

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



مخبر البحث في السياحة، الإقليم والمؤسسات

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

## دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية: مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD) في العلوم السياسية، تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الدكتور:

ليلي صوالحي

المشرف المساعد:

د. حاج بشير جيدور

إعداد الطالب:

بوجمعة بداع

لجنة المناقشة:

| الرقم | اللقب والاسم        | الرتبة العلمية       | الجامعة الأصلية | الصفة        |
|-------|---------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| 01    | طواهرية أحلام       | أستاذ محاضر أ        | جامعة غرداية    | رئيسا        |
| 02    | صوالحي ليلي         | أستاذ محاضر أ        | جامعة غرداية    | مشرفا ومقررا |
| 03    | كاهي مبروك          | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة     | ممتحنا       |
| 04    | زموري ليندة         | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة     | ممتحنا       |
| 05    | بجقينة مصطفى        | أستاذ محاضر أ        | جامعة غرداية    | ممتحنا       |
| 06    | بن عطاء الله العلمي | أستاذ محاضر أ        | جامعة غرداية    | ممتحنا       |

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université de Ghardaï

Vice rectorat chargé de la formation

supérieure de troisième cycle, l'habilitation universitaire, la recherche scientifique, et la formation supérieure de post-graduation.



جامعة غرداية

نيابة المديرية للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج

## نموذج التصريح الشرفي بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز أطروحة الدكتوراه

أنا المضي أدناه، السيد بوجمعة بداع

الصفة: طالب دكتوراه

الحامل البطاقة التعريف الوطنية رقم 201194435 والصادرة بتاريخ 06/03/2017

المسجل بكلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

والمكلف بإنجاز أعمال بحث أطروحة دكتوراه

عنوانها: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية: مؤسسة

اتصالات الجزائر نموذجا

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 01/06/2025

إمضاء المعني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه، ثم إلى أعز ما أملك في الوجود بعد الله ورسوله ومن كان دعائها سر نجاحي أُمي الغالية، وإلى من كانت سنداً ومصدر سعادتي زوجتي العزيزة، وإلى نور حياتي وفرحة قلبي ابنتي الغاليتين "أسيل وتقوى" حفظهما الله، وإلى كل الإخوة والأخوات كل باسمه، وإلى كل من علمني حرفاً أخص بالذكر الأستاذة الفاضلة صوالحي ليلي، وإلى كل أحبتي وأصدقائي.

بوجمعة بداع

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد، وأشكر عرفانا وتقديرا أستاذتي المشرفة: الدكتورة ليلي صوالحي على نصائحها وإرشاداتها القيمة طوال مدة إشرافها في تحضير هذه الأطروحة فلها مني فائق وأسمى معاني الشكر والعرفان.

وكما أشكر كل أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة غرداية على رأسهم البروفيسور جيدور حاج بشير، و الدكتور سويلم محمد، وأساتذة جامعة ورقلة.

كما أرف شكري إلى كل من ساعدني في إتمام الجانب الميداني للأطروحة أخص بالذكر السادة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. وكما أقدم بجزيل الشكر والعرفان لنخبة الدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة أطروحتي، وأسأل الله العلي القدير أن تسهم ملاحظاتهم وآرائهم في إثراء الأطروحة، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

بوجمعة بداع

# مقدمة

### مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، ويرجع الاهتمام بهذا العنصر منذ منتصف القرن العشرين أساساً إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة، وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية، والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي الذي يشهده العالم.

فالاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم، وقد أيقنت الأمم المتقدمة تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمن، ونجحت فيما خططت ونفذت، وتظهر تنمية هذه الموارد البشرية كأهم السياسات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة المنافسة التي من خلالها يتم تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والاستمرار، ورغم اشتداد المنافسة لمواجهة هذه التحولات الجديدة والمتميزة بالديناميكية ما توجب على المؤسسات انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية.

أصبح ينظر إلى الميزة التنافسية كهدف واستثمار وإستراتيجية في وقت واحد، فوجودها يضمن استمرارية المؤسسة وتطويرها يتطلب جهد طويل الأجل في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية خاصة الكفاءات والمواهب والموارد المادية والمالية داخل المؤسسة، ولتحقيق بقائها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ خطة للسيطرة على السوق أمام المنافسين.

وتسعى المؤسسات الاقتصادية كمؤسسة اتصالات الجزائر إلى التميز الذي يعكس قدرة المؤسسة على انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، ومن أهم المصادر التي تركز عليها لبناء الميزة التنافسية: جودة المنتجات والخدمات باعتبارها موردا غير ملموس للميزة التنافسية يهدف إلى تحسين مؤشرات أداء المؤسسة لاحتلال مراكز قوية في السوق، ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة

التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع

لم تكن طريقة اختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب الدراسة فقط، لقد كان وراء هذا الاختيار جملة من الأسباب ما شجعنا لدراسة هذا الموضوع والتي تتمثل فيما يلي:

/ أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع وإثرائه.
- للموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في العديد من المؤسسات الاقتصادية ما دفعني إلى طرح عدة تساؤلات ونقاشات هي بحاجة إلى المزيد من البحث.
- نعتبر أن العنصر البشري يُعد أحد أبرز الركائز الحديثة لتحقيق التميز.

### ب/ أسباب موضوعية:

- الدور الكبير والمتزايد لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.
- حداثة الدراسات والمواضيع التي تناولت العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- انسجام موضوع الدراسة مع التخصص.

### ثانياً: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع علاقة تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية من المواضيع المهمة، وتظهر أهمية هذا الموضوع في الآتي:

#### أ- أهمية علمية

- تعتبر دراسة العلاقة بين دور تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية من المواضيع التي يجب على المؤسسة الخدماتية أن توليها اهتماماً كبيراً.
- تساعد هذه الدراسة على بناء نماذج تحليلية يمكن استخدامها لتقييم أثر التدريب، والتكوين على أداء المؤسسة.

- تشمل الدراسة عدة تخصصات أهمها: التسيير والاقتصاد، علم النفس التنظيمي، الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال، مما يوسع الآفاق البحثية والعلمية.

### ب- أهمية عملية

- الاهتمام المتزايد بدور تنمية الموارد البشرية خصوصا في ظل المنافسة بين المؤسسات الخدماتية والعمل على استقطاب الزبائن.

- توضح الدراسة كيفية الاستثمار في رأس المال البشري والفكري لتحقيق الاستراتيجية والتفوق المؤسسي.

- يدرس الموضوع العلاقة بين مستوى تكوين العمال والقدرة التنافسية في السوق.

### ثالثا: أهداف الموضوع

#### هدف علمي (أكاديمي):

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق حول دور تنمية المورد البشري على مستوى المؤسسة الخدماتية بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة.

- عرض الإطار المفاهيمي والتطبيقي لكل من مفهوم تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

- إبراز أهمية دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- التأكيد على أهمية الموارد البشرية، باعتباره رأس المال البشري للمؤسسات العمومية والاقتصادية.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية في هذا المجال.

#### هدف عملي:

- الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات للوقوف على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الخدماتية على وجه العموم ومؤسسة اتصالات الجزائر على وجه الخصوص.

- معرفة واقع تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

- إدخال أساليب وتقنيات تكنولوجية جديدة لمواكبة التنمية والرقى وتحقيق تطور المؤسسة الخدماتية.

### رابعا: الدراسات السابقة

لا يمكن إقامة أي دراسة دون الاعتماد والارتكاز على أدبيات سابقة تصب في نفس سياق الموضوع، إن العلم والمعرفة تراكمية مما يجب علينا الاعتماد في موضوعنا على بعض الأدبيات الخادمة للدراسة أو لها صلة بها ومن بين أهم تلك الدراسات نذكر ما يلي:

#### أطروحات الدكتوراه:

1/ دراسة الباحث: الأمين حلموس (2016-2017) بعنوان " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط " وهي أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي: تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة، إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية، وإبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة والمعرفة مع الزبون كأداة تمكن البنوك من معرفة حاجات زبائنهم وتطورها عبر الزمن من أجل ضمان ولائهم والحفاظ عليهم فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية.

- المناهج المتبعة لدى الباحث هي المنهج الوصفي، المنهج المسحي التحليلي والمنهج التاريخي.

- **حجم عينة الدراسة:** شملت الدراسة البنوك التجارية العمومية والخاصة المتواجدة على مستوى ولاية الأغواط وعددها ستة عمومية (البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط)، وبنكان من القطاع الخاص (بنك البركة الجزائري، بنك الخليج) ليكون العدد الإجمالي للبنوك هو ثمانية.

- النتائج والتوصيات:

**1/ النتائج:** يتضح أن كل البنوك بولاية الأغواط حققت معدلات جيدة في السلم كما هو موضح فيما يلي:

- البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري، بنك الخليج، معدلات ضمن المجال من 20-30 المنظمة تسيير في المقدمة.

- القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، ضمن المجال 31-40 المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

ب/ الاقتراحات والتوصيات:

- العمل من أجل أن يكون للبنوك ذاكرة تنظيمية لضمان استدامة المعارف وتخزينها وأرشفتها من أجل تسهيل الوصول إلى المعارف وتوظيفها.

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة غير الضرورية.

- على البنوك محل الدراسة مكافأة الموظفين المبدعين وتشجيع أصحاب الأفكار الجديدة.

- يجب على البنوك محل الدراسة الأخذ بجدية بمقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها.

- تنظيم المزيد من الاجتماعات الدورية الكافية مع الزبائن من أجل تحديد الخدمات المستقبلية لهم.

**2/ دراسة الباحث:** عامر بشير(2011-2012) بعنوان " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك- دراسة حالة الجزائر -" وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر .

- هدفت الدراسة تحقيق ما يلي: التعرف وتحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، والتعريف بالميزة التنافسية وإبراز أهمية اكتسابها، وإبراز إسهامات الاقتصاد المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك، والتعريف بالاقتصاد المعرفي وتحديد مظاهره، بيئته، وتحدياته وفرص الانتقال إليه.

- المنهج المتبع لدى الباحث هو المنهج الوصفي والتحليلي.

- النتائج والتوصيات:

/ النتائج:

- يعد رأس المال الفكري موردا استراتيجيا وسلاح تنافسي للمنظمات التي تمتلكها فقد أصبح في الوقت الراهن مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- تعاني المنظومة البنكية من عجز التأيير البشري خاصة الموظفين الأكفاء والمؤهلين لمهنة البنوك والقادرين على استيعاب التكنولوجيا.

- تتمثل الميزة التنافسية في ميزة التكلفة الأقل أو في ميزة التمايز (جودة المنتج) أو في التكامل بينهما.

- يتم تحقيق الميزة التنافسية بتوفر مصادرها المتمثلة أساسا في المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكار.

- على البنوك العمومية أن تطور قدرتها التنافسية، أي تبحث في الكيفية التي تستطيع أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم.

ب/ التوصيات والاقتراحات: - إن التحول نحو اقتصاد المعرفة هو نموذج مؤسس لاقتصاد ما بعد البترول، واعتماد إستراتيجية شبكة اتصالات واسعة بين البنوك ذات الكفاءة العالية والحرص على استخدام التطبيقات المتقدمة للإنترنت، وتعميق الإصلاحات البنكية تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية، والتوسع في استخدام التكنولوجيا في البنوك العمومية بشكل فعال، ومواكبة كل التطورات الحاصلة في هذا المجال.

**3/ دراسة الباحث:** مصطفى محمد الدرويش(2013) بعنوان " الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية- وهي " أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب بسوريا.

- هدفت الدراسة تحقيق ما يلي: التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الممارسات الأفضل في الشركات الخاصة في القطاع الصناعي المحلي السوري، ومعرفة المعايير التي يتم على أساسها تحديد المنظمة الرائدة على مستوى صناعة محددة، وإجراء دراسة مقارنة ضمن الشركات الصناعية عينة البحث تبعا لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل، واقتراح إستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق الممارسات الأفضل.

- المناهج المتبعة لدى الباحث هي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

- حجم عينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من الإداريين العاملين في الشركات الصناعية الخاصة في محافظة حلب، واقتصر البحث على الشركات من الفئتين الممتازة والأولى بحسب تصنيف غرفة صناعة حلب، وتم اختيار عينة البحث بطريقة تدمج بين أسلوب العينة العشوائية وتم اختيار نسبة 20% من الشركات الممثلة لمجتمع البحث، والعينة الميسرة.

- النتائج والتوصيات: يلاحظ أن قيم الوسط الحسابي لتطبيق الممارسات الأفضل بأبعادها المختلفة قد تراوحت بين 3.21-3.72 (منها محايد ومنها موافق)، وهذا دليل على أن الشركات عينة البحث لديها ممارسات أفضل بمستوى يتراوح ما بين الوسط إلى الجيد، وكذلك الأمر بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية، وهذا يعطي مؤشر على أحد أمرين:

- إما أن الشركات الصناعية السورية ذات الفئة الممتازة والأولى ليست بالمستوى الكافي في مجال المنافسة وتطبيق المعايير العالمية والممارسات الأفضل.

- أو أن تصنيف غرف الصناعة للشركات الصناعية ضمن الفئة الممتازة والأولى لم يكن على أسس علمية موضوعية وواقعية.

ب/ توصيات البحث:

- من الضروري وجود قسم مختص بجمع البيانات وتحليلها.

- من الأفضل أن تهتم الإدارة العليا بتحسين الجودة بصورة توازي اهتمامها بتخفيض التكلفة.

- أن تهتم إدارة الموارد البشرية بالتدريب داخل الشركة بصورة موازية للتدريب خارجها.

- ضرورة أن تحدد إدارة الشركة رؤية ورسالة واضحة تستنبط من خلالها أهدافها وخططها الإستراتيجية المبينة التميز والتفوق.

- من المهم بناء علاقات إستراتيجية مع بعض الشركات الرائدة والمتميزة، للاستفادة مما تم التوصل إليه على صعيد العمليات الأساسية في الشركات الصناعية.

### مذكرات الماجستير:

1/ دراسة الباحث: عبد الرؤوف حجاج (2006-2007) بعنوان " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-"، وهي مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة.

- هدفت الدراسة إلى: محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، ومحاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، ومحاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، ومحاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- المناهج المتبعة لدى الباحث هي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومنهج دراسة حالة.

- حجم عينة الدراسة: يحتل المورد البشري في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي وتوفرها على مجموعة من المهارات، حيث توظف الشركة 156 عاملا مقسمون إلى: الإطارات: 24، التقنيين: 10، التنفيذيين: 122، حيث نجد أن الإطارات بالشركة يمثلون ما نسبته 14.74% وهي تشمل رؤساء المصالح، المساعدين للرئيس المدير العام والمتخصصين، أما التنفيذيين فيمثلون 7.05%، وأخيرا التنفيذيين فهم يمثلون أكبر نسبة والمقدرة ب: 78.20%

- النتائج والتوصيات:

/ النتائج: توصلت دراسة الباحث إلى استخلاص النتائج التالية:

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة اقل، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة اقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة و الكفاءات)، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، وهو ما ينفي الفرضية الثالثة.

ب/ الاقتراحات والتوصيات:

- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي ينشط فيه، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه.
- ينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باعتبار أن المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية.
- العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين والتدريب وذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي، حيث أن المعرفة أصبحت من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.
- 2/ دراسة الباحثة:** فاطمة الزهراء بن قايد (2010-2011) بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بـرويبة 2008-2012)، وهي مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس.
- هدفت الدراسة تحقيق ما يلي: - أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية.
- البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المؤسسات الجزائرية، وتحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها بتبني إدارة إستراتيجية للموارد البشرية وتثمينها بالاعتماد على مختلف المقاربات والمداخل الحديثة (تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد والكفاءات، الجودة الشاملة...).
- المناهج المتبعة لدى الباحث هي المنهج الوصفي والتحليلي، ومنهج دراسة الحالة.
- حجم عينة الدراسة: يحتوي مركب السيارات الصناعية بالرويبة على موارد بشرية تقدر ب: 7775 عاملا منهم 5722 موظف دائم، 1053 موظف مؤقت مقسمين كما يلي:
- إطارات/إطارات سامية 866 موظف، مساعدي التحكم 1120 موظف، منفذين 5789 موظف.
- وتتكون المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من 08 وحدات وتتمثل فيما يلي: (فرع المسبكة بالرويبة، فرع الهياكل الصناعية بالرويبة، وحدة الهياكل الصناعية بتيارت، وحدة الدراسات والبحث، وحدة أو قسم السيارات الصناعية، وحدة تسيير المنتجات).
- النتائج والتوصيات:
- 1/ النتائج:**

- صعوبة اقتناع الموارد البشرية بالمؤسسة بضرورة التغيير كونهم لا يستطيعون التخلي عن السلوكيات التي تعودوا عليها، وهذا ما يعرقل كثيرا عملية تبني الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة.
- الضغوط السياسية خاصة ما تعلق بالتشريعات المتعلقة بتسيير المؤسسات العمومية والتي تفرض ضغوطا كبيرة على المؤسسة محل الدراسة.
- إضرابات العمال التي يتسبب فيها العمال تعرقل كثيرا عملية تنفيذ الخطط والبرامج وتستدعي من إدارة المؤسسة اتخاذ إجراءات صارمة بشأنهم، وفي بعض الأحيان تتدخل الدولة من أجل حماية مصالحها الشخصية.

### ب/ التوصيات:

- الاهتمام بالتنظيم الجيد والواضح، والتعريف المعالج والمستقر لخطة عمل الموارد البشرية.
  - تجنيد القوى العاملة للقيام بمختلف الأعمال المقررة.
  - إقامة التحالفات، والعمل في فرق.
  - تخطيط أنشطة التكوين وتهيئتها حسب الاحتياجات.
- 3/ دراسة الباحث:** عبد الحكيم جربي (2012-2013) بعنوان " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة - " وهي مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف 01.
- هدفت الدراسة إلى إبراز دور وأهمية كل من: توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها، وإظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتشخيص واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة.

- المناهج المتبعة لدى الباحث هي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.
- حجم عينة الدراسة: 276 موظف من بينهم 147 إطار (40 إطار سامي)، 111 عون تحكم، 18 عون تنفيذ، بحيث تم التركيز على الإطارات السامية والتي بلغ عددها 40 إطار سامي لمجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة لكونهم ذوي مستويات دراسية عالية، وكونهم أعلم وأدرى بموضوع الدراسة.

### - النتائج والتوصيات:

### ا/ النتائج:

- أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من خلال عملية التحليل الوظيفي.

- لا تقوم الإدارة العليا بمشاركة وموافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية.

- هناك ضعف في عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب.

ب/ التوصيات:

- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وأن تقوم بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية، وتمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم.

**4/ دراسة الباحث:** بن جدو بن علي (2014-2015) بعنوان " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي - " وهي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس.

- وتهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية والعلاقة بينهم، كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها.

- المناهج المتبعة لدى الباحث هي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

- النتائج والتوصيات:

أ/ النتائج:

- أن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية.

- كما تساهم ميزة تدنية التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصله المنافسون.

- إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التمايز، يمكن من الحصول على منتوج وعلامة تجارية ترضي الزبون

ب/ التوصيات والاقتراحات:

- على مؤسسة فندق الأوراسي السعي للتحكم في التكاليف، من خلال تحليل الأنشطة والتعرف على الأنشطة المولدة للتكلفة، وتحديد أسعار تنافسية يتقبلها الزبون، وذلك لما تفرضه البيئة التنافسية وتوفر الزبون على المعلومات التي تخص كافة المتعاملين، والسعي لضمان ولاء الزبائن من خلال جودة الخدمات المقدمة.

**التعقيب عن الدراسات السابقة:** يعتبر البحث الحالي استكمالا للدراسات السابقة.

**أولاً: أوجه الشبه**

يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في تناوله لدراسة تنمية الموارد البشرية كما يتفق مع بعض الدراسات السابقة في تناوله لموضوع الميزة التنافسية، ويتفق أيضا البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي.

**ثانياً: أوجه الاختلاف**

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن البحث الحالي يقوم بدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية: مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجاً، بينما الدراسات السابقة منها من قامت بدراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة- ومنها من تناولت دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة (2008-2012)، كما اختلفت الدراسات السابقة عن البحث الحالي في الحدود الزمنية والمكانية.

**الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- استفادة الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة توفيراً للوقت والجهد.
- زودت الدراسات السابقة الباحث في الإلمام بالمعلومات التي تخدم دراستنا الحالية حول متغيري الدراسة المتغير الثابت والمتابع.
- استفادة الباحث من الدراسات السابقة في إعطائه فرصة لتحديد إشكالية البحث وتعديل الفرضيات وصياغتها بشكل صحيح وواضح.
- استفادة الباحث من الدراسات السابقة في اختيار مناهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.

**خامساً: إشكالية الدراسة**

تعتبر تنمية الموارد البشرية من العمليات المهمة والأساسية على مستوى إدارة الموارد البشرية قصد تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الخدمائية العمومية الاقتصادية ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وانطلاقاً من ذلك فقد تم طرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من خلال تنمية الموارد البشرية ؟**  
وتتدرج تحت الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟

- فيما تتمثل الميزة التنافسية؟
- هل تهدف الموارد البشرية تحقيق التنمية وخلق الميزة تنافسية؟
- هل توجد علاقة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية؟
- هل هناك تنمية للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- هل تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على الميزة التنافسية؟

### سادسا: الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة المندرجة تحتها تم اقتراح الفرضيات التالية كإجابات أولية لتكون منطلقا لدراستنا وهي كالتالي:

- يرتبط تحقق الميزة التنافسية في المنظمة بتنمية مواردها البشرية.
- كلما توفرت مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على موارد بشرية مؤهلة وكفئة كلما تحققت الميزة التنافسية فيها.
- تساهم عملية تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال عملية تدريب الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

### سابعا: حدود البحث (الإطار الزماني والمكاني والعلمي للدراسة)

لكل دراسة نظرية أو عملية حدود زمنية ومكانية وكذا حدود بشرية، وبالنسبة لهذه الدراسة فتتمثل حدودها الزمنية والمكانية والبشرية كما يلي:

**1/ الحدود الزمنية:** إن الحدود الزمنية لهذه الدراسة امتدت من بداية العمل لهذه الأطروحة من 30 جويلية 2021 إلى غاية 20 ماي 2025.

**2/ الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، والتي تشمل عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة والبالغ عددهم 90 عامل، وحجم العينة المتمثل في اختيارنا للطريقة العشوائية البسيطة وهذا بتوزيع 50 استمارة استبيان.

**3/ الحدود العلمية:** تنحصر دراستنا في تحليل دور تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب، والتأهيل، وتطوير المهارات، وتحفيز العاملين، وتقييم الأداء، وفي تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الخدماتية

من حيث إستراتيجية التكلفة الأقل، وإستراتيجية التمييز، الجودة والكفاءة، واقتصرت دراستنا على مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وامتدت فترة دراستنا من 30 جويلية 2021 إلى غاية 30 ماي 2025، وهذه الفترة التي تم من خلالها جمع البيانات والمعطيات وتحليلها، وتشمل الدراسة عدة فئات الموظفين والعمال من إطارات وتقنيين وإداريين باعتبارهم المعنيين بسياسات تنمية الموارد البشرية وتطبيقاتها، واعتماد الدراسة على المنهج الوصفي، التحليلي، التاريخي، دراسة الحالة، الإحصائي، المقارن، واعتمادها على عدة مقاربات منها الاقتراب المؤسسي، القانوني، الاتصالي، الوظيفي، إضافة للاستعانة بأدوات جمع المعلومات والبيانات المناسبة كالمقابلات والاستبيانات والملاحظات.

### ثامنا: المناهج والمقاربات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من المناهج والمقاربات تمثلت في الآتي:

- **المنهج الوصفي:** والذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، واهتمامه بدراسة حاضر الظواهر والأحداث التي يدرسها، وينطلق من دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيرا كميا أو كيفيا، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة من خلال جمع كل الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع دراستنا وتفسيرها للكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

- **منهج دراسة الحالة:** وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، ويتمثل الهدف الرئيسي من هذا المنهج هو العمل على دراسة الموقف بشكل كلي و يتم ذلك من خلال التركيز على جزئيات الأصغر ومعالجاتها، ودراسة العلاقات بين جزئياته، ومن أدواته المقابلة، الوثائق، والمصادر المكتوبة، فمن خلاله تمت محاولة إسقاط الجانب المفاهيمي على الجانب التطبيقي، بحيث اقتصرت دراستنا على بعض عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة و المتمثلة في عينة دراستنا والتي تمت دراستها بشكل دقيق ومعمق ومن ثم تعميم النتائج على جميع أفراد مجتمع البحث.

- **المنهج التحليلي:** وهو المنهج الذي يكثر استخدامه في عملية تحليل البيانات، واستعماله بعدة طرق في عملية معالجة البيانات بطريقة التفكير والتحليل، إضافة إلى عملية التركيب وتوظيفه في مجالات أخرى وهي عملية النقد، الاستنباط، والتفسير، وهو قائم على تحليل المعطيات والفرضيات من حيث

الشكل والمضمون، وقد تم استخدامه بهدف تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، حيث تم تحليل العلاقة بين عملية تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات عموما وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص.

- **المنهج التاريخي:** ويركز على الماضي من أجل فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ويستخدم هذا المنهج في الكشف عن جوانب الطبيعة البشرية في الماضي وعن تطور المجتمع الإنساني، ويقوم هذا المنهج بدور كبير في اكتشاف الحقائق التاريخية وإثباته بطريقة علمية موضوعية ودقيقة، والتعرف على التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

- **المنهج الإحصائي:** هو أحد أساليب وصف الظواهر ومقارنتها، وإثبات الحقائق العلمية المتصلة واستخدامه البيانات الرقمية للاستدلال بها على وجود العلاقات بين الظواهر أو انتقائها، والمتمثل في أخذ العينة والتي تعتبر جزء من المجتمع بهدف التوصل إلى نتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع البحث والمتمثل في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، واستعمالنا للتكرارات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

- **المنهج المقارن:** الذي يعتبر من مناهج البحوث الوصفية، والذي يركز على مقارنة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الظواهر المختلفة، والوقوف على العوامل المسببة لكل ظاهرة ومقارنتها ببعضها البعض، ويستخدم المنهج المقارن استخداما واسعا في الدراسات القانونية والاجتماعية، كمقارنة ظاهرة اجتماعية بنفس الظاهرة في مجتمع آخر، فتمت في دراستنا المقارنة بين الدوافع والحوافز،

- **الاقتراب المؤسسي:** هو أحد الأساليب المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ويركز على دور المؤسسات (كالقوانين والهياكل التنظيمية والإجراءات الرسمية)، وقد اعتمدت دراستنا على هذا المقتراب في دراسة المؤسسة كوحدة تحليل ونحن بصدد دراسة مؤسسة من المؤسسات الخدماتية العمومية الاقتصادية للدولة الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من أجل معرفة أثر عملية تنمية الموارد البشرية فيها على تحقيق الميزة التنافسية، وتظهر أهمية هذا الاقتراب في أنه يساعد على فهم كيفية تأثير الهياكل المؤسسية في القرارات والمؤسسات، وإبراز العلاقة بين البنية والمؤسسة من جهة والفعل الإنساني من جهة أخرى.

- **الاقتراب القانوني:** ويركز هذا الاقتراب في دراسته للأحداث والمواقف، والعلاقات، والأبنية على الجوانب القانونية، ويفترض هذا الاقتراب وجود مجموعة معايير وضوابط وقواعد، واستخدامه للضوابط

قصد التوصل إلى شرعية الفعل أو عدمه، ويركز كذلك على المعاهدات والاتفاقيات والعقود من حيث أطرافها وكيفية إعدادها، وتوقيعها والتصديق عليها، وتجديدها وتفسيرها، واستخدامه في الدراسات السياسية من خلال وصفه لمؤسسات الدولة.

- **الاقتراب الاتصالي:** الاتصال عملية أساسية في المجتمع يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات والآراء والتجارب، على اختلاف طبيعتها ومجالاتها بين شخص وآخر ، كما تقوم العملية الاتصالية على أسس ومكونات والمتمثلة في المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل والتغذية الاسترجاعية، ويمكن استخدام الاقتراب الاتصالي في دراسته للطرق والكيفيات التي تتصرف بها النظم والجماعات الأخرى في العالم السياسي، وكذلك يستخدم في تصنيف الأنظمة من حيث تصنيف الأنظمة سواء كانت ديمقراطية أو شمولية، فمثلا دارسي النظم السياسية يستعملون هذا الاقتراب من خلال تركيزهم على السلوكيات أو الأفعال المتعلقة بتبادل المعلومات، واهتمامه بالقنوات التي تتدفق من خلالها المعلومات (الرسائل) بين الفاعلين السياسيين، وتركيزه أيضا على القواعد والإجراءات التي تحكم الاتصالات داخل النظام السياسي.

- **الاقتراب الوظيفي:** ويتم من خلاله التركيز على الأبنية والوظائف واستخدامهم في ذلك مفهوم النظام محل الدولة، والوظيفة محل السلطة والقوة والأدوار محل المناصب، والأبنية بدلا من المؤسسات وقد ركز جابريال ألموند على ثلاثة متغيرات البنية والنظام والوظيفة، وتشير البنية إلى الأنشطة القابلة للملاحظة التي تشكل النظام السياسي، وهي أنشطة منتظمة الحدوث يعبر عنها بالأدوار، فالبنية بصيغة أخرى تشير إلى مجموعة أو فئة من الأدوار المترابطة بعلاقات متبادلة، وتتناسق الأدوار وتتكامل فيما بينها فتشكل بنية.

### تاسعا: أدوات جمع المعلومات

لإنجاز هذه الدراسة يتطلب الاعتماد على مختلف أدوات جمع المعلومات والبيانات الضرورية والمتمثلة في الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.

- **الاستبيان:** بعد تصميم استمارات الاستبيان تم تحكيمها من طرف الأساتذة، ومن ثم تم توزيعها على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد تم استرجاعها ومعالجتها ببرنامج spss نسخة 22.

- **المقابلة:** تم إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء الدوائر بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من خلال طرح جملة من الأسئلة التي تخص الدراسة.

- **الملاحظة:** تم استخدام أداة الملاحظة من قبل الباحث أثناء زيارته الميدانية للمؤسسة محل الدراسة كأداة لجمع المعلومات الضرورية حول الموضوع.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا نذكر ما يلي:
- صعوبة ضبط أبعاد إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها الدقيقة.
- تحديات حصر وتصنيف المصادر والمراجع، نظرا لغزارتها وتفاوتها في المنهجية، والمحتوى، والخصوصية.
- صعوبة تحديد وفرز المصادر العلمية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث.
- محدودية القدرة على الوصول إلى عينة مناسبة للدراسة.
- إشكالية اختيار الإطار المنهجي الأنسب لتصميم إستراتيجية تتوافق مع طبيعة البحث.
- صعوبة التعامل مع البيانات الحقيقية التي تم جمعها ومعالجتها، وتحليلها بشمل يحقق أهداف البحث.
- يعد ضيق الوقت المخصص لإنجاز الأطروحة من أبرز الصعوبات التي تواجه الباحث في مسيرته العلمية، لاسيما مع اتساع نطاق الموضوع، مما يفرض عليه إتمام البحث في فترة وجيزة ما تنعكس سلبا على جودة البحث العلمي.
- إجهاد بعض المسؤولين عن الكشف على المعلومات الدقيقة المتعلقة بجهات عملهم لأسباب تتعلق بسرية المهنة، والاكتفاء بتزويد الباحث بمعلومات عامة.
- صعوبة الحصول على موافقة المؤسسات، وخصوصا المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، لإجراء التواصل والتنسيق معها.
- ضعف معدل الاستجابة للاستبيان ناتج عن نقص الوعي بأهميته وتهاون بعض الموظفين في تعبئته وإعادة.
- إشكالية الربط بين الأسس النظرية والتطبيق الميداني، نظرا لما يفرضه الأخير من متطلبات زمنية وعملية كبيرة.

### حادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الواردة تحتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وأخيرا عرض الخاتمة متضمنة النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض

الاقتراحات والتوصيات والتي نأمل في أن تساهم في إثراء حقل الدراسة في إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

- **الفصل الأول:** سيتم التطرق فيه للإطار المفاهيمي لكل من تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين وكل مبحث من مباحثه تضمن أربعة مطالب، حيث سنتناول في المبحث الأول مفهوم تنمية الموارد البشرية أما المبحث الثاني فسنطرق فيه إلى مفهوم الميزة التنافسية.

- **الفصل الثاني:** سيتم التطرق فيه لمساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول على ثلاثة مطالب والمبحث الثاني تضمن على أربعة مطالب، وسيتم في المبحث الأول عرض دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني سنتعرض فيه لعلاقة تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

- **الفصل الثالث:** وفيه سيتم إسقاط ما تم تناوله في الجانب المفاهيمي على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من خلال دراسة الأثر بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد اشتمل على مبحثين، حيث سنعرض في المبحث الأول بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد تضمن هذا المبحث أربعة مطالب، واختص المبحث الثاني بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد اشتمل هذا المبحث على مطلبين.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية  
والميزة التنافسية

## مقدمة الفصل الأول :

احتلت تنمية الموارد البشرية اهتماما كبيرا من طرف أهل الاختصاص والذي يعد أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعتبر العنصر الفعال والرئيسي لعملية النشاط الممارس في المنظمة، الذي له كفاية إنتاجية وخدماتية عالية إذا تم توظيفه واستخدامه بطريقة صحيحة، ويمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات، الكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. وسيتم تحليل هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية**

### المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد حظيت تنمية الموارد البشرية باهتمام الكثير من الباحثين سواء على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، أو على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة، والعنصر البشري الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لابد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعدد الرؤية حول مفهوم تنمية الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها

يوجد عدة تعريفات لتنمية الموارد البشرية وكل تعريف يختلف عن الآخر حسب رأي المفكرين، كما أنها تتميز بالعديد من الخصائص.

### الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق لتعريف تنمية الموارد البشرية يجب أن نعرف التنمية وبعدها نعرف الموارد البشرية ثم نقدم تعريف شامل لتنمية الموارد البشرية.

### أولاً: تعريف التنمية

ظهرت عدة تعاريف للتنمية ونركز على أهمها:

- تعرف هيئة الأمم المتحدة على أنها: " العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمه بأقصى قدر مستطاع".

- ويعرفها أيضا الباحث "والت روستو": " بأنها تخلي المجتمعات المتخلفة من السمات التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة".

- ويعرفها الباحث عامر الكبيسي: على أنها " حالة عقلية وعقلانية محددة الأبعاد ومعروفة المعالم تطرح من قبل المؤسسات والمجتمعات كبديل للواقع القائم وكهدف يمكن تحقيقه في المستقبل المنظور".<sup>1</sup>

من التعريفات السابقة نخلص بتعريف التنمية على أنها عملية تحسين الأوضاع و زيادة القدرات و الإمكانات لتحقيق أهداف مستقبلية.

<sup>1</sup> حبيلة رحالي، " التنمية في ظل المتغيرات العالمية ( من التنمية الاقتصادية إلى التنمية المستدامة)"، في مجلة معارف،

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، المجلد 09، العدد 17، (ديسمبر 2014)، ص ص.156.157.

## ثانياً: تعريف الموارد البشرية

لقد اختلف العديد من الباحثين في تعريف الموارد البشرية من بينها:

- تعريف الباحث حسن إبراهيم بلوط للموارد البشرية على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات:<sup>1</sup> 1/ الموارد الاحترافية. 2/ الموارد القيادية. 3/ الموارد الإشرافية. 4/ باقي الموارد المشاركة. 5/ الاتجاهات العمالية.
- وتعرف كذلك على أنها "مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم".
- وتعرف أيضاً على أنها "تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع".<sup>2</sup>
- ويعرفها الباحث فاروق مداس في قاموس علم الاجتماع بأنها Ressource أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيكية الحية أو غير الحية، أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج سلع وخدمات.
- ويعرفها الباحث علي عربي وآخرون بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع. ومن هذا التعريف هناك صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: أ/ صفة القدرة على أداء الأعمال. ب/ صفة الأداء في أداء الأعمال.

<sup>1</sup> غنية بودوح، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية (المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- أنموذجاً-)", أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: العلوم الاجتماعية، 2012/2013، ص.29.

<sup>2</sup> ياسمين فالي و نور الدين شنوفي، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، في مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 04، العدد 01، (جان 2019)، ص 154.155.

- ويعرفها كذلك الباحث مراد بلخيري على أنها تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و60 سنة، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر.
- أما الباحثة وسيلة حمداوي فتعرفها على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.<sup>1</sup>
- من خلال التعريفات السابقة نعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة أفراد لهم قدرات و كفاءات تهدف لأداء أعمال و إنجازات لصالح المؤسسة.

### ثالثا: تعريف تنمية الموارد البشرية

- لتنمية الموارد البشرية العديد من التعاريف أهمها:
- تُعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية تطوير وإطلاق العنان للخبرة البشرية من خلال تطوير المنظمة وتدريب الموظفين وتطويرهم لغرض تحسين الأداء.<sup>2</sup>
- ويعرف أيضا الباحث: "ماهر عليش" تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه".<sup>3</sup>
- ويعرف الباحث: " أحمد منصور" تنمية الموارد البشرية: "على أنها تعمل على تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف الجوانب الفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، " تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، في مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الأول، (جوان 2018)، ص 05.04.

<sup>2</sup> faeqHamad Abed MahidyAlhalboosi" Human Resource Development, Turkish Aeronautical Association University", September 2018.

<sup>3</sup> هشام بوكفوس " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية( دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فريجو)"، مذكرة ماجستير، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006/2005، ص.54.

<sup>4</sup> نصيرة بلخضر وآخرون، " تنمية الموارد لبشرية رؤية استراتيجية لبناء رأس المال الفكري وتوطين المعرفة بالجزائر"، في مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالحلفة، المجلد 03، العدد 12، (جويلية 2018)، ص.71.

- ويعرف الباحث "عبد الحميد المغربي" تنمية الموارد البشرية" بأنها عبارة عن عمليات تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل الحصول على أكبر جهد منظم من خلال تدريبهم وتحفيزهم، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة".<sup>1</sup>
- وتعرفها كذلك الباحثة أحلام مرابط بأنها تضم تغيرات ايجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم، قدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة من أجل ضمان أقصى درجات الأداء الوظيفي لهم.<sup>2</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة نخلص بتعريف لتنمية الموارد البشرية هي الآلية أو العملية التي يتم من خلالها صقل المواهب واكتساب الموارد البشرية الخبرات والمهارات من التحفيز والتدريب قصد تحسين أداءهم وانجازاتهم في الوقت المطلوب وبطريقة جيدة وجودة عالية وبإتقان لتحصيل الكفاءة والتكيف مع المستجدات على مستوى المنظمة.

#### الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية

- تتميز تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص ونذكر منها ما يلي:
- عملية إستراتيجية تقوم على تنمية مهارات القوى البشرية التي تحتاجها المؤسسة وفق التطورات المستقبلية.
- عملية تقوم على تغيير وتطوير المهارات كما تعمل على رفع أداء القوى البشرية نحو الأفضل مما يحقق أهداف المؤسسة.
- نشاط مستمر يهدف لتطوير المؤسسة بالإمكانيات الحالية في البيئة المحيطة وبما يجب أن تكون عليه في المستقبل، كما تقوم على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- نظام فرعي يقوم بتسيير الموارد البشرية يركز على تطوير أداء القوى البشرية داخل المؤسسة.<sup>3</sup>
- زيادة الخيارات المتاحة أمام الأفراد بالمؤسسة.
- تحسين القدرات المعرفية والسلوكية للموارد البشرية.

<sup>1</sup> أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير، " تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة"، في مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 13، العدد 02، (أوت 2019)، ص.74.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، المرجع السابق، ص.05.

<sup>3</sup> علي بن حكوم، " تنمية الموارد البشرية في المنظمة (مفهومها، أبعادها)" في مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، العدد الأول، (جوان 2018)، ص.170.171.

- انتفاع الأفراد أكثر بقدراتهم المكتسبة.
- تفجير الطاقات والإبداعات الإنتاجية.
- عملية معقدة شاملة ومتعددة الأبعاد وتحقيق أهداف مستقبلية وتنفيذها.<sup>1</sup>
- ويرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية تتميز بالخصائص الآتية:
- صقل المواهب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف.
- تنمي الكفاءات وتسهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة.
- تطوير الطاقات الإبداعية والفكرية للموارد البشرية.
- تزيد من مردودية الموارد البشرية وتحسن أدائهم وانجازاتهم.
- تعمل على ترقية العمال والموظفين وتزيدهم ثقة بنفسهم.

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر، أصبحت عمليات الإنتاج الحديثة، والإنتاج الواسع النطاق، وكذلك أنماط العمل الجديدة، والهياكل التنظيمية المتنوعة، تتفوق تدريجيا على الأساليب التقليدية في العمل والإنتاج، فتتمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، وقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:<sup>2</sup>

- 1- منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلقت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية تركبة مبركة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- 2- الحقبة الموالية بدأت من الثمانينات وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية.
- 3- مرحلة التسعينيات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول في بلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.

<sup>1</sup> محمد خنايف، " التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية(عرض استراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر: 2014-2019 والتعاون الدولي)، في مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02، المجلد 15، العدد 02، (2020)، ص.69.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، " إدارة الموارد البشرية"، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 258.259.

4- يتميز النموذج التنظيمي السائد حاليا باهتمام واضح بالغاية والمنظمة المرشدة التكاليف والأمان الوظيفي والحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة.

### المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف عملية تنمية الموارد البشرية تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل بيئة تنافسية شديدة.
- المساهمة في تعزيز فعالية الأفراد وزيادة الدافعية لديهم، ورفع شعور الانتماء والولاء للأفراد نحو مؤسستهم.
- رفع مستوى كفاءة اليد العاملة وبأقل تكاليف ممكنة بتقدير مناصب الشغل التي توفرها المؤسسة مستقبلا.
- زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- تشجيع مبدأ اشتراك الأفراد في إصدار ووضع القرارات.
- تساهم في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.<sup>1</sup>
- مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التكنولوجيا.
- معونة العمال على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرة التنافسية.
- زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.<sup>2</sup>
- تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية والتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري لهم.
- تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.
- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.
- تكريس الحرية السياسية، والمشاركة الشعبية، واحترام حقوق الإنسان، والعدل والإنصاف.

<sup>1</sup> أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير، " تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة"، في مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 13، العدد 02، (أوت 2019)، ص ص. 74. 75.

<sup>2</sup> باراك نعيمة، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر، المجلد 05، العدد 07، (جوان 2009)، ص. 36.

- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

باعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، مما يجعلها تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة والأحداث الطارئة واعتمادها كذلك على التخطيط الاستراتيجي، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

#### الفرع الأول: العوامل الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة العوامل، القيم، العادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية وكذلك الأفراد وهذه العوامل تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

#### أولاً: المسؤولية الاجتماعية

هيئات الأعمال تشمل أفرادًا وجماعات ذات مصالح متنوعة، مما يجعل من الضروري أن تأخذ الإدارة هذه الجوانب بعين الاعتبار، خصوصاً وأن تلك الأطراف تمتلك القدرة على فرض ضغوطات كبيرة على التنظيم، مما قد ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمات.

#### ثانياً: الجوانب الأخلاقية

تتمثل الجوانب الأخلاقية في مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.

<sup>1</sup> لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية (مع دراسة الواقع في الدول العربية)، ط1، الجزائر: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص.23.

### ثالثاً: الزيادة السكانية

يشير هذا الجانب إلى الزيادة السكانية التي سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من التخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس عن كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات على الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: العوامل السياسية والقانونية

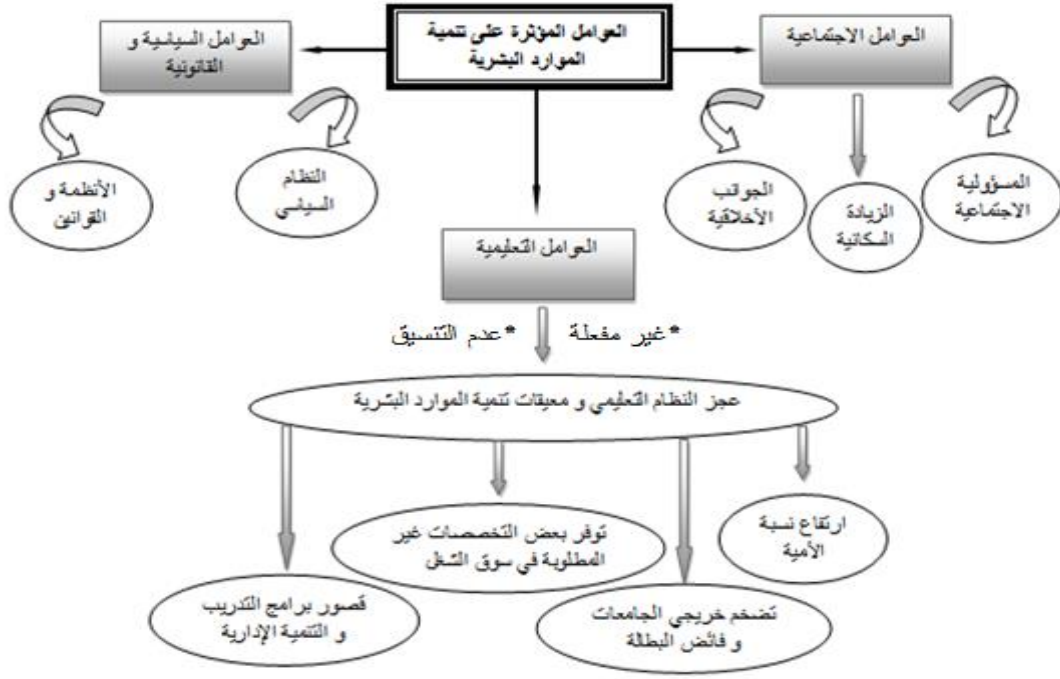
إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث، من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية

<sup>1</sup> موسى اللوزي، "التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)"، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص.252.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص.63.

بالمؤسسة حيث أنها تشمل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.<sup>1</sup> ويُمثل الشكل الموالي العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم(01): العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث .

### المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية تحدياً حقيقياً مابين منظمات الأعمال في مختلف القطاعات سواء أكانت خدمية أو إنتاجية، وإن الميزة التنافسية تفرضها متطلبات المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة، وأصبحت ضرورة لا بد منها، فهي تتطلب ترشيد استخدام مواردها وتعظيم العائد من جراء ذلك، فإكتساب ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة التفرد والتميز في إحدى مجالات نشاطها، كما أن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> غنية بودوح، المرجع السابق، ص.53.

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

للميزة التنافسية تعريفات عديدة ومختلفة ولكل باحث وجهة نظره وقبل أن نخوض في هاته التعريفات يجب أن نتطرق إلى تعريف التنافسية والمنافسة.

#### الفرع الأول: تعريف التنافسية

تعريف التنافسية عند بعض الباحثين:

- عرف الباحث فريد النجار التنافسية " على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد".<sup>1</sup>
- وعرف أيضا الباحث "يوسف مسعداوي" التنافسية: بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا...).<sup>2</sup>
- ويرى الباحث أحمد سيد مصطفى أن "التنافسية هي قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم".
- أما الباحث "ماك فاتريدج MC Fetrige" فيرى أن تنافسية المنظمة بأنها: "يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية، على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد معاريف وآخرون، " دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، المنعقد يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص.06.

<sup>2</sup> إيمان نعمون، " تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر)"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2017/2018، ص.05.

<sup>3</sup> الياس سالم، " التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، المجلد 08، العدد 01، (أوت 2021)، ص.233.

- في حين يرى الباحث Roger perceron "التنافسية هي القدرة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها".<sup>1</sup>

ويمكن تقديم تعريف آخر للتنافسية على أنها: إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبون.<sup>2</sup>

وفق التعاريف السابقة أساند رأي الباحث "ماك فاتريدج MC Fetridge" في تعريفه للتنافسية.

### الفرع الثاني: تعريف المنافسة

هناك العديد من التعاريف قدمت لمصطلح المنافسة نذكر منها ما يلي:

- يعرف الباحث "أمين عبد العزيز" المنافسة على أنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية، الممكنة فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات".<sup>3</sup>

- وتعرف كذلك المنافسة بأنها مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات.<sup>4</sup>

- وتعرف أيضا: على أنها النقاء العارضين والطالبيين في سوق معينة، مما ينتج عنه تنافس والذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة.<sup>5</sup>

- وتتعريف آخر للمنافسة على أنها مركز نجاح أو فشل المنظمات فهي تؤكد نشاطات المنظمة من خلال المساهمة في نتائجها في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المنظمة. وتنقسم المنافسة إلى

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن قايد" دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بولاية 2008-2012 SNVI)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: تسيير المنظمات، 2010/2011، ص.30.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي)، (مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2014/2015)، ص.12.

<sup>3</sup> إيمان نعمون، المرجع السابق، ص.03.

<sup>4</sup> بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص.12.

<sup>5</sup> حاج قويدر قورين، " اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية"، الجزائر: النشر الجامعي الجديد، 2020، ص.60.

مباشرة وغير مباشرة. فالمباشرة تحدث بين منطمتين أو أكثر تعمل في نفس القطاع وتقدم منتجات بديلة، وغير المباشرة تحدث بين كل المنظمات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.<sup>1</sup>

يعرف الباحث المنافسة على أنها مجموعة من المؤسسات تعرض سلع وخدمات متنوعة ذات جودة وأسعار تنافسية لاستقطاب عدد أكبر من الزبائن.

