



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت -  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
تخصص : تسيير الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان :

# التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف -

S.C.I.B.S

تحت اشراف الاستاذ المؤطر :

د.سي محمد كمال

من اعداد الطلبة :

✓ طاهر عبد الله

✓ بلعباس نسيم

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم الاستاذ
مشرف	استاذ محاضر - أ -	سي محمد كمال
رئيسا	استاذة مساعدة - ب -	دريال فاطمة الزهراء
ممتحنا	استاذة مساعدة - ب -	سي محمد فايزة

السنة الجامعية : 2020 - 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ  
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَىٰ عِلْمِهِ  
رَيْدِي وَأُنِيبُ  
وَمَا يَتَّبِعُنِي مِن سُلْطَانٍ  
وَلَا يَدْرِي وَآلِي مَا يَحْكُمُ  
بَيْنِي وَبَيْنَهُمْ  
وَإِنِّي لَأَنتَبُ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

## شكر و عرفان

نتوجه باول شكرنا و حمدنا لله عز وجل الذي انار دربنا و سدد خطانا و وفقنا في انجاز هذا العمل ، عملا بقوله " و ان شكرتم لازيدنكم "

الى من اوصانا بطلب العلم سيدنا محمد حبيبنا و رسولنا و شفيعنا الكريم الصادق الامين صلى الله عليه وسلم

نتوجه بالشكر لمن مد لنا يد المساعدة لاتمام هذا العمل المتواضع و له منا اسمى ايات الشكر و الامتنان الى استاذنا و مشرفنا الدكتور " كمال سي محمد " الذي ساعدنا في متابعة و تصميم هذا العمل اسال الله ان يطيل في عمره و ينير دربه ليبقى في طريق العلم و العلماء .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيبدونه من مقترحات قيمة عن هذا العمل

و بالغ الشكر و فائق التقدير الى كل اساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية لجامعة بلحاج بوشعيب .



## اهداء 1

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الانبياء و المرسلين اهدي ثمرة جهدي لمن قال فيهما الله عز وجل " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " .

الى من تاهت الكلمات و الاحرف في وصفها و يعجز القلم عن كتابة اي شئ عنها ، امي التي كانت سنداً في حياتي و غمرتني بعطفها و حنانها و الى اعظم رجل في الكون ، الى من تواضع في الارض الحمد لله بكرة و اصيلا الى الذي رباني فاحسن تربيتي و هو بمثابة مثلي الاعلى " ابي العزيز " اللهم احفظهما و اعطني رضاهما .

الى الذين كانوا يضيئون لي الطريق و يساندونني و يتنازلون عن حقوقهم لارضائي اخوتي " فضيلة ، محمد ، الحوسين " و كل ابناء اخوتي .

الى كل الذين وقفوا معي في كل الظروف و كانوا كالظل حفظهم الله : بوسيف ، امين ، حبيب ، حمزة ، محمد بطيب ، الياس ، عبد النور .

الى زملاء الدراسة : سارة ، يوسيف ، الى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم هذه الورقة .

- عبد الله -

## اهداء 2

الحمد لله الذي وفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع الذي هو عبارة عن ثمرة مجهود بذلناه و الذي اقوم باهدائها الى روح الوالدين اسكنهم الله فسيح جناته الذين لم يبخلا علي باي جهد معنوي او مادي ، الوالدين الكريمين الذين سهرا و صاحباتي بدعواتهما طوال حياتي الدراسية " خيرة و عمار " .

الى من ترعرعت بينهم في كتف المحبة و الاخلاص اخواتي و ابنائهم ، و الى روح زوج اختي الذي شجعني بالكلمة الطيبة .

و الى كل من صديقتي العزيزتين و الغاليتين بن محجوبة سهيلة و بن عمار رحمونة.

و الى زملائي الذين شجعوني بالكلمة الطيبة " تمزين بن زرقة ، بلوطي عبد القادر ، سعدي احمد و جماط يحيى " .

و الى كل من ساهم في هذا البحث و كل من عرفني من قريب او بعيد .

