

جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص ادارة اعمال  
الموضوع:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق  
الميزة التنافسية بين العمال.  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الانتاج – ادرار -

إشراف الأستاذ  
د. بوشري عبدالغني

إعداد الطالبين:  
الدباغي محمد رشيد  
ناصرى احميدة

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب   | الرتبة      | الصفة          |
|----------------|-------------|----------------|
| حروشي محمد     | أستاذ محاضر | رئيساً         |
| بوشري عبدالغني | أستاذ محاضر | مشرفاً ومقرراً |
| بكادي مسعود    | أستاذ محاضر | ممتحناً        |

الموسم الجامعي: 2018/2017م



وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ  
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

## شكر وعرهان

أولاً: نشكر المولى سبحانه وتعالى ، ونحمده أن وفقنا لإنجاز هذا العمل .

ثانياً : ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل طاقم أساتذة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وبالأخص الأستاذ المشرف الدكتور بوشري عبد الغني، والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته، ونصائحه من أجل إتمام هذه المذكرة. كما نشكر الاساتذة الاعزاء الذين تفضلوا بمناقشة هذا العمل فلهم كل التقدير والاحترام

كما لا ننسى كل عمال شركة سونلغاز عموماً والمكلف بقسم شؤون الموارد البشرية خصوصاً، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع من ساهم من قريب ، أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع راجين من المولى عز وجل الرضى والقبول...

محمد رشيد ..... احميدة



## إهداء

أهدي ثمرة هذ النجاح إلى من كللهما الله بالوقار إلى من علمني  
العطاء دون انتظار إلى من تطلعوا إلى نجاحي بنظرات الامل  
والدايا الكريمين"

إلى جميع الاخوة والاخوات إلى أصغرهم وأعزهم "أيوب "

إلى جميع العائلة دون استثناء

إلى جميع أصدقائي وأحابي

إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلبي

أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن  
يتقبل منا ثمرة هذ الاجتهاد .

محمد رشيد



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمن

وارتبطت طاعتها بطاعت الخالق

-والدتي حفظها الله وبارك في عمرها-

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصير والمثابرة

-والدي حفظه الله وبارك في عمره-

إلى إخواتي وكل أفراد عائلتي

إلى أصدقائي وأحبابي وأخص بالذكر رشيد - عبدالكريم (أبو أنس)

## احميدة



الفهرس

| قائمة المحتويات |   |
|-----------------|---|
| -               | البسمة  |
| VI              | شكر و عرفان   |
| III             | الإهداءات   |
| I               | فهرس المحتويات  |
| IV              | فهرس الأشكال  |
| V               | فهرس الجداول  |
| أ-ج             | مقدمة   |
| 27-7            | <b>الفصل الأول: : استراتيجية توظيف الموارد البشرية</b>                    |
| 7               | <b>تمهيد</b>  |
| 8               | <b>المبحث الأول: : إدارة الموارد البشرية</b>                              |
| 8               | <b>المطلب الأول: مفهوم ، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية</b>             |
| 8               | الفرع الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية                                  |
| 9               | الفرع الثاني: نشأة، وتطور إدارة الموارد البشرية                           |
| 11              | <b>المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.</b>                 |
| 12              | <b>المطلب الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها</b> |
| 12              | الفرع الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية                                  |
| 14              | الفرع الثاني: تحديات ادارة الموارد البشرية                                |
| 15              | <b>المبحث الثاني: إستراتيجية التوظيف</b>                                  |
| 15              | <b>المطلب الأول: : تعريف الاستراتيجية وانواعها</b>                        |
| 16              | <b>المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية التوظيف</b>                            |
| 16              | الفرع الاول: مفهوم التوظيف  |
| 17              | الفرع الثاني: مفهوم استراتيجية التوظيف                                    |
| 17              | الفرع الثالث : أهمية استراتيجية التوظيف                                   |
| 18              | <b>المطلب الثالث: الإجراءات والعمليات المؤثرة في التوظيف</b>              |
| 18              | الفرع الأول: إجراءات التوظيف  |
| 19              | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التوظيف                                  |
| 20              | <b>المبحث الثالث: مراحل سيرورة التوظيف</b>                                |



|       |  |
|-------|--|
| 20    | المطلب الأول: الاستقطاب  |
| 20    | الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب                                       |
| 20    | الفرع الثاني: أهداف الاستقطاب                                      |
| 21    | الفرع الثالث: أهمية الاستقطاب                                      |
| 21    | الفرع الرابع: خطوات عملية الاستقطاب                                |
| 22    | المطلب الثاني: الاختيار والتعيين                                   |
| 22    | الفرع الأول: تعريف الاختيار والتعيين                               |
| 22    | الفرع الثاني: أهمية الاختيار                                       |
| 23    | الفرع الثالث: معايير الاختيار                                      |
| 23    | الفرع الرابع: ضوابط عملية الاختيار والتعيين                        |
| 24    | المطلب الثالث: مصادر استقطاب الموارد البشرية                       |
| 24    | الفرع الأول: المصادر الداخلية                                      |
| 25    | الفرع الثاني: المصادر الخارجية                                     |
| 27    | خاتمة الفصل  |
| 46-29 | الفصل الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية |
| 29    | تمهيد  |
| 30    | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية                    |
| 30    | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها                      |
| 30    | الفرع الأول: الميزة التنافسية                                      |
| 31    | الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية                               |
| 33    | المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية                              |
| 35    | المطلب الثالث: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية          |
| 37    | المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية                               |
| 37    | المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية                   |
| 37    | الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية                           |
| 38    | الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية                          |
| 39    | المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية                |
| 39    | الفرع الأول: مفهوم التدريب   |
| 40    | الفرع الثاني: أنواع التدريب  |
| 40    | الفرع الثالث: دور التدريب  |

|       |   |
|-------|---|
| 41    | المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية          |
| 42    | المبحث الثالث: علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية        |
| 42    | المطلب الأول: الموارد البشري كمصدر للميزة التنافسية                 |
| 43    | المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية             |
| 44    | المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية          |
| 44    | الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل                                     |
| 45    | الفرع الثاني: ميزة التمييز  |
| 46    | خاتمة الفصل   |
| 71-48 | الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز وحدة الانتاج ادرار          |
| 48    | تمهيد   |
| 49    | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية سونلغاز                     |
| 49    | المطلب الأول:نشأة وتعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز             |
| 51    | المطلب الثاني: : تقديم الشركة محل الدراسة                           |
| 51    | المطلب الثالث:تنظيم وحدة الانتاج بأدرار                             |
| 54    | المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز (وحدة الإنتاج) |
| 54    | المطلب الأول:مراحل التوظيف في المؤسسة                               |
| 55    | المطلب الثاني:التدريب في المؤسسة                                    |
| 55    | المطلب الثالث:تقييم التدريب ونتائجه                                 |
| 56    | المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان                                |
| 56    | المطلب الأول:الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة                  |
| 57    | المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان                                |
| 67    | المطلب الثالث:إختبار الفرضيات                                       |
| 71    | خاتمةالفصل  |
| 72    | خاتمة   |
| 74    | قائمة المراجع   |
| -     | الملاحق   |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 44     | يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية                                 | 1     |
| 58     | وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة   | 2     |
| 60     | معامل الثبات الفا-كرو نباخ   | 3     |
| 61     | المتوسط الحسابي والاتجاه العام لوظيفة إدارة الموارد البشرية                        | 4     |
| 62     | المتوسط الحسابي والاتجاه العام لاستقطاب الموارد البشرية                            | 5     |
| 64     | المتوسط الحسابي والاتجاه العام لاختيار الموارد البشرية                             | 6     |
| 66     | المتوسط الحسابي والاتجاه العام لتعيين الموارد البشرية                              | 7     |
| 67     | المتوسط الحسابي والاتجاه العام للميزة التنافسية بين العمال                         | 8     |
| 69     | نتائج اختبار الارتباط الخطي بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية | 9     |
| 70     | يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية   | 10    |
| 70     | نتائج اختبار الارتباط الخطي بين إستقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسي           | 11    |
| 71     | نتائج تحليل الانحدار لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى                            | 12    |
| 71     | نتائج اختبار الارتباط الخطي بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية           | 13    |
| 72     | يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية  | 14    |
| 72     | نتائج اختبار الارتباط الخطي بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية            | 15    |
| 73     | يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة  | 16    |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                 | الرقم |
|--------|---|-------|
| 14     | وظائف إدارة الموارد البشرية                 | 1     |
| 35     | سلسلة القيمة                                | 2     |
| 51     | الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز       | 3     |
| 53     | الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء بأدرار | 4     |
| 59     | حسب الجنس                                   | 5     |
| 59     | المستوى التعليمي                            | 6     |
| 60     | سنوات العمل                                 | 7     |

# المقدمة

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

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

وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة وبعدها تقوم بعملية استقطاب ما يمكنها من الموارد البشرية ثم اختيار الكفاء منهم وتعيينهم وتدريبهم لتطوير قدراتهم وقيادتهم ورقابتهم وزرع روح التنافس بينهم من أجل الوصول إلى طموحات المنظمة وتحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فإن المنظمة تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية لرسم خطة منهجية ذات معايير دقيقة للاختيار الجيد والأنسب منها، وتعيينها وتقييم أدائها وترقيتها، وهذا ما يدفع بالمنظمات الاعتماد على الاستراتيجيات المختلفة 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 لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهذه الاستراتيجيات تفرضها التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ومنها تفرض على المنظمة تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتي من خلالها تمكن من خلق وكسب مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة من أجل ضمان بقائها واستمرار

### الإشكالية:

من خلال ازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الميزة التنافسية وعلى ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم اشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال؟

ومن الاشكالية المطروحة تبرز لنا مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- فيما تتمثل استراتيجية التوظيف الأمثل؟
- ماهي مراحل سيرورة التوظيف الأمثل؟
- كيف يمكن لاستراتيجية التوظيف أن تحقق الميزة التنافسية بين العمال؟

### الفرضيات:

استنادا للإشكالية الرئيسية يمكن طرح بعض الفرضيات أهمها:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضيات الفرعية

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05)

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05)

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تعين الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05)

### مجال الدراسة:

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

**الحدود الزمنية:** تمت دراسة الموضوع حوالي ستة اشهر من نوفمبر 2017 إلى غاية أبريل 2018

**الحدود المكانية:** المكان الذي أختارناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على المستوى المحلي والذي كان بالضبط في مؤسسة سونلغاز وحدة توليد الكهرباء بأدرار.

## أهداف الدراسة:

- 1- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية .
- 2- توضيح مفهوم استراتيجية التوظيف ، أهميته التوظيف ، أهداف التوظيف.
- 3- التعرف على الإجراءات والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف.
- 4- معرفة أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال.
- 5- محاولة إبراز دور استقطاب الكفاءات أحد أهم عوامل التميز.

## أسباب اختيار الموضوع:

- من بين أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع تتلخص في:
- إعتبار أن عملية استغلال كفاءات الأشخاص من بين أفضل الطرق لاكتساب الميزة التنافسية.
  - توسيع معارفنا حول استراتيجية التوظيف ودراسة أهم العوامل المؤثرة في التوظيف.
  - الرغبة في البحث واستطلاع خبايا هذا الموضوع.
  - نتيجة ميول شخصي وارتباط البحث بمجال التخصص.

## منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة تم معالجة هذا الموضوع بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل في تكوين الإطار النظري للموضوع، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول محاور الإستبيان بالاعتماد على برنامج Spss وذلك لغرض اختبار الفرضيات والتوصل إلى إثبات أو نفي الفرضية، وهو الأنسب في دراسة هذه الظاهرة.

## الدراسات السابقة للموضوع

تناولت هذه الدراسة العديد من الأبحاث المقدمة في رسائل الدكتوراه و الماجستير وبعض المجالات حيث تم ترتيبها ترتيباً زمنياً.

**دراسة الباحث حسن فلح حسن سنة 2009م بعنوان:** استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذي الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية ، وأهم النتائج المتوصل إليها هي وجود أسس علمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في المنظمة وكذلك تقوم المنظمة عينة الدراسة وبشكل متوسط بأشغال الوظائف الإدارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي واستقطاب الطلبة المتفوقين من خرجي الجامعة للتوظيف من كافة التخصصات.



**دراسة الباحثة سليمان عائشة 2010/2011م بعنوان:** دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تسيير الموارد والكفاءات وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية، ومن خلالها تم التوصل إلى نتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، فإنشاء المؤسسة في حد ذاته هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري حيث يمكنه أن يحقق التميز.

**دراسة الباحثة ندى جودة حسين 2011م:** بعنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وأهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة هي أن الإهتمام بالموارد البشري سيساعد على تطوير القدرات التنافسية، فكلما كان هناك إهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كلما أدى ذلك إلى زيادة تطوير القدرة التنافسية.

**دراسة الباحث سيف على جاسم سنة 2017م بعنوان:** توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توفير مقدرات الموارد البشرية ومحاور الأداء الإستراتيجي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو توفير فرص تطوير مهارات الأفراد من خلال توفير البرامج التدريبية والتنمية لهم.

**دراسة الباحث أحمد قاسم صيهود 2017م بعنوان:** استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متغيرات استراتيجية توظيف الموارد البشرية ومتطلبات تبني تطبيقها في المنظمة، وتشخيص أبعاد الأداء العالي التي تتوافق مع استراتيجيات توظيف الموارد البشرية، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها هي: تأكيد نتائج البحث بوجود تنسيق جيد من حيث الإجراءات وعمليات الهيكل التنظيمي في الوزارة المبحوثة مع وجود التحسين، ووجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء العالي.

### هيكلية الدراسة

تضم هذه الدراسة مقدمة عامة وثلاث فصول، حيث يضم كل فصل ثلاث مباحث وخاتمة عامة بحيث تتضمن هذه الفصول مايلي:

#### الفصل الأول: بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية

حيث تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية والوظائف والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه استراتيجية التوظيف، التعريف بالاستراتيجية وأنواعها ثم استراتيجية التوظيف والعوامل المؤثرة فيه.

أما المبحث الثالث سنتطرق لمراحل سيرورة التوظيف كل من الاستقطاب والتعيين ومصادر استقطاب الموارد البشرية.

الفصل الثاني: بعنوان تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية. كان التركيز في هذا الفصل على الميزة التنافسية وتنمية الموارد البشرية بحيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و أنواعها ومصادرها. أما المبحث الثاني فكان حول تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية ثم التطرق إلى مفهوم التنمية والتدريب .

في المبحث الثالث علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية بحيث تم التطرق فيه إلى اعتبار المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية، وكذلك الدور الاستراتيجي لتوظيف المورد البشري في الأخير تم دراسة تنمية المورد البشري لدعم الميزة التنافسية.

الفصل الثالث دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز وحدة توليد الكهرباء بأدرار. تطرقنا في هذا الفصل في كل من المبحثين على التوالي تقديم عام على المؤسسة الوطنية سونلغاز والمؤسسة محل الدراسة ثم سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز (وحدة الانتاج) أدرار وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الإستبيان.

وفي الأخير من خلال الخاتمة تم عرض ما توصلنا له من نتائج وتوصيات.

# الفصل الأول

استراتيجية توظيف الموارد  
البشرية

### الفصل الأول: ادارة توظيف الموارد البشرية

#### تمهيد:

تعد الموارد البشرية اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتعنى باهتمام كبير في عالمنا المعاصر نظراً لأهميتها البالغة لهذا المورد مقارنةً بالموارد الأخرى. وعليه يعد الإنسان جوهر إدارة الموارد البشرية، فهو ذو قيمة إنتاجية واقتصادية وقد مرّ الإنسان بعدة مراحل و تطورات لذا يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية مستويات من التطورات التي مرّ بها الجنس البشري وهو يمارس عمله ومع التطورات الحاصلة في شتى المجالات، الصناعات والخدمات والتكنولوجيا أدى إلى بعض التغيرات في هيكل المنظمة وحاجياتها من الموارد البشرية وكيفية استغلالها.

