

أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة
-دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة-

**THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE STAFFING STRATEGY IN
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
AN APPLIED STUDY IN A SAMPLE OF ECONOMIC COMPANIES IN THE -
STATE OF SKIKDA-**

إيمان لعرايجي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، i.laraidji@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/28

تاريخ الارسال: 2021/07/06

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 105 موظف .

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط في ممارسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة .

كلمات المفتاحية: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية، ميزة تنافسية مستدامة.

تصنيفات JEL : M51، L25.

Abstract :

The study aimed to identify the impact of human resource staffing strategy in sustainable competitive advantage in a sample of economic companies in the state of skikda, the questionnaire was used as main tool in collecting data through a distributed it on a random sample of 105 employees.

The study concluded that the level of the implementation of human resource staffing strategy is mean, as well as the level of sustainable competitive advantage, and there is a statistically significant impact of human resource staffing strategy on sustainable competitive advantage.

Keywords: human resource staffing strategy, human resource recruitment, human resource selection, human resource placement, sustainable competitive advantage.

JEL Classification Codes : M51 ; L25

المؤلف المرسل: لعرايجي إيمان، الإيميل: i.laraidji@univ-skikda.dz

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي، مما جعل من المؤسسات تجد صعوبة في التكيف مع هذه التحديات، حيث أصبحت مستويات الأداء العادية والمزايا التنافسية المؤقتة لا تكفي لاستمرارية المؤسسة في بيئة الأعمال، وفي ظل هذا الوضع أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات التي تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق حملة من المزايا التنافسية الدائمة، وهذا لأن المورد البشري يعتبر أحد أهم موارد المؤسسة لأنه يشكل ركيزة أساسية في تحقيق نجاحها الإستراتيجي، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجياتها على تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ثم استقطاب المورد البشري واختياره وتعيينه وفق احتياجاتها، ومن ثم العمل على تنميته وتطويره، ومن هنا يتضح أن قرارات توظيف الموارد البشرية تعد من أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسة ومستقبلها، حيث أصبح دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية يتجلى في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة والمعارف والخبرات والقدرات العالية والتي تكون أقدر على التعلم والإبداع لأن ذلك يمكن المؤسسة من صياغة وتنفيذ مدى واسع من الإستراتيجيات المتطورة والمتجددة من أجل الإستجابة السريعة للبيئة التنافسية، والتي بدورها تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

إشكالية الدراسة: من خلال التقدم السابق وفي إطار إبراز أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟.
 - ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة؟.
 - هل يوجد أثر لأبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة؟.
- فرضيات الدراسة:** انطلاقاً من أسئلة الدراسة ونموذجها واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، فقد تم وضع الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- أهمية الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال، بإعتباره عاملا أساسيا لتحقيق الأداء المتميز والنجاح الإستراتيجي.
- أهمية إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، والتي تتجلى في تلبية احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية بالعدد والمواصفات المطلوبة، وبالتالي فإن إخضاعها للدراسة يساهم في توجيه أنظار مسؤولي المؤسسات نحو تطبيق إستراتيجية فعالة للتوظيف على جميع المستويات الإدارية.
- معرفة أهم الأبعاد التي يستدعي الإهتمام بها في المؤسسات محل الدراسة من أجل زيادة قدرتها على تحسين ميزتها التنافسية والمحافظة على استدامتها، والتركيز بشكل خاص على أن تحسين ميزتها التنافسية المستدامة يمكن إحداثه من خلال تفعيل إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ثم الإستثمار الفاعل لهم لتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- تشخيص أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة.
- تحديد أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تحقيق المدخل الإستراتيجي في توظيف البشرية من أجل زيادة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما الأكثر توافقا مع طبيعة وموضوع الدراسة، حيث أنه في الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي الجانب التطبيقي تم تحليل نتائج الاستبيان بغرض التحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

دراسة (الشوبكة، 2016)، بعنوان أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الإتصالات الأردنية، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مكونة من 160 موظفا، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية مرتفع، كما أن مستوى أبعاد الميزة التنافسية كذلك مرتفع، كما تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المبحوث.