- نسيمة -

# فهرس المحتويات

الشكر

الاهداء

الفهرس

1.....	مقدمة
5.....	الفصل الاول : الاطار النظري
6 ..	- ادبيات الدراسة النظرية
6 .....	. التطور التاريخي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية
11.....	. الفرق بين التنبأ و التخطيط
14 .	. مكونات التسيير التنبؤس للموارد البشرية
19 .....	- ادبيات الدراسة التطبيقية
33.....	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف
34.....	. مدخل عام لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بني صاف
35.....	. تعريف شركة الاسمنت بني صاف
38.....	. اهداف الشركة
38.....	. تقديم لهيكلها التنظيمي و مصالحها
41.....	. مصالح المؤسسة و مهامها
46.....	. الدراسة القياسية للتنبأ بعدد الموظفين للشركة
52.....	- النتيجة
53.....	-خاتمة
54.....	-قائمة المراجع



## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	عملية تخطيط الموارد البشرية	01
40	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت	02
41	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة	03
44	الهيكل التنظيمي لمصلحة التموين	04
45	الهيكل التنظيمي للمصلحة التقنية	05

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	ملخص لاهم الدراسات السابقة	01
37	جدول التفاصيل المتعلقة بشركة الاسمنت S.C.I.B	02
47	اختبار جذور الوحدة عند المستوى	03
48	اختبار جذور الوحدة عند الفرق الاول	04



## مقدمة

ان ادارة الافراد الموجودة في كل المنظمات تباشر عدة وظائف اساسية انطلاقا من التسيير التنبئي للموارد البشرية و حتى الاحالة على المعاش. و تشمل هذه الوظائف و المهام،التسيير التنبئي للموارد البشرية او تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل ثم البحث و استقطاب الافراد من كافة المصادر المتاحة و المن

اسبة ،واختيار افضل المتقدمين لشغل هذه المناصب ،ثم اعداد و تنمية الافراد و تطويرهم عن طريق التكوين ،و تحديد الاهمية النسبية لكل منصب عمل و كذلك شاغل هذا المنصب كمدخل لتحديد ووضع نظام للحوافز و الاجور التحفيزية و ذلك من اجل تحفيز الافراد بغرض الابقاء عليهم بالمنظمة مع اعطائهم اجرا مميزا يتلائم و الجهد المبذول ،مما يتطلب تقييم الافراد .و تعتبر ادارة الافراد حلقة اتصال بين الادارة و الافراد من جهة و بين الادارة و النقابة من جهة اخرى .و لا يقتصر نشاطها عند هذا الحد ،و انما ايضا لا بد من الصيانة و المحافظة على الموارد البشرية من اي اخطار تهددهم في بيئة العمل مما يتطلب خلق البيئة و المناخ النفسي الملائم للاداء .

لقد اصبحت الموارد البشرية هي العنصر الاهم في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ،و التي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة .لذلك فان الادارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الاولى لنجاح المؤسسة .

و من الابعاد الجديدة التي ارتبطت بهذا المفهوم ،ما يتعلق بالاستراتيجية المؤسسة و المعبرة عنها بالاهداف العامة البعيدة المدى التي ترغب المؤسسة في تحقيقها ،من جانب التطورات الاقتصادية ،منافسة،تطور تكنولوجي و غيرها .

و يتوقف نجاح المؤسسة في الاجل المتوسط و الطويل على مدى حصولها في الوقت على الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب المحددة و لا يمكن بلوغ الاهداف التنظيمية و لا تحقق الاستراتيجيات اللازمة لبلوغها الا اذا توفرت المؤسسة على الافراد ذوي الكفاءات و المهارات و الرغبات المطلوبة .