### الفرع الثالث: تعريف الميزة التنافسية

اختلف الباحثون في تعريف الميزة التنافسية حسب منظورهم ومجالات اهتمامهم، وفيما يلي أبرز هذه التعريفات:

- هي عامل تميز المنظمة الذي تحققه في حالة اعتماد إستراتيجية تنافسية معينة حيث تظهر الميزة التنافسية عند وصول المنظمة إلى طرق جديدة أكثر فاعلية يستخدمها المنافسون.<sup>2</sup>
- حسب الباحث "البكري ياسر ثامر" تعني قدرة المنظمة على جذب العملاء وبناء مكانة المنظمة أو منتجاتها وزيادة القيمة المتطورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم وهو أيضا القدرة على تقديم قيمة متنوعة للعميل.<sup>3</sup>
- يعرفها الباحث "مايكل بورتر" على أنها مركز متميز تحققه المنظمة عن منافسيها يساعدها على جذب العملاء إليها ويصعب تقليده ومجاراته من جانب منافسيها، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو رفيعة المستوى.<sup>4</sup>
- يعرفها الباحث "دافيد ريكاردو" على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> معاريف محمد و آخرون، المرجع السابق.ص.06.

<sup>2</sup> Hassan Ahmed Elshafie, Nadia lofty A bdel Fattah" Governance Determinations And Relationship With Competitive Advantage In Sports Organization", Jornal Of Applied Sports Science, Faculty Of Physical Education For Girilas, AlexanaDria University, December 2018, volume 8, No 1.P.70.

<sup>3</sup> GhdaAtefElshbrawy, Mohamed Abd El Fattah Zohry, TalaatAsaad Abdel Hamid" The Impact Of Competitive Advantae Of Hotel Products On Attracting Costomers", Rserarch Journal Of The Faculty Of Tourism And Hotels, Mansoura University, December 2017, Issue No.2.P.6.

<sup>4</sup> أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير، " تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع السابق.ص.77.

<sup>5</sup> عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، " الميزة التنافسية(وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)"،

عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص.71.

- كما قد عرفها الباحث "نبيل مرسى خليل" بأنها ما تحققه المنظمة من تفوق على منافسيها اعتماداً إستراتيجية تنافسية معينة يمكنها من تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى سواء حققت ذلك من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز.<sup>1</sup>

- يعرفها الباحث "الجبوري حسين محمد جواد" بأنها الميزة التي تبحث عن التمييز والاختلاف وتمثل الاختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجاً مميزاً من المنتجات اعتماداً على نقطة بداية المنظمة.<sup>2</sup>

ونخلص من التعريفات السابقة تعريف الميزة التنافسية بأنها العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق القدرة والتفوق على المنافسين في المجال الذي تنشط فيه بإنتاج وخدمات ذات جودة وكفاءة للمستهلكين وجذب العملاء إليها بطريقة سلسلة وجذابة واختيارها واعتمادها للإستراتيجية المناسبة لتحقيق الفوز والمكانة والاحتفاظ بها لفترة طويلة.

والأفضلية هي نتاج توليفة عدة عوامل وهي نوعان:<sup>3</sup>

أ/ **الميزة التنافسية الخارجية:** وهذا عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام فهي تمتلك قوة السوق والوصول إلى ذلك يتم بتطبيق إستراتيجية التميز كأساس التنافس.

ب/ **الميزة التنافسية الداخلية:** وتركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، الإدارة، تسير المنتج، والتي تعطينا قيمة للمنتج بسعر أقل من المنافسين، تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن وما ينجر عنه من مردودية أفضل وأحسن مقارنة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، الإستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية السيطرة على التكلفة والمتأنية من المهارات التنظيمية المؤسسة.

<sup>1</sup> نادين كوسا، " أثر تبني إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في قطاع الاتصالات)"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص. 27.

<sup>2</sup> قورين حاج قويدر، المرجع السابق، ص. 79.

<sup>3</sup> هبة الله أوريسي، " تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية- دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر -"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011/2012، ص ص. 07.06.

#### الفرع الرابع: خصائص الميزة التنافسية

- لابد من التركيز على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقيائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، ومن أهم خصائص وصفات الميزة التنافسية نذكر ما يلي:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
  - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين.
  - يجب أن تؤدي في التأثير على المشتري وإدراكهم للقيمة التي تقدمها لهم المؤسسة.
  - تتحقق بصعوبة نظرا لصعوبة متغيرات البيئة السوقية.
  - في المقابل قد تفقد المؤسسة ميزتها بسرعة وذلك بتقليد من المنافسين.
  - قد تتسم موارد الميزة التنافسية بالندرة حيث تتوفر لدى مؤسسات دون أخرى سلع وخدمات مقدمة تكون ذات قيمة.<sup>1</sup>
  - تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
  - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
  - إمكانية الدفاع عنها مما يعني صعوبة تقليدها ومحاكاتها أو إلغائها من طرف المنافسين.
  - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.<sup>2</sup>
  - تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنتجات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة التنافسية.
  - أن الميزة التنافسية مواكبة المستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركات المنتجة.
  - أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة للمنتج.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)"، (أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2017/2018)، ص.27.

<sup>2</sup> الأمين حلموس، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية(دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط)"، (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2016/2017)، ص.187.

- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير منتجات الشركة وتحسين الأداء وتعظيم أرباحها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نشأة الميزة التنافسية ومراحل تطورها

مما يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز ودعم مزاياها التنافسية أن تلجأ إلى استخدام طرق وأساليب جديدة وأفضل للمنافسة، ويكون ذلك عن طريق القيام بعمليات ابتكار متواصلة سواء من حيث إجراء تحسينات في منتجاتها، أو تقديم أساليب إنتاجية أو تسييرية جديدة.

### الفرع الأول: نشأة الميزة التنافسية

حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائدا في فترة الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي:<sup>2</sup>

**1/ المرحلة الأولى:** من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات شمبرلين وسيلزنيك والذي ربط الميزة بالكفاءة وشاندال وهوفر اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيرا تابعا.

**2/ المرحلة الثانية:** بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andrews, Gath, Christensen التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الإستراتيجية، والفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها.

**3/ المرحلة الثالثة:** بدأت في منتصف الثمانينيات بكتابات Day, Porter, Fahey, hu, wensey

وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية.

لقد قدم آدم سميث سنة 1776م من خلال الميزة المطلقة شرحا للمزايا الناجمة من التجارة الدولية، وقد بنى نظريته على مبدأ التقسيم الدولي للعمل، أي أن كل بلد يتخصص في الإنتاج الذي يتمتع فيه بميزة

<sup>1</sup> جمال السيد الأحول وآخرون، "بحوث التصميم وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمنتج، في مجلة التصميم الدولية، جامعة حلوان بمصر، المجلد 11، العدد 01، (جانفي 2021)، ص. 215.

<sup>2</sup> لوييزة فرحاتي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة)"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2016/2015، ص. 149.

مطلقة. إلا أن هذه النظرية كانت تفترض أن البلدان التي ليست لديها ميزة مطلقة سوف تستثنى من التجارة الخارجية، وأنه لا يوجد أي عائق أمام دخول المنتجات الأجنبية الأراضي الوطنية.<sup>1</sup>

ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول<sup>2</sup>، وبالنظر إلى التفوق الذي حققته المنظمات اليابانية في غزوها للأسواق العالمية على الرغم من عدم امتلاكها للمزايا النسبية.<sup>3</sup>

وفي البداية ظهر مفهوم المنافسة مع ممارسة الإنسان لأنشطته المتعددة، إلا أن هذه المنافسة كانت تتم بالصدفة ودون وضع مخطط أو استراتيجيات نشأتها، وتبع ذلك ظهور مفاهيم متعددة تعكس في مضمونها عملية التنافس ذاتها، كمفهوم الميزة النسبية التي طرحت حولها عدة أفكار من قبل العديد من الباحثين مثل: دافيد ريكاردو، حيث قدم مجموعة من الأفكار المتعلقة بالميزة النسبية في عام 1817م،<sup>4</sup> (نظرية الميزة النسبية) والتي تقوم على أساس أن عوامل الإنتاج التقليدية قادرة على خلق قيمة لسلعة معينة من خلال مقارنة نسب التبادل بين الدول، وأن هذه القيمة تضيف على السلعة ميزة التكلفة الأقل، فتجعلها قادرة على المنافسة في السوق العالمية.<sup>5</sup>

ويرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي ما تمتلكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي، المساحة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فاروق عزون، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)"، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص.69.

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري، " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة-)"، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص.80.

<sup>3</sup> الياس سالم، " المرجع السابق، ص.237.

<sup>4</sup> فيصل قميحة، المرجع السابق، ص.74.

<sup>5</sup> فاروق عزون، المرجع السابق، ص.70.

<sup>6</sup> الياس سالم، المرجع السابق، ص.238.

وظهر مفهوم التنافسية في الخمسينيات وبداية الستينات من القرن العشرين في دول أوروبا الغربية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية حيث بدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق عوائد أكبر للمنظمات من خلال صياغة واضحة للاستراتيجيات التي تضمن وضع المنظمة في موقع أفضل بين المنافسين على المدى الطويل.<sup>1</sup>

ويرجع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى ادوارد هاستينغز شميرلين (Edward Hsting Chamberlin) سنة 1939م، لكن يمكن إرجاعه إلى فيليب سيلزنيك (Philip Selznick) سنة 1959م، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة التنافسية حيث وصف شاندال و هوفر 1978م الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة لمواجهة منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد<sup>2</sup>، وظهرت فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينات من طرف شركة ماكينيزي للاستشارات، وفي بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع.<sup>3</sup>

وبعد ذلك جاء داي سنة 1984م، ومايكل بورتر سنة 1985م<sup>4</sup>، وخاصة بعد ظهور كتابات هذا الأخير حول الميزة التنافسية وإستراتيجية التنافس، حيث اعتبر أن مفهوم الميزة التنافسية لا يعني حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق المحلية والأجنبية وإنما يعتمد على التكنولوجيا، المعرفة، جودة الإنتاج، فهم حاجات ورغبات المستهلك، والعامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات هو الموقف التنافسي لها في الصناعة.<sup>5</sup> ويُمثل الشكل الموالي نشأة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> نادين كوسا، المرجع السابق، ص.25.

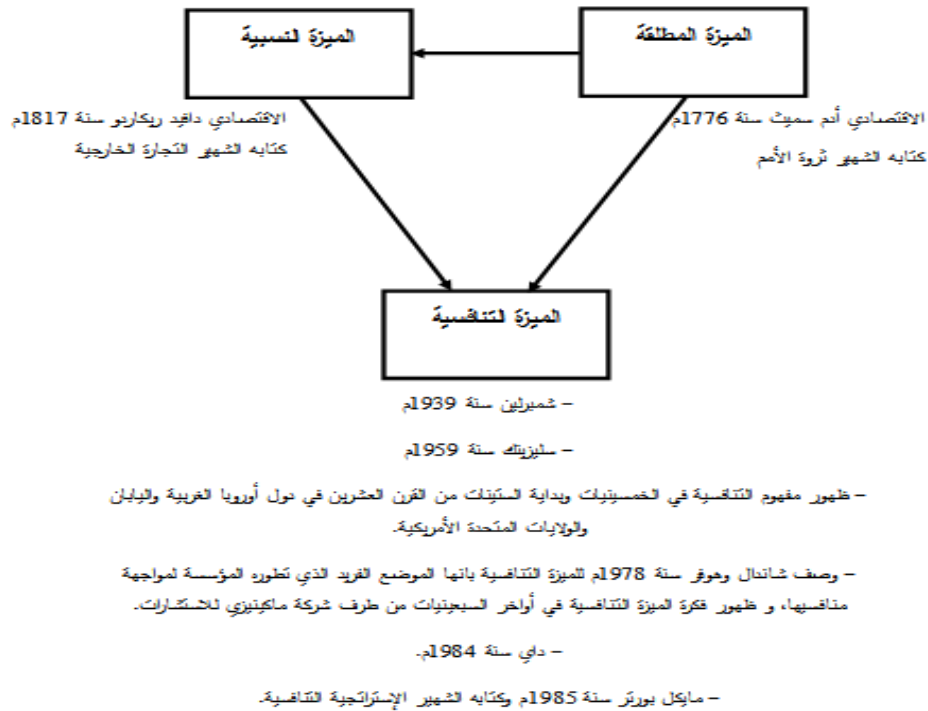
<sup>2</sup> فيصل قميحة، المرجع السابق، ص.74.

<sup>3</sup> الياس سالم، المرجع السابق، ص.238.

<sup>4</sup> فيصل قميحة، المرجع السابق، ص.74.

<sup>5</sup> الياس سالم، المرجع السابق، ص.238.

الشكل رقم (02): نشأة الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث.

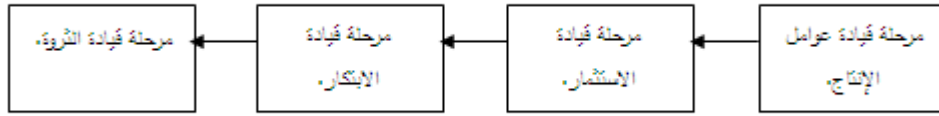
الفرع الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية

تطورت الميزة التنافسية عبر عدة مراحل وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- 1/ **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** تعتمد هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهو ما يجعل المنظمات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية.
  - 2/ **مرحلة قيادة الاستثمار:** تقوم هذه المرحلة على التطوير التقني وتطبيق تلك التقنيات وتحسينها وزيادة قدرات المنظمة.
  - 3/ **مرحلة قيادة الابتكار:** تهتم هذه المرحلة بتحسين طرق الابتكار والعمل على تطوير المنظمة بطرق جديدة ومبتكرة.
  - 4/ **مرحلة قيادة الثروة:** تعمل المنظمة في هذه المرحلة على الاهتمام بالمحافظة على الاستثمارات والابتكارات التي تم الوصول إليها ودرجة التطوير التي وصلت لها المنظمة.
- ويُمثل الشكل الموالي مراحل تطور الميزة التنافسية

<sup>1</sup> إيمان خليل محمد أبو خزيمة، "دور الحوافز والمكافآت للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية"، في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس مصر، المجلد السابع، العدد الثالث، 2016، ص ص. 511-512.

الشكل رقم(03): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: كنزة بن غالية و الحاج مداح عرابي، " الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية(مؤسسة فارمايديك أنموذجا"، في مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 24، العدد 01، (جوان 2021)، ص.736.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها التنافسية

يوجد نوعان رئيسيان للميزة التنافسية، والتي تكون المؤسسة من خلالها في موقع تميز، باحتلالها مركزا رياديا وحيازتها على حصة سوقية كبيرة، وصورة أحسن لدى عملائها مقارنة بالمنافسين، وغالبا ما تتبنى كل مؤسسة من المؤسسات إستراتيجية معينة للتنافس تتلاءم مع إمكانياتها، ومواردها، وكفاءتها البشرية.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية نوعين وهما ميزة التكلفة المنخفضة (ميزة التكلفة الأقل)، وتميز المنتجات (ميزة التمييز) ويتمثلان فيما يلي:

أولاً: ميزة التكلفة المنخفضة (ميزة التكلفة الأقل): يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة المنخفضة إذا كانت التكاليف المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك الخاصة بالأنشطة المنافسة، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسيلة بوازيد، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، (مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012)، ص.12.

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

- مراقبة الحجم: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، والحياسة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم: من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها، فمثلا التكلفة الإضافية الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، تمكن من تخفيض تكلفة المنتجات التامة الصنع.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، وبالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

**ثانيا: تميز المنتجات (ميزة التميز) :** وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، والكفاءات العمالية، والتقنيات التكنولوجية المتطورة لإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى المستهلك.<sup>2</sup>

وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:<sup>3</sup>

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.

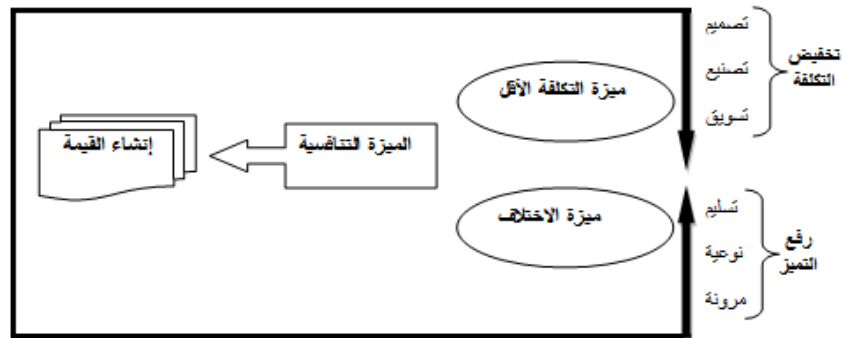
<sup>1</sup> براهيم بلقايد، " التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر (دراسة حالة البنوك في وهران)"، (أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة محمد بن احمد وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2015/2016)، ص.124.

<sup>2</sup> حكيم بن جروة وسامي بن خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية(حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط)"، في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01(ديسمبر 2014)، ص.182.

<sup>3</sup> براهيم بلقايد، المرجع السابق، ص.126.

- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
  - التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
  - التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
  - إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
  - حجم النشاط، والذي قد يناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
  - الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
- ويُمثل الشكل الموالي أنواع الميزة التنافسية.

الشكل رقم(04): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: جهاد بن عثمان، " أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة تلمسان، المنعقد يومي 25- 26 جانفي 2017، ص.06.

### الفرع الثاني: استراتيجيات التنافس

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات.

### أولاً: تعريف الإستراتيجية:

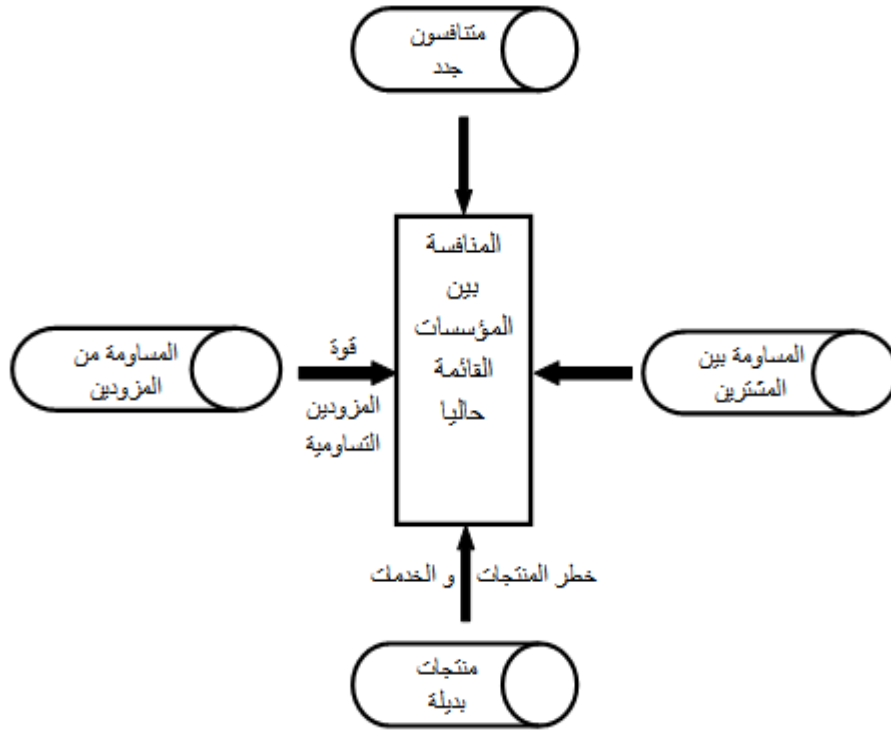
تنوعت تعريفات الباحثين للإستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات نذكر:

- يعرف الباحث "هانس هينتر هوبر" الإستراتيجية: "هي المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار الأنشطة التي تقوم بها (سوق/منتجات)، التي يجب أن تكون واقعية".
- ويعرفها أيضا الباحث إيجور أنصوف: " هي تلك العملية التي تختص بأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل".
- ويعرفها الباحث " ألفريد تشاندلر": " بأنها تحديد للأهداف والأغراض طويلة المدى للمؤسسة، واختيار الأنشطة وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".<sup>1</sup>
- وبتعريف آخر هي فن وعلم استخدام وتنمية القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفسية اللازمة أثناء الحرب والسلام، لتوفير أقصى دعم للسياسات المختلفة، لزيادة احتمالات النصر وتقليل فرص الهزيمة.<sup>2</sup>
- من وجهة نظري، يمكن اعتبار أن الإستراتيجية هي خطة طويلة المدى توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، من خلال اختيار الأنشطة وتعبئة الموارد المطلوبة بكفاءة.
- و يمثل الشكل الموالي نموذج إستراتيجية التنافس.

<sup>1</sup> بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص.02.

<sup>2</sup> مراد بلخيري، " أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، في مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، العدد 12، 2016، ص.172.

الشكل رقم (05): نموذج إستراتيجية التنافس



المصدر: عبد العزيز بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير"، ط2، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2007)، ص.72.

#### ثانياً: تعريف استراتيجيات التنافس:

هناك عدة تعريفات لاستراتيجيات التنافس ونركز على أهمها:

- تعرف إستراتيجية التنافس بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات أو المنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة.<sup>1</sup>
- وتعرف على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بوطلاعة، " دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، تخصص: مناجمت المؤسسة، المركز الجامعي العربي مهدي أم البواقي، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008، ص.127.

<sup>2</sup> بشير عامر، المرجع السابق، ص.182.

- وتعرف أيضا على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية:

أ. **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس: الأسواق والمنافسين.  
ب. **طريقة التنافس:** وتتضمن اختيار: المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع.

ج. **أساس التنافس:** وتشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

### ثالثا: خطوات تحقيق الميزة التنافسية

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية عليها إتباع مجموعة من الخطوات نلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد الفرص الحالية والممكنة من خلال تحليل المنافسة، والذي يتضمن تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنافسين وتحديد نقاط الجذب التي يتطلبها السوق.

- تحديد نطاق الميزة التنافسية من خلال تحليل مجالات المنافسة فقد تحصل المنظمة على ميزة تسويقية، وهي قدرة المنتجات على إشباع أفضل الحاجات ورغبات العملاء الراقبين.

- تحديد الفرص الناتجة عن المميزات التنافسية فقد تكون لدى المنظمة مميزات تنافسية ولكنها لا تستطيع تحويلها إلى فرص تسويقية وهنا يتطلب الأمر تحديد أبعاد الفرص وإمكانية الاستفادة منها من خلال:

أ- تحديد مدى قبول الفكرة الجديدة في السوق وما تتمتع به من مزايا تسويقية تمكنها من المنافسة.

ب- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

ج- تحديد مقدرة المنظمة على كسب الفرص التسويقية.

ويُمثل الجدول الموالي الاستراتيجيات التنافسية العامة.

<sup>1</sup> محمد معاريف وآخرون، المرجع السابق، ص.06.

<sup>2</sup> سارة بن موهوب، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2022/2021، ص ص.39.40.

الجدول رقم(01): الاستراتيجيات التنافسية العامة

| الميزة التنافسية المكتسبة                                      | الاستراتيجيات النوعية      | جميع قطاعات السوق  |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|
| تخفيض التكاليف و الأسعار مقاسا بالمنافسين                      | القيادة الشاملة في التكلفة |                    |
| إدراك الزبائن للشيء المتميز الذي تقدمه المنظمة                 | التميز                     | قطاع معين في السوق |
| إدراك الزبائن في قطاع المنظمة للشيء المتميز الذي تقدمه المنظمة | التركيز                    |                    |

المصدر: بشير عامر، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك(دراسة حالة الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2012/2011، ص.187.

#### رابعاً: استراتيجيات التنافس

تعد استراتيجيات التنافس من الركائز الأساسية التي تتبناها المؤسسات من أجل تحقيق التفوق والريادة في أعمالها، وإلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اختيارها واعتمادها للإستراتيجية المناسبة (منتجات، سلع، خدمات).

وتكمن استراتيجيات التنافس فيما يلي:

**1/ إستراتيجية قيادة التكلفة(ميزة التكلفة الأقل):** معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.<sup>1</sup> ومن الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

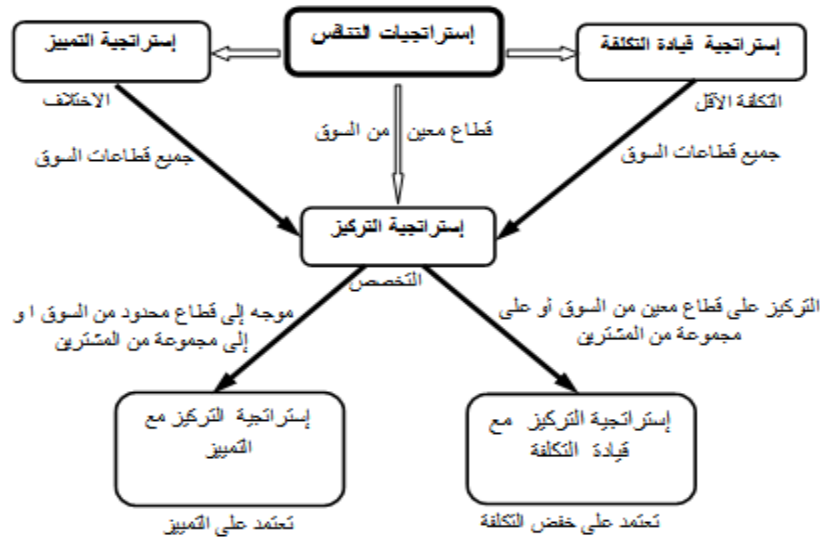
- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.

<sup>1</sup> بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص.62.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج" الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها(دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)"، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم: علوم التسيير، 2007/2006)، ص.15.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين. ويمثل الشكل الموالي استراتيجيات التنافس.

الشكل رقم (06): استراتيجيات التنافس



المصدر: من إعداد الباحث.

إن اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة يحقق للشركة ميزتين:<sup>1</sup>

- 1- قدرة الشركة على فرض أسعار ادني من أسعار المنافسين نظرا لانخفاض التكاليف مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا قامت الشركات المنافسة بتقديم أسعار تعادل أسعارها، فإنها ستستمر بتحقيق أرباح أعلى من الشركات المنافسة نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة الأدنى.
- 2- قدرة الشركة القائدة بالتكلفة على تحمل أعباء وتبعات المنافسة بصورة أكبر من المنافسين في حال زادت حدة المنافسة في الصناعة.

<sup>1</sup> مصطفى محمد الدرويش، "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية)"، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم: إدارة الأعمال، 2013)، ص. 94.

- ا/ مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا مهمة للمؤسسات نذكر منها:<sup>1</sup>
- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
  - فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
  - فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
  - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
  - فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

ب/ عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة: تتمثل عيوب استراتيجيه قيادة التكلفة في الآتي:

- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.
- قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.<sup>2</sup>

ج/ مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

- التغير التكنولوجي يبطل الاستثمارات السابقة، بالإضافة إلى التعلم الحاصل في تلك الفترة أيضا.
  - التقليد من جانب المنافسة.
  - عدم القدرة على رؤية المنتج المطلوب أو تغيرات التسويق بسبب الاهتمام المخصص للتكلفة.<sup>3</sup>
- 2/ إستراتيجية التمييز (ميزة التمييز): تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، وتمنح

<sup>1</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص ص.110.111.

<sup>2</sup> حميد بوشقيفة، "الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر)"، (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة جيلالي اليابس بسبيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2020/2021)، ص.166.

<sup>3</sup> يحة عيسى وآخرون، "التسويق الاستراتيجي"، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011، ص.262.

ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً، وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها، أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة<sup>1</sup>، وفي الواقع إن للتمييز عدة أشكال مثل: (التمييز في المنتج نفسه، التميز في أسلوب تسويق المنتج، التميز في أسلوب توزيع المنتج وتقديم الخدمة، والأهم التميز في أداء الموارد البشرية).<sup>2</sup>

ومن الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التميز تتمثل فيما يلي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.<sup>3</sup>
- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها.
- ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود.
- من المهم جداً تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم وإمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئاً نحو العولمة.
- لا بد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر وقيمة التمايز الإضافية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعداً لدفع هذه الزيادة في السعر.
- يجب على المؤسسة إقامة التمايز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية.<sup>4</sup>
- ولتحقيق إستراتيجية تميز ناجحة، يجب تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:<sup>5</sup>
- شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

<sup>1</sup> فيصل قميحة، المرجع السابق، ص.79.

<sup>2</sup> مصطفى محمد الدرويش، المرجع السابق، ص.96.

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص.17.18.

<sup>4</sup> بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص.66.

<sup>5</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص.131.

- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى: تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن اقل، وأخيرا شغل مركزي قيادي بتقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحث وتطوير موجه نحو عملية الإنتاج، حيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، النوعية، والشكل الخارجي للمنتج.
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، لتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، مع الحرص على الصيانة والاستخدامات المرنة للمنتج.
- نظام للتسليم ذو فترة زمنية قصيرة، مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى:
  - ا/ تقديم المساعدة الفنية للمستهلك.
  - ب/ صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل.
  - ج/ معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج.
  - د/ تقديم شروط ائتمانية أفضل.
  - هـ/ التنفيذ السريع للأوامر والطلبات.
- ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:<sup>1</sup>
  - التمييز على أساس التفوق التقني.
  - التمييز على أساس الجودة.
  - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - التمييز على أساس تقديم للمنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ا/ **مزايا إستراتيجية التمييز:** إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التمايز في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من:
  - تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
  - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

<sup>1</sup> بشير عامر، المرجع السابق، ص.185.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.<sup>1</sup>
- تشكل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات محددة.
- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى الزبون مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.<sup>2</sup>
- ب/ **عيوب إستراتيجية التميز:** على الرغم من المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية التميز إلا أنها لا تخلو من العيوب ونذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>
  - محاولة المؤسسات الأخرى المنافسة الأخرى سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها منتجات متميزة، وذلك بتوفير منتجات مماثلة أو أفضل، ولذلك فعلى الرغم من أن إستراتيجية التميز فعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الباب تماما وبإحكام في وجه الداخلين الجدد.
  - التكاثر المتزايد للمنتج، ربما يضر بمحاولة المؤسسة التي تسعى إلى التميز، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديمات.
  - تواجه المؤسسة أيضا مخاطر المبالغة في التميز، الذي قد يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسيع المؤسسة في مواردها، كما يمكن أن تؤدي المبالغة إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسة.
  - قد تجد المؤسسة صعوبة في تبرير ارتفاع أسعار منتجاتها، لأن عملائها لا يعتبرون المنتجات فريدة ومتميزة بدرجة تبرر ارتفاع أسعارها.
- ولنجاح إستراتيجية التميز وديمومتها لابد من توفر عدة وسائل منها:<sup>4</sup>
  - تمايز المنتج من خلال الخصائص والجودة، المتانة، العمر الافتراضي، إمكانية الإصلاح والتصميم.
  - تمايز الخدمة من خلال سهولة الطلب، السرعة في التسليم، الاستشارات والنصائح المقدمة للزبون، الصيانة والتصلية (خدمة بعد البيع).

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن فايد، " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2012 SNVI)"، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: تسيير المنظمات، 2010/2011)، ص.69.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص.66.

<sup>3</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص.117.

<sup>4</sup> بشير عامر، المرجع السابق، ص.185.

- تمايز الموظفين: فالمنظمات اليوم أدركت أن تحقيق الميزة التنافسية لا تأتي إلا من خلال امتلاك المنظمة لموظفين يمتلكون قدرات ومهارات ومعرفة عالية وتتسم بالثقة وتبذل الجهد لفهم الزبون والتواصل معه بشكل واضح وشفاف.

- تمايز قنوات التوزيع من خلال طريقة التوزيع وتغطيتها وخبرتها وأدائها.

ج/ مخاطر إستراتيجية التميز: تتمثل مخاطر إستراتيجية التميز في الآتي:<sup>1</sup>

- التقليد من قبل يقلل من إدراك التميز.

- السعر العالي للمنتجات المميزة وذات الجودة العالية، قد يبرر المشتري أن ذلك لا يبرر ارتفاع السعر.

د/ عوامل استمرارية ميزة التميز: إن استمرارية ميزة التميز مرتبط بعاملين هما:<sup>2</sup>

- ضرورة إحساس الزبائن والعملاء بصفة دائمة لهذه القيمة.

- عدم قدرة المنافسين على تقليدها.

3/ إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى

مجموعة معينة من العملاء، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسعى المنظمة من خلال

الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بسبب

التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء

بسبب التركيز على التمايز، أو التمايز والتكلفة الأقل معا.<sup>3</sup>

ويُمثل الجدول الموالي المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

<sup>1</sup> يحه عيسى وآخرون، المرجع السابق، ص.262.

<sup>2</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص.117.

<sup>3</sup> محمد معاريف وآخرون، المرجع السابق، ص.09.

الجدول رقم (02): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

| إستراتيجية قيادة التكلفة                                                                                                                   | إستراتيجية التمايز                                                       | إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة                                                                                                                                            | إستراتيجية التركيز مع التمايز                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإبداع في التكنولوجيا و الابتكار</li> <li>- تعزيز الابتكار</li> <li>- حصة سوقية كبيرة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل تكاليف التوزيع</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم خدمة مميزة للزبون</li> <li>- تحسين الكفاءة</li> <li>- الرقابة على الجودة</li> <li>- تدريب العاملين في الصف الأمامي</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم المنتجات الخاصة</li> <li>- إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات أسعار عالية</li> </ul> |

المصدر: عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية- وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"- عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص.78.

لتحقيق إستراتيجية التركيز، يجب إتباع الخطوتين الرئيسيتين التاليتين:<sup>1</sup>

- تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه (اختيار وتحديد قطاع السوق): يعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المنظمة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع ومدى المنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من وجهة المنافسين الرئيسيين، ومن ثم الربحية لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات المنظمة واحتياجات القطاع.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف (تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف): تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المنظمة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المنظمة والقطاع، أو تتبع إستراتيجية التميز في ظل التوافق بين إمكانيات المنظمة واحتياجات القطاع المستهدف.

وتتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، " الذكاء الاقتصادي"، ط1، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2020، ص.206.

<sup>2</sup> بشير عامر، المرجع السابق، ص.186.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو السريع.
- عندما تشتد حدة قوة التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- إن اعتماد إستراتيجية التركيز تعني الاختيار بين الإستراتيجيتين الفرعيتين التاليتين، وقد تأخذ في التطبيق العملي نوعين من التركيز:
- **إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.<sup>1</sup>
- ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:<sup>2</sup>
- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل تطورات التكنولوجيا والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين.
- تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة.
- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.
- **إستراتيجية التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمايز المنتج والموجه إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية من قبل الشركة أو وحدة الأعمال تسمى بميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التمايز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لعلامة تلك المنتجات.<sup>3</sup>
- ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي:<sup>4</sup>
- لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من التمايز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن.
- لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن قايد، المرجع السابق، ص.50.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص.71.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء بن قايد، المرجع السابق، ص.50.

<sup>4</sup> بن جدو بن علي، المرجع السابق، ص.71.

- أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جدا خاصة، تكنولوجيا مكتسبة، قنوات توزيع محتكرة، وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين
- الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر.
- ا/ مزايا إستراتيجية التركيز: من بين المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز نجد:<sup>1</sup>
  - المؤسسة المطبقة لهذه الميزة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات الإنتاج الأكبر والأوسع.
  - تمكن المؤسسة من التخصص وبالتالي تحسين مصادر الأنشطة المضيفة للقيمة على أن تحسن وضع التكاليف أو التمييز.
  - تحقق للمؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.
- ب/ عيوب إستراتيجية التركيز: وتكمن عيوب هذه الإستراتيجية فيما يلي:
  - ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.
  - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة الزبائن المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.
  - إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة ، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة زبائنها.<sup>2</sup>
  - تحول العملاء إلى خصائص السوق الأوسع يجعل المؤسسة مجبرة على البحث من جديد لاكتساب عملاء ومشتريين جدد يكررون الشراء بمستويات مرتفعة.<sup>3</sup>
  - المؤسسات المنافسة قد تكون أسرع وأخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق.
- ج/ مخاطر إستراتيجية التركيز: إن لإستراتيجية التركيز عدة مخاطر من بينها:<sup>4</sup>
  - كل وافد جديد للقسم المستهدف يؤثر مباشرة على المؤسسات التي تشتغل في ذلك القسم من السوق.
  - دخول المنافسين الكبار لهذه السوق بإستراتيجية تسويقية متنوعة.

<sup>1</sup> صورية شنبي و السعيد بن لخير، " إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، في مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، المجلد 01، العدد 02، (ديسمبر 2017)، ص.122.

<sup>2</sup> حميد بوشقيفة، المرجع السابق، ص.169.

<sup>3</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص.119.

<sup>4</sup> يحه عيسى وآخرون، المرجع السابق، ص.263.

وفي ظل إستراتيجية التركيز، تتحقق الميزة التنافسية بطريقتين هما:<sup>1</sup>

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة، وذلك باستخدام نفس أنواع المداخل والطرق المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية التكلفة.

- النجاح في التميز على مستوى القطاع أو القطاعات المستهدفة، وذلك باستخدام نفس أنواع المداخل والطرق المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية التميز.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

الميزة التنافسية بإمكانها أن تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، تبعا لنشاط المؤسسة، وإمكاناتها المادية، والبشرية، وحجم المنافسة في قطاع النشاط، ومدى قوة أو ضعف المنافسين، وتنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية وهي كالتالي:<sup>2</sup>

##### الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجية المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

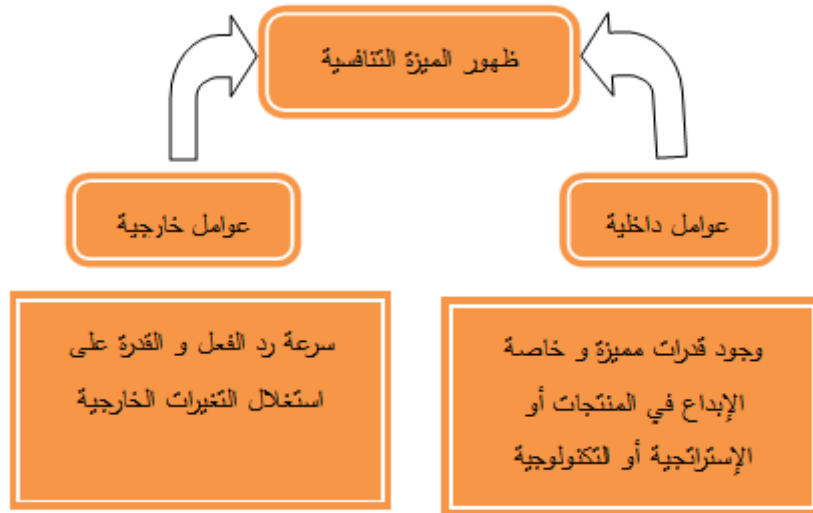
##### الفرع الثاني: العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها لتلك التغيرات. إن سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات الخارجية تعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات ووجود نظام معلومات فعال. ويُمثل الشكل الموالي عوامل ظهور الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص.120.

<sup>2</sup> إسراء علي عوض الله بريمة "الميزة التنافسية للموارد البشرية- مدخل استراتيجي (دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية)"، (مذكرة ماجستير، جامعة الخرطوم، قسم: إدارة الأعمال، 2012)، ص.43.

الشكل رقم(07): عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: نور الدين قريري، " الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية: التأصيل النظري والمفاهيم الأساسية (عرض نماذج عالمية)"، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أدرار، المجلد 05، العدد 03، (أكتوبر 2022)، ص.164.

### الفرع الثالث: عوامل أخرى تؤثر على إنشاء الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية تتأثر بعوامل أخرى عديدة من أبرزها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: القدرات الإبداعية: طالما أن المنظمة ليس في وسعها تقديم منتج يرضي جميع رغبات وأذواق المستهلكين وكذلك مسايرة تغير هذه الأذواق وتمكنها من الحصول على حصة معتبرة من السوق، فيجب عليها أساساً أن تعتمد على ما يلي:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع والاستماع إلى آراء وشكاوي الزبائن ولا يأتي هذا إلا بوجود نظام معلومات فعال أساس المعرفة.

- الخبرة التكنولوجية للمنظمة حيث أن الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً إذن فالإبداع ليس تقديم منتجات جديدة فحسب بل يتعدى الأمر إلى تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية وتطوير وسائل الإنتاج...الخ.

<sup>1</sup> حسن بوزناق، " التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)"، (أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019)، ص.136.

ثانيا: القدرات الإنتاجية: نستطيع القول أن القدرة الإنتاجية تتكون من عنصرين مهمين وهما الجودة، والإنتاجية.

- الجودة: وتعرفها الجمعية البريطانية على أنها: مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها لرغبات محدودة أو مفترضة.

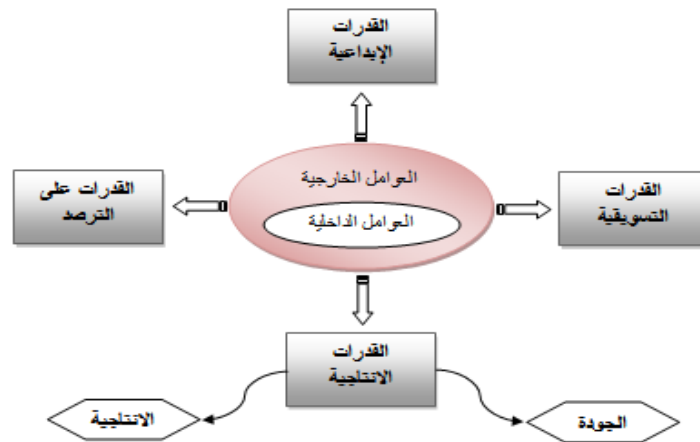
ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- الإنتاجية: ويعبر عنها رياضيا بنسبة المخرجات على المدخلات أي مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها، كما أنها معيار رئيسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

ثالثا: القدرات التسويقية: حيث تعتبر وظيفة التسويق في المنظمة كأحد مرتكزات قدرتها التنافسية، وذلك بتوفر معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين، وكذا عن تغيرات وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك.

رابعا: القدرات على الت رصد: من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيط عملها وهذا لفهم ومعرفة طبيعة تغيرات وتطورات الواقعة (فرص الاستثمار، تهديدات المنافسين...)، مما يساعدنا في اتخاذ قرارات ملائمة ذات إستراتيجية مدروسة. ويُمثل الشكل الموالي العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

الشكل رقم(08): العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث.

## خاتمة الفصل الأول

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية، على اعتبار أن الموارد البشرية تمثل جوهر المنظمة وبالتالي البحث الدائم عن الاستغلال الأمثل لها ودوره في التنمية، إضافة إلى كيفية تحقيق التفوق والتميز والمحافظة عليها لضمان البقاء واستمرارية الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أشرنا إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية وذلك بتوضيح تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها الآلية أو العملية التي يتم من خلالها صقل المواهب واكتساب الموارد البشرية الخبرات والمهارات من التحفيز والتدريب قصد تحسين أداءهم وإنجازاتهم في الوقت المطلوب وبطريقة جيدة وجودة عالية وبإتقان لتحقيق الكفاءة والتكيف مع المستجدات على مستوى المنظمة، وخصائصها المتمثلة في أنها عملية إستراتيجية تقوم على تنمية مهارات القوى البشرية التي تحتاجها المؤسسة، نظام فرعي يقوم بتسيير الموارد البشرية يركز على تطوير أداء القوى البشرية داخل المؤسسة، عملية معقدة شاملة ومتعددة الأبعاد، بالإضافة إلى استعراض التسلسل التاريخي لتنمية الموارد البشرية، أهدافها والعوامل المؤثرة على تنميتها، كما تناولنا أيضا في هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية بصفة عامة وبعض العناصر التي تندرج تحتها على وجه الخصوص منها تعريف للميزة التنافسية بأنها العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق القدرة والتفوق على المنافسين في المجال الذي تنشط فيه بإنتاج وخدمات ذات جودة وكفاءة للمستهلكين وجذب العملاء إليها بطريقة سلسلة وجذابة واختيارها واعتمادها للإستراتيجية المناسبة لتحقيق الفوز والمكانة والاحتفاظ بها لفترة طويلة، وخصائصها التي تكمن في أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، و تنبع من داخل المؤسسة، كما أنها تتحقق بصعوبة نظرا لصعوبة البيئة السوقية، تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه، إضافة إلى نشأة الميزة التنافسية ومراحل تطورها، وعرض لأنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها التنافسية، إضافة إلى العوامل المؤثرة على إنشائها.

# الفصل الثاني

مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية

## مقدمة الفصل الثاني

تعتبر الموارد البشرية الأساس والعمود الفقري في غالبية المؤسسات، لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات البشرية وتنميتها وتمكين المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وكون رأس المال البشري والفكري أحد أهم الموارد التي بإمكانها المساهمة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات، باعتبارهما المصدر الحقيقي والجوهري لكل تفوق وتميز لذا عليها أن تهتم بهما أكثر، والاستثمار فيهما لأنهما من أهم عوامل النجاح والتنافسية، وتوضيح الرابط ما بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث تطرقنا إلى مبحثين رئيسيين تمثلا في دراسة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وعلاقة تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية. حيث سيتم تحليل هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: علاقة تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية**

**المبحث الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.**

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج متميز، امتلاك تكنولوجيا متطورة والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزة التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل، ومن أجل توضيح أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثل في الجدول التالي:

**الجدول رقم(03): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**

| الرقم | الميزة التنافسية            | دور الموارد البشرية                                                                                                                                                                                    |
|-------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | تقديم منتج متميز            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دور حياة المنتج قصيرة.</li> <li>- زيادة الحاجة للتجديد والابتكار.</li> <li>- زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.</li> </ul>                     |
| 2     | امتلاك تكنولوجيا متطورة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التكنولوجيا متاحة أمام الجميع.</li> <li>- التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة.</li> <li>- العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.</li> </ul> |
| 3     | التنافس في الأسواق المفتوحة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود.</li> <li>- المنافسة حق مشروع للجميع.</li> <li>- المنافسة من خلال رأس المال الفكري.</li> </ul>                                 |

المصدر: خيرة قوبع وآخرون، " تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة(دراسة حالة المطاحن الكبرى- الظهرة مستغانم-)"، في مجلة دفاتر بوداكس، جامعة مستغانم، العدد 03، (ماي 2015)، ص.30.

**المطلب الأول: رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية**

إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع.

**الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري**

يعرف الرأس المال البشري بأنه الأصول التنافسية التي تقوم بعملية التطوير والمعتمدة على الإبداع الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة وتعتبر الموارد البشرية في مفهوم الاقتصاديين

مصدرا من مصادر الدخل ويمكن قياسها بقياس القيمة الحالية للسلع والخدمات المنتظرة نتيجة لاستخدامها في المنشأة وتفاعلها مع مصادر الدخل الأخرى.<sup>1</sup>

ويصنف رأس المال البشري إلى عام وخاص:<sup>2</sup>

- رأس المال البشري العام: هو الذي ينشأ مع اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.

- رأس المال البشري الخاص: الذي نشأ من معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة معينة، وقد نجده مرتبطا بمؤسسة بحد ذاتها.

### الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري

تتمثل خصائص رأس المال البشري في الآتي:<sup>3</sup>

- الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي.

- ألا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتباس والتحويل والتنازل عنها لحساب شركات أخرى.

- القيمة، الندرة وعدم التقليد.

- أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلاني من قبل الشركة واستخدامها بشكل كفؤ.

### الفرع الثالث: عناصر رأس المال البشري

تتمثل عناصر رأس المال البشري في الآتي:<sup>4</sup>

**أولاً: المهارات:** وهي عبارة عن مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل

<sup>1</sup> أحمد الحسيان عطا الله و تركي مجحم الفوز، " أثر طرق ووسائل محاسبة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن"، في *المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية*، جامعة آل البيت الأردن، المجلد 12، العدد 03، (2016)، ص.180.

<sup>2</sup> مسعودة فلوس و نزيهة زمورة، " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري"، في *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الأول، (جوان 2018)، ص.241.

<sup>3</sup> مراد علة، " مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال"، في *مجلة دراسات اقتصادية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 05، العدد 02، (أوت 2011)، ص.333.

<sup>4</sup> سمير سليمان الجمل و ميساء عمران، " رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا"، في *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد 04، العدد 01، (جانفي 2021)، ص.267.

توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للعمل.

**ثانيا: الكفاءات:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين على المهارات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم.

#### الفرع الرابع: أهمية رأس المال البشري

تظهر أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يعتبر رأس المال البشري أحد العناصر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- يساهم رأس المال البشري في خلق وابتكار معرفة جديدة.
- يعتبر رأس المال البشري موردا متميزا يصعب تقليده.
- لرأس المال البشري تأثير كبير على الشركاء والمالكيين للأفكار الجديدة، يساهم في توليد المال الضروري للبدء في مشاريع جديدة.

يعد العنصر البشري من أثنى الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة، وإن لسرعة الاهتمام المتزايدة بالأصول الذكية ممثلة في الكفاءات البشرية دليلا على اعتبارها مصدرا جديدا للميزة التنافسية التي تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها الذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة والحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النمو والبناء أطول ما يمكن"، و لقد أدركت المؤسسات أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية يكمن في الثروة البشرية التي تملكها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، المواد الخام، التكنولوجيا بحرية عبر مختلف المؤسسات، أوجد قابلية تداول أصول المؤسسة مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وأمام هذا يتوفر عنصر وحيد يملك قوة الترويج ألا وهو العنصر البشري بما يملكه من قدرة على الإنتاج، الابتكار ومن ثم خلق القيمة المضافة فتوفير ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

وتعتبر الموارد البشرية هي المورد الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب،

<sup>1</sup> مسعودة فلوس ونزيهة زمورة، المرجع السابق، ص.240.