دراسة (الغلاييني، 2015)، بعنوان علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تم

الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وذلك بتوزيعه على عينة مكونة من 200 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية، كذلك مستوى الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة مرتفع، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (حري، 2013)، بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، هدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 40 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فارمال قسنطينة مستوى متوسط، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة (حسن، 2009) بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، هدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 80 موظفاً، وقد توصلت وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إستراتيجية توظيف الموارد البشرية متوسط، كما أن مستوى الميزة التنافسية متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

الدراسات الأجنبية:

Study (Ahmad and others, 2016), The impact of polarization and recruitment Criteria on the competitive advantage.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجال تأثير معايير الاستقطاب والتوظيف وفقاً لمجال التدريب، الحوافز المادية وصنع القرار، على الميزة التنافسية في البنك العربي الأردن، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 46 موظفاً، حيث توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي لمعايير الاستقطاب والتوظيف وفقاً لمجال التدريب، الحوافز وصنع القرار على الميزة التنافسية.

study (Miah and others, 2013), Strategic Human Resource Management Practices and Its Impact on Sustainable Competitive Advantage: A Comparative Study between Western and Bangladeshi Local Firms .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات متعددة الجنسيات العاملة في بنغلادش مقارنة مع المؤسسات المحلية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 239 موظف، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي أكبر لاستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية على الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمؤسسات المحلية، لذا أوصت بضرورة تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: لقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث ميدان الدراسة ومكانها، وقد تم من خلال هذه الدراسة ربط إستراتيجية توظيف الموارد البشرية مع متغير هام وهو الميزة التنافسية المستدامة، وقد تبنت هذه الدراسة إستراتيجية التوظيف بمختلف أبعادها، بالإضافة إلى الإلمام بمختلف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن نقاط الاختلاف تكمن فيما يلي:

- تحديد أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- الجانب التطبيقي، والذي تم في عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سكيكدة.

1- الإطار النظري للدراسة:

من خلال الإطار النظري للدراسة سيتم التطرق إلى مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأبعادها، مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها، كذلك توضيح أهمية إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

1-1- إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:

تعتبر إستراتيجية التوظيف من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية التي تلي احتياجاتها بفعالية، وفيما يلي توضيح لمفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأبعادها:

1-1-1- مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: يمكن تعريف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية كما يلي:

تعرف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية" (البطايه، 2016، صفحة 2)، كذلك عرفت بأنها: "سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المؤسسة وتعزز من فاعليتها وتمتد أبعادها للإستقطاب واختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم" (الجادر و صيهود، 2017، صفحة 156).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة، التي تعمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة التي تلي احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1-1-2- أبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: تتكون إستراتيجية توظيف الموارد البشرية من الأبعاد التالية:

- **استقطاب الموارد البشرية:** يشير هذا المفهوم إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، والتي أوصحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، وذلك عن طريق تصميم برامج استقطابية مناسبة تخلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية وتحفيزها للتقدم وطلب التوظيف لديها (عقيلي، 2005، صفحة 273)، وعلى هذا الأساس فإن أهمية عملية الإستقطاب تكمن في فتح المجال للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، كما يساهم في تحديد أفضل الوسائل

للبحث عن متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو المهنية، كذلك يعد بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة، كما تقيم المؤسسة من خلال مراحل وعمليات الإستقطاب بتوصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب للعمل (عاطف، 2011، صفحة 62).

-اختيار الموارد البشرية: حيث يعبر مفهوم اختيار الموارد البشرية على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة، من أجل إنتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدرتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظيفة (رشيد، 2001، صفحة 491)، حيث أصبحت عملية الإختيار في المؤسسات تسعى إلى هدف استراتيجي يتمثل في إنتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم إنتقاؤه، وبين متطلبات الوظيفة، ووظائف أخرى محتمل تكلفه مستقبلا تماشيا مع مفهوم أن المؤسسة نظام كلي وفريق عمل واحد (عقيلي، 2005، صفحة 307).

كما يمكن تحديد أهمية عملية الاختيار بأنها فرصة اختبار للمؤسسة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف منها، وتحديد منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف، ويمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 204)، هذا وتساهم إجراءات الإختيار المتعدد مثل المقابلة الأولية، وطلب الاستخدام، والتخري عن الخبرات السابقة، والفحص الطبي، في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم، أو الذين يكون معدل دوراتهم عاليا بالنسبة للمؤسسة، وفي مساعدة القائمين على إجراءات الإختيار والتنبؤ الصحيح لسلوك العاملين في المستقبل (حسن، 2009، صفحة 28).

