

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة



## استراتيجية التوظيف للموارد البشرية وأثرها

### في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف :

- د. بوغنيبة وهيبة

إعداد الطالبتين :

- علي موسى ريمة

- حمروش وفاء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شلابي عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
يوب أمال	أستاذة التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
بوغنيبة وهيبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا وأعاننا في إتمام هذا العمل

كما نتوجه بالشكر والامتنان للأستاذة المشرفة

"الدكتورة بوعنينة وهيبة"

على دعمها والتي لم تبخل علينا بالتوجيهات والإرشادات القيمة

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولها

مناقشة هذه المذكرة وبدلها الجهد في التدقيق وإثراء هذا البحث شكلا

ومضمونا

والشكر موصول أيضا إلى كافة الأساتذة والزملاء في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ولا يفوتني أن أتوجه بكل الشكر إلى كافة موظفي وإدارات المؤسسة

المينائية لسكيدة

وكذا كل من ساعد في إنجاز هذه المذكرة

سواء كان من قريب أو من بعيد.



إِهْدَاء

إلى قدوتي في الحياة ومن أرجع له الفضل في كل شيء

"والدي الحبيب"

إلى نبع المحبة والوفاء وأعز ما أملك

"أمي الغالية"

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى زميلتي التي تقاسمت معها هذا العمل

إلى جميع الأصدقاء والأوفياء

أهدي هذا العمل

سَمِيحَة

# إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

"أبي العزيز"

إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا مصدر الحب والعطاء، إلى من غمرتني بحنانها

وصاننتي دعواتها

"أمي الغالية"

إلى أخي ورفيق دربي

"أيمن"

إلى من بهما أكبر وعليهما أعتد، إلى من يعجز اللسان عن وصف ما أكنه لهم من حب

وحنان أخواتي

"إلهام، منال، جهان، حنين، بتول"

إلى رمز البراءة والطفولة كتناكيت العائلة

"درصاف، أفنان"

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى من سعدت برفقتهم صديقاتي

"رفيدة، شيماء، خولة"

إلى زميلتي التي تقاسمت معها هذا العمل

"ريمة"

إلى الذي وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

# وَقَاء

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التوظيف بمختلف أبعادها ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين ) فيتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع 50 استمارة على الإطارات وتم إخضاع 37 استمارة للتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss باستخدام معامل الثبات ألفا كروباخ، التكرار، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، التوزيع الطبيعي، الانحدار البسيط والمتعدد. وقد توصلنا إلى نتائج الدراسة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  في المؤسسة محل الدراسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية التوظيف، الميزة التنافسية، المؤسسة المينائية لسكيكدة.

## The abstrad:

The study aimed to identify the effects of the recruitment strategy in its various dimension (attraction, selection, appointment)In to achive the competitive advantage in the order port institution in the state of Skikda.

This study relied on the analytical descriptive approach 50 questionnaires were distributed to the frames, and 37 questionnaires were subjected to pickling by the statistical package program of the social sciences, using the Cronbach's alpha constant, frequencies, percentagesmeans, standard deviation, normal distribution, simple and multiple regression.

1- There is a statistically significant relationship between attracting human resources and competitive advantage at a statistically signification level of

$\alpha \leq 0.05$  in the institution under study.

2- There is statistically significant relationship between the selection of human resources and the competitive advantage at the signification level of  $\alpha \leq 0.05$  in the institution under study.

3- There is statistically significant relationship between determining human resources and competitive advantage at a signification level of  $\alpha \leq 0.05$  in the institution under study.

4- There is statistically significant relationship between human resources recruitment strategy and competitive advantage at a signification level of

$\alpha \leq 0.05$  in the institution under study.

**Keywords:** human resources recruitment strategy, competitive advantage, port institution of the state of Skikda.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية</b>	
5	تمهيد
15-6	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التوظيف للموارد البشرية</b>
8-6	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
7-6	الفرع الأول: تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية
8	الفرع الثاني: وظائف الموارد البشرية
10-8	المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية التوظيف للموارد البشرية
9-8	الفرع الأول: تعريف استراتيجية التوظيف وأهميتها
10-9	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف
15-10	المطلب الثالث: مراحل سيرورة عملية التوظيف
12-10	الفرع الأول: الإستقطاب

15-13	الفرع الثاني: الإختيار والتعيين
21-16	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
19-16	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
17-16	الفرع الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية
19-18	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها
21-20	المطلب الثاني: بناء المزايا التنافسية
20	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
21	الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
22	المطلب الثالث: علاقة استراتيجية التوظيف بالميزة التنافسية
22	الفرع الأول: الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية
22	الفرع الثاني: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية
25-23	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
24-23	المطلب الأول: الدراسات العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
25	المطلب الثالث: القيمة المضافة
26	خلاصة
<p><b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة</b></p>	
28	تمهيد
34-29	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
30-29	المطلب الأول: تقديم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

30-29	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة المينائية لسكيكدة
30	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة
34-31	المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية لسكيكدة وهيكلها التنظيمي
31	الفرع الأول: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية لسكيكدة
34-32	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة
42-35	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية
35	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
35	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
42-36	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
36	الفرع الأول: طرق جمع البيانات
37-36	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
42-38	الفرع الثالث: صدق وثبات استبانة الدراسة
42	الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
57-43	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
48-43	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الوظيفية
44-43	الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
45-44	الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
46-45	الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية
47-46	الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
48-47	الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

54-49	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لأجزاء الدراسة
52-49	الفرع الأول: جزء استراتيجية التوظيف للموارد البشرية
54-53	الفرع الثاني: جزء الميزة التنافسية
57-54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
54	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
55	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
56-55	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
57-56	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية
58	خلاصة
61-60	الخاتمة
66-63	قائمة المراجع
79-68	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	36
02	المدى وفقا لقياس التبني والأهمية	37
03	معامل ألفا كرومباخ	38
04	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات استقطاب الموارد البشرية	39
05	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات اختيار الموارد البشرية	40
06	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تعيين الموارد البشرية	41
07	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية	41-42
08	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	42
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	43
10	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	44
11	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	45
12	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	46
13	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	47
14	الوسط الحسابي لعبارات استقطاب الموارد البشرية	49
15	الوسط الحسابي لعبارات اختيار الموارد البشرية	50
16	الوسط الحسابي لعبارات تعيين الموارد البشرية	51
17	الوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية	53
18	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للاختبار العلاقة بين استراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية	54

55	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية	19
56	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية	20
70	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد للاختبار العلاقة بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية	21

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي	01
44	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس	02
45	تمثيل عينة الدراسة حسب العمر	03
46	تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	04
47	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
48	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	06

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
72-69	الاستبيان	02
79-73	مخرجات برنامج spss	03

# مقدمة

## مقدمة:

نظرا للتغيرات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه واشتداد حدة المنافسة، أصبح من الضروري على المؤسسات التأقلم مع هذه التغيرات لضمان البقاء والاستمرارية. وهو ما جعل مختلف المؤسسات اليوم سواء كانت انتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة، صغيرة أو كبيرة تسعى لتكوين ثروة من الموارد البشرية الكفؤة، كونه الركيزة الأساسية وعنصرا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الأمثل لهذا المورد مما يستوجب ضرورة الاعتماد على أساليب ومناهج خاصة في التوظيف، وعبر كل مراحلها من استقطاب واختيار وتعيين من أجل إمداد المؤسسات بالحجم المناسب والكفاء من الموارد البشرية في الوقت والمكان المناسبين حتى تكتسب ميزة تنافسية.

## الإشكالية:

تعتبر استراتيجية التوظيف الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، باعتبارها المسؤولة عن إدخال الأيدي العاملة وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة. على ضوء ما سبق يمكن صياغة وتحديد الإشكالية التالية:

**ما هو أثر استراتيجية التوظيف على الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ؟**

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟

**الفرضيات :**

**الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين استراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة البحث عن علاقة استراتيجية التوظيف للموارد البشرية بالميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- طبيعة الموضوع وعلاقته المبنية بالتخصص المدروس.
- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع باعتباره من مواضيع الساعة.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول الى المعلومات المتصلة به من خلال المصادر والمراجع.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- محاولة وضع إجابة للإشكالية المطروحة.
- تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية لسكيدة.
- ضرورة تطبيق أبعاد استراتيجية التوظيف في المؤسسة لما لها من دور هام في تحقيق الميزة التنافسية.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع استراتيجية التوظيف بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه استراتيجية التوظيف للموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات من خلال توظيف الموارد البشرية.

### حدود الدراسة:

**الحدود الزمانية:** فقد تحددت بداية من 04 فيفري 2023 إلى غاية شهر جوان 2023.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة لأنها تتلائم مع طبيعة موضوع الدراسة.

**الحدود الموضوعية:** انحصرت الدراسة الحالية في حدود استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

**الحدود البشرية:** تتمثل في إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

### منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث، فالمنهج الوصفي سيتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها وتأثيرها، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل الاستبانة، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي في تحليل الاستبانة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

### صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها في الدراسة:

- نقص في الدراسات والأبحاث المعمقة التي تجمع بين أبعاد استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية.
- صعوبة الحصول على المعلومات خاصة في الدراسة التطبيقية.

### هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات، وبالاعتماد على المنهج المستخدم قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، فخصصنا الفصل الأول لتقديم الأدبيات النظرية والتطبيقية لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى أساسيات الميزة التنافسية وعلاقتها باستراتيجية التوظيف للموارد البشرية، وتناولنا في المبحث الثالث الأدبيات التطبيقية للدراسة.

وبالنسبة للفصل الثاني تمحور حول الدراسة الميدانية، من خلال تقديم ميدان الدراسة في المبحث الأول،

وإبراز الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من خلال المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث فقد قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها فيما يتعلق بدراسة عينة في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية

والميزة التنافسية

## تمهيد:

تعد الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتعنى باهتمام كبير في عالمنا المعاصر نظرا للأهمية البالغة لهذا المورد مقارنة بالموارد الأخرى، وعليه يعد العنصر البشري في المؤسسات هو الأساس في إدارة الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، وهو القادر على تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال القيام بواجباتها بشكل كفؤ وفعال.

ولهذا الغرض تطلب الأمر زيادة الطلب على القوى العاملة ذات الكفاءة والخبرة، ذلك من خلال التخطيط لها واستقطابها وعملية اختيارها وتوظيفها، وهو ما سوف نحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كتالي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية

يعتبر المورد البشري المورد الحقيقي للمؤسسة، والموارد المالية والمادية ما هي إلا عوامل مساعدة. والإنسان بما يمتلكه من مهارات، هو العنصر الحاسم للحفاظ على مكانة المؤسسة داخل محيطها الذي تعمل فيه، وذلك يتطلب استثمار أموال معتبرة في البحث والحصول على موارد بشرية عالية المهارة والتميز، ثم الحفاظ عليها وتميئتها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المورد البشري عنصر أساسي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية، لذا تحتاج المؤسسة إلى تحقيق إدارة محكمة تمكنها من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

### الفرع الأول: تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومنفق عليه لإدارة الموارد البشرية، من بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف " فليبيو " إدارة الموارد البشرية بأنها: " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتميئهم وتعبئهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة " .<sup>1</sup>

تعريف " أحمد ماهر " هي: " سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها " .<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

##### 1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.
- تنمية دور العنصر البشري في المؤسسة في زيادة فعاليته من خلال تدريبه الناجح.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص12.

<sup>2</sup> جري عبد الحكيم، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013، ص4.

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.<sup>1</sup>

- اهتمام بالإنتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.<sup>2</sup>

- تنافسية المؤسسة تتبع من كفاءة وفعالية الموارد البشرية، من خلال تدارك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس تعتمد على رأس المال البشري لديها.

- ضمان توفير للإدارة العليا نقاط القوة أو الضعف في الموارد البشرية التي تساعد في وضع استراتيجيات المؤسسة .

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.<sup>3</sup>

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في نفس الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث تتجسد في وضع استراتيجية للموارد البشرية، ومن بين هذه الأهداف نذكر:<sup>4</sup>

- تكوين قوة عمل ذات كفاءة.
- تنمية وتكوين اقوى العاملة، والمحافظة على مستوى المهارة والقدرة على الأداء.
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهماتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين .
- العمل على تحقيق تعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم في تحقيق المستوى المطلوب من لإنتاج.

<sup>1</sup> ابن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص25 .

<sup>2</sup> خالد حسيبة، واقع تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2012/2011، ص 10.

<sup>3</sup> حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص6.

<sup>4</sup> بلجل محمد خالد، واقع تكوين الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت

1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص 11-12.

## الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجا عمل إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ومن أهم تلك الوظائف نذكر: <sup>1</sup>

**1- التخطيط:** الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، وإعداد القواعد والإجراءات، وصياغة الخطط والتنبؤات المستقبلية.

**2- التنظيم:** تتضمن هذه الوظيفة تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة، تشكيل الانقسام، تفويض الصلاحيات، توضيح خطوط تدفق الصلاحية، توضيح قنوات الاتصال، والتنسيق بين أعمال المرؤوسين.

**3- التوظيف:** تتضمن هذه الوظيفة تحديد نوع الأفراد الواجب تعيينهم في المنظمة، استقطاب العاملين، اختيارهم، تدريبهم وتطويرهم ووضع معايير الأداء، تقييم الأداء، تقديم النصح والمشورة وتعويضات العاملين.

**4- التوجيه:** هي وظيفة الحث ودفع الأفراد على أداء العمل، والحفاظ على روحهم المعنوية، وتحفيزهم.

**5- الرقابة:** تتضمن هذه الوظيفة وضع المعايير مثل الحصة السوقية للمبيعات، مقاييس الجودة، مستويات الإنتاج، والتأكد من مطابقة الأداء الفعلي مع تلك المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

## المطلب الثاني: استراتيجية التوظيف للموارد البشرية

تعتبر استراتيجية التوظيف من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية التي تلبي احتياجاتها بفعالية.

## الفرع الأول: تعريف استراتيجية التوظيف وأهميتها

### 1- تعريف التوظيف:

هناك عدة تعاريف للتوظيف من بينها نذكر:

عرف التوظيف على أنه: توفير العمالة اللازمة للمؤسسة من حيث النوعية والإعدادات المطلوبة، جذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار، كالاختبارات والمقابلات، واتخاذ قرار التعيين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، 2014، ص68.

<sup>2</sup>أحمد الأمين يوسف، أبو بكر سالم، استراتيجية التوظيف للموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مجلد 4، العدد1، 2019، ص43.

كما عرف بأنه هو العملية التي من خلالها يتم استقطاب وانتقاء المترشحين لمنصب محتمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2- تعريف استراتيجية التوظيف:

يمكن عرض بعض تعاريف حول مفهوم استراتيجية التوظيف للموارد البشرية في الآتي:

عرفت استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على أنها: جميع القرارات والإجراءات المتصلة باختيار الوسائل لملء الشواغر، وهذا يتطلب أن يكون تناسق بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

تعرف أيضا على أنها: مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لإيجاد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين منهم.<sup>3</sup>

وكما تعرف بأنها: مجموعة النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

ومن خلال عرضنا للتعريف السابقة يمكن القول بأن استراتيجية التوظيف للموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة ذات أهداف تدعم استراتيجية المؤسسة وتعزز من فعاليتها وذلك من خلال استقطاب مرشحين للعمل الذين لديهم الكفاءة والتميز ومن ثم اختيارهم وتعيينهم للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التوظيف

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية توظيف الموارد البشرية يمكن طرحها من خلال مايلي:

**السياسة التنظيمية:** هي السياسة التي تنتهجها المؤسسة للقيام بتوظيف الموارد البشرية من خلال اختيار الطرق المناسبة لاستقطاب الأفراد، واختيار طرق لاختيار أحسن المتقدمين، إذ أن أمام المؤسسة العديد من المصادر منها الداخلية ومنها الخارجية فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر ومن ثم التأكد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رجم خالد وآخرون، واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 8، العدد 1، جامعة سطيف، جامعة آدارا، جامعة تلمسان، 2021، ص 250.

<sup>2</sup> إيمان لعرايجي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2021/2020، ص 58.

<sup>3</sup> يوسف كامل عايد الزيادين، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، عدد 28، المجلد 4، 2013، ص 209.

<sup>4</sup> إيمان لعرايجي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 9، العدد 3، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2021، ص 219.

<sup>5</sup> فريد خميلي، اثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2016، ص 177

**سياسة رفع الأجر:** أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية من الأجر من أجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في المؤسسات الأخرى، فيجب أن يقوم القائم بالتوظيف بوضع سياسة يرفع من خلالها الأجر الى أعلى درجات، بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأيضا جلب عمال المؤسسات الأخرى للعمل بالمؤسسة والاستفادة من مهاراتهم.

**التوظيف على أساس قدرات الفرد:** تسعى المؤسسات الى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدراتهم لشغل الوظائف الحالية وإنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية وأخرى مستقبلية، أي توجه جهودها الى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم وامكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل سيرورة التوظيف للموارد البشرية

تعتبر عملية التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة تمر عبر عدة مراحل.

#### الفرع الأول: الاستقطاب

يتضمن الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المؤسسة.

#### أولا: تعريف الاستقطاب وأهدافه

##### 1- تعريف الاستقطاب:

هو الطريقة أو الطرق والوسائل التي يحاول فيها قسم الموارد البشرية جذب عدد من المتقدمين المتميزين، ليتم اختيار الأنسب فيما لا بينهم لشغل وظيفة معينة.<sup>2</sup>

ويعرف ايضا على أنه: مجموعة من المراحل المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أفريد خيملي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي، ص 150، 151.

<sup>2</sup> علي شوقي علي قحوش، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2017، ص 08.

<sup>3</sup> هبة محمد زرقان الفرح، استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، 2009، ص 12.

## 2- أهداف الإستقطاب:

تساهم عملية الاستقطاب للموارد البشرية في تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تحقق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية من خلال اختيار الأنسب من الأفراد المتقدمين للوظيفة من خلال الالتزام بعملية البحث والاختيار العادل للموارد البشرية المبني على الكفاءة والمعايير الموضوعية.
- توفير العدد الكافي من الموارد البشرية للعمل في المؤسسة بأقل تكلفة مما يسهم في تحقيق الأعباء الوظيفية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تدعيم المؤسسة بالكفاءات الجديدة من الموارد البشرية وخلق تنوع معرفي مما يحقق مزايا تنافسية لها.
- تعتبر عملية الاستقطاب في المنظمات من أهم الأدوات التي يجب استخدامها وذلك لتوفير قوى بشرية قادرة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية.
- فتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة.
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها الى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء، وتطوير حياتهم الوظيفية.
- بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية.
- استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.

### ثانيا: مراحل عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بمجموعة من المراحل تتمثل في:<sup>2</sup>

- 1- **دراسة وتحليل سوق العمل:** تمثل النتائج التي يتم التوصل اليها من خلال دراسة سوق العمل، واتجاهات المتغيرات البيئية، بمثابة الموجه العام لهذه الاستراتيجية وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية والمستقبلية.
- 2- **دراسة نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الأعمال:** حيث تفيد هذه النتائج في معرفة عدد ونوعية ومواصفات الموارد البشرية التي تلبي احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- 3- **وضع سياسة البرامج:** حيث تشمل سياسة البرنامج الاستقطابي على المهام التالية: تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تحديد مصادر الاستقطاب الملائمة، تصميم الرسائل الاستقطابية وتحديد قنوات الاتصال.

<sup>1</sup>حبيبة بلحاج، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، 2020/2019، ص 68.

<sup>2</sup>إيمان لعرايجي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

**4- تقييم تنفيذ برامج الإستقطاب:** يهدف الى معرفة مدى نجاح وظيفة الاستقطاب في تصميم وتنفيذ برنامجها، وتحديد الثغرات لتعديل استراتيجياتها الاستقطابية وجعلها أكثر فاعلية، ومن أهم المعايير المستخدمة في هذا المجال: عدد الأفراد المستقطبين، مستوى مواصفات الموارد البشرية المستقطبة، المدة الزمنية، تكلفة الاستقطاب.

### ثالثاً: مصادر الإستقطاب

تستعين المؤسسة في عملية الاستقطاب على مصدرين أساسين:

#### 1- المصادر الداخلية:

هي المصادر المتاحة داخل المنظمة تلجأ إليها في حالة الوظائف التي تتطلب خبرات لا تتوفر خارج المؤسسة أو في حالة الوظائف الإشرافية، وتتمثل هذه المصادر في:<sup>1</sup>

**مخزون المهارات:** يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم، ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة. **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة بكثرة نظراً لبساطتها لأنها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلمات، وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة، وهي تمثل انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات، وعادة ما تكون بزيادة في الأجر والامتيازات الوظيفية.

**النقل الوظيفي:** تستعمل هذه الوظيفة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العمال، ويتم نقلهم من وظيفة الى أخرى تكوين خبرات متعددة ومتنوعة.

#### 2- المصادر الخارجية:

وتتمثل المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية من خارج المؤسسة، وذلك من سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وغالباً ما يتم اللجوء إليها عندما لا تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها الفعلية من الموارد البشرية المطلوبة للعمل في المؤسسة.

ومن أهم لمصادر الخارجية للاستقطاب: الإعلانات، توصيات العاملين الحاليين، وكالات الاستخدام، الجمعيات والنقابات المهنية، برامج التدريب والتشغيل.

وتتجلى أهمية المصادر الخارجية في الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تحقيق استراتيجيات المؤسسة واكتساب مزايا تنافسية، كذلك تسهيل عمليات التغيير وإعادة الهندسة، والتقليل من مشاكل التغيير نتيجة الحصول على قوى عاملة جديدة ومؤهلة، ولكن قد يعاب على الاستقطاب الخارجي تحميل المؤسسة تكاليف مالية

<sup>1</sup> أحمد الأمين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 44.

إضافية من الممكن تجنبها، وكذلك التأثير على الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالإضافة إلى أن استقطاب الأفراد من المصدر الخارجي قد لا يؤدي إلى اختيار الأفضل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الإختيار والتعيين

تمثل وظيفة الإختيار والتعيين الإمتداد الطبيعي لوظيفة البحث والإستقطاب للقوى العاملة، وتتضمن، وتتضمن هذه العملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة.

### أولاً: تعريف الإختيار والتعيين وأهميته

#### 1- تعريف الإختيار:

يعرف الإختيار على أنه: هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإنتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقاً لمعايير، أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها.<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه: مجموعة الإجراءات والطرق التي تسمح بتحديد من بين مجموعة المستقطبين الذين سيتم تعيينهم رسمياً لشغل المناصب الشاغرة.<sup>3</sup>

#### 2- تعريف التعيين:

هو بمثابة الخطوة النهائية لعملية التوظيف ككل، فالمنظمة وبعد اختيارها للمتقدمين الأوائل وفق عملية الإختيار ووفق حاجاتها تصدر قرار التعيين<sup>4</sup>

#### 3- أهمية عملية الإختيار والتعيين:

تعتبر مهمة اختيار وتعيين الموظفين العمود الفقري في سياسة إدارة شؤون الموظفين، وترجع أهمية هذه العملية إلى مايلي:<sup>5</sup>

- إن عملية الإختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

<sup>1</sup> إيمان لعرايجي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> أيت سعد محمد، العرابي سامية، دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية، مجلة الروايز، مجلد 02، عدد 02، جامعة الجزائر، 2018، ص 125.

<sup>3</sup> بوزاري صراح، تقييم إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2006/2005، ص 74.

<sup>4</sup> هبة محمد زرقان الفرخ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>5</sup> طلحي فاطمة الزهراء، التوظيف المنهجي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007/2006، ص 107.

- إن فعالية تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، فيوفر لهم هذا النظام أجور عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل الوظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاءه للشخص الذي توسط له في هذه الوظيفة لا للمؤسسة التي يعمل فيها.
- إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المؤسسة قائماً.

## ثانياً: معايير وضوابط الاختيار والتعيين

### 1- معايير عملية الاختيار والتعيين:

تتم عملية الاختيار والتعيين وفق مجموعة من المعايير تتمثل في:<sup>1</sup>

- المستوى التعليمي:** حيث تتطلب كل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين من الواجب توافره لدى المتقدم لشغل الوظيفة المطلوبة.
- الصفات الشخصية:** حيث تنقسم الى مجموعتين هما:
  - الصفات الداخلية: والتي تشير الى الخصائص الوجدانية مثل مدى الصدق بالحديث.
  - الصفات الخارجية: وتشير الى الشكل الخارجي للفرد.
- المعرفة والخبرات السابقة وعدد سنوات العمل في نفس المجال:** لأن الخبرة السابقة تعتبر مؤشراً لإمكانية الفرد للقيام بعمله وأداء مهامه والواجبات المطلوب تنفيذها.

<sup>1</sup> أحمد محمد حمدان الحجاج، اثر استراتيجية التوظيف على جودة حياة العمل، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص 22.

## 2- ضوابط عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية الاختيار والتعيين بمجموعة من الخطوات تتمثل في: <sup>1</sup>

- الإعلان عن المناصب الشاغرة لدى المؤسسة.
- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات والسير الذاتية.
- إجراء مقابلات تتفق مع طبيعة العمل.
- القيام بعملية المفاضلة بين المتقدمين الذين اختاروا المقابلة الشخصية.
- إجراء المقابلات الرسمية.
- القيام بعملية التوظيف وإجراء الفحص الطبي مع فترة تجربة.
- إعداد العاملين، أي تعريفهم على العمل وتدريبهم.
- ترسيم الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

<sup>1</sup>الدباغي محمد رشيد، ناصر أحميدة، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018/2017، ص 23.

**المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وعلاقتها باستراتيجية التوظيف للموارد البشرية**

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة، والكفاءات.

**المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية**

مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي، أصبح على المؤسسات العمل على تمييز نفسها وتطويرها بما يسمح لها بالبقاء صامدة أمام المنافسة.

**الفرع الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية****1- تعريف الميزة التنافسية:**

يستخدم مفهوم الميزة التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الباحثين، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرفها كل من Strichland، و Thompson، على أنها: شيء ما تفعله المؤسسة جيدا مقارنة بمنافسيها، وهي ترتبط بوظائف المؤسسة أو أي نشاط آخر له شكل تنافسي هام لخلق وإنتاج وتسويق منتجات وخدمات المؤسسة، فقد أشار هذا التعريف الى الابتكار بطريقة غير مباشرة من خلال الوصول الى الجديد من قبل المنافسين.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا الميزة التنافسية بأنها: عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها الاستراتيجيات معينة للتنافس، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومن منظور الموارد البشرية تعرف بأنها: عند امتلاك المؤسسة لموارد بشرية يكون العنصر فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل، أو أن يكون نادرا وفريدا وأن يكون قادرا على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا: هي صناعة وإيجاد أوضاع تفوق لمؤسسة معينة على منافسيها في مجالات الإنتاج، التسويق التمويل، الموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلا الابتكار، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020/2019، ص 79-80.

<sup>2</sup> بشير بودية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، عدد 1، جامعة الطاهري محمد بشار، الجزائر، 2022، ص 83.

<sup>3</sup> صديقي خضرة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية المعاصرة، مجلد 5، عدد 2، جامعة طاهيري محمد بشار، الجزائر، 2022، ص 425.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف بسيط شامل للميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على إيجاد ميزة فريدة تتفوق فيها على منافسيها بإنتاج سلع وتقديم خدمات بمزايا أفضل، وتتحقق الميزة التنافسية عند امتلاكها موارد بشرية نادرة وفريدة وتكون قادرة على إضافة قيمة يصعب تقليدها.

## 2- خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.<sup>1</sup>
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008/2007، ص40

<sup>2</sup>مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الإقتصادي، مجلد 02، عدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر الجزائر، 2019، ص 243.

## الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها

## 1- مصادر الميزة التنافسية:

أشار عديد الباحثين الى مصادر الميزة التنافسية:

**الجودة:** وتعتبر من المصادر الرئيسية في بناء الميزات التنافسية، ويتم تحقيق الجودة من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة، بالإضافة الى تحسين العمليات من خلال التسيير والتدريب الجيد للموارد البشرية.

**التكلفة:** تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم التي سعت لاعتماده كثير المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات في أقل ما يمكن مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

**الكفاءة:** وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة ونقاس بكمية المخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة التي تتميز بانخفاض تكاليفها تستحوذ بالضرورة على كفاءة انتاج عالية مقارنة بمنافسيها تسمح لها ببناء ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

**الزمن:** يعتبر الوقت سواء في ادارة الإنتاج أو في ادارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول الى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

**المعرفة:** اذا كانت المعرفة حصيلة ومعلومات وتجارب أو مجموعة من الأشخاص في وقت محدد، فإننا نعيش حالة انفجار المعرفة، حيث أصبحت هذه الخبرة المورد الأكثر أهمية في خلق ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

**الإبداع:** ينظر الى الإبداع المنظمي على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق، وعلى التوصل الى ما هو جديد الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع ويمكن المؤسسة من تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق، ومنه أصبح الإبداع مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية ومتغيرة استراتيجية كونه يضيف للمؤسسة قوة تفوقها باستمرار لتحقيق مزايا تنافسية اضافية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، المعهد التقني الديوانية، العراق، 2018، ص 106.

<sup>2</sup> بلال شيخي، سامية فكير، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الإستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تثمين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة معارف، عدد 17، 2014، ص 214.

<sup>3</sup> ريم ابراهيم علي، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 34.

<sup>4</sup> عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإقتصاد والتنمية، مجلد 6، عدد 1، جامعة يحي فارس المدية، 2018، ص 232.

## ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

يمكن استنتاج نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية:

**التكلفة الأقل:** اي قدرة المنظمة على تصميم تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، ومما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعتبر مصادرها هامة للميزة التكاليفية.<sup>1</sup>

**ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم ذلك يجب الإستناد على العوامل التالية:<sup>2</sup>

- الإجراءات التقديرية: تقوم المؤسسة باختيار الأنشطة والاجراءات المهمة فب نظر المؤسسة مثل خصائص المنتج، خدمات مابعد البيع.
- الروابط: والمتمثلة في الروابط بين المنتجات وكذا الروابط بين المتعاملين مع المؤسسة.
- التموقع: يقصد به أهمية اختيار المؤسسة للموقع المناسب.
- الإلتحاق: يمكن ان تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

<sup>1</sup>شنتي صورية، بن لخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، عدد 2، جامعة المسيلة، 2017، ص 112.

<sup>2</sup>عبد الحكيم جربي، البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، مجلد 5، عدد 2، جامعة سطيف 1، ص 165.

**المطلب الثاني: بناء المزايا التنافسية**

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة، والكفاءات.

**الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية**

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما:

**البعد الأول: حجم الميزة التنافسية**

كلما كان حجم الميزة التنافسية أكبر كان ذلك عائداً أمام المنافسين للتغلب عليها أو تقليدها، لذا يجب على المؤسسة مراقبة وتتبع دورة حياة الميزة التنافسية لإجراء التحسينات المناسبة في الوقت المناسب، وعموماً تمر دورة حياة الميزة التنافسية بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

**مرحلة التقديم:** تعرف فيها الميزة التنافسية انتشاراً واسعاً من خلال القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من العملاء.

**مرحلة التبني:** تعرف فيها الميزة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

**مرحلة التقليد:** يتراجع فيها حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرة.

**مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة تختلف أسسها على أسس الميزة الحالية، وفي حال لم تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها ويكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

**البعد الثاني: نطاق التنافس**

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل من أربعة أبعاد فرعية:<sup>2</sup>

**1- نطاق القطاع السوقي:** يتمثل في مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتعامل معهم وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

**2- النطاق الرأسي:** يعكس مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً، فالتكامل الرأسي المرتفع من شأنه أن يتيح الفرصة أمام المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين.

**3- النطاق الجغرافي:** يعبر عن عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة .

<sup>1</sup>بوزليفة شهرة، دور سياسة التوزيع في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2011/2012، ص 59، 60.

<sup>2</sup>لعور فريد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

**4- نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود ترابط بين الأنشطة المختلفة من شأنه أن يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية.

**الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية**

يمكن الحكم على نوعية وجود الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير: <sup>1</sup>

**أولاً: مصدر الميزة التنافسية:** فالميزة التنافسية يمكن ترتيبها على مرتبتين هما:

**1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية من السهل تقليدها.

**2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تميز وتفرّد المنتج، السمعة الحسنة للعلامة التجارية، علاقة وثيقة مع العملاء...، وهذه المزايا كلها تتصف بما يلي:

- تحقيقها يتطلب توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع.

- تعتمد على فترة طويلة من الإستثمارات المتواصلة.

**ثانياً: عدد مصادر الميزة التنافسية واستقلاليتها:**

كلما تنوعت مصادر الميزة التنافسية كلما كان من الصعب على المنافسين تقليدها، وعلى العكس في حالة الإعتماد على مصدر واحد، فالموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها، فكلما صعب نقل وتقليد الموارد أدى ذلك الى استدامة الميزة التنافسية، كما ان التميز في بعض الأنشطة فقط انما يخفي النقائص الموجودة في أنشطة أخرى، بحيث يؤدي التكامل بينها الى انخفاض قوة الميزة التنافسية، لذلك فمن الأفضل التركيز على استقلالية مصادر بنائها. <sup>2</sup>

**ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة**

ينبغي على المؤسسات أن تجه بسرعة نحو خلق مزايا تنافسية جديدة قبل أن يقوم منافسوها بتقليد ميزتها الحالية، إذا فالأمر يتطلب تغيير سريع للمزايا القديمة وخلق أخرى جديدة ومن مرتبة عالية من الصعب تقليدها. <sup>3</sup>

**المطلب الثالث: علاقة استراتيجية التوظيف للموارد البشرية بالميزة التنافسية**

<sup>1</sup> ريمة خلوط، دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014/2015، ص 53.

<sup>2</sup> بين سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2012/2013، ص 60.

<sup>3</sup> ريمة خلوط، مرجع سبق ذكره، ص 53.

تعد الموارد البشرية عنصر أساسي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية، لذا تحتاج المؤسسة الى وضع استراتيجيات محكمة تمكنها من التوظيف الأمثل لهذه الموارد.

### الفرع الأول: الدور الإستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية

توظيف الموارد المورد البشري الكفوّ يلعب دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات، ومن هنا يجب أن تتحول النظرة العمالة من مجرد تكلفة على اعتبارها جزء مؤثر في رأس مال المؤسسة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري، والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة، وفي ضوء ذلك حدث تغيير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال النظر الى ادارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين.

والدور الإستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية له عدة جوانب من بينها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات زالإهتمام بقضايا التغيير والتطوير في المؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية

في ذل التحديات التي يعرفها عالمنا المعاصر أصبحت جميع المؤسسات الإقتصادية تسعى لإمتلاك وتطوير الميزة التنافسية، باستخدام العديد من الأساليب والمقومات وأبرزها على الإطلاق الموارد البشرية، وهذا ما يعكس ضرورة تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على التطوير والإثراء في آدائهم وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخات للمؤسسة باعتباره مصدر مهم للأفكار والأداة الرئيسية لتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الإبتكارية أو الإبداعية التي يمتلكها هذا المورد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الدباغي محمد رشيد، ناصري أحميدة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup>خالدي حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة أحمد محمد حمدان الحاج، 2020، بعنوان أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل، والتي هدفت الى تحديد أثر استراتيجيات التوظيف بأبعادها الإستقطاب ، الإختيار، التعيين، على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، وتمثلت عينتها في استخدام أسلوب العينة الميسرة، وقام الباحث بتوزيع 350 استبانة على العاملين، واستخدمت أداة الدراسة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الكمي الوصفي، وكان أبرز نتائجها إستجابة أفراد عينة الدراسة، درجة التوافق لجميع المجالات للمتغير المستقل استراتيجية التوظيف إذ تبلغ أعلى درجة توافق لبعد الإستقطاب وبلية بعد التعيين بدرجة توفيق مرتفعة، وأخيرا بعد الإختيار بدرجة توافق متوسطة.<sup>1</sup>

دراسة ريم ابراهيم، 2021، بعنوان أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، والتي هدفت الى التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في منظمات الأعمال لما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لها، تم إجراء الدراسة على عينة 110 من العاملين في شركة .. ، أداة الدراسة المستخدمة هي الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد التدريب خارج العمل وتقييم التدريب وأساليب التدريب ومحتوى التدريب وتقييم الميزة التنافسية لدى شركة...<sup>2</sup>

دراسة مالكي نادية فاطمة الزهراء، قريش بن علال، عماري سهيلة، 2021، تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، والتي هدفت إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وتم إجراء الدراسة على عينة 120 من العاملين في مؤسسة موبيليس في ولاية تلمسان، وأداة الدراسة المستخدمة هي الإستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها ضرورة أن تحافظ مؤسسة موبيليس على ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء وتعظيم الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

دراسة آيت سعد محمد، العرابي سامية، 2018، دور عملية الإنتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM والتي هدفت إلى الكشف على مدى إعتماد سياسات التوظيف في توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءات العالية، لفت إنتباه الجهات المختلفة إلى أن عملية إنتقاء الموظفين تعتبر من أعقب وأصعب إحدى العمليات التي تقوم بها الإدارة نظرا لأنها ترتكز على عدد من الشروط

<sup>1</sup> أحمد محمد حمدان الحاج، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> ريم ابراهيم علي، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> مالكي نادية فاطمة الزهراء وآخرون، تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الإقتصادية،

المجلد 7، العدد 3، 2021.

والمواصفات، والتي تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من 80 عامل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن عملية الإنتقاء والتوظيف المهني تلعب دورا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، تقوم عملية التوظيف على أساس الكفاءة والمستوى التعليمي للأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة Taimoor Hassan، 2014، بعنوان Impact of leadership training on competitive advantag : A study on telecommunication industry of Pakistan، والتي هدفت إلى دراسة أثر التدريب على الميزة التنافسية في باكستان، وتمثلت عينتها في 150 موظف من قطاع الإتصالات في باكستان، وأدات الدراسة المستخدمة هي الإستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن التدريب على القيادة هو مصدر للميزة التنافسية فقد حددت هذه الدراسة الكمية القطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية في باكستان وأكدت على إنشاء برامج للتدريب على القيادة.<sup>2</sup>

دراسة Ramki، 2015، بعنوان Effect of recruitment and selection practices on retention of techers in international primary schools in nairobi country، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات التوظيف والإختيار على الإحتفاظ بالمعلمين في المدارس الإبتدائية الدولية في مقاطعة نيروبيوتم أخذ عينة من 128 مستجيبا فس مناصب مختلفة عبر مستويات العليا والمتوسطة، واستخدمت أدوات الإستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج التحليلي الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسات الإختيار تؤثر بشكل كبير على الإحتفاظ بالمعلمين في المدارس الإبتدائية الدولية في مقاطعة بيروني بشكل رئيسي من خلال قنوات مثل المقابلات واختبارات الذكاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> آيت سعد محمد، العرابي سامية، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> Taimoor Hassan, Impact of leadership training on competitive advantag, European journal of international management, Valk N°21, Pakistan, 2014.

<sup>3</sup> Ramki, Effect of recruitment and selection practices on retention of techers in international primary schools in nairobi country, thesis, Faculty of Arts and social sciences law, Business management, university of Nairobi, 2015

## المطلب الثالث: القيمة المضافة

من خلال المطلب سنحاول أن نبرز أهم التشابهات والإختلافات بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية ونحاول أن نوضح ماذا يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

هناك عدة تشابهات ونقاط مشتركة تشاركت فيها دراستنا مع الدراسات السابقة، وهي في كونها تدرس نفس المفاهيم النظرية التي تطرقت لها الدراسات السابقة كذلك تشابه في المنهج المستعمل للدراسة، وتشابهت أيضا مع الدراسات السابقة في أنها جاءت لهدف معين وللاجابة عن إشكالية معينة.

واختلفت مع الدراسات السابقة في الزمان والمكان وميدان الدراسة، أي أن جميع الدراسات التي أتيج الإطلاع عليها تمت في فترات زمنية مختلفة عن الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة الحالية وهي سنة 2023، كما اختلفت مع أغلبية الدراسات في المكان والميدان حيث أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة أما الدراسة الحالية فقد تم إجرائها في البيئة الجزائرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

والقيمة المضافة التي قدمتها دراستنا متعلقة في كون الدراسة في حد ذاتها تعتبر قيمة مضافة أي أنه لم يسبق تناولها بحدودها الزمانية والمكانية من قبل، حيث أن استراتيجية التوظيف للموارد البشرية بأبعادها الثلاثة: استقطاب، اختيار، تعيين لم يتم دراستها على المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من قبل وقد أظهرت أن استراتيجية التوظيف للموارد البشرية لا تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية مقارنة بالدراسات السابقة.

## خلاصة:

من خلال ما سبق في هذا الفصل تم ضبط جميع المفاهيم المتعلقة بالدراسة المتمثلة في استراتيجية التوظيف للموارد البشرية وأبعادها الاستقطاب، الاختيار، التعيين، فهي تعد الخطة التي تستخدمها المنظمات لجذب واختيار الموظفين المؤهلين للعمل فيها فهي تهدف إلى جذب الموظفين الأكفاء والتميزين، مما يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي يمكن لاستراتيجية التوظيف أن تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية عن طريق تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية

على تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

**تمهيد:**

بعد أن تم التطرق في الفصل السابق إلى أهمية المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التوظيف بمختلف أبعادها والميزة التنافسية وكذا العلاقة التي تربطهما، يأتي الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على المؤسسة المينائية بسكيدة، سنقوم بدراسة ميدانية من خلال توزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الأصل إجابات عن تساؤلات موضوعية، ومحاولة منا لإثبات أونفي فرضيات الدراسة ، وكذا محاولة التعرف على أثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وعليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## المينائية بسكيدة EPS

### المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

تعد المؤسسة المينائية لسكيدة مؤسسة خدمية يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات، وتتمثل غاية الميناء في عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة EPS إضافة إلى وظائفها، كما سنتطرق إلى أهدافها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة المينائية لسكيدة

#### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة المينائية لولاية سكيدة:

يرجع تأسيس الموقع المينائي إلى ما بين القرن السابع والثامن من قبل الميلاد، حيث أسس القرطاجيون إمبراطورياتهم والتي إمتدت حدودها إلى غاية شمال إفريقيا، حيث أن حليج النوميدين ساعد على تأسيس مبسط تجاري للسلع، الشيء الذي أدى إلى قيام مدينة سطورة بعد سقوط قرطاج عام 147 ق.م. ثم جاءت الفتوحات الرومانية بنفس الخليج وتأسست مدينة روسيكادا المعروفة الآن بسكيدة، وتطلب وصول الميناء إلى الوضعية الحالية أكثر من 125 سنة.

وإلى غاية 1839 م كان ميناء سكيدة عبارة عن مرفأ صغير مكون من أعمدة حديدية لإستقبال السفن بحيث لا تستطيع القيام بعملية التفريغ مباشرة على أرضية المرفأ وإنما تترك حمولتها على الرمال بشاطئ خليج سطورة المتواجد على بعد 3 كلم غرب المرفأ، ثم تنقل السلع في عربات مسطحة والتي توصلها إلى مدينة سكيدة.

وكان المشروع النهائي المصادق عليه إبان الإستعمار الفرنسي سنة 1860م يشمل على مايلي:

- بناء الحاجز الكبير الذي يبلغ طوله 1400م .

- بناء حقل مائي في الجهة الشرقية و الغربية لأرصفة الأمامية للميناء.

- بناء حاجز أفقي الهدف منه تكوين حقل مائي مؤقت.

- بناء حاجز القصر الأخضر.

إستأنفت الأعمال سنة 1856م إلى غاية 1891م تم القيام بالأشغال التالية:

- تمديد طول الحاجز الكبير ب 225 كلم، وذلك من 1891م إلى 1957.

- تم بناء مساحات مسطحة الخاصة بالسلع والبضائع وأرصفة جديدة من 1930م إلى 1957م.

- بناء حاجز للأمواج على الرصيف الذي يحمل نفس التسمية، والذي انطلقت به الأعمال سنة 1959م لتنتهي

عام 1969م، ورصيف Marinelle الذي ازداد طوله بحوالي 290 م وقد دشن عام 1985م ومن خلاله

ارتفعت طاقة الإستقبال للميناء.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

## المينائية بسكيدة EPS

وبقي الميناء ثانوي إلى غاية 1969م وذلك بقيام الأشغال التي حولته إلى ميناء مختلط للمحروقات تبعاً لإنشاء ثلاثة أرصفة بترولية عائمة، إلى أن انتهت الأشغال عام 1972م.

بناء رصيف رئيسي طوله 1875 متر ورصيف ثانوي بطول 650 متر وبينهما مدخل عرضه 250 متر، حيث يبلغ عدد المنشآت المتخصصة في البواخر ثمانية سبعة منها مخصصة للمحروقات ورصيف واحد تجاري يبلغ طوله 240 متر سلم سنة 1955م.

أما بخصوص نشاط الصيد البحري فقد حول إلى ميناء سطورة الذي أصبح ميناء للصيد البحري والنوهة وهذا ابتداء من 24 فيفري 1981م، ومن الناحية الإدارية ففي سنة 1981م أصبحت المؤسسة المينائية لسكيدة هي التي تتكفل بتسيير العمليات داخل الميناء، وبدءاً من سنة 1989م تولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، وصولاً إلى سنة 2001م حيث تم تدشين برج مراقبة الجديد الذي شيد بطريقة فنية متميزة، وفي سنة 2005 تم تنصيب منصات عائمة في عرض البحر لشحن وتفريغ الناقلات العملاقة، أما سنة 2007م فتم تهيئة ميناء جاف على مساحة 7 هكتار وتهيئة الأرصفة لتناسب المعايير العالمية.

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيدة

هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تأسست بمقتضى المرسوم 284/28 المؤرخ في 14/08/1982 و هي من أهم المؤسسات المينائية الوطنية وقد كان تأسيسها في إطار إعادة تنظيم وتسيير قطاع الموانئ حيث أسندت إلى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية لسكيدة، وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ LONP .
- الشركة الوطنية للشحن SONAMA .
- الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN .

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية لسكيدة برأس مال 100000000 دج بتاريخ 21/03/1989 م، تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم 1/88 المؤرخ في 12/01/1988 م، ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 1350000000 دج، وتحتوي المؤسسة على 5 موانئ تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهم هذه الموانئ مايلي:

- ميناء القل وميناء المرسى وميناء سطورة، والمختص في نشاطه لعمليات الصيد.
- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة، ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.
- ميناء الهيدروكربون وهو من أحدث الموانئ.

## المينائية بسكيدة EPS

### الفرع الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية لسكيدة

#### أولاً: أهداف المؤسسة المينائية بسكيدة

تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- الرفع من تنمية الإقتصاد الوطني والسعي الى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل إقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- مساعدة المؤسسات الوظيفية في عملية الإستيراد والتصدير.
- المساهمة بإمداد الإقتصاد الوطني بما يحتاجه.

#### ثانياً: وظائف المؤسسة المينائية لسكيدة

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والإقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطوير.
- وظيفة الإستغلال بمختلف أنواعها.
- وظيفة الشرطة المينائية.

وبالإضافة الى هذه الوظائف هناك وظيفتان هامتان تتمثلان في وظيفة التسيير، ووظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.

## المينائية بسكيدة EPS

### الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

**1. المديرية العامة:** تقوم بتسيير وتنسيق ومراقبة أنشطة المؤسسة المينائية لسكيدة من خلال الهياكل التي تتكون منها والمشاركة في تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة مع مجلس الإدارة، وتوجيهه، تنفيذ الاستراتيجية المقررة، وتعتبر العمود الفقري للميناء ومن بين مهامها:

- الإشراف المباشر على باقي المديريات.
- إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية.
- التنسيق بين مختلف المديريات.
- الإشراف على مجلس الإدارة الذي يتكون من مساهمين إلى جانب بعض المهام.

**2. مديرية قيادة الميناء:** وتنقسم إلى دائرتين هما:

- دائرة مساعد السفن: من مهامها:
  - القيام بسحب البواخر وربطها.
  - القيام بعملية إرشاد السفن.
  - وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.
- دائرة الأمن والشرطة: من مهامها:
  - مراقبة البضائع الداخلية والخارجية.
  - مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.
  - تسيير المنارة للإرسال.

**3. مديرية الصيانة:** من مهامها:

- تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن.
- صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية.

وتشمل هذه المديرية على: قسم الصيانة، قسم المشتريات، قسم التجهيزات.

**4. مديرية سحب البواخر:** من مهامها:

- تقييم كل العمليات المتعلقة بالبحر السحب والدفع للبواخر في عمليات الإرساء والإبحار.
- تقييم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر بحاجة إلى مساعدة طارئة.

### المينائية بسكيدة EPS

- صيانة العتاد وجعله في أتم الإستعداد للقيام بالمهام على أكمل وجه.
- ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب باخرة ما.

#### 5. مديرية الإستغلال والشحن والتفريغ: من مهام هذه المديرية مايلي:

- متابعة حركة البضائع مند وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن.
- الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.
- تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.

#### 6. مديرية الإدارة العامة: من مهامها:

- الإشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.
- التكفل بتحليل وتقديم الإقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف والتكوين.

وتنقسم إلى:

#### • دائرة الموارد البشرية: وتنقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة الأجور وعقود التأمين .
- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف و تكوين الموارد البشرية.

#### • دائرة الشؤون القانونية: من مهامها:

- إبرام الصفقات وعقود التأمين.
- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة والدفاع عن حقوقها.

#### 7. مديرية المحاسبة والمالية: تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديريات الأخرى وتعتبر كمركز

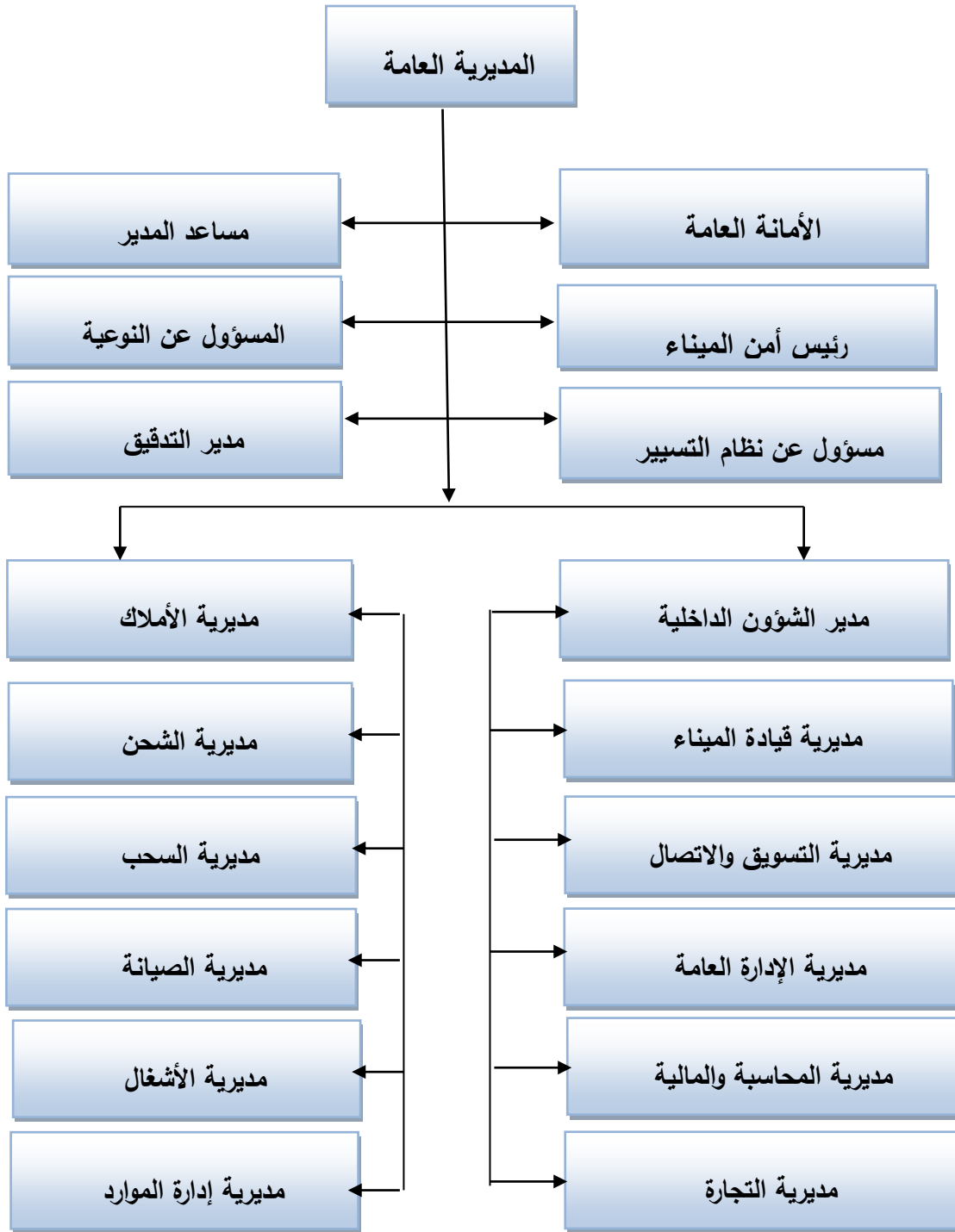
لإتخاذ القرارات وتنفيذها، وتتكفل بما يلي:

- المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها.

- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

المينائية بسكيدة EPS

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات خاصة بالمؤسسة

## المينائية بسكيدة EPS

### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث يتضمن التعريف بالمجتمع والعينة وكذلك متغيرات الدراسة، كما يوضح الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة وعيبتها، وكذلك متغيرات الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية يجب تحديد مجتمع الدراسة الذي يتمثل في قيادات المؤسسة المينائية ومتخذو القرار فيها ( مدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح ) والبالغ عددهم 240 فرداً حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة.

##### ثانياً: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء معين أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي ولقد اخترنا العينة القصدية ( فئة الإطارات ) لأننا لاحظنا أنها تتناسب مع موضوع الدراسة، كون طبيعة هذه الدراسة فرضت ذلك لأننا بصدد البحث عن أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية.

تم إختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة حجمها 50 إطار، استرد منها 37 إستبانة بحيث تم ضياع 9 استبانات وتم إستبعاد 4 بسبب عدم الإجابة الكاملة على الأسئلة المتضمنة في الإستبانة، وقد تم التوزيع على أفراد العينة عن طريق الإتصال المباشر.

#### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين هما:

1. المتغير المستقل: يتمثل في استراتيجية التوظيف وتتكون من الأبعاد التالية: ( الإستقطاب، الإختيار، التعيين ).
2. المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية.

## المينائية بسكيدة EPS

### المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: طرق جمع البيانات

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم الإعتماد على الأدوات التالية:

1. **المقابلة:** اتبعنا أسلوب المقابلة معرئيس قسم الموارد البشرية للتعرف على تأثير استراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية.
  2. **الإستبانة:** حيث تم الإعتماد عليه كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة ( أنظر الملحق 1)، وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، وتم توزيعه على عينة من أفراد مجتمع الدراسة.
    - **تصميم الإستبانة:** الإستبيان مكون من 25 سؤال حيث تم تقسيمه إلى 3 محاور رئيسية، وهم كما يلي:
    - **المحور الأول:** تمثل في البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوب وهي على النحو التالي: الجنس، العمر، الخبرة العملية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.
    - **المحور الثاني:** يتعلق باستراتيجية التوظيف ويتكون من 16 عبارة بأبعادها، وهو موضح كما يلي:
      - **البعد الأول:** بعد استقطاب الموارد البشرية ويضم العبارات من 01 إلى 05.
      - **البعد الثاني:** بعد اختيار الموارد البشرية ويضم العبارات من 06 إلى 11.
      - **البعد الثالث:** بعد تعيين الموارد البشرية ويضم العبارات من 12 إلى 16.
    - **المحور الثالث:** ويتعلق بالميزة التنافسية ويتكون من 09 عبارات ويضم العبارات من 17 إلى 25 .
- وقد اعتمدت الدراسة في محورها الثاني والثالث على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم اختيار إحدى الإجابات التالية: ( لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة ).

#### الجدول رقم (1): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية ( SPSS ) تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

المدى: يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الإستبيان حيث يتم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (  $4 = 5 - 1$  )، تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية أي (  $0.8 = 5/4$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (  $1.8 = 0.8 + 1$  ) وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

جدول رقم (02): المدى وفق لقياس التنبئ أو الأهمية

المتوسط الحسابي ( طول الخلية )	درجة التقييم
من 1.8 - 01	ضعيفة جدا
أكبر من 1.8 - 2.6	ضعيفة
أكبر من 2.6 - 3.4	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	مرتفعة
أكبر من 4.2 - 05	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد توزيع الإستبيانات وفرزها تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق البنائي لأدوات الدراسة، إضافة إلى الوقوف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى إتجاه هذه العلاقة موجبة أم سالبة.
2. معامل ألفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات المبحوثين لعبارات الإستبيان حسب درجة الموافقة.
4. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
5. الإنحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
6. الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد: لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
7. اختبار التوزيع الطبيعي: وهذا لمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

### المينائية بسكيدة EPS

#### الفرع الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

##### أولاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار وثبات نتائجها في حال توزيعها على نفس العينة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات استمارة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(3): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
استقطاب الموارد البشرية	05	0,810
اختيار الموارد البشرية	06	0,922
تعيين الموارد البشرية	05	0,882
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية		<b>0,915</b>
الميزة التنافسية	09	0,708
المجموع	<b>25</b>	<b>0,911</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,708 و 0,922 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,911 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

## المينائية بسكيدة EPS

### ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد باختبار صدق الإستبيان التأكد فيها إذا كانت أداة القياس فعلا تقيس ما تهدف لقياسه، أي قياس الأجزاء التي تم وضعها، وقد تم التحقق من صدق الإستبيان بالطرق التالية:

#### 1. الصدق الظاهري: ( صدق آراء المحكمين )

تم عرض الإستبيان على الأستاذ المشرف ثم تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيم الإستبيان، ولقد استجبتنا لآراء المحكمين وقمنا بتصحيح ما يلزم من حذف وإضافة بناء على مقترحاتهم وتوجيهاته.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: استقطاب الموارد البشرية

#### الجدول رقم(4): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات استقطاب الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تمتلك مؤسستكم نظام معلومات فعال خاص بسوق العمالة لتلبية احتياجاتها	**0,719	0,000
02	تقوم مؤسستكم بالتخطيط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم والنوع والتكلفة المناسبة	**0,697	0,000
03	تعتمد مؤسستكم على المصدر الداخلي فقط في عملية التوظيف	**0,758	0,000
04	تقوم مؤسستكم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة	**0,852	0,000
05	تهتم مؤسستكم بمتابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والعمل على استقطابهم	**0,783	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات استقطاب الموارد البشرية تراوحت ما بين 0,697 و 0,852 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختيار الموارد البشرية

الجدول رقم(5): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات اختيار الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعتمد مؤسستكم على اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي	**0,882	0,000
02	تحرص مؤسستكم على اختيار الأفراد أكثر كفاءة	**0,889	0,000
03	تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح	**0,863	0,000
04	تقوم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة باختيار الموظفين على أساس موقعهم الجغرافي	**0,771	0,000
05	يعتمد اختيار الأفراد على ملائمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي	**0,825	0,000
06	تتم عملية الاختيار بين المتقدمين باستخدام معايير موضوعية	**0,870	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات اختيار الموارد البشرية تراوحت ما بين 0,771 و 0,889 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المينائية بسكيدة EPS

ثالثاً: تعيين الموارد البشرية

الجدول رقم(6):قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تعيين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	الفترة التجريبية لاختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي	**0,689	0,000
02	تعتمد مؤسستكم في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة	**0,817	0,000
03	يعتبر القائمين على عملية التعيين ذوي كفاءات ويمارسون عملهم بشفافية	**0,916	0,000
04	تستند مؤسستكم في تعيين الموظفين لديها على أساس التنافس	**0,827	0,000
05	يتم تقييم العاملين بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه	**0,875	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تعيين الموارد البشرية تراوحت ما بين 0,689 و 0,916 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الميزة التنافسية:

الجدول رقم(7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعيين الأفراد المؤهلين يحقق للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ميزات تنافسية تواجه فيها البيئة الخارجية	**0,480	0,003
02	تمتاز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية قياساً بالمنافسين	**0,572	0,000
03	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لخدماتها	**0,425	0,009

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

المينائية بسكيدة EPS

0,005	**0,451	تستخدم مؤسستكم أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على خدماتها	04
0,000	**0,656	مؤسستكم تقوم بتقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة	05
0,000	**0,577	أسعار خدمات مؤسستكم أقل من أسعار باقي المؤسسات المينائية الأخرى	06
0,000	**0,558	تسعى مؤسستكم إلى خفض مختلف التكاليف باستمرار	07
0,000	**0,646	تتميز مؤسستكم بالإستجابة السريعة في تقديم الخدمات مقارنة بمنافسيها	08
0,000	**0,675	يمكن الحصول على خدمات مؤسستكم في أي وقت وأي مكان مما يجعلها تتفرد بميزة تنافسية	09

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الميزة التنافسية تراوحت ما بين 0,425 و 0,675 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (8): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0,654	0,785	تتبع التوزيع الطبيعي

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

#### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى وصف البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، وكذا تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الوظيفية

الجدول التالية توضح توزيع عينة الدراسة بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية.

#### الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70,3%	26	ذكر
29,7%	11	أنثى
100%	37	المجموع

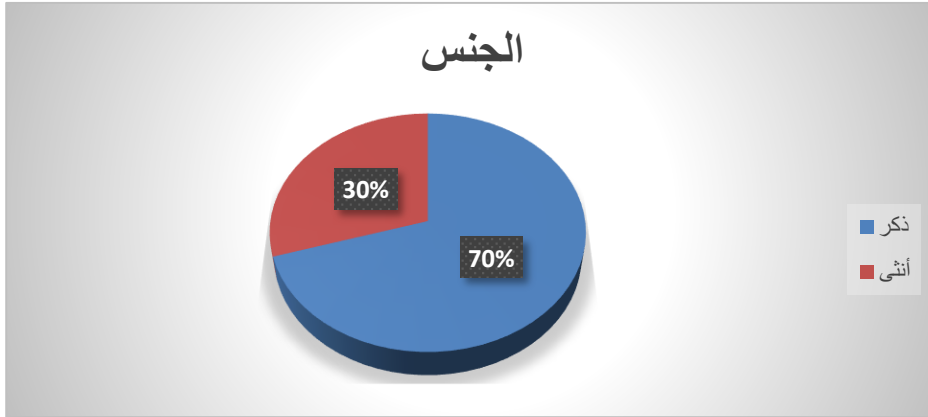
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 70,3%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 29,7% وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، فهي بطابعها الإقتصادي تحتوي على عمال من جنس الذكور، لأن المؤسسة تحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث لأنهم لديهم خبرة تساعدهم على العمل داخلها.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

## المينائية بسكيدة EPS

الشكل رقم (2): تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	13,5%
من 30 إلى 39 سنة	11	29,7%
من 40 إلى 49 سنة	14	37,8%
من 50 سنة فأكثر	7	18,9%
المجموع	37	100%

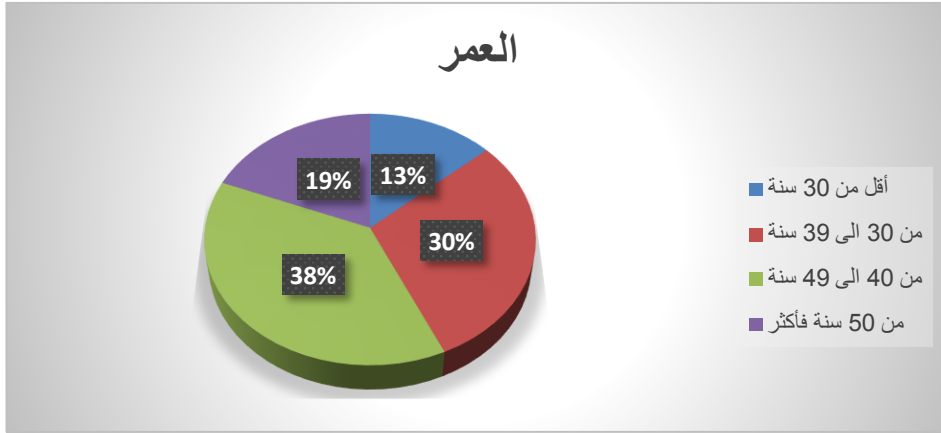
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 37,8%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 إلى 39 سنة وذلك بنسبة 29,7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر بنسبة 18,9%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 13,5%، ومن هنا نلاحظ تنوع في أعمار أفراد العينة وأن المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الكهول لأن لديهم خبرة ومعرفة بمجال العمل وهذا راجع لطبيعة نشاط العمل والذي يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الحسن والإستمرارية.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### المينائية بسكيدة EPS

الشكل رقم (3): تمثيل عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية:

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	10,8%
من 5-9 سنوات	6	16,2%
من 10-14 سنة	10	27%
من 15 سنة فأكثر	17	45,9%
المجموع	37	100%

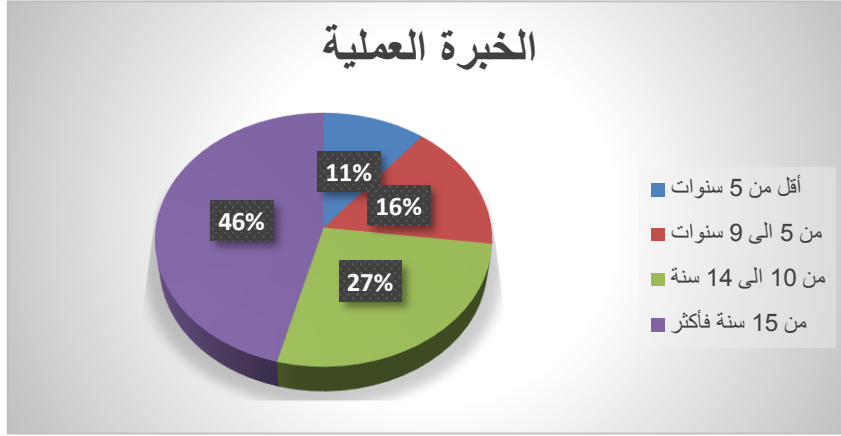
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة بالمؤسسة من 15 سنة فأكثر بنسبة 45,9%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 27%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين كانت خبرتهم بالمؤسسة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 16,2% وفي الأخير تأتي نسبة 10,8% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أقل من 5 سنوات وعليه يمكن القول أن أفراد العينة لديهم خبرة في مجال نشاطهم تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم، ويرجع ذلك لأقدميتهم.

## المينائية بسكيدة EPS

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

### الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	1	2,7%
جامعي	24	64,9%
دراسات عليا	12	32,4%
المجموع	37	100%

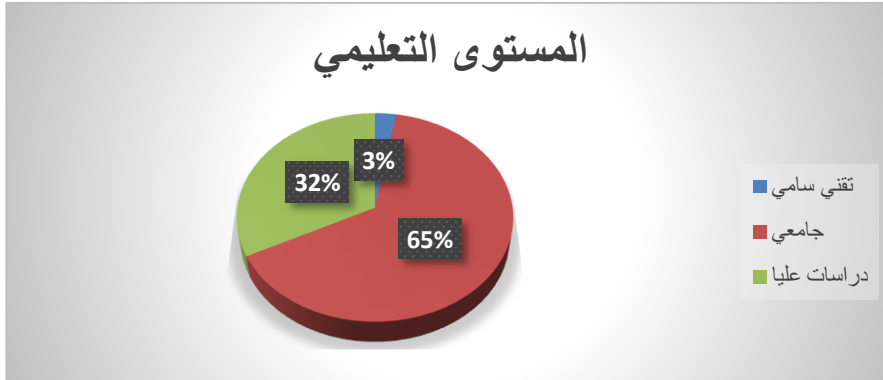
**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة جامعية بنسبة 64,9%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة 32,4%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى تقني سامي بنسبة 2,7% وعليه فإن معظم العمال لديهم المؤهل العلمي الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على الإعتناء على كفاءات ذات مستوى عالي كونهم كوادر المؤسسة ومتخذي القرار فيها.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

## المينائية بسكيدة EPS

الشكل رقم (5): تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	29	78,4%
رئيس قسم	7	18,9%
مدير	1	2,7%
المجموع	37	100%

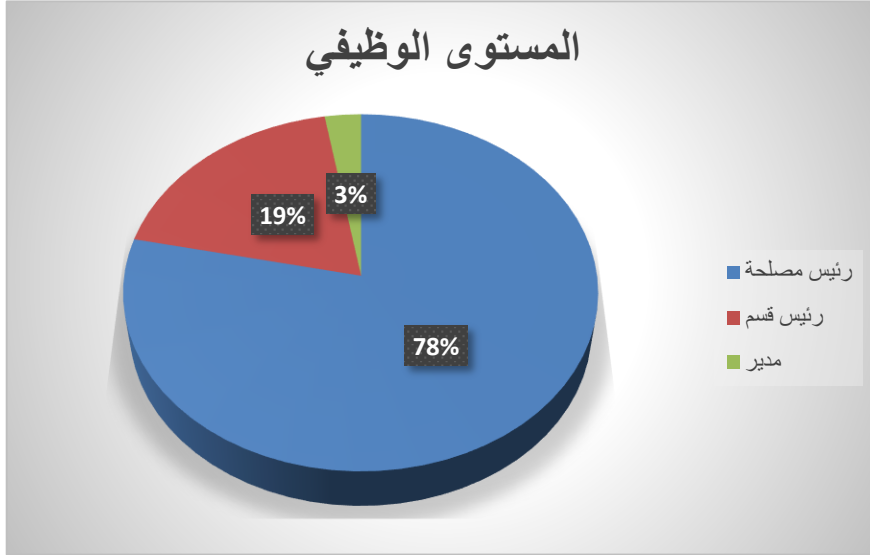
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة يشغلون ضمن وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 78,4%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يشغلون ضمن وظيفة رئيس قسم بنسبة 18,9%، ثم وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يشغلون ضمن وظيفة مدير بنسبة 2,7% ومن خلال ذلك نلاحظ تنوع وظيفي لأفراد عينة الدراسة، وذلك نتيجة تعدد الوظائف والأقسام داخل المؤسسة.

## المينائية بسكيدة EPS

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6): تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة:

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بأجزاء الدراسة كالتالي:

الفرع الأول: محور استراتيجية التوظيف للموارد البشرية

أولاً: استقطاب الموارد البشرية

يمكن تلخيص عبارات استقطاب الموارد البشرية فيما يلي:

جدول رقم (14): الوسط الحسابي لعبارات استقطاب الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمتلك مؤسستكم نظام معلومات فعال خاص بسوق العمالة لتلبية احتياجاتها	3,72	0,732	مرتفع	2
2	تقوم مؤسستكم بالتخطيط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم والنوع والتكلفة المناسبة	3,75	0,796	مرتفع	1
3	تعتمد مؤسستكم على المصدر الداخلي فقط في عملية التوظيف	2,81	1,126	متوسط	4
4	تقوم مؤسستكم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة	3,29	1,244	متوسط	3
5	تهتم مؤسستكم بمتابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والعمل على استقطابهم	2,72	0,838	متوسط	5
الإجمالي	استقطاب الموارد البشرية	3,26	0,730	متوسط	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات استقطاب الموارد البشرية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,26 وانحراف معياري 0,730، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,75) وانحراف معياري (0,796) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم والنوع والتكلفة المناسبة فهي بهذا تستقطب موارد بشرية أكثر كفاءة وذات مهارات متميزة لا تمتلكها من قبل .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (2,72) وانحراف معياري (0,838) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بدرجة كبيرة بمتابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والعمل على استقطابهم، فهذا يؤدي إلى ضياع فرصة الحصول على موارد بشرية متميزة تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.

ثانيا: اختيار الموارد البشرية

يمكن تلخيص عبارات اختيار الموارد البشرية يلي:

جدول رقم(15): الوسط الحسابي لعبارات اختيار الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعتمد مؤسستكم على اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي	3,62	1,114	مرتفع	1
2	تحرص مؤسستكم على اختيار الأفراد أكثر كفاءة	3,37	1,063	متوسط	3
3	تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح	3,32	0,851	متوسط	4
4	تقوم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة باختيار الموظفين على أساس موقعهم الجغرافي	2,83	0,928	متوسط	5
5	يعتمد اختيار الأفراد على ملائمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي	3,54	0,869	مرتفع	2
6	تتم عملية الاختيار بين المتقدمين باستخدام معايير موضوعية	3,32	1,055	متوسط	4
	الإجمالي اختيار الموارد البشرية	3,33	0,835	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات اختيار الموارد البشرية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,33 وانحراف معياري 0,835، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,62) وانحراف معياري (1,114) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

على اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي وهذا يعني أن المؤسسة تهدف إلى إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدمين لشغلها، ما يخلق نوع من العدالة والإنصاف بين المترشحين.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (2,83) وانحراف معياري (0,928) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لا تقوم باختيار الموظفين على أساس موقعهم الجغرافي، وهذا ما يعني بأن المؤسسة تمنح فرص متساوية لجميع الأفراد وذلك لضمان الإختيار السليم لشاغل الوظيفة.

#### ثالثا: تعيين الموارد البشرية

يمكن تلخيص عبارات تعيين الموارد البشرية فيما يلي:

جدول رقم (16): الوسط الحسابي لعبارات تعيين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	الفترة التجريبية لاختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي	3,24	0,862	متوسط	3
2	تعتمد مؤسستكم في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة	3,35	0,789	متوسط	1
3	يعتبر القائمين على عملية التعيين ذوي كفاءات ويمارسون عملهم بشفافية	3,32	0,883	متوسط	2
4	تستند مؤسستكم في تعيين الموظفين لديها على أساس التنافس	3,16	0,799	متوسط	4
5	يتم تقييم العاملين بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه	3,35	0,856	متوسط	1
الإجمالي	تعيين الموارد البشرية	3,28	0,692	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات تعيين الموارد البشرية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,28 وانحراف معياري 0,692، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,35) وانحراف معياري (0,856) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنتقييم العاملين لا يتم بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه، مما يتطلب الإهتمام أكثر بالتقييم الجدي للعامل خلال الفترة التجريبية لأن ذلك يساهم في تحديد مستوى كفاءته وما مدى توافق قدراته مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (3,16) وانحراف معياري (0,799) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تستند في تعيين الموظفين على أساس التنافس.

المينائية بسكيدة EPS

الفرع الثاني: محور الميزة التنافسية

يمكن تلخيص عبارات الميزة التنافسية فيما يلي:

جدول رقم(17): الوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	مرتفع	0,709	3,67	تعيين الأفراد المؤهلين يحقق للمؤسسة المينائية لولاية سكيدة ميزات تنافسية تواجه فيها البيئة الخارجية	1
3	مرتفع	0,393	3,89	تمتاز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية قياسا بالمنافسين	2
1	مرتفع	0,440	3,97	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لخدماتها	3
2	مرتفع	0,229	3,94	تستخدم مؤسستكم أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على خدماتها	4
8	مرتفع	0,797	3,40	مؤسستكم تقوم بتقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة	5
6	مرتفع	0,789	3,64	أسعار خدمات مؤسستكم أقل من أسعار باقي المؤسسات المينائية الأخرى	6
7	مرتفع	0,765	3,43	تسعى مؤسستكم إلى خفض مختلف التكاليف باستمرار	7
4	مرتفع	0,616	3,81	تتميز مؤسستكم بالإستجابة السريعة في تقديم الخدمات مقارنة بمنافسيها	8
2	مرتفع	0,621	3,94	يمكن الحصول على خدمات مؤسستكم في أي وقت وأي مكان مما يجعلها تنفرد بميزة تنافسية	9
	مرتفع	0,342	3,74	الميزة التنافسية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الميزة التنافسية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,74 وانحراف معياري 0,342، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,97) وانحراف معياري (0,440) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعمل على التحسين المستمر لخدماتها لأنها تسعى لتحقيق التميز في السوق.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,40) وانحراف معياري (0,797) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، ما يعني أن المؤسسة تسعى لأن تكون أسعارها تنافسية مما يستدعي الإهتمام أكثر بتخفيض التكلفة بشكل مستمر.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

جدول رقم (21): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,539	0,291	4,509	0,009

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (21) العلاقة بين إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية، في المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,539) عند مستوى دلالة 0,009 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,291) أي ما قيمته (29,1%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية إستراتيجية الموارد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

البشرية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (4,509) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0,05 .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  .

جدول رقم (18): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية 1	0,199	2,782	0,009	0,426	0,181	7,738

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (18) العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية، في المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,426) عند مستوى دلالة 0,009 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,181) أي ما قيمته (18,1%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية استقطاب الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,199) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية استقطاب الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (7,738) وقيمة T (2,782) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0,05 .

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  .

### المينائية بسكيدة EPS

جدول رقم (19): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية 2	0,208	3,488	0,001	0,508	0,258	12,168

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (19) العلاقة بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية، في المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,508) عند مستوى دلالة 0,001 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,258) أي ما قيمته (25,8%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية اختيار الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,208) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية اختيار الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (12,168) وقيمة T (3,488) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0,05 .

#### الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

جدول رقم (20): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية 3	0,147	1,847	0,043	0,298	0,089	3,412

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (20) العلاقة بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية، في المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,298) عند مستوى دلالة 0,043 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,089) أي ما قيمته (8,9%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية تعيين الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

### المينائية بسكيدة EPS

التأثير (0,147) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تعيين الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (3,412) وقيمة T (1,847) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0,05 .

## المينائية بسكيدة EPS

### خلاصة:

خلال هذا الفصل حاولنا معرفة أثر استراتيجية التوظيف على تحقيق الميزة التنافسية في إطار دراسة تطبيقية على المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث قمنا بتقديم المؤسسة، حيث أظهرت النتائج المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على إطارات المؤسسة محل الدراسة وذلك بعد تحليلها بواسطة برنامج SPSS أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد استراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية بسكيدة.

الخاتمة

## الخاتمة:

من خلال ما تقدم في الدراسة التي عالجت الإشكالية حول استراتيجية التوظيف للموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية تبين أن استراتيجية التوظيف للموارد البشرية لها دور حاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالوصول على الموظفين المناسبين والتميزين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يمكن لاستراتيجية التوظيف الجيدة تعزيز سمعة المؤسسة وجذب الموظفين الموهوبين والتميزين الذين يمكنهم المساهمة في إثراء الثقافة المؤسسية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي فإن استراتيجية التوظيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على البقاء في السوق وتحقيق النجاح في المنافسة مع منافسيها لذلك يجب على المؤسسة الاهتمام بوضع استراتيجية للتوظيف فعالة ومتطورة تهدف إلى جذب واختيار الموظفين المناسبين لتحقيق الأهداف المرجوة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

### النتائج النظرية:

- استراتيجية التوظيف الفعالة تساعد على جذب واستقطاب الموظفين المؤهلين مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل.
- استراتيجية التوظيف تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال اختيار الموظفين الأكفاء والتميزين.
- يمكن لاستراتيجية التوظيف أن تساعد على جذب الموظفين الذين يتمتعون بالإبداع وذلك يؤدي إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها.
- تعيين موظفين ذوي الخبرات والمهارات يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

### النتائج التطبيقية:

- امتلاك المؤسسة محل الدراسة للميزة التنافسية راجع إلى عدة عوامل أخرى، حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن نسبة تأثير استراتيجية التوظيف على الميزة التنافسية ضئيلة.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على التخطيط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم والنوع المطلوب.
- هناك دعم وتأييد من قبل المؤسسة على القيام بعملية اختيار الموظفين على أساس المستوى الوظيفي.
- تقييم العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة لا يتم بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية.
- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة.
- تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في المؤسسة محل الدراسة.

#### التوصيات:

- وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض التوصيات:
- ضرورة الاعتماد على متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات واستقطابهم للاستفادة من مؤهلاتهم.
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة على اختيار الموظفين على أساس موقعهم الجغرافي قد يجعلها تضيق فرصة الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة.
- المزيد من الشفافية والموضوعية في عملية التوظيف للموارد البشرية.
- ضرورة اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عامل الكفاءة والمؤهل العلمي كشرط أساسي وضروري في عملية التعيين.
- إخضاع العمال لفترة تجريبية قبل تأكيد تعيينهم لأن ذلك يضمن للمؤسسة محل الدراسة موارد بشرية مؤهلة لشغل الوظائف.

#### آفاق الدراسة:

- فتحت الدراسة مجال واسع للبحث في موضوعات ذات صلة، نقترح منها:
- دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في استقطاب الموارد البشرية.
- دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1- بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

2- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعليب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.

3- سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، 2014.

الأطروحات والمذكرات:

1- الأطروحات:

1- إيمان لعرايجي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2021/2020.

2- إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلا الابتكار، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2020/2019.

3- بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013/2012.

4- حبيبة بلحاج، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2020/2019.

5- فريد خميلي، اثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016/2015 .

6- ريمة خلوطة، دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015/2014.

2- المذكرات:

1- أحمد محمد حمدان الحجاج، أثر استراتيجية التوظيف على جودة العمل، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2020.

- 2- بلجبل محمد خالد، واقع تكوين الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة في مؤسسة إقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008.
- 3- بوزاري صراح، تقييم إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2006/2005.
- 4- بوزليفة شهرة، دور سياسة التوزيع في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2012/2011.
- 5- جري عبد الحكيم، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012.
- 6- خالدي حسبية، واقع تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2013/2012.
- 7- ريم إبراهيم علي، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإقتصادية السورية، 2021.
- 8- علي شوقي علي قحوش، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2017.
- 9- لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2008/2007.
- 10- عواد حسينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2013/1012.
- 11- هبة محمد زرقان الفرخ، استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة دمشق، 2009.

12- الدباغي محمد رشيد، ناصر أحميدة، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة درارية، أدرار، 2018/2017.

#### المجلات:

1- أحمد الأمين يوسف، أبو بكر سالم، استراتيجية التوظيف للموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مجلد 4، العدد 1، 1019.

2- إيمان لعرايجي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة التكامل الإقتصادي، مجلد 9، العدد 3، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2021.

3- آيت سعد محمد، لعرايبي سامية، دور عملية الإنتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية، مجلة الروائز، مجلد 2، العدد 2، جامعة الجزائر 2، 2018.

4- بلال شيخي، سامية فكير، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الإستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تثمين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة المعارف، عدد 17، 2014.

5- بشير بودية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة الطاهري محمد بشار، الجزائر، 2021.

6- شتي صورية، بن لخضر سعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، عدد 2، جامعة المسيلة، 2017.

7- رجم خالد وآخرون، واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 8، العدد 1، جامعة سطيف، أدرار، تلمسان، 2021.

8- صديقي خضرة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، في المؤسسة، مجلة الأبحاث الإقتصادية المعاصرة، مجلد 5، العدد 2، جامعة الطاهيري محمد بشار، الجزائر، 2022.

9- طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الإقتصادية، المجلد 18، العدد 4، المعهد التقني الديوانية، العراق، 2018.

10- عبد الحكيم جري، البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، مجلد 5، العدد 2، جامعة سطيف 1.

- 11- عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإقتصاد والتنمية، مجلد 6، العدد 1، جامعة يحي فارس، المدينة.
- 12- فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- 13- مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الإقتصادي، مجلد 2، العدد 2، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، 2019.
- 14- مالكي نادية، فاطمة الزهراء وآخرون، تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 7، عدد 3، 2021.
- 15- يوسف كامل عايد الزيادين، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 4، عدد 28، 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Taimoor Hassan, Impact of leadership training on competitive advantage, European journal of international management, Valk N°21, Pakistan, 2014.
- 2 -Ramki, Effect of recruitment and selection practices on retention of teachers in international primary schools in Nairobi country, thesis, Faculty of Arts and social sciences law, Business management, university of Nairobi, 2015.

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	جهة العمل	
شيلي إلهام	أستاذ مساعد ( أ )	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	1
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر ( ب )	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	2
طويل ياسمينة	أستاذ محاضر ( ب )	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	3

الملحق رقم (02): الإستيبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان حول:

## استراتيجية التوظيف للموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

إلى السادة العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إنجاز مذكرة مكملة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، يشرفنا مشاركتكم في هذا البحث العلمي من خلال مساهمتكم في هذا الاستبيان بهدف دراسة استراتيجية التوظيف للموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

لذا نرجو منكم التعاون معنا في الإجابة بدقة على عبارات الاستبيان، علما أن إجاباتكم ستكون لغرض البحث العلمي فقط، وشكرا مسبقا.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذة:

- د. بوعنينة وهيبة

الطالبتين:

- علي موسى ريمة
- حمروش وفاء

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول:

الرجاء وضع علامة ( x ) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وفق الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

أنثى  ذكر

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30-39 سنة  
 من 40-49  50 سنة فأكثر

3. الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات  من 5-9 سنوات  
 من 10-14 سنة  15 سنة فأكثر

4. المستوى التعليمي:

تقني سامي  جامعي  دراسات عليا

5. المستوى الوظيفي:

رئيس مصلحة  رئيس قسم  مدير

**المحور الثاني:**

**استراتيجية توظيف الموارد البشرية:**

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات	
<b>أولاً: استقطاب الموارد البشرية</b>						
					تمتلك مؤسستكم نظام معلومات فعال خاص بسوق العمالة لتلبية احتياجاتها	1
					تقوم مؤسستكم بالتخطيط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم والنوع والتكلفة المناسبة	2
					تعتمد مؤسستكم على المصدر الداخلي فقط في عملية التوظيف	3
					تقوم مؤسستكم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة	4
					تهتم مؤسستكم بمتابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والعمل على استقطابهم	5
<b>ثانياً: اختيار الموارد البشرية</b>						
					تعتمد مؤسستكم على اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي	6
					تحرص مؤسستكم على اختيار الأفراد أكثر كفاءة	7
					تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح	8
					تقوم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة باختيار الموظفين على أساس موقعهم الجغرافي	9
					يعتمد اختيار الأفراد على ملائمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي	10
					تتم عملية الاختيار بين المتقدمين باستخدام معايير موضوعية	11
<b>ثالثاً: تعيين الموارد البشرية</b>						
					الفترة التجريبية لاختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي	12

قائمة الملاحق

					تعتمد مؤسستكم في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة	13
					يعتبر القائمين على عملية التعيين ذوي كفاءات ويمارسون عملهم بشفافية	14
					تستند مؤسستكم في تعيين الموظفين لديها على أساس التنافس	15
					يتم تقييم العاملين بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه	16

المحور الثالث: الميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات	
					تعيين الأفراد المؤهلين يحقق للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ميزات تنافسية تواجه فيها البيئة الخارجية	1
					تمتاز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية قياسا بالمنافسين	2
					تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لخدماتها	3
					تستخدم مؤسستكم أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على خدماتها	4
					مؤسستكم تقوم بتقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة	5
					أسعار خدمات مؤسستكم أقل من أسعار باقي المؤسسات المينائية الأخرى	6
					تسعى مؤسستكم إلى خفض مختلف التكاليف باستمرار	7
					تتميز مؤسستكم بالاستجابة السريعة في تقديم الخدمات مقارنة بمنافسيها	8
					يمكن الحصول على خدمات مؤسستكم في أي وقت وأي مكان مما يجعلها تنفرد بميزة تنافسية	9

ملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	9

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	25

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	16

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,426 <sup>a</sup>	,181	,158	,31399

a. Predictors: (Constant), ch1

قائمة الملاحق

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,763	1	,763	7,738	,009 <sup>b</sup>
Residual	3,451	35	,099		
Total	4,214	36			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,097	,240		12,928	,000
ch1	,199	,072	,426	2,782	,009

a. Dependent Variable: ch4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,508 <sup>a</sup>	,258	,237	,29888

a. Predictors: (Constant), ch2

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,087	1	1,087	12,168	,001 <sup>b</sup>
Residual	3,127	35	,089		
Total	4,214	36			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch2

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,054	,205		14,899	,000
ch2	,208	,060	,508	3,488	,001

a. Dependent Variable: ch4

قائمة الملاحق

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,298 <sup>a</sup>	,089	,063	,33120

a. Predictors: (Constant), ch3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,374	1	,374	3,412	,043 <sup>b</sup>
Residual	3,839	35	,110		
Total	4,214	36			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,264	,268		12,190	,000
ch3	,147	,080	,298	1,847	,043

a. Dependent Variable: ch4

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,539 <sup>a</sup>	,291	,226	,30093

a. Predictors: (Constant), ch3, ch1, ch2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,225	3	,408	4,509	,009 <sup>b</sup>
Residual	2,989	33	,091		
Total	4,214	36			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch3, ch1, ch2

**sex**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mascu	26	70,3	70,3	70,3
fémin	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 30 ans	5	13,5	13,5	13,5
de 30 a 39 ans	11	29,7	29,7	43,2
de 40 a 49 ans	14	37,8	37,8	81,1
de 50 ans plus	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

exp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 5 ans	4	10,8	10,8	10,8
de 5 a 9 ans	6	16,2	16,2	27,0
de 10 a 14 ans	10	27,0	27,0	54,1
de 50 ans a plus	17	45,9	45,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

edu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tech	1	2,7	2,7	2,7
univ	24	64,9	64,9	67,6
hau	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

fonc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid chef mas	29	78,4	78,4	78,4
chef dépar	7	18,9	18,9	97,3
direct	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	37	3,7297	,73214	,12036
q2	37	3,7568	,79601	,13086
q3	37	2,8108	1,12640	,18518
q4	37	3,2973	1,24421	,20455
q5	37	2,7297	,83827	,13781
ch1	37	3,2649	,73038	,12007

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q6	37	3,6216	1,11433	,18320
q7	37	3,3784	1,06331	,17481
q8	37	3,3243	,85160	,14000
q9	37	2,8378	,92837	,15262
q10	37	3,5405	,86905	,14287
q11	37	3,3243	1,05552	,17353
ch2	37	3,3378	,83563	,13738

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q12	37	3,2432	,86299	,14187
q13	37	3,3514	,78938	,12977
q14	37	3,3243	,88362	,14527
q15	37	3,1622	,79977	,13148
q16	37	3,3514	,85687	,14087
ch3	37	3,2865	,69208	,11378

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q17	37	3,6757	,70923	,11660
q18	37	3,8919	,39326	,06465
q19	37	3,9730	,44011	,07235
q20	37	3,9459	,22924	,03769
q21	37	3,4054	,79790	,13117
q22	37	3,6486	,78938	,12977
q23	37	3,4324	,76524	,12580
q24	37	3,8108	,61634	,10133
q25	37	3,9459	,62120	,10212
ch4	37	3,7477	,34212	,05624

قائمة الملاحق

Correlations

	q1	q2	q3	q4	q5	ch1
q1 Pearson Correlation	1	,504**	,677**	,396*	,285	,719**
q1 Sig. (2-tailed)		,001	,000	,015	,087	,000
q1 N	37	37	37	37	37	37
q2 Pearson Correlation	,504**	1	,350*	,496**	,440**	,697**
q2 Sig. (2-tailed)	,001		,034	,002	,006	,000
q2 N	37	37	37	37	37	37
q3 Pearson Correlation	,677**	,350*	1	,438**	,386*	,758**
q3 Sig. (2-tailed)	,000	,034		,007	,018	,000
q3 N	37	37	37	37	37	37
q4 Pearson Correlation	,396*	,496**	,438**	1	,825**	,852**
q4 Sig. (2-tailed)	,015	,002	,007		,000	,000
q4 N	37	37	37	37	37	37
q5 Pearson Correlation	,285	,440**	,386*	,825**	1	,783**
q5 Sig. (2-tailed)	,087	,006	,018	,000		,000
q5 N	37	37	37	37	37	37
ch1 Pearson Correlation	,719**	,697**	,758**	,852**	,783**	1
ch1 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
ch1 N	37	37	37	37	37	37

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	q6	q7	q8	q9	q10	q11	ch2
q6 Pearson Correlation	1	,827**	,631**	,503**	,791**	,698**	,882**
q6 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000	,000	,000
q6 N	37	37	37	37	37	37	37
q7 Pearson Correlation	,827**	1	,842**	,627**	,554**	,655**	,889**
q7 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
q7 N	37	37	37	37	37	37	37
q8 Pearson Correlation	,631**	,842**	1	,666**	,657**	,652**	,863**
q8 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
q8 N	37	37	37	37	37	37	37
q9 Pearson Correlation	,503**	,627**	,666**	1	,490**	,679**	,771**
q9 Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,002	,000	,000
q9 N	37	37	37	37	37	37	37
q10 Pearson Correlation	,791**	,554**	,657**	,490**	1	,742**	,825**
q10 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002		,000	,000
q10 N	37	37	37	37	37	37	37
q11 Pearson Correlation	,698**	,655**	,652**	,679**	,742**	1	,870**
q11 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
q11 N	37	37	37	37	37	37	37

## قائمة الملاحق

	Pearson Correlation	,882**	,889**	,863**	,771**	,825**	,870**	1
ch2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37

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

### Correlations

	q12	q13	q14	q15	q16	ch3	
q12	Pearson Correlation	1	,360*	,586**	,464**	,407*	,689**
	Sig. (2-tailed)		,028	,000	,004	,012	,000
	N	37	37	37	37	37	37
q13	Pearson Correlation	,360*	1	,708**	,611**	,716**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,028		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
q14	Pearson Correlation	,586**	,708**	1	,670**	,799**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
q15	Pearson Correlation	,464**	,611**	,670**	1	,685**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
q16	Pearson Correlation	,407*	,716**	,799**	,685**	1	,875**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
ch3	Pearson Correlation	,689**	,817**	,916**	,827**	,875**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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