<sup>2</sup> زهية عزيزون، " التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)"، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2007)، ص.29-30.

بل يستند إلى قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لذا فإن تحقيق الميزة التنافسية يقتضي التطوير والتغيير الدائم داخل المؤسسات بما يتماشى مع المتغيرات البيئية على المستوى الثقافي والقانوني والتكنولوجي وهذه العملية تقتضي بالضرورة وجود موارد بشرية مؤهلة تمتاز بالإبداع والمرونة لمسايرة هذه التغيرات والتأقلم معها بما يحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسات.<sup>1</sup>

وعليه فإن رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المضامين والمتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة وخصائص المديرين وخصائص العاملين... وقد ازداد مفهوم رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية وطرق تسييرها من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت حسب العديد من الدراسات أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية.<sup>2</sup>

كما يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. إن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية من شأن تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة، وبالتالي فإن فقدان الموارد البشرية أو ضعف أدائها، بسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية حيث أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الموارد البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.<sup>3</sup>

فالأفراد في المنظمة يمثلون مورد فريد للميزة التنافسية يصعب تكراره من قبل المنافسين. فقيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى التحسين في العمليات والمنتجات، وبذلك تمكن المنظمة

<sup>1</sup> أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير " تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المرجع السابق، ص ص.80.81.

<sup>2</sup> محمد توفيق ومان، " تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية(دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة)"، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم: العلوم الاجتماعية، 2016/2015، ص ص.50.51.

<sup>3</sup> مراد علة، المرجع السابق، ص.338.

من البقاء منافسة للآخرين وهي ميزة تنافسية ليست بالقليلة،... فالمواهب الفريدة للأفراد، بما في ذلك الأداء المتفوق، والإنتاجية، والمرونة والابتكار والقدرة على تقديم مستويات عالية من الخدمة الشخصية للعملاء هي السبل التي يمكن بها للأفراد توفير عنصر حاسم في تطوير المكانة التنافسية للمنظمة وأحد مفاتيح الميزة التنافسية هو القدرة على تمييز بين ما تقدمه المنظمة كالإمدادات التجارية لعملائها وما يتم توفيره من قبل منافسيها.<sup>1</sup>

إن نجاح المؤسسة من عدمه يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري، والتي تشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري، فإذا أرادت التميز من خلال مواردها البشرية في مجال تقديم منتج جديد، امتلاك تكنولوجيا جديدة وفي مجال التنافس في الأسواق المفتوحة، وجب عليها تنمية رأس مالها البشري كونه قابل للتطور والخلق إذا ما شعر بالأمان الوظيفي، والعدالة في توزيع الحوافز.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية

يلعب رأس المال الفكري دورا استراتيجيا مهما، فهو يساهم في تعظيم قيمة المنظمة، ويساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، فالمورد البشري هو المصدر الأساسي والأهم لعمليات الإبداع والابتكار وعنصر جد مهم في تحقيق الميزة التنافسية في ظل المعرفة.

### الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، فهو القوة الذهنية التي تمتلكها المؤسسات والتي تحقق لها الربح والثروة، ويتكون من الأصول غير الملموسة وهي رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، وهو أيضا مجموعة من المهارات والخبرات والتعليم المتراكمة في المورد البشري والذي يركز على القوة الذهنية كأصل من أصول المنظمة غير المادية.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> رياض بن صوشة "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 07، العدد 02، (أوت 2013)، ص ص. 149-150.

<sup>2</sup> زهية عزيون، المرجع السابق، ص. 34.

<sup>3</sup> وهيبة سراج، " استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف)"، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011/2012)، ص. 72.

ويعرف أيضا بأنه المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح.<sup>1</sup>

ويعرف الباحث "توماس ستيوارت" رأس المال الفكري: " بأنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية".<sup>2</sup> يبدو من خلال ما سبق أن تعريف توماس ستيوارت لرأس المال الفكري ملم بكافة الجوانب المعرفية، لهذا نحن نؤيده في الرأي.

### الفرع الثاني: أبعاد رأس المال الفكري

تتمثل الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
- صناعة رأس المال الفكري: يشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري بينها.
- تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.
- المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التعليم، التدريب، التطوير والتحفيز المادي والمعنوي.

### الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري

تتمثل مكونات رأس المال الفكري في الآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كمال رزيق وآخرون، " رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال"، في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بليلة 02 لونيبي علي، المجلد 01، العدد 01، (جوان 2010)، ص.60.

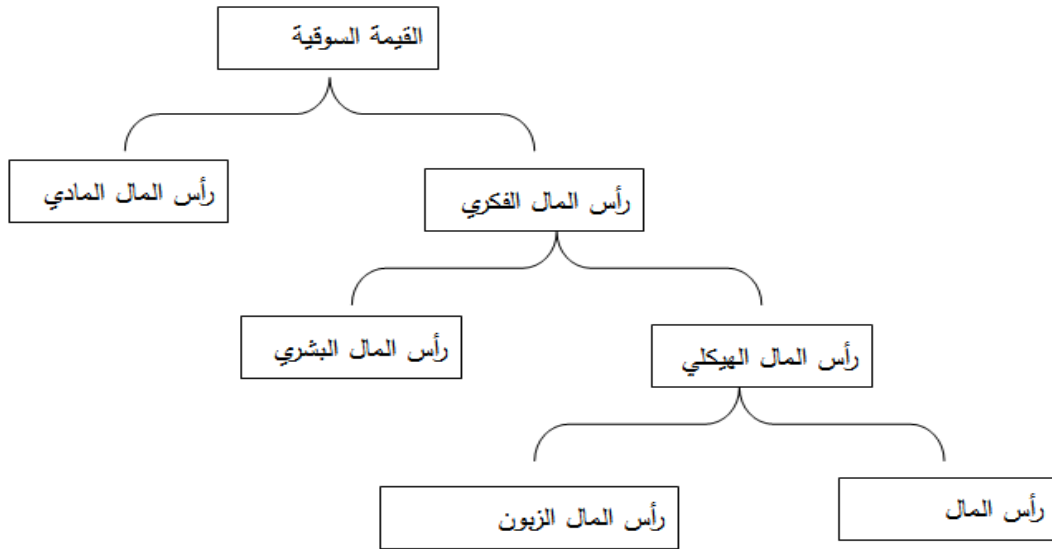
<sup>2</sup> نصيرة بلخضر وآخرون، " تنمية الموارد لبشرية رؤية استراتيجية لبناء رأس المال الفكري وتوطين المعرفة بالجزائر"، في مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 03، العدد 12، (جويلية 2018)، ص.75.

<sup>3</sup> صورية بوطرفة و عواطف بوطرفة، " رأس المال الفكري وأثره على جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية (دراسة حالة جامعة العربي التبسي-تبسة-)"، في مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 09، العدد 01، (جوان 2022)، ص ص.732.733.

<sup>4</sup> أحمد الحسبان عطا الله وتركي محجم الفوز، المرجع السابق، ص.179.

- 1/ رأس المال البشري: ويتضمن المهارات وحق المعرفة وخبرة وكفاءات الأفراد داخل المنظمة.
- 2/ رأس مال العلاقات: ويعبر عن طبيعة العلاقات مع الأفراد ذوي الصلة بالمنشأة خارج المنظمة مثل العلاقات الجيدة مع الموردين والعملاء.
- 3/ رأس المال التنظيمي: ويتضمن الإجراءات والممارسات التنظيمية المختلفة والممتلكات الفكرية مثل العلامات التجارية وبراءات الاختراع. ويمثل الشكل الموالي مكونات رأس المال الفكري.

الشكل رقم(09): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: مصطفى حوحو وآخرون، " واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة(دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر)"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بمغنية، قسم العلوم الاقتصادية، ص.160.(عام 2020).

يعد رأس المال الفكري جزءا من رأس المال البشري للمؤسسة، إذ يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

ويجسد رأس المال الفكري يجسد المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين

الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية فضلا عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها.<sup>1</sup>

ويعتبر رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة إذ أن إستراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية المتمثلة في الإبداع والأفكار الخلاقة، وبالتالي تقديم منتجات جديدة تشكلت من خلال عمليات البحث والتطوير، وتأتي أهمية رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة لأنه عد من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة،... فمن جانب اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثار ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وهذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعيا إلى النجاح في طرح منتجاتها وأداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

حيث أن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة فمع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساليب ومقومات نجاح واستمرار الشركات، وبعد ذلك من ضرورات البقاء والاستمرار لشركاتنا في منافستها مع الشركات العالمية الكبرى لا سيما الشركات متعددة الجنسيات، إلا أن امتلاك مقومات الاختراع والابتكار يتطلب توافر عقول بشرية مؤهلة ومدربة.<sup>3</sup>

فرأس المال الفكري يعبر عن الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، هذه الأصول التي تضم: العلامات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع حاجياتهم، الخبرات

<sup>1</sup> سمالي يحضيه" التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 04، العدد 06، (جوان 2004)، ص.99.

<sup>2</sup> كمال رزيق وآخرون، المرجع السابق، ص.66.

<sup>3</sup> ندى جودة حسين" التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية(دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية)"، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، 2011)، ص.136.

المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المؤسسة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العمل البشري.<sup>1</sup>

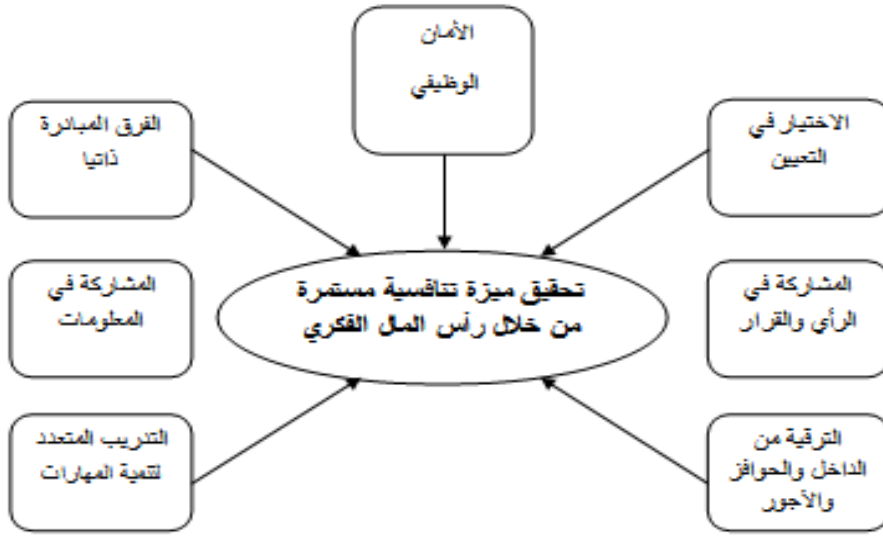
ويعتبر رأس المال الفكري الأساس الذي تتمكن المنظمة من خلاله من التفوق في أدائها واكتساب القدرة على المنافسة، ولرأس المال الفكري دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، فكما هو معلوم فإن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة على الإطلاق، وبالتالي فإن استثمار المقدرة العقلية والعمل الذي يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهدمة في عقول العمال إلى معرفة جماعية، يعتبر أساس التفوق بين المنظمات، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الجماعية والأداء العالي وبالتالي تحسن مهام موجوداتها الفكرية والقدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وحسب ما ذكر فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية لدى المؤسسة، وإن الذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم بيعه وإنتاجه، وإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجيدة ووضعها في حيز التنفيذ والتطبيق وبالتالي ضمان الأداء المتفوق عن المنافسين.<sup>2</sup>

ويُمثل الشكل الموالي نموذج (Pfeffer) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> وهيبة سراج، المرجع السابق، ص.72.

<sup>2</sup> منار تيسير بطانية و ثامر علي النويران، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية(دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني)"، في مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد5، العدد2، جوان2020، ص.83.

الشكل رقم (10): نموذج (Pfeffer) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال الفكري



المصدر: حسين بركاتي و أحمد شرحبيل، " تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، المجلد 02، العدد 03، (جوان 2017)، ص. 29.

### المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري والفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية وتزويده بالمعارف الجديدة مسالة ضرورية للمنظمات، فقوة المنظمة تأتي من خلال اهتمامها برأس مالها البشري والفكري، وارتكز التطور الاقتصادي العالمي على التطور العلمي أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج وأصبح التقدم الاقتصادي للأمة يقاس على أساس ما تملكه من موارد بشرية ماهرة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تكون مرنة قادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية وتكيفها مع التغير المستمر وهذا ما يقتضيه الاستثمار في رأس مالها البشري والفكري.

### الفرع الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

إن الواقع المعاش يفرض على المؤسسة مسايرة مواردها البشرية للتطورات الحاصلة في الجانب المعرفي حيث تعتبر الموارد البشرية أصول حقيقية، وإنتاجية رأس المال البشري أصبحت هي المحرك الفعال في استمرارية وبقاء أي منظمة، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هم الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات الملائمة وفقا لمتطلبات المؤسسة في عصرنا الحالي.

### أولاً: تعريف الاستثمار

يعرف الاستثمار بأنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة أوفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

يعرف الباحث توماس ستيوارت الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف ومن بين الاستراتيجيات الملائمة لتسييره هو استقطابه وتدريبه والحفاظ عليه وذلك من أجل تشجيع الإبداع والمرونة.<sup>2</sup>

وبتعريف آخر للاستثمار في رأس المال البشري: هو توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأموال الثابتة والمتداولة بغية الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص وإعادة تأهيلها وتدريب العاملين، وتكوين الخبرات.<sup>3</sup>

إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على عوائد في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه، حيث أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تطوير مهارات وقدرات الأفراد للرفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة. وبالتالي فإن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تظهر في زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات، واستقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة وبأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية، أيضاً تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة

<sup>1</sup> عبد المطلب بيبصار، "واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة)"، في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، المجلد 08، العدد 03، (ديسمبر 2021)، ص. 657.

<sup>2</sup> عيسى خليفي و ربيعة قوادرية، "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-)"، في مجلة رؤية اقتصادية، جامعة الوادي، العدد السادس، (جوان 2014)، ص. 174.

<sup>3</sup> مراد علة، المرجع السابق، ص. 333.

وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه، والزيادة في الإنتاجية للمؤسسة، والقدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية وتعزيز القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

فاستثمارات رأس المال البشري هي المدخلات التي تخلقها أو توحيدها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة، التي يستخدمونها أفرادا بكل كفاءة، وصولا لتحقيق المزايا التنافسية، التي ينبغي أن تكون ذات قيمة ومتفردة بنوعها بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمنافرة والتضليل، وبشكل أدق، إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكم والنوع هم الذين يطلق عليهم برأس المال البشري.<sup>2</sup>

ويُمثل الجدول الموالي مجالات الاستثمار في رأس المال البشري.

الجدول رقم(04): مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

| المجال                        | المفهوم                                                                               | كيفية الإنفاق عليه                                                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استقطاب رأس المال البشري      | قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها        | - البحث عن الخبرات المتقدمة<br>- جذب المهارات التقنية العالية<br>- توافر نظام معلومات يسهل مهمة الاستقطاب               |
| تطوير رأس المال البشري        | هو مجموعة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتنمية وتطوير معارف ومهارات الأفراد العاملين | - التعليم<br>- التدريب                                                                                                  |
| المحافظة على رأس المال البشري | هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواردها النادرة والقادرين على إنتاج منتجات جديدة        | - التحفيز المادي والمعنوي<br>- إتباع سياسة التمكين الإداري<br>- الحفاظ على صحة العاملين<br>- تقليل فرص الاغتراب الوظيفي |

المصدر: عيسى خليفي و ربيعة قوادرية، " مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مؤسسة الكوابل-فرع جنرال كابل بسكرة-)", في مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 04، العدد 06، (جوان 2014)، ص.175.

<sup>1</sup> عيسى خليفي و ربيعة قوادرية، المرجع السابق، ص.175.

<sup>2</sup> مراد علة، المرجع السابق، ص.333.

### الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري

يعد الاهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيمًا منهجيًا، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن مختلف المؤسسات تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة.

#### أولاً: تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري

يُعرف الاستثمار في رأس المال الفكري بأنه تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية، وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية، وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً: بأنه عملية توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على معلومات وبيانات و تخزينها وتحديثها واسترجاعها، إذن يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا استثماريا.<sup>2</sup>

وذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأشير واستتساخ أفضل الممارسات، بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما

<sup>1</sup> عبد المطلب بيبصار، المرجع السابق، ص. 657.

<sup>2</sup> نصيرة بلخضر وعاشور كنوش "الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة" في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 02، العدد 24، (2015)، ص. 360.361.

تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية لتحقيق الاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات، أو في تجديد وتطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن العائد المتوقع من الاستثمار في رأس المال الفكري يتمثل في:

- خفض تكاليف الإنتاج.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات وتحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- تغلغل الابتكار التكنولوجي والعامل المعرفي في كافة أنظمة الإنتاج.
- زيادة القدرات الإبداعية وتدعيم القدرات التنافسية.<sup>2</sup>

#### المبحث الثاني: علاقة تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية

تعتبر الموارد البشرية هي العامل الأكبر لخلق الميزة التنافسية فالبحث في العلاقة بين الميزة التنافسية والموارد البشرية يعتبر بحثاً شائكاً ليس على مستوى العلاقة وندرته بل إن هذا الأمر يتشعب في كافة المناحي الإدارية المختلفة، فإبراز العلاقة بين الموارد البشرية والميزة التنافسية هو أفضل سبيل لإثبات مستوى القدرة والكفاءة والتميز الذي يفترض أن تتصف به الموارد البشرية في المؤسسة، لأجل تحقيق الأهداف والاستراتيجيات والمركز التنافسي، فالموارد البشرية هي بمثابة الركيزة الأساسية في خلق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: التدريب كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تعد عملية التدريب من أهم النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية لتحقيق تنمية للموارد البشرية حيث تزودهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل كما يساعد المؤسسة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفؤة.

#### الفرع الأول: تعريف التدريب

قدم الباحثون تعريفات متنوعة لتدريب، نعرض منها ما يلي:

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، المرجع السابق، ص. 107.

<sup>2</sup> نصيرة بلخضر وعاشور كنوش، المرجع السابق، ص. 361.

- يعرف الباحث عثمان فريد رشدي التدريب بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل.<sup>1</sup>
- ويعرف أيضا على أنه عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها.<sup>2</sup>
- ويعرف كذلك بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup>
- كما يعرف التدريب بأنه عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفاعلية وكما انه يمثل عملية إعداد الفرد كي يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أداؤها مستقبلا.<sup>4</sup>
- وهناك من يعرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، يجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عما كانوا عليه قبله.<sup>5</sup>
- ويعرف أيضا على أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.<sup>6</sup>
- ومن جملة التعاريف السابقة نستشف هذا التعريف بأنه عملية تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات واكتساب الخبرات لرفع الكفاءة في أداء المهام لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وتذليل الصعوبات.

<sup>1</sup> أحمد بن خيرة ونصر الدين بن النذير، "تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع السابق، ص.75.

<sup>2</sup> أحمد نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)"، ط2 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص.388.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص.223.

<sup>4</sup> سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص.36.

<sup>5</sup> أحمد طيبة و محمد عبد السميع، "أساسيات الإدارة العامة"، ط1، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2009، ص.207.

<sup>6</sup> نوري منير، "الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)"، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص.86.

### الفرع الثاني: عناصر التدريب

التدريب عملية متكاملة تستهدف تحسين قدرات ومهارات الفرد، وتأهيلهم لأداء عملهم بكفاءة، وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية في بيئة العمل، وتتمثل في عناصر التدريب في الآتي:<sup>1</sup>

**أولاً: المتدرب:** إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليها، يعتبر من العوامل التي يؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.

**ثانياً: المدرب:** هو الشخص المسئول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستوى التدريب.

**ثالثاً: المادة العلمية:** تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقيقة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده والبعض الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.

### الفرع الثالث: أهداف وأهمية التدريب

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وأداء العمل، زيادة في الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في مختلف المجالات من أجل مواكبة التطور المتسارع على مستوى المنظمات.

### أولاً: أهداف التدريب

يكمن الهدف الرئيسي من التدريب في التأكد من توافر القوى العاملة الماهرة والمؤهلة بأفضل المهارات والخبرات والمعلومات لخدمة المنظمة، وتتمثل أهداف التدريب في الآتي:<sup>2</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخفض دوران العمالة والغياب.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين لتولي الأعمال والوظائف المستقبلية من خلال إبداع قادة على مستوى عالي من الكفاءة.

عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص.106.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012، ص.72.

- استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به.

إن التدريب يساهم في اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر، واكتساب الفرد المرونة في حياته العملية، واكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية. كما أن التدريب يمثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية، وتنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر، ورفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل، وتلك هي الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد جراء التدريب. فالغاية من إجراء التدريب تتحدد في تطوير وتنمية الفعالية (الإنتاجية) عند الموظف فإذا ازدادت الإنتاجية فإن الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة تزداد، وبالتالي تصبح المنظمة قادرة على بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتصبح عضوا نافعا في المجتمع قادرة على تحمل مسؤولياتها في المجتمع.<sup>1</sup>

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية<sup>2</sup>، وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل ولا يركز التدريب والتطوير فقط على الفرد في العمل ولكن يسعى التدريب أيضا إلى تنمية مهارات جماعات العمل وفرق الإنتاج والتشغيل بأساليب مختلفة مثال أسلوب إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهمية التدريب

يعد التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة، وذلك لما له من ارتباط مباشر برفع الأداء للأفراد داخل المنظمات، وله أهمية بارزة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، لكونه يرتبط بالعنصر البشري الذي يعد الحاسم في العملية الإنتاجية، ونتيجة الدور الذي يؤديه في تحقيق التفوق التنافسي، ويمكن النظر إلى أهمية التدريب من خلال الفوائد التي يحققها وتتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- إن التدريب يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، " التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، ط3 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص.09.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص.136.

<sup>3</sup> فريد النجار، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، د.س.ن، ص.346.

<sup>4</sup> إبراهيم نعيم الظاهر، " تنمية الموارد البشرية"، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص.240.

- إن التدريب يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- إن التدريب يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذا يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

#### الفرع الرابع: مكونات التدريب

التدريب عملية متكاملة تتأثر بمجموعة من المكونات والتي تضمن للمتدرب النجاح والتوفيق في مجاله، وتتمحور مكونات التدريب في الآتي:<sup>1</sup>

**أولاً: المكون المعرفي:** ويقصد بها الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب تستهدف إيقاظ وبعث القديم منها واسترجاع وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التعريفي.

**ثانياً: المكون المهاري:** اكتساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة ونشر الكفاءة الفردية والتنظيمية.

**ثالثاً: المكون الاتجاهي:** وهو توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق التغيير السلوكي الذي سعت إليه العملية التدريبية.

أصبحت إدارة الموارد البشرية الحديثة تهتم بقضية التدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، فقد كانت اهتمامات هذه الأخيرة في قضية تدريب وتنمية الموارد البشرية منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المؤسسة الذين يتضح فيهم قصور في مستويات أدائهم، من خلال إتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المؤسسة، أو بالتعاون مع جهات تدريبية من خارج المؤسسة، فالممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى يدل على انحصار أثارها في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل، بمعنى التأثير المحدود وغير المحسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد خنافيف، المرجع السابق، ص.67.

<sup>2</sup> وهيبة سراج، المرجع السابق، ص.66.

فيعتبر التدريب عامل قوي ومهم في تحسين الأداء والأعمال التي بدورها لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية لدى المنظمة، إن التدريب لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر ولكنه يعمل على إعداد وتمكين الموارد البشرية لتحقيق هذه الغاية وعليه فهو يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والخصائص التي تجعلهم قادرين على خلق الميزة التنافسية وتدعيمها في ظل اقتصاد المعرفة.

وإن أهم الخصائص والقدرات التي يمكن للتدريب أن يوفرها للأفراد من أجل تمكينهم على المساهمة في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتصف بالانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والازدياد المطرد نحو الاهتمام بالمعرفة، فكلما كانت الأسواق مفتوحة والمنافسة عالية تعتمد على أحدث وسائل التكنولوجيا للمعلومات والاتصال بات لزاما على الأفراد مسيرين كانوا أو عمال التأقلم مع هذه المستجدات والعمل على تطوير أساليب أدائهم، ورفع قدراتهم ومهاراتهم اتجاه مهامهم وأعمالهم، وكذلك باتجاه التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من أجل تحسين الأداء ورفع جودته مؤديا ذلك إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة.<sup>1</sup>

ولا يقتصر التدريب على مجرد أنه موجه فقط لخدمة أهداف العمل والمنظمة، بل إنه يهتم أيضا بخدمة أهداف العاملين في المؤسسة، وعليه فإن نجاح التدريب يعود على المؤسسة بالنفع من خلال تحسين معدل أداء الفرد وزيادة إنتاجيته، وبذلك تزيد كفاءة وفاعلية المؤسسة فتعود على أفراد التنظيم بالنفع والمزايا واكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.<sup>2</sup>

وتعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية المعتمدة على جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية في الحاضر والمستقبل، ولعل أهم ما وجد في البيئة الخارجية للمؤسسة هم تزايد الاهتمام بالجوانب البيئية نظرا للوتيرة المتسارعة في العملية الإنتاجية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: التحفيز كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تعد الحوافز الإدارية من المحركات الرئيسية للعمل والإنتاج، والدالة على النشاط وبذل الجهد والإتقان، وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها بالسلوك الإنساني في كونها عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل، ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية و هشام بوخاري، المرجع السابق، ص.253.

<sup>2</sup> سعد عامر أبو شندي، المرجع السابق، ص.39.38.

<sup>3</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص.21.

يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل، ولكي تتجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها إثارة تلك الدوافع الكامنة به.

### الفرع الأول: تعريف الحوافز والدوافع والفرق بينهما

تعتبر الحوافز أساس العملية الإدارية التي تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم، ويوجد عد تعريفات لهما كما يوجد العديد من الاختلافات والفرق بينهما.

### أولاً: تعريف الحوافز

قدم الباحثون عدة تعريفات لمفهوم الحوافز، نذكر منها ما يلي:

- يعرف الباحث محمد مرعي الحوافز بأنها مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.<sup>1</sup>
- وتعرف كذلك بتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.<sup>2</sup>
- وهناك من يعرف الحوافز بأنها أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعاً أو إحداهما.
- وتعرف كذلك بأنها أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين، أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.<sup>3</sup>
- وتعرف أيضاً بأنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن خيرة ونصر الدين بن النذير، "تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المرجع السابق، ص. 75.

<sup>2</sup> نوري منير "تسيير الموارد البشرية"، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص. 284.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 114.

<sup>4</sup> زهية عزيون، المرجع السابق، ص. 41.

- وتعرف الحوافز أيضا بأنها العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل توفير الفرص والوسائل أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم، وتضم العناصر التالية:<sup>1</sup>
- القدرة: مجموع الاستعدادات العلمية والعملية الموجودة في الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز (غير مؤهل).
- الجهد: نقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين.
- الرغبة: عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي في الفرد فإذا توفر فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تكون كبيرة، والعكس صحيح.

### ثانيا: تعريف الدوافع

- لقد عرفت الدافعية اهتمام من طرف العديد من الباحثين في مختلف المجالات، مما أدى إلى ظهور تعاريف مختلفة ونذكر منها:
- الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.<sup>2</sup>
  - عرف الباحث يونج بول توماس الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.
  - ويعرف الباحث أبراهام ماسلو الدوافع بأنها خاصية ثابتة، ومستمرة، ومتغيرة ومركبة، وعامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي.
  - وعرفها الباحث هب دونالد بأن الدوافع أثر لحدثين حساسين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك، التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة.<sup>3</sup>

### ثالثا: الفرق بين الحوافز والدوافع

- تلعب الحوافز دورا كبيرا في زيادة عملية الإنتاج وتحسين الخدمات على مستوى أي منظمة، باعتبار أن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن قايد، المرجع السابق، ص. 61.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص. 79.

<sup>3</sup> موسى مبرك، الدافعية، تعاريفها، أنواعها، أهميتها، وظائفها، نظريتها وعلاقتها بالتعلم المدرسي، في مجلة المفكر،

جامعة الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول، (ماي 2017)، ص. 330. 331.

الأفراد، وإن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز، وتتمثل الفروق بين الحوافز و الدوافع فيما يلي:

**الحوافز:** هي عبارة عن جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه عمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.

**الدوافع:** هي تلك الرغبات والقوى الكامنة الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو انجاز أهداف مسطرة مسبقا.

يعني أن الحوافز شيء خارجي والدوافع شيء داخلي، أي يجب استعمال الحوافز من أجل توليد الرغبة للفرد وتحريك القوى الكامنة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

فالحوافز فهي مؤثر بيئي غرضها إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من أثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي تجاه مرؤوسيه، أما الدوافع تكمن في أنها قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تمثل الأسبقية من حيث الإلحاح أو أنه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز

- إنه ومن أجل أن يتحقق نظام الحوافز على مستوى أي مؤسسة يجب توفر الشروط التالية:<sup>3</sup>
- أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك وبنوده وصياغته وحساباته.
- أن يكون نوع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا وأن يكون أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.
- أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.
- كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد كأن يشعر الفرد بأن مجهود معين يؤدي إلى الحصول على حافز معين.

<sup>1</sup> محمد منادلي و محمد لطفي ترمول، " الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع"، في مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 03، العدد 09، (مارس 2018)، ص.394.

<sup>2</sup> يوسف حبيب الطائي و هاشم فوزي العبادي، " إدارة الموارد البشرية(قضايا معاصرة في الفكر الإداري)"، ط1(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015)، ص.86.

<sup>3</sup> فريد حمامي، " الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات"، في مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، جامعة الجزائر، المجلد 10، العدد 03، (أكتوبر 2022)، ص.954.

- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.
- ضرورة التفاوت في الحصول على الحوافز فلا يجب أن يحصل جميع العاملين على نفس القدر من الحوافز.
- تغطية الأداء كأن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- أن تكون الحوافز مختلفة النوع حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها والمعنوية بأنواعها.

#### الفرع الثالث: أهداف الحوافز

- إن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة التي تعمل بكفاءة وفعالية تنافسية تساعدها في تحقيق أهدافها والتي تتمثل في الآتي:
- تلبية متطلبات العمال واحتياجاتهم من الأمان الوظيفي والمكانة.
  - تحفيز العمال لرفع مستوى الأداء والإنتاجية.
  - بلوغ مستوى المنافسين في استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءة.
  - تحقيق المستوى المطلوب من العدالة بين العمال.<sup>1</sup>
  - انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
  - يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.
  - يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل.
  - تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.
  - الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: أنواع الحوافز

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا، لذا قد سعى الكثير لإخضاعها لتقسيمات وتصنيفات محددة، وللحوافز عدة أنواع نذكر منها يلي:

<sup>1</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص. 21.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بن قايد، المرجع السابق، ص. 61.

### أولاً: الحوافز المعنوية والمادية

أ/ **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تسعى إلى إشباع الحاجات المعنوية للعامل بحيث لا تعتمد على الأموال والنقود في التأثير على أداء العامل وإنما تهتم بإشباع الاحتياجات النفسية للعامل وتعتمد على الأحاسيس والمشاعر لدفع العامل نحو تنمية قدراته الوظيفية، ومن بين الحوافز المعنوية نجد الشكر والتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي، إشراك العامل في تحديد الأهداف<sup>1</sup>، والثناء، الأوسمة، الدورات التدريبية، الترقية، تقليد المناصب، العلاقات الاجتماعية والإنسانية الجيدة، نمط الإشراف الديمقراطي وظروف العمل المادية المختلفة.<sup>2</sup>

ب/ **الحوافز المادية:** والتي تتمثل في العملية النقدية، وتتمثل بالجانب الملموس في الحوافز، وتأخذ صوراً مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، مثل الزيادة في الأجرة، ويمكن أن تكون بسبب الترقية أو النقل أو التحسين في ظروف العمل المادية، أو تخصيص نسبة من الوفرات الناتجة من تقليل كلفة الإنتاج، أو أجور إضافية، أو على شكل مكافآت أو زيادات تختلف على أساس معيار فارق الجهد المبذول، من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة.<sup>3</sup>

### ثانياً: الحوافز الايجابية والسلبية: وهي كالآتي:<sup>4</sup>

أ/ **الحوافز الايجابية:** وتتمثل في الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

ب/ **الحوافز السلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.

<sup>1</sup> سليمي ماس فرحات، المرجع السابق، ص.165.

<sup>2</sup> مراد بلخيري، المرجع السابق، ص.173.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص.119.

<sup>4</sup> فايذة بوراس "إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات (دراسة حالة)"، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية، 2019، ص.61.

ثالثا: الحوافز الفردية والجماعية: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ/ الحوافز الفردية: وتكون موجهة لكل فرد على حدا، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس.  
ب/ الحوافز الجماعية: تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساسا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة ايجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل.

رابعا: الحوافز الداخلية والخارجية: وهي كما يلي:<sup>2</sup>

أ/ الحوافز الداخلية: وهي تصدر من العامل نفسه نتيجة رغبته الشخصية في العمل وتتبع هذه الحوافز نتيجة رغبته في تحقيق أهدافه الشخصية في العمل (مثلا: رغبته في أن يكون مثالا لغيره من العمال) وهذا التحفيز ينشأ دون تأثير من المسئول المباشر بحيث يصدر من العامل نفسه.  
ب/ الحوافز الخارجية: وهي تلك الحوافز التي يتحصل عليها العمال من البيئة المحيطة بهم قد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية تؤثر على أداء العامل ونشاطه ومردوديته.

خامسا: الحوافز المباشرة وغير المباشرة: وتتمثل هذه الحوافز في الآتي:<sup>3</sup>

أ/ الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، ونجد فيها الحوافز المالية مثل: المكافآت والمنح والأجر وهي تمثل القدرة الشرائية للفرد، والحوافز العينية مثل: العلاج المجاني بالمؤسسة وتقديم الخدمات الاجتماعية، وكذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة، الترقية، شهادات تقدير.  
ب/ الحوافز غير المباشرة: هي التي لا تمس العامل بصفة مباشرة، ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسئولين...الخ.

الفرع الخامس: مكونات عملية التحفيز

تتضمن عملية التحفيز مجموعة من المكونات تتمثل في الآتي:<sup>4</sup>

أولا: الفرد: يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وعير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أي قدرة تحفيز معينة، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى الفروق الموجودة بين المدراء والمتخصصين في الحاسوب، ففي حين كانت

<sup>1</sup> فايزة بوراس، المرجع السابق، ص.61.

<sup>2</sup> سليمي ماس فرحات، المرجع السابق، ص.169.

<sup>3</sup> محمد منادلي ومحمد لطفي ترمول، المرجع السابق، ص.400.

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء بن قايد، المرجع السابق، ص.62.

الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية والاستقلال الذاتي، وعنوان الوظيفة، فان أسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل وساعاته، وضرورة تعلم المهارات الجديدة.

**ثانيا: الوظيفة:** يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بفضل ما يمتلكونه من مهارات، في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية والمهارات الهيكلية، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

**ثالثا: موقف العمل:** أي البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعا للظروف قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة.

#### الفرع السادس: العوامل المؤثرة على الحوافز

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الحوافز بصفة أو بأخرى، وتكمن هذه العوامل في الآتي:<sup>1</sup>  
**أولاً: مستوى الأداء:** بحيث يجبر المسئول على تعديل في نظام الحوافز عندما يلاحظ تدني وانخفاض في مستوى الأداء فيقوم باختيار الطريقة الملائمة لتحفيز العمال إما ماديا أو معنويا أو الاثنين حسب قدرات المؤسسة والتقييم الشخصي للمسئول.

**ثانيا: الإنتاجية:** قد تكون سببا رئيسيا في إجراء تعديل على نظام الحوافز خاصة إذا استلزم على رب العمل أن يرفع إنتاجيته فيجبر هنا على إيجاد الطريقة المناسبة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة.  
**ثالثا: الوضعية المالية للمؤسسة:** يستلزم على رب العمل أن يحقق توازن بين الحوافز المادية والقدرات المالية للمؤسسة لكي تستطيع المؤسسة أن تتحمل مختلف التكاليف الناتجة عن المكافآت وتعويضات الأجور.

**رابعا: المنافسة:** عند تواجد المؤسسة في سوق تشد فيها المنافسة سيجبر رب العمل في هذه الحالة إلى إجراء تعديلات في نظام الحوافز، بحيث سيحاول تحفيز عماله لتحسين أدائهم ولضمان تحقيق نمو في المردودية الكلية للمؤسسة ولمواجهة المنافسة الشديدة التي تفرضها المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق. وقد يجبر المسئول كذلك على التعديل في نظام الحوافز إذا لاحظ انخفاض وتدني في التنافسية بين العمال وسيحاول أن يحفزهم بشتى الطرق سواء ماديا أو معنويا.

#### الفرع السابع: أسس منح الحوافز

<sup>1</sup> سليمي ماس فرحات، المرجع السابق، ص.173.

إن كل نظام فعال يقوم على أسس واضحة وعادلة تضمن التطبيق الجيد له، لذلك على المؤسسة عند تصميمها لنظام الحوافز أن تحدد وتضبط أسس منحها، وأن تكون الأسس أقرب إلى الواقع، وممكنة القياس. وتتمثل أسس منح الحوافز للعاملين وفق الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

**أولاً: الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعياري الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفرة في وقت العمل أو التكاليف... الخ.

**ثانياً: المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي الوقوع، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، وفي هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.

**ثالثاً: الأقدمية:** تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والائتمان، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.

تلعب الحوافز دوراً جوهرياً من القدرات والمزايا التنافسية التي تدعم بصورة مباشرة استراتيجيات المنظمة التنافسية التي تناسبها فمن خلال الدافع المعنوي للعاملين من حوافز تستطيع المنشأة أن تحقق تميزاً فريداً وملحوظاً من خلال الأداء للعاملين داخل وخارج أنشطة المؤسسة بفروعها المختلفة وكذلك تسهم الحوافز في تقديم دفعة تنافسية قوية من خلال صياغة وتطبيق استراتيجيات الابتكار وتحفيز النمو وتطوير المؤسسة وخلق مناخ آمن وفعال يضمن استمرارية العاملين بالمؤسسة ويدفعهم للعمل باستخدام أنسب السبل والإعلان والترويج والتسعير فكل هذه العوامل يتم ربط نجاحها بعملية إعطاء الحوافز للعاملين في المؤسسة لذلك تلعب الحوافز الدور الأكبر في السوق اليوم وأصبحت الميزة التنافسية التي تحققها في نفوس العاملين موضوع العالم اليوم لذلك تسعى المؤسسات الحكومية والخاصة في كل المجالات أن تجعل نظام الحوافز والأجور من أولويات بناء المؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها فمن دون التحفيز لا تستقر أوضاع المؤسسة لذلك للمقارنة بين الحوافز والميزة التنافسية نقول كليهما من الأنشطة الرئيسية في المنشأة فلا يمكن تحقيق ميزة تنافسية من غير حوافز لذلك لابد من مراعاة هذا الجانب في زاوية أولى للنهوض بالمنظمات القائمة على تسيير الأعمال. تعمل الحوافز على تحسين وظائف التسويق وترويج

<sup>1</sup> فائزة بوراس، المرجع السابق، ص. 61.

التعامل بين العاملين والزبائن وكذلك لها دور كبير في التأثير على الدافع المعنوي الذي يدفع المؤسسة لتحقيق على مستوى المنافسة وتوجيه القرارات التي تحدد طبيعة وسلوك الأفراد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وإن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم، لكن دراسة الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق فهناك اللاموضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين، أيضا العوامل المؤثرة في أداء العمل الحوافز المعنوية تلعب دورا أساسيا وفاعلا مؤثرا في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

إلا أن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة.<sup>2</sup>

والحافز قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها من خلال سلوك معين يحق له بموجبه أن يحصل على الحافز، ويتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها في دراسة أساليب التحفيز وأساليب الدفع إلى الأداء الأمثل ورفع الإنتاجية. والحافز يوجد عادة في البيئة التي يعمل فيها الفرد فهو يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يهتم الفرد بإشباعها لأنه يشعر بها. وهو بمثابة جائزة يحصل عليها الفرد العامل إذا قام بعمل يحضيا بقبول واستحسان المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: الجودة والكفاءة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية، التي هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى ترقية الأداء، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بوضع خطة إستراتيجية تحدد مسارها في الأجل الطويل، ولقد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لتحسين وتطوير جودة خدماتها

<sup>1</sup> آلاء خالد محي الدين عبد العزيز " دور الحوافز في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية، التي هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى ترقية الأداء، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بوضع خطة إستراتيجية تحدد مسارها في الأجل الطويل، ولقد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لتحسين وتطوير جودة خدماتها

<sup>2</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص.37.

<sup>3</sup> صفاء عبد محمد زواهرة، المرجع السابق، ص.32.33.

والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الزبون، وتحقيق المنظمات الخاصة والعامة نجاحا كبيرا أثر تطبيقها، ويحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة.

### الفرع الأول: الجودة

تعتبر الجودة أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المنظمات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق رضا العميل، إن للجودة تأثيرا مهما على قرار الزبون الشرائي ولذا يجب تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تحقق توقعات الزبون.

### أولا: تعريف الجودة

لقد عرف الباحثون الجودة بعدة طرق، نعرض منها ما يلي:

- تعرف الجودة بأنها الخصائص التي يستلزم توفرها في المنتج النهائي المقدم للزبون من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام.<sup>1</sup>

- و يعرف الباحث ديمنج وليام ادواردز الجودة على أنها الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك ووضع ديمنج بعض النقاط للنقاش حول تعريف الجودة منها : الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات الزبون، وكذلك كون الجودة لها عدة أبعاد ولا يمكن تعريفها بمعنى المنتجات والخدمات في حدود خاصية واحدة، وأن درجة الجودة ليست متساوية في كل الأحوال نظرا لاعتمادها على متطلبات المستهلك.<sup>2</sup>

- ويعرف أيضا الباحث جوران جوزيف الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت السلعة أو الخدمة المصنعة ملائمة لاستخدام العميل كلما كانت جيدة.

- أما الباحث فليب كروسبي فيعرف الجودة بتعريف يشترط فيه ثلاث شروط لتحقيقها وهي:

<sup>1</sup> إيمان خليل أبو خزيمة، المرجع السابق، ص.513.

<sup>2</sup> زين الحياة بلقيرة، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة (دراسة سوسيولوجية)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علم الاجتماع وديمغرافية، 2017/2018، ص.135.

1/ الوفاء بالمتطلبات 2/ انعدام العيوب 3/ تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.<sup>1</sup>

ثانياً: عناصر الجودة

تتحقق الجودة من خلال توفر ثلاثة عناصر وهي كما يلي:<sup>2</sup>

أ/ **جودة التصميم:** يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه على وفق مواصفات معينة وعلى أساس تعيينها لزيائنها واهتماماتهم، أي تنشأ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم.

ب/ **جودة المطابقة:** وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحدياً لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الإنتاج بحيث أن هذا المنتج أو الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

ج/ **جودة الأداء:** تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة ومن خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة.

ثالثاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يمكن تقديم مفهوم لإدارة الجودة الشاملة وفقاً للعناصر التي تتألف منها وهي:<sup>3</sup>

أ/ **الإدارة:** يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.

ب/ **الجودة:** تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية.

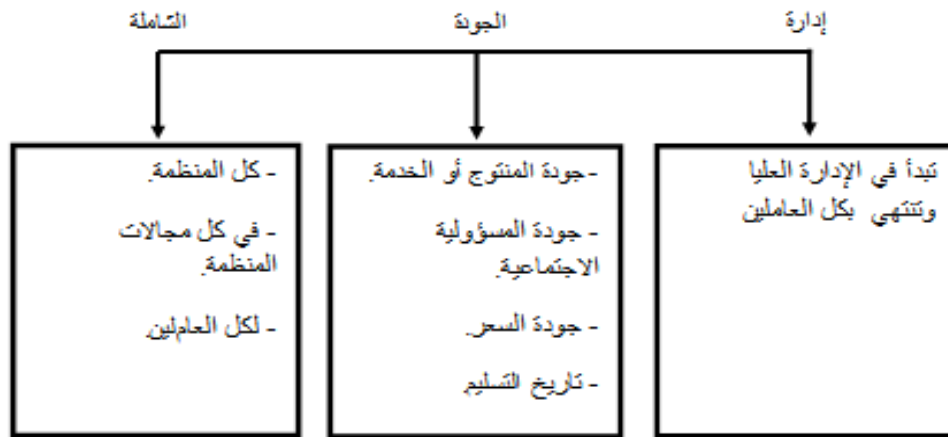
<sup>1</sup> الياس العيداني ومراد مداح، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد الخامس، العدد الأول، ( جوان 2019)، ص.163.

<sup>2</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، " نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص.72.71.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة"، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص.53.52.

ج/ الشاملة: تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون. ويُمثل الشكل الموالي مكونات إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(11): مكونات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بشير عامر، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (دراسة حالة الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2012/2011، ص.142.

ويعرف الباحث رودز لويس إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات تم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرفها آخرون بأنها ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوي " إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)"، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص.144.

وعرفها الباحث محمد عبد الوهاب العزاوي كذلك بأنها فلسفة وثقافة، وثقة الفرد والمنظمة بأنها يمكن أن تعمل اليوم أفضل من الأمس وأنها ستعمل غدا بمستوى أفضل من اليوم من خلال وضع العمليات والأنظمة في الموقع الذي سيحقق التمييز ويقلل الأخطاء.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- تهدف إدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>
- توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المنظمة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
- تحقيق التنافس بين منظمات الخدمة.
- التغلب على نقاط الضعف، ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمنظمة.
- توفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة، والوقت والاستمرارية.
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المنظمة والزبون.
- تعلم اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

#### خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في الآتي:<sup>3</sup>
- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص.53.54.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص.149.150.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص.54.

- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
  - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.
- تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أربعة أساليب تنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق تفوق في المنافسة واتجه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسئولة مختلف الأفراد في الشركة بين مدراء وعاملين.<sup>1</sup>

وان الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها، مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من المجهودات واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فردياً وجماعياً، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار.<sup>2</sup>

وإن تحقيق رضا الزبون وولائه لمنتجات وخدمات أي مؤسسة وفي ظل سوق يتسم بشدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة له والتي ينظر لها الزبون على أنها الجودة، وبناءاً عليه فلكي تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى جودة عالية، وإلا فإنها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق، لذلك فإنه من أجل توفير المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها وضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس تقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة وهذا كله من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية لها بحيث يمكنها اختيار الجودة كهدف وشعار لها.<sup>3</sup>

وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للآلات إلى

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص.62.

<sup>2</sup> سهيل زغود "استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية"، في مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، المجلد 05، العدد 01، (جوان 2015)، ص.268.

<sup>3</sup> حكيم بن جروة، "أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة-)، في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 11، العدد 11، (ديسمبر 2012)، ص.179.

تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على ضمان الإنتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص، ومراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة قصد تحسين قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

وتعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات لأنها تسمح بتحقيق رضا العملاء وولائهم للمؤسسة، ما يسمح بتحقيق حصص سوقية أكبر، وإدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين الجودة وتقديم قيمة أكبر للعملاء، بهدف الارتقاء بالأداء وتنمية المهارات التسويقية.<sup>2</sup>

باعتبار أن التميز في الأداء من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فلا يتحقق إلا إذا عم الالتزام بالأداء على جميع المستويات (المدخلات، المخرجات، العمليات)، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله إلى تحقيق رضا المستهلك. وحسب (بيتر، ويترمان) تتميز المنظمة عن منافسيها من خلال الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية:

- التكلفة الأقل (مع ربح أكبر وسعر منخفض).

- الجودة العالية إلى جانب (مع السعر المناسب).

- الوقت (عدم ضياع الوقت).

- المرونة (تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية).

ومما سبق، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمكن المؤسسة من تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية التي تعتبر كشرط أساسي لقبول المنتج في الأسواق المحلية والدولية، وتمكنها من قدرتها التنافسية، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، وذلك ما يمكنها من الاستمرارية والبقاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر مراد، "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة"، في مجلة إدارة، جامعة الجزائر، المجلد 17، العدد 02، (ديسمبر 2007)، ص. 18.

<sup>2</sup> عبد الرحمان فيلاي، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة"، (ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، المنعقد يومي 13 و14 ديسمبر 2010)، ص. 21.

