

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة
التنافسية

دراسة حالة (فرع شركة متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي)

الأستاذ المشرف:

- د. بعداش طاهر

من إعداد الطالبة:

- علوط حنان

لجنة المناقشة

- د. قرية معمر (استاذ) رئيسا
- د. بعداش طاهر (استاذ) مقررا
- أ. خنيش يوسف (استاذ) ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا

الواجب ووفقني إلى انجاز هذا العمل

أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لا يضاهيهما أحد في

الكون، إلى من أمرنا الله ببرهما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا

يمكن أن يرده، إليكما تلك الكلمات أُمي وأبي الغاليان، أهدي

لكما هذا البحث، فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي

الدراسية.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "بعداش طاهر"

الذي لم ييخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً

لي في إتمام هذا البحث.

إلى زوجي العزيز جمال مع خالص شكري وامتناني على ما قدم

لي من دعم خلال فترة انجاز هذا البحث المتواضع.

إلى إخوتي محمد الأمين، حسبية، حياة، هاجر.

إلى الأعمام علي قلبي ماريان، رانيا، فيصل، مايا، اسحاق.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفاد منه.

علوط حنان

كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على نبينا محمد رسول

الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليما

أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي ووفقي

في إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة

فشكرا لكل من مهد لي الطريق وساهم في مد يد العون لي

الأستاذ المشرف الدكتور "بعداش طاهر" على نصائح

والإرشادات القيمة التي لم يخجل علي بها.

والزميلة والصديقة الدكتورة "بن ساحة أحلام"

والزميلة الدكتورة "معاش أمينة"

على توجيهاتهما القيمة ودعمهما لي في انجاز هذا العمل

المتواضع.

شكر خاص إلى أختي "علوط حسبية" على تشجيعها

الدائم لي منذ البداية والتي كانت هي السبب في العودة

لمقاعد الدراسة .

الفهارس

فهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس
I	الإهداء
II	كلمة الشكر
IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
XI	ملخص الدراسة باللغة العربية
XII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ - ح	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية
21	تمهيد
22	المبحث الأول: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية
22	المطلب الأول: أساسيات إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: مدخل حول توظيف الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: المراحل الإستراتيجية لتوظيف الموارد البشرية
34	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
34	المطلب الأول: مدخل حول الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: أنواع وعملية بناء وقياس الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث: تقييم وتطوير الميزة التنافسية
44	خلاصة الفصل الأول

فهرس

	الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام حول شركات الاتصال موبيليس وأوريدو وجيزي
47	المطلب الأول: التعريف بشركة موبيليس "Mobilis"
52	المطلب الثاني: التعريف بشركة أوريدو "Ooredoo"
56	المطلب الثالث: التعريف بشركة جيزي "Djezzy"
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإختيار أداة الدراسة
58	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
60	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
63	المطلب الثالث: إختبار ثبات الاستبيان
65	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية
65	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
75	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة الفصل الثاني
87	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع
96	الملاحق

فهرس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	إتصالات الجزائر بالأرقام	(1-2)
61	أرقام درجات مقياس ليكارت الرباعي	(2-2)
61	مقياس ليكارت الرباعي	(3-2)
64	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	(4-2)
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(5-2)
66	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	(6-2)
67	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(7-2)
68	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(8-2)
69	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(9-2)
70	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارة الموارد البشرية	(10-2)
71	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الإستقطاب	(11-2)
72	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإختيار	(12-2)
73	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور التعيين	(13-2)
74	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية)	(14-2)
75	مصفوفة الإرتباط للمتغيرات	(15-2)
76	ملخص النموذج للفرضية الرئيسة	(16-2)
76	تحليل التباين للفرضية الرئيسة	(17-2)
77	معامل خط الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة	(18-2)
77	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى	(19-2)
78	تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى	(20-2)
78	معامل خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(21-2)
79	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية	(22-2)
79	تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية	(23-2)

فهرس

80	معامل خط الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(24-2)
80	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	(25-2)
81	تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة	(26-2)
81	معامل خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(27-2)
82	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الرابعة	(28-2)
82	تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة	(29-2)
83	معامل خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(30-2)

فهرس

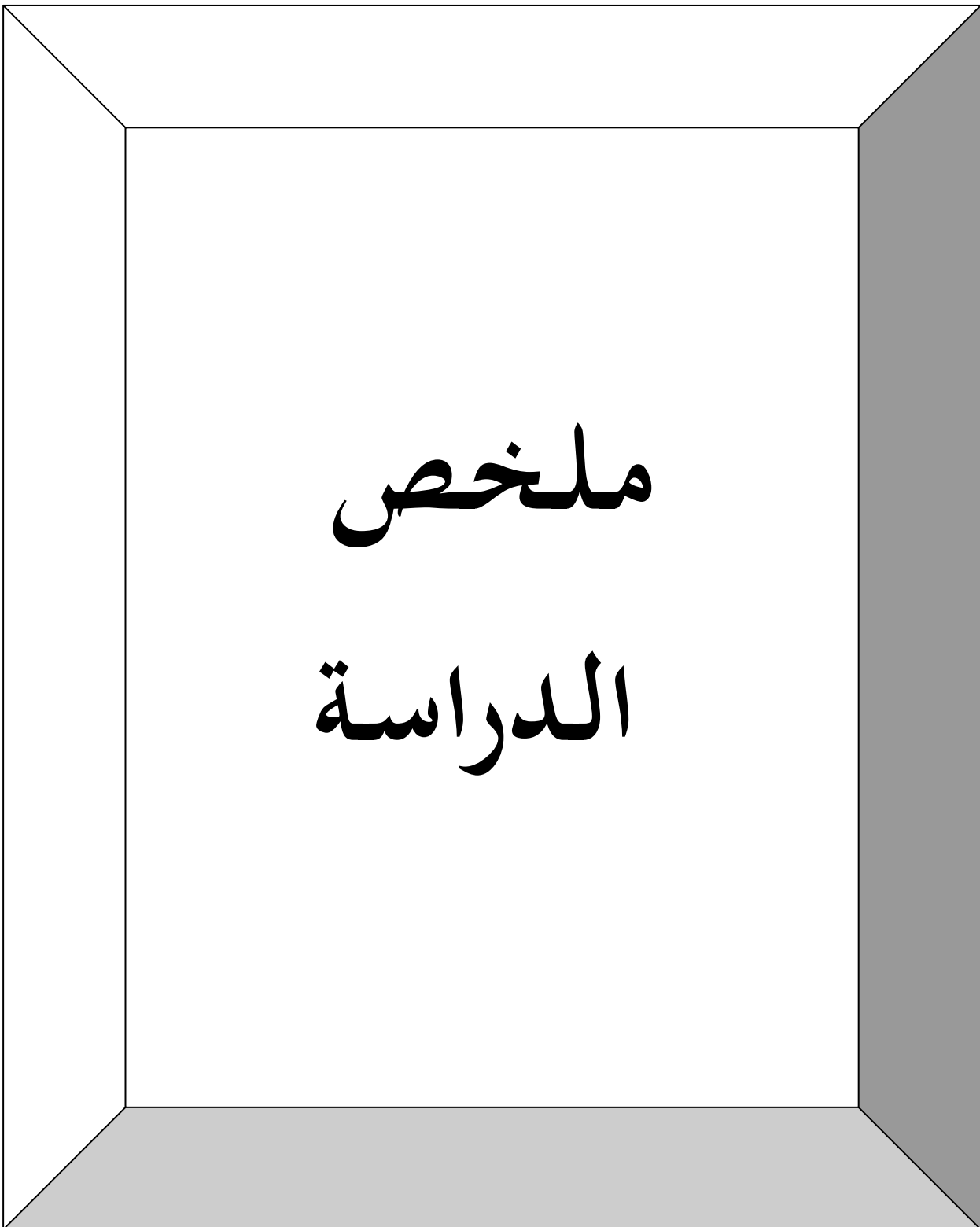
فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نمذج الدراسة	(1-1)
33	عملية الإختيار	(2-1)
59	متغيرات الدراسة	(1-2)
63	نافذة Spss19	(2-2)
65	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	(3-2)
66	تركيبية أفراد العينة حسب فئات العمر	(4-2)
67	تركيبية أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5-2)
68	تركيبية أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(6-2)
69	تركيبية أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(7-2)

فهرس

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(1)	قائمة أسماء المحكمين الإستبانة
(2)	أداة الدراسة (الإستبانة) قبل التحكيم
(3)	أداة الدراسة (الإستبانة) بعد التحكيم
(4)	نافذة Spss19
(5)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss 19: إختبار ثبات الأداة
(6)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss 19: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
(7)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss 19: توزيع عينة الدراسة حسب العمر
(8)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
(9)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss 19: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
(10)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
(11)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الحوار
(12)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: مصفوفة الإرتباط للمتغيرات
(13)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الرئيسة)
(14)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية الأولى)
(15)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية الثانية)
(16)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية الثالثة)
(17)	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية الرابعة)



ملخص
الدراسة

باللغة العربية

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو توضيح إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في قطاع التكنولوجيا والاتصال، كما هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أن توظيف الموارد البشرية المناسبة في المكان المناسب أصبح أمر ضروري في شركات الإتصال.

وقمت الدراسة بالاعتماد على منهجين الأسلوب الوصفي والأسلوب، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ومعالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss19).

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال .

وأوصت الدراسة بظورة تطوير شركات الإتصال إستراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع البيئة التنافسية، وإتاحة فرص عمل أكبر لخريجي الجامعات الحديثين ، والإهتمام بجانب التحفيز داخل شركات الإتصال لتشجيع العمال على الإبداع والإبتكار والتميز.

Abstract

The main objective of this study is to clarify the human resources recruitment strategy and its impact in the technology and communication sector, , And we try to highlight that employing the right human resources in the right place has become a necessity in communications companies.

The study was conducted based on two approaches, the descriptive method and the analytical method, The questionnaire was used as a tool for the study, And the data was processed using the Statistical Package for the Social Sciences (Spss19) program.

One of the most important results reached is the presence of a statistically significant impact of the human resources recruitment strategy on achieving competitive advantage in mobile phone operator companies.

The study recommended the need for telecommunications companies to develop their strategies and practices related to human resources management in a way that suits the competitive environment, Providing greater job opportunities for recent university graduates, Also paying attention to motivation within telecommunications companies to encourage workers to be creative, innovative and distinguished.

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر موجة من التغيرات المتسارعة في مجال الإتصال وتقنية المعلومات، مما جعل سهولة في تنقل المعلومات إلى جميع أنحاء العالم في أجزاء من الثانية، ولا شك أن هذه التغيرات لها تأثيرها المباشر على الأفراد والمؤسسات المكونة للمجتمعات، ما دفع الشركات لمواكبة هذه التكنولوجيا الرقمية والتكيف معها لتحقيق الاستفادة مما تقدمه من مزايا في جميع المجالات.

كما أن الإهتمام الكبير من قبل الشركات بوظائفها والعمل على فهم عميق لحاجات هذه الوظائف خاصتا الشاغرة منها بهدف ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر المؤسسات الوطنية لإتصالات الجزائر "موبيليس وأوريدو وجيزي" مؤسسات تتخصص في تقديم خدمات متنوعة في مجال الهاتف النقال في بيئة شديدة التنافسية وتسعى كل واحدة منها لتحقيق ولاء زبائنها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وتحصل الشركات على مواردها البشرية من خلال عملية الإستقطاب التي تقوم بها، والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات الشركة وخصائص الفرد المرشح للمنى المنصب الشاغر، لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويدهم بالقدرات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وأداء العمل بكفاءة عالية، ومراقبة دائمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، ومكافأتهم بأسلوب مناسب عند تحقيق الأهداف أو تجاوزها، فهناك تأكيد متزايد أن الوظائف التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى نجاح المنظمة وتساهم بطريقة مباشرة في إكسابها الميزة التنافسية، والمحافظة على ديمومتها، من خلال تدعيم قدرات رأس المال البشري، خاصة وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تكون أكثر فعالية عندما تتكامل مع إستراتيجية المنظمة ومحيط البيئة، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإيجابية نحو العاملين تعمل على زيادة قيم رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير، وكذلك من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بحيث يؤدي ذلك إلى التأثير على سلوك العاملين في الاتجاه المرغوب فيه، إن التزام الموظف وبقاؤه في المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر له أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

مقدمة

أولاً- الإشكالية الرئيسية:

وعليه ومما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية التالية والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة الحالية:

"ما مدى تأثير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وكيف يظهر هذا الأثر في فروع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي لولاية الأغواط؟"

ثانياً- الاشكاليات الفرعية:

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة تساؤلات فرعية ذات صلة بالدراسة وهي:

1. ماهو مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية؟
2. هل هناك أثر لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
3. هل هناك أثر للإستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية ؟
4. هل هناك أثر للإختيار في تحقيق الميزة التنافسية ؟
5. هل هناك أثر للتعين في تحقيق الميزة التنافسية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

ثالثاً- الفرضيات:

وقصد الإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط."

وهذه الفرضية الرئيسة تتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

مقدمة

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختيار في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) .

رابعاً- أهمية الدراسة:

✓ بإعتبار المورد البشري الذي أصبح أهم عامل من عوامل الإنتاج ولكونه المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى سواء المادية أو المالية.

✓ كما أن المورد البشري أصبح يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والإستفادة منها التي تحقق للشركات ميزة تنافسية.

✓ كما تكمن أهمية الدراسة من خلال الدور الإيجابي الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية بين شركات الإتصالات في الجزائر التي ترتبط بخلق القيمة للعملاء وتلبية حاجاتهم وكسب ولائهم وتحقيق التميز عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

✓ تباين دور المورد البشري في إستمرار وبقاء شركات الإتصال وتفوقها على المنافسين.

خامساً- أهداف الدراسة:

✓ الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المطروحة، أما الهدف الرئيس هو توضيح أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ التعرف على واقع إستراتيجيات توظيف الموارد البشرية في شركات الإتصالات موبيليس وأوريدو وجيزي.

✓ محاولة إبراز أن توظيف الموارد البشرية المناسبة في المكان المناسب أصبح أمر ضروري في شركات الإتصال.

✓ ترك مجال مفتوح جدير بالإهتمام من قبل الباحثين في دراساتهم من أجل إثراء الفضاء العلمي والمعرفي.

سادساً- حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية وزمنية نظرها فيما يلي:

1. الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال عملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع

البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها خلال الموسم الدراسي للسنة الجامعية لعام 2023 / 2024، ابتداء من

2024/04/21 إلى غاية 2024/05/09.

مقدمة

2. الحدود المكانية: خصصت الدراسة على فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.

3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين وأيضا التقنيين العاملين في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.

سابعاً- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

✓ نقص الوعي لدى المؤسسات بأهمية ودور المورد البشري في تقديم خدمات ذات جودة وبالتالي تحقيق ولاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية؛

✓ إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية، مما يستدعي زيادة الإهتمام بهذا المورد باعتبارها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة مهما كان نشاطها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

ثامناً- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- **منهج الدراسة:** من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده وجوانبه ونتائجه والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع والإلمام به، والتحكم فيه بغية المرور للجانب التطبيقي، والذي كان في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط ، وإعتمدنا على منهج دراسة الحالة والجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.

2- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أ. **في الدراسة النظرية:** أستخدم المسح المكتبي لجمع بعض المراجع المتوفرة حول الموضوع بمصادرها العربية والأجنبية منها، وكذلك بعض الدراسات السابقة لرسائل الماجستير، وأيضا تم الاعتماد على بضع المجلات والمواقع الإلكترونية.

ب. **في دراسة حالة:** لغايات الدراسة الميدانية وبهدف إختبار الفرضيات، تم الإعتماد على عملية الاستقصاء بغية جمع المعلومات، وهذه الأدوات هي:

✓ **الاستبيان:** تم إستخدام الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين، بعد عرضه على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم) حيث تم استرجاع (31) من أصل (45) استمارة موزعة صالحة للتحليل.

مقدمة

✓ **المقابلة:** تم القيام بعدة مقابلات مع بعض مسؤولي فروع شركات متعامل النقال لإعطاء الإجابات حول بعض التساؤلات، وتقديم استفسارات حول موضوع الدراسة.

تاسعا- صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة تمت مواجهة مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي أثرت على سير الحسن للبحث، وصعبت التعمق في بعض النقاط والتفاصيل فيها رغم أهميتها، ويرجع ذلك إلى:

✓ التغيير المستمر في أسلوب الأسئلة المطروحة في الاستبيان وذلك لتبسيط حتى يكون أكثر وضوحا من قبل مجتمع الدراسة.

✓ رفض الموظفين الإجابة على الاستبيان، والتحجج بعدم توفر الوقت.

✓ الإستقبال السيئ لبعض الموظفين وتصعيب عملية توزيع الإستبيان.

