

## رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

### Human Capital as a Mechanism to Achieve Competitive Advantage in Algerian Economic Institutions - Field Study at the Operational Directorate of Algeria Telecom, Chlef Branch.

د. يوسف أحمد<sup>1</sup>، ط. د. دلهوم محمد الأمين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، youcef-ahmed12@hotmail.fr

<sup>2</sup> جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، amin021@windowslive.com

تاريخ الاستلام: 2019/12/ 31 تاريخ القبول: 2019/05/ 26 تاريخ النشر: 2019/06/04

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى التعرف على اثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي بطريقة العينة، بحيث تم أخذ مجتمع الدراسة كليا والمتمثل في (52) موظف، كما تم جمع البيانات من خلال أداة المقابلة، والعمل على تحليل التقارير بالاعتماد على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، والاستبانة التي تم اختبارها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل في تحقيق الميزة التنافسية، وكانت درجة التأثير نابعة من المعرفة والمهارات والإبداع والابتكار، وأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها باتصالات الجزائر. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات في مقدمتها ضرورة الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار في هذا المورد الحيوي، ووضع برامج تدريبية ناجعة من أجل تطوير القدرات والمهارات والخصائص البشرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر. الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الابتكار والإبداع)، الميزة التنافسية المستدامة، المديرية العملية لاتصالات الجزائر - الشلف.

تصنيف JEL : M5(J5.J4.J3.J2)-M53-M54-M540(J53.J28)

#### Abstract:

The objective of this study was to identify the impact of human capital in achieving sustainable competitive advantage through studying the status of the practical directorate of Algeria Telecom, Chlef Branch. The study relied on the descriptive and analytical method in the sample method, ). The data was collected through the interview tool, and the analysis of the reports was carried out based on the official website of Algeria Telecom. The questionnaire was tested using a set of statistical methods such as simple linear regression analysis to test hypotheses.

The study has reached a number of results, the most important of which is the degree of the impact of human capital on achieving competitive advantage in addition to the extent to which the dimensions of the independent variable affect the achievement of competitive advantage. The degree of influence stems from knowledge, skills, creativity and innovation Which is the need to pay attention to human capital and invest in this vital resource, and develop effective training programs to develop human capabilities, skills and characteristics in order to achieve a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Human Capital (Knowledge, Skills, Innovation and Creativity), Sustainable Competitive Advantage, Operational Directorate of Algerie-Chlef Communications.

**Jel Classification Codes :** M5(J5.J4.J3.J2)-M53-M54-M540(J53.J28)

د. أحمد يوسف . جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، youcef-ahmed12@hotmail.fr

## 1. مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق التنمية والتطور في المجال الذي تنشط فيه، والعمل على تطبيق الإستراتيجيات المسطرة، كما تعتبر المؤسسات الاقتصادية المعاصرة معقلا للفكر البشري في أرقى مستوياته، ومصدرا لتحقيق النمو الاقتصادي للدولة والمساهمة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات استغلال جميع مواردها وتعتبر الموارد البشرية من الموارد الحيوية داخل المؤسسة، والتي أصبح يطلق عليها في الفكر الإداري الحديث برأس المال البشري بحيث يعتبر المحرك الرئيسي لجميع موارد المؤسسة، بحسب ما أشارت إليه أغلب الدراسات وما توصلت إليه كبرى الشركات العالمية، وعليه يتوجب على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة رعايته والتهوض به وتوفير سبل التطوير والتقدم، حتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها وتطبيق خططها وتأدية رسالتها مع اللحاق بركب التطور والتقدم للمؤسسات العالمية التي أصبحت في الوقت الحالي تتبارى بما تمتلكه من كفاءات ومهارات بشرية، وبالتالي فالمؤسسات الاقتصادية لا يجب عليها التكيف والتطور فقط مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وإنما إحداث تغييرات عميقة والعمل على التأثير في هذه المتغيرات (الخارجية)، بهدف تناسبها مع البيئة الداخلية وهذا لن يكون إلا من خلال تسيير حديث واستراتيجي لرأس المال البشري الذي أصبح في الوقت الحالي كأداة لكسب رهان المنافسة.

إشكالية الدراسة : وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العمالية لاتصالات

### الجزائر فرع الشلف؟

وينبع على التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية جاءت على النحو الآتي:

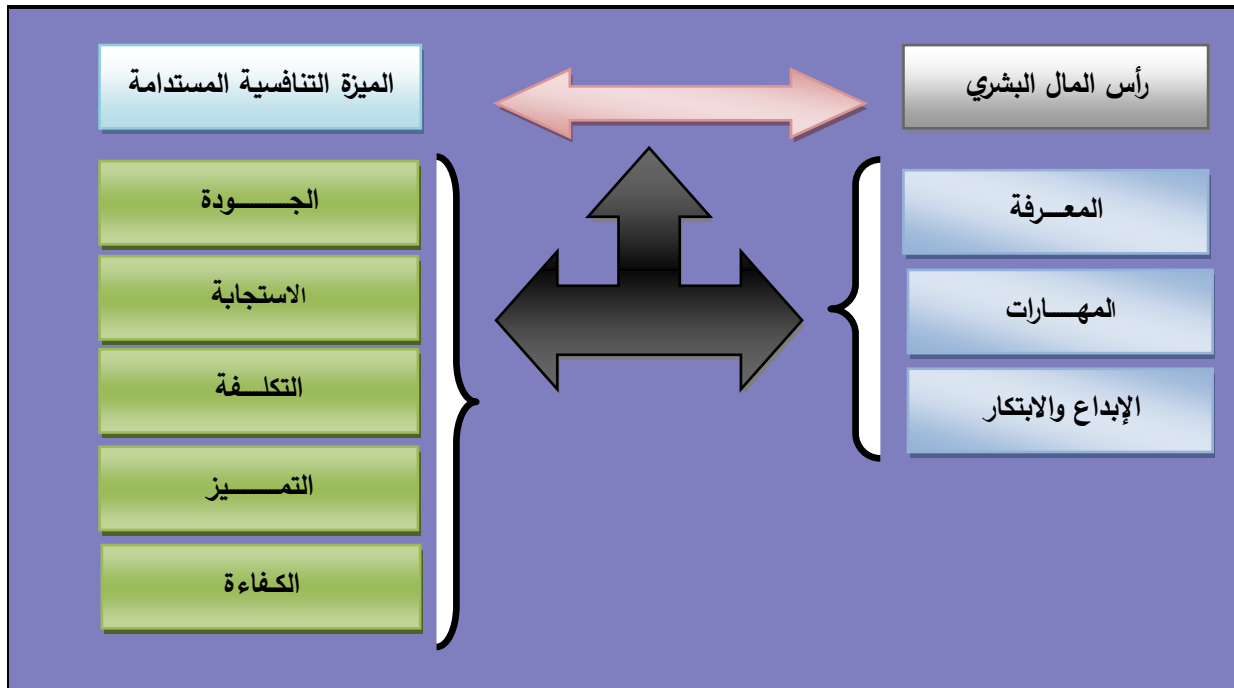
- ما المقصود برأس المال البشري؟ لماذا يجب على المؤسسات بكل أنواعها الاستثمار في رأس مالها البشري؟ ما هي المعوقات التي تقف أمام المؤسسات الاقتصادية أثناء رعايتها لرأس المال البشري وكيف يمكنها التغلب عليها؟