و لهذا الغرض تطلب الأمر زيادة الطلب على القوى العاملة ذات الكفاءة والخبرة، و القيام بمجموعة من المهام كالتخطيط لها واستقطابها وعمليات اختيارها وتوظيفها وهو ما سوف نحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال المباحث :

**المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية .**

**المبحث الثاني: استراتيجية التوظيف.**

**المبحث الثالث:مراحل سيرورة التوظيف .**

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

إن التغييرات الحاصلة والتطورات التكنولوجية أدى بإدارة الموارد البشرية تسلك نفس المسار و تواكب التغيير الحاصل في البيئة العامة وهذا يؤكد بأن حقل إدارة الموارد البشرية نشأة وتطورت عبر مراحل تاريخية لازمت التطورات الحاصلة في العالم وهو ما سوف نعالجه في هذ المبحث

#### المطلب الأول: مفهوم ، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول إيضاح مفهوم إدارة الموارد البشرية ونشأتها وتطورها ضمن الفروع التالية:

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين، الجانب المجتمعي الكلي، حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاملين القادرين و العاطلين عليه. أما الجانب المجتمعي الجزئي يتضمن مفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين إلى العمل. وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا نستعرض بعض تعريفات من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

تعريف برنوطي " إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها".

ويشير ديسلر " إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".<sup>1</sup>

أما SIKULA فيعني بها " استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.<sup>2</sup> وتعرف كذلك حسب Muchielli. Roger بأنها "تكمُن في السياسات المتمثلة في (القرارات، التعليمات والنشاطات التي تضم التوظيف والتكوين، الترقية...) وتهدف إلى تحقيق فعالية ونتيجة أحسن من طرف أفراد المنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2010، ص، ص 19،20.

<sup>2</sup>فصيل حسونه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 6.

<sup>3</sup>بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، لمسيلا الجزائر 2015، ص11.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي من بين الأنشطة الإدارية التي تعتمد على الإستخدام الفعال للموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باستقطاب واختيار وتعيين وتنمية العاملين في المنظمة.

### الفرع الثاني: نشأة، وتطور إدارة الموارد البشرية

تشكلت ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث انتشر نظام الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال، والعامل الجديد كان يتلمذ على إحدى قُدامى العاملين يكسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل<sup>1</sup>. وسوف نوجز في ما يلي المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

#### المرحلة الأولى: الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر والعشرين. وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية وسوء ظروف العمل كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم، فكان لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين، وتميزت الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي تطوير المكائن، وربط القوى العاملة بالمكائن وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد مما نتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها<sup>2</sup>.

#### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل<sup>3</sup>. ويعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال دراسة العمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة لهم، ومن خلال هذه الحركة توصل تايلور

<sup>1</sup> ابن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ، 2010، ص 28.

<sup>3</sup> حنا ناصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص5.

إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:<sup>1</sup>

- 1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك تبديل الطريقة التجريبية والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة في المنظمة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.
- 3- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: وذلك من خلال التوفيق مابين رفع وزيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

#### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العملية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية ( التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العامل ) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.<sup>2</sup>

#### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الماسة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب و الرعاية الصحية والأمن الصناعي وتزايد الإهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمل من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

#### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقة الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة لهم.

#### المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الثانية إلى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، بالإضافة الى الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وهذا ما أدى بظهور مصطلح العولمة، ومنها فرضت على الشركات المحلية والعالمية بشكل عام والشركات المتعددة الجنسيات بشكل خاص والاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية اذ

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2013، ص 67.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص ص 10-11.

أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت،<sup>1</sup> وتقدمت فالعنصر البشري هو المفكر والمبدع، وهو المبتكر والمطور وأن زيادة حصة الشركة أوزيادة ارباحها لن يأتي إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمة لما تحققه من أهداف مختلفة وفيما يلي عرض كل من أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

#### 1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، حيث يقول عالما الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد " إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز"، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات.

وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الانتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.<sup>2</sup>
- اهتمامها بأفراد باعتبارهم المورد الرئيسي في المنظمة.
- وضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.<sup>3</sup>
- كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي.<sup>4</sup>

#### 2- أهداف ادارة الموارد البشرية.

إن الهدف الأساسي لإدارة الوارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم واحتياجات المنظمة ومن هنا يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين، هما المشاركة

<sup>1</sup>نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ص16.

<sup>2</sup>فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup>مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2016، ص28.

<sup>4</sup>عبد الحكم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، 2012/2013، ص8.



والفاعلية. فالمشاركة هي أول أنواع الأهداف ومعناها الحقيقي يكمن في استئناس واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات إذ قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل، ليختار من بين القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب وأهداف إرادته يرافق عادة عملية إختيار الأفراد المشاركين التعريف عن المؤسسات. فقد يسمع أو يقرأ من هم في سوق العمل عن أساليب وطرق وشروط عملية الاختيار هذه. أما الفاعلية، فهي ثاني أنواع الأهداف، والغاية منها جعل القوى العاملة، أي الموارد البشرية، تتجر ما يطلب منها بنجاح ومثابرة. وكما هو معروف، فإن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة، أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به<sup>1</sup>.

و كذلك تسعى ادارة الموارد البشرية تحقيق أهداف أخرى نذكر منها:

- ✓ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الانسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- ✓ تحقيق الانسجام والترابط بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور... الخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية.<sup>2</sup>
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ✓ إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.**

من خلال هذا المطلب سوف نعرض وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

#### أولاً: الوظائف

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفي ما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002 ص 21.

<sup>2</sup>أسامة كامل و محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2002، ص13.

<sup>3</sup>فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>4</sup>خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الثانية 2009، ص 31.

يعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة وهو من أبرز ما تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup> داخليا يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد، والتنبؤ بالحاجات والشواغر، ليصار إلى توزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب. أما خارجيا، اذ يساعد التخطيط إدارة الأفراد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة، وذلك من خلال إعداد لجان متخصصة وفرق العمل الفاعلة. وتزويدها بالبرامج والمشاريع الكفيلة بصد التأثيرات المتأتية من المحيط الخارجي.<sup>2</sup>

2- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذ النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك<sup>3</sup>، وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختيار والمقابلات الشخصية<sup>4</sup>، والمراد من هذه الوظيفة هو العمالة، والتي لا يمكن أن تتم إلا في شروط الاختيار أو الانتقاء والتوظيف الفعلي وتثبيت الأفراد الذين تم اختيارهم في الوظائف الشاغرة.

3- تصميم نظام الأجور والحوافز: تعد وظيفة تحديد التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، إذ على أساسها يتم التحفيز المباشر وغير المباشر للموارد البشرية من أجل رفع روح الانتماء فيهم وزيادة ولائهم والتخفيف من حدة الصراعات السلبية فيما بينهم وبين المؤسسة،<sup>5</sup> وتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الاجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم<sup>6</sup>.

4- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: من خلال ذلك السعي باستمرار نحوى تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم، وتشمل نشاطين فرعيين متكاملين وهما:

أ- التعليم والتدريب: يهدف هذا النشاط إلى تزويد الموارد البشرية بمعارف واكسابهم مهارات جديدة تعمل على معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتقوية جوانب القوة.

<sup>1</sup>افيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup>حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>3</sup>خضير كاظم حمود و ياسين كاسبالخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>4</sup>مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>5</sup>وسيلة بن ساهل، اختيار الموظفين دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2017ص 35.

<sup>6</sup>خضير كاظم حمود و ياسين كاسبالخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص31.

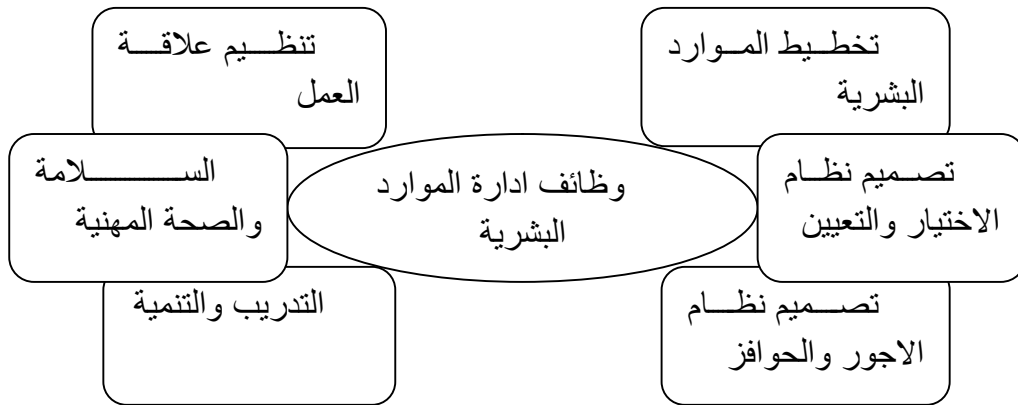
ب-التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>1</sup>

5- السلامة والصحة المهنية: ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وسلامتهم.

6- وظيفة تنظيم علاقة العمل: وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء من الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقات مع النقابات.<sup>2</sup>

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تم دراسته

### ثانيا: التحديات

تواجه ادارة الموارد البشرية العديد من التحديات وخاصة بعد التغيرات والتطورات التي طرأت على ادارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها ومن أهم تلك التحديات:

- إدارة الجودة الشاملة: بعد منتصف القرن العشرين انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وصاحب ذلك ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين وتمكين العاملين والتحسين المستمر، تحقيق رضا المستهلكين، أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابلياته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية.

- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية حيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير

<sup>1</sup>وسيلة بن ساهل، اختيار الموظفين، مرجع سبق ذكره ص37.

<sup>2</sup>مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص28.

العمل السائد وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين الا على الأصدقاء المحلية فحسب وإنما الدولية(العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.<sup>1</sup>

- التحديات التكنولوجية: التطور التكنولوجي الذي أستتبع اجراءات تغييرات في الهيكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.

- ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.
- الازدياد المضطرد في أعداد العاملين في المنظمات وبروز الشركات المتعددة الجنسية.
- تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: استراتيجية التوظيف

تعتبر الاستراتيجية المحور الرئيسي التي تبني المنظمة على أساسه أهدافها والطرق المراد إنتهاجها أو إتباعها لتحقيق أهدافها ولهذا الغرض كان لبد على المنظمة أن تقوم بمجموعة من الفعاليات التي تستخدمها لاختيار مرشحين للعمل. ومن هذ المنطلق سنتطرق لمفهوم التوظيف و استراتيجية التوظيف والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف

#### المطلب الاول: تعريف الاستراتيجية وانواعها

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

- " العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن تم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الاساسية.
- مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب".<sup>3</sup>
- "مجموعة من الامكانيات العملية المستعملة تترايط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم".<sup>4</sup>
- " تلك الاتجاه او المجال الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود وياسين كاسر الخرخشي، إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup>محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>3</sup>مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>4</sup>عبد القادر محمد الأسطه، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، بل الاكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ،الاردن 2016 ،ص09.

وعليه فإن الاستراتيجية تقوم على وضع مجموعة من الخطط الموحدة والتعليمات الشاملة والمتكاملة مع ترتيب مستلزماتها و مستحققاتها وفق الإمكانيات المتاحة قابلة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب أو البعيد.

**نشاط المنظمة الرئيسي عادة يتضمن ثلاث أنواع من الاستراتيجيات وهي<sup>2</sup>:**

أ- استراتيجية المنظمة: وتصنف التوجه الكلي للمنظمة حسب موقفها العام تجاه النمو وادارة الاعمال وخطوط المنتجات المختلفة. واستراتيجية المنظمة عادة ما تتاسب ثلاث أصناف رئيسية وهي الثبات والنمو وتخفيض النفقات.

ب- استراتيجية وحدة العمل: تحدث في وحدات العمل أو مستوى المنتج و تركز على تحسين الموقع التنافسي لمنتج أو خدمة في صناعة ما أو في قطاع سوقي معين، واستراتيجية العمل تنقسم إلى صنفين وهما: الاستراتيجية التنافسية وتعني التمايز عن المنافسين سواء كانت بين العمال أو بين المنظمات والاستراتيجية التعاونية وتمثل التحالف مع المنظمات الأخرى أو ما بين العمال . و احيانا تستخدم استراتيجية التعاونية لدعم التنافسية.

ج- الاستراتيجية الوظيفية: وهو مدخل يستخدم في المجال الوظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدة العمل من خلال تعظيم إنتاجية الموارد. وهي تهتم بتطوير واحتضان القدرات المتميزة لإعطاء المنظمة أو وحدة العمل الميزة التنافسية.

**المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية التوظيف**

قبل التطرق لمفهوم استراتيجية التوظيف نقدم تعريف شامل عن التوظيف

**أولاً: مفهوم التوظيف**

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها "مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>منصور محمد اسماعيل العريقي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011 ص 28.

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الازرق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2012،

ص 21.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

### ثانيا : مفهوم استراتيجية التوظيف

يمكن توضيح مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية من خلال تعاريف بعض المهتمين بها في ما يلي<sup>1</sup> :

- العنزى والساعدي: مجموعة من الأنشطة والعمليات تستهدف توفير العمالة الأزمة للمنظمة بالنوعيات والإعداد المطلوبة وتمتد أبعادها لتشمل استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر شروط شغلها.

- Bechet: خطة ذات إتجاه طويل الأجل تعمل على ضمان إمداد المنظمة باحتياجات العاملين بأكبر قدر من الفاعلية.

Hauskne وWright: مجموعة خطط على المدى القريب والبعيد تتضمن سلسلة من الأنشطة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقية، النقل، إعادة التوزيع، الاحتفاظ بالعاملين ) ويترتب عليها معالجة الآثار الناجمة عن إجراءات التوظيف.

CarrierM: سلسلة من العمليات يتم من خلالها تنظيم وتأهيل إعداد مناسبة من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

Sultan: سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها وتمتد أبعادها للاستقطاب و اختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نستخلص مفهوم شامل لاستراتيجية التوظيف ويمكن أن نقول بأنها مجموعة من الخطط المعمول بها في المدى الطويل أو القصير وتحتوي مجموعة من الأنشطة والعمليات (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقية...) تعمل على إمداد المنظمة بأفراد ذات كفاءات عالية و أكبر قدر من الفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثا : أهمية استراتيجية التوظيف

إن الأهمية البارزة في استراتيجية التوظيف تكمن في جملة من العناصر تتمثل في<sup>2</sup>:

- تحديد أنواع ومستويات وقدرات الموظفين التي تحتاجها المنظمة في المستقبل لوضع خطة فعالة عند إجراء عمليتي الاستقطاب والاختيار.

- وضع خطط التوظيف لسد الفجوات وتحديد حاجة المنظمة من المواهب والمهارات والقضاء على الفائض. و كذلك الانتقائية في التوظيف يرتبط بقوة بالاتجاه الإيجابي للأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> أحمد قاسم سيهود، استراتيجية توظيف الموارد البشرية و وتأثيرها في الاداء العالي مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 98 المجلد 23 لسنة 2017 ص 156.

<sup>2</sup> أحمد قاسم سيهود، ، استراتيجية توظيف الموارد البشرية و وتأثيرها في الاداء العالي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

- إستراتيجية التوظيف المبنية على أساس التخطيط الناجح للقوى العاملة الفاعلة والمرتبطة مع إستراتيجية المنظمة بشكل متكامل تعد عنصراً أساسياً في تطوير المنظمة وتحقيق التميز التنظيمي.

- تهدف إلى ملئ الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- رسم المسار الوظيفي للعمال من دون أي عراقيل، ووضع برامج للأجور العادلة، زيادة إنتاجية العامل الواحد، تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: الإجراءات والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف**

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى إجراءات عملية التوظيف والعوامل المؤثرة فيها.