عاشرا- الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوعي إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية، ومن أهم تلك الدراسات ما يلي:

1- دراسة تيشات سلوى، تحت عنوان "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس- الجزائر، 2010، وتضمنت هذه الدراسة معالجة موضوع "التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية" وهذا نظرا للأهمية التي تحضى بها هذه الأخيرة خاصة أنها تسعى إلى تحقيق النفع العام.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التوظيف في المنظمات العمومية يشكل نشاطا هاما كونه المسؤول عن تزويدها بإحتياجاتها للموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة التي يتوقف عليها نجاح هذه المنظمات في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

2- دراسة محمد فوزي على العتوم، تحت عنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة

مقدمة

المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والإهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الى وجود أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية.

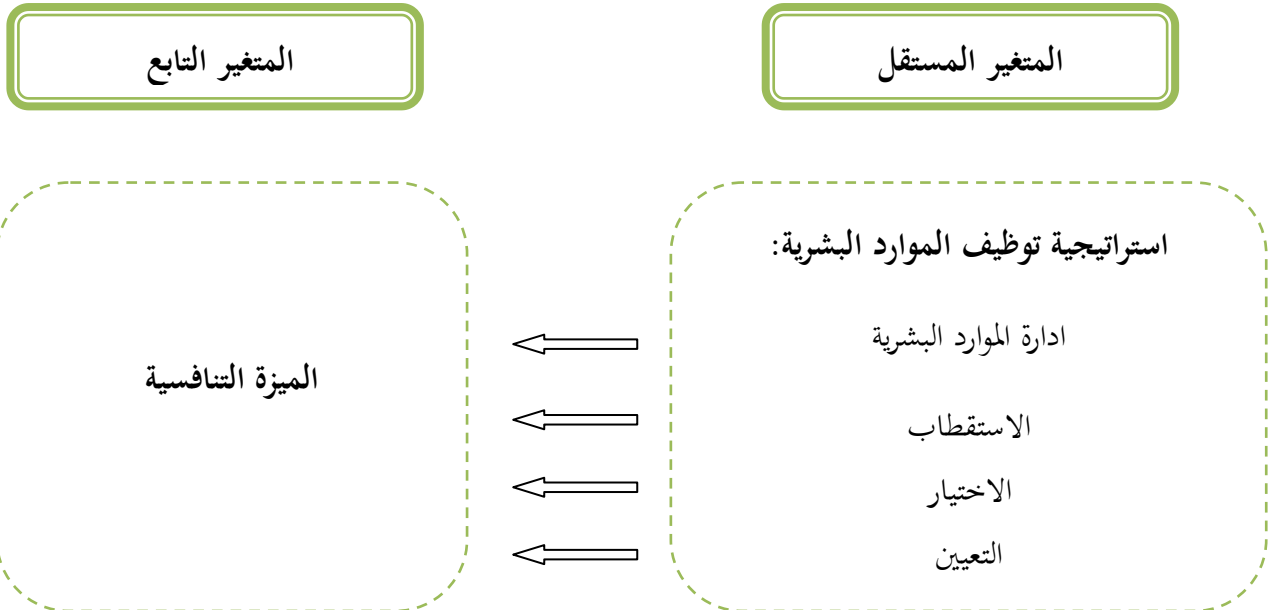
حادي عشر- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة لفصلين (فصل نظري وفصل تطبيقي) وتناول كل فصل مايلي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى أساسيات إدارة الموارد البشرية ، مدخل حول توظيف الموارد البشرية ، استراتيجية توظيف إدارة الموارد البشرية، وأيضا تم التطرق إلى مدخل حول الميزة التنافسية، وأنواع الميزة التنافسية، وأيضا بناء وقياس الميزة التنافسية، كما تم التطرق إلى أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية أو الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

✓ **الفصل الثاني:** لقد كان إسقاطا لما تم تناوله من الناحية النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة حالة فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي _الأغواط بتناول موضوع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل النقل.

ثاني عشر- أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإستراتيجية

توظيف الموارد البشرية

وأثرها على الميزة

التنافسية

تمهيد

تم التطرق في هذا الفصل الى مبحثين حيث تناول المبحث الأول تعريف على إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وبعض المواضيع الأساسية المرتبطة بها من أساسياتها ووظائفها، وعلى عملية التوظيف بصفة خاصة وحيث تم التطرق الى تعريف التوظيف وأهميته وأهدافه، كما تم التطرق إلى استراتيجية توظيف ادارة الموارد البشرية حيث شملت عمليتي "الإستقطاب" و"الإختيار والتعيين"، مع التطرق في المبحث الثاني إلى الميزة التنافسية، حيث تم تناول مدخل حول الميزة التنافسية الذي تم فيه تعريف الميزة التنافسية ومعرفة مصادرها وأهميتها، وأيضا تم التطرق الى أنواع الميزة التنافسية، وبناء وقياس الميزة التنافسية.

المبحث الأول: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية في جميع القطاعات وضمن النمو والتوسع والإبداع وخدمة الزبائن. حيث شكلت التداعيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارستها الوظيفية، مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع وظائفها الرئيسية مع تلك الجواب، سواء ما يتعلق بإستقطاب وتعيين وإختيار أو التدريب والتطوير أو التحفيز وانتهاءا بتقييم الأداء.

المطلب الأول: أساسيات إدارة الموارد البشرية

نتيجة لبعض التطورات التي من أهمها التجمعات العمالية الكبيرة والتغير في اتجاهات رجال الأعمال، وآرائهم حول العاملين بالإضافة إلى التطورات الاجتماعية والاقتصادية، برزت الحاجة الملحة للقيام بوظيفة متخصصة تشمل مهامها في الحفاظ على عمل المؤسسة في إرساء القواعد الثابتة في العلاقات بين الإدارة والعمال، إلى جانب المساهمة لرفع الروح المعنوية بين العاملين، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهنا ظهرت ادارة الموارد البشرية.

أولاً_ مفهوم ادارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف أخرى لإدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

"إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها".¹

وهي "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة".²

كما تعرف "بأنها مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الأفراد والمؤسسة".³

¹ - محمد صالح فالح، "إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص20.

² - سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص19.

³ - رابحة محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999، ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

وتعني إدارة الموارد البشرية "عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عامة ذات نوعية عالية وعلى كفاءة لأداء الأعمال المطلوبة منها على الوجه الصحيح".¹

كما تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب والحصول وتنمية القوى العاملة المؤثرة في المؤسسة".²

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "نهج استراتيجي ومتماسك لإدارة الأفراد الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة".³

ثانياً - أهمية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري هو الوحيد القادر على توفير ميزة تفاضلية وتنافسية المستمرة للمؤسسة،⁴ فلقد أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية حالياً بشكل مغاير عن ذي سابق وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:⁵

- كبر حجم الأعمال الصناعية نتيجة توسع التطور الصناعي الحديث، مما استدعى النظر في إدارة الموارد البشرية.
 - ارتفاع نسبة الوعي بين العاملين نتيجة ارتفاع مستوى التعليم والثقافة، مما أدى إلى وجود خبراء في هذا المجال.
 - ارتفاع تكلفة العمل للفرد وأصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة في التكاليف الكلية للإنتاج.
 - ظهور مؤسسات عالمية وسيطرتها على الأسواق الخارجية بهدف الإنتاج الموسع الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد العاملين بها مع اختلاف جنسياتهم ومهاراتهم.
- ويشير بعض الكتاب أن أهمية الموارد البشرية في التنظيم تنبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

¹ - عزام علي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص13.

² - سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، 2009، ص6.

³ - Jane Jarvalt, " Strategic Human Resource Management in the Public Service: Evidence from Estonia and Other Central and Eastern European Countries" , Doctoral Thesis, Faculty of Social Sciences, Tallinn University of Technology , Tallinn-Estonia, 2012, P5, Available at:

https://www.ttu.ee/public/sotsiaalteaduskond/Instituudid/avaliku_halduse/Jarvalt_thesis_final.pdf*08/03/2024.

⁴ - كامل برب، "إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت- لبنان، 2012، ص20.

⁵ - كامل برب، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص43.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

- ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد أن 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).¹

ثالثاً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم واحتياجات المؤسسة.

وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الأهداف التالية:²

1. الأهداف التنظيمية: لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاماً في المؤسسة وهي جزء من النظام الأشمل (المؤسسة) فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمؤسسة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

2. الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد حيث أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.³

الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف بمساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغبتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.⁴

3. الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة لمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.⁵

كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى:⁶

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

¹ - محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، 2009، ص164.

² - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007، ص63.

³ - بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص16.

⁴ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص63.

⁵ - إبراهيم عباس الحلبي، "تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2013، ص89.

⁶ - علي السلمي، "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية"، ط3، دار غريب، القاهرة- مصر، 1985، ص19.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها، ومستوى مهارتها في الأداء.
- توفير العدد المناسب من العنصر البشري لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة، بصفة دائمة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹
- الحفاظ على العمال في المؤسسة وتقديم أداء مرضي.²
- العمل على تطوير المؤسسات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.³

رابعاً- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذن فان إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة. و تتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد احتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمؤسسة ككل وكذلك الأنشطة المختلفة فيها.⁴

ويعرف أيضا بأنه التخطيط الذي يشمل التقدير الكمي والكيفي والنوعي ويحدد أنواع الوظائف المطلوبة حسب التخصصات والمؤهلات في الوقت المناسب لكل وظيفة تتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بدورة حياة المؤسسة لضمان تنفيذ مهام المؤسسة بالكفاءة والفعالية.⁵

وهو "عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارة مطلوبة للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة، وتحديد الإطار النظري العملي للبرامج والأنشطة التي تشبع هذه الاحتياجات. فتخطيط الموارد البشرية يركز على البرامج والأنشطة لتحسين قيمة المورد البشري فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات".⁶

¹ -عاطف جابر طه، "قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية"، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، ص 57.

² - Shimon L. Dolan et autre, "La Gestion Des Ressources Humaines", 3ème éd, Editions du Renouveau Pédagogique Inc, Montréal- Canada, 2002, P27.

³ - محمد سرور الحريري، "طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 22.

⁴ - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ط 3، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 58.

⁵ - عماد الدين محمد عياد سعد أبو جلاله، "القصور في إعداد خطط الموارد البشرية وأثره على فاعلية المنظمة"، ط1، جامعة الزاوية، الزاوية- ليبيا، 2013، ص 34.

⁶ - راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2010-2011، ص 30.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

2. تنظيم الموارد البشرية: وهي المهمة التي يتوقع بها كل فرد في المؤسسة مدعمة ببعض العلاقات المتشابهة بين الأفراد العاملين بعضهم البعض بما يؤدي إلى تجميع الجهود بشكل منسق ومرن يساهم في أداء الإنتاجية أو الخدمة بأعلى كفاءة تستهدفها المؤسسة، وهذا التنسيق يتطلب تحديد المتطلبات التالية لتحقيق التنظيم الفعال¹:

- تحديد النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها.
- تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات.
- تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد.
- تحديد وتوضيح العلاقات الإدارية من حيث المسؤولية والسلطة.

3. تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة².

4. نظام الاختيار والتعيين: يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك³.

5. تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسة ووفقا للأداء المناط بهم⁴.

6. إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم⁵.

7. تقييم الأداء: وهو تحديد مستوى كفاءة أداء العاملين محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل أو المتعلقة بهم، وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة⁶.

1 - محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد(الموارد البشرية(H.R)) بين النظرية والتطبيق"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية- مصر، 2014، ص 35.

2 - خالد عبد الرحيم الهبيي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

3 - المرجع السابق، ص 31.

4 - المرجع السابق، ص 31.

5 - المرجع السابق، ص 31.

6 - محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 753.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

8. نظام معلومات الموارد البشرية (التصميم والتطبيقات): هي الوظيفة التي تعنى بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة.¹

9. التدريب: وهو عملية تطوير منهجية الخبرة في الأفراد لغرض تحسين الأداء والمهارات وقدرات العمال في المؤسسة.²

المطلب الثاني: مدخل حول توظيف الموارد البشرية

أولاً- مفهوم التوظيف:

قبل التطرق الى مفهوم التوظيف سنحاول التعرف على موقع التوظيف ضمن إدارة الموارد البشرية:³

1- موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد بتسيير جميع شؤون العاملين في المنظمة و تتمثل مختلف وظائفها و أنشطتها فيما يلي:

1.1 تحليل العمل: و نعني به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وكذا تحديد مواصفات من سيشغلها .

1.2 . تخطيط الموارد البشرية: هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا .

1.3 . توظيف الموارد البشرية: ونعني به شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تتلاءم خصائصها ومتطلبات المنصب الشاغر.

1.4 . تدريب الموارد البشرية: ويقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظفين الحالية والمستقبلية .

1.5 . تقييم أداء الموارد البشرية: ويقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم.

1.6 . تعويض الموارد البشرية: يقصد به مكافأة الموظفين على الجهود التي يبذلونها خلال قيامهم بأعبائهم الوظيفية، ويكون هذا التعويض ماديا ومعنويا.

¹ - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2003، ص 47.

²-MrinaliBaburaoTikare , "Study on Human Resource Management Practices in Hospitals and its Impact on Employee Satisfaction", Dissertation Master In Business Management, Patil University, Navi Mumbai, 2009,P4, Available at: <http://dypusm.com/pdf/thesis/MRINALI%20BABURAO%20TIKARE.pdf>, 08/03/2024.

³ - تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بإلادارات العمومية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والجرارة وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

2- مفهوم التوظيف: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعضاً من هذه التعاريف:¹

2.1 . التوظيف لغة: التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفاً، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.²

2.2 . التوظيف اصطلاحاً: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملء أو سد منصب كان شاغراً.³

2.3 مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:

قدم مجموعة من المفكرين عدة تعاريف نذكر منها⁴:

التعريف 01 " :التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل للتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل " .

التعريف 02 " :التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم " .

التعريف 03 " :هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد هؤلاء، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم، وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف نلاحظ أن هناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب، اختيار وتعيين)، في حين أن هناك من أعطاه معنى واسعاً، ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ولكننا نرى أن الرأي الأول هو الأصح لأن التوظيف كما سبق ورأينا أنه ما هو إلا نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن تعريف التوظيف كما يلي: التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله

¹ -المرجع السابق ذكره، ص 11.

² - المرجع السابق ذكره، ص 11.

³ - المرجع السابق ذكره، ص 11.

⁴ - المرجع السابق ذكره، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين، ليتم قبوله وتعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي، ويحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه¹.

3- أهمية التوظيف:

تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية²:

التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهمهم المهني، وذلك من خلال ما يسمى "بعملية تكوين الموارد البشرية" التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة، ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة وتمثل هذه الوظائف في : تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء...، والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى"، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي :

-تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.

-ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

-يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب.

¹- المرجع السابق ذكره، ص 12.

²- المرجع السابق، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

-ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.

المطلب الثالث: المراحل الإستراتيجية لتوظيف الموارد البشرية

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية وهي: الإستقطاب، الإختيار، التعيين:¹

1-الإستقطاب: هو مجموعة المراحل والعمليات التي تقوم بها المنظمات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين للمنى الوظائف الشاغرة في المنظمة، وهي توفر الأساس لعملية الإختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة له تأثير ايجابي على إنتاجية وفعالية ومستوى أداء المنظمة، كما أنها تعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات المتعلقة بالموارد البشرية أو الوظائف الأخرى، وتستعين المنظمة في عملية الاستقطاب على مصدرين أساسيين هما :

-المصادر الداخلية: هي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لها في حالة الوظائف التي تتطلب خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، وتستعمل المنظمة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات أهمها :

● مخزون المهارات: يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة .

● الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة بكثرة نظرا لبساطتها لأنها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة. وهي تمثل انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر والامتيازات الوظيفية.

● النقل الوظيفي: تستعمل هذه الوظيفة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العمال ويتم نقلهم من وظيفة الى أخرى للتمكن من خبرات متعددة ومتنوعة.

-المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية في حالة عدم إيجادها للمترشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد المنظمة توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة ومختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة ما يلي :

¹ - أحمد الأمين يوسف، د. أبو بكر بوسلم، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد1، 2019، الجزائر، ص

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

- التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن سيرته الذاتية (بيانات كاملة عنهم، المستوى التعليمي، الخبرات السابقة، المهارات، القدرات والرغبات...) وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها .
- الاعلان: تختار المنظمة وسيلة الاعلان المناسبة.
- الجامعات والمعاهد: يتم اجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية، وهذا ما يسمح للمنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وما يميز هذه الوسيلة أنها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.
- وكالات العمل (التشغيل): حيث تساعد هذه الوكالات في المطابقة بين طالبي الوظيفة والمؤسسات الباحثة عن الأفراد.
- التوظيف الإلكتروني: اعلانات الجرائد ووكالات العمل قد تكون في طريقها إلى الإنقراض على أساس مصادر أساسية لمعرفة المناصب الشاغرة والأفراد، بفضل التوظيف الإلكتروني معظم المنظمات مهما كان حجمها أصبحت تستعمل الأنترنت في عملية التوظيف بإضافة (careers) في موقعها الإلكتروني أو تطوير مواقع أنترنت خاصة للتوظيف.