و يسهر التسيير التنبؤي للموارد البشرية ،كالنشاط من اهم أنشطة ادارة الموارد البشرية ،على ضمان توافر العمالة بانواعها المختلفة ،بما يتفق و الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ،ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بالانواعها المختلفة و اخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما و وضع برامج الافراد الازمة لسد هذه الفجوة .كما يمكن المؤسسة من معرفة مواردها (ما تتوفر عليه)من افراد و التنبؤ بتطورهم الطبيعي ،و بالتالي التنبؤ بالاحتياجات المؤسسة من افراد في الاجل المتوسط و الطويل و تحديد الاجراءات الازمة لكي تتحصل المؤسسة في الوقت على الافراد الازمين .

### الاشكالية:

ومما سبق يمكننا صياغة الاشكالية التالية :

ماهي اهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في مؤسسة انتاجية لمصنع الاسمنت ؟

### اسئلة فرعية:

ماهي المتغيرات التفسيرية للتسيير التنبؤي في المؤسسة الانتاجية ؟

ما هي العلاقة التوازنية بين كل من الانتاج والقيمة المضافة وعدد العمال ؟

### الفرضيات

1\_التسيير التنبؤي في مؤسسة انتاجية مرحلة تساهم في اداء المؤسسة .

2\_التوظيف في المؤسسة الانتاجيو يقوم على متغيرات داخلية مثل الانتاج والقيمة المضافة .

وللاجابة عن هاذين التساؤلين اخترنا ان نقوم بدراسة تطبيقية باحدى مؤسسات الولاية ،و قد وقع اختيارنا على شركة الاسمنت لبني صاف ،و هذا لتعمق اكثر في الطرق و الاساليب العملية المتبعة في عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية و تبيان الاهمية التي توليها لهذه الوظيفة .

### اهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

-تحسيس المنظمات بالأهمية الاختيار الفعال لنماذج توظيف و برامج تدريب كفاءاتها البشرية، خاصة و ان الفعالية التنظيمية لا تتوقف على توفر الجوانب المادية كالاموال و التجهيزات...، وانما ايضا تتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية و مدى استعدادها لتحقيق اهداف المنظمة.

-التسيير التنبؤي للموارد البشرية يساهم في التقليل من التكلفة التي يمكن ان تكون عائقا امام تقدم المؤسسات خاصة و انها تسعى الى الربح و بالاقبل التكاليف.

-التسيير التنبؤي يمكن المؤسسات من التنبؤ بالتركيبة البشرية المتوقعة من حيث الكم و الكيف و هو ما يمكننا من اعداد سياسات و برامج تخطيط القوى العاملة بصفة دقيقة و موضوعية ، و بالتالي الاستعداد لمواجهة الظروف البيئية التي قد تواجهها.

#### اهداف البحث :

من بين الاهداف المتوخاة من التطرق لهذا الموضوع ما يلي:

-التعرف على الاجراءات التي يتم اتباعها في اطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية ، و كيف يمكن ان تؤدي الى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة.

-تسليط الضوء على بعض المفاهيم الهامة و المواضيع المتعلقة بالكفاءات البشرية من توظيف و تدريب ، و تحفيزو التي يمكن ان تتم في اطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية .

-تحديد و تحليل بعض الوظائف الموارد البشرية التي لها اثر على تحقيق الملائمة بين الوظائف و الكفاءات البشرية.

#### اسباب و دواعي اختيار الموضوع :

من دواعي اختيار هذا الموضوع و المتمثل في التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن ، و الذي يشهد تحولات و تغيرات سريعة و ادراكنا بان التسيير الجيد للمورد البشري هو مصدر الاداء الجيد للمؤسسة .

## صعوبات البحث :

- صعوبة الموضوع و كذا حساسيته.
- صعوبة توفر المراجع الكافية لهذا الموضوع.
- صعوبة الحصول على المعلومات و جمعها.
- جائحة كورونا حيث التنقل داخل المصالح كان صعب من اجل الحصول على المعلومات.

