



رقم التسجيل:/.../... : N°

الموضوع:

دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية

دراسة حالة المؤسستين الصناعيتين (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد
لصناعة الآجر)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

❖ د. تمار توفيق

إعداد الطالبين:

❖ بن دودة ياسين

❖ شرقي خليصة

لجنة المناقشة

1- د. قروش عيسى..... رئيسا

2- د. تمار توفيق..... مشرفا ومقرر

3- د. حوحو مصطفى..... مناقشا



شكر وعرفان

نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه ونعمته

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع و

وأناز لنا طريق العلم والمعرفة

اشكر أستاذنا الذي تكرم بالأشراف على هذا العمل ولم

يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ودعمه الدائم "تمار توفيق"

والأستاذ "حور مصطفى" على ما قدمه من توجيهات ونصائح قيمة

كما لا يفوتني أن أشكر أساتذة قسم علوم التسيير

وإدارات مؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

ومساهماتهم في إثراء البحث العلمي



إهداء....

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقنتني من نبع حياته و
عطفها الفياض، إلى من كان دعائها ورعاها عني سر نجاتي

أمي الغالية حفظها الله

إلى رمز الكفاح في الحياة إلى الذي تعب من أجل تربيته

إلى من عرس القيم والأخلاق في قلبي أطال الله عمره أبي...

إلى من رافقتني دعائها طوال أيام حياتي إلى جدي الغالية...

إلى من قاسموني العطف والحنان أمي وأبي

إلى أخوتي الذين تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها

إلى من سار في درج العلم حتى أتاه اليقين

أهدي هذا العمل المتواضع

وفيه الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه

جميع الطلبة المقبلين إن شاء الله

بن دودة ياسين

إهداء ...

إلى من علمتني أسس الحياة إلى من ربنتني علي أصول الدين..
إلى من ناضلت من أجلي وتعبت إلى أرتاح أمي الحبيبة ...
إلى من يشتهي اللسان إلى نطقه إلى من أعطاني اسما..

أبي العزيز

اللهم اجعلني نورا على قلوبهم وفخرا لهم بأربي.

إلى بلسم حياتي، إلى من أنس عمري ومخزن ذكرياتي، ومصدر

سعادتي إلى عائلتي وأحبتي الأعماء.

إلى كل من سهرت معي في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

وإلى كافة الأحياء كل باسمه

أهدي هذا العمل المتواضع

شوقي خليفة



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
{أ- ز}	مقدمة
{12- 47}	الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الاستقطاب والميزة التنافسية
13	تمهيد
14	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الرابع: العلاقة بين التوظيف ووظائف إدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثاني: الاستقطاب
18	المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب
22	المطلب الثاني: خطوات عملية الاستقطاب
23	المطلب الثالث: مصادر وأساليب الاستقطاب
31	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب
32	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: الميزة التنافسية أبعادها ومحدداتها ومركزاتها
40	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
44	المطلب الرابع: دور وظيفة الاستقطاب في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية
47	خلاصة الفصل
{48- 87}	الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريمانك ومؤسسة قلعة بني جماد لصناعة الأجر

49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريماتيك
50	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة بريماتيك أهدافها ومنتجاتها
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
55	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة قلعة بني حماد
55	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المبحث الثالث: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة
58	المطلب الأول: منهجية الدراسة
62	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
77	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
87	خلاصة الفصل
89	خاتمة
93	قائمة المراجع
97	الملاحق
100	ملخص الدراسة



قائمة

الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب	1
39	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	2
43	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسات الإستراتيجية التنافسية الأساسية	3
59	يوضح الاستبيانات الموزعة	4
59	يوضح أقسام ومحاوِر الاستبيان	5
60	يمثل مقياس ليكارت الخماسي	6
61	يمثل نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	7
62	يمثل تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الخماسي	8
62	يوضح المشاركين في الاستبيان حسب المؤسسة	9
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
63	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
64	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	12
64	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	13
65	يمثل توزيع أفراد العينة على المناصب الوظيفية	14
66	يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة باستقطاب الموارد البشري	15
69	يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد التكلفة	16
71	يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الجودة	17
73	يوضح تحليل العبارات المتعلقة ببعد الإبداع	18
75	يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الاستجابة	19
76	يمثل القياس الإحصائي لاستجابات مفردات عينة الدراسة نحو المحور الثاني	20
77	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الأولى	21
79	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية	22
82	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة	23
84	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرابعة	24
85	يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	25

قائمة

الأشكال

والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ذ	نموذج الدراسة	01
22	المراحل التي تمر بها عملية استقطاب الموارد البشرية	02
23	مصادر الحصول على القوة العاملة	03
28	أساليب الاستقطاب	04
38	دورة حياة الميزة التنافسية	05
41	الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	06
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة بريماتيك لصناعة الآجر	07
56	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الآجر	08
56	يوضح خطوات إصلاح التربة	09
57	نظرة عامة على مراحل التصنيع والتجفيف	10
57	يمثل دورة الطبخ	11
62	يوضح نسبة المشاركين في الاستبيان حسب المؤسسة	12
63	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	13
63	يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر	14
64	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	15
64	يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	16
65	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المناصب الوظيفية	17
86	يوضح النموذج الميداني للدراسة	18

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
96	الاستبانة	01
98	قائمة المحكمين للاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية	02

مقدمة

تمهيد

تمثل الموارد البشرية موردا مهما وأصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمات والمؤسسات، فالإنسان هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة، نظرا لما يملكه من قدرات ومهارات تمثل العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة والإنتاجية، بينما تظل الموارد الأخرى سواء كانت مادية أو غيرها عوامل مساندة، وبالتالي تعد عملية استقطاب الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تلقى على عاتق المؤسسة إنجازها، وعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية للمؤسسة.

كما أن الموارد الطبيعية والأموال المتوفرة لمؤسسة ما رغم أهميتهما الكبرى لا يغنيان أبدا عن العنصر البشري الكفاء، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجا بذاتهما، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله عليها هم القادرين على استخدام هذه الموارد في العملية الإنتاجية للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد.

وتستطيع منظمات الأعمال من خلال استقطاب وتعيين الموارد البشرية جني الكثير من الفوائد الإستراتيجية، مثل تحقيق الميزة التنافسية، والتي تعتبر هدفا إستراتيجيا لا يمكن تحقيقه إلا بتخطيط ورسم استراتيجيات بعيدة المدى، سواء على مستوى المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، أو على مستوى مدخلات الإنتاج من مواد وأيدي عاملة وعلاقات العملاء وغيرها من العوامل.

إن الموضوع المهم في هذه الدراسة يتعلق بمهام وواجبات إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تهدف إلي تحقيق الميزة التنافسية، وبما أن منظمات الأعمال وبموجب نظرية النظم تعتبر نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة، ويتفاعل معها، وبما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر جزءا من المنظمة فهي تشكل نظاما فرعيا بالإضافة للإدارات الأخرى في المنظمة لتكون في مجموعها النظام الكلي وهو المنظمة بكافة إدارتها، ولأن كل نظام من هذه النظم الفرعية له دور في تحقيق أهداف النظام الكلي من خلال تفاعله مع النظم الفرعية الأخرى، فإن إدارة الموارد البشرية عند ممارسة مهامها وأدوارها تضع في حساباتها الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فهي بحاجة لأن تستقطب وتعين الأشخاص ذو أفضل المهارات والخبرات من البيئة الخارجية بوسائل متعددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1- إشكالية الدراسة:

بما أن المؤسسة الجزائرية لا تعمل بمعزل عن العالم وما يجري فيه من تطورات، تم من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا كان لوظيفة استقطاب الموارد البشرية أثر في تحقيق الميزة التنافسية بأخذ حالة مؤسسة بريمتيك، و مؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الآجر بلمسيلة للإجابة عن الإشكالية التالية:



مقدمة

ما هو دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
تساؤلات الدراسة:

ينبثق عن سؤال البحث الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- 1- كيف تحقق وظيفة استقطاب الموارد البشرية ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة ؟
- 2- كيف تحقق وظيفة استقطاب الموارد البشرية الجودة المتفوقة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة ؟
- 3- كيف تحقق وظيفة استقطاب الموارد البشرية الإبداع المتفوق في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟
- 4- كيف تحقق وظيفة استقطاب الموارد البشرية الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء في المؤسسة الصناعية محل الدراسة ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وينتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الجودة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة المرونة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

- 1.المساهمة في إثراء المعلومات المتعلقة بالبحث؛
- 2.إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع وظيفة استقطاب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية؛



مقدمة

3. الدور الذي يلعبه استقطاب الموارد البشرية في الحصول على مزايا تنافسية، وتكييف هذه الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقها؛

4. الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الحالية، والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات.

4- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نطمح لتحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها ما يلي:

1. بيان دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛
2. محاولة إبراز أهمية وظيفة استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة؛
3. الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط استقطاب الموارد البشرية بالميزة التنافسية؛
4. محاولة التأكد من دور استقطاب الموارد البشرية كأحد أهم عوامل التفوق وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؛
5. اقتراح جملة من التوصيات في ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة والتي تساعد على تطوير وتحسين فعالية وظيفة استقطاب الموارد البشرية مما ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من الأسباب التي دفعت الباحثان إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

1. يعتبر هذا الموضوع من اهتماماتنا البحثية؛
2. قلة الدراسات التي تناولت دور وظيفة الاستقطاب بتحقيق الميزة التنافسية؛
3. ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بوظيفة استقطاب الكفاءات البشرية، مع تقديم أولوية الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري؛
4. الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها.

6- منهجية الدراسة:

سيتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج انتشارا في مجال العلوم الاجتماعية، فمن خلاله يتم جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها، إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي، حيث سيتم إجراء



مقدمة

الدراسة الميدانية في مؤسستين لصناعة الأجر، بولاية لمسيلة وذلك باعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم عدد من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث، وسيتم تحليل البيانات المجمع بالاعتماد على برنامج SPSS.22، الذي يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

7- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة بريمتيك، ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر بولاية لمسيلة.

الحدود الزمنية: كان من المفروض القيام بهذه الدراسة في بداية الأشهر الأولى من السنة الحالية ونظرا لانتشار فيروس كوفيد 19 وفرض الحجر الصحي في البلاد ابتداء من مارس 2020 فإنه تعطل إتمامها إلى غاية جوان 2020.

8- الدراسات السابقة:

1-دراسة (حسن فلح حسن)

عنوان الدراسة	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (قطاع الاتصالات الأردنية 2009)
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
عينة الدراسة	المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية.
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none">● محاولة التوصل إلى توصيات للمؤسسات الأردنية بالقطاع الخاص؛● توضيح طبيعة التأثير بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية؛● التعرف على مستوى ممارسات إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في صناعة الاتصالات الأردنية.
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى فصول الفصل الأول تناول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني تناول الإطار النظري والدراسات السابقة، والفصل الثالث تناول منهجية الدراسة، والفصل الثالث تناول مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات، أما الفصل الخامس فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات.
الأدوات	الاستبيان
أهم النتائج	● تتابع الشركة وبشكل منخفض الطلبة المتفوقين من خرجي الجامعات لاستقطابهم في كافة



مقدمة

التخصصات؛	<ul style="list-style-type: none"> تستخدم الشركة وسائل الإعلان المقروءة والمسموعة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها؛ وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإستراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحقيق ميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05).
-----------	--

2- دراسة (شوالي نور الهدى)

عنوان الدراسة	مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-)
نوع الدراسة	مذكرة ماستر
عينة الدراسة	عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على مفاهيم الموارد البشرية والميزة التنافسية؛ توضيح مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة؛ الوقوف على المتغيرات البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى فصول الفصل الأول تناول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني تناول إدارة الموارد البشرية، والفصل الثالث تناول الميزة التنافسية، والفصل الرابع تناول مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، أما الفصل الخامس فقد تناول الإطار المنهجي والميداني للدراسة.
الأدوات	الملاحظة، والاستبيان.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> تحظى الموارد البشرية باهتمام في المؤسسة الجزائرية؛ تتبع المؤسسة خططا إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية؛ تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

3- دراسة (فيروز بوزورين)

عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف.
نوع الدراسة	رسالة دكتوراة
عينة الدراسة	55 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارة مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها؛ التعرف على واقع ومستوي أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعلمية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية؛



مقدمة

• إبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية.	
تم تقسيم الدراسة إلى فصول الفصل الأول تناول الإطار النظري لممارسة إدارة الموارد البشرية، والفصل الثاني تناول الميزة التنافسية وأسس بنائها، والفصل الثالث تناول بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية من خلال مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الرابع فقد تناول الدراسة الميدانية.	خطوات الدراسة
الاستبيان، المقابلة، والسجلات والوثائق.	الأدوات
• تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسات محل الدراسة؛ • تولى المؤسسات المتوسطة محل الدراسة أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية؛ • يؤثر البعد العلمي لإدارة الموارد البشرية على كافة عناصر الميزة التنافسية.	أهم النتائج

4- دراسة (ميرفت الغلايني)

علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة).	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير.	نوع الدراسة
يتكون من جميع العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة.	عينة الدراسة
• إبراز العلاقة الموجودة بين تحليل الوظيفة واستقطاب الموارد البشرية والحصول على ميزة تنافسية وجوانب هذه العلاقة؛ • إبراز العلاقة الموجودة بين إستراتيجية تخطيط القوى العاملة والحصول على ميزة تنافسية وجوانب هذه العلاقة؛ • معرفة مهنية إجراءات عملية استقطاب الموارد البشرية التي تستخدمها البنوك التجارية في قطاع غزة وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية.	أهداف الدراسة
تم تقسيم الدراسة إلى فصول الفصل الأول تناول الإطار العام، والفصل الثاني تناول الإطار النظري، والفصل الثالث الدراسات السابقة، والفصل الرابع منهجية الدراسة وتحليل البيانات، أما الفصل الخامس النتائج والتوصيات.	خطوات الدراسة
الاستبيان	الأدوات
• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في قطاع غزة؛ • توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مهنية إجراءات الاستقطاب وتحقيق	أهم النتائج

مقدمة

الميزة التنافسية للبنوك التجارية في قطاع غزة، • توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين معايير استقطاب الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية.	
---	--

5- دراسة (أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي)

عنوان الدراسة	دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية.
نوع الدراسة	مقال علمي (مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية).
مجتمع الدراسة	موظفي بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني.
عينة الدراسة	عينة عشوائية مكونة من 54 موظفا من الإدارتين الوسطي والعليا.
هدف الدراسة	• معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تعيين أفضل الموظفين؛ • معرفة أثر معايير الاستقطاب التي تطبق في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تحقيق الميزة التنافسية.
خطوات الدراسة	تتكون من مقدمة والإطار النظري للدراسة ودراسة ميدانية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني.
الأدوات	تم الاعتماد على الاستبيان.
أهم النتائج	• إن الاعتماد على وكالة التوظيف له أثر مهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية؛ • يسهم الإعلان الداخلي لملء الوظائف المطلوبة في البنك بشكل ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية للبنك؛ • يؤثر استقطاب الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

أوجه لاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولا: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

1- بيان أهمية استقطاب الموارد البشرية؛

2- ضرورة استقطاب الموارد البشرية لما لها من أثر في خلق بيئة تنافسية للشركات والمؤسسات الجزائرية؛

3- الخروج بتوصيات تؤكد على أهمية استقطاب الموارد البشرية، وخصوصا في بيئة دراستنا وهي المؤسسات الصناعية.

ثانيا: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

هدف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استقطاب الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

مقدمة

في المؤسسات الصناعية، بينما وجدا الباحثان أن الدراسات السابقة لم تتحدث عن ذلك بصراحة بل تحدثت بشكل ضمني وفي بيئات مختلفة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الأولى من نوعها حسب علم الباحثان التي تسعى لمعرفة استقطاب الموارد البشرية، وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر.

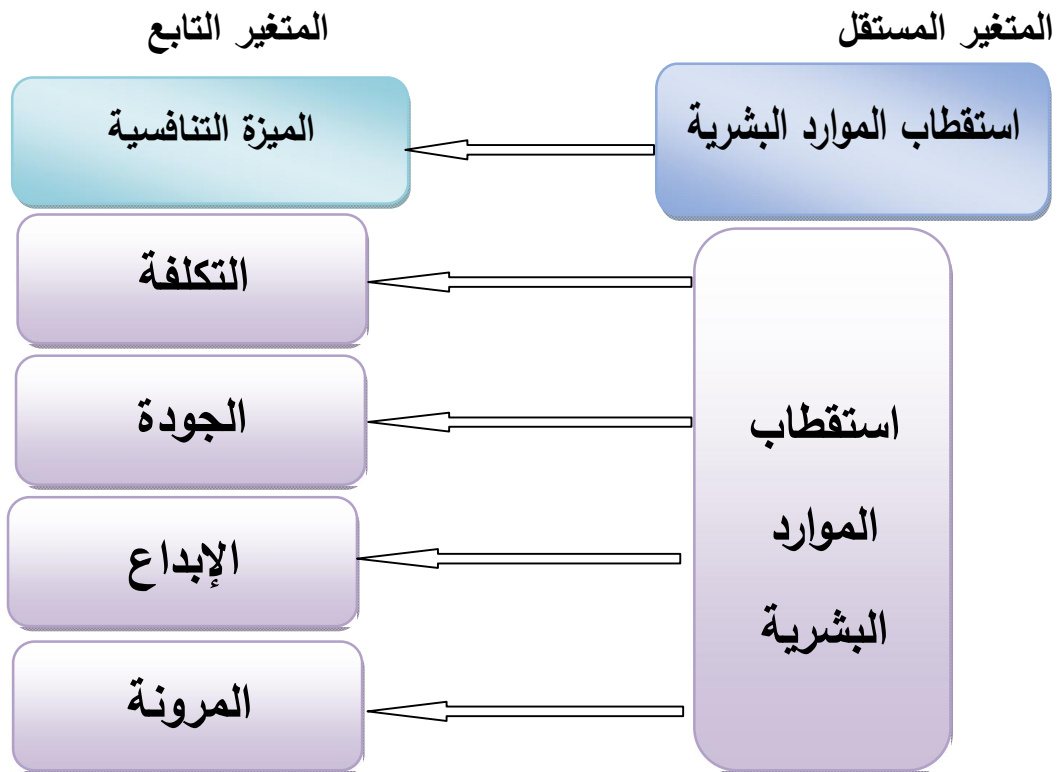
9- نموذج الدراسة:

في ضوء عناصر وأهداف الدراسة وفرضياتها، فإن التصور العام لنموذج الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة من خلال الشكل رقم (1) الذي تمت صياغته بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة حيث يتكون هذا النموذج من:

المتغير المستقل: هو استقطاب الموارد البشرية

المتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها التي تتمثل في التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

10- صعوبات الدراسة:

1. قلة المراجع المتعلقة بالميزة التنافسية؛
2. صعوبة إيجاد مؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية، فبعد التوصل مع العديد من المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الآجر وهذا راجع لكون هذه المؤسسات منها من رفض استقبالنا تماما، ومنها من رفض إجراء الدراسة الميدانية بسبب موضوع الدراسة؛
3. صعوبة التنقل للمؤسسات محل الدراسة بعد إجراءات الحجر الصحي في البلاد.

11- هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب هذا الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، ويتضمن كل فصل عدة مباحث، كما هو موضح فيما يلي:

يتناول **الفصل الأول**: الإطار النظري لمفهوم الاستقطاب والميزة التنافسية، وهو يضم ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تعريفها، أهميتها، أهدافها، وظائفها، والعلاقة بين التوظيف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

والمبحث الثاني لاستقطاب الموارد البشرية، وذلك من خلال تعريفه، أهميته، أهدافه، مهامه، خطواته، مصادره وأساليبه، والعوامل المؤثرة في نجاحه.

أما المبحث الثالث للميزة التنافسية، وذلك من خلال تعريفها، أنواعها، أهميتها، خصائصها مصادرها، محدداتها، أبعادها ومركزاتها، إستراتيجياتها ومعايير الحكم على جودتها، وفي الأخير علاقة استقطاب الموارد البشرية بتحقيقها.

الفصل الثاني فهو للدراسة الميدانية يضم ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة بريماتيك، التعريف بالمؤسسة وأهدافها، والهيكل التنظيمي لها، والمبحث الثاني تضمن تقديم عام لمؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الآجر، التعريف بالمؤسسة ووظائفها، والهيكل التنظيمي له، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها على ضوء البعاد التي صممت على أساسها أسئلة الاستبيان.

ونخلص في نهاية هذا البحث إلى حصر أهم النتائج بإيجاز في الخاتمة واقترحنا بعض التوصيات أملين أن تكون مفيدة وناجعة في هذا المجال.



12-المصطلحات الهامة في الدراسة:

الميزة التنافسية: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية.

إدارة الموارد البشرية: تعني جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة لاستخراج أفضل ما فهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدرة ممكن من الجهد والعطاء.

الاستقطاب: يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة.

الفصل الأول

الإطار النظري

لمفهوم وظيفة

استقطاب الموارد

البشرية والمميزة

التنافسية

مقدمة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات التي يفرضها واقع البيئة التي تنشط بها، كسرعة التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في حاجات ورغبات الزبائن وازدياد حجم الضغوط التنافسية، حيث أنها في سباق مُستمر للوقوف في وجه المنافسة والمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جُدد من خلال حصولها على الميزة التنافسيّة.

حيث تشكل الموارد البشرية أبرز ركائز المؤسسات على الإطلاق، وتبرز الحاجة إلى هذه الموارد وتزداد مع ازدياد الطلب عليها، أما البحث عن الموارد البشرية فإنه مكلف ومتقلب في آن واحد، وبما أن الحاجة إلى الموارد البشرية دائما موجودة، والنوعية الأفضل دائما مرغوبة، فلا بد إذا من تبرير تلك الحاجة، وتحصيل تلك النوعية عن طريق اكتشاف الأفراد ومحاولة جذبهم ووضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها، إذ لا بد من البحث عن مصادر الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها، من حيث الكم والنوعية واستقطابهم بكيفية جيدة، قصد تطوير ومواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

وللإلمام بالموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الاستقطاب

المبحث الثالث: الميزة التنافسية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد، وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعريف 1: يعرفها الدكتور علي السلمي بأنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير الموارد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية"¹.

تعريف 2: هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطتها، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.²

تعريف 3: هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على العمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.³

من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

ثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁴

1- تسهيل التعامل مع الأفراد؛

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص 43.
² - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 28.
³ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص- ص، 9-14.
⁴ - نفس المرجع السابق، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الاستقطاب والميزة التنافسية.....

- 2- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة؛
- 3- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ إضافة للعناصر السابقة يمكن إضافة العناصر التالية:¹
- 4- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدي العاملين؛
- 5- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- 6- تغيير القيم الوظيفية لدي العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- 1- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية؛
 - 2- مشاركة الإدارة العليا؛
- يمكن تلخيص مشاركة الإدارة في العناصر التالية:
- ✓ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية؛
 - ✓ ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة؛
 - ✓ ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً؛
 - ✓ وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- 3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- ✓ المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين؛
 - ✓ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛
 - ✓ حث مدراء الإدارات علي إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

¹ - فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 14.
² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص، ص، 28- 29.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة والوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية تركز اهتمامها على الأنشطة المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:¹

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
2. **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:** يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
3. **نظام الاختيار والتعيين:** يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
4. **تصميم نظام الأجور والحوافز:** يتم من خلال تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المتعلق بهم.
5. **إعداد خطة التدريب:** يتم ذلك من خلال السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة، من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
6. **تصميم نظام تقييم الأداء:** يتم ذلك من خلال وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة.
7. **وضع نظام الترقيات والنقل:** تقوم هذه المهمة على وضع ضوابط الترقية والنقل للعاملين بالمنظمة.
8. **صياغة ورعاية العاملين:** تقوم هذه الوظيفة بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

¹ - خضير كاظم حمود وباسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 31.

9. تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية

والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء لها وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق الاستراتيجيات الفاعلة في انجاز أهدافها بجدارة اكبر.

المطلب الرابع: العلاقة بين التوظيف ووظائف إدارة الموارد البشرية

إن الطبيعة الغامضة لعلاقة التوظيف في كثير من الأحيان تزيد من صعوبة إدارتها، وتتفاقم المشكلة بسبب تعدد العوامل التي تؤثر علي عقد العمل ومنها: ثقافة المؤسسة، وأسلوب الإدارة السائد، والقيم التي يتم تطبيقها من قبل الإدارة العليا، ووجود أو عدم وجود مناخ من الثقة والتفاعل اليومي بين الموظفين والمديرين التنفيذيين، وسياسات الموارد البشرية وتطبيقات الأعمال ويمكن للمتخصصين في الموارد البشرية الإسهام في تطوير علاقة التوظيف الإيجابية والمنتجة من خلال الطرق التالية:¹

1. مقابلات التوظيف، وذلك بعرض الجوانب السلبية والإيجابية للوظيفة في "شرح الوظيفة بشكل واقعي؛
2. تعريف الموظفين الجدد في المؤسسة وموظفيها بالسياسات والإجراءات والقيم الأساسية للمؤسسة، وتوضيح معايير الأداء المتوقع في مجالات: مثل الجودة وخدمة العملاء، وتحديد متطلبات المرونة؛
3. التشجيع على تطوير عمليات إدارة الأداء ومراجعة الأداء بصورة منتظمة؛
4. التشجيع على استخدام خطط تنمية الوظائف التي توضح التحسين المستمر في الأداء، التعلم الذاتي؛
5. استخدام برامج التعلم والتطوير لتعزيز القيم الأساسية، وتحديد توقعات الأداء؛
6. ضمان تدريب المديرين والقياديين في فهم دورهم في إدارة علاقة التوظيف من خلال عمليات إدارة الأداء والقيادة؛
7. اعتماد سياسة الشفافية بشكلها العام، أي ضمان تطبيقها في جميع المسائل التي تؤثر عليهم، مثل معرفة الموظفين لما يجري حولهم، ومشاركتهم القرار الذي له الأثر في تنمية الوظائف.

¹ - ميرفت محمد بيان الغلابي، علاقة استقطاب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015، ص، ص، 18، 19.

8. التشجيع على الاتصال بين المديرين والقياديين وأعضاء الفريق، من أجل تحقيق التفاهم المتبادل

المبحث الثاني: الاستقطاب

إن عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة وعلى مستوى تسيير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم وخلق الثروة، فالمكانة التي وصل إليها اليوم دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة واستعمال أحسن آليات الاختيار، حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره تقديم النتائج المرجوة منه، وتولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط الاستقطاب والاختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في السوق الحرة، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب

أولاً: تعريف الاستقطاب

تعريف (1): الاستقطاب هو عملية استكشاف وتحديد وجذب المترشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الاستقطاب فعالاً لا بد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلاً من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضاً في البحث وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي المصادر التي يمكن التركيز عليها حالياً ومستقبلاً.¹

تعريف (2): الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع الانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.²

تعريف (3): هو العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة شغل الوظائف الشاغرة من طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب داخلياً وخارجياً.³

¹ - منير نوري، الوجيز في تسيير المورد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص-ص، 137-139.

² - رضني عبد الغفار الكزازي حسين، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 487.

³ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 45.

تعريف (4): الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الحالية أو المتوقعة في المؤسسة.¹

من التعريف السابقة يمكن القول بأن الاستقطاب عملية تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، التي تهتم بتوفير الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

ثانيا: أهمية الاستقطاب:

ترجع أهمية هذه العملية لأنها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالإعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثيرا على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها وتنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.² ويمكن أيضا ذكر أهمية الاستقطاب في النقاط التالية:³

- 1- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي؛
- 2- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع؛
- 3- الاستقطاب السليم يؤثر على المنظمة حاضرا ومستقبلا؛
- 4- جهود الاستقطاب تساعد على الاختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة؛
- 5- انتقاء أفضل الأفراد والذين يتمتعون بالدافعية والحماس؛⁴
- 6- تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل؛
- 7- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات كفاءة عالية في المنظمة التي يعملون فيها؛
- 8- تحقيق إنتاجية أعلى؛
- 9- إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار وذلك باستبعاد الأفراد الغير مؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات مؤهلات عالية لتشغيل الوظائف.¹

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المناهل اللبنانية، بيروت، 2008، ص 122.

² - وسيلة حمدوي، إدارة الموارد البشرية، قامة، لنشر الجامعة، 2004، ص 88.

³ - عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2001، ص 68.

⁴ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001، ص 137.

ثالثاً: مهام الاستقطاب:

تتطلب عملية جذب واستقطاب الكفاءات العديد من المهام التي تسبق عملية الإعلان عن الوظائف واستقبال المتقدمين ومنها ما يلي:²

- 1- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة؛
- 2- تحديد نوعية الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وذلك على ضوء ما تظهره نتائج تخطيط الموارد البشرية؛
- 3- وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل، وذلك بالتنسيق مع الإدارات المتخصصة؛
- 4- تحديد مصادر الموارد البشرية التي يمكن أن تلبى احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة؛
- 5- العمل على وضع تطوير أساليب استقطاب فاعلة؛
- 6- الحصول على عدد وافر من الموارد البشرية المؤهلة، للعمل وتوفيره أمام عملية الاختيار.

رابعاً: أهداف الاستقطاب:

- إن الهدف العام لعملية جذب الكفاءات هو ترغيب وجذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة للعمل من أجل اختيار الأنسب منها لتلبية احتياجات المنظمة، من بين الأهداف الأخرى ما يلي:
1. توفير وزيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى العدد الملائم لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
 2. زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين والاختيار من بينهم؛³
 3. الإبهام في تكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءات عالية في المنظمة؛
 4. الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب الكفاءات المتميزة والملائمة لشغل الوظائف بالمنظمة؛⁴
 5. تحديد مجموعة من العمال أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر
 6. كسب رأي وثقة المترشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا؛
 7. نجاحهم في الأعمال التي يمكن إن تسند إليهم في حال صدور قرار توظيفهم.

¹- يوسف حاتم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 82.
²- محمد عبد الحليم صابر، تعليب عبد الحميد خالد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعين، الإسكندرية، 2010، ص، ص، 101، 100.
³- محمد عبد الحليم صابر تعليب عبد الحميد خالد، مرجع سبق ذكره، ص 100.
⁴- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 160-161.

خامسا: القائم بعملية الاستقطاب

بعد استعراض أهمية عملية الاستقطاب وأهدافه سابقا وأهم التعارف التي شملتها هذه العملية فإننا نوضح من خلال هذه العناصر من المسؤول عن عملية الاستقطاب في المنظمات على اختلاف أنواعها؟ في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب التوظيف في هذه الإدارة ويكون مسؤولا عن الاستقطاب والمقابلات والأعمال الإدارية اللازمة، للقيام بأنشطة الاستقطاب ويرجع السبب في ذلك إن العاملين بهذه الإدارة هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة او خارجها، أما في المنظمات الصغيرة الحجم فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ما يكون مدير المكتب التوظيف، ويمكن أيضا أن يقوم المدير التنفيذي باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم.

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم: (01) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
- مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط للأنشطة الاستقطاب.	- التخطيط للأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.
- العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.	- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب والمقابلة المبدئية.
	- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقديمها.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص116.

بين الجدول أعلاه عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب، وقد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في المرحلة الاختيار النهائي.²

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

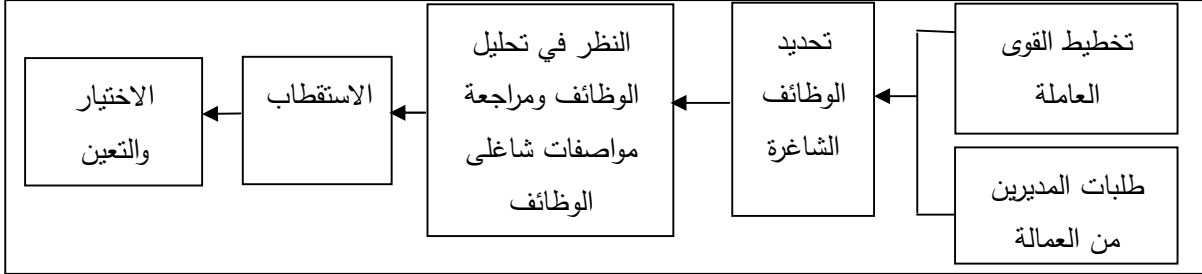
عمان الأردن، 2010، ص116.

² المرجع نفسه، ص 116.

المطلب الثاني: خطوات عملية الاستقطاب والقائم عليها

تمر عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ بتخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين.

الشكل (02) يوضح تسلسل المراحل التي تمر بها عملية استقطاب الموارد البشرية.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 140.

ويتضح من الشكل (02) أن عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية:¹

➤ **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

➤ **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعية العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية والذهنية، والقدرات والمهارات.

➤ **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن الوظائف الشاغرة والمطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأي المستويات الوظيفية تقع.

➤ **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة و مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

➤ **الاستقطاب:** هو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة.

➤ **الاختيار والتعيين:** هذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم، ثم التعيين.

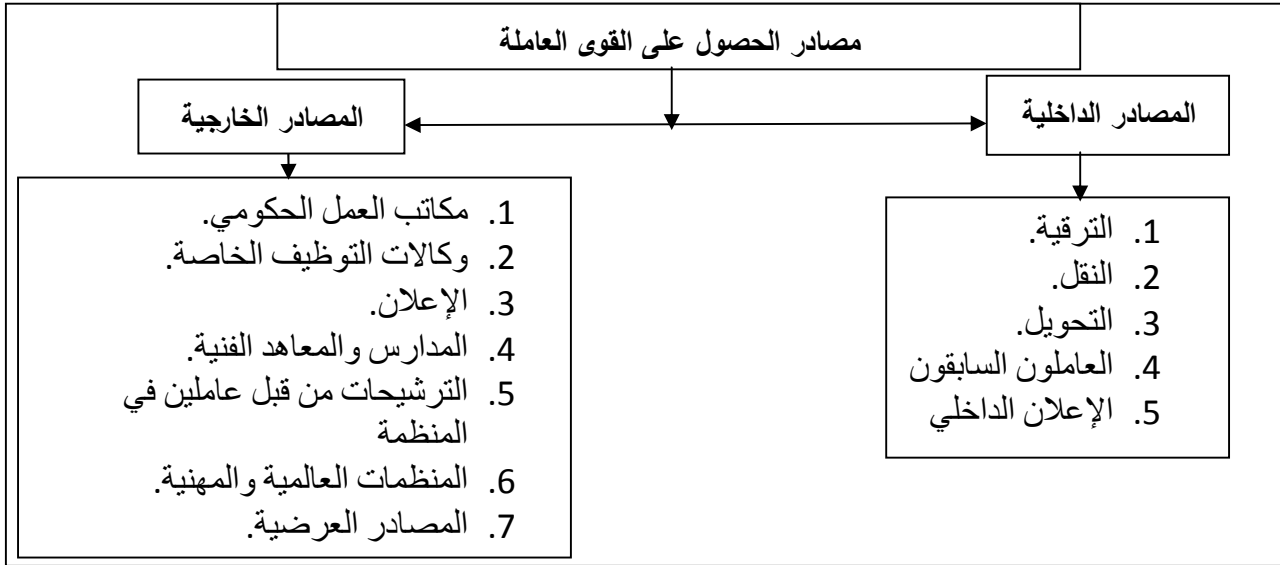
¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص، 141.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب الاستقطاب

أولاً: مصادر الاستقطاب

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد وظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى: مصادر داخلية ومصادر خارجية.¹

الشكل رقم(03): مصادر الحصول على القوة العاملة



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 109.