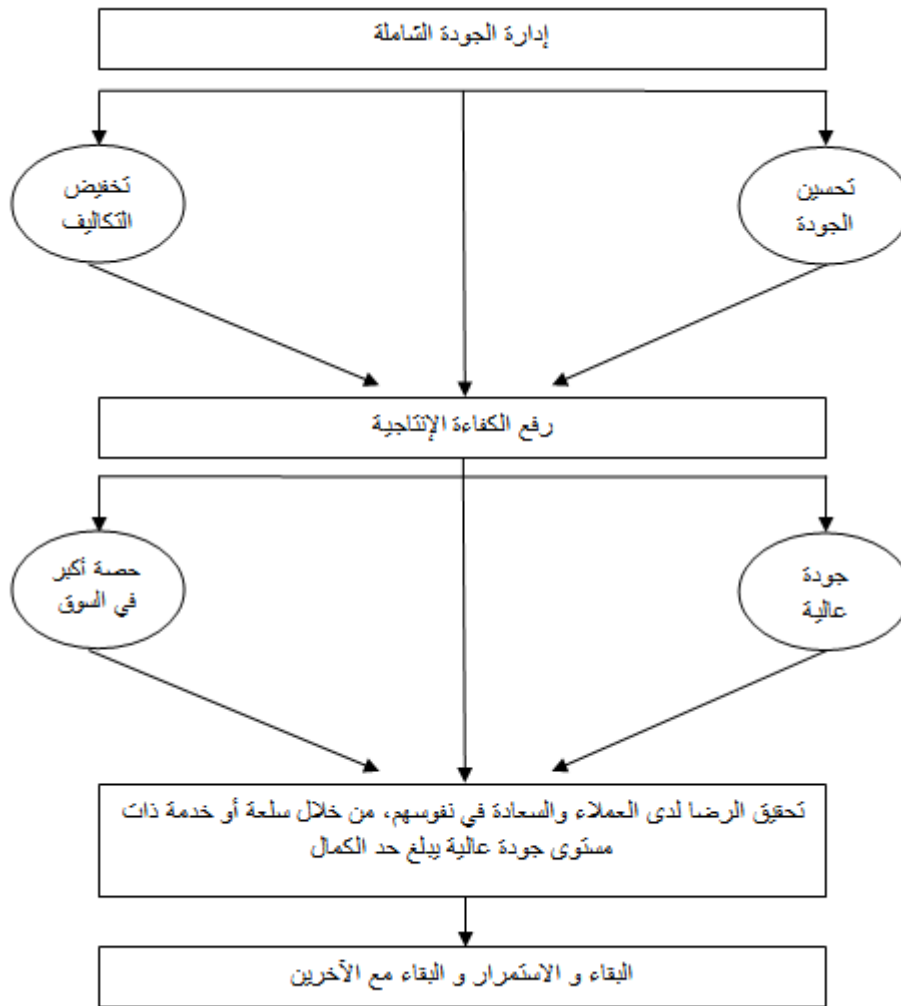
<sup>3</sup> عبد الرحمان فيلاي، المرجع السابق، ص. 21.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول وهي بذلك التمييز على أساس الجودة والتمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، فهي بذلك إحدى السبل لتعظيم القدرة التنافسية، حيث تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والتسويق، وفي خفض التكلفة، وتحسين الجودة، وإرضاء الزبون في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.<sup>1</sup>

ويُمثل الشكل الموالي التطور من إدارة الجودة الشاملة إلى التفوق والبقاء.

<sup>1</sup> خالد خطيب" مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين(مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)، في مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد05، العدد02، (ديسمبر 2011)، ص.119.

الشكل رقم (12): من إدارة الجودة الشاملة إلى التفوق و البقاء



المصدر: عبد الرحمان فيلالي، " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملئقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر 2010، ص.19.

### الفرع الثاني: الكفاءة

تمثل الكفاءات المتميزة أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، فالكفاءات هي القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة والمتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما، ومن بين ما اتخذته المؤسسة من سبل أكثر ملائمة تحقق لها التميز الذي يمكنها من الصمود في وجه المنافسة هو توجيه اهتمامها بالموجودات اللاملموسة والمتمثلة أساسا في الكفاءات لتعاضد دورها في خلق القيمة للمؤسسة والتعاطي مع القضايا الجوهرية التي تهم المؤسسة.

### أولاً: تعريف الكفاءة

- تعرف الكفاءة على أنها مجموعة من المميزات الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عال في العمل أو في موقف محدد أو مهمة معطاة.

- وتعرف أيضاً: بأنها عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر. وتعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.<sup>1</sup>

ثانياً: تعريف الدراية(المعارف): هي مجموعة المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها في إطار خاص<sup>2</sup>، وتنقسم الدرايات(المعارف) إلى ثلاثة أنواع وهي:<sup>3</sup>

- المعارف النظرية savoir: مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته.

- المعارف العملية(الممارسات) savoir faire: تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقاً لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة.

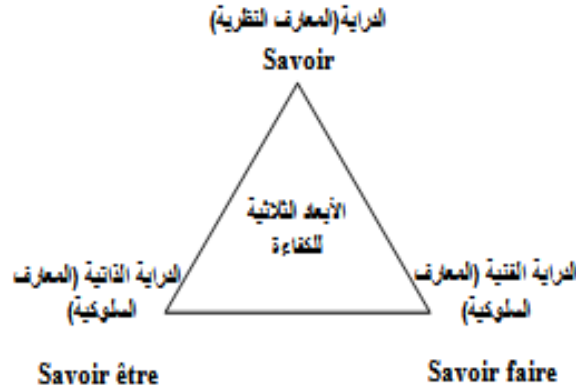
- المعارف السلوكية savoir être: تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل. كما هو موضح في الشكل التالي

<sup>1</sup> أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير، " أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية"، في مجلة روى اقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 02، (ديسمبر 2019)، ص.318.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، المرجع السابق، ص.04.

<sup>3</sup> وسيلة بوازيد، المرجع السابق، ص.50.

الشكل رقم (13): الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً: أنواع الكفاءات

تضم الكفاءات العديد من الأنواع نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- **الكفاءة العملية:** تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط والتكنولوجيا الضرورية لإتمامه والمقصود بها أيضاً الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
- **الكفاءة الوظيفية:** وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بالنشاط وتقنياته لإتمام التنفيذ، والمقصود بها أيضاً الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة مثل: بالنسبة للعمال يجب احترام القواعد، مواعيد العمل.
- **كفاءة العلاقات:** وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بمجموعة العلاقات بين الأفراد، ونقصد بها أيضاً الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.
- **الكفاءة الهيكلية:** وهي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة داخل المؤسسة الخاصة مثلاً بأنظمة الترقية، البنية الداخلية للمؤسسة.
- **الكفاءة الثقافية:** ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات، القيم، الأهداف والاعتقادات.

<sup>1</sup> فائزة بوراس، المرجع السابق، ص. 107.

- الكفاءة التسلسلية: هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة أو هي العلاقة بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين كما تعنى الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات

هناك عدة عوامل تؤثر على تنمية الكفاءات تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

**1/ التدريب:** هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، كذلك إكسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

**2/ التحفيز:** وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

**3/ تسيير المعرفة:** المعرفة هي جملة من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تحدد الأفعال والقرارات. أما تسيير المعرفة فهي العمل على رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري في إنجاز الأعمال بحسن استغلال الطاقة الكامنة الموجودة سواء داخل المؤسسة، أو خارجها وذلك بالمشاركة الجماعية.

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد)، إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكيل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم.
- لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.
- تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فايزة بوراس، المرجع السابق، ص. 116.

تمتلك المؤسسة مجموعة من الكفاءات المختلفة (البشرية، المالية، المادية والمعنوية) التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى هذه الأخيرة تساهم بنسب متفاوتة في بناء الميزة التنافسية، لذا يجب على المؤسسة تحديد ما هي الكفاءات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال مجموعة من المعايير التي تساهم في تقييم قيمة وكفاءة كل عنصر داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وتختلف الميزة التنافسية من منظمة لأخرى، بل تختلف حتى في المنظمة الواحدة، من فئة إلى أخرى، وما يؤكد ذلك هو أن المنظمات التي تمتلك كفاءات متميزة يكون لها فرص أكبر وأوفر لتجديد وتطوير ميزتها التنافسية عن غيرها من المنظمات الناشطة في نفس القطاع السوقي.<sup>2</sup> وتكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.

ويمكن القول أنه يجب على المؤسسة السعي إلى اكتساب كفاءات متميزة والتي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشئها، من خلال الموارد المتفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، واستغلال القدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكيات المؤسسة، كل هذا سيسمح للمؤسسة بالوصول إلى التميز عن المؤسسات الأخرى والتي سينتج عنها خلق القيمة، ومنه تحقيق أرباح عالية.<sup>3</sup>

#### خامسا: خصائص الكفاءات الأساسية التي تشكل ميزة تنافسية

<sup>2</sup> آسية رحيل، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)"، (مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011)، ص ص. 74.73.

<sup>1</sup> كنزة بن غالية و الحاج مداح عرابي، " الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (مؤسسة فارمايديك أنموذجا)"، في مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 24، العدد 01، (جوان 2021)، ص. 738.

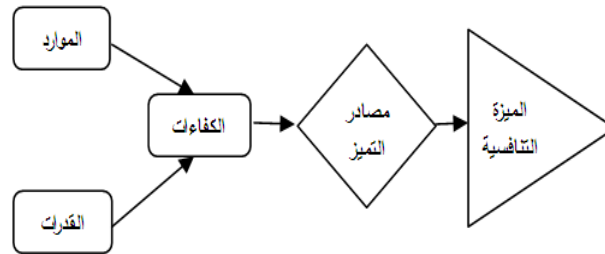
<sup>2</sup> حسن بوزناق، المرجع السابق، ص. 161.

<sup>3</sup> آسية رحيل، المرجع السابق، ص ص. 76.75.

حتى تكون الكفاءات ذات قيمة إستراتيجية ومصدر للميزة التنافسية يجب أن تتوفر على شروط وأن تساهم في خلق قيمة لدى العميل، وبغياب أحد الشروط تفقد الميزة التنافسية استدامتها، يقدم بارني تفسيراً للاحتفاظ بميزة تنافسية بناءً على خصائص الموارد.

- القيمة: تكمن السمة الرئيسية التي يجب أن يمتلكها المورد من أجل أن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة في قيمته يجب أن يتيح المورد إمكانية الاستفادة من فرص السوق وتجنب التهديدات.
- الندرة: تشير الندرة إلى أن عدداً قليلاً من المؤسسات يمكنها اكتساب هذا المورد أو الكفاءة.
- صعوبة التقليد: وهي تتمثل في صعوبة وصول المنافسين إلى نفس المورد أو الكفاءة.
- صعوبة الاستبدال: وهي صعوبة إحلال هذا المورد أو الكفاءة خاصة على المدى القصير.
- الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءة أطول مدة حياة من المورد لأن المورد عند تقادمه يمكن استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة أن تستمر.
- التملك: يجب على المؤسسة تنظيم صيرورتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لموردها وكفاءاتها المحورية.<sup>1</sup> ويُمثل الشكل الموالي العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية.

الشكل رقم(14): العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية



**المصدر:** سارة بن موهوب، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة)، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2021/2022)، ص.50.

#### المطلب الرابع: تقييم الأداء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

تعد عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين، ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، وغالباً ما تلجأ المؤسسات إلى عملية تقييم

<sup>1</sup> كنزة بن غالية و الحاج مداح عرابي، المرجع السابق، ص.738.739.

أدائهم للتعرف على نواتج ومخرجات العمل، ومدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجه.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

يوجد العديد من التعريفات لتقييم الأداء وسنركز على البعض منها:

- يعرف تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل.
- ويعرف كذلك بأنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة انجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والانجاز والجودة في العمل وإعطاءه التقدير أو المرتبة اللازمة.

- ويعرف أيضا بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: شروط عملية تقييم الأداء

هناك عدة شروط لعملية تقييم الأداء ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم.
- أن تكون عمليات التقييم من أولويات للإدارة العليا في المؤسسة حتى يتم تطبيقها بجدارة.
- أن تكون نماذج التقييم دقيقة وتحتوي على نقاط تعطي محصلتها الهدف المنشود منها.
- أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العملية والعلمية.
- أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المؤسسة تفيد باستمرارية تقييم الأداء.

### الفرع الثالث: أهمية عملية تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المؤسسة وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة).

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص.184.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص.183.

<sup>3</sup> عبد الحكيم جربي، المرجع السابق، ص.61.62.

- زيادة مستوى الرضا.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين...
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

#### الفرع الرابع: خطوات تقييم الأداء

تتمثل خطوات تقييم الأداء في الآتي:<sup>1</sup>

##### أولاً: تحديد معايير الأداء

- يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال، باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد والمتمثلة فيما يلي:
- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.
- الثبات: أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً، أو عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
- التمييز: أي قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.
- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسباً.

##### ثانياً: قياس الأداء

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي كالاتي:

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلايية، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن(دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2013، ص 27.28.

أ/ ملاحظة الأفراد العاملين.

ب/ التقارير الإحصائية.

ج/ التقارير الشفوية.

د/ التقارير المكتوبة.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء الموظفين نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1- التقييم حسب مستويات الجدارة: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

2- التقييم حسب النتائج والأهداف: وهي تطبق في المنشآت التي تعني الإدارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس آراء الفرد المطلوب طبقاً لأهداف المنظمة.

3- الترتيب التناوبي ويتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل.

4- طريقة التقييم النسبي: ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل أو الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية والمبادأة والتنسيق.

5- طريقة المقارنة الزوجية تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل مقارنة وتحديد هذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء.

6- طريقة التوزيع الإجباري حيث يتمثل هذا الأسلوب من التقييم في وضع بعض القيود على حرية المقوم في توزيع العاملين وتقييم أدائهم.

الفرع الخامس: الصعوبات أو الأخطاء الناجمة عن تقييم الأداء

يوجد العديد من الصعوبات أو الأخطاء الناجمة عن تقييم الأداء نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- التأثير بصفة معينة في الحكم.

- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 189-190.

<sup>2</sup> ياسمين فالي ونور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص 167.

- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- التحيزات الشخصية للرؤساء.
- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة.

### خاتمة الفصل الثاني

تناولنا في الفصل الثاني جهود تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية وندرج في الدور الفعال الذي يقوم به ويؤديه العنصر المهم والمتمثل في رأس المال بصفة عامة، وعلى وجه الخصوص والذي يكمن في رأس المال البشري وهو مجموعة من الكوادر البشرية العاملة داخل المنظمة بمختلف مستوياتهم ويملكون قدرات وأصول فكرية، أما رأس المال الفكري والذي يعتبر مجموع المهارات والمعارف والخبرات والقدرات الفكرية التي يمتلكها الأفراد والمؤسسة، ويمكن استخدامها لتحقيق قيم اقتصادية أو مزايا تنافسية، وكيفية الاستثمار فيهما مثلاً الاستثمار في رأس المال البشري والذي يكمن في تكوينه تدريبه، وكذلك الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثل في رعاية البحث والتطوير، تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية داخل المؤسسة، وإنشاء برامج تدريب مكثفة ومستمرة وعرجنا إلى تبين العلاقة ما بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية: (التدريب، التحفيز، الجودة والكفاءة، وتقييم الأداء) باعتبارهم الأسس التي تتحقق بهم الميزة التنافسية على مستوى أي مؤسسة كانت سواء اقتصادية أو عمومية.

## الفصل الثالث

أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات  
الجزائر بورقلة

### مقدمة الفصل الثالث:

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في مواجهة التحديات المتزايدة التي تفرضها بيئة الأعمال التنافسية، باعتبار تنمية الموارد البشرية من أبرز الوظائف الإدارية التي تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات العمال من خلال التدريب ، وتحسين الأداء، وتنمية الكفاءات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ومتطلبات البيئة الخارجية، وتبرز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية باعتباره عاملا حاسما في تحقيق التفوق المؤسسي، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات، وهي من بين المؤسسات الخدمائية، العمومية والاقتصادية التي أخذت مركزا للصدارة نظرا لإسهاماتها في المجال التنموي الاقتصادي الوطني. وسيتم تحليل هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.**

**المبحث الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.**

**المبحث الثالث: مسارات تحقيق الميزة التنافسية الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة**

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى مع تطلعات الزبائن ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وأهدافها.

تبرز مؤسسة اتصالات الجزائر كواحدة من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات في البلاد، حيث تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات لعملائها في سوق متنافس ومتطور، وتمتع المؤسسة بسجل حافل من النجاحات والانجازات في تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة والاحترافية، وما يميز المؤسسات الناجحة هو قدرتها على استثمار وتوجيه المعرفة الخاصة بها بشكل فعال وذكي.

### الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب(99) عام، وهي ملك للدولة بنسبة 100 بالمائة، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م تحت رقم b001808302 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، وأصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها من 2003/01/01م، وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال: الجودة والفعالية ونوعية الخدمات، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، سطيف، بشار، ورقلة، إلا أن جاء في بداية 2017م قرار إلغاء مفوضيات إقليمية وألحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية وتخلي المؤسسة على الكوابل النحاسية واستبدالها بكوابل الألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للانترنت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد "سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم الاربعاء 2024/01/24، على الساعة 15:30 مساء، في مكتبه.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

وحسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 236/16 والذي يهدف إلى الموافقة على رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية النقالة من الجيل الرابع (4G) واستغلالها وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور على هذه الشبكة، الممنوحة للشركة الوطنية للاتصالات الجزائر، شركة ذات أسهم<sup>1</sup> وهي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت، مقرها الرئيسي بشارع عبد الرحمان مقابل مقر جبهة التحرير، على يمينها مكتب فرعي لبريد الجزائر (بريد الواحات)، على يسارها توجد سكنات اجتماعية ومن ورائها بنك التنمية BDL.<sup>2</sup> ويبلغ عدد العمال التابعين لكل المديرية 423 عامل أما على مستوى المديرية العملية بورقلة حاليا 90 عامل موزعين على ثلاث مديريات فرعية تجارية وتقنية والوسائل العامة والموارد البشرية بالإضافة إلى مجموعة من المراكز التقنية حسب تخصص كل مركز.<sup>3</sup> أنظر الجدولين التاليين رقم: (05) و(06).

**الجدول رقم(05): عدد عمال المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.**

| عدد العمال: 90 عامل |        | أعوان التنفيذ | أعوان التحكم | الإطارات |
|---------------------|--------|---------------|--------------|----------|
| الذكور              | الإناث | عامل واحد(01) | عاملين(02)   | 87 إطار  |
| 66                  | 24     |               |              |          |

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على المقابلة مع السيد: " سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، عدد عمال المديرية العملية وتوزيعهم بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم الأربعاء 2024/01/24 على الساعة 15:30 مساء، في مكتبه.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 236/16 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1437 الموافق ل 4 سبتمبر سنة 2016، يتضمن الموافقة على رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية النقالة من الجيل الرابع (4G) واستغلالها وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور الممنوحة للشركة الوطنية للاتصالات الجزائر، شركة ذات أسهم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، ص.35.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد " محمد خويلدات"، رئيس مصلحة الدعم التجاري، حدود مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم 20/02/2025 على الساعة 14:30، في مكتبه.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، نفس المرجع.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم(06): عدد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة التابعين لكل المديرية.

| عدد العمال: 423 عامل |         |
|----------------------|---------|
| الذكور               | الإناث  |
| 322                  | 101     |
| عدد الإطارات 18 إطار |         |
| 17 إطار              | 01 إطار |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، عدد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة التابعين للمديرية، يوم الأربعاء 2024/01/24 على الساعة 15:30 مساء، في مكتبه.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- 2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- 3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح البرامج التطويرية للمؤسسة الإعلامية في الجزائر.
- 5- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- 6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة وغيرها.
- 7- العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

أدرج قطاع الاتصال منذ بداياته الأولى وبشكل رسمي بقطاع البريد والمواصلات منذ الحقبة الاستعمارية، والتي خلفت وراءها العديد من الأوضاع المزرية، فقد كان قطاع الاتصالات مسير من

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "محمد خويلدات"، رئيس مصلحة الدعم التجاري، أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم 2025/02/20 على الساعة 14:30، في مكتبه.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

طرف مجلس تقني فرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962م، أين تم تأميمه وذلك بواسطة المرسوم رقم 62-01 والمؤرخ في 27 من سبتمبر 1962م، ومنذ ذلك التاريخ عرف قطاع الاتصالات عدة تحولات وتغيرات باعتباره قطاع عمومي خاصة بموجب الأمر 75-89 والمتعلق بالبريد والمواصلات.<sup>1</sup>

وباشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م تجسد في القرار 03/2000 الذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات عن قطاع الاتصالات، ونتج عنه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد والمواصلات وأوكلت لهذه الأخيرة مهمة الرقابة، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وغيرها.<sup>2</sup>

ولقد كرس القانون الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".<sup>3</sup>

ووفق قرار المديرية العامة رقم 15/02 بتاريخ 11 نوفمبر 2002م الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003م، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات

---

<sup>1</sup> فاطنة بلقرع، " التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر)"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016/2017، ص.172.

<sup>2</sup> إيمان أكساس، " تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة-)"، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2021/2022، ص.104.

<sup>3</sup> Algérie telecom، "الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر"، تم الاطلاع على الموقع يوم الجمعة على الساعة 14:00 مساء بتاريخ 2023/12/01، على الموقع التالي: [www.algerietelecom.dz](http://www.algerietelecom.dz)

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة بمثابة أسلوب تنظيمي يتضمن عناصر مختلفة: الأقسام في الشركة والمناصب والوحدات التنظيمية، ويتضمن أيضا الروابط بينهما مثل تقسيم المسؤوليات، والسلطات، وتدفق المعلومات، والتسلسل الهرمي وغيرها، وتحدد الهياكل التنظيمية نطاق مسؤوليات الموظف وتسهل الحفاظ على النظام في الموارد البشرية، وتساعد عملية تصميم الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على توسيع قاعدة الأهداف وضمان تحقيقها بفعالية، كما يساعد التصميم على تحقيق التحكم والإدارة بشكل أفضل على الموارد المتوفرة.

### الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الهيكل الأساسي للمنظمة بحيث يبين المستويات الهرمية التي تربطها علاقات وتعليمات وأوامر، فهو مجموعة من الشبكات الوظيفية التي تربط بين أعمال الأشخاص والمجموعات والتي تسمح بالأداء الجيد للمهام والأعمال.<sup>2</sup>

ويعد الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في أداء وسلوك العاملين، فهو يوضح الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز، ويساهم في تحقيق الانسجام والتوافق وتوحيد الجهود بين الأفراد، والعمل كفريق واحد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وسهولة تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.<sup>3</sup> كما هو موضح في الشكل الآتي:

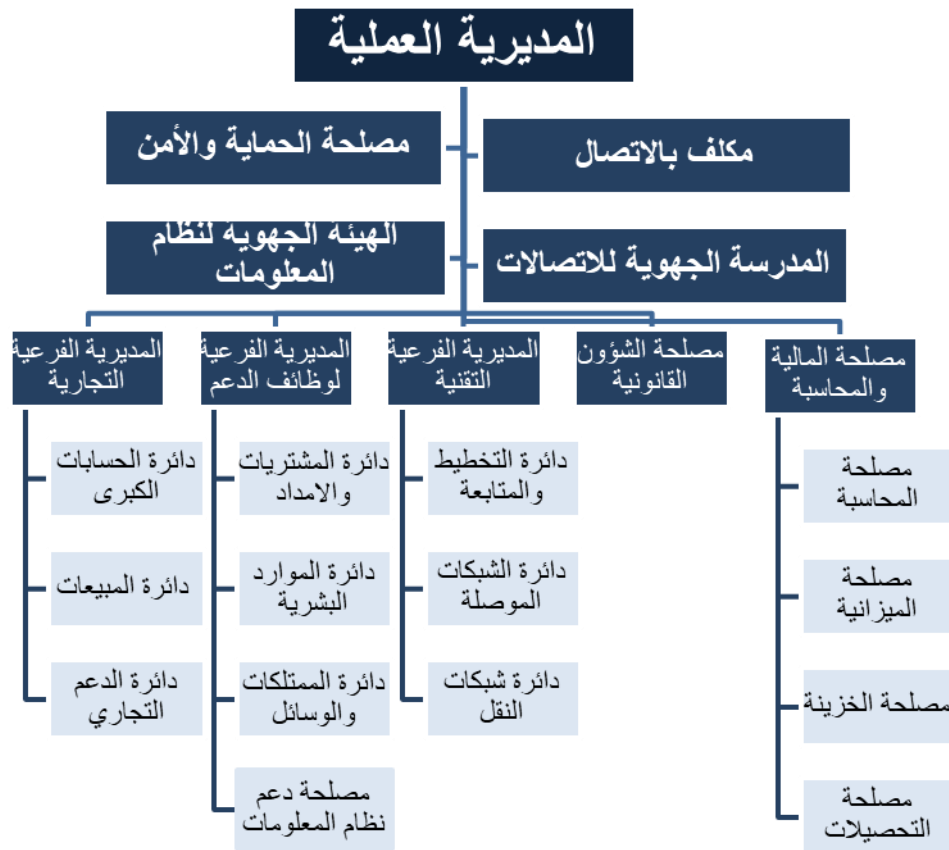
---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي" رئيس دائرة الموارد البشرية، تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين وتطوير تسمية مؤسسة اتصالات الجزائر من وحدة عملية إلى مديرية عملية، يوم 08 / 01 / 2025 على الساعة 10:17 صباحا، في مكتبه.

<sup>2</sup> حسينة عواد، "دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيدة)"، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2021/2020، ص.46.

<sup>3</sup> فاطمة بلقرع، المرجع السابق، ص.149.

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بورقلة



المصدر: مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

### الفرع الثاني: المديريات الفرعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

تتمثل المديريات الفرعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: المديرية الفرعية التجارية:** هي فرع من فروع المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بورقلة يتمثل دورها أساساً في تسيير ومتابعة كل العمليات التجارية على مستوى المديرية والوكالات التجارية وتنقسم إلى ثلاث دوائر وهي:

**1/ دائرة الدعم التجاري:** يتمثل دورها أساساً في متابعة كل الإحصائيات وتصحيح الأخطاء التجارية الموجودة على مستوى نظام التسيير التجاري (NGPSS) وتنقسم إلى مصلحتين:

– **مصلحة متابعة الفوترة والمالية:** ويتمثل مهامها في متابعة الفواتير التابعة للوكالات التجارية ومراقبة العمليات المالية داخل الوكالات التجارية.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: عبد الكريم زيتوني، رئيس دائرة المبيعات ومدير تجاري مكلف بالنيابة، المديرية الفرعية التجارية دورها وأقسامها، يوم 08/01/2025 على الساعة 12:00 زوالاً، في مكتبه.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

- **مصلحة الدعم التجاري:** تتمثل مهامها في تسيير ومتابعة وتصحيح الأخطاء الموجودة في عمليات أنظمة التسيير التجارية. NGPSS المستخدم من طرف الوكالات التجارية.

### 2/ دائرة الحسابات الكبرى: تنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:<sup>1</sup>

- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** وتتمثل أهميتها في استقبال الزبائن ومتابعة انشغالاتهم من خلال تحسين الخدمات المقدمة ومتابعة التعطيلات والسهر على إرضاء الزبون.

- **مصلحة تفعيل المبيعات:** وتتمثل أهميتها ودورها في تنشيط المبيعات من خلال متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية ونقاط البيع بالإضافة إلى تسيير المنتجات التابعة للمؤسسة.

- **مصلحة التحصيلات:** يتمثل دورها وأهميتها في متابعة كل التحصيلات الخاصة بالزبائن الذين لم يسددوا الفواتير السابقة وتحصيل كل الديون التابعة.

3/ **دائرة الدراسة والمتابعة:** تقوم بتحليل ومتابعة البيانات والمعلومات والمشاريع ذات الصلة بأداء الشبكات والخدمات، بالإضافة إلى متابعة تطور التقنيات الجديدة وتقديم التوصيات لتحسين الأداء. تجمع هذه الدائرة معلومات حول: تقنيات التنفيذ والتكنولوجيا المستخدمة في المشاريع، تحليل الاحتياجات التقنية، تقدير التكاليف، بيئة وموقع المشروع، دراسة التشريعات والقوانين المتعلقة بالخدمة التي ستقدم أو المشروع وغيرها من المعلومات، ثم تقسم هذه المعلومات على الدوائر الأخرى كل حسب تخصصها.

**ثانيا: المديرية الفرعية التقنية:** هي الجهة المسؤولة عن الجوانب التقنية والهندسية ضمن شركة اتصالات الجزائر. تعمل هذه المديرية على تنفيذ وإدارة المشاريع التقنية في مجال الاتصالات، بما في ذلك تطوير البنية التحتية للشبكات وضمان سلامتها وكفاءتها. تشمل مهامها أيضا ضمان تشغيل الأنظمة بكفاءة وفعالية. تنقسم هذه المديرية إلى فروع عدة وهي:<sup>2</sup>

1/ **دائرة شبكة النقل:** تعنى بتطوير وصيانة البنية التحتية لشبكات النقل الرئيسية مثل الكوابل الرئيسية والأبراج، لضمان توصيل البيانات والمعلومات بين المواقع المختلفة بكفاءة.

2/ **دائرة شبكة الولوج (الشبكات الموصلة):** مسؤولة عن تصميم وتنفيذ البنية التحتية للشبكات، وتوصيل العملاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة. تشمل مهامها تركيب وصيانة المعدات والأجهزة اللازمة لضمان

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "الشيخ زاش"، رئيس دائرة الدعم التجاري، دائرة الحسابات الكبرى أقسامها ودورها، يوم 09/ 01 2025 على الساعة 9:45 صباحا، في مكتبه.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "زكرياء مقدم"، المنسق الولائي لإدارة الجودة، التعريف بالمديرية الفرعية التقنية وفروعها، يوم 15/ 01 2025 على الساعة 15:00 مساء، في مكتبه.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

توافر الاتصال بين مختلف العملاء؛ مثلا توصيل العملاء بخدمات الانترنت الثابتة، الهاتف الثابت وغيرها.

إضافة لهذه الدوائر هناك مراكز أخرى تابعة للمديرية التقنية نذكر منها:<sup>1</sup>

1/ مركز صيانة شبكة الولوج: وينقسم إلى:

- مركز الصيانة والإنتاج CMP: يهتم بصيانة وإصلاح المعدات والأجهزة المستخدمة في شبكات الاتصال بما في ذلك الأجهزة السلكية واللاسلكية، معدات النقل والتوزيع؛ يهتم أيضا بإنتاج المعدات والأجهزة اللازمة لتطوير وتوسيع الشبكات.

- مركز هندسة الخطوط: يهتم أساسا بالدراسة الفعلية للمشروع، حيث يقوم بتخطيط وتحليل الاحتياجات وتصميم الشبكات الجديدة أو توسيع الشبكات الحالية لضمان توفير الخدمة بشكل فعال وفقا لمتطلبات الزبون والمعايير الفنية، أيضا يتولى دور هندسة التصميم حيث يقوم برسم المخططات الهندسية والتصاميم المفصلة للبنية التحتية للشبكة بما في ذلك توجيه الكابلات وتوزيع الأجهزة وتوصيل الخدمات، وأخيرا يتولى دور مراقبة وتقييم الأداء حيث يتابع ويقيم أداء الشبكات وكفاءتها ويقدم الحلول عند الحاجة لتحسين الخدمات.

2/ مركز التراسل: يقوم بتوجيه وتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الشبكات والأنظمة، ويعمل على تأمين التواصل السلس والفعال بين الولايات وخارجها؛ يوجد عدد محدود من هذه المراكز حسب كبر الولاية، حيث توجد في ولاية ورقلة 4 مراكز (في مخادمة، بني ثور، حاسي مسعود وشارع رواج لاسيليس).

3/ إدارة صيانة الشبكة الجوهرية: مسئولة عن جهاز تبديل متروبوليتاني أو ما يسمى بMetro Switch وهو جهاز يستخدم لربط وإدارة الكوابل في المدن أو المناطق الحضرية. يعمل على توزيع حركة البيانات وإرسالها بين محطات الاتصالات المختلفة في المنطقة، مما يساعد في توفير اتصالات سريعة ومستقرة للمشاركين، تعمل هذه المؤسسة على صيانة هذا الجهاز وإدارته وتطويره.

4/ إدارة شبكة النقل: تهتم بصيانة وتشغيل معدات النقل مثل الأبراج والكوابل الرئيسية، وتعمل على توفير بنية تحتية موثوقة لتوصيل البيانات بين المواقع المختلفة.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "محمد خويلدات"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

5/ إدارة الطاقة الإقليمية والبيئة (EERE): تقوم بتوفير الطاقة اللازمة لتشغيل الشبكات ومعداتنا، وتوفير لها البيئة المناسبة لعملها كالمبردات، الإضاءة وغيرها.

6/ إدارة صيانة وشبكة النقل: تنقسم إلى قسمين رئيسيين:<sup>1</sup>

- قسم الراديو (Radio): يعنى بصيانة وتشغيل الأنظمة اللاسلكية في الشركة، مثل أنظمة الاتصالات اللاسلكية والمحطات اللاسلكية والأجهزة ذات الصلة. ويتولى هذا القسم أيضاً تطوير وتحديث البنية التحتية اللاسلكية للشركة لضمان سلامة التواصل وجودة الخدمة.

- قسم الألياف البصرية (Fibre Optique): يختص هذا القسم بصيانة وتشغيل شبكة الألياف البصرية التي تستخدم في الاتصالات داخل الشركة، ويتمثل ذلك في صيانة وتركيب وتطوير الكابلات والمعدات ذات الصلة بالألياف البصرية، بما في ذلك الأجهزة النشطة والغير نشطة. يهدف هذا القسم إلى ضمان استمرارية الخدمة وجودة الاتصالات عبر شبكة الألياف البصرية.

7/ مركز الصيانة والدعم البصري (CMSO): يعنى بصيانة وتصليح المشاكل التقنية التي تحدث في أنظمة الألياف البصرية (في حال حدوث مشاكل أو استفسارات تتعلق بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة).

تلجأ المديرية والمصالح الأخرى لهذه المديرية التقنية عند كل طلب لزبون سواء كان زبون عادي أي أفراد أو زبون خاص (محترف) كالمؤسسات، من أجل دراسة طلباتهم ومتابعتها ثم القيام بها بعد توفرها للمعدات الضرورية التي تقدمها لها المديرية الفرعية للدعم، ثم يعود الأمر مرة أخرى إلى المديرية التجارية التي استقبلت الطلب لبيع الخدمة للزبائن.

ثالثاً: المديرية الفرعية للدعم: يتمثل دورها في توفير حاجيات المؤسسة وتتكون من:

1. دائرة المشتريات: تنقسم بدورها إلى مصلحتين:<sup>2</sup>

أ. مصلحة الشراء: تختص هذه المصلحة بشراء المواد والمستلزمات اللازمة لعمل الشركة، مثل المعدات واللوازم الإدارية والتقنية.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "عبد الكريم زيتوني"، المرجع السابق.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "خالد بن ساسي"، رئيس دائرة المشتريات والإمداد، المديرية الفرعية للدعم دورها ومكوناتها ومصالحها، يوم 09/01/2025 على الساعة 11:00 صباحاً، في مكتبه.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

ب. مصلحة التوريد: تهتم هذه المصلحة بتوفير الموارد الضرورية للمشاريع والأنشطة، مثل توفير العمالة والمواد الخام والمعدات اللازمة للإنتاج.

### 2. دائرة الوسائل والممتلكات: تنقسم إلى مصلحتين:<sup>1</sup>

أ. مصلحة الوسائل العامة: تعنى هذه المصلحة بإدارة وصيانة الوسائل العامة للشركة، مثل السيارات والآلات والمعدات.

ب. مصلحة الممتلكات: تتولى هذه المصلحة إدارة الممتلكات والأصول التابعة للشركة، وتتضمن كذلك إدارة العقارات والمباني والأراضي.

3. دائرة نظام المعلومات: تتمثل مهمة هذه الدائرة في إدارة وصيانة أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة، بما في ذلك الشبكات وقواعد البيانات والبرمجيات.

### المطلب الرابع: وظائف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بالعديد من الوظائف، فهي تعمل على تقديم مختلف الخدمات التي يحتاجها المتعاملون معها بخصوص استخداماتهم للهاتف والإنترنت.

### الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

من أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة والمتمثلة في مجموعة متنوعة من الخدمات للمستخدمين وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- خدمات الانترنت:

- خدمات BIG BUSINESS لأصحاب المؤسسات الكبرى؛

- خدمات STARTUP؛

- خدمات IDOOM FIBER PRO؛

- خدمات IDOOM ADSL PRO؛

- IDOOM 4G LTE؛

- INTERNET FOR BUSINESS ؛

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "محمد خويلدات"، المرجع السابق.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "الشيخ زاش"، رئيس دائرة الدعم التجاري، خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم 09/09/2025

على الساعة 9:45 صباحا، في مكتبه.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

- الشبكة المتعددة الخدمات؛
- الوصلات المتخصصة؛
- عرض محترف؛
- عرض Internet Backup For Business للمؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة.
- 2- خدمة الهاتف الثابت (IDOOM FIXE).
- 3- استضافة المواقع الإلكترونية.
- 4- الأحداث حسب الطلب (توفر الاتصال بالإنترنت والبث المستمر إضافة إلى التحاضر المرئي عن بعد حسب الطلب).
- 5- باقات عرض Anti-DDoS (لمكافحة هجمات حجب الخدمة "DDoS").
- 6- خدمات الأمن السيبراني (المخصصة لحماية البيئة المعلوماتية والبيانات).
- 7- الخدمات الصوتية والمرئية (الاتصالات الصوتية عبر الإنترنت، الفيديو، المؤتمرات والاجتماعات عبر الإنترنت، خدمات التلفزيون الرقمي).
- 8- مركز الاتصالات المتعددة القنوات (يسهل التواصل مع العملاء عبر مختلف وسائل الاتصال).
- 9- تصميم الموقع الإلكتروني.
- 10 إيواء المواقع الإلكترونية.
- 11 البيانات ومركز البيانات:
- الاستضافة السحابية: (Cloud Hasting) توفير مساحة تخزين وموارد حوسبة على الإنترنت لاستضافة مواقع الويب وتطبيقات الشركات بشكل آمن ومرن.
- خدمات التخزين السحابي: (Cloud Stockage) توفير مساحة تخزين على الإنترنت لحفظ الملفات والبيانات والوثائق بطريقة متاحة من أي مكان وفي أي وقت.<sup>1</sup>
- إدارة البيانات: (Data Management) توفير أدوات وخدمات لإدارة وتنظيم وحماية البيانات بشكل فعال، بما في ذلك النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات وضبط الوصول.
- تحليل البيانات: (Data Analytics) استخدام التقنيات والأدوات لتحليل البيانات واستخراج الرؤى والتوجيهات التي تساعد الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: " زكرياء مقدم"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

- الأمن والحماية: (Security and Protection) توفير آليات وحلول لحماية البيانات من التهديدات الأمنية المحتملة، مثل الاختراقات والبرمجيات الضارة والاعتداءات السيبرانية.

- خدمات الاستشارات: (Consulting Services) توفير خدمات استشارية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة البيانات بشكل فعال ومناسب لاحتياجات الشركة.<sup>1</sup>

أ. شبكات الهاتف المحمول من الجيل 2،3،4 وتسوق تحت العلامة التجارية موبيليس.

ب. العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

ج. زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين.

د. تطوير واستثمار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

هـ. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة.

ويُمثل الجدول الموالي الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل وحصص السوق.

الجدول رقم(07): الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل وحصص السوق

| متعامل شبكات هاتف النقال                | الثلاثي الرابع 2023 |
|-----------------------------------------|---------------------|
| اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) | 22 517967           |
| أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي)         | 15 897 659          |
| الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)       | 13 106 521          |
| مجموع المشاركين                         | 51 522 147          |

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، " معلومات من مرصد سوق الانترنت في الجزائر، الثلاثي الثالث

سنة 2023"، تم الاطلاع على الموقع يوم الاثنين 23 جوان 2025 على الساعة 11:20 صباحا، على الموقع الالكتروني

التالي: <https://www.arpce.dz/ar/file/a4t9v5>

الفرع الثاني: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في:<sup>2</sup>

\_\_ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.

\_\_ مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "زكرياء مقدم"، المرجع السابق.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

\_ عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.

\_ تحصيل الديون في آجالها المستحقة.

ويُمثل الجدول الموالي الحظيرة الإجمالية لمشتري الأنترنت.

**الجدول رقم(08): الحظيرة الإجمالية لمشتري الأنترنت**

| الثلاثي الثالث 2023 | مشتري الأنترنت                    |
|---------------------|-----------------------------------|
| 52275402            | الحظيرة الإجمالية لمشتري الأنترنت |

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، " معلومات من مرصد سوق الأنترنت في الجزائر، الثلاثي الثالث سنة 2023"، تم الاطلاع على الموقع يوم الاثنين 23 جوان 2025 على الساعة 11:20 صباحا، على الموقع الالكتروني

التالي: <https://www.arpce.dz/ar/file/a4t9v5>

في نهاية شهر سبتمبر لسنة 2023 بلغت الحظيرة الإجمالية لمشتري الأنترنت في الجزائر 52,275 مليون مشترك.

ويُمثل الجدول الموالي الحظيرة الإجمالية لمشتري أنترنت الهاتف الثابت والنقال.

**الجدول رقم(09): الحظيرة الإجمالية لمشتري أنترنت الهاتف الثابت والنقال**

| الثلاثي الثالث 2023 | مشتري أنترنت الهاتف الثابت والنقال |
|---------------------|------------------------------------|
| 5305385             | مشتري أنترنت الهاتف الثابت         |
| 46970017            | مشتري أنترنت الهاتف النقال         |
| 52275402            | الحظيرة الإجمالية لمشتري الأنترنت  |

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

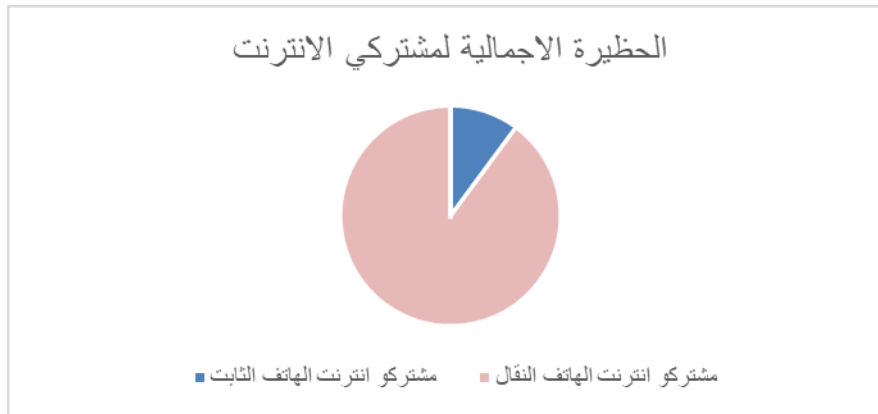
خلال الثلاثي الثالث من سنة 2023، تمثل نسبة 89,85% من مجموع مشتري الأنترنت في الجزائر

هم مشتركو الهاتف النقال، مقابل 10,15 % من مشتري الأنترنت والهاتف الثابت.<sup>1</sup>

ويُمثل الشكل الموالي الحظيرة الإجمالية لمشتري الأنترنت.

<sup>1</sup> سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

الشكل رقم(16): الحظيرة الإجمالية لمشاركي الانترنت



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

ويُمثل الجدول الموالي وضعية الحظيرة الإجمالية للهاتف الثابت.

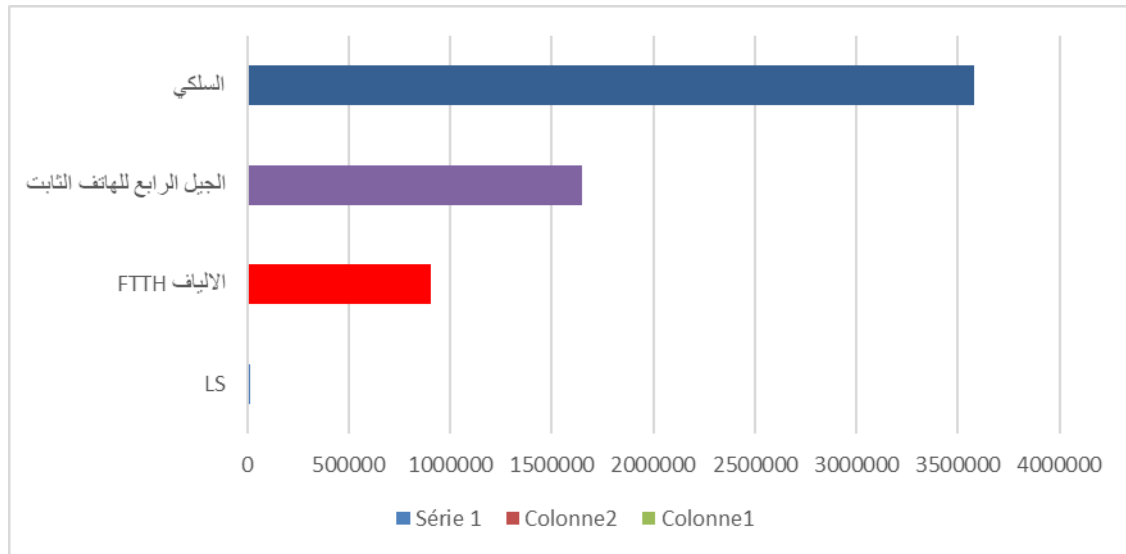
الجدول رقم(10): وضعية الحظيرة الإجمالية للهاتف الثابت

| الثلاثي الثالث 2023 |        |         |         |                 |
|---------------------|--------|---------|---------|-----------------|
| LS                  | FTTH   | 4G LTE  | السلكي  |                 |
| 15169               | 902354 | 1650121 | 3577178 | نوع المشتركين   |
| 6 144 822           |        |         |         | مجموع المشتركين |

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

ويُمثل الشكل الموالي بيان وضعية الحظيرة الإجمالية للهاتف الثابت.

الشكل رقم(17): بيان وضعية الحظيرة الإجمالية للهاتف الثابت



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

ويُمثل الجدول الموالي توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع المشتركين.

الجدول رقم(11): توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع المشتركين

| نوع المشتركين      | الثلاثي الثالث 2023 |
|--------------------|---------------------|
| المشاركين المقيمين | 5682916             |
| المؤسسات           | 461906              |
| مجموع المشاركين    | 6144822             |

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

في نهاية سبتمبر لسنة 2023 بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت بالنسبة للمقيمين

92,48% من مجموع مشركي الهاتف الثابت مقابل 7,52 % بالنسبة للمؤسسات.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: قنوات التوزيع بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

لمؤسسة اتصالات الجزائر نوعان من قنوات التوزيع وهي كما يلي:

أولاً: التسويق العادي: ويتمثل في كل من: الوكالات التجارية ونقاط البيع ونقاط البيع الجوارية.

1. الوكالات التجارية: وهي القناة الرئيسية في توزيع الخدمة على مستوى المديرية وعلى مستوى الوطن، وتوفر كل الوسائل والطرق والأجهزة التي تسهم في تعزيز كفاءة العمل في الوكالة، من أجل تقديم

<sup>1</sup> سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الخدمات بأعلى جودة وفي أسرع وقت ممكن؛ كما تعد هذه الوكالات واجهة المؤسسة للخدمات التجارية، وتركز على الإعلانات والإشهارات من أجل شرح العروض الخاصة بالخدمات المقدمة (الانترنت والهاتف) بهدف مساعدة العملاء على فهم العروض التجارية بشكل أفضل، ويوجد ثلاث وكالات تجارية على مستوى المديرية: بحي النصر (الخفجي)، ورقلة، حاسي مسعود.

**2. نقاط البيع:** وهم الموزعين الذين لديهم اتفاقيات مع المؤسسة، وتعتبر ركيزة أساسية للمؤسسة، حيث تمثل الواجهة المباشرة بينها وبين الزبائن. تركز المؤسسة بشكل كبير على تطوير وتعزيز نقاط البيع، حيث تشجع أصحابها على تقديم خدمات بعروض تنافسية وأسعار منافسة لتلك المقدمة للعملاء مباشرة، بهدف تعزيز وترويج خدمات المؤسسة وزيادة الإقبال عليها.

**3. نقاط البيع الجوارية:** تتمثل في عمليات البيع التي تقوم بها المؤسسة عند الضرورة من خلال التقرب إلى الزبائن وتقديم خدمات مباشرة، وهي طرق عرض وبيع الخدمات الخاصة بالمؤسسة (انترنت، هاتف) والتي يتم من خلالها تقريب الزبون للمؤسسة وهذا بتوفير الخدمة إلى أقرب نقطة للزبائن (المنزل).

**ثانيا: التسويق الالكتروني:** ويتمثل في البرامج الالكترونية (الاتصالات الالكترونية) المتوفرة من أجل تسهيل الخدمة.<sup>1</sup>

ويُمثل الجدول الموالي ربحية وإنتاجية أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الجدول رقم (12): ربحية وإنتاجية أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر.**

| العام | رقم الأعمال (سنتيم) |
|-------|---------------------|
| 2020  | 1 137 287 720,6     |
| 2021e | 1 231 874 088,99    |
| 2022  | 336 032 778,031     |

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، المرجع السابق.

نلاحظ من معطيات الجدول السابق أن رقم أعمال المؤسسة يتزايد في كل عام وهو ما يعكس نجاح وتطور الشركة عبر الزمن؛ كما يدل هذا النمو المستمر على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "الشيخ زاش"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

وبعد الحصول على المعلومات المقدمة من مسؤولي المؤسسة اتضح أن تصدر المؤسسة في الريادة راجع إلى زيادة المبيعات خصوصا في ما يتعلق بخدمات 4G و FTTH.

**المبحث الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.**

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج.

**المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.**

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، بغية التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

ويعتبر المنهج الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، إذا يمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة الموضوع أو ظاهرة معينة بغية التعرف على أسبابها وتقديم اقتراحات وحلول لها، وبهدف تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة سنعتمد على:

### 1- المنهج الوصفي والتحليلي:

يساعدنا المنهج الوصفي والتحليلي في جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها. والذي يمكننا بواسطته باستعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة الفرضيات المطروحة.