-تعيين الموارد البشرية: فالتعيين هو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضوا في المؤسسة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين. ويتضمن التعيين النقاط الأساسية التالية (السالم، 2009، صفحة 188).

- التهيئة المبدئية: أي تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحيات الوظيفة التي سيعمل بها.
- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الإختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد.
- تثبيت الموظف: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وإثبات كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية.

1-2-الميزة التنافسية المستدامة:

1-2-1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

اعتبر J.Barney أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ إستراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما لا تكون المؤسسات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الإستراتيجية (Barney،

(page102 , 1991)، فالميزة التنافسية المستدامة هي: "مجموعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا" (بوسالم، 2013، صفحة 69)، كما تعرف أيضا بأنها: "التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وموارد يجرى استيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة، وتحقيق الإستمرارية والتواصل لهذا التفوق من خلال الإستمرار في التجديد والتطوير" (فلاق، 2014، صفحة 182).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة الخصائص الفريدة التي تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والتميز عن منافسيها، والحفاظ على هذا التقدم بصفة مستمرة.

1-2-2-أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: من خلال ما ورد في الأدبيات وآراء بعض الكتاب والباحثين عن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فهي تتمثل فيما يلي (قمري، 2017، صفحة 16):

– **الجودة المتميزة:** هي القدرة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بما يتوافق مع توقعاتهم من خلال الأبعاد التالية: الأداء، الهيئة، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية، حيث تعد من المزايا التنافسية المستدامة الهامة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقدم منتجات مميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

– **التكلفة المنخفضة:** وذلك من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات.

– **الكفاءة المتميزة:** وتقاس بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم من خلاله استمرارية المؤسسة من خلال استيعاب أهداف محددة كالربح والإنتاجية والإبداع .

– **الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء:** إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المؤسسة، ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن، إذ يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن.

– **الإبداع:** هو التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ويضم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.

– **المرونة:** تتعلق بعمليات المؤسسة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لإحتياجات الزبائن بكفاءة، كما أنها تشير إلى القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو حجم طلب الزبون.

– **الحصة السوقية:** تعبر الحصة السوقية عن مدى كفاءة النشاطات التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم المبيعات، وتقوم المؤسسة بإتباع عدة طرق من أجل زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن بين هذه الطرق هو اقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

– **المقدورات الجوهرية:** هي مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا فائقة المستوى، التي يشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

– **التداؤبية:** تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر، مما ينتج قدرة أكبر من كلا القدرتين في حالة الإنفراد، ومن آثارها تعزيز كفاءة العمليات، وتعظيم الانتفاع من الموارد ودفع المؤسسة لاستثمار الفرص في البيئة الخارجية وزيادة قيمة الزبون.

– **الفاعلية:** هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محدودة.

أما Paul Shrivastava يرى أن أهم تصنيف للميزة التنافسية المستدامة هو الذي يرتبط بالبعد البيئي أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة، ففي المجتمعات التي تهتم بالبيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإن الميزة التنافسية البيئية تكون مصدر تحقيق تنافسية مستدامة، كما أن وجود شرائح سوقية متزايدة تهتم بالقضايا البيئية يجعل البيئة جزءاً أساسياً من إستراتيجية التميز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئياً (بوسالم، 2013، صفحة 70).

1-3- أهمية إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: إن عملية التوظيف تعد مفتاح بقاء المؤسسة واستمراريتها وذلك من خلال (جري، 2013، صفحة 125):

– **التحليل الوظيفي:** إن إعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة، كتحديد المهارات، والخبرات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة.

– **التخطيط:** إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز الموارد البشرية.

– **الإستقطاب:** يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل، وهذا يمثل فرصة لانتقاء أفضل الكفاءات.

– **الإختيار والتعيين:** إن وضع معايير فعالة لاختيار وتعيين الموارد البشرية، يساهم في تحقيق التكامل بين خصائص ما يتم إنتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما نجد أن العديد من المؤسسات بدأت تدرك أن أساس الإستراتيجيات التنافسية هو وجود رأس مال بشري فعال، فإمتلاك موارد بشرية مبدعة ومرنة وذوي مهارات عالية يمكن اعتباره ميزة تنافسية مستدامة، والتوظيف كإستراتيجية يشير إلى عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة كما ونوعاً، حيث تتم هذه الإستراتيجية في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية مستندة إلى تحديد عدد الوظائف والمعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائها (العولقي، 2018، صفحة 131)، ولكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة يجب التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف من أجل بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع أسس سليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبة بعناية— من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لإختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجاتها (رزق الله و مساك، 2017، صفحة 312).