أولاً: المصادر الداخلية للاستقطاب (Internql sources)

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خبت وظيفة معينة في المنشأة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشأة بإحدى الطرق التالية:²

1- الترقية: تقوم بعض المنظمات بإعداد متكاملة لترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 109.

² - نفس المرجع، ص 103-104.

ولكي يحقق برنامج الترقية الأهداف المرجوة منها لابد من عملية الاختيار التي تركز على أسس موضوعية، ليسهل على جميع العاملين الفهم والتعرف عليها.¹

2- النقل والتحويل: يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة من سابقتها في أنها ليست من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو السلطة.

3- الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم بالعودة إلى العمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وإتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة وتحقيق مزايا عدة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين، وزيادة الشعور بالرضا بينهم، ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية وتقوم على أساس القرابة والعلاقة الشخصية.

4- مخزون المهارات: ويستعمل هذا الأسلوب، عندما يكون لدى المنظمة تصور كاملة عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات لديهم، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.²

5- الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالشركة، وهذه الإعلان اتجاء العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في المحيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد نفسه لديه مواصفات شغلها.

¹ - انس عبد الباسط، نفس المرجع، ص- ص 103 - 105.

² - نزار عواني اللبدي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 169.

مزاياء وعبوب الاستقطاب من المصادر الداخلىة: تكمن المزاياء والعبوب فى ما يلى:¹

➤ مزاياء الاستقطاب من المصادر الداخلىة

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة؛
- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات فى العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب؛
- المحافظة على القوى العاملة فى المنظمة من التسرب فى حالة الترقية والتقدم؛
- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك؛
- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

➤ عبوب الاستقطاب من المصادر الداخلىة

- قد يؤدي الاستقطاب من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات، فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر لضمان تولد الأفكار الجديدة والابتكارات وعدم كبتها نتيجة؛
- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليه من الخارج؛
- قد يتم سوء اختيار العاملين فى حالة الترقية؛
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبيا؛
- قد لا تكون المصادر الداخلىة بالكفاءة المطلوبة.

ثانيا: المصادر الخارجىة للاستقطاب:

- يتم الاعتماد هنا على مصادر من خارج المنظمة للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم فى الوظائف الشاغرة ويتم اللجوء لهذا المصدر فى الحالات التالية:²
- عند عدم توفير من يشغل الوظيفة داخل المنظمة؛
 - لتزويد المنظمة بمهارات وخبرات ومعارف جديدة؛
 - عند عدم توفير تخصصات معينة ومحددة من داخل المنظمة؛
 - لتزويد المنظمة بالوظائف الدنيا.
- ومن أهم هذه المصادر ما يلى:

¹ - فيصل حسونه، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² - نفس المرجع، ص 66.

1. **طالبي العمل:** ويمكن معرفة ذلك من خلال طلبات الاستخدام المقدمة للمنظمة حيث تحفظ الطلبات لحين الحاجة لها.
2. **مكاتب التوظيف:** وقد تكون مكاتب تابعة للقطاع العام كوزارة العمل مثلا أو مكاتب للقطاع الخاص مقابل أجور، وتسجل بهذه المكاتب أسماء الأشخاص الراغبين في العمل ومؤهلاتهم وتخصصاتهم.¹
3. **المدارس والكلديات:** إن الوظائف في منظمات الأعمال قد أصبحت فنية، ومعقدة بدرجة كبيرة بحيث أصبح الاعتماد على المعاهد العليا والكلديات مطلوباً بدرجة واسعة وعالية فإنه كثيرا من المؤسسات تقوم بمجهودات خاصة لإنشاء والمحافظة على العلاقات البناءة بينها وبين هذه المعاهد والكلديات المختلفة في مجال تخصصها، حتى يتسنى لها الحصول على الأفراد المطلوبين.²
4. **الإعلان:** يعتبر الإعلان مصدرا هاما من مصادر التوظيف، وأكثر السبل شيوعا، لاجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات، فتلجأ المؤسسات إلى الإعلان عن وظائفها الشاغرة والتي لا يمكن شغلها من المصادر الداخلية، ويكون الإعلان عادة في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لجلب أكبر عدد ممكن من الأفراد لكي يكون معدل الاختيار موفق أو يتضمن الشروط والمواصفات الواجب توفرها في المتقدمين للعمل بوضوح، مثل التكوين، الخبرة، السيرة المهنية لشاغل الوظيفة.³
5. **المنظمات المنافسة:** تشكل المنافسة مصدر جيدا للاستقطاب عناصر الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، يوجد عدة مزايا لتوظيف الأفراد المنتسبين من المنظمات المنافسة، فقد يكون المنافس قد استثمر في هؤلاء الأفراد مبالغ معتبرة لتكوينهم وتأهيلهم، إضافة إلى كونهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات عن سياسة المنظمات المنافسة.⁴
6. **الترشحات من قبل عاملين في المنظمة:** يلجأ عدد غير قليل من المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة إلى اختيار أفراد موصى عليهم من قبل عاملين في المنظمة، وهذه السياسة تلقي تأييدا كبيرا من قبل العاملين حيث أنها تنطوي على ثناء ضمنى على أفراد الموارد البشرية الحالية، بدليل أن المنظمة ترغب في الحصول على أفراد جدد على شاكلة الموجودين به حاليا، كما أن هذه السياسة

¹ محمد علي رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص إدارة المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2003، ص 44.

² محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 589.

³ سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 73.

⁴ عبد الفتاح بوخمكم، تفسير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، 2011، ص 166.

تضمن إلى حد كبير إمداد المنظمة بأفراد أكفاء، وذلك لأن الموظف الحالي عندما يقوم بترشيح شخص آخر للعمل بالمنظمة يحاول جاهداً أن يبقى على مركزه وسمعته لدى الإدارة ويقوي من ثقته فيه ومن ثم يسعى إلى ترشيح شخص كفاء يثق فيه وفي كفاءته وقدراته،

ومن ناحية أخرى فإنه سيعطي صديقه الذي يرشحه للعمل كل المعلومات اللازمة عن المنظمة، وبديهي أنها معلومات في صالح صديقه، ومن ثم فإنه يقرب بين المنظمة وصديقه، وهذا شيء تتوقعه الإدارة من العاملين القداماء، فهي تثق فيهم وتتوقع منهم أن يعطوا صورة صادقة عن المشروع للغير.¹

7. النقابات العمالية: تلعب النقابات العمالية دوراً رئيساً كمصدر هام بالنسبة لأنواع معينة من العمال،

فلا يمكن لأي منظمة أن تتعاقد مع أي عامل من هذه الفئة إلا عن طريق النقابة التي ينتمي إليها، حيث تتعهد النقابة في هذه الحالة بتوريد العدد المطلوب من العمال لصاحب العمل في الوقت المحدد وبشروط العمل المتفق عليها، وبذلك تستطيع النقابة وضع حد للمنافسة بين الأعضاء على العمل، ووضع حد لاستغلال أصحاب الأعمال لحاجات الفرد الماسة إلى العمل، ولا بد للعامل من الاشتراك في النقابة حتى يتمتع بعضويتها ويأخذ دوره في قوائم الأفراد الذين تبحث لهم النقابة عن عمل، وقد أراح هذا الإجراء عن عائق الإدارة مسؤولية البحث عن أنواع معينة من العمال.

مزايا وعيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية:

➤ مزايا مصادر الاستقطاب الخارجية

- تتيح للمنظمة فرصة للتقدم والتطوير عن طريق السماح بدخول مهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً؛
- تضمن تحقيق تقدم واستقرار المنظمة واستمراريتها، من خلال توفير رؤى جديدة للعاملين لديها؛²
- حصول المنظمة على كفاءات ومهارات من مصادر خارجية يقلل من تكاليف تدريب وتأهيل العاملين.
- تمكن المنظمة من إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة، وتتيح إمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة فيها؛³

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 107 - 108.

² - خضير كاظم حمود الخرشنة كاسب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ - حاتم الطائي يوسف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 196.

➤ **عيوب مصادر الاستقطاب الخارجية:** تكمن في عيوبه في العناصر التالية:¹

- تقلل من استفادة المنظمة من المستودع المهاري؛
- تؤدي إلى سيادة عدم الرضا بين العاملين؛
- زيادة تكاليف عمليات التوظيف؛
- قد لا تتوفر الكفاءات والفاعلية المطلوبة في العاملين الجدد؛
- التعرض لمشكلات العاملين الجدد من حيث التأقلم والتكيف والانسجام.

ثانياً: أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة التي تعمل بها والشكل التالي يوضح أهم أساليب الاستقطاب.

الشكل رقم (04): أساليب الاستقطاب

أساليب الاستقطاب
1- الإعلان: أ) إعلانات داخلية ب) إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. ت) إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون. 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض. 3- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة. 4- التدريب الصيفي. 5- زيارة المدارس والجامعات.

المصدر: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص150.

أولاً: الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوبة شغلها، وينبغي على

مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:²

- 1- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها؛
- 2- تحديد المنظمة التي يرغب في اختيار العمالة منها؛
- 3- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين؛

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2008، ص 142.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص - ص 150 - 154.

4- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعة وظروف العمل.

➤ **الإعلانات الداخلية:** هي عبارة عن ملصقات وإعلانات بالشركة وتكون هذه الإعلانات في الأماكن

التي يتجمع فيها أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة والذين يتوقع أن يبحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط الوظيفة على التقدم للشركة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعادة، وقد توضع هذه الإعلانات على مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة الشركة وفي المداخل الرئيسية لها.¹

➤ **إعلانات بالصحف اليومية والدوريات:** غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة

في الصحف اليومية باعتبارها أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء، وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجتها من العمالة في المجالات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة ويكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

➤ **إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون:** تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفزيون

باعتبارهم وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، وغالبا ما يكون هذا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني، وغالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالشركة أو المنظمة المعلنة، وعن أسلوب التقدم للوظيفة.

وقد تلجأ بعض الشركات (مثل: شركات الغزل والنسيج) إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة وذلك في المناطق المجاورة للشركة والتي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة ن على أن تتولى الشركة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل.

ثانيا: استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة حيث

يوجد بعض المتخصصين في عمليات استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويجب على المستقطبون أن تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، وجهات عملهم وأرقام الهواتف

¹ - نفس المرجع، ص 151-152.

الخاصة، وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد، وفي حالة احتياج المنظمة لتخصص معين من تلك التخصصات فإنهم يطلبون من المستقطبين، الاتصال بالأفراد التي تتوفر فيهم هذه الصفات وإغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، وقد يمتد دور المستقطبين إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم الشركة أو المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المختصة في التوظيف.¹

ثالثاً: دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين وتقوم هذه المنظمات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها، لتخلق رغبة داخل بعض الأفراد ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها، وقد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات معينة، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض، ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجتذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يوميا وتحمل مشقة الذهاب والعودة من العمل، والمنظمات التي تقوم بإتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات صغيرة، وغير مشهورة.

رابعاً: التدريب الصيفي: تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف، وفي خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد تخرجه.

خامساً: زيارة المدارس والجامعات: تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة ومزايا العمل بها، ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالشركة.

¹ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 152-154.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نجاح استقطاب الموارد البشرية

تكمن العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب للموارد البشرية فيما يلي:¹

➤ **الحجم:** لاشك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نجاح نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها، فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط.

➤ **الظروف المحيطة بسوق العمل:** إن المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضا على نجاح النشاط الاستقطابي الذي تقوم بها، (العرض الكلي والطلب الكلي على العمالة في سوق العمل المحلية).²

➤ **الخبرات السابقة للمنظمة:** وهي الخبرات المنظمة السابقة في مجال استقطاب الموارد البشرية ومدى فعالية جهودها في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نجاح نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.

➤ **اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش:** إن المنظمات المنكمشة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل وقد لا تحتاج إليه على الإطلاق، أما المنظمات النامية والتي تتوسع في نشاطها بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع بحيث يصبح نشاطا رئيسيا لها في مجال إدارة الموارد البشرية.

➤ **ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة:** إن الأجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

➤ **طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة:** هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من منظمات أخرى، فوظائف مثل: أعمال السكرتارية في الجامعات، وأعمال الشباك في البنوك، (موظف الشباك يتعامل مع الجمهور)، وغيرها من الوظائف الروتينية لا تجتذب أفراد أكفاء، لأن هذه النوع من الوظائف منخفضة الراتب، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من صعوبات المنظمة في الحصول على أفراد ذو مهارات لشغل هذه الوظائف، ونجد أن المنظمات الكبيرة تتمتع بقدرة عالية في جذب أفضل العناصر نظرا لجاذبيتها وارتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين فيها

¹ - أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

² - نفس المرجع السابق، ص 104.

مثل: جنرال موتورز في الولايات المتحدة، ولا شك أن العوامل السابقة تؤثر أيضا على المصادر المناسبة التي يمكن للمنظمة الحصول منها على الموارد البشرية المطلوبة، فقد لا يتيسر لمعظم المنظمات استخدام جميع مصادر القوى العاملة، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، وبالتالي فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف أساسا على العوامل السابقة الإشارة إليها.¹

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، خاصة في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي الذي يشهد تغييرات متسارعة فرضتها عوامل كثيرة، ورغم تعدد وتباين الأطر النظرية المرتبطة بمصطلح الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، إلا أن هناك اتفاق على أنها المحدد للموقف التنافسي للمؤسسة وهي المفتاح لاستمراريتها ونموها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولا: تعريف الميزة التنافسية

التعريف الأول: هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل من المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:²

✓ القيمة المدركة لدى العميل؛

✓ قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

التعريف الثاني M.Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.³

¹ - أنس عبد الباسط، نفس المرجع، ص 103.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 13-14.

³ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

التعريف الثالث: هي مدى قدرة واستعداد المؤسسات أو القطاعات إلى تكوين المزايا التنافسية التي

تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها تجاه المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية.¹

التعريف الرابع علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح

للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المنظمة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق بها المنظمة على منافسين.

إن هذه المزايا تقود المنظمة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية، رضا الزبون وولاءه.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أنواع الميزة التنافسية فيما يلي:³

ميزة التميز: وهي الميزة التي تقوم على قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد ويكون ذو قيمة لدى

الزبون، إذ أن الخصائص والمنافع الفريدة للمنتج تمكن المؤسسة من فرض علاوة سعرية عالية جراء

القيمة الأعلى لهذه الخصائص لدى شريحة سوقية معينة، وتتمثل أهم مصادر هذه الميزة في:

✓ الجودة والابتكار؛

✓ الموثوقية والسمعة؛

✓ العلامة التجارية؛

✓ موقف الشركة من البيئة؛

✓ خدمة الزبون؛

✓ الخدمات المتكاملة.

¹ - محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيس الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الاولى، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 22.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

³ - محمد الهادي خنوس، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير، إدارة بيئية وسياحية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014/04/27، ص 70.

■ **ميزة التكلفة:** وهي الميزة التي تقوم على الكفاءة وذلك بتقديم منتجات أو خدمات مماثلة للمنافسين

وبأسعار أقل، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال المصادر التالية:

✓ اقتصاديات الحجم؛

✓ اقتصاديات التعلم؛

✓ إدارة سعة الإنتاج؛

✓ تصميم المنتج؛

✓ التكلفة الأدنى للمدخلات؛

✓ الكفاءة الإدارية.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

اهتم الباحثين بتحليل الميزة التنافسية ومكوناتها، ومن أهميتها في مجال الأعمال فهي تعتبر:¹

➤ سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛

➤ معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها؛

➤ هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، مرتبطة أساسا بالأداء

المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من

دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب قد

يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

يرى الباحثين أن الميزة التنافسية هي هدف في حد ذاته تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وهذا من خلال

الاستغلال الأمثل لجميع مواردها، الأمر الذي يحقق زيادة في أداء المؤسسة مما يؤدي بدوره إلى زيادة

الإنتاجية التي تلبية رغبات الزبائن وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

¹ - أحمد يوسف، ودلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص، ص 152، 153.

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية

- يمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية في النقاط الآتية:¹
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أي لا يمكن فهمها في إطار مطلق؛
 - أنها تحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة؛
 - أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 - أنها تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو لكليهما؛
 - أنها تؤثر في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم على الشراء منها؛
 - أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
 - أن تكون حاسمة، بمعنى أنه تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على منافسيها.

خامساً: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن القول بأن هناك مصدرين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، فإن أهم المصادر كما يلي:

- **التكنولوجيا:** لقد تزايد الاهتمام بالعمل التكنولوجي، لأنه يعد مورداً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم قيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا تستمد قيمتها وأهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.²
- **الجودة:** تشير إلى رغبة الزبون عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل، إلى جانب السعر المناسب، بل تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات من القرن الماضي في تحديد قرار الشراء قياساً إلى السعر.³
- **المرونة:** ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية، وعمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج، أو في حجم الإنتاج، أو في المزيج الإنتاجي، لذا فهي تشمل على مرونة الحجم، ومرونة المزيج.

¹ - محمد الهادي خنوس، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - فاطمة الزهراء تلجون وعائشة قاسمي، علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة شركة موبليس فرع البويرة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2012، ص 49.

³ - بن عشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، ورقة تقدم بها للملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005، ص 297-258.

➤ **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقة الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

➤ **الوقت:** إن التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاسها على المؤسسات أدت إلى الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا تتنافس من خلال المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدرا تنافسيا من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

1. وقت التسليم السريع؛

2. التسليم في الوقت المحدد؛

3. سرعة التطور.

➤ **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد معلوماتي وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسيدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع، وخدمات جديدة.¹

المطلب الثاني: الميزة التنافسية أبعادها محدداتها ومرتكزاتها

أولا: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة للاهتمام بحاجات ورغبات المستهلكين وهذا لن يكون إلا من خلال بناء وامتلاك ميزة تنافسية ناجحة، وللوصول إليها يجب التعرف على أبعادها كي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلب في السوق، وتتمثل هذه الأبعاد في العناصر التالية:²

➤ **الوقت:** يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز علي خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن، ويعبر الوقت عن التزام المؤسسة بمواعيد تسليم الطلبات المتفق عليها مع العملاء، وكذلك عن سرعة التطوير وحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج.

¹ - خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي سعيدة نموذجا، رسالة ماجستير، مالية دولية، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص 145.

² - أحمد بن خيرة ونصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوت 2019، ص 79.

التكلفة: وهو أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المترتبة عن تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المؤسسات إلى تخفيض التكاليف من خلال تخفيض التكاليف الثابتة، وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية، والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ونظراً لانخفاض التكاليف فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية نتيجة انخفاض أسعارها المبني على انخفاض كلفتها.

المرونة: هي القدرة علي مواجهة التغيرات و استغلال الفرص الموجودة في بيئة المنافسة، وتتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات المراقبة، التنبؤ والتقدير لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم المتغيرة وأهداف المنافسين واستراتيجياتهم المتطورة، بالإضافة إلى المناورة بمصادر بناء الميزة التنافسية.

الإبداع: الإبداع هو بعد من أبعاد الميزة التنافسية والذي يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا لا يقتصر فقط على تبني الاستراتيجيات الاستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، ويجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة.¹

الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلعة أو خدمة لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.²

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس:³

حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل وتمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.

¹ حميدة زواوي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، جامعة لمسيلة، 2018/06/27، ص 64.

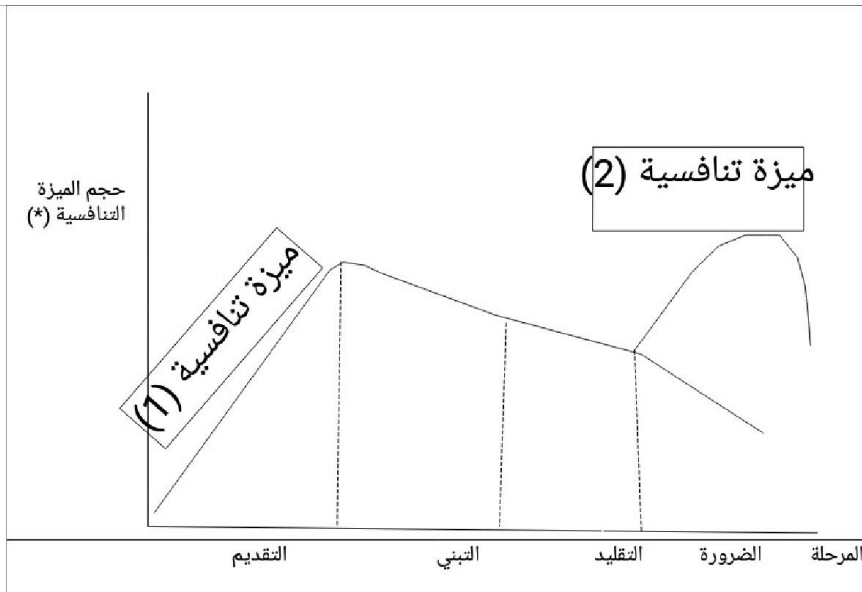
² عز الدين علي سويبي و نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص 72.

³ د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 85.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الاستقطاب والميزة التنافسية.....

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل، ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا.

الشكل رقم(05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.

نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق التنافسي عن درجة توسع النشاطات وعمليات

المؤسسة التي تكسبها مزايا تنافسية إضافية وحقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي

تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويوجد أربعة أبعاد تؤثر على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي،

القطاع الرأسي، القطاع الجغرافي، ونطاق الصناعة.¹

¹ - د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 87- 88.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الاستقطاب والميزة التنافسية.....

الجدول رقم(2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
1-النطاق السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 87، 88.

ثالثا: المرتكزات الأساسية للميزة التنافسية

ترتكز الميزة التنافسية على عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:¹

- ✚ تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين؛
- ✚ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل، ومن ثم تلبيتها بطريق أفضل من المنافسين؛
- ✚ السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون؛
- ✚ استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لتوفير الميزة التنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة؛
- ✚ الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين؛
- ✚ تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بتوفير فرص جديدة أكبر.

¹ - ميرفت محمد بيان الغلاني، مرجع سبق ذكره، ص 38.

رابعاً: أسباب تطور الميزة التنافسية

على المؤسسات الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة، أن تبحث عن أسباب تطوير هذه الميزة المتمثلة فيما يلي:¹

➤ **ظهور تكنولوجيا جديدة:** حيث يؤدي التغيير التكنولوجي إلى خلق فرص جديدة في مجالات عديدة مثل: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، التسليم والخدمات المقدمة للعميل.

➤ **ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها:** فعندما يقوم العملاء بتتمة حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات حاجاتهم، فإن ذلك سينعكس على منتجات المؤسسة بحيث يحدث تعديل في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة جديدة.

➤ **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** عند ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، تبرز للمؤسسات فرص خلق تنافسية جديدة، والهدف لا يتمثل فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من العملاء، وإنما أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من العملاء.

➤ **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية عند حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الخام، الطاقة، والنقل، والمعدات، والاتصالات والإعلان.²

➤ **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك العديد من المؤثرات التي تؤثر على الميزة التنافسية وتؤدي إلى تغييرها مثل: القيود الحكومية المرتبطة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

أولاً: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد

¹ - فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، 2017، ص 88.

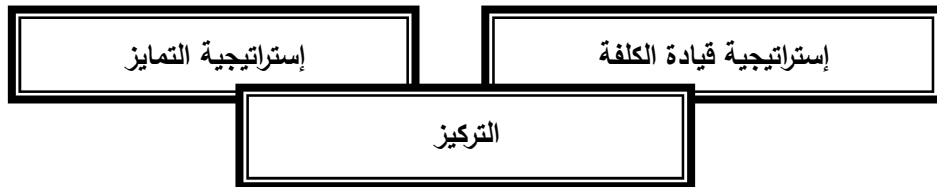
² - فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الاستقطاب والميزة التنافسية.....

وتحقيق عائد اكبر، وبناء على ذلك فان هناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:¹

❖ **استراتيجية قيادة الكلفة:** تبني هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، وتتطلب استراتيجية قيادة الكلفة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف العامة، وأن تهتم الإدارة بمراقبة التكاليف، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا، وكثير من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة الكلفة، لا بد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الاتي:

- 1- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج؛
 - 2- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة؛
 - 3- توفر الخبرة في مجال الهندسة التصنيع؛
 - 4- قنوات توزيع فعالة.
- الشكل رقم (06): الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية



المصدر: عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص 76.

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

¹ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 75، 76.

في حين يؤكد (Dess) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي يحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.¹

❖ **استراتيجية التركيز:** تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

في حين يشير (Wheelen) على التركيز على قطاع معين من السوق واستخدام محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في التميز المركز، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين.

كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية هي:

1- الاستفادة من مزايا التخصص؛

2- القدرة على التجديد والابتكار؛

3- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

ويرى (Wheelen) بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الاستراتيجية هي:

1. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.

2. تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

- التغيير في الظروف المحيطة؛
- ظهور منافسين جدد؛
- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة؛
- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛
- عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
- عدم القدرة على التعامل مع المجالات الأعمال الأخرى غير مجال الذي تركز عليه.

¹ - عز الدين علي سوسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الاستقطاب والميزة التنافسية.....

ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي المحصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في المنظمات الأعمال وعلى المستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز، وتتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات، وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الاستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها كما في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (3): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجية التنافسية الأساسية

استراتيجية قيادة الكلفة	استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	استراتيجية التركيز مع التمايز
- الإبداع في التكنولوجيا والابتكار	- تقليل تكاليف	- تقديم خدمة مميزة لزبون	- تقديم المنتجات خاصة
- تعزيز الإبداع	- التوزيع	- تحسين الكفاءة	- إنتاج سلع وخدمات
- حصة سوقية كبيرة		- الرقابة على الجودة	- للحصص السوقية ذات الأسعار عالية.
		- تدريب العاملين في الصف الأمامي	

المصدر: عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص 72.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هم:²

1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها، من قبل شركات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة بنوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذا المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

¹ - عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² - محمد الهادي خنوس، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

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

2. تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث، والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

يمكن القول بأن المزايا المرتبة عن التكلفة الأقل قابلية للاستمرار أو تواصل عن المزايا المرتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة: إن اعتماد المؤسسة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير، حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماماً، وبالتالي فإنه يتعين على المؤسسة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.¹

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إن المؤسسات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع....، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

المطلب الرابع: دور وظيفة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية

عرفت الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على لأداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده. ويكمن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذ لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز وتخفيض التكاليف وتحقيق

¹ محمد الهادي خنوس، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

التميز عن الآخرين من خلال القيام باستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وفاعلية عالية ويؤثر الاستقطاب الجيدة للموارد البشرية وانتقاء أفضلها إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والتميز عن المنافسين ويمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:¹

دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق ميزة التكلفة:

يعد استقطاب الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية، كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فميزة التكلفة تتغير بتغيير تكاليف المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءة الأفراد الذين تم استقطابهم يعد توجهها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية في خلق القيمة وتحقيق الربحية وتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق تفوق الموارد المستخدمة، أي تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وكفاءة الأفراد الذين تم استقطابهم.²

دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق ميزة الإبداع:

في ظل بيئة عدم التأكد وتساعد التنافسية فإن البقاء أصبح مرهون بتحقيق التفوق وهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها.³ وهذا ما يفرض عليه استقطاب أفراد تمتلك مهارات إبداعية تمكنها من تحقيق سبق التنافسي، فالإنسان وحده هو الذي يفكر ويحلل ويبنكر ليصبح تفكيره إبداعيا، والتفكير الإبداعي هو القدرة على التفكير والتحليل التي لا يمتلكها الكثير من الناس العاديين، فمثلا يمكن أن يستمع شخصان مختلفان لمعلومة واحدة، أحدهما يسمع فقط ثم ينساها أما الآخر فيعالجها في دماغه ليتم الإضافة عليها والاستفادة منها لحل مشكلة ما أو طرح فكرة أو منتج جديد، وهذا يعني أن الإبداع هو قدرة يمتلكها الأفراد وليست الآلات،

¹ - باسم فيصل عبد نايف، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية)، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العدد الثاني، ص 108.

² - عبد الكريم جامعي، بوري إكرام، أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر) – بعين تموشنت، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشيب، عين تموشنت، ص 54.

³ - فتيحة سلامي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أو لحاج، البويرة، ص 64.

وهذا يعني أن يجب على المنظمة أن تستقطب الأفراد التي تتمتع وتمتلك مهارات إبداعية لأن العنصر البشري في المنظمة و الأساس¹.

دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية بتحقيق ميزة الجودة

إن التعامل مع الأسواق العالمية يجبر المنظمة على إنجاح الاستراتيجية الإنتاجية المخصصة لهذا الشأن بالتركيز على المنتجات التي تتميز بجودة عالية، وذات القيمة المضافة. وفي هذا الإطار نجد أن نجاح المنظمات التنافسية اليوم يكون مرهون بعمليات الاستقطاب، فكلما نجحت المنظمة في استقطاب كفاءات متميزة زاد من سهولة ولوج والتأقلم مع الأسواق العالمية، حيث يتم حفز ودعم هذه الكفاءات لتحقيق الولاء والتعاون داخل المنظمة وبالتالي تحقيق فاعلية في الأداء ومنه الوصول إلى رضا وسعادة زبائن المنظمة وذلك من خلال المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية².

دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية بتحقيق ميزة الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء:

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للمنتجاتها³. وتتحقق الميزة التنافسية والتي تعني مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المؤسسة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين فاستقطاب الكفاءات المتميزة يساعد المؤسسة على الاستجابة لحاجيات العملاء⁴.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم بالاعتماد على كفاءة العاملين في المؤسسة وذلك من خلال⁵:

1. تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها خصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛

¹ - أحمد عريقات وآخرون، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010، ص 54.
² - عبد الكريم جامعي، بوري إكرام، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 49، 50.
³ - مسعودة عناني، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت – يرانيس- بسكرة، مذكرة ماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 46.
⁴ - ميرفت محمد بيان الغلايني، مرجع سبق ذكره، ص 45.
⁵ - مسعودة عناني،/ مرجع سبق ذكره، ص 47.

2. مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من البدائل؛
3. سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

خلاصة الفصل

بعد أن كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب التنفيذي والمشاكل التشغيلية اليومية، أصبحت تهتم بالجانب الاستراتيجي وتتنظر لمواردها البشرية باعتبارها موارد استراتيجي، وأصبح هناك ربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين، في كل المستويات، في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك لغرض تحقيق ميزة تنافسية والعمل على استدامتها بالتركيز على استقطاب موارد بشرية قادرة على التجديد والإبداع، وتحقيق الكفاءة في مختلف وظائفها، والالتزام بالجودة العالية وتحقيق رغبات العملاء وتوقعاتهم والتسليم في الآجال المحددة، وبهذه المواصفات تكون قادرة على الاستجابة للبيئة التنافسية شديدة التغير.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمؤسسة

بريحاتيك ومؤسسة

قلعة بني حماد

لصناعة الأجر

تمهيد:

تم في الفصل السابق عرض الإطار النظري لوظيفة استقطاب الموارد البشرية وكذلك الميزة التنافسية، أما في هذا الفصل فقد تم إسقاط جزء من الجانب النظري على واقع مؤسستين صناعيتين خاصة والتي تمثلت في مؤسسة بريماتيك لسويح أحمد، ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر بولاية لمسيلا لمعرفة ما إذا كان لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسستين له تأثير على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسستين، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة بريماتيك
- **المبحث الثاني:** تقديم عام للمؤسسة قلعة بني حماد
- **المبحث الثالث:** منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريماتيك

إن كل مؤسسة من المؤسسات الإنتاجية سواء كانت خاصة أو عامة، تسعى بشكل متزايد ومستمر إلى أن تستحوذ على نصيب مناسب في السوق، والمستهلك من جهته ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائماً تزويده بالسلع والخدمات التي يرغب فيها في الوقت الذي يريده وبالشكل الذي يرضيه، وفي المكان الملائم وبالكميات المناسبة وبالسعر المعتدل.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة بريماتيك أهدافها ومنتجاتها:

أولاً: لمحة تاريخية عن شريكة بريماتيك.

هي مؤسسة صغيرة ومتوسطة تابعة لقطاع الصناعة تأسست في 20/03/2003، من طرف صاحبها سويح أحمد في شكلها القانوني مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تقع شركة بريماتيك في حي الجرف بلدية أولاد دراج ولاية لمسيلا تتربع على مساحة 30000م²، أما الإنتاج فاقصر على صنع الأجر بنوعية T12 و T08 و T04 و HAURDI .

ولم يتم الانطلاق الفعلي في المشروع إلا في سنة 2007 لعدة عوامل منها الإدارية والمالية، وفي مارس من سنة 2010 تمت عملية التجارب الأولية للمصنع لتتخلله بعض المشاكل التي تم إصلاحها فيما بعد وتم الانطلاق الفعلي في الإنتاج في ديسمبر من نفس السنة بوتيرة صغيرة وبدأت في التصاعد تدريجياً إلى أن بلغت ما نسبته 80% في سنة 2012، و 100% سنة 2013، وكان عدد عمالها لا يتجاوز 70 عامل وألان بلغ عدد عمالها بتاريخ 2019/12/31 حوالي 180 عامل.

أما صاحب المؤسسة سويح أحمد هو المسير الوحيد والمسئول الأول والأخير عن القرارات ونتائج أعمال المؤسسة وهو الذي يقوم بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

ثانياً: أهداف المؤسسة.

- تحقيق الربح؛
- تحقيق الاستغلال الذاتي؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي للسوق المحلي والمساهمة في السوق الوطني؛
- فتح فروع أخرى في مجال المنتجات الصناعية الموجهة للبناء بصفة خاصة؛
- خلق مناصب شغل جديدة مباشرة وغير مباشرة وتأمين صحي وتقاعد العمال المباشرين؛
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

- إنتاج سلع ذات نوعية جيدة وبأسعار موافقة تلبي حاجيات المستهلك المحلي والوطني؛
- المساهمة في التنمية على المستوى المحلي البلدي والولائي وتحقيق الازدهار.

