

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة

أوريدو (Ooredoo) للإتصالات بالجزائر

د. عبد الرزاق سلام *

ط.د/ فاطمة لبوخ **

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية بوظائفها (التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب، تقييم الأداء، علاقات العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة، كفاءة العمليات، الكفاءة المحورية) في شركة أوريدو (Ooredoo) للإتصالات في الجزائر، وقياس أثر العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة في ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20)، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ولأبعاد الميزة التنافسية في شركة أوريدو، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في شركة أوريدو، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، الموقع الوظيفي) ونحو أبعاد الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية في شركة أوريدو، وعليه توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التطبيق الفعال للممارسات التي تعزز عملية استقطاب أفضل الموظفين من حيث الكفاءات والخبرات والمهارات وتوظيفهم والاهتمام بتدريبهم وتطويرهم، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، وتوطين العلاقات معهم وبينهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

Abstract :

The purpose of this study was to examine the relationship between the functions of human resource management (Staffing, Training and Development, Talent Management, Employee Reconditionization and Motivation, Performance Appraisal, Employee and Labor Relations) and competitive advantage (Quality, Innovation, Flexibility and Operational Efficiency, Core Competencies) in Algerian Ooredoo Telecom Company, and to evaluate the effect of demographic and functional factors on this relationship, In order to fulfil the above objectives we used questionnaires to get opinions from a targeted sample of the Company about this study, the data gathered through the questionnaires was classified and analyzed with the help of SPSS software, A Statistical Package for Social Science.

Main Findings of the study, it is found high level of awareness among the respondents with the practices of human resources management and functions, and the determinants of competitive advantage, it is found that the functions of human resource management have statistically significant effects on competitive advantage in Ooredoo company, this study shows that there is significant statistical difference between the trends of the respondents towards the practices of the functions of human resource management and some determinants of competitive advantage in Ooredoo company, referred to demographic and functional factors.

keywords: human resource management, functions of human resource management, competitive advantage.

* د/ سلام عبد الرزاق، أستاذ محاضر قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر.

** ط.د/فاطمة لبوخ، طالبة دكتوراة ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

المقدمة:

بالرغم من أهمية جميع الموارد لنجاح المنظمات، فإن معظم أدبيات الإدارة، تؤكد على أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، حيث أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، كما أكدت أن هذا الارتباط يبقى مستمراً حتى في الأوقات الصعبة التي تواجه المنظمة، وأظهرت بأن الموارد البشرية وإدارتها هي أساس استراتيجي للمنظمة، إذ يبرز دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المحافظة على التزام العاملين وولائهم تجاه المنظمة والثقة فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة، إن ممارسة هذه الوظائف تعكس الأهداف الرئيسية لمعظم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من حيث استقطاب أفضل المرشحين واختيارهم، حسب الأداء الأعلى، وتزويدهم بالقدرات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وأداء العمل بكفاءة عالية، ومراقبة دائمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، ومكافأتهم بأسلوب مناسب عند تحقيق الأهداف أو تجاوزها، فهناك تأكيد متزايد أن الوظائف التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى نجاح المنظمة وتساهم بطريقة مباشرة في إكسابها الميزة التنافسية، والمحافظة على ديمومتها، من خلال تدعيم قدرات رأس المال البشري، خاصة وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تكون أكثر فعالية عندما تتكامل مع إستراتيجية المنظمة ومحيط البيئة، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإيجابية نحو العاملين تعمل على زيادة قيم رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير، وكذلك من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بحيث يؤدي ذلك إلى التأثير على سلوك العاملين في الاتجاه المرغوب فيه، إن التزام الموظف وبقاؤه في المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر له أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة والميزة التنافسية لها، ومن هنا تنبع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل مريحة للعاملين التي تؤدي إلى التزام تنظيمي ورضا وظيفي، والتي تنتهي بممارسات أداء عالية تحقق النجاح للمنظمة وزيادة الأرباح والحصة السوقية والمحافظة عليها.

مشكلة الدراسة: بناء على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة أوريدو (Ooredoo) للاتصالات الجزائرية وعليه يمكن صياغتها كالتالي:

"هل تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة (Ooredoo) للاتصالات بالجزائر؟"

ويمكن إدراك مشكلة الدراسة بشكل أفضل من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى فعالية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في شركة أوريدو للاتصالات؟
- 2- ما مدى تحقيق شركة أوريدو للاتصالات لأبعاد الميزة التنافسية؟
- 3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية لدى الباحثين في شركة أوريدو للاتصالات؟

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع الاتصالات في الجزائر والتطورات التي يشهدها خصوصا بعد فتح المجال للجيل الثالث، ضف إلى ذلك الدور الإيجابي الذي يلعبه في التأثير على البيئة الاقتصادية وتطورها، كما تظهر في تعرضها لوظائف إدارة الموارد البشرية في شركة أوريدو للاتصالات الجزائرية والتي تعتبر من الوظائف الأكثر أهمية لدى مختلف المنظمات، خاصة أنها تتعلق بالموارد البشري الذي يعتبر عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات، كما تبرز من خلال محاولة ربط وظائف إدارة الموارد البشرية بموضوع الميزة التنافسية التي ترتبط بخلق القيمة للعملاء وتلبية

حاجاتهم وكسب ولائهم، ودعم وتحسين صورة المنظمة في أذهانهم، وتحقيق التمييز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، في ظل بيئة شديدة التنافسية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع تطبيق ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة أوريدو للاتصالات الجزائرية.
- بيان مستوى وواقع الميزة التنافسية وأهم أبعادها في شركة أوريدو للاتصالات الجزائرية.
- قياس درجة تأثير ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية لشركة أوريدو للاتصالات الجزائرية.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

فرضيات الدراسة: تم صياغة فرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة على النحو التالي

الفرضية الأولى: تعمل شركة أوريدو للاتصالات على التطبيق الفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العاملين) كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: تسعى شركة أوريدو للاتصالات على اكتساب ابعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، كفاءة العمليات، الإبداع، الكفاءة المحورية) .

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية لدى المبحوثين في شركة أوريدو للاتصالات.

حدود الدراسة: تم وضع مجموعة من الحدود قصد التقيد بإطار البحث وتركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، حيث تم اختيار شركة (Ooredoo) كمكان لإجراء الدراسة الميدانية لكونها شركة رائدة في قطاع الاتصالات في الجزائر من حيث حجم أعمالها ووتيرة نموها وتميز نتائجها، أما فيما يتعلق بمدى الدراسة الميدانية فهي امتدت على طول الفترة ما بين 2016/09/10 ولغاية 2017/01/10، تضمنت القيام بالزيارات إلى الشركة موضع البحث لجمع المعلومات ومعالجتها.

منهجية الدراسة: تحقيقا لهدف الدراسة وفي ضوء طبيعتها وحدودها، وحتى نستطيع الإجابة عن أسئلتها، واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والميدانية، وهذا باستخدام أسلوب المسح بالعينة لجمع الآراء المختصة بالعاملين في الشركة المبحوثة، باعتباره منهجا ملائما للبحث، وتفسير البيانات وتحليلها، واستخلاص النتائج.

الجانب النظري للدراسة :

I-وظائف إدارة الموارد البشرية:

I-1- تعريف إدارة الموارد البشرية: عرّف (Haslinda) إدارة الموارد البشرية بأنها: "أفضل فهم لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية إدارة المواهب البشرية لإنجاز أهداف المنظمة"⁽¹⁾ ، وعرفها (Turner & Keegan & Huemann) بـ "إدارة الموارد البشرية هي محور عمليات (core processes) المنظمة، والتي تلمس الطريقة التي تحصل وتستخدم بها المنظمة على الموارد البشرية، وهي الممارسات والسياسات التي تؤثر على خبرات وعلاقات الموظفين"⁽²⁾ ، وعرفها (Jackson & Mathis) "إدارة الموارد البشرية هي أنظمة إدارية مصممة لضمان أن المواهب تستخدم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ، سواء كانت المنظمة كبيرة بعدد 10.000 عامل، أو وكالة غير ربحية صغيرة بـ 10 عامل، حيث يجب أن يتم استقطاب، اختيار، وتوظيف، تدريب، مكافأة، وإدارة المورد البشري بفعالية"⁽³⁾ ، وعرفها (Daft): "هي الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير"⁽⁴⁾ ، وفي ضوء التعاريف السابقة نقترح التعريف التالي: (إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والوظائف والأنشطة الإستراتيجية المترابطة مع الدعامة الإيديولوجية والفلسفية للمنظمة التي تسعى إلى الحصول على ميزة تنافسية ، من خلال تفعيل القوى العاملة والمواهب ذات الالتزام العالي والمهارات العالية)، لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تشكل ركنا أساسيا في العملية الإدارية في المنظمة، وأصبحت تمثل جزءا كبيرا ومصدرا مهما في تحقيق تفوقها التنافسي في السوق، لذلك فقد اختلفت ممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي عصر المعرفة والإبداع، عما كانت عليه فيما سبق، فأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها والمتكاملة مع توجهات واستراتيجيات المنظمة كما يظهر في الشكل أدناه ، مع الأخذ في الاعتبار عوامل البيئة الخارجية (القانونية، الاقتصادية التكنولوجية، الثقافية، السياسية، الاجتماعية)، وعوامل البيئة الداخلية (الرسالة، الأهداف ، الثقافة ، الحجم ، العمليات ، الهيكل التنظيمي) التي تؤثر تأثيرا كبيرا على كيفية تصميم وظائف الموارد البشرية وإدارتها ، وكيف تتغير أدوارها:



لقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام بأنشطة استقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها ليشمل الأنشطة الإستراتيجية المعاصرة المبنية على تنمية الكفاءات، ودعم المواهب، وتفعيل الإبداع، والمعرفة، وتعزيز عملية التعلم، وأصبح لها دور إستراتيجي أكثر يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية لممارسة العديد من المهام والمسؤوليات الموكلة إليها، إلى جانب المهام التنفيذية، وعليه تمارس إدارة الموارد البشرية الوظائف التالية:

I-2-التوظيف: هي عملية مكونة من عدة أنشطة صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، تتضمن هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية وهي العملية التي يتم بمقتضاها تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة ككل من حيث العدد والنوعية للفترة القادمة⁽⁵⁾، والتحليل الوظيفي وهو العملية التي تحقق التكامل بين محتوى الوظيفة (المهام والوظائف والعلاقات) والمؤهلات المطلوبة (الكفاءات والمعارف والقدرات) لشاغل الوظيفة من جهة أخرى⁽⁶⁾، والاستقطاب، وهو عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة الصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة⁽⁷⁾، وينتهي التوظيف بعملية الاختيار والتعيين وهي عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة ثم اختيار وتعيين أفضلهم⁽⁸⁾.

I-3-التدريب والتطوير: يتعلق التدريب بتلك الجهود المخطط لها التي تهدف إلى تزويد العاملين بالكفاءات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليطم توسيع المهارات والكفاءات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية⁽⁹⁾.

I-4-إدارة المواهب: وهي الأنشطة والعمليات التي تنطوي على التكامل الممنهج للوظائف (Jobs) المحورية التي تسهم بشكل مختلف في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، وتنمية المواهب ذات القدرات والمستوى العالي في الأداء لشغل تلك الوظائف المحورية التي تتطلب مثل هذه المواهب، وتطوير هيكلية متباينة للموارد البشرية لتسهيل ملء هذه الوظائف بالأفراد المؤهلين وضمان التزامهم المستمر للمنظمة، ولا تقتصر هذه الوظائف المحورية على مستوى الإدارة العليا، بل على جميع المستويات في المنظمة حتى التشغيلية منها⁽¹⁰⁾.

I-5-التحفيز: يعد تحفيز الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها، وتعتبر الوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل والانجاز بجد ونشاط⁽¹¹⁾، إن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم⁽¹²⁾، وتشمل الحوافز جميع المكافآت والمنافع المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة عليها⁽¹³⁾.

I-6-تقييم الأداء: هو قياس يتم فيه التأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة فهو عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى كفاءة وفاعلية الفرد في العمل، من أجل مساعدة الإدارة المعنية في اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتوثر على مصيره الوظيفي⁽¹⁴⁾.

I-7-علاقات الموظفين: ترتبط بتفعيل العلاقات بين العاملين التي من شأنها إضافة القيمة، وتعزيز عملية التعلم ومشاركة المعرفة، والخبرات، ضمن فرق العمل الرسمية وغير الرسمية⁽¹⁵⁾، وتسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق؛ فالمنظمة الناجحة هي التي يسهل فيها تبادل المعلومات بين أفرادها، وتقبل النقد الإيجابي واحترام الآراء والأفكار الأخرى، وفي ظل الاتصال القوي بين الموظفين يتحقق التعاضد والتأزر الذي يعتبر أعظم محفز للموظفين، ولا يتوقف الأمر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية على تقوية علاقتها بكل عضو من الفريق ، بل أيضا تقوية علاقة كل عضو بالآخر، وتكوين علاقات قوية بين أعضاء الفريق، وأنهم أصدقاء أكثر من كونهم مجرد زملاء عمل⁽¹⁶⁾.

II - الميزة التنافسية:

1- II : تعريف الميزة التنافسية: تعددت المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، فقد عرّفها (Porter): "أما تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض الزيادة السعرية المفروضة"⁽¹⁷⁾ ، ويعتبر (Barney) أن "الشركة تكتسب المزايا التنافسية عندما تكون أعمالها في الصناعة أو السوق تخلق قيمة اقتصادية في وقت يطبق فيه عدد قليل من الشركات المنافسة أعمالا مماثلة، وعندما تحقق الشركة أعلى مستوى يفوق الأداء العادي وعندما تحقق الشركة قيمة أكبر من المتوقع من خلال الموارد التي توظفها"⁽¹⁸⁾، وعرفتها (معالي حيدر) على أنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁽¹⁹⁾، وعرفها (الغالبى وإدريس) بـ " قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء والتي تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية"⁽²⁰⁾، وفي ضوء التعاريف السابقة نقترح التعريف التالي: (تمتلك المنظمة ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تطبيق إستراتيجية تنافسية مبنية على أساس الكفاءات والمواهب الداخلية المتميزة التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من خلق أو إضافة قيم لعملائها في وقت لا يقدر أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين على تطبيقها).

2- II : أبعاد الميزة التنافسية: تستطيع المنظمة التميز على أساس واحد أو أكثر من الأبعاد التالية:

1-2- II - الجودة: يعتبر تركيز المنظمة على المنتجات عالية الجودة الدعامة الأساسية لبقائها واستمرارية تميزها وتفوقها تنافسيا ، وتحسين مكائنها في السوق، كما تعد الجودة عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، لذا أصبحت الجودة كمتغير استراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المنظمات⁽²¹⁾.

2-2- II - كفاءة العمليات: تعبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وأنشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات بهدف الحصول على أفضل النتائج، والكفاءة في كل عنصر من العناصر تتمثل في الاستخدام الأمثل له،

بالمقارنة بين قيمة الناتج بالنسبة لقيمة هذا المورد⁽²²⁾ إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي إلتزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة .

3-2-2- II - الإبداع: ينظر إلى الإبداع المنظمي على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق، وعلى التوصل إلى ما هو جديد الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع ويمكّن المنظمة من تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق⁽²³⁾، ومنه أصبح يعتبر الإبداع مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية، ومتغيرة إستراتيجية، كونه يضيف للمنظمة قوة تقودها وباستمرار لتحقيق مزايا تنافسية إضافية.

4-2-2- II - المرونة: هي جانب أساسي في إستراتيجية المنظمة، وهي القدرات التي تسمح لها بالاستعداد للتغيرات غير المتنبأ بها والغير المؤكدة والسريعة في بيعتها و لديها أثر فعلي على أدائها، وتمثل المرونة القدرة على صياغة الإستراتيجيات المحتملة ، أو تعديل⁽²⁴⁾ الاستراتيجيات الحالية، والقدرة على تغيير أنشطتها التنفيذية إلى خط جديد من الأعمال⁽²⁵⁾ وتقتضي المرونة التعامل مع الأبعاد الداخلية والخارجية، وليس فقط مع المخاطر الإستراتيجية والتغيرات البيئية⁽²⁶⁾، إنّ القدرة على التكيف والاستجابة، الرشاقة والبراعة التنظيمية، المقاومة والمتانة التنظيمية⁽²⁷⁾، جميعها تشكل مرونة المنظمة والحامي (safeguard) لمزاياها التنافسية على المدى الطويل⁽²⁸⁾.

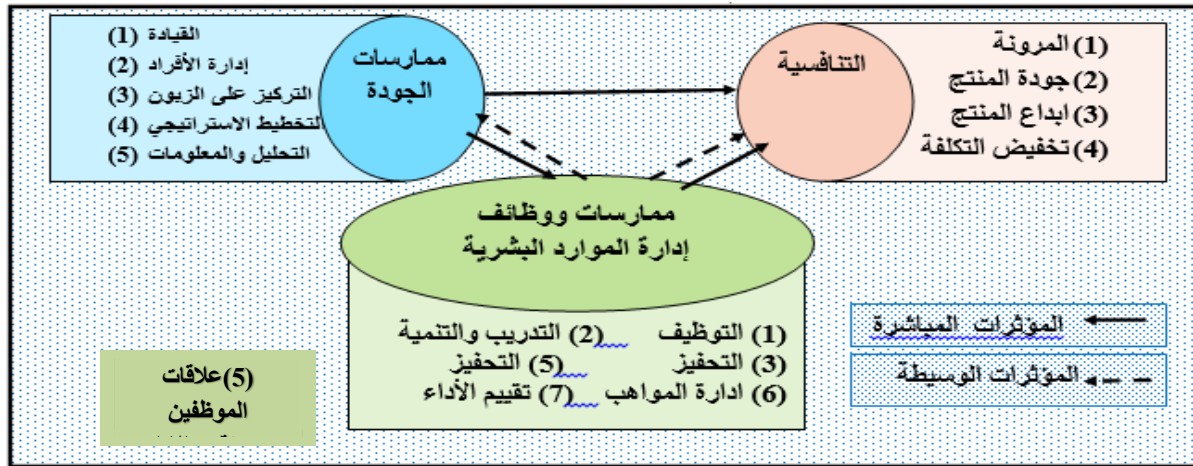
5-2-2- II - الكفاءات المحورية: هي قدرات مميزة تمكن المنظمة من اكتساب مزايا تنافسية على المدى الطويل، القائمة على فكرة أن الشركات يجب أن " تبني build" المستقبل، من أجل أن تكون الرائدة في السوق، وهو ما يتطلب وجود هيكله إستراتيجية "strategicarchitecture" التي هي خطة عالية المستوى لتطوير وظائف جديدة، واقتناء كفاءات جديدة أو هجرة كفاءات موجودة، وإعادة تشكيل التفاعلات مع العملاء وفقا للهيكله الإستراتيجية للشركة⁽²⁹⁾.

III- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

III-1- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات: إنّ الموارد البشرية تعد المحدد الأساسي للكفاءة وتستطيع الإدارة باستخدام أساليب ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تحقق زيادة في مستوى كفاءة الشركة، فمن خلال الاختيار السليم للموارد البشرية ذات الكفاءة عند التعيين، وتنميتها بالتدريب والتطوير مما يؤدي لرفع مهاراتها ومستوى أدائها ، وزيادة رضا العاملين وولائهم وهي من المؤشرات غير المباشرة لتحسين كفاءة العمل⁽³⁰⁾، إن ارتفاع كفاءة الموارد البشرية العاملة سيمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مرتكزة على أساس الكلفة المنخفضة⁽³¹⁾.

III-2- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة: تتعلق الجودة بجميع جوانب السلوك الإداري المتجهة مباشرة نحو جودة السلع والخدمات المقدمة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الموظفين ذوو الجودة العالية، ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في المنظمة بإتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها و التحسين المستمر الذي تعتمده على الدوام، إن وظائف إدارة الموارد البشرية تعكس وتتطابق مع قيم وسياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية وسياستها تسهل وتدعم تنفيذ ممارسات الجودة⁽³²⁾.

الشكل رقم 02: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة



Source : La Hatani, Sri WiyatiMahrani, Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast sulawesi), International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 1, January. 2013, p12.

III-3- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في تحقيق الإبداع من حيث تبني مداخل جديدة في وظائفها وممارساتها، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل المنظمة تعزز الأداء والإبداع الفردي والجماعي، فمن خلال عملية الاختيار للموظف فيها فهي تقوم باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار مبدعة ومفيدة، وعن طريق عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على تقديم مفاهيم جديدة وتطبيقها بحيث تسهم جهودهم الإبداعية المقدمة في الأداء الكلي للمنظمة⁽³³⁾.

III-4- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة: تسهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تفعيل مرونة المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على الاستجابة والتكيف السريع والتحول من منتج إلى منتج آخر كما ونوعاً لتلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم المختلفة⁽³⁴⁾، والقدرة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، وجعل العاملين على استعداد لأداء المهام المختلفة وهذا إستجابة لطلبات العمل المختلفة، وعليه تمثل مرونة الموارد البشرية قيمة ثمينة كونها تكيف الموارد البشرية كما ونوعاً (مهارة، سلوك، معرفة، كفاءة) وفقاً للتغيرات البيئية⁽³⁵⁾.

III-5- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات المحورية: تعد وظائف إدارة الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل تنمية كفاءاتها المحورية الأكثر أهمية للشركة، وصقل موظفيها بالمهارات المتميزة، وتعزيز عملية التعلم الجماعي الذي أساسه المعرفة، حتى تمكن المنظمة من امتلاك ما لا يمتلكه المنافسون في حقل ما من تنظيمها الداخلي أو لا يستطيعون تقليده لتكتسب ديمومتها وتفردتها وتميزها⁽³⁶⁾، هذه

القدرات والمهارات والمعارف والخبرات التي يمكن أن تكون معا بمثابة المحفزات التي تخلق وتجمع الاصول الإستراتيجية الجديدة للمنظمة⁽³⁷⁾.

ثانيا- الجانب التطبيقي:

II -1- تقديم شركة أوريدو (Ooredoo) الجزائر للإتصالات: أوريدو هو الإسم التجاري لمؤسسة الاتصالات الجزائرية سابقا (Nedjma)، وهي فرع من مجموعة أوريدو الكويت (الوطنية للإتصالات المتنقلة)، وهي تعمل في مجال الإتصالات في الهاتف النقال في الجزائر، وبفضل القيمة الكبيرة التي توفرها (Ooredoo) من خلال خدمات 3G، أصبح لديها الآن أكثر من 5 ملايين مستخدم لهذه التكنولوجيا، وقد نجحت بالتوسع في أسواق 3G جديدة خلال 2015، وبلغ تقدير إمكانيات تغطيتها للسوق 90 بالمائة في مختلف مناطق الجزائر⁽³⁸⁾، ويبلغ عدد موظفيها 1900 عامل، حيث يشكل العاملون الجزائريون 99% من مجموع الموظفين⁽³⁹⁾، نجحت (Ooredoo) في عام 2015 في زيادة قاعدة عملائها لتصل إلى 13 مليون عميل، وهي زيادة بنسبة 7 بالمائة عما كانت عليه في سنة 2014⁽⁴⁰⁾، ومما ساهم في دعم تحقيق هذه الإنجازات قيام الشركة بدراسات تحليلية حول العملاء واهتماماتهم، إضافة إلى دراسة العلامة التجارية للشركة، واستثماراتها التقنية الرئيسية في شبكة الشركة وفي الخدمات الموجهة لتوفير أفضل تجربة للعملاء وتلبية احتياجاتهم، لذلك حظيت بتقدير المؤسسات الإقليمية والدولية، وتحلى ذلك بحصولها على ثلاث جوائز خلال النسخة الثانية عشرة من حفل جوائز الأعمال الدولية، واختيارها "جهة التوظيف الأمثل" من قبل المعهد الأمريكي ومعرض الأعمال في المملكة المتحدة، ويمكن أن يُعزى نجاح (Ooredoo) الجزائر جزئياً إلى مواصلتها العمل في الاستثمار في موظفيها، إذ حرصت على تطوير المهارات الإدارية لأعضاء الإدارة العليا والوسطى من خلال ابتعائهم إلى جامعات ومراكز للأعمال في فرنسا و الجزائر لصقل خبراتهم المهنية.⁽⁴¹⁾

II -2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة أوريدو (Ooredoo) للإتصالات الجزائرية، حيث تم اعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من خلال توزيع الإستبانات على العاملين من مختلف المراكز الوظيفية للمديرية الفرعية لشركة أوريدو (Ooredoo) للإتصالات الجزائرية الكائنة بباب الزوار حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 83 استبانة وتم استرجاع 58 استبانة صالحة لتحليل ونسبة استرجاع 69.87%.

