

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

عنوان الدراسة

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية  
دراسة ميدانية في مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته  
ببلدية فريحة ولاية تيزي وزو الجزائر

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم تخصص

تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف الدكتورة:

-خمنو دنيا

إعداد الطالبتين:

-قارح يسمينة

-بويبد آسيا

السنة الجامعية: 2024-2025

## شكر و عرفان

(١)

(فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)  
(١٩)

النمل آية: ١٩

نحمد الله- عز وجل-، كل الحمد كما ينبغي الجلال وجهه وعظيم سلطانه فلك الحمد حتى ترضى  
ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى باركت في وقتنا ويسرتنا عملنا وامددتنا بالهمة والمثابرة من  
اجل المواصلة، وكلما سألتنا ربا أعطيتنا فلك الشكر كثيرا ولك الحمد كثيرا وفقني لإتمام هذه الرسالة  
وانطلاقا من قول النبي ﷺ [لا يشكر الله من لا يشكر الناس].

إلى الأستاذة الدكتورة "خمنو دنبا" التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة وساعدتنا بكل تواضع  
وكرم.

واعترافا بالجميل فإننا نخص بالشكر إلى الأستاذ الدكتور "لاحسن حمزة" الذي قادنا من أول  
المشوار بأخلاقه النبيلة وخيراته الكبيرة فدائما يمنحنا من وقته الكثير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "شيخاوي صلاح الدين" الذي لم يبخلنا يوما بنصحه وارشاده  
وكذلك الأستاذة الدكتورة "ساسى فضيلة" وكل الأصدقاء والاحباب في كل ربوع الوطن كل باسمه ومقامه.

- قارح يسمينة

- بوييد أسيا

# الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنان على البدء و الختام

( و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين )

لم تكن الرحلة قصيرة و لا الطريق محفوفًا بالتسهيلات ، لكنني

فعلتها ، فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضلته و كرمه

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان علماني معنى الحب و الأخلاق و اللذان هما مصدر فخري و اعتزازي ،  
و اللذان علماني معنى الصبر و الكفاح و العمل والذي ، أسأل الله أن يرزقني برهما و نعمة الإحسان  
إليهما .

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار الذي ضحى و قاوم مشقة الحياة و شق لي طريق النجاح و حرص إلى  
إيصالني إلى ما أنا عليه الآن " أبي الغالي أكلي " الذي وافته المنية قبل أن يقطف ثمار نجاحي رحمك  
الله يا عزيز قلبي و أسكنك فسيح جناته .

إلى حبيبتي و ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الوثام إلى منبع الحنان و سر الوجود إلى " أمي  
الغالية وردية " أدامك الله تاجا فوق رأسي و أطال الله في عمرك .

إلى إخواني " أعلي ، محمد قاسي توفيق " و أخواتي " مليكة ذهبية سميرة سوهيلة " و إلى البراعم الصغار "  
أنيس أعلي أمين فاطمة صارة ليزة " و كل عائلتي فأرح و سايب خفضكم الله لي و لنا جميعا .

و إلى من نسيه قلبي و لم ينسأه قلبي و جميع أصدقائي و أحبتي و كل من تمنى لي الخير و لو بدعوة  
اهدي لكم هذا العمل المتواضع .

يسمينة

# الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام  
{وأخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين}

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة  
ومن علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبرا، براء، واحسانا، ووفاء لهما:  
والدي العزيز، ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوننا في رحلة  
بحثي: إخواني وأخواتي

إلى رفيق وصديق الأيام جميعا بلوها ومرها: زوجي الغالي أشكرك على دعمك  
المستمر

إلى من كاتفوني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية،  
إلى رفيقات دربي

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة  
جزاكم الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

أسيا

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته ببلدية فريحة ولاية تيزي وزو. كما هدفت أيضا إلى التعرف على الميزة التنافسية لدى أفراد هذه العينة، وفي الأخير تحديد العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين.

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعد الأنسب لبلوغ هذه الأهداف، حيث اعتمدنا على أداة لجمع المعلومات مكونة من ثلاث أجزاء: الجزء الأول موجه لتحديد البيانات الشخصية، الجزء الثاني يشمل إستراتيجية الموارد البشرية، أما الجزء الثالث مخصص لتجديد الميزة التنافسية. حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (80) عامل وعاملة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الكلي لعمال "مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاتها بفريحة ولاية تيزي وزو" والمقدر بـ (140) عامل وعاملة وفي الأخير خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو.
  - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو.
  - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو.
  - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو.
- الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

L'étude visait à révéler la stratégie de recrutement des ressources humaines des travailleurs de la société de de distribution des produits laitiers et dérivés dans la commune de friha, province de Tizi Ouzou. L'objectif était également d'identifier l'avantage concurrentiel des individus de cet échantillon et enfin de déterminer la relation entre ces deux variables.

Nous avons privilégié l'approche descriptive, qui est la plus appropriée pour atteindre ces objectifs. Nous nous sommes appuyés sur un outil de collecte d'informations composé de trois parties .la première partie vise a déterminer les données personnelles. La deuxième partie comprend la stratégie des ressources humaines, tandis que la troisième partie est consacrée au renouvellement de l'avantage concurrentiel. cette étude a été appliquée à un échantillon de (80) travailleurs hommes et femmes choisis de manière aléatoire simple parmi la communauté totale des travailleurs de la société de distribution des produits laitiers et dérivés à Friha, province de Tizi Ouzou , estimée à (140) travailleurs hommes et femmes. Finalement, l'étude a conclu avec les résultats suivants :

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la stratégie de recrutement des ressources humaines et l'avantage compétitif des travailleurs de la société de distribution de produits laitiers et dérivés à Feriha , province deTizi Ouou .
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la stratégie l'attrait des ressources humaines l'avantage compétitif des travailleurs de la société de distribution de produits laitiers et dérivés à Feriha, province deTizi Ouzou.

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la stratégie la sélection des ressources humaines et l'avantage compétitif des travailleurs de la société de distribution de produits laitiers et dérivés à Feriha , province deTizi Ouzou .
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la stratégie de la nomination des ressources humaines et l'avantage compétitif des travailleurs de la société de distribution de produits laitiers et dérivés à Feriha , province deTizi Ouzou .

**Mots clés :** stratégie de recrutement des ressources humaines, avantage concurrentiel.

أ.....	كلمة الشكر
ب ت.....	الإهداء
ث.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج ح.....	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
د ذ ر.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
س.....	فهرس الأشكال
01.....	مقدمة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

06.....	1- إشكالية الدراسة
08.....	2- فرضيات الدراسة
09.....	3- أهمية الدراسة
09.....	4- أهداف الدراسة
09.....	5- تحديد المفاهيم الأساسية إجرائياً
10.....	6- الدراسات السابقة

### الجانب النظري

#### الفصل الثاني: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

18.....	تمهيد
19.....	1- الإطار لمفاهيمي لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية

22.....	2- مفهوم التوظيف
24.....	3- أهمية التوظيف
24.....	4- أهداف التوظيف
25.....	5- إجراءات التوظيف
26.....	6- مراحل سيرورة التوظيف
34.....	7- العوامل المؤثرة في التوظيف
35.....	8- علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية
38.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية

40.....	تمهيد
40.....	1- مفهوم الميزة التنافسية
41.....	2- أنواع الميزة التنافسية
42.....	3- مصادر الميزة التنافسية
44.....	4- أبعاد الميزة التنافسية
45.....	5- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
47.....	6- محددات بناء الميزة التنافسية
48.....	7- مراحل بناء الميزة التنافسية
49.....	8- خصائص الميزة التنافسية
49.....	9- أهمية الميزة التنافسية
50.....	10- استراتيجيات الميزة التنافسية
52.....	11- دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية
54.....	خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة

تمهيد.....	57
1- منهج الدراسة.....	57
2- ميدان الدراسة.....	58
3- الدراسة الاستطلاعية.....	58
4- مجتمع.....	59
5- عينة الدراسة.....	59
6- خصائص عينة الدراسة.....	60
7- أدوات الدراسة.....	66
8- صدق وثبات أداة الدراسة.....	67
9- الأساليب الإحصائية.....	69

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	71
2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....	75
3- استنتاج عام.....	79
4- مقترحات الدراسة.....	81

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	01
52	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة	02
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
61	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
63	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06
64	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	07
65	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	08
66	درجات مقياس ليكارت ثلاثي البدائل	09
67	درجات مقياس ليكارت ثلاثي البدائل	10
68	نتائج الثبات من خلال معامل ألفا كرومباخ لاستبيان استراتيجية التوظيف	11
69	قيمة معامل ألفا كرومباخ لاستبيان الميزة التنافسية	12
71	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الاولى	13
72	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثانية	14
73	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثالثة	15
74	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية العامة	16

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	وظائف إدارة الموارد البشرية	01
29	خطوات عملية الاستقطاب	02
47	أسس بناء الميزة التنافسية	03
50	الاستراتيجيات العامة للمنافسة	04
60	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
61	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	06
62	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
63	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	08
64	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية العمل	09
65	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10

## مقدمة:

إدارة الموارد البشرية أخذت الحيز الأوفر من اهتمام الباحثين والدارسين، وذلك للتغيرات الحاصلة في شتى المجالات الاقتصادية التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط الاقتصادي وإدارته للمنظمات المختلفة وفي ظل هذه التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة أو في اغلب اقتصاديات الدول وعلى منظمات الأعمال بوجه التحديد وبدرجات مختلفة ومتفاوتة، إذا كانت حتمية هذا التغير بان تفرض نفسها على مواجهة هذه التحولات الجديدة. اصبح من الضروري مواكبة طرق المنافسة و تحقيق مزايا تنافسية من طرف المنظمات وعلى هذه الأساس اعتمدت العديد من المنظمات على العنصر البشري الذي يفضلهُ يمكن أن يميزها على غيرها من امتلاكها طاقات وقدرات فنية هائلة، وهو ما جعل المنظمة تسعى إلى استقطاب هؤلاء وجعلهم يستمرون في وضع خطط واستراتيجيات تمكن دعم الأنشطة داخل المنظمة وذلك للحفاظ على مكانتها التنافسية مقارنة مع غيرها من المنظمات.

فالمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن السبب الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام أتمن موجوداتها إلا وهي مواردها البشرية، وبالاتجاه نفسه فإن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على أن الأفراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون الموارد البشرية مصدر للجهود التنظيمية ويمكن أن تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعلة.

وتتضمن إستراتيجية الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة و بعدها تقوم بعملية استقطاب ما يمكنها من الموارد البشرية ثم اختيار الكفاء منهم و تعيينهم و تدريبهم لتطوير قدراتهم و قيادتهم و رقابتهم و زرع روح التنافس بينهم من اجل الوصول إلى طموحات المنظمة و تحقيق الأهداف المنشودة ، و عليه فإن المنظمة تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية لرسم خطة منهجية ذات معايير دقيقة لاختيار الجيد و الأنسب منها ،و تعيينها و تقييم أدائها و ترقيتها ، و هذا ما يدفع بالمنظمات الاعتماد على الاستراتيجيات المختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية ، و بما أن بيئة المنظمة تسهد تحولات و تغيرات و تطورات تقنية بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة الأمر الذي جعل المنظمة لا تكتفي بالأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات ، بل يستلزم منها العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية يمكنها التفوق على منافسيها و من هنا يمكن اعتبار إستراتيجية توظيف الموارد البشرية مطلبا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهذه الاستراتيجيات تفرضها التغيرات البيئية الداخلية و

الخارجية للمنظمة و منها تفرض على المنظمة تطبيق استراتيجيات توظيف الموارد البشرية و التي من خلالها تمكن من خلق و كسب مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة من اجل ضمان بقائها و استمرارها.

انطلاقا مما سبق ذكره جاءت فكرة تناول موضوع إستراتيجية الموارد البشرية و علاقتها بالميزة التنافسية على عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان و مشتقاته، حيث تم التساؤل حول طبيعة العلاقة الموجودة بين هذان المتغيرين، وتم البحث في هذا الموضوع بتقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين أولهما الجانب النظري و الآخر الجانب التطبيقي و يتكون من فصلين و هما كما يلي:

**الجانب النظري:** ويتكون من ثلاث فصول وهي:

**الفصل الأول:** وهو مخصص لمدخل الدراسة و الذي يشمل على إشكالية الدراسة، مع وضع فرضيات لها، مع شرح بسيط عن أهداف الدراسة الحالية وأهميتها، وتجديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة من الناحية الإجرائية، ذلك لتسهيل الدخول في الموضوع و التوسع فيه، و ختمنا بذكر مجموعة من الدراسات المختلفة العربية و الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الإطار لمفاهيمي لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية، ثم مفهوم التوظيف أهميته، أهدافه، إجراءاته، انتقلنا بعدها إلى مراحل سيورة التوظيف، وكذلك العوامل المؤثرة في التوظيف وأخيرا علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، مصادرها، أبعادها، وكذا الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، محددات بناء الميزة التنافسية، مراحل بناء الميزة التنافسية، خصائصها، أهميتها، وأيضا تطرقنا إلى استراتيجيات الميزة التنافسية، ودور الموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية.

**الجانب التطبيقي:** ويتكون من فصلين هما:

**الفصل الرابع:** تمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي استوفينا فيها عرض منهج الدراسة وتقديم ميدان الدراسة، وكذا الدراسة الاستطلاعية، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وخصائص هذه الأخيرة، وعرض أداة الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة، كما اشرنا في الأخير إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الخامس:** قمنا في هذا الفصل بعرض النتائج الموصول إليها في هذه الدراسة الحالية وكذا تحليلها ثم مناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة تفسيرها، ثم الخروج باستنتاج عام مع تقديم العديد من المقترحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

**الجانب النظري**

## الفصل الأول

### الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

1-الإشكالية الدراسة:

تعتمد كل المؤسسات في العالم على العنصر البشري، حيث هذا الأخير يعد من أهم العناصر التي تدير المؤسسات، وتتولى إدارة الموارد البشرية في المنظمة القيام بمجموعة من الأنشطة و الوظائف المتعلقة بالموارد البشري . و أهمها عملية التوظيف و ذلك من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فبذلك تلبي حاجاتها ، و تعطى المنظمة أو المؤسسة أهمية و عناية بالغة لعملية التوظيف التي تعتمد على عدة مراحل و أسس و معايير ، ثم تختار أحسن الموظفين المتقدمين لشغل ذلك المنصب يتناسب مع قدراتهم و مؤهلاتهم حيث تعتبر عملية التوظيف الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة .

حيث يعتبر التوظيف سلسلة زمنية من العمليات و هدفها البحث على الأفراد و اختيارهم ( veissepaintrice ) كما أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة من خلال جهود عملية الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل إيجاد الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمناصب الشاغرة .

حيث تعد دراسة الجريري 2001 بعنوان "أثر إستراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية" . التي هدفت إلى تبيان اثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية و إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ، و أهمها أن إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين الإستراتيجية المحللة و التي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالإنتاج و التسويق .

وتعتبر زيادة الإنتاجية التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلبية أو خدمية و أسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العالمية في نفس النشاط ، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة و تحرر الأسواق ، و هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب و تنمية الموارد البشرية .

لقد أصبحت قوة المنافسة هي الشرط الوحيد لبقاء المؤسسات في السوق ، و حيث أصبح السوق يتوجه نحو وجود مفهوم الفرص و الطلب ، و بالتالي يجب على المؤسسات أن تعمل على جعل التفوق في السوق التنافسي من أهم أهدافها، و بالتالي تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر

البشري ذو ميزة تنافسية من خلال انتهاج إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة و البرامج و القيم المرتبطة بتنظيم العنصر البشري داخل المنظمات .