### 2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، تم توزيع 50 استمارة استبيان على عينة البحث من مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 50 استمارة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة في توزيع الاستبيان. ويُمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة

| النسبة المئوية (%) | العدد | البيان                        |
|--------------------|-------|-------------------------------|
| 100%               | 50    | عدد الاستثمارات الموزعة       |
| 100%               | 50    | عدد الاستثمارات المسترجعة     |
| 0.0%               | 0     | عدد الاستثمارات غير المسترجعة |
| 100%               | 50    | الاستثمارات القابلة للتحليل   |

المصدر: من إعداد الباحث وفق توزيع الاستبيان.

تم توزيع 50 استمارة استبيان ككل، وكانت عدد الاستثمارات المسترجعة 50 استمارة أما عدد الاستثمارات غير المسترجعة فهي 0 وهذا يدل على ثقافة ووعي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

**3- خصائص عينة الدراسة:**

يقصد بخصائص عينة الدراسة هو كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة دراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم.

والجداول الموالية تُبين خصائص عينة الدراسة.

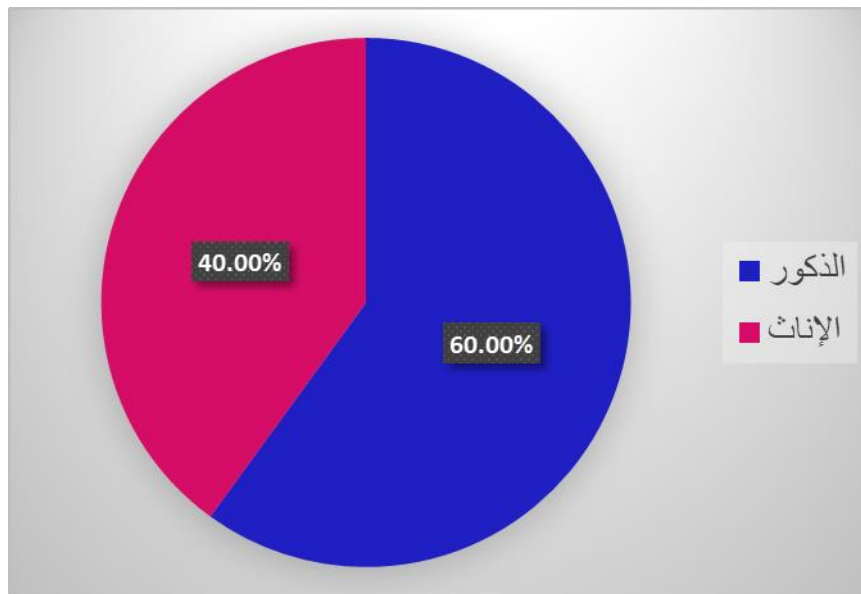
**أ\_ الجنس**

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

| الرقم | المتغير | الفئة         | التكرار | النسبة (%) |
|-------|---------|---------------|---------|------------|
| 2     | الجنس   | الذكور        | 30      | 60.0       |
|       |         | الإناث        | 20      | 40.0       |
|       |         | المجموع الكلي | 50      | 100.0      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (18): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 60 بالمائة من أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما 40 بالمائة من أفراد عينة الدراسة إناث، وهذا ما يدل على أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ب 20 بالمائة وهذا راجع لطبيعة العمل بحكم أنهم يركزون في المؤسسة على الجانب الميداني لصعوبة العمل ومشقته وهذا ما يناسب فئة الذكور، وربما قد يكون راجع لشروط الاستقطاب والاختيار والتوظيف.

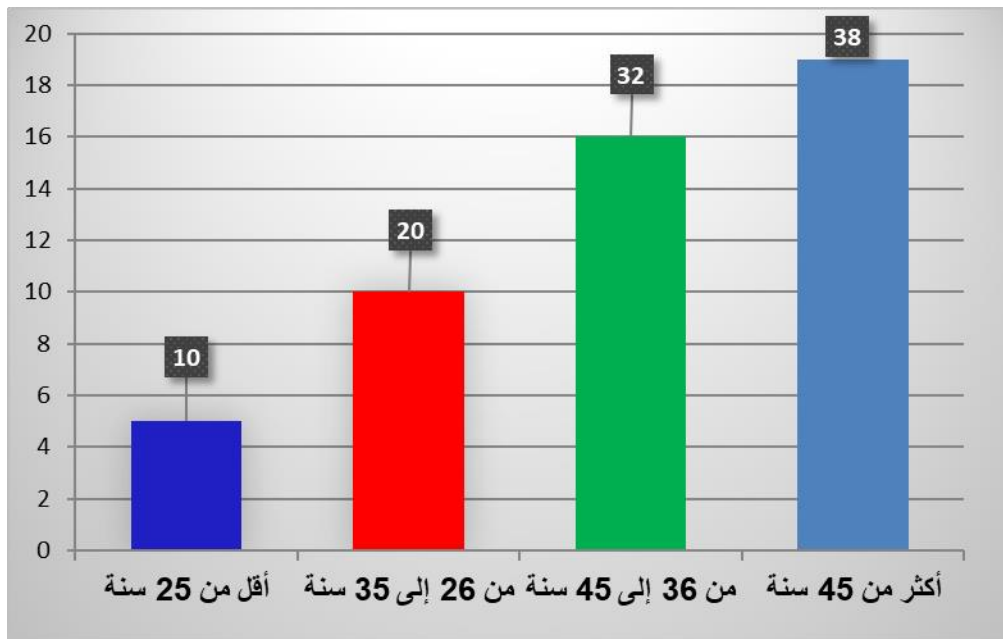
ب\_ السن:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

| الرقم | المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة (%) |
|-------|---------|------------------|---------|------------|
| 3     | السن    | أقل من 25 سنة    | 5       | 10.0       |
|       |         | من 26 إلى 35 سنة | 10      | 20.0       |
|       |         | من 36 إلى 45 سنة | 16      | 32.0       |
|       |         | أكثر من 45 سنة   | 19      | 38.0       |
|       |         | المجموع الكلي    | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (19): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية أكثر تواجدا هي الأفراد الأكبر من 45 سنة بنسبة 38 بالمائة، تليهم فئة الأفراد من 36 إلى 45 سنة بنسبة 32 بالمائة، ثم فئة من 26 إلى 35 سنة بنسبة 20 بالمائة، وأخيرا فئة الأقل من 25 سنة بنسبة 10 بالمائة.

وهذا ما نستنتج أن المؤسسة عريقة ولها مدة كبيرة من حيث العمل والنشأة ولها خبرة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما لها كفاءات من العمال التي تزخر بهم المؤسسة وقد يكون هذا سبب راجع لتوفر شرط المهارات والخبرة في التوظيف، وكذلك المؤسسة ليست بحاجة لموظفي حديثي التوظيف.

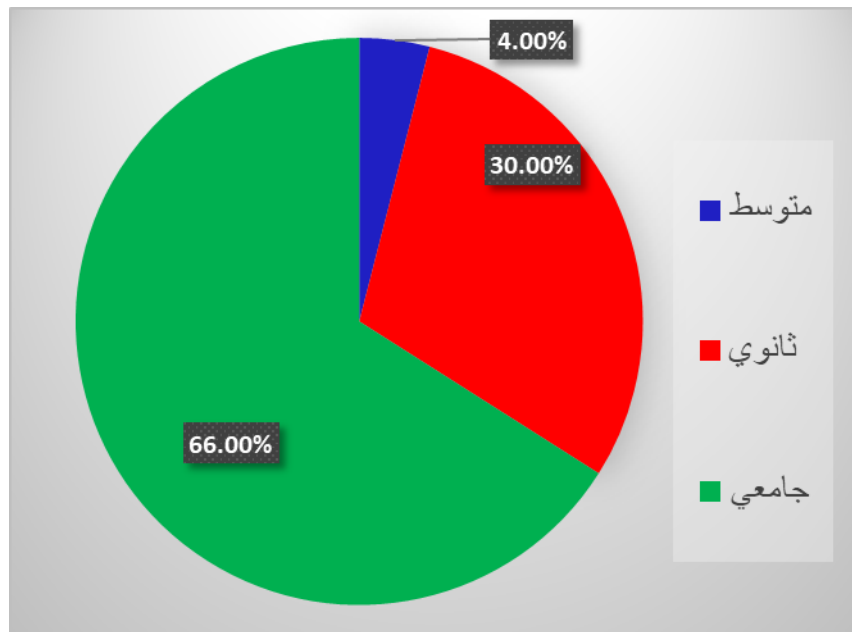
#### ج - المؤهل العلمي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

| الرقم | المتغير       | الفئة         | التكرار | النسبة (%) |
|-------|---------------|---------------|---------|------------|
| 4     | المؤهل العلمي | متوسط         | 2       | 4.0        |
|       |               | ثانوي         | 15      | 30.0       |
|       |               | جامعي         | 33      | 66.0       |
|       |               | المجموع الكلي |         |            |
|       |               |               | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (20): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (16) المتعلق بالمستوى التعليمي، أن المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة 66%، تليه فئة الثانوي حيث مثلت نسبة 30%، أما المستوى المتوسط فقد مثل نسبة 4%.

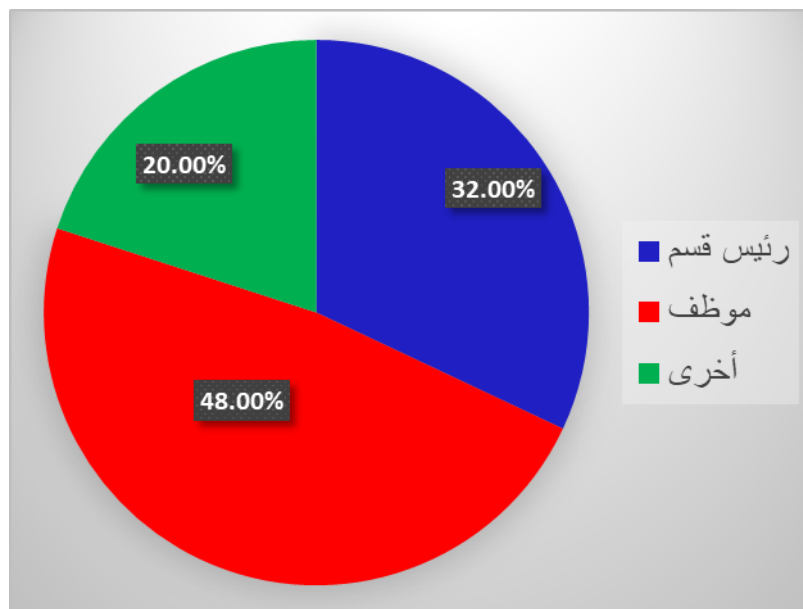
ويمكن تفسير ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعتمد كثيرا على أصحاب فئة الدراسات والشهادات العليا الجامعية في مختلف الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) ومن مختلف التخصصات خاصة المرتبطة بالتسيير المالي والإداري والتسويق وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، واعتمادها كذلك على مهندسين خاصة في تطبيق معايير الجودة وتطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال مثلا التدفق في حجم وسرعة الانترنت والتحسين في الاتصالات السلكية واللاسلكية وإتباع التقنيات والأساليب الحديثة والجديدة، أما فيما يخص فئة الثانوي فهو ما يمثل نصف فئة أصحاب الشهادات العليا الجامعية ما نسبته 30 بالمائة، على عكس فئة المتوسط وهي نسبة جد ضئيلة والمتمثلة في نسبة 4 بالمائة، وهذا يعود للمؤسسة واعتمادها على أصحاب المؤهلات العلمية وخاصة الدراسات الجامعية العليا بدرجة أولى وأصحاب الثانوي بدرجة ثانية وبالتعاون والتنسيق بينهما يتم التسيير الحسن للمؤسسة، بحكم أنهم تتوفر لديهم الخبرات والمهارات والكفاءات.

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة

| الرقم         | المتغير | الفئة    | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|----------|---------|------------|
| 5             | الوظيفة | رئيس قسم | 16      | 32.0       |
|               |         | موظف     | 24      | 48.0       |
|               |         | أخرى     | 10      | 20.0       |
| المجموع الكلي |         |          | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (21): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (17) المتعلق بالمهنة إلى أن أكثر فئة هي فئة الموظفين والتي تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 48% وتليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 32% من أفراد عينة الدراسة، أما ما نسبته 20% فكانت إجاباتهم بوظيفة أخرى.

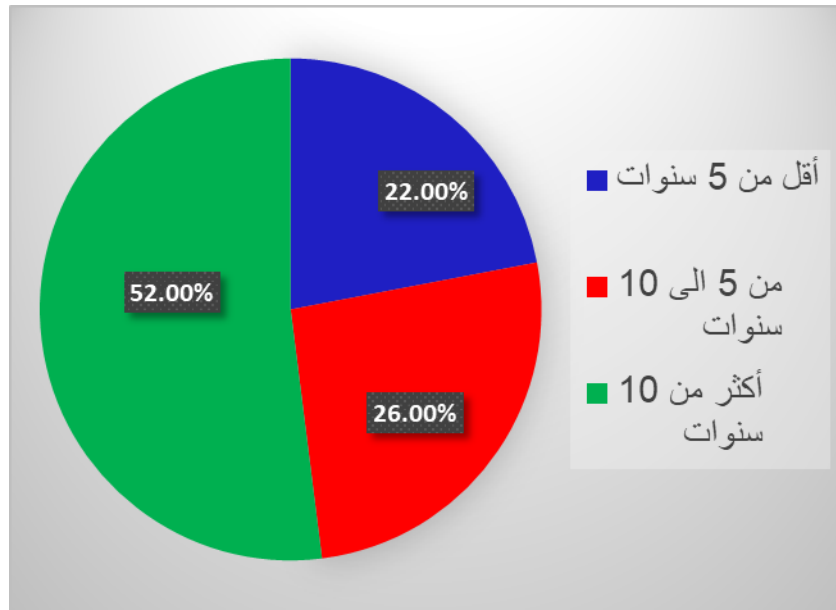
ويرجع ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة التي تعتمد في نشاطها على المهام الموكلة للمصالح، فكل مصلحة من مصالح المؤسسة يعمل بها مجموعة من الموظفين من مختلف التخصصات وكل مصلحة يشرف عليها ويتأصلها رئيس مصلحة.

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية

| الرقم         | المتغير  | الفئة             | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|----------|-------------------|---------|------------|
| 6             | الأقدمية | أقل من 5 سنوات    | 11      | 22.0       |
|               |          | من 5 إلى 10 سنوات | 13      | 26.0       |
|               |          | أكثر من 10 سنوات  | 26      | 52.0       |
| المجموع الكلي |          |                   |         |            |
|               |          |                   | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (22): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أما عن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلب الموظفين تزيد مدة عملهم بالمؤسسة لأكثر من 10 سنوات بنسبة 52 بالمائة، أما الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 10 سنوات فنسبتهم 26 بالمائة، في حين الموظفين الذين تقل مدة عملهم عن 05 سنوات قدرت نسبته بـ 22 بالمائة.

يعني أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على أصحاب الخبرات العالية والمؤهلين للتعيين في المناصب العليا مهمتهم الإشراف وترأس فرق العمل ومساعدة ومساندة الفئات الأخرى في منحهم الخبرات والمهارات.

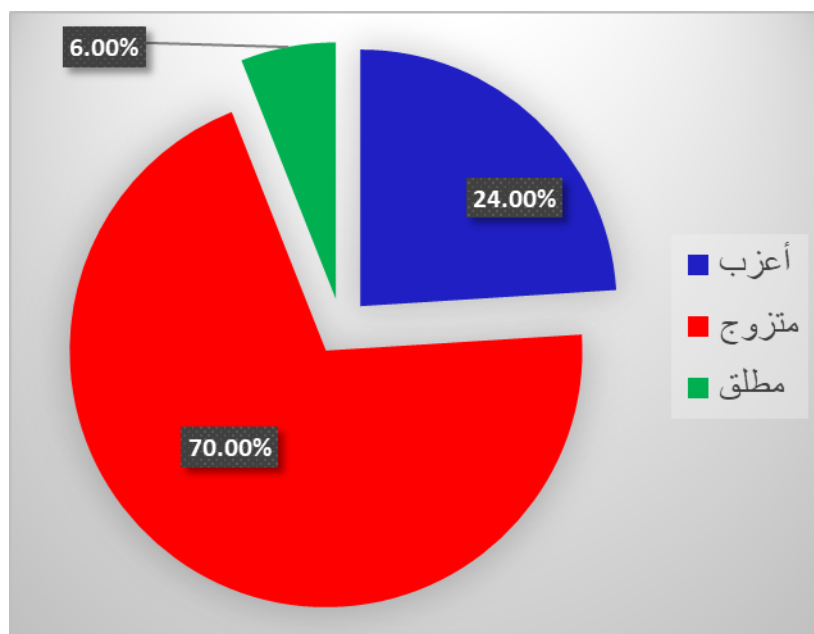
و- الحالة الاجتماعية

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

| الرقم         | المتغير           | الفئة | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|-------------------|-------|---------|------------|
| 7             | الحالة الاجتماعية | أعزب  | 12      | 24.0       |
|               |                   | متزوج | 35      | 70.0       |
|               |                   | مطلق  | 3       | 06.0       |
| المجموع الكلي |                   |       |         |            |
|               |                   |       | 50      | 100        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (23): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أما عن توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، فنجد أن أغلب الموظفين متزوجون وهذا بنسبة 70 بالمائة، بينما 24 بالمائة عزّاب، في حين 06 بالمائة مطلّقين.

وما نستنتجه أن غالبية الموظفون بمؤسسة اتصالات الجزائر متزوجين وهذا راجع إلى أن الأجر الشهري الذي يتقاضاه الموظفون موفق وكفيهم ويسد رمقهم لاقتناء مستلزماتهم ولقضاء حاجاتهم، وتليها فئة العزاب بنسبة متوسطة وربما هذا قد يعود إلى فئة المراهقين والشباب لكونهم طلبة جامعيين مازالوا في بداية تكوين حياتهم من أجل الانطلاق في الحياة العملية وبعدها الزواج، وبحكم أنهم حديثي التوظيف

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

بالمؤسسة، وتليها فئة المطلقين بنسبة جد ضعيفة وربما راجع للمشاكل التي مرت بهم في حياتهم الزوجية والانفصال الذي وقع بين الزوجين مما سبب لهم أزمة اجتماعية.

– الأدوات المستخدمة في الدراسة:

\* أداة الدراسة: (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة)

### • الاستبيان

**تعريفه:** هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.<sup>1</sup>

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في صياغة فقراته، وقد قسمت إلى ثلاث أجزاء.

**الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية، الحالة الاجتماعية).

**الجزء الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، رأس المال البشري، رأس المال الفكري)

**الجزء الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، التميز، الجودة، الكفاءة، تقييم الأداء) والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

**الجدول رقم(20): العبارات التي تقيس أبعاد تنمية الموارد البشرية.**

| العبارات                | البعد            |
|-------------------------|------------------|
| 06-05-04-03-02-01       | التدريب          |
| 14-13-12-11-10-09-08-07 | الحوافز          |
| 20-19-18-17-16-15       | رأس المال البشري |
| 26-25-24-23-22-21       | رأس المال الفكري |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمعطيات الدراسة.

<sup>1</sup> مصطفى ربحي عليان، البحث العلمي (أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته)، دط، عمان، الأردن: بيت الأفكار الدولية،

2001، ص.90.

الجدول رقم(21): العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية

| العبارات          | البعد         |
|-------------------|---------------|
| 06-05-04-03-02-01 | التكلفة الأقل |
| 10-09-08-07       | التميز        |
| 16-15-14-13-12-11 | الجودة        |
| 21-20-19-18-17    | الكفاءة       |
| 25-24-23-22       | تقييم الأداء  |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا معطيات الدراسة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من المتعاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجة.
- محايد تعطى لها 2 درجة.
- معارض تعطي لها 1 درجة.

ويقسم مقياس ليكارت " الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (22): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

| الترميز | درجة القبول | مجال المتوسط الحسابي<br>المرجح | المستوى الموافق له |
|---------|-------------|--------------------------------|--------------------|
| 1       | معارض       | [1.66- 1]                      | منخفض              |
| 2       | محايد       | [2.33-1.67]                    | متوسط              |
| 3       | موافق       | [3-2.34]                       | مرتفع              |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(22): أن مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي بأن المجال من 3-2.34 مرتفع، ويليه المجال من 2.33-1.67 متوسط، ويليه المجال من 1-1.66 منخفض.

• صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولي تم عرضه على أساتذة في مجال التخصص، وبعدما قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي.

2- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم(23): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| المقياس               | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| تنمية الموارد البشرية | 26           | 0.879              |
| الميزة التنافسية      | 25           | 0.924              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس تنمية الموارد البشرية قدر بـ 0.879 أي أن 87.9 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس الميزة التنافسية إلى 0.924 أي أن 92.4 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

-الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

1- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات؛

2- الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

- 3- اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
  - 4- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  - 5- تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (الميزة التنافسية)؛
  - 6- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.
- عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها: سيتم عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم الوصول إليها ثم تحليلها.
- التحقق من اعتدالية التوزيع: لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولموغوروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية)

| المقياس               | قيمة اختبار كولموغوروف | درجة الحرية | الدالة الإحصائية |
|-----------------------|------------------------|-------------|------------------|
| تنمية الموارد البشرية | 0.108                  | 50          | 0.200            |
| الميزة التنافسية      | 0.117                  | 50          | 0.083            |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

الجدول رقم(25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الميزة التنافسية

| الأبعاد       | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| التكلفة الأقل | 3      | 2.31            | 0.51              | متوسط  |
| التميز        | 1      | 2.42            | 0.53              | مرتفع  |
| الجودة        | 2      | 2.36            | 0.58              | مرتفع  |
| الكفاءة       | 4      | 2.28            | 0.52              | متوسط  |

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

|                  |                  |                           |      |       |
|------------------|------------------|---------------------------|------|-------|
| تقييم الأداء     | 5                | 2.17                      | 0.57 | متوسط |
| الميزة التنافسية |                  | 2.31                      | 0.45 | متوسط |
| قيمة ت = 4.805   | درجة الحرية = 49 | الدلالة الإحصائية = 0.000 |      |       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومن خلال الجدول رقم (25) نجد أن قيمة ت قدرت بـ 4.805 عند درجة حرية قدرها 49 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 2.31 وانحراف معياري قدره 0.45 وهذا يثبت وجود الميزة التنافسية بدرجة مقبولة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

يوضح هذا الجدول تحليل الأبعاد المتعلقة بـ الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. المتوسط الحسابي العام للمقياس هو (2.31)، مما يشير إلى تقييم متوسط للميزة التنافسية، مما يعني أن المؤسسة تتمتع ببعض العوامل التنافسية، لكن قد تكون بحاجة لتحسين وتطوير بعض الأبعاد لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في السوق. أما الانحراف المعياري العام (0.45)، فهو منخفض نسبياً، مما يشير إلى أن هناك توافقاً نسبياً بين الآراء حول الميزة التنافسية في المؤسسة، لكن تبقى بعض الفروقات الطفيفة.

### - الرتبة 1: التميز – (2.42 – مرتفع)

التقييم المرتفع لهذا البعد يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتمتع بميزة تنافسية واضحة في التميز. - المؤسسة تبذل جهوداً ملحوظة في تقديم خدمات مبتكرة وتفرد في المنتجات، مما يجعلها تبرز في السوق مقارنة بالمنافسين.

### - الرتبة 2: الجودة – (2.36 – مرتفع)

- هذا التقييم المرتفع يشير إلى أن الجودة تعتبر أحد العوامل القوية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية. - التزام المؤسسة بتقديم خدمات عالية الجودة يساهم في تعزيز سمعتها بين العملاء ويحسن قدرتها على جذب الزبائن الجدد.

### - الرتبة 3: التكلفة الأقل – (2.31 – متوسط)

- التقييم المتوسط يشير إلى أن المؤسسة تحقق بعض النجاح في استراتيجيات خفض التكلفة، لكن قد تحتاج إلى تحسين أساليبها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في هذا البعد.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

- الرتبة 4: الكفاءة - (2.28 - متوسط)

- التقييم المتوسط يدل على أن المؤسسة تحقق مستوى جيداً من الكفاءة في عملياتها، ولكن هناك مجالاً للتحسين لكي تتمكن من تحسين قدرتها التنافسية في السوق.

- الرتبة 5: تقييم الأداء - (2.17 - متوسط)

- يعتبر تقييم الأداء أحد الأبعاد التي تحتاج إلى تحسين كبير، حيث أن التقييم المتوسط يعكس الحاجة إلى تطوير نظام التقييم لتكون المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق التميز التنافسي بشكل فعال.

المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية مع تركيز أكبر على التميز والجودة، حيث تحصل هاتان الميزتان على تقييمات مرتفعة. ومع ذلك، لا يزال هناك مجالاً للتحسين في بعض الأبعاد مثل التكلفة الأقل، الكفاءة، وتقييم الأداء.

من المهم أن تواصل مؤسسة اتصالات الجزائر تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تحسين استراتيجيات التكلفة وزيادة الكفاءة في العمل، بالإضافة إلى تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء.

- الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

- اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع هو الميزة التنافسية.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم(26): تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية.

| معامل الارتباط | الارتباط المفسر             | قيمة ف  | دلالة النموذج   |
|----------------|-----------------------------|---------|-----------------|
| 0.921          | 0.848                       | 268.407 | 0.000           |
| قيمة الثابت    | معامل تنمية الموارد البشرية |         | القرار الإحصائي |
| 0.120          | 1.074                       |         | دال             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن درجة الارتباط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية قدرت بـ 0.921 وهو ارتباط طردي قوي، بمعنى كلما زادت تنمية الموارد البشرية زادت الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وقدر الارتباط المفسر وهو مربع درجة الارتباط بـ 0.848 بمعنى أن 84.8 بالمائة من التغيرات في الميزة التنافسية ترجع لتنمية الموارد البشرية، بينما النسبة المتبقية 15.2 بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الميزة التنافسية.

وقدر معاملات معادلة الانحدار كما يلي: قيمة الثابت = 0.120 ومعامل تنمية الموارد البشرية = 1.074 مما يشكل لنا معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.120 + 1.074 X$$

حيث Y يمثل متغير الميزة التنافسية و X يمثل متغير تنمية الموارد البشرية.

وهذا يدل على أن الزيادة في درجة واحدة في تنمية الموارد البشرية سيزيد من الميزة التنافسية بقيمة 1.074.

وهذا يؤكد بتأثير تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية.

تؤكد نتائج تحليل الانحدار أن تنمية الموارد البشرية هي الرافعة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في اتصالات الجزائر. فالعلاقة الطردية القوية، والقدرة التفسيرية العالية للنموذج، والمعامل المرتفع في معادلة الانحدار كلها تؤثر إلى أن رأس المال البشري هو المورد الأكثر تأثيراً وربحاً إذا تم استثماره بالشكل الصحيح.

وبذلك يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في بناء التميز المؤسسي، وليس مجرد وحدة إدارية تنفيذية.

\* الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الميزة التنافسية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة.

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الميزة التنافسية تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية، الحالة الاجتماعية).

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم(27): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية حسب الخصائص الشخصية

| الخاصية           | الطريقة المعتمدة | مستوى الدلالة sig | النتيجة |
|-------------------|------------------|-------------------|---------|
| الجنس             | اختبار (T test)  | 0.202             | غير دال |
| المؤهل العلمي     | ANOVA            | 0.265             | غير دال |
| السن              | ANOVA            | 0.356             | غير دال |
| الوظيفة           | ANOVA            | 0.222             | غير دال |
| الأقدمية          | ANOVA            | 0.208             | غير دال |
| الحالة الاجتماعية | ANOVA            | 0.396             | غير دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول رقم (27) سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدى كما يلي:  
أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: ما توضحه نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.202 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: ما توضحه نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تبعا لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.265 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين تبعا للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: ما توضحه نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تبعا لخاصية السن.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.356 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين تبعاً للسن.

رابعاً - بالنسبة لخاصية الوظيفة: ما توضحه نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تبعاً لخاصية الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.222 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين تبعاً للوظيفة.

خامساً - بالنسبة لخاصية الأقدمية: ما توضحه نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تبعاً لخاصية الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.208 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين تبعاً للأقدمية.

سادساً - بالنسبة لخاصية الحالة الاجتماعية: ما توضحه نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تبعاً لخاصية الحالة الاجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.396 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين تبعاً للحالة الاجتماعية.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية، الحالة الاجتماعية).

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

نتائج مقياس ليكرت الثلاثي:

الفرع الأول: تدريب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

أصبح تدريب العاملين موضع الاهتمام الواسع من قبل إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ولكي تكون المؤسسة مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيق الكفاءة والفعالية، يجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية وحرصها على تكثيف الدورات التدريبية المنتظمة. وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعد التدريب

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتبة | العبارة                                                                                |
|--------|-------------------|-----------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 0.88              | 2.26            | 6       | يتم تخصيص مبالغ مالية كافية في مؤسسة اتصالات الجزائر لتمويل البرامج التدريبية          |
| مرتفع  | 0.80              | 2.36            | 5       | في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم تصميم البرامج التدريبية وفق احتياجات كل عمل (حسب كل تخصص) |
| مرتفع  | 0.79              | 2.44            | 3       | ساهم التدريب في تسهيل أداء الموظفين والعمال في كافة أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر        |
| مرتفع  | 0.79              | 2.44            | 4       | تحدد مؤسسة اتصالات الجزائر الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات كل عمل                     |
| مرتفع  | 0.67              | 2.56            | 1       | تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية         |
| مرتفع  | 0.71              | 2.54            | 2       | تقوم المؤسسة ببرامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الموظفين                                |
| مرتفع  | 0.53              | 2.43            | التدريب |                                                                                        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعكس الجدول رقم (28) تقييم أفراد العينة لـ "التدريب" في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال ستة مؤشرات أساسية تم قياسها بوساطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد أظهر التحليل أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (2.43) وهو ما يُصنّف ضمن درجة مرتفعة، مما يدل على إدراك إيجابي نسبي من طرف المبحوثين لأهمية التدريب في المؤسسة.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

أما الانحراف المعياري العام (0.53) فيدل على وجود تجانس نسبي في آراء أفراد العينة، بما يشير إلى تقارب تصوراتهم حول واقع التدريب في المؤسسة. يتراوح تقييم العبارات ما بين "متوسط" و"مرتفع"، ما يدل على وجود جهود تدريبية ملموسة، وإن كانت متفاوتة من حيث القوة والفعالية.

- الرتبة 1: العبارة الخامسة " تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية" (المتوسط: 2.56)

تعكس هذه العبارة أعلى متوسط، مما يدل على وعي كبير بأهمية التدريب في تطوير الكفاءات، ويعكس التقييم المرتفع تصورًا إيجابيًا لوجود برامج فعلية تستهدف رفع مستوى المهارات، ويشير ذلك إلى استثمار المؤسسة في رأس المال البشري كخيار استراتيجي.

- الرتبة 2: العبارة السادسة " تقوم المؤسسة ببرامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الموظفين" (المتوسط: 2.54)

التقييم المرتفع يدل على وفرة نسبية في البرامج والدورات التدريبية ويدعم ذلك توجه المؤسسة نحو تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر، هذا التقييم يعزز ما ورد في العبارة الأولى حول دعم المؤسسة للترقية المهنية.

- الرتبة 3: العبارة الثالثة "ساهم التدريب في تسهيل أداء الموظفين في كافة أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر" (المتوسط: 2.44)

تُبرز هذه العبارة فعالية التدريب من حيث الأثر الميداني، ويشير التقييم إلى أن التدريب ينعكس إيجابًا على الإنجاز اليومي للمهام، وهناك وعي من الموظفين بعلاقة مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي.

- الرتبة 4: العبارة الرابعة "تحدد مؤسسة اتصالات الجزائر الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات كل عمل" (المتوسط: 2.44)

يبين التقييم أن عملية تشخيص الحاجات التدريبية تُؤخذ بعين الاعتبار إلى حدٍّ ما، ورغم تشابه المتوسط مع العبارة السابقة، إلا أن وجودها في رتبة أقل يشير إلى حاجة للتحسين، ويُحتمل أن تكون عملية تحديد الاحتياجات غير منتظمة أو غير مفعلة بالكامل.

- الرتبة 5: العبارة الثانية " في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم تصميم البرامج التدريبية وفق احتياجات كل عمل (حسب كل تخصص)" (المتوسط: 2.36)

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

يعكس تراجع هذه العبارة تحديًا في تصميم البرامج التدريبية وفق طبيعة التخصصات، ويُظهر ذلك احتمال وجود برامج تدريبية عامة وغير مخصصة حسب المهام أو التخصص، كما يشير إلى ضرورة تطوير برامج أكثر تخصيصًا تتماشى مع خصوصية كل منصب.

- الرتبة 6: العبارة الأولى "يتم تخصيص مبالغ مالية كافية في مؤسسة اتصالات الجزائر لتمويل البرامج التدريبية" (المتوسط: 2.26 - درجة متوسطة)

تمثل هذه العبارة نقطة الضعف الكبرى في بُعد التدريب، ويعكس هذا التقييم المتوسط شعورًا بوجود نقص في التمويل المخصص للتدريب، وقد يُشكّل هذا القصور المالي عقبة حقيقية أمام جودة وفعالية البرامج التدريبية.

يُظهر تحليل الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على سياسة تدريبية قائمة إلى حدٍ كبير على تطوير الأداء والمهارات، حيث تم تسجيل تقييمات مرتفعة في معظم العبارات، خاصة تلك المتعلقة بالأثر المهني المباشر للتدريب.

غير أن هناك قصورًا واضحًا في جانب التمويل، إضافة إلى حاجة لتحسين منهجية تصميم البرامج التدريبية وفق خصوصية المهن والتخصصات. ومن ثم، فإن تعزيز فعالية التدريب في المؤسسة يستوجب:

- رصد ميزانية أكبر ومخصصة بوضوح للتدريب.
- اعتماد تحليل دقيق للحاجات التدريبية التخصصية.
- الربط العضوي بين التمويل، التخطيط، والتنفيذ.

بذلك، يمكن للمؤسسة أن تُحوّل التدريب من ممارسة إجرائية إلى خيار استراتيجي فعال في تحسين الأداء المؤسسي.

التدريب يتم بصورة مباشرة بعدما يتوظف العمال على مستوى المؤسسة أو حسب الحاجة إليه وحسب التخصص المطلوب، وبعد الترقية يخضع العمال للتدريب كل حسب منصبه الجديد الذي ترقى إليه، ويكون في مدة كل شهرين، وكذلك يتم نهاية كل عام<sup>1</sup>، وهناك تدريب داخلي (داخل المؤسسة)، وتدريب محلي على مستوى المدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة والتي يخضع لها عمال المؤسسة بنسبة 75 بالمائة<sup>2</sup>، وعلى مستوى فندق ليناتال بورقلة، وعلى المستوى الوطني يوجد معاهد متخصصة بولايات:

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "عبد الكريم زيتوني"، المرجع السابق.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

وهران، قسنطينة، بليدة، معهد أنباد (NPD)، ليزا ببومرداس (الجزائر العاصمة)، معهد ببني مسوس (الجزائر العاصمة) ومعهد ISGP ببرج الكيفان<sup>1</sup>، والتي يخضع لها الموظفون بنسبة 25 بالمائة وتخصص الإطارات، وعلى المستوى الدولي يوجد معاهد ومراكز متخصصة (فرنسا، الصين، تركيا)، وتدريب قصير المدى يكون من يوم واحد إلى ثلاثة أيام<sup>2</sup>، وتدريب متوسط المدى تكون مدته أسبوعين متواصلين، وتدريب طويل المدى (تكوين متخصص) تكون مدته أسبوع في الشهر خلال عام كامل إلى غاية العامين، ويقتطع من الأجر القاعدي للموظف ما نسبته 2 بالمائة يعني 1 بالمائة للتمهين وواحد بالمائة للتكوين<sup>3</sup>، وفيما يخص ميزانية التدريب هناك من الموظفين من يرجح أنها تكفي للبعض وهناك من يرجح أنها تكفي للجميع ويتم بعث العمال حسب التخصص أو التقنية أو الاحتياج، وهناك طرق أخرى للتدريب والتكوين عن طريق التحاضر عن بعد، ندوات، محاضرات، تربية ورشات، وكذلك المتمثلة في شراء معدات أو مستلزمات تحتاجها المؤسسة وترسل أو تبعث بعض العمال لتعلم كيفية تسيير تلك الماكينة أو الجهاز بغرض تجديد المعلومات، وهناك تكوين بغرض تحسين المستوى وتكون مدته من أسبوع إلى أسبوعين، ويستفاد من العمال الذين خضعوا للتدريب والتكوين بقصد تعلم وتلقين الآخرين (العمال الذين لم يتلقوا التدريب والتكوين).<sup>4</sup> لاحظ الجدولين رقم (29) و (30).

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "خالد بن ساسي"، المرجع السابق.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "عبد الكريم زيتوني"، المرجع السابق.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

<sup>4</sup> النتائج مأخوذة من مقابلة رؤساء الدوائر بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

### الجدول رقم(29): مراكز التدريب والتكوين لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

| مكان مركز التدريب والتكوين | المشرفين على التدريب والتكوين                                                                                                                                                                                                              | مدة التدريب والتكوين                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محلي                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة.</li> <li>- فندق ليناتال بولاية ورقلة.</li> <li>- داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.</li> </ul>                                                                  | من يوم إلى 03 أيام حتى أسبوعين والعاملين الذين يخضعون للمدرسة الجهوية للاتصالات بنسبة 75 بالمائة. |
| وطني                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معاهد متخصصة: (npd و ليزا ببومرداس).</li> <li>- معهد ببني مسوس(الجزائر العاصمة).</li> <li>- معهد isgp بـ برج الكيفان(الجزائر العاصمة).</li> <li>- معاهد متخصصة ببليدة، وهران، قسنطينة.</li> </ul> | من 03 أيام إلى أسبوعين متوصلة، ويمكن أن تكون مدة أسبوع في الشهر طيلة عام كامل(تكوين متخصص).       |
| دولي                       | معاهد ومراكز متخصصة (فرنسا، الصين، تركيا)                                                                                                                                                                                                  | من 06 أشهر إلى عام، وقد تطول مدته إلى غاية عامين(تكوين متخصص).                                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات التي أجريت مع رؤساء الدوائر بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

### الجدول رقم(30): مدة التدريب والتكوين لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

| تدريب وتكوين قصير المدى | تدريب وتكوين متوسط المدى               | تدريب وتكوين طويل المدى                                |
|-------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| من يوم إلى 03 أيام.     | من أسبوع حتى الأسبوعين إلى غاية الشهر. | من 06 أشهر إلى 12 شهر(عام). وقد يدوم إلى غاية العامين. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات التي أجريت مع رؤساء الدوائر بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

### الفرع الثاني: تحفيز الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

تعتبر الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتقديم ما لديهم من قوة عمل تجعل المؤسسة في حالة استمرار عملية الإنتاج، وتحسين استغلال وتكييف نظام الحوافز وتوجيهه لمصلحة المؤسسة والعمال على حد سواء، مما يؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية وزيادة أداء الفرد وتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم(31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الحوافز

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة  | العبارة                                                                                           |
|--------|-------------------|-----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع  | 0.72              | 2.34            | 1       | تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة الحوافز والمكافآت وهذا لتحقيق التفوق والتميز                    |
| متوسط  | 0.81              | 2.20            | 5       | يساهم نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتحسين الأداء الوظيفي                                 |
| متوسط  | 0.79              | 2.30            | 2       | تحفز مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على الأداء الجيد لتعزيز سمعتها في المجتمع وتحقيق مزايا تنافسية |
| متوسط  | 0.78              | 2.28            | 3       | تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز الايجابية لبعض العمال وفق الأداء المتميز تحقيقا للمصلحة العليا |
| متوسط  | 0.75              | 2.18            | 7       | تتسم سياسة منح الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعدل والمساواة                                  |
| متوسط  | 0.79              | 1.84            | 8       | تتبع المؤسسة استخدام الحوافز السلبية "العقوبات" لتحقيق الأداء الأفضل والتفوق والتميز              |
| متوسط  | 0.81              | 2.20            | 6       | في مؤسسة اتصالات الجزائر هناك من الموظفين من يفضل الحوافز المادية على المعنوية                    |
| متوسط  | 0.79              | 2.22            | 4       | في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دورها في رفع مستوى الأداء وتولد دافعية نحو العمل.            |
| متوسط  | 0.42              | 2.20            | الحوافز |                                                                                                   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول رقم (31) نتائج تقييم أفراد العينة لبُعد الحوافز داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال ثماني عبارات متنوعة تقيس تصوراتهم حول سياسات وأنواع الحوافز، ومدى عدالتها، وأثرها على الأداء الوظيفي.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (2.20)، وهو ما يُصنّف ضمن الدرجة "المتوسطة"، ويعكس إدراكًا محدودًا نسبيًا لفعالية نظام الحوافز في المؤسسة. بينما كان الانحراف المعياري العام (0.42)، وهو منخفض نوعًا ما، مما يدل على وجود درجة من التجانس في إجابات المبحوثين حول هذا البعد.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

كما أنه من الملاحظ أن جميع العبارات، ما عدا واحدة فقط، نالت درجة "متوسطة"، ما يشير إلى ضعف نسبي في سياسات الحوافز أو غياب أثرها البارز في البيئة التنظيمية، رغم الأهمية المحورية لهذا العنصر في تعزيز الدافعية والتحفيز داخل بيئة العمل.

- الرتبة 1: العبارة الأولى "تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة الحوافز والمكافآت لتحقيق التفوق والتميز" - (2.34 - درجة مرتفعة)، هذه هي العبارة الوحيدة ذات التقييم المرتفع، ما يدل على إدراك عام بأن المؤسسة لديها توجه معلن أو شكلي نحو اعتماد الحوافز.

رغم هذا التقييم، قد تكون السياسات المعلنة غير مطابقة تمامًا للممارسة الفعلية، وهو ما تبرزه بقية العبارات.

- الرتبة 2: العبارة الثالثة "تحفز مؤسسة اتصالات الجزائر عاملاتها وموظفيها على الأداء الجيد لتعزيز سمعتها وتحقيق مزايا تنافسية" - (2.30 - متوسط): يعكس التقييم المتوسط إدراكًا غير قوي بوجود سياسة واضحة وممنهجة لتحفيز الأداء من أجل أهداف إستراتيجية، يُحتمل أن تكون هذه السياسة موجودة ولكنها لا تُنفذ بالشكل الذي يلمسه العاملون.

- الرتبة 3: العبارة الرابعة "تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز الإيجابية لبعض العمال وفق الأداء المتميز تحقيقًا للمصلحة العليا" - (2.28 - متوسط): يُبرز هذا التقييم توجه المؤسسة إلى ربط الحوافز بالأداء المتميز، لكن بدرجة ليست كافية، وجود "لبعض العمال" قد يشير إلى شعور بعدم الإنصاف أو نقص في تعميم السياسات.

- الرتبة 4: العبارة الأخيرة "في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دورها في رفع مستوى الأداء وتولد دافعية نحو العمل" - (2.22 - متوسط): تعكس هذه العبارة وعيًا بأثر الحوافز على الأداء، إلا أن التقييم المتوسط يوحي بأن هذا الأثر غير ملموس أو غير دائم، ومن المحتمل أن تكون الحوافز غير متكررة أو تقتصر للتوزيع.

- الرتبة 5: العبارة الثانية "يساهم نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتحسين الأداء الوظيفي" - (2.20 - متوسط): يؤكد هذا التقييم المحدود أن المبحوثين لا يلمسون بوضوح العلاقة بين نظام الحوافز والتحسين الفعلي في الأداء، قد يكون السبب ضعف التطبيق أو غياب العدالة في توزيع الحوافز.

- الرتبة 6: العبارة السابعة "في مؤسسة اتصالات الجزائر هناك من الموظفين من يفضل الحوافز المادية على المعنوية" - (2.20 - متوسط): هذه العبارة تقيس تفضيلات شخصية، والتقييم المتوسط

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

يوحي بوجود تباين في توقعات الموظفين، أو ربما ضعف في الحوافز المادية المقدّمة، يُمكن استنتاج أن الحوافز المعنوية لا تعوّض، في رأي البعض، النقص في الحوافز المالية.

- الرتبة 7: العبارة الخامسة "تتسم سياسة منح الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعدل والمساواة" - (2.18 - متوسط): هذا التقييم يُظهر مشكلة إدراكية في عدالة توزيع الحوافز، قد يشعر الموظفون بأن نظام الحوافز يعاني من التحيز أو نقص الشفافية، مما يُضعف أثرها التحفيزي.

- الرتبة 8: العبارة السادسة "تتبع المؤسسة استخدام الحوافز السلبية 'العقوبات' لتحقيق الأداء الأفضل والتفوق والتميز" - (1.84 - متوسط): رغم أنها حافز سلبي، فإن تقييمها المنخفض يعكس رفضًا نسبيًا لهذه السياسة أو إدراكًا بأنها غير فاعلة، يُحتمل أن تكون العقوبات غير مؤثرة أو مطبّقة بشكل غير عادل.

بناءً على التحليل، فإن بُعد الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر يتميز بـ:

- وجود نية معلنة لتطبيق سياسات الحوافز (كما تعكس العبارة الأولى).
  - لكن بالمقابل، هناك فجوة واضحة بين هذه السياسات وتطبيقها الفعلي، وهو ما تؤكده التقييمات "المتوسطة" لبقية العبارات.
  - يُسجل ضعف في أثر الحوافز على الأداء، وعدالة التوزيع، وشفافية المعايير.
  - كما أن الاعتماد على الحوافز السلبية لا يبدو فعالاً، وهو ما يستدعي إعادة النظر في هذا التوجه.
- وعليه، توصي هذه النتائج بضرورة:

1. تطوير نظام الحوافز بشكل عادل وشفاف، مع التركيز على الأثر التحفيزي لا الإجرائي فقط.
  2. تعزيز التنوع بين الحوافز المادية والمعنوية حسب طبيعة الوظائف والتفضيلات.
  3. تقييم دوري لسياسة الحوافز ومدى فاعليتها في رفع الأداء، مع إشراك العاملين في تقييمها.
- الأساس الذي يتم به تحفيز الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هو أنه في كل عام يتم فيها تقسيم الأرباح على جميع الموظفين والعمال، وكذلك أن جميع الموظفين والعمال يحبذون ويختارون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية<sup>1</sup>، واتفاق جميع الموظفين والعمال في أن الترقية والأجر القاعدي الذي يتقاضاه الموظفين والعمال، والخدمات التي تقدمها لجنة الخدمات الاجتماعية تعتبر بمثابة

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "زكرياء مقدم"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

المحفز لهم، وهناك من العمال والموظفين من اتفق بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تمنح لموظفيها علاوات تشجيعية بشكل دوري، وهناك من عارض الرأي.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: رأس المال البشري والفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

إن الاهتمام برأس المال البشري والفكري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بصفة خاصة، وعلى المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة بسبب الانفتاح الاقتصادي، العولمة، والتقدم التكنولوجي، والتي أثرت بشكل كبير على بيئة الأعمال والبيئة التنافسية للمؤسسات.

### أولاً: رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

يعتبر رأس المال البشري المصدر الحقيقي والوحيد على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في انجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى بعض عمال المؤسسة، والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة، بإمكانهم تقديم أفكار جديدة وتطوير الأفكار القديمة التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

ويبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد رأس المال البشري.

---

<sup>1</sup> النتائج مأخوذة من مقابلة رؤساء الدوائر بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم(32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد رأس المال البشري

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة           | العبارة                                                                                          |
|--------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 0.76              | 2.30            | 2                | يعد رأس المال البشري المستثمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كبير جدا                           |
| مرتفع  | 0.80              | 2.36            | 1                | يكرس موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر كل أوقاتهم لغرض تحسين الخدمات وحسن استقبال الزبائن في المؤسسة   |
| متوسط  | 0.76              | 2.10            | 5                | تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية                    |
| متوسط  | 0.74              | 2.16            | 3                | يتواجد في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام لتقييم الأداء يتوافق مع معايير قياسية عالمية                |
| متوسط  | 0.80              | 2.12            | 4                | تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية |
| متوسط  | 0.84              | 2.02            | 6                | تعطى للموظف في مؤسسة اتصالات الجزائر العناية الفائقة عند التعامل مع جميع الزبائن                 |
| متوسط  | 0.47              | 2.18            | رأس المال البشري |                                                                                                  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول رقم (32) نتائج تقييم المبحوثين لمستوى رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.18) وهو ما يصنف ضمن "الدرجة المتوسطة"، مما يشير إلى وجود إدراك متوسط بمدى استثمار المؤسسة في قدرات وكفاءة مواردها البشرية.

الانحراف المعياري العام البالغ (0.47) يعكس مستوى معقولاً من التجانس في آراء المبحوثين، مع بعض التباين النسبي في تقييم بعض الجوانب، خاصة ما يتعلق بالمشاركة في التخطيط أو جودة التعامل مع الزبائن.

بشكل عام، النتائج تعكس أن رأس المال البشري في المؤسسة يحظى ببعض العناية لكن دون بلوغ درجة التمكين الكامل أو الاستغلال الأمثل.

- الرتبة 1: العبارة الثانية "يكرس موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر كل أوقاتهم لغرض تحسين الخدمات وحسن استقبال الزبائن في المؤسسة" - (2.36 - مرتفع): يعكس هذا التقييم المرتفع صورة إيجابية

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

عن التفاني في العمل والالتزام الوظيفي، ويدل على وعي الموظفين بأهمية رضا الزبون، وربما على ثقافة تنظيمية تُشجع حسن المعاملة.