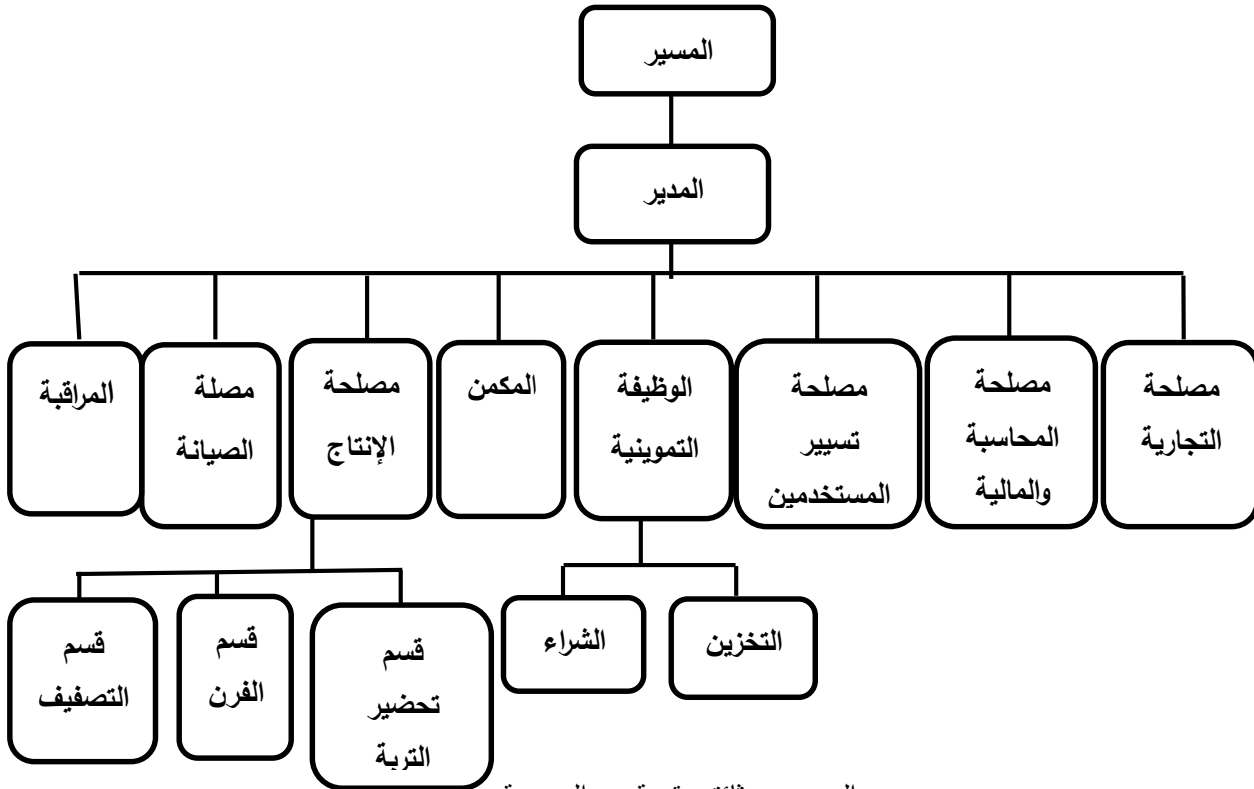
ثالثا: تشكيلة المنتوجات

- 1- منتج قرميد الأحمر بريك T12، حيث يبلغ طوله 30 سم وعرضه 15 سم والارتفاع 20 سم.
- 2- منتج قرميد الأحمر بريك T8، حيث يبلغ طوله 30 سم وعرضه 10 سم والارتفاع 20 سم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعطي الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة صورة واضحة حول مختلف الوحدات المكونة لها، وكذا طبيعة العلاقات الإدارية فيما بينها، ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح طبيعة وعدد الوحدات الإدارية لمؤسسة بريماتك.

الشكل رقم(07): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريماتك.



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

أولاً: المدير العام:

هو الذي يشرف على تسييرها والتنسيق بين مختلف مصالحها، ويتمتع بنسبة كبيرة من حق التصرف ويقوم بالمهام التالية:

- إدارة الوحدة له مسؤولية على كل المجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية؛

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، وأخطار التسيير ومسؤولية جبائية؛
- الإشراف على والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل؛
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛

- إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية؛
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديرية الفرعية وذلك للتنسيق فيما بينها.

ثانيا: المصلحة التجارية:

وتتكفل هذه المصلحة بالإشراف على أمانة الصندوق وعمليات الفوترة.

ثالثا: مصلحة المحاسبية والمالية:

- وتقوم هذه المديرية بعدة وظائف بمساعدة هذه المصالح، ومن بين هذه المهام نذكر:
- إعداد الميزانية المحاسبية والجبائية حسب النظام المالي SCF؛
 - إعداد التصريحات الجبائية والشبه جبائية ودفعها في آجالها؛
 - متابعة سجلات البنك ومتابعة القروض البنكية، والمصاريف عن طريق الصندوق؛
 - مطابقة الوثائق المحاسبية مع المصاريف والإيرادات؛
 - السهر على دفع الديون والقروض، وتغطية الزبائن بما يلائم المؤسسة ولا يوقعها في عجز مالي؛
 - الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود (الاستثمارات)؛
 - العمل على متابعة استهلاك المواد في وقتها حسب المخطط المتبع والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة؛
 - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية) والمراقبة الدورية للخزينة؛
 - تحديد تكاليف الإنتاج.

رابعا: مصلحة تسيير المستخدمين:

- السهر على احترام حسن السلوك العام، والإجراءات الخاصة به؛
- المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛
- المشاركة في انجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين؛
- انجاز مخططات التدريب والتربصات وتنفيذها؛
- تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع مصلحة المحاسبة والمالية؛

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

- انجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من طرف المسير؛
- انجاز مشاريع المخططات التكوينية والإتقان، وتسيير السلك المهني للوحدة، بدلالة السياسة العامة والتنمية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وتسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية؛

خامسا: الوظيفة التموينية:

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين وتظهر أهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات. التموين يهدف إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة وجودة عالية.

1- مصلحة الشراء:

- مسؤولة عن عملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية وقطع الغيار اللازمة للعملية الإنتاجية بما يتوافق والبرنامج السنوي وتتمثل مهامها فيما يلي:
- استلام تقديرات مصلحة الإنتاج والصيانة من المواد الأولية ولا استهلاكية وقطع الغيار؛
 - الإعلان عن مناقصات وطنية ودولية للتموين؛
 - القيام بإجراءات الشحن والنقل والجمارك والتأمين على البضاعة.

2- مصلحة تسيير المخزن:

- يكن دورها فيما يلي:
- حساب كميات المواد الداخلة في المخازن؛
 - مراقبة نوعية المواد المنتقاة ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة؛
 - تحرير وصل استلام ومراقبة الفواتير وكذلك تحرير سند إخراج السلع من المخزن.

سادسا: المكنن:

تتمثل وظيفته في توفير المادة الأولية صلصال والرمل، بحيث أنه نسبة تشكيل مادة الأجر من الرمل 20% والباقي 80% من الصلصال

سابعا: مصلحة الإنتاج:

تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على كافة مراحل الإنتاج والتموين بالمواد الأولية ومن بين مهامها نذكر:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة وتساهم في توفير المواد الأولية؛
- الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوظيفة، وتحرير تقارير النشاط؛
- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد الأولية؛
- إيجاد سبل الاستهلاك المعماري للمواد الأولية ومركبات مواد التعبئة؛
- السهر على النظافة والأمن والآداب داخل الورشات الصناعية؛
- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة ومراقبة الجودة؛
- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها، وكذا تحسينها؛
- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات والتجهيزات؛
- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك ، واحترام قانون الجودة الصحية للمركبات وتمييز المنتج؛
- الاستغلال والمراقبة والمصادقة على نتائج التحليل والتخلص من المواد الفاسدة.

ثامنا: مصلحة الصيانة:

وهو ما يفسر أن آلات المؤسسة تحتاج إلى صيانة متواصلة وتشمل عدة مصالح ومنها:

1. مكتب الدراسات: يختص بدراسة كل ما يتعلق بتصليح الآلات وتحديد أسباب العطل وطرق استعمال التجهيزات الجديدة.
2. مصلحة الصيانة: تشرف على مراقبة عمال الصيانة بما فيهم المختصون بالميكانيكا والتشحيم والتنظيف.
3. مصلحة الكهرباء: تتدخل حين يتعلق الأمر بعطب كهربائي.
4. مصلحة التصنيع: تقوم بصنع بعض قطع الغيار بطلب من مصلحة الصيانة.

تاسعا: المراقبة:

يمكن تعريف المراقبة التدفقات المادية والتدفقات المعلوماتية المصاحبة للنشاطات التموينية والتي تمتد منذ وضع برنامج إلى غاية وصول التمويل إلى المصلحة التجارية.

أهداف وظيفة المراقبة:

- التقليل من التكاليف؛
- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء؛
- عمليات التخطيط (تنبؤ المبيعات ، التخطيط للإنتاج ، وضع برامج التمويل...)
- العملية الإدارية (معالجة طلب الزبائن، إدارة وتوجيه المخزون معالجة طلبات الموردين...)

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

- العمليات المادية (تسليم طلبات الزبائن نقل وتحويل المواد والسلع بين الورشات واستقبال طلبات الموردين...)

المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة قلعة بني حماد

إن كل مؤسسة من المؤسسات الإنتاجية سواء كانت خاصة أو عامة، تسعى بشكل متزايد ومستمر إلى أن تستحوذ على نصيب مناسب في السوق، والمستهلك من جهته ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائما تزويده بالسلع والخدمات التي يرغب فيها في الوقت الذي يريده وبالشكل الذي يرضيه، وفي المكان الملائم وبالكميات المناسبة وبالسعر المعتدل.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

أولاً: لمحة عن المؤسسة

تقع مؤسسة قلعة بني حماد في بلدية لمطارفة ولاية لمسيلة على مستوى الطريق الوطني رقم 40، وتتربع على مساحة 60000م²، تم تجهيز المؤسسة من قبل الشركة CERIC الفرنسية التي تولي المسؤولية عن المشروع وتكليفه في يده، تبلغ طاقتها الإنتاجية 75000 طن في السنة، تم الانطلاق في الإنتاج في مارس من سنة 2007.

نظرا لموقعها فإن تزود ولاية لمسيلة ولمدية ولبويرة وبجاية تيزي وزو وتيارت.

ثانياً: منتجات وعمال المؤسسة

أ- المنتجات

- 1- منتج قرميد الأحمر بريك 712، حيث يبلغ طوله 30 سم وعرضه 15 سم والارتفاع 20 سم.
- 2- منتج قرميد الأحمر بريك 710، حيث يبلغ طوله 30 سم وعرضه 10 سم والارتفاع 20 سم.
- 3- منتج قرميد الأحمر بريك 76، حيث يبلغ طوله 65.5 سم وعرضه 30 سم والارتفاع 20 سم.

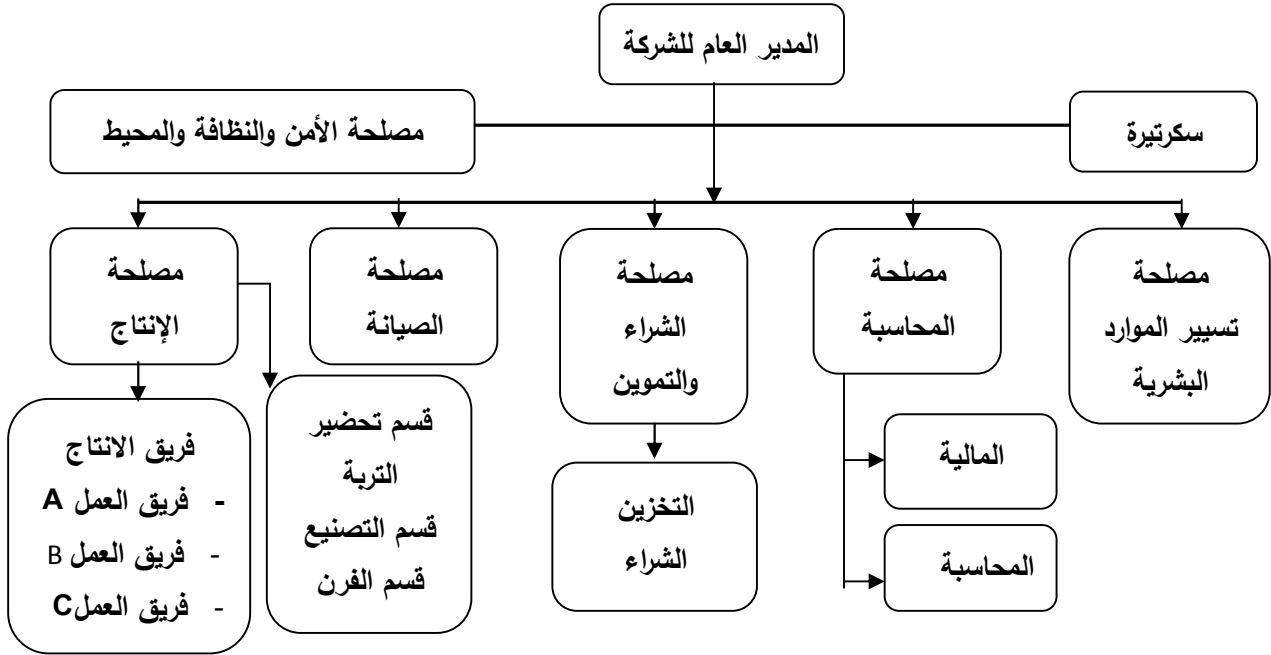
ب- العمال

المديرين 09	إطارات 11	المنفذين 55 عامل	المجموع 75 عامل
-------------	-----------	------------------	-----------------

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعطي الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة صورة واضحة حول مختلف الوحدات المكونة لها، وكذا طبيعة العلاقات الإدارية فيما بينها، ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح طبيعة وعدد الوحدات الإدارية لمؤسسة بريماتيك.

الشكل رقم (08): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

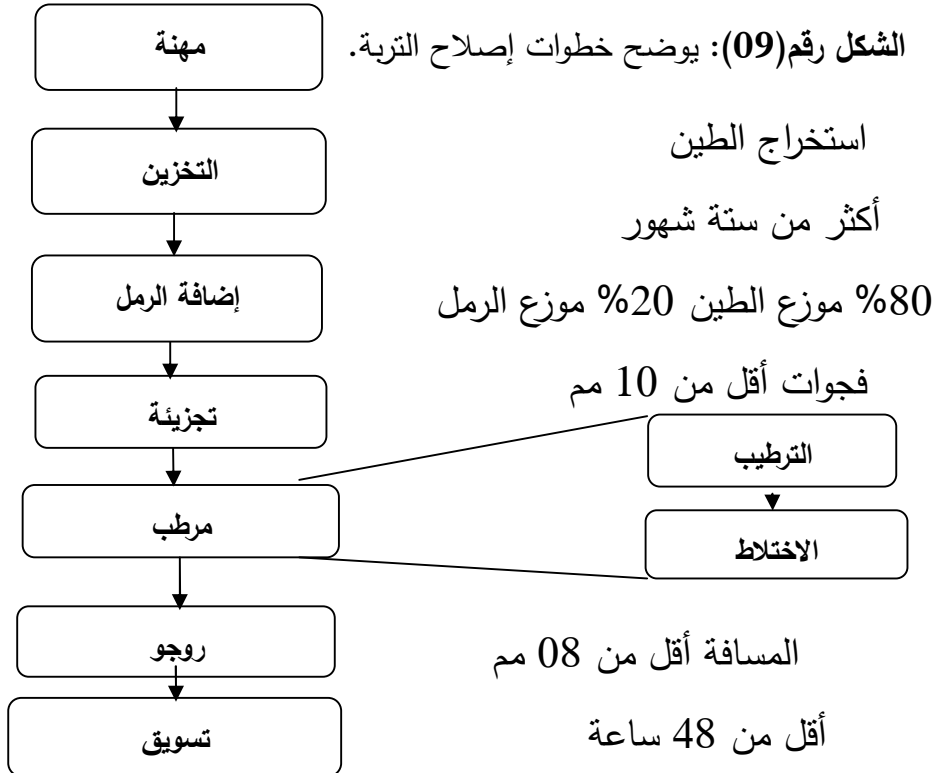


المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

الرسم التخطيطي للوحدة:

تتكون الوحدة من ثلاث ورش عمل: التحضير، التصنيع والتجفيف

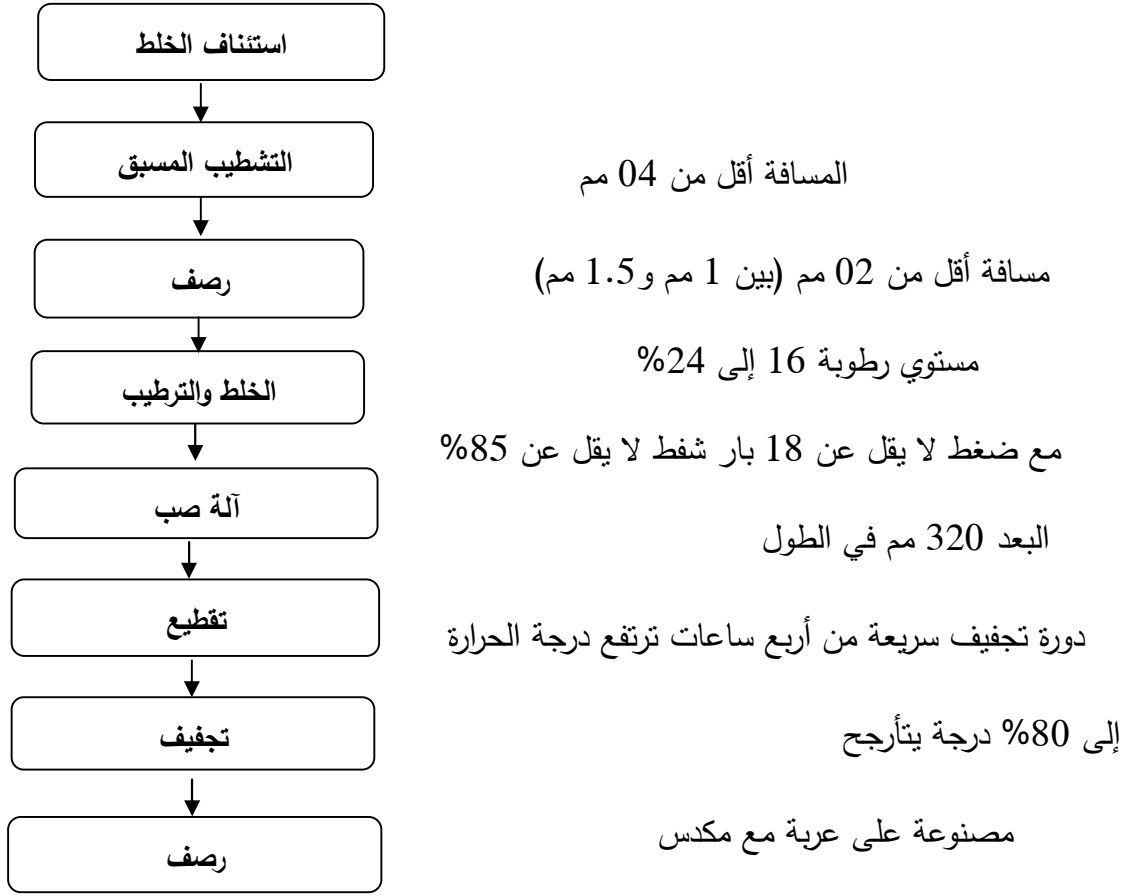
1- تحضير التربة:



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

2-التصنيع والتجفيف:

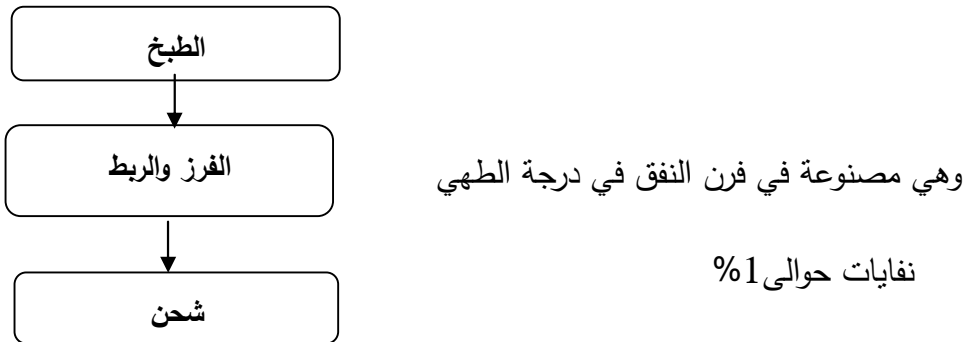
الشكل رقم(10): نظرة عامة على مراحل التصنيع والتجفيف



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

3-الطبخ:

الشكل رقم (11): يمثل دورة الطبخ



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

المبحث الثالث: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة ومن ذلك التعريف بمنهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة إعداد أدوات الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية تمكن من الوصول إلى الأهداف التي وضعها الباحث عند البداية وهذا ما يتضمنه هذا المطلب.