فيما تتمثل الميزة التنافسية المستدامة، ما هي أبعادها بالمؤسسة الاقتصادية؟ هل لرأس المال البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف؟

أنموذج الدراسة: بناء على متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الأنموذج الذي كان كالآتي:

الشكل (01): أنموذج الدراسة.



المصدر: من تصميم الباحثان

فرضيات الدراسة: بناء على أنموذج الدراسة ومحاولة للإجابة على تساؤلات الدراسة المندرجة ضمن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

منهجية الدراسة: لتحقيق هدف هذه الدراسة وللتعرف على مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف وأثر أبعاد

رأس المال البشري(المعرفة، المهارات والقدرات، الابتكار والإبداع)، على العلاقة بالميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الأربعة(الاستجابة، الكفاءة، الجودة، التميز)، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي بني على أسلوبين: المسح المكتبي لبناء الجانب النظري الذي ارتكزت عليه الدراسة، والأسلوب الميداني لجمع وتحليل البيانات الميدانية المحصل عليها من مجتمع الدراسة لتحقيق الأهداف التي نسعى إليها.

**أهداف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يكمن في التعرف على مدى تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا من خلال:

- صياغة الإطار النظري لرأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات الحديثة ذات الصلة المباشرة بمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى صياغة الإطار العملي من خلال استخلاص أبرز المؤشرات التي تساهم في بناء نموذج عملي صحيح.

- التعرف على واقع رأس المال البشري بأبعاده(المعرفة، المهارات والقدرات، الابتكار والإبداع)، بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية(الخدمية) بالإضافة إلى واقع الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الاستجابة، الكفاءة الجودة، التميز) من خلال دراسة حالة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

- تحديد مستوى فاعلية متغيرات رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

- كما نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معالجة تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع العمل على تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها أن تساهم في الاستثمار الصحيح والمناسب في رأس المال البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

**أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- قيمة ودور رأس المال البشري باعتباره موردا مهما في تدعيم ربحية المؤسسات الاقتصادية والداعم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المبنية على الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية فالاهتمام برأس المال البشري من قبل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تفرضه عدة تحديات بيئية وتطورات تكنولوجية بالإضافة إلى الضغوطات التنافسية.

- أهمية رأس المال البشري ووجوب الاستثمار الأمثل في كفاءات وقدرات كل فرد من أفراد المؤسسة وخاصة من كان في موقع قيادي ويتميز بالخبرة والكفاءة التي تمكنه من البروز في مهامه.

- هناك العديد من الدراسات التي اطلعنا عليها لم تتطرق إلى أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، حيث ركزت أغلبها على المؤسسات الإنتاجية على الرغم من الأهمية الواضحة لهذا العامل المهم جدا في مثل هكذا دراسات.

- تحقيق بعض ما أوصت به الدراسات السابقة، والتي تتمثل في المزيد من إجراء البحوث والدراسات في رأس المال البشري ومن تلك الدراسات نذكر (دراسة: لبنى سعيد، دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال فترة 2005-2013 رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015)، ودراسة (دراسة: علي، نظرية رأس المال البشري لشولتز <http://qu.edu.iq/el/mod/resource/view.php?id=3972>).

- كما تأتي هذه الدراسة ساعية إلى إيجاد العلاقة بين متغيرين ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة ( رأس المال البشري، الميزة التنافسية المستدامة) والتي يمكن أن تسهم نتائجها في مساعدة المؤسسة محل الدراسة على الاستثمار الصحيح والفعلي في مواردها البشرية واستغلال كامل قدراتهم ومهاراتهم في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

## 2- رأس المال البشري بالمؤسسات الاقتصادية.

في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي و المعلوماتي في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، أصبح لزاما على هذه المؤسسات الاعتماد على عدة خيارات إستراتيجية لمواجهة المنافسة القوية التي تفرضها البيئة الخارجية ويعد رأس المال البشري هو الخيار الأول للمؤسسة الاقتصادية بهدف تحقيق البقاء والنمو وجاء هذا بناء على نصت عليه العديد من الدراسات وما أشار إليه الباحثون في مجال الموارد البشرية.

**2-1 ماهية رأس المال البشري:** يعتبر رأس المال البشري شريان الحياة لأي مؤسسة اقتصادية، ولا تستطيع المؤسسة البقاء إذا لم يكن لديها رأس مال بشري مؤهل ومكون بحيث تتم إدارة المؤسسة بواسطة مواردها البشري والذين يساهمون بطريقتهم الخاصة في نجاح واستمرارية المؤسسة، والذي يقضي العامل أكثر أوقاته داخل المؤسسة والعمل بالمصالح التابعة لها، وسعيهم جاهدين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وعليه لا بد أن يكون هذا العامل محفز من وقت لآخر حتى يتمكن من تطوير إحساسه بالالتزام تجاه المؤسسة وتقديم أفضل ما لديه.

**2-2 مفهوم رأس المال البشري:** رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما يتعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي (يقصد هنا بالنشاط الاقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، وهذا النشاط يتحقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد مدفوعي الأجر و يمتد كذلك ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية والأعمال التي تجرى في المنازل (Woodhall, M.1987.p21) وعلى نطاق واسع رأس المال البشري يرتبط بالمعارف والمهارات المتجسدة في البشر، التي يتم الحصول عليها من خلال التعليم والتدريب والتجربة، وهي مفيدة في إنتاج السلع والخدمات وكذلك المعرفة (Chandra Shekar Kumar.2006.p153).

**2-3 أهمية رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:** بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة (عبد اللطيف مصطفى، 2009، ص27).