## **هيكل البحث :**

للإجابة على اشكالية الدراسة و تحقيق اهدافها اقتضت الضرورة تناول الموضوع في فصلين اثنين ،سبقتهم مقدمة عامة لتنتهي الدراسة بخاتمة عامة .تناول الفصل الاول الاطار النظري للتسيير التنبؤي بصفة عامة ،في مبحثين خصص الاول لماهية التسيير التنبؤي و اهدافه الاساسية التي يركز عليها و تطرقنا في المبحث الثاني الى بعض الدراسات السابقة التي عينت بموضوع التسيير التنبؤي ،و بعد ذلك لخصت هذه الدراسات في جدول حسب المجال الزمني من 2001 الى 2020 .

بينما تناول الفصل الثاني ،الاطار التطبيقي من خلال التنبأ بعدد العمال وفق نموذج VCEM و في الاخير توج هذا العمل بخاتمة عامة تضمنت النتائج المتوصل اليها ،كما حاولنا اثبات صحة او نفي فرضيات الدراسة .

# الفصل الاول الاطار النظري



## أولاً : التطور التاريخي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

إذا تحدثنا عن فكرة التسيير التنبؤي فإننا نجد أنها ليست و ليدة اليوم و إنما تعود الى سنوات الستينات ، ولكن لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد تعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطاء الشكل الحالي الذي سنعرضه في اربع مراحل كالآتي :

### ✓ المرحلة الأولى : نموذج التسيير التنبؤي للقوى العاملة (سنوات الستينات ) :

تم تقديم مدخلا للتنبؤ في إدارة شؤون الموظفين وجعل بشكل ما باسم العلم، بفضل التقدم في بحوث العمليات وظهور تكنولوجيا المعلومات، ولقد تمت البحوث الأولى في هذا المجال في الجيش الأمريكي، والصناعات الكبيرة، الإدارة العامة، و شركات الطيران في فرنسا، حيث بدأت التجارب الكبرى في التسيير التنبؤي للموارد البشرية في بداية الستينات. وقد أعلن (بروكلامونproclament، فور R. Faure، بوس P. Boss.-للوغارف Le Garff) أن "عهد الإدارة العلمية بدأ" وذلك في كتاب خصص لبحوث العمليات في إشارة إلى فضل أساليب بحوث العمليات وبشكل أكثر دقة تلك التي تأتي من المحاكاة، فتراكم الإحصائيات يؤدي إلى نتيجة نوعية، ولا يجب الاهتمام بالأرقام الدقيقة، ولكن يتم الاعتماد على مدلولها النسبي لتوجيه الاختيار؛ وبالتالي الحاسبات تصبح وسائل للتسيير التنبؤي ومستقبل مشرق ينتظر أساليب الإدارة العلمية. هذه الرسالة كانت على ما يبدو قد سمعت من قبل المختصين في إدارة شؤون الموظفين، لأنه في الواقع بعد سنوات قليلة، صدر كتاب تم تخصيصه لأفكار وخبرات التسيير التنبؤي؛ فالعلاقة مع البحوث العملية هي علاقة مباشرة لأن "المقاربات العقلانية في إدارة شؤون الموظفين" هي ثمرة فريق عمل في قسم بحوث العمليات في A.F.C.E.T (الجمعية الفرنسية للتنمية الاقتصادية والتحكم الآلي تقنية)، وقد أنشئت في أواخر عام 1969 وكانت هذه المجموعة وتألفت من المسؤولين، الموظفين وباحثي العمليات، علماء الكمبيوتر، وعلماء النفس

الشركات والإدارات (Air France إير فرانس، Kodak-Pathé كوداك باتي، Shell شال...) وأيضا الاستشاريين في (AVA أفا، SEMA سما)<sup>1</sup>.

كان عمل الفريق مقيدا أصلا بالتسيير التنبؤي للأفراد، وقد امتد إلى مواضيع أخرى كتدريب وتقدير الأفراد على وجه الخصوص، فعملية إنشاء التسيير التنبؤي يبدو أنها كانت مماثلة في بريطانيا العظمى حيث أن الأفكار الأولية حول تخطيط القوى العاملة كانت صياغتها ضمن جمعية البحوث العملية .