2 – الطريقة والأدوات :

1-2-مجتمع وعينة الدراسة: لقد تمت هذه الدراسة في 10 مؤسسات، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع إطارات هذه المؤسسات، وضمت وحدة المعاينة من هم بدرجة (مدير، نائب مدير، رئيس

أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة

مصلحة، مساعد رئيس مصلحة)، ولقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة المثلثة لجمع الدراسة، حيث تم توزيع 130 استبيان واسترجع 112 استبانة، وقد قدر عدد الإجابات الخاضعة للدراسة بـ 105 استبانة.

2-2- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تم تصميمه كما يلي:

-الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

-الجزء الثاني: تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد ضم 35 عبارة، حيث تضمن محور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية 15 عبارة، بينما محور الميزة التنافسية المستدامة فقد تضمن 20 عبارة.

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

5-4.20	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1	المتوسط الحسابي
مرتفعة		متوسطة	منخفضة		درجة الموافقة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة.

2-3- صدق وثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية 0.983، ومعامل الميزة التنافسية المستدامة 0.887، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ 0.960، وعليه يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز 60%، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنها الاستبيان.

2-4- أساليب المعالجة الإحصائية: لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك باستعمال برنامج (SPSS.v20)، منها ما يتعلق بمقاييس الإحصاء الوصفي ومعامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وتحليل الإنحدار المتعدد والبيسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

3- النتائج ومناقشتها :

3-1- وصف خصائص عينة الدراسة: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغير	
56.19	59	ذكر	الجنس
43.8	46	أنثى	
22.85	24	أقل من 30 سنة	العمر
29.52	31	30 - 39 سنة	
27.61	30	40 - 49 سنة	
19.04	20	50 سنة فأكثر	
73.33	77	جامعي	المستوى العلمي
26.66	28	دراسات عليا	
15.23	16	مدير	مستوى الوظيفة
13.33	14	نائب مدير	

19.04	20	رئيس مصلحة	سنوات الخبرة
52.38	55	مساعد رئيس مصلحة	
24.76	26	أقل من 5 سنوات	
37.14	39	5 - 9 سنوات	
25.71	27	10 - 14 سنة	
12.38	13	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 02 يتضح من خلاله أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث يمثلون نسبة 56.19 % ، كما يتضح أيضا أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة من (30-39 سنة) بنسبة 29.52 %، مما يعني أن الموارد البشرية هي موارد شابة، وأما بالنسبة للمؤهل العلمي يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متحصلون على الشهادة الجامعية بنسبة 73.33 %، وعليه يمكن القول أن بأن أفراد عينة الدراسة لديهم المؤهل العلمي الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وفيما يخص مستوى الوظيفة يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم مساعدي رئيس مصلحة بنسبة 52.38 % وذلك من أجل إنجاز مختلف المهام الإدارية، ويلاحظ كذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين (5-9 سنوات) حيث بلغت نسبتهم 37.14 %، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة في مجال نشاطهم.

3-2- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن توضيح التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

3-2-1- نتائج تحليل محور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	درجة الموافقة
01	تقدم المؤسسة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المؤسسة.	2.90	1.242	-0.306	0.218	4	متوسطة
02	تعتمد المؤسسة على المصدر الداخلي فقط لشغل الوظائف العليا.	4.55	0.662	4.396	0.000	1	مرتفعة
03	تتم المؤسسة بمتابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والعمل على استقطابهم.	2.69	0.671	-2.278	0.033	5	متوسطة
04	تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من العاملين بوسائل الإعلان المختلفة.	3.49	1.023	2.794	0.002	2	مرتفعة
05	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بطلبات المتقدمين إلى الوظائف وخاصة المتميزين منهم للحواء إليهم عند الحاجة.	3.33	0.681	2.234	0.033	3	متوسطة
	استقطاب الموارد البشرية	3.39	0.665	4.167	0.000		متوسطة
06	تعتمد المؤسسة على التحليل الوظيفي للوظائف بتوضيح مسميات وواجبات الوظيفة.	3.98	0.846	8.434	0.000	1	مرتفعة
07	يعتمد اختيار الأفراد على ملائمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.	3.42	0.830	4.477	0.006	2	مرتفعة
08	تتم عملية المفاضلة بين المتقدمين باستخدام أساليب علمية.	2.63	1.022	-1.676	0.186	5	متوسطة
09	تحرص المؤسسة على اختيار الأفراد الأكثر كفاءة .	3.09	0.689	0.372	0.4900	4	متوسطة
10	تقوم المؤسسة باختيار موظفيها على أساس موقعهم الجغرافي.	3.33	0.877	3.251	0.022	3	متوسطة
	اختيار الموارد البشرية	3.29	0.784	4.671	0.003		متوسطة
11	تعتمد المؤسسة على نظام تحليل وتوصيف الوظائف في تعيين العامل.	3.36	0.661	4.231	0.003	3	متوسطة

أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية
سكيكدة

12	يتم تعيين العامل بناء على مؤهلاته وقدراته التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها.	3.33	0.618	4.523	0.001	4	متوسطة
13	تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم تماشيا مع التطورات المحتملة والنمو المحتمل للمؤسسة.	3.66	0.667	4.668	0.000	1	مرتفعة
14	يتم تقييم العامل بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية قبل تأكيد تعيينه	3.38	0.938	3.346	0.025	2	متوسطة
15	الفترة التجريبية لإختبار العامل كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي.	2.86	0.762	-0.271	0.712	5	متوسطة
	تعيين الموارد البشرية	3.31	0.652	4.719	0.000		متوسطة
	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	3.33	0.674	5.680	0.000		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم 03 يتبين أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية حققت بشكل إجمالي متوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري 0.674، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 5.680 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن هذا المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه عبارات هذا المحور. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جربي، 2013) وتختلف مع دراسات كل من (الغلايني، 2015)، (الشوبكة، 2016)، (حسن، 2009).

وقد جاءت أبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية مرتبة كما يلي:

- بعد إستقطاب الموارد البشرية: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.39 وانحراف معياري يساوي 0.665 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.167 أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 0.662 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.396 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على المصادر الداخلية فقط في شغل الوظائف العليا فهي بهذا الشكل لا تتيح الفرصة للحصول على موارد بشرية أكثر كفاءة وذات مهارات متميزة لا تمتلكها هذه المؤسسات، أما العبارة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 0.671 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة -2.278 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.033 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة سلبية، مما يدل على عدم وجود إهتمام من قبل المؤسسات محل الدراسة بمتابعة الخريجين المتفوقين والعمل على استقطابهم فهذا يؤدي إلى ضياع فرصة الحصول على موارد بشرية متميزة تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.

- بعد تعيين الموارد البشرية: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.31 وانحراف معياري يساوي 0.652 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.719

أكبر من t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة ايجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.667 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.668 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يشير إلى أن آراء أفراد العينة إيجابية، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم تماشياً مع التطورات المحتملة والنمو المحتمل مما يزيد من قدرتها على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها المرتبطة بإحداث تطورات مستقبلية، بينما العبارة رقم 15 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.762 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة -0.271 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.712 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية، مما يتطلب الإهتمام أكثر بالتقييم الجدي للعامل خلال الفترة التجريبية لأن ذلك يساهم في تحديد مستوى كفاءته وما مدى توافق قدراته مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها.

– بعد اختيار الموارد البشرية: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.29 وانحراف معياري يساوي 0.784 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.671 أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.003 أقل من 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة ايجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.846 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 8.434 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية، فهذا بدوره يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على التحليل الوظيفي بتوضيح مسميات وواجبات الوظيفة، وهذا بدوره يؤدي إلى الإختيار الصحيح للأفراد والذي يلي احتياجاتها من الموارد البشرية، بينما العبارة رقم 08 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 1.022 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة -1.676 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.186 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية، وبالتالي أفراد العينة يوافقون نوعاً ما على أن عملية المفاضلة بين المتقدمين تتم بإستخدام الأساليب العلمية مما يستدعي الإهتمام أكثر بتفعيل أسس المفاضلة والإختيار لأن ذلك يؤدي إلى ضمان الإختيار السليم للأفراد الأكثر كفاءة لشغل الوظائف.