والمقبول عموما أن تراكم رأس المال البشري يحرك مختلف العوامل الخارجية ولاسيما في مجال التكنولوجيا والابتكار، فرأس المال البشري يعتبر مدخلا حاسما لتطوير التكنولوجيا الجديدة، ويعتبر عنصرا حيويا من أجل اعتمادها واستخدامها بكفاءة (vesna and rijevié Matovac.and all.2010.p361).

كما تكمن قيمة رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية في العناصر التالية (محمد محمد إبراهيم، 2009، ص17):

- عنصر بشري نادر وينتج قيمة مضافة ضئيلة وتتمثل في الخبرات النادرة، ولكنها تعمل بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على مهارات يدوية، ولذلك فإنها تنتج قيمة مضافة ضئيلة مع تعاضد قيمة الوقت والتكنولوجيا في الوقت الحالي.

- عنصر بشري نادر ويصعب إحلاله وينتج قيمة عالية وهو أفضل العناصر داخل المؤسسة، ولذا يجب الحفاظ عليه وتنميته وتمكينه وهو نادر في سوق العمل، وهو المصدر الرئيسي لتنافسية المؤسسة مثل المبرمجين المحترفين ولا ينبغي التفريط فيه ويجب الحفاظ عليه من أية إغراءات من المؤسسات المنافسة.

- عنصر بشري ينتج قيمة مضافة عالية ولكنه يمكن إحلاله لأنه متوافر في سوق العمل، ورغم أن المعروض منه في سوق العمل متوافر ويسهل إحلاله إلا أنه ينبغي الحفاظ عليه نظرا للتكلفة التي أنفقت عليه في تدريبه طوال فترة عمله في المؤسسة وتكيفه في العمل في المؤسسة.

**2-4 أبعاد رأس المال البشري:** يشمل رأس المال البشري مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة وعليه فإن رأس المال البشري يتضمن الأبعاد التالية: (Lau.T.K chan and T.Man.1995.p5)

- **المعرفة:** تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، والمعرفة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها، المعرفة العملية للفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة وأخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا.

- **المهارات:** تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة.

- **الخصائص:** تشمل المرونة، القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم، الاعتماد على الذات.



### 3- الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية.

تسعى المؤسسات الاقتصادية المعاصرة إلى التفوق على منافسيها في ظل وجود بيئة تنافسية تتميز بقوة التنافس والتغير في نفس الوقت، بحيث تسعى إلى التحسين المستمر في أدائها، تطوير مواردها، الأمر الذي يمكنها من تحقيق موقع متميز في السوق وأسبقية على منافسيها، وبالتالي فالمؤسسات الاقتصادية مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية بهدف الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة وعليه يمكننا التطرق للميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من العناصر الآتية.

**3-1 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:** تعددت آراء الكتاب والباحثين في توضيح الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نذكر:

- يرى (Reed & Deffilpi) أنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الفعال لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي (أكرم محسن مهدي الياسري، 2006، ص 67).

ومن خلال هذا المفهوم نستنتج أن (Reed & Deffilpi) ركز على المهارة التي تعتبر كأداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- كما عرفت الميزة التنافسية المستدامة على أنها: عملية إيجاد وخلق قيمة نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وأن الفكرة ترتكز على خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفئة (Heizer.jay and Barry.Render.2008.p36).

ومن خلال المفهومين السابقين يرى الباحثان أن الميزة التنافسية المستدامة هي خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن بقية المنافسين اللذين ينشطون في نفس السوق الذي تنشط فيه ( نفس السلع والخدمات) بهدف البقاء والاستمرار و الريادة وزيادة حصصها السوقية، مثل: الجودة استعمال تكنولوجيا متطورة في الإنتاج.... الخ.

**3-2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:** يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في العناصر التالية ( فاضل حمد سلمان وآخرون، 2012، ص 15):

- إن الميزة التنافسية المستدامة هي الأساس التي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وأن المؤسسات تتمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية، لأنها نقشل بدون وجود ميزة تنافسية مستمرة.

- أنها تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

- أن الميزة التنافسية المستدامة هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها، وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها.

- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين بها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها. ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن للميزة التنافسية المستدامة أهمية بالغة في حياة المؤسسة الاقتصادية خاصة ونحن نشهد بيئة أعمال تتميز بالتغير والتعدد المستمرين، بحيث تساهم هذه الأخيرة من تمكين المؤسسة من السيطرة المطلقة على الأسواق الناشطة فيها بناءً على عدة معطيات تمكنها من ذلك مثل: جودة المنتجات، وحتى السياسات المتبعة في عملية تسويق منتجاتها (سلعة، خدمة) الأمر الذي يضاعف من زيادة عدد زبائن المؤسسة وبالتالي الرفع من أرباحها، كذلك الميزة التنافسية تساهم في تحسين سمعة المؤسسة من خلال المنتجات التي تقدمها لزبائنها.

### 3-3 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: للميزة التنافسية عدة طرق

وأساليب التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في سبيل تحقيقها نذكر منها: (نبيل مرسي، خليل، 1998، ص84)  
- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة وحلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

- **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

كما أن تحقيق الميزة التنافسية يتوقف بشكل كبير على: (عيسى محمود، 2012، [altadrreb.net](http://altadrreb.net))  
- **كفاءة إدارة المنظمة أو الشركة:** في الاستخدام الأفضل إن لم يكن الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية المتاحة لديها، فضلا عن الإدارة الفعالة للموارد البشرية لاستخراج كل ما لديها من إمكانيات إبداعية وخلاقة وجهود يمكن بذلها لتحقيق أداء مرتفع، كل هذا من خلال إعداد خطط إستراتيجية على مستوى الإدارات والأعمال وعلى مستوى الإدارة العليا من خلال إعداد الخطة الإستراتيجية العامة الشاملة والمهيمنة والمتضمنة لكافة الاستراتيجيات الفرعية داخل المؤسسة، وتكون من أهم مزايا الخطة الإستراتيجية العامة أنها خطة إستراتيجية تنافسية.

- **رضا المستهلك:** إن المؤسسة الناجحة التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة لا بد لها أن تعمل بكل ما تملك من إمكانيات في تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وسعر منافس، حتى تتمكن من تحقيق رضا المستهلك لما تقدمه له من سلع وخدمات، وتشارك في تحقيق هذه الميزة كافة إدارات ووحدات وأقسام المؤسسة أو الشركة، فالكل يعمل في منظومة واحدة تهدف إلى إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة وكفاءة عالية وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، التي تلعب دورا مهما في تدعيم رضا العميل أو المستهلك من



خلال قيامها بتصميم وتنفيذ البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل يخدم تحقيق هدف رضا العميل أو المستهلك وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتميزة. **-توافر ميزة نسبية:** يجب على المؤسسة التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية خاصة بها، أن تقدم سلعاً وخدمات تتوافر فيها ميزة نسبية لا تتوافر في مثيلاتها بل ويصعب على الغير تقليدها، وهذا يتطلب من المؤسسة توفير الموارد البشرية القادرة على الإبداع في عمليو الإنتاج مع توفير الإمكانيات المالية التي تساعدها في الإنفاق على الدراسات والبحوث والمواد الخام ذات الكفاءة العالية، وتمكنها أيضاً من الإنفاق على التكنولوجيا المتقدمة سواء كانت متعلقة بتكنولوجيا المعلومات أو بامتلاك آلات ومعدات تتوافر فيها التكنولوجيا الحديثة، والإمكانيات والقدرات الإنتاجية الكبيرة فضلاً عن توفير البرامج التدريبية المستمرة للموارد البشرية لديها، لتمكينها من الوصول إلى أعلى درجات المعرفة وإكسابها المهارات الحديثة التي تؤهلها للتعامل مع الأفكار والتكنولوجيا الحديثة سواء في النواحي الإدارية والمالية أو في النواحي الفنية الإنتاجية ويجب على المؤسسة وهي سائرة في طريقها نحو تحقيق الميزة التنافسية بين مثيلاتها من منظمات الأعمال (الشركات والمؤسسات)، أن تأخذ بالإدارة الإستراتيجية والنظريات والطرق والمداخل العملية الحديثة في إدارة عملياتها وبشكل احترافي، ومن أهم هذه الطرق والمناهج والأدوات والسياسات الإدارية التخطيط الاستراتيجي.

وعليه يمكننا القول: أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الأعمال يتطلب من المؤسسات الاقتصادية تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من خوض دخول عالم المنافسة بغرض إكسابها التفوق والتميز الدائمين على باقي المؤسسات المنافسة.

#### 4- عرض الدراسة الميدانية.

يعرض هذا الجانب من الدراسة واقع رأس المال البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف بالاعتماد على التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات ومن ثم تقديم أهم النتائج المتوصل إليها وذلك على النحو التالي.

#### 4-1 تقديم المؤسسة محل الدراسة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

المديرية العملية لاتصالات الجزائر، المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تم إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات سنة 2000 بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 و المحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد و المواصلات. لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت "ADSL" في الجزائر برأس مال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج .

بدأت المديرية العملية لاتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 يناير 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيايات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات. (<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>)

#### 4-2 واقع رأس المال البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

1- تسعى المديرية العملية لاتصالات الجزائر إلى تكوين رأس مال بشري يمكنها من مواجهة أهم التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصالات وهذا من أجل كسب رضا الزبائن وتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل إدخال تقنية الجيل الثالث 3G من قبل كل من (موبيليس، جازي، أوريدو) وبالتالي زادت حدة المنافسة في قطاع الاتصالات بالجزائر، وعلى هذا الأساس قامت المديرية العملية لاتصالات الجزائر بجملة من الإجراءات بهدف تكوين رأس مال بشري يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن بين هذه المهام نذكر: (مجلة اتصالات الجزائر، 2018/04/09)

- تعزز مجمع اتصالات الجزائر بأكاديمية تختص في تطوير مجال تكوين المورد البشري بكفاءات قادرة على ضمان خدمة ذات جودة وكذا تكفل أحسن باحتياجات المواطنين.

- كما كشف مدير مجمع اتصالات الجزائر عن مشروع إنشاء أكاديمية جديدة تهدف أساسا إلى تطوير المورد البشري وكذا تكوين كفاءات قادرة على ضمان تكفل أحسن باحتياجات المواطنين (الزبائن).

- بخصوص التوظيف ضمن المجمع الذي يحصي نحو 27000 موظف، أشار الرئيس المدير العام إلى أن الهدف حاليا لا يكمن في التوظيف إلا في المجال التقني، مشيرا إلى أن الأمر يتعلق باستخدام عقلائي للمورد البشري وهذا من خلال تحسين مستوى وجودة التدخل الذي يعتبر الهدف الأساسي، مشددا على تحسين الكفاءات التي يعدها المجمع وخصوصا الشباب منهم الذين يضع فيهم ثقته.

في سنة 2003 كان لاتصالات الجزائر 20845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2%، أما اليوم و بعد أكثر من عشر سنوات تتوفر اتصالات الجزائر على 5879 إطار و إطار سامي من بين 21357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27%، فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5029 في 2012 ثم أكثر من 8000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل منذ نشأتها، ووظفت اتصالات الجزائر 11447 عاملا من جميع الفئات. من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني (<https://www.algeriatelecom.dz/fr>). (2018/10/20).

-تقوم اتصالات الجزائر بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة الموظفين وقد تكون هذه الخطة على شكل جدول للترقية حيث توضح فيه العلاقة بين العامل والوظيفة التي كان يشغلها والإجراءات التي ينبغي إتباعها للتقدم من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة المرقى إليها.

- يمثل رضا الزبون مؤشرا قويا لنجاح المؤسسة التجارية. ومن ثم فإن رصد السوق يكون أمرا ضروريا.

- اشتركت اتصالات الجزائر مع الرائد العالمي في الحلول الخاصة بمراكز الاتصال والموزعات الصوتية التفاعلية لتقترح عليكم حلا لتسيير العلاقة مع الزبون، مركز الاتصال (call center) هو هيكل مكون من جهاز بشري ووسائل مواصلات يقام على أرضية هاتفية، ووظيفته هي التسيير عن بعد للزبائن (<https://www.algeriatelecom.dz/fr>). (2018/10/20).

### 5- الإطار المنهجي للدراسة.

سننطلق في هذا الجزء من الدراسة إلى جملة من التفسيرات التي سوف يعالجها، بحيث سيتم التطرق فيه إلى المنهج المعتمد وشرح تفاصيل اختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المعتمد عليها، وتقديم جملة من الأساليب والتقنيات المصممة خصيصا لمعالجة إشكالية الدراسة.

### 5-1 تصميم الاستبانة.

-مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف والبالغ عددهم (52)موظف، وتم أخذ مجتمع الدراسة كله، حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات على موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف والمقدرة بـ(52) استبانة وتم استرجاعها من قبل الباحثان وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (52) استبانة (02) منها غير صالح للتحليل وبهذا أصبحت النسبة الصالحة للتحليل (96%) من الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة أما الضائعة فقدت نسبتها ب (04%).

### 5-2 أداة ومصادر الدراسة.

- أداة الدراسة: طبق الباحثان في دراستهم أداة الإستبانة لجمع المعلومات من خلال محورين: المحور الأول لقياس قيمة رأس المال البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، والمحور الثاني لقياس الميزة التنافسية المستدامة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف بحيث تقيس هذه الإستبانة رأس المال البشري وكانت موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: (المعرفة، المهارات، الخصائص البشرية) كما المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة فوزعت بدورها إلى ثلاثة أبعاد وهي(الجودة الكفاءة، التكلفة، الاستجابة، التميز) بحيث تكونت الإستبانة النهائية، من ثلاثة أجزاء وجاءت على النحو التالي:

-الجزء الأول (البيانات الأولية): تتضمن المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة وعددها (5) وهي العمر الجنس، المستوى التعليمي المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية.

-الجزء الثاني (رأس المال البشري): والذي يضم (15) عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

-الجزء الثالث (الميزة التنافسية المستدامة):تكون من (25) عبارة والتي كانت موزعة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

-ثبات أداة الدراسة ( الاستبانة ): يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تتكون منها الدراسة وتكون نتيجة القياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة

(alphacronbach) أكبر من (0,60) وكلما اقتربت من (1) فإن هذا يدل على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة.

جدول رقم (01): معامل الثبات الفاكرونباخ لمحور رأس المال البشري.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
رأس المال البشري	المعرفة	5	0.916
	المهارات	5	0.740
	الخصائص البشرية	5	0.605
رأس المال البشري		15	0.906

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

يتضح لنا من الجدول (01) بأن معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال البشري بلغ (0.906) هو قريب جدا من الـ (01) وهو ثبات مرتفع، وهذا ما يدل على أن بنود محور رأس المال البشري ثابتة وكانت صالحة للدراسة أما عن أبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري) فنجد بعد المعرفة بلغ معامل ألفا كرونباخ الخاص به (0.916) وهذا ما يدل على ثبات عبارات هذا البعد من محور المتغير المستقل، أما بعد المهارات فبلغ معامل ألفا كرونباخ (0.740)، وبعد الخصائص البشرية كان معامل ألفا كرونباخ (0.605) وبالتالي أبعاد محور رأس المال البشري كلها تتميز بالثبات، وهي صالحة للتحليل وتقديم نتائج صادقة وتحقق أهداف الدراسة.

جدول رقم (02): معاملات الثبات الفاكرونباخ لمحور الميزة التنافسية المستدامة.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)
الميزة التنافسية المستدامة	الجودة	05	0.784
	الكفاءة	05	0.914
	الإبداع	05	0.832
	الاستجابة	05	0.821
	التمييز	05	0.895
معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستدامة التنافسية		25	0.856

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

نلاحظ من الجدول (02) بأن معامل ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية المستدامة بلغ (0.856) و هي قيمة عالية جدا هذا ما يفسر ثبات عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة ومدى صلاحيتها للدراسة والاعتماد عليها كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، كما قمنا بفحص الثبات لكل بعد من الأبعاد الخمسة المكونة لبنود محور الإستبانة وكانت قيم ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0.784 لبعد الجودة و 0.914 لبعد الكفاءة أما بعد الإبداع فبلغ 0.832 وبعد الاستجابة 0.821 أما بعد التميز فقدر بـ 0.895، و بالتالي كل القيم لمعامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة مما يدل على صدق عبارات أبعاد محور أداة الدراسة والتي سيكون لها دور كبير في تحقيق أهداف الدراسة.

## 5-3. أساليب المعالجة الإحصائية.

بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:  
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة.

- معامل ألفا كرونباخ (alphacronbach) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- معامل الانحدار البسيط (Simple Régression) وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكل على حدة في المتغير التابع.

- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20).

## 6- تحليل واقع رأس المال البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفق هذا الجزء من الدراسة سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تحليل النتائج المتوصل إليها والتي سوف تجيب على الفرضيات المطروحة وإثبات العلاقة بين متغيرات الدراسة بكل أبعادها ( رأس المال البشري، الميزة التنافسية المستدامة) انطلاقاً من وجهة نظر عينة الدراسة (الموظفين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف بحيث اعتمدنا على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS.V22) كأداة لتفريغ بيانات الدراسة.

## 6-1. تحليل وعرض نتائج المعطيات الديمغرافية.

في هذا الجانب من الدراسة سوف نقوم بتحليل نتائج المعطيات الديمغرافية المكونة لأداة الدراسة (الاستبانة) وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية) وبعد عملية تفريغ الاستبانة توصلنا إلى جملة من النتائج وهي مفسرة في الجداول الآتية:

## - تحليل المتغيرات الديمغرافية (العمر):

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

فئات العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	10	20
بين 31-40 سنة	32	64
أكثر من 40 سنة	08	16
المجموع	50	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

يتضح لنا من الجدول (03) أن أغلب الفئة العمرية بالمديرية كانت تلك المحصورة بين (31-40 سنة) والتي بلغت نسبتها 64%. وهذا ما يفسر أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تعتمد على الفئة الشبابية وأصحاب الكفاءات كما لهذه الفئة مهارات وقدرات علمية وعلى دراية بالمهام التي يؤديها وهذا ما لمسناه أثناء شرح لهم مضمون الاستبانة، أما الفئة العمرية التي مثلت فئة (أكثر من 40 سنة) بلغت 16% وهو ما يفسر أم المديرية تتبنى إستراتيجية المزج بين الكفاءات وأصحاب الخبرة في عملية التوظيف، أما فئة (أقل من 30 سنة) فبلغت نسبتها 20% وهي نسبة منخفضة مقارنة بالفئات العمرية المكونة لأداة الدراسة وبالتالي يمكننا القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تتبنى إستراتيجية سليمة سواء من ناحية توظيف الكفاءات البشرية أو من ناحية الاستثمار في رأس مالها البشري الأمر الذي مكنها من البروز والتطور في الآونة الأخيرة.