ويمكن الإشارة أيضا إلى أن أواخر الستينيات اتسمت بالاهتمامات الكمية خاصة، وكذلك بداية محاولات النمذجة (نماذج المحاكاة والتعظيم) التي سعت لحساب عدد الأفراد الضروري في كل مستوى من التأهيل، وعموما ترتبط هذه النماذج بنماذج التخطيط الاستراتيجي التي تعالج المعلومات المتعددة الواردة في التشخيص الاستراتيجي بما فيها تلك المتعلقة بالجوانب الإنسانية وما لوحظ هو الفشل النسبي في هذه الفترة الكميائية : فالمسيرون لم يمتلكوا النضج، وسوء تحكم المهنيين لإدارة شؤون الموظفين في التقنيات، خاصة في بعض جوانب إدارة اليد العاملة، كانت من بين أكثر الانتقادات التي نسيت، فالمبادئ التي تقوم عليها التوقعات تركت جانب التطورات المحيطة (في مجال التكنولوجيا، والمنافسة، سوق العمل والتشريعات الاجتماعية، وما إلى ذلك)، وتلك التابعة للنظام الاجتماعي الداخلي (على وجه الخصوص، ضد سلطات التنظيمات النقابية) فحصت سياسات شؤون الموظفين في المستوى العام والمجهول، وركزت نماذج التسيير التوقعي على بعض جوانب سياسات شؤون الموظفين مثل: هيكل المناصب أو توقعات التوظيف، الأهمية المتزايدة للفرد هي إطار يؤكد ضرورة اعتماد منظور أكثر شمولاً وأكثر نوعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بلقمري ناهد، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، و لاية برج بوعرييج، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتورا في علم الاجتماع، جامعة علي لونيبي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2016، ص145-146-147.

<sup>2</sup> - بلقمري ناهد مرجع سبق دطره، ص145-146-147.

## ✓ المرحلة الثانية: التسيير التنبؤي للحياة المهنية: (1970-1975)

بعد فترة وجيزة في سنوات السبعينيات توجهت الاهتمامات بشأن ضرورة تطوير إدارة تكون بوجه إنساني، والتوقع يكون بذلك مركزا على إدارة الحياة المهنية .

وأول كتاب باللغة الفرنسية، تم تخصيصه للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، نشر في عام 1972 "التسيير التنبؤي للأفراد" هو عمل لطبيب نفسي، P. Jardillier و مستشار CENTOR (مركز الدراسات والمساعدة في تنظيم الفرد في المنظمات ) .

لتبقى مشكلة العقلانية موجودة دائما، لاسيما من خلال مفهوم الإدارة المتكاملة والمقصود منها تصور الإدارة على أنها النظام الذي تتفاعل فيه مختلف المكونات، لكن التسيير التنبؤي المتكامل يرافقه البحث عن "إدارة بوجه إنساني". ويذهب الكاتب P. Jardillier في مقدمة كتابه إلى أن: تطبيق الأساليب المذكورة في هذا الكتيب من قبل المنظمات التي تدرك عقلنة وتنظيم إمكانيات تنمية الانسان في هذه المؤسسة .

وبالنسبة له فإن الهدف من التسيير التنبؤي للأفراد هو توقع التقنيات والتحويلات الفردية التي تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وتطلعات الأفراد. إذا فالتسيير التنبؤي هو للأفراد، وقد سبقه من قبل النهج الكمي والجماعي الذي يتناول الاحتياجات والفرص .

هذا النموذج من التسيير التنبؤي للموارد البشرية كان موجها في بدايته لتسيير الإطارات، وتحديدًا في تسيير حياتهم المهنية، كانت الحجة التي تواجه المنظمة في ذلك الوقت، كوجه الشركة، و أن الإطار يتتبع أهداف متعددة، ويتوقع أرباحا ولكن أيضا فرصا ل"يحققها" ومن بينها: المكانة، والتدريب... إلخ، فالإطارات تتوقع من الشركة عروضاً لحياتهم المهنية بدلا من الوظائف. وخلافا للتسيير التنبؤي للأفراد، فإن التسيير التنبؤي للحياة المهنية يستجيب لاهتمامات وتطلعات الأفراد، فهي تشرع في البحث مسبقا عن كفاية الأفراد لوظائف المنظمة، و أدواته كالعادة هي تعريف الوظيفة، الخرائط التنظيمية البديلة .