- الرتبة 2: العبارة الأولى " يعد رأس المال البشري المستثمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كبير جدًا" - (2.30 - متوسط): رغم قربهِ من الحد المرتفع، إلا أن وصف "كبير جدًا" لم يصل لتقدير "مرتفع"، ويدل على وجود جهود استثمارية في العنصر البشري، لكن على ما يبدو فهي لا ترقى لمستوى "الكبير جدًا" في نظر المبحوثين.

- الرتبة 3: العبارة الرابعة " يتواجد في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام لتقييم الأداء يتوافق مع معايير قياسية عالمية" - (2.16 - متوسط): التقييم يُشير إلى وعي نسبي بوجود نظام للتقييم، لكنه ليس واضحًا بما فيه الكفاية أو غير مطبق بصرامة، ويشير كذلك إلى ضعف في مطابقة النظام للمعايير العالمية أو في شفافيته.

- الرتبة 4: العبارة الخامسة "تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية" - (2.12 - متوسط): هذا التقييم يبين ميلًا إلى توظيف خارجي أكثر من تطوير داخلي، ما قد يعكس ضعف الثقة في الموارد الحالية أو نقص برامج التأهيل، وقد يُفهم على أنه مؤشر على عدم كفاية رأس المال البشري الموجود داخل المؤسسة.

- الرتبة 5: العبارة الثالثة " تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية" - (2.10 - متوسط): التقييم المتوسط يعكس مستوى منخفض من إشراك الموظفين في القرارات الإستراتيجية، ويُحتمل أن يكون هذا مرتبطًا بنمط إداري مركزي أو غياب آليات للمشاركة الفعلية.

- الرتبة 6: العبارة الأخيرة "تُعطى للموظف في مؤسسة اتصالات الجزائر العناية الفائقة عند التعامل مع جميع الزبائن" - (2.02 - متوسط منخفض): التقييم هنا الأدنى في هذا البعد، ما يُشير إلى وجود خلل في دعم الموظف ميدانيًا أو في التكوين المناسب للتعامل مع الزبائن، وهذا يُشكل نقطة ضعف، خاصة أن المؤسسة خدمية وتعتمد على جودة التواصل المباشر.

تشير معطيات الجدول إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة:

- تملك رأس مال بشري متوسط الفعالية والاستثمار.
- هناك مؤشرات إيجابية في الجوانب المتعلقة بالتفاني في تقديم الخدمات.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

• بالمقابل، هناك ضعف في إشراك الموارد البشرية في صنع القرار، وفي تطويرها وفق معايير تقييم دقيقة.

• كما يظهر أن العناية بالعامل أثناء تواصله مع الزبائن تحتاج إلى مراجعة تدريبية وسلوكية وتنظيمية. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بـ:

1. تعزيز مشاركة العمال في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
  2. مراجعة نظام تقييم الأداء وجعله شفافاً ومعتمداً على معايير موضوعية.
  3. الاستثمار في التكوين الداخلي بدل الاعتماد على المصادر الخارجية.
  4. رفع جودة التعامل مع الزبائن من خلال تحسين بيئة العمل ودعم العامل ميدانياً.
- حسب الملاحظة والتدقيق لاحظنا أن العمال الموجودين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في غالبيتهم يحملون شهادات جامعية عليا ويحصلون على مؤهلات علمية منها الدكتوراه والماجستير والماستر والليسانس من مختلف الأطوار وفي مختلف التخصصات (علوم الإعلام والاتصال، التسيير والاقتصاد، الإلكترونيك، الإدارة، الإعلام الآلي، المحاسبة، التجارة، الذكاء الاصطناعي وغيرها).
- ثانياً: رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

يعد رأس المال الفكري من السمات البارزة في عصرنا الحالي الذي يعتبر عصر ثورة المعلومات، المعرفة، والتكنولوجيا الذكية، كما أصبح لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يمثل قوى تتسم بالموهبة والمهارة المؤهلة ما يساهم إلى حد كبير في إحداث تغيير ايجابي على كافة المجالات والأصعدة.

ويُبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد رأس المال الفكري.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم(33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد رأس المال الفكري

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة           | العبارة                                                                                        |
|--------|-------------------|-----------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 0.80              | 2.18            | 6                | يطرح موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر أفكارا جديدة باستمرار ومناقشتها في الاجتماعات                 |
| متوسط  | 0.88              | 2.26            | 4                | يسعى الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر بزيادة وتنمية معارفهم في المجالات التي تتعلق بوظيفتهم   |
| متوسط  | 0.71              | 2.30            | 2                | تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على إنجاز مهامهم وتجريب أفكارهم الإبداعية                   |
| متوسط  | 0.73              | 2.28            | 3                | تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على إقامة الحلقات النقاشية قصد الاستثمار في طاقاتهم الفكرية |
| متوسط  | 0.82              | 2.32            | 1                | تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر التجديد والإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق.          |
| متوسط  | 0.76              | 2.22            | 5                | في حالة التوظيف الجديد تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما بالغا بالموظفين ذوي المعرفة العالية  |
| متوسط  | 0.49              | 2.26            | رأس المال الفكري |                                                                                                |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول نتائج تقييم أفراد العينة لمستوى رأس المال الفكري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو بعد مهم يرتبط بالإبداع، والمعرفة، والقدرة على تقديم قيمة مضافة من خلال الأفكار. بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.26) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، ما يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماما نسبيا بتعزيز رأس المال الفكري، ولكن لا يزال هناك هامش كبير للتطوير. أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.49)، ما يعكس درجة مقبولة من التوافق في آراء المبحوثين، رغم بعض التباين في تقييم مدى تشجيع المؤسسة على التجديد والإبداع أو الاستثمار في الكفاءات الجديدة.

- الرتبة 1: العبارة الخامسة "تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر التجديد والإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق" - (2.32 - متوسط): يعكس هذا البند إدراكا واضحا بأن المؤسسة تقر بأهمية

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الابتكار والتجديد كخيار استراتيجي، وغير أن درجة "متوسط" تشير إلى أن التطبيق الفعلي لهذه الإستراتيجية قد لا يكون على قدر الإعلان عنها.

- الرتبة 2: العبارة الثالثة "تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على إنجاز أدائهم وتجريب أفكارهم الإبداعية" - (2.30 - متوسط): هذا التقييم يشير إلى بيئة عمل تشجع بدرجة مقبولة على المبادرات الفردية والتفكير خارج النمط التقليدي، ومع ذلك، لم يصل التقدير إلى درجة "مرتفعة"، ما يلمح إلى حاجة لتحسين آليات الدعم والتشجيع.

- الرتبة 3: العبارة الرابعة "تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على إقامة الحلقات النقاشية قصد الاستثمار في طاقاتهم الفكرية" - (2.28 - متوسط): يدل على وجود محاولات لخلق مساحات حوار فكري وتبادل معرفي، لكن محدودية المتوسط تشير إلى أن هذه الحلقات قد تكون غير منتظمة أو شكلية في بعض الأحيان.

- الرتبة 4: العبارة الثانية "يسعى الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر بزيادة وتنمية معارفهم في المجالات التي تتعلق بوظيفتهم" - (2.26 - متوسط): يعكس البند روحاً فردية للتعلّم الذاتي والتطور المهني، والمستوى المتوسط يدل على أن هذا الجهد قد لا يكون مدعوماً بشكل مؤسسي دائم.

- الرتبة 5: العبارة الأخيرة "في حالة التوظيف الجديد تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماماً بالغاً بالموظفين ذوي المعرفة العالية والتميزة" - (2.22 - متوسط): يشير إلى أن المؤسسة تعترف بقيمة المعرفة عند اختيار الموظفين الجدد، ومع ذلك، المتوسط يُبرز ضعفاً نسبياً في استقطاب الكفاءات النوعية أو غياب معايير دقيقة للانتقاء.

- الرتبة 6: العبارة الأولى "يطرح موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر أفكاراً جديدة باستمرار ومناقشتها في الاجتماعات" - (2.18 - متوسط): الترتيب الأدنى يشير إلى قصور في تفعيل بيئة الابتكار والتفكير الجماعي، ويُحتمل أن يكون السبب راجعاً إلى غياب الحوافز أو الخوف من الفشل أو الروتين الإداري.

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر:

• تملك توجهها استراتيجياً نحو الابتكار والتجديد الفكري، إلا أن تطبيق ذلك على أرض الواقع لا يزال متوسطاً وغير منتظم.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

• يظهر أن الموظفين يبذلون جهودا فردية لتطوير الذات، لكن الدعم المؤسسي قد لا يكون كافياً لتحويل هذه الجهود إلى قيمة مضافة فعلية.

• الحلقات النقاشية وتداول الأفكار داخل المؤسسة لا تزال محدودة أو غير مفعلة بشكل ممنهج.

• الجانب المتعلق بطرح الأفكار في الاجتماعات يعكس خللاً واضحاً في ثقافة التشاور أو انعدام الثقة في تقبل المبادرات.

وعليه توصي نتائج الدراسة بـ:

1. ضرورة وضع آليات واضحة لتحفيز الابتكار وتشجيع الموظفين على المشاركة بأفكارهم دون تردد.
2. تفعيل واستدامة منصات الحوار المعرفي مثل الورشات والملتقيات الداخلية.
3. تطوير نظام تحفيزي يربط بين الإبداع الفردي والتقدير المهني.
4. تعزيز ثقافة الابتكار بالتوازي مع برامج تكوين مستمر موجهة حسب طبيعة الوظائف.

حسب الملاحظة والتدقيق لاحظنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة رغم الإطارات والكفاءات التي تزخر بهم المؤسسة إلا أنها غير مستثمرة أفكارهم وغير مستغلة تواجدهم وتوجهاتهم ولا تعطيهم المشاركة أو إبداء آرائهم في اتخاذ بعض القرارات وهذا ما يجمد أفكارهم وقدراتهم الإبداعية(وضع الشخص غير المناسب في المكان المناسب).

### الفرع الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

تعد وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة من أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ومن خلالها يتعرف مسئول المؤسسة على نقاط القوة والضعف للعمال وكشف الانحرافات وعلاجها.

ويُبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تقييم الأداء.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تقييم الأداء

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة       | العبارة                                                                                             |
|--------|-------------------|-----------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 0.73              | 2.20            | 1            | يعمل نظام تقييم الأداء بالمؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعاملين بدقة                 |
| متوسط  | 0.81              | 2.20            | 2            | توفر مؤسسة اتصالات الجزائر عملية التدريب على القائمين بعملية تقييم الأداء لتفادي الأخطاء في تقييمهم |
| متوسط  | 0.76              | 2.14            | 3            | تعتمد المؤسسة على أساليب تقييم الأداء وفقا لنماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل                       |
| متوسط  | 0.77              | 2.12            | 4            | يتواجد في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام لتقييم الأداء يتوافق مع معايير قياسية عالمية                   |
| متوسط  | 0.57              | 2.17            | تقييم الأداء |                                                                                                     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُظهر الجدول تحليلًا لأبعاد تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، المتوسط الحسابي العام لبعث تقييم الأداء هو (2.17)، وهو يشير إلى تقييم متوسط من قبل الموظفين. يمكن الاستنتاج أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة قد يكون موجودًا، لكنه يحتاج إلى تحسينات لكي يكون أكثر فعالية وكفاءة.

أما الانحراف المعياري العام الذي بلغ (0.57)، فهو يدل على تفاوت متوسط في الآراء حول فعالية نظام تقييم الأداء، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون النظام يعمل بشكل جيد، بينما قد يرون آخرون أن هناك حاجة لتحسينه بشكل أكبر.

– الرتبة 1: العبارة الأولى "يعمل نظام تقييم الأداء بالمؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعاملين بدقة" – (2.20 – متوسط): هذه العبارة تشير إلى أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف بدقة، التقييم المتوسط يدل على أن النظام يمكنه تحديد هذه النقاط ولكن قد يكون هناك تحسينات لازمة ليصبح أكثر دقة وفعالية.

– الرتبة 2: العبارة الثانية "توفر مؤسسة اتصالات الجزائر عملية التدريب على القائمين بعملية تقييم الأداء لتفادي الأخطاء في تقييمهم" – (2.20 – متوسط)

توضح العبارة أن المؤسسة توفر تدريبًا للمشرفين الذين يقومون بتقييم الأداء بهدف تقليل الأخطاء.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

التقييم المتوسط يعكس أن المؤسسة تدرك أهمية التدريب، لكن قد تكون هناك فرص لتحسين البرامج التدريبية أو توسيع نطاقها لضمان تقليل الأخطاء بشكل أكبر.

- الرتبة 3: العبارة الثالثة "تعتمد المؤسسة على أساليب تقييم الأداء وفقا لنماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل" - (2.14 - متوسط): تشير هذه العبارة إلى أن المؤسسة تعتمد على نماذج تقييم موضوعية تواكب طبيعة العمل، والتقييم المتوسط يشير إلى أن النماذج قد تكون مناسبة ولكن هناك مجال لتحسينها بما يتناسب مع التطورات والاحتياجات المتغيرة في العمل.

- الرتبة 4: العبارة الرابعة "يتواجد في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام لتقييم الأداء يتوافق مع معايير قياسية عالمية" - (2.12 - متوسط): تشير العبارة إلى أن النظام المعتمد في المؤسسة يتماشى مع المعايير القياسية العالمية، والتقييم المتوسط يدل على أن الهيكل القياسي قد لا يكون مطبقاً بأفضل صورة وقد يحتاج إلى تحديث أو تحسين ليوافق المعايير الدولية بشكل أكثر فعالية.

- نظام تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتع بتقييم متوسط، مما يعني أنه موجود وله جوانب جيدة، ولكن هناك مجال للتحسين.

يجب على المؤسسة مواصلة تحسين نظام تقييم الأداء من خلال تعزيز دقة التقييم، وتطوير نماذج التقييم لتكون أكثر ملائمة وموضوعية، وتوسيع برامج التدريب للقائمين على التقييم لضمان تقليل الأخطاء.

يعتبر تحسين هذا النظام أساسياً لتحفيز الأداء الجيد داخل المؤسسة وزيادة فاعليتها.

تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية التقييم في كل دورة تكوينية وخاصة العمال التقنيين والتجاريين، والذي يقوم بعملية تقييم الموظفين بصفة عامة رؤساء المصالح باعتبارهم المسؤولين الأوليين حسب السلم الإداري، ورؤساء المصالح يقيمهم رؤساء الدوائر، أما بالنسبة للمدراء يقيمهم نظام معلوماتي يدعى "أوراك" (يقيم لهم خدماتهم وأعمالهم في شؤون تسيير المؤسسة)<sup>1</sup>، وفيما يخص المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر فهي حسب: الأداء، الانضباط، مردودية العامل، والأهداف المحققة<sup>2</sup>، وتم استعمال تقييم الأداء على مستوى المؤسسة سنة 2015 وبعدها توقفت العملية من المؤسسة.<sup>3</sup> قد ترجع

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "محمد خويلدات"، المرجع السابق.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

لأسباب منها عدم التقييم العادل وعدم المساواة بين العمال والموظفين، الجور والظلم، لا يوجد به نوع من المكافأة والتحفيز، وغياب وعدم وجود التقييم الفردي للعامل، غياب الشفافية والنزاهة في التقييم.<sup>1</sup>

وحسب الملاحظة والتدقيق لاحظنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بحكم أنها مؤسسة خدماتية واقتصادية همها الوحيد هو الربح وترويج المنتجات والخدمات والسلع التي تقدمها وتعرضها للزبائن.

### المطلب الثاني: إستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية واضحة تتمثل في محاولة السيطرة على السوق وتحقيق الريادة من خلال جلب أكبر عدد من الزبائن مقارنة بمنافسيها من مؤسسة جيزي وأوريدو، وهذا من خلال تحسين جودة خدماتها بهدف تحقيق رغبات زبائنهم في ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده الاتصالات وخدمة الانترنت. وفيما يلي سيتم توضيح رؤية ورسالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

#### • رؤية المؤسسة

تتطلع المؤسسة إلى توفير باقة متكاملة من الخدمات في مجال الانترنت بكل أنواعها وخدمة الهاتف الثابت بقيمة وجودة عالية بحيث تسهم في إحداث فرق نوعي ومستدام في السوق.

تسعى المؤسسة أن تكون هي الرائدة في تقديم خدمات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشتى أنواعها.

#### • رسالة المؤسسة

- أن يكون مزود خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المفضل لدى عملائها من الأفراد والمؤسسات على المستوى الوطني.

- إثراء حياة عملائها بتقديم خدمات الاتصالات والانترنت ذات الجودة العالية تنمو وتتطور بالاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: إستراتيجية التكلفة الأقل بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

قد تعمل المؤسسة على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسياتها في السوق من حيث الأسعار، والذي يمكن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على تحقيق مزايا تنافسية بتركيز جل جهودها إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله، واستغلال الطاقات

<sup>1</sup> النتائج مأخوذة من مقابلة رؤساء الدوائر بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "محمد خويلدات"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الإنتاجية إلى أبعد حد ممكن، وتكون في موقف قيادي، والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح.

ويبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التكلفة الأقل.

**الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التكلفة الأقل**

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة        | العبرة                                                                                                                         |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 0.78              | 2.26            | 5             | تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى خفض تكاليف عملياتها المباشرة باستمرار                                                    |
| متوسط  | 0.82              | 2.24            | 6             | تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة                                                       |
| متوسط  | 0.79              | 2.32            | 2             | تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تخفيض تكلفتها                                      |
| مرتفع  | 0.67              | 2.44            | 1             | تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإخضاع جميع الخدمات المقدمة إلى التحسين المستمر بقصد تخفيض تكاليفها.                                |
| متوسط  | 0.74              | 2.30            | 3             | تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على معياري الكفاءة والفعالية في جميع عملياتها بهدف ترشيد الإنفاق والتقليل في تكلفة الخدمات المقدمة |
| متوسط  | 0.83              | 2.28            | 4             | تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية قيادة التكلفة لأجل زيادة المبيعات                                                       |
| متوسط  | 0.51              | 2.31            | التكلفة الأقل |                                                                                                                                |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول رقم (35) تقييم أبعاد التكلفة الأقل في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال 6 عبارات تمثل سياسات واستراتيجيات المؤسسة في خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة. سجل متوسط الأداء لهذا البعد (2.31) مما يعكس تقييماً متوسطاً للإجراءات المتخذة في هذا المجال. أما الانحراف المعياري العام البالغ (0.51) فيُظهر تبايناً متوسطاً في آراء أفراد العينة حول مدى نجاح المؤسسة في خفض التكاليف، مع تقارب نسبي في التقييمات.

– الرتبة 1: العبارة الرابعة "تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإخضاع جميع الخدمات المقدمة إلى التحسين المستمر بقصد تخفيض تكاليفها" – (2.44 – مرتفع): يظهر هذا البند أن المؤسسة تبذل

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

جهودًا فعالة لتحسين وتخفيض تكاليف خدماتها بشكل مستمر، والتقييم المرتفع يشير إلى أن عملية تحسين الخدمات قد حققت نتائج مباشرة أو واضحة في تقليص التكاليف.

- الرتبة 2: العبارة الثالثة "تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تخفيض تكلفتها" - (2.32 - متوسط): تدل هذه العبارة على إستراتيجية واضحة للبحث عن أساليب لتقليل التكاليف الاستثمارية، وعلى الرغم من أنها إيجابية، إلا أن التقييم المتوسط يعني أن النتائج قد لا تكون مستمرة أو فعالة بالكامل في هذا المجال.

- الرتبة 3: العبارة الخامسة "تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على معياري الكفاءة والفعالية في جميع عملياتها بهدف ترشيد الإنفاق والتقليل في تكلفة الخدمات المقدمة" - (2.30 - متوسط): يظهر أن المؤسسة تسعى لزيادة الكفاءة وترشيد الإنفاق في عملياتها، والتقييم المتوسط يشير إلى أن هذه الإستراتيجية قد تكون قيد التنفيذ، لكن لم تحقق النجاح الكامل في كل العمليات.

- الرتبة 4: العبارة الأخيرة "تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية قيادة التكلفة لأجل زيادة المبيعات" - (2.28 - متوسط)، يعني ذلك أن المؤسسة تسعى لتحقيق التوازن بين التكلفة والمبيعات باستخدام إستراتيجية "قيادة التكلفة"، ومع ذلك، المتوسط يشير إلى أن هذه الإستراتيجية قد تحتاج إلى مزيد من التفعيل أو التركيز لتؤتي ثمارها.

- الرتبة 5: العبارة الأولى "تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى خفض تكاليف عملياتها المباشرة باستمرار" - (2.26 - متوسط): هذه العبارة تُظهر أن خفض التكاليف المباشرة يُعد هدفًا مستمرًا للمؤسسة، ورغم ذلك، التقييم المتوسط يشير إلى أن هذه العملية قد لا تكون فعالة أو شاملة في كل الأنشطة.

- الرتبة 6: العبارة الثانية "تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة" - (2.24 - متوسط): يعكس هذا البند استخدام المؤسسة للموارد المتاحة بشكل رشيد واقتصادي، والتقييم المتوسط يبين أنه على الرغم من وجود جهود لترشيد استخدام الموارد، قد تكون الاستراتيجيات التنفيذية ضعيفة أو غير كافية في بعض المجالات.

تشير نتائج الجدول إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تبذل جهودًا متواصلة لتخفيض التكاليف عبر مختلف الأنشطة والخدمات، إلا أن هذه الجهود لا تزال متوسطة النجاح.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الاستراتيجيات الأكثر نجاحًا هي تلك المتعلقة بـ تحسين الخدمات باستمرار وخفض تكاليف الاستثمار. بينما تظهر بعض الاستراتيجيات الأخرى المتعلقة بـ ترشيد الإنفاق وزيادة الكفاءة بأنها قيد التنفيذ ولم تحقق بعد النتائج المرجوة، وعليه توصي نتائج الدراسة بـ:

• ينبغي تعزيز استراتيجيات تحسين الجودة والتكلفة عبر الاستثمار في تقنيات جديدة وتدريب العمال بشكل مستمر.

• ضرورة متابعة النتائج بشكل دوري لتحديد فعالية الإجراءات المتخذة وتحقيق الكفاءة المستدامة.

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إستراتيجية التميز والذي يعد بمثابة القدرة التي تمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، وتجعل من هذه النوعية المميّزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية.

ويُبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التميز.

الجدول رقم(36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التميز

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | العبرة                                                                                              |
|--------|-------------------|-----------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 0.82              | 2.32            | 4      | تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات متميزة وفريدة تجعل زبائننا متحمسين على التعامل معها مهما كان السعر |
| مرتفع  | 0.76              | 2.42            | 3      | تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل فروعها التابعة لها                         |
| مرتفع  | 0.74              | 2.50            | 1      | تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها                         |
| مرتفع  | 0.73              | 2.44            | 2      | تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مبتكرة ومتطورة تميزها عن المؤسسات الأخرى.                          |
| مرتفع  | 0.53              | 2.42            | التميز |                                                                                                     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول رقم (36) نتائج تقييم أبعاد التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال 4 عبارات تمثل قدرات المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات تتميز عن منافسيها في السوق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

سجل المتوسط الحسابي لهذا البُعد (2.42)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً للأداء في هذا المجال، مما يدل على أن المؤسسة تحقق مستويات جيدة من التميز وتستمر في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

أما الانحراف المعياري العام البالغ (0.53) فيُظهر تبايناً مقبولاً في الآراء بين المبحوثين، حيث يوجد اتفاق واسع إلى حد ما على جودة الأداء والتميز في المؤسسة، مع وجود بعض الفروق في التقييمات.

- الرتبة 1: العبارة الثالثة "تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها" - (2.50 - مرتفع): تُظهر هذه العبارة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك منتجات ذات خصائص متميزة تشد العملاء، والتقييم المرتفع يعكس نجاح المؤسسة في تقديم منتجات فريدة تجذب الزبائن وتحقق ولاءً كبيراً لديهم.

- الرتبة 2: العبارة الرابعة "تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مبتكرة ومتطورة تميزها عن المؤسسات الأخرى" - (2.44 - مرتفع): يُبرز هذا البند قدرة المؤسسة على الابتكار في خدماتها، مما يجعلها متميزة مقارنة بمنافسيها، والتقييم المرتفع يدل على أن هذه الخدمات أحدثت فرقاً كبيراً في تعزيز التميز المؤسسي.

- الرتبة 3: العبارة الثانية "تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل فروعها التابعة لها" - (2.42 - مرتفع): هذه العبارة تشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى التوسع الجغرافي وتقديم خدماتها في جميع الفروع التابعة لها، والتقييم المرتفع يشير إلى أن هذه الإستراتيجية التوسعية تُنفذ بفعالية لتحقيق انتشاراً جيداً.

- الرتبة 4: العبارة الأولى "تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات متميزة وفريدة تجعل زبائنها متحمسين على التعامل معها مهما كان السعر" (2.32 - متوسط): تُظهر هذه العبارة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى لتقديم خدمات متميزة تضمن إقبال الزبائن بغض النظر عن السعر، وعلى الرغم من التقييم المتوسط، إلا أن ذلك يعكس احتمالية وجود بعض التحديات في تحقيق التميز الكامل على مستوى خدمات المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

تشير نتائج الجدول إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحقق مستويات جيدة من التميز في تقديم خدمات ومنتجات ومبتكرة وفريدة.

التقييم المرتفع في معظم العبارات يدل على أن المؤسسة تسعى بجدية لتحقيق التميز من خلال

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الخدمات المبتكرة، التوسع الجغرافي، ومنتجات ذات خصائص فريدة، على الرغم من أن هناك مساحة لتحسين الأداء في بعض المجالات، وعليه توصي نتائج الدراسة بـ:

• الاستمرار في الابتكار والتوسع، مع التركيز على التفاعل المباشر مع الزبائن لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.

• تحسين استراتيجيات التسويق لجعل العملاء يشعرون بالانتماء الكبير للمؤسسة من خلال التميز المستمر في الخدمة.

### الفرع الثالث: إستراتيجية تحقيق الجودة والكفاءة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

في ظل التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم، وأصبحت للجودة أهمية كبيرة وذات قيمة يسعى الزبون للحصول عليها، ففي معظم المؤسسات تمثل الجودة مفهوما أساسيا ومحوريا، سواء كانت تعني جودة المنتج أو الخدمة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة هي نظام للإدارة يركز على الموارد البشرية ويستهدف التطور المستمر في خدمة الزبون بأقل تكلفة، وإن الكفاءة تتجسد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، على اعتبار أن المؤسسة هي أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

### أولا : تحقيق الجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوما عالميا يساعد المؤسسات على تحسين أدائها إضافة إلى تخفيض التكاليف والتحكم في الوقت، ما يساعد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، ما جعل الزبون يسعى للحصول على هذه المنتجات ذات الجودة الأعلى باعتماده على المفاضلة بين السعر والسلعة، ما يؤدي إلى التحسين المستمر والدائم وصولا إلى التميز في جميع المعاملات في أسواق تحكمها المنافسة، لذلك فإن تحقيق الجودة يتم باستخدام التكنولوجيات الجديدة والمتطورة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الكفاء والتدريب الفعال.

ويبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الجودة.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

الجدول رقم (37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الجودة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | العبارة                                                                                                              |
|--------|-------------------|-----------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع  | 0.70              | 2.44            | 3      | تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم خدمات طبقا لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والخارجية                     |
| مرتفع  | 0.64              | 2.56            | 1      | تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم خدمات جديدة وذات جودة عالية لضمان الاستقرار والنمو والاستمرار                   |
| متوسط  | 0.87              | 2.16            | 6      | تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على التطوير والتغيير المستمر للخدمات في الأسواق                                           |
| متوسط  | 0.72              | 2.26            | 4      | تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة العالمية واعتبارها أساسا للعمل                                  |
| مرتفع  | 0.71              | 2.50            | 2      | الخدمة المقدمة على مستوى مؤسسة اتصالات ذات جودة والذي يجعلها تتفوق بها على خدمات المؤسسات المنافسة في جميع المجالات. |
| متوسط  | 0.82              | 2.22            | 5      | تتصف منتجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بالجودة العالية وتنفوقها على المنافسين.                                     |
| مرتفع  | 0.58              | 2.36            | الجودة |                                                                                                                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُظهر الجدول رقم (37) تقييماً لعدة عبارات تتعلق بمستوى الجودة التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، ويعكس المتوسط الحسابي العام البالغ (2.36) تقييماً مرتفعاً للجودة المقدمة من قبل المؤسسة. يعكس هذا أن المؤسسة تسعى جاهدة للحفاظ على معايير الجودة العالية في خدماتها ومنتجاتها، وهو ما ينعكس في التصورات الإيجابية التي يحملها المشاركون حول أداء المؤسسة في هذا الجانب. أما الانحراف المعياري العام والذي بلغ (0.58) فيُظهر درجة اتفاق جيدة بين المشاركين في تقييمات الجودة، حيث إن معظم المشاركين يشتركون في الرأي حول الجهود التي تبذلها المؤسسة في تحسين الجودة.

- الرتبة 1: العبارة الثانية "تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم خدمات جديدة وذات جودة عالية لضمان الاستقرار والنمو والاستمرار" - (2.56 - مرتفع): تُظهر هذه العبارة أن المؤسسة تركز بشكل

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

كبير على ابتكار خدمات جديدة وتقديمها مع ضمان جودة عالية، والتقييم المرتفع يعكس التزامًا واضحًا من المؤسسة بالابتكار المستمر، وهو ما يُعد أمرًا مهمًا لضمان استدامة الأعمال والنمو.

- الرتبة 2: العبارة الخامسة "الخدمة المقدمة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ذات جودة والذي يجعلها تتفوق بها على خدمات المؤسسات المنافسة في جميع المجالات" - (2.50 - مرتفع): هذه العبارة تبرز تفوق الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة على المنافسين في السوق، والتقييم المرتفع يُظهر أن المؤسسة تتمتع بقدرة على تقديم خدمات متميزة تتفوق على العديد من المنافسين في المجال.

- الرتبة 3: العبارة الأولى "تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم خدمات طبقا لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والخارجية" - (2.44 - مرتفع): تعكس هذه العبارة أن المؤسسة تسعى لتطبيق معايير الجودة العالمية في خدماتها سواء في السوق المحلية أو العالمية، والتقييم المرتفع يشير إلى أن اتصالات الجزائر تحقق مستويات عالية من الجودة تتماشى مع المعايير العالمية.

- الرتبة 4: العبارة الرابعة "تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة العالمية واعتبارها أساسا للعمل" - (2.26 - متوسط): هذه العبارة تشير إلى أن الإدارة العليا تضع معايير الجودة في مقدمة أولوياتها، لكنها قد تحتاج إلى مزيد من التطبيق الفعلي على أرض الواقع، والتقييم المتوسط يدل على أن الاهتمام بالجودة قد لا يكون ملموسًا تمامًا في جميع الأنشطة.

- الرتبة 5: العبارة الأخيرة "تتصف منتجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بالجودة العالية وتفوقها على المنافسين" - (2.22 - متوسط): تبرز هذه العبارة التأكيد على جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة، والتقييم المتوسط يشير إلى وجود تحسن مستمر في الجودة ولكن قد يحتاج الأمر إلى المزيد من الجهود لتتفوق بشكل كامل على المنافسين في السوق.

- الرتبة 6: العبارة الثالثة "تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على التطوير والتغيير المستمر للخدمات في الأسواق" - (2.16 - متوسط): هذه العبارة تشير إلى التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والتقييم المتوسط يعكس احتياج المؤسسة لمزيد من العمل الجاد لضمان التطوير المستمر بشكل فعال في كافة القطاعات.

تُظهر نتائج الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتمتع بسمعة قوية في تقديم خدمات ذات جودة عالية. التقييم العام المرتفع يعكس نجاح المؤسسة في تقديم خدمات مبتكرة تتماشى مع معايير الجودة

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

العالمية. ورغم ذلك، هناك بعض التحديات التي تواجهها في التطوير المستمر للخدمات وتحقيق التفوق التام على المنافسين، كما يظهر من التقييمات المتوسطة لبعض العبارات، وعليه توصي الدراسة بـ:

- مواصلة التركيز على الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات لضمان استمرارية التفوق في السوق.
- زيادة التركيز على التحسين المستمر في جميع جوانب الجودة، مع تعزيز تطبيق المعايير العالمية في جميع العمليات.

### ثانيا : تحقيق الكفاءة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

تُعرف الكفاءة بأنها القدرة على أداء مهمة أو وظيفة بأفضل طريقة ممكنة، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة (مثل الوقت والجهد والمال) لتحقيق أفضل النتائج، وأن بقاء ونمو المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرتها بتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ولن تتمكن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من بلوغ هذا الهدف إلا إذا تحصلت على استقطاب الكفاءات اللازمة لتقوم بمهامها على ما يرام، فتحقيق الكفاءة يتطلب التزاما واسعا على مستوى المؤسسة، والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، وبشكل يخدم المصالح الحالية للمؤسسة ويسعى لتحقيق الأهداف المستقبلية في ظل سوق مفتوحة على المنافسة الداخلية والخارجية.

ويبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الكفاءة.

الجدول رقم (38): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الكفاءة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | العبارة                                                                                                |
|--------|-------------------|-----------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 0.76              | 2.30            | 3      | تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة                  |
| مرتفع  | 0.72              | 2.36            | 2      | تؤمن المؤسسة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها                       |
| مرتفع  | 0.79              | 2.44            | 1      | تتوفر لدى المؤسسة الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمة المناسبة للزبون                |
| متوسط  | 0.77              | 2.18            | 4      | تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإعطاء حرية أكبر للكفاءات لكي يستفيد من إبداعاتهم وابتكاراتهم لتحقيق التفوق |
| متوسط  | 0.77              | 2.12            | 5      | تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للموظفين ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجاتها.                |

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

|       |      |      |         |
|-------|------|------|---------|
| متوسط | 0.52 | 2.28 | الكفاءة |
|-------|------|------|---------|

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُظهر الجدول رقم (38) تحليلاً لعدة عبارات تتعلق بالكفاءة التي تمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر. يبلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد الكفاءة (2.28)، وهو يُظهر تقييماً متوسطاً للكفاءة في المؤسسة. يشير هذا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتمتع بكفاءة معقولة في بعض الجوانب لكنها قد تحتاج إلى تحسين وتطوير في جوانب أخرى. أما الانحراف المعياري العام البالغ (0.52) فيُظهر أن هناك تبايناً متوسطاً في التقييمات بين المشاركين، مما يعني أن بعض المشاركين يرون أن الكفاءة في المؤسسة تحتاج إلى تطوير، بينما يراها آخرون بمستوى جيد.

- الرتبة 1: العبارة الثالثة "تتوفر لدى المؤسسة الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمة المناسبة للزبون" - (2.44 - مرتفع): تعكس هذه العبارة توافر طواقم مؤهلة في اتصالات الجزائر والتي تمتلك قدرات فنية عالية لخدمة الزبائن، والتقييم المرتفع يدل على أن المؤسسة تمتلك كوادراً بشرياً مؤهلاً تسهم بشكل كبير في تحسين الخدمات.

- الرتبة 2: العبارة الثانية "تؤمن المؤسسة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها" - (2.36 - مرتفع): تشير هذه العبارة إلى أن المؤسسة تعتقد أن رأس المال البشري والكفاءة البشرية هما المصدر الأساسي للنجاح والتفوق في السوق، والتقييم المرتفع يظهر أن المؤسسة تدرك أهمية الكفاءات البشرية وأنها أساس نجاحها.

- الرتبة 3: العبارة الأولى "تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة" - (2.30 - متوسط): تُظهر هذه العبارة أن المؤسسة تسعى لتوفير الكفاءات البشرية بشكل مستمر، إلا أن التقييم المتوسط يشير إلى وجود حاجة أكبر للتأكد من توفير الكفاءات بشكل مستدام وفعال.

- الرتبة 4: العبارة الرابعة "تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإعطاء حرية أكبر للكفاءات لكي يستفيد من إبداعاتهم وابتكاراتهم لتحقيق التفوق" - (2.18 - متوسط): تشير هذه العبارة إلى إعطاء حرية أكبر للكفاءات البشرية في المؤسسة لتوظيف إبداعهم وابتكارهم، والتقييم المتوسط يشير إلى أن هناك فرصاً للنمو في هذا الجانب حيث يمكن أن يستفيد الموظفون أكثر إذا تم توفير بيئة داعمة للإبداع.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

- الرتبة 5: العبارة الأخيرة "تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للموظفين ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجاتها" - (2.12 - متوسط): تُظهر هذه العبارة أن اتصالات الجزائر توفر الإمكانيات للموظفين ذوي الكفاءات لتطوير المنتجات، والتقييم المتوسط يدل على أن التطوير قد يكون غير كافٍ أو أن الإمكانيات المقدمة لا تلبي الحاجة بالشكل الأمثل.

تُظهر النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك كفاءات بشرية جيدة، ولكن هناك فرص لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بالاستفادة من هذه الكفاءات وتوفير الإمكانيات اللازمة لها لتحقيق أفضل أداء. التقييم العام متوسط، مما يشير إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تركيز أكبر على استثمار طاقاتها البشرية بشكل فعال، وتوفير بيئة تدعم الإبداع والابتكار.

من الجيد أن المؤسسة تدرك قيمة رأس المال البشري ولكن يجب تعزيز الأنشطة المتعلقة بتوفير الكفاءات المستدامة وتعزيز التفاعل بين الموظفين لتحقيق التفوق المطلوب في المنافسة.

### المبحث الثالث: مسارات تحقيق الميزة التنافسية الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورات متسارعة نتيجة التقدم التكنولوجي والانفتاح على المنافسة، الأمر الذي فرض على المؤسسات الناشطة في هذا المجال البحث عن أساليب فعالة تضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق في السوق، وتكمن مسارات تحقيق الميزة التنافسية الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في العديد من الآليات الإدارية والتنظيمية والبشرية التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن أهمها التدريب، التسويق الداخلي، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي، الابتكار والتطوير التكنولوجي، التخطيط الاستراتيجي، وتحسين جودة الخدمات.

#### المطلب الأول: التنظيم الإداري والتكنولوجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

يعد التنظيم الإداري والتكنولوجي من أهم الركائز التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز ميزتها التنافسية في سوق الاتصالات، فنجاح المؤسسة غير مرتبط بتوفير الموارد فقط، بل بمدى قدرتها على تنظيم هذه الموارد وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

#### الفرع الأول: تعريف التنظيم الإداري

هو عملية ترتيب وتنسيق الأعمال والمهام داخل المؤسسة، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الموظفين والإدارات، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويعتمد التنظيم الإداري على (تقسيم

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

العمل بين مختلف الأقسام، تحديد مهام كل موظف ومسئول، وضع قوانين وإجراءات لتنظيم العمل، تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة، مراقبة الأداء وتحسين الخدمات، وفي اتصالات الجزائر يساعد التنظيم الإداري على: تسهيل تسيير المؤسسة، تحسين خدمة الزبائن، ضمان سرعة معالجة الأعطال والطلبات، تحقيق الانضباط والتعاون بين العمال، رفع مردودية المؤسسة وجودة الخدمات).

### الفرع الثاني: التنظيم على المستوى الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة التركيز على مجموعة من الجوانب الإدارية التي تساعد على تحسين الأداء الداخلي ومن أهمها:<sup>1</sup>

#### أولاً : تطوير الهيكل التنظيمي

من خلال اعتماد هيكل إداري مرن يسمح بسرعة اتخاذ القرار وتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام، ويجب أن يتضمن على إدارة عامة تشرف على التخطيط واتخاذ القرار، ومديريات متخصصة مثل المصالح الإدارية والتي تشمل: (الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التسويق وخدمة الزبائن، الصيانة والتقنيات، الأمن المعلوماتي، الابتكار والتحول الرقمي)، والوكالات التجارية والتي تعمل على: (بيع الاشتراكات والخدمات، تسديد الفواتير، استقبال طلبات الربط بالانترنت والهاتف، تقديم المساعدة التقنية الأولية)، والإدارة المحلية: والتي تضم المديرية الولائية التي تشرف على: (تسيير الوكالات التجارية، متابعة خدمات الانترنت والهاتف، التنسيق مع الإدارة المركزية، مراقبة أداء العمال والخدمات).

#### ثانياً : التدريب وتنمية الموارد البشرية

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم التقنية والإدارية، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات وسرعة الأداء وتحسين القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية.

#### ثالثاً: تحسين الاتصال الداخلي

عبر تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والعمال، مما يساهم في تقليل المشكلات التنظيمية وزيادة التنسيق داخل المؤسسة.

#### رابعاً : التحفيز وتقييم الأداء

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، الجوانب الإدارية المساعدة على تحسين الأداء الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم الأحد 24 ماي 2026 على الساعة 11:00 صباحاً، في مكتبه.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

يعتبر التحفيز وتقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتحقيق الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي، ومساهمتها في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهذا من خلال وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت يعتمد على الكفاءة والإنتاجية، وتوجد علاقة تكاملية بينهما، حيث يساعد التقييم العادل والدقيق على تحديد العاملين المتميزين ومنحهم الحوافز المناسبة، مما يزيد من رضا العاملين ودافعيتهم للعمل وتشجيع بقية العمال على تحسين أدائهم.

### رابعاً: التخطيط الاستراتيجي

يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على تحديد أهدافها المستقبلية واستغلال مواردها بكفاءة، وهذا عن طريق وضع خطط مستقبلية واضحة تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة في السوق، مع التركيز على الجودة، المرونة، التحكم في التكاليف، وسرعة تقديم الخدمات، باعتبارها عناصر أساسية في تحقيق الميزة التنافسية.

### خامساً: اعتماد أساليب الإدارة الحديثة

مثل توظيف الإدارة الالكترونية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تعريف التنظيم التكنولوجي

يعتبر التنظيم التكنولوجي عملية استخدام وتنسيق الوسائل والتقنيات الحديثة داخل المؤسسة بهدف تحسين العمل، تسهيل الاتصال، رفع الكفاءة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ويشمل التنظيم التكنولوجي (استعمال الحواسيب والبرامج الرقمية، إدارة الشبكات والأنظمة المعلوماتية، استخدام وسائل الاتصال الحديثة، تطوير وصيانة التجهيزات التقنية، حماية البيانات والمعلومات)، ويتمثل التنظيم التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في: (تسيير شبكات الهاتف والانترنت، استعمال الألياف البصرية والخوادم الحديثة، مراقبة الشبكات وإصلاح الأعطال، تقديم خدمات رقمية للمستخدمين، الاعتماد على أنظمة معلومات متطورة لتحسين جودة الخدمة).

### الفرع الرابع: التنظيم على المستوى التكنولوجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

يعتبر الجانب التكنولوجي عاملا أساسيا في تطوير خدمات المؤسسة وتحقيق التميز، لذلك يجب على اتصالات الجزائر بورقلة الاهتمام ب:<sup>1</sup>

### أولا : تحديث البنية التحتية للاتصالات

من خلال تطوير شبكات الانترنت والاتصالات وتوسيع استخدام الألياف البصرية لتحسين سرعة وجودة الخدمات.

### ثانيا : استخدام نظم المعلومات الحديثة

لتسهيل تخزين ومعالجة البيانات، وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، استخدام برامج متطورة لتسيير المشتركين والخدمات، اعتماد قواعد بيانات دقيقة وآمنة، توفير أنظمة الكترونية لمتابعة الأعطال والصيانة.

### ثالثا : التحول الرقمي

عبر رقمنة الخدمات الإدارية والتجارية وطلبات الاشتراك، مثل الدفع الإلكتروني والخدمات عن بعد، وخدمات الزبائن عبر التطبيقات والمنصات الرقمية.

### رابعا : تعزيز الأمن السيبراني

لحماية بيانات المؤسسة وبيانات الزبائن من الاختراقات والتهديدات الإلكترونية، مثل حماية بيانات المشتركين من الاختراق والتسريب، استخدام أنظمة مراقبة وحماية الكترونية، تدريب العمال على الأمن السيبراني.

### خامسا : تحسين خدمة الزبائن تقنيا

باستعمال أنظمة الرد الآلي، والتطبيقات الذكية، ومنصات الشكاوي الإلكترونية لتسريع الاستجابة وتحقيق رضا العملاء.

### سادسا : تشجيع ودعم الابتكار التكنولوجي

من خلال تبني حلول وتقنيات جديدة تساعد على تحسين الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية، مثل إدخال تقنيات حديثة في خدمات الاتصالات، تشجيع البحث والتطوير داخل المؤسسة، الاستفادة من الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين الخدمات.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، الجوانب التكنولوجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم الثلاثاء 26 ماي 2026 على الساعة 10:20 صباحا، في مكتبه.

### المطلب الثاني: تنظيم المورد البشري (التدريب، التعليم، التطوير...)

يعتبر المورد البشري من أهم عناصر نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، لأن قطاع الاتصالات يعتمد على الكفاءة العلمية والتقنية للعمال، على هذا الأساس تهتم المؤسسة بتنظيم المورد البشري في مجال التدريب والتعليم والتطوير لأنه يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وبحكم أنه يهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

#### الفرع الأول : تعريف تنظيم المورد البشري

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، فهو العنصر المسؤول عن تشغيل مختلف الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة، ويسهم تنظيم المورد البشري في تحديد المهام والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية بين العاملين، بما يضمن وضوح الأدوار وتوزيع الجهود بشكل فعال، كما يساعد على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، والمقصود بتنظيم المورد البشري هو عملية تخطيط وتنسيق واستغلال قدرات العاملين داخل المؤسسة بطريقة فعالة، من خلال: (تحديد الاحتياجات البشرية، توزيع المهام والمسؤوليات، تنمية مهارات الموظفين، تحسين الأداء والإنتاجية).

#### الفرع الثاني: أهداف وأهمية تنظيم المورد البشري

يعد المورد البشري العنصر الأساسي والمحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ تعتمد مختلف الأنشطة والعمليات على كفاءة الأفراد وقدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وبرز أهمية تنظيم المورد البشري باعتباره عملية إدارية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية من خلال توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد العلاقات التنظيمية، وسعي المؤسسات الحديثة إلى تطوير أساليب تنظيم مواردها البشرية بما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل.

#### أولاً: أهداف تنظيم المورد البشري: يهدف تنظيم المورد البشري إلى:<sup>1</sup>

- تحسين أداء العمال.
- رفع جودة الخدمات.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، أهداف تنظيم المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم الثلاثاء 02 جوان 2026 على الساعة 12:20 صباحاً، في مكتبه.

- تقليل الأخطاء والأعطال.

- زيادة سرعة التدخل والصيانة.

- تطوير قدرات الموظفين العلمية والتقنية.

**ثانيا: أهمية تنظيم المورد البشري:** تتمثل أهمية تنظيم المورد البشري فيمل يلي:<sup>1</sup>

- رفع كفاءة العاملين.

- تحسين جودة العمل.

- تحقيق أهداف المؤسسة.

- زيادة رضا العاملين.

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

**الفرع الثالث: وسائل تطوير المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة**

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أصبح تطوير المورد البشري ضرورة أساسية لتحقيق النجاح والاستمرارية داخل المؤسسات، ويقصد بتطوير المورد البشري مجموعة الجهود والبرامج التي تهدف إلى تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي بما يساهم في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة، وتوجد عدة طرق ووسائل لتطوير المورد البشري منها ما يلي:

**أولاً: التعليم والتأهيل العلمي**

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على توظيف عمال ذوي مستويات تعليمية مختلفة حسب طبيعة المناصب مثل: (مهندسي الاتصالات والإعلام الآلي، تقني الشبكات والصيانة، مختصين في المحاسبة والإدارة، أعوان خدمة الزبائن)، ويتم اختيار الموظفين وفق: الشهادات الجامعية والتقنية، الخبرة المهنية، الكفاءة والقدرة على استعمال التكنولوجيا الحديثة.

**ثانيا: التدريب المهني:** ويتمثل في العديد من التدريبات التي تخضع لها المؤسسة منها ما يلي:

**1/ التدريب عند التوظيف:** يخضع العمال الجدد إلى:

- تكوين أولي للتعرف على المؤسسة.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، المرجع السابق.

## الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

- تعلم طرق العمل الإداري والتقني.
- التدريب على استعمال الأنظمة الرقمية والتجهيزات.
- 2/ التدريب المستمر:** تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية دورية بهدف:<sup>1</sup>
  - تحديث معلومات العمال.
  - تطوير المهارات التقنية.
  - مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والانترنت.
- ومن أمثلة التكوين:
  - صيانة شبكات الألياف البصرية.
  - إدارة الشبكات والأنظمة.
  - الأمن السيبراني.
  - خدمة الزبائن وتقنيات التواصل.
- 3/ التدريب التطبيقي:** يشمل ما يلي:<sup>2</sup>
  - العمل الميداني داخل مراكز الصيانة.
  - التدريب على الأجهزة الحديثة.
  - التدخل التقني لإصلاح الأعطال تحت إشراف مختصين.

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، أهداف تنظيم المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم الخميس 04 جوان 2026 على الساعة 9:50 صباحا، في مكتبه.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، نفس المرجع.

### خاتمة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط ما تم تناوله في الفصلين الأول والثاني على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال دراسة أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن عملية تنمية الموارد البشرية تتركز على عدة استراتيجيات قصد تحقيقها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، إضافة إلى وجود عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- إن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما يحققان شرط الاعتدالية.

- أن قيمة ت قدرت ب 4.732 درجة حرية قدرها 49 وكانت الدلالة الإحصائية sig أقل من 0.05 وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية لصالح متوسط عينة الدراسة والتي قدرت ب 2.26 وانحراف معياري قدره 0.39 وهذا يثبت وجود تنمية الموارد البشرية بدرجة مقبولة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس تنمية الموارد البشرية قدر ب 0.879 أي أن 87.9 بالمائة، في حين وصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس الميزة التنافسية إلى 0.924 أي أن 92.4 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس، وهذا دال على أن النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات.