2-الإختيار والتعيين:

أ-تعريف الإختيار: يمكن تعريف عملية الإختيار على أنها تلك العملية الإدارية التي تستطيع بمقتضاها إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة.

خطوات عملية الاختيار: تتمثل خطوات عملية في:

-الفحص الأول (المقابلة المبدئية): يتم فحص أولي للمرشحين، حيث يتم اقضاء بعض المرشحين بالاعتماد على وصف وخصائص الوظيفة أو نقص في الخبرة ... الخ.

-إستكمال نموذج الطلب: تطلب المنظمة من المرشحين المنتقين من مرحلة الفحص الأولي بملى نموذج طلب، يحتوي على معلومات تحتاجها المنظمة كالإسم، العنوان و رقم الهاتف ... الخ.

إختبار العمل: يوجد الكثير من الإختبارات التي يمكن إستخدامها، حيث يمكنها أن تقيس الذكاء، القدرات الحركية، الفهم الميكانيكي، مهارات الإدراك والسمات الشخصية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

-مقابلات شاملة: المترشحين الذين يمرون بنجاح المراحل السابقة، تلجأ المنظمة الى اجراء مقابلات شاملة مع مشرف أو زميل عمل محتمل... الخ. هذه المقابلات صممت من أجل معالجة معلومات أو صفات لا يمكن معرفتها بسهولة عن طريق الاختبارات والاستمارات.

_عرض عمل شرطي: هو عرض عمل مؤقت يتحول الى طلب عمل دائم في حالة تحقق بعض الشروط.

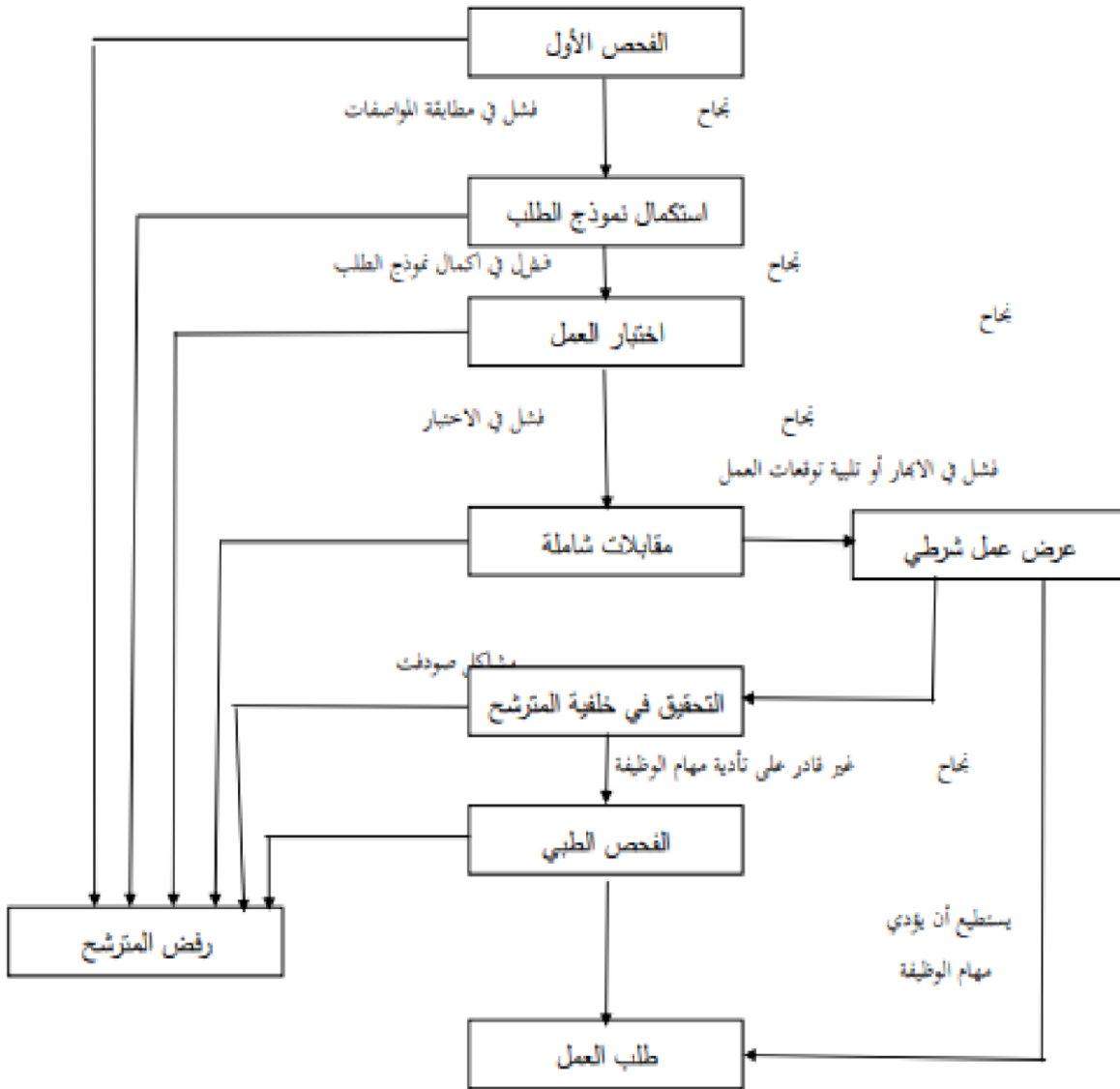
_التحقيق في خلفية المترشح: ينجز هذا التحقيق من أجل التحقق من معلومات المقدمة من طرف المترشحاتي قدمت فيالمرحلة الثانية.

_الفحص الطبي: إختبار من أجل تحديد القدرة الجسدية لأداء الوظيفة، وتتم هذه الاختبارات على حسب متطلبات الوظيفة.

ب- تعريف التعيين (عرض العمل): الأفراد الذين تخطو المراحل السابقة يعتبرون مؤهلون لإستلام عرض عمل، والعرض يقدمه ممثل إدارة الموارد البشرية أما قرار التوظيف يتخذه مدير مصلحة الوظيفة الشاغرة.

والشكل التالي يوضح عملية الإختيار:

الشكل رقم (1-1): عملية الإختيار



المصدر: أحمد الأمين يوسف، د. أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص47.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.¹

المطلب الأول: مدخل حول الميزة التنافسية

أولا- تعريف الميزة التنافسية

ان الميزة التنافسية تعني "قدرة المؤسسة على جذب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".²

كما تعني الميزة: ما يميز به الشخص أو الشيء من صفة خاصة.³

كما يقول الباحث الحسنية: ان اكتساب الميزة التنافسية لن يكون ناتجا عن الموارد الطبيعية والفنية ولا من خلال الموقع الجغرافي، بل بالمقدرة على الاستثمار في العقل البشري، وان أهم عنصر من عناصر مدخلات الانتاج في المصنع البشري سيكون المعلومات، حيث تعتبر المعلومات اهم غذاء لعقل الانسان.⁴

وتعرف الميزة التنافسية على أنها " الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وقدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا".⁵

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط⁶، وتحقق من خلال إستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.⁷

¹ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1996، ص 81.

² - ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 192.

³ - مؤنس رشاد الدين، "المرام في المعاني والكلام"، ط1، دار الرايب الجامعية/ سوفير بيروت-لبنان، 2000، ص 822.

⁴ - مروان محمد نجيب، "دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 65.

⁵ - جحيوة طاهر، "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، ادارة أعمال، الاغواط-الجزائر، 2014/2013، ص 94.

⁶ - مصطفى محمود ابو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 16.

⁷ - محمد فوزي على العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

ثانيا-مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنتها بمنافسيها. وبما أن ظروف البيئة الخارجية والداخلية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية، و يمكن اجمالها بالآتي:¹

- ✓ انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- ✓ الخدمة: بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المؤسسة المماثلة في مجاراتها
- ✓ التركيز: حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال السوق.
- ✓ التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للاداء العالي بحيث تؤدي الى تطوير مستويات مرتفعة من الاداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- ✓ الجودة: تسعى أغلبية المؤسسات الى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها.
- ✓ النمو: قابلية المؤسسة على التوسع والنمو في تقديم خدمات الى اسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، و هي أحد عوامل التفوق التنافسي.
- ✓ الوقت والتسليم: يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة الى الاسواق، حيث يلعب الوقت دورا هاما في السوق.
- ✓ ثقافة المؤسسة: اساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات ابداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المؤسسات تعتبر مهمة لتمييزها عن المؤسسات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
- ✓ السمعة والمكانة الذهنية: كثير من الزبائن استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، و لها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.
- ✓ خبرة المؤسسات: الطويلة في الانتاج، والتسويق، والتمويل، بحيث تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

¹ - مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 71-73.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

✓ مرونة تصميم الخدمات: المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المؤسسة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المؤسسات المميزة، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية.

✓ المدخلات: تمثل المدخلات الموارد التي تغذي نظام المؤسسة لكي تستمر في فعاليتها. الموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، وان المؤسسة تسيطر وتدير هذه الموارد بالطريقة التي تحسن وتدعم قدرتها في خلق القيمة لسوقها المستهدف. وان بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي الى ماتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين. ان الموارد التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية يجب ان تكون قيمة نادرة غير قابلة للاحلال ومكلفة اذا ما تم تقليدها.¹

✓ العمليات: قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية الرئيسية فهي تمثل النشاطات أو الاجراءات التي يتم بواسطته تحويل المواد الأولية الى المنتجات النهائية، أي بمعنى آخر المخرجات المخرجات الملائمة للسوق المستهدف. فقد يكون نشاط ما أو أكثر مما تقوم تقوم به المنظمة بشكل معين خاص بها هو مصدر تميزها².

ثالثاً- أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، اذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة الى استخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى. والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية. كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمؤسسة.

كما أن الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية التنافسية لا تخلو من مفهوم المزايا التنافسية خصوصاً بعد هيمنته على مختلف التوجهات، وجعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات. وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال مايلي:³

✓ تعطي الميزة التنافسية مؤشراً قويا للمؤسسات لاحكام سيطرتها على قطاع السوق(الحصة السوقية) أكبر من منافسيها. وقد يعني سيطرة المؤسسة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.

¹- ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أجد للنشر والتوزيع، بغداد-العراق، 2015، ص 116، 117.

²- نفس المرجع السابق، ص 117.

³- مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

- ✓ تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة، أي: قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
 - ✓ تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المؤسسات، تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
 - ✓ أكثر المؤسسات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار. ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل. لذا تعمل المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الامكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.
- مما سبق نرى أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، وانما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها.

المطلب الثاني: أنواع وعملية بناء وقياس الميزة التنافسية

أولاً- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

يمكن أن نميز بين الأنواع الرئيسية من الميزة التنافسية من خلال:¹

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل اذا كانت تمايلها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قيل الاطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب الا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه الى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد اهدافه، وليتم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
2. ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي الى تميز متواصل.

¹ - عزاوي أعمر، بوزيد سايج، "دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة "دراسات"، 2011، العدد 15، ص 159 160.

ثانيا- بناء وقياس الميزة التنافسية

1-بناء الميزة التنافسية

لاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم في ليلة وضحاها، بل تحتاج الى فحص دقيق لكل الامكانيات والمصادر المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة. فيما يلي شرح لكل مرحلة من مراحل بناء الميزة التنافسية:¹

أ. فترة البناء: تمثل فترة الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، وتبعا الى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل به وحجم المنافسة السائدة فيه، وفيما يتعلق بالجانب التسويقي فان الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق.

ب. فترة الانتفاع: هي فترة المنافع التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، فهي تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على ادامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين لتفليدها وبسهولة.

ج. فترة الانحدار: تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد اصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، وقد يرجع ذلك الى اسباب كثيرة ومن أهمها: امتلاك المنافسين لميزة تنافسية افضل مما تملكه المؤسسة يكون بمجال السعر أو الجودة... الخ، ويمكن القول ان انخفاض منحى الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع او بطيء تبعا للفترة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.

2-قياس الميزة التنافسية

تكون المؤسسة بحاجة الى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة وهي:²

أ. مقاييس نوعية:

- تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا العميل عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للعملاء أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية، وهي:

¹ - سلمان جميلة، طاقين مغنية، "دور الخدمات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، بنوك ومالية، الأغواط-الجزائر، 2016/2015، ص35.

² - بن فوج الله فاطمة الزهراء، عياد سعيدة، "دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، الأغواط-الجزائر، 2012/2011، ص 70-72.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

- النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى العميل وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص ورغبات العملاء.
 - النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل عند اقتناؤه أو الحصول على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها وهو ما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
 - النوعية القياسية: وهي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط بها.
- ب. مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات، ومن أبرزها:

- مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق، وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها.
 - مقياس المنتجات الجديدة النسبية: ويعبر عن مقدار اسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة، وما يحققه ذلك من ميزة تنافسية مضافة الى المؤسسة.
 - مقياس تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف التي يتم انفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين.
 - مقياس الحصة السوقية: وهو مقياس مهم لتقدير حصة المؤسسة من المبيعات في السوق الذي تنشط فيه وكلما ارتفعت هذه الحصة كلما دل ذلك على قوة المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين.
 - مقياس نسب الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة، ومن أبرزها هامش الربح، العائد على الاستثمار... الخ.
- وبطبيعة الحال فإن إرتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين دليل مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

المطلب الثالث: تقييم وتطوير الميزة التنافسية

أولاً- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة ظروف هي:¹

✓ مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، حيث يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة مثل: التكلفة الأقل للقوة العاملة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة، أو العلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

✓ يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.

✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

✓ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

✓ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

ثانياً- مداخل تطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال ادراك أو إكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق. ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار (Innovation). ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في المجال التكنولوجي وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء. ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100 101.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي واجراء البحوث والتطوير(الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة)، ومن اهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:¹

✓ ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الانتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

✓ ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير اولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية او ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

✓ ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لاعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق. والفكرة ليست فقط الوصول الى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن ايضا ايجاد طرق جديدة لانتاج عناصر خاصة في خط الانتاج أو ايجاد طرق جديدة للوصول الى مجموعة خاصة من المستهلكين.

✓ تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والاعلان، أو الآلات.

✓ حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول الى السوق، حواجز التجارة.

ثالثا- حماية الميزة التنافسية

يشكل موضوع حماية الميزة التنافسية تحد يتعين على المؤسسة كسبه من خلال التمكن الفعلي من الاجابة على الاشكال التالي: هل من الممكن بناء ميزة تنافسية لها القدرة على الاستمرار وأن تكون محمية على مر الوقت؟

وللاجابة على هذا الاشكال انطلقنا من وجهتي نظر:²

✓ فاذا قمنا بالتحليل على أساس كفاءات وموارد المؤسسة فان الميزة التنافسية القائمة على هذه الكفاءات يمكن أن محمية ومتواصلة يصعب على المنافسين تقليدها اذا كانت نادرة، معقدة وغامضة.

¹ - المرجع السابق، ص ص 99 100.

² - المرجع السابق، ص 101.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

✓ أما إذا قمنا بتحليل على أساس شدة المنافسة واستحالة حماية الميزة التنافسية فانه من المستحيل أن تكون مستديمة بالنظر الى الاضطرابات التي تواجهها المؤسسة في البيئة التنافسية.

1- حماية الميزة التنافسية القائمة على السعر: تقوم الميزة التنافسية السعرية على مبدأ التحكم في التكاليف ومن أجل حمايتها والمحافظة عليها يجب على المؤسسة المحافظة المستمرة على خاصية تندية التكاليف من خلال ارساء ثقافة تخفيض التكاليف أكثر من المنافسين، فالمؤسسات ذات الميزة التنافسية السعرية تقترح منتجات نمطية لا تحتوي على خصوصيات ومميزات فريدة وأن استراتيجيتها السعرية كثيرا ماتقود الى نشوب حروب سعرية تصعب على المؤسسة حماية ميزتها التنافسية القائمة على السعر.

2- حماية الميزة التنافسية القائمة على التميز: يركز دوام الميزة التنافسية القائمة على التميز على تحقيقها للشرطين الآتيين:

- صعوبة تقليد الكفاءات المحورية المستخدمة في بناء هذه الميزة ويتحقق ذلك اذا كانت هذه الكفاءات معقدة نادرة وراسخة في ثقافة المؤسسة.

- عدم قابلية تحويلها ونقلها الى المنافسين نتيجة عدم ملموسيتها.

يبقى تحكم المؤسسة في ميزتها التنافسية أمرا نسبيا ففي ظل بيئة أكثر تنافسية تحكمها قواعد التغير والتعقيد يصبح من الصعب عليها العمل وفقا لما يفرضه عليها المنافسون.