ولكن في هذه الفترة شكلت صدمة النفط الأولى لعام 1973 ضربة قاضية لمساعي التسيير التنبؤي، ليس فقط لأنه لا يمكن التنبؤ بهذا الحدث ولكن أيضا لأنه قضى على فترة النمو ولسنوات عديدة، و مقاربات التسيير التنبؤي ظهر تمرة أخرى في منتصف سنوات الثمانينيات، ليكون تركيزهم على التوظيف(لتسيير التنبؤي للتوظيف) ،ثم على المهارات(التسييرالتنبؤي للوظائف والكفاءات)،وقد أثبت هذا المفهوم للتسيير التنبؤي أنه مستعمل بتركيز أكثر على الأفراد وليس الكفاية التنظيمي<sup>3</sup> .

### ✓ المرحلة الثالثة: التسيير التنبؤي للوظائف (1980)

بدأ إحياء التسيير التنبؤي للموارد البشرية في أواخر سنوات السبعينيات، ردا على الاختلالات في حالة العمالة، وارتفاع البطالة مع العجز القطاعي أو محلية اليد العاملة، فلم يعد هناك تعظيم لإدارة الموارد البشرية في فترة النمو، ولكن لمنع الأزمات بعد التخفيضات الهائلة للوظائف، وخاصة في الصناعات الثقيلة (تعددين الفحم، الصلب) .

وكانت الشركات الصناعية الكبرى أول من أدخل حيز التنفيذ العمل بالتسيير التنبؤي للوظائف ،(مثل)كوجما، فراماتوم، رونو، رون بولينك، (...و قد اكتسبت بعض الإنجازات التغطية الإعلامية ،وانعكس تطور مشروع التسيير التنبؤي للوظيفة في مختلف الدوائر )كمعهد المؤسسة، ومعهد الأعمال والموظفين (في عام 1981 ، بإنشاء رابطة التنمية والتوظيف التي تهدف إلى تطوير مناهج جديدة في العمل .

كما أن التسيير التنبؤي للتوظيف بني على انتقاد المفاهيم السابقة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، و قد أعلن (1988) G. Le Boterf أن التسيير التنبؤي للقوى العاملة غير كاف، فالمسارات الإسقاطية والتوقعية التي عملت بشكل جيد في فترة النمو مضمونة ومنظمة، ويجب الآن أن تستكمل بواسطة التفكير إلى الأمام، كما أن التخطيط "الصارم" يذهب إلى البحث في تفاصيل كل قرار، و يصبح في كثير من الأحيان غير منتج وهذا لجموده، ويجب عليها أن

<sup>3</sup> - Patrick Gilbert :la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives , op .cit .,p.03.

تجعل حيزا لمساعي الإدارة الاستراتيجية، ويقترح مخطط مدير الوظائف والموارد البشرية كأداة للإدارة الاستراتيجية، وفقا لهذا يتم تكييفها مع سياق غير مؤكد وغير مستقر .

وقد أصبح في بداية سنوات 1990، التسيير التنبؤي للوظائف موضوع بعض الانتقادات، فهو يقاوم ضعفا في سياق اقتصادي بطيء و ،هو مالموظ مع انقلاب وتراجع في الأوضاع و كان العمل المتبقي حول " متغير التكيف"،دراسات "التوقعات" التي تليها في غالب الأحيان المزيد من القرارات التي لا يتم إعدادها، وبالتالي الأسس التقنية للنموذج المرجعي تكون في حالة شك.

### ✓ المرحلة الرابعة: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات 1990 .

ظهر مفهوم الكفاءة في التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في 1986 ،كجسر يربط بين الدراسات التنبؤية و اعداد أعمال التسيير الفردي، ويقترح CEREQ الفكرة القائلة بنمط وظيفة ديناميكية لاستباق إنتاج كفاءات، ويأخذ التمييز التقليدي بين المعارف، والمعارف العملية، والمعارف السلوكية التي تكتشفها و بالتالي تكون مؤكدة.