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسات أن تتنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية ، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة بين منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية بحيث نجد دراسة الكبيسي 2001 بعنوان "الأثر بين إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية ، و اثر ما في تحقيق الميزة التنافسية" ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اثر بين تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي و الخارجي .

ومن هنا نرى أن الميزة التنافسية تلعب دورا كبيرا ومهما في تحقيق أهداف المؤسسة و كذا خلق المنافسة مع غيرها من المؤسسات الأخرى.

و مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة المتمثلة فيما يلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان و مشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو ؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان و مشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو؟

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية اختيار الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان و مشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعيين الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان و مشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو؟

## 2- فرضيات البحث :

### الفرضية العامة :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان و مشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزو

### الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب المورد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان ومشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزوا.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية اختيار المورد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان ومشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزوا.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعيين الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل و توزيع منتجات الألبان ومشتقاته بفريحة ولاية تيزي وزوا.

## 3- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من خلال البحث في احد المواضيع و المفاهيم الإدارية الحديثة إلا و هو إستراتيجية الموارد البشرية ، و يعتبر هذا المفهوم حديث العهد شيئا في الدول النامية ، لذلك فان إخضاعه للدراسة الميدانية كلي يعطيه أهمية واضحة ، خاصة في ظل الظروف و التغيرات الاقتصادية ، و التكنولوجيا و السياسية ، و الاجتماعية ، التي تشهدها المؤسسات ، و التي يستوجب منها المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة .

وتبرز أهمية الدراسة من الدور الحيوي والعام الذي تلعبه توظيف الموارد البشرية العاملة في المؤسسات من تحقيق أهداف هذه المؤسسة من خلال امتلاكها مزايا تنافسية. و بذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة ، و قد تصل إليه من نتائج ذي فائدة لهذه الشركة في توجيه أنظارها نحو تبني إستراتيجية توظيف فعالة للموارد البشرية و على جميع مستويات الإدارية و الوظيفية و ضرورة تنفيذها ، و إلى ضرورة تحقيق عملية الربط و التكاملية بين إستراتيجية المؤسسة مع بقية الإستراتيجية الوظيفية و منها إستراتيجية

الاستقطاب و اختيار الموارد البشرية كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إعداد مراجعة شاملة لموضوع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و التعرف على واقع تبنيتها في البلديات .

#### 4- أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و علاقتها بالميزة التنافسية فيالفرع، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- 1- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 2- توضيح مفهوم إستراتيجية التوظيف أهمية التوظيف أهداف التوظيف .
- 3- التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة.
- 4- توضيح طبيعة العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في المؤسسة.

#### 5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- إستراتيجية التوظيف: نقصد بها مجموعة من الخطط التي تعتمدها المؤسسة في عملية توظيف الموارد البشرية ، و ذلك من اجل وصول المؤسسة إلى أهدافها المنشودة .
- الميزة التنافسية: تعني مجموعة من المهارات و القدرات التي تستطيع المؤسسات تنسيقها و استثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء ، وكذا لتحقيق أهدافها و أهداف الزبون ، و ما مدى تنافسها مع المؤسسات الأخرى .

#### 6- الدراسات السابقة :

##### 6- 1 الدراسات التي تناولت متغير إستراتيجية توظيف :

##### أ- الدراسات العربية:

- دراسة عبد الجليل (1992) بعنوان " السياسات الإدارية الحديثة للإدارة الحديثة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية ": هدفت الدراسة إلى وصف واقع الإدارة المصرية و المورد البشري و مقارنته

بالأفكار و الدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تمهيدا لتقويم الواقع المصري تكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسة الموارد البشرية و تطبيقاتها . تكونت عينة الدراسة من (12) شركة و (20) عضو من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كلية التجارة بالجامعات المصرية ، و (20) من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية و قد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج ، أبرزها يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا اكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المداخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث كان ذلك تغييرا في رغبة مستقبلية من معظم هيئات العينة ، حيث 92% على اختيارات إدارة الموارد البشرية ذي أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الأعمال . بالإضافة إلى أن تقارب اتجاهات فئات العينة ، و آرائهم و أفكارهم ، يعتبر دليل على التوافق ، بان سيستمر تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها و تنمية كل منها لارتباطهما على أي صورة بفعالية المنظمات و النظر إلى إدارة الموارد البشرية على انه نشاط مساعد لباقي أنشطة المنظمة قد أصبح ماضيا ينظر إليه الآن على أنها نشاط رئيسي و ضروري لصحة المنظمة و بقائها استمرارها (احمد و حياة، 2016 ، ص ص 23-24).

- دراسة بورنان (1999) تحت عنوان "مبدأ اختيار الإطارات العليا و تعيينها في الإدارة الجزائرية خلال الفترة (1962-1998)" : و تمحورت إشكالية الباحث حول المبادئ و الأسس التي حكمت عملية اختيار هذه الفئة و تعيينها في لإدارة العمومية الجزائرية ، و خلصت إلى توصية هامة و هي ضرورة لإيجاد إستراتيجية فعالة في اختيار الإطارات العليا و التحكم في التنمية البشرية مع مراعاة الأبعاد البيئية و الحضارية (احمد و حياة، 2016 ، ص ص 23-24).

- دراسة علي يقشيش (2001) تحت عنوان " أهمية سياسة الاختيار و التوظيف في المؤسسة الاقتصادية " : دراسة حالة سوناطراك بالأغواط و التي تمحورت إشكالياتها حول الأهمية التي تتمتع بها سياسة الاختيار و التوظيف في المنظمة ، و إذا ما كانت مديرية الصيانة لسونا طراك بالأغواط تطبق الإجراءات القانونية و تحترم المعايير الموضوعية للتوظيف ، و من نتائج هذه الدراسة أن نظرة مسؤولي سونا طراك إلى الموارد البشرية قد تطورت نو أنها تطبق المعايير الاقتصادية و القانونية في عملية التوظيف ، حيث يرى علي يقشيش أن مصالح الموارد البشرية بسوناطراك تستعمل الطرق الحديثة في التوظيف ، وتتبع الطرق الرسمية و الموضوعية غير أن ذلك لا يفي بوجود الاعتبارات الشخصية و الجهوية في القيام بعملية التوظيف (احمد و حياة، 2016 ، ص ص 23-24).

## ب - الدراسات الأجنبية:

- دراسة "كارلسون" (Carlson, 2017) بعنوان: "استراتيجيات الموارد البشرية لتوظيف و تعيين ذوي الموهبة من الهند": هدفت هذه الدراسة إلى بحث استراتيجيات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف و التعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من الهند، و اعتمد الباحث على المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة التي تتناول استراتيجيات الموارد البشرية في التوظيف و التعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من الهند، حيث يسلط الباحث الضوء على توظيف و تعيين الأطباء الهنود ذوي الكفاءة من الهند في الولايات المتحدة بسبب النقص المتزايد للأطباء في الولايات المتحدة ، و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير ايجابي لتعيين وتوظيف الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على مواجهة مشكلة النقص العددي للأطباء في الولايات المتحدة و خاصة في المناطق الريفية ، و تقوم استراتيجيات توظيف و تعيين الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على ادراك الديناميكيات الثقافية بين أساليب عمل الهند و الولايات المتحدة ، و توجيه عملية التوظيف بشكل كبير نحو العلاقات أكثر من المعاملات ، وتشمل التحديات التي تواجه توظيف الأطباء الهنود في الولايات المتحدة مشكلات الحصول على الفيزا و التفرقة العنصرية ، و المشكلات المتعلقة باللغة ، و الصعوبات في عملية الاختيار و إعادة التدريب ، و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تسليط الضوء على استراتيجيات التوظيف من قبل الموارد البشرية داخل المؤسسات ، و كذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أساليب تطوير استراتيجيات التوظيف في المؤسسات ( محمد ، 2024، صص 222-223).

- دراسة (Callins and Clark , 2003): هدفت هذه الدراسة إلى اختيار الأثر بين مجموعة الممارسات للموارد البشرية و الشبكات الاجتماعية الداخلية و الخارجية لفريق القيادة العليا و الأداء المؤسسي . تكونت عينة الدراسة من 73 مؤسسة تتمتع بتكنولوجيا عالية المستوى ، و قد توصلت الدراسة إلى أن الأثر بين مدرسات (14) الموارد البشرية ، و الأداء المؤسسي المعبر عنه ينمي المبيعات و نمو عدد الأسهم كان وسيط من خلال الشبكات الاجتماعية للقيادة العليا (احمد و حياة، 2016 ، صص 23-24).

6-2 الدراسات التي تناولت متغير الميزة التنافسية :

أ - الدراسات العربية :

- دراسة أبو القاسم حمدي (2004) تحت عنوان "تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات." دراسة ميدانية أو دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية في الأغواط .

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد و دورها في تخفيف الميزة التنافسية للمؤسسات نظرا لالتباس الواقع فيه ، كما أنها تهدف إلى إثراء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا ، و كذا المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضع الحديثة و توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات . و كذا إثراء المكتبة الجزائرية بمزيد من المراجع المتخصصة . و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مايلي :

- تساهم في تنمية كفاءات الأفراد بصفة ايجابية و كبيرة في دعم الميزة التنافسية بالتأثير المباشر على مكونات كفاءاتهم و ذلك لكل مؤسسة تسعى للتميز .

- و من خلال تعمق الباحث في دراسته ، استخلص أن تنمية كفاءات الأفراد شكلت واجدا من أهم اهتمامات الباحثين و الدارسين في مجال الموارد البشرية (احمد و حياة، 2016 ، ص ص 23-24).

- دراسة الباحثة ندى جودة حسين 2011م بعنوان :التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، و أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة هي أن الاهتمام بالموارد البشري سيساعد على تطوير القدرات التنافسية ،فكلما كان هناك اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى زيادة تطوير القدرة التنافسية.( محمد رشيد و أحميدة ،2018،ص ث).

- دراسة قشقش (2014) بعنوان : " إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية ، و الكشف عن اتجاهات الجامعة نحو الاهتمام بإدارة رأس المال

الفكري لديها و تحليل الطرق التي تتبعها الجامعات . و إبراز النماذج التي تستخدم في قياس و تقييم رأس المال الفكري .و تحديد مفهوم الميزة التنافسية ن و التوصل إلى التوصيات التي تساعد الجامعة على إدارة و تنمية رأس المال الفكري لتعزيز قدرتها التنافسية. و قد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البيئة الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية التي يزيد عمر إنشائها أكثر من (20 سنة). و اشتملت عينة الدراسة على (176) موظفا في (4) جامعات وهم (الجامعة الإسلامية ،جامعة الأزهر،و جامعة القدس المفتوحة ،جامعة الأقصى )، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، و استعان بالإستبانة كأداة للدراسة .و قد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها :وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية، و يوجد تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ،و رأس المال الهيكلي ،و رأس مال العلاقات ) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية ، و أن الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطا من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات .و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإجراءات الإدارية لرأس المال الفكري و التي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى لمتغير الجنس و العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة ،و أن كل من جامعة القدس المفتوحة و الجامعة الإسلامية تسعى إلى تعزيز اكبر في ميزات التنافسية مقارنة بكل من جامعة الأقصى و جامعة الأزهر من خلال إدارتها لرؤوس الأموال الفكرية التي تمتلكها ،بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإجراءات الإدارية لرأس المال الفكري و التي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى للمسمى الوظيفي ،و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة دعم الجامعات للبحث العملي و تخصيص عوائد مادية ومعنوية سنوية للمميزين في الانجازات العلمية خاصة على الصعيد الدولي ،و ضرورة الاهتمام بالكادر البشري في الجامعات ( محمد بن إبراهيم،2024، ص ص222-223).

#### ب - الدراسات الأجنبية:

- دراسة "إيربانكوف" (Urbanova,2013) بعنوان :تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار و المعرفة "

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الابتكار و المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التشيكية ، و قد تكون مجتمع الدراسة من العاملين و المديرين في المؤسسات التشيكية ،و اشتملت عينة الدراسة على العاملين و المديرين من (109) مؤسسة تشيكية ،و استخدم الباحث المنهج الكمي المسحي

القائم على الإستبانة التي تم توزيعها على المشاركين في الدراسة ، و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : تلعب الابتكارات و المعارف الأساسية دور مهم و حيوي في المؤسسات بغض النظر عن حجمها و وضعها الاقتصادي ، حيث تركز المؤسسات الصغيرة و الكبيرة على الابتكارات و المعارف لبناء الثقافة المعرفية الابتكارية المناسبة ، و تعتبر الابتكارات من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية التي تحدد النجاح الاقتصادي للمؤسسة ، و يساعد تبني الأسلوب الابتكاري و الإبداعي في المؤسسات في تعزيز البقاء و النمو المؤسسي في البيئة التنافسية المتغيرة ، و وجود تأثير إيجابي للمعارف الأساسية المؤسسية في تعزيز الميزة التنافسية في البيئة المؤسسية المتغيرة و التي تساعد المؤسسة في تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى ، و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول دور الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية ، و كذلك ضرورة تناول العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ( محمد بن إبراهيم ، 2024 ، ص ص 222-223).

### 6-3 الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة:

#### أ- الدراسات العربية :

- دراسة الباحث حسن فلاح حسن سنة 2009 م بعنوان : إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذي الصلة المباشرة بالدراسة و التعرف على محتوياتها الفكرية و استخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية ، و أهم النتائج المتوصل إليها هي وجود أسس عملية اختيار الموظفين للعمل في المنظمة و كذلك تقوم المنظمة عينة الدراسة و بشكل متوسط بإشغال الوظائف الإدارية العليا و الوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي و استقطاب الطلبة المتفوقين من خريجي الجامعة للتوظيف من كافة التخصصات ( محمد رشيد و أمينة ، 2018 ، ص ت).

- دراسة الباحثة سليمان عائشة 2010/2011 م بعنوان : دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تسيير الموارد و الكفاءات و أثرها في تحقيق ميزة تنافسية ، و من خلالها تم التوصل إلى نتيجة عامة ، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها ، فإنشاء المؤسسة في حد ذاته هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري حيث يمكنه أن يحقق التميز ( محمد رشيد و أمينة ، 2017/2018 ص ت).

## ب- الأجنبية :

- دراسة ( Braderick and Brandean 1992 ) هي دراسة نظرية اعتمدت على الأسلوب المكتبي ،فضلا عن تحليل تقارير بعض الشركات الصناعية الأمريكية ،هدفها الإجابة على سؤال رئيسي مضمونه : كيف يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي ؟

و قد حددت الدراسة أربعة (04) استراتيجيات تنافسية و عدتها موجبات لأهداف الموارد البشرية و هي : قيادة الكلفة ، رضا الزبون ، الجودة و الإبداع ، و خرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها أن استخدام تقنية المعلومات سيساهم في تحقيق متابعة عالية لدورات العاملين و تقديم الأداء و أن تقنية المعلومات ستؤدي للوصول للبديل الأفضل من بين المتقدمين لشغل الوظائف و أن تقنية المعلومات تسهل استخدام الإستراتيجية المذكورة أيضا و تساعد على تطبيقها بشكل كبير ( احمد و حياة ،2016،ص31).

## الفصل الثاني

### استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تمهيد

1- الإطار لمفاهيمي لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية

2- مفهوم التوظيف

3- أهمية التوظيف

4- أهداف التوظيف

5- إجراءات التوظيف

6- مراحل سيرورة التوظيف

7- العوامل المؤثرة في التوظيف

8- علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعد الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتعي باهتمام كبير في عالمنا المعاصر نظرا لأهميتها البالغة لهذا المورد مقارنة بالموارد الأخرى. وعليه يعد الإنسان جوهر إدارة الموارد البشرية، فهو ذو قيمة إنتاجية واقتصادية وقد مر الإنسان بعدة مراحل وتطورات لذا يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية مستوحات من التطورات التي مر بها الجنس البشري وهو يمارس عمله ومع التطورات الحاصلة في شتى المجالات، الصناعات، و الخدمات، التكنولوجيا أدى بعض التغيرات في هيكل المنظمة و حاجياتها من الموارد البشرية و كيفية استغلالها.

ولهذا الغرض تطلب الأمر زيادة الطلب على القوى العاملة ذات الكفاءة والخبرات والقيام بمجموعة من المهام كالتخطيط لها واستقطابها وعمليات اختيارها وتوظيفها وهو ما سوف نحاول توضيحه في هذا الفصل.

1- الإطار المفاهيمي لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية :

1-1 مفهوم الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الوسائل و الأساليب التي تعمل المنظمة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة ،أي هي خطة موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف ، و هي مناورة يقصد منها التعامل و خداع المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة و هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء و إدراكها وفقا لعلاقات الصحيحة (عبد العزيز ،2009 ص142).

لقد ترك الباحثون عدة تعارف للإستراتيجية نذكر منها:

- تمثل الإستراتيجية حسب "الفرد شوتدler " إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ،و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات (ناصر ،2001، ص08).

- يعرف "ريمون ألان تيطار" الإستراتيجية علي أنها مجموعة القرارات و الحركات المرتبطة باختيار الوسائل و تفصيل الموارد ،من اجل الوصول إلى الأهداف (ناصر ،2001، ص09).

- الإستراتيجية هي تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد، ثم اختيار البديل المناسب (عبد السلام ،1997، ص53).

و بالتالي يمكن أن نقدم تعريف الإستراتيجية على أنها : الأسلوب التحرك المرهلي ،لمواجهة تهديدات أو فرص معينة، و اخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة ، بهدف تحقيق أهداف تتماشى مع سياسة المؤسسة .

1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية : لقد اختلفت الرؤى حول إدارة الموارد البشرية ، فهناك وجهة نظر تقليدية ، حيث يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات و سجلات معينة ...الخ، و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثير ضئيل على كفاءة و نجاح المؤسسة ، و قد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة (صلاح الدين ،1999، ص15).

أما وجهة النظر الحديثة فتري أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم إدارات المؤسسة ، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية، وذلك لأهمية المورد البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ،فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها : تحليل و توصيف الوظائف ، التخطيط ، الاستقطاب ، التحفيز ، التنمية و التدريب بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة (راوية ،2004، ص19).

ويهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية، نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

- تعريف حسن إبراهيم بلوط: "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاح العامة " (حسن إبراهيم ،2002،ص18).

- تعريف احمد ماهر: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة و العاملين فيها ( احمد ،2004،ص26).

كما يمكننا تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المعنية بكل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تنمية العاملين، و العمل على تنظيمهم وزيادة ثقتهم في الإدارة ، و غرس روح التعاون و الجماعة فيما بينهم ،للوصول إلى ارقى درجات تسيير الموارد البشرية .

**1-3 وظائف إدارة الموارد البشرية:** لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، و فيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

**1-3-1 تخطيط الموارد البشرية:** و يتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة (خضير و ياسين ، 2009، ص 31) .

يعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة و هو من ابرز ما تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية و الخارجية ( فيصل ، 2008،ص 23).

داخليا يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد، و التنبؤ بالحاجات و الشواغر، ليصل إلى توزيع الأفراد في الوقت المناسب و المكان المناسب، أما خارجيا إذ يساعد التخطيط إدارة الأفراد على مواجهة التحديات و التطورات الطارئة و المستجدة ، و ذلك من خلال إعداد لجان متخصصة و فرق العمل الفاعلة و تزويدها بالبرامج و المشاريع الكفيلة بصد التأثير المتأنية من المحيط الخارجي ( حسن إبراهيم ، 2002، ص 27 ) .

**1-3-2 نظام الاختيار و التعيين:** و يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار و التعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك ( خضير و ياسين ، 2009، ص 31 ).

و تعطى هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة و اختيار من يصلح منهم من خلال الاختيار و المقابلات الشخصية ( مجيد ، 2016 ، ص 28 ).

و المراد من هذه الوظيفة هو العمالة، التي لا يمكن إن تتم إلا في شروط أو الانتقاء و التوظيف الفعلي و تثبيت الأفراد الذين تم اختيارهم في الوظائف الشاغرة.

**1-3-3 تصميم نظام الأجور و الحوافز:** تعد وظيفة تحديد التعويضات و المكافآت و المزايا العينية من الوظائف الأساسية و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، إذ على أساسها يتم التحفيز المباشر و غير المباشر للموارد البشرية من اجل رفع روح الانتماء فيهم و زيادة ولائهم و التخفيف من حدة الصراعات السلبية فما بينهم و بين المؤسسة ( وسيلة ، 2017 ، ص 35 ) .

و تم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة و وفقا للأداء المناط بهم (خضير و ياسين ، 2009 ، ص 31 ).

**1-3-4 وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية:** من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية و التطويرية الملائمة لهم ، و تشمل نشاطين فرعيين متكاملين و هما :

أ- التعليم و التدريب : يهدف هذا النشاط إلى تزويد الموارد البشرية بمعارف و اكتسابهم مهارات جديدة تعمل على معالجة جوانب الضعف و تدعيم و تقوية جوانب القوة .

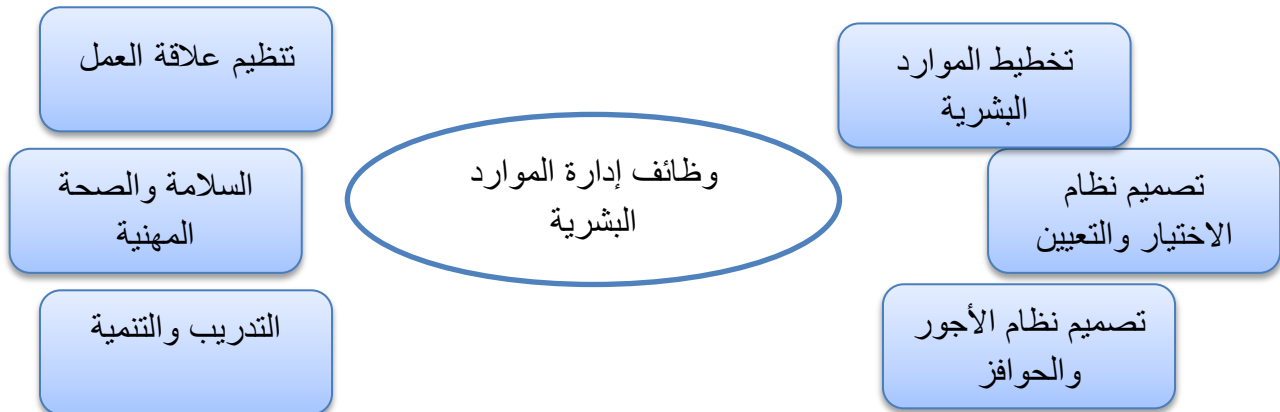
ب- التنمية : يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل (وسيلة ، 2017، ص 37).

### 1-3-5 السلامة و الصحة المهنية:

و يراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين و أمنهم و سلامتهم.

1-3-6 وظيفة تنظيم علاقة العمل :و تهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي و النزاعات و الفصل من الخدمة و الاستغناء من الخدمات و ما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقات مع النقابات ( مجيد، 2016، ص 28).

الشكل رقم (01): وظائف إدارة الموارد البشرية .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما تم دراسته

### 2- مفهوم التوظيف:

لغة: التوظيف اسم من فعل وطف، يوظف، يوظف، توظيفا ، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ، و هكذا توظف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها و يستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة (المنجد في اللغة و الإعلام ، 1973، ص265).

**اصطلاحاً:** هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين ، و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل ، و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة .

- أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً (أحلام ، 2012، صص 65- 66 )

كما عرف التوظيف على انه " عملية البحث عن المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة" (إسماعيل و سعاد ، 2013، ص33)

- يعرف التوظيف على انه " الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية ، و الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العملية و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط الأزمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه " (فريد ، 2014، ص139).

- التوظيف " هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة ، و اللجوء إلى مصادر توفير هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل " ( أحلام ، 2011-2012، ص65-66).

- مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (فيصل ، 2008، ص6).

- التوظيف هو جذب و استقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالكم و النوع المناسبين، و اختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة و هذا عن طريق استخدام الاختبارات و المقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة. (حبيب، بدون سنة ، ص74)

- التوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر و أكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها ، و هذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء و تنمية الشعور بالولاء و الانتماء لتحقيق الميزة التنافسية ، و يتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات و حافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض .

يمكن تعريفه أيضا على أنه البحث عن الأفراد ذات الكفاءات و القدرات العلية و توفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة و السعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين ليتم قبولهم و تعيينهم في المنصب شاغر.

### 3- أهمية التوظيف :

إن أهمية التوظيف تكمن في الدور الفعال التي تشغله و هو توفير احتياجات الشركات من العاملين المناسبين و المؤهلين للقيام بأعمالها و ذلك من خلال أبعادها الإستراتيجية الثلاث (الاستقطاب، الاختيار التعيين ) و القيام بكافة أنشطتها و إجراءاتها استنادا للخطط الموضوعة .

على الرغم من كون عملية التوظيف صعبة و معقدة إلا أنها تكتسي أهمية كبيرة تتمثل في :

- حصول المؤسسة على عدد كبير من الأفراد و لديها خيار واسع للحصول على مرشحين يسيرونها بطريقة جيدة .

- استمرار عملية الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات مؤهلات عالية.

- يسمح للعامل بأداء مهامه بإتقان لتحقيق طموحه و ارتقائه إلى المناصب العليا.

- إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار التي تتمثل في استبعاد الأفراد غير المؤهلين و جذب الأفراد ذوي الكفاءات و المؤهلات لشغل المناصب الشاغرة.

من خلال هذه العملية يمكن تحديد الوسائل الأنسب للحصول على أحسن مورد بشري مثل: الجماعات الكليات ن مكاتب التوظيف ... الخ (فضيلة، 2008، ص ص 51 - 52).

### 4- أهداف التوظيف :

لقد قسمنا هذه الأهداف إلى فرعين هما:

#### 1-4 أهداف التوظيف بالنسبة للفرد:

للتوظيف أهداف تعود بالمنفعة على الفرد و هي:

- امتصاص اليد العاملة والتخلص من البطالة.
- بواسطة عمل الترشح يتحصل الفرد على مقابل وبذلك يضمن حياته وعيشه.
- توفير الخدمات ووسائل الراحة للفرد.
- بفضل هذه الوظيفة يثبت الفرد ذاته والترقي إلى أعلى المناصب.

#### 2-4 أهداف التوظيف بالنسبة للمؤسسة:

من بين هذه الأهداف نجد:

- تلبية حاجياتها من الموارد البشرية اللازمة لمباشرة نشاطاتها في أحسن الظروف لضمان استمرارها.
- تنمية المؤسسة وتطورها.
- توفير عدد كاف من المرشحين الملائمين لنيل تلك الوظيفة الشاغرة وبأقل تكلفة ممكنة.
- المساهمة في زيادة الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك عن طريق استقطاب مرشحين جدد و الاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم ( فضيلة، 2008، ص ص 53 - 54 ) .

#### 5- إجراءات التوظيف :

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و هذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

#### 1-5 تحديد الاحتياجات: و هي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة و ذلك بتخطيط القوى العاملة

فيها، و الذي يسمح بتحديد عدد و نوعية الأفراد التي تحتاج إليهم المؤسسة .

2-5 فرز الترشيحات: بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف وحثهم على إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز، وبعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجاباً أو سلباً.

3-5 التعيين: بعد أن يمر الفرد على مرحلتين المقابلة والاختبارات يصبح مؤهلاً للحصول على المنصب الشاغر.

4-5 التدريب: بعد تعيين الموظف الجديد تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد.

5-5 الحوافز: و هي عبارة عن مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المعنوية .

5-6 العطلة: وهناك عدة أنواع من العطل وهي كما يلي:

- عطلة رسمية سنوية: و هي عطلة سنوية أو موسمية تحددها كل حسب خطتها الإنتاجية.

- عطلة مرضية: و هي العطل التي تكون لسبب معين و يجب إقراره من طرف الطبيب و تحديد مدته.

- عطلة بدون اجر: فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما إلا في حدود الحاجة.

- عطلة خاصة: و هي التي لأسباب مختلفة كزيادة مولود أو زواج و غيرها .

5-7 العقوبة: و نعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة و لا يتقيد بها .

5-8 نهاية الخدمة: وهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة، و

تعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالة، تقاعده، فصله أو وفاته (أحلام، 2012، ص77).

6- مراحل سيرورة التوظيف:

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية التوظيف، التي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية ، و من خلال هذا العنصر سنتطرق إلى مفهوم الاستقطاب و أهميته و خطواته ، و مفهوم الاختيار و التعيين .

6-1 الاستقطاب :

الاستقطاب هي عملية جذب اكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين و تشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة ، و أثناء عملية الاستقطاب تسعى كل من المنظمة و الفرد إلى تحقيق أهدافه، و تسعى المنظمة ، و في نفس الوقت يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءاته للعمل مستقبلا في المنظمة و تحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه و محاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط التعيين من حيث الراتب و الامتيازات الأخرى(محفوظ احمد ، 2010،ص123) .

يمكن القول إن الاستقطاب عملية تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، التي تهتم بتوفير الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .

6-1-1: أهداف الاستقطاب :

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة .
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

- الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين ( يوسف و اخرون ،2010،ص188 ).

### 6-1-2 أهمية الاستقطاب:

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، و كلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين.

- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

- الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.

- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب وجذب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

- البحث عن المرشحين و جذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على اطلاع على حطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.

- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.

- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المداخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة و مؤهلات شاغلي هذه الوظائف (صالح ،و السالم ،

2006،ص84)

6-1-3: خطوات الاستقطاب .

تمر عملية الاستقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

**6-1-3-1: تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة ، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق الاختيار للأفراد ، و هناك أيضا العديد من المؤشرات التي تبين الحاجة لليد العاملة منها : زيادة العمليات ، التخلي عن المستخدمين المتقاعدين ، هجرة المناصب العطل.

**6-1-3-2: طلبات المديرين من العملة :** و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية و القدرات و المهارات كما قد تتحتم على المؤسسة ظروف أخرى تجعلها تسلم نفسها لهذه الخيارات مثلا بروز تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية ، فالمؤسسية في هذه الحالة هي في وضعية تنافسية و منه تلجا إلى البحث في عملية التوظيف إلى الأشخاص الأكثر اندماجا مع هذه التغييرات .

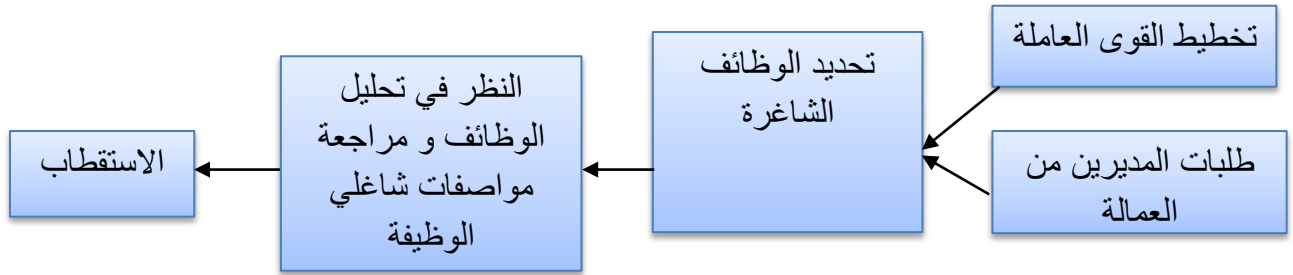
**6-1-3-3: تحديد الوظائف الشاغرة :** بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

**6-1-3-4: النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :** بعد تحليل عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة و نوعها .

6-1-3-5: الاستقطاب :

و هي البداية العملية لجذب العمالة و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة (سعيد، 2015،ص79).

الشكل (2): خطوات عملية الاستقطاب



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما تم دراسته

## 6-2: الاختيار و التعيين .

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في أن واحد. فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات

القوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب و التطابق بين شروط و متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة و بين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها . أما التطبيق السليم لإجراء هاتين الخطوتين فيخدم بلا ادني شك الأهداف المشتركة لكليهما و المتمثلة بانتقاء الأفراد المناسبين و تعيينهم في الوظائف التي إلى كفاءاتهم و مؤهلاتهم و من ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية ( حسن إبراهيم ، 2002، ص195)

نعرف ببساطة الاختيار على انه عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب و أهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين و الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف .

و نعرف التعيين على انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته ( سنان ، 2004، ص109) .

## 6-2-1: أهمية الاختيار.

- تعتبر عملية الاختيار فرصة اختيار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المترشحين للوظائف منها و تحديد من هم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات و القدرات و المعارف .

- يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالترتيب و التقييم و غيرها ( يوسف و آخرون ، 2010،ص204).

### 6-2-2: ضوابط الاختيار و التعيين .

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة خطوات و هي:

- الإعلان عن المنصب الشاغر لدى المنظمة.

- تصفية الطلبات و السير الذاتية.

- القيام بعملية المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.

- القيام بعملية التوظيف و إجراء الفحص الطبي مع فترة تجربة.

- تلقي الطلبات و السير الذاتية .

- إجراء مقابلات تتفق مع طبيعة العمل .

- إجراء المقابلات الرسمية .

- إعداد العاملين أي تعريفهم على العمل و تدريبهم.

- تثبيت و ترسيم الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح. ( نور الدين ، 2011،ص50 )

### 6-3 مصادر استقطاب الموارد البشرية :

و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية.

### 6-3-1 : المصادر الداخلية :

#### أ - الترقية.

هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية و المسؤولية أعلى و اشمئ، و ينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة و جود معايير موضوعية و توافر أسس عادلة للترقية.

ب - النقل.

هو عملية نقل الموظف من وظيفة محدودة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة (محفوظ ، 2010 ، ص123)

ت - الإعلان الداخلي.

قد يكون من المفيد أحيانا نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر فيها تعلن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف.

ث - مخزون المهارات .

و يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر تلك المهارات و القدرات و يتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

خ - عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء :

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة ، و إغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة ( احمد ، 2007 ، ص227)

مزايا و عيوب الاستقطاب الداخلي:

لاستقطاب الداخلي مزايا و عيوب،و من مزاياه :

\* الاستفادة القصوى من خبرات الأفراد الحاليين، و من معرفتهم بطبيعة و ظروف العمل إلى جانب معرفتهم و إلمامهم التام بإجراءات و سياسات و قواعد العمل المتبعة لدى المؤسسة.

\* تحفيز الأفراد على الأداء وزيادته، خاصة عندما توفر المؤسسة لهم مزيدا من فرص التقدم والترقي معها.

أما عيوب الاستقطاب الداخلي فهي:

\* حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة.

\* تدهور في الإنتاجية بسبب عدم امتلاك الأفراد الحاليين للمهارات و الخبرات الكافية التي تتطلبها الوظائف الشاغرة، و زيادة المشاكل الداخلية بسبب التناحر على الترقيات داخلها(حسن إبراهيم، 2002، ص168)

### 6-3-2 المصادر الخارجية :

أ - الإعلان: يعتبر الإعلان المصدر الشائع للبحث عن عاملين و الذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة و كلفة محددة و تلجأ المنشآت للإعلان عن احتياجاتها لإملاء الوظائف الشاغرة و يتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية و المسموعة و المقروءة ( كالصحف و المذيع ،التلفاز ، و الانترنت )و يجب مراعاة المصادقية في الإعلان و إتباع أساليب إعلان مميزة و عدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية و اختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.

ب - طالبى العمل :إذا ما احتاجت المنظمة تعيين عاملين جدد فيمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة و الاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص .

ت - مكاتب التوظيف : المصدر الأخر للحصول على العاملين هو إن تلجأ المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالإعداد و الأنواع و المؤهلات المطلوبة و تعتبر هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين، و على المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل و الراغبين به مقابل تقاضي رسوم محدودة من أصحاب طلبات العمل ( يوسف ، و اخرون ، 2010 ، ص197)

ث - النقابات العمالية: تعتبر النقابات العمالية من المصادر المضمونة لتوفير العمالة حسب التخصصات العامة و الدقيقة و هي

تقوم بذلك كخدمة لأعضائها و كذلك للاحتفاظ بقوتها ، فتحت المنظمات للاتصال بها عند الحاجة و فتعلن عن هذه الحاجة لكافة الأعضاء لتستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة .

خ - الجامعات و المعاهد المتخصصة: فكثيرا ما تأتي وفود للشركات الكبيرة و تجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم و المتميزين في نتائجهم و ذلك بهدف استقطابهم ( محفوظ ، 2010 ،ص128) .

مزايا و عيوب الاستقطاب الخارجي:

المزايا:

- \* الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وأساليب عمل جديدة للمنشأة.
- \* إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل.
- \* إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

العيوب:

- \* ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة و فقدان حماسهم لعدم ترقيتهم إلى الوظائف العليا و تقضيل آخرين عليهم من خارج المؤسسة.
- \* حاجة الفرد المعين من خارج المؤسسة لفترة زمنية للتلاؤم و التكيف مع أوضاع و ظروف المؤسسة ، مما يعني انخفاض الإنتاجية خلال هذه الفترة .
- \* تحميل المؤسسة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء كان ذلك في الأجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة أو ثمن إعلانات التوظيف في وسائل الإعلام المختلفة (منير، بدون سنة ،ص43) .

7- العوامل المؤثر في التوظيف :

من بين العوامل المؤثرة في التوظيف ما يلي :

- السياسة التنظيمية: ويقصد بها السياسة و الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف إذ أمام المؤسسة العديد من المصادر منها الداخلية مثل الترقية و النقل و المصادر الخارجية مثل مكاتب التشغيل و الجامعات، فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق و

من تم التأكد من وجود المهارات و الكفاءات المناسبة. و تعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود إمكانياتها المتاحة فلا بد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة .

- **سياسة رفع الأجور:** أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجر من اجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل و العاملين في المؤسسات الأخرى فيجب أن يقوم القائم بالتوظيف من وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر إلى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل و أيضا جلب عمال المؤسسات الأخرى و الاستفادة من مهارتهم و خبرتهم و تدريبهم.

- **التوظيف على أساس قدرات الفرد:** تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية،و إنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية و أخرى مستقبلية ،أي توجه جهودها إلى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال و توظيف الأفراد على أساس قدرتهم و إمكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في المؤسسة (فريد ،2014،ص150).

### 8- علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية :

إن عملية توظيف الموارد البشرية تعد من بين أهم الوظائف للمنظمة بحيث تسعى إلى استقطاب أفراد ذوي الكفاءات و المهارات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية سواء بين العمال أو بين المنظمات و التي تعتبر بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين و هذا ما سنتطرق له في هذا العنصر.

### 8-1 المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية :

إن انتقال العالم من عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية .و تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية بالعديد من الوسائل منها:

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار و التطوير الأداء الجيد لمهام وظائفهم.

– إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج و العمليات.

– تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.

– زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة كذلك فان الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العاملين والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة و إنشاء انطباعات ذهنية ايجابية عن الموظفين و المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه.

و لقد أدركت الإدارة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى و بالتالي في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال التي تدعم رحياتها ونموها .و لقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة إلى اعتبارها مصدر للقدرة التنافسية للمنظمة ككل و ذلك من خلال المشاركة الفعالة مع مسؤولين عن الأنشطة ( خيرة ،2011،ص50).

الجدول رقم (01) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية
تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة . زيادة الحاجة للتجديد و الابتكار . زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد و الابتكار.
امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع . التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة . العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة .
التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة و بلا حدود . المنافسة حق مشروع للجميع . المنافسة من خلال رأس المال الفكري .

المصدر : ( قوبع خيرة، 2011،ص52)

8-2 الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية :

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية و فعاليات إدارة و تخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي، و على المستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل، كما أن توظيف الموارد البشرية الكفاء يلعب دورا هاما في زيادة فعالية المنظمات و من هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثر في رأس مال المنظمة و هو ما يلق عليه رأس المال البشري "أي الفكري" و الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة(محمد سمير ،2009،ص30).

و في ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بالإدارة الموارد البشرية ،و ذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية و اليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف و إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين و غيرها .

فأهمية إدارة الموارد البشرية حاليا تتبع من أهمية الأهداف المراد تحقيقها ،من ذلك كله يمكن القول أن تشغيل طاقات العنصر البشري العضلية و العقلية ضرورة أساسية من ضرورات استمرار و تطوير الفرد و الجماعة و العمال بأكملهم و عملية تشغيل هذه الطاقات أصبحت تخضع لأسس و قواعد و نظريات عملية في العصر الحاضر بغية ضمان توجيه هذه الطاقات بالاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة و بغية تحقيق الكفاءة و الفاعلية في ذلك التشغيل كما تتطلبه العقلانية و الرشاد كما أن إساءة إدارة طاقات الأفراد يعني هدرا لتلك الطاقات و بالتالي فشلا في تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى المنظمة.(محمد الفاتح ، 2016،ص10)

و الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية لها عدة جوانب من بينها :

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة .
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات و الاهتمام بقضايا التغيير و التطوير في المنظمة (محمد سمير ،2009،ص30)

### خلاصة الفصل :

مما سبق دراسته يتضح لنا أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تشمل دراسة الموارد البشرية و تحليلها و ربطها بغايات و إستراتيجية المنظمة ، و بالتالي يصبح العنصر البشري كقوة عضلية احد الأسلحة لتحقيق نجاح المنظمة و استمرارها و كذلك تحقيق الميزة التنافسية و تحسين أوضاع المنظمة السوقية ، و نتائج أعمالها .

و لتنفيذ هذه الإستراتيجية على أتم وجه يجب الاهتمام بإستراتيجية التوظيف التي تعتمد على الاستقطاب و الاختيار من خلال انتقاء العاملين الكفاء الذين يظهرون الرغبة في الاستمرارية بالعمل في المنظمة و تحقيق الأهداف المرجوة ، و لتحقيق هذه الأهداف عليها أن تقوم بادوار و وظائف تجعلها تحتل مكانة مرتفعة و ميزة تنافسية عالية تمكنها من مواجهة المنافسين و ضمان البقاء في الصدارة ، و هو م سوف نعالجه في الفصل الموالي .

## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية

تمهيد

- 1- مفهوم الميزة التنافسية
- 2- أنواع الميزة التنافسية
- 3- مصادر الميزة التنافسية
- 4- ابعاد الميزة التنافسية
- 5- الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية
- 6- محددات بناء الميزة التنافسية
- 7- مراحل بناء الميزة التنافسية
- 8- خصائص الميزة التنافس
- 9- أهمية الميزة التنافسية
- 10- استراتيجيات الميزة التنافسية
- 11- دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

ان التغيرات و التطورات التي شهدتها البيئة الاقتصادية، و الصناعية، و الاجتماعية، و التي تعتمد على المعرفة و التكنولوجيا، دفعت بالمنظمة إلى البحث عن كيفية زيادة قدراتها التنافسية و الحفاظ عليها لتتماشى مع هذه التغيرات، وعلية فإن المنظمة تولي اهتمامها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال موردها البشري، إذ أن الاختيار الأمثل للموارد البشرية و توظيفها و العمل على تنمية قدراتها و إعداد خطط لمسارهم الوظيفي و تقييم أدائهم و زرع روح التنافس بينهم بواسطة التحفيز أو التعويضات لاستغلال طاقتهم ومهاراتهم يعمل على رفع تنافسية المؤسسة تمكنها من مواجهة المنافسين و ضمان البقاء.

**1 مفهوم الميزة التنافسية**

للميزة التنافسية العديد من المفاهيم غير أنها تصب في اتجاه واحد ومن بين هذه المفاهيم نذكر: يعرفها دافيد" على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما على آخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، و الهدف هو الفوز مع توفر عدة عوامل مساعدة على ذلك (علي سويسي،عباس خفاجي،2015،ص70).

بحسب "بورتر" نشأت الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف المنظمة لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع لأن جوهر الميزة يتميز في الإبداع (أحمد البدراني،2017، ص190).

ويرى أيضا "الميزة التنافسية" لا تختص بالدول وإنما بالمؤسسة فهي تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بأن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية (عائشة،2011، ص6).

وتعني أيضا تمييز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح و ربحية أفضل، والقدرة على تحقيق رغبات الزبون فرضاءه يعيد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة على تحقيقه (أكرم، 2016، ص95).

بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص التي توفرها المؤسسة لزيائنها وتكون أكثر فاعلية من ذلك من ذلك المستعملة من طرف المنافسين، وذلك بإتباع استراتيجية معينة تمكنها من التفوق على منافسيها.

### 2 أنواع الميزة التنافسية:

يعد استطلاع بعض المصادر المهمة في هذا المجال اتضح لنا بأن كل الباحثين يتطرقون لعدة أنواع من الميزة التنافسية ومن بينها:

**1.2 ميزة التكلفة الأقل:** يقصد بها قدرة المنظمة على تصميم وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرصة البيع بأسعار تنافسية. (إبراهيم حسين الزبيدي، بدون سنة، ص167).

**2.2 التمييز:** يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تضمن جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع وهناك عدة مصادر للتمييز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية، راس المال الفكري والمقدرات التنظيمية (تناي الزبيدي، وليد حسين، ص98).

**3.2 ميزة اختصار الوقت:** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عناصر أهمها: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق وتخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل تكاليف الخزين وتكاليف الإنتاج وتخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون وتخفيض زمن التحويل أو تغيير عمليات الإنتاجية

**4.2 المرونة:** هي من الابعاد المهمة وتعني قابلية المورد البشري على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلا عن قدرة تطوير المنتجات القائمة و تحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة، و تعني كذلك قدرة المورد البشري على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و كذلك تغيير طريقة وقت أداء العمليات (أحمد البدراني، 2017، ص190)، فالزبون يحتاج إلى توفير أربعة متطلبات هي مرونة المنتج أي قدرة الموظف على تقديم منتجات جديدة أو معدلة ومرونة المزيج أي قدرة الموظف على تقديم مزيج من المنتجات ومرونة الحجم أي قدرة الموظف على التغيير في مستوى الناتج أو مستوى نشاط الانتاج.

**5.2 ميزة التنافس بين الموظفين:** تعتبر المنافسة جزء لا مفر منه في الحياة العملية لكثير من الأشخاص سواء كانت معلنة أو غير ذلك، وتقوم غالبية المؤسسات بإنشاء آليات ليقوم الموظفين بالتنافس فيما بينهم للحصول على التقدير والمكافآت والترقيات، وينتج عن مثل هذه المنافسة:

-يمكن أن تحفز الموظفين على تقديم أفضل

-يمكن أن تجعلهم يبذلون المزيد من المجهودات

-تمكنهم من تحقيق المزيد من النتائج.

-تزيد المنافسة من النشاط الفيزيولوجي والنفسي، والذي يهيئ الجسم والعقل لزيادة الجهود والتمكين من تقديم أدا أعلى.

-يحقق التفوق في منافستهم من خلال ابتكار أفكار جديدة. استخدام نقاط قوتهم الشخصية الفريدة التي يتمتعون بها بطريقة تحقق الفائدة لهم وللآخرين وللمنظمة بشكل عام.

يمكن للموظفين أيضا أن يحققوا التفوق في منافسهم من خلال ابتكار أفكار جديدة، ومن خلال المنافسة الداخلية يمكن المؤسسة أن تترجم ذلك إلى ميزة تنافسية حقيقية بين المؤسسات (شتاينهاغ واخرون، 2018)

### 3مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية بين العمال

**1.3 التفكير الإستراتيجي:** تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها من خلال استغلال رأس المال البشري في وضع الاستراتيجية والحياسة على الميزة أو المزايا والتنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز (خديجة، 2011، ص121)

**2.3 الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزاي تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و الممثلة في الموارد البشرية، المعرفية، و البيئة التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، و تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، و من نتائجها إطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها (خيرة، 2011، ص121).

**3.3 الموارد البشرية:** مصطلح يستخدم لوصف الافراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمة خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد و التي تمثل ميزة تنافسية و يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية و الطبيعية و التكنولوجية لخلق ميزة تنافسية بين العمال مما يؤثر ذلك على المنظمة و إعطاء قيمة مضافة، حيث ان هذه المصادر يمكن الوصول اليها بشكل متزايد و سهولة التقليد و هي اقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل و سياسات الموارد البشرية، و التي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية بين العمال(علي سويسي، عباس خفاجي، 2015، ص74) كما ان افضل أسباب الميزة التنافسية بين العمال او الممارسات الاستراتيجية لموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

- فرص وظيفة داخلية للموظفين الاكفاء خاصة بالتنظيم عن طريق الترقية وغيرها.
- يوفر نظام التدريب فرص تدريب مكثفة للموظف.
- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة للعمال.
- تقييم أداء الموظفين القائم على النتائج.
- الامن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والاخذ بمقترحات الموظفين الجيدة لتحسين المنظمة.
- الحوافز وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر وهي العوامل التي تعمل على اثارة القوى المحركة في لعامل والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.
- استراتيجية التعويضات المالية والأجور مقابل جهود العمل والساعات الإضافية او تأدية مهام خارج أوقات العمل.

كذلك تحتاج الموارد البشرية أربعة كفاءات أساسية حتى تصبح المنظمة في عمليات الإدارة الاستراتيجية و تشمل هذه الاعمال وهي، الاختصاص، المعرفة المهنية، و التقنية، والكفاءة.(علي سويسي، عباس خفاجي، 2015،ص74).

وعليه فان تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية لا تتم الا بالموارد البشرية، و انتهاج طرق التنافس ما بين العاملين بحيث يعود ذلك على المنظمة بشكل غير مباشر و تحقيق ميزة تنافسية و لا يمكن ان تكتمل إلا بالتوافق مع الافراد المؤهلين وأصحاب الخبرات و المهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

#### 4 ابعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية ثلاث ابعاد رئيسية نستعرضها بايجاز كالتالي:

**1.4 جودة السلع والخدمات:** لم يعد السعر هو المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له وله القيمة التي يسعى للحصول عليها، ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية ان تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لكافة المؤسسات الصناعية والخدمية، عامة أو خاصة، فهي عامل رئيسي في نجاح المؤسسة.

**2.4 الكفاءة:** وينظر إليها من عدة جوانب، فقد تتجسد في الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، بذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية. (بوسالم، 2013، 2012، ص52)

**3.4 التكلفة:** يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

-الربحية: تمثل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشراً على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتناول على الربح بهدف رفع حصتها من السوق.

-الحصة من السوق: من الممكن للمؤسسة أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن المؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو سبب اختفاء أو اضمحلال السوق. (رحماني، 2009، ص17)

### 5- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

هناك أربعة عوامل أساسية لبناء الميزة التنافسية والتي تتمثل في (الجودة، الكفاءة، التحديث والاستجابة)

**1-5 الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بمدخلات بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات، محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات هي العوامل الأساسية للإنتاج، اما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في اغلب المؤسسات هي إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل، إنتاجية راس المال التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسها. مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والجودة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

**2-5 الجودة:** يقال عن المنتج أو الخدمة أنه ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس صفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموع صفات كما يمكن ان نقول ان هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة.

ونتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر هو المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية. فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للمؤسسة فرصة فرض سعر

غالي، كما ان العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف. ويتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

**3-5 التحديث:** هي عملية تجديد منتجات أو عمليات، كما ان هناك نوعان رئيسيان من التجديد، تجديد المنتج وتجديد العمليات.

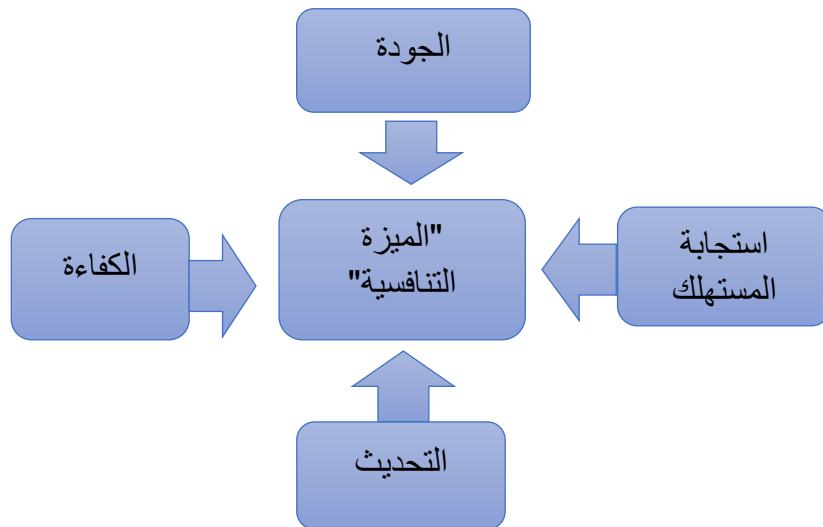
فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما، او اكتساب المنتجات الموجودة في السوق بصفات متميزة، اما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير نظام الإنتاج القديم الى نظام انتاج مرن لتصنيع السيارات وتمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة مما أدى الى رفع الإنتاجية العمالية مما جعل "تويوتا" تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة. وبذلك يمكن القول ان تجديد المنتجات والعمليات يمثل اهم الأسس لبنائي الميزة التنافسية.

ويعتبر التحسيس المستمر من اهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يصبح التحديث وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر اليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة الى مستوى اقل منهم. ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له او بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير رفع كفاءة المؤسسة جعلها رائدة في تطوير ما يعطيها ميزة تنافسية.

**4-5 الاستجابة للمستهلكين:** كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين، ولكي يتم ذلك يجب ان تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل افضل من المنافسين في تحديد و اشباع حاجات عملائها فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة العالية و المتفوقة و كذلك تجديد متفوق يمكنها تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين. (شارلزهر وجارديت جونز، 2008، ص 229).

فهذه العوامل تعتبر أسس بناء الميزة التنافسية، كما ان هناك علاقة بين العوامل الأربعة، فكل عامل له تأثير مباشر على عامل آخر، فمثلا الجودة يمكن ان تؤدي الى الكفاءة ومن جهة أخرى التحديث يمكن ان يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (03) يمثل أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر: (شارلزهر و جارديت، 2008، ص203)

#### التعليق على الشكل:

يمثل الشكل رقم (03) أسس الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية، وهذه الأخيرة مترابطة ومتكاملة فيما بينها. بحيث لا يمكن الاستغناء عن أحد هذه الأسس.

#### 6. محددات الميزة التنافسية:

تسعى كل من الدول المتقدمة والنامية على الاستحواذ على القدرات التنافسية والعامل على زيادتها وكما هو معلوم فإن الميزة التنافسية يجب ان تستجيب للتغيرات في البيئة الدولية، وقد أرجع "بورنتر" الميزة التنافسية في اية صناعة إلى أربعة محددات رئيسية توفر كل منها في الأخرى كما يلي:

**1.6 أوضاع الطلب المحلي:** يتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدل النمو ومدى توافقه مع العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كتقنية التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

**2.6 أوضاع عوامل الإنتاج:** لا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل ورأس المال الموارد البشرية، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع كذلك تتطلب الميزة لتنافسية المكافئة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

**3.6 الصناعات المكملة والمغذية:** يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكملة والمغذية، أحد محددات الميزة التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرة ومرونة كبيرة، بما يساهم في تحقيق السعر كما يترتب على وجود تلك الصناعات قصر الخطوط والاتصالات (عمر صقر، 2003، ص98)

**4.6 استراتيجية المنشأة وهيكلتها ودرجة المنافسة:** يتضمن هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات وطرق وأساليب تنظيم المنشأة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية والتي تشجع على الاختراع و تهيه للنجاح على المستوى العالمي. ويترتب على هذا الاختلاف في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعديد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات وتتمثل العلاقات بين العمال والإدارة أهمية خاصة في كثير من الصناعات لأنها بدور حيوي في التطوير والابتكار في المنشآت (عمر صقر، 2003، ص98).

## 7. مراحل بناء الميزة التنافسية:

توجد ثلاث مراحل اعداد وبناء الميزة التنافسية وهي كالتالي:

**1.7 تحليل بنية القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة:** تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج جورتر للقوى التنافسية) من خلال دراسته هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوصفية التنافسية للمؤسسة التي تتأخر بازدياد ضغط هذه القوى مما يؤدي على صعوبة المحافظة على هذه الوضعية.

**2.7 إقرار الاستراتيجية التنافسية:** يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وامكانياتها.

3.7 تطبيق الاستراتيجية التنافسية: يجب أن ينظر الى هذه المرحلة على انها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة، بل إنها مرحلة مستمرة عن طريق اعداد وتقديم القطاع الذي تتضغط فيه، ووضعها التنافسي بصفة دورية ونشطة. (علي الزغبي، 2005، ص، ص142، 143)

### 8- خصائص الميزة التنافسية:

تتصنف الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- الميزة التنافسية هي نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
  - أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
  - تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة، وفي أنشطتها او في قيمة ما تقدم للمشتريين او كليهما.
  - انها يجب ان تؤدي الى التأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
  - الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها بسرعة وتجديدها.
- (علي الزغبي، 2005، ص138)

### 9- أهمية الميزة التنافسية:

- تلعب الميزة التنافسية دورا جوهريا في زيادة المؤسسات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المؤسسة واستقرار نشاطها، وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم.
  - تحقيق التمييز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
  - إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي الى تخفيض التكاليف للسلعة او العلامة التجارية.
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق. (الياس، 2021، ص239)

## 10- استراتيجيات الميزة التنافسية:

بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع او صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاج ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية فقد أكد Toredan على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة و التحكم في الموارد و الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز من منافسيها و توسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة و استراتيجيات المنافسة (بحضيرة، 2004، ص25)، و الجدول التالي يوضح مختلف الاستراتيجيات:

الشكل رقم (04): الاستراتيجيات العامة للمنافسة

الميزة الاستراتيجية

تكلف اقل

تميز المنتج

قيادة التكلفة	التميز
التركيز	

الصناعة ككل

الهدف الاستراتيجي

قطاع سوقي معين

المصدر: (نبيل مرسي خليل، 1996، ص112)

### 1.10 استراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلفتها والمقصود بتلك الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار كلفة الإنتاج والتوزيع فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق (أحمد، 2011، ص50)

**2.10 استراتيجية التميز:** استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباتها كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

في حين يؤكد DESS أن أفضل المنتجات و الخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها و تتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين، أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة كما تتمتع به من صفات فريدة (علي سويس، عباس الخفاجي، 2015، ص77).

**3.10 استراتيجية التركيز:** تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا أو التركيز على جرد معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف والتميز داخل قطاع سوقي يستهدف وتحدد المهارات والموارد المطلوبة بإضافتها على المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية. (سادلر، 2008، ص296)

والجدول التالي يوضح مقارنة الاستراتيجية التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة:

جدول رقم(02): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة

الاختيارات الاستراتيجية	المنتج تمييز	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات السوق	البحث والتطوير المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي جانب من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد

المصدر: (زغدار أحمد، 2011، ص54).

### 11- دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية

توجد ثلاثة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات والقدرة على إدارة التغيير، في بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ويتضح ذلك على النحو التالي:

**1.11 اعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة:** ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟

- ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟

- ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد ان المنظمة التي تملك رؤية استراتيجية واضحة تستطيع ان تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر الى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الافراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية. (جاد الرب، ص20)

**2.11 القدرة على إدارة التغيير:** تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير والذي لا يتحقق الا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات وإدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار افراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وكذا قدراتهم الابتكارية.

**3.11 بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة:** التوحد الاستراتيجي الى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة(العاملين) أو خارجها(العملاء، أصحاب الأسهم...وغيرهم) في مجموعة القيم و الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة فإن تلك القيمة يجب ان تكون متبناة من طرف العاملين، الأداة، الموردين و المساهمين و بعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز و تقييمي الأداء، وقد تتعارض من مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي الى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، إن قدرة أي مؤسسة على

تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الافراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية و المحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة الى التنافسية وبعد جذب هؤلاء الافراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية(طبول،2014،ص،ص88،87).

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين ان الميزة التنافسية مصدر حاسم لتفوق المؤسسة، إذ لا يمكن ان تحقق هذه الأخيرة ميزة تنافسية الا بواسطة توظيف مورد بشري باعتباره عنصر أساسي وفعال، وبمثابة ثروة حقيقية لها، من خلال الاعتماد على ما يملكه من خبرة وإبداع ومهارات ذهنية.

وعليه اتجهت المؤسسة نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة وإطلاق العنان لطاقتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجال واسع أمام نموها وازدهارها.

حيث أيقنت المؤسسات بأن توجهها نحو الزبون هو الاختيار الأنسب والذي يجب وضعه صميم إستراتيجية من سعيها الجاد إلى تحقيق رغباته واحتياجاته بالجودة المناسبة كخطوة أولى، ومن ثم البحث عن كفاءات تمنحه قيمة مضاعفة تسعده، ومساعدته على التماسها والتمتع بها من خلال استعماله لسلع وخدمات المؤسسة.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1. منهج الدراسة.

2. ميدان الدراسة.

3. الدراسة الاستطلاعية.

4. مجتمع الدراسة.

5. عينة الدراسة.

6. خصائص عينة الدراسة.

7. أدوات الدراسة.

8. صدق وثبات أداة الدراسة.

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**تمهيد**

يعتبر الجانب التطبيقي مكملاً للجانب النظري حيث يمثل المجال الذي يتم فيه اختيار فرضيات الدراسة من خلال النزول إلى الميدان وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها والتي من خلاله يتم التأكد من مدى صدق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية وميدان اجراء الدراسة والمنهج المناسب وتحديد مجتمع عينة الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات ووسائل جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة والمعتمدة عليها.

**1- منهج الدراسة:**

إن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على أنه: "جملة المبادئ والقواعد التي يجب اتباعها من بداية البحث إلى نهايته، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة" (سلاطنية، والجيلالي، ص27).

وتماشياً من طبيعة وأهداف هذه الدراسة التي تناولت موضوع "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى عمال فرع نقل وتوزيع الالبان ومشتقاتها بفريحة تيزي وزوا"، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً، وهو يتناسب مع موضوع الدراسة الراهن الذي يهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية" لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا"، والاعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة. حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: "المنهج الذي يعمل على دراسة وتحليل الظاهرة وتحديد مكوناتها وخصائصها وظروف نشأتها، أي يصف الظاهرة من حيث كيفية وطريقة تكونها وبنائها وعملها، كما يعمل على وصف طبيعة العلاقات المكونة لها أو تلك التي تربطها بظواهر أخرى، حيث أنه يدرس الظاهرة وهي في حالة سكون دون تغيير، وتطور وتفسير الوضع القائم لها وتحليل أبعادها وعلاقتها ومكوناتها (قلش، 2017، ص71).

## 2. ميدان الدراسة:

يتمثل ميدان دراستنا في مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاتها "ايت رمضان والأخوة" (DNC DLSFAR AIT RAMDHAM ET FRERES) التي تقع في "قرية بوزرزور بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا"، وهي مؤسسة جزائرية ذات خبرة تتجاوز 10 سنوات في مجال نقل وتوزيع المنتجات حيث تتعامل مع مجموعة واسعة من منتجات الألبان من العلامات التجارية الشهيرة مثل ( SOUMAM.MONT (D'OR.CÈSAR)، بنت هذه الشركة سمعة طيبة بفضل جودة خدماتها والتزامها تجاه عملائها.

## 3. الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي سيستخدمها الباحث في بحثه ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق. والهدف منها هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة والتمكن من اكتشاف الجوانب الخفية التي تخص المشكلة المطروحة، حيث تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بعد تحديد موضوع الدراسة المتعلق بـ " استراتجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية".

وقد قمنا في البداية بزيارة مسبقة لميدان الدراسة قصد جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات دراستنا، والتي ساعدتنا كثيرا في اعداد أداة جمع المعلومات حيث قمنا في البداية ببناء الاستبيان الأول لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية وقدرت عدد البنود في البداية بـ (37) بند، أما الاستبيان الثاني مخصص للميزة التنافسية وقدرت عدد بنودها في البداية بـ (37) بند، بعد ذلك قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف كما قمنا بعرضه على (05) أساتذة محكمين من نفس التخصص قصد التأكد من صحة المنهجية وسلامة اللغة المستعملة ووضوح صياغة البنود. قمنا بإعادة النظر في بعض البنود وتصحيحها وإعادة صياغتها حسب الملاحظات

المقدمة أين قمنا بحذف عبارة من استبيان استراتيجية توظيف الموارد البشرية ليصبح عددها (36) بند، وثلاث عبارات من استبيان الميزة التنافسية ليصبح عددها (34). وبعدها قمنا بتطبيقه على عينة أولية تكونت من 20 عامل وعاملة من أجل إيجاد الخصائص السيكومترية للأداة المتمثلة في الصدق والثبات، والمدرجة نتائجها في العنصر رقم (08).

#### 4. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تجري عليها الدراسة (فضيل دليو، ص7). ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع "عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها" الذي يصل عددهم إلى 140 عامل وعاملة.

#### 5. عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي يتم اختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع وتحقق أغراض البحث (سهيل رزق دياب، 2003، ص89).

تكونت عينة الدراسة الحالية من (80) عامل وعاملة، قمنا باختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من بين المجموع الكلي لعمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا" والبالغ عددهم (140) عامل وعاملة.

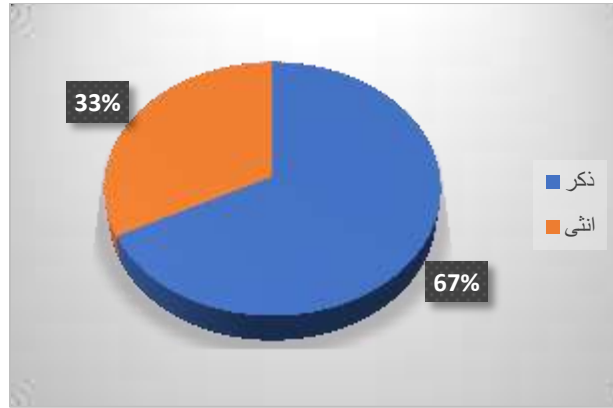
**6. خصائص عينة الدراسة:**

1.6 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%67.5	54	الذكور
%32.5	26	الإناث
%100	80	المجموع

الشكل رقم (05) : الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



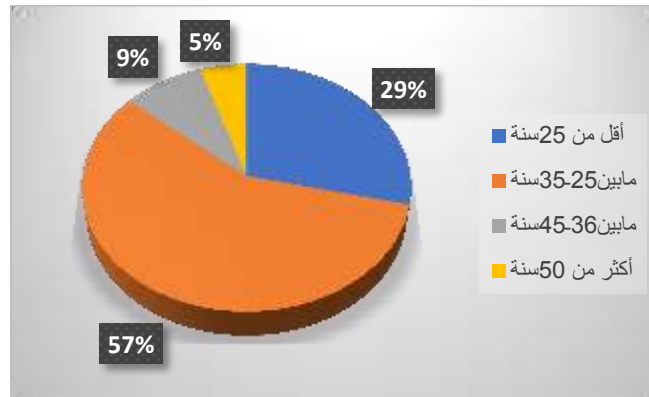
يتضح من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (05) أن اغلبية أفراد العينة هم ذكور حيث بلغ عددهم (54) عامل بنسبة (67,50%)، بينما بلغ عدد الاناث (26) عاملة بنسبة (32.50%)، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على الذكور أكثر من الإناث.

2.6 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
28.70%	23	أقل من 25 سنة
57.50%	46	ما بين 25-35 سنة
8.80%	07	ما بين 36-45 سنة
05%	04	أكثر من 45 سنة
100	80	المجموع

الشكل رقم (06): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



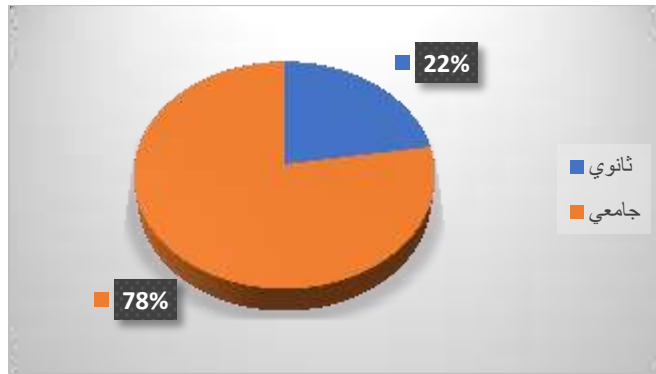
يتضح من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (25-25 سنة)، حيث بلغ عددهم (46) عامل وعاملة بنسبة (57.50%)، وتليها فئة الافراد الذين تقل أعمارهم (25 سنة) حيث بلغ عددهم (23) عامل وعاملة بنسبة (28.70%)، و الفئة ما بين ( 36\_45 سنة) بلغ عددهم (07) عامل وعاملة بنسبة (8.80%)، وفي الأخير تأتي فئة الأكثر من (50 سنة) حيث بلغ عددهم (04) عمال فقط بنسبة (05%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتوي على عمال الشباب وهذا من أجل الاستفادة من خيراتهم المهنية.

### 3.6 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
22.50%	18	ثانوي
77.50%	62	جامعي
100%	80	المجموع

الشكل رقم (07): دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



يبين من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) أن اغلبية افراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي حيث قدر عددهم (62) عامل وعاملة بنسبة (77.50%)، ثم تليها فئة المستوى الثانوي فيقدر عددهم (18)

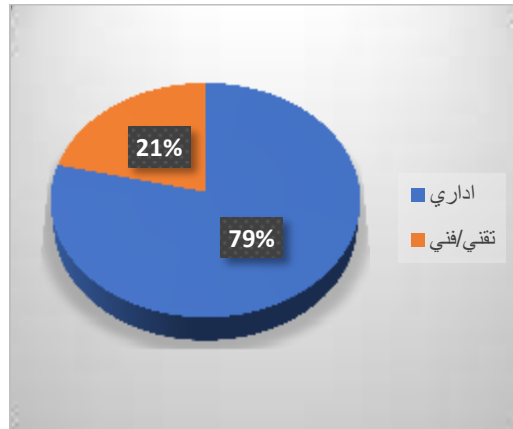
عامل وعاملة بنسبة (22.50%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الكفاءات من مختلف المستويات التعليمية.

#### 4.6 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
%78.75	63	اداري
%21.25	17	تقني/فني
%100	80	المجموع

الشكل رقم (08): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



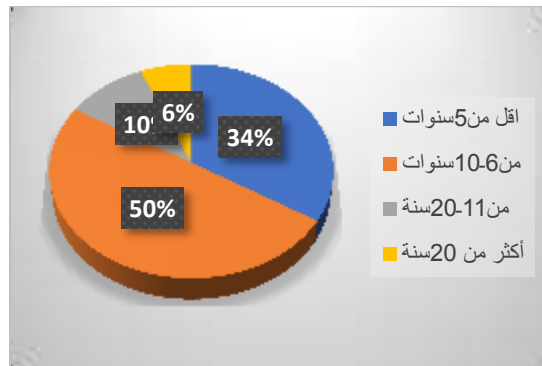
يتضح من خلال الجدول رقم (06) و الشكل رقم (08) أن اغلبية افراد العينة هم إداريين حيث بلغ عددهم (63) عامل وعاملة بنسبة (78.75)، بينما بلغ عدد التقنيين/الفنيين (17) عامل و عاملة بنسبة (21,25)، ما يدل على أن "مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة" تعتمد في التوظيف على العمال الإداريين.

5.6 توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	33.80%
ما بين 05 إلى 10 سنوات	40	50%
ما بين 11 إلى 20 سنة	08	10%
أكثر من 20 سنة	05	6.30%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (09): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



يتضح من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) أن أغلبية الموظفين تتراوح سنوات أقدمتهم من (6 إلى 10 سنوات) حيث قدر عددهم (40) عامل وعاملة بنسبة (33.80)، بينما قدر عدد الموظفين ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات (27) عامل وعاملة بنسبة (34)، وتليها فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات

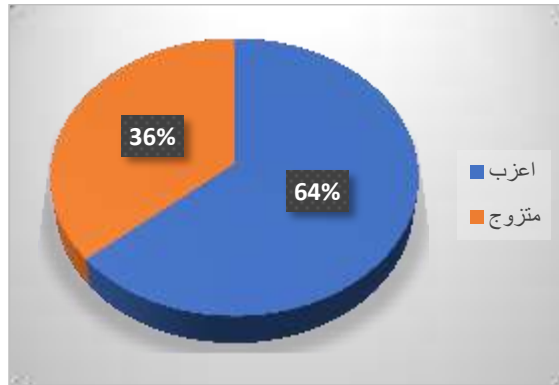
أقدميتهم (11 إلى 20 سنة) حيث قدر عددهم (08) عامل وعاملة بنسبة (10)، وأخيرا فئة الموظفين الأكثر من (20 سنة) أقدمية حيث قدر عددهم (05) عامل وعاملة بنسبة (06).

### 6.6 توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
63.70%	51	أعزب/عزباء
36.30%	29	متزوج(ة)
100%	80	المجموع

الشكل رقم (10): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) نجد أن اغلبية افراد العينة هم عزاب حيث قدر عددهم بـ (51) عامل وعاملة بنسبة (63.70%)، أما المتزوجين قدر عددهم (29) عامل وعاملة بنسبة (36.30%)، بينما لم تكن ضمن عينتنا من حيث الحالة الاجتماعية أي مطلق(ة).

### 7. أدوات الدراسة:

تختلف أدوات الدراسة ووسائلها من دراسة إلى أخرى، وفيما يخص الدراسة الحالية التي تناولت موضوع "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا"، فقد شملت الدراسة الحالية على (03) أجزاء:

– **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين على غرار الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الأقدمية.

– **الجزء الثاني:** يشتمل هذا الجزء على استبيان تم إعداده من طرف الطالبتين استنادا على دراسة "الدباغي محمد رشيد، وناصر احميدة" (2018) التي طبقت على العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج في ولاية ادرار الجزائرية، وخصص هذا الجزء للكشف عن استراتيجية توظيف الموارد البشرية لدى "عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا"، وقد تألف من (36) بند موزعة على (03) محاور يمكن توضيحها فيما يلي:

– **محور تعيين الموارد البشرية:** يضم (14) بند مرقمة من 1 الى 14

– **محور استقطاب الموارد البشرية:** فيه (12) بند مرقمة من 15 الى 26

– **محور اختيار الموارد البشرية:** يضم (10) بند مرقمة من 27 الى 36

أما فيما يخص طريقة التصحيح على الجزء الثاني، فقد تم اتباع سلم "ليكارت" (Likert) والسبب في ذلك أنه يعتبر أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وسهولة الفهم، بالإضافة إلى توازن درجاته حيث يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات المقدمة، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكارت ثلاثي البدائل (Likert).

الاستجابة	موافق	محايد	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03

– الجزء الثالث: يشمل هذا الجزء على استبيان من اعداد الطالبتين استنادا على دراسة " الدباغي محمد رشيد، وناصر احميدة" (2018) التي طبقها على العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج في ولاية ادرار، وهذا الجزء مخصص للتعرف على الميزة التنافسية الموجودة لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا" وقد شمل هذا الاستبيان (34) بند مرقمة من 01 إلى 34 أما طريقة التصحيح على الجزء الثالث فقد تم اتباع سلم "ليكارت" (Likert)، أيضا الذي استخدم في الجزء الثاني وهو كما يلي:

الجدول رقم (10): درجات مقياس ليكارت ثلاثي البدائل (Likert).

الاستجابة	موافق	محايد	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03

## 8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

### 1.8 صدق وثبات استبيان استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

قمنا بعرض استبيان استراتيجية توظيف الموارد البشرية من الأساتذة المختصين في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، حيث طلب منهم تقديم آرائهم وتقييم مدى مناسبة بنود الاستبيان لأهداف البحث ولموضوعه، من حيث الوضوح والدقة في الصياغة، وقد تم أخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار لتعديل

بعض البنود وتحسين صياغتها بما يتماشى مع المتطلبات اللازمة، ويعدّها قمنا بإيجاد معامل الصدق الذاتي من خلال المعادلة التالية: الصدق = الثبات  $\sqrt{}$ .

الجدول رقم (11): نتائج الثبات من خلال معامل ألفا كرو نباخ

معايير القياس	بنود كل محور	معامل ألفا كرومباخ
استقطاب الموارد البشرية	14.13.12.11.10.09.08.07.06.05.04.03.02.01	0.793
اختيار الموارد البشرية	26.25.34.23.22.21.20.19.18.17.16.15	
تعيين الموارد البشرية	36.35.34.33.32.31.30.29.28.27	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ عالية متوسطة في كل محاور استبيان استراتيجية توظيف الموارد البشرية، حيث قدرت هذه القيمة ب (0.793) في جميع بنود هذا الاستبيان، وهذا ما يدل على أن هذا الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات، وبالرجوع إلى المعادلة السابقة المتعلقة بالصدق: (الصدق = الثبات  $\sqrt{}$ ).

وبالتعويض في المعادلة السابقة الصدق = الثبات  $\sqrt{}$ :

الصدق الذاتي =  $\sqrt{0.79}$ ، الصدق = 0.88، وبالتالي معامل الصدق الذاتي عالي.

## 2.8 صدق وثبات استبيان الميزة التنافسية:

بعد الانتهاء من بناء استبيان استراتيجية توظيف الموارد البشرية قمنا بتوزيعه على (05) أساتذة محكمين علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، للحكم على مدى مناسبة بنود هذا الاستبيان في قياس

الغرض والهدف الذي اعدت من اجله (الصدق الظاهري)، وبعدها كما قمنا بإيجاد معامل الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي للثبات (الصدق = الثبات $\sqrt$ ). انظر الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): قيمة معامل ألفا كرومباخ لاستبيان الميزة التنافسية

معامل ألفا كرومباخ	عدد البنود	الميزة التنافسية
0.78	34	

من خلال الجدول رقم (09) تبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة فقد قدر معامل الثبات بـ (0.78)، وهذا ما يدل على أن هذا المقياس يتميز بدرجة عالية من الثبات، وبالرجوع إلى المعادلة السابقة المتعلقة بمعامل الصدق: فالصدق = الثبات $\sqrt$ ، وبالتعويض في المعادلة السابقة الصدق = الثبات $\sqrt$ : الصدق الذاتي = 0.78 $\sqrt$ ، الصدق = 0.88، وبالتالي معامل الصدق الذاتي عالي.

### 9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- بعد استرجاع الاستبيانات وفرزها قام الطالب بتفريغها وتحليلها ومعالجتها وذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية (SPSS20) اين تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية
  - معامل ألفا كرومباخ (ALPHA CROMBACH) لحساب الثبات
  - معامل الارتباط بيرسون (PERSON)

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

3- استنتاج عام للدراسة

4- مقترحات الدراسة

## 1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

### 1.1 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريجة ولاية تيزي وزوا" ولاختيار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون البسيط (Pearson)، الذي يسمح بالتعرف على نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري هذه الدراسة (استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية).

وقد اتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيري هذه الدراسة دالة عند مستوى الدلالة أو الخطأ (  $a = 0.01$  ) لأن الدالة الإحصائية (P) أصغر من مستوى الدلالة (a) / قيمة (0.71=R) وهي دالة لان  $P < (a = 0.01)$ ، وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين استراتيجية استقطاب الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريجة ولاية تيزي وزوا" وعليه فإن هذه النتائج الواردة قد جاءت مطابقة لتوقعاتنا السابقة: أنظر الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

القرار الاحصائي	الدلالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)	معامل الارتباط (Pearson)	عدد افراد العينة	متغيري الدراسة
دالة احصائيا	0.000	0.01	0.711**	80	استقطاب الموارد البشرية الميزة التنافسية

2.1 عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إحصائية بين استراتيجيات اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا" ولاختيار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، الذي يسمح بالتعرف على نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري هذه الدراسة (اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية).

وقد اتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيري هذه الدراسة دالة عند مستوى الدلالة أو الخطأ (  $a = 0.01$  ) لأن الدالة الإحصائية (P) أصغر من مستوى الدلالة (a) / قيمة (R=0.50) وهي دالة لان  $P < [ ]$  (  $P = 0.000$  ) : (  $a = 0.01$  )، وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين استراتيجيات اختيار الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا" وعليه فإن هذه النتائج الواردة قد جاءت مطابقة لتوقعاتنا السابقة: أنظر الجدول رقم (09).

جدول رقم (09): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

القرار الاحصائي	الدلالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)	معامل الارتباط (Pearson)	عدد افراد العينة	متغيري الدراسة
دالة احصائيا	0.000	0.01	0.502**	80	اختيار الموارد البشرية
					الميزة التنافسية

2. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إحصائية بين إستراتيجية تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا"

ولاختيار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، الذي يسمح بالتعرف على نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري هذه الدراسة (تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية).

وقد اتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيري هذه الدراسة دالة عند مستوى الدلالة أو الخطأ (  $a = 0.01$  ) لأن الدالة الإحصائية (P) أصغر من مستوى الدلالة ( $a$ ) / قيمة ( $R=0.372$ ) وهي دالة لان  $P < [P = 0.001]: (a = 0.01)$ ] وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين تعيين الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا" وعليه فإن هذه النتائج الواردة قد جاءت مطابقة لتوقعاتنا السابقة: أنظر الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

القرار الاحصائي	الدلالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)	معامل الارتباط (Pearson)	عدد افراد العينة	متغيري الدراسة
دالة احصائيا	0.001	0.01	0.372**	80	تعيين الموارد البشرية
					الميزة التنافسية

4.1 عرض وتحليل الفرضية العامة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا" ولاختيار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، الذي يسمح بالتعرف على نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري هذه الدراسة (استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية). وقد اتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيري هذه الدراسة دالة عند مستوى الدلالة أو الخطأ (  $a = 0.01$  ) لأن الدالة الإحصائية (P) أصغر من مستوى الدلالة ( $a$ ) / قيمة ( $R=0.72$ ) وهي دالة لان [  $P = 0.000$  ] :  $(a = 0.01)$  ،  $P <$ ، وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية و الميزة التنافسية "لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها في بلدية فريحة ولاية تيزي وزوا" وعليه فإن هذه النتائج الواردة قد جاءت مطابقة لتوقعاتنا السابقة: أنظر الجدول رقم (13).

جدول رقم (13): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

القرار الاحصائي	الدالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)	معامل الارتباط (Pearson)	عدد افراد العينة	متغيري الدراسة
دالة احصائيا	0.000	0.01	0.728**	80	استراتيجية توظيف الموارد البشرية
					الميزة التنافسية

2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:1.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا"

وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية، ويمكن تفسير هذه النتائج كون استراتيجية استقطاب الموارد البشرية هو عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية، وان الشركات التي تولي اهتماما كبيرا لهذا الجانب لديها فرصة أفضل لتحقيق النجاح في السوق، وبالتالي فإن عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة، ومن جهة أخرى طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته، وفي حالة النقاء وتناغم توقعات الفرد بما سيحصل عليه من المنظمة لإشباع حاجاته، وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق اهداف المنظمة يكون من السهل على المنظمة اتباع أسلوب الترغيب لجذب الافراد المؤهلين، ومن ثم اختيارهم و تعيينهم، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل من مجموعة أكبر من الافراد، وانتقاء لأفضل منهم لتحقيق من خلال ذلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

ونتايج الدراسة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات السابقة، فنجد دراسة "موسى ورضوان ونبيلة"(2019) التي توصلت إلى تسليط الضوء على دور القطاع البنكي الجزائري في تطوير سياسات الاستقطاب القطاعي للبنك الجزائري، من خلال استخدام الأدوات المالية، والإحصائية لتوضيح مستوى تأثير سياسات الاستقطاب من قبل البنك الوطني لدى المتعاملين الاقتصاديين. كما نجد دراسة "حسن فلاح حسن"(2009) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية و الميزة التنافسية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى اعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الادبيات المعاصرة ذي الصلة المباشرة بالدراسة و التعرف على محتوياتها الفكرية و استخلاص ابرز

المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، وأهم النتائج المتوصل إليها هي وجود أسس علمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في المنظمة للعمل في المنظمة وكذلك تقوم المنظمة عينة الدراسة وبشكل متوسط بأشغال الوظائف الإدارية العليا و الوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي واستقطاب الطلبة المتفوقين من خرجي الجامعة للتوظيف من كافة التخصصات.

## 1.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا"

وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية، ويمكن تفسير هذه النتائج كون العلاقة بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية هي علاقة جوهرية ووثيقة. فمن خلال اختيار الموارد البشرية المناسبة، يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية فريدة تمنحها التفوق على المنافسين، وبالتالي فإن الشركات التي تختار الموارد البشرية بشكل فعال تتمتع بميزة تنافسية أفضل، ونتائج الدراسة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات السابقة، فوجد دراسة "عبد الجليل" (1992) التي تناولت واقع الإدارة المصرية والمورد البشري ومقارنته بالأفكار و الدراسات الحديثة في الولاية المتحدة الامريكية تمهيدا لتقويم الواقع المصري، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا اكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث كان ذلك تغييرا في رغبة مستقبلية من معظم هيئات العينة، حيث 92% على اختيارات إدارة الموارد البشرية ذي أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الاعمال. كما نجد دراسة "بورنان" (1999) التي تمحورت حول المبادئ والأسس التي حكمت عملية اختيار هذه الفئة وتعيينها في الإدارة العمومية الجزائرية. وخلصت إلى توصية هامة وهي ضرورة إيجاد استراتيجية فعالة في اختيار الإطارات العليا والتحكم في التنمية البشرية مع مراعاة الأبعاد البيئية والحضارية. وكذلك دراسة "علي بقشيش" (2001) التي تمحورت اشكالياتها حول الأهمية التي تتمتع بها سياسة الاختيار و التوظيف في مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط".

## 3.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا".

وقد تم إلى التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية، ويمكن تفسير هذه النتائج كون تعيين الموارد البشرية يلعب دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فهو يساعد على بناء قوة عاملة مؤهلة وقادرة على الابتكار و الابداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن تعيين الموارد البشرية هو مفتاح تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التوظيف الذكي، وتوفير بيئة عمل إيجابية، وتوفير فرص التدريب والتطوير، يمكن المنظمة أن تحقق النجاح والتميز في السوق. ونتائج الدراسة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات السابقة، فنجد دراسة "بورنان"(1999)، التي ذكرناها سابقا حيث توصلت إلى ضرورة إيجاد استراتيجية فعالة في تعيين واختيار الإطارات العليا والتحكم في تنمية الموارد البشرية مع مراعات الابعاد البيئية والحضارية. وكذلك دراسة "كارلسون"(2017) التي توصلت إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لتعيين وتوظيف الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على مواجهة مشكلة النقص العددي للأطباء في الولايات المتحدة وخاصة في المناطق الريفية، وتقوم استراتيجيات توظيف وتعيين الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على ادراك الديناميكيات الثقافية بين أساليب عمل الهند والولايات المتحدة.

## 4.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا"

وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية، ويمكن تفسير هذه النتائج، كون استراتيجية توظيف الموارد البشرية هو جزء أساسي من تحقيق الميزة التنافسية، حيث إذا كانت استراتيجية توظيف الموارد البشرية فعالة يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، توظيف موظفين ذوي مهارات عالية يمكن أن يؤدي إلى زيادة

الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية. فالشركات التي تطبق استراتيجية توظيف الموارد البشرية فعالة تتمتع بميزة تنافسية أفضل وبالتالي تتمكن من تحسين جودة خدماتها. ونتائج الدراسة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات السابقة، فنجد دراسة "حسن فلح حسن" (2009) التي هدفت إلى اعداد اطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذي الصلة المباشر بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص ابراز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية ، وأهم النتائج المتوصل إليها هي وجود أسس عملية اختيار الموظفين للعمل في المنظمة وكذلك تقوم المنظمة عينة الدراسة وبشكل متوسط بإشغال الوظائف الإدارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي واستقطاب الطلبة المتفوقين من خريجي الجامعة للتوظيف من كافة التخصصات. وكذلك نجد دراسة الباحثة "سليمان عائشة" (2011) التي توصلت من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، فإنشاء المؤسسة في حد ذاته هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري حيث يمكنه أن يحقق التمييز.

### 3. استنتاج عام للدراسة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمنظمة باعتباره المورد الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تسيير شؤونها وعملياتها الخارجية والداخلية، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع استراتيجية محكمة في التوظيف داخل المنظمة، واستقطاب أفراد ذو كفاءات وخبرات للحصول على الأفراد للعمل في مختلف الوظائف وزرع روح التنافس بين العمال من أجل رفع أداء وإنتاجية الموظفين ودعم تنافسية المنظمة، وقدرة المنظمة على توفير مناخ صالح للعمل من خلال تبني برامج تنمية الموارد البشرية تساهم في رفع تنافسية العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وهذا سينعكس بدون شك على تنافسية المنظمة، وعليه يتطلب من المنظمة العمل على تكيف هذا المورد بما يتناسب مع أهدافها لتحقيق مركز تنافسي جيد.

وعليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا" معتمدين على المنهج الوصفي.

وبعد التحليل وإثراء متغيرات الدراسة، قمنا بتطبيق استبيان استراتيجية توظيف الموارد البشرية، واستبيان حول الميزة التنافسية لجمع البيانات على عينة تتكون من (80) عامل وعاملة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا" المقدر عددهم (140) عامل وعاملة.

وبعد جمع البيانات، تمت معالجتها إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS20) في استخدام التكرارات والنسب المئوية، معامل ألفا كرومباخ لحساب الثبات، ومعامل الارتباط بيرسون، وعرضها وتفسيرها ومناقشتها، وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة توصلنا إلى النتائج التالية:

\_ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا".

\_ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا".

\_ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا".

\_ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الالبان ومشتقاتها بفريحة "تيزي وزوا".

**4. مقترحات الدراسة:**

- متابعة خريجي الجامعات المتفوقين ولاتصال معهم في محاولة الاستقطاب بهم.
- الاعتماد على وسائل الإعلان المختلفة في قيام الشركات بالإعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة.
- يجب اعتماد الشركات على المصادر الداخلية والخارجية في ملئ الشواغر لديها.
- الابتعاد عن اختيار الموظفين من قبل الشركات على أساس القرب من موقع سكنهم.
- الابتعاد عن اختيار الموظفين من قبل الشركات على أساس الخصائص الشخصية أو المحسوبة
- الاهتمام بشكل كبير بالتخطيط الاعداد الموظفين المراد تعيينهم سنويا.
- اهتمام الشركات بالتحصيل الوظيفي وتحديد مسمات ووجبات الموظفين للوظائف المعين عليها.
- الابتعاد عن الاعتماد على المصدر الداخلي فقط في التعيين للوظائف الإدارية الوسطى والعليا.
- الاهتمام بجمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين للوظائف من مصادر متعددة.
- دعم التنافسية بين العمال لضمان رفع أداء ونتاجية الموظف ومنها رفع كفاءة المؤسسة.
- على المؤسسة أن تولي اختيار الموظفين على حسب الكفاءة والاقدمية.
- على المؤسسة تعيين الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات العالية.
- حتى تضمن المؤسسة تطبيق مخططاتها وأهدافها عليها الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

# قائمة المراجع

## 📌 قائمة المراجع:

### ◀ المراجع باللغة العربية:

- 1) أبو بكر بوسالم (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 1 سطيف.
- 2) أحلام قاسي (2012). سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بويرة.
- 3) أحمد ماهر (2004). إدارة الموارد البشرية، ب.ط، الإسكندرية مصر،الدار الجامعية.
- 4) أسماء رحمانى (2009). دور برادة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس.
- 5) إسماعيل حجازي، سعاد معاليم (2013). تسيير الموارد البشرية، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 6) أكرم عبد الرحمان عبد الكريم، أحمد مجيد حميد (بدون سنة). أثر تدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 37، العدد 100.
- 7) الدباغي محمد رشيد، ناصري أحميدة (2018). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار، رسالة ماستر بجامعة أحمد دراية.
- 8) السالم م، صالح ع (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ب.ط، عمان الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 9) المنجد في اللغة والإعلام (1973). ط24، دار الشرق لبنان.
- 10) أنا شتاينهاغ، دان كايبيل، داكن واردلي (2018). إيجابيات وسلبيات بين الموظفين، [www.hbarabic.com](http://www.hbarabic.com).

- (11) إيمان عبد محمد، أحمد البدراني (2017). إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الإدارة العراقية، العدد 120.
- (12) بن يمينة سعيد (2015). تنمية الموارد البشرية، ب.ط، مسيلة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- (13) حبيب الصحاف (بدون سنة). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان.
- (14) حريق خديجة (2011). إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- (15) حسن إبراهيم بلوط (2002). إدارة الموارد البشرية، ب.ط، بيروت لبنان، دار النهضة العربية.
- (16) حسن علي الزغبى (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، ط1، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- (17) حوالي فضيلة، شرف مليكة (2008). طرق وإجراءات التوظيف في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية.
- (18) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2009). إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (19) راوية حسن (2004). إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، ب.ط، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية للنشر.
- (20) ريمة طبول (2014). دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر، علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، ميله الجزائر.
- (21) زغدار أحمد (2011). المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، عمان الأردن، دار جدير للنشر والتوزيع.
- (22) سالم إلياس (2021). التنافسية والميزة التنافسية في المنظمات العمل، مجلة أبحاث ودراسات لتنمية، مجلد 8، العدد 11، جامعة أحمد بوضياف ميله.

- 23) سلاي يحضيه (2004). تسيير الإستراتيجي لموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة.
- 24) سليمان عائشة (2011). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- 25) سنان الموسوى (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 26) سيد محمد جاد الرب (بدون سنة). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، ب.ط، الإسكندرية مصر، دار الجامعية للنشر.
- 27) شارلز وجابرت جويز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، السيد أحمد المتعال (2001). إدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، جزء1، دار المريح للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 28) صلاح الدين عبد الباقي (1999). إدارة الموارد البشرية، ب.ط، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 29) عبد السلام أبو قحف (1997). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط2، الإسكندرية مصر، مكتبة الإيشاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- 30) عبد العزيز بدر النداوي (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 31) عز الدين علي سويبي، نعمة عباس خفاجي (2015). الميزة التنافسية، ب.ط، عمان الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 32) عمر صقر (2003). العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، ب.ط، الأردن، الدار الجامعية.
- 33) غاني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسن (بدون سنة). استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة كلية التراث الجامعي، العدد 13، جامعة بغداد.

- 34) فريد خميلي (2014). أثر التغيرات البيئية الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز الدراسات، العدد 33، الكوفة.
- 35) فيصل حسونة (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 36) فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد صلاح (2008). الإدارة الإستراتيجية، ط1، مصر، مجموعة السيل العربية.
- 37) قوبع خيرة (2011). تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان.
- 38) قيس إبراهيم حسن الزيايدي (بدون سنة). انعكاسات إدارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة، مجلة كلية التراث الجامعي، العدد 21، الجامعة العراقية.
- 39) مجيد الكرخي (2016). إدارة الموارد البشرية، ب.ط، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 40) محفوظ أحمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار وائل للنشر.
- 41) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 42) محمد بن إبراهيم بن سلمان الحسن السلطي (2024). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 2، جامعة الزرقاء المملكة الأردنية الهاشمية.
- 43) محمد سمير أحمد (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 44) منير زكريا (بدون سنة). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- 45) ناصر دادي عدون (2001). إدارة والتخطيط الإستراتيجي للجزائر.

46) نبيل مرسي خليل (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ب.ط، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.

47) نعاى أأمد، شرقى أأمد (2015). استراتيجىة توظف الموارء البشرىة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسىة، دراسة ميدانىة فى مؤسسة نفظال مقاطعة واء عيسى ولاىة تىزى وزو، مذكرة لنيل شهادة ماسئر فى علم النفس عمل وتنظيم، تخصص تسيير الموارء البشرىة، جامعة مولوء معمري.

48) نور الدين حاروس (2011). إءارة الموارء البشرىة، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.

49) وسىلة بن ساهل (2017). إأئيار الموظفان، ب.ط، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

50) يوسف جحيم الطائى، وآخرون (2010). إءارة الموارء البشرىة، ب.ط، عمان الأردن، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع.

51) kenanoanlime.com (2018).

الملاحق

جامعة مولود معمري \_ تامدة \_ تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص عمل و تنظيم

استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بجامعة مولود معمري تيزي وزو تحت عنوان: " إستراتيجية التوظيف الموارد البشرية و علاقتها بالميزة التنافسية " دراسة ميدانية في مؤسسة نقل وتوزيع منتجات الألبان ومشتقاته ببلدية فريحة ولاية تيزي وزو الجزائر .

يسرنا أن نقدم إليكم هذا الاستبيان راجين منكم مساعدتنا و ذلكبالإجابة الدقيقة و الموضوعية على البنود الواردة فيه ، و نحيطكم علما بان إجاباتكم سوف تبقى في سرية تامة و لن نستخدم إلا لإغراض علمية .

أرجو منكم الإجابة على البنود دون استثناء و ذلك بوضع علامة ( × ) أمام الاقتراح الذي ترونه مناسب لكم .

إشراف :

من إعداد:

أستاذة خمنو دنيا

- قارح يسمينة

- بويبد أسيا

1- معلومات شخصية :

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن : أقل من 25 سنة  25 إلى 35 سنة

36 إلى 45 سنة  46 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي

4- الوظيفة : إداري  تقني/فني

5- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات  من 6 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 21 سنة

6- الحالة العائلية : أعزب (ة)  متزوج (ة)

مطلق (ة)

المحور المتعلق بإستراتيجية التوظيف الموارد البشرية

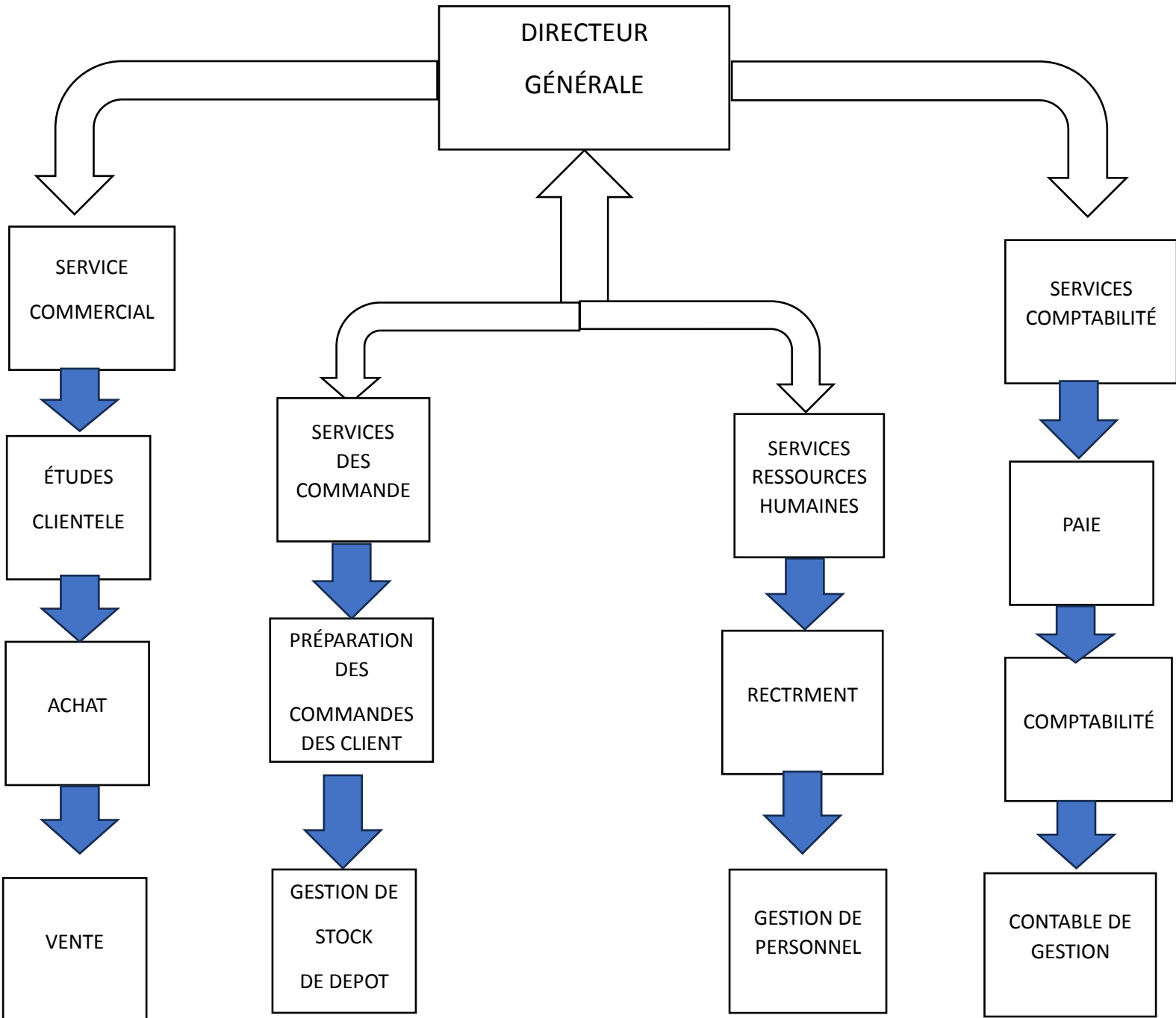
موافق	محايد	لا أوافق	العبارات	الرقم
<b>المحور المتعلق بالاستقطاب الموارد البشرية</b>				
			تقوم الشركة بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب الطلبة المتفوقين	01
			تقدم الشركة حوافز مختلفة لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة .	02
			تعتمد الشركة الترقية على أساس الخبرة .	03
			تعتمد الشركة على المصادر الخارجية لاستقطاب المترشحين للمناصب الشاغرة.	04
			تستقطب الشركة الموظفين على أساس من المعارف التي يمتلكونها .	05
			تعتمد الشركة على مصادرها الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية .	06
			تعتمد الشركة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة .	07
			تقوم الشركة بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات .	08
			تتبع الشركة أسلوب الاتصال مع معارف و أصدقاء الموظفين كوسيلة للاستقطاب .	09
			يوجد في الشركة وصف ثابت و مكتوب للوظائف الإدارية.	10
			يتم تحديد احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية حسب متطلبات الوظائف من مهارات.	11
			تعتمد الشركة على المصادر الداخلية و الخارجية معا في ملأ الشواغر .	12
			توفر الشركة حوافز لاستقطاب الموارد البشرية .	13
			تقوم الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان و الاتصال المختلفة.	14
<b>المحور المتعلق بالاختيار الموارد البشرية</b>				
			تتبع الشركة في اختيار الموظف على حسب الأقدمية .	16
			تتبع الشركة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة .	17

			تعتمد الشركة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي .	18
			تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح .	19
			تعتمد الشركة باختيار العاملين وفق التخصص .	20
			تلجأ الشركة إلى عملية الاختيار الخارجي كونه يوفر خبرات جديدة .	21
			تستند الشركة في الاختيار الداخلي على أساس الإمكانيات التقنية للعاملين .	22
			تتم عملية الاختيار على أساس قربهم من الموقع الجغرافي .	23
			تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة .	24
			الجو العام للمقابلة يتيح للمرشحين إبراز كافة معارفهم .	25
			عملية اختيار الموظفين في هذه الشركة تتم على أساس الخصائص الشخصية , كالعمر و الحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة .	26
			يعتمد قرار الاختيار على الرأي الشخصي للمسؤول	27
<b>المحور المتعلق بتعيين الموارد البشرية</b>				
			تستند الشركة في تعيين الموظفين على الكفاءات	28
			تجري الشركة امتحانات لتعيين الموظفين	29
			يتم التعيين في المنصب مباشرة بعد إجراء المقابلة	30
			يتم التعيين في الشركة على أساس الشهادة	31
			تستند عملية التعيين في الشركة على قواعد و معايير ثابتة .	32
			تعتمد الشركة على إجراء الامتحانات لتعيين المتقدمين للوظائف لديها	33
			تهتم الشركة بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر مختلفة	34
			تعتمد الشركة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل الوظائف .	35
			يتم تعيين الموظفين من قبل الإدارة الوسطى للمؤسسة .	36
			يتم التعيين الموظفين من قبل الإدارة العليا للمؤسسة .	37

المحور المتعلق بالميزة التنافسية			
الرقم	العبارات	لا أوافق	محايد موافق
01	تعتبر الشركة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة.		
02	تسعى الشركة من خلال الحوافز المادية تحقيق مركز تنافسي جديد بين العمال.		
03	تسعى الشركة استغلال قدرات الموظف للأداء الجيد في المؤسسة.		
04	تتبع الشركة إستراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق أفضل أداء .		
05	تمتلك الشركة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة.		
06	تستغل الشركة أفضل الموارد البشرية في رفع تنافسية المنظمة.		
07	تستقطب الشركة أفضل أكفاء قادرين على إعطاء قدرة تنافسية.		
08	تبنى الشركة أهدافها على ولاء العاملين فيها.		
10	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية.		
11	كفاءة إدارة الشركة تؤثر على نجاح تقليل التكلفة.		
12	تعتمد الشركة سياسة السعر الأقل من المنافسين.		
13	تعتمد الشركة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.		
14	تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتحسين الجودة		
15	تستخدم الشركة طرق متعددة للرقابة على الجودة.		
16	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.		
17	تمتاز خدمات الشركة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.		
18	طورت الشركة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية .		
19	طورت الشركة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال استقطاب الكفاءات.		
20	تقدم الشركة الخدمات للعملاء بسرعة.		

			تقدم الشركة الخدمات للعملاء في وقت محدد.	<b>21</b>
			تعتمد الشركة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي لتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها.	<b>22</b>
			تبني الشركة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	<b>23</b>
			يمتلك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	<b>24</b>
			تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.	<b>25</b>
			تهتم الشركة بالاستماع و معالجة شكاوي زبائنها في الأوقات.	<b>26</b>
			تلتزم الشركة بتقديم الخدمة في الأجل المحددة لزيائنها.	<b>27</b>
			تسعى الشركة إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.	<b>28</b>
			تقدم الشركة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين.	<b>29</b>
			تسعى الشركة لإدخال تحسينات على المنتجات بالاعتماد على إمكانياتها.	<b>30</b>
			تمتلك الشركة القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز من مكانتها في السوق.	<b>31</b>
			تمتلك الشركة القدرة على حل المشكلات	<b>32</b>
			تحاول الشركة المتابعة الأفكار التي تنسم بمخاطر عالية	<b>33</b>
			تحرص الشركة أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة	<b>34</b>
			تستخدم الشركة البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة .	<b>35</b>

# ORGANIGRAME DE D.L.S.F.R AIT REMDANE



## Correlations

		الاستبيان	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	الميزة التنافسية
الاستبيان	Pearson Correlation	1	,873**	,880**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	Pearson Correlation	,873**	1	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002
	N	30	30	30
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,880**	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	30	30	30

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

## Reliability

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,805	72

## Correlations

		استقطاب الموارد البشرية	الميزة التنافسية
استقطاب الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,711**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

### Correlations

		اختيار الموارد البشرية	الميزة التنافسية
اختيار الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,502**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

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

### Correlations

		تعيين الموارد البشرية	الميزة التنافسية
تعيين الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,372**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,372**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	80	80

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

### Correlations

		استراتيجية تنظيف الموارد البشرية	الميزة التنافسية
استراتيجية تنظيف الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,728**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

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

## Correlations

		الاستبيان	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	الميزة التنافسية
الاستبيان	Pearson Correlation	1	,873**	,880**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	Pearson Correlation	,873**	1	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002
	N	30	30	30
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,880**	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	30	30	30

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

## Reliability

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	72

## Correlations

		استقطاب الموارد البشرية	الميزة التنافسية
استقطاب الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,711**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

### Correlations

		اختيار الموارد البشرية	الميزة التنافسية
اختيار الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,502**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

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

### Correlations

		تعيين الموارد البشرية	الميزة التنافسية
تعيين الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,372**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,372**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	80	80

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

### Correlations

		استراتيجية تطيف الموارد البشرية	الميزة التنافسية
استراتيجية تطيف الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,728**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

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