3- النظرة الحديثة للميزة التنافسية يعتبر Richard d'aveni من منتقدي وجود ميزة تنافسية محمية على مر الوقت، اذ يرى أن الحماية في محيط تنافسي أمر في غاية الصعوبة وأن المؤسسة لا يمكنها استغلال ميزتها الا لوقت محدد يشكل الفترة التي تقدمت بها هذه الأخيرة على منافسيها الى حين قيام هؤلاء بالهجوم عليها وبالتالي تدمير ميزتها.

كما لا تسمح الميزة التنافسية بتحقيق الأرباح الا لفترة محددة وهي فترة الانطلاق أين تبدأ المؤسسة باستغلالها ففي البداية تستمر الأرباح في الارتفاع نتيجة تفردها بهذه الميزة الا أن اكتشافها من قبل المنافسين يؤدي الى قيامهم بشن هجوم مضاد عليها يؤدي الى تدميرها فتأخذ الأرباح في التناقص التدريجي نتيجة ظهور ميزة أخرى من طرفهم، مما يؤدي الى قصر دورة حياة المنتجات والى حدة بين المؤسسات كما يرى Richard d'aveni أن العمل على حماية المزايا التنافسية يعتبر خطأ فادحا، وينطلق كم أن محاولة المؤسسة تمديد فترة استغلال الميزة التنافسية سيبعدها عن تطوير مزايا جديدة وبالتالي تلقيها هجوما من طرف أحد المنافسين يؤدي بها

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

الى فقدان مركزها التنافسي ويقترح عليها ان تقوم بنشر اضطرابات في السوق والقام بانشاء سلسلة من المزايا التنافسية، كلما فقدت أحداها بقي لها ما تنافس به.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تم توضيح أهم أساسيات إدارة الموارد البشرية منها مفهوم إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

كما أن الميزة التنافسية تشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية في جميع القطاعات وضمن النمو والتوسع والإبداع وخدمة الزبائن. حيث شكلت التداعيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية، مما استوجب عليها تكييف إستراتيجياتها في جميع وظائفها الرئيسة مع تلك الجواب، سواء ما يتعلق بإستقطاب وتعيين وإختيار أو التدريب والتطوير أو التحفيز وانتهاءا بتقييم الأداء.

وتعتبر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات مهمة وشيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة الى استخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى. والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية. كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمؤسسة.

أما أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصال موبيليس وأوريدو وجيزي فسيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة حالة إستراتيجية
توظيف الموارد البشرية
وأثرها في تحقيق الميزة
التنافسية

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

تمهيد:

إن قطاع الإتصال في الجزائر من القطاعات التي شهدت تطورات سريعة في خدماتها وتقنياتها المعتمدة وأيضا هيكلها، وهذا يرجع إلى تبنيها لتكنولوجيا الإتصال الحديثة، خاصتا مع دخول الإستثمار الأجنبي إلى السوق الجزائرية، وظهور تقنيات رقمية حديثة، مما أدى الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره هو المسؤول على تسيير واستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة وهذا ما دفع شركات الإتصال إلى الإهتمام بجانب عملية التوظيف لضمان إنتقاء المهارات وأصحاب الكفاءات التي ستكون إضافة للشركة تميزها عن منافسيها.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

المبحث الأول: تقديم عام حول شركات الاتصال موبيليس وأوريدو وجيزي

المطلب الأول: التعريف بشركة موبيليس Mobilis

قبل التطرق الى تعريف شركة موبيليز محور دراستنا يجب أولا إعطاء نبذة حول شركة اتصالات الجزائر ومجمع اتصالات الجزائر¹.

أولا- نبذة عن شركة اتصالات الجزائر:

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطورات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

كما أن اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302.

والجدول التالي يوضح اتصالات الجزائر بالأرقام:

¹ - الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، "<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>"، 2024/03/05، 14:01.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

الجدول رقم(2-1): يوضح اتصالات الجزائر بالأرقام

أكثر من 5.5 مليون زبون	عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت
أكثر من 1.1 مليون زبون	عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية
أكثر من 2.7 مليون زبون	عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL
أكثر من 1.7 مليون زبون	عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع 4G Idoom
أكثر من 500 وكالة تجارية	الشبكة التجارية
توسيم 91 % من مواقع الاستقبال	الوكالات التجارية الموسمة في خدمتكم

المصدر: الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر

ثانيا- التعريف بمجمع إتصالات الجزائر Algérie Télécom :

حسب الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر¹:

هي مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية.

يمتلك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع السيد "خالد زرات" كرئيس مدير عام.

¹- الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر ، <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107#:~:text=%D8%A8%D8%A7%D8%B4%D8%B1%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D8%B9%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1.%D8%A8%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%20%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%20%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84> ، 2024/03/05 ، 14:56.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

تجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافضة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية.

منذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6% .

وفي أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبدل وشبكة الإرسال من نوع (Multi Time Division) TDM.

باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10 أبريل 2003، نشاطاتها رسميا بفضل القانون 03/2000 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كانت بنيتها التحتية متكونة أساسا من شبكة هاتف عامة (RTPC) ، شبكتين للهاتف المحمول إحداهما رقمية، معيار GSM، شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-PAC) و (MEGA-PAC) ، منصة أنتزت (جواب) وبنية تحتية للاتصالات الفضائية.

– الشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر:

- ✓ - اتصالات الجزائر: تنشط في مجال الأنترنت والهاتف الثابت.
- ✓ - اتصالات الجزائر موبايل (موبيليس): تنشط في مجال الهاتف النقال وخدمات الأنترنت.
- ✓ - اتصالات الجزائر الفضائية: تنشط في مجال شبكات الاتصال والأنترنت عبر الساتل.
- ✓ - اتصالات الجزائر أوروبا: تشرف على تسيير الكابل البحري "أورفال" و "أرفال".
- ✓ - كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الألياف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين
- ✓ - الشركة الجزائرية لتكنولوجية الاعلام والاتصال صاتيكوم: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدارتها التواصل والاشراف عليها عن بعد.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

كما تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني.

ثالثا- تعريف مؤسسة موبيليس:

تعرف موبيليس في موقعها الرسمي بأنها¹:

فرع من مجمع إتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003 .

كما تسعى موبيليس، منذ نشأته، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

-تقديم أحسن الخدمات.

-التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم.

-الإبداع.

-تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعاره " معا نصنع المستقبل."

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: "الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع".

موبيليس المتعامل هي أيضا:

-تغطية وطنية للسكان.

-أكثر من 180 وكالة تجارية.

¹- الموقع الرسمي لشركة موبيليس، " <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> "، 13:30, 2024/03/05.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة

التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.

- أكثر من 5000 محطة تغطية "B T S".

- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

- الإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة متوسط، سلّكي، خدمة الرسائل المصورة

والصوتية MMS وخدمة 3G، GPRS... .

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: "أرسلي، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق".

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيه وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

رابعاً- الإستراتيجيات التي تتبعها موبيليس في تحقيق الميزة التنافسية:

أن مؤسسة موبيليس وبالرغم من مواجهتها لمجموعة من الصعوبات ، الا أنها استطاعت تحويل هذه القيود الى فرص، حيث اتبعت مجموعة من الاستراتيجيات منها استراتيجية التركيز المتمثلة في : انفصالها عن المؤسسة الأم وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته، والتركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وفاءتها بشكل أفضل اتجاه السوق، وبالتالي التحكم الجيد في امكانياتها وهياكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة(2005) تقفز من 1 مليون أي نسبة نمو تقدر ب500%، التعاقد مع المديرية العامة للأمن الوطني ووزارة الدفاع من خلال التركيز على تزويد منتسبيهما بالدفع البعدي (0661)، أيضا التعاقد مع الاتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين وتقديم عروض الهواتف والهواتف الذكية والألواح الالكترونية بأسعار جد تنافسية، أيضا توقيع تفاقية مع وزارة الصحة من خلال المرافقة التكنولوجية، ووزارة التربية الوطنية من خلال تمكين المترشحين لشهادة البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط من الاطلاع على نتائج الامتحان بارسال رسالة قصيرة (SMS) الى الرقمين 662 و 6262، ووزارة الشباب والرياضة من خلال دعم الرياضة الوطنية بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة، وأيضا بريد الجزائر من خلال العرض الحصري: رصيدي الذي يسمح بالاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق ال(SMS).¹

¹- أ.د بشير بن عيشي، أ. فتيحة كحلول، "الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- في ظل دور الدولة بين الوصاية والمنافسة في القطاع"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر، العدد 8، 2017، ص ص 279-281.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

أيضا النمو التنوع والتعاون في إطار طابعها العمومي للاتصال المباشر مع زبائنها وكسب وفائهم من جهة والحصول على مشتركين جدد من جهة أخرى. بالإضافة الى المشاركة في معارض ومهرجانات ومسابقات وطنية ودولية، الرتقيات الخاصة بالمناسبات الدينية، الوطنية، الرياضية، الاجتماعية والثقافية.

وتبنيها لسلوك المواطنة تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية للمتعامل العمومي وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة الى التنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة. بالإضافة الى قدرتها على تغطية شبه كلية لشبكتها على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمات التقنية بفضل تغطيتها حلوالي 89% من جموع التراب الوطني التي كانت في حدود 71% سنة 2005.

وتطمح مؤسسة موبيليس المؤسسة المواطنة الى التموقع كمتعامل عمومي وحيد الأكثر قربا من شركائها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم". حيث يعد هذا الشعار تعهدا بلاصغاء الدائم ودليل على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، وإلتزامها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة وتجسيد كل ذلك في إستراتيجياتها التنافسية¹.

المطلب الثاني: التعريف بشركة أوريدو " Ooredoo "

سنحاول التعرف على شركة أوريدو ومعرفة القيم التي تتبعها، وأيضا توظيف المواهب داخل الشركة، وأيضا المسؤولية الاجتماعية لشركة أوريدو أتجاه المجتمع.

أولا- نبذة عن شركة أوريدو " Ooredoo ":

شركة أوريدو هي²:

شركة اتصالات دولية قطرية، تأسست عام 1987 وتختص في مجال تكنولوجيا الاتصالات، إذ تقدم لعملائها خدمات الهاتف الأرضي والجوال وخدمات الإنترنت واسعة النطاق (البرودباند) ومجموعة من الخدمات المدارة للشركات، وتغطي خدماتها احتياجات مستخدميها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا. وقد حصلت أوريدو على لقب أفضل مشغل للهاتف المحمول لعام 2013 في حفل توزيع جوائز الاتصالات العالمية، وحققت إيرادات عالية في عام 2019 وصلت إلى 8.2 مليار دولار أمريكي، وبنهاية شهر أبريل من

¹ - المرجع السابق، ص 282، 283.

² - موقع شركتي، <https://shirkaty.com/b/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-ooredoo>

08:10, 2024/03/06, %D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-ooredoo

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

عام 2020 كان لشركة أوريدو أكثر من 118 مليون عميل، وتمتلك الشركة أسهمًا في بورصة قطر وسوق أبوظبي للأوراق المالية.

1- معلومات عامة عن شركة أوريدو "Ooredoo":

تبيّن النقاط التالية بعض المعلومات العامة عن شركة أوريدو:¹

- ✓ يقع المقرّ الرئيسي لشركة أوريدو في مدينة الدوحة، عاصمة قطر.
- ✓ كما أن شركة أوريدو مملوكة بالكامل لشركة اتصالات قطر (كيوتل)، وذلك منذ مارس عام 2013.
- ✓ اسم شركة أوريدو يعني باللغة العربية "أريد" وهذا الاسم هو جوهر فلسفة شركة أوريدو في خدماتها، فهي تساعد عملائها على الوصول إلى ما يريدونه من تطلعات وطموحات.
- ✓ تقدّم شركة أوريدو خدمات الهواتف المحمولة والثابتة، والإنترنت الواسع النطاق وعددا من الخدمات الرقمية والألياف الضوئية وملحقاتها للأفراد والشركات، وتشمل هذه الخدمات خدمة G4 فائقة السرعة للإنترنت عبر الهاتف المحمول، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، وشبكة النطاق الواسع المنزلي "أوريدو للألياف الضوئية"، وتوفر للشركات والمؤسسات الصغيرة مجموعة أخرى من الحلول والخدمات الخاصة بالشركات.
- ✓ تعمل شركة أوريدو في قطر، والكويت، وعمان، والجزائر، وتونس، والعراق، وفلسطين، وجزر المالديف، وميانمار، وإندونيسيا.
- ✓ قدّرت مجلة فوربس قيمة شركة أوريدو السوقية في عام 2021 بحوالي 6.3 مليار دولار أمريكي، أما مبيعاتها بلغت 7.9 مليار دولار أمريكي في نفس العام.
- ✓ استحوذت شركة أوريدو على الشركة الوطنية للاتصالات، وعقدت شراكة استراتيجية مع شركة ST Telemedia في سنغافورة، واشترت حصة كبيرة في شركة إندوسات الإندونيسية، كل ذلك ساعدها على النمو والانتشار والوصول إلى الأسواق الخارجية.
- ✓ كشفت شركة أوريدو في تقريرها المالي أنّها بحلول عام 2019 كان لديها 117 مليون عميل، و17 ألف موظف.

¹- المرجع السابق.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

2- مهام شركة أوريدو "Ooredoo":

تتمثل مهام شركة أوريدو في¹:

✓ تتمثل مهمتها الأساسية في تمكين عملائها في مختلف الأسواق حول العالم من الوصول إلى خدمة الإنترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز.

✓ مواصلة الاستثمار في شبكاتها لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لعملائها، وتوفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الاستخدام.

✓ كما أننا تعمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقها وتطمح إلى مساعدة الناس على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومية.

3- إنجازات شركة أوريدو "Ooredoo"

استطاعت شركة أوريدو أن ترفع من مستوى الخدمات بشكل ملحوظ في دولة قطر فيما يتعلق بتكنولوجيا الاتصالات، وفيما يلي بعض إنجازاتها:²

✓ طورت شركة أوريدو أكثر من 2400 موقعًا لخدمات الجيل الخامس في دولة قطر، ونشرت تقنية مشاركة الطيف الترددي من إريكسون.

✓ أدخلت أوريدو حلاً جديدًا للقياس الصناعي يمكن المؤسسات من مراقبة استخدام الطاقة والمياه بهدف تحسين عملياتها.

✓ قدمت الشركة خدمة BroadSoft من Cisco، وهي أول خدمة اتصالات سحابية في قطر ويستخدمها أصحاب الأعمال.

✓ أطلقت أوريدو أول جدار حماية لتطبيقات الويب الشاملة (WAF) في قطر.

✓ وفرت أوريدو حلاً جديدًا لحماية قواعد البيانات أثناء معالجتها أو نقلها للمؤسسات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة، وكان هذا الحل قائمًا على التكنولوجيا السحابية.

✓ جهزت أوريدو خدمة Ooredoo Life Marketplace، الذي زوّد المطورين بواجهات برنامج التطبيقات (APIs) لإنشاء خدمات وحلول جديدة ومبتكرة.

¹ - الموقع الرسمي لشركة أوريدو "Ooredoo"، https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are، 2024/03/05، 15:50.

² - موقع شركتي، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

✓ أطلقت شركة أوريدو أول متجر افتراضي في قطر، يتيح للعملاء تجربة زيارة المتجر بتقنية افتراضية ثلاثية الأبعاد.

✓ طورت أوريدو بالشراكة مع مايكروسوفت نظام ذكاء اصطناعي للمحادثة الرياضية.

✓ أطلقت أوريدو نظامًا جديدًا لبطاقات الأسعار غير الورقية للمحلات التجارية.

ثانيا- فرع شركة أوريدو "Ooredoo" الجزائر:

هي أول شركة متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، حيث كانت تعد (Nedjma) نجمة التي أصبحت "Ooredoo" في 21 نوفمبر 2013، الفرع الجزائري لمجموعة "Ooredoo"، وهي العلامة نجمة متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر. وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، لتوفر للجزائريين سواء كانوا خواص أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية¹.

1- قيم شركة أوريدو "Ooredoo" الجزائر:

مع الترويج للتغيير في التواصل، تم إطلاق العلامة Ooredoo في 21 نوفمبر 2013، ليخلق بذلك حقبة جديدة مع احترام خبرة نجمة وقيمها التي قام Ooredoo بتبنيها وإثرائها وتمثل هذه القيم في²:

✓ الاهتمام: من جل مساندة، وثقة واحترام الشخص الأخر والمسؤولية التي يجسدها أوريدو Ooredoo.

✓ التواصل: من أجل التزام أوريدو Ooredoo للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع

الجزائري.

✓ التحدي: من أجل النقد الذي يصبو إليه أوريدو Ooredoo، والبحث المتواصل والتحسين وكذا

التميز.