الفرع الأول: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الأسلوب ألعائقي إلى جانب الأسلوب المسحي الذي يعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

الفرع الثاني: عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات الميدانية

من أجل بناء الخلفية النظرية للبحث وجمع المعلومات من ميدان الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة كافة المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين في مؤسسة بريماتيك لسويح أحمد، ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر.

أما عينة الدراسة فتمثلت في كافة عمال الإدارة العليا والوسطي في هتين المؤسستين من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (33) فردا.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

حتى يمكننا جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استمارة أسئلة موجهة للإدارة العليا والوسطي للمؤسستين للإجابة عليها، تتكون هذه الاستمارة من مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحثان من خلال المشكلة التي يطرحها البحث وتم توزيع الاستمارة علي عينة الدراسة التي تم اختيارها لكي يتم تعبئتها ثم استلامها.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

- أ- **تصميم الاستبيان:** تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبيان صمم في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها وقد تم اعتماد الاستبيان وفق المراحل التالية:
- إعداد استبيان أولي وعرضه على المشرف للأخذ برأيه في مدي ملاءمتها لجمع البيانات؛
 - تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف بتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم من عبارات؛
 - عرض الاستبيان علي مجموعة من الأساتذة لغرض تحكيمه؛
 - تعديل الاستبيان مرة أخرى مع المشرف والأخذ بآراء الأساتذة المحكمين؛
 - توزيع الاستبيان على مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ويهدف الحصول علي البيانات تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمت عملية توزيع الاستبيان وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): يوضح الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	33	33	00	33
النسبة	%100	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على عدد الاستبيانات.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح لنا أن عدد الاستبيانات الموزعة هي 33 استبيان، وتم استرجاعها كاملة، لتتم عملية الدراسة على 33 استبيان أي ما يقدر بنسبة 100%.

وفيما يلي سيتم تفصيل أقسام ومحاور الاستبيان علي النحو التالي:

الجدول رقم(05): يوضح أقسام ومحاور الاستبيان

أقسام الاستبيان	عنوان القسم	محاور كل قسم		فروع كل قسم	
		الرقم	عنوان المحور	عنوان الفرع	عدد العبارات
القسم الأول	البيانات العامة	1	معلومات شخصية		
القسم الثاني	محاور الدراسة	1	استقطاب الموارد البشرية		12
		2	الميزة التنافسية	التكلفة	6
				الجودة	6
				الإبداع	6
			الاستجابة	6	
	مجموع العبارات				36

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

من خلال الجدول (05): تمثلت بيانات الجدول في قسمين حيث تضمن القسم الأول البيانات الشخصية للمستجوبين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الوظيفي.

أما بيانات القسم الثاني فقد جاءت في محورين كما يلي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور عدد من العبارات عن استقطاب الموارد البشرية حيث ضم 12 عبارة.

المحور الثاني: فقد تضمن عدد من العبارات عن الميزة التنافسية والذي ارتكز على أربع أبعاد حيث

تضمن البعد الأول التكلفة 6 عبارات، والبعد الثاني الجودة 6 عبارات، والبعد الثالث الإبداع 6 عبارات،

أما البعد الأخير الاستجابة 6 عبارات.

وقد صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة

تحمل الخيارات التالية: "غير موافق بشدة"، "غير موافق"، "محايد"، "موافق"، "موافق بشدة"، وقد تم إعطاء كل

خيار درجة لتتم معالجته على النحو التالي:

الجدول رقم (06): يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العلامة	1	2	3	4	5

ب- الصدق الظاهري للاستبيان:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين الأساتذة بجامعة لمسيلا وكان عددهم

5 أساتذة متخصصين في الموضوع، حيث أفادونا بمجموعة من الملاحظات تمثلت في:

- اقتراح إعادة صياغة بعض العبارات وحذف ما يرويه غير مناسب؛

- التأكد من سلامة المصطلحات وبساطتها.

وقد تمت الاستجابة للآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج

الاستبيان في صورته النهائية الموضحة بالملحق رقم (01).

ج- ثبات الاستبيان

لتحقق من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، حيث تم توزيع أسئلة الاستبيان على

مفردات عينة الدراسة وبعد استرجاعها ومعالجة الإحصائيات تم تلخيص في الجدول الإحصائية التالي:

الجدول رقم (07): يمثل نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور القسم			محاور الاستبيان
		أبعاد المحور	عنوان المحور	رقم المحور	
0.750	12		استقطاب الموارد البشرية	1	المحور الأول
0.653	6	التكلفة	الميزة التنافسية	2	المحور الثاني
0.896	6	الجودة			
0.739	6	الإبداع			
0.717	6	الاستجابة			
0.851	24	مجموع عبارات المحور الثاني			
0.8005	36	مجموع الكلي			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول نجد بأن معاملات الثبات كلها مقبولة باعتبار أنها أكبر من القيمة (0.60) سواء بالنسبة لكل محور من المحاور أو للاستبيان ككل والذي بلغ (0.911) هذا يدل على ثبات وصلاحيّة هذه الأداة وأنها مناسبة لأغراض البحث.

الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

بعد عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة، قام الباحثان بتفريغ الإجابات التي تحملها الاستبيانات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية {spss} الإصدار 22، ومن ثمّ معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم على نوع البيانات المراد تحليلها والغاية من وراء التحليل، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة؛
- 2- الوسيط الحسابي: من أجل عرض متوسطات الدراسة؛
- 3- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- 4- معامل الاختلاف: للمقارنة بين عبارات كل محور وترتيبها حسب درجة استخدامها وتأثيرها؛
- 5- معامل ويكوكسن: لاختبار القيم الأحادية في حالة البيانات لاتباع التوزيع الطبيعي؛
- 6- معامل ستيوديننت: لاختيار القيم الأحادية في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- 7- معامل شبيروويلك: لتحديد طبيعة البيانات والذي يستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50؛
- 8- اختبار سبيرمان: لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة عندما يكون أحدها غير طبيعي؛

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

9- اختبار بيرسون: لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة عندما يكون كل المتغيرات طبيعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة المجمعة من الاستبانة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي عن طريق التكرارات، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، وقد كانت تصنيفات هذا الأخير بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (4=5-1)، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة (0.8=5-1/4)، وتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

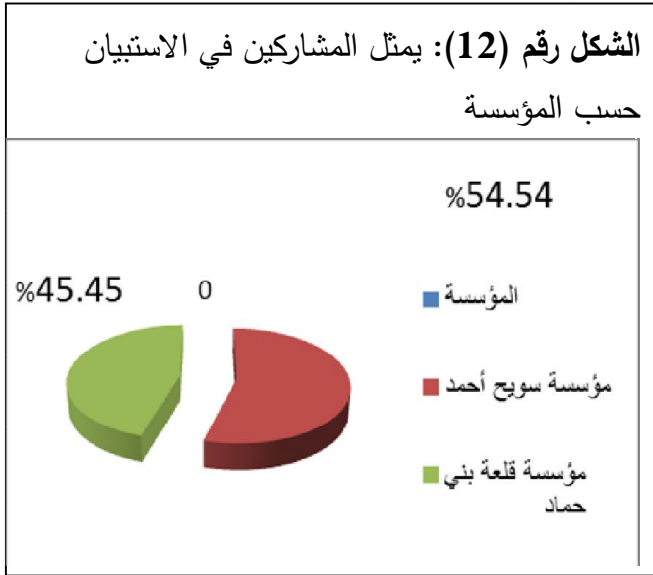
الجدول رقم (08): يمثل تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
11.80 - 1.00]	منخفضة جدا
12.60 - 1.80]	منخفضة
13.40 - 2.60]	متوسطة
14.20 - 3.40]	مرتفعة
15.00 - 4.20]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss.

1- خصائص عينة الدراسة

أ- المؤسسة: كانت نتائج الدراسة حسب كل مؤسسة كما يلي:



الجدول رقم (09): يمثل المشاركين في

الاستبيان حسب المؤسسة

المؤسسة	التكرارات	النسبة %
مؤسسة سويح أحمد	18	54.54%
مؤسسة قلعة بني حماد	15	45.45%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

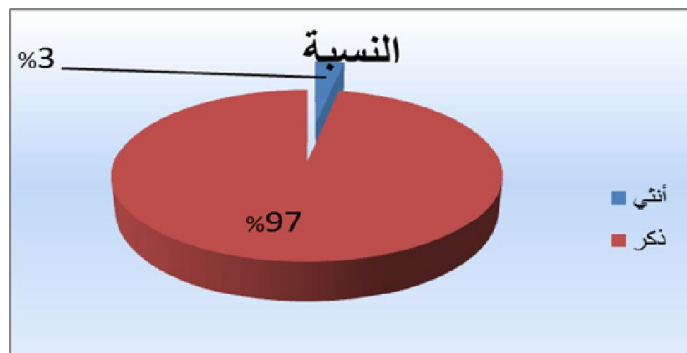
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرار أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة والبالغ حجمهم إجمالي 33 فرد، نلاحظ أن 18 فردا يعملون في شركة سويح أحمد لصناعة الأجر بنسبة بلغة 54.54%، أما 15 فردا الباقية فهم يعملون في شركة قلعة بني حماد لصناعة الأجر بنسبة بلغة 45.45%.

ب- الجنس

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الإجابة	التكرارات	النسبة %
ذكر	32	97%
أنثى	1	3%
المجموع	33	100%

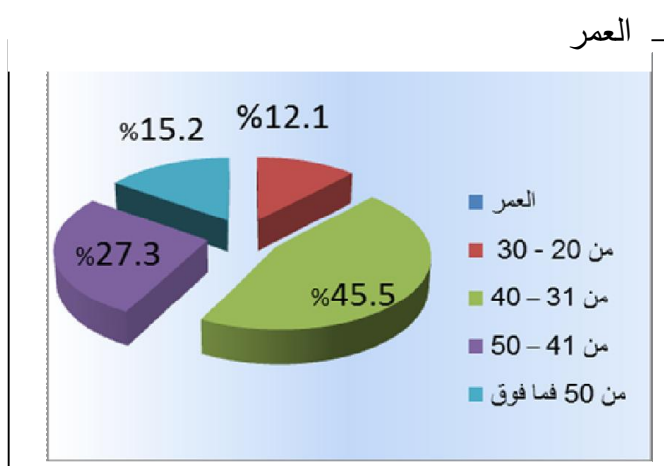
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول (10) أن 32 فرد من عينة الدراسة عبارة عن ذكور أي نسبة 97%، وأنثى واحدة أي نسبة 3% وذلك يرجع إلى نوع عمل المؤسساتين لأنه تتطلب ذكور أكثر من الإناث.

ت- العمر

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر الشكل رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب



الإجابة	التكرارات	النسبة %
من 20 - 30	4	12.1%
من 30 - 31	15	45.5%
من 40 - 41	9	27.3%
من 50 فما فوق	5	15.2%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول (11) أن 12.1% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة، و 45.5% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 31 إلى 40 سنة، و 27.3% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 41 إلى 50

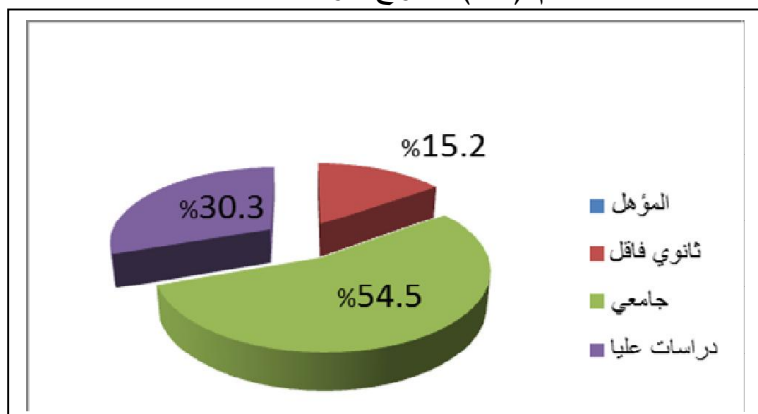
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

سنة، و 15.2% من عينة الدراسة يفوق سنهم 50 سنة، ومنه نستنتج أن أغلب فئة للسن هي من 31 إلى 40 سنة، أي أن المؤسستين تعتمد في عملية الاستقطاب على فئة الشباب لأن الشباب يكونون أكثر طموحا وتطلعهم لتقديم الرقي والنمو للمؤسستين.

ج- المؤهل العلمي:

كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل



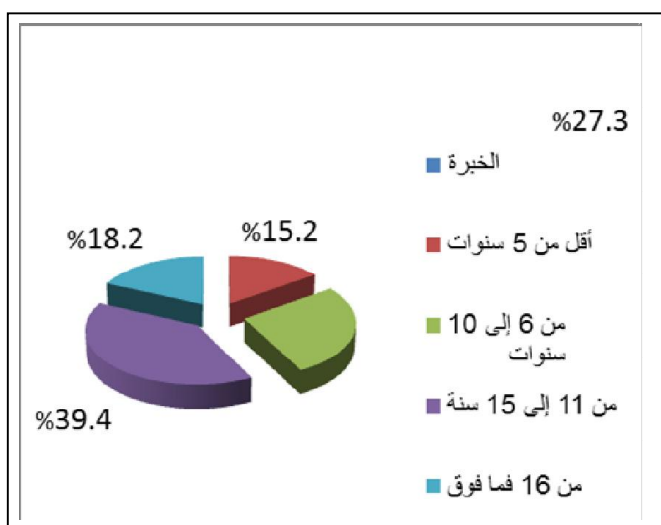
المؤهل	التكرارات	النسبة %
ثانوي فاقل	5	15.2%
جامعي	18	54.5%
دراسات عليا	10	30.3%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (12) أن 15.2% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي فأقل، و 54.5% مستواهم التعليمي جامعي، و 30.3% مستواهم التعليمي دراسات عليا، ويرجع ذلك إلى أن المؤسستين تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات وتوليان اهتمام كبيرا بحاملي الشهادات، كما أن هذه النتائج تدل على تنوع المستوي التعليمي لمفردات العينة.

د- الخبرة: كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	15.2%
من 6 إلى 10 سنوات	9	27.3%
من 11 إلى 15 سنة	13	39.4%
من 15 فما فوق	6	18.2%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

نزي من الجدول أن 15.2% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات، و 27.3% تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، و 39.4% تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، أما 18.2% فخبرتهم تتجاوز 15 سنة، يمكن استنتاج أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة كافية في مجال عملهم، كما تدل هذه النتائج على تنوع خبرات مفردات عينة الدراسة.

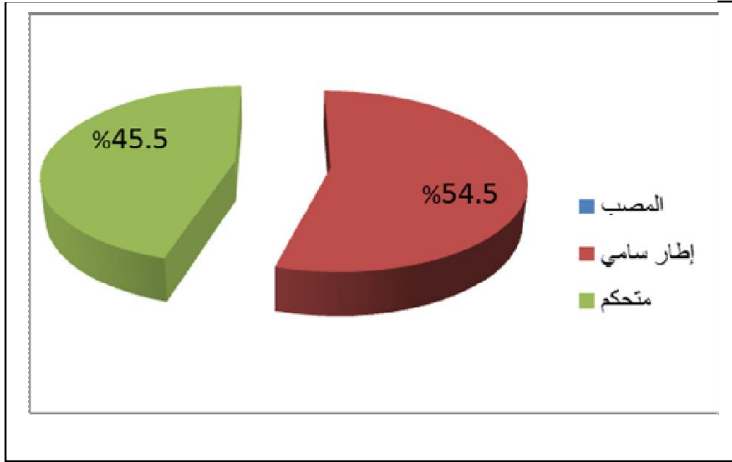
هـ - المنصب الوظيفي:

كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة على المناصب الوظيفية

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة

على المناصب الوظيفية



النسبة %	التكرارات	المصوب
54.5%	18	إطار سامي
45.5%	15	متحكم
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 54.5% من مفردات العينة عبارة عن إطارات، و 45.5% عبارة عن متحكمين في المؤسستين.

2- التحليل الوصفي لمحور الاستبيان

الفرع الاول: التحليل الوصفي لمحور استقطاب الموارد البشرية

في هذا الفرع تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور استقطاب الموارد البشرية بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

الجدول رقم (15): يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة باستقطاب الموارد البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يوجد في المؤسسة وصف ثابت ومكتوب للوظائف الإدارية.	2.55	0.938	11	منخفضة
02	يتم تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية حسب متطلبات الوظائف من المهارات.	3.85	0.834	06	مرتفعة
03	تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.	3.82	0.917	07	مرتفعة
04	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية فقط في ملء الشواغر لديها.	2.76	0.867	10	متوسطة
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية فقط في ملء الشواغر لديها.	2.52	0.870	12	منخفضة
06	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية معا في ملء الشواغر.	4.21	0.740	01	مرتفعة جدا
07	يعتبر خريجو الجامعات المتفوقين من أهم مصادر الاستقطاب للمؤسسة.	3.58	1.062	08	مرتفعة
08	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالمؤسسة بالكفاءة اللازمة لاختيار المرشحين الملائمين للمؤسسة.	3.48	0.972	09	مرتفعة
09	تعتبر الحوافز المادية من أهم أدوات استقطاب الكفاءات البشرية للمؤسسة.	3.94	0.864	03	مرتفعة
10	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين.	3.88	0.960	05	مرتفعة
11	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية (التأمين، النقل، الإطعام،) للعاملين.	3.91	0.914	04	مرتفعة
12	بيئة العمل في المؤسسة تتميز بالمرونة والملائمة.	4.06	1.088	02	مرتفعة
استقطاب الموارد البشرية		3.52	0.919		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام للمحور الاستقطاب بلغ 3.52 درجة بانحراف معياري 0.919 درجة وهو يعكس مدي تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة، ويقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين [3.40 - 4.20] وهو يشير إلى الموافقة لمفردات العينة على توفر واهتمام المؤسساتين باستقطاب الموارد البشرية، ويمكن ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا المحور كما يلي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم-6 - التي تنص على أن " المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية والخارجية معا في ملء الشواغر" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.21 درجة بانحراف معياري 0.740 درجة، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة

التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، هذا يؤكد على أن المؤسستين تعتمد على المصادر الداخلية والخارجية معا في ملء الشواغر؛

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 09- التي تنص على أن " بيئة العمل في المؤسسة تتميز بالمرونة والملائمة" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.06 درجة بانحراف معياري 1.088 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، هذا يؤكد على أن بيئة العمل في المؤسستين تتميز بالمرونة والملائمة؛

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 12- التي تنص على أن " الحوافز المادية تعتبر من أهم أدوات استقطاب الكفاءات البشرية للمؤسسة" حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.94 درجة بانحراف معياري 0.864 درجة، مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب، هذا يعني أن المؤسستين تعتمد على الحوافز المادية من أجل استقطاب الكفاءات البشرية؛

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 11- التي تنص على أن " المؤسسة توفر خدمات اجتماعية(التأمين، النقل، الإطعام،) للعاملين" حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.91 درجة بانحراف معياري 0.914 درجة، مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت الترتيب الرابع، هذا يعني أن المؤسستين تعتمد على توفير خدمات اجتماعية للعاملين؛

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 10- التي تنص على أن " المؤسسة تستخدم كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين" حيث أن المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة 3.88 درجة بانحراف معياري 0.960 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت الترتيب الخامس، هذا يعني أن المؤسستين تعتمد على كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين؛

6- بالنسبة للعبارة رقم- 02- التي تنص على أن " المؤسسة تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية حسب متطلبات الوظائف من المهارات"، احتلت الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.85 درجة بانحراف معياري بلغ 0.834 درجة كما أن درجة الموافق عليها مرتفعة، هذا يعني أن المؤسستين تعتمدان في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية حسب متطلبات الوظائف من المهارات؛

- 7- بالنسبة للعبارة رقم- 03- التي تنص على أن " المؤسسة تسعى لاستقطاب أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة"، احتلت الترتيب السابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.82 درجة بانحراف معياري بلغ 0.917 درجة كما أن درجة الموافق عليها مرتفعة، هذا يعني أن المؤسستين تسعى لاستقطاب أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- 8- بالنسبة للعبارة رقم- 07- التي تنص على أن " يعتبر خريجو الجامعات المتفوقين من أهم مصادر الاستقطاب للمؤسسة" احتلت الترتيب الثامن، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.58 درجة بانحراف معياري بلغ 1.062 درجة كما أن درجة الموافق عليها مرتفعة، هذا يعني أن المؤسستين تسعى لاستقطاب المتفوقين من خريجي الجامعات؛
- 9- بالنسبة للعبارة رقم- 08- التي تنص على أن " القائمون على عملية التوظيف بالمؤسسة يتمتعون بالكفاءة اللازمة لاختيار المرشحين الملائمين للمؤسسة" احتلت الترتيب التاسع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.48 درجة بانحراف معياري بلغ 0.972 درجة كما أن درجة الموافق عليها مرتفعة، هذا يعني أن المؤسستين تعملنا بجودة عالية في مجال التوظيف وانتقاء المترشحين لديها، هذا يساعد على إيجاد الكادر البشري المناسب لشغل الوظائف داخل المؤسستين.
- 10- بالنسبة للعبارة رقم- 04- التي تنص على أن " المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية فقط في ملء الشواغر لديها" احتلت الترتيب العاشر، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2.76 درجة بانحراف معياري بلغ 0.867 درجة كما أن درجة الموافق عليها متوسطة، هذا يعني أن المؤسستين لا تعتمدان على المصادر الداخلية فقط في ملء الشواغر لديها؛
- 11- بالنسبة للعبارة رقم- 01- التي تنص على أنه " يوجد في المؤسسة وصف ثابت ومكتوب للوظائف الإدارية" احتلت الترتيب الحادي العاشر، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2.55 درجة بانحراف معياري بلغ 0.938 درجة كما أن درجة الموافق عليها منخفضة، هذا يعني أنه لا يوجد وصف ثابت ومكتوب للوظائف الإدارية في المؤسستين؛
- 12- بالنسبة للعبارة رقم- 05- التي تنص على أن " المؤسسة تعتمد على المصادر الخارجية فقط في ملء الشواغر لديها" احتلت الترتيب الأخير، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2.52 درجة بانحراف معياري بلغ 0.870 درجة كما أن درجة الموافق عليها متوسطة، هذا يعني أن المؤسستين لا تعتمدان على المصادر الخارجية فقط في ملء الشواغر لديها.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة من خلال عرض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعادها المتمثلة في التكلفة، الجودة، الإبداع، والاستجابة، والذي تم بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه الأبعاد.

أولاً: التكلفة

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الوصفي لبعد التكلفة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	تركز المؤسسة على أساليب تخفيض التكلفة.	4.18	0.846	01	مرتفعة
14	تسعي المؤسسة لتقليل التكاليف دون التأثير على أساس التميز.	4.03	0.984	04	مرتفعة
15	تسعي المؤسسة لترسيخ ثقافة تقليل التكلفة.	4.15	0.870	02	مرتفعة
16	كفاءة إدارة المؤسسة تأثر على نجاح تقليل التكلفة.	4.12	1.053	03	مرتفعة
17	تعتمد المؤسسة سياسة السعر الأقل من المنافسين.	3.94	1.029	05	مرتفعة
18	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار.	3.94	0.998	06	مرتفعة
التكلفة		4.06	0.963		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

تم التعبير عن هذا البعد ب (06) عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (4.18 - 3.94) بانحراف معياري تراوح بين (1.053 - 0.846) ليظهر انسجامها في إجابات مفردات عينة الدراسة، كما أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد التكلفة في المؤسستين هو (4.06) درجة بانحراف معياري بلغ (0.963) درجة هذا يدل على وجود تباين كبير في الإجابات بين مفردات هذه العينة، وعليه يمكن القول أن مستوى الموافقة على مدى توفر ميزة تقليل التكلفة في المؤسستين هي موافقة مرتفعة، ويمكن ترتيب العبارات كما يلي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 13- التي تنص على أن " المؤسسة تركز على أساليب تخفيض التكلفة" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.18 درجة بانحراف

معياري 0.846 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى، وهذا يؤكد بان المؤسساتين تركز على أساليب تخفيض التكلفة.

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 15- التي تنص على أن " المؤسسة تسعى لترسيخ ثقافة تقليل التكلفة" حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 4.15 درجة بانحراف معياري بلغ 0.870 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن المؤسساتين تسعيان لترسيخ ثقافة تقليل التكلفة عند العاملين؛

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 16- التي تنص على أن " كفاءة إدارة المؤسسة تأثر على نجاح تقليل التكلفة" حيث المتوسط الحسابي بلغ 4.12 درجة بانحراف معياري بلغ 1.053 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن إدارة المؤسساتين تأثر على نجاح تقليل التكلفة.

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 14- التي تنص على أن " المؤسسة تسعى لتقليل التكاليف دون التأثير على أساس التميز" حيث المتوسط الحسابي بلغ 4.03 درجة بانحراف معياري بلغ 0.984 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الرابعة، وهذا يدل على أن المؤسساتين تسعي لتقليل التكاليف دون التأثير على أسس التميز؛

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 17- التي تنص على أن " المؤسسة تعتمد سياسة السعر الأقل من المنافسين" حيث المتوسط الحسابي بلغ 3.94 درجة بانحراف معياري بلغ 1.029 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الخامسة، وهذا يدل على أن المؤسساتين تعتمد سياسة السعر الأقل من المنافسين؛

6- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم- 18- التي تنص على أن " المؤسسة تعمل على خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار" حيث المتوسط الحسابي بلغ 3.94 درجة بانحراف معياري بلغ 0.998 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة السادسة، وهذا يدل على أن المؤسساتين تعتمد على خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار.

ثانيا: الجودة

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الإحصائي لبعده الجودة بغرض معرفة مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
19	تعتمد المؤسسة على الجودة كعامل أساسي لمواجهة المنافسين.	4.06	0.966	03	مرتفعة
20	تعتمد المؤسسة على الجودة كعامل أساسي لمواجهة المنافسين.	3.88	0.992	05	مرتفعة
21	تعتمد المؤسسة على الجودة كعامل أساسي لمواجهة المنافسين.	3.58	1.062	06	مرتفعة
22	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	4.03	0.883	04	مرتفعة
23	تعتمد المؤسسة على مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.	4.18	0.808	01	مرتفعة
24	تسعى المؤسسة لجعل مواصفات المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية.	4.12	0.696	02	مرتفعة
الجودة		3.975	0.9013		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم التعبير عن هذا البعد ب (06) عبارات تراوحت أوساطها بين (3.58 - 4.18) بانحراف معياري تراوح بين (0.696 - 1.062) ليظهر انسجاما في إجابات مفردات عينة الدراسة، كما أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد الجودة في المؤسستين هو 3.975 درجة بانحراف معياري بلغ 0.901 درجة هذا يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين مفردات هذه العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على مدى توفر الجودة في المؤسستين هي موافقة مرتفعة ويمكن ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد كما يلي:

- 1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 23- التي تنص على أن " المؤسسة تعتمد على مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.18 درجة بانحراف معياري 0.808 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، وهذا ما يؤكد على أن المؤسستين تعتمد على مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.
- 2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 24- التي تنص على أن " المؤسسة تسعى لجعل مواصفات المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.12 درجة بانحراف معياري 0.696 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه

العبرة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، وهذا ما يؤكد على أن المؤسستين تسعيان لجعل مواصفات المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية.

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -19- التي تنص على أن "المؤسسة تعتمد على الجودة كعامل أساسي لمواجهة المنافسين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.06 درجة بانحراف معياري 0.996 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب، وهذا ما يؤكد على أن المؤسستين تعتمد على الجودة كعامل أساسي لمواجهة المنافسين.

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -22- التي تنص على أن "منتجات المؤسسة تمتاز بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.03 درجة بانحراف معياري 0.883 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة في الترتيب، وهذا ما يؤكد على أن منتجات المؤسستين تمتاز بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -20- التي تنص على أن "المؤسسة تستخدم مواد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.88 درجة بانحراف معياري 0.992 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب، وهذا ما يؤكد على أن المؤسستين تستخدم مواد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.

6- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -21- التي تنص على أن "منتجات المؤسسة تمتاز بدرجة عالية من الدقة والإتقان" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.58 درجة بانحراف معياري 1.062 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة السادسة في الترتيب، وهذا ما يؤكد على أن منتجات المؤسستين تمتاز بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

ثالثاً: الإبداع

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث الإبداع بعرض معرفة مدي استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

الجدول رقم (18): يوضح تحليل العبارات المتعلقة ببعد الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
25	تسعي المؤسسة لإدخال تحسينات على المنتجات بالاعتماد على إمكانياتها.	4.06	0.934	02	مرتفعة
26	تمتلك المؤسسة القدرة على خلق أفكار إبداعية جديد تعزز من مكانتها في السوق.	3.76	0.939	05	مرتفعة
27	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد في تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	3.82	0.966	03	مرتفعة
28	تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين المنتجات.	3.61	0.746	06	مرتفعة
29	تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشكلات.	4.18	0.653	01	مرتفعة
30	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الجديدة	3.76	0.939	04	مرتفعة
	الإبداع	3.865	0.863		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم التعبير عن هذا البعد ب (06) عبارات تراوحت أوساطها بين (3.61 - 4.18) بانحراف معياري تراوح بين (0.653 - 0.966) ليظهر انسجاما في إجابات مفردات عينة الدراسة، كما أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد الإبداع في المؤسستين هو 3.865 درجة بانحراف معياري بلغ 0.863 درجة هذا يدل على وجود تباين كبير في الإجابات بين مفردات هذه العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على مدى توفر الإبداع في المؤسستين هي موافقة مرتفعة ويمكن ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد كما يلي:

- 1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 29- التي تنص على "أن المؤسسة تمتلك القدرة على حل المشكلات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.18 درجة بانحراف معياري 0.653 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، هذا يدل على قدرت المؤسستين على حل المشكلات.
- 2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 25- التي تنص على "أن المؤسسة تسعي لإدخال تحسينات على المنتجات بالاعتماد على إمكانياتها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.06 درجة بانحراف معياري 0.934 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون

العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، هذا يدل على أن المؤسستين تسعي لإدخال تحسينات على المنتجات بالاعتماد على الإمكانيات المتاحة لديهم.

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 27- التي تنص على "أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية تساعد في تأمين فرص الإبداع والمبادرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.82 درجة بانحراف معياري 0.966 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب، هذا يدل على أن المؤسستين تتمتعان بثقافة تنظيمية تساعد في تأمين فرص الإبداع والمبادرة.

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 30- التي تنص على "أن المؤسسة تشجع أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الجديدة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.76 درجة بانحراف معياري 0.939 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة في الترتيب، هذا يدل على أن المؤسستين تشجع أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الإبداعية.

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 26- التي تنص على "أن المؤسسة تمتلك القدرة على خلق أفكار إبداعية جديد تعزز من مكانتها في السوق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.76 درجة بانحراف معياري 0.939 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب، هذا يدل على أن المؤسستين تمتلك القدرة على خلق أفكار إبداعية جديد تعزز من مكنتهم في السوق.

6- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم - 28- التي تنص على "أن المؤسسة تخصص مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين منتجاتها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.61 درجة بانحراف معياري 0.746 درجة مما يدل على الموافق المرتفعة على مضمون العبارة التي احتلت المرتبة السادسة في الترتيب، هذا يدل على أن المؤسستين تخصصان مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين المنتجات.

رابعاً: الاستجابة لحاجات العملاء

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الاستجابة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

الجدول رقم (19): يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الاستجابة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
31	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء.	3.91	0.773	04	مرتفعة
32	يتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم.	4.12	0.672	02	مرتفعة
33	تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتماماتها.	4.06	0.559	03	مرتفعة
34	تلتزم المؤسسة بالتزامات النقل والتسليم للمنتجات.	3.52	1.07	06	مرتفعة
35	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة للتغيرات في الطلبات باستخدام مخزون الأمان.	3.69	0.780	05	مرتفعة
36	تعمل المؤسسة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب.	4.18	0.653	01	مرتفعة
	الاستجابة لحاجات العملاء	3.91	0.752		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم التعبير عن هذا البعد ب (06) عبارات تراوحت أوساطها بين (3.52 - 4.18) بانحراف معياري تراوح بين (0.559 - 1.07) ليظهر انسجاما في إجابات مفردات عينة الدراسة، كما أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد الاستجابة لحاجيات العملاء في المؤسستين هو 3.91 درجة بانحراف معياري بلغ 0.752 درجة هذا يدل على وجود تباين كبير في الإجابات بين مفردات هذه العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على مدى توفر الاستجابة لحاجات العملاء في المؤسستين هي موافقة مرتفعة ويمكن ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد كما يلي:

- 1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -36- التي تنص على أن " المؤسسة تعمل على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.18 درجة بانحراف معياري 0.653 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، وهذا يدل على أن المؤسستين تعمل على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب.
- 2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -32- التي تنص على أنه " يتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.12 درجة بانحراف معياري 0.672 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، وهذا يدل على أن المؤسستين تعمل على الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم وتلبية رغباتهم.

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -33- التي تنص على " أن المؤسسة تضع العميل في مقدمة اهتماماته" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4.06 درجة بانحراف معياري 0.559 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب، وهذا يدل على أن المؤسستين تضع العميل في مقدمة اهتماماتهم.

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -31- التي تنص على " أن المؤسسة تتميز بقدرة عالية في الاستجابة لحاجيات العملاء" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.92 درجة بانحراف معياري 0.733 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة في الترتيب، وهذا يدل على أن المؤسستين تمتازان بقدرة عالية في الاستجابة لحاجيات العملاء.

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -35- التي تنص على " أن المؤسسة تتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات في الطلبات باستخدام مخزون الأمان" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.69 درجة بانحراف معياري 0.780 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب، وهذا يدل على أن المؤسستين تمتازان بسرعة الاستجابة للتغيرات في الطلبات باستخدام مخزون الأمان.

6- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -34- التي تنص على " أن المؤسسة تلتزم بالتزامات التسليم للمنتجات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.52 درجة بانحراف معياري 1.07 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة السادسة في الترتيب، وهذا يدل على أن المؤسستين تلتزمان بالتزامات التسليم للمنتجات.

بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور الثاني ككل والمتمثلة في 3.9525 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.86975 درجة، يمكن القول بان الميزة التنافسية بأبعادها التكلفة، الجودة، الإبداع، الاستجابة قد حققت مستوي موافقة مرتفعة، وهذا ما يؤكد ما تم التوصل إليه سابقا عن مدى تحقق واهتمام المؤسستين بأبعاد الميزة التنافسية، وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يمثل القياس الإحصائي لاستجابات مفردات عينة الدراسة نحو المحور الثاني

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	3.9525	0.86975	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة: ما هو دور وظيفة الاستقطاب في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية محل الدراسة؟ وسوف نقوم بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (وظيفة الاستقطاب) ومتغير التابع الميزة التنافسية (التكلفة/ الجودة/ الإبداع/ الاستجابة) وهذا من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

01- الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

جدول رقم (21) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.024	2.378	0.512	0.024	5.657	0.154	0.393	وظيفة الاستقطاب	التكلفة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت $F_{cal}=5.657$ وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.024$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (وظيفة الاستقطاب والتكلفة) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.512$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $T_{cal}=2.378$ وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.024$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لوظيفة الاستقطاب على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

ت- تفسير الاقتصادي لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.393$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن وظيفة الاستقطاب لها تأثيراً إيجابياً على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة حيث انه أي تغير في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب يؤدي إلى زيادة في درجات تميز المؤسسات الصناعية وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.154$ ، يتضح بأن 15.40% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة بالمؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات تطبيق وظيفة الاستقطاب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.512=B) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغير قيمة متغير تطبيق وظيفة الاستقطاب بوحدة واحدة، تتغير قيمة خلق الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة إيجاباً بمعامل 0.512، أي كلما رفعتنا في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تميز هاتاه المؤسسات عن باقي المؤسسات الأخرى بقيمة 0.512 وحدة، وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام بوظيفة الاستقطاب بالمؤسسات الصناعية وما ينتج عنه من زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

- من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

02- الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الجودة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الجودة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الجودة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

جدول رقم (22): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.045	2.08	∞	0.045	4.358	0.123	0.351		

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

وظيفة الاستقطاب	الجودة						
--------------------	--------	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ - دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت $F_{cal}=4.358$ وهي دالة إحصائياً لأن قيمة $SIG=0.045$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (وظيفة الاستقطاب و الجودة) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.590$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $T_{cal}=2.088$ وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.045$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لوظيفة الاستقطاب على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الجودة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

ب - تفسير الاقتصادي لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.351$ وهو موجب وبديل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن وظيفة الاستقطاب لها تأثيراً إيجابياً على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة حيث أنه أي تغير في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب يؤدي إلى زيادة في درجات تميز المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر عن باقي المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق بنفس النشاط، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.123$ ، يتضح بأن 12.30% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة بالمؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات تطبيق وظيفة الاستقطاب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.590$) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغير قيمة متغير تطبيق وظيفة الاستقطاب بوحدة واحدة، تتغير قيمة خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة إيجاباً بمعامل 0.590، أي كلما رفعا في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب بالمؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تميز هاتاه المؤسسات عن باقي المؤسسات الأخرى بقيمة 0.590 وحدة، وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام بوظيفة الاستقطاب بالمؤسسات الصناعية وما ينتج عنه من زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

- من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

03- الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الإبداع في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الإبداع في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

جدول رقم (23) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.023	2.401	0.546	0.023	5.767	0.157	0.396	الإبداع	وظيفة الاستقطاب

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=5.767$) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة $SIG=0.023$ المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (وظيفة الاستقطاب و الإبداع) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.546$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.401$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.023$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لوظيفة الاستقطاب على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الإبداع في المؤسسات الصناعية) مؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

ب- تفسير الاقتصادي لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.396$ وهو موجب وبدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن وظيفة

الاستقطاب لها تأثيراً إيجابياً على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع حيث أنه أي تغير في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب يؤدي إلى زيادة في درجات تميز المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر عن باقي المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق بنفس النشاط. وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2 = 0.157$ ، يتضح بأن 15.70% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع بالمؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات تطبيق وظيفة الاستقطاب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 0.546$) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغير قيمة متغير تطبيق وظيفة الاستقطاب بوحدة واحدة، تتغير قيمة خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع إيجاباً بمعامل 0.546، أي كلما رفعا في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تميز هاتاه المؤسسات عن باقي المؤسسات الأخرى بقيمة 0.546 وحدة، وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام بوظيفة الاستقطاب بالمؤسسات الصناعية وما ينتج عنه من زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

- من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

04- الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الاستجابة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الاستجابة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الاستجابة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

الجدول رقم (24): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرابعة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.013	2.643	0.533	0.13	6.985	0.184	0.429	وظيفة الاستقطاب	الاستجابة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=6.985$) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة $SIG=0.013$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (وظيفة الاستقطاب و الاستجابة) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.533$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.643$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.013$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لوظيفة الاستقطاب على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الاستجابة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الاستجابة في المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر من وجهة نظر الموظفين".

ب- تفسير الاقتصادي لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.429$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن وظيفة الاستقطاب لها تأثيراً إيجابياً على خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الاستجابة حيث أنه أي تغير في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب يؤدي إلى زيادة في درجات تميز المؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر عن باقي المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق بنفس النشاط، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.184$ ، يتضح بأن 18.40% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الاستجابة بالمؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات تطبيق وظيفة الاستقطاب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.533$) وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغير قيمة متغير تطبيق وظيفة الاستقطاب بوحدة واحدة، تتغير قيمة خلق الميزة التنافسية من خلال بعد الاستجابة إيجابياً بمعامل 0.533، أي كلما رفعا في مستويات تطبيق وظيفة الاستقطاب بالمؤسسات الصناعية (مؤسسة بريماتيك ومؤسسة القلعة) لصناعة الأجر بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تميز هاته المؤسسات عن باقي المؤسسات الأخرى بقيمة 0.533 وحدة. وهي قيمة مرتفعة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الاهتمام بوظيفة الاستقطاب بالمؤسسات الصناعية وما ينتج عنه من زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

- من خلال هذه النتائج، يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

الفرع الثاني: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الجدول رقم (25): يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	قيمة معامل التفسير	الدلالة الإحصائية لنتائج اختبار الفرضيات		القرار
			قيمة معامل الانحدار B	القيمة الاحتمالية SIG	
01	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية	0.154	0.512	0.024	قبول

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر

الفرضية					على بعد ميزة الكلفة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
قبول الفرضية	دال	0.045	0.590	0.123	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الجودة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
قبول الفرضية	دال	0.023	0.546	0.157	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
قبول الفرضية	دال	0.013	0.533	0.184	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية على بعد ميزة المرونة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

النموذج الميداني للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم دراسة أثر وظيفة استقطاب الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسستين الصناعيتين (مؤسسة سويح أحمد، ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر) وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، وبعد الحصول على إجاباتهم قمنا بمعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج spss.22 وعرضنا مختلف النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، كما قمنا باختبار الفرضيات المقترحة لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الاهتمام المستمر لدي المؤسستين بوظيفة استقطاب الموارد البشرية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وظيفة استقطاب الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية بالمؤسستين؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة استقطاب الموارد البشرية وبعد التكلفة بالمؤسستين؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة استقطاب الموارد البشرية وبعد الابداع بالمؤسستين؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة استقطاب الموارد البشرية وبعد الجودة بالمؤسستين؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة استقطاب الموارد البشرية وبعد الاستجابة لحاجيات العملاء بالمؤسستين.

خاتمة

الخاتمة

تمحورت الدراسة حول موضوع دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية، حيث تم من خلاله معالجة إشكالية دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى إيجاد الصلة بين وظيفة استقطاب الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية، وقد تمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين يجمعان بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم التناول في الجانب النظري من هذه الدراسة كلا من الإطار النظري للميزة التنافسية وكذا وظيفة استقطاب الموارد البشرية، أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة مؤسسات صناعيتين تمثلت في مؤسسة بريماتيك ل سويج أحمد، ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الآجر بالمسيلة، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلات وفرضياتها، وفيما يلي الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي على أساسها تم تقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

أولاً: النتائج

أ- النتائج المتعلقة بالجانب النظري

تم التوصل من الجانب النظري لهذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تساهم وظيفة استقطاب الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية؛
2. إن الاعتماد على وكالات التوظيف له أثر مهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية؛
3. نجاح المنظمة في استقطاب الكفاءات المتميزة يزيد من سهولة ولوجها والتأقلم في الأسواق العالمية؛

ب- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

1. تتابع المؤسسات وبشكل منخفض الطلبة المتفوقين من خريجي الجامعات لاستقطابهم في كافة التخصصات؛
2. لا تستخدم المؤسسات أسلوب الاستقطاب الإلكتروني في عملها؛
3. لا تستخدم المؤسسات كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين؛
4. تعتمد المؤسسات على سياسة تطوير وتحسين المنتجات وتنويعها عن طريق مجموعة من المصادر؛
5. أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسات محل الدراسة؛

6. أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق ميزة الجودة عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسستين محل الدراسة؛
7. أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق ميزة الإبداع عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسستين محل الدراسة؛
8. أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لوظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق ميزة الاستجابة عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسستين محل الدراسة.


ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
1. متابعة خرجي الجامعات المتفوقين والاتصال معهم في محاولة لاستقطابهم؛
 2. وضع العامل في الأماكن التي تتماشى مع خبراته وكذا مع إمكانياته وقدراته؛
 3. الاعتماد على وسائل الإعلان المختلفة في قيام المؤسستين بالإعلان عن حاجتهم من الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة؛
 4. على المؤسستين الاهتمام بأسلوب الاستقطاب الإلكتروني لما له من أهمية في بيئة العمل الحالية والتي تتصف بالتنافسية والتغير؛
 5. التعاون والتنسيق بين المؤسستين ومراكز البحث والجامعات، والاتصال بالمتخصصين والباحثين في مختلف الجوانب التسييرية، للاستفادة من معارفهم النظرية الحديثة ونتائج أبحاثهم، في تطوير أساليب عمل هذه المؤسسات ودع نجاحها وزيادة قدرتها التنافسية؛
 6. العمل على دعم المبدعين والحفاظ عليهم، وتحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز، للتمكن من طرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بمدخل التميز، ويلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء الحاليين وبالتالي المحافظة عليهم، ويستقطب عملاء المؤسسات المنافسة؛
 7. ضرورة التركيز على استقطاب الموظفين الجدد من خلال الاعتماد على وكالات التوظيف، والتي تحتفظ بمعلومات كافية عن طالبي الوظائف المختلفة من حيث مؤهلاتهم وإمكاناتهم وخبراتهم في مجال العمل المطلوب؛
 8. ضرورة الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية واكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة.

ثالثاً: أفاق الدراسة

في ضوء نتائج هذا البحث واستكمالاً لها خصوصاً في ظل وجود مجموعة من المتغيرات التي لم يتسنى لنا تناولها بشكل مفصل يمكن أن نقترح كدراسات مستقبلية العناوين التالية:

1. قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛
2. أثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الجودة في خدمة العميل في المؤسسات الخدمية؛
3. أثر استقطاب الموارد البشرية في الكشف عن القدرات الإبداعية لدى العاملين.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011.
2. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
3. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
4. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
5. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
6. عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2001.
7. عبد الغفار رضني، الكزازي حسين، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
8. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001.
9. عبد الفتاح بوخمكم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، 2011.
10. عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015.
11. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997.
13. فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. كاظم حمود خضير وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
15. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المناهل اللبنانية، بيروت، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

16. محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيس الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
17. محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
18. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2008.
19. محمد عبد الحليم صابر، تعليب عبد الحميد خالد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعين، الإسكندرية، 2010.
20. محمد علي رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص إدارة المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2003.
21. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
23. منير نوري، الوجيز في تسيير المورد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
24. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
25. نزار عواني اللبدي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2008.
26. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
27. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قالمة، لنشر الجامعة، 2004.
28. يوسف حاتم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ب- المقالات

1. أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوت 2019.
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، ورقة تقدم بها للمنتقى الدولي حول المعرفة الركييزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005.

3. أحمد عريقات وآخرون، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010.
4. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019.
5. باسم فيصل عبد نايف، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية)، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العدد الثاني.

ت-المذكرات والأطروحات

1. الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً، رسالة ماجستير، مالية دولية، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
2. حميدة زواوي، الابداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، جامعة لمسيلة، 2018/06/27.
3. عبد الكريم جامعي، بوري إكرام، أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشيب، عين تموشنت.
4. فاطمة الزهراء ثلجون وعائشة قاسمي، علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة شركة موبليس فرع البويرة، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2012.
5. فتحة سلامي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة.
6. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

7. محمد الهادي خنوس، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير، إدارة بيئية وسياحية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014/04/27.
8. مسعودة عناني، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - برانيس - بسكرة، مذكرة ماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. ميرفت محمد بيان الغلايني، علاقة استقطاب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- ¹. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.



استمارة الاستبيان

أخي الموظف (ة)تحية طيبة

يهدف الباحثان القيام بدراسة ميدانية حول "دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية لمؤسستي سويح أحمد و قلعة بني حماد لصناعة الأجر من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى" وذلك للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبان، مقدرين مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وتقبلوا فائق الإحترام...

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: معلومات عامة						
<u>الجنس:</u>		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى			
<u>العمر:</u>						
<input type="checkbox"/> من 20-30		<input type="checkbox"/> من 31-40	<input type="checkbox"/> من 41-50	<input type="checkbox"/> من 50 فما فوق		
<u>المؤهل العلمي:</u>						
<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل		<input type="checkbox"/> جامعي		<input type="checkbox"/> دراسات عليا		
<u>الخبرة:</u>						
<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات		<input type="checkbox"/> من 05-10 سنوات		<input type="checkbox"/> من 11-15 سنوات		
<input type="checkbox"/> أقل من 15 سنة فما فوق		<input type="checkbox"/> متحكم				
<u>المنصب الوظيفي:</u>		<input type="checkbox"/> إطار سامي				
التقدير			العبارات			الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
المحور الثاني: استقطاب المورد البشري						
					يوجد في المؤسسة وصف ثابت ومكتوب للوظائف الإدارية.	01
					يتم تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية حسب متطلبات	02

الملاحق

					الوظائف من المهارات.	
					تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.	03
					تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية فقط في ملء الشواغر لديها.	04
					تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية فقط في ملء الشواغر لديها.	05
					تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية معا في ملأ الشواغر.	06
					يعتبر خريجو الجامعات المتفوقين من أهم مصادر الاستقطاب للمؤسسة.	07
					يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالمؤسسة بالكفاءة اللازمة لاختيار المرشحين الملائمين للمؤسسة.	08
					تعتبر الحوافز المادية من أهم أدوات استقطاب الكفاءات البشرية للمؤسسة.	09
					تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين.	10
					توفر المؤسسة خدمات اجتماعية (التأمين، النقل، الإطعام،) للعاملين.	11
					بيئة العمل المؤسسة تتميز بالمرونة والملائمة.	12
المحور الثالث: الميزة التنافسية						
أولا: التكلفة						
					تركز المؤسسة على أساليب تخفيض التكلفة.	13
					تسعى المؤسسة لتقليل التكاليف دون التأثير على أسس التميز.	14
					تسعى المؤسسة لترسيخ ثقافة تقليل التكلفة.	15
					كفاءة إدارة المؤسسة تؤثر على نجاح تقليل التكلفة.	16
					تعتمد المؤسسة سياسة السعر الأقل من المنافسين.	17
					تعمل المؤسسة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.	18
ثانيا: الجودة						
					تعتمد المؤسسة على الجودة كعامل أساسيا لمواجهة المنافسين.	19
					تستخدم المؤسسة مواد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.	20
					تتميز منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الدقة والإتقان.	21
					تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	22
					تعتمد المؤسسة على مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.	23
					تسعى المؤسسة لجعل مواصفات المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية.	24
ثالثا: الإبداع						
					تسعى المؤسسة لإدخال تحسينات على المنتجات بالاعتماد على إمكانياتها.	25
					تمتلك المؤسسة القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز من مكانتها في	26

الملاحق

					السوق.
					27 تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد في تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					28 تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين منتجاتها.
					29 تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشكلات.
					30 تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج الأفكار الجديدة.
رابعاً: الاستجابة لحاجات العملاء					
					31 تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء.
					32 يتم الإصغاء لشكاوى العملاء واقتراحاتهم.
					33 تضع المؤسسة العميل في مقدمة اهتماماتها.
					34 تلتزم المؤسسة بالتزامات النقل والتسليم للمنتجات.
					35 تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة للتغيرات في الطلبات باستخدام مخزون الأمان.
					36 تعمل المؤسسة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب.

الملحق رقم 2: قائمة المحكمين للإستبانة المعتمدة في الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	زاوي حميدة	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	بتغة صونية	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
03	بركاتي حسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
04	حوجو مصطفى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
05	بن سالم أمال	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة اثر ودور استقطاب المورد البشري على أبعاد الميزة التنافسية والتمثلة في الجودة التكلفة الاستجابة الإبداع.

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتمثلة في مؤسسة سويح احمد ومؤسسة القلعة لصناعة الآجر بولاية المسيلة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية المقابلة لتشخيص واقع وظيفة الاستقطاب المورد البشري بهذه المؤسسات في حين تم الاعتماد على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة إن المؤسسات كونها تهتم بوظيفة الاستقطاب بمستوى عالي يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما يمكنها من احتلال موقع في الريادة، بإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب على أبعاد الميزة التنافسية (الإبداع، الجودة، التكلفة، الاستجابة).

Synopsis:

The aim of the study was to highlight the role of human resource polarization in achieving competitive advantage in the Algerian economic enterprise, by examining the impact and role of human resource polarization on the competitive advantage dimensions of cost quality and creative response. A case study was carried out to study the impact on an Algerian economic institution, the soueh ahmed enterprise and the kalasah industrial enterprise in the liqueized province. The corresponding field study was used to diagnose the human resource recruitment function of these institutions. However, the questionnaire was used as a tool to gather information and answer the problems and hypotheses of the study. The main findings of the study are that, because founders are interested in the high level of polarization, they were able to maintain their market share and take the lead in industry.