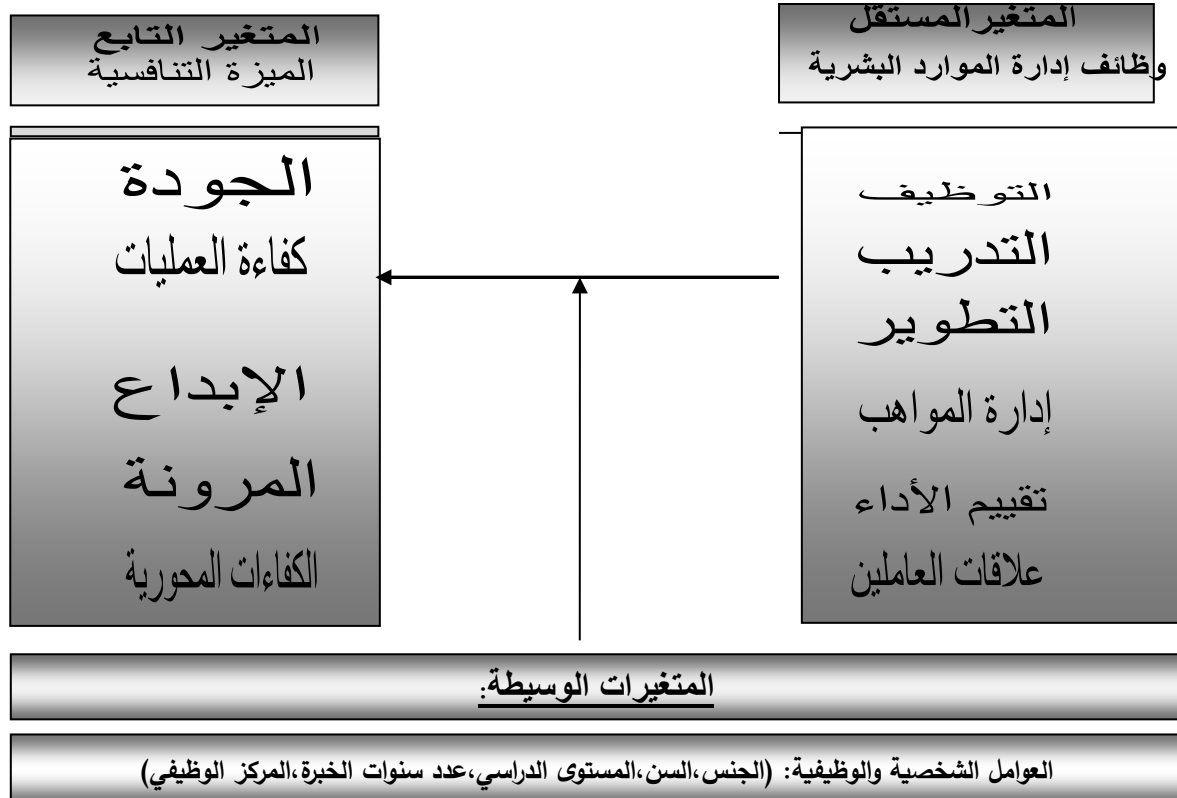
II -3- أداة الدراسة: وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية، كما أنها الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على 11 محور و 91 عبارة، وقد تم توزيع هذه المحاور وعباراتها وفقا لمتغيرات البحث، لقد تم اختيار مقياس ليكرت خماسي التدرج، لكونه يُعد أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والاستجابات، نظرا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيثُ يشير أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى اتفاقهم عن كل عبارة من العبارات وفق المقياس المذكور (موافق تماما، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق اطلاقا).

II -4- صدق و ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من الصدق الظاهري للإستبانة من خلال عرضها على 5 من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وتم أخذ ملاحظتهم بعين الإعتبار فيما يخص أداة الدراسة وإعادة صياغة بعض الفقرات، وقد تم إستخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة والذي بلغت قيمته 0.872 حيث تعتبر قيمة مرتفعة ومقبولة لغاية هذه الدراسة.

II -5- المعالجة الإحصائية: تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.22) لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تحليل أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده).

II -6- نموذج الدراسة: إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو وظائف إدارة الموارد البشرية وتتكون من المتغيرات الفرعية وهي: (التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العاملين)، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية ويتكون من المتغيرات الفرعية وهي: (الجودة، المرونة، كفاءة العمليات، الإبداع، الكفاءة المحورية)، أما المتغيرات الوسيطة فهي العوامل الشخصية والوظيفية التي تشمل: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

نموذج الدراسة الشكل رقم (4):



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الجانب النظري .

II-7-خصائص عينة الدراسة: نلاحظ من الجدول رقم (01) أنه لا يوجد تفاوت بين عدد الذكور والإناث مما بين لنا أن الشركة تشجع العنصر النسوي، وبالنسبة لمتغير السن نلاحظ أن غالبية الموظفين تراوحت أعمارهم بين (30-40) سنة بنسبة 48.3% و(20-30) سنة بنسبة 29.3% مما يدل على أن غالبية موظفي الشركة من الشباب خريجي الجامعات ذوو التجربة، وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي فيظهر جليا أن معظم موظفي الشركة من حاملي الشهادة الجامعية حيث تتطلب طبيعة الوظيفة في الشركة مؤهلات علمية محددة، وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، نلاحظ أن موظفي الشركة أصحاب تجربة معتبرة في مجال عملهم، حيث بلغ عدد العمال الذين تراوحت عدد سنوات خبرتهم بين (10-15) سنة ب 32 عامل بنسبة 55.2%، وبلغ عدد العمال الذين تراوحت عدد سنوات خبرتهم بين (5-10) سنوات ب 17 عامل بنسبة 29.3% مما بين أن الشركة تعتمد على موظفين إكتسبوا خبرات ومهارات عالية، أما بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي فنلاحظ أن غالبية الموظفين من الإدارة التشغيلية، حيث بلغ عددهم 35 عامل بنسبة 60.3%، والذين الإدارة الوسطى 16 عامل بنسبة 27.6%، وبلغ عدد مناصب الإدارة العليا 7 بنسبة 12.1%.

| الجدول رقم 01: خصائص عينة الدراسة | | | |
|--|-------------------|-------|----------------|
| متغيرات الدراسة | مستويات المتغيرات | العدد | النسبة المئوية |
| الجنس | ذكر | 31 | 53.4% |
| | أنثى | 27 | 46.6% |
| السن | من 20 إلى 30 سنة | 17 | 29.3% |
| | من 30 إلى 40 سنة | 28 | 48.3% |
| | من 40 إلى 50 سنة | 13 | 22.4% |
| المستوى العلمي | تقني سامي | 11 | 19% |
| | ليسانس | 18 | 31% |
| | مهندس | 19 | 32.8% |
| | ماجستير | 7 | 12.1% |
| | دكتوراه | 3 | 5.2% |
| عدد سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | 9 | 15.5% |
| | 5-10 سنوات | 17 | 29.3% |
| | 10-15 سنة | 32 | 55.2% |
| المركز الوظيفي | إدارة عليا | 7 | 12.1% |
| | إدارة وسطى | 16 | 27.6% |
| | إدارة تشغيلية | 35 | 60.3% |
| المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS22. | | | |

II -8: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

II-8-1: التحقق من صحة الفرضية الأولى: تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة على مدى وجود الفعالية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وبين الجدول (02) ذلك :

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على وظائف إدارة الموارد البشرية

| وظائف إدارة الموارد البشرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| التوظيف | 4,37 | ,382 | عالي | 7 |
| التدريب | 4,51 | ,237 | عالي | 2 |
| التطوير | 4,56 | ,204 | عالي | 1 |
| إدارة المواهب | 4,47 | ,241 | عالي | 4 |
| التحفيز | 4,48 | ,273 | عالي | 3 |
| تقييم الأداء | 4,40 | ,376 | عالي | 6 |
| علاقات العاملين | 4,43 | ,356 | عالي | 5 |
| الدرجة الكلية | 4.46 | ,208 | عالي | - |

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS22 .

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة أوريدو للإتصالات الجزائرية كان عالي لأن جميع متوسطاتها الحسابية أكبر من معيار المتوسط الحسابي (3.4)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.46)، ويبين الجدول كذلك أن وظيفة التطوير جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وهذا ما يشير إلى أهمية برامج التطوير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية ومدى موافقة أفراد العينة على مساهمة هذه البرامج في تطوير مهاراتهم ومساعدتهم على المساهمة في تطوير المزايا التنافسية للشركة، وجاء في المرتبة الثانية وظيفة التدريب حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.51) مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يستفيدون من برامج تدريبية تعمل على تحسين مهاراتهم وتطوير كفاءتهم العملية، وجاء في المرتبة الثالثة وظيفة التحفيز حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.48) مما يدل على أهمية هذه الوظيفة في دفع العاملين على تأدية أعمالهم بشكل أفضل، واحتلت إدارة المواهب المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.47) مما يدل على أن شركة أوريدو تولي عناية خاصة بهذه الفئة لما تتميز به من خصوصيات عن باقي العاملين، واحتلت علاقات العاملين المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.43) مما يدل على أن هناك ثقافة إيجابية تعمل على إشراك العاملين وإبداء رأيهم حول الطرائق التي تدار بها أعمالهم، مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين، وجاءت بعد ذلك وظيفة تقييم الأداء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.40)، مما يدل على أن هناك تقييم موضوعي لأداء العاملين في الشركة، الأمر الذي يساعد على حصول التكافؤ بين العاملين وتطويرهم الوظيفي، وفي الأخير احتل التوظيف المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.37) مما يدل على أن سياسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف تعمل على إستقطاب أفضل الكفاءات لشغل مناصب العمل في الشركة.

II-8-2:التحقق من صحة الفرضية الثانية: لتحليل مستوى تحقيق شركة أوريدو (Ooredoo) للاتصالات الجزائرية لأبعاد الميزة التنافسية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (03) يبين ذلك:

| الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الميزة التنافسية | | | | |
|---|---------|-------------------|-----------------|-------------------|
| المرتبة | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الميزة التنافسية |
| 4 | عالي | 0.307 | 4.56 | الجودة |
| 1 | عالي | ,2320 | 4,61 | كفاءة العمليات |
| 3 | عالي | ,2250 | 4,57 | الإبداع |
| 5 | عالي | ,2800 | 4,50 | المرونة |
| 2 | عالي | ,1830 | 4,59 | الكفاءات المحورية |
| - | عالي | ,1920 | 4,57 | الدرجة الكلية |

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS 22.

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن مستوى إدراك لدى المبحوثين لأبعاد الميزة التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الجزائرية كان عالي لأن المتوسط الحسابي كان (4.57) وهو أكبر من (3.4)، ولقد بلغت كفاءة العمليات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.61) مما يدل على أن الشركة تعمل على تطبيق التقنيات والأساليب الحديثة من أجل تطوير كفاءة عملياتها وإنجازها بسرعة، ثم حلت في المرتبة الثانية الكفاءات المحورية بمتوسط حسابي (4.59) وهذا يثبت أن لدى شركة أوريدو للاتصالات الجزائرية موارد بشرية تمتلك كفاءات ومهارات عالية تسمح لها بمواجهة التحديات التي تواجهها المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية وتطويرها، واحتل الإبداع المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.57) وهذا ما يبين أن شركة أوريدو للاتصالات تشجع على الإبداع وتطوير طرائق جديدة تعمل على تقديم خدمات جديدة لزيائنها، واحتلت الجودة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.56) وهذا ما يبين أن شركة أوريدو تعمل على تقديم خدماتها ومنتجاتها بجودة عالية من أجل إرضاء زبائنها باستمرار، وجاءت المرونة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.50) مما يدل على أن شركة أوريدو للاتصالات تستجيب بسرعة للتغيرات الحادثة في حاجات ورغبات زبائنها.

II-8-3:اختبار الفرضية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسة ووظائف إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية لدى المبحوثين في شركة أوريدو للاتصالات الجزائرية"، تم استخدام تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الأولى والجدول رقم (04) يبين ذلك.

| الجدول رقم (04): نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الثالثة | | | | | | | |
|---|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|------------------|
| المصدر | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R |
| الإنحدار | 1.657 | 7 | 0.237 | 26.535 | * 0.000 | 0.788 | 0.888 |
| الخطأ | 0.446 | 50 | 0.009 | | | | |
| الكلية | 2.103 | 57 | | | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)، المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS22

يتبين من الجدول رقم (04) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (26.535) وبقية احتمالية (0.000) عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) ويتضح من نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العاملين) تفسر ما مقداره 78.8% من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتيجة على أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أوريدو (Ooredoo) للاتصالات الجزائرية.

الجدول رقم (05): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الميزة التنافسية

| المتغيرات المستقلة | B | الخطأ المعياري | Beta | المحسوبة T قيمة | T مستوى دلالة |
|--------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| التوظيف | ,025 | ,039 | ,050 | ,650 | ,519 |
| التدريب | ,034 | ,068 | ,042 | ,496 | ,622 |
| التطوير | ,086 | ,072 | ,092 | 1,194 | ,238 |
| إدارة المواهب | -,013 | ,062 | -,016 | -,206 | ,838 |
| التحفيز | ,178 | ,059 | ,253 | 3,024 | ,004 |
| تقييم الأداء | ,146 | ,049 | ,286 | 2,992 | ,004 |
| علاقات العاملين | ,224 | ,050 | ,415 | 4,523 | ,000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)،

SPSS المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج 22

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05) من خلال متابعة قيم معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات المستقلة (التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العاملين) لها تأثير في الميزة التنافسية بدلالة معاملات (Beta) التي بلغت على التوالي (0,253، 0,286، 0,415)، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة على التوالي (0,004، 0,004، 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05 ≤ α)، كما يلاحظ من الجدول أن المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب) ليس لها تأثير في الميزة التنافسية، حيث بلغت معاملات (Beta) على التوالي (0,050، 0,042، 0,092، -0,016) وبقية احتمالية بلغت (0,519، 0,622، 0,238، 0,838) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05 ≤ α)، وبناء على ذلك نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العاملين) في شركة أوريدو للإتصالات الجزائرية، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، إدارة المواهب، التطوير) في شركة أوريدو للإتصالات الجزائرية.

الخاتمة:

إن المصدر الرئيسي لدى المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية هو الموارد البشرية العاملة فيها، حيث تتوقف فعالية المنظمة وكفاءتها على الطريقة التي يتم فيها الحصول على هذه الموارد الاستراتيجية، واختيارها، وتوظيفها، وتنميتها وتدريبها وحسن تأهيلها وتطويرها، أي على مدى كفاءة وفعالية ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية الممثلة في أنشطة التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العاملين.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك فعالية كبيرة في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب، تقييم الأداء، العلاقة مع العاملين) تم إدراكها من طرف المبحوثين في شركة أوريدو للإتصالات الجزائرية .
- 2- اتضح بأن لدى شركة أوريدو للإتصالات الجزائرية اهتمام كبير وعالي باكتساب أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، المرونة، كفاءة العمليات، الكفاءات المحورية) حسب العاملين فيها
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة المواهب، تقييم الأداء، العلاقة مع العاملين) في الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، المرونة، كفاءة العمليات، الكفاءات المحورية).

توصيات الدراسة:

بناء على هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- القيام بدراسة مستمرة للتغيرات الاقتصادية، وأوضاع السوق والمنافسين، حتى تتمكن شركة أوريدو للإتصالات الجزائرية من وضع الإستراتيجيات التنافسية المناسبة، وتحديد سياسة إدارة الموارد البشرية الموافقة لها بما يسمح لها بتقديم خدمات تنافسية.
- 2- ضرورة مواصلة شركة أوريدو تطوير إستراتيجياتها وممارستها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع مواردها الداخلية والخارجية من خلال تحديث سياساتها وتطبيق الإتجاهات الحديثة التي من شأنها العمل على إستقطاب أصحاب الكفاءات العلمية والعملية والعمل على تطويرهم باستمرار من خلال التدريب والتطوير وإدارة المواهب وتقييم الأداء، والحفاظة عليهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم، لزيادة ولائهم للشركة وقيمها، مع العمل على زيادة إتاحة الفرصة لحديثي التخرج من الجامعات.
- 3- العمل على تطوير منظومة الحوافز المقدمة للعاملين، وتوفير تدريب مستمر لجميع العاملين طيلة حياتهم الوظيفية، وربط نظام الحوافز والبرامج التدريبية وجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بعملية تقييم الأداء.

- 4- عقد دورات تدريبية مع خبراء ومتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، يتم من خلالها تدريب المديرين على مهارات تخطيط الموارد البشرية لتعزيز الجانب المعرفي والتركيز على الجانب التطبيقي.
- 5- القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية وذلك باختبار نموذج الدراسة مع شركات أخرى، في نفس القطاع، أوفي قطاعات أخرى للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها، ودراسة مواضيع قريبة ذات صلة بموضوع دراستنا، كأثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، أثر إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة الت

الهوامش:

- 1- HaslindaA, **Evolving Terms of Humans Resource Management and Management and Development** , The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall 2009, p 670-671.
- 2- Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, **Human resource management in the project-oriented company: A review**, International Journal of Project Management, Vol.25, 2007, p 315.
- 3-John Harold Jackson, Robert L. Mathis, **Human Resource Management**, 12e Edition, Cengage Learning, Inc, U.S.A, 2008, p4.
- 4- Daft, Richard L, **New Era of Management**, 2nd ed, Australia: Thomson South- Western, 2008, p379.
- 5- محمد عمر الزعبي، متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديرين منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 02، 2012، ص 333.
- 6- وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بمحت تطبيقي مصرف الرشيد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع عشر، 2009، ص 13.
- 7- محمد عمر الزعبي، مرجع سابق، ص 333.
- 8- محمد عمر الزعبي، مرجع سابق، ص 333.
- 9- سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15، العدد 01، 2013، ص 165.
- 10-David G Collings, Kamel Mellahi, **STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA**, Human Resource Management Review, Vol.19, No.04, 2009, p 305-306.
- 11- رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة في مستوى تحفيز العاملين، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 19، الإصدار: 06، 2011، ص 166.
- 12- إيمان عبد الرحمن، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، ط1، حلب، 2005، ص 194.
- 13- Casio. Wayne F, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 9th ed, New York, McGraw-Hill Irwin, 2013, P 330.
- 14- زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 04، 2012، ص 628.
- 15- Heather, Getha-Taylor, **Human Relations 2.0**, Public Administration Review, Vol. 70, Special Issue, December, 2010, pp 170-172.
- 16- سيد محمود، علاقات الموظفين، مجلة مجتمع طب الأسنان، تصدر عن وحدة العلاقات العامة كلية طب الأسنان، جامعة القاهرة، العدد 07، فبراير 2013، ص 02-03.

- 17-Ian Chaston, **Strategy for Sustainable Competitive Advantage: Surviving Declining Demand and China's Global Development**, Routledge publishing, UK, 2012, p21.
- 18- Barney, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd ed, Addison-Wesley Publishing Company, 2001, p09.
- 19- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص08.
- 20- طاهر محسن الغالي، وإدريس محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط01، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص203.
- 21- قرومي حميد، وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو -ISO- في تنافسية المؤسسة، ورقة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي (الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسنية بن بوعلوي بالشلف-الجزائر، ص 02.
- 22- حمدية طعمة كاظم ، العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية لسنوات من 1995 ولغاية 2000، مجلة البحوث التقنية ، بغداد : هيئة التعليم التقني ، المجلد 24، العدد2011، 09، ص212-213.
- 23- راس الشلبي، خالد بني حمدان، أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي شركة توليد الكهرباء المركزية دراسة حالة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29/27/ نيسان 2009، ص15.
- 24- ليس فقط التعديل المفرد والمستقر للتحويلات المستجدة في البيئة، ولكن أيضا القدرة على إجراء التكييفات (accommodations) المتتالية والمؤقتة من خلال التفاعلات مع البيئة.
- 25-(a new line of business).
- 26- بل أيضا القدرة على توظيف الموارد استباقيا (proactively) وتفاعليا (reactively)، كما تتطلب المرونة مهارات إدارة الغموض (ambiguity management)، فهم المفارقات والتناقضات (paradoxes)، توسيع مقاربات التحليل الحالي والتركيز على الأنشطة التي تسهل رد الفعل السريع على التغيرات.
- 27- القدرة على التكيف (adaptability)، الاستجابة (responsiveness)، الرشاقة (agility)، البراعة (versatility)، المقاومة (resilience)، المتانة (robustness).
- 28- Joanna Radomska, **Strategic Flexibility of Enterprises**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, January 2014, pp19-20.
- 29- Fábio Walter, **Process-Oriented and Core Competence Management The Contribution of the Process-Oriented Core Competence Management to the Integration of the Market-based View and the Resource-based View**, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doctor rerum politicarum , Technischen Universität Chemnitz , Germany, 30. Juni. 2008, pp 50-51.
- 30- سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والثلاثون، 2013، ص146.
- 31- نائر صبري الغبان ، سناء أحمد ياسين ، الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد13 ، العدد45، 2007، ص199-200.
- 32- خولة عبد الحميد محمد، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت السدة، المعهد التقني/الاداري بابل ،العراق، 2011، ص 15.
- 33- أكثم عبد المجيد الصرايرة ، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد06 ، العدد04 ، 2010، ص 505.
- 34- نائير صبري الغبان ، سناء أحمد ياسين ، مرجع سابق، ص201.
- 35- مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، المجلد: 01، الإصدار: 03، 2012، ص04-05.

- 36- Parhald, C.K. & Hamel G., **The Core Competence Of The Corporation**, Harvard Business Review, May. June, 1990, p79.
- 37- Baaten , Dennis H.H.M , **Global Sourcing Strategy For IT Services** ,Master Thesis Management Of Technology Faculty Of Technology, Policy And Management Delft University Of Technology ,2006,p48.
- 38- مجموعة أوريدو(Ooredoo) للاتصالات ، التقرير السنوي 2015، الكويت، ص 38.
- 39- www.Ooredoo.dz le 06/12/2016 8h35.
- 40- مجموعة أوريدو(Ooredoo) للاتصالات ، مرجع سابق، ص 25.
- 41- المرجع نفسه، ص 39.
- قائمة المراجع:**
- 1- أكثم عبد الحميد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2010.
- 2- إيمان عبد الرحمن، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، ط1، حلب، 2005.
- 3- نائر صبري الغبان ، سناء احمد ياسين ، الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- 4- حمدي طعمة كاظم ، العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية لسنوات من 1995 ولغاية 2000، مجلة البحوث التقنية ، بغداد : هيئة التعليم التقني ، المجلد 24، العدد 09، 2011.
- 5- خولة عبد الحميد محمد، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في معمل منسجت السدة، المعهد التقني/الاداري بابل ،العراق، 2011.
- 6- رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة في مستوى تحفيز العاملين، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 19، الإصدار: 06، 2011.
- 7- زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة، أثار موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 04، 2012.
- 8- سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والثلاثون، 2013.
- 9- سحر محمد فوطة، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15، العدد 01، 2013.
- 9- سيد محمود، علاقات الموظفين، مجلة مجتمع طب الأسنان، تصدر عن وحدة العلاقات العامة كلية طب الأسنان، جامعة القاهرة، العدد 07، فبراير 2013.
- 10- طاهر محسن الغالي، إدريس محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط01، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
- 11- فراس الشلبي، خالد بني حمدان، اثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي شركة توليد الكهرباء المركزية- دراسة حالة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/29/ نيسان 2009.
- 12- قرومي حميد، وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو -ISO- في تنافسية المؤسسة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي (الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر.
- 13- ماجد محمد الفراء، محمد منصور الزعنون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، يونيو 2008.
- 14- محمد عمر الزعبي، متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 02، 2012.
- 15- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

- 16-مهند حميد ياسر العطوي ، أثر المرونة الإستراتيجية في قيادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، المجلد:01، الإصدار: 03 ،2012.
- 17- وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع عشر، 2009.
- 18-مجموعة أوريدو(Ooredoo) للاتصالات ، التقرير السنوي 2015، الكويت.
- 19-Baaten , Dennis H.H.M , **Global Sourcing Strategy For IT Services** ,Master Thesis Management Of Technology Faculty Of Technology, Policy And Management Delft University Of Technology ,2006.
- 20-Barney, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd ed, Addison-Wesley Publishing Company, 2001.
- 21-Casio. Wayne F, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 9th ed, New York, McGraw-Hill Irwin, 2013.
- 22- Daft, Richard L, **New Era of Management**, 2nd ed. Australia: Thomson South- Western, 2008.
- 23- David G Collings, Kamel Mellahi, **STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA**, Human Resource Management Review, Vol.19, No.04, 2009.
- 24-Fábio Walter, **Process-Oriented and Core Competence Management The Contribution of the Process-Oriented Core Competence Management to the Integration of the Market-based View and the Resource-based View**, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.), Technischen Universität Chemnitz ,Germany, 30.Juni.2008.
- 25-HaslindaA, **Evolving Terms of Humans Resource Management and Management and Development** , The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall 2009.
- 26-Heather, Getha-Taylor, **Human Relations 2.0**, Public Administration Review, Vol. 70, Special Issue, December, 2010.
- 27-Ian Chaston, **Strategy for Sustainable Competitive Advantage: Surviving Declining Demand and China's Global Development**, Routledge publishing, UK, 2012.
- 28-John Harold Jackson, Robert L. Mathis, **Human Resource Management**, 12e Edition, Cengage Learning, Inc, U.S.A, 2008.
- 29-Joanna Radomska, **Strategic Flexibility of Enterprises**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, January 2014.
- 30-La Hatani, Sri Wiyati Mahrani, **Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast sulawesi)**, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 1, January. 2013.
- 31- Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, **Human resource management in the project-oriented company: A review**, International Journal of Project Management, Vol.25, 2007.
- 32-Robert L. Mathis , John H. Jackson , **Human Resource Management**, 13th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2010 .
- 33-Parhald, C.K. & Hamel G., **The Core Competence Of The Corporation**, Harvard Business Review, May. June, 1990.
- 34-www.Ooredoo.dz le 06/12/2016 8h35.