**أولاً: إجراءات التوظيف**

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

01- تحديد الاحتياجات: وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتخطيط القوى العاملة فيها، والذي يسمح بتحديد عدد ونوعية الأفراد التي تحتاج إليهم المؤسسة.

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

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

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

05- الحوافز: وهي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية.

06- العطلة: وهناك عدة أنواع من العطل وهي كما يلي:<sup>2</sup>

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

- عطلة مرضية: وهي العطل التي تكون لسبب معين وجب إقراره من طرف الطبيب وتحديد مدته.

- عطلة بدون أجر: فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما ولا تمنح له إلا في حدود الحاجة.

<sup>1</sup>أفريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق ص148.

<sup>2</sup>أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2011-2012، البويرة

- عطله خاصة: وهي التي لأسباب مختلفة كزيادة مولود، أو زواج وغيرها.
- 07- العقوبة: ونعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها.
- 08- نهاية الخدمة: وهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة، وتعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده، فصله أو وفاته.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في التوظيف

من بين العوامل المؤثرة في التوظيف ما يلي:

- السياسة 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 تم التأكد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة. وتعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود إمكانياتها المتاحة فلا بد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- سياسة رفع الأجور: أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجر من أجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في المؤسسات الأخرى فيجب أن يقوم القائم بالتوظيف من وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر إلى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأيضا جلب عمال المؤسسات الأخرى للعمل بالمؤسسة والاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم وتدريبهم.
- التوظيف على أساس قدرات الفرد: تسعى المؤسسات الى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية، وإنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية وأخرى مستقبلية، أي توجه جهودها إلى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف الأفراد على أساس قدرتهم وإمكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 150.



المبحث الثالث: مراحل سيرورة التوظيف

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية التوظيف، والتي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عملية الاستقطاب وخطواتها وعملية الاختيار والتعيين وكذلك مصادر الاستقطاب

المطلب الأول: الاستقطاب

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عملية المنظمة.

أولاً: مفهوم الاستقطاب

إن الاستقطاب هي عملية جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. وأثناء عملية الاستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه، حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلاً في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط التعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.<sup>1</sup>

ثانياً: أهداف الاستقطاب

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:<sup>2</sup>

- 1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- 2- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم.
- 3- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- 4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- 5- الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 188.

### ثالثا: أهمية الاستقطاب

إن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي:

- 1- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أصبحت لدى المنظمات خيار واسع يستطيع من خلاله اختيار الأفراد المستقطبين الجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- ان نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار تتمثل باستبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.
- 3- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية.
- 4- يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية ( مثل مكاتب التوظيف، الجامعات، والكليات، الإعلان، الاتصال الشخصي).

### رابعا: خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الانتاج والعمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق الاختيار للأفراد، وهناك أيضا العديد من المؤشرات التي تبين الحاجة لليد العاملة منها: زيادة العمليات ، التخلي عن المستخدمين المتقاعدين، هجرة المناصب، العطل.
- 2- طلبات المديرين من العملة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات، كما قد تتحتم على المؤسسة ظروف أخرى تجعلها تسلم نفسها لهذه الخيارات مثلا بروز تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية، فالمؤسسة في هذه الحالة هي في وضعية تنافسية ومنه تلجأ إلى البحث في عملية التوظيف إلى الأشخاص الأكثر اندماجا مع هذه التغيرات.
- 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 المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

<sup>1</sup> ابن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 79.

- 4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحليل عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- 5- الاستقطاب: وهي البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الاختيار والتعيين

عملية الاختيار والتعيين عدة معايير وضوابط سنتطرق لها من خلال هذا المطلب.

### أولاً: تعريف الاختيار والتعيين

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في آن واحد. فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها. أما التطبيق السليم لإجراء هاتين الخطوتين فيخدم بلا أدنى شك الأهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن تم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الانتاجية والخدماتية<sup>2</sup>

نعرف ببساطة الاختيار على أنه عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف. ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية الاختيار

- تعتبر عملية الاختيار فرصة اختيار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المترشحين للوظائف منها. وتحديد من هم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف.

- يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية 2007، ص223.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص195.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص 109.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص204.

### ثالثا: معايير الاختيار

يقصد بمعايير الاختيار تلك الخصائص والمؤهلات العلمية، الاستعدادات البدنية والشخصية التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل ومن أهمها:

1- مستوى التعليم: كل وظيفة تتطلب مستوى من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل مجددا في بطاقات تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الاعلان عن الوظائف الشاغرة.

2- الخبرة السابقة: إن معظم المؤسسات يفضلون الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل.

3- الصفات الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل أو القوة الجسمانية أو بعض الصفات الأخرى كالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعين، وعندما نتكلم عن القدرات الجسمانية فنجد أنها تختلف من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى.

4- الصفات الشخصية: وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، عندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج فإن ذلك يكون أكثر استقراراً ومسؤولية في وظيفته، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية. ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات لأنه يوجد دائما استثناءات.<sup>1</sup>

### رابعا: ضوابط عملية الاختيار والتعيين

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة خطوات وهي<sup>2</sup>:

- \* الإعلان عن المنصب الشاغر لدى المنظمة.
- \* تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- \* تصفية الطلبات والسير الذاتية.
- \* إجراء مقابلات تتفق مع طبيعة العمل.
- \* القيام بعملية المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية. \* إجراء المقابلات الرسمية.
- \* القيام بعملية التوظيف وإجراء الفحص الطبي مع فترة تجريبية. \* إعداد العاملين، أي تعريفهم على العمل وتدريبهم.
- \* تثبيت وترسيم الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 237، 238.

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

### المطلب الثالث: مصادر استقطاب الموارد البشرية

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية

#### أولاً: المصادر الداخلية

1- الترقية: الترقية هي نقل الموظف من وظيفة محدودة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل. وينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادلة للترقية.

2- النقل: هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة<sup>1</sup>.

3- الإعلان الداخلي: قد يكون من المفيد أحياناً نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الاعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر فيها تعلن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف.

4- مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة. وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة<sup>2</sup>.

#### مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي

للاستقطاب الداخلي مزايا وعيوب، ومن مزاياه:

- \* الاستفادة القصوى من خبرات الأفراد الحاليين، ومن معرفتهم بطبيعة وظروف العمل إلى جانب معرفتهم والمهام التام بإجراءات وسياسات وقواعد العمل المتبعة لدى المؤسسة.
- \* تحفيز الأفراد على الأداء وزيادته، خاصة عندما توفر المؤسسة لهم مزيداً من فرص التقدم والترقي معها.

#### أما عيوب الاستقطاب الداخلي فهي:

- \* حرمان المؤسسة من دم جديد قد تحتاج له باستبعادها للكفاءات البشرية الخارجية.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 227.

\* تدهور في الإنتاجية بسبب عدم امتلاك الأفراد الحاليين للمهارات والخبرات الكافية التي تتطلبها الوظائف الشاغرة، و زيادة المشاكل الداخلية بسبب التناحر على الترقيات داخليا.<sup>1</sup>

ثانيا: المصادر الخارجية.

وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- الإعلان: يعتبر الإعلان المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المنشآت للإعلان عن احتياجاتها لإملاء الوظائف الشاغرة ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة ( كالصحف والمذيع والتلفاز والأترنت ) ويجب مراعاة المصدقية في الإعلان واتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.

2- طالبي العمل: اذا ما احتاجت المنظمة تعيين عاملين جدد فيمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.

3- مكاتب التوظيف: المصدر الآخر للحصول على العاملين هو أن تلجأ المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة وتعتبر هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين، وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محدودة من أصحاب طلبات العمل.

4- النقابات العمالية: تعتبر النقابات العمالية من المصادر المضمونة لتوفير العمالة حسب التخصصات العامة والدقيقة وهي تقوم بذلك كخدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، فتحت المنظمات للاتصال بها عند الحاجة. فتعلن عن هذه الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.

5- الجامعات والمعاهد المتخصصة: فكثيرا ما تأتي وفود للشركات الكبيرة وتجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم والتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم.<sup>3</sup>

مزايا وعيوب الاستقطاب الخارجي

1-المزايا:

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

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص168.

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص197

<sup>3</sup>محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص128.

### 2- العيوب:

- \* ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة وفقدان حماسهم لعدم ترقيةهم إلى الوظائف العليا وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
- \* حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة، مما يعني انخفاض الانتاجية خلال هذه الفترة.
- \* تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء كان ذلك في الأجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة أو ثمن إعلانات التوظيف في وسائل الإعلام المختلفة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> منير زكرياء، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين، مذكر مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ص43.

## خاتمة الفصل:

مما سبق دراسته يتضح لنا بأن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل عدة متغيرات والمتمثلة في المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والفردية، وتطورها من العنصر البشري كقوة عضلية إلى إدارة استراتيجية بحكم أنه هو العنصر الفاعل والمؤثر في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، والتسيير الفعال للموارد البشرية يمكن من زرع روح التفاعل بين عمال إدارة الموارد البشرية ويزيد ذلك من تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتقجير الطاقات لدى العاملين لتأدية جميع الوظائف التي تغطي مجالات العمل، فاستراتيجية الموارد البشرية هي التي تعطي نظرة مسبقة لتوظيف الموارد البشرية في المدى البعيد أو القريب، ولتنفيذ الاستراتيجية على اتم وجه يجب الإهتمام بإستراتيجية التوظيف التي تعتمد على الاستقطاب والاختيار من خلال انتقاء العاملين الكفاء الذين يظهرون الرغبة في الإستمرارية بالعمل في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، و لتحقيق 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

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

## تمهيد:

إن التغيرات والتطورات التي شهدتها البيئة الإقتصادية، و الصناعية، والاجتماعية، والتي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا، دفعت بالمنظمة إلى البحث عن كيفية زيادة قدراتها التنافسية والحفاظ عليها لتتماشى مع هذه التغيرات، وعليه فإن المنظمة تولي اهتمامها في تحقيق ميزتها التنافسية من خلال موردها البشري، إذ أن الاختيار الأمثل للموارد البشرية وتوظيفها والعمل على تنمية قدراتها وإعداد خطط لمسايرهم الوظيفي وتقييم أدائهم وزرع روح التنافس بينهم بواسطة التحفيز أو التعويضات لاستغلال طاقاتهم ومهاراتهم يعمل على رفع تنافسية المؤسسة تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان البقاء، وهذا ما سوف نتناوله من خلال المباحث الآتية:

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

## المبحث الثاني: تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

## المبحث الثالث: علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام كثير من الكتاب في مجال إدارة الأعمال، إذ تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بالمنافسة وتحقق لها موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها

#### المطلب الأول: الميزة التنافسية وأنواعها

يعتبر المورد البشري المصدر الثالث لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة وهو ما سنتطرق له في المطلب

#### أولاً: الميزة التنافسية

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

يعرفها دافيد" على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما على آخر، وهذ الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز مع توفر عدة عوامل مساعدة على ذلك".<sup>1</sup>

بحسب "بورتر" نشأت الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف المنظمة لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع لأن جوهر الميزة يتمثل في الإبداع".<sup>2</sup>

ويرى أيضا "الميزة التنافسية لا تختص بالدول وإنما بالمؤسسة فهي تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بأن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية".<sup>3</sup>

وتعني أيضا<sup>4</sup> تمييز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل، والقدرة على تحقيق رغبات الزبون، وإرضاءه يعيد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه".

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

<sup>1</sup> عز الدين علي سويبي و نعمة عباس خفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2015 ص 70.

<sup>2</sup> إيمان عبد محمد أحمد البدراني، استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الإدارة العراقية السنة الأربعون العدد مئة وعشرون، 2017، ص 190.

<sup>3</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان 2010-2011 ص 06.

<sup>4</sup> أكرم عبد الرحمن وآخرون أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون 2016 ص 95.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

بعد استطلاع بعض المصادر المهمة في هذا المجال أتضح لنا بأن جل الباحثين يتطرقون إلى عدة أنواع للميزة التنافسية ومن بينها:

1- **ميزة التكلفة الأقل:** يقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرصة البيع بأسعار تنافسية.<sup>1</sup>

2- **التمييز:** يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز و فريد ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تضمن "جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع" وهنا عدة مصادر للتمييز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية ، راس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.<sup>2</sup>

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

4- **المرونة:** هي من الأبعاد المهمة وتعني قابلية المورد البشري على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلا عن قدرة تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة، وتعني كذلك قدرة المورد البشري على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و كذلك تغيير طريقة وقت أداء العمليات،<sup>3</sup> فالزبون يحتاج إلى توفير أربعة متطلبات هي مرونة المنتج أي قدرة الموظف على تقديم منتجات جديدة أو معدلة ومرونة المزيج أي قدرة الموظف على تقديم مزيج من المنتجات ومرونة الحجم أي قدرة الموظف على التغيير في مستوى الناتج أو مستوى نشاط الإنتاج.

<sup>1</sup> قيس إبراهيم حسين الزبيدي، انعكاسات إدارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة، مجلة كلية التراث الجامعي ، الجامعة العراقية، العدد الحادي والعشرون ص 167.

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين، استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة كلية التراث الجامعي، جامعة بغداد، العدد الثالث عشر، ص 98.

<sup>3</sup> إيمان عبد محمد أحمد البدراني، استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

5- ميزة التنافس بين الموظفين:

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

- يمكن أن تحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء.

- يمكن أن تجعلهم يبذلون المزيد من الجهود.

- تمكنهم من تحقيق المزيد من النتائج.

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

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

يمكن للموظفين أيضاً أن يحققوا التفوق في منافساتهم من خلال ابتكار أفكار جديدة، ومن خلال المنافسة الداخلية يمكن للمؤسسة أن تترجم ذلك إلى ميزة تنافسية حقيقية بين المؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أنا شتاينهاغ وآخرون، إيجابيات وسلبيات المنافسة بين الموظفين، 29/مارس/2017، www.hbararbic.com، 26/مارس/2018 الساعة

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

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

1/ التفكير الإستراتيجي: تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال استغلال رأس المال البشري في وضع الاستراتيجية و الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: "استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز".<sup>1</sup>

2/ الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، المعرفية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.<sup>2</sup>

3/ الموارد البشرية: مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمة خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية و يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق ميزة تنافسية بين العمال مما يؤثر ذلك على المنظمة وإعطاء قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدراً هاماً للميزة التنافسية بين العمال،<sup>3</sup> كما أن أفضل أسباب الميزة التنافسية

بين العمال أو الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية:

- فرص وظيفية داخلية للموظفين الأكفاء خاصة بالتنظيم عن طريق الترقية وغيرها .
- يوفر نظام التدريب فرص تدريب مكثفة للموظف.

<sup>1</sup>حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة تلمسان 2011/2010 ص 121.

<sup>2</sup>قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 45.

<sup>3</sup>عز الدين علي سويسي و نعمة عباس خفاجي، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 74.



- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة للعامل .
  - تقييم أداء الموظفين القائم على النتائج.
  - الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين و الإستمرار في وظائفهم.
  - مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحات الموظفين الجيدة لتحسين المنظمة.
  - الحوافز وتشمل كل الأساليب المستخدمة لتحث العاملين على العمل المثمر وهي العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في العامل والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.
  - استراتيجيات التعويضات المالية والأجور مقابل جهود العمل والساعات الإضافية أو تأدية مهام خارج أوقات العمل.
- كذلك تحتاج الموارد البشرية أربعة كفاءات أساسية حتى تصبح المنظمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية وتشمل هذا الأعمال : الإختصاص، المعرفة المهنية، والتقنية ، والكفاءة.<sup>1</sup>
- وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية لا تتم إلا بالموارد البشرية، وانتهاج طرق التنافس ما بين العاملين بحيث يعود ذلك على المنظمة بشكل غير مباشر وتحقيق ميزة تنافسية ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة

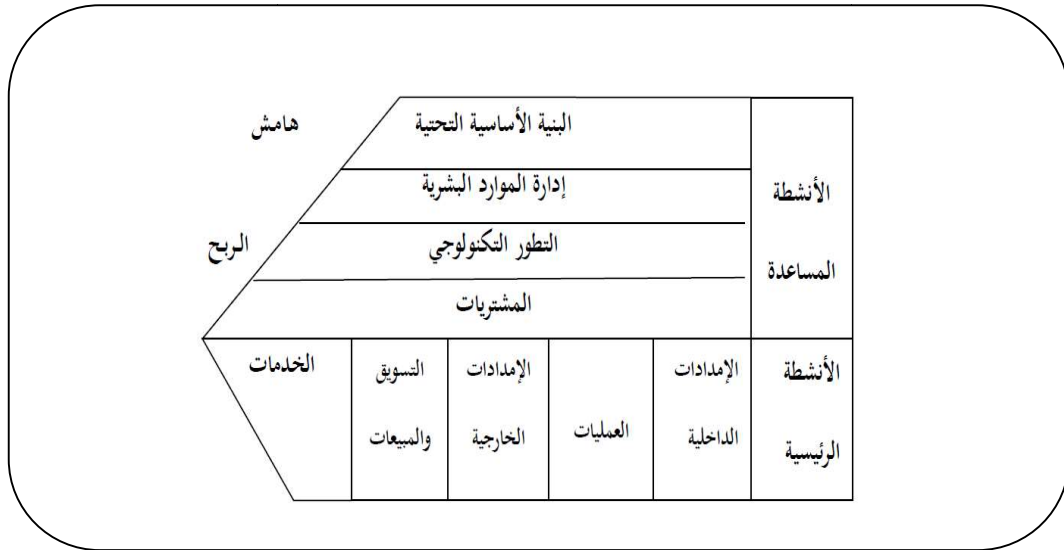
<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي و نعمة عباس خفاجي، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تعرف سلسلة القيمة على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

وحسب بورتر فإن سلسلة القيمة تتكون من مجموعتين من الأنشطة نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (2) : سلسلة القيمة



المصدر: عبد الحكيم جري أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة سطيح 2012-2013 ص 92

من خلال هذ الشكل تظهر لنا مجموعتين من الأنشطة وهما:

الأنشطة الرئيسية: وهي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثالا لهذه النوعية من الأنشطة<sup>1</sup>.

وتتكون من خمسة أنشطة وهي<sup>2</sup>:

1- الإمدادات الداخلية: وتضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية

2- العمليات: وتضم كافة الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009، ص 330.

<sup>2</sup>عبد الحكيم جري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

3- الإمدادات الخارجية: وتضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة، من حيث: النقل، التخزين، التوزيع.

4- تسويق المبيعات: وهي الأنشطة المتعلقة بوضع الاستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن

5- الخدمات: وهي الأنشطة التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة، وذلك من خلال كسب ثقة العملاء والزبائن عن طريق خدمات ما بعد البيع.

أما الأنشطة المساعدة: فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة وتتكامل الأنشطة المساعدة مع الأنشطة الرئيسية قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة.<sup>1</sup>

وهي كذلك تتكون من أربعة أنشطة مساعدة وهي<sup>2</sup>:

1- البنية الأساسية: والتي تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

2- إدارة الموارد البشرية: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد والتحفيز، الترقية .

3- التطور التكنولوجي: وتشمل أنشطة المتعلقة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

4- المشتريات: وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها، سواء كانت مواد أولية، خدمات أو آلات.

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 330.

<sup>2</sup>عبد الحكيم جريبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

### المبحث الثاني: تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

يعتبر الإنسان هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، لذلك جل المنظمات تسعى لتنمية مواردها البشرية، فالمشكل ليست في توافر المورد البشري ولكن في كيفية استغلال هذا المورد وذلك بتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء والعطاء عبر عمليتي التعليم والتدريب حسب ما ينطبق مع استراتيجياتها، وهذا ما سوف نعالجه من خلال هذا المبحث ويتضمن مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية ودور التدريب و أسستنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

### المطلب الاول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية

سننظر من خلال هذا المطلب إلى مفهوم التنمية وأهمية تنمية الموارد البشرية

#### أولاً : المفهوم

حسب تعريف الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائية "UNDP" 1993 : هي عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الناس وزيادة قدراتهم، وتتعدد هذه الخيارات من اقتصادي واجتماعي وسياسي وثقافي، و الحصول على الموارد الضرورية، والحصول على المعرفة.<sup>1</sup>

وتعرف ايضا بأنها تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة والمتفهمة لظروف وقواعد أساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.<sup>3</sup>

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص مفهوم عام وهو تلك العمليات التي تهتم بدعم القدرات والمهارات الإبداعية وإطلاق الطاقات التفكير للعاملين واستمرارية التطور في المعلومات المتكاملة وذلك عن طريق التدريب والتأهيل لأداء الأعمال وفق ما يتطلب تحقيق أهداف المنظمة، والتنمية البشرية أساساً هي تنمية والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي.

<sup>1</sup> بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2010، ص127.

<sup>2</sup> عدنان طه كرفوع، دور تنمية الموارد البشرية في صياغة التأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد24، الفصل الثالث لسنة 2013، ص155.

<sup>3</sup> هشام بكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة 2006/2005 ص 54.

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية

إن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات أو على مستوى المنظمة التي يعملون فيها.

1- الأهمية على مستوى العاملين: إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد:

- إخراج القوة الدافعية لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات والتميز.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة ربيتهم في تحمل المسؤولية.

2- الأهمية على مستوى جماعات العمل: تتضح من خلال:

- تساعد على تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- تؤدي إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup>

3- الأهمية على مستوى المنظمة: ولها أهمية كبيرة على المنظمة كما يتضح مما يلي :

- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة القدرة التنافسية ما بين الأفراد في الأداء وفاعلية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

<sup>1</sup>المجد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016، ص ص 41، 42

المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

يعد التدريب من بين العوامل التي تعمل على تطوير ذات الفرد لغرض القيام بالنشاط أو المهام التي يتدرب عليها.

أولاً: مفهوم التدريب

ثمة العديد من التعاريف المختلفة لمفهوم التدريب ما بين عملية، وجهد ونظام ومن بينها :

"يعرف بأنه عملية منظمة تهدف إلى الرقي بالفرد وبالوظيفة التي يشغلها وبالمنظمة التي يعمل فيها، أو هو جهد إنساني ينصب على العنصر البشري في المنظمة".

ويعنى به كذلك بأنه "عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف معين"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك التدريب بأنه "مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل"<sup>2</sup>.

ويعرفه همشري عمر التدريب بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرات الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءات عالمية"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التدريب هو أداة تستخدم لتحسين نقاط ضعف الأفراد وعلاج نقص المهارات وتحسين المعارف لدى الفرد والرقي به وبالوظيفة التي أسندت له داخل المنظمة.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>2</sup> محفوض احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص173.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007 ص285.

### ثانياً: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع من حيث المضمون ومن أهمها:<sup>1</sup>

- توجيه الموظف الجديد: يوضح مضمون التوجيه ليعطي المعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى توضيح حقوق الموظف وواجباته وسُلم الرواتب والدرجات والخدمات المقدمة للعامل.

- التدريب التخصصي: وهدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

- التدريب أثناء العمل: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه أو زميله في العمل ممن لديهم خبرة أكبر في العمل، بهدف تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه.

- التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتطوير القدرات و المهارات الإدارية لدى المديرين والرؤساء في جميع مستويات الإدارة كما يشمل تدريب الأفراد الذين يتوقع لهم أن يتسلموا مناصب قيادية في المستقبل القريب، ويشرف على ذلك خبراء متخصصون سواء من داخل المنظمة الأم أو من الخارج.

- التدريب الخارجي: ويتم خارج نطاق المنظمة وبواسطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات استشارية متخصصة وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر مدربين أكفاء داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: دورالتدريب

- المساعدة في اختيار المساحات التدريبية، تحديد المدرب وما هو المطلوب منه على وجه الدقة في نهاية المرحلة التدريبية.

- المساهمة إلى حد كبير في وضع شروط القبول للبرنامج التدريبي.

- مساعدة المدرب في تحديد مادته، وكيفية عرضها، والتعرف على المخرجات المطلوبة.

- المساعدة في اختيار وسائل وطرق التقويم المناسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص183.

<sup>2</sup>ربحي مصطفى عريان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره ص291.

<sup>3</sup>محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص 42.

المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تدريب وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز، وبشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في تحقيق نجاح التفوق التنافسي وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:<sup>1</sup>

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن 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 إذ 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.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.



2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء والتميز.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية

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

#### المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية

إن انتقال العالم من عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية . وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية بالعديد من الوسائل منها<sup>2</sup>:

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير الأداء الجيد لمهام وظائفهم.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة كذلك فإن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العاملين والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وإنشاء انطباعات ذهنية إيجابية عن الموظفين و المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه.

<sup>1</sup>Kenanoanlime.com مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup>قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ولقد أدركت الإدارة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى وبالتالي في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال التي تدعم ربحيتها ونموها. ولقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدر للقدرة التنافسية للمنظمة ككل وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع مسؤولين عن الأنشطة.

والجدول رقم (1) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

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

المصدر: قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة تلمسان، 2011/2010، ص 52.

### المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعاليات إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال. سواء على المستوى الفردي، وعلى المستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل، كما أن توظيف الموارد البشرية الكفؤ يلعب دورا هاما في زيادة فعالية المنظمات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأس مال المنظمة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري "أي الفكري" والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.<sup>1</sup>

وفي ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 30

مثل شؤون التوظيف وإعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.

فأهمية إدارة الموارد البشرية حاليا تتبع من أهمية الأهداف المراد تحقيقها، من ذلك كله يمكن القول ان تشغيل طاقات العنصر البشري العضلية والعقلية ضرورة أساسية من ضرورات إستمرار وتطوير الفرد والجماعة والعمال باكملهم وعملية تشغيل هذه الطاقات أصبحت تخضع لأسس وقواعد ونظريات عملية في العصر الحاضر بغية ضمان توجيه هذه الطاقات بالاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة وبغية تحقيق الكفاءة والفاعلية في ذلك التشغيل كما تتطلبه العقلانية والرشاد كما أن إساءة إدارة طاقات الأفراد يعني هدرا لتلك الطاقات وبالتالي فشلا في تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

والدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية لها عدة جوانب من بينها<sup>2</sup>:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات والاهتمام بقضايا التغيير والتطوير في المنظمة.

### المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

يوجد عدة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها دعم الميزة التنافسية، من بنها ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز .

#### أولا: ميزة التكلفة الأقل

تساهم تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية، نذكر منها<sup>3</sup>:

- 1- دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.
- 2- عن طريق تنمية الموارد البشرية، تمكن من خلق كفاءات للعاملين تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة الفعالة، وبالتالي ضمان الجودة.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 10

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 30

<sup>3</sup> عبدالحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص 130

- 3- تساهم تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وهذا ما يساعدها عادة بالإنتاج الوفير والمستمر، وبالتالي انشاء ميزة التكلفة الأقل.
- 4- المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى الإطارات والمدراء خصوصا، من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

### ثانيا: ميزة التمييز

كذلك تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التميز من عدة جوانب ونذكر من بينها:<sup>1</sup>

- 1- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق نوع من التميز ما بين العمال لتقديم أفضل أداء، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعوبة التحصيل من طرف المنافسين.
- 2- إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز.
- 3- تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، والعمل على الحفاظ عليها.
- 5- تمثل الموارد البشرية المصدر الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالكثير من المنظمات يعود نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية
- كتوضيح فإن تدعيم المنظمة قدرتها التنافسية يقوم على مدى إمكاناتها بجلب الأفراد القادرين والمكتسبين للمهارات الضرورية بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية مستمرة، والعمل على تقييمها وهذا ما توفره استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2008، ص 14

## خاتمة الفصل:

من خلال ما قُدم يمكن القول بأن المورد البشري هي أثنى الموارد داخل المنظمة حيث يمكن للمنظمات أن تحقق الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والمهارات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. وعليه يجب على المنظمة تبني إستراتيجيات فعالة في تنمية ورفع أداء وقدرات الموارد البشرية، والعمل على اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطور، و الأداء الجيد للمهام والوظائف. وتنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، والعمل على الحفاظ عليها والإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تعمل على وضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه من أجل الإرتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين، ومن ثم تخلق عاملا قادرا على التنافس وتحويل الإمكانيات المتوفرة لديه واستغلالها في تحقيق الأهداف المسطرة لدى المنظمة.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز -  
وحدة الانتاج - ادرار

### الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج أدرار

#### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري وبإعتبار المورد البشري مصدرا أساسيا في المنظمة وعنصر مهم لتنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية وتوضيح كيفية توظيف واستقطاب الموارد البشرية وعلاقة توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية، وجب على المؤسسة أن تولي جل اهتمامها بواردها البشرية وتتميتها لرفع كفاءاتها وقدراتها من أجل تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق ارتأينا إلى دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار سنحاول من خلال هذا الفصل عرض ثلاثة مباحث الأول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز والمبحث الثاني تقدم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثالث تحليل الإستبيان ومناقشة الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية سونلغاز

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة الشركة الوطنية للغاز والكهرباء وهيكلها التنظيمي ثم المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: نشأة وتعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

أنشأت الشركة الوطنية الجزائرية سونلغاز بمقتضى الأم 59/69 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة 1/ أوت/1969<sup>1</sup>، حيث ظهرت محل كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس المرسوم، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وطرأت على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز عدة تغيرات مبلورة في المراحل التالية<sup>2</sup>:

#### الفرع الأول: الفترة ما بين 1947-1968

تميز هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة lebon عام 1947 والتي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية والغاز، وتأسيس شركة كهرباء وغاز الجزائر (ega) وفي الخمسين تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية والمسمى aaveg.

#### الفرع الثاني: الفترة الممتدة من 1969-1990

شهدت هذه المرحلة إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب الأمر 59/69 المؤرخ 26 جويلية 1969. كان بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر.

وعرفت هذه المرحلة إنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك المتغير الذي عرفته البلاد وقد أوكلت لها سونلغاز المهام التالية. احتكار كل عمليات إنتاج، نقل توزيع الكهرباء لصالح الدولة، كذلك بغض المهام الفرعية والتي تمثل أساسا في تسويق غاز البتان المميع والمنتج من طرف سوناطراك.

#### الفرع الثالث: مرحلة التسعينات

تميزت هذه المرحلة بظهور ومشاكل وصعوبات مالية على المستوى الوطني عطل وتيرة نمو الاقتصاد الذي تأثر كثيراً بانخفاض أسعار البترول سنة 1986، و بدأت تبعا له تطفو على السطح في بداية التسعينات مما أدى إلى إعتقاد سياسة الإصلاحات الاقتصادية وقد كانت سونلغاز من بين المؤسسات التي وحدت نفسها مضطرة إلى إعتقاد مخطط التطهير المالي لمواجهة الصعوبات الناشئة.

#### الفرع الرابع: مرحلة ما بعد 2000

بموجب القرار 195/02 المؤرخ في الفاتح من جوان 2002، تحولت سونلغاز إلى شركة ذات أسهم وهو الأمر الذي أعطى دعما ودفعاً لعمليتي الإنتاج والتنظيم حيث تتكفل سونلغاز بتسيير وتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كافة التراب الوطني وهي تمارس النشاطات والمهام لحساب الدولة.