3-2-2- نتائج تحليل محور الميزة التنافسية المستدامة: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية
سكيكدة

الجدول رقم (04): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	درجة الموافقة
16	تلتزم المؤسسة بشكل جاد بمعايير الجودة المحلية والدولية .	3.36	0.703	3.681	0.002	2	متوسطة
17	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها.	3.29	0.632	3.156	0.036	3	متوسطة
18	تمتلك المؤسسة عاملين ذوي كفاءة عالية في تقديم المنتجات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.	3.66	1.154	4.231	0.002	1	مرتفعة
19	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين.	3.53	0.743	3.457	0.010	2	متوسطة
	الجودة	3.46	0.865	3.824	0.007		مرتفعة
20	يحرص العاملون على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.	3.53	0.724	3.906	0.003	1	مرتفعة
21	اعتماد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في التعيين يساهم في تقليل تكاليفها.	3.44	0.782	3.831	0.008	2	مرتفعة
22	تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	3.33	0.966	1.511	0.128	4	متوسطة
23	تعمل المؤسسة على خفض التكلفة باستمرار.	3.35	0.881	3.005	0.051	3	متوسطة
	التكلفة المنخفضة	3.41	0.756	4.515	0.008		متوسطة
24	اختيار الأفراد المؤهلين يساهم في تقديم منتجات تتميز بالإبداع والتجديد المستمر متناسب مع توقعات العملاء .	3.09	0.664	0.844	0.254	3	متوسطة
25	تختص المؤسسة بموازنات مالية خاصة بعملية التجديد والتحسين.	2.86	0.953	-0.523	0.577	4	متوسطة
26	يوجد اهتمام كبير للأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون.	3.18	0.645	1.444	0.061	2	متوسطة
27	تعمل المؤسسة على تطوير طرق التواصل مع عملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها.	3.23	0.724	1.234	0.044	1	متوسطة
	الإبداع	3.09	0.626	1.154	0.102		متوسطة
28	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث السوق للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والاستجابة لها.	2.86	0.812	-0.198	0.845	3	متوسطة
29	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء، والعمل على الإستجابة لها بشكل متميز.	3.03	0.931	0.749	0.532	1	متوسطة
30	تعيين الأفراد المؤهلين يحقق للمؤسسة ميزة التكيف مع الفرض والتحديات الخارجية	3.00	0.972	0.205	0.739	2	متوسطة
	المرونة	2.96	0.857	0.309	0.866		متوسطة
31	تدمج المؤسسة الأهداف البيئية ضمن سياساتها.	3.53	0.861	3.886	0.003	2	مرتفعة
32	تلتزم المؤسسة بقوانين البيئة حماية البيئة.	4.05	1.193	6.421	0.000	1	مرتفعة
33	تسعى المؤسسة جاهدة لتقديم منتجات غير ضارة بالبيئة.	3.51	0.753	3.574	0.001	3	مرتفعة
34	تسعى المؤسسة جاهدة للتخفيض من المواد غير القابلة للتدوير.	3.19	0.641	4.233	0.003	4	متوسطة
35	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر للعمليات لتقليل معدل التلوث.	3.03	0.449	2.433	0.159	5	متوسطة
	بعد البيئة	3.45	0.621	7.324	0.000		مرتفعة
	الميزة التنافسية المستدامة	3.27	0.686	3.655	0.018		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم 04 يتبين أن محور الميزة التنافسية المستدامة حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري 0.686، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.655 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه عبارات هذا المحور، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جربي، 2013). وقد جاءت أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مرتبة كما يلي:

– **بعد الجودة:** جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.46 وانحراف معياري يساوي 0.865 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.824 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.007 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.154 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.231 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.002 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك عمال ذوي كفاءة عالية في تقديم المنتجات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد مما يحافظ على بقاء منتجات مؤسسات محل الدراسة في الأسواق واستعمالها من طرف الزبون بشكل مستمر، بينما العبارة رقم 17 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 0.632 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.156 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.036 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية، وهذا يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تهتم بالتحسين المستمر لمنتجاتها ولكن ليس بالمستوى المطلوب لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

– **بعد البيئة:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.45 وانحراف معياري يساوي 0.621 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 7.324 أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 32 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 1.193 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6.421 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية، حيث يدل ذلك على التزام مؤسسات محل الدراسة بقوانين حماية البيئة وهذا نتيجة ضغط جمعيات ومؤسسات حماية البيئة، وأما العبارة رقم 35 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.449 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2.433 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.159 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تبدي اهتماماً كبيراً بعمليات التحسين المستمر لتقليل التلوث.

– **بعد التكلفة المنخفضة:** جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.41 وانحراف معياري يساوي 0.756 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.515 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.008 أقل من 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة

إيجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.724 وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.906 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.003 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية، فهذا يدل على أن العاملين يحرصون على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بهدف تخفيض التكاليف، بينما العبارة رقم 22 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.966 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 1.511 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.128 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أن المؤسسات تسعى لأن تكون أسعارها تنافسية، مما يستدعي الإهتمام أكثر بتخفيض التكلفة بشكل مستمر.

- **بعد الإبداع:** جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.09 وانحراف معياري يساوي 0.626 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 1.154 أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.102 أكبر من 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 27 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 0.724 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 1.234 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.044 أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية، حيث تهتم مؤسسات محل الدراسة بالتواصل مع العملاء لإمدادهم بالمعلومات عن المنتجات التي تقدمها، بينما العبارة رقم 25 فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.953 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة -0.523 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.577 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تخصص ميزانيات مالية خاصة بعمليات التجديد والتحسين، وبشكل عام لا يوجد اهتمام كبير بتحقيق الإبداع في المنتجات.

- **بعد المرونة:** جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 2.96 وانحراف معياري يساوي 0.857 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 0.309 أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.866 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم 29 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.931 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 0.749 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.532 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية، وهذا يدل على عدم وجود اهتمام كبير بدراسة احتياجات العملاء، وهو ما يتناسب مع العبارة رقم 28 التي احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.812 وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة -0.198 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي

تساوي 1.96 ومستوى دلالة 0.845 أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حيادية، وهذا يدل على عدم الإهتمام بشكل جدي بإجراء بحوث السوق بشكل مستمر للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والاستجابة لها.

3-3-3- اختبار فرضيات الدراسة: يكمن توضيح نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

3-3-1- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

يمكن توضيح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى دلالة f
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	0.788	0.581	12.454	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 05 إلى أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت 0.581 أي أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ككل تفسر ما قيمته 58.1% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، كما بلغت قيمة f 12.454 عند مستوى دلالة 0.000، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

3-3-2- اختبار الفرضيات الفرعية: يمكن توضيح نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية المستدامة	استقطاب الموارد البشرية	0.464	0.171	0.472	6.470	0.039
	اختيار الموارد البشرية	0.869	0.454	0.774	23.177	0.000
	تعيين الموارد البشرية	0.624	0.291	0.456	7.859	0.003

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 06 يمكن تفسير النتائج كما يلي:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 06 إلى أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت 0.171 أي أن استقطاب الموارد البشرية يفسر ما قيمته 17.1% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، كما أن هناك أثر لبعده استقطاب الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت قيمة درجة التأثير 0.464 (B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استقطاب الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات محل الدراسة بـ 0.464، وقد أكدت

قيمة f معنوية هذا التأثير فقد بلغت 6.470 عند مستوى دلالة 0.039، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 06 إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.454 أي أن إختيار الموارد البشرية يفسر ما قيمته 45.4% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، كما أن هناك أثر لبعد إختيار الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت قيمة درجة التأثير 0.869 (B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إختيار الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات محل الدراسة ب 0.869، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 23.177 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 06 إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.291 أي أن تعيين الموارد البشرية يفسر ما قيمته 29.1% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، كما أن هناك أثر لبعد لتعيين الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت قيمة درجة التأثير 0.620 (B) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تعيين الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات محل الدراسة ب 0.624، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 7.859 عند مستوى دلالة 0.009، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث احتل بعد استقطاب الموارد البشرية المرتبة الأولى، وفي الأخير بعد إختيار الموارد البشرية.

- وجود مستوى متوسط لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا نتيجة ضعف الاهتمام بمتابعة واستقطاب الكفاءات المتميزة، كما أنها لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية بل يتم اللجوء إليه عند الضرورة فقط.

- وجود مستوى متوسط لإختيار الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا نتيجة عدم حرص المؤسسة على إختيار الأفراد الأكثر كفاءة لشغل الوظائف بإعتماد أساليب ذات درجة عالية من الموضوعية والمصادقية في عملية الإختيار والمفاضلة.

- وجود مستوى متوسط لتعيين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، ذلك أن المؤسسة لا تحرص بإستمرار على تعيين العامل في وظيفته بناء على مؤهلاته وقدراته التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة، كما لا تهتم بشكل جدي بتقييم أداء العامل خلال الفترة التجريبية والتأكد من توافق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات وظيفته.

- وجود مستوى متوسط للميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، حيث احتل بعد البيئة المرتبة الأولى بينما احتل بعد المرونة المرتبة الأخيرة، حيث تبين أن هذه المؤسسات تبدي إلتزاما مرتفعا اتجاه البيئة والحرص على تميز منتجاتها بالجودة إلا أنها لا تبدي اهتمام كبير بعمليات التحسين المستمر للعمليات من أجل تقليل التكاليف، كما أنها لا تهتم بتشجيع الإبداع وهذا بدوره يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق التميز، وعدم وجود توجه نحو الإهتمام بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن والتركيز على الإستجابة لها بفاعلية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأبعادها (إستقطاب الموارد البشرية، إختيار الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية) في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يدل على أنه كلما اهتمت بتطبيق إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن توظيف العاملين المؤهلين يساهم في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف والمحافظة على جودة المنتجات، بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالي من الإلتزام البيئي نتيجة التزام الأفراد بتطبيق سياساتها المتعلقة بحماية البيئة وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضمان تحقيق أهدافها.

التوصيات: بناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة التوصيات التالية:

- تطوير وسائل ومعايير الإختيار بين الأفراد، والإعتماد على معايير أكثر موضوعية، والإهتمام بدراسة خبرة الفرد ومكتسباته النظرية والتطبيقية وتقييمها للتأكد من مطابقة مواصفاته للوظيفة.

- ضرورة استقطاب أفراد مبدعين وذلك بالإعتماد على المصادر الداخلية والخارجية، وذلك لأنهم سيساهمون في تحسي جودة المنتجات وجعلها أكثر تميزا.

- عدم الإعتماد على المصدر الداخلي فقط في التعيين في الوظائف الإدارية العليا لأن ذلك قد يؤدي إلى ضياع فرصة الحصول على موارد بشرية أكثر كفاءة وخبرة لشغل تلك الوظائف.

- الإهتمام بتطوير نظام تحليل الوظائف بشكل مستمر بحيث يتماشى مع التغيرات التي تحدث في المؤسسات محل الدراسة.

- الحرص المستمر على تقديم منتجات ذات جودة عالية للحفاظ على مكانتها التنافسية.

- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تتبنى مدخل الإبداع في منتجاتها وعملياتها من خلال الإهتمام بالأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون وتخصيص موازنات مالية لدعم تلك الأنشطة.
- التوجه نحو دراسة احتياجات ورغبات العملاء، وذلك بالإعتماد على بحوث السوق والحرص على الإستجابة المستمرة لها.
- يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى التقليل من معدلات التلوث وحجم النفايات من خلال تبني مدخل التحسين المستمر في عملياتها والتوجه نحو استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير.

المصادر والمراجع:

- أبو بكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة يوناطراك البترولية. ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف.
- حياة قمري. (2017). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة باتنة.
- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2011). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- سلمى رزق الله، و أمينة مساك. (2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم، 02(07)، الصفحات 304-315.
- سهير عادل حامد الجادر، و أحمد قاسم صيهود. (2017). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي بحث ميداني في وزارة الزراعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(98)، الصفحات 149-174.
- عبد الحكيم حربي. (2013). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- عبد الله أحمد العولقي. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة الجزيرة، 1(1)، الصفحات 125-162.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فلح حسن حسن. (2009). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الإتصالات الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- مازن فارس رشيد. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- محمد تركي البطاينه. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية- محافظة اربد. دراسات العلوم الإدارية، 43(1)، الصفحات 1-17.
- محمد فلاق. (2014). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000. دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف: جامعة حسنية بن بوعلي .

مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
يوسف حجيم الطائي، مريد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل.
عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), pp. 99-120.

الملاحق:

الملحق رقم (01) : قائمة مؤسسات عينة الدراسة

اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة
مؤسسة ملبنة الساحلي	10	7	6
مؤسسة مطاحن البشرى	9	6	6
مؤسسة قهوة عمار حماني	10	8	8
مؤسسة سيجيكو	8	8	8
مطاحن الوردية البيضاء	7	6	5
مطاحن الحروش	7	7	7
Sarep plastique skikda	12	9	9
المؤسسة الوطنية للرخام	18	15	13
مؤسسة حجار السود لصناعة الإسمنت	39	37	35
مؤسسة انتاج ماء الجافيل المستخلص 12.5	10	9	8
المجموع	130	112	105

المصدر: من إعداد الباحثة.