- أن درجة الارتباط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية قدرت ب 0.921 وهو ارتباط طردي قوي، بمعنى أنه كلما زادت تنمية الموارد البشرية زادت الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- أن قيمة ت قدرت ب 4.805 عند درجة الحرية قدرها 49 وكانت الدلالة الإحصائية sig أقل من 0.05 وتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 2.31، وانحراف معياري قدره 0.45 وهذا ما يثبت وجود الميزة التنافسية بدرجة مقبولة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### الفصل الثالث أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

---

- يعتمد نجاح اتصالات الجزائر بورقلة على حسن التنظيم الإداري والتكنولوجي معا، حيث يساهم التنظيم الإداري في تسيير العمال والخدمات، بينما يضمن التنظيم التكنولوجي توفير اتصالات وانترنت ذات جودة واستقرار للمستخدمين.

- يعد التعليم والتأهيل العلمي والتدريب المهني والتطوير المستمر من الركائز المهمة والأساسية لتنظيم المورد البشري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ومساهماتهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم ومواكبة التطورات التكنولوجية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

# الخاتمة

### الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية: مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجاً، توصلنا إلى أن تنمية الموارد البشرية عملية جد مهمة في إدارة الموارد البشرية لإعداد الكوادر والإطارات البشرية من خلال تطوير كفاءاتهم وصقل مهاراتهم وتقجير قدراتهم الفكرية والإبداعية، ما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة قصد تحقيق مزايا تنافسية سواء الداخلية أو الخارجية، وبعد اختبار صحة الفرضيات نجد بأنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية لصالح متوسط عينة الدراسة ما يثبت وجود تنمية الموارد البشرية بدرجة مقبولة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنمية الموارد البشرية لصالح متوسط عينة الدراسة ما يثبت وجود الميزة التنافسية بدرجة مقبولة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية.

- عند اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين متغيري تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية فنجد أن الارتباط طردي وقوي بمعنى كلما زادت تنمية الموارد البشرية زادت الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وهذا ما يؤكد تأثير تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع للميزة التنافسية تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية، الحالة الاجتماعية)، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

وفي خاتمة هذه الدراسة سنستعرض أبرز النتائج والتوصيات التي تم التوصل لها والمتمثلة فيما يلي:

أ/ نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- تعد تنمية الموارد البشرية من المصادر الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر واعتمادها على العنصر البشري كأصل غير ملموس يصعب تقليده.
- لكي تتحقق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب تنمية مستمرة وممنهجة للموارد البشرية.
- مساهمة تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التفوق والتميز.
- مساهمة تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمائية للمؤسسة.

## الخاتمة

- وجود رأس المال البشري والفكري مؤهلين باعتبارهما المصدر الحقيقي والأساسي لبناء الميزة التنافسية.
- وجود إستراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين صورة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.
- وجود علاقة سببية بين تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لرأس مال بشري متوسط الفعالية والاستثمار.
- يحتاج عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى الاهتمام والعناية الفائقة بالزبائن وهذا من خلال التواصل معهم بأسلوب لبق وجيد.
- امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتوجيهات إستراتيجية نحو الابتكار والتجديد الفكري إلا أن التطبيق أو تجسيدها على أرض الواقع مازال مذبذب ومتوسط وغير منظم.
- رغم الجهود الفردية للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتطوير ذاتهم، لكن الدعم المؤسسي قد لا يكون كافيا لتحويل جهودهم إلى قيمة مضافة فعلية.
- نظام تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يتمتع بتقييم متوسط، ولكن هناك مجال للتحسين.
- رغم الجهود التي تقوم ببذلها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة قصد تغطية التكاليف عبر مختلف الأنشطة والخدمات، إلا أن هذه الجهود لا تزال متوسطة النجاح.
- الاستراتيجيات الأكثر نجاحا هي ما تعلق بتحسين الخدمات باستمرار وخفض تكاليف الاستثمار بينما تظهر بعض الاستراتيجيات الأخرى ما تعلق بترشيد الإنفاق وزيادة الكفاءة بأنها قيد التنفيذ ولم تحقق بعد النتائج المرجوة.
- تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى مستويات جيدة من التميز في تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة وفريدة، وهذا نتيجة للتقييم المرتفع في معظم العبارات يدل على أن المؤسسة تسعى بجدية لتحقيق التميز من خلال الخدمات المبتكرة، التوسع الجغرافي، ومنتجات ذات خصائص فريدة.
- تمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بسمعة قوية في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهذا نتيجة التقييم العام المرتفع الذي يعكس نجاح المؤسسة في تقديم خدمات مبتكرة تتماشى مع معايير الجودة العالمية.

## الخاتمة

- التحديات التي تواجهها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في التطوير المستمر للخدمات وتحقيق التفوق التام على المنافسين.
- تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكفاءات بشرية جيدة، ولكن هناك فرص لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بالاستفادة من هذه الكفاءات وتحفيز الإمكانيات اللازمة لها لتحقيق أفضل أداء.
- التقييم العام متوسط، مما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بحاجة إلى تركيز أكبر لاستثمار طاقاتها البشرية بشكل فعال، وتوفير بيئة تدعم الإبداع والابتكار.
- رغم تدارك مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لقيمة رأس المال البشري ولكن يجب تعزيز الأنشطة المتعلقة بتوفير الكفاءات المستدامة وتعزيز التفاعل بين العمال لتحقيق التفوق المطلوب في المنافسة.
- ب/ توصيات الدراسة: انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:
  - ضرورة اهتمام المؤسسات الخدمانية بجميع الموارد البشرية بما فيها مؤسسات اتصالات الجزائر كإستراتيجية فعالة لتحقيق التفوق واستمرارية التنافس.
  - إنشاء نظام للحوافز والمكافآت الخاص بالأفراد المتميزين الذين يساهمون في الأداء بطريقة مميزة ونقان وإخلاص في أعمالهم وإنجازاتهم.
  - عصرنة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوسيع وتغطية جل المناطق والمدن بالألياف البصرية لتقديم أحسن الخدمات وترقيتها وتطويرها.
  - معالجة شكاوي الزبائن والمشاركين بطريقة سلسة وفعالة لكي يشعر الزبون بالارتياح والثقة وينعم بالمصداقية نحو المؤسسة.
  - تحسين الخدمات السلكية واللاسلكية وخاصة خدمات الهاتف والانترنت وهذا بتدقيق عالي وسرعة الانترنت وجودة خدمات الهاتف.
  - وجوب العمل بنظام تقييم الأداء على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر ليضمن العدل والمساواة بين عمال المؤسسة.
  - قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء تحسينات وتعديلات على جودة خدماتها ليحقق مواصفات عالمية وتصبح في مصاف الدول المتقدمة والمتطورة في هذا المجال.
  - العمل على خلق مؤسسات منافسة لمؤسسات اتصالات الجزائر عبر ربوع الوطن وهذا لتبادل الخبرات والمهارات ولتطبيق التفوق والتميز وتحقيق مزايا تنافسية.

## الخاتمة

- تشجيع العمال والموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والأداء وهذا لتطوير المؤسسة وجعل الموارد البشرية منسقة ومتعاونة ومنافسة فيما بينها.
  - تخفيض الأسعار وعرض سلع وخدمات متنوعة ذات جودة عالية لاستقطاب الزبائن.
  - تعزيز استراتيجيات تحسين الجودة والتكلفة عبر الاستثمار في تقنيات جديدة وتدريب العمال بشكل مستمر.
  - الاستثمار في التكوين الداخلي بدل الاعتماد على المصادر الخارجية.
  - تعزيز مشاركة العمال في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
  - تطوير نظام الحوافز بشكل عادل وشفاف، وتعزيز التنوع بين الحوافز المادية والمعنوية حسب طبيعة الوظائف والتفضيلات.
  - رفع جودة التعامل مع الزبائن من خلال تحسين بيئة العمل ودعم العامل ميدانياً.
  - يسمح التنظيم الإداري بتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح لضمان فعالية الأداء وسرعة اتخاذ القرار.
  - يهدف التنظيم التكنولوجي إلى تحسين جودة الخدمات، زيادة سرعة التدفق، وتوسيع التغطية الرقمية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
  - يعتمد نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على التكامل بين التنظيم الإداري الفعال، والبنية التكنولوجية الحديثة، والتسيير والتنظيم الجيد للموارد البشرية.
- ج/ مقترحات للدراسات المستقبلية:**
- دراسة أثر التحولات الرقمية في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.
  - إيجاد العلاقة بين رضا العمال وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
  - استشراف مستقبل الميزة التنافسية باستخدام أدوات الاستشراف والتي تكمن في (تحليل السيناريوهات، تقنية دلفي) على مستوى المؤسسة.
  - قياس فعالية برامج التدريب لتحسين الأداء الوظيفي والقدرة التنافسية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم نعيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
2. أبو شندي سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
3. أبو شيخة أحمد نادر، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
4. أحمد محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
5. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
7. بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات (دراسة حالة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية، 2019.
8. بوكميش لعل، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية (مع دراسة الواقع في الدول العربية)، ط1، الجزائر: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
9. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
10. حجيم الطائي يوسف و العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
11. حجيم الطائي يوسف وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
12. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
13. ربحي عليان مصطفى، البحث العلمي (أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته)، ط1، عمان، الأردن: بيت الأفكار الدولية، 2001.
14. السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.

## قائمة المراجع

15. سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الجزائر: دار الخلدونية، 2018.
16. سويس عي الدين علي و الخفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
17. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
18. الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
19. طيبة أحمد و عبد السميع محمد، أساسيات الإدارة العامة، ط1، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2009.
20. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
21. قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر: النشر الجامعي الجديد، 2020.
22. كافي مصطفى يوسف، الذكاء الاقتصادي، ط1، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2020.
23. الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
24. اللوزي موسى، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
25. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع،
26. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر)، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
27. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
28. النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، (د.س.ن)
29. الهيتمي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
30. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
31. يحه عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011.

### الرسائل الجامعية:

#### أ/ أطروحات الدكتوراه:

1. أكساس إيمان، "تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية(دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة-)", أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2022/2021.
2. بلقايد براهيم، "التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر(دراسة حالة البنوك في وهران)", أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة محمد بن احمد وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.
3. بلقرة زين الحياة" تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة(دراسة سوسيولوجية)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علم الاجتماع والديمقراطية، 2018/2017.
4. بلقرع فاطنة، "التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر)", أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2016.
5. بن الزين حمزة، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)", أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2018/2017.
6. بن موهوب سارة، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة)", أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2022/2021.
7. بودوح غنية، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية(المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- أنموذجاً-)", أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: العلوم الاجتماعية، 2013/2012.

## قائمة المراجع

8. بوزناق حسن، " التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)", أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019.
9. بوشقيفة حميد، "الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية(دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر)", أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس- كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2021/2020.
10. حلموس الأمين، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية(دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط)", أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2017/2016.
11. الدرويش مصطفى محمد، " الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية(دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية)", أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم: إدارة الأعمال، 2013.
12. عامر بشير، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك(دراسة حالة الجزائر)", أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2012/2011.
13. فرحاتي لويزة، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة(دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة-)", أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2016/2015.
14. نعمون إيمان، " تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية(دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر)", أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2018/2017.
15. ومان محمد توفيق، " تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية(دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة)", أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر

بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم: العلوم الاجتماعية،  
2016/2015.

### ب/ مذكرات الماجستير:

1. أديب أحمد العواودة جميلة، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين - شركة التأمين الوطنية كحالة دراسية-"، **مذكرة ماجستير**، جامعة القدس فلسطين، 2018.
2. إسراء علي عوض الله بريمة، "الميزة التنافسية للموارد البشرية - مدخل استراتيجي (دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية)"، **مذكرة ماجستير**، جامعة الخرطوم، قسم: إدارة الأعمال، 2012.
3. أسماء سعد الله شعبان عمرو، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل)"، **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال**، جامعة الخليل بفلسطين، كلية الدراسات العليا، 2018.
4. آلاء خالد محي الدين عبد العزيز " دور الحوافز في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في الفترة من 2016م-2021م)"، **مذكرة ماجستير**، جامعة إفريقيا العالمية بالخرطوم، السودان، كلية العلوم الإدارية، قسم: إدارة الأعمال، 1442هـ/2021م.
5. أوريسي هيبه الله، " تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية - دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر -"، **مذكرة ماجستير** في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012/2011.
6. بن جدو بن علي، " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي)"، **مذكرة ماجستير**، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2015/2014.
7. بن قايد فاطمة الزهراء، " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بولاية 2008-2012 SNVI)"، **مذكرة ماجستير** في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: تسيير المنظمات، 2011/2010.
8. بوازيد وسيلة، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)"، **مذكرة ماجستير**، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011.

## قائمة المراجع

9. بوكفوس، هشام " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة)"، **مذكرة ماجستير**، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006/2005.
10. جربي عبد الحكيم، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة-)"، **مذكرة ماجستير**، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
11. جودة حسين ندى، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية)"، **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال**، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، 2011.
12. حجاج عبد الرؤوف، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)"، **مذكرة ماجستير في علوم التسيير**، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم: علوم التسيير، 2007/2006.
13. خضر شلتوت أماني، " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري (دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة -الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي-)"، **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال**، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009.
14. رحيل آسية، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)"، **مذكرة ماجستير**، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.
15. سراج وهيبة، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف)"، **مذكرة ماجستير في علوم التسيير**، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012/2011.
16. عبد محمد زواهره صفاء، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال -"، **مذكرة ماجستير**، جامعة القدس فلسطين، 2017.
17. عزيزون زهية، " التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)"، **مذكرة ماجستير في علوم التسيير**، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2006.

## قائمة المراجع

18. قميحة فيصل، " التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة: مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة)", **مذكرة ماجستير**، تخصص: تسويق، جامعة جيجل، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: علوم تجارية، 2010/2009.
19. كوسا نادين، " أثر تبني إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة في قطاع الاتصالات)", **مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال**، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

### الدوريات والمقالات:

1. أبو خزمة إيمان خليل محمد، "دور الحوافز والمكافآت للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية"، **في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، جامعة قناة السويس مصر، المجلد 07، العدد 03، جانفي 2016.
2. بلخضر نصيرة و كنوش عاشور، "الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة" **في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 02، العدد 24، سبتمبر 2015.
3. بلخضر نصيرة وآخرون، " تنمية الموارد البشرية رؤية إستراتيجية لبناء رأس المال الفكري وتوطيد المعرفة بالجزائر"، **في مجلة دراسات اقتصادية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 03، العدد 12، جويلية 2018.
4. بلخير مراد، " أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، **في مجلة الباحث الاجتماعي**، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، العدد 12، 2016.
5. بن جروة حكيم، "أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة-)", **في مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 11، العدد 11، ديسمبر 2012.
6. بن جروة حكيم و بن خيرة سامي، " مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية(حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط)", **في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2014.
7. بن حكوم علي، " تنمية الموارد البشرية في المنظمة(مفهومها، أبعادها)", **في مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث**، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، العدد الأول، جوان 2018.
8. بن خيرة أحمد و بن النذير نصر الدين، " أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية)", **في مجلة رؤى اقتصادية**، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019.

## قائمة المراجع

9. بن خيرة أحمد و بن النذير نصر الدين، " تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة"، في **مجلة دراسات اقتصادية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، المجلد13، العدد02، أوت2019.
10. بن غالية كنزة و عرابي الحاج مداح ، " الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية(مؤسسة فارمايديك أنموذجا"، في **مجلة معهد العلوم الاقتصادية**، جامعة الجزائر 03، المجلد24، العدد01، جوان2021.
11. بوطرفة صورية و بوطرفة عواطف، " رأس المال الفكري وأثره على جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية(دراسة حالة جامعة العربي التبسي-تبسة-)"، في **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد09، العدد01، جوان2022.
12. ببيصار عبد المطلب ، "واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة)"، في **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، المجلد08، العدد03، ديسمبر2021.
13. تيسير منار بطانية النويران و ثامر علي ، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية(دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني)"، في **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، جامعة الوادي، المجلد05، العدد02، جوان2020.
14. الجمل سمير سليمان و عمران ميساء ، " رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا"، في **المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات**، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد04، العدد 01، جانفي 2021.
15. حريرية عتيقة و بوخاري هشام، " تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، في **مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث**، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الأول، جوان2018.
16. حسين عبد القادر، " رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية"، في **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد السادس، ديسمبر2016.
17. حمامي فريد ، " الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات"، في **مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية**، جامعة الجزائر، المجلد10، العدد03، أكتوبر2022.
18. خطيب خالد، " مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين(مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)، في **مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد05، العدد02 ، ديسمبر 2011.

## قائمة المراجع

19. خليف عيسى و قوادرية ربيعة ، " مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-) "، في **مجلة رؤى اقتصادية**، جامعة الوادي، المجلد 04 العدد 06، جوان 2014.
20. خنافيف محمد، " التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية(عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر: 2014-2019 والتعاون الدولي)، في **مجلة الأبحاث الاقتصادية**، جامعة البليدة 02، المجلد 15، العدد 02، 2020.
21. رحالي حيلة ، " التنمية في ظل المتغيرات العالمية( من التنمية الاقتصادية إلى التنمية المستدامة)"، في **مجلة معارف**، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، المجلد 09، العدد 17 ديسمبر 2014
22. رزيق كمال وآخرون، " رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة(الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال"، في **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، جامعة بليدة 02 لونيبي علي، المجلد 01، العدد 01، جوان 2010.
23. رياض بن صوشة، " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال، في **مجلة دراسات اقتصادية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 07، العدد 02، اوت 2013.
24. زغودو سهيل ، "إستراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية"، في **مجلة الاقتصاد الصناعي**، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2015.
25. سملاي يحضيه، " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، في **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 04، العدد 06، جوان 2004.
26. السيد الأحول جمال وآخرون، " بحوث التصميم وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمنتج، في **مجلة التصميم الدولية**، جامعة حلوان بمصر، المجلد 11، العدد 01، جانفي 2021.
27. شتوح محمد ،" مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، في **مجلة دراسات اقتصادية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 06، العدد 03، أكتوبر 2012.
28. شنبوي صورية، وبن لخضر السعيد ، " إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، في **مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية**، جامعة محمد بوضياف مسيلة، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017.
29. عطا الله أحمد الحسان و تركي مجحم الفوز ، " أثر طرق ووسائل محاسبة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن)"، في **المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية**، جامعة آل البيت الأردن، المجلد 12، العدد 03، 2016.

## قائمة المراجع

30. علة مراد، "مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال"، في مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 05، العدد 02، أوت 2011.
31. فالي ياسمين و شنوفي نور الدين، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، في مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019.
32. فلوس مسعودة و زمورة نزيهة، " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري"، في مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الأول، جوان 2018.
33. قوبع خيرة وآخرون، " تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة (دراسة حالة المطاحن الكبرى-الظهرة- مستغانم)"، في مجلة دفاتر بوداكس، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد 03، ماي 2015.
34. مداح مراد والعيداني الياس، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 05، العدد 01، (جوان 2019).
35. منادلي محمد و ترمول محمد لطفي، " الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع"، في مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 03، العدد 09، مارس 2018.
36. ناصر مراد "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة"، في مجلة إدارة، جامعة الجزائر، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2007.
37. نعيمة باراك، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر، المجلد 05، العدد 07، جوان 2009.
38. الوافي رابح، " أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمسيلة)"، في مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022.
39. الياس سالم، " التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، المجلد 08، العدد 01، أوت 2021.
40. يحة عيسى والعيداني حبيبة، " نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، في مجلة الإبداع، جامعة البليدة 02، المجلد 06، العدد 06، نوفمبر 2016.

### الملتقيات العلمية:

1. بن عثمان جهاد، " أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة تلمسان، المنعقد يومي 25-26 جانفي 2017.
2. حوجو مصطفى وآخرون، " واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة(دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر)"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بمغنية، قسم العلوم الاقتصادية، المنعقد في 2020.
3. فيلاي عبد الرحمان، " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر 2010.
4. معاريف محمد وآخرون، " دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، المنعقد يومي 10-11 نوفمبر 2009.

### القوانين والمراسيم:

مرسوم تنفيذي رقم 236/16 مؤرخ في 02 ذي الحجة عام 1437هـ الموافق ل 04 سبتمبر 2016، يتضمن الموافقة على رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية النقالة من الجيل الرابع(G4) واستغلالها وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور الممنوحة للشركة الوطنية لاتصالات الجزائر - شركة ذات أسهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52.

### المواقع الإلكترونية:

1. <https://www.arpce.dz/ar/file/a4t9v5>

سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، " معلومات من مرصد سوق الانترنت في الجزائر، الثلاثي الثالث سنة 2023"، تم الاطلاع على الموقع يوم الاثنين 23 جوان 2025 على الساعة 11:20 صباحا.

2. <https://www.algerietelecom.dz>

Algérie telecom، "الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر"، تم الاطلاع على الموقع يوم الجمعة على الساعة 14:00

مساء بتاريخ 2023/12/01

### ثانيا بالغة الأجنبية:

#### Articles:

1. faeqHamad Abed MahidyAlhalboosi, " Human Resource Development, Turkish Aeronautical Association University", September 2018.
2. GhdaAtefElshbrawy, Abd El Fattah Zohry Mohamed, TalaatAsaad Abdel Hamid," The Impact Of Competitive Advantae Of Hotel Products On Attracting Costomers", Rserarch

Journal Of The Faculty Of Tourism And Hotels, Mansoura University, December 2017, Issue No.2

3. Hassan Ahmed Elshafie, A bdel Fattah Nadia lofty, " Governance Determinations And Relationship With Competitive Advantage In Sports Organization", Jornal Of Applied Sports Science, Faculty Of Physical Education For Girlas, AlexanaDria University, December 2018, volume 8, No 1.

الملاحق

## الملحق رقم(01): استمارة استبيان موجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

### الاستبيان



جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية  
استمارة استبيان

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة...

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية تدخل ضمن متطلبات انجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية: مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجا".

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بعناية ودقة وموضوعية وذلك لأن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم عن أسئلة هذا الاستبيان.

نرجو تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة. مؤكداً لكم حرصنا على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لحسن تعاونكم معنا

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التعليمي: دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

السن: أقل من 25 سنة ☐ من 26-35 سنة ☐ من 36-45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر ☐

المسمى الوظيفي: مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ أخرى ☐

القسم الثاني: تنمية الموارد البشرية

| موافق                        | محايد | غير موافق |                                                                                                              |
|------------------------------|-------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 / التدريب:</b>          |       |           |                                                                                                              |
|                              |       |           | - يتم تخصيص مبالغ مالية كافية في مؤسسة اتصالات الجزائر لتمويل البرامج التدريبية.                             |
|                              |       |           | - في مؤسسات اتصالات الجزائر يتم تصميم البرامج التدريبية وفق احتياجات كل عمل(حسب كل تخصص).                    |
|                              |       |           | - ساهم التدريب في تسهيل أداء الموظفين والعمال في كافة أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر.                           |
|                              |       |           | - تحدد مؤسسة اتصالات الجزائر الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات كل عمل.                                        |
|                              |       |           | - تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.                            |
|                              |       |           | - تقوم المؤسسة ببرامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الموظفين.                                                   |
| <b>2 / الحوافز:</b>          |       |           |                                                                                                              |
|                              |       |           | - تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة الحوافز والمكافآت وهذا لتحقيق التفوق والتميز.                            |
|                              |       |           | - يساهم نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات بتحسين الأداء الوظيفي.                                                 |
|                              |       |           | - تحفز مؤسسة اتصالات الجزائر عاملها وموظفيها على الأداء الجيد لتعزيز سمعتها في المجتمع وتحقيق مزايا تنافسية. |
|                              |       |           | - تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز الايجابية لبعض العمال وفق الأداء المتميز تحقيقا للمصلحة العليا.         |
|                              |       |           | - تتسم سياسة منح الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعدل والمساواة.                                          |
|                              |       |           | - تتبع المؤسسة استخدام الحوافز السلبية " العقوبات " لتحقيق الأداء الأفضل والتفوق والتميز.                    |
|                              |       |           | - في مؤسسة اتصالات الجزائر هناك من الموظفين من يفضل الحوافز المادية على المعنوية.                            |
|                              |       |           | - في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دورها في رفع مستوى الأداء وتولد دافعية نحو العمل.                     |
| <b>3 / رأس المال البشري:</b> |       |           |                                                                                                              |

|                             |  |  |                                                                                                           |
|-----------------------------|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |  |  | - يعد رأس المال البشري المستثمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كبير جدا.                                 |
|                             |  |  | - يكرس موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر كل أوقاتهم لغرض تحسين الخدمات وحسن استقبال الزبائن في المؤسسة.         |
|                             |  |  | - تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.                          |
|                             |  |  | - يتواجد في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام لتقييم الأداء يتوافق مع معايير قياسية عالمية.                      |
|                             |  |  | - تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.       |
|                             |  |  | - تعطى للموظف في مؤسسة اتصالات الجزائر العناية الفائقة عند التعامل مع جميع الزبائن.                       |
| <b>4/ رأس المال الفكري:</b> |  |  |                                                                                                           |
|                             |  |  | - يطرح موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر أفكارا جديدة باستمرار ومناقشتها في الاجتماعات.                         |
|                             |  |  | - يسعى الموظفون في مؤسسة الجزائر بزيادة وتنمية معارفهم في المجالات التي تتعلق بوظيفتهم.                   |
|                             |  |  | - تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على انجاز أدائهم وتجريب أفكارهم الإبداعية.                           |
|                             |  |  | - تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على إقامة الحلقات النقاشية قصد الاستثمار في طاقاتهم الفكرية.         |
|                             |  |  | - تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر التجديد والإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق.                   |
|                             |  |  | - في حالة التوظيف الجديد تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما بالغا بالموظفين ذوي المعرفة العالية والتميزة. |
| <b>5/ تقييم الأداء:</b>     |  |  |                                                                                                           |
|                             |  |  | - يعمل نظام تقييم الأداء بالمؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعاملين بدقة.                    |
|                             |  |  | - توفر مؤسسة اتصالات الجزائر عملية التدريب على القائمين بعملية تقييم الأداء لتفادي الأخطاء في تقييمهم.    |
|                             |  |  | - تعتمد المؤسسة على أساليب تقييم الأداء وفقا لنماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.                          |
|                             |  |  | - يتواجد في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام لتقييم الأداء يتوافق مع معايير قياسية عالمية.                      |

القسم الثالث: الميزة التنافسية

| موافق                    | محايد | غير موافق |                                                                                                                                   |
|--------------------------|-------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1/ التكلفة الأقل:</b> |       |           |                                                                                                                                   |
|                          |       |           | - تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى خفض تكاليف عملياتها المباشرة باستمرار.                                                    |
|                          |       |           | - تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.                                                       |
|                          |       |           | - تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تخفيض تكلفتها.                                      |
|                          |       |           | - تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإخضاع جميع الخدمات المقدمة إلى التحسين المستمر بقصد تخفيض تكاليفها.                                 |
|                          |       |           | - تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على معياري الكفاءة والفاعلية في جميع عملياتها بهدف ترشيد الإنفاق والتقليل في تكلفة الخدمات المقدمة. |
|                          |       |           | - تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية قيادة التكلفة لأجل زيادة المبيعات                                                        |
| <b>2/- التميز:</b>       |       |           |                                                                                                                                   |
|                          |       |           | - تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات متميزة وفريدة تجعل زبائننا متحمسين على التعامل معها مهما كان السعر.                            |
|                          |       |           | - تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل فروعها التابعة لها.                                                    |
|                          |       |           | - تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.                                                    |
|                          |       |           | - نقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مبتكرة ومتطورة تميزها عن المؤسسات الأخرى.                                                      |
| <b>3/- الجودة:</b>       |       |           |                                                                                                                                   |
|                          |       |           | - تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم الخدمات طبقا لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والخارجية.                             |
|                          |       |           | - تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم خدمات جديدة وذات جودة عالية لضمان الاستقرار والنمو والاستمرار.                             |
|                          |       |           | - تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على التطوير والتغيير المستمر للخدمات في الأسواق.                                                     |

|                     |  |  |                                                                                                                        |
|---------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |  |  | - تهتم الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق معايير الجودة العالمية واعتبارها أساسا للعمل.                                 |
|                     |  |  | - الخدمة المقدمة على مستوى مؤسسة اتصالات ذات جودة والذي يجعلها تتفوق بها على خدمات المؤسسات المنافسة في جميع المجالات. |
|                     |  |  | - تتصف منتجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بالجودة العالية وتفوقها على المنافسين.                                      |
| <b>4/- الكفاءة:</b> |  |  |                                                                                                                        |
|                     |  |  | - تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة.                               |
|                     |  |  | - تؤمن المؤسسة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.                                    |
|                     |  |  | - تتوفر لدى المؤسسة الطواقم المؤهلة والقدرات الفنية النوعية لتقديم الخدمة المناسبة للزبون.                             |
|                     |  |  | - تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإعطاء حرية أكبر للكفاءات ليستفاد من إبداعاتهم وابتكاراتهم لتحقيق التفوق.                 |
|                     |  |  | - تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للموظفين ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجاتها.                              |

المصدر: من إعداد الباحث.

الملحق رقم(02): تفاصيل مقابلات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

| رئيس المصلحة      | الجنس | السن | الخبرة | الوظيفة                                       | الساعة | تاريخ المقابلة | مكان المقابلة | المدة(بالدقيقة) |
|-------------------|-------|------|--------|-----------------------------------------------|--------|----------------|---------------|-----------------|
| سليمان يعقوبي     | ذكر   |      |        | رئيس دائرة الموارد البشرية                    | 10:17  | 2025/01/08     | في مكتبه      | 90 دقيقة        |
| خالد بن ساسي      | ذكر   |      |        | رئيس دائرة المشتريات والإمداد                 | 11:00  | 2025/01/09     | في مكتبه      | 60 دقيقة        |
| عبد الكريم زيتوني | ذكر   |      |        | رئيس دائرة المبيعات ومدير تجاري مكلف بالنيابة | 12:00  | 2025/01/08     | في مكتبه      | 70 دقيقة        |
| الشيخ زاش         | ذكر   |      |        | رئيس دائرة الدعم التجاري                      | 9:45   | 2025/01/09     | في مكتبه      | 50 دقيقة        |
| زكرياء مقدم       | ذكر   |      |        | المنسق الولائي لإدارة الجودة                  | 14:00  | 2025/01/15     | في مكتبه      | 120 دقيقة       |
| محمد خويطات       | ذكر   |      |        | رئيس مصلحة الدعم التجاري                      | 14:30  | 2025/02/20     | في مكتبه      | 60 دقيقة        |

المصدر: من إعداد الباحث.

## الملحق رقم (03): مقابلة مع السيد: سليمان يعقوبي رئيس دائرة الموارد البشرية

### 1/ التكوين والتدريب:

- هل تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصورة دورية أو حسب الحاجة إليه أم كيف؟
- ما هي طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتم على شكل محاضرات أو ندوات أو تربية؟
- كيف يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مخطط مركزي أو محلي أم بالتنسيق؟
- التكوين يكون محلي بالنسبة لعمال المؤسسة، ومركزي حسب الإيميل الذي يصدر من الجزائر ليأتوا بعض المترشحين من بعض الولايات (الغواط، غرداية، المنية، تقرت، المغير...، وفي بعض الأحيان حتى من تلمسان)، ويوجد بالتنسيق بينهما من جميع الولايات.
- هل ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر تكفي لجميع العمال أو لبعض العمال؟
- نعم ميزانية التدريب تكفي لجميع الموظفين ويبعث العامل حسب التخصص أو التقنية أو الاحتياج.
- المكان المناسب لإجراء تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر داخل المؤسسة أم خارجها أم بالتنسيق.
- بعد استفادة وتلقي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر من التكوين وهل يتم ترقيته مباشرة ويستفاد من خبرته من التكوين أم كيف؟
- بعد الاستفادة من التدريب لا لغرض الترقية لكن لإضافة المعلومات أو التقنيات وبعد الترقية يخضع كل عامل للتدريب وحسب المنصب الذي ترقى إليه.
- ما هي المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة المدرسة الجهوية لاتصالات الجزائر بحي بوزيد بورقلة، ومعهدى انباد وليزا ببومرداس بالجزائر العاصمة.
- هل مشاركة الموظفين في برنامج التكوين بناء على طلبه أم خبرته أم تتوفر فيه الشروط المطلوبة؟
- التكوين والتدريب يكون مخطط من الجهات المركزية، ويكون أحيانا بناء على طلب العمال، وأحيانا ترأس المؤسسة الجهات الرسمية المركزية قصد تكوين بعض العمال، وغالبا ما يخضع له التقنيين ويكون بناء على اختيارهم للموضوع الذي يريدون التدريب فيه.
- كيف تكون مدة التكوين المستفاد منه قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى؟

التكوين قصير المدى من يوم إلى يومين، وتكوين متوسط المدى مدته أسبوعين متواصلة، وتكوين طويل المدى تكون مدته أسبوع في الشهر طيلة عام كامل.

- هل التكوين يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كيف ذلك؟  
التدريب لا يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض تحسين المستوى أم تجديد المعلومات أم تكوين متخصص وكم تدوم مدة أو فترة كل تكوين؟  
التدريب بغرض تحسين المستوى يكون من أسبوع إلى أسبوعين، وبغرض تجديد المعلومات يكون حسب شراء معدات جديدة أو ماكينات.
- هل التكوين المتحصل عليه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يزيد من مردودية الموظفين أم يزيد في أداء الموظفين؟  
حتما يزيد التدريب في الأداء مما يزيد في المردودية.
- هل التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟  
نعم يحقق التدريب تنمية للموارد البشرية 100 بالمائة ولا يعمل على تحقيق مزايا تنافسية.
- أعطيني مثال عن موظفين خضعوا للتكوين أو التدريب ذكور وإناث من 2020 إلى 2024 (تخصص، رتبة) مثل إداري، تقني، تنفيذي، إطار...  
أكثر من 50 بالمائة يخضعوا للتدريب من مختلفي الجنس سواء ذكورا أو إناث.

## 2/ تقييم الأداء :

- متى تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية تقييم أداء الموظفين والعمال وكم مرة في السنة؟  
تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في كل دورة تكوينية تعمل على تقييم الأداء خاصة العمال التقنيين والتجاربيين.
- من يقوم بعملية تقييم أداء على مستوى المؤسسة (الجميع الموظفين، لرؤساء المصالح، المديرين؟  
الذي يقوم بعملية تقييم الأداء لجميع العمال هم رؤساء المصالح بحكم أنهم المسؤولين الأولين حسب السلم الإداري، رؤساء المصالح يشرف عليهم رؤساء الدوائر، أما بالنسبة للمدراء يقيمهم نظام معلوماتي يسمى " أوراك" (يقيم خدماتهم وأعمالهم) للتسيير الحسن للمؤسسة.

- ما هي المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء الموظفين والعمال؟
- المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء العمال حسب الأداء والانضباط.
- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة الموظفين والعمال وتعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه بالمؤسسة.
- نعم تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة العمال وتمنح لهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه عمال المؤسسة.
- هل تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز لعمال المؤسسة ويزيد من تحقيق مزايا تنافسية.
- هل تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها.
- هل تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمال؟
- نعم تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على تحديد نقاط القوة والضعف للعمال.
- كيف تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- تتم عملية تقييم الأداء بالمؤسسة كل شهرين بتتبع العمال والتقييم العام يظهر في النظام.
- فيما يخص تقييم الأداء هل يقيم كل فرد لوحده (تقييم فردي) أو يكون التقييم جماعة (تقييم جماعي). أم كيف؟
- نعم يقيم كل فرد لوحده كل شهرين، والتقييم الجماعي موجود حسب تقديم خدمات ما مثلاً يتم انجاز مشروع ما جماعة في ظرف وجيز وتقان في العمل سيكافئهم المدير بإعطائهم عطلة يوم واحد مدفوع الأجر ويعرضهم على مأدبة عشاء في المنزل.
- كيف يتم إبلاغ كل موظف بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- من قبل كانت تمس الأجر الشهري يجده ناقص والآن غير موجودة.
- هل هناك ميزانية تنفقها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم أداء الموظفين وهل كافية؟

لا توجد ميزانية تنفقها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم الأداء .

- احتاج لوثيقة تخص عملية تقييم أداء الموظفين.

### 3/ التحفيز أو الحوافز :

- على أي أساس يتم تحفيز الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

يتم تحفيز العمال على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على أساس تقسيم الأرباح في كل عام على جميع العمال والموظفين.

- هناك عدة أنواع من الحوافز فما هي أنواع الحوافز التي تخص موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الحوافز التي يركز عليها عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي الحوافز المادية والمعنوية.

- هل نظام الحوافز يزيد من ثقة الموظفين بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية؟

نعم نظام الحوافز يزيد من ثقة الموظفين بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة ويحقق مزايا تنافسية.

- هل تعتبر الأجور التي يتقاضاها الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ الموظف على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.

نعم تعتبر الأجور التي يتقاضاها العمال بمثابة المحفز لحفاظ الموظف على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.

- فيما يخص موظفي مؤسسة اتصالات بالنسبة للحوافز أيهما المفضل لديهم هل الحوافز المادية أو المعنوية؟

معظم العمال يختارون ويفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية.

- هل في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء الموظفين وانضباطهم في العمل؟

نعم في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء الموظفين وانضباطهم في العمل.

- هل تعتبر ترقية الموظفين نوع من الحوافز وهل تخص جميع الموظفين أم هناك شروط تتوفر في الموظفين وفيما تكمن هذه الشروط؟
- نعم تعتبر الترقية نوع من الحوافز، وهناك ترقية تخص جميع العمال والموظفين كل 10 سنوات درجة واحدة حسب الرتب، والترقية على مستوى الشهادة (حسب المؤهل العلمي)، ترقية على مستوى المنصب النوعي فيها شروط منها الأقدمية في الميدان، الشهادة تكون في الميدان والخبرة، وبعدها يخضع لمقابلة قصد أنه يصلح للترقية أم لا.
- في حالة اكتشاف أي موظف لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها الموظف (براءة اختراع)، إذن في هذه الحالة بماذا يكافأ هذا الموظف وما هو التحفيز الذي يمنح له؟
- في هذه الحالة يلقب مشروعه إلى الجوائز وتعطى له مبالغ مالية ويرقى في الرتب وإعطائه بعض الأوسمة وتفضل على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر.
- في غالبية المؤسسات يفضل الموظف الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، إذن ما مصير الموظفين من الأخطاء والتجاوزات التي يقومون بها أو العقوبات المنسوبة إليهم؟
- الجانب الايجابي تستفاد به المؤسسة والجوانب السلبية يحاسب عليها العامل بدرجة أولى ثم المؤسسة وبعدها الزملاء.
- في حالة كفاءة وتميز بعض الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بماذا يكافئون أو ما هو التحفيز الذي يمنح إليهم لكي يصبحون قدوة ومثال يحتذى به الموظفون الآخرون؟
- تعتبر لجنة الخدمات الاجتماعية بمثابة المحفز للموظفين، ما هي الخدمات التي تقدمها على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر؟
- الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من بينها: خدمات الصحة ورحلات الحج والعمرة، القروض الاجتماعية (السلفية)، دورات رياضية، تشجيع التلاميذ المتفوقين (أبناء العمال)
- هل تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للموظفين المتميزين؟
- لا تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للموظفين المتميزين.

**المصدر:** مقابلة مع السيد: "سليمان يعقوبي"، رئيس دائرة الموارد البشرية، يوم 2025/01/08 على الساعة 10:17 صباحاً، في مكتبه.

## الملحق رقم(04): مقابلة مع السيد: خالد بن ساسي رئيس دائرة المشتريات والإمداد

### 1/ التكوين والتدريب:

- هل تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصورة دورية أو حسب الحاجة إليه أم كيف؟  
نعم يتم تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حسب الحاجة إليه، وهذا في حالة نقص الموظفين بناء على تقرير رئيس المصلحة، وتكون كذلك سنوية بحيث يكتب الموظفين الذين يخضعوا للتدريب.
- ما هي طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتم على شكل محاضرات أو ندوات أو تربية؟  
تكون طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على شكل محاضرات، تربية، ورشات(التقنية والتجريب)، التحاضر المرئي، وكذلك تتم على شكل اتفاقيات( يعني يأتي أستاذ ويدرس عمال المؤسسة).
- كيف يكون تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر مخطط مركزي أو محلي أم بالتنسيق؟  
يكون تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مخطط محلي وبالتنسيق بينهما عن طريق بعث بطاقة فنية تصف محتوى التكوين، ويتم باقتراح فكرة ما(اقتراح المشروع أو الموضوع الذي يريدون التكوين فيه).
- هل ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر تكفي لجميع العمال أو لبعض العمال؟  
نعم ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تكفي لجميع العمال.
- المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر داخل المؤسسة أم خارجها أم بالتنسيق.  
المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يكون غالبا داخل المؤسسة.
- بعد استفادة وتلقي موظفي مؤسسة اتصالات من التكوين وهل يتم ترقيته مباشرة ويستفاد من خبرته من التكوين أم كيف؟  
بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من التكوين والتدريب لا يتم ترقيتهم مباشرة لكن يستفاد منهم بالنسبة للعمال الآخرين.
- ما هي المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي المدرسة الجهوية للاتصالات بحي بوزيد بورقلة، معهد انباد (NPD) ببومرداس بالجزائر، ومعهد ISGP ببرج الكيفان بالجزائر العاصمة، ومعاهد في ولاية قسنطينة وبليدة.

- هل مشاركة العمال في برنامج التكوين بناء على طلبه أم خبرته أم تتوفر فيه الشروط المطلوبة؟  
مشاركة العمال في برنامج التكوين تكون على حسب الوظيفة في المؤسسة والمناصب.
- كيف تكون مدة التكوين المستفاد منه قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى؟  
تكون مدة التكوين حسب الموضوع المقترح الذي يريدون عمال المؤسسة التكوين فيه وغالبا ما يكون التكوين قصير المدى، وتكون مدة التكوين طويل المدى من ستة أشهر.
- هل التكوين يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كيف ذلك؟  
نعم التكوين يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة غير مباشرة وهناك تنافس بين عمال المؤسسة.
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض تحسين المستوى أم تجديد المعلومات أم تكوين متخصص وكم تدوم مدة أو فترة كل تكوين؟  
التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يكون في غالبته بغرض تحسين المستوى.
- هل التكوين المتحصل عليه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يزيد من مردودية العمال أم يزيد في أداء العمال؟  
نعم التكوين المتحصل عليه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يزيد من المردودية ويزيد في أداء العمال.
- هل التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟  
نعم التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- أعطيني مثال عن موظفين خضعوا للتكوين أو التدريب ذكور وإناث من 2020 إلى 2024 (تخصص، رتبة) مثل إداري، تقني، تنفيذي، إطار؟

2/ تقييم الأداء :

لا يوجد تقييم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

- متى تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية تقييم أداء الموظفين والعمال وكم مرة في السنة؟
- من يقوم بعملية تقييم أداء على مستوى المؤسسة (الجميع الموظفين، لرؤساء المصالح، المديرين؟
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء الموظفين والعمال؟
- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة الموظفين والعمال وتعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه بالمؤسسة.
- هل تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية؟
- هل تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية؟
- هل تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمال؟
- كيف تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- فيما يخص تقييم الأداء هل يقيم كل فرد لوحده (تقييم فردي) أو يكون التقييم جماعة (تقييم جماعي). أم كيف؟
- كيف يتم إبلاغ كل موظف بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل هناك ميزانية تتفقها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم أداء الموظفين وهل كافية؟
- احتاج لوثيقة تخص عملية تقييم أداء الموظفين.

### 3/ التحفيز أو الحوافز:

- على أي أساس يتم تحفيز الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- لا يوجد أي أساس يتم به تحفيز العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- هناك عدة أنواع من الحوافز فما هي أنواع الحوافز التي تخص موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- أنواع الحوافز التي تخص عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي الحوافز المادية والمعنوية.
- هل نظام الحوافز يزيد من ثقة العمال بأنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية؟

نعم نظام الحوافز يزيد من ثقة العمال بأنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة ويحقق مزايا تنافسية.

- هل تعتبر الأجور التي يتقاضاها الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ الموظف على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.

نعم تعتبر الأجور التي يتقاضاها العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ العامل على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.

- فيما يخص عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للحوافز أيهما المفضل لديهم هل الحوافز المادية أو المعنوية؟

المفضل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الحوافز المادية أولا ثم الحوافز المعنوية.

- هل في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل؟

في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الحوافز ليس لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل.

- هل تعتبر ترقية العمال نوع من الحوافز وهل تخص جميع الموظفين أم هناك شروط تتوفر في الموظفين وفيما تكمن هذه الشروط؟

نعم تعتبر ترقية العمال نوع من الحوافز، وتتم الترقية حسب المؤهل العلمي.

- في حالة اكتشاف أي موظف لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال (براءة اختراع)، إذن في هذه الحالة بماذا يكافأ هذا العامل وما هو التحفيز الذي يمنح له؟

في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال يتم تكريمه من طرف مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

- في غالبية المؤسسات يفضل العمال الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، إذن ما مصير العمال من الأخطاء والتجاوزات التي يقومون بها أو العقوبات المنسوبة إليهم؟

جل العمال يفضلون الحوافز الايجابية على السلبية، وفي حالة ارتكاب العامل لخطأ مهني تسلط عليه العقوبة حسب جسامة الخطأ المرتكب وكذا تلجأ المؤسسة إلى النظام التأديبي.

- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بماذا يكافئون أو ما هو التحفيز الذي يمنح إليهم لكي يصبحون قدوة ومثال يحتذى به الموظفين الآخرون؟  
لا يوجد مكافأة ولا تحفيز.
- تعتبر لجنة الخدمات الاجتماعية بمثابة المحفز للعمال، ما هي الخدمات التي تقدمها على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر؟  
لجنة الخدمات الاجتماعية تمنح القروض والإعانات المالية للعمال، وتقوم بالرحلات، وتلجأ للاتفاقية مع بعض الفنادق والعيادات (تجرى لهم تخفيضات في المبالغ).
- هل تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين؟  
لا تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين.

**المصدر:** مقابلة مع السيد: "خالد بن ساسي"، رئيس دائرة المشتريات والإمداد، يوم 2025/01/09 على الساعة 11:00 صباحاً، في مكتبه.

## الملحق رقم(05): مقابلة مع السيد: الشيخ زاش رئيس دائرة الدعم التجاري

### 1/ التكوين والتدريب:

- هل تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصورة دورية أو حسب الحاجة إليه أم كيف؟  
نعم تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يتم بصفة دورية في حالة الخدمات الجديدة أو في حالة استقطاب عمال جدد، وحسب الحاجة إليه.
- ما هي طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتم على شكل محاضرات أو ندوات أو تربية؟  
تكون طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وتتم على شكل تربية، وتقنيات التحاضر المرئي وحسب التخصصات الموجودة على مستوى المؤسسة.
- كيف يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مخطط مركزي أو محلي أم بالتنسيق؟  
يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مخطط بالتنسيق بينهما وحسب الاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة.
- هل ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر تكفي لجميع العمال أو لبعض العمال؟  
نعم ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تكفي لجميع العمال.
- المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر داخل المؤسسة أم خارجها أم بالتنسيق.  
المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بالتنسيق بينهما.
- بعد استفادة وتلقي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر من التكوين وهل يتم ترقيته مباشرة ويستفاد من خبرته من التكوين أم كيف؟  
نعم بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر من التكوين والتدريب تستفيد منهم المؤسسة لبقية العمال الذين لم يخضعوا للتدريب.
- ما هي المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟  
المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي المدرسة الجهوية للاتصالات بحي بوزيد بورقلة، ومعاهد في الجزائر العاصمة.
- هل مشاركة العمال في برنامج التكوين بناء على طلبه أم خبرته أم تتوفر فيه الشروط المطلوبة؟

- يتم التكوين والتدريب حسب احتياجات المؤسسة مثلاً في حالة ملاحظة المسئول الأول نقص العمال في بعض الحاجات، ويرسل العمال حسب التخصصات الموجودة على مستوى المعهد.
- كيف تكون مدة التكوين المستفاد منه قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى؟
- تكون مدة التكوين المستفاد منه غالباً قصير المدى والتي تدوم مدته من أسبوع إلى عشرة أيام.
- هل التكوين يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كيف ذلك؟
- نعم التكوين والتدريب يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مابين العمال ومابين الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض تحسين المستوى ام تجديد المعلومات أم تكوين متخصص وكم تدوم مدة أو فترة كل تكوين؟
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بغرض تحسين المستوى وتجديد المعلومات وكذلك تكوين متخصص.
- هل التكوين المتحصل عليه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يزيد من مردودية الموظفين أم يزيد في أداء الموظفين؟
- نعم التكوين المتحصل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يزيد من مردودية العمال وفي أدائهم.
- هل التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- نعم التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- أعطيني مثال عن موظفين خضعوا للتكوين أو التدريب ذكور وإناث من 2020 إلى 2024 (تخصص، رتبة) مثل إداري، تقني، تنفيذي، إطار؟

## 2/ تقييم الأداء :

- متى تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية تقييم أداء الموظفين والعمال وكم مرة في السنة؟
- تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى عملية تقييم الأداء، كانت تتم سابقاً بصفة شهرية.
- من يقوم بعملية تقييم أداء على مستوى المؤسسة (الجميع الموظفين، لرؤساء المصالح، المديرين؟
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء الموظفين والعمال؟

- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة الموظفين والعمال وتعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه بالمؤسسة.
- هل تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية.
- هل تريد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية.
- هل تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمال؟
- نعم تزيد عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمال.
- كيف تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بناء على تقارير رؤساء المصالح، وحسب أداء كل عامل.
- فيما يخص تقييم الأداء هل يقيم كل فرد لوحده (تقييم فردي) أو يكون التقييم جماعة (تقييم جماعي). أم كيف؟
- التقييم يكون فردي في الوكالة التجارية على مستوى اللاكتال، وكذلك يكون جماعي على مستوى اللاكتال بحكم يوجد ثلاث وكالات (وكالة في الخفجي بحي النصر، وكالة حاسي مسعود، ووكالة ورقلة بحي لاسيليس)، وترتيبهم يكون من حيث المبالغ المالية، ومن حيث المردودية، ومن حيث قلة المشاكل بين الزبائن والمواطنين.
- كيف يتم إبلاغ كل عامل بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- يتم إبلاغ كل عامل بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من طرف المسؤول المباشر.
- هل هناك ميزانية تنفقها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم أداء العمال وهل كافية؟

لا يوجد ميزانية تنفقها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم أداء العمال.