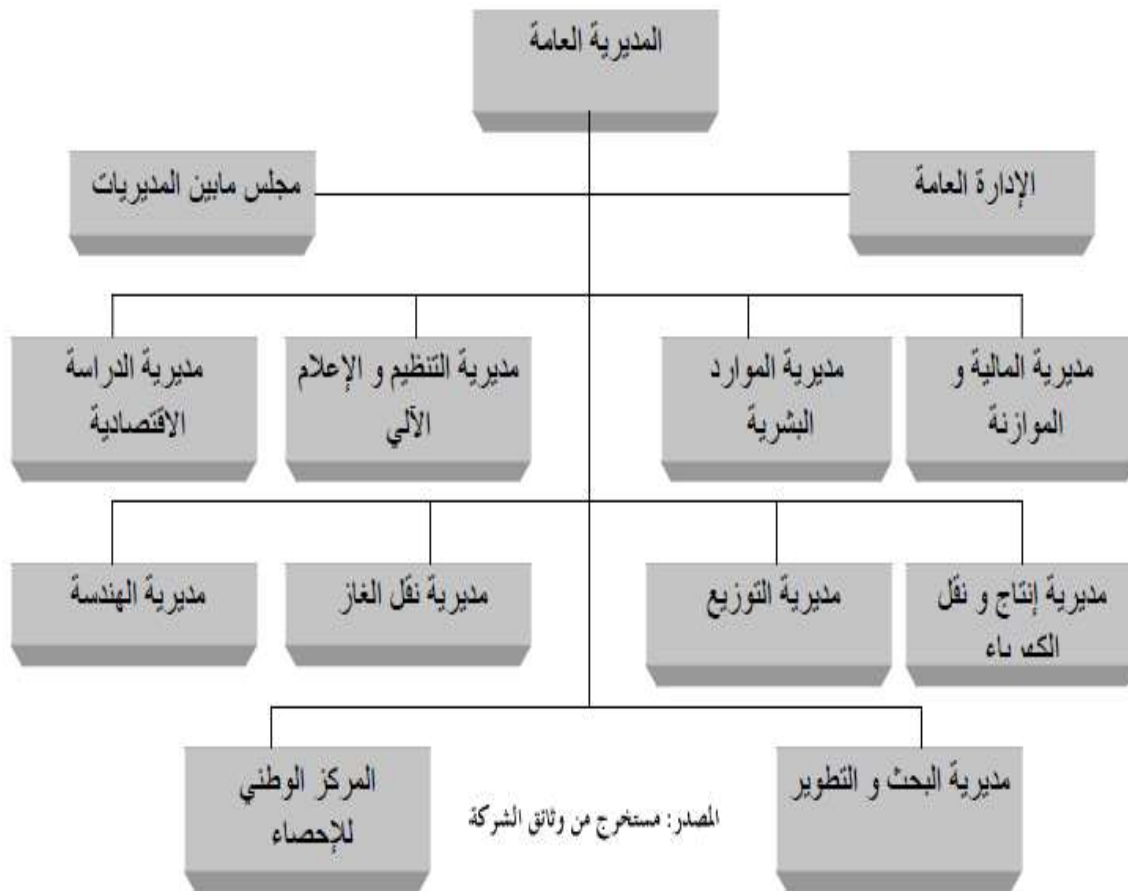
<sup>1</sup>الأمر رقم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والصادرة في الجريدة الرسمية، العدد 65 بتاريخ:01 أوت 1969.

<sup>2</sup>يحيوي عبد القادر، دور تكوين المستخدمين وأثره على الانتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران 2013-2014، ص،213.



## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

نظرا لكبر حجم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، واتساع مجال نشاطها استدعى وجود هيكل تنظيمي متشعب، ولتبسيط الفهم اقتصرنا على هيكل أهم المديريات والوظائف الرئيسية كما في الشكل التالي:  
الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز



### المطلب الثاني: تقديم الشركة محل الدراسة

وحدة انتاج الطاقة الكهربائية على مستوى ولاية ادرار مركبة من أربعة مراكز: (أدرار، تيميمون، زاوية كنتة، كبرتين ) وإنتاجها الإجمالي هو 419ميغاواط، وقد انضمت حديثا وحدة جديدة للإنتاج هي محطة عين صالح خلال السداسي الثاني من سنة 2015.<sup>1</sup>

مركز أدرار يتكون من 11 آلة: وهي تقع في المنطقة الصناعية

- 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم nuvopignoe بقدرة تستوعب 25 mw للواحد.
  - 03 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم assastall بقدرة تستوعب 25 mw للواحد.
  - 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم johnnebrwon بقدرة 12 mw للواحد.
  - 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم pwps بقدرة 17 mw للواحد.
- (1) مركز تيميمون يتكون من 02 آلات:

- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم pwps بقدرة تستوعب 17 mw للواحد.
- (2) مركز زاوية كنتة يتكون من 08 آلات:

- 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم pwps بقدرة 17 mw للواحد؛
  - 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم ge بقدرة 17 mw للواحد
- (3) مركز كبرتين kaberten يتكون من 02 آلات:

- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم pwps بقدرة 17 mw للواحد.

### المطلب الثالث: تنظيم وحدة الإنتاج بأدرار

تحتوي وحدة إنتاج الكهرباء بأدرار على العديد من المصالح الموزعة كما يلي<sup>2</sup>:

أ- مصلحة التموين والتخزين: وهي مصلحة تعنى بتوفير كافة المواد والاحتياجات التي يتطلبها نشاط المؤسسة وكذلك الأمور المتعلقة بالحفض والتخزين.

ب- مصلحة مساعد التسيير: تكلف بكل المهام الخاصة بالمدير بحيث تقوم ببرمجة لقاءات واجتماعات المدير وتعد مخطط التسيير السنوي والمراقبة وإعطاء الإحصائيات المتعلقة بمستوى الإنتاج الحالية والمستقبلية

ت- مصلحة الوسائل: تتكلف بتسيير الوسائل والعتاد وجمع الممتلكات داخل الشركة، كما هتم بجميع تنقلات المستخدمين داخل وخارج الشركة.

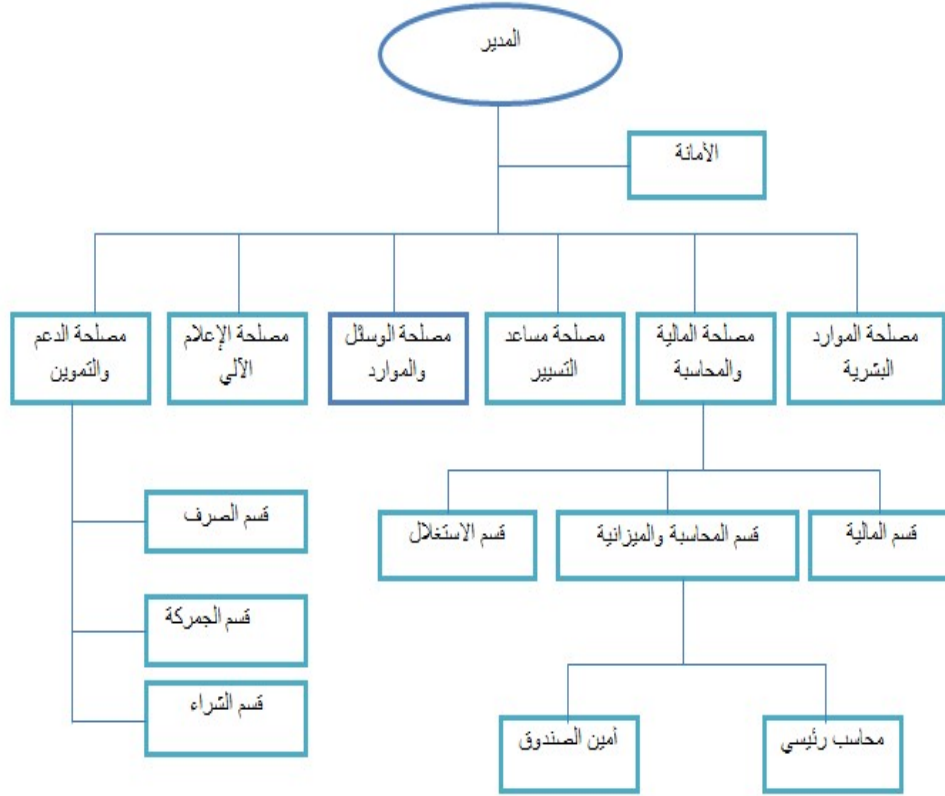
ث- مصلحة المالية والمحاسبة: تسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاط في المؤسسة وتسجل كل العمليات المحاسبية للتحركات المالية وهذه المعلومة تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة.

<sup>1</sup>من خلال الوثائق المقدمة من المؤسسة بتاريخ الاثنيين 19 مارس 2018.

<sup>2</sup>مقابلة مع السيد عادل الصالح، محاسب بمصلحة المالية والمحاسبة، مؤسسة سونلغاز أدرار وحدة الانتاج بتاريخ الاثنيين 19 مارس 2018.

ج- مصلحة الإعلام الآلي: تتكفل بتسيير الشبكة المعلوماتية وتتمثل مهامها في تثبيت البرامج الخاصة بالمؤسسة.

ح- مصلحة الموارد البشرية: تتكفل بالعمال والمستخدمين وأجورهم ومصاريف الترتيبات.  
الشكل رقم ( 4 ): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء بأدرار



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على المعلومات المقدمة من المؤسسة

و تحتوي هذه المحطة على العديد من الهياكل الأساسية التي من شأنها ضمان التسيير الحسن للمؤسسة ومن أهم هذه الهياكل نجد : .

الفرع الأول: مصلحة الإنشاء والصيانة

وهي مصلحة تعنى بعمليات الصيانة المختلفة للمحطة وتحتوي على ثلاثة شعب أساسية

1- القسم الفرعي الميكانيك: تعنى بجميع أنواع الصيانة الميكانيكية للمحطة ككل .

2 - القسم الفرعي الكهروميكانيكي : والهدف منها القيام بجميع أعمال الصيانة والمراقبة الخاصة بالمجال الكهربائي على مستوى المحطة.

2- القسم الفرعي الضبط والآليات :مهمتها تتمثل في القيام بجميع أنواع الصيانة والمراقبة الخاصة بجميع أنواع الآليات والوسائل داخل المحطة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد عادل الصالح، محاسب بمصلحة المالية والمحاسبة، مؤسسة سونلغاز أدرار وحدة الانتاج بتاريخ الاثنين 19 مارس 2018.

### الفرع الثاني: مصلحة التشخيص

هذه المصلحة مهمتها دراسة مشاكل الإعطاب والمشاكل الناتجة عن الآلات داخل المحطة, ومراقبة أي تغيرات بجميع الآلات الدوارة بغاية الوصول إلى حلول فعالة لمنع توقفها.

### الفرع الثالث: مصلحة المراقبة الاقتصادية

هذه المصلحة تعنتي بالجانب الاقتصادي للمحطة بحيث تقوم بمراقبة كمية الوقود المستهلكة من قبل المحركات وكمية الكهرباء المنتجة , بغية ترشيد استهلاك المحطة للغاز وكذا الحصول على مردود جيد من الإنتاج .

### الفرع الرابع: مصلحة الاستغلال

وهي مصلحة تعنى بمراقبة استغلال المحطة حيث تحتوي على مهندس الإنتاجية وتقني رئيسي للإنتاجية وتقني مراقبة وهي مسؤولة عن تسيير المحطة كما يشتغلون بنظام المداومة .

كما أن محطة توليد الكهرباء بأدرار تحتوي على الأقسام والفروع الأساسية التالية :

- صالة المحركات.
- محطة ضخ المياه الموجهة لإطفاء الحريق.
- محطة لمعالجة الغاز وتوزيعه.
- محولات الكهرباء الرئيسية للكهرباء .
- محطة القواطع الرئيسية للكهرباء .
- محطة معالجة وتوزيع الوقود المازوت .
- خزانات الوقود والمازوت .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد عادل الصالح، محاسب بمصلحة المالية والمحاسبة، مؤسسة سونلغاز أدرار وحدة الانتاج بتاريخ الاثنين 19 مارس 2018.

### المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز (وحدة الإنتاج)

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المراحل المعتمدة في التوظيف من طرف المؤسسة و نتائج تدريب الموظفين على المؤسسة.

#### المطلب الأول: مراحل التوظيف في المؤسسة

تحدد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة وذلك لعدة اعتبارات وهي: التقاعد - الإستقالة- عطلة مرضية طويلة الأجل- توسيع مشاريع المؤسسة - الوفاة وتتبع المراحل التالية<sup>1</sup>:

1- الإستقطاب : نجد أن المترشحين يودعون ملفات ترشحهم في وكالات التشغيل وبعد تحديد مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة احتياجاتها لعدد من الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم وحسب متطلبات الوظيفة الشاغرة، مثال " الشركة في حاجة إلى 03 موظفين رتبة تنفيذ" تقوم مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة بإرسال عدد احتياجاتها أولاً إلى المديرية العامة لسونلغاز، ثم تقوم هذه الأخيرة بإرسالها إلى وكالة التشغيل أين تقوم هذه الأخيرة بالاتصال بهم (المترشحين) وذلك من أجل الالتحاق بمؤسسة سونلغاز مرفقين بوثائق تثبت أنهم أرسلوا من طرف وكالة التشغيل كما تحتوي هذه الوثائق على مؤهلاتهم وشهاداتهم ويطلب منهم شروط معينة لتكوين ملف التوظيف من بينها : السن، المظهر يكون مقبول، الاستعداد للعمل في النهار والليل عند الحاجة وبطاقة الخدمة الوطنية للذكور.

ثم بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وفرز تلك الملفات وبعدها تقوم بإجراء اختبار كتابي للمرشحين. وتوضع الأسئلة من طرف لجنة مختصة والتي تعمل على تصحيحه، بالإضافة أو بمشاركة ممثلي العمال ورئيس قسم أو مصلحة الموارد البشرية.

2-الاختيار عن طريق الاختيار: بعد اجتياز الاختبار الكتابي يتم استدعاء الناجحين بالهاتف من طرف مصلحة الموارد البشرية للقيام بالاختبار الشفوي وهكذا تتم التصفية والناجحين في الاختبار الشفوي يتم استدعائهم للقيام بالامتحان السيكولوجي طبيعة الأسئلة فيه تقوم على الذكاء أو تمارين الذكاء وبعدها يتم الاختيار حسب الأولوية وذلك من خلال جمع نقاط الاختبارات الثلاثة وتقسيمها على (3) ومن ثم نحصل على المعدل وعلى أساسه يتم الاختيار حسب الأولوية.

3- التعيين : بعد اختيار المترشحين المناسبين لا بد بتقديم ملف خاص بالقبول الذي يحتوي على عدة شروط بالإضافة إلى إجراء كشف طبي كلي والذي يحدد مدى قبول أو رفض العامل في المؤسسة.

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد لخضر المكلف بمصلحة الشؤونالموارد البشرية بتاريخ الثلاثاء 20 مارس 2018.

ثم يوضع لفترة تجريبية حسب التخصص، مثال الإطارات تكون لمدة عام، والتنفيذ 03 أشهر، والتحكم 03 أشهر، وإذا كان التقييم إيجابى يتم تثبيته والعكس، ويتم تثبيته وفقا لقرار إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: التدريب في المؤسسة

تتبع المؤسسة عدة طرق للتدريب

- 1- التدريب الداخلي: ويتم داخل الوحدة من طرف موظفين مستقيدين من دورات تكوينية مسبقة، ويكون فوري. وفي حالة عدم وجود متخصصين في المؤسسة تلجأ إلى استقطابهم من الخارج لسد العجز.
- 2- التمهين: ويتم لاكتساب المعارف المهنية بالنسبة لقسم الإنتاج أو الاستغلال أو الإدارة بصفة عامة.
- 3- التدريب الخارجى: ويتم خارج المؤسسة بالمعاهد التابعة لها وهي:
  - أ- معهد بن عكنون: خاص بالعمال الإداريين.
  - ب- معهد عين مليلة أم البواقي: خاص بالعمال والتقنيين.
  - ت- معهد البلدية: خاص بالعمال والتقنيين.ويندرج ضمن هذا النوع تكوين قصير المدى وتكوين طويل المدى.
- التكوين قصير المدى: ويكون بصفة مستمرة وبدون انقطاع ولمدة ستة أشهر أو أقل. والهدف منه تحسين المستوى المهني، تمهيد لاحتياجات المنصب المستقبلي.
- التكوين طويل المدى: ويكون لمدة ستة اشهر أو أكثر وبدون انقطاع والهدف منه خلق كفاءات جديدة أو اكتساب معارف حديثة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم التدريب ونتائجه

بعد تلقي الموظفين التدريبات الخاصة بكل موظف يتم تقييمه وذلك بعدة طرق نذكر منها<sup>2</sup>:  
التقييم الآني: ويكون بعد نهاية التدريب مباشرة في شكل تقرير يصرح فيه جميع انطباعاته وتقييمه للتكوين التقييم البعدي: ويكون بعد مدة معينة من تلقي التدريب يكون في شكل تقارير أو مذكرات وينجزه الموظف مع مسؤوله المباشر.  
تقييم فعالية التدريب: وهو أهم المعايير التي تعنى بها المؤسسة بحيث توفر بيئة العمل لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التكوين للحكم على كفاءة الأداء وهي النتائج الأخيرة لحصيلة البرامج التدريبية التي تتبعها المؤسسة، وعادتا ما يتم التقييم وفق معايير معينة متمثلة في: زيادة خبرة العاملين في استخدام الآلات، اختصار الوقت في إنجاز المهام، تقليل من حوادث العمل، رفع الروح المعنوية للعامل، كمية الانتاج، زيادة الارباح.

<sup>1</sup>مقابلة السيد لخضر، المكلف بمصلحة الشؤون الموارد البشرية بتاريخ الثلاثاء 20 مارس 2018.

<sup>2</sup>جحاوي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص، 236.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا الفصل المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم استخدامها، حيث يحتوي على نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، فحص الصدق والثبات للأداة الدراسة (الإستبيان) ثم وصف متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

##### الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قمنا بإعداد استبيان أولي لاستخدامه في جمع المعلومات، وقد تم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة في مجال تخصص الدراسة بغية تحكيمه، وقد تمت التعديلات وفق الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة. كما أنه تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة. وكان عدد الاستبيان الموزع 40 إستبيانه وتم استرجاع 34 والغيت الاستبيانات الناقصة وهي 4 استبيانات.

- محتوى الاستبيان: وضعت مقدمة في بداية الإستبيان لتقديم موضوع الدراسة المستقصي منهم وتوضيح الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة الأثرين استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية.

وقد احتوى الإستبيان على ثلاث محاور رئيسية وهي على الترتيب:

**المحور الأول:** الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمنتا، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل.

**المحور الثاني:** استراتيجية التوظيف في المؤسسة متضمن أربعة أبعاد وهي "وظيفة إدارة الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية.

##### **المحور الثالث:** الميزة التنافسية.

تم إعداد الأسئلة على أساس "مقياس ليكرس" والذي يحتمل خمسة إجابات، حتى نتمكن من تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الإستبيان وقد ترجمة على النحو التالي:

غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة، و غير موافق تعطى لها درجتين، محايد لها ثلاث درجات، موافق تعطى لها أربعة درجات، موافق بشدة تعطى لها خمسة درجات.

وبعد حساب المدى وتقسيم الناتج على الدرجات نجد:  $4=1-5$  ومنه  $0.8=5/4$  التي تمثل مستوى الأثر وهو موضح كما يلي: [1.8-0] يعيد التأثير ضعيف جداً، [1.8-2.6] يعيد التأثير ضعيف [2.6-3.4] التأثير متوسط [3.4-4.2] التأثير عالي، [4.2-5] التأثير عالي جداً.

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج spss وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- استخدام المتوسطات الحسابية.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

- استخدام الانحرافات المعيارية.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية.

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة وتم توزيع استمارة الإستبيان بشكل عشوائي وشملت 30 موظف بشكل مختلف وذلك حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل. الجدول رقم (2) وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

| الرقم | المتغير          | الفئة               | التكرار | النسب المئوية |
|-------|------------------|---------------------|---------|---------------|
| 01    | الجنس            | ذكر                 | 19      | 63.3          |
|       |                  | أنثى                | 11      | 36.7          |
|       | المجموع          |                     |         | 100           |
| 02    | العمر            | أقل من 25 سنة       | 5       | 16.7          |
|       |                  | من 25 إلى 35 سنة    | 15      | 50            |
|       |                  | من 35 إلى 45        | 7       | 23.3          |
|       |                  | من 45 إلى 60        | 3       | 10            |
|       | المجموع          |                     |         | 100           |
| 03    | المستوى التعليمي | متوسط               | 2       | 6.7           |
|       |                  | ثانوي               | 5       | 16.7          |
|       |                  | تقني سامي           | 7       | 23.3          |
|       |                  | ليسانس              | 10      | 33.3          |
|       |                  | ماستر               | 6       | 20            |
|       | المجموع          |                     |         | 100           |
| 04    | الوظيفة          | إداري               | 13      | 43.3          |
|       |                  | تقني                | 17      | 56.7          |
|       | المجموع          |                     |         | 100           |
| 05    | سنوات العمل      | أقل من 5 سنوات      | 12      | 40            |
|       |                  | من 5 إلى 7 سنوات    | 9       | 30            |
|       |                  | من 7 إلى 10 سنوات   | 5       | 16.7          |
|       |                  | من 10 سنوات فما فوق | 4       | 13.3          |
|       | المجموع          |                     |         | 100           |

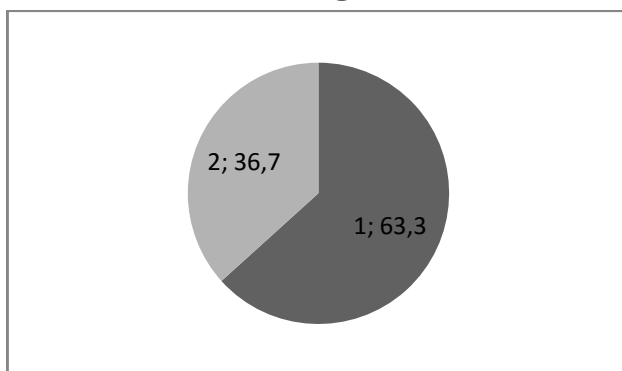
المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان وبرنامج spss



## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

بالاعتماد على الجدول أعلاه والمتضمن البيانات الشخصية حسب المجيبين على استمارة الإستبيان يتضح لنا أن نسبة الذكور كانت 63.3% أعلى نسبة بحيث أن طبيعة وظروف العمل داخل سونلغاز يتطلب الجانب الرجالي في أمور العمل وتحمل جميع أعباء وخطورة العمل منها المناوبة الليلية والعمل بآلات الضخمة على الجانب الأنثوي والتي كانت نسبتهم 36.7%. ولتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

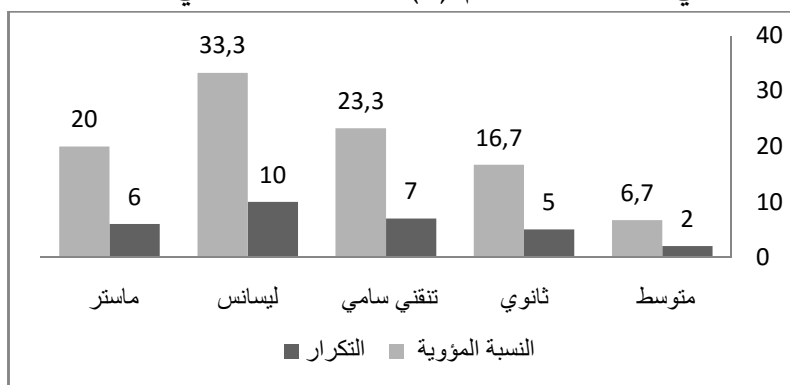
الشكل رقم (5): حسب الجنس 1: ذكر - 2: انثى



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج spss

بالنسبة للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة ، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة من خريجي الجامعة بمستوى الليسانس بنسبة 33.3 % وذلك كون العمل في هذه المؤسسة يحتاج الى مؤطرين ذوي الكفاءات لتسيير برامج خاصة تستخدم في المؤسسة لقياس الشبكات وتوزيعها خصوصا الشبكات عالية التوتر تحتاج الى الدقة العالية، ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة 23.3% وهي فئة التحكم حيث أنه يعتمد عليها كثيرا في توزيع تنفيذ الاعمال والبرامج داخل المؤسسة، ثم تليها فئة الثانوي والمتوسط وهي اقل نسبة.

كما هو موضح في الشكل التالي: الشكل رقم (6) : المستوى التعليمي



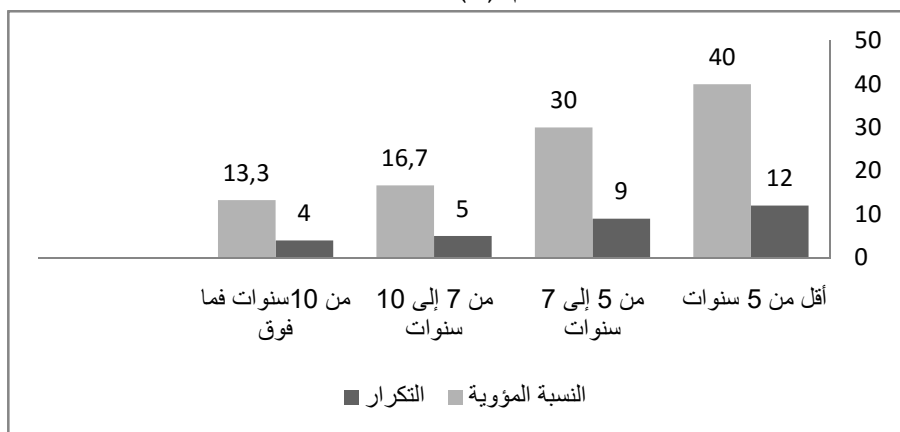
من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أما بالنسبة لسنوات العمل ( الخبرة المهنية) فإننا نجد جل العمال موظفين جدد لا يتجاوزون 5 سنوات عمل وهذا ما تمثله نسبة 40% في حين نجد 30% من مجتمع عينة الدراسة ما بين 5 إلى 7 سنوات عمل، أما الذين هم بين 7 و10 سنوات فهم يمثلون نسبة 16.7% أما البقية وهي نسبة 13.3% فهم الاكثر خبرة حيث يفوقون 10 سنوات عمل بالمؤسسة ونستخلص من معطيات جدول الخبرة المهنية ان معظم العمال أقل

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

من 7 سنوات عمل وهذا راجع الى كون المؤسسة تركز في التوظيف على فئة الشباب وبالأخص خرجي الجامعة والمعهد التابع للمؤسسة حيث تم الاقبال على هذ المعهد إلا في الآونة الأخيرة. وندعم هذا بالشكل التالي :

الشكل رقم (7): سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الإستبيان

### المحور الثاني: إستراتيجية التوظيف

قمنا بإجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل الفا-كرو نباخ، بحيث تم الاعتماد هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الإستبيان، ومن خلال الجدول التالي يتضح لنا أن معامل الثبات موجب ومرتفع حيث كانت قيمة معامل الثبات 0.799 ويعني ذلك أكبر من 0.6 كما هو معلوم ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، ومنه يمكن اعتبار عبارات الاستبيان مناسبة لبيانات الخاصة بالدراسة. جدول رقم(3) معامل الثبات الفا-كرو نباخ، كما هو موضح أدناه

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .799                   | 31         |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج spss

### جدول رقم(4) المتوسط الحسابي والاتجاه العام لوظيفة إدارة الموارد البشرية

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأثر |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------------|-------------|
| 1     | وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة                 | 3.57            | 1.073             | 5                  | مرتفع       |
| 2     | تولي مؤسسة سونلغاز اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية. | 3.76            | 1.154             | 1                  | مرتفع       |
| 3     | تقوم الادارة بوضع برامج وانشطة مستقبلية.               | 3.67            | 0.994             | 4                  | مرتفع       |
|       | تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق         |                 |                   |                    |             |

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

|       |   |       |      | أهداف المؤسسة   |   |
|-------|---|-------|------|---|---|
| مرتفع | 3 | 1.022 | 3.7  | تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج التنمية البشرية في مفيدة.           | 4 |
| مرتفع | 2 | 0.828 | 3.73 | تقوم ادارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية | 5 |
| مرتفع |   | 1.01  | 3.68 | المجموع العام للمتوسط و الانحراف                                  |   |

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

$$\text{المتوسط العام} = 5/18.43 = 3.68$$

يشير الجدول رقم(4) أن المتوسطات الحسابية لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتراوح بين (3.57-3.76) وبانحراف معياري (1.07-1.15). وتعتبر قيم مرتفعة أي مدى موافقة أفراد عينة الدراسة لفقرات وظيفية إدارة الموارد البشرية، تعتبر في المجال المرتفع وهو [3.4-4.2].

كما يلاحظ من الجدول أن العبارة الثانية والمتمثلة في "تقوم الإدارة بوضع برامج وأنشطة مستقبلية" أحتلت المرتبة الأولى وهي نسبة مرتفعة وتدل على رأي أفراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على أن الإدارة تقوم بوضع برامج وأنشطة مستقبلية تعود بالنفع على المؤسسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.76) وانحراف معياري (1.15)، تم تأتي العبارة الخامسة والتي تنص "تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية" أحتلت المرتبة الثانية وهي نسبة مرتفعة وتدل على رأي أفراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.08)، فيما حصلت العبارة الرابعة والتي تقول: "تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج التنمية البشرية مفيدة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.02)، تم تليها العبارة الثالثة "تعمل على أساس الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.99)، في حين جاءت العبارة الأولى "تولي مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.07).

من خلال الجدول يتضح لنا ان المتوسط العام هو 3.68 حيث يقع في المجال [3.4 4.2] يعني في الاتجاه العام عالي ومنه نستنتج ن المؤسسة تولي اهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية وتعتبرها من بين أهم الأهداف التي تسعى الى تحقيقها حيث أنها تعمل على وضع برامج وأنشطة مستقبلية استراتيجية محكمة كما أنها تقوم باستغلال الموارد البشرية لتحقيق أهدافها وهذا ما تنتهجه المؤسسات الحديثة التي لها سمعة جيدة ورائدة.

ثانيا: جدول رقم(5) المتوسط الحسابي والاتجاه العام لاستقطاب الموارد البشرية

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيبأهمية الفقرة | مستوى الأثر |
|-------|--|-----------------|-------------------|-------------------|-------------|
| 1     | تقوم مؤسسة سونلغاز بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين.                   | 2.70            | 1.08              | 6                 | متوسط       |
| 2     | تقدم مؤسسة سونلغاز حوافز مختلفة لاستقطاب الموارد البشرية .                   | 3.50            | 0.861             | 3                 | مرتفع       |
| 3     | تعتمد مؤسسة سونلغاز الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها.            | 3.40            | 1.003             | 4                 | متوسط       |
| 4     | تعتمد مؤسسة سونلغاز على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها.                 | 3.53            | 0.860             | 2                 | مرتفع       |
| 5     | تستقطب مؤسسة سونلغاز الموظفين على اساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها | 3.23            | 0.971             | 5                 | متوسط       |
| 6     | تقوم مؤسسة سونلغاز بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الاعلان المختلفة       | 3.90            | 0.84              | 1                 | مرتفع       |
|       | الجموع العام للمتوسط والانحراف   | 3.37            | 1.05              |                   | متوسط       |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

$$\text{المتوسط العام} = 6/20.26 = 3.37$$

يشير الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة تتراوح ما بين (2.70 و3.90) وبانحراف معياري (1.08-0.80) وهذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة وبدرجات متفاوتة بين المتوسط والمرتفع. في المجال [2.6-3.4] [ التأثير متوسط ،3.4-4.2]التأثير مرتفع.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة السادسة والمتمثلة " تقوم مؤسسة سونلغاز بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة" احتلت المرتبة الأولى وهي نسبة مرتفعة وتدل على رأي أفراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.63) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يدل على توسيع مجال الاستقطاب، ثم تليها العبارة الرابعة وهي "تعتمد مؤسسة سونلغاز على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها" في الرتبة الثانية إذ مثلت بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.86)، و تليها العبارة الثانية" تقدم مؤسسة سونلغاز حوافز مختلفة لاستقطاب الموارد البشرية" احتلت المرتبة الثالثة والتي مثلت بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري(0.86)، ثم تليها العبارة الثالثة" تعتمد مؤسسة سونلغازالترقية على أساس الخبرة في ملئ الشواغر لديها" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري(1.00) والتي مثلت بالموافقة المتوسطة، ثم تليها العبارة الخامسة" تستقطب مؤسسة سونلغاز الموظفين على أساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري(0.97) ومثلت بالموافقة المتوسطة، وفي الأخير كانت العبارة الأولى" تقوم مؤسسة سونلغاز بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري(1.08) ويعود ذلك باعتماد المؤسسة كذلك على المعاهد التابعة لسونلغاز ولا تعتمد فقط على خريجي الجامعة.

يعد استقطاب الموارد البشرية من بين أهم العوامل التي تستند عليها في المؤسسة كما تمت الإشارة اليه في الجانب النظري وهذا ما تبينه النتائج المحصل عليها في الاستبيان

إلا أنه كان المتوسط الحسابي العام في هذا المحور بلغ 3.37 والذي ينتمي الى المجال [2.6-3.4] ويعني مستوى التأثير متوسط، يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تولي تولي الاهتمام بالاستقطاب بشكل متوسط حيث أنها تنتهج خطط معينة في عملية الاستقطاب حيث أنها تعتمد على وسائل شتى كالإعلان عن الوظائف وبالتالي يكون للمصدر الخارجي حظ في التوظيف وكذلك الترقية على أساس الخبرة لملء الشواغر لديها، وهذا يجعلها تستغل قدرات من خارج وداخل المؤسسة.

ثالثا: جدول رقم(6) المتوسط الحسابي والاتجاه العام لاختيار الموارد البشرية

| الرقم | الفقرة               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الاثر |
|-------|----------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------|
| 1     | تعتمد المؤسسة اختيار | 3.47            | 0.81              | 3                  | مرتفع       |

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

|       |   |       |      |   |   |
|-------|---|-------|------|---|---|
|       |   |       |      | الموظفين على اساس المستوى التعليمي.                     |   |
| مرتفع | 2 | 0.9   | 3.53 | تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح                     | 2 |
| متوسط | 4 | 0.877 | 3.30 | تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والاقدمية | 3 |
| مرتفع | 1 | 0.774 | 3.77 | تتم عملية الاختيار على اساس قريهم من الموقع الجغرافي.   | 4 |
| متوسط | 5 | 0.999 | 2.63 | تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة          | 5 |
| متوسط |   | 0.85  | 3.34 | المجموع العام للمتوسط والانحراف                         |   |

المصدر: من اعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

$$\text{المتوسط العام} = 5/16.7 = 3.34$$

من خلال الجدول رقم (6) يتضح ان المتوسطات الحسابية لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة تتراوح بين (2.63-3.77) وانحرافات معيارية تتراوح بين (0.77-0.99) وهي تعتبر قيم متفاوتة ما بين المتوسط والمرتفع. في المجال [ 3.4-2.6] ، [ 4.2-3.4]

يظهر من الجدول أعلاه أن العبارة الرابعة وهي: "تتم عملية الاختيار على أساس قريهم من الموقع الجغرافي" أحتلت المرتبة الاولى وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة تجاوبوا مع الفكرة بالموافقة المرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح فرص للأقرب منها، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.77) وبانحراف معياري (0.77) ثم تأتي العبارة الثانية وأحتلت المرتبة الثانية "تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح" وتدل كذلك على آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.90) ، ثم تليها العبارة الأولى التي أحتلت الرتبة الثالثة وهي "تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي" وهي كذلك بنسبة مرتفعة وتدل على رأي أفراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على الفقرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.81) بعدها نجد العبارة الثالثة "تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والأقدمية" أحتلت الرتبة الرابعة وهي بنسبة متوسط بمتوسط حسابي (3.3) وبانحراف معياري (0.87)، وتليها العبارة الخامسة "تتم عملية الاختيار بناءً على المواصفات المطلوبة" بنسبة متوسط وبمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.99) .

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

بمأن مجموع المتوسط العام للجدول مرتفع 3.59 والذي يقع في المجال [3.4-4.2] ويعني هذ مدى قدرة المؤسسة على الاختيار الجيد فهي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم وفق التشريعات والقوانين المتبعة من طرف المؤسسة المدروسة.

رابعاً: جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والاتجاه العام لتعيين الموارد البشرية

| الرقم | الفقرة<br>تعيين الموارد البشرية                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب اهمية<br>الفقرة | مستوى<br>التأثير |
|-------|--|--------------------|----------------------|-----------------------|------------------|
| 1     | تقوم المؤسسة بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم    | 3.57               | 1.040                | 3                     | متوسط            |
| 2     | يتم التعيين في الادارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة. | 4.00               | 1.037                | 2                     | مرتفع            |
| 3     | تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة.      | 4.20               | 0761                 | 1                     | مرتفع<br>جدا     |
| 4     | تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين.                 | 2.83               | 1.053                | 4                     | متوسط            |
|       | المجموع العام للمتوسط والانحراف                        | 3.64               | 0.97                 |                       | مرتفع            |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

$$\text{المتوسط العام} = 4/14.57 = 3.64$$

يشير الجدول رقم (7) إن المتوسطات الحسابية لتعيين الموارد البشرية في المؤسسة تتراوح بين (2.83-4.20) وبانحراف معياري (1.05 و 0.76) و تعتبر قيم متفاوتة ما بين المتوسط والمرتفع و المرتفع جدا في المجال [3.4-2.6] [التأثير متوسط [4.2-3.4] التأثير مرتفع، [5-4.2] التأثير مرتفع

كما يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن العبارة الثالثة" تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على أساس الكفاءة" جاءت في الرتبة الأولى وهي بنسبة مرتفعة وتدل على أن رأي أغلب أفراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة الذي بلغ المتوسط الحسابي لها (4.20) بانحراف معياري (0.76)، ثم تليها العبارة الثانية " يتم التعيين في الإدارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة" احتلت المرتبة الثانية مما يدل على موافقة أغلب عينة الدراسة على هذه العبارة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.03)، في حين نجد العبارة الاولى "تقوم المؤسسة بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم " احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

حسابي(3.57) وانحراف معياري (1.04)، وفي الأخير العبارة الرابعة" تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين" احتلت المرتبة الرابعة بالموافقة المتوسطة وبمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (1.05)

إذن مجموع المتوسط لتعيين الموارد البشرية يساوي 3.6 في المجال [3.4-4.2] يعني المتوسط مستوى التأثير مرتفع ومنه يمكن القول ان المؤسسة تهدف في عملية الاختيار الى إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها وتعيين أنسبهم ووضع الشخص المناسب في المكان والمناسب له.

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

#### جدول رقم(8) المتوسط الحسابي والاتجاه العام للميزة التنافسية بين العمال

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب اهمية الفقرة | مستوى التأثير |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | تعتبر مؤسسة سونلغاز المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة.                        | 2.67            | 1.10              | 6                  | موسط          |
| 2     | تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال الحوافز المادية تحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال. | 3.43            | 1.104             | 2                  | مرتفع         |
| 3     | تسعى مؤسسة سونلغاز استغلال قدرات الموظف للأداء الجيد في المؤسسة.             | 3.40            | 1.037             | 3                  | مرتفع         |
| 4     | تتبع مؤسسة سونلغاز استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق أفضل أداء. | 3.73            | 0.980             | 1                  | مرتفع         |
| 5     | تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع تنافسية المنظمة                         | 2.40            | 0.894             | 8                  | منخفض         |
| 6     | تستغل مؤسسة سونلغاز الموارد البشرية في رفع تنافسية المنظمة                   | 2.63            | 0.999             | 7                  | متوسط         |



## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

|       |   |       |      |  |   |
|-------|---|-------|------|--|---|
| متوسط | 4 | 1.047 | 2.90 | تستقطب مؤسسة سونلغاز لأفراد أكفاء يعطيها قدرة تنافسية بين العمال اكبر للأداء والتميز | 7 |
| متوسط | 5 | 0.89  | 2.77 | تبنى مؤسسة سونلغاز اهدافها على ولاء العاملين فيها.                                   | 8 |
| متوسط |   | 1.00  | 2.99 | المجموع العام للمتوسط والانحراف  |   |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

$$\text{المتوسط العام} = 8/23.99 = 2.99$$

من الجدول رقم (8) يتضح لنا ان المتوسطات الحسابية لدى الميزة التنافسية بين العمال في المؤسسة تتراوح بي (2.4 و 3.73) وبانحراف معياري (0.89 و 0.98) وتدل على الموافقة المختلفة لعينة الدراسة على عبارات الميزة التنافسية بين العمال في المؤسسة المدروسة وبدرجات مخلفة ومتفاوتة بين المنخفض والمتوسط والمرتفع.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان العبارة الرابعة" تتبع مؤسسة سونلغاز استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق أفضل أداء" في المرتبة الأولى وهي وتدل على أن أغلب آراء أفراد الدراسة عبروا بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة مما يدل على ان المؤسسة تعمل على استغلال الامثل لقدرات الموظفين من أجل تحصيل أفضل أداء، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.73) وانحراف معياري (0.98)، ثم تليها العبارة الثانية وهي "تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال الحوافز المادية تحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال" احتلت المرتبة الثانية وهي نسبة مرتفعة وتدل على رأي أفراد العينة بالموافقة المرتفعة كذلك على هذه الفقرة إذ بلغ متوسط حسابي لها (4.43) وانحراف معياري (1.10)، ثم تأتي العبارة الثالثة " تسعى مؤسسة سونلغاز استغلال قدرات الموظفين للأداء الجيد في المؤسسة" احتلت الرتبة الثالثة وهي كذلك نسبة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.03)، ثم تأتي العبارة السابعة احتلت الرتبة الرابعة وهي " تستقطب مؤسسة سونلغاز أفراد أكفاء يعطيها قدرة تنافسية أكبر للأداء والتميز" والتي مثلت الرأي المتوسط بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.04)، ثم تأتي العبارة الأولى " تعتبر مؤسسة سونلغاز المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة" في الرتبة السادسة وهي تمثل الرأي المتوسط لأفراد عينة الدراسة بمتوسط (2.67) وانحراف معياري (1.10)، ثم تليها العبارة السادسة في الرتبة السابعة " تستغل مؤسسة سونلغاز الموارد البشرية في رفع تنافسية المؤسسة" في الرتبة السابعة وذلك بالرأي المتوسط بمتوسط حسابي (2.63) وبانحراف معياري (0.99)، وفي الأخير تأتي العبارة الخامسة"تمتلك المؤسسة موارد بشرية قادرة على رفع تنافسية المؤسسة" والتي تعبر على الرأي المنخفض بمتوسط حسابي (2.40) وبانحراف معياري (0.89) وسبب ذلك أن مؤسسة سونلغاز احتكارية لا تملك تنافسية خارجية.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

من خلال المتوسط العام للجدول 2.99 والواقع في المجال [2.6-3.4] نجد أن الميزة التنافسية بين العمال في المؤسسة متوسطة حيث أن هناك موظفين في المؤسسة بإمكانهم رفع أداء المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال الموظفين بالتنافس على إنجاز أكبر قدر من المهام الموكلة إليهم، كما أنه من بين الخطط الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة استثمار قدرات المورد البشري، وكذلك المؤسسة تستخدم الحوافز المادية لتحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال كما اننا نجد الاتجاه ضعيف بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة مع مؤسسات أخرى وذلك كونها مؤسسة إحتكارية، لا توجد مؤسسات منافسة لها.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

في هذا الجانب سنقوم بدراسة مدى قبول أو رفض فرضية الدراسة من خلال استخدام الإنحدار البسيط وذلك كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية بين العمال كما هو موضح في الجدول رقم (9) التالي:

الجدول رقم(9): نتائج اختبار الارتباط الخطي بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .729 <sup>a</sup> | .532     | .515              | .39136                     |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على برنامج spss

الجدول رقم (9): يوضح معامل الارتباط R ومعامل التحدي R<sup>2</sup> ومعامل الارتباط الخطي بين استراتيجية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار ، التعيين) والميزة التنافسية بين العمال في مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار حيث معامل الارتباط هو (0.729) ويعني ارتباط قوي بينهما وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية بين العمال) هي 0.532 وهي نسبة مرتفعة. بمعنى أنه (53.2%) من تحقيق الميزة التنافسية بين العمال تعود إلى استراتيجية التوظيف، والنسبة الباقية تعود لعوامل.

الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.866          | 1  | 4.866       | 31.769 | .000 <sup>p</sup> |
|       | Residual   | 4.288          | 28 | .153        |        |                   |
|       | Total      | 9.154          | 29 |             |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على برنامج spss

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

بما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبالتالي نرفض H0 الفرضية العديمة ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال .

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية بين العمال كما هو موضح في الجدول رقم (11) التالي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الارتباط الخطي بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .282 <sup>a</sup> | .080     | .047              | .54853                     |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على برنامج spss

الجدول رقم (11): يوضح معامل الارتباط R ومعامل التحديد R<sup>2</sup> ومعامل الارتباط الخطي بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية بين العمال في مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار حيث معامل الارتباط هو (0.282) ويعني لا يوجد ارتباط بينهما وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية بين العمال) هي (0.080) وهي منخفضة. بمعنى انه (8%) من تحقيق الميزة التنافسية بين العمال تعود لعملية الاستقطاب. والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | .729           | 1  | .729        | 2.424 | .131 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 8.425          | 28 | .301        |       |                   |
|                    | Total      | 9.154          | 29 |             |       |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على برنامج spss

الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى و بما أن مستوى الدلالة الاختبار (0.131) أكبر من مستوى دلالة الفرضية (0.05) فإننا نقبل H0 الفرضية العديمة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز- وحدة الانتاج أدرار

الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية بين العمال كما هو موضح في الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13) نتائج إختبار الارتباط الخطي بين اختيارالموارد البشرية والميزة التنافسية

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .647 <sup>a</sup> | .419     | .398              | .43598                     |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على برنامج spss

الجدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط R ومعامل التحديد R<sup>2</sup> ومعامل الارتباط الخطي بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية بين العمال في مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار حيث معامل الارتباط هو (0.647) ويعني ارتباط متوسط بينهما وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية بين العمال) هي 0.419 وهي نسبة متوسطة. بمعنى انه (41.9%) من تحقيق الميزة التنافسية بين العمال تعود لاختيار الموارد البشرية.

الجدول رقم(14) يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.832          | 1  | 3.832       | 20.160 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.322          | 28 | .190        |        |                   |
|       | Total      | 9.154          | 29 |             |        |                   |

المصدر: من اعداد الطلبة بناءً على برنامج spss

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية بما ان مستوى الدلالة أقل من (0.05) بالتالي نرفض H0 الفرضية العديمة ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال. الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال عند مستوى دلالة (0.05)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية بين العمال كما هو موضح في الجدول رقم (15)التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الارتباط الخطي بين تعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .454 <sup>a</sup> | .206     | .177              | .50959                     |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على برنامج Spss

الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط R ومعامل التحديد  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطي بين اختيار الموارد البشرية والميزة التنافسية بين العمال في مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار حيث معامل الارتباط هو (0.454) ويعني ارتباط ضعيف بينهما وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية بين العمال) هي 0.206 وهي نسبة متوسطة. بمعنى أنه (20.6%) من تحقيق الميزة التنافسية بين العمال تعود لتعيين الموارد البشرية. في المؤسسة.

الجدول رقم(16) يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.883          | 1  | 1.883       | 7.252 | .012 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 7.271          | 28 | .260        |       |                   |
|       | Total      | 9.154          | 29 |             |       |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على برنامج Spss

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة بما ان مستوى الدلالة أقل من (0.05) بالتالي نرفض H0 الفرضية العديمة ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال.

### خاتمة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة قصد محاولة الإحاطة والإلمام بمؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج أدرار، في بداية الفصل اعتمدنا على تقديم المؤسسة الأم مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز وذلك بسرد نشأتها والتطور التاريخي والهيكل التنظيمي التابع لها، وبعدها تم التطرق إلى وحدة الإنتاج بأدرار وذلك عن طريق التعريف بالوحدة وعرض هيكلها التنظيمي، وعرض مراحل سيرورة التوظيف داخل المؤسسة والتنمية من خلال التدريب والتي أعتمدت كنموذج لإسقاط أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة والمتعلقة باستراتيجية التوظيف، ثم قمنا بطرح إستبيان على عينة من المؤسسة وذلك لغرض الوصول إلى النتائج لمعرفة تحقيق الفرضيات المقترحة. ومن هنا يتضح لنا بأن المؤسسة المدروسة تتبع مراحل سيرورة التوظيف وفق ما هو مبين في الجانب النظري (الاستقطاب والاختيار والتعيين) بطريقة محكمة وذلك من خلال آراء عينة الدراسة التي كانت بالموافقة المرتفعة والمتوسطة على فقرات الاستبيان والغرض الذي تحققه استراتيجية التوظيف هو توفير نهج متماسك لإعداد الموظفين اللازمين للمنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية بين العمال ويعود ذلك على المنظمة بشكل غير مباشر في رفع أدائها و تحقيق الأهم.....داف المس.....طرة.



الختمة



## الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع استراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق ميزة تنافسية بين العمال توصلنا إلى أن المورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمنظمة باعتباره المورد الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تسيير شؤونها وعملياتها الخارجية والداخلية، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع استراتيجية محكمة في التوظيف داخل المنظمة، و استقطاب أفراد ذو كفاءات وخبرات للحصول على الأفراد للعمل في مختلف الوظائف وزرع روح التنافس بين العمال من أجل رفع أداء وإنتاجية الموظفين ودعم تنافسية المنظمة، وقدرة المنظمة على توفير مناخ صالح للعمل من خلال تبني برامج تنمية الموارد البشرية تساهم في رفع تنافسية العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وهذا سينعكس بدون شك على تنافسية المنظمة، وعليه يتطلب من المنظمة العمل على تكييف هذا المورد بما يتناسب مع أهدافها لتحقيق مركز تنافسي جيد. وفي ضوء ما توصلنا له في الدراسة يتضح لنا أن مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج أدرار تولي أهمية كبيرة لوظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية التعيين حيث ألفت قبول و الموافقة المرتفعة أما عملية الاستقطاب والاختيار حظيا بالقبول لكن بالموافقة المتوسطة، وقد توصلنا إلى نفي الفرض الصفري للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال"، وقبول الفرض البديل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال" حيث أن مصادر الميزة التنافسية بين العمال لا تتحقق إلا إذا تمت عملية توظيف أفراد ذو كفاءات وقدرات عالية والتنافس حول عرض إمكانياتهم وقدراتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة السابقة للباحث أحمد قاسم صيهود 2017 بعنوان: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي. ووجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء العالي.

وكذلك تم إثبات الفرضية الجزئية الأولى وقبول الفرض الصفري على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال". كما تم نفي الفرضية الجزئية الثانية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال" وقبول الفرضية البديلة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال" حيث أن أداء أي منظمة يعتمد أساسا على أداء العاملين بها فاختيار أفراد ذو كفاءات وخبرات وتعيينهم يعمل على دعم التنافسية بين العمال ورفع أداء المنظمة، وكذلك في الفرضية الجزئية الأخيرة تم رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين العمال". وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- 2- تنمية الموارد البشرية، تمكن من خلق كفاءات للعاملين تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة الفعالة، وبالتالي ضمان الجودة.
- 3- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

### نتائج الدراسة الميدانية

- 1- من خلال النتائج الميدانية نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدورها في المؤسسة بحيث أنها تقوم بوضع البرامج والأنشطة المستقبلية، بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستغلال مواطن القوة، والعمل على تفادي نقاط الضعف.
- 2- تعتمد مؤسسة سونلغاز بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة وهذا مما يجعلها تستقطب أكبر عدد فكلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة نتج عنه تحقيق درجة أكبر من الإنتقاء

- 3- تتبع مؤسسة سونلغاز في ملئ الشواغر لديها سواء من الداخل أو من الخارج عن طريق أسس مختلفة مثل الترقية والتحفيز، كما أنها تعتمد تعيين الموظفين في الإدارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة، وذلك بالمفاضلة بينهم على أساس الخبرة والكفاءة واستخدام الأنسب منهم.
- 4- تختار المؤسسة أغلب الموظفين على أساس قربهم من الموقع الجغرافي للمؤسسة، وتتم عملية الاختيار بكل شفافية و وضوح .
- 5- أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال.

### التوصيات:

- 1- حتى تضمن المؤسسة تطبيق مخططاتها واهدافها عليها الاهتمام بوظيفة ادارة الموارد البشرية.
- 2- دعم التنافسية بين العمال لضمان رفع أداء و انتاجية الموظف ومنها رفع كفاءة المؤسسة.
- 3- على المؤسسة أن تولي اختيار الموظفين على حسب الكفاءة والاقدمية.
- 4- على المؤسسة تعيين الموظفين ذوي الخبرات و الكفاءات العالية.

### أفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن القول أن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال من المواضيع الهامة الشاسعة التي تتجدد وتتناول من عدة زوايا لذا لا بد من أن نوليها أهمية بالغة في المؤسسة ورغم ما تناولناه في هذا البحث المتواضع الذي يتسم بالقصور والحاجة، ولهذا نوصي بدراسة هذا الموضوع من زوايا أخرى وبأبعاد ترتبط به في المؤسسة، و بجوانب أخرى منه:

- استراتيجية تدريب العاملين وأثرها على رفع أداء العاملين في المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2007.
2. أسامة كامل و محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2002.
3. بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، لمسيلة الجزائر 2015.
4. بوحنينه قوي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2010.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، 2002.
6. حنا ناصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
7. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
8. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
9. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
10. عبد القادر محمد الأسطه، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن 2016.
11. عز الدين علي سويسي و نعمة عباس خفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2015.
12. علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
13. فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
14. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
15. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2010.
16. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2016.

17. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009.
14. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
15. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2008.
16. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي صنعاء، 2011.
17. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
18. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013.
19. نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع
20. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
21. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2010.
- الرسائل الجامعية:**
1. أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، 2011-2012، البويرة
2. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2010/2011.
3. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011.
4. عبد الحكم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، 2012/2013.
5. منير زكرياء، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين، مذكر مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،الجامعة الإسلامية غزة.
6. هشام بكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2005/2006.

7. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 2011/2010
8. يحيى وعبد القادر، دور تكوين المستخدم من أثره على الانتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة وهران 2013-2014.
- المجلات:

1. أحمد قاسم سيهود، استراتيجية توظيف الموارد البشرية و وتأثيرها في الأداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 98 المجلد 23، 2017.
  2. أرادن حاتم خضير ومها عارف بريسم و أمل محمود علي، دور التدريب في تعزيز المقدره الجوهرية للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السابع والثلاثون العدد مئة.
  3. أكرم عبد الرحمن عبد الكريم وأحمد مجيد حميد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون 2016.
  4. إيمان عبد محمد أحمد البدراني، استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الإدارة العراقية السنة الأربعون العدد مئة وعشرون، 2017.
  5. عدنان طه كرفوع، دور تنمية الموارد البشرية في صياغة التأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد 24، الفصل الثالث لسنة 2013.
  6. غني دحام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين، استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة كلية التراث الجامعي، جامعة بغداد، العدد الثالث عشر.
  7. فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق .
  8. قيس إبراهيم حسين الزبيدي، انعكاسات إدارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة، مجلة كلية التراث الجامعي، الجامعة العراقية، العدد الحادي والعشرون.
- المواقع الإلكترونية:

1. أنا شتاينهاغ و دان كايبيل و داكن و اردلي، ايجابيات وسلبيات المنافسة بين الموظفين، [www.hbararbic.com](http://www.hbararbic.com)، 26/مارس/2018 الساعة الثامنة والنصف.
2. [Kenanoanlime.com](http://Kenanoanlime.com)، 17/ أبريل/2018 الساعة العاشرة.

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلم  
جامعة احمد دراية أدرار

قسم: علوم التسيير  
تخصص: ادارة اعمال

## الإستبيان

تحية طيبة وبعد:

يسرنا افادتكم اننا بصدد اعداد هذا الاستبيان نستكمل به متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إطار بحث تحت عنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية" في وحدة انتاج الكهرباء بأدرار.

بصفتكم من عمال هاته المؤسسة يشرفنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان متمنين منكم أن تبدوا لنا الاهتمام أثناء ملئ هذه الاستمارة وادلاء بتصريحاتكم و آراءكم وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، من أجل دراسة جيدة ونتائج حقيقية.

الرجاء منكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية ومنطق نظرا لاستعمالها لغرض البحث العلمي فلا تبخلوا علينا بتوجيهاتكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير والشكر على المساعدة لإتمام هذ البحث المقدم من طرف الطالبين:

الدباغي محمد رشيد

ناصرى احميدة



**المحور الأول: البيانات الشخصية:**

1. الجنس: ذكر  أنثى .
2. العمر: أقل من 25  من 25 إلى 35  من 35 إلى 45  من 45 فما فوق .
3. المستوى التعليمي:  
متوسط  ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماستر .
4. الوظيفة:  
إداري  تقني/فني .
5. سنوات العمل:  
أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 7  من 7 إلى 10  من 10 فما فوق .

**المحور الثاني: استراتيجية التوظيف**

| الرقم | الفقرة   | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-------|--|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1     | وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة                                       |               |          |       |       |            |
| 2     | تولي مؤسسة سونلغاز اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية.                       |               |          |       |       |            |
| 3     | تقوم الإدارة بوضع برامج وانشطة مستقبلية.                                     |               |          |       |       |            |
|       | تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة                 |               |          |       |       |            |
| 5     | تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج التنمية البشرية في مفيدة.                      |               |          |       |       |            |
| 6     | تقوم ادارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية            |               |          |       |       |            |
|       | <b>استقطاب المورد البشري في المؤسسة</b>                                      |               |          |       |       |            |
| 7     | تقوم مؤسسة سونلغاز بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين.                   |               |          |       |       |            |
| 8     | تقدم مؤسسة سونلغاز حوافز مختلفة لاستقطاب الموارد البشرية .                   |               |          |       |       |            |
| 9     | . تعتمد مؤسسة سونلغاز الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها.          |               |          |       |       |            |
| 10    | تعتمد مؤسسة سونلغاز على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها.                 |               |          |       |       |            |
| 11    | تستقطب مؤسسة سونلغاز الموظفين على اساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها |               |          |       |       |            |
| 12    | تقوم مؤسسة سونلغاز بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الاعلان المختلفة       |               |          |       |       |            |

| اختيار المورد البشري  |  |  |  |    |   |
|-----------------------|--|--|--|----|---|
|                       |  |  |  | 13 | تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على اساس المستوى التعليمي.    |
|                       |  |  |  | 14 | تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح                         |
|                       |  |  |  | 15 | تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والاقدمية.    |
|                       |  |  |  | 16 | تتم عملية الاختيار على اساس قربهم من الموقع الجغرافي.       |
|                       |  |  |  | 17 | تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة              |
| تعيين الموارد البشرية |  |  |  |    |   |
|                       |  |  |  | 18 | المؤسسة تقوم بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم. |
|                       |  |  |  | 19 | يتم التعيين في الادارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة.      |
|                       |  |  |  | 20 | تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على اساس الكفاءة.           |
|                       |  |  |  | 21 | تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين.                      |

المحور الثالث: الميزة التنافسية

| الرقم | الفقرة   | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>أوافق | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة |
|-------|--|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|
| 1     | تعتبر مؤسسة سونلغاز المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة.                        |                     |             |       |       |               |
| 2     | تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال الحوافز المادية تحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال. |                     |             |       |       |               |
| 3     | تسعى مؤسسة سونلغاز استغلال قدرات الموظف للأداء الجيد في المؤسسة.             |                     |             |       |       |               |
| 4     | تتبع مؤسسة سونلغاز استراتيجية استثمار قدرات المورد البشري لتحقيق أفضل أداء.  |                     |             |       |       |               |
| 5     | تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة                            |                     |             |       |       |               |
| 6     | تستغل مؤسسة سونلغاز الموارد البشرية في رفع تنافسية المنظمة                   |                     |             |       |       |               |
| 7     | تستقطب مؤسسة سونلغاز لأفراد أكفاء يعطيها قدرة تنافسية اكبر للأداء والتميز    |                     |             |       |       |               |
| 8     | تبني مؤسسة سونلغاز اهدافها على ولاء العاملين فيها.                           |                     |             |       |       |               |

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1     | الاختيار <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

- a. Dependent Variable: المنافسة  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .647 <sup>a</sup> | .419     | .398              | .43598                     |

- a. Predictors: (Constant), الاختيار

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.832          | 1  | 3.832       | 20.160 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.322          | 28 | .190        |        |                   |
|       | Total      | 9.154          | 29 |             |        |                   |

- a. Dependent Variable: المنافسة  
b. Predictors: (Constant), الاختيار

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1     | الاختيار <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: المنافسة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .647 <sup>a</sup> | .419     | .398              | .43598                     |

a. Predictors: (Constant) استراتيجية

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.832          | 1  | 3.832       | 20.160 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.322          | 28 | .190        |        |                   |
|       | Total      | 9.154          | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: المنافسة

b. Predictors: (Constant) استراتيجية

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1     | الاختيار <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: المنافسة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .647 <sup>a</sup> | .419     | .398              | .43598                     |

a. Predictors: (Constant) التعيين

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.832          | 1  | 3.832       | 20.160 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.322          | 28 | .190        |        |                   |
|       | Total      | 9.154          | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: المنافسة

b. Predictors: (Constant) التعيين

## المخلص:

تهدف الدراسة إلى إبراز استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال وذلك من خلال تبين مفهوم استراتيجية التوظيف ومراحل سيرورة عملية التوظيف ، وتأثير العلاقة بين هذه الأخيرة والميزة التنافسية، هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد في الدراسة على الإستبيان متضمنا مجموعة من الأسئلة متعلقة بثلاثة محاور تعالج فرضيات الدراسة، وقد تم جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss لاختبار الفرضيات كما أنه تمت الإستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف و تحقيق الميزة التنافسية بين العمال.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التوظيف، المورد البشري، الميزة التنافسية.

## Summary:

This study aims to highlight the recruitment strategy of human resources in achieving the competitive advantage among the workers by showing the concept of recruitment strategy and stages of the process, as well as sources of attracting human resources and the concept of competitive advantage, and types and sources of competitive advantage among workers, the relationship between employment and competitive advantage. This is in relation to the theoretical aspect of the study.

The application was based on a questionnaire that included five axes that dealt with the hypotheses of the study.

The data was collected and analyzed using the SPSS program to test hypotheses.

Numerous statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including the alpha-cronbach and arithmetic mean and standard deviation after the analysis of the study data and hypotheses,

The study reached number of conclusions:

There is a statistically significant impact between employment strategy and achieving competitive advantage among workers.