#### -تحليل المتغيرات الديمغرافية (الجنس):

جدول رقم (04): يوضح أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	32	64
أنثى	18	36
المجموع	50	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

يتضح لنا من الجدول (04) أن فئة الذكور أعلى نسبة متواجدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر حيث بلغت 64% مقارنة بفئة الإناث والتي بلغت 36%. وهذا يؤدي بنا إلى استنتاج مفاده أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تعتمد على فئة الذكور أكثر في عملية التوظيف وهذا يعود لطبيعة المهام للمديرية حيث تكلف الذكور بالمهام الخارجية مثل تركيب الشبكات وتوصل أسلاك الانترنت للمؤسسات الاقتصادية أو العمومية وحتى المواطنين وحتى في الأمور التقنية حيث تتطلب هذه المهام من جهد بدني وعضلي كبير، أما فئة الإناث نجدها تتمركز بالمصالح الإدارية والتسيير الإداري والهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل المديرية هو تمكين جميع المواطنين من الوصول والاستفادة من جميع المزايا المرتبطة بمجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والمساهمة في تحقيق الرفاهية والراحة للزبائن بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، وعلو يمكننا القول أن فئة الذكور والإناث يعملون وفق عملية متناسقة فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

#### -تحليل المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي):



جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
متوسط	00	00
ثانوي	13	26
جامعي	37	74
المجموع	50	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

يتضح لنا من الجدول (05) أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تعتمد على أصحاب الشهادات العليا (المستوى الجامعي) في عملية التوظيف لما لهذه الفئة من معارف علمية و تكوين عالي المستوى ويبرر هذا النسبة المئوية البالغة بـ 74% لفئة المستوى الجامعي حيث يمكننا القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تتبنى إستراتيجية الاعتماد على أصحاب الكفاءات والمهارات والقدرات العلمية أثناء تأدية المهام، أما فئة المستوى الثانوي بلغت نسبتها 26% وهي نسبة منخفضة حيث تتمركز بهذه الفئة أصحاب الخبرات والتي لها مدة زمنية أطول من التوظيف بالمديرية، أما فئة المستوى المتوسط من التعليم فهي معدومة بنسبة 00%، وبالتالي نستنتج أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تتبنى إستراتيجية الاعتماد على أصحاب القدرات العلمية والمهارات والكفاءات بنسبة أكبر، وتعود هذه الإستراتيجية نسبة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي دفعت بالمؤسسات إلى الاعتماد على المعرفة واستعمالها بالطريقة الصحيحة من أجل التكيف مع هذه المتغيرات وكسب رهان المنافسة وهو ما تبنته المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

-تحليل المتغيرات الديمغرافية (المنصب الوظيفي):

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
مدير	01	02
رئيس مصلحة	10	20
عون إداري	39	78
المجموع	50	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

الملاحظ من الجدول (06) أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تتوفر على 39 عون إداري يتوزعون على مختلف المناصب التقنية والإدارية وقدرت بنسبة 78% لهذا نجدها أعلى نسبة أما رؤساء المصالح فكانت نسبتها 20% والمدراء قدر بمدير واحد وبنسبة 02% وهذا يعود لطبيعة توزيع المهام والهيكل الوظيفي للمديرية، وبالتالي يمكننا القول أن هذا التقسيم للوظائف مكن المديرية العملية لاتصالات الجزائر من تطبيق إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

-تحليل المتغيرات الديمغرافية (الخبرة الوظيفية):

جدول رقم ( 07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة الوظيفية.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة(%)
أقل من 05 سنوات	02	04
من 06 إلى 10 سنوات	12	24
من 11 إلى 15 سنة	25	50
أكثر من 15 سنة	11	22
المجموع	50	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

يتضح لنا من الجدول(07) أن أغلب موظفي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر يتميزون بالخبرة حيث نجد أعلى فئة تلك المحصورة بين (11-15سنة) والتي قدرت بنسبتها 50%، وهذا ما يفسر أن المديرية تتميز بخبرات ممزوجة بمهارات مكونة لرأس المال البشري، أما نسبة الفئة المحصورة بين(06-10سنوات) فقد بلغت 24% وهم عمال يتميزون بالخبرة ولكن منخفضة نوعا ما، حيث يمثلون العمال حديثي التوظيف بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر، أما فئة (أكثر من 15سنة) فقد بلغت 22% وجاءت في الأخير فئة (أقل من 05سنوات) قدرت بـ04% ويمكننا القول أن هذا التفاوت في النسبة يعود لطبيعة الإنشاء للمديرية من جهة والإستراتيجية المتبعة في طريقة تبنيها للموارد البشرية سواء من ناحية الكفاءات أو الخبرات.

## 6-2. اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة.

سننطلق في هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة، وهذا باستخدام برنامج الحاسب الآلي(SPSS.V20) وسوف يكون تركيزنا هنا على مخرجات البرنامج الإحصائي المتعلقة بكل فرضية مع العمل على قراءتها وكتابتها في متن الدراسة وتفسيرها، لأن هدفنا هو إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة انطلاقا من التحليل الإحصائي للبيانات وتجزئتها إلى مجموعات مترابطة.

لهذا أصبح اختبار فرضيات الدراسة من أهم الخصائص التي تميز أي دراسة ميدانية كانت، وهدفنا من اختبار الفرضيات في دراستنا هو استنتاج خصائص مجتمع الدراسة مع خصائص العينة المأخوذة منه والعمل على تعميم مما نتوصل إليه من نتائج المديرية العمالية لاتصالات الجزائر.

-الفرضية الرئيسية: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها :

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

جدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر بين رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	79.256	01	79.038	549.81	3.98	0.000	0.763	0.876
الخطأ	27.786	49	0.146					
المجموع	107.042	50						

\* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط يتضح لنا من الجدول (08) أن قيمة (F) المحسوبة (549.81) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.98)، عند درجات حرية (1 و 49) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.876)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت (R<sup>2</sup>=0.763) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) تفسر ما مقدار 76% من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

تشير نتائج الجدول (08) إلى وجود تأثير لرأس المال البشري على الميزة التنافسية المستدامة، ومنه نستنتج أن لرأس المال البشري دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، وهذا من خلال مجموعة من البرامج التي قام بها مسؤولي اتصالات الجزائر من أجل تعزيز قيمة رأس المال البشري ومساهمته في صنع الأهداف الإستراتيجية والعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى دوره البارز في تحليل العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالتالي أصبح الحلقة المهمة في زيادة الإنتاجية من خلال توظيف كامل الكفاءات والقدرات التي يتميز بها هذا المورد الحيوي وتقديم خدمات ذات جودة متبوعة بالاستجابة السريعة لانشغالات الزبائن، وذا ما وقفنا عليه بالفعل أثناء تردنا المستمر طوال فترة إجراء الدراسة على مختلف الوكالات التجارية التابعة للمديرية، وبالتالي نقول بأن الاستخدام المنتظم لرأس المال البشري مكن المديرية العملية لاتصالات الجزائر من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة في سوق الاتصالات مقارنة بالمنافسين.

وقمنا بتجزئ الفرضية الصفرية إلى عدة فرضيات فرعية والتي تم اختبارها على النحو الآتي:

-الفرضية الفرعية الأولى: H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

جدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر بين بعد المعرفة المكون لرأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	89.562	01	89.652	369.36	3.98	0.000	0.654	0.840
الخطأ	52.699	49	0.294					
المجموع	142.261	50						

\* دال عند مستوى (0.05).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط يتضح لنا من الجدول (09) أن قيمة (F) المحسوبة (369.36) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.98)، عند درجات حرية (01 و 49) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.840)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت ( $R^2=0.654$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (المعرفة) تفسر ما مقدار 65 % من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

يتضح لنا من نتائج الجدول (09) أن للمعرفة تأثير على الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يمكننا القول أن المعرفة المكونة لرأس المال البشري ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وهذا من خلال التميز في جميع منتجاتها على الشركات العالمية المنافسة لها والناشطة في سوق الاتصالات الجزائرية، وهذا من خلال تقديم تشكيلات مختلفة من المنتجات الخدمية وسمات خاصة بالخدمة المقدمة، والجودة المتميزة موسومة بتكنولوجيا متطورة، بحيث تتزايد قيمة تعزيز الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وإستمراريتها كلما عملت هذه الأخيرة على الاستثمار الصحيح للمعرفة المشكلة لرأس مالها البشري، لأنه بالفعل اتصالات الجزائر تتوفر على كفاءات بشرية يصعب على المنافسين محاكاتها.

-الفرضية الفرعية الثانية: H2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر بين بعد المهارات المكون لرأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	68.365	01	86.675	381.36	3.98	0.000	0.583	0.871
الخطأ	49.125	49	0.236					
المجموع	117.49	50						

\* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بناءً على نتائج تحليل التباين يتضح لنا من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة (381.36) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.98)، عند درجات حرية (1 و 49) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.871)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت ( $R^2=0.583$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (المهارات) تفسر ما مقدار 58% من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

يتضح لنا من الجدول (10) أن النتائج تشير إلى وجود أثر للمهارات المكونة لرأس المال البشري على الميزة التنافسية ومنه نستنتج أن مهارات رأس المال البشري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومنه يمكننا القول أن الموارد البشرية المكونة لاتصالات الجزائر تمتلك قابليات مهنية وفنية متميزة، مكنتها من اتخاذ قرارات إستراتيجية معتمدة في ذلك على رأس مالها البشري مثل تبني سياسة التوسع ودخول أسواق جديدة حسب ما جاء على لسان وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أثناء تصريحها على القنوات التلفزيونية الجزائرية أن قطاع الاتصالات سيدخل للاستثمار في الأسواق الإفريقية، كما قدمت اتصالات الجزائر منتجات تكنولوجيا جديدة وجد متطورة ومتميزة جدا مكنت المواطن الجزائري من مسايرة التطور التكنولوجي الحاصل في قطاع الاتصالات الأمر الذي أكسبها ميزة تنافسية مستدامة وهذا يعود كله للمهارات والقدرات العالية التي يتميز بها رأس المال البشري الذي يتبنى التفكير الإستراتيجي معتمدا على ما يملكه من كفاءات علمية وخبرات متراكمة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

جدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر بين بعد الابتكار والإبداع المكون لرأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	91.843	01	89.751	379.56	3.98	0.000	0.841	0.791
الخطأ	50.360	49	0.325					
المجموع	142.202	50						

\* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.20

بناء على نتائج تحليل التباين يتضح لنا من الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة (379.56) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.98)، عند درجات حرية (1 و49) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.791)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت (R<sup>2</sup>=0.841) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (الابتكار والإبداع) تفسر ما مقدار 0.84% من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

بناء على ذلك يمكننا القول على نتائج الجدول (11) أن الابتكار والإبداع اللذان يعتبران بعدا من أبعاد رأس المال البشري ساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وهذا بناء على ما وصلت إليه اتصالات الجزائر من تطور ونمو وتوسع سواء على المستوى الجغرافي من خلال توصيل الألياف البصرية والربط بشبكات الهواتف السلكية واللاسلكية والتغطية بشبكات الانترنت لأغلب المواطنين حيث وصلت نسبة التغطية إلى 52 بالمائة وهي نسبة مرتفعة حيث فاقت النصف، أو على مستوى التوسع في المنتجات الخدمية بكل أنواعها مثل إطلاق تقنية الجيل الرابع 4G وخدمة ADSL والعديد من الخدمات، وهذا كله يعود لتوفر اتصالات الجزائر على رأس مال بشري يتميز بالإبداع والابتكار المستمرين والمتزامنين معا في آن واحد، الأمر الذي مكن المديرية العملية لاتصالات الجزائر من التفوق على منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

## 7. خاتمة:

بالرغم من أن رأس المال البشري يمثل الثروة الحقيقية والموارد الأساسي للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة وهذا من خلال الدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق نتائج المؤسسة إلا أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بكل أنواعها وأصنافها لازلت تنظر لهذا المورد الحيوي بنظرة تقليدية ومن هذا



المنطلق استهدفت دراستنا تحديد تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية المستمرة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، و أسفرت نتائج الدراسة سواء تعلق الأمر بالنظرية أو التطبيقية منها بالاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار صحة الفرضيات عما يلي.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتي نوضحها في الآتي:

- يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية وهذا بالاعتماد على مواردها البشرية المتمثلة في رأس المال البشري الذي يعد بمثابة السلاح التنافسي للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

- سر تطور المؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن يكمن في قوة رأس مالها البشري لأنه يعتبر منبع الإبداع والابتكار و التجديد داخل المؤسسة الاقتصادية مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- رأس المال البشري هو أساس التنوع الإنتاجي داخل المؤسسة الاقتصادية وعنصر لخلق الميزة التنافسية المستدامة.

- كما خلصت الدراسة كذلك إلى أن إعداد الكفاءات البشرية وتنميتها والعمل على تطوير مهاراتها تعتبر موردا مهما لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأي مؤسسة تسعى إلى النمو والتطور والبقاء والرفع من حصتها السوقية وكسب رهان المنافسة.

- الاستثمار الصحيح في الكفاءات البشرية ( رأس المال البشري) المتميزة وتشجيعهم على الانخراط في عالم المنافسة وفق سلوك وأصول تنظيمية صحيحة يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- خلصت النتائج النظرية إلى نتيجة عامة مفادها أن لرأس المال البشري دور كبير جدا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية لكونه عنصر محرك لجميع موارد المؤسسة وهو الأداة الرئيسة والمورد المناسب لاستغلال بقية الموارد بالشكل الصحيح، بحيث يمكن من تحقيق الأهداف المسطرة ، هذا في حالة ما إذا عرف القائمون على المؤسسة الاقتصادية كيفية وضع إستراتيجية صحيحة وسليمة للاستثمار في رأس المال البشري.

هذا من الجانب النظري، أما النتائج التطبيقية فأسفرت على الآتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة المكونة لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر حيث ساهمت المعرفة في تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمديرية مثل الاستجابة للزبائن جودة الخدمات تسهيل الأعمال الإدارية واتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وهذا بناء على ما حققته اتصالات الجزائر من أعمال وإنجازات وتجسيد لما خطط له من قبل القائمين على المديرية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المكونة لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر من خلال العمل على تطوير تقنيات العمل سواء الإداري أو الأعمال التقنية المتعلقة بالتكنولوجيا وهذا بتوظيف كامل القدرات والمهارات أثناء تأدية المهام.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار المكونان لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر حيث أصبح الابتكار السلاح الاستراتيجي الفريد من نوعه الذي تستعمله المديرية للفوز بجميع الصراعات التنافسية في العديد من الأسواق المحلية والدولية.
- من خلال زيارتنا المتكررة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر واحتكاكنا بالموظفين تأكدنا أن اتصالات الجزائر تسعى للاستثمار الصحيح والفعلي في رأس مالها البشري الأمر الذي مكنها من استغلال المعارف والمهارات المكونة له وبالتالي أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشرية (رأس مال البشري) المتميزة بالكفاءة والمهارة والخبرات المتراكمة.
- بإمكان اتصالات الجزائر تعظيم قيمة رأس المال البشري وهذا بزيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، حيث تصبح موردا أساسيا يساهم في زيادة أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر وتحقيق التفوق التنافسي وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوازن في مكونات رأس المال البشري ( المعرفة، المهارات، الإبداع والابتكار) تحت غطاء الاستثمار في رأس المال البشري.
- يمكن لاتصالات الجزائر تحقيق أهدافها إذا أعطت أهمية كبيرة لرأس مالها البشري واستغلال جميع معارفه ومهاراته، من خلال تبني برامج تدريبية هادفة والعمل على نقل المعرفة وتوزيعها بين الموظفين بهدف البروز من خلال توظيف كامل الطاقات والقدرات الفكرية لرأس مالها البشري مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.
- توصيات الدراسة:** انطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية وبناءا على النتائج المتوصل إليها جاءت توصيات الدراسة على النحو التالي:
- لا بد من إعطاء أهمية بالغة لرأس المال البشري ( المورد البشري ) والاستفادة من مهارات وكفاءاته وهذا من خلال منحه كامل الصلاحيات في تأدية المهام وتنميتها وتطويره و صقل مهاراته حتى يتم تنفيذ خطط المنظمة بالفاعلية والكفاءة المتميزة.
- لا بد من العمل على تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار وهذا من خلال تمكينهم و تفويض المهام وإسناد المهمات الصعبة لهم بالإضافة إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار والمبادرة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة.
- لا بد من السعي دائما إلى نشر المعرفة داخل المديرية وهذا من خلال التشجيع على إبداء الآراء و إجراء دورات تدريبية والاتصال بخبراء في مجال العلم والمعرفة بهدف الارتقاء بالمستوى الفكري للموظفين وكسب مزايا تنافسية.
- لا بد من تشجيع العمل الجماعي الذي يعد إحدى وسائل التبادل المعرفي ونقل الخبرات بين الموظفين.
- العمل على تحليل بيئة المنافسين واعتماد برامج واضحة ومستمرة لترقب التغيير في رغبات الزبائن بما يمكن المديرية من إحداث التغيير والتحسين للخدمات والمنتجات المقدمة والعمل على تجديدها بما يرضي الزبون.

- ضرورة متابعة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف لمستوى الالتزام التنظيمي من قبل العمال لأنه يعتبر عنصر فعال لمدى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى التميز، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي مكون من مكوناته، وذلك بقياس الالتزام التنظيمي بصفة دورية من قبل المديرية.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية وقيمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف لذي يجب على القائمين على المديرية بالعمل على تنمية القدرات والمهارات لرأس مالها البشري من خلال توفير مجموعة من الوسائل المادية وتسطير جملة من البرامج التدريبية التي تشجع على تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى إشباع الاحتياجات الوظيفية للعمال مما يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

### 8. قائمة المراجع:

2-Woodhall, M,( 1987)« **Human Capital Concepts** » ING.Pasacharoulos (Ed), Economic of education: Research and Studies.

3-Chandra Shekar Kumar,(2006) « **Human Capital and Growth Empirix** » the journal of Developing areas vol 40 N 01.

4-عبد اللطيف مصطفى،(2009)، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07.

5-Vesna And rijevié Matovac, and all (2010) « **undertanding the importance of Human Capital and babor Market Competitiveness in the EU Candidate Countries and selecte** »\_DEUMEMBERS Ekon, MISAO Praksa, N 19, Folder 02 .

6-محمد محمد إبراهيم،(2009)، إدارة الموارد البشرية -رأس المال البشري من المنظور الإداري سلسلة وثائق الأساسية والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

7-Lau, T. K. Chan, and T. Man,(1995)« **The Entrepreneurial and Managerial Competencies of Small Business Owner/ Manager in Hong Kong Conceptual and Methodological Considerations** » Paper presented at the 4th International Conference on Competence-based Management, Oslo, 18-20 June.

8-أكرم محسن مهدي الياسري،(2006)، القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول السنة 03.

9-Heizer, Jay and Barry Render(2008)« **Operation Management** » 8 thed, Prentice- Hall, and New Jersey.

10-فاضل حمد سلمان وآخرون،(2012)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 32.

11-نبيل مرسي خليل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

- 12- عيسى محمود،(2012)، إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التدريب والتقنية، مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد 158، [altadrreb.net](http://altadrreb.net).
- 13- <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content> نقلا عن موقع وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة.
- 14-مجلة اتصالات الجزائر، مديريةية الموارد البشرية، 2018/04/09
- 15- <https://www.algeriatelecom.dz/fr> الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، تاريخ الإطلاع 2018/10/20.
- 16- نفس المرجع السابق.
- <http://qu.edu.iq/el/mod/resource/view.php?id=3972> أنظر أهمية الدراسة.