- احتاج لوثيقة تخص عملية تقييم أداء الموظفين.

### 3/ التحفيز أو الحوافز:

- على أي أساس يتم تحفيز الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

يتم تحفيز العمال على أساس تحفيزات عامة تتمثل في حصول العامل على مبيعات أو تقديم خدمات جيدة.

- هناك عدة أنواع من الحوافز فما هي أنواع الحوافز التي تخص موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟

من أنواع الحوافز التي تخص عمال مؤسسة اتصالات الجزائر هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

- هل نظام الحوافز يزيد من ثقة العمال بأنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية؟

نعم نظام الحوافز يزيد من ثقة العمال بأنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية.

- هل تعتبر الأجور التي يتقاضاها الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ العامل على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.

نعم تعتبر الأجور التي يتقاضاها الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ العامل على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.

- فيما يخص موظفي مؤسسة اتصالات بالنسبة للحوافز أيهما المفضل لديهم هل الحوافز المادية أو المعنوية؟

يفضل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

- هل في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل؟

نعم في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل.

- هل تعتبر ترقية العمال نوع من الحوافز وهل تخص جميع العمال أم هناك شروط تتوفر في الموظفين وفيما تكمن هذه الشروط؟
- نعم تعتبر ترقية العمال نوع من الحوافز، والترقية تخص جميع العمال الموظفين في العمل والأداء بناء على تقرير من المسؤول المباشر.
- في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال(براءة اختراع)، إذن في هذه الحالة بماذا يكافأ هذا الموظف وما هو التحفيز الذي يمنح له؟
- في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال، يكافأ بتحفيز من طرف مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بهدايا وتشكرات وحصولهم على الترقية والمناصب السامية لكي تستفيد منه المؤسسة.
- في غالبية المؤسسات يفضل الموظفين الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، إذن ما مصير الموظفين من الأخطاء والتجاوزات التي يقومون بها أو العقوبات المنسوبة إليهم؟
- يفضل عمال المؤسسة الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، أما في حالة التجاوزات والأخطاء غير العمدية لا يحرم العامل من الترقية، أما إذا كان خطأ متعمد سيعاقب ويطبق عليه قانون النظام الداخلي للمؤسسة.
- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بماذا يكافئون أو ما هو التحفيز الذي يمنح إليهم لكي يصبحون قدوة ومثال يحتذي به الموظفين الآخرون؟
- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يكافئون بالترقية ومنحهم أوسمة شرفية ليصبحوا قدوة للعمال الآخرين.
- تعتبر لجنة الخدمات الاجتماعية بمثابة المحفز للموظفين، ما هي الخدمات التي تقدمها على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر؟
- من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة: القيام برحلات مثل رحلات الحج والعمرة والمخيمات الصيفية، القروض المالية وإعطائهم المنح الخاصة بالمتقاعدين والأرامل وأبناء المعوزين.
- هل تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للموظفين المتميزين؟
- نعم تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين.

المصدر: مقابلة مع السيد: "الشيخ زاش"، رئيس دائرة الدعم التجاري، يوم 2025/01/09 على الساعة 9:45 صباحاً، في مكتبه.

الملحق رقم(06): مقابلة مع السيد: عبد الكريم زيتوني رئيس دائرة المبيعات ومدير تجاري مكلف بالنيابة.

## 1/ التكوين والتدريب:

- هل تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصورة دورية أو حسب الحاجة إليه أم كيف؟  
التكوين والتدريب يتم بصورة دورية أو حسب الحاجة إليه، ويكون في نهاية كل عام، والمعياري الحقيقي والأول المتمثل في الزبون، وتقديم له الخدمات على أحسن وجه، ويكون كذلك التدريب كل شهرين حسب احتياجات الوكالة، وأيضا في حالة توظيف عامل جديد يخضع للتدريب حسب التخصص وتكون مدته من أسبوع إلى أسبوعين.
- ما هي طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتم على شكل محاضرات أو ندوات أو تربية؟  
تكون طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وتتم على شكل التحاضر المرئي، ندوات، تربية وتكون مدتها من ثلاثة أيام إلى أسبوع.
- كيف يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مخطط مركزي أو محلي أم بالتنسيق؟  
يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مخطط ويتم غالبا بالتنسيق بينهما، وتكون طبيعة التدريب محلي.
- هل ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر تكفي لجميع العمال أو لبعض الموظفين؟  
نعم ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر تكفي لغالبية العمال أو حسب البرنامج السنوي المخطط له وأيضا تكيف القدرة المالية مع البرنامج.
- المكان المناسب لإجراء تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر داخل المؤسسة أم خارجها أم بالتنسيق.  
المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بالتنسيق بينهما.
- بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر من التكوين وهل يتم ترقيته مباشرة ويستفاد من خبرته من التكوين أم كيف؟

بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر من التكوين ويستفاد من خبرته، والترقية تكون على أساس الشهادة من خلال المشاركة في المسابقات الداخلية التي تعتمد أساسا على جانب التكوين العلمي والأكاديمي وعلى المقابلة التي تقوم بها لجنة الاختيار (لجنة متساوية الأعضاء والمتكونة من الإدارة والنقابة).

- ما هي المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهي: المدرسة الجهوية للاتصالات بحي بوزيد بورقلة، معهد انباد ببومرداس بالجزائر العاصمة، فندق ليناتال، معاهد متخصصة بوهران، قسنطينة، معهد بني مسوس بالجزائر العاصمة، ومعاهد متخصصة متواجدة في الصين، تركيا، فرنسا.
- هل مشاركة الموظفين في برنامج التكوين بناء على طلبه أم خبرته أم تتوفر فيه الشروط المطلوبة؟
- نعم مشاركة العمال في برنامج التكوين يتم بناءا على طلبه أو حسب الاحتياج إليه.
- كيف تكون مدة التكوين المستفاد منه قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى؟
- هل التكوين يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كيف ذلك؟
- نعم التكوين يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض تحسين المستوى ام تجديد المعلومات أم تكوين متخصص وكم تدوم مدة أو فترة كل تكوين؟
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يكون بغرض تحسين المستوى العلمي والمهني، وبغرض تجديد المعلومات وتكون فترته من أسبوع إلى أسبوعين، والتكوين المتخصص يكون في ظرف عام.
- هل التكوين المتحصل عليه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يزيد من مردودية الموظفين أم يزيد في أداء الموظفين؟
- نعم التكوين المتحصل عليه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يزيد من مردودية العمال ويزيد في أدائهم.
- هل التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- أعطيني مثال عن موظفين خضعوا للتكوين أو التدريب ذكور وإناث من 2020 إلى 2024 (تخصص، رتبة) مثل إداري، تقني، تنفيذي، إطار؟

## 2/ تقييم الأداء :

- متى تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية تقييم أداء الموظفين والعمال وكم مرة في السنة؟  
تلجأ المؤسسة إلى عملية تقييم أداء العمال بصفة دورية في كل سنة.
- من يقوم بعملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة (الجميع الموظفين، لرؤساء المصالح، المديرين؟  
يقوم بعملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة بالنسبة للعمال تقوم بها المديريات الفرعية مع دائرة المستخدمين برئاسة المدير العملياتي، أما بالنسبة لرؤساء المصالح يقيمهم رؤساء الدوائر، أما المدراء يتم تقييمهم بناء على النتائج المحققة من طرف المديرية العامة وحسب أدائهم.
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء الموظفين والعمال؟  
المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء العمال والمتمثلة في احترام توقيت العمل، عدم الغيابات، القيام بمهامه على أحسن وجه وفي الوقت المطلوب، المردودية التي يحصل عليها العمال.
- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة الموظفين والعمال وتعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه بالمؤسسة.  
عملية تقييم الأداء هي الميزان الحقيقي والعدالة التي تكشف عن حقيقة العمال وتعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه.
- هل تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية؟  
نعم تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية.
- هل تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية؟  
نعم تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية.

- هل تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمال؟
- نعم تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على تحديد نقاط القوة والضعف للعمال.
- كيف تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- فيما يخص تقييم الأداء هل يقيم كل فرد لوحده (تقييم فردي) أو يكون التقييم جماعة (تقييم جماعي). أم كيف؟
- نعم التقييم يكون فردي وجماعي من خلال نسبة الأهداف المنجزة مقارنة بالأهداف المخطط لها.
- كيف يتم إبلاغ كل موظف بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل هناك ميزانية تتفقهها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم أداء الموظفين وهل كافية؟
- لا توجد ميزانية تتفقهها من أجل القيام بعملية تقييم أداء العمال.
- احتاج لوثيقة تخص عملية تقييم أداء الموظفين.

### 3/ التحفيز أو الحوافز:

- على أي أساس يتم تحفيز الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- يتم تحفيز العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر على أساس التحفيزات المالية من خلال منحة الأرباح والأداء الفردي والجماعي، ومن خلال الترقيات حيث يتم ترقية العامل الناجح كلما كانت مردوديته ايجابية وفعالة.
- هناك عدة أنواع من الحوافز فما هي أنواع الحوافز التي تخص موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- يوجد عدة أنواع للحوافز التي تخص عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي الحوافز المادية والمالية.
- هل نظام الحوافز يزيد من ثقة الموظفين بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية؟
- نعم يزيد نظام الحوافز من ثقة العمال بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية.

- هل تعتبر الأجور التي يتقاضاها الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ الموظف على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه؟
- نعم تعتبر الأجور التي يتقاضاها العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ العامل على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.
- فيما يخص موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للحوافز أيهما المفضل لديهم هل الحوافز المادية أو المعنوية؟
- الحوافز المفضلة لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي الحوافز المادية ثم المعنوية.
- هل في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل؟
- نعم الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل.
- هل تعتبر ترقية الموظفين نوع من الحوافز وهل تخص جميع العمال أم هناك شروط تتوفر في الموظفين وفيما تكمن هذه الشروط؟
- نعم تعتبر ترقية العاملين نوع من الحوافز، وتخص جميع العمال، الترقية تكون على أساس الشهادة من خلال المشاركة في المسابقات الداخلية، الخبرة، الانضباط،
- في حالة اكتشاف أي موظف لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها الموظفين (براءة اختراع)، إذن في هذه الحالة بماذا يكافأ هذا الموظف وما هو التحفيز الذي يمنح له؟
- في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو فكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال، ومكافئته بأن تمنح له شهادة شرفية وإعطائه منح مالية، وحصوله على تكوين خاص ومرتبة أعلى من المنصب الذي كان عليه وأوسمة شرفية.
- في غالبية المؤسسات يفضل العمال الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، إذن ما مصير الموظفين من الأخطاء والتجاوزات التي يقومون بها أو العقوبات المنسوبة إليهم؟
- يفضل العمال الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، إذا كان العامل متعمد في خطئه المهني سيطبق عليه النظام الداخلي للمؤسسة ويفصل في قضيته حسب جسامة الخطأ المرتكب، وإذا كان العامل غير متعمد وبغير قصد سيسمح له لأنه غالبا العامل الذي يرتكب الأخطاء هو العامل المثابر والمجتهد في أعماله.

- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بماذا يكافئون أو ما هو التحفيز الذي يمنح إليهم لكي يصبحون قدوة ومثال يحتذى به الموظفين الآخرون؟
- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يكافئ العامل بالترقية تمنح له شهادات شرفية وتكريمات على مجهوداته المبذولة والجسارة.
- تعتبر لجنة الخدمات الاجتماعية بمثابة المحفز للموظفين، ما هي الخدمات التي تقدمها على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر؟
- من بعض الخدمات التي تقدمها لجنة الخدمات الاجتماعية والمتمثلة في الرحلات الصيفية ورحلات الحج والعمرة، والمسابقات، الأيام الوطنية والأعياد الدينية.
- هل تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين؟
- نعم تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين.

**المصدر:** مقابلة مع السيد: "عبد الكريم زيتوني"، رئيس دائرة المبيعات ومدير تجاري مكلف بالنيابة، يوم 2025/01/08 على الساعة 12:00 زوالا، في مكتبه.

الملحق رقم(07): مقابلة مع السيد: زكرياء مقدم المنسق الولائي لإدارة الجودة.

## 1/ التكوين والتدريب:

- هل تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصورة دورية أو حسب الحاجة إليه أم كيف؟  
نعم تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يتم بصورة دورية وحسب اختيار الموضوع المقترح الذي يريدون التكوين فيه وحسب التخصص.
- ما هي طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتم على شكل محاضرات أو ندوات أو تربية؟  
تكون طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على شكل أعمال تطبيقية، ندوات، تربية، ملتقيات، ودورات تكوينية عادية.
- كيف يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مخطط مركزي أو محلي أم بالتنسيق؟  
يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مخطط مركزي ومحلي وبالتنسيق بينهما.
- هل ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر تكفي لجميع العمال أو لبعض الموظفين؟  
نعم ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تكفي لجميع العمال.
- المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر داخل المؤسسة أم خارجها أم بالتنسيق.  
المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر داخلي وخارجي وبالتنسيق بينهما.
- بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر من التكوين وهل يتم ترقيته مباشرة ويستفاد من خبرته من التكوين أم كيف؟  
بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ولا يتم ترقية العامل مباشرة لكن يستفاد من خبرته من التدريب وحسب كفاءته وخبرة اللجنة في هذا الصدد.
- ما هي المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟  
المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي: المدرسة الجهوية للاتصالات بحي بوزيد بورقلة، ومعاهد متخصصة بولايي بليدة وقسنطينة.
- هل مشاركة العمال في برنامج التكوين بناء على طلبه أم خبرته أم تتوفر فيه الشروط المطلوبة؟

نعم مشاركة العمال في برنامج التكوين تكون بناءا على طلب العمال ومن بعض الشروط المطلوبة منها: أن التكوين يكون بناءا على تخصصهم، والخبرة.

- كيف تكون مدة التكوين المستفاد منه قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى؟  
تكون مدة التكوين المستفاد منه في غالبيته قصير المدى.
- هل التكوين يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كيف ذلك؟  
التكوين لا يحقق مزايا تنافسية لأنه لا يوجد تنافس بين مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ومؤسسة أخرى.
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض تحسين المستوى أم تجديد المعلومات  
أم تكوين متخصص وكم تدوم مدة أو فترة كل تكوين؟  
التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بغرض تحسين المستوى وتجديد المعلومات، تبدأ من ثلاثة أيام إلى خمسة عشر يوما.
- هل التكوين المتحصل عليه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يزيد من مردودية الموظفين أم يزيد في أداء الموظفين؟  
نعم التكوين المتحصل عليه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يزيد من المردودية وفي أداء العاملين بالمؤسسة.
- هل التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟  
نعم التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- أعطيني مثال عن موظفين خضعوا للتكوين أو التدريب ذكور وإناث من 2020 إلى 2024 (تخصص، رتبة) مثل إداري، تقني، تنفيذي، إطار؟

## 2/ تقييم الأداء :

- متى تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية تقييم أداء الموظفين والعمال وكم مرة في السنة؟  
تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى عملية تقييم أداء العمال، والتقييم يكون جماعي وبصفة دورية ويتم مرة واحدة في العام.

- من يقوم بعملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة (الجميع الموظفين، لرؤساء المصالح، المديرين؟  
الذي يقوم بعملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة تكون مركزية وتخص جميع العمال.
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء الموظفين والعمال؟
- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة الموظفين والعمال وتعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه بالمؤسسة.
- هل تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز العام للعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهذا ما يزيد تحقيق المزايا التنافسية.
- هل تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية.
- هل تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمال؟
- لا تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للعمال.
- كيف تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بشكل جماعي، وتتم على أساس تحقيق الأهداف المرجوة.
- فيما يخص تقييم الأداء هل يقيم كل فرد لوحده (تقييم فردي) أو يكون التقييم جماعية (تقييم جماعي). أم كيف؟
- تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يكون بصفة جماعية ولا يتم فرديا.
- كيف يتم إبلاغ كل عامل بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- يتم إبلاغ كل عامل بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة عن طريق الإيميل.

- هل هناك ميزانية تتفقهها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم أداء العمال وهل كافية؟
- لا توجد ميزانية تتفقهها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، من أجل القيام بعملية تقييم أداء العمال.
- احتاج لوثيقة تخص عملية تقييم أداء الموظفين.

### 3/ التحفيز أو الحوافز:

- على أي أساس يتم تحفيز الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- تتم عملية تحفيز العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، عن طريق تقسيم نسبة من الأرباح على العمال.
- هناك عدة أنواع من الحوافز فما هي أنواع الحوافز التي تخص موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- من أنواع الحوافز التي تخص عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة والمتمثلة في الحوافز المعنوية والمادية، وهذه الأخيرة والتي تتمثل في تقسيم الأرباح.
- هل نظام الحوافز يزيد من ثقة العمال بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية؟
- نعم نظام الحوافز يزيد من ثقة العمال بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية.
- هل تعتبر الأجور التي يتقاضاها الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ الموظف على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.
- نعم تعتبر الأجور التي يتقاضاها العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بمثابة المحفز لحفاظ العامل على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.
- فيما يخص موظفي مؤسسة اتصالات بالنسبة للحوافز أيهما المفضل لديهم هل الحوافز المادية أو المعنوية؟
- الحوافز المفضلة لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، هي الحوافز المادية وبعدها الحوافز المعنوية.
- هل في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل؟

- نعم في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الحوافز لها دور في رفع أداء العمال وانضباطهم في العمل.
- هل تعتبر ترقية العمال نوع من الحوافز وهل تخص جميع العمال أم هناك شروط تتوفر في الموظفين وفيما تكمن هذه الشروط؟
- لا تعتبر الترقية نوع من الحوافز، وتخص ومعني بها جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ومن شروطها الخبرة.
- في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال(براءة اختراع)، إذن في هذه الحالة بماذا يكافأ هذا العامل وما هو التحفيز الذي يمنح له؟
- في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال، يحفز معنويا.
- في غالبية المؤسسات يفضل الموظفين الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، إذن ما مصير الموظفين من الأخطاء والتجاوزات التي يقومون بها أو العقوبات المنسوبة إليهم؟
- يفضل غالبية العمال الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، وفي حالة قيام العمال بالأخطاء والتجاوزات، يعاقب حسب نوع الخطأ المرتكب ويطبق عليه النظام الداخلي للمؤسسة.
- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بماذا يكافئون أو ما هو التحفيز الذي يمنح إليهم لكي يصبحون قدوة ومثال يحتذى به الموظفين الآخرون؟
- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويتم مكافئته بالترقية ويحفز معنويا.
- تعتبر لجنة الخدمات الاجتماعية بمثابة المحفز للموظفين، ما هي الخدمات التي تقدمها على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر؟
- من بين الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، والمتمثلة في رحلات الحج والعمرة، والرحلات الصيفية والمخيمات، تقديم القروض المالية، تعويضات الدواء.
- هل تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين؟
- لا تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين.

**المصدر:** مقابلة مع السيد: "زكرياء مقدم"، إطار سامي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، يوم 2025/01/15 على الساعة 15:00 مساءً، في مكتبه.

الملحق رقم(08): مقابلة مع السيد: محمد خويلدات رئيس مصلحة الدعم التجاري.

#### 1/ التكوين والتدريب:

- هل تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصورة دورية أو حسب الحاجة إليه أم كيف؟  
يتم تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، بصفة دورية ولكن حسب نوع المنصب الذي يشغله العامل وأحيانا عند الحاجة إليه مثلا في حالة إتيان المؤسسة بأجهزة أو برامج جديدة وتوجد عدة طرق للتدريب منها الحضوري وعن بعد.
- ما هي طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتم على شكل محاضرات أو ندوات أو تربية؟  
تكون طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وتتم عن طريق الندوات والتربية المحددة بزمان ووقت، وأحيانا بالزيارات إلى مراكز العمل، وكذلك الحضور إلى مراكز التدريب وتتمثل في المدرسة الجهوية للاتصالات بحي بوزيد بورقلة.
- كيف يكون تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مخطط مركزي أو محلي أم بالتنسيق؟  
يتم تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، من خلال مخطط محلي يرسل الى المديرية العامة وبعد الموافقة عليه يتم البدء في برنامج التدريب وبالتالي يتم بالتنسيق بينهما.
- هل ميزانية التكوين التي تخصصها مؤسسة اتصالات الجزائر تكفي لجميع الموظفين أو لبعض الموظفين؟  
نعم الميزانية كافية لتدريب أغلب عمال المؤسسة وذلك بتخصيص ميزانية مدروسة كل سنة.
- المكان المناسب لإجراء تكوين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر داخل المؤسسة أم خارجها أم بالتنسيق.  
المكان المناسب لإجراء تدريب العمال يكون داخل المؤسسة أحيانا، وغالب الوقت يكون في المدرسة الجهوية للاتصالات التابعة للمؤسسة، وفي بعض المرات يكون التكوين والتدريب عن طريق مدارس خاصة تدرس الاختصاصات التي تحتاجها المؤسسة.
- بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر من التكوين وهل يتم ترقيته مباشرة ويستفاد من خبرته من التكوين أم كيف؟

بعد استفادة وتلقي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من التكوين، ليس بالضرورة يتم ترقية العمال بعد الانتهاء مباشرة من فترة التكوين والتدريب، ولكن بعد مدة لأن الترقية غير مرتبطة بالتدريب.

- ما هي المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟ المؤسسات والمراكز التي يتم فيها تكوين وتدريب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، موجودة على مستوى ولاية ورقلة والمتمثلة في المدرسة الجهوية للاتصالات بحي بوزيد التابعة للمؤسسة.
- هل مشاركة العمال في برنامج التكوين بناء على طلبه أم خبرته أم تتوفر فيه الشروط المطلوبة؟ مشاركة العمال في برنامج التكوين والتدريب تكون بناء على الخبرة والمؤهلات العلمية وبعد طلب العامل والموافقة عليه.
- كيف تكون مدة التكوين المستفاد منه قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى؟ تتراوح مدة التكوين المستفاد منه بين قصر المدى ومتوسط المدى وطول المدى، يعني حسب ضرورة ونوع التربص والتدريب وهذا بعد دراسته من طرف دائرة الموارد البشرية.
- هل التكوين يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كيف ذلك؟ نعم التدريب يحقق مزايا تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وذلك لأنه يرفع من مستوى مؤهلات العامل حسب نوع العمل ما يرفع من أدائه وهذا ما يزيد في رفع الحصص السوقية وزيادة عدد الزبائن.
- التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض تحسين المستوى أم تجديد المعلومات أم تكوين متخصص وكم تدوم مدة أو فترة كل تكوين؟ التكوين الذي يتم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، والغرض منه تحسين مستوى العمال وتجديد وتحديث المعلومات للعامل، وتختلف مدة التكوين حسب التكوين المبرمج للمديرية الفرعية سواء كانت تجارية أو تقنية أو تجارية.
- هل التكوين المتحصل عليه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يزيد من مردودية الموظفين أم يزيد في أداء الموظفين؟ نعم التكوين المتحصل عليه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، يزيد من مردودية العامل وأدائه في الوقت نفسه.

- هل التكوين والتدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- نعم التدريب يحقق تنمية للموارد البشرية ويعمل على تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- أعطيني مثال عن موظفين خضعوا للتكوين أو التدريب ذكور وإناث من 2020 إلى 2024 (تخصص، رتبة) مثل إداري، تقني، تنفيذي، إطار؟

## 2/ تقييم الأداء :

- متى تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية تقييم أداء الموظفين والعمال وكم مرة في السنة؟
- تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى عملية تقييم أداء العمال يتم مرة واحدة ويكون آخر السنة.
- من يقوم بعملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة (الجميع الموظفين، لرؤساء المصالح، المديرين؟
- الذي يقوم بعملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة هم رؤساء المصالح ورؤساء الدوائر والمدير.
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم أداء الموظفين والعمال؟
- المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتقييم أداء العمال وهي: مردودية العامل، أدائه، الاهداف المحققة، حسب نوع المديرية الفرعية (تقنية، تجارية، إدارية).
- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة الموظفين والعمال وتعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه بالمؤسسة.
- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الميزان أو العدالة التي يتم بها الكشف عن حقيقة العمال والتي تعطيهم التقييم الحقيقي الذي يستحقونه بالمؤسسة.
- هل تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يزيد من تحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة المحفز للعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مما يرفع أدائهم وبالتالي يرتفع مستوى أداء العمال وما ينتج عنه زيادة عدد الزبائن لدى المؤسسة وتحسين جودة الخدمة ما يحقق المزايا التنافسية.
- هل تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية؟
- نعم تزيد عملية تقييم الأداء من مردودية المؤسسة والحفاظ على مكانتها وتحقيق المزايا التنافسية.

- هل تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمال؟
- نعم تعمل عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد نقاط القوة والضعف للعمال.
- كيف تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، من خلال تحديد نسبة انجاز العمل في الوقت المحدد والمطلوب.
- فيما يخص تقييم الأداء هل يقيم كل فرد لوحده (تقييم فردي) أو يكون التقييم جماعية (تقييم جماعي). أم كيف؟
- تقييم الأداء أحيانا يكون فردي وأحيانا جماعي لأنه توجد المنحة الفردية والجماعية الخاصة بالمردودية.
- كيف يتم إبلاغ كل عامل بنتائج تقييم الأداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- يتم إبلاغ كل عامل بنتائج تقييم الأداء عن طريق مسؤوليه ويتضح أيضا من خلال منحة المروددية.
- هل هناك ميزانية تنفقها المؤسسة من أجل القيام بعملية تقييم أداء العمال وهل كافية؟
- لا توجد ميزانية تنفقها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من أجل القيام بعملية تقييم أداء العمال، لأنه يتم على مستوى كل مصلحة تابع لها العامل وترسل إلى الموارد البشرية ومن طرف المدير.
- احتاج لوثيقة تخص عملية تقييم أداء الموظفين.

### 3/ التحفيز أو الحوافز:

- على أي أساس يتم تحفيز الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- يتم تحفيز العمال على أساس: الجهد المبذول خلال فترة سنة كاملة ومدى تحقيق الأهداف المسطرة سابقا.
- هناك عدة أنواع من الحوافز فما هي أنواع الحوافز التي تخص موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- من أنواع الحوافز التي تخص عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهي:
- الحوافز المعنوية: تتمثل في منح الشهادات من خلال التكريمات التي تقوم بها المؤسسة.
- الحوافز المادية: وتكون خلال فترات زمنية محددة طيلة السنة.

- هل نظام الحوافز يزيد من ثقة الموظفين بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية؟
- نعم نظام الحوافز يزيد من ثقة العمال بنفسهم ويعمل على زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية.
- هل تعتبر الأجور التي يتقاضاها الموظفين والعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة المحفز لحفاظ الموظف على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه؟
- نعم تعتبر الأجور التي يتقاضاها العمال بالمؤسسة بمثابة المحفز لحفاظ العامل على منصبه والقيام بأدائه ووظائفه على أحسن وجه.
- فيما يخص عمال مؤسسة اتصالات بالنسبة للحوافز أيهما المفضل لديهم هل الحوافز المادية أو المعنوية؟
- الحوافز المفضلة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي الحوافز المادية والمعنوية.
- هل في مؤسسة اتصالات الجزائر الحوافز لها دور في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم في العمل؟
- نعم في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الحوافز لها دور في رفع أداء العمال وانضباطهم في العمل.
- هل تعتبر ترقية العمال نوع من الحوافز وهل تخص جميع الموظفين أم هناك شروط تتوفر في الموظفين وفيما تكمن هذه الشروط؟
- نعم تعتبر ترقية العمال نوع أساسي من الحوافز وهي تخص نوع من العمال أحيانا وأحيانا كل العمال، وبالطبع تتوفر بعض الشروط للترقية والتي تكمن في: الخبرة، وفي المنصب الذي يشغله العامل.
- في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال(براءة اختراع)، إذن في هذه الحالة بماذا يكافأ هذا الموظف وما هو التحفيز الذي يمنح له؟
- في حالة اكتشاف أي عامل لقانون ما أو لفكرة جديدة تخص المؤسسة وينتفع بها العمال، يتم ترقيته حسب نوع المنصب ويستفيد من التحفيز المعنوي.
- في غالبية المؤسسات يفضل العمال الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، إذن ما مصير العمال من الأخطاء والتجاوزات التي يقومون بها أو العقوبات المنسوبة إليهم؟

- يفضل العمال الحوافز الايجابية على الحوافز السلبية، وبالنسبة للأخطاء والتجاوزات التي يقع فيها بعض العمال في هذه الحالة يرجع القرار للمدير والإدارة فيتحقق من نوع وجسامة الخطأ ويطبق عليه النظام الداخلي للمؤسسة ويمكن يأخذ نظام تأديبي، أو إحالته للعدالة ويترك القانون يتخذ مجراه.
- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بماذا يكافئون أو ما هو التحفيز الذي يمنح إليهم لكي يصبحون قدوة ومثال يحتذي به الموظفين الآخرون؟
- في حالة كفاءة وتميز بعض العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، سيتم مكافئتهم بالتحفيز المعنوي ويحصل على الترقية ليكون قدوة لأصدقائهم الآخرين.
- تعتبر لجنة الخدمات الاجتماعية بمثابة المحفز للموظفين، ما هي الخدمات التي تقدمها على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر؟
- من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهي: القروض المالية، الرحلات التي تخص الحج والعمرة، والرحلات والمخيمات الصيفية، المنح المدرسية، التعويضات عن المرض.
- هل تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين؟
- نعم تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة علاوات تشجيعية بشكل دوري للعمال المتميزين.
- المصدر: مقابلة مع السيد: "محمد خويلدات"، رئيس مصلحة الدعم التجاري، يوم 2025/02/20 على الساعة 14:30، في مكتبه.



# فهرس الجداول و الأشكال

## فهرس الجداول و الأشكال

### فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                            | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01         | الاستراتيجيات التنافسية العامة                                                          | 44     |
| 02         | المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية                      | 51     |
| 03         | دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية                                           | 60     |
| 04         | مجالات الاستثمار في رأس المال البشري                                                    | 71     |
| 05         | عدد عمال المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.                                | 109    |
| 06         | عدد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة التابعين لكل المديرية.                            | 110    |
| 07         | الخطيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل وحصص السوق                | 119    |
| 08         | الخطيرة الإجمالية لمشاركي الانترنت                                                      | 120    |
| 09         | الخطيرة الإجمالية لمشاركي أنترنت الهاتف الثابت والنقال                                  | 120    |
| 10         | وضعية الخطيرة الإجمالية للهاتف الثابت                                                   | 121    |
| 11         | توزيع الخطيرة الإجمالية حسب نوع المشاركين                                               | 122    |
| 12         | ربحية وإنتاجية أعمال لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة                                      | 123    |
| 13         | توزيع عينة الدراسة                                                                      | 125    |
| 14         | توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس                                                      | 125    |
| 15         | توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن                                                       | 126    |
| 16         | توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي                                              | 127    |
| 17         | توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة                                                    | 129    |
| 18         | توزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية                                                   | 130    |
| 19         | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية                                                | 131    |
| 20         | العبارات التي تقيس أبعاد تنمية الموارد البشرية                                          | 132    |
| 21         | العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية                                               | 133    |
| 22         | مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي                                       | 133    |
| 23         | معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ                                                | 134    |
| 24         | نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية)            | 135    |
| 25         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الميزة التنافسية              | 135    |
| 26         | تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بدرجة الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية | 137    |
| 27         | قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية حسب الخصائص الشخصية         | 139    |

|     |                                                                           |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 141 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد التدريب          | 28 |
| 145 | مراكز التدريب والتكوين لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقـلة                | 29 |
| 145 | مدة التدريب والتكوين لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقـلة                  | 30 |
| 146 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد الحوافز          | 31 |
| 150 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد رأس المال البشري | 32 |
| 153 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد رأس المال الفكري | 33 |
| 156 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد تقييم الأداء     | 34 |
| 159 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد التكلفة الأقل    | 35 |
| 161 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد التميز           | 36 |
| 164 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد الجودة           | 37 |
| 166 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعـد الكفاءة          | 38 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                                                | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 28     | العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية                                  | 01        |
| 37     | نشأة الميزة التنافسية                                                      | 02        |
| 38     | مراحل تطور الميزة التنافسية                                                | 03        |
| 40     | أنواع الميزة التنافسية                                                     | 04        |
| 42     | نموذج إستراتيجية التنافس                                                   | 05        |
| 45     | استراتيجيات التنافس                                                        | 06        |
| 55     | عوامل ظهور الميزة التنافسية                                                | 07        |
| 56     | العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية                                 | 08        |
| 66     | مكونات رأس المال الفكري                                                    | 09        |
| 69     | نموذج (Pfeffer) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال الفكري | 10        |
| 90     | مكونات إدارة الجودة الشاملة                                                | 11        |
| 95     | من إدارة الجودة الشاملة إلى التفوق و البقاء                                | 12        |
| 97     | الأبعاد الثلاثية للكفاءة                                                   | 13        |
| 100    | العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية                                     | 14        |
| 113    | الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بورقلة                          | 15        |
| 121    | الخطيرة الإجمالية لمشتري الانترنت                                          | 16        |
| 122    | بيان وضعية الخطيرة الإجمالية للهاتف الثابت                                 | 17        |
| 126    | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس                        | 18        |
| 127    | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن                         | 19        |
| 128    | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي                | 20        |
| 129    | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة                      | 21        |
| 130    | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية                     | 22        |
| 131    | الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية                  | 23        |

## فهرس الملحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                                                                      | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01         | استمارة استبيان موجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة                          | 196    |
| 02         | تفاصيل مقابلات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة                                  | 201    |
| 03         | مقابلة مع السيد: سليمان يعقوبي رئيس دائرة الموارد البشرية                         | 202    |
| 04         | مقابلة مع السيد: خالد بن ساسي رئيس دائرة المشتريات والإمداد                       | 207    |
| 05         | مقابلة مع السيد: الشيخ زاش رئيس دائرة الدعم التجاري                               | 212    |
| 06         | مقابلة مع السيد: عبد الكريم زيتوني رئيس دائرة المبيعات ومدير تجاري مكلف بالنيابة. | 218    |
| 07         | مقابلة مع السيد: زكرياء مقدم المنسق الولائي لإدارة الجودة.                        | 224    |
| 08         | مقابلة مع السيد: محمد خويلدات رئيس مصلحة الدعم التجاري.                           | 229    |



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة            | العنوان                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                   | الإهداء                                                                |
|                   | الشكر والتقدير                                                         |
| مقدمة..... (17-1) |                                                                        |
| 19                | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية |
| 19                | مقدمة الفصل الأول:                                                     |
| 20                | المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية                              |
| 20                | المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها                     |
| 20                | الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية                               |
| 23                | الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية                              |
| 24                | المطلب الثاني: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية                  |
| 25                | المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية                             |
| 26                | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية               |
| 26                | الفرع الأول: العوامل الاجتماعية                                        |
| 27                | الفرع الثاني: العوامل التعليمية                                        |
| 27                | الفرع الثالث: العوامل السياسية والقانونية                              |
| 28                | المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية                                  |
| 29                | المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها                          |
| 29                | الفرع الأول: تعريف التنافسية                                           |
| 30                | الفرع الثاني: تعريف المنافسة                                           |
| 32-31             | الفرع الثالث: تعريف الميزة التنافسية                                   |
| 33                | الفرع الرابع: خصائص الميزة التنافسية                                   |
| 36-34             | المطلب الثاني: نشأة الميزة التنافسية ومراحل تطورها                     |
| 34                | الفرع الأول: نشأة الميزة التنافسية                                     |
| 37                | الفرع الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية                              |

|                                                                                         |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها التنافسية.....                     | 38    |
| الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.....                                                | 38-40 |
| الفرع الثاني: استراتيجيات التنافس.....                                                  | 40    |
| المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.....                          | 54    |
| الفرع الأول: العوامل الداخلية.....                                                      | 54    |
| الفرع الثاني: العوامل الخارجية.....                                                     | 54    |
| الفرع الثالث: عوامل أخرى تؤثر على إنشاء الميزة التنافسية.....                           | 55    |
| خاتمة الفصل الأول.....                                                                  | 57    |
| الفصل الثاني: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....               | 59    |
| مقدمة الفصل الأول:.....                                                                 | 59    |
| المبحث الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....                        | 60    |
| المطلب الأول: رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية.....                              | 60    |
| الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري.....                                                | 60    |
| الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري.....                                               | 61    |
| الفرع الثالث: عناصر رأس المال البشري.....                                               | 61    |
| الفرع الرابع: أهمية رأس المال البشري.....                                               | 62    |
| المطلب الثاني: رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية.....                             | 64    |
| الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري.....                                                | 64    |
| الفرع الثاني: أبعاد رأس المال الفكري.....                                               | 65    |
| الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري.....                                              | 65    |
| المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري والفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية..... | 69    |
| الفرع الأول: الاستثمار في رأس المال البشري.....                                         | 69    |
| الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري.....                                        | 72    |
| المبحث الثاني: علاقة تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية.....                       | 73    |
| المطلب الأول: التدريب كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.....                                | 73    |
| الفرع الأول: تعريف التدريب.....                                                         | 73-74 |

|         |                                                                                                  |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 75      | الفرع الثاني: عناصر التدريب.....                                                                 |
| 77-75   | الفرع الثالث: أهداف وأهمية التدريب.....                                                          |
| 77      | الفرع الرابع: مكونات التدريب.....                                                                |
| 78      | المطلب الثاني: التحفيز كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.....                                        |
| 79      | الفرع الأول: تعريف الحوافز والدوافع والفرق بينهما.....                                           |
| 81      | الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز.....                                                             |
| 82      | الفرع الثالث: أهداف الحوافز.....                                                                 |
| 84-82   | الفرع الرابع: أنواع الحوافز.....                                                                 |
| 84      | الفرع الخامس: مكونات عملية التحفيز.....                                                          |
| 85      | الفرع السادس: العوامل المؤثرة على الحوافز.....                                                   |
| 86      | الفرع السابع: أسس منح الحوافز.....                                                               |
| 88      | المطلب الثالث: الجودة والكفاءة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.....                                |
| 88      | الفرع الأول: الجودة.....                                                                         |
| 95      | الفرع الثاني: الكفاءة.....                                                                       |
| 100     | المطلب الرابع: تقييم الأداء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.....                                   |
| 101     | الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء.....                                                             |
| 101     | الفرع الثاني: شروط عملية تقييم الأداء.....                                                       |
| 101     | الفرع الثالث: أهمية عملية تقييم الأداء.....                                                      |
| 102     | الفرع الرابع: خطوات تقييم الأداء.....                                                            |
| 103     | الفرع الخامس: الصعوبات أو الأخطاء الناجمة عن تقييم الأداء.....                                   |
| 105     | خاتمة الفصل الثاني.....                                                                          |
|         | الفصل الثالث: أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. |
| 107     | مقدمة الفصل الثالث :.....                                                                        |
| 108     | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.....                                       |
| 108     | المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وأهدافها.....                                   |
| 108     | الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.....                                             |
| 110     | الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.....                                            |
| 111-110 | المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.....                                |

|                                                                                                             |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                          | 112     |
| الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي .....                                                                    | 112     |
| الفرع الثاني: المديريات الفرعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                         | 117-113 |
| المطلب الرابع: وظائف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                                     | 117     |
| الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                         | 119-117 |
| الفرع الثاني: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                                       | 120     |
| الفرع الثالث: قنوات التوزيع بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                             | 122     |
| المبحث الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ..... | 124     |
| المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                          | 124     |
| الفرع الأول: تدريب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                      | 141     |
| الفرع الثاني: تحفيز الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                     | 145     |
| الفرع الثالث: رأس المال البشري والفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                  | 154-149 |
| الفرع الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                | 154     |
| المطلب الثاني: إستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                        | 157     |
| الفرع الأول: إستراتيجية التكلفة الأقل بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                   | 158     |
| الفرع الثاني: إستراتيجية التميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                                         | 162-160 |
| الفرع الثالث: إستراتيجية تحقيق الجودة والكفاءة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                          | 167-162 |
| المبحث الثالث: مسارات تحقيق الميزة التنافسية الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                   | 168     |
| المطلب الأول: التنظيم الإداري والتكنولوجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                               | 168     |
| الفرع الأول: تعريف التنظيم الإداري .....                                                                    | 168     |
| الفرع الثاني: التنظيم على المستوى الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                               | 169     |
| الفرع الثالث: تعريف التنظيم التكنولوجي .....                                                                | 170     |
| الفرع الرابع: التنظيم على المستوى التكنولوجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....                            | 170     |
| المطلب الثاني: تنظيم المورد البشري (التدريب، التعليم، التطوير) بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .....          | 171     |
| الفرع الأول: تعريف تنظيم المورد البشري .....                                                                | 172     |
| الفرع الثاني: أهداف وأهمية تنظيم المورد البشري .....                                                        | 173-172 |

## فهرس المحتويات

---

|                                                                             |         |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|
| الفرع الثالث: وسائل تطوير المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ..... | 173-174 |
| خاتمة الفصل الثالث.....                                                     | 175-176 |
| الخاتمة .....                                                               | 178-181 |
| قائمة المراجع.....                                                          | 183-194 |
| الملاحق.....                                                                | 196-234 |
| فهرس الجداول والأشكال.....                                                  | 236     |
| فهرس الملاحق .....                                                          | 239     |
| فهرس المحتويات.....                                                         | 241-245 |
| الملخص .....                                                                | 246-248 |

## الملخص

تناولت هذه الدراسة تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية، وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كدراسة حالة لهذا الموضوع، وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور تنمية الموارد البشرية بمختلف أبعادها والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، تقييم الأداء)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (التكلفة الأقل، التميز، التركيز، الجودة، الكفاءة) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة محل الدراسة، وذلك من أجل التحقق من المقاربات في الأطر المفاهيمية للمتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم استمارة استبيان والتي سمحت لنا بجمع البيانات والمعلومات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من 50 عاملا وإطارا بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، كما تم الاعتماد كذلك على أدوات جمع البيانات الأخرى والمتمثلة في مقابلة بعض رؤساء المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بالإضافة إلى استخدام أداة الملاحظة، كما تم الاعتماد على جملة من المناهج والمقاربات كالمنهج الوصفي والتحليلي، منهج دراسة الحالة والاقتراب المؤسسي، وبعد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تم تحليلها، وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss نسخة 22، واعتماد الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف هذه الدراسة ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن إستراتيجية التميز، الجودة، والتدريب مرتفعة جدا وحقت المراتب الأولى، على عكس إستراتيجية التكلفة الأقل، التحفيز، تقييم الأداء، رأس المال البشري والفكري متوسطة وحقت المراتب الأخيرة، وبينت الدراسة وجود درجة ارتباط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية والذي قدر ب 0.921 وهو ارتباط طردي قوي، ووجود فروق دلالة إحصائية أقل من 0.05 في مستوى الميزة التنافسية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 2.31، وانحراف معياري قدره 0.45 وهذا ما يثبت وجود الميزة التنافسية بدرجة مقبولة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع للميزة التنافسية والتي تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة، الأقدمية، والحالة الاجتماعية)، وقد اقترحت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز وعملية تقييم الأداء واستغلال رأس المال البشري والفكري وكيفية الاستثمار فيهما.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية، الموارد البشرية، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

## Résumé

Cette étude a traité du développement des ressources humaines et de son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise de services. L'entreprise Algérie Télécom a été choisie comme étude de cas pour ce sujet. L'objectif de cette étude était de déterminer le rôle du développement des ressources humaines dans ses différentes dimensions (formation, motivation, capital humain, capital intellectuel, évaluation des performances) dans la réalisation de l'avantage concurrentiel à travers ses dimensions (coût le plus bas, différenciation, focalisation, qualité, efficacité) au sein de l'entreprise Algérie Télécom de Ouargla, objet de l'étude. Cela afin de vérifier les rapprochements dans les cadres conceptuels de la variable indépendante, à savoir le développement des ressources humaines, et sa relation avec la variable dépendante, à savoir l'avantage concurrentiel.

Pour atteindre l'objectif de l'étude, un questionnaire a été conçu, ce qui nous a permis de collecter des données et des informations primaires auprès de l'échantillon de l'étude composé de 50 employés et cadres de l'entreprise Algérie Télécom de Ouargla, sélectionnés de manière aléatoire simple. D'autres outils de collecte de données ont également été utilisés, tels que des entretiens avec certains chefs de services de l'entreprise Algérie Télécom de Ouargla, en plus de l'utilisation de l'outil d'observation. Un ensemble de méthodes et d'approches a également été adopté, telles que la méthode descriptive et analytique, l'étude de cas et l'approche institutionnelle. Après avoir obtenu les données et informations nécessaires, celles-ci ont été analysées. Les hypothèses ont été testées à l'aide du logiciel d'analyse statistique SPSS version 22, en adoptant des méthodes statistiques pour atteindre les objectifs de cette étude.

À travers cette étude, il a été constaté que la stratégie de différenciation, la qualité et la formation sont très élevées et occupent les premières places, contrairement à la stratégie du coût le plus bas, la motivation, l'évaluation des performances, le capital humain et intellectuel qui sont moyennement élevés et occupent les dernières places. L'étude a montré l'existence d'un degré de corrélation entre le développement des ressources humaines et l'avantage concurrentiel, estimé à 0,921, ce qui constitue une forte corrélation positive. Il existe également des différences statistiquement significatives inférieures à 0,05 au niveau de l'avantage concurrentiel en faveur de la moyenne de l'échantillon de l'étude, estimée à 2,31, avec un écart-type de 0,45, ce qui confirme l'existence d'un avantage concurrentiel à un degré acceptable du point de vue de l'échantillon de l'étude. Les résultats de l'étude ont également montré l'absence de différences statistiquement significatives dans les réponses des membres de l'échantillon concernant la variable dépendante de l'avantage concurrentiel attribuées aux caractéristiques personnelles suivantes : sexe, qualification académique, âge, fonction, ancienneté et situation matrimoniale.

L'étude a proposé un ensemble de recommandations, dont les plus importantes sont : revoir le système de motivation, le processus d'évaluation des performances, exploiter le capital humain et intellectuel et la manière d'y investir.

**Mots-clés:** développement, ressources humaines, avantage concurrentiel, Algérie Télécom Ouargla, réalisation, rôle

## **Abstract**

This study addressed the development of human resources and its role in achieving competitive advantage within a service company. Algérie Télécom was chosen as a case study for this topic. The aim of this study was to determine the role of human resource development in its various dimensions (training, motivation, human capital, intellectual capital, performance evaluation) in realizing competitive advantage through its dimensions (lowest cost, differentiation, focus, quality, efficiency) within Algérie Télécom of Ouargla, the subject of the study. This was to verify the conceptual connections between the independent variable, namely human resource development, and its relationship with the dependent variable, namely competitive advantage.

To achieve the study's objective, a questionnaire was designed, which enabled the collection of primary data and information from the study sample consisting of 50 employees and managers of Algérie Télécom in Ouargla, selected by simple random sampling. Other data collection tools were also used, such as interviews with some department heads at Algérie Télécom Ouargla, in addition to the use of the observation tool. A set of methods and approaches was also adopted, such as the descriptive and analytical method, the case study, and the institutional approach. After obtaining the necessary data and information, these were analyzed. The hypotheses were tested using the statistical analysis software SPSS version 22, by adopting statistical methods to achieve the objectives of this study.

Through this study, it was found that the differentiation strategy, quality, and training are very high and occupy the top ranks, unlike the lowest cost strategy, motivation, performance evaluation, human and intellectual capital, which are moderately high and occupy the last ranks. The study showed the existence of a degree of correlation between human resource development and competitive advantage, estimated at 0.921, which constitutes a strong positive correlation. There are also statistically significant differences less than 0.05 at the level of competitive advantage in favor of the average of the study sample, estimated at 2.31, with a standard deviation of 0.45, which confirms the existence of a competitive advantage to an acceptable degree from the perspective of the study sample. The study results also showed the absence of statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the dependent variable of competitive advantage attributed to the following personal characteristics: gender, academic qualification, age, position, seniority, and marital status.

The study proposed a set of recommendations, the most important of which are: reviewing the motivation system, the performance evaluation process, leveraging human and intellectual capital, and how to invest in them.

**Keywords:** development, human resources, competitive advantage, Algérie Télécom Ouargla, achievement, role