2- توظيف مواهب أوريدو "Ooredoo":

تمتلك "Ooredoo" أحسن الموظفين في الجزائر في سنة 2022، وتتميز من بين أكبر الشركات وذلك بتصنيف موظفيها ضمن أحسن الموظفين في الجزائر سنة 2022 في إطار البرنامج "أفضل الأماكن للعمل"، الذي بدأه معهد "Best Companies USA" والذي يقوم بإبراز المؤسسات المحفزة التي يطيب العمل فيها³.

¹- موقع شركة أوريدو Ooredoo الجزائر، <https://ooredoo.dz/ar/about-us/about-ooredoo>، 2024/03/06، 09:10.

²- المرجع السابق.

³- المرجع السابق.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

3- المسؤولية الاجتماعية: بصفة " Ooredoo " شركة مواطنة حاضرة ضمن المجتمع الجزائري عبر عدد من المبادرات لدعم وتشجيع المشاريع. وهكذا تقدم Ooredoo مساهمتها التكنولوجية والمادية في نجاح التظاهرات الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والخيرية. وبإقامتها العديد من الشراكات مع أهم المؤسسات لحركة الاتحاد الوطني، تعبر Ooredoo عن تمسكها للبقاء مشاركتنا اساسية تساهم بشكل حقيقي، وإيجابي وفعال في المجتمع الجزائري¹.

المطلب الثالث: التعريف بشركة جيزي Djezzy

تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري " جازي " شهر جويلية 2001، وتعتبر رائدا في مجال إتصالات الهاتف النقال مع أكثر من 14 مليون مشترك في شهر أوت 2022، تُوفر جازي عرضا واسعا من الخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة SUT، ومنذ جويلية 2022، التاريخ الذي تنازل فيه " VEON " عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، أصبحت جازي مؤسسة وطنية. وهي حاليا ملكية الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96,57% وسيفيتال بنسبة 3,43% وبهذا فان تسيير جازي يتم حاليا وكليا من طرف مساهمين جزائرين: (الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 96,57%، وسيفيتال (CEVITAL) بنسبة 3,43%)، كما تغطي شبكة جازي 95% من السكان عبر كامل التراب الوطني وخدمات الجيل الثالث "3G" منتشرة عبر 58 ولاية ، اطلقت أيضا جازي خدمات الجيل الرابع "4G" في 01 أكتوبر 2016 عبر 20 ولاية والتزمت بتغطية كامل التراب الوطني².

1- تواريخ رئيسية لجازي Djezzy GSM:

- __ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني (G 2) : 30 جويلية 2001.
- __ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث (G3): 2 ديسمبر 2013.
- __ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع (G4): 4 سبتمبر 2016.
- __ تحويل الصفقة من "VEON" الى الصندوق الوطني للاستثمار وسيفيتال (CEVITAL) : جويلية 2022.

¹ - المرجع السابق.

² - الموقع الرسمي لشركة جيزي Djezzy ،

<https://www.djezzy.dz/ar/%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%86%d8%a7/%d9%84%d9%85%d8%ad%d8%a9-%d8%b9%d9%86-%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a>
20:30, 2024/05/12

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

2- جازي تخلق المئات من مناصب العمل لمواهب الشابة:

تحت شعار "لبن مع العالم الرقمي" ، مع تغير العالم تحاول جيزي مواكبة ذلك التغير عن طريق تغيير مؤسساتها. وفي هذا النطاق أطلقت جازي برنامجا من شأنه أن يساعدها على تجسيد ريادتها الرقمية عبر استقبال مواهب جديدة و إنشاء مهن جديدة فرضها العهد الرقمي الجديد. تطلق اليوم جازي مخططا لتوظيف عدد كبير من المواهب في المئات من مناصب العمل في مجالات مبتكرة وواعدة، بصفتها شركة موظفة مفضلة، تعمل جازي على توفير بيئة عمل جد ملائمة لموظفيها الحاليين والمستقبليين، نظام مناسب للتكوين وإمكانيات القيام بمسيرة مهنية محفزة¹.

¹- المرجع السابق.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبار أداة الدراسة

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة:

نظرا للتطورات التي يشهدها العالم في قطاع الاتصال في الأونة الأخيرة من الجانب التكنولوجي والتقني والخدمي وأيضا الجانب البشري، أدى ذلك الى مواكبة تلك التطورات من قبل قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة خاصتا بعد دخول الاستثمار الأجنبي الى السوق الجزائرية، هذا ما أدى الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره هو المسؤول على تسيير واستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة وهذا ما دفع شركات الاتصال الى الاهتمام بجانب عملية التوظيف لضمان انتقاء المهارات وأصحاب الكفاءات التي ستكون اضافة للشركة ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها.

ومن أجل معرفة أثر توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط تم اجراء دراسة ميدانية، وعليه ومما سبق تتضح لنا معالم الاشكالية التالية والتي سنحاول الاجابة عليها من خلال الدراسة الحالية:

ما مدى تأثير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وكيف يظهر هذا

الأثر في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط؟

ومن خلال هذه الاشكالية تنبثق منها مجموعة التساؤلات الفرعية ذات صلة بالدراسة وهي:

1. ماهو مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية؟
2. هل هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ؟
3. هل هناك تأثير للإستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ؟
4. هل هناك تأثير للإختيار في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ؟
5. هل هناك تأثير للتعين في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ؟

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

ثانيا- فرضيات الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.

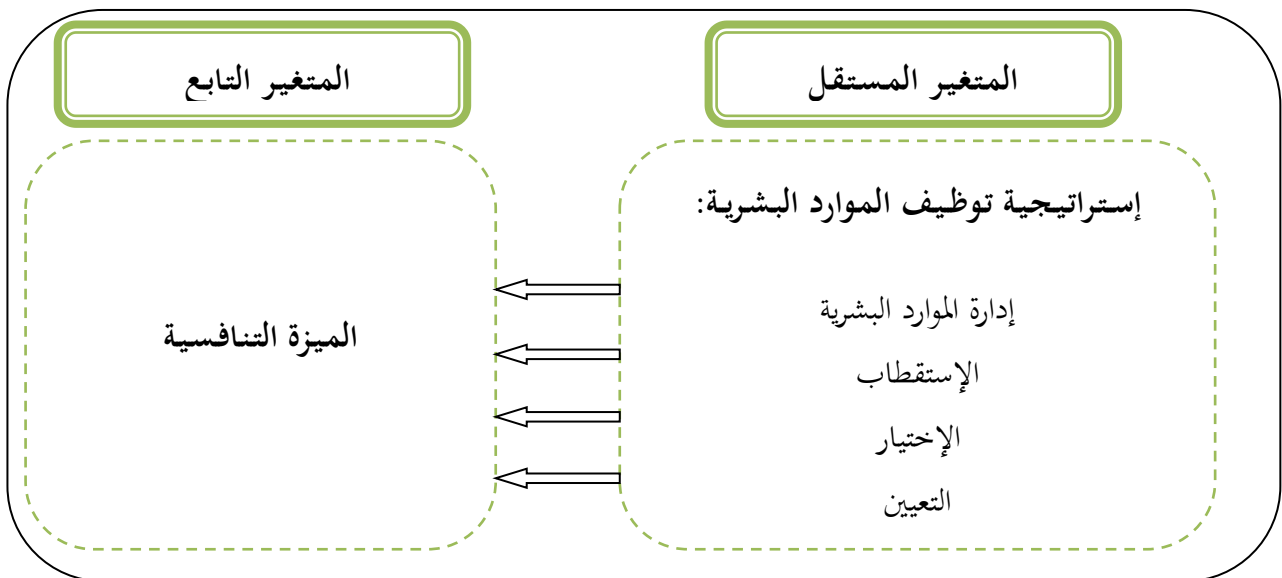
وهذه الفرضية الرئيسة تنفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختيار في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

ثالثا- نموذج الدراسة

تم تقسيم نموذج الدراسة الى متغيرين، الأول متغير مستقل حيث تم تقسيمه الى أربعة محاور، والثاني متغير تابع بمحور واحد، واعتمدت الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم (2-1): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

رابعاً- مجال وحدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية وزمنية نظهرها فيما يلي:

1. **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال عملية تصميم الإستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها خلال الموسم الدراسي للسنة الجامعية لعام 2023 / 2024، ابتداء من 2024/04/10 إلى غاية 2024/05/09.
2. **الحدود المكانية:** خصصت الدراسة على فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.
3. **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين وأيضا التقنيين العاملين في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط البالغ عددهم تقريبا (45) عامل، وتم إختيار هذا المجتمع لتحسيد هذه الدراسة وإختبار مدى صحة فرضياتها، وفيما يخص عينة الدراسة فقد تم إختيار جميع العمال في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط البالغ عددهم 45 عامل .

ثانياً- أساليب جمع البيانات

لغاية الدراسة الميدانية وبهدف اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على عملية الاستقصاء، وهذه الأدوات هي:

- 1- **الاستبيان:** لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تم تصميم إستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتتكون من جزئين هما:

- **الجزء الأول:** معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- **الجزء الثاني:** وينقسم الى قسمين:

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

✓ **القسم الأول:** يحتوي على المتغير المستقل وهو استراتيجية توظيف الموارد البشرية المتكون من أربعة أبعاد التي تقيس أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وهي: "ادارة الموارد البشرية، الإستقطاب، الإختيار، التعيين".

✓ **القسم الثاني:** يحتوي على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية ويتكون من 9 عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الرباعي لتقييم إجابات العمال، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

جدول رقم (2-2): أرقام درجات مقياس ليكارت الرباعي

نادرا	غالبا	أحيانا	دائما
1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبة

2- **مصادر الحصول على الفقرات:** تم أخذ بعض العبارات بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة المحكمة، والإجتهد الخاص.

لقد تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة المتكونة من (45) عامل بعد تحكيمها من قبل ثلاثة أساتذة (أنظر الملحق رقم 01)، والتي استرجع منها (31) صالحة للتحليل والدراسة الاحصائية.

3- **المقابلة:** تم القيام بعدة مقابلات مع بعض مسؤولي فروع شركات متعامل النقل لإعطاء الإجابات حول بعض التساؤلات، وتقديم استفسارات حول موضوع الدراسة وأيضا تسهيل عملية توزيع الإستبانات.

جدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الرباعي

الفئة	الإتجاه
من 1 إلى 1.75	نادرا
من 1.75 إلى 2.49	غالبا
من 2.50 إلى 3.24	أحيانا
من 3.25 إلى 4	دائما

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

ثالثا- أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج Spss19 في عملية تفرغ البيانات الموضحة في الشكل رقم (2-2) والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
4. إختبار الإنحدار البسيط.
5. معامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع التأثير.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

الشكل رقم (2-2): نافذة Spss19

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	الجنس	String	8	0	الجنس	{1, ذكر}...	None	5	Center	Nominal
2	العمر	String	8	0	العمر	{1, أقل من 30 ...}	None	5	Center	Ordinal
3	المؤهل_العلمي	String	8	0	المؤهل_العلمي	{1, ثانوي أو ...}	None	9	Center	Ordinal
4	عدد_سنوات_الخبرة	String	8	0	عدد سنوات الخبرة	{1, أقل من 5 ...}	None	9	Center	Ordinal
5	المستوى_الوظيفي	String	8	0	المستوى_الوظيفي	{1, أعلى}...	None	8	Center	Ordinal
6	س1	Numeric	8	0	يقدم القديم التقني في الشركة تدريبات فعالة للعمال تخصص البرامج المستخدمة والأجهزة الحاسوبية.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
7	س2	Numeric	8	0	يتم ملئ المناصب الشاغرة بسرعة في الشركة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
8	س3	Numeric	8	0	تعمل المؤسسة على التخطيط للمناصب الشاغرة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
9	س4	Numeric	8	0	تتم الشركة بجمع بيانات الموظفين للتحسين من مصادر أخرى غير العقيدة والاختبار لغرض استخدامها في المجالات والتعيين	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
10	س5	Numeric	8	0	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال الاتصالات لشغل المناصب الشاغرة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
11	س6	Numeric	8	0	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المحظنة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
12	س7	Numeric	8	0	تعد الرقعة والفترة على العمل ضمن الفريق من معايير الاستقطاب	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
13	س8	Numeric	8	0	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
14	س9	Numeric	8	0	يتم اختيار وتوظيف العمال في الشركة على أسس مدروسة تتناول خبرات في مجال التكنولوجيا والاتصال والاعلام والإدارة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
15	س10	Numeric	8	0	تتم الفعالية بين المتقدمين في الشركة على أساس المؤهلات	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
16	س11	Numeric	8	0	تقوم الشركة باصمخاخ المتقدمين لعدة اختبارات بما يتواءم مع الوظيفة الشاغرة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
17	س12	Numeric	8	0	تقوم الشركة بإجراء المقابلات بمختلف أساليبها بما يتناسب مع الوظيفة الشاغرة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
18	س13	Numeric	8	0	يتم التعيين في الشركة بعد التأكد من مطابقتها شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
19	س14	Numeric	8	0	تحرص الشركة على تعيين العاملين ذوي كفاءة	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
20	س15	Numeric	8	0	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأفراد المتقدمين في عملية التعيين.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
21	س16	Numeric	8	0	تتبنى الشركة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجردة.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
22	س17	Numeric	8	0	تخصص الشركة الحوافز والمكافآت لأفضل الإبداعات وتعمل على نشرها.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
23	س18	Numeric	8	0	تقوم الشركة بتسمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز الموظفين.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
24	س19	Numeric	8	0	تساهم الشركة في التدريب المستمر للموظفين.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale
25	س20	Numeric	8	0	تقوم الشركة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	{1, نادر}...	None	3	Center	Scale

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: إختبار ثبات الإستبيان

من خلال هذا المطلب سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يعني هذا الحصول على نفس البيانات عند الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على نفس الأفراد في نفس الظروف.

أ- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان المكون من 25 عبارة في صورته الأولى (الملحق رقم 2) على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم 1).

وبعد عرض الاستبيان في صورته الأولى على المحكمين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم لغرض تحكيمه، وبعد استلام آرائهم تم القيام بعدة تعديلات من حذف وتغيير عبارات وفق آراء المحكمين تم التوصل إلى الاستبيان النهائي الذي يتكون من 24 عبارة (ملحق رقم 3)

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

ب- ثبات أداة الدراسة: وقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) بالإستعانة ببرنامج Spss19 لقياس ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (2-4): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
24	0.817

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 5)

من خلال نتائج الجدول رقم (2-4) يتبين لنا أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.817) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الإعتماد على الإستبيان في قياس المتغيرات المدروسة وبالتالي فإن الدراسة قابلة للتحليل ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة أي فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث يحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، وأيضا سيتم اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي بالأغواط.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض الجداول التي تبين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

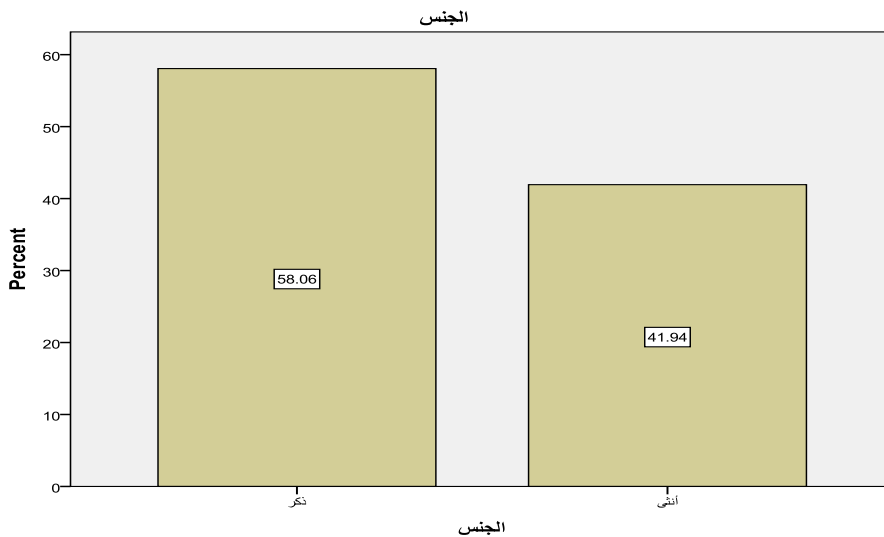
أولاً- طبيعة الجنس لأفراد العينة

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58.1	18	ذكر
41.9	13	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 6)

الشكل رقم (2-3): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

ما نلاحظه من هذا الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2-3) اللذان يمثلان العينة المدروسة من حيث الجنس هو أن عدد الذكور المشكلة لأفراد العينة بلغ (18) بنسبة (58.06%) أكبر من عدد الإناث الذي بلغ عدده (13) بنسبة (41.94%).

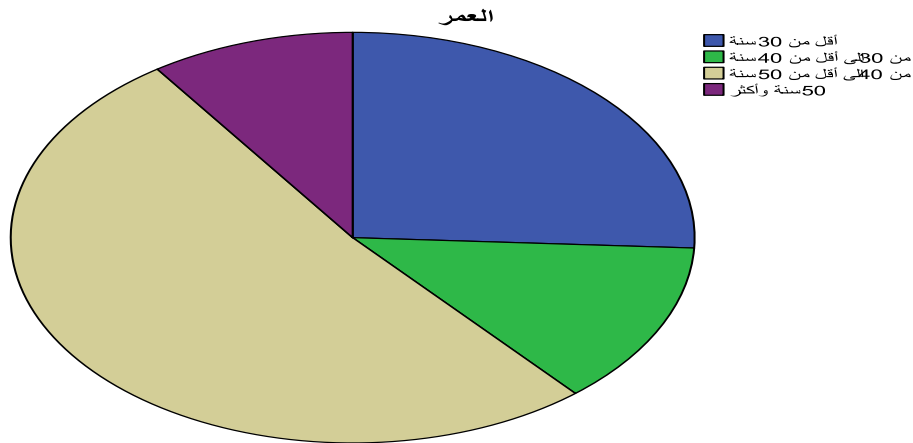
ثانياً- فئات العمر لأفراد العينة (السن)

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
25.8 %	8	أقل من 30 سنة
12.9 %	4	من 30 إلى أقل من 40 سنة
51.6 %	16	من 40 إلى أقل من 50 سنة
9.7 %	3	50 سنة وأكثر
100 %	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 7)

الشكل رقم (2-4): تركيبة أفراد العينة حسب فئات العمر



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) والشكل رقم (2-4) أن أكبر تكرار نسبي كان لفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، بمجموع (16) عامل بنسبة (51.6%)، وتأتي فئة (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة

التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

بمجموع (8) عامل أي بنسبة (25.8%)، ثم تليها فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) في المرتبة الثالثة بمجموع (4) عمال أي بنسبة (12.9%)، ثم تليها فئة (50 سنة وأكثر) في المرتبة الأخيرة بمجموع (3) عمال أي بنسبة (9.7%)، ومن خلال النتائج يتبين أن فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) هي الفئة الغالبة في فروع شركات متعامل النقل (موبيليس، أوريدو، جيزي).

ثالثا- المؤهل العلمي

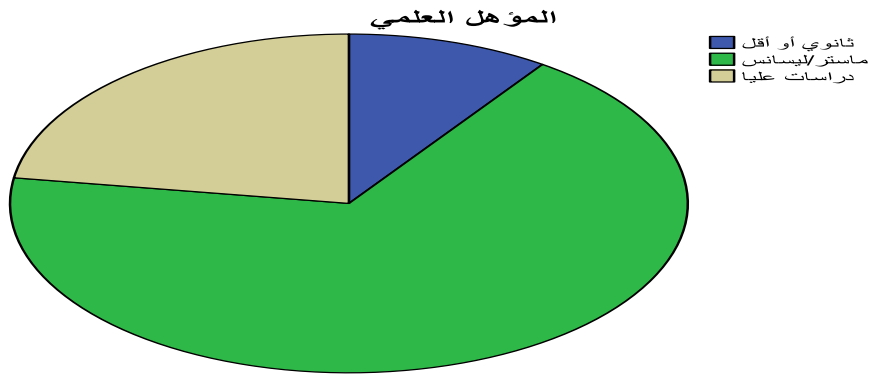
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.7%	3	ثانوي وأقل
67.7%	21	ليسانس
7%	7	دراسات عليا
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 8)

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): تركيبة أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-5) أن المؤهل التعليمي الذي يغلب على عينة الدراسة هو المستوى (ليسانس) بمجموع (21) عامل أي بنسبة (67.7%)، ويأتي المستوى العلمي (دراسات عليا) بمجموع (7) عمال أي بنسبة (22.6%)، ثم يأتي المؤهل (ثانوي أو أقل) بمجموع (3) عمال أي بنسبة (9.7%)

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

رابعاً: سنوات الخبرة

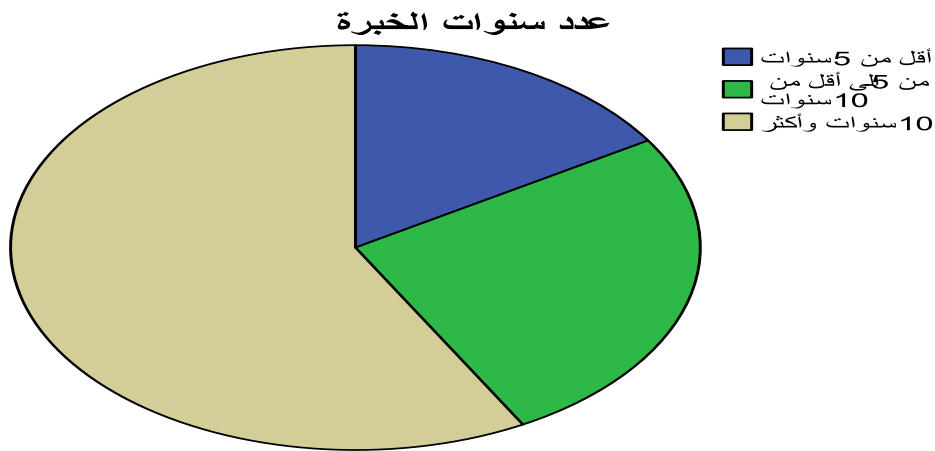
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
16.1%	5	أقل من 5 سنوات
25.8%	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
58.1%	18	10 سنوات وأكثر
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 9)

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): تركيبة أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19

من خلال الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-6) يظهر لنا أن أكثر فئات العينة خبرة هي التي تتراوح مدة أقدميتها (10 سنوات وأكثر) بنسبة (85.1%)، تليها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (25.8%)، وفي الأخير تأتي فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16.1%).

من خلال النتائج يتبين أن فئة (10 سنوات وأكثر) هي الفئة الغالبة حيث نلاحظ أن شركات متعامل النقل تهتم بالحفاظ على عمالها والاستفادة من خبراتهم التي تلقوها عبر السنين والتي تعد من العوامل المهمة لزيادة الكفاءة المهنية والقدرة على الانجاز وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موييليس و أوريدو وجيزي)

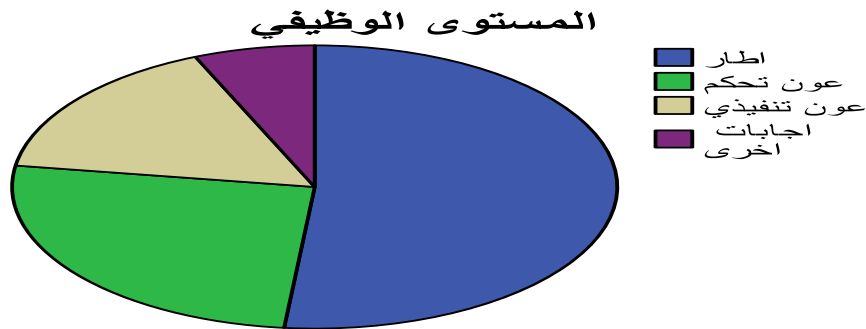
خامسا: المستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
51.6%	16	إطار
25.8%	8	عون تحكم
16.1%	5	عون تنفيذي
2%	2	إجابات أخرى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 10)

الشكل رقم (2-7): تركيبة أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19

من خلال الجدول رقم (2-9) والشكل رقم (2-7) يظهر أن مجال العمل الذي يغلب على عينة الدراسة هو (إطار) بمجموع (16) عامل أي بنسبة (51.6%)، ثم المجال (عون تحكم) بمجموع (8) أي بنسبة (25.8%)، ثم مجال (عون تنفيذي) بمجموع (5) عمال أي بنسبة (16.1%)، ثم (إجابات أخرى) بمجموع (2) أي بنسبة (6.5%).

من خلال النتائج يتبين أن فئة (إطار) هي الفئة الغالبة حيث أنه تم أخذ عينة العمال الإداريين كاملة.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بعد إستكمال تحليل النتائج الشخصية تم التطرق إلى تحليل نتائج متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل وهو إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بمحاورة الأربعة (إدارة الموارد البشرية، الإستقطاب، الإختيار، التعيين)، والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

أولاً-توجهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية

تمثلت اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة الموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (2-10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
1	يقدم القسم التقني في الشركة تدريبات فعالة للعمال تخص البرامج المستخدمة والأجهزة الحاسوبية.	3.06	0.854	أحيانا
2	يتم ملئ المناصب الشاغرة بسرعة في الشركة.	2.81	0.792	أحيانا
3	تعمل المؤسسة على التخطيط للمناصب الشاغرة.	2.81	0.910	أحيانا
4	تهتم الشركة بجمع بيانات المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	2.68	1.107	أحيانا
	متوسط عبارات محور إدارة الموارد البشرية	2.838	0.572	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 11)

من خلال نتائج الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (2.838) والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة على عبارات محور إدارة الموارد البشرية.

كما نلاحظ من الجدول أن الإنحراف المعياري الكلي قد بلغ (0.572)، وهو نسبة أقل من الواحد، هذا ونلاحظ أن أقل نسبة للانحراف المعياري للعبارات قد بلغ (0.792) وهو للعبارة رقم (2) حيث وافق أفراد العينة بشدة على أنه يتم ملئ المناصب الشاغرة بسرعة في شركات الإتصال.

ومما سبق يتضح أن هناك مستوى جيد لإحساس العمال بمدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة فاعلية تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها تعزيز أداء شركات متعاملي النقل.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

ثانيا- توجهات العمال نحو الإستقطاب

إندرجت مختلف إجابات أفراد العينة حول محور الإستقطاب كما يلي:

الجدول رقم (2-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإستقطاب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال الاتصالات لشغل المناصب الشاغرة.	2.81	1.195	أحيانا
2	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة.	2.55	1.060	أحيانا
3	تعد الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق من معايير الاستقطاب.	2.84	0.688	أحيانا
4	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب .	3.00	0.816	أحيانا
	متوسط عبارات محور الإستقطاب	2.800	0.670	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 11)

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (2.800) والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة على عبارات محور الإستقطاب.

كما نلاحظ من الجدول أن الانحراف المعياري الكلي قد بلغ (0.670)، وهو نسبة أقل من الواحد، هذا ونلاحظ أن أقل نسبة للانحراف المعياري للعبارات قد بلغ (0.688) وهو للعبارات رقم (7)، يتضح أن هناك مستوى جيد لإحساس العمال بأهمية العمل ضمن فريق ومدى مساهمة عملية الإستقطاب في زيادة الأداء التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية

ثالثا: توجهات العمال نحو الإختيار

إندرجت مختلف إجابات أفراد العينة حول محور الأفراد كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

الجدول رقم (2-12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإختيار

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم اختيار وتوظيف العمال في الشركة على أسس مدروسة تتناول خبرات في مجال التكنولوجيا والاتصال والاعلام والادارة .	2.84	1.128	أحيانا
2	تتم المفاضلة بين المتقدمين في الشركة على أساس المؤهلات.	2.81	0.910	أحيانا
3	تقوم الشركة باخضاع المتقدمين لعدة اختبارات بما يتلاءم مع الوظيفة الشاغرة.	2.90	0.870	أحيانا
4	تقوم الشركة باجراء المقابلات بمختلف أساليبها بما يناسب الوظيفة الشاغرة.	2.29	1.716	غالبا
	متوسط عبارات محور الإختيار	2.960	0.770	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 11)

من خلال نتائج الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (2.960) والذي يشير إلى أن هناك درجة قبول على عبارات محور الإختيار.

كما نلاحظ من الجدول أن الانحراف المعياري الكلي قد بلغ (0.770)، وهو نسبة أقل من الواحد، هذا ونلاحظ أن أقل نسبة للانحراف المعياري للعبارات قد بلغ (0.870) وهو للعبرة رقم (11)، وهذا يعني أن اجابات الأفراد كانت موافقة على أن شركات الإتصال تقوم بعدة إختبارات بما يتلائم مع الوظيفة الشاغرة .

ومما سبق يتضح أن هناك مستوى مقبول لإحساس العمال بأن شركات الإتصال تضمن وضع الشخص لمناسب في المكان المناسب وهذا من شأنه تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

رابعاً: توجهات العمال نحو التعيين

إندرجت مختلف إجابات أفراد العينة حول محور التعيين كما يلي:

الجدول رقم (2-13): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور التعيين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
1	يتم التعيين في الشركة بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة.	3.03	0.948	أحيانا
2	تحرص الشركة على تعيين العاملين ذوي كفاءة.	2.87	1.024	أحيانا
3	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية التعيين.	2.29	1.101	غالبا
	متوسط عبارات محور التعيين	2.731	0.706	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 11)

من خلال نتائج الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (2.731) والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة على عبارات محور التعيين.

كما نلاحظ من الجدول أن الانحراف المعياري الكلي قد بلغ (0.706)، وهو نسبة أقل من الواحد، هذا ونلاحظ أن أقل نسبة للانحراف المعياري للعبارات قد بلغ (0.948) وهو للعبارة رقم (13) حيث كان إتجاه إجابات أفراد العينة نحو حرص شركة الإتصال دائما على تعيين العمال بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة، كما نلاحظ أيضا أن العبارة رقم (15) أن شركات الإتصال لا تهتم بجمع المعلومات حل العمال حيث كانت إجابات أفراد العينة أنه غالبا ما تقوم شركات الإتصال بجمع معلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية التعيين بإنحراف معياري قدر ب (1.101).

ومما سبق يتضح أن إحساس العمال بمدى مساهمة عملية التعيين الشخص المناسب في المكان المناسب في تحقيق الميزة التنافسية أحيانا وليس دائما.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

خامسا: توجهات العمال نحو محور الميزة التنافسية

إندرجت مختلف إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية كما يلي:

الجدول رقم (2-14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تبنى الشركة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجودة.	3.10	1.136	أحيانا
2	تخصص الشركة الحوافز والمكافآت للأفكار الابداعية وتعمل على نشرها.	2.71	1.039	أحيانا
3	تقوم الشركة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز الموظفين.	3.19	0.601	أحيانا
4	تساهم الشركة في التدريب المستمر للموظفين.	3.06	0.892	غالبا
5	تستخدم الشركة الأساليب الالكترونية في الأعمال الادارية بشكل فعال (الرقمنة).	3.61	0.715	دائما
6	تتجاوب الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يساهم في تطوير سوق العمل.	3.39	0,803	دائما
7	تقوم الشركة باجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	3.19	0.749	أحيانا
8	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الشركة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	2.81	0.946	أحيانا
9	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين أليات تقديم الخدمات.	3.42	0.672	دائما
	متوسط عبارات محور الميزة التنافسية	3.164	0.441	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 11)

من خلال نتائج الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (3.164) والذي يشير الى أن هناك درجة أحيانا على عبارات محور الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

كما نلاحظ من الجدول أن الانحراف المعياري الكلي قد بلغ (0.441) وهو نسبة أقل من الواحد، هذا ونلاحظ أن أقل نسبة للانحراف المعياري للعبارات قد بلغ (0.601) وهو للعبارة رقم (18) حيث كان اتجاه اجابات أفراد العينة نحو "أحيانا" على أن الشركة تقوم بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز الموظفين.، كما نلاحظ أيضا أن العبارة (19) كان إتجاه اجابات أفراد العينة أنه غالبا ما تساهم الشركة في التدريب المستمر للموظفين بانحراف معياري قدر (0.892)، فيما كانت معظم إجابات أفراد العينة على العبارة (24) بأن الشركة تقوم دائما بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين أليات تقديم الخدمات بإنحراف معياري قدر ب (0.672).

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

لإختبار الفرضيات تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون والإنحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (2-15): مصفوفة الارتباط للمتغيرات

المتغيرات	إدارة الموارد البشرية	الإستقطاب	الإختيار	التعيين	الميزة التنافسية
إدارة الموارد البشرية	1				
الإستقطاب	* 0.413	1			
الإختيار	0.207	0.344	1		
التعيين	** 0.631	* 0.404	** 0.521	1	
الميزة التنافسية	0.336	* 0.395	0.353	** 0.463	1

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

** ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 12)

بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (2-15) فإنه يتضح أن العلاقات الارتباطية بين محاور الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) حيث تبين أن هناك علاقة موجبة طردية بين جميع المتغيرات.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي لولاية الأغواط.

معامل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (2-16): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.516a	0.267	0.241	0.38458

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 13)

نلاحظ من الجدول رقم (2-16) أن معامل الارتباط $R = 0.516$ مما يدل على وجود ارتباط قوي بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (2-17): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار 1	1.559	1	1.559	10.544	0.003a
البواقي	4.289	29	0.148		
المجموع	5.849	30			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 13)

نلاحظ من الجدول رقم (2-17) أن قيمة $Sig = 0.003$ وهي قيمة أقل من $\alpha \geq 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ملائم لقياس أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

جدول رقم (2-18): معامل خط الانحدار البسيط

النموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت t	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 (الثابت)	1.901	0.395		4.811	0.000
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	0.446	0.137	0.516	3.247	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 13)

نلاحظ من الجدول رقم (2-18) أن قيمة Sig ل هي Sig=0.003 وهي قيمة أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال .

ويمكن التعبير عن معادلة خط الانحدار البسيط بالشكل التالي:

$$Y=1.901+0.446 X$$

=Y المتغير التابع (الميزة التنافسية)

=X المتغير المستقل (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية)

ثانيا- إختبار الفرضيات الفرعية

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: محور إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (2-19): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.336a	0.113	0.082	0.42297

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 14)

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

نلاحظ من الجدول رقم (2- 19) أن معامل الارتباط $R = 0.336$ مما يدل على وجود إرتباط بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-20): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة إختبار فيشر F	قيمة الإحتمال Sig
1 الانحدار	0.660	1	0.660	3.692	0.065 _a
البواقي	5.188	29	0.179		
المجموع	5.849	30			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 14)

نلاحظ من الجدول رقم (2- 20) أن قيمة $Sig = 0.065$ وهي قيمة أكبر من $(0.01 \geq \alpha)$ وهذا يعني أن النموذج غير ملائم لقياس أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (2-21): معامل خط الإنحدار البسيط

النموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت t	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري			
1 (الثابت)	2.429	0.391		6.217	0.000
الإستقطاب	0.259	0.135	0.336	1.921	0.065

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 14)

نلاحظ من الجدول رقم (2-21) أن قيمة $Sig = 0.065$ لإدارة الموارد البشرية هي $Sig = 0.065$ وهي قيمة أكبر من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع متعامل الهاتف النقال .

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: محور الإستقطاب

جدول رقم (2-22): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.395 _a	0.156	0.127	0.41252

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 15)

نلاحظ من الجدول رقم (2-22) أن معامل الارتباط $R = 0.395$ مما يدل على وجود إرتباط بين محور الإستقطاب والميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-23): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
1 الانحدار	0.914	1	0.914	5.369	0.028 _a
البواقي	4.935	29	0.170		
المجموع	5.849	30			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 15)

نلاحظ من الجدول رقم (2-23) أن قيمة $\text{Sig} = 0.028$ وهي قيمة أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يعني أن النموذج ملائم لقياس أثر الإستقطاب على تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

جدول رقم (2-24): معامل خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت t	المعاملات	معاملات غير معيارية		النموذج
		المعيارية Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.524		0.324	2.435	1 (الثابت)
0.028	2.317	0.395	0.113	0.261	الإستقطاب

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 15)

نلاحظ من الجدول رقم (2-24) أن قيمة Sig للإستقطاب هي Sig= 0.028 وهي قيمة أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستقطاب على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال .

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: محور الإختيار

جدول رقم (2-25): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.353 _a	0.124	0.094	0.42022

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 16)

نلاحظ من الجدول رقم (2-25) أن معامل الارتباط R= 0.353 مما يدل على وجود إرتباط بين الإختيار والميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

الجدول رقم (2-26): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
1 الانحدار	0.728	1	0.728	4.120	0.052 _a
البواقي	5.121	29	0.177		
المجموع	5.849	30			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 16)

نلاحظ من الجدول رقم (2-26) أن قيمة $Sig = 0.052$ وهي قيمة أكبر من $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يعني أن النموذج غير ملائم لقياس أثر الإختيار على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (2-27): معامل خط الانحدار البسيط

النموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت t	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري			
1 (الثابت)	2.566	0.305		8.424	0.000
الإختيار	0.202	0.100	0.353	2.030	0.052

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 16)

نلاحظ من الجدول رقم (2-27) أن قيمة $Sig = 0.052$ للإختيار هي $Sig = 0.052$ وهي قيمة أكبر من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإختيار في تحقيق الميزة التنافسية في فروع متعامل الهاتف النقال .

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: محور التعيين

جدول رقم (2-28): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.463a	0.215	0.188	0.39798

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 17)

نلاحظ من الجدول رقم (2 - 28) أن معامل الارتباط $R = 0.463$ مما يدل على وجود إرتباط بين التعيين والميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-29): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	قيمة الاحتمال Sig
1 الانحدار	1.255	1	1.255	7.926	0.009a
البواقي	4.593	29	0.158		
المجموع	5.849	30			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 17)

نلاحظ من الجدول رقم (2 - 29) أن قيمة $Sig = 0.009$ وهي قيمة أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يعني أن النموذج ملائم لقياس أثر التعيين على تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

جدول رقم (2-30): معامل خط الانحدار البسيط

النموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت t	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 (الثابت)	2.374	0.290		8.194	0.000
	0.289	0.103	0.463	2.815	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم: 17)

نلاحظ من الجدول رقم (2-30) أن قيمة Sig للتعين هي Sig=0.000 وهي قيمة أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال .

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

نلاحظ من الجدول رقم (2-21) أن قيمة Sig لإدارة الموارد البشرية هي Sig= 0.065 وهي قيمة أكبر من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع متعامل الهاتف النقال

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

نلاحظ من الجدول رقم (2-24) أن قيمة Sig للإستقطاب هي Sig= 0.028 وهي قيمة أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال .

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختبار في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختبار في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

نلاحظ من الجدول رقم (2-27) أن قيمة Sig للإختبار هي Sig= 0.052 وهي قيمة أكبر من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختبار في تحقيق الميزة التنافسية في فروع متعامل الهاتف النقال .

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

نلاحظ من الجدول رقم (2-30) أن قيمة Sig للتعين هي Sig=0.000 وهي قيمة أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال .

الفصل الثاني: دراسة حالة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة (فرع شركات متعامل النقل موبيليس و أوريدو وجيزي)

خلاصة الفصل الثاني:

لقد كان الهدف من الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في فروع شركات متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي بالأغواط هو توضيح أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على واقع إستراتيجيات توظيف الموارد البشرية في شركات الإتصالات موبيليس وأوريدو وجيزي، وأيضا محاولة إبراز أن توظيف الموارد البشرية المناسبة في المكان المناسب أصبح أمر ضروري في شركات الإتصال، وذلك من خلال اختبار الفرضيات باستعمال برنامج Spss19 والتوصل الى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في فروع شركات متعامل الهاتف النقل بالأغواط.

كما تبين من خلال الدراسة أهمية المورد البشري خلال الدور الإيجابي الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية بين فروع شركات الإتصالات في الجزائر التي ترتبط بخلق القيمة للعملاء وتلبية حاجاتهم وكسب ولائهم وتحقيق التميز عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

خاتمة

خاتمة

بناء على ما سبق تم التوصل إلى أنه مع زيادة حدة المنافسة في مجال الإتصالات اتضح أن الموارد البشرية العاملة لدى شركات الإتصالات هي من المصادر الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه تتوقف فاعلية وكفاءتها على الإستراتيجية التي يتم فيها الحصول على هذه الموارد الإستراتيجية من إستقطاب وإختيار وتعيين من أجل دعم تواجدهم في السوق.

كما أنه تطور التكنولوجيا خاصة في مجال الإتصالات وخاصة أنها أصبحت متاحة لجميع المنافسين أصبح لابد من شركات الإتصال بأن تعزز مكانتها في السوق من خلال جوانب أخرى تميزها عن غيرها وتحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين، ومن بين أهم هذه الجوانب هو الجانب البشري وهذا من خلال عملية التوظيف الذي يعتبر ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث اعتماد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين، كما ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل، وأيضاً إرتباط عملية التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية إختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحاً من المطلوب.

كما أن الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات تعتبر شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الإتصالات، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة إلى إستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المؤسسات المنافسة الأخرى. والميزة التنافسية هي ما يدفع المؤسسات لعمل على تطوير مواردها البشرية مثل ما تقوم بتطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية.

خاتمة

أولاً- نتائج الفرضيات:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية البحث، وإختبار فرضياته، فتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في فروع متعامل الهاتف النقال.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختيار في تحقيق الميزة التنافسية في فروع متعامل الهاتف النقال.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين على تحقيق الميزة التنافسية في شركات متعامل الهاتف النقال.

ثانياً- التوصيات والإقتراحات:

من خلال النتائج السابقة تم إقتراح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة تطوير شركات الإتصال إستراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع البيئة التنافسية .
- ✓ إتاحة فرص عمل أكبر للخريجي الجامعات الحديثين وهذا لإكتسابهم المعارف الجديدة لمكتسبة من الأبحاث الحديثة والتطورات العلمية المتجددة وهذا لإضافة نوع من التجديد والتطور الفكري للموظفين داخل شركات الإتصال.
- ✓ الإهتمام بجانب التحفيز داخل شركات الإتصال لتشجيع العمال على الإبداع والإبتكار والتميز.

ثالثاً- آفاق الدراسة:

فيما يخص الآفاق المستقبلية للبحث فقدتم اقتراح المواضيع التالية:

- ✓ دراسة أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- ✓ أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية.
- ✓ أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.
- ✓ دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

I. باللغة العربية:

أ. الكتب

1. إبراهيم عباس الحلابي، "تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2013.
2. بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
3. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
4. ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أجد للنشر والتوزيع، بغداد-العراق، 2015.
5. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2010-2011.
6. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999.
7. سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.
8. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007.
9. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.
10. سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، 2009.
11. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ط3، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.

قائمة المراجع

12. عاطف جابر طه، "قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية"، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر.
13. عزام علي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
14. علي السلمي، "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية"، ط3، دار غريب، القاهرة- مصر، 1985.
15. عماد الدين محمد عياد سعد أبو جلاله، "القصور في إعداد خطط الموارد البشرية وأثره على فاعلية المنظمة"، ط1، جامعة الزاوية، الزاوية- ليبيا، 2013.
16. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
17. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهال اللبناني، بيروت- لبنان، 2012.
18. محمد سرور الحريري، "طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
19. محمد صالح فالخ، "إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
20. محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009.
21. محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، 2009.
22. مروان محمد نجيب، "دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
23. مصطفى محمود ابو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
24. موسى أحمد، "إدارة الأفراد(الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية- مصر، 2014.

قائمة المراجع

25. مؤنس رشاد الدين، "المرام في المعاني والكلام"، ط1، دار الراتب الجامعية/ سوفنير بيروت-لبنان، 2000.

26. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1996.

ب. الرسائل العلمية:

27. بن فرج الله فاطمة الزهراء، عياد سعيدة، "دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، الأغواط-الجزائر، 2012/2011.

28. تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين ببالادارات العمومية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة أحم بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

29. جنخوة طاهر، "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، ادارة أعمال، الاغواط-الجزائر، 2014/2013.

30. سلمان جميلة، طاقين مغنية، "دور الخدمات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، بنوك ومالية، الأغواط-الجزائر، 2016/2015.

31. محمد فوزي على العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

ت. المجالات والدوريات:

32. أ.د بشير بن عيشي، أ. فتيحة كحلول، "الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- في ظل دور الدولة بين الوصاية والمنافسة في القطاع"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة. جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر، العدد 8، 2017.

33. أحمد الأمين يوسف، د.أبو بكر بوسالم، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الاداري"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد1، 2019، الجزائر.

34. عزاوي أعمر، بوزيد سايح، "دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة "دراسات"، 2011، العدد 15.

II. باللغات الأجنبية:

أ. الكتب

35. Shimon L. Dolan et autre, "La Gestion Des Ressources Humaines", 3^{ème} éd, Editions du Renouveau Pédagogique Inc, Montréal- Canada, 2002.

ب. الرسائل العلمية:

36. Jane Jarvalt, " Strategic Human Resource Management in the Public Service: Evidence from Estonia and Other Central and Eastern European Countries" , Doctoral Thesis, Faculty of Social Sciences, Tallinn University of Technology , Tallinn-Estonia, 2012, Available at: https://www.ttu.ee/public/s/sotsiaalteaduskond/Instituudid/avaliku_halduse/Jarvalt_thesis_final.pdf ,08/03/2024.

37. Mrinali Baburao Tikare , "Study on Human Resource Management Practices in Hospitals and its Impact on Employee Satisfaction", Dissertation Master In Business Management, Patil University, Navi Mumbai, 2009, Available at: <http://dypusm.com/pdf/thesis/MRINALI%20BABURAO%20TIKARE.pdf>, 08/03/2024.

III. المواقع الالكترونية:

38. الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر Algérie Télécom،

"<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>" ، 2024/03/05 ، 14:01.

39. الموقع الرسمي لشركة موبيليس Mobilis، " <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> " ، 2024/03/05 ، 13:30.

40. موقع شركتي، <https://shirkaty.com/b/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-ooredoo> ، 2024/03/06 ، 08:10.

41. الموقع الرسمي لشركة أوريدو Ooredoo، " https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are " ، 2024/03/05 ، 15:50.

قائمة المراجع

42. موقع شركة أوريدو Ooredoo الجزائر، <https://ooredoo.dz/ar/about-us/about->، [ooredoo](https://ooredoo.dz)، 2024/03/06، 09:10.

43. الموقع الرسمي لشركة جيزي Djezzy ، <https://www.djezzy.dz/ar/%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-8%b9%d9%84%d9%8a%d9%86%d8%a7/%d9%84%d9%85%d8%ad%8%b9%d9%84-%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a>، 20:30، 2024/05/12.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة أسماء محكمين الإستبانه

الجامعة	أسماء المحكمين
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاعواط - الجزائر.	الدكتور بعداش طاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاعواط - الجزائر.	الأستاذ بن برطال عبد القادر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاعواط - الجزائر.	الأستاذ بوعيسى كريم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السيد (ة) الكريم (ة):

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: قائمة استقصاء

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والموسومة ب:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة (فرع شركة متعامل النقل موبيليس و أوريدو)

نرجو منكم الإجابة بدقة على عبارات الاستبيان للحصول على نتائج دقيقة وموضوعية مساهمة منكم في إنجاز هذه الدراسة.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة ولكم منا فائق الاحترام والتقدير".

تحت إشراف:

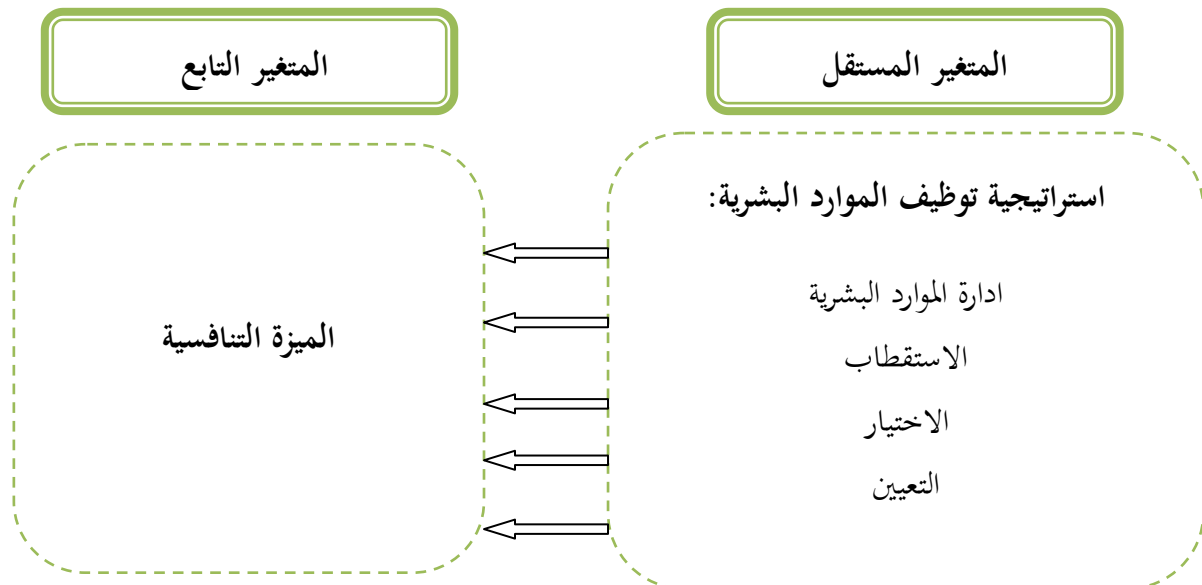
_ د. بعداش طاهر

من إعداد الطالبة:

- علوط حنان.

أولاً- نموذج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة.

ثانيا: المعلومات المتعلقة بالموضوع

المتغير المستقل: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

أ. ادارة الموارد البشرية: "هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها".

ب. الاستقطاب: هو مجموعة المراحل والعمليات التي تقوم بها المنظمات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين للملئ الوظائف الشاغرة في المنظمة، وهي توفر الأساس لعملية الاختيار والتعيين.

ت. الاختيار: هي تلك العملية الادارية التي تستطيع بمقتضاها إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة.

ث. التعيين: يكون خاص بالأفراد الذين تحطو المراحل السابقة يعتبرون مؤهلون لاستلام عرض عمل، والعرض يقدمه ممثل إدارة الموارد البشرية أما قرار التوظيف يتخذه مدير مصلحة الوظيفة الشاغرة.

المتغير التابع: الميزة التنافسية: وتعني "قدرة المؤسسة على جذب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم كما يشير مفهومها الى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".

القسم الأول - البيانات الشخصية والوظيفية:

أ- الجنس:

 أنثى ذكر

ب- العمر:

 من 30 إلى أقل من 40 سنة أقل من 30 سنة 50 سنة وأكثر من 40 إلى أقل من 50 سنة

ج- المؤهل العلمي:

 ليسانس ثانوي أو أقل دراسات عليا

د- عدد سنوات الخبرة:

 من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات 10 سنوات وأكثر

د- المستوى الوظيفي:

 تقني اطار اجابات أخرى عون تنفيذي

القسم الثاني: محاور الدراسة

ضع علامة X في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	التعديل
المحور الأول: ادارة الموارد البشرية		
1	يقدم القسم التقني في الشركة تدريبات فعالة للعمال تخص البرامج المستخدمة والأجهزة الحاسوبية.	
2	يتم شغل المناصب الشاغرة بسرعة في الشركة.	
3	يساعد التخطيط الجيد للموارد البشرية على شغل المناصب الشاغرة بسرعة.	
4	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	
المحور الثاني: الاستقطاب		
1	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال الاتصالات لشغل المناصب الشاغرة.	
2	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة.	
3	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الشركة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن فريق واحد.	
4	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب .	
المحور الثالث: الاختيار		
1	يتم اختيار وتوظيف العمال في الشركة على أسس مدروسة تتناول خبرات في مجال التكنولوجيا والاتصال والاعلام والادارة .	
2	تتم المفاضلة بين المتقدمين في الشركة على أساس المؤهلات.	
3	تقوم الشركة باخضاع المتقدمين لعدة اختبارات بما يتلاءم مع الوظيفة الشاغرة.	
4	تقوم الشركة باجراء المقابلات بمختلف أساليبها بما يناسب الوظيفة الشاغرة.	

المحور الرابع: التعيين

1	يتم التعيين في الشركة بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة.
2	تحرص الشركة على تعيين العاملين ذوي كفاءة.
3	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية التعيين.

المحور الخامس: الميزة التنافسية

1	تبنى الشركة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجودة.
2	تخصص الشركة الحوافز والمكافآت للأفكار الابداعية وتعمل على نشرها.
3	تقوم الشركة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز الموظفين.
4	تساهم الشركة في التدريب المستمر للموظفين.
5	تعين الشركة خبراء يتكيفون مع الظروف والمتغيرات والأزمات الطارئة.
6	تستخدم الشركة الأساليب الالكترونية في الأعمال الادارية بشكل فعال (الرقمنة).
7	تتجاوب الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يساهم في تطوير سوق العمل
8	تقوم الشركة باجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة
9	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الشركة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين
10	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين أليات تقديم الخدمات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السيد (ة) الكريم (ة):

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: قائمة استقصاء

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والموسومة ب:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة (فرع شركة متعامل النقل موبيليس وأوريدو وجيزي)

نرجو منكم الإجابة بدقة على عبارات الاستبيان للحصول على نتائج دقيقة وموضوعية مساهمة منكم في إنجاح هذه الدراسة.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في انجاز هذه الدراسة ولكم منا فائق الاحترام والتقدير".

تحت إشراف:

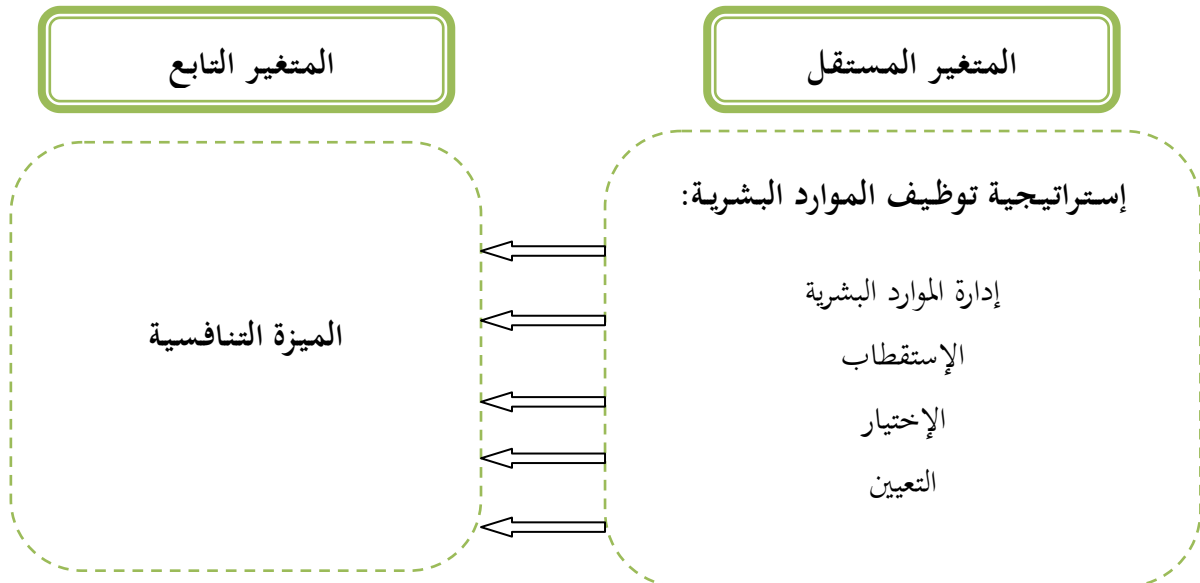
د. بعداش طاهر

من إعداد الطالبة:

- علوط حنان.

أولاً- نموذج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة.

القسم الأول - البيانات الشخصية والوظيفية:

أ- الجنس:

 أنثى ذكر

ب- العمر:

 من 30 إلى أقل 40 من سنة
 50 سنة وأكثر أقل من 30 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة

ج- المؤهل العلمي:

 ماجستير / ليسانس ثانوي أو أقل
 دراسات عليا

د- عدد سنوات الخبرة:

 من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات
 10 سنوات وأكثر

د- المستوى الوظيفي:

 عون تحكم
 اجابات أخرى اطار
 عون تنفيذي

القسم الثاني: محاور الدراسة

ضع علامة X في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	نادرا	غالبا	أحيانا	دائما
1	يقدم القسم التقني في الشركة تدريبات فعالة للعمال تخص البرامج المستخدمة والأجهزة الحاسوبية.				
2	يتم ملئ المناصب الشاغرة بسرعة في الشركة.				
3	تعمل المؤسسة على التخطيط للمناصب الشاغرة.				
4	تهتم الشركة بجمع بيانات المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.				
5	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال الاتصالات لشغل المناصب الشاغرة.				
6	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة.				
7	تعد الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق من معايير الاستقطاب.				
8	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب .				
9	يتم اختيار وتوظيف العمال في الشركة على أسس مدروسة تتناول خبرات في مجال التكنولوجيا والاتصال والاعلام والادارة .				
10	تتم المفاضلة بين المتقدمين في الشركة على أساس المؤهلات.				
11	تقوم الشركة باخضاع المتقدمين لعدة اختبارات بما يتلاءم مع الوظيفة الشاغرة.				
12	تقوم الشركة باجراء المقابلات بمختلف أساليبها بما يناسب الوظيفة الشاغرة.				
13	يتم التعيين في الشركة بعد التأكد من مطابقة شرو التعيين مع متطلبات الوظيفة.				
14	تحرص الشركة على تعيين العاملين ذوي كفاءة.				
15	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية التعيين.				
16	تتبنى الشركة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجودة.				
17	تخصص الشركة الحوافز والمكافآت للأفكار الابداعية وتعمل على نشرها.				
18	تقوم الشركة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز الموظفين.				

				تساهم الشركة في التدريب المستمر للموظفين.	19
				تستخدم الشركة الأساليب الالكترونية في الأعمال الادارية بشكل فعال (الرقمنة).	20
				تتجاوب الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يساهم في تطوير سوق العمل.	21
				تقوم الشركة باجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	22
				تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الشركة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	23
				تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين أليات تقديم الخدمات.	24

الملحق رقم (4): نافذة Spss19

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	الجنس	String	8	0	الجنس	...{1, 1} {تكر}	None	5	Center	Nominal
2	العمر	String	8	0	العمر	... {1, 1} أقل من 30	None	5	Center	Ordinal
3	المؤهل_العلمي	String	8	0	المؤهل العلمي	... {1, 1} ثانوي أو ...	None	9	Center	Ordinal
4	عدد_سنوات_الخبرة	String	8	0	عدد سنوات الخبرة	... {1, 1} أقل من 5	None	9	Center	Ordinal
5	المستوى_الوطني	String	8	0	المستوى الوطني	... {1, 1} {اعلم}	None	8	Center	Ordinal
6	س1	Numeric	8	0	يقدم القسم التقني في الشركة تدريبات فعالة للعاملين لتخص البرامج المستخدمة والأجهزة الحاسوبية.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
7	س2	Numeric	8	0	يتم على المناصب الشاغرة بسرعة في الشركة.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
8	س3	Numeric	8	0	تعمل المؤسسة على التخطيط للمناصب الشاغرة	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
9	س4	Numeric	8	0	يتم الشركة بجمع بيانات المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير العفلة والاختبار لخفض استخدامهما في المفاضلة والتعيين	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
10	س5	Numeric	8	0	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات تقنية في مجال الاتصالات لشغل المناصب الشاغرة	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
11	س6	Numeric	8	0	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
12	س7	Numeric	8	0	تعد الرغبة والفترة على العمل ضمن الفريق من معايير الاستقطاب	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
13	س8	Numeric	8	0	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
14	س9	Numeric	8	0	يتم اختيار وتوظيف العمال في الشركة على أساس مدروسة تتناول خبرات في مجال التكنولوجيا والاتصال والاعلام والادارة	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
15	س10	Numeric	8	0	تم المفاضلة بين المتقدمين في الشركة على أساس المؤهلات	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
16	س11	Numeric	8	0	تقوم الشركة باحضار المتقدمين لعدة اختبارات بما يتواءم مع الوظيفة الشاغرة	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
17	س12	Numeric	8	0	تقوم الشركة باجراء المقابلات بمختلف أساليبها بما يتناسب الوظيفة الشاغرة	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
18	س13	Numeric	8	0	يتم التعيين في الشركة بعد التأكيد من مطابقة شرو التعيين مع متطلبات الوظيفة.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
19	س14	Numeric	8	0	تحرص الشركة على تعيين العاملين ذوي كفاءة	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
20	س15	Numeric	8	0	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأفراد المرشحين في عملية التعيين.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
21	س16	Numeric	8	0	تبنى الشركة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجدد.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
22	س17	Numeric	8	0	تخصص الشركة الحوافز والمكافآت لأفكار الإبداعية وتعمل على نشرها.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
23	س18	Numeric	8	0	تقوم الشركة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتخفيف الموظفين.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
24	س19	Numeric	8	0	تساهم الشركة في التدريب المستمر للموظفين.	... {1, 1} {نادر}	None	3	Center	Scale
25	س20	Numeric	8	0	تقوم الشركة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	... {1, 1} {نادر}	None	2	Center	Scale

Data View Variable View

الملحق رقم (5) : مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: إختبار ثبات الأداة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	24

الملحق رقم (6): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	18	58.1	58.1	58.1
أنثى	13	41.9	41.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الملحق رقم (7): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	8	25.8	25.8	25.8
من 30 الى أقل من 40 سنة	4	12.9	12.9	38.7
من 40 الى أقل من 50 سنة	16	51.6	51.6	90.3
50 سنة وأكثر	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الملحق رقم (8): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	3	9.7	9.7	9.7
ماستر/ليسانس	21	67.7	67.7	77.4
دراسات عليا	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الملحق رقم (9): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	5	16.1	16.1	16.1
من 5 الى أقل من 10 سنوات	8	25.8	25.8	41.9
10 سنوات وأكثر	18	58.1	58.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الملحق رقم (10): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	16	51.6	51.6	51.6
عون تحكم	8	25.8	25.8	77.4
عون تنفيذي	5	16.1	16.1	93.5
اجابات اخرى	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الملحق رقم (11): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يقدم القسم التقني في الشركة تدريبات فعالة للعمال تخص البرامج المستخدمة والأجهزة الحاسوبية.	31	3.06	.854
يتم ملئ المناصب الشاغرة بسرعة في الشركة.	31	2.81	.792
تعمل المؤسسة على التخطيط للمناصب الشاغرة	31	2.81	.910
تهتم الشركة بجمع بيانات المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	31	2.68	1.107
تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال الاتصالات لشغل المناصب الشاغرة	31	2.81	1.195
تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة.	31	2.55	1.060
تعد الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق من معايير الاستقطاب	31	2.84	.688
تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب	31	3.00	.816

يتم اختيار وتوظيف العمال في الشركة على أسس مدروسة تتناول خبرات في مجال التكنولوجيا والاتصال والاعلام والادارة	31	2.84	1.128
تتم المفاضلة بين المتقدمين في الشركة على أساس المؤهلات	31	2.81	.910
تقوم الشركة باخضاع المتقدمين لعدة اختبارات بما يتلاءم مع الوظيفة الشاغرة	31	2.90	.870
تقوم الشركة باجراء المقابلات بمختلف أساليبها بما يناسب الوظيفة الشاغرة	31	3.29	1.716
يتم التعيين في الشركة بعد التأكد من مطابقة شرو التعيين مع متطلبات الوظيفة.	31	3.03	.948
تحرص الشركة على تعيين العاملين ذوي كفاءة.	31	2.87	1.024
تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية التعيين.	31	2.29	1.101
تتبنى الشركة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجودة.	31	3.10	1.136
تخصص الشركة الحوافز والمكافآت للأفكار الابداعية وتعمل على نشرها.	31	2.71	1.039
تقوم الشركة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز الموظفين.	31	3.19	.601
تساهم الشركة في التدريب المستمر للموظفين.	31	3.06	.892
تستخدم الشركة الأساليب الالكترونية في الأعمال الادارية بشكل فعال (الرقمنة).	31	3.61	.715
تتجاوب الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يساهم في تطوير سوق العمل.	31	3.39	.803
تقوم الشركة باجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	31	3.19	.749
تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الشركة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	31	2.81	.946
تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين أليات تقديم الخدمات.	31	3.42	.672
ادارة_الموارد_البشرية	31	2.8387	.57209
الاستقطاب	31	2.7984	.66901
الاختيار	31	2.9597	.76946
التعيين	31	2.7312	.70668
الميزة_التنافسية	31	3.1649	.44154
استراتيجية_توظيف_الموارد_البشرية	31	2.8320	.51102
Valid N (listwise)	31		

الملحق رقم (12): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

Correlations

	ادارة_الموارد_البشرية	الاستقطاب	الاختيار	التعيين	الميزة_التنافسية
ادارة_الموارد_البشرية	1	.413*	.207	.631**	.336

	Sig. (2-tailed)		.021	.263	.000	.065
	N	31	31	31	31	31
الاستقطاب	Pearson Correlation	.413*	1	.344	.404*	.395*
	Sig. (2-tailed)	.021		.058	.024	.028
	N	31	31	31	31	31
الاختيار	Pearson Correlation	.207	.344	1	.521**	.353
	Sig. (2-tailed)	.263	.058		.003	.052
	N	31	31	31	31	31
التعيين	Pearson Correlation	.631**	.404*	.521**	1	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.003		.009
	N	31	31	31	31	31
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	.336	.395*	.353	.463**	1
	Sig. (2-tailed)	.065	.028	.052	.009	
	N	31	31	31	31	31

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

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

الملحق رقم (13): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الرئيسية)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	استراتيجية_توظيف_الموارد_البشرية		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.516 ^a	.267	.241	.38458

a. Predictors: (Constant), الموارد_توظيف_استراتيجية_البشرية

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.559	1	1.559	10.544	.003 ^a
	Residual	4.289	29	.148		
	Total	5.849	30			

a. Predictors: (Constant), البشرية_الموارد_توظيف_استراتيجية

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

الملحق رقم (14): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية

الأولى)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة_الموارد_البشرية		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.336 ^a	.113	.082	.42297

a. Predictors: (Constant), البشرية_الموارد_ادارة

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.660	1	.660	3.692	.065 ^a
	Residual	5.188	29	.179		
	Total	5.849	30			

a.

الملحق رقم (15): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية

الثانية)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	^a الإستقطاب	. Enter
---	------------------------	---------

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.395 ^a	.156	.127	.41252

a. Predictors: (Constant), الإستقطاب

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.914	1	.914	5.369	.028 ^a
	Residual	4.935	29	.170		
	Total	5.849	30			

a.

الملحق رقم (16): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية الثالثة)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	^a الإختبار		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 ^a	.124	.094	.42022

a. Predictors: (Constant), الإختبار

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.728	1	.728	4.120	.052 ^a
	Residual	5.121	29	.177		
	Total	5.849	30			

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	^a الإختيار		. Enter

a.

الملحق رقم (17): مخرجات البرنامج الإحصائي Spss19: معامل الإنحدار الخطي البسيط (الفرضية الفرعية الرابعة)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	^a التعيين		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.463 ^a	.215	.188	.39798

a. Predictors: (Constant), التعيين

b. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.255	1	1.255	7.926	.00 ^a
	Residual	4.593	29	.158		
	Total	5.849	30			