والتسيير التنبؤي للموارد البشرية هو الابتعاد عن الطموح الكمي والجماعي، وذلك بالعودة إلى النهج النوعي والفردي، في علاقته مع حركة التفريد في إدارة الموارد البشرية، و يحتل مفهوم الكفاءة مكانا كبيرا على نحو متزايد، وقد أخذ المنعطف الحقيقي في بداية سنوات 1990 .

فالشركات يبدو أنها أصبحت أكثر حرصا على مضمون الوظائف في مسألة حجمها، كما لاحظ سانتجنيز وبرنارد تطور مسارات التسيير التنبؤي التدريجية و المصاحبة في ذلك لفكرة الكفاءة، غير أن هذا التطور لا يمكن أن يفسر من زاوية احراز التقدم فقط، فتسيير الوظائف ليس أكثر تنبؤا إلا على المدى القصير، ومديري الموارد البشرية اتخذوا بصعوبة السيطرة على مراقبة تطورات الوظائف؛ بالتالي غيروا الميدان...، وفي أواخر سنوات 1990 أصبحت أزمة التسيير التنبؤي واضحة، وقد دعا الباحثون في إدارة الموارد البشرية لإنشاء تمثيل جديد .

وينصرف التسيير التنبؤي للموارد البشرية الى ما جاء به (جاك اوبرت وآخران) Jacques Aubert et deux autres: إلى أن أحدا الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص



قدرتها على تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة الكمية والنوعية في الوقت المحدد. وللإجابة على هذا التحدي، تحاول المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد، لهذا ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج لهذا من المفروض أن تعطي اجابات على انشغالات الحاضر.

ويعرف التسيير التنبؤي على انه عبارة عن وسيلة موضوعية تسمح للمؤسسة من أن تهيأ نفسها في الوقت المناسب من خلال التنبؤ بالمستخدمين وهذا من حيث التأهيلات (المعارف، التجربة، الكفاءات، الاتجاهات)، والتحفيز المناسب، وتمكن الادارة من التحكم في النشاطات والوظائف والتكفل بالمسؤوليات التي تظهر في كل وقت ضروري، و هذا طيلة مسار وطور المؤسسة. وعرفه ماتيس التسيير التقديري للعمال يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير الاخطاء لتحويلها إن امكن الى فرص للرجال (العمال) وللمؤسسة.

والنتائج التي يتوصل لها تعتبر توصيات قاعدية للقرارات التي تتخذ من أجل معرفة العجز المستقبلي من الموارد البشرية. لعرض حاجيات المؤسسة من المستخدمين في المدى المتوسط، التي تتراوح مدتها ب 6 أشهر إلى 3 سنوات، بالنسبة للوحدات الصغيرة والمتوسطة، أما الوحدات الكبيرة فتتراوح ب 4 و 5 سنوات وفي النهاية اقترح لويس مالت 1991 اعتماد مصطلح عام وهو التسيير التنبؤي للموارد البشرية ويغطي جميع العمليات والإجراءات والأساليب التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الفرص المستقبلية الممكنة للشركة و على ضوءها يتموضعالقرارات المتعلقة بالموارد البشرية<sup>4</sup>.

**ثانيا : الفرق بين التنبؤ و التخطيط<sup>5</sup> :** قبل التطرق إلى التسيير التنبؤي للموارد البشرية وأهم العناصر الخاصة به، تجدرالإشارة إلى وجودخط بين التنبؤ والتخطيط وهذا ما يدفعنا لمحاولة معرفة الفرق بينهما، ولتحديد ذلك ينبغي التطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بكل من التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية :

<sup>4</sup>-شريف درويش ، ناهد بلقمرى : التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية ، مداخلة في مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة ، العدد الخامس ، 2016 ، ص 257 .  
<sup>5</sup>-علي غربي ، "تنمية الموارد البشرية " ، عين ميلة ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 ص 83 .

بالنسبة للتنبؤ فيعرف على أنه: محاولة النظر إلى المستقبل من خلال صورة تعد في الحاضر، والتنبؤ هو محاولة تصور لواقع مستقبلي اعتمادا على افتراضات واقعية وموضوعية، وهو ضروري لوضع أية خطة مستقبلية باعتبارها تأخذ في الحسبان الواقع الحالي ثم تصور موقف مستقبلي، غير أن هذا التصور أو التنبؤ لا يكون له معنى إلا إذا كان معبرا عنه بالكميات والكيفيات، وبذلك فإن التقدير هو التنبؤ المستقبلي.

ويعرف تقدير الموارد البشرية على أنه: عملية التنبؤ بتقديرات مستقبلية حول الأفراد في المؤسسة من الناحية الكمية والنوعية .

أما فيما يتعلق بالتخطيط فيعرف مالكوفايش وماهوناي Milcovich et Mohoney بتخطيط القوى العاملة على أنه هو التنبؤ والتقدير المستمر والمنظم للعرض والطلب من القوى العاملة المستقبلية.

ويعرف أريك فيتزرتخطيط الموارد البشرية بأنه :جملة من المراحل التي من خلالها تضمن المنظمة الحصول على العدد الملائم من الموارد البشرية الكفأة في الوقت المناسب لتحقيق فعاليتها.

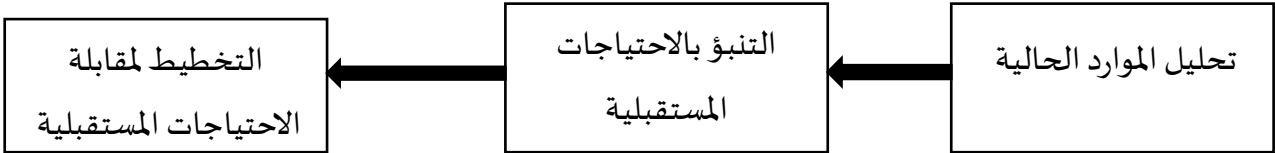
ومن هنا يمكن الاستنتاج من هذين التعريفين العلاقة الموجودة بين تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ ،فالتخطيط ينظر إليه من خلال الجانب التقديري كما أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تنبؤ، وبالتالي يمكن اعتبار التنبؤ ما هو إلا مرحلة أو خطوة أساسية لاستكمال عملية التخطيط.

وحسب الدكتور علي غربي و آخران فان عملية التخطيط تنطوي أساسا على التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك رغبة المؤسسة الممثلة في إدارة الموارد البشرية في استخدام فعال وناجع لمواردها وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد، ولهذا تبرز أهمية التخطيط للرفع من كفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة المحددة .

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: عملية التأكد من توافر الأعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت التي تكون هناك حاجة إليه، وبصورة أكثر تحديدا فإن تخطيط الموارد البشرية هو تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من القوى العاملة يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة منها .

من هذه التعاريف يتضح أن تخطيط الموارد البشرية ينص على ضرورة :

- التحليل المنظم والمستمر للعمالة المتاحة للتنظيم .
  - التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة على ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها وكذا الاسترشاد بموقفها الحالي الذي يسفر عنه التحليل .
  - التخطيط المستقبلي للعرض والطلب على العمالة للتأكد من حدوث التوازن بينهما بالشكل الذي يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهذا المورد البشري.
- والشكل الموالي يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية :



الشكل (1)

وبالتالي يمكن القول أن هناك تشابه كبير بين التخطيط و التنبؤ بالموارد البشرية، وعادة يصعب التفريق بين المفهومين، حيث يذهب الكثيرون إلى التعبير عن تخطيط الموارد البشرية وهم يقصدون تقدير الموارد البشرية، والعكس صحيح، ذلك أن مفهوم التخطيط من حيث المعنى العام يؤ دي إلى التقدير، وفي هذا السياق نجد أن المهندس الفرنسي هنري فايول أحد رواد نظرية التكوين الإداري استخدماً لتