

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة - الفجوج-

تحت إشراف الدكتور:

بولقصبيات محفوظ

من إعداد الطالبتين:

- شـوبني جيهان

- ميهوب فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل فهو من انار لنا الطريق وسدد لنا خطانا، وما توفيقنا إلا بالله سبحانه وتعالى.

كما نسدي كل التقدير والشكر الجزيل للأستاذ المشرف أستاذنا الفاضل:

"بولقصبيات محفوظ"

الذي سار معنا إلى آخر المطاف، على مجهوداته القيمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي وضعها والتي كانت حافز لإتمام هذا العمل المتواضع، جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لجميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين تلقينا على أيديهم مناهل العلم.

ولا ننسى أن نقدم امتناننا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

ويبقى الفضل الأول والأخير إلى الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر والقدرة على مواصلة مشوارنا الدراسي وأذاقنا نعمة النجاح.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

فاطمة الزهراء + جيهان

الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى سر وجودي التي تسهر لأجل راحتي، إلى منبع الحنان والتفاؤل إلى التي أطمئن بوجودها، إلى التي رسمت النجاح بكلمات هادفة ونصائح وافية ودعوات صادقة.

إلى ملاكي في الحياة **أمي الغالية** العزيزة على قلبي أطال الله في عمرها وحفظها لنا وجعلها تاجا فوق رؤوسنا. إلى من زرع الطموح والرغبة في قلبي للنجاح فكانت عيناه دافعا لي، إلى الذي كانت أمنيته الوحيدة أن يراني بأعلى الدرجات فكان دائما يسعى لينور دربي إلى من تعب من أجل إسعادي وإنجاحي وسندي في هذه الحياة.

إلى **أبي الغالي** على قلبي أطال الله في عمره وأدامه بالصحة والعافية.

إلى من يلون حياتي كما تلون الزهور الحدائق

إلى من يروي حياتي كما تروي الأمطار الأرض

إلى من يضيء أيامي، إلى من يرسم الابتسامة على وجهي، رفيقي دربي في هذه الحياة:

مريم ووليد حفظهما الله ورعاهما.

إلى رفيقة دربي ومشواري الدراسي، إلى التي زرعتنا بذور النجاح معا وها نحن نقوم بحصادها معا، أدام الله صداقتنا ووقفنا لما يحبه ويرضاه صديقتي الغالية **جيهان**.

إلى رفيقة دربي وسندي التي ارشدتني في مشواري الدراسي اختي الغالية **ريان**

إلى الذين لاقتني بهم الصدفة، إلى أصدق قلوب عرفتها وأطيب روح إلى الذين تعلمت معهم معنى الصداقة والوفاء، إلى الذين يزرعون الابتسامة في قلبي: ريان، لبنى، اصالة، الهام، ياسمين، ليندة، أماني، أحلام، راوية، إيمان.

فاطمة الزهراء

الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى سر وجودي التي تسهر لأجل راحتي، إلى منبع الحنان والتفاؤل إلى التي أطمئن بوجودها، إلى التي رسمت النجاح بكلمات هادفة ونصائح وافية ودعوات صادقة.

إلى ملاكي في الحياة أُمِّي الغالية العزيزة على قلبي أطال الله في عمرها وحفظها لنا وجعلها تاجا فوق رؤوسنا.

إلى من زرع الطموح والرغبة في قلبي للنجاح فكانت عيناه دافعا لي، إلى الذي كانت أمنيته الوحيدة أن يراني بأعلى الدرجات فكان دائما يسعى لينور دربي إلى من تعب من أجل إسعادي وإنجاحي وسندي في هذه الحياة.

إلى أُمِّي الغالي على قلبي أطال الله في عمره وأدامه بالصحة والعافية.

إلى من يضيء أيامي، إلى من يرسم الابتسامة على وجهي، إلى من شاركهم كل حياتي، إخوتي:

إيمان، آية، حمادي، حفظهم الله ورعاهم.

إلى فرحة روحي ونبض قلبي وبهجة حياتي ابن أختي الغالي محمد أنس

إلى زوج أختي محمد الذي كان بمثابة أخ الذي شاركني وأرشدني في هذا المشوار

إلى رفيقة دربي ومشواري الدراسي، إلى التي زرعتنا بذور النجاح معا وها نحن نقوم بحصادها معا، أدام الله صداقتنا ووفقنا لما يحبه ويرضاه صديقتي الغالية "فاطمة الزهراء" نوسة.

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه ... فكان السند والعطاء... قدم لي الكثير في صور من الصبر والأمل والمحبة، أجمل عينان لسماء صيف هادئ تضمنني وترفعني إليها في محنتي وصعابي إلى النبع الذي من فيضه سقاني حناناً وعطفاً، إلى أغلى إنسان في الوجود زوجي الغالي وليد.

إلى الروح التي تنبض داخلي، إلى ابني الذي انتظر قدومه قريبا كنت خيرا لي في هذا المشوار ودفعة أمل قوتني على الاستمرار بثبات، أعطاك الله الصحة والعافية إن شاء الله "محمد أسيد".

إلى الذين لاقتني بهم الصدفة، إلى أصدق قلوب عرفتها وأطيب روح إلى الذين تعلمت معهم معنى الصداقة والوفاء، إلى الذين يزرعون الابتسامة في قلبي: لبني، أصالة، ياسمين، وسام، الهام وكل أصدقاء دفعتي.

جيهان

فهرس المحتويات

الشكر		
الإهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
قائمة المختصرات		
قائمة الملاحق		
أ-ز	المقدمة	
استراتيجية توظيف الموارد البشرية		
الفصل الأول		
08	تمهيد	
09	الإطار المفاهيمي لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية	المبحث الأول
09	مفهوم الاستراتيجية وأنواعها	المطلب الأول
10	ماهية استراتيجية التوظيف	المطلب الثاني
11	الإجراءات والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف	المطلب الثالث
13	مبادئ وأهداف التوظيف	المطلب الرابع
14	أنواع استراتيجية توظيف الموارد البشرية	المطلب الخامس
19	مراحل سيورة التوظيف	المبحث الثاني
19	الاستقطاب	المطلب الأول
20	نظريات الاستقطاب وتقييم عوامل النجاح	المطلب الثاني
22	خطوات عملية الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيها	المطلب الثالث
23	الاختيار والتعيين	المطلب الرابع
25	معايير وخطوات عملية الاختيار	المطلب الخامس
27	خلاصة الفصل الأول	
تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية		الفصل الثاني
29	تمهيد:	
30	تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية	المبحث الأول

30	الميزة التنافسية وأبعادها	المطلب الأول
32	مصادر وأنواع الميزة التنافسية	المطلب الثاني
33	سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية	المطلب الثالث
35	تنمية الموارد البشرية	المطلب الرابع
37	دور التدريب في تنمية الموارد البشرية	المطلب الخامس
39	علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية	المبحث الثاني
39	أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية	المطلب الأول
40	أهمية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	المطلب الثاني
41	المورد البشري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية	المطلب الثالث
42	الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية	المطلب الرابع
43	تنمية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية	المطلب الخامس
45	خلاصة الفصل الثاني	
الفصل الثالث		
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة		
47	تمهيد	
48	تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة	المبحث الأول
48	نشأة وتعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الأول
52	الأهداف العامة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الثاني
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	المطلب الثالث
59	سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة	المبحث الثاني
59	سيرورة عملية التوظيف بالمؤسسة	المطلب الأول
60	التدريب في المؤسسة	المطلب الثاني
61	تقييم التدريب ونتائجه	المطلب الثالث
62	الإطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل النتائج	المبحث الثالث
62	منهج، مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
64	الأساليب المستخدمة في قياس المتغيرات وتحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان	المطلب الثاني
89	نتائج التحليل الاحصائي لمحاو الاستبيان	المطلب الثالث

81	اختبار الفرضيات	المطلب الرابع
90		خلاصة الفصل الثالث
92		الخاتمة
89		قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	تقسيم أنواع التدريب	01
42	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	02
51	أهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	03
63	يوضح مقياس ليكارت الحماسي	04
64	اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الحماسي	05
65	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد استقطاب المورد البشري في المؤسسة.	06
66	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد اختيار المورد البشري في المؤسسة.	07
67	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد تعيين المورد البشري في المؤسسة.	08
67	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية.	09
68	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	10
68	معامل ألفا كرونباخ ثبات محاور الدراسة	11
69	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	12
70	توزيع عينة حسب العمر	13
71	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	14
72	توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة	15
73	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات العمل.	16
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول بعد استقطاب المورد البشري في المؤسسة	17

76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول بعد اختيار المورد البشري في المؤسسة.	18
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول بعد تعيين المورد البشري في المؤسسة	19
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول عبارات المحور الثاني	20
81	نتائج اختبار كولمو قوروف سيمر نوف	21
83	يوضح نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي المتعدد.	22
84	يوضح تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	23
84	معامل التحديد لنموذج الدراسة	24
86	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين levene في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية ومتغير الجنس.	25
86	يوضح تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية ومتغير العمر.	26
87	يوضح تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية ومتغير المستوى التعليمي	27
88	يوضح تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية يعزى للوظيفة.	28
89	يوضح تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية يعزى للسنوات العمل.	29

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموزج الدراسة	01
34	سلسلة قيمة المؤسسة	02
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	03
69	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	04
70	توزيع عينة الدراسة وفق العمر	05
71	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي .	06
72	توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة	07
73	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات العمل	08

قائمة المختصرات

CAB	Conserve A mor B en A mor
PAB	P ulpes A mor B en A mor
MAB	M ills A mor B en A mor

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استمارة استبيان	01
استمارة مقابلة	02
منتجات المؤسسة	03
اعلانات توظيف خاصة بالمؤسسة	04
وثيقة تربص	05
نتائج SPSS	06

المقدمة

إن موضوع الموارد البشرية ودورها في فعالية نشاط المنظمات يكتسي أهمية بالغة خاصة في ظل التحولات والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات الاقتصادية، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة والذي أصبح أساس التميز فيه يعتمد بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على مستوى المنظمات بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية ويضمن استمرارها.

وفي ظل هذا الوضع أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق جملة من المزايا الدائمة، هذا لأن المورد البشري يعتبر أحد أهم موارد المؤسسة لأنه يشكل ركيزة أساسية في تحقيق نجاحها الاستراتيجي، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها على تحديد احتياجات المنظمة وبعدها تقوم بعملية استقطاب ما يمكنها من الموارد البشرية ثم اختيار الكفاء منهم وتعيينهم وتدريبهم لتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن المنظمة تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية لرسم خطة منهجية ذات معايير دقيقة للاختيار الجيد والأنسب منها، وتعيينها وتقييم أدائها وترقيتها، هذا ما يدفع بالمنظمات الاعتماد على استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية، وبما أن بيئة المنظمة تشهد تحولات وتغيرات وتطورات تقنية بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة الأمر الذي جعل المنظمة لا تكتفي بالأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات، بل يستلزم منها العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية يمكنها من التفوق على منافسيها ومن هنا يمكن اعتبار استراتيجية تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً يمكن المؤسسة من خلق وكسب مزايا تنافسية مستدامة لضمان استمرارها.

1. إشكالية الدراسة

من خلال التقديم السابق وفي إطار إبراز دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالملة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

وفي سبيل الإجابة على الإشكال الرئيسي قدمنا جملة من الإشكاليات الفرعية والتي تلخص فيما يلي:

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

مطاحن عمر بن عمر، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

مطاحن عمر بن عمر، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

2. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية العامة والإشكاليات الفرعية المذكورة قمنا بتبني الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

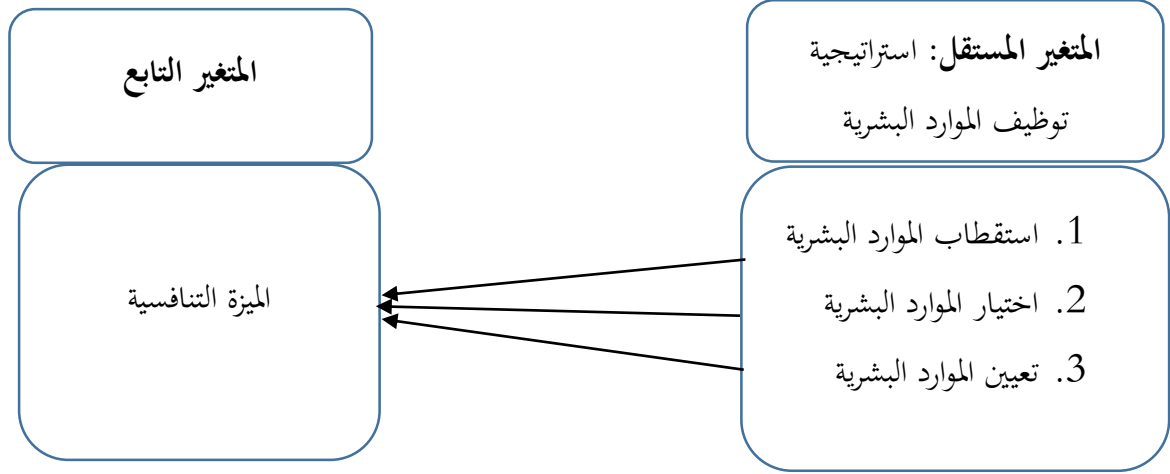
➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

3. نموذج الدراسة:

انطلاقاً مما تطرقنا إليه من مقدمة إشكالية البحث، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم نموذج متكامل لتوضيح دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المدروس والتي تتجلى في تلبية احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية بالعدد والمواصفات المطلوبة، وبالتالي فإن إخضاع استراتيجية توظيف الموارد البشرية للدراسة يساهم في توجيه أنظار مسؤولي المؤسسات نحو تطبيق استراتيجية فعالة للتوظيف على جميع المستويات الإدارية مما يحقق مزايا تنافسية.

5. مبررات اختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع ما يلي:

- توسيع معارفنا حول استراتيجية التوظيف ودراسة مراحل سيرورة هذه العملية والعوامل المؤثرة فيها.
- الرغبة في البحث واستطلاع خبايا هذا الموضوع.
- ارتباط البحث بمجال التخصص.
- اعتبار أن عملية استغلال كفاءات ومهارات الأشخاص من بين أفضل الطرق لاكتساب ميزة تنافسية.

6. اهداف الدراسة

بناء على تحديد مشكلة الدراسة والافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تشخيص واقع استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على الإجراءات والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف.
- ✓ معرفة دور استراتيجية التوظيف في تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ محاولة إبراز دور استقطاب الكفاءات كأحد أهم عوامل التمييز.
- ✓ إبراز دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.
- ✓ تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تحقيق المدخل الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية من أجل زيادة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية.

7. مجال الدراسة

من خلال هذه الدراسة قمنا بمعالجة موضوع دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والذي تم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد كما يلي:

- **الحدود الزمانية:** تم دراسة الموضوع حوالي 5 أشهر من جانفي 2023 إلى ماي 2023.
- **الحدود المكانية:** المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على المستوى المحلي والذي كان بالضبط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.

8. منهج الدراسة

في إطار العمل على الإجابة على الإشكاليات الرئيسية والفرعية والتأكد من صحة الفرضيات السابقة فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال الأدوات البحثية المختلفة من كتب ومراجع باللغات المختلفة في تكوين الإطار النظري للموضوع، والمنهج التحليلي في الجانب الميداني من خلال المقابلة، الملاحظة وتحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان، وذلك لغرض اختبار الفرضيات والتوصل إلى إثبات أو نفي الفرضية وهو الأنسب لدراسة هذا الموضوع.

9. هيكل الدراسة

من أجل تقديم هذا البحث في صورة صحيحة وملائمة قمنا ببدهه **بمقدمة** تعتبر مدخلا عاما لموضوع الدراسة وختمه **بخاتمة** تشمل الإجابة عن الإشكالية وتوضح النتائج المتوصل إليها وتعرض اقتراحات الدراسة وآفاقها، إلى جانب تقسيمه إلى **فصلين نظريين وفصل تطبيقي**، ويمكن استعراض كل واحد منهم على النحو التالي:

يشمل الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان: "استراتيجية توظيف الموارد البشرية" حيث قسم الى مبحثين، المبحث الأول تضمن في مجمله مفاهيم تتعلق باستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأهميتها، الإجراءات والعوامل المؤثرة فيها، مروراً بمبادئها وأهدافها، وفي الأخير التطرق إلى أنواع استراتيجية توظيف الموارد البشرية. أما المبحث الثاني فتطرقتنا إلى مرحلة سيورة التوظيف انطلاقاً من مفهوم الاستقطاب، نظريات تقييم عوامل النجاح، الخطوات والعوامل المؤثرة فيه، مروراً إلى عملية الاختيار والتعيين، وأخيراً معايير وخطوات عملية الاختيار والتعيين.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية" حيث قسم أيضاً إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول في مجمله مفاهيم تتعلق بالميزة التنافسية وأبعادها، مصادر وأنواع، سلسلة القيمة، مروراً إلى تنمية الموارد البشرية ودور التدريب في تحقيق ذلك. أما المبحث الثاني فهو يدرس علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية من خلال التطرق إلى أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية، أهمية توظيفه في تحقيق الميزة التنافسية، المورد البشري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية، وأخيراً تنمية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي للدراسة وهو بعنوان: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة"، محاولة منا إسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم لمحة عامة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة، والمبحث الثاني تضمن مراحل سيورة عملية التوظيف في المؤسسة والتدريب ونتائجه على أداء الموظفين، في حين تم التطرق في المبحث الثالث إلى تحليل نتائج الاستبيان.

10. الدراسات السابقة

يعتبر تحليل وتقديم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول موضوع الدراسة، حيث تعد مراجعة الدراسات السابقة عنصراً مهماً ومفصلاً أساسياً من مفصليات المنهجية ونقطة انطلاق في إعداد وإنجاز وكتابة البحوث، سيتم التطرق في هذا العنصر المرتب زمنياً إلى أهم هذه الدراسات والتي نوردتها كما يلي:

- 1- **Studay Ahmad and Other (2016)**, the impact pf polarization and recruitment criteria on the competitive advantage, (acase study of the arab bank in the hushemit king on of jordan.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجال تأثير معايير الاستقطاب والتوظيف على الميزة التنافسية في البنك العربي في المملكة الهاشمية (فرع الزرقاء)، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة

عشوائية مكونة من 46 موظفا، حيث توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي لمعايير الاستقطاب والتوظيف على الميزة التنافسية.

2- **دراسة عبد الحكيم جري (2017)**، بعنوان أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة ميدانية على مجمع صيدال لصناعة الادوية " فرع قسنطينة " وقد حددت الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال: التوظيف التدريب، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، بينما حددت الميزة التنافسية المستدامة من خلال مدخلها وهما: استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التمييز، متبع في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 37 إطار سامي وتم استخدام البرنامج الاحصائي spss لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز لمجمع صيدال لصناعة الادوية " فرع قسنطينة " .

3- **دراسة احمد الأمين يوسف (2019)**، بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرا على التمكين الإداري، للمجلة الجزائرية للموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين الموارد البشرية) على التمكين الإداري في مستشفى حميدة بن عجلة بولاية الاغواط الجزائر، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة قوامها (80) مفردة وتم استخدام البرنامج الاحصائي spss لتحليل بياناتها إذ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذو معنوية لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري، كذلك عدم وجود علاقة ذو معنوية لاختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري في حين هناك علاقة ذو دلالة معنوية لتعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري.

4- **دراسة لعراجي ايمان (2021)**، بعنوان أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 105 موظف، حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط في ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة.

الفرق الموجود بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث ميدان الدراسة ومكانها، وقد تم من خلال هذه الدراسة ربط استراتيجية توظيف الموارد البشرية مع متغير هام وهو الميزة التنافسية، وقد تبنت هذه الدراسة استراتيجية التوظيف بأبعادها الثلاثة، بالإضافة إلى الإلمام بأبعاد الميزة التنافسية، وبالتالي فإن نقاط الاختلاف تكمن فيما يلي:

- تحديد دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- الجانب التطبيقي الذي تم في عينة من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.

11. صعوبات الدراسة

نشير ضمن هذا العنصر إلى العراقيل التي صدفنا واعرضتنا خلال فترة إنجازنا هذه الدراسة والتي نعبر عنها كالآتي:

- اتساع نطاق المفاهيم وتعدد المجالات من عملية الضبط النظري للمفاهيم وذلك راجع لأن موضوع استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام هو حقل فكري غني لم تتفق الاتجاهات الفكرية لتحديد مفهوم واضح وموحد له، بالإضافة إلى تداخله مع مجموعة من المفاهيم الأخرى قريبة منه والمكونة له وهذا ما جعل مهمة التمييز بينها أمرا في غاية الصعوبة.
- صعوبة تطبيق بعض المفاهيم النظرية على أرض الواقع.
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة الميدانية نظرا للسرية التامة التي يتعامل بها عمال المؤسسة وبالتالي عدم الحصول على المعلومات الكافية الأمر الذي ترجم أساسا في عدم قدرتنا على توحيد فترة الدراسة.
- عدم تعاون بعض المصالح والمديريات بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهذا راجع إلى خوف العمال من الإدلاء بتصريحات تخص المؤسسة بسبب ما تشهده المؤسسة من تغيرات خلال هذه الفترة.
- تناقض المعلومات المقدمة من قبل بعض موظفي المؤسسة محل الدراسة فكل موظف بالمديرية يزودنا بمعلومات مختلفة عن الأخرى، مما صعب مهمة تنسيقها.

الفصل الأول:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تمهيد:

تُعدُّ الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتعنى باهتمام كبير في عالمنا المعاصر نظراً لأهميتها البالغة لهذا المورد مقارنة بالموارد الأخرى، وهذا ما دفع بالمؤسسات وحتم عليها تغيير نظرتها إلى هذا المورد والتخلي عن فكرة أنه أداة تنفيذية فقط، واعتباره بمثابة شريك استراتيجي يشارك في صنع واتخاذ القرارات والاستراتيجيات الهامة في المؤسسة، وتعتبر استراتيجية التوظيف من بين الاستراتيجيات المعمول بها للحصول على المورد البشري المطلوب، باعتبارها نشاطاً رئيسياً ومهم لمدير الموارد البشرية بصفته المسؤول الأول عن توفير اليد العاملة لتلبية احتياج المؤسسة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. والقيام بمجموعة من المهام كالتخطيط لها واستقطابها وعمليات اختيارها وتوظيفها وهو ما سوف نحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال المبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية

المبحث الثاني: مراحل سيرورة التوظيف

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية

تعتبر الاستراتيجية المحور الرئيسي التي تبني المنظمة على أساسه أهدافها والطرق المراد انتهاجها لتحقيق أهدافها ولهذا الغرض كان لابد على المنظمة أن تقوم بمجموعة من الفعاليات التي تستخدمها لاختيار مرشحين للعمل، ومن هذا المنطلق سنتطرق لمفهوم التوظيف واستراتيجية التوظيف والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وأنواعها

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها الجنرال وهي:

- "الاستراتيجية هي عملية توجيه تطور الشركة على المدى الطويل وتتكون من مجموعة من القرارات، المتعلقة بتشخيص الموارد لتشكيل الأهداف العامة والاختيار من بين الاختيارات الممكنة"¹.
- "خطة شاملة لوضع التوجيهات والإرشادات بالمواد المتاحة لإنجاز الأهداف طويلة الأمد"².
- "تلك الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح"³.

وعليه فإن الاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تسعى لتحقيق أهداف محددة بالاعتماد على الإمكانيات والموارد المتاحة، فنشاط المؤسسة الرئيسي عادة يتضمن ثلاث أنواع من الاستراتيجيات وهي:

- 1- استراتيجية المنظمة: تتركز حول توجه عام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة وتصنف هذه الاستراتيجية إلى ثلاث أصناف رئيسية وهي: الاستقرار، النمو، الانكماش⁴.

¹ Michel Marchesnay, Management stratégique, les éditions d'organisation chihab, Alegria, 1997, p185.

² علاء فرحان، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 21.

³ منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكاتب الجامعي، بيروت لبنان، 2011، ص 28.

⁴ محمد فخري، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 39_40.

2- استراتيجية وحدة العمل: وعادة تحدث في وحدات العمل أو مستوى المنتج وهي تركز على تحسين الموقع

التنافسي لمنتج أو خدمة الشركة، واستراتيجية العمل تنقسم إلى صنفين أساسين هما الاستراتيجيات التنافسية

وتعني التمايز عن المنافسين والاستراتيجية التعاونية تستخدم لدعم الاستراتيجية التنافسية¹.

3- الاستراتيجية الوظيفية: هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الاعمال الاستراتيجية، التسويق، البحث

والتطوير، الإنتاج، الموارد البشرية...، الاستراتيجيات المهنية أو الوظيفية توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في

كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين، وهي خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى

المجموعة ووحدات الأعمال².

المطلب الثاني: ماهية استراتيجية التوظيف

قبل التطرق لمفهوم استراتيجية التوظيف نقدم تعريفا شاملا عن التوظيف.

أولا: مفهوم التوظيف

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها:

- "عملية متسلسلة لتحديد الأهداف والبحث عن مرشحين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المحددة مسبقا"³.

- كما يعرف على أنه: "مجموعة الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

ثانيا: مفهوم استراتيجية التوظيف

تعددت المفاهيم حول استراتيجية توظيف الموارد البشرية وفيما يلي نوضح بعض هذه المفاهيم:

- عرفها Sultan: "على أنها مجموعة عمليات تتضمن مجموعة موجهة من الأهداف بطرق مستقبلية تعمل

على تدعيم استراتيجية الشركة وتعزيز فعاليتها، حيث تمتد أبعادها إلى استقطاب واختيار العاملين وتعيينهم في

الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم وقدراتهم"¹.

¹علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود الباء، مرجع سبق ذكره، ص21.

²عبد القادر محمد الأسطي، اساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص11.

³Dimitri wiess, Ressources Humaines, deuxième édition, éditions d'organisation ,paris France, 2003, p55.

⁴فصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص25.

- " تشمل مجمل الخطط والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين منهم"².
 - "مجموعة النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفقا للتخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية"³.
- ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن استراتيجية توظيف الموارد البشرية هي مجموعة الخطط التي تسعى من خلالها المنظمة إلى توفير احتياجاتها من الموارد البشرية حسب المواصفات المطلوبة لكل منصب شاغر.

ثالثا: أهمية استراتيجية التوظيف

تحتل دراسة استراتيجية التوظيف أهمية كبيرة، فهي تتضمن دراسة الكيفية التي يستخدم بها العنصر البشري كونه من أهم عناصر الإنتاج، فالتوظيف هو أمر بالغ الأهمية من أجل تعيين موظفين أو عاملين مؤهلين كما ونوعا لتشغل فرص العمل المتاحة⁴.

وكذلك تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف لتحقيق أهدافها والاستمرار في حياتها من خلال تحقيق التلائم بين احتياجات المؤسسة من جهة وخصائص الفرد من جهة أخرى⁵.

المطلب الثالث: الإجراءات والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف

عملية التوظيف هي عملية متسلسلة لها إجراءات تقوم عليها وتتبعها وهناك أيضا عوامل تؤثر فيها.

أولا: إجراءات التوظيف

تتمثل إجراءات التوظيف فيما يلي¹:

¹ وليد كامل محمد بن كامل علان، تطبيق الإجراءات الاحترازية لجائحة كورونا في مكان العمل وتأثيره على استراتيجية توظيف الموارد البشرية، العدد 2، المجلد 13، 2022، ص 127.

² قادري احمد معراج، بوجعدار خالد، تشخيص واقع استراتيجيات الموارد البشرية بالمؤسسة الاجتماعية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 3، المجلد 7، 2021، ص 498.

³ أيمان لعرجي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 3، المجلد 9، 2021، ص 219.

⁴ حداد سمية، حشماوي محمد، تقييم الإجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة المدبر، العدد 2، المجلد 7، 2020، ص 14.

⁵ آيت أسعد محمد لعربي سامية، دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية لصناعات الكهرو منزلية ENEM، مجلة الروائر، العدد 2، المجلد 2، 2018، ص 123.

-تحديد الحاجات من التوظيف ويكون ذلك من خلال طلب خطي مقدم من القسم الطالب للتوظيف وموجه إلى المسؤول الأول ثم إلى مدير الموارد البشرية.

- تحليل الطلب ويكون ذلك من طرف مدير الموارد البشرية وبعض المتخصصين في المجال، لتحديد مدى وجود حقيقة للتوظيف.

-تحليل الوظيفة من أجل التعرف على احتياجاتها.

-البحث الداخلي أحيانا الوظائف الشاغرة يكون الأول بها الموظفين في المؤسسة.

- البحث الخارجي البحث من خلال المصادر الخارجية.

-إعداد لجنة للاختيار وتحديد طرق التقييم.

-استقبال وتحليل طلبات العمل.

-تطبيق الطرق المختارة في التقييم ثم أخيرا اختيار المرشحين واتخاذ قرار التوظيف.

ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف.

تتمثل العوامل المؤثرة في عملية التوظيف فيما يلي²:

1. **السياسات التنظيمية:** ويقصد بها السياسة والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف إذ أمام

المؤسسة العديد من المصادر منها الداخلية: مثل الترقية والنقل، والمصادر الخارجية: مثل مكاتب التشغيل والجامعات، فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق ومن ثم التأكد من وجود المهارات المناسبة. وتعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود إمكانياتها المتاحة فلا بد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف.

2. **سياسة رفع الأجور:** أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجور من أجل

جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في المؤسسات الأخرى، فيجب أن يقوم القائم بالتوظيف من وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر أعلى الدرجات.

3. **التوظيف على أساس قدرات الفرد:** تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم

لشغل الوظائف الحالية، وإنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية وأخرى

¹حسين بن سالم، أحمد سويسي، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد4، 2018، ص156.

²فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، ص150.

مستقبلية، أي توجه جهودها إلى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف الأفراد على أساس قدرتهم وإمكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في المؤسسة.

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف التوظيف

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مبادئ وأهداف عملية التوظيف.

أولاً: مبادئ التوظيف

يمكن حصر مبادئ التوظيف في النقاط التالية¹:

1. مبدأ الكفاءة: يعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.
2. مبدأ تكافؤ الفرص: يعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين لأشغال الوظائف المعلن عنها.
3. مبدأ الحيادة أو الموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها وتعيينهم، وضرورة اتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

ثانياً: أهداف التوظيف

تتلخص أهم أهداف التوظيف فيما يلي²:

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تتوفر لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية.
2. أهداف العاملين: تتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفاعلية وهذا ما يرفع من دخلهم.
3. أهداف المنظمة: تتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى الاستفادة القوي من جهودهم وإمكانياتهم.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص142.

² يوسف كامل الزيادين، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد28، المجلد4، 2013، ص208.

المطلب الخامس: أنواع استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تنقسم استراتيجية توظيف الموارد البشرية إلى نوعين استراتيجية التوظيف الداخلية واستراتيجية التوظيف الخارجي، وسيتم التفصيل فيهما في هذا المطلب.

أولاً: استراتيجية التوظيف الداخلي **Récrutement interne**

1- مفهوم استراتيجية التوظيف الداخلي:

تهدف استراتيجية التوظيف الداخلي إلى اختيار أفضل العمال القادرين على أداء عمل المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة من حيث انجاز العمل بالكم والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتعتبر استراتيجية التوظيف الداخلي من أحسن أساليب التوظيف، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه: "قيام المؤسسة بتوظيف عمال من بيئتها الداخلية أما عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي أو استخدام العاملين السابقين"، وذلك تحقيقاً للعديد من المزايا أهمها زيادة ولاء العاملين وتحسين كفاءتهم وفعاليتهم بالإضافة إلى تقليل التكاليف ونسبة المخاطرة¹.

2- المصادر الداخلية للتوظيف **Intrenal sources**:

تتمثل المصادر الداخلية للتوظيف فيما يلي:

أ- الترقية (من الداخل): تستعمل هذه الطريقة بكثرة لبساطتها لأنها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات، وترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة، وهي تمثل انتقال الموظف من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر والامتيازات الوظيفية².

ب- النقل والتحويل: نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى صد الشواغر من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة ومن أبرز حسنات هذه السياسة الوظيفية الداخلية، توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم³.

¹مصطفى بن ميري، علي فلاق، استراتيجية التوظيف الداخلي واثرا في تحسين أداء العاملين، مجلة مجاميع المعرفة، العدد2، المجلد6، 2022، ص551.

²أحمد الأمين يوسف، أبو بكر سالم، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد1، المجلد4، 2019، ص44.

³حسان ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص166-167.

ج-مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترفيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها¹.

د- الإعلان الداخلي: عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة داخل المنظمة، لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها من خلال التعاميم الإدارية وتوزيعها على العاملين فيما يتعلق بتلك الوظائف وتحديد فترات معقولة للعاملين في المنشأة للتقديم مع تحديد اهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظيفة².

3- مزايا وعيوب استراتيجية التوظيف الداخلي

بدأت معظم الشركات في النظر في إمكانية تعيين شخص داخليا لهذا المنصب، ومع ذلك فإن هذا النوع من التوظيف ليس له مزايا فقط بشكل متماثل بل لا يخلو من العيوب والسلبيات³.

يمكن أن نوضح مزايا وعيوب استراتيجية التوظيف الداخلي فيما يلي⁴:

أ- مزايا استراتيجية التوظيف الداخلي

- يتوافر للمنظمة المعرفة الكاملة بنقاط القوة والضعف في المرشح للوظيفة
- يتوافر للمرشح المعرفة الكاملة بالمنظمة.
- ضمان ارتفاع الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.
- زيادة معدل العائد على الاستثمار في الموارد البشرية الحالية بالمنظمة.

¹رحامي يوسف زكرياء، لبرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد1، المجلد6، 2021، ص589.

²يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص195.

³Facycel Ben Chemam, Géraldine Galindo, Gestion des Ressources humaines,4 édition, Gualino éditeur , ParisFrance, 2013, p78.

⁴سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة مصر، 2009، ص171.

ب- عيوب استراتيجية التوظيف الداخلي

- يمكن ترقية الأفراد إلى النقطة التي لا يستطيعون فيها النجاح في الوظائف الجديدة
- الشجار والخلاف من اجل الترقية يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين وعلى الأداء التنظيمي.
- ضيق مجال الاختيار يعيق تولد الأفكار والإبداعات الجديدة.

ثانيا: استراتيجية التوظيف الخارجي

1- مفهوم استراتيجية التوظيف الخارجي

تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات والمهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو لإتاحة المجال لآراء وأفكار جديدة تفيد في تغيير طرق أداء العمل في المنظمة بدلا من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي لم تعد مناسبة أو قد تصبح غير ملائمة في المستقبل.

2- مصادر التوظيف الخارجي

تتمثل مصادر التوظيف الخارجي فيما يلي:

أ- الإعلان: إنها الطريقة أو المصدر الأكثر شيوعا للتوظيف الخارجي أي المنظمات والشركات تنشر إعلاناتها من خلال الوسائط المطبوعة الإلكترونية وغيرها من التوظيف الإلكتروني¹.

ب- المدارس والمعاهد والجامعات: schools, institutes and universities

إن المدارس المهنية أو المعاهد أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها وهذه المؤسسات تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات، والتي تتعلق بالطلبة المتخرجين ويتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المهارات والمؤهلات المطلوبة، فهي تلعب

¹ Mabarak Karim, Conceptual frame work of recrutement, international journal of business and social research, volume11, Issue02, 2021, p84.

دور الوسيط الفعال بين المتخرج وبين منظمات الأعمال التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات لتغطية الحاجة إليها¹.

إن الميزة الرئيسية للاستقطاب الجامعي هي بالطبع أنها تكون المصدر المهم لتخريج الطلاب، والعيب الرئيسي هو ان الاستقطاب الجامعي يمكن أن يكون مكلف ومستنزف للوقت من وجهة نظر الأفراد القائمين على عملية الاستقطاب².

ج-التقدم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المنظمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي العمل، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة³.

د- الزملاء والمعارف Friends:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل احدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقط يتطلب من العاملين بها في نفس الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة واغرائهم للالتحاق بالعمل في الشركة⁴.

هـ- قواعد بيانات التوظيف Employment Databases:

من المصادر الأخرى التي تستخدمها المنظمات خاصة في الدول المتقدمة للحصول على احتياجاتها من العمالة ما يسمى بقواعد بيانات التوظيف، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وحدها توجد نحو 1160 مؤسسة تقوم ببيع قواعد معلومات عن فئات الخبراء والتخصصات كافة، وتساعد هذه الإدارة المنظمة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفة في أقل وقت ممكن والمفاضلة بينها من أجل الحصول إلى أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة⁵.

¹ خيضري كاظم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص100_101.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص264.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السابعة، القاهرة مصر، 2018، ص227_228.

⁴ أحمد ماهر، دار الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2007، ص225.

⁵ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2011، ص130.

3- مزايا وعيوب استراتيجية التوظيف الخارجي

مما لا شك فيه أن هذه الاستراتيجية لها العديد من المزايا غير أنها لا تخلو من العيوب.

أ- مزايا استراتيجية التوظيف الخارجي

نستخلصها في النقاط التالية¹:

- الحصول على أفكار والمقترحات والآراء الجديدة واستمرار الإبداع فيها.
- المحافظة على تكاليف التهيئة والتدريب، لأن الموظف الداخلي يحمل المنظمة أعباء كبيرة يمكن تفاديها في حالة الاعتماد على موظفين أكفاء ومؤهلين من المصادر الخارجية.
- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة.

ب- عيوب استراتيجية التوظيف الخارجي

تتمثل فيما يلي²:

- سوء اختيار الموارد البشرية وانعكاسات قد تحصل نتيجة اللاصوتية المرافقة لقرار الاختيار.
- تدني في أخلاقيات الموارد الحالية العاملة وشعور البعض منهم بالتهميش.
- امتداد في فترات تأقلم الموارد البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الإنتاج الفعلية المباشرة.
- الخوف من وقوع المؤسسة في فخ "التقليد" و"تهميش هدف الاستقطاب الخارجي الرئيسي وهو "التجديد" بهدف التغيير.

المبحث الثاني: مراحل سيرورة التوظيف

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التوظيف، والتي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة. التي ينتج عنها جلب عدد من الكفاءات والمهارات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بالفاعلية المطلوبة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عملية الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيها وعملية الاختيار والتعيين من ضوابط ومعايير.

¹ زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرواية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص74.

² فاطمة الزهراء طلحي، التوظيف المنهجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة مصر، ص139.

المطلب الأول: الاستقطاب

تضمن عملية الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمل المنظمة.

أولاً: مفهوم الاستقطاب.

يمكن تعريف عملية الاستقطاب على أنها:

➤ " يشير الاستقطاب إلى عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"¹.

➤ كما يعرف على أنه: " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب"².

➤ في حين يتجه البعض لتعريفه على أنه: " توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءة والتخصصات لسائر الإدارات والاقسام والمقرر أنها سوف تنجز الاعمال عن رغبة واقتناع وبكفاءة عالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية الاستقطاب هي عملية جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

ثانياً: أهداف الاستقطاب

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي⁴:

- ✓ حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية.
- ✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

¹عبد المجيد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص82.

²زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص215.

³موفق عدنان عبد الجبار الحميري، امين احمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، 2011، ص91.

⁴عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص83.

- ✓ الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- ✓ الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة، وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

المطلب الثاني: نظريات الاستقطاب وتقييم عوامل النجاح

هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وعوامل تقييم نجاح فعالية هذه العملية.

أولاً: نظريات عملية الاستقطاب

تتمثل نظريات عملية الاستقطاب فيما يلي:

1- نظرية العنصر الموضوعي Objective Factor Theory

وفقاً لهذه النظرية فإن الباحث عن العمل يوازن بين اختياره للعمل في مؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب وتأمينات وفرص التقدم والظروف الاجتماعية... الخ.

2- نظرية الاتصال الحرج Critical Contact Theory

وفقاً لهذه النظرية فإنه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت متاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين عمل، لذلك فإنهم يقيمون ويقررون العمل في مؤسسة دون أخرى وفقاً لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل وإجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما إلى ذلك من مظاهر سريعة¹.

3- النظرية الشخصية Subjective Factor Theory

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 173-174.

تفسر هذه النظرية قرار الباحث عن عمل في قبول عرض عمل من جهة ما دون أخرى بناء على أمور شخصية غير موضوعية نظرا لعدة عوامل تحد من قدرة الجهات العارضة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين، ومن هذه العوامل¹:

- الفكرة السائدة في المجتمع عن الجهة العارضة عن عمل.
- طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها.
- سياسات المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية، وفرص النمو والتطور التي توفرها للعاملين.
- ضغوطات نقابات العمال التي لا بد للجهة طالبة العمل أو طالب العمل. من الاتصال بها.
- السياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تكافؤ الفرص أمام الباحثين عن العمل.

ثانيا: تقييم عملية الاستقطاب.

يتم تقييم عملية الاستقطاب ككل على أساس ما يلي²:

- تكاليف العملية ككل.
- تكلفة المصدر الاستقطابي الواحد بالنسبة لإجمالي أجور المستقطبين.
- عدد وجودة السير الذاتية من المصدر الواحد.
- معدل قبول أو رفض المرشح لكل عملية استقطاب.

المطلب الثالث: خطوات عملية الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيها

تمر عملية الاستقطاب بعدة خطوات وهناك عدة عوامل تؤثر فيها سيتم التطرق إليها فيما يلي.

أولا: خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بالخطوات التالية³:

1- تخطيط القوى العاملة:

¹ محمد قاسم القريوبي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص173-174.

² عزالدين مرسي، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2017، ص138.

³ بدر بن احمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، مجلة Arabe journal for Scientific Publishing، العدد15، 2020، ص346.

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

2- طلبان المديرين من العمالة:

وتتضمن هذه الخطوة تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

3- تحديد الوظائف الشاغرة:

بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك.

4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

ثانيا: العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب

تواجه المؤسسة وإدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة على عملية استقطاب وجذب الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل ما يلي¹:

1. العوامل التنظيمية:

تتضمن تلك المجموعة العوامل المرتبطة بجهود ونشاطات المؤسسة في مجال الاستقطاب، حيث تشمل على الإعلان المؤثر الواضح الذي يمكن أن يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المعلن عنها، كما تعتبر الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب عاملا تنظيميا آخرا، إذ أن المبالغة أو التقصير في الموازنة لا يخدم أهداف الاستقطاب الجيد، وإنما يتطلب الأمر التحديد الدقيق للموازنة عن طريق تحديد كلفة المرشح الواحد وإجراءات الترشيح، وتكتسب استراتيجية الاستقطاب التي تضعها المؤسسة أهمية خاصة من بين العوامل

¹ وفيق حلمي الاغا، جلال إسماعيل شبات، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة الازهر غزة، 2015، ص181.

التنظيمية، ومهما أثمرت جهود المؤسسة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذ لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب.

2. العوامل البيئية:

تتمثل البيئة التنظيمية للمؤسسة بكافة المتغيرات المحيطة بها، سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو البيئة الخاصة التي تسمى بيئة المهمة والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة مباشرة، تؤثر جميع هذه المتغيرات بصورة مباشرة أو غير مباشرة على استراتيجيات جذب واختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية، ففي ظل البيئة المستقرة والبسيطة نسبياً، فإن المؤسسة تركز على المصادر الداخلية في الحصول على الموارد البشرية، أما في حالة عدم الاستقرار النسبي والتعقيد، فإنه لا بد من إجراءات التغيرات في الموارد البشرية الموجودة فعلياً في المؤسسة أو لا بد من السعي للحصول على الموارد البشرية من الخارج، فالبيئة المتغيرة قد تؤدي إلى ظهور وظائف متنوعة وجديدة.

المطلب الرابع: الاختيار والتعيين

نعرف ببساطة الاختيار والتعيين على أنه عملية تحديد المؤهلات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين

يمكن تعريف عملية الاختيار والتعيين كما يلي:

" الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكنهما متكاملتان في آنٍ واحدٍ، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد، بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم، بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدث وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها"¹.

¹صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص80.

" يختلف مفهوم الاختيار عن مفهوم التوظيف، حيث يشير مفهوم التوظيف إلى استراتيجية تعيين الموظفين، بينما يشير مفهوم الاختيار إلى عملية اتخاذ القرار في اختيار المرشحين، وهناك ثلاث دوافع وارد اهتمام بموضوع الاختيار¹:

- توقع مستوى أداء الموظف المستقبلي.
- التحكم في تكاليف التوظيف.
- تجنب مشاكل التمييز.

- في حين يعرف الاختيار على أنه " عملية اختيار أنسب المتقدمين من بين المرشحين البديلين والهدف من عملية الاختيار هو مطابقة قدرة مقدم الطلب ومعرفته ومهاراته وخبرته مع متطلبات الوظيفة بطريقة عادلة وقانونية"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية الاختيار والتعيين هي عملية تحديد وتوظيف أفضل الافراد المؤهلين والمناسبين لشغل وظائف محددة.

تكمن أهمية عملية الاختيار في أنها فرصة اختبار للمنظمة لقدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المترشحين للوظائف منها، وتحديد من هم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف، ويمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها³.

ثانيا: الشروط الأساسية لعملية الاختيار والتعيين

لا بد من توافر شروط أساسية للبدء في إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة نذكرها فيما يلي⁴:

- لا بد من وجود قرار إداري بالتعيين ويتحدد هذا بناء على احتياجات العمل، والذي تشتق من تحليل عبء العمل وقوة العمل الحالية.
- لا بد من وجود معيار لاختيار الفرد الملائم للعمل، بمقارنة هذا المعيار بالمتقدم أو راغب العمل، ويستخلص هذا المعيار من مواصفات العمل والذي يحدد الخصائص البدنية والذهنية وغيرها التي يجب توفرها.
- وجود متقدمين لشغل الوظيفة، حيث يتم الاختيار من بينهم لاختيار الأصلح للالتحاق بالعمل.

¹ Sid Ahmed Benrouane, Le Management Des Ressources Humaines Office Des Publications, edition 5020, un Estaires, Alger, 2010, pa96.

² Mobarak Karim, op, cit, p22.

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، القاهرة مصر، 2007، ص 134.

المطلب الخامس: معايير وخطوات عملية الاختيار والتعيين

لعملية الاختيار والتعيين عدة معايير خطوات ستتطرق لها من خلال هذا المطلب:

أولاً: معايير الاختيار والتعيين **Sélection and recrutement standards**

ينبغي على المنظمة، أن يكون لديها تحديدا واضحا لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار، بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي، عند مستوى معين من الأداء، ونستعرض فيما يلي هذه المعايير¹:

1. **مستوى التعليم level education**: تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد المستوى العلمي المطلوب، قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وجهة التخرج.

2. **الخبرة السابقة prevois experience**: يفضل معظم أصحاب الاعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل وفي المجال ذاته.

3. **الصفات البدنية physical attributes**: تتطلب بعض الوظائف، صفات جسمانية معينة، كاطول أو قوة الذراع أو بعض الصفات التي تتعلق بالرشاقة وخفة الحركة في مواقع معينة، وعندما نتكلم عن القدرات الجسمية نجدها تختلف من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى.

4. **الصفات الشخصية personale attributes**: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وقدرة الموظف على تسويق نفسه باستخدام مهاراته وقوة تأثيره، فموظف العلاقات العامة وموظفو الاستقبال ورجال البيع، يجب أن يكونوا اجتماعيين لبقين لديهم القدرة على الاقتناع ولا يميلون إلى العزلة والانعطاء.

ثانياً: خطوات عملية الاختيار والتعيين

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة خطوات وهي²:

- الإعلان عن المنصب الشاغر لدى المنظمة.

¹عطا اله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات اللفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 166-167.

²نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 50.

- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات والسير الذاتية.
- إجراء مقابلات تتفق مع طبيعة العمل.
- القيام بعملية المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- إجراءات المقابلات الرسمية.
- القيام بعملية التوظيف وإجراء الفحص الطبي مع فترة تجربة.
- إعداد العاملين أي تعريفهم على العمل وتدريبهم.
- تثبيت وترسيم الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

مما سبق دراسته يتضح لنا بأن عملية توظيف الموارد البشرية عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة وصعبة في نفس الوقت، لأن العنصر البشري هو العنصر البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، ولتنفيذ استراتيجية المؤسسة على أتم وجه يجب الاهتمام باستراتيجية التوظيف التي تعتمد على الاستقطاب والاختيار من خلال انتقاء العاملين الكفاء الذين يظهرهم الرغبة في الاستمرارية بالعمل في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، ولتحقيق هذه الأهداف عليها أن تقوم بأدوار ووظائف تجعلها تحتل مكانة مرتفعة وميزة تنافسية عالية تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان البقاء في الصدارة، وهو ما سوف نعالجه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

إن التغيرات والتطورات التي شهدتها البيئة الاقتصادية، الصناعية والاجتماعية للمنظمة، والتي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا دفعت بالمنظمة إلى البحث عن كيفية زيادة قدراتها التنافسية والحفاظ عليها لتتماشى مع هذه التغيرات، هذا ما جعل المنظمة تولي اهتمامها في تحقيق ميزتها التنافسية من خلال موارد البشرية، حيث أن الاختيار الأمثل للموارد البشرية وتوظيفها والعمل على تنمية قدراتها وتقييم أدائها يزرع روح التنافس بينهم ويرفع من تنافسية المؤسسة وهذا ما سوف نتناوله من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية**المبحث الثاني: علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية**

المبحث الأول: تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام كثير من الكتاب في مجال إدارة اعمال، إذ تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لها موقف قويا تجاه الأطراف المختلفة، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية وكيفية الوصول إليها من خلال تنمية الموارد البشرية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: الميزة التنافسية وأبعادها

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي تحقق لها موقفا قويا اتجاه منافسيها ومن خلال هذا المطلب سنعرض مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها

أولا: الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من المفاهيم غير أنها تصب في اتجاه واحد ومن بين هذه المفاهيم نذكر:

- حسب Porter: " الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بالأسعار بين المنافسين ومع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج أو انفراد المنتج بخصائص معينة"¹.
 - حسب Pitts & Lei: " الميزة التنافسية هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"².
 - وتعني أيضا: " تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل، والقدرة على تحقيق رغبات الزبون، فإرضاءه يعد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه"³.
- بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة دون غيرها من المنافسين، وذلك باتباع استراتيجية معينة تمكنها من التفوق على منافسيها من حيث الجودة والأسعار.

¹ محسن عبد الراجعي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص22.

² محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص80.

³ أكرم عبد الرحمان وآخرون، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد53، 2016، ص95.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج بعض من خصائص الميزة التنافسية:

- ✓ الديمومة والتجديد.
- ✓ غير قابلة للتقليد.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية.
- ✓ مرنة.
- ✓ نسبية وليست مطلقة.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

يقتضي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حسب اهتمامها على بعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى الزبون

يمكن للمنظمة أن تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال تحسينها للقيمة التي يدركها العميل للسلع أو الخدمات التي تقدمها له. وذلك من خلال استغلال امكانياتها في تحسين هذه القيمة، ويتعدى مفهوم القيمة المدركة لدى العميل من مجرد مقارنة السعر بجودة المنتج، إلى مدى اقتناع العميل بالمنتج أو الخدمة المقدمة له، وكذلك مدى الاعتماد عليه وأيضا خدمات ما بعد البيع. وتعد إدارة الموارد البشرية من الدعائم الأساسية للقيمة المدركة لدى العميل، باعتبارها السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية والتي تتجه نحو توفير احتياجات الزبون¹.

البعد الثاني: قدرة المنظمة على تحقيق التميز

بإمكان المنظمة أيضا أن تحقق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التميز بسلعة أو خدمة عن غيرها من المنظمات، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها.

ومن أهم المصادر المساعدة على الوصول للتميز، الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية والامكانيات التنظيمية، أما الموارد المالية فيمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق تمويل احتياجاتها بشروط خاصة، الأمر الذي يتيح لها إنتاج سلع أو تقديم خدمات بأسعار أقل من غيرها، وفيما يتعلق بالموارد المادية تستطيع المنظمة تحيقي ميزة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2006، ص13.

تنافسية بحسن استغلال هذه الموارد قصد تقديم منتج أو خدمة بطريقة متميزة. أما المصدر الثالث المتمثل في الموارد البشرية في تحقيقه للتميز، فمعظم المنظمات يرتبط نجاحها وتميزها بما تملكه من مهارات وقدرات بشرية¹.

المطلب الثاني: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر وأنواع هذه الميزة لكي تصعب على المنافسين تقليدها وسوف نتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

عند اكتساب الميزة التنافسية، يفترض على المؤسسات البحث عن مختلف العناصر، التي تمكنها من تقوية موقعها في السوق ونجد أن معظم مصادر الميزة التنافسية تتجلى في:

1. الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذ كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية².

2. الجودة:

تعمل المؤسسات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها وأنظمتها بهدف تحقيق السبق التنافسي، إذ كانت الجودة من الناحية التقنية تعني تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج للمواصفات المحددة، فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يوجب النظر إليها على أنها فرصة وضرورة إرضاء حاجات الزبائن³.

3. المعرفة والإبداع:

المؤسسات الناجحة هي التي تستمر فيما تعرفه، فالإبداع يعني التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج⁴.

¹ حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، 2016، ص 191.

² مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الطبعة الأولى، الفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص 96.

³ عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2018، ص 107.

⁴ إيمان لعرايحي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين من المزايا التنافسية نلخصها فيما يلي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول، الذي تطبقه الكثير من المنظمات، من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، من خلال تقديم منتج بأقل سعر ممكن¹.

2. **ميزة التمييز:** تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتمنح ميزة التمييز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها، بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها².

المطلب الثالث: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تعد تقنية تحليل سلسلة القيمة من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي، إذ يتم من خلالها الكشف عن العناصر الداخلية في بيئة المؤسسة المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية من خلال كشفها عن نقاط القوة والضعف.

أولا: مفهوم تحليل سلسلة القيمة

تم تقديم تعريف شامل لهذا المصطلح:

" هي من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي من أجل محاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وامكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة " ³.

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2015، ص75.

² رقية حساني، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد2، المجلد1، ص54.

³ غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد1، المجلد3، 2014، ص45.

الشكل رقم(02): سلسلة قيمة المؤسسة



المصدر: أحلام سوداني، مكانة الابتكار في سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية تجربة شركة Benetton، مجلة العلوم الإنسانية، العدد40، 2015، ص234.

من خلال هذا الشكل تظهر لنا مجموعتين من الأنشطة وهما:

❖ الأنشطة الرئيسية:

وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في الإنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة، وتتكون من خمسة أنشطة فرعية وهي:

- الإمدادات الداخلية: تضم الأنشطة المتعلقة بمدخلات العملية الإنتاجية.
- الإنتاج(العمليات): تضم كافة الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات الى مخرجات في الشكل النهائي.
- الإمدادات الخارجية: وتضم الأنشطة المتعلقة بعملية المخرجات مثل النقل والتوزيع.
- تسويق المبيعات: الأنشطة المتعلقة بوضع استراتيجيات التسويق لجذب العملاء.
- الخدمات: وهي الأنشطة التي تدعم مبيعات المؤسسة، مثل خدمات ما بعد البيع.

❖ الأنشطة الداعمة:

وهي كل الأنشطة التي تدعم الأنشطة الرئيسية من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة، وتتكون من أربعة أنشطة وهي:

- البنية الأساسية: والتي تشمل بنية المؤسسة مثل: الإدارة العامة، تخطيط، محاسبة، تمويل.
- إدارة الموارد البشرية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد مثل الاختيار، الاستقطاب، التوظيف، التحفيز... الخ
- التطور التكنولوجي: يشمل المعرفة الفنية، إجراءات ومدخلات التكنولوجيا.
- التموين: يشمل كافة الأنشطة التي من خلالها يتم الحصول على المدخلات المطلوبة.

ثانيا: دور تحليل سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تعد سلسلة القسمة أسلوب أو طريقة لتخفيض الكلف، يتم من خلالها احتساب التكاليف على أساس الأنشطة الرئيسية منها والفرعية، من خلال إعادة هيكلة الأنشطة بهدف تعظيم قيمة تلك الأنشطة بدءاً من عملية شراء المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج للمستهلك، ويتم البحث عن كل السبل التي تؤدي إلى تخفيض تلك الكلف منافسة بالمؤسسات الأخرى، وكل ذلك يحتاج إلى خبرة وفهما واسعاً عن الأنشطة المراد تخفيض كلفها، لغرض تحقيق ميزة تنافسية من خلال إتباع نوعين من الأساليب: انجاز الاعمال بشكل أفضل من المنافسين وتقليل التكاليف أو تطوير أداة سلسلة القيمة¹.

المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات دوماً إلى تنمية وتطوير المورد البشري على اعتباره ميزة تنافسية، لذا وجهت المؤسسات جميع جهودها في سبيل هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

- سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم التنمية وأهمية تنمية الموارد البشرية،
- عرفت على أنها " فئة الأنشطة التنظيمية المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا المهارات اللازمة لتلبية طلبات العمل الحالية، والمستقبلية، فيكون التعلم قلب كل الجهود " ².

¹ عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد2، المجلد5، 2019، ص779.

² سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، ص189.

- يرى كل من Shaikh & phulpoto: " أن تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، تتطلب أكثر من إنفاق المال، وهي عملية في زيادة المعرفة والقدرات للقوى العاملة"¹.
- كما تعرف على أنها " عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، واكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل للتأقلم والتعايش مع مستجدات ومتغيرات البيئة"².
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية تعمل على إعداد العنصر البشري بزيادة معارفه وقدراته ومهاراته من أجل استغلاله في جميع المجالات بالاعتماد على برامج ومخططات تقوم بوضعها إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: أهمية تنمية المورد البشري

تكمن أهمية هذه الطريقة على أنها تعمل على تشكيل بنية من المهارات التي تحتاجها المؤسسة، تتكون من مجموعة من البرامج التدريبية والتنمية المستمرة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه من أجل تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد³.

كما أنها تعمل على الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد، والاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة وتوفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة⁴.

ويمكن القول بأن أهم دور لتنمية الموارد البشرية هو زيادة القدرة التنافسية ما بين الأفراد في الأداء وفاعلية المنظمة وذلك يؤدي إلى قدرة المنظمة على تحقيق النمو ومواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

¹ هدى فيزح، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد3، المجلد7، 2017، ص693.

² بدرجة رمزي، زريق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، العدد1، المجلد2، 2019، ص27.

³ قوارط يونس، ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد2، المجلد7، 2022، ص325.

⁴ عتيقة حرارية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الجزائر، ص7.

المطلب الخامس: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

أصبح التدريب أنسب طريقة لجعل الافراد العاملين بالمؤسسة قوة عمل ذات إمكانيات وقدرات معرفية فنية فريدة من نوعها وقادرة على خلق مزايا تنافسية تتصف بالديمومة.

أولاً: مفهوم التدريب

هناك عدة مفاهيم للتدريب تختلف باختلاف قائلها يمكن توضيح بعضها فيما يلي:

- " التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم "1.

- " التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة "2.

- " التدريب هو التعلم في ميدان العمل، كما هو يعتبر نشاط للتطوير، والتنمية أي ما يؤكد الأهداف بعيدة المدى كما يقتصر على المهارات الحركية، ولكن يقوم على تنمية الجانب الفكري، بحيث الفرد في المؤسسة يحتاج إلى معلومات ومعارف إضافية للقيام بوظيفته على أحسن وجه "3.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التدريب خطة منظمة تعمل على تحسين أداء المورد البشري من خلال اكسابه مختلف المعارف بمختلف الطرق والأساليب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

وأيضاً من خلال التعرض لتعريف التدريب نستطيع إدراك أن⁴:

- التدريب نشاط انساني.
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
- التدريب يهدف إلى احداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
- التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات.
- أن التدريب عملية مستقبلية.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص239.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص189.

³ عبد الجليل مقدم وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد2، المجلد3، 2019، ص3.

⁴ مبروكة عمر محيرق، اساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2013، ص23.

- التدريب ليس هدف في حد ذاته إنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات استعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.

ثانياً: أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب بالمنظمات ويمكن التمييز بينها بناء على عدد من الأسس كالتالي:

1- **التدريب داخل وخارج المنظمة:** قد يكون التدريب داخل المنظمة سواء في مكان الوظيفة نفسها أو في مركز التدريب التابع للمنظمة، ويتولى المركز تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط برامج التدريب، وقد تلجأ كثير من المنظمات الى التدريب الخارجي لدى مراكز متخصصة في التدريب، تقدم لها مجموعة من البرامج، التي تغطي مختلف الاحتياجات¹.

2- **التدريب وفق المستوى الإداري:** وينقسم إلى عدة أنواع نبرزها في العناصر الآتية²:

أ- **التدريب المهني:** يمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهمة معينة يختص الفرد المتدرب بأدائها.

ب- **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية والتنظيمية.

ج- **التدريب التخصصي:** يمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية.

3- **التدريب في مرحلة التوظيف:** يعتمد هذا التقسيم على نوع المتدرب، قد يكون عامل جديد مطلوب توجيهه ومساندته على التكيف مع الوظيفة، وقد يكون التدريب شرط من شروط الترقية كما في الترقية لشغل الوظائف القيادية، وقد يتم تدريب العاملين القدامى لإكسابهم مهارات وقدرات جديدة تمهيدا لنقلهم إلى وظائف أخرى بالمنظمة التي تعاني من العجز في العمالة، وقد يكون المتدربون من أفراد الإدارة بمستوياتها الثلاث³.

ويمكن تلخيص أنواع التدريب في الجدول التالي:

¹ أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص57.

² زياد عبد الكريم النصور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص53.

³ أحمد جابر حسنين، مرجع سبق ذكره، ص57.

الجدول رقم (01): يمثل تقسيم أنواع التدريب.

أنواع التدريب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
-التدريب داخل الشركة - التدريب خارج الشركة (شركات خاصة، برامج حكومية)	-التدريب الفني والمهني -التدريب التخصصي -التدريب الاداري	- توجيه الموظف الجديد - التدريب اثناء العمل (موظفون جدد، ادماج) - التدريب لتجديد المعرفة (موظفون مندمجون بالعمل) - التدريب بغرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة)

المصدر: عبد الجليل مقدم وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد2، المجلد3، 2019، ص4.

المبحث الثاني: علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية

إن عملية توظيف الموارد البشرية تعد من بين أهم الوظائف للمنظمة حيث تسعى إلى جذب واستقطاب أفراد ذوي الكفاءات والمهارات اللازمة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية سواء بين العمال أو بين المنظمات والتي تعتبر حاجز أمان لمواجهة المنافسين وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وإن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة " **مواردها البشرية**" فإن من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية¹:

¹ علي زكي نصار وآخرون، الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الاعمال، الطبعة الأولى، الآن ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2018، صص 91-92.

➤ أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كان تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

➤ أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تتكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكي تملك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

- استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة: ومن ثم الاختيار الكفء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمؤسسة، والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية: بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية وذلك بعدم انحصاره على الأفراد الذين يبدوون قصوراً في مستويات أدائهم، مما يساهم في تثمين وتعزيز معارفهم وبالتالي تحسين وتطوير أدائهم.
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية والمهنية المختلفة، وإن اقتضى الأمر ذلك دفع رسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد وكذا رسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.

المطلب الثاني: أهمية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن عملية التوظيف تعد مفتاح بقاء المؤسسة واستمرارها وذلك ومن خلال²:

- التحليل الوظيفي: إن الإعداد الجيد لمتطلبات الوظيفة، كتحديد المهارات، والخبرات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة.

¹ مجاني باديس، طبولة ريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص139-140.

² لعرايجي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص222.

- **التخطيط:** إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز الموارد البشرية.
- **الاستقطاب:** يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل، وهذا يمثل فرصة لانتقاء أفضل الكفاءات.
- **الاختيار والتعيين:** إن وضع معايير فعالة لاختيار وتعيين الموارد البشرية، يساهم في تحقيق التكامل بين خصائص ما يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما نجد أن العديد من المؤسسات بدأت تدرك أن أساس الاستراتيجيات التنافسية هو وجود رأس مال بشري فعال، فامتلاك موارد بشرية مبدعة ومرنة وذوي مهارات عالية يمكن اعتباره ميزة تنافسية مستدامة. والتوظيف كاستراتيجية يشير إلى عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة كما ونوعاً، حيث تتم هذه الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية مستندة إلى تحديد عدد الوظائف والمصارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائها.

المطلب الثالث: المورد البشري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز تتمثل فيما يلي¹:

- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة مع تحديد الاحتياجات اللازمة.
- تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.
- مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه، وتشجيعهم على الإبداع والتطوير المستمر للخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة.
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

وبنظرة أدق للمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنها تفقد أهميتها النسبية إذ لم يصاحبها مورد بشري ذو مهارات وكفاءات عالية لأن العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده فهو ميزة تنافسية دائمة والجدول رقم (03) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

¹ عتيقة حريرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد6، 2015، ص101.

الجدول رقم (02): يمثل دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

دور الموارد البشرية	الميزة التنافسية	
<ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة المنتج قصيرة - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار 	تقديم منتج متميز	01
<ul style="list-style-type: none"> - التكنولوجيا متاحة أمام الجميع - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة - العنصر البشري قادر على استقطاب التكنولوجيا المتطورة 	امتلاك تكنولوجيا متطورة	02
<ul style="list-style-type: none"> - الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود - المنافسة حق مشروع للجميع - المنافسة من خلال رأس المال الفكري 	التنافس في الأسواق المفتوحة	03

المصدر: قوبع خيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة، مجلة دفاتر بوادكس، العدد3، 2015، ص30.

المطلب الرابع: الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الاعمال سواء على المستوي الفردين وعلى مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل، حيث إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المنظمات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزء مؤثر في رأسمال المنظمة.

وفي ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية من خلال النظرة إليها على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف أو اعداد البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والمهام وغيرها، فالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي¹:

✓ تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

✓ تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

✓ الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص30.

✓ الاهتمام بقضايا التغيير.

المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

يوجد طريقتين يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها دعم الميزة التنافسية، وهي ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تساهم تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية نذكر منها¹:

- دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.
- عن طريق تنمية الموارد البشرية، تمكن من خلق كفاءات للعاملين تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة الفعالة وبالتالي ضمان الجودة.
- تساهم تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وهذا ما يساعدها عادة بالإنتاج الوفير والمستمر، وبالتالي إنشاء ميزة التكلفة الأقل.
- المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى الإطارات والمدراء خصوصاً، من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

ثانياً: ميزة التمييز

كذلك تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التمييز من عدة جوانب ونذكر من بينها ما يلي²:

- إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التمييز.
- تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والعمل على الحفاظ عليها.

¹ عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2012-2013، ص 130.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق نوع من التميز ما بين العمال لتقديم أفضل الأداء، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.
 - تمثل الموارد البشرية المصدر الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعود نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.
- فالمنظمة تحقق ميزة تنافسية وتدعمها من خلال قدرتها على جذب الافراد القادرين ومكتسبين مهارات ضرورية، وبالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية مستمرة والعمل على تقييمها وهذا ما توفره استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

من خلال ما قدم يمكن القول بأن الموارد البشرية هي أثمن الموارد داخل المنظمة حيث يمكن للمنظمة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الأخرى المالية والمادية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي من خلالها تصمم وتطبق استراتيجياتها التنافسية، وعليه يجب على المنظمة تبني استراتيجيات فعالة في تنمية قدرات الموارد البشرية، والعمل على جذب واختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطور والتجديد، فتنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات ومهارات الأفراد وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فالاستراتيجية الفعالة في تنمية الموارد البشرية تعمل على وضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته من أجل الوصول إلى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم تخلق عامل قادر على التنافس وتستغله في تحقيق الأهداف المسطرة لدى المنظمة. وسيتم في الفصل الموالي إسقاط ما تم تناوله في الفصلين الأول والثاني على المؤسسة محل الدراسة "مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة".

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر

بن عمر ولاية قالمة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأولين إلى أهم الجوانب النظرية للموضوع، نسعى من خلال الفصل الثالث للتطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة حيث نقوم بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهذا كونها تناسب موضوع دراستنا، وتعد من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى المحلي بولاية قالمة وأيضاً على المستوى الوطني، باعتبار أن دراستنا تهدف إلى معرفة دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل البيانات والمعلومات المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة وربطها بمعطيات الجانب النظري للخروج بأهم النتائج التي تجيب عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهداف البحث وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم بإبراز نشأتها مع القيام بدراسة تفصيلية لطبيعة عمل المؤسسة هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أهدافها

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تم إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهي مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها.

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

هي فرع من فروع الجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر، والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة الجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات الجمع. ومع ازدياد تطلعاتهم قاموا بتطوير المؤسسة وتحديثها وتوسيعها حيث أصبحت اليوم مجمعا يضم ثلاث مؤسسات رئيسية كل واحدة منها في اختصاصها:

➤ مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ¹CAB: التي تتولى إنتاج المصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومرابي.

➤ مؤسسة العجائن عمر بن عمر ²PAB: التي تتولى إنتاج العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والأنواع الأخرى.

¹ CAB: Conserve Amor Ben Amor

² PAB: Pulpes Amor Ben Amor

➤ مؤسسة مطاحن عمر بن عمر¹ MAB: التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب، وهي المؤسسة التي تتمحور عليها دراستنا.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق) .

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

¹ MAB : Mills Amor Ben Amor.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالاتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب66 مليون أورو سنويا.¹

ثانيا: طبيعة نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وفروعها

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 X 8 كالاتي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدو يومين.

➤ 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.
- لفرقة د في حالة راحة.

تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).
 - وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.
 - وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.¹
- والجدير بالذكر أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بوحدتها تتعرض لمنافسة شديدة من قبل العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية، والجدول الموالي يعرض أهم المنافسين:
- الجدول رقم (03): أهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المؤسسات المنافسة في مجال انتاج السميد	المؤسسات المنافسة في مجال انتاج العجائن
- مطاحن SPAK "سطين"	1. على المستوى الوطني:
- مطاحن بن حمادي "برج بوغريج"	- معجنات Extra "البرج"
- مطاحن مرمورة "هيليبوليس"	- عجائن ماما "متيجة"
- مطاحن هلال "سوق اهراس"	- عجائن سفينة "مستغانم"
- مطاحن ليانا "عنابة"	- عجائن سيم "عين رمانه - البلدية"
	2. على المستوى الدولي
	- معجنات الوردة البيضاء "تونس"
	- رنده "تونس"
	- معجنات داري "المغرب"

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة.

كما تقوم المؤسسة وبالخصوص وحدة العجائن والكسكس بتصدير جزء معتبر من انتاجها إلى بلدان أخرى كفرنسا، كندا، دبي، السعودية... الخ، ذلك لاعتبارها حاصلة على شهادة الايزو المتعلقة بالأمن الغذائي التي تسمح

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ولاية قلمة

لها بدخول أسواق أجنبية وبالفعل فهي تزاخم وتنافس العديد من المنتجات كما ذكرنا سابقا، الأمر الذي يعكس قيمة وجودة منتجات المؤسسة على الصعيد العالمي.

المطلب الثاني: الأهداف العامة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تسعى الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر إلى تحقيق عدة غايات على المستوى المحلي والمستوى الوطني نذكر منها:¹

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.
- 10- تصميم وابتكار عروض منتجات جديدة
- 11- سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة السميد
- 12- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تدريب الشباب وادماجهم للتقليل من حدة البطالة.

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قلمة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسيري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على

نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:¹

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر، ولاية قلمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

المدير العام بن عمر

المستشار القانوني

مكتب المساعدة التابعة للمديرية العامة

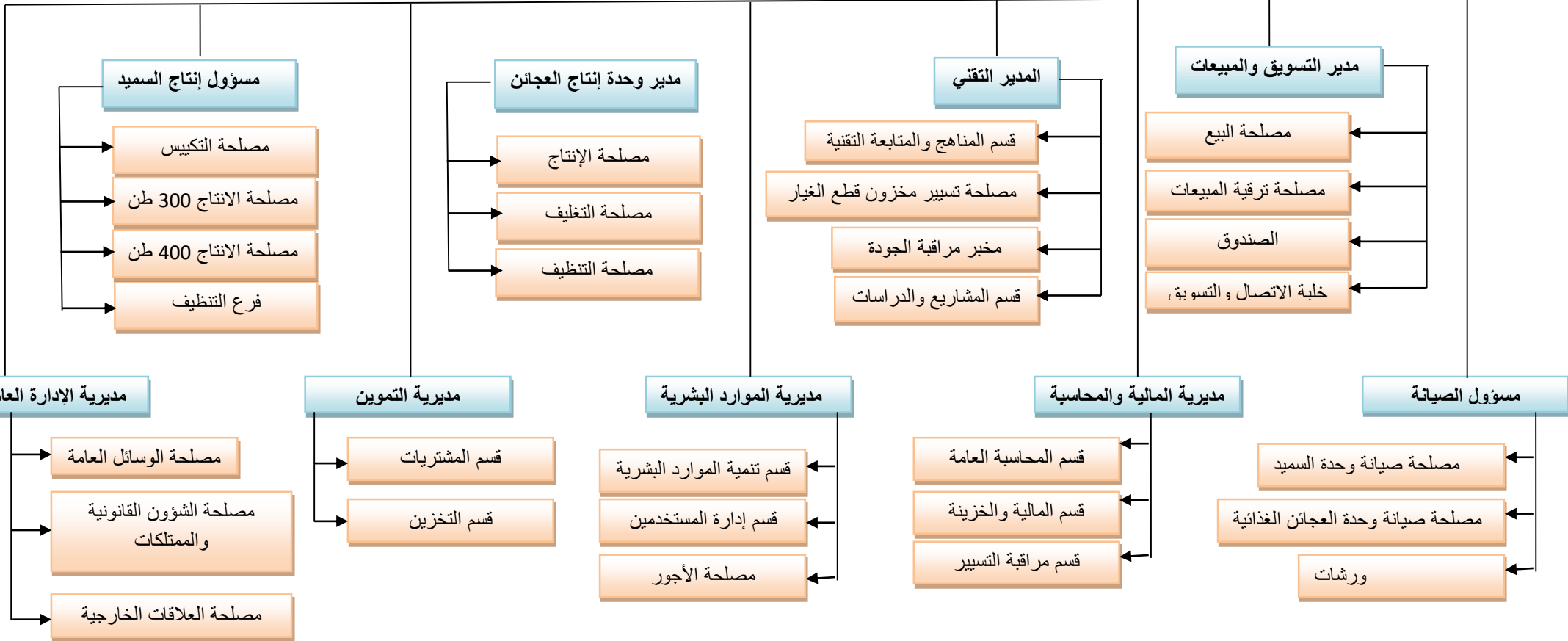
تسيير نظام الجودة وسلامة المنتج الغذائي

مصلحة الأمن والمراقبة

فرع الحراسة

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي

فرع الأمن الصناعي



✓ شرح مهام أقسام ومصالح المؤسسة:

وعليه يمكن شرح وتوضيح مهام كل مديرية وكل مصلحة كالآتي:¹

1- مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

● **قسم تطوير الموارد البشرية:**

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● **قسم تسيير المستخدمين:**

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

● **مصلحة الأمن:**

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل

● **مساعدة المديرية العامة:**

مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولاية قالمة.

● مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

● مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

● المستشار القانوني:

توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

2- مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية... إلخ).

● مصلحة انتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

3- مديرية انتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

- مصلحة التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

4- المديرية التقنية:

- قسم المناهج والمتابعة التقنية:

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.
- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

- قسم الأشغال والدراسات:

دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

- المخبر:

مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

- مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء.

- ورشة الميكانيك.

- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة، وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

5- مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ... الخ، والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

6- مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة:
- مسؤولية على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.
- قسم المالية والخزينة:
- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.
- قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحين ومراقبة ميزانية الشركة.

7- مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجستية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

- مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

● مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

● مصلحة العلاقات الخارجية:

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

من أجل تبيان مراحل سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ونتائج التدريب على موظفي المؤسسة، ارتأينا إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وطرح مجموعة من الأسئلة (أنظر الملحق رقم 02)، توصلنا من خلالها إلى مجموعة من المعلومات نعرضها كالاتي:

المطلب الأول: سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة

من خلال ما سبق اتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك لعدة اعتبارات وهي: توسيع خطط الإنتاج، التقاعد، زيادة الإنتاج، الاستقالة، العطل المرضية، توسيع مشاريع المؤسسة، وتتبع المراحل التالية:

1- الاستقطاب:

يتم وضع بطاقة احتياجات على مستوى مصالح المؤسسة، إذ يتولى رئيس كل مصلحة تحديد احتياجاتها لعدد من الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم وحسب متطلبات شاغر الوظيفة، ثم تقوم مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة بإرسال عدد احتياجات كل مصلحة أولاً إلى المسير العام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ثم يقوم هذا الأخير بإرسالها إلى وكالات التشغيل التي تبدأ الاتصال بالمرشحين من أجل الالتحاق بالمؤسسة مرفقين بوثائق تثبت أهم إرسالها من طرف وكالات التشغيل، تحتوي هذه الوثائق على مؤهلاتهم وشهاداتهم ويطلب منهم شروط معينة لتكوين ملف التوظيف. ثم بعد ذلك تقوم مصلحة الموارد البشرية بدراسة وفرز تلك الملفات وبعدها تقوم بإجراء مقابلة أولية عبارة عن اختبارات كتابية للمرشحين حسب طبيعة كل منصب شاغر، ويتم وضع الأسئلة من طرف لجنة مختصة والتي تعمل على تصحيحه.

2- الاختيار بعد الاختبار:

بعد اجتياز الاختبار الكتابي يتم استدعاء الناجحين بالهاتف من طرف مصلحة الموارد البشرية للالتحاق بالمؤسسة من أجل القيام باختبار شفوي وهكذا تتم تصفية المرشحين للوصول للاختيار الأنسب حسب الأولوية في النجاح وتوفر المواصفات المطلوبة.

3- التعيين:

بعد اختيار المرشحين المناسبين يتم تقديم ملف خاص بالقبول يحتوي على عدة شروط ثم يخضع المترشح لفترة تجريبية، مدتها 6 أشهر يتم فيها تقييم المؤسسة للعامل أو تقييم العامل للمؤسسة.

المطلب الثاني: التدريب في المؤسسة

من خلال تحليلنا لإجابات المقابلة توصلنا إلى أنّ المؤسسة تتبع طرق التدريب التالية:

- 1- **تدريب اجباري(قانوني):** وهو تدريب مفروض على المؤسسة من طرف الدولة وهو خاص بالمناصب الحساسة والخطيرة مثل: عمال الصيانة والكهرباء والعمال الذين هم في احتكاك مباشر مع الآلات، وهذا النوع من التدريب تقوم به المؤسسة لتفادي المسؤولية الجزائية والغرامات الناتجة عن عدم القيام به.
- 2- **تدريب داخلي(رسكلة):** ويتم داخل المؤسسة على موظفين مستفيدين من دورات تكوينية مسبقة، ويكون على شكل تذكير لهم وفي فترات قصيرة من يوم إلى أسبوع.

- 3- **تدريب خارجي:** ويتم بخارج المؤسسة بالاعتماد على دورات خاصة ومعاهد التكوين أو مؤسسات خاصة ويكون هذا التدريب في حالة إدخال آلات جديدة تستخدم لأول مرة.
- 4- **تكوين قصير المدى:** يكون بصفة مستمرة ومدته من أسبوع إلى أسبوعين والهدف منه تحسين المستوى المهني للموظفين وتأهيلهم.
- 5- **تكوين طويل المدى:** يكون بدون انقطاع إذ تقوم به المؤسسة لإكساب عمالها معارف ومهارات جديدة.

المطلب الثالث: تقييم التدريب ونتائجه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقييم التدريب ونتائجه على المؤسسة ونوجزها كما يلي:

أولاً: تقييم التدريب

بعد تلقي الموظفين التدريبات الخاصة يتم تقييمهم للبرنامج التدريبي وفق ما يلي:

- **التقييم الآني:** يكون بعد نهاية الفترة التدريبية مباشرة في شكل تقرير يصرح فيه الموظف جميع انطباعاتهم وتقييمهم للبرنامج التدريبي.
- **التقييم البعدي:** يكون بعد مدة معينة من تلقي التدريب في شكل تقارير ينجزه الموظف مع مسؤوله المباشر.

ثانياً: نتائج التدريب

من أهم المعايير للحكم على فعالية ونجاح البرنامج التدريبي أن توفر المؤسسة بيئة عمل ملائمة للموظفين تسمح لهم بتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي، فالمؤسسة تسعى إلى رفع وزيادة إنتاجها وأرباحها من خلال الرفع من كفاءة أداء المورد البشري لأنه هو عصب العملية الإنتاجية ويعتبر التدريب من أفضل الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تطوير هذا العنصر حيث اتضح لنا من خلال زيارتنا الميدانية أن العامل المدرب يحسن كيفية استغلال موارد المؤسسة، ويحقق أقصى استفادة منها ويحد من الإهدار هذا ما يساعد على خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية ورفع أرباح المؤسسة، حيث بعد انتهاء البرنامج التدريبي لاحظ رئيس مصلحة الموارد البشرية أن نسبة أرباح المؤسسة تزيد بوتيرة منتظمة، وأن مخرجات المؤسسة أصبحت أكثر جودة واثقان، فالعامل المدرب يرى أن المؤسسة تهتم بتنمية مهاراته وقدراته هذا ما يرفع من الروح المعنوية له ويزيد انتمائه للوظيفة و إخلاصه للمؤسسة ورغبته في تطوير نفسه واثقانه للعمل الموكل له.

كما صرح لنا بعض العمال الذين خضعوا لدورات تدريبية سابقة أنها تعتبر فترة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعامل لأنه يتعرف من خلالها على المزيد من زملاء العمل وهذا ما يساهم في تبادل معارف ومهارات جديدة وتكوين علاقات اجتماعية طيبة والحد من المشكلات التي تقع بين العاملين، وتقليل حوادث العمل لأن العامل أصبح يعرف كل تفاصيل الآلات، وكيفية تشغيلها مما يجد من عطب الآلات إن حدث أي مشكل يقوم العامل بإصلاحه بنفسه دون اللجوء إلى تقنيين خارجين مما يقلل من التكاليف.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل النتائج

يعتمد الباحث على منهج واضح يساعده في تحليل ودراسة مشكلة الموضوع وتحليلها بشكل علمي كما يستخدم أسس منهجية تكون بمثابة المرشد في بحثه وهذا من اجل معرفة كل الجوانب المحيطة بمشكلة الدراسة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل الباحثين، من ثمة العمل على تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة من هم بدرجة إطار وإطار سامي الذي بلغ عددهم 143 موظف، حيث ارتأينا اختيار تطبيق الدراسة على عينة منهم بهدف الإجابة عن إشكالية البحث

ثالثاً: عينة البحث

هي جزء من المجتمع الاحصائي ولكن ليس أي جزء انه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية بهدف تمثيل مجتمع الدراسة الأصلي، حيث وزعت 55 استبانة وتم استرجاع 50 استبانة قابلة

للدراسة

رابعاً: مصادر وأدوات جمع البيانات

من اجل الإحاطة بالموضوع والتحديد الدقيق له تم الاستعانة في جمع المعلومات على الاستبانة وذلك من اجل معرفة دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

1- الاستبيان

تم الاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان كونه يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسة الميدانية، والذي يتمثل في مجموعة من الأسئلة المتنوعة مترابطة ببعضها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على مشكلة البحث وتساؤلاته.

وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور يجب عليها بوضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة وهي:

أ. المحور الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على 05 عناصر تمثلت في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل.

ب. المحور الثاني: استراتيجية التوظيف حيث احتوى على 19 عبارة.

ج. المحور الثالث: الميزة التنافسية ويتكون من 6 عبارات.

وقد بلغت مجموع عبارات الاستبيان 25 عبارة شكلها مغلق، حيث تمت الإجابة على كل عبارة وفق أسلوب ليكارت الخماسي، والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (04) كالآتي:

الجدول رقم (04): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول رقم (04) مقياس سلم ليكارت يضع أمام العينة 5 خيارات يقدم من خلاله المستجوب درجة موافقته أو عدم موافقته على مضمون العبارات وتتمثل هذه الخيارات في (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، موافق، موافق بشدة). ولاستنتاج اتجاه العينة يجب حساب المتوسط الحسابي (المرجح)، من خلال حساب طول

الفترة أولا والمتمثلة في حاصل قسمته على 4 على 5 والتي تساوي 0.80، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 ، ومن 2 إلى 3 ، ومن 3 إلى 4 ، ومن 4 إلى 5) أما 5 فتمثل عدد الخيارات.

ويصبح التوزيع حسب الجدول رقم (04) كالآتي:

الجدول رقم (05): اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في قياس المتغيرات وتحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس المتغيرات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام برنامج SPSS، من خلال الاعتماد على المقاييس التالية:

- التكرارات: يمكننا من معرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان
- النسبة المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يمكن من خلالها الحكم على باقية المجموعة
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت
- معامل الثبات (الفاكرونباخ): من اجل الحكم على ثبات وصدق أسئلة الاستبيان
- معامل الارتباط(بيرسون): لمعرفة قوة الارتباط والاتساق الداخلي
- اختبار (kolmogorov Smirnov): من اجل معرفة نوع التوزيع (التوزيع طبيعي او غير طبيعي) لبيانات الدراسة
- معامل اختبار فيشرF: الذي يستخدم لقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات

- اختبار (Anova): لقياس الفروقات

ثانيا: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها (50) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي اليه كما يلي:

1- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول " استراتيجية التوظيف "

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد استقطاب المورد البشري في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تقوم مؤسسة عمر بن عمر بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين.	0.652**	0.000
2	تقدم مؤسسة عمر بن عمر حوافز مختلفة لاستقطاب المتفوقين.	0.595**	0.000
3	تعتمد مؤسسة عمر بن عمر الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها.	0.933**	0.000
4	تستقطب المؤسسة الموظفين على أساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها.	0.744**	0.000
5	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة.	0.863**	0.000
6	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بطلبات المتقدمين الى الوظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء إليهم عند الحاجة.	0.748**	0.000
7	تعتمد المؤسسة على المصدر الداخلي فقط لشغل الوظائف العليا.	0.422**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الملائمة كلها محصورة بين القيمتين (0.422** - 0.933**) حيث ان هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد اختيار المورد البشري في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.	0.860**	0.000
2	تم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح.	0.805**	0.000
3	تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والأقدمية.	0.829**	0.000
4	تم عملية الاختيار على أساس قريهم من الموقع الجغرافي.	0.288**	0.000
5	تم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة.	0.587**	0.000
6	تعتمد المؤسسة على نظام تحليل وتوصيف الوظائف في تعيين العامل .	0.796**	0.000
7	يتم تقييم العامل بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه.	0.661**	0.000
8	الفترة التجريبية لاختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي.	0.464**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الملائمة كلها محصورة بين القيمتين (0.860** - 0.288**) حيث ان هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد تعيين المورد البشري في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تقوم المؤسسة بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم.	0.792**	0.000
2	يتم التعيين في الإدارة العليا و الوسطى من داخل المؤسسة.	0.494**	0.000
3	تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة.	0.856**	0.000
4	تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين.	0.672**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الملائمة كلها محصورة بين القيمتين (0.494** - 0.856**) حيث ان هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

2 - الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبرى.	0.885**	0.000
2	تسعى المؤسسة من خلال الحوافز المادية لتحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال.	0.854**	0.000
3	تسعى المؤسسة الى استغلال قدرات الموظف للأداء الجيد في المؤسسة.	0.907**	0.000
4	تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة.	0.853**	0.000
5	استقطاب المؤسسة لأفراد اكفاء يعطيها قدرة تنافسية الأداء والتميز.	0.573**	0.000

0.000	0.589**	تبنى المؤسسة أهدافها على ولاء العاملين فيها.	6
-------	---------	--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20

➤ من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الملائمة كلها محصورة بين القيمتين (**0.907 - **0.573) حيث ان هذه العبارات ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد ان جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وما يبين وجود قوة ارتباط واتساق داخلي لهذا البعد.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
25	0.923

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20.

➤ نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا لكامل الاستمارة 0.923، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة، وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج أكثر ثباتا.

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ ثبات محاور الدراسة

المحور	القيمة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور 1	0.893	19	
المحور 2	0.868	6	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss20.

➤ نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول هو 0.893 أما المحور الثاني فالمعامل يقدر ب: 0.868، ومن هنا يتضح أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول.

المطلب الثالث: نتائج التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير، وجاءت النتائج كما يلي:

- خصائص عينة الدراسة وفق الجنس

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس الى:

ذكر وأنتى وهذا ما يوضحه الشكل والجدول التالي:

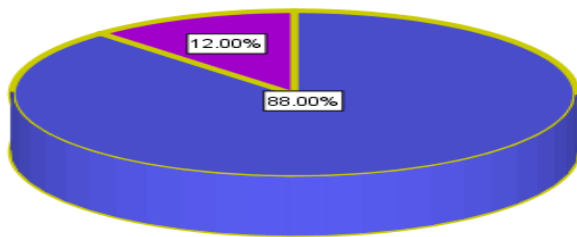
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	%88
أنتى	6	%12
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس
 ذكر
 أنتى



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذكور وذلك بنسبة (88%) في حين يمثل الإناث نسبة (12%) من إجمالي حجم العينة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل داخل مؤسسة عمر بن عمر خاصة توافرها على وحدات إنتاجية مختلفة.

- خصائص عينة الدراسة وفق العمر

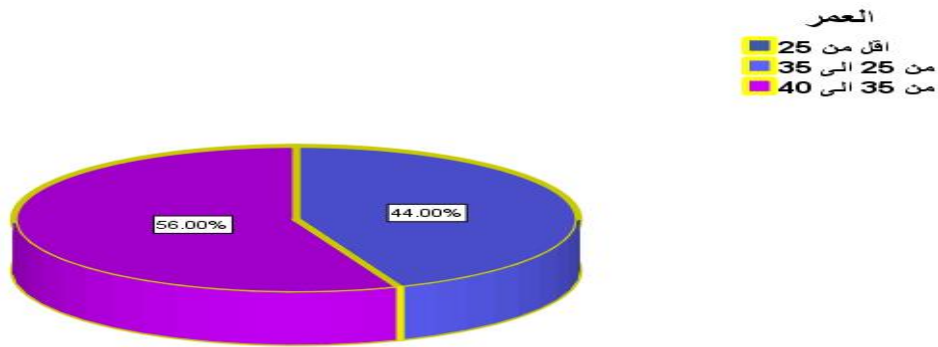
تم تقسيم العينة وفق العمر الى: أقل من 25 سنة، من 25 الى 35 سنة، من 35 الى 40 سنة، وهذا ما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%0
من 25 الى 35 سنة	22	%44
من 35 الى 40 سنة	28	%56
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة من فئة العمرية من 35 الى 40 سنة وذلك بنسبة 56% وهذا دلالة على وجود كفاءات وموارد بشرية على مستوى مؤسسة عمر بن عمر تسعى المؤسسة الى

المحافظة عليها، في حين حل في المرتبة الثانية الفئة من 25 الى 35 بنسبة 44%، في حين انعدمت نسبة فئة اقل من 25 سنة.

- خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

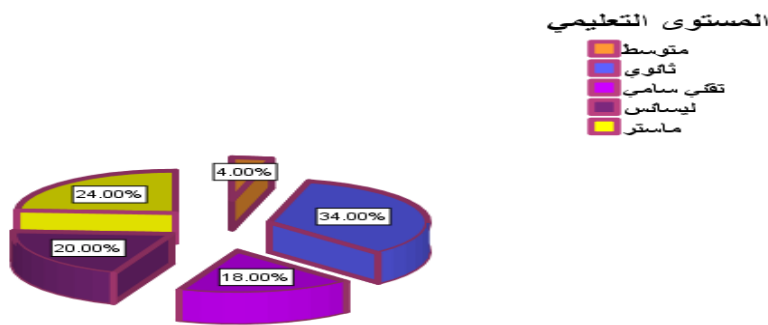
تم تقسيم المستوى التعليمي الى عدة مستويات منها: متوسط، ثانوي، تقني سامي، ليسانس، ماستر، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	4%
ثانوي	17	34%
تقني سامي	9	18%
ليسانس	10	20%
ماستر	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة موزعين على نسب مختلفة من حيث المستويات التعليمية سواء الثانوي او مستويات جامعية نستطيع القول انها متقاربة وهذا دلالة على وجود مخزون مهارات على مستوى مؤسسة عمر بن عمر.

- خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة

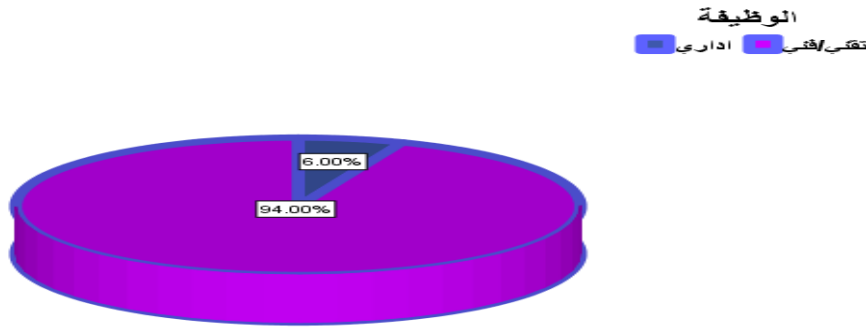
تم تقسيم الوظيفة الى قسمين هما إداري وتقني/فني، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
اداري	3	6%
تقني/فني	47	94%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة من فئة تقني/فني وذلك بنسبة 94% وهذا راجع الى طبيعة العمل الإنتاجي بالمؤسسة وأيضا تعدد الوحدات الإنتاجية، اما النسبة الباقية فكانت للعمال الإداريين وذلك بنسبة 6%.

- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات العمل.

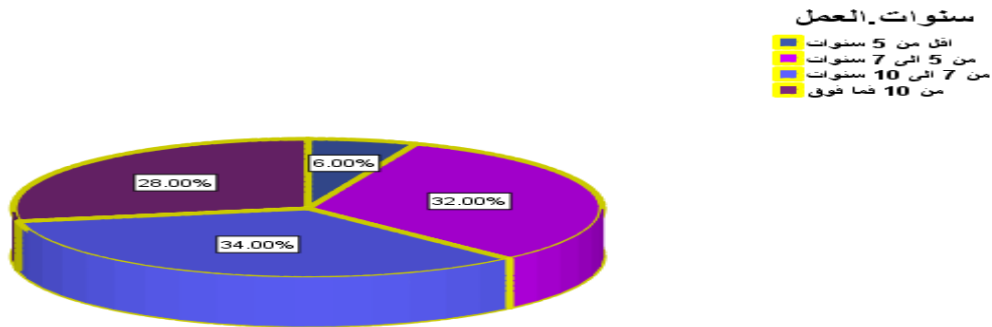
تم تقسيم سنوات العمل الى عدة مستويات كالتالي: أقل من 5 سنوات، من 5 الى 7 سنوات، من 7 الى 10 سنوات، من 10 فما فوق، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات العمل.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات.	3	6%
من 5 الى 7 سنوات.	16	32%
من 7 الى 10 سنوات.	17	34%
من 10 فما فوق.	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة ينتمون من الى فئة 7 الى 10 سنوات بنسبة 34%، في حين توزعت النسبة الباقية على بقية الفئات الأخرى. وهذا دلالة على الخبرة الكبيرة والمتراكمة لدى موظفين مؤسسة عمر بن عمر، وللك تسعى المؤسسة محل الدراسة الى تحفيزهم والحفاظة عليهم على اعتبار انهم يشكلون رأس مال المؤسسة وميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها.

ثانيا: تقييم أبعاد استراتيجية التوظيف من وجهة نظر المستجوبين

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول بعد استقطاب المورد

البشري في المؤسسة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
البعد الأول: استقطاب المورد البشري في المؤسسة.											
1	موافق	0.985	3.64	6	29	9	3	3	ك	تقوم مؤسسة عمر بن عمر بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين.	1
				12	58	18	6	6	%		
2	محايد	1.099	3.34	5	23	9	10	3	ك	تقدم مؤسسة عمر بن عمر حوافز مختلفة لاستقطاب المتفوقين	2
				10	46	18	20	6	%		
4	محايد	1.322	3.26	11	12	12	9	6	ك	تعتمد مؤسسة عمر بن عمر الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها.	3
				22	24	24	18	12	%		
6	محايد	1.136	3.12	3	20	13	8	6	ك	تستقطب المؤسسة الموظفين على أساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها.	4
				6	40	26	16	12	%		
2	محايد	1.272	3.34	4	30	4	3	9	ك	5	

				8	60	8	6	18	%	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة.		
3	محايد	0.891	3.32	2	21	21	3	3	ك	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بطلبات المتقدمين الى الوظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء اليهم عند الحاجة.	6	
				4	42	42	6	6	%			
5	محايد	1.143	3.14	5	18	9	15	3	ك	تعتمد المؤسسة على المصدر الداخلي فقط لشغل الوظائف العليا.	7	
				10	36	18	30	6	%			
	محايد	0.80314	3.3086	المتوسط الحسابي								

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

في قراءة للجدول رقم (17) يتضح لنا ما يلي:

حققت الفقرات (من 1 الى 7) والمتعلقة بآراء موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيما يتعلق باستراتيجية التوظيف، المتمثلة في بعد "استقطاب المورد البشري في المؤسسة" متوسطات حسابية محصورة بين قيمتين (3.64 و 3.12)

حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) القائلة (تقوم مؤسسة عمر بن عمر بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين) بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري قدر ب (0.985)، وعليه كان اتجاه الإجابة موافق. وهذا يفسر بوجود تعاون بين الجامعة ومؤسسة عمر بن عمر حيث تعمل المؤسسة على جذب واستقطاب الافراد ذوي المواهب المتميزة والاستثمار فيهم من خلال التدريب والتكوين مما يجعلها تكتسب ميزة تنافسية صعبة التقليد وذات قيمة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.

في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) القائلة (تستقطب المؤسسة الموظفين على أساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها) بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري قدر ب (1.136)، وعليه كان اتجاه الإجابة محايد، مما يدل على عدم موافقة الموظفين على ان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بعملية الاستقطاب على

أساس المعارف الكبيرة التي يمتلكها الموظفون بل تعتمد على معايير أخرى مثل التخصص في مجال معين يخدم الوظيفة الشاغرة في المؤسسة.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول بعد اختيار المورد البشري في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الترتيب
			النسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق				
البعد الثاني : اختيار المورد البشري في المؤسسة.											
1	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.	ك	8	7	6	15	14	3.40	1.443	موافق	4
		%	16	14	12	30	28				
2	تمت عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح تتم عملية الاختيار على أساس قربهم من الموقع الجغرافي.	ك	5	6	15	17	7	3.30	1.165	محايد	6
		%	10	12	30	34	14				
3	تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والأقدمية.	ك	7	8	9	17	9	3.26	1.322	محايد	7
		%	14	16	18	34	18				
4	تمت عملية الاختيار على أساس قربهم من الموقع الجغرافي.	ك	1	7	14	11	17	3.72	1.144	موافق	2
		%	2	14	28	22	34				
3		ك	3	5	13	19	10	3.56	1.110	موافق	3

5	تم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة.	%	6	10	26	38	20		
6	تعتمد المؤسسة على نظام تحليل وتوصيف الوظائف في تعيين العامل.	ك	3	6	11	12	18	2	موافق
		%	6	12	22	24	36		
7	يتم تقييم العامل بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه.	ك	9	8	5	12	16	5	محايد
		%	18	16	10	24	32		
8	الفترة التجريبية لاختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي.	ك	0	11	5	18	16	1	موافق
		%	0	22	10	36	32		
المتوسط الحسابي									
									موافق
									0.84713
									3.5125

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

في قراءة للجدول رقم (18) يتضح لنا ما يلي:

حققت الفقرات (من 1 إلى 8) والمتعلقة بأراء موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيما يتعلق باستراتيجية التوظيف، المتمثلة في بعد "اختيار المورد البشري في المؤسسة" متوسطات حسابية محصورة بين قيمتين (3.78 و 3.26)

حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم (8) القائلة (الفترة التجريبية لاختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي) بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري قدر ب (1.130)، وعليه كان اتجاه الإجابة موافق، وهذا يفسر على أن الفترة التجريبية التي تعطيها المؤسسة للعاملين الجدد كافية لاختبار أدائهم الحالي وحتى المستقبلي وبهذا يتم اتخاذ قرار فيما يخص توظيفهم النهائي بناء على ما يتم إنجازه في هذه الفترة، إذ تعتبر المؤسسة هذه الفترة مؤشرا جيدا على قدرة العامل ونجاحه في الوظيفة.

في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) القائلة (تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والأقدمية). بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري قدر ب (1.322)، وعليه كان اتجاه الإجابة

محايد، مما يدل على موافقه الى حد ما من قبل عينة الدراسة على ما تحويه هذه الفقرة خصوصا وان معظم افراد عينة الدراسة من فئة تقني/فني وهم عاملين في مستويات إدارية أدنى واجابتهم بهذا الخصوص محدودة نوعا ما.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول بعد تعيين المورد البشري في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الترتيب
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
البعد الثالث: تعيين المورد البشري في المؤسسة.											
1	تقوم المؤسسة بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظفهم.	ك	3	8	11	23	5	3.38	1.067	موافق	4
		%	6	16	22	46	10				
2	يتم التعيين في الإدارة العليا و الوسطى من داخل المؤسسة.	ك	3	5	18	12	12	3.50	1.147	موافق	3
		%	6	10	36	24	24				
3	تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة.	ك	3	6	10	12	19	3.76	1.255	موافق	1
		%	6	12	20	24	38				
4	تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين.	ك	5	5	8	21	11	3.56	1.232	موافق	2
		%	10	10	16	42	22				
			المتوسط الحسابي					3.5500	0.82839	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

في قراءة للجدول رقم (19) يتضح لنا ما يلي:

حققت الفقرات (من 1 إلى 4) والمتعلقة بآراء موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيما يتعلق باستراتيجية التوظيف، المتمثلة في بعد " تعيين المورد البشري في المؤسسة" متوسطات حسابية محصورة بين قيمتين (3.76 و 3.38)

حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) القائلة (تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة). بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري قدر ب (1.255)، وعليه كان اتجاه الإجابة موافق، وهذا دلالة على ان التعيين في مؤسسة عمر بن عمر تتم بناء على القدرات ومهارات المتقدمين للوظيفة وتقييمهم على أساس معايير الكفاءة.

في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1) القائلة (تقوم المؤسسة بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم). بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري قدر ب (1.067)، وعليه كان اتجاه الإجابة موافق، مما يدل على ان المؤسسة تسعى دائما الى البحث عن موظفين ذوي خبرة عالية ومواهب نادرة ومتميزة توظفهم لشغل وظائف استراتيجية بالنسبة للمؤسسة تجعلها فريدة من نوعها من حيث الكفاءات المتواجدة على مستواها.

ثالثا: تقييم محور الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الترتيب
			النسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق				
1		ك	7	5	15	18	5	3.18	1.190	محايد	5

				10	36	30	10	14	%	تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبرى.	
3	موافق	1.313	3.50	15	10	16	3	6	ك	2	تسعى المؤسسة من خلال الحوافز المادية تحقيق مركز تنافسي جيد بين العاملين.
				30	20	32	6	12	%		
2	موافق	0.931	3.70	4	35	7	0	4	ك	3	تسعى المؤسسة الى استغلال قدرات الموظف للأداء الجيد في المؤسسة.
				8	70	14	0	8	%		
4	موافق	1.074	3.48	6	25	9	7	3	ك	4	تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة.
				12	50	18	14	6	%		
1	موافق	0.512	4.06	8	37	5	0	0	ك	5	استقطاب المؤسسة لأفراد أكفاء يعطيها قدرة تنافسية الأداء و التمييز.
				16	74	10	0	0	%		
2	موافق	0.995	3.70	7	29	10	0	4	ك	6	تبني المؤسسة أهدافها على ولاء العاملين فيها.
				14	58	20	0	8	%		
	موافق	0.80241	3.6033	المتوسط الحسابي							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

في قراءة للجدول رقم (20) يتضح لنا ما يلي:

حققت الفقرات (من 1 الى 6) والمتعلقة بآراء موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيما يتعلق بالميزة التنافسية، متوسطات حسابية محصورة بين قيمتين (4.06 و 3.18).

حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) القائلة (تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبرى.) بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدر ب (0.512)، وعليه كان اتجاه الإجابة موافق، وهذا دلالة على ان

المؤسسة محل الدراسة تعتبر ان المورد البشري هو حجر الاساس في بناء استراتيجية المؤسسة حيث الاستثمار فيها يكون ميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد بالنسبة للمنافسين وتكسب قيمة للمؤسسة.

في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1) القائلة (تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة). بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري قدر ب (1.190)، وعليه كان اتجاه الإجابة محايد، مما يدل على ان الموظفين الذين يشكلون عينة الدراسة لا يمتلكون معلومات كافية عن الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي التأكيد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov- Smirnov أو (K-S) وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
 - الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- تم حساب قيمة اختبار "K - S" لعينة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار كولمو قوروف سيمر نوف

المحور	اختبار الاحصائيات	مستوى الدلالة Sig
الأول	1.241	0.092
الثاني	1.637	0.199

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، ونجد ان قيمة مستوى الدلالة sig للمحورين أكبر من (0.05). وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ووجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية

على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج سابقا عند تحليل الإجابات الخاصة بمحاور الاستبيان، نسعى من خلال هذا المطلب لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية في مقدمة الدراسة.

1- قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة

عند اجراء اختبار فرضيات دراستنا نطلب منا الامر صياغة نوعين من الفرضيات، فيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

1. الفرضية الصفرية /النفية H_0 ($sig \geq 0.05$) تصاغ على عكس ما يعتقد الباحث أي النفية، حيث تشير الى عدم وجود علاقة او أثر او فروق بين متغيرات الدراسة.

2. الفرضية البديلة /الاثبات H_1 ($sig < 0.05$) هي الفرضية التي تصاغ بصيغة الاثبات، يتم قبولها عند رفض الفرضية الصفرية والعكس صحيح، حيث تشير الى وجود علاقة او أثر او فروق بين متغيرات الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

لاختبار وتحليل نتائج الفرضيات الموضوعية لمعالجة مشكلة الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات لتحقيق ذلك، بداية بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بعدها اختبار فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل تعزى الى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل).

1. اختبار فرضية الدراسة

التحقق الفرضية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة عند $\alpha \leq 0.05$ قمنا بالاختبار الانحدار الخطي المتعدد الذي يتضمن تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة مجتمعة على المتغير التابع.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة عند $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة عند $\alpha \leq 0.05$

ويوضح الجدول التالي قيم معاملات المتغيرات المستقلة B_i

الجدول رقم (22): يوضح نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي المتعدد.

المتغيرات الفرعية المستقلة	معامل الانحدار	معامل β	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الثابت constant	0.575	=	1.517	0.000
استقطاب المورد البشري في المؤسسة.	0.500	0.500	4.367	0.000
اختيار المورد البشري في المؤسسة.	0.117	0.124	0.962	0.341
تعيين المورد البشري في المؤسسة.	0.271	0.280	2.211	0.032

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالمعادلة التالية:

$$Y=0.575 +0.500X_1+0.117X_2+0.271 X_3$$

2- اختبار المعنوية المنطقية للمعاملات:

نقوم بهذا الاختبار بغية الوصول الى تحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتمثل في تقدير الأثر بينهما، والذي قد يكون سلبيا او إيجابيا، وعليه فان كافة معاملات النموذج تعتبر معنوية منطقيا.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة للمعلمة B2 فهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي غير دالة معنويا عند مستوى الدلالة المفترض للدراسة.

في حين كانت قيمة للمعلمة B1 و B3 فهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي دالة معنويا عند مستوى الدلالة المفترض للدراسة.

ومنه نستنتج ان بعد "اختيار المورد البشري في المؤسسة" في نموذج الدراسة ليس له معنوية إحصائية بمستوى دلالة اقل من 0.05، اما كل من بعد "استقطاب المورد البشري في المؤسسة وتعيين المورد البشري في المؤسسة"، في نموذج الدراسة لهم معنوية إحصائية بمستوى دلالة اقل من 0.05 في التأثير على الميزة التنافسية Y في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة حسب رأي عينة الدراسة، ومنه قبول الفرضية البديلة.

3- اختبار المعنوية الكلية لنموذج الدراسة:

اختبار فيشر (F): يستخدم لاختبار معنوية المعادلة ككل، أي معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة X_i والمتغير التابع Y ، حيث كلما كانت قيمة فيشر (F) المحسوبة دالة احصائيا أي اعلى من $(\alpha=0.05)$ أي كلما كان قبول ومعنوية المعادلة بدرجة اعلى.

الجدول رقم (23): يوضح تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	23.041	6.314	3	18.943	الانحدار
		0.274	46	12.606	البواقي
			49	31.549	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وعليه فنموذج معنوي حسب اختبار فيشر.

معامل الارتباط (R): يبحث معامل الارتباط (R) في قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج، دون الإشارة الى اتجاه هذه العلاقة وتظهر النتائج في الجدول رقم (23) ان معامل الارتباط في النموذج يشير الى القيمة (0.775) أي 77.5% وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

معامل الارتباط (R²): يتضح من خلال قيمة معامل التحديد R² الذي يظهر في الجدول أسفله ان المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، في حين تفسر النسبة الباقية لمتغيرات اخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم (24): معامل التحديد لنموذج الدراسة

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة R ² Ajusté
1	0.775	0.600	0.574

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

نوضح مجمل النتائج المتوصل اليها فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية استقطاب المورد البشري في مؤسسة مطاحن عم بن عمر بولاية قالمة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية اختيار المورد البشري في مؤسسة مطاحن عم بن عمر بولاية قالمة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تعيين المورد البشري في مؤسسة مطاحن عم بن عمر بولاية قالمة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تقول بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة عند $\alpha \leq 0.05$.

رابعاً: اختبار الفروقات

اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية "لا توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل).

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار وتحليل نتائج الفرضية، بأنه اختبار معلمي فانه يشترط التوزيع الطبيعي، التوزيع الطبيعي تم التأكد منه في مرحلة سابقة.

1. اختبار الفروق حسب متغير الجنس

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين **levene** في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية ومتغير الجنس.

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل levene	
0.014	48	1	6.551	المحور الأول
0.030	48	1	4.054	المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.014) و(0.030) للفروقات بين متغير الجنس بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية أقل من مستوى معنوية المفترضة في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة.

2. اختبار الفروق حسب متغير العمر

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للعمر.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للعمر

الجدول رقم (26): يوضح تحليل التباين **Anova** للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية ومتغير العمر.

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين	
0.110	2.646	1.261	1	1.261	بين المجموعات
		0.476	48	22.868	داخل المجموعات

			49	24.129	الإجمالي	
0.360	0.854	0.552	1	0.552	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.646	48	30.998	داخل المجموعات	
			49	31.549	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig للمحورين بلغت على التوالي: (0.110) و (0.360) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للعمر.

3 اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (27): يوضح تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية ومتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين		
0.000	6.752	2.262	4	9.050	بين المجموعات	المحور الأول
		0.335	45	15.079	داخل المجموعات	
			49	24.129	الإجمالي	
0.008	3.966	2.056	4	8.223	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.518	45	23.327	داخل المجموعات	
			49	31.549	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig لكلا المحورين هي على التوالي (0.000) و(0.008) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلية، ورفض الفرضية الصفرية، أي انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

4. اختبار الفروق حسب متغير الوظيفة.

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للوظيفة.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للوظيفة.

الجدول رقم (28): يوضح تحليل التباين **Anova** للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية يعزى للوظيفة.

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين		
0.123	2.462	1.117	1	1.177	بين المجموعات	المحور الأول
			48	22.951	داخل المجموعات	
			49	24.129	الإجمالي	
0.530	0.399	0.260	1	0.260	بين المجموعات	المحور الثاني
			48	31.289	داخل المجموعات	
			49	31.549	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig لكلا المحورين هي على التوالي (0.123) و(0.530) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية الصفرية، أي انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للوظيفة.

4. اختبار الفروق حسب متغير سنوات العمل.

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لسنوات العمل.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لسنوات العمل.

الجدول رقم (29): يوضح تحليل التباين Anova للفروقات في اجابات الموظفين حول استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية يعزى للسنوات العمل.

مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع التباين		
0.000	2.207	1.012	3	3.036	بين المجموعات	المحور الأول
		0.459	46	21.092	داخل المجموعات	
			49	24.129	الإجمالي	
0.000	9.923	4.123	3	12.395	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.416	46	19.154	داخل المجموعات	
			49	31.549	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

من خلال نتائج الجدول، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية sig لكلا المحورين هي على التوالي (0.000) و(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لسنوات العمل.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على احدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الا وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة، وبعد تحديد عينة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على مفردات العينة، ليتم بعدها جمع وتبويب البيانات المتحصل عليها والقيام بكافة الاختبارات الإحصائية اللازمة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية توصلنا الى وجود علاقة تأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بأبعدها (استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية) والميزة التنافسية، وأكثر بعد كان له تأثير على الميزة التنافسية هو بعد استقطاب الموارد البشرية بقيمة متوسطة (0,500) يليها بعد تعيين الموارد البشرية بقيمة متوسطة (0,271) وأخيرا بعد اختيار الموارد البشرية بقيمة (0,117)

اما فيما يتعلق باختبارات مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن محاور الاستبيان تعزى الى متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل، فقد جاءت نتائج ذلك لتدل على عدم وجود فروقات بينهم ماعدا متغير سنوات العمل

الخاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث توصلنا إلى أن المورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمنظمة باعتباره المورد الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تسيير شؤونها وعملياتها، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع استراتيجية محكمة في التوظيف داخل المنظمة، واستقطاب أفراد ذوي كفاءات وخبرات للحصول على الأفراد للعمل في مختلف الوظائف وزرع روح التنافس بين العاملين من أجل رفع أداء وإنتاجية الموظفين ودعم تنافسية المنظمة، وقدرة المنظمة على توفير مناخ محفز للعمل من خلال تبني برامج تنمية الموارد البشرية التي تساهم في رفع تنافسية العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وهذا سينعكس بدون شك على تنافسية المنظمة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بجانبها النظري والميداني، فقد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية والتوصيات نلخصها من خلال ما يلي:

✓ النتائج النظرية

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية توصلنا إلى أهم النتائج نوردتها كالاتي:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية تمكن من خلق كفاءات للعاملين.
- للتدريب أهمية كبيرة في تنمية القدرات التنافسية للمورد البشري.
- يعتبر المورد البشري ميزة تنافسية في حد ذاتها

✓ النتائج التطبيقية



توصلنا من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- وجود مستوى متوسط لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث احتل بعد استقطاب الموارد البشرية المرتبة الأولى، يليه بعد تعيين الموارد البشرية وفي الأخير بعد اختيار الموارد البشرية
- وجود مستوى متوسط لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا نتيجة ضعف الاهتمام بمتابعة واستقطاب الكفاءات المتميزة، كما انها لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية بل يتم اللجوء اليه عند الضرورة فقط
- وجود مستوى ضعيف لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا نتيجة عدم حرص المؤسسة على اختيار الافراد الأكثر كفاءة لشغل الوظائف باعتماد أساليب ذات درجة عالية من الموضوعية والمصدقية في عملية الاختيار والمفاضلة
- وجود مستوى متوسط لتعيين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ذلك لات المؤسسة لا تحرص باستمرار على تعيين العامل في وظيفته بناء على مؤهلاته وقدراته التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة، كما لا تهتم بشكل جدي بتقييم أداء العامل خلال الفترة التجريبية والتأكد من توافق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب، اختيار، تعيين) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05 وهذا يدل على انه كلما اهتمت بتطبيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق ميزة تنافسية

✓ التوصيات

بناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة التوصيات التالية:

- حتى تضمن المؤسسة تطبيق مخططاتها وأهدافها عليها الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
- تطوير وسائل ومعايير الاختيار بين الأفراد والاعتماد على معايير أكثر موضوعية، والاهتمام بدراسة خبرة الفرد ومكتسباته النظرية والتطبيقية وتقييمها للتأكد من مطابقة مواصفاته للوظيفة.
- عدم الاعتماد على المصدر الداخلي فقط في التعيين في الوظائف الإدارية العليا لأن ذلك يؤدي إلى ضياع فرصة الحصول على موارد بشرية أكثر كفاءة وخبرة لشغل تلك الوظائف.

- الاهتمام بتطوير نظام تحليل وتوصيف الوظائف بشكل مستمر بحيث يتماشى مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة محل الدراسة.
 - ضرورة استقطاب أفراد مبدعين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية، وذلك لأنهم سيساهمون في تحسين جودة المنتجات وجعلها أكثر تميز.
 - الحرص المستمر على تقديم منتجات ذات جودة عالية للحفاظ على مكانتها التنافسية.
- وفي الأخير نرجوا أن نكون وفقنا إلى تقديم إضافة ولو متواضعة حول الموضوع المدروس، ونكون قد ساهمنا في إثراء الرصيد العلمي له على مستوى مكتبة كليتنا ويبقى الموضوع له جوانب أوسع وأدق يمكن دراستها مستقبلاً منها:
- استراتيجية تدريب العاملين وأثرها على رفع أداء العاملين في المؤسسة.
 - أثر استراتيجية التوظيف الإلكتروني على تخفيض التكاليف.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- احمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2007.
- 3- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السابعة، القاهرة مصر، 2018.
- 4- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 5- حسان إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 6- خيصرى كاظم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 7- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 8- زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 9- زياد عبد الكريم النصور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
- 10- زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 11- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2011.
- 12- سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض السعودية.
- 13- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

- 14- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة مصر، 2009.
- 15- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 16- طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2015.
- 17- عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 18- عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2018.
- 19- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2007.
- 20- عبد القادر محمد الاسطى، اساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 21- عبد المجيد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
- 22- عتيقة حريرية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الجزائر.
- 23- عز الدين مرسي، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2017.
- 24- عطا أله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات اللفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 25- علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 26- علي زكي نصار واخرون، الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الاعمال، الطبعة الأولى، الان ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2018.
- 27- فاطمة الزهراء طلحي، التوظيف المنهجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة مصر.
- 28- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

- 29- مبروكة محيرق، اساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2013.
- 30- مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الطبعة الأولى، الفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- 31- محسن عبد الله الراجعي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 32- محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 33- محمد فخري، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 34- محمد قاسم القريوبي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 35- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
- 37- منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، بيروت لبنان، 2011.
- 38- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 39- موفق عدنان الجبار الحميري، امين احمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، 2011.
- 40- نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 41- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
- 42- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

ثانيا: الرسائل الجامعية.

- 1- عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2013.
- 2- وفيق حليمي الاغا، جلال إسماعيل شبات، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، 2015.

ثالثا: المجالات

- 1- أحلام سوداني، مكانة الابتكار في سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية تجربة شركة Benetton، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، 2015.
- 2- احمد الاحسين يوسف، ابوبكر سالم، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد 01، المجلد 04، 2019.
- 3- أكرم عبد الرحمان وآخرون، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2016.
- 4- آيت اسعد محمد، لعراي سامية، دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية لصناعات الكهرو منزلية ENEM، مجلة الروائر، العدد 02، المجلد 02، 2018.
- 5- إيمان لعرجي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 03، المجلد 09، 2021.
- 6- بدر بن احمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، مجلة Arab journal for scientific publishing.
- 7- بودرجة رمزي، ززين حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، العدد 01، المجلد 02، 2019.
- 8- حداد سمية، حشماوي محمد، تقديم الإجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة المدبر، العدد 02، المجلد 07، 2020.
- 9- حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، 2016.
- 10- حرايرية عتيقة، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، 2015.

- 11- حسين بن سالم، احمد سويسي، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد04 ، 2018.
- 12- رحمانى يوسف زكرياء، لبرق محمد، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد01 ، المجلد06، 2021.
- 13- رقية حساني، الموارد البشرية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد VRIO، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد02 ، المجلد01.
- 14- عبد الجليل مقدم وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد02، المجلد03، 2019.
- 15- عريبة سلوى زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد05، 2019.
- 16- غول فرحان، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد01، المجلد03، 2014.
- 17- فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق.
- 18- قادري احمد معراج، بوجعدار خالد، تشخيص واقع استراتيجيات الموارد البشرية بالمؤسسة الاجتماعية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد03، المجلد07، 2021.
- 19- قراوط يونس، ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد02 ، المجلد07، 2022.
- 20- قويع خيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة، مجلة دفاتر بوادكس، العدد03، 2015.
- 21- مصطفى بن ميري، علي فلاق، استراتيجية التوظيف الداخلي واثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة مجاميع المعرفة، العدد02، المجلد06، 2022
- 22- هدى فيزح، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد03 ، المجلد07، 2020.
- 23- وليد كامل محمد بن كامل علام، تطبيق الإجراءات الاحترازية لجائحة كورونا مكان العمل وتأثيره على استراتيجية توظيف الموارد البشرية، العدد02، المجلد13، 2022.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions d'organisation chihab, Alger, 1997.
- 2- Dimitri Weiss, Ressources Humaines, Deuxième édition, éditions d'organisation, paris france, 2003.
- 3- Faycel Ben chemam, Géralinde Galindo, Gestion des ressources humaines, 4 édition, Gualino édition, paris france, 2013.
- 4- Mabarak Karim, conceptual frame work of recrutement international journal of business and research, volume 11, lassue 2, 2021.
- 5- Sid Ahmed Benrouane, le management des ressources humaines office des publications, édition 5020, un Estaires, Alger, 2010.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الاستبيان

تحية طيبة أما بعد:

يسرنا افادتكم أننا بصدد إعداد هذا الاستبيان نستكمل به متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إطار بحث تحت عنوان " دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة.

بصفتكم عمال من هاته المؤسسة يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان متمنين منكم أن تبدوا لنا الاهتمام أثناء ملء هذه الاستمارة وإدلاء بتصريحاتكم وآراءكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، من أجل دراسة جيدة ونتائج حقيقية.

هذه الاستمارة لأغراض البحث العلمي فلا تبخلوا علينا بتوجيهاتكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة لإتمام هذا البحث المقدم من طرف الطالبتين:

ميهوب فاطمة الزهراء

شويني جيهان

الأستاذ المشرف:

بولقصيات محفوظ

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: اقل من 25 من 25 الى 35 من 35 الى 40
- 3- المستوى التعليمي:
متوسط ثانوي تقني سامي ليسانس ماجستير
- 4- الوظيفة:
اداري تقني/فني
- 5- سنوات العمل:
اقل من 5 سنوات من 5 الى 7 من 7 الى 10 من 10 فما فوق

المحور الثاني: استراتيجية التوظيف

استقطاب المورد البشري في المؤسسة

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تقوم مؤسسة عمر بن عمر بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين					
2	تقدم مؤسسة عمر بن عمر حوافز مختلفة لاستقطاب المتفوقين					
3	تعتمد مؤسسة عمر بن عمر الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها					
4	تستقطب المؤسسة الموظفين على أساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها					
5	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة					

					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بطلبات المتقدمين الى الوظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء اليهم عند الحاجة	6
					تعتمد المؤسسة على المصدر الداخلي فقط لشغل الوظائف العليا	7

اختيار المورد البشري في المؤسسة

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى العلمي					
2	تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح					
3	تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والاقدمية					
4	تتم عملية اختيار الموظفين على أساس قربهم من الموقع الجغرافي					
5	تتم عملية الاختيار بناء على الموصفات المطلوبة					
6	تعتمد المؤسسة على نظام تحليل وتوصيف الوظائف في تعيين العامل					
7	يتم تقييم العامل بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه					
8	الفترة التجريبية لاختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي					

تعيين المورد البشري في المؤسسة

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم					
2	يتم التعيين في الإدارة العليا و الوسطى من داخل المؤسسة					
3	تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة					
4	تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين					

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبرى					
2	تسعى المؤسسة من خلال الحوافز المادية لتحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال					
3	تسعى المؤسسة الى استغلال قدرات الموظف لتحقيق الأداء الجيد في المؤسسة					
4	تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة					
5	استقطاب المؤسسة لأفراد اكفاء يعطيها قدرة تنافسية الأداء والتميز					
6	تبني المؤسسة أهدافها على ولاء العاملين فيها					

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

مقابلة بحث حول "دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

سيدي: رئيس مصلحة الموارد البشرية.

نرجو منك مساعدتنا بالإجابة عن أسئلة هذه المقابلة بكل دقة وموضوعية، وتأكد أن المعلومات التي

تدلي بها ستحظى بسرية تامة وتستخدم الا لأغراض علمية.

شكرا مسبقا على تعاونك.

أسئلة المقابلة.

- من هي الجهة المسؤولة عن عملية التوظيف في المؤسسة؟
- ماهي مراحل التوظيف في المؤسسة؟
- ماهي المصادر التي تعتمدها المؤسسة في عملية التوظيف؟
- كيف تحدد المؤسسة احتياجاتها الوظيفية؟
- ماهي شروط عملية التوظيف في المؤسسة؟
- ماهي الصعوبات التي تواجه المؤسسة في عملية التوظيف؟
- هل طرق التوظيف في المؤسسة عادلة؟
- كيف يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة؟
- هل تعتمد المؤسسة في التوظيف على الوكالة الوطنية للتشغيل لولاية قلمة؟
- هل تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها. وماهي أنواع التدريب التي تقوم بها؟
- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لجميع الموظفين دون استثناء؟
- هل يعود البرنامج التدريبي التي تقوم به المؤسسة بنتائج إيجابية؟
- على أي أساس يتم تقييم نجاح البرنامج التدريبي؟



Agent de nettoyage

CLASSIQUE

- 🎓 Niveau d'étude MOYEN
- 📄 Type de contrat CDD
- 🏢 Employeur les moulins amor ben amor
- 📍 Basé à EL FEDJOUDJ - GUELMA
- 👤 1 poste(s)
- 📅 Sans expérience
- 📅 Publié le 2018-11-15

Responsable logistique

CLASSIQUE

- 🎓 Niveau d'étude Supérieur 1
- 📄 Type de contrat CDD
- 🏢 Employeur les moulins amor ben amor
- 📍 Basé à EL FEDJOUDJ - GUELMA
- 👤 1 poste(s)
- 📅 Sans expérience
- 📅 Publié le 2018-11-15

Femme de ménage

CLASSIQUE

- 🎓 Niveau d'étude Sans Niveau
- 📄 Type de contrat CDD
- 🏢 Employeur les moulins amor ben amor
- 📍 Basé à EL FEDJOUDJ - GUELMA
- 👤 1 poste(s)
- 📅 Sans expérience
- 📅 Publié le 2018-11-15

Cadre de la gestion en patrimoine immobilier

CLASSIQUE

- 🎓 Niveau d'étude Supérieur 1
- 📄 Type de contrat CDD
- 🏢 Employeur les moulins amor ben amor
- 📍 Basé à EL FEDJOUDJ - GUELMA
- 👥 1 poste(s)
- 🚫 Sans expérience
- 📅 Publié le 2018-11-15

Marchandiseur

CLASSIQUE

- 🎓 Niveau d'étude Secondaire 1AS
- 📄 Type de contrat CDD
- 🏢 Employeur les moulins amor ben amor
- 📍 Basé à EL FEDJOUDJ - GUELMA
- 👥 2 poste(s)
- 🚫 Sans expérience
- 📅 Publié le 2018-11-15

Laborantin d'analyse industrielle

CLASSIQUE

- 🎓 Niveau d'étude Supérieur 1
- 📄 Type de contrat CDD
- 🏢 Employeur les moulins amor ben amor
- 📍 Basé à EL FEDJOUDJ - GUELMA
- 👥 2 poste(s)
- 🚫 Sans expérience
- 📅 Publié le 2018-11-15

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICHE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

الرقم : ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق / 2023
قالمة في : 7... 2... 2023

إلى السيد :

.....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة) :

الطالب(ة) :

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص : في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تربص بمؤسستكم .

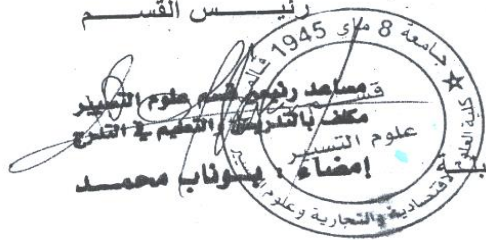
موضوع الزيارة : اجراء التسيير في حول دور استراتيجيات و

.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية

ولكم منافائق التقدير و الاحترام

رئيس القسم



اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

د/بولقصيات محفوظ



.....

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	44	88.0	88.0	88.0
Valide انثى	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 الى 35	22	44.0	44.0	44.0
Valide من 35 الى 40	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	2	4.0	4.0	4.0
ثانوي	17	34.0	34.0	38.0
Valide تقني سامي	9	18.0	18.0	56.0
ليسانس	10	20.0	20.0	76.0
ماستر	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اداري	3	6.0	6.0	6.0
Valide تقني/فني	47	94.0	94.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	3	6.0	6.0	6.0

من 5 الى 7 سنوات	16	32.0	32.0	38.0
من 7 الى 10 سنوات	17	34.0	34.0	72.0
من 10 فما فوق	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	استقطاب المورد البشري في المؤسسة
a1	Corrélacion de Pearson	1	.737**	.497**	.514**	.409**	.204	-.063	.652**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.003	.156	.663	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
a2	Corrélacion de Pearson	.737**	1	.556**	.195	.456**	.033	-.039	.595**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.174	.001	.823	.790	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
a3	Corrélacion de Pearson	.497**	.556**	1	.631**	.821**	.725**	.367**	.933**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.009	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
a4	Corrélacion de Pearson	.514**	.195	.631**	1	.621**	.627**	.128	.744**
	Sig. (bilatérale)	.000	.174	.000		.000	.000	.375	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
a5	Corrélacion de Pearson	.409**	.456**	.821**	.621**	1	.695**	.233	.863**
	Sig. (bilatérale)	.003	.001	.000	.000		.000	.103	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
a6	Corrélacion de Pearson	.204	.033	.725**	.627**	.695**	1	.456**	.748**
	Sig. (bilatérale)	.156	.823	.000	.000	.000		.001	.000

	N	50	50	50	50	50	50	50	50
a7	Corrélacion de Pearson	-.063	-.039	.367**	.128	.233	.456**	1	.422**
	Sig. (bilatérale)	.663	.790	.009	.375	.103	.001		.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
استقطاب المورد البشري في المؤسسة	Corrélacion de Pearson	.652**	.595**	.933**	.744**	.863**	.748**	.422**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Corrélations

		a16	a17	a18	a19	البشري المورد تعيين المؤسسة في
a16	Corrélacion de Pearson	1	.225	.634**	.409**	.792**
	Sig. (bilatérale)		.116	.000	.003	.000
	N	50	50	50	50	50
a17	Corrélacion de Pearson	.225	1	.255	-.058	.494**
	Sig. (bilatérale)	.116		.074	.690	.000
	N	50	50	50	50	50
a18	Corrélacion de Pearson	.634**	.255	1	.498**	.856**
	Sig. (bilatérale)	.000	.074		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
a19	Corrélacion de Pearson	.409**	-.058	.498**	1	.672**
	Sig. (bilatérale)	.003	.690	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
المؤسسة في البشري المورد تعيين	Corrélacion de Pearson	.792**	.494**	.856**	.672**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	الميزة التنافسية
b1	Corrélacion de Pearson	1	.790**	.731**	.682**	.585**	.322*	.885**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.022	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50

b2	Corrélation de Pearson	.790**	1	.709**	.695**	.410**	.242	.854**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.003	.090	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
b3	Corrélation de Pearson	.731**	.709**	1	.718**	.510**	.606**	.907**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
b4	Corrélation de Pearson	.682**	.695**	.718**	1	.355*	.462**	.853**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.011	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
b5	Corrélation de Pearson	.585**	.410**	.510**	.355*	1	.156	.573**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.000	.011		.278	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
b6	Corrélation de Pearson	.322*	.242	.606**	.462**	.156	1	.589**
	Sig. (bilatérale)	.022	.090	.000	.001	.278		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
التنافسية الميزة	Corrélation de Pearson	.885**	.854**	.907**	.853**	.573**	.589**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	25

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0

Total	50	100.0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.893	19

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.868	6

a1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أوافق لا	3	6.0	6.0	6.0
	أوافق لا	3	6.0	6.0	12.0
	محايد	9	18.0	18.0	30.0
	أوافق	29	58.0	58.0	88.0
	بشدة أوافق	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

b1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	بشدة أوافق لا	7	14.0	14.0	14.0
	أوافق لا	5	10.0	10.0	24.0
Valide	محايد	15	30.0	30.0	54.0
	أوافق	18	36.0	36.0	90.0
	بشدة أوافق	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

b6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	بشدة أوافق لا	4	8.0	8.0
Valide	محايد	10	20.0	28.0
	أوافق	29	58.0	86.0
	بشدة أوافق	7	14.0	100.0
Total		50	100.0	100.0

Statistiques

	المورد استقطاب المؤسسة في البشري	البشري المورد اختيار المؤسسة في	البشري المورد تعيين المؤسسة في	التوظيف استراتيجية	التنافسية الميزة
N Valide	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.3086	3.5125	3.5500	3.4453	3.6033
Médiane	3.5714	3.6875	3.7500	3.6842	3.8333
Ecart-type	.80314	.84713	.82839	.70173	.80241

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	التوظيف استراتيجية	التنافسية الميزة
N	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.4453
	Ecart-type	.70173
Différences les plus extrêmes	Absolue	.176
	Positive	.097
	Négative	-.176
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.241	1.637
Signification asymptotique (bilatérale)	.092	.199

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.775 ^a	.600	.574	.52349	.600	23.041	3	46	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة في البشري المورد اختيار, المؤسسة في البشري المورد استقطاب, المؤسسة في البشري المورد تعيين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18.943	3	6.314	23.041	.000 ^b
Résidu	12.606	46	.274		
Total	31.549	49			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), اختيار, المؤسسة في البشري المورد استقطاب, المؤسسة في البشري المورد تعيين

المؤسسة في البشري المورد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.575	.379		1.517	.000
1 المؤسسة في البشري المورد استقطاب	.500	.114	.500	4.367	.000
المؤسسة في البشري المورد اختيار	.117	.122	.124	.962	.341
المؤسسة في البشري المورد تعيين	.271	.123	.280	2.211	.032

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

Test d'homogénéité de la variance

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification	
التوظيف استراتيجية	Basé sur la moyenne	6.551	1	48	.014
	Basé sur la médiane	4.690	1	48	.035
	Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	4.690	1	47.263	.035
	Basé sur la moyenne tronquée	6.190	1	48	.016
	Basé sur la moyenne	4.054	1	48	.030
التنافسية الميزة	Basé sur la médiane	2.440	1	48	.125
	Basé sur la médiane et avec ddl ajusté	2.440	1	44.474	.125
	Basé sur la moyenne tronquée	3.378	1	48	.072

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
استراتيجية التوظيف	(Combiné)	1.261	1	1.261	2.646	.110
	Inter-groupes	1.261	1	1.261	2.646	.110
	Terme linéaire	1.261	1	1.261	2.646	.110
	Intra-groupes	22.868	48	.476		
	Total	24.129	49			
التنافسية الميزة	(Combiné)	.552	1	.552	.854	.360
	Inter-groupes	.552	1	.552	.854	.360
	Terme linéaire	.552	1	.552	.854	.360
	Intra-groupes	30.998	48	.646		
	Total	31.549	49			

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 50 موظف بدرجة إطار وإطار سامي.

توصلت هذه الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشري اختيار الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of human resource staffing strategy in achieving the competitive advantage in a sample of economic compaine Amor Ben Amor in the state of Guelma, the questionnaire was used as main tool in collecting data through a distributed it on a random sample of 50 employees.

The stduy concluded that there is an statistically significant impact of human resource staffing strategy on competitive advantage.

Keyword : human resource staffing strategy, Human resources recrutement, Human resources selection , Human resources placement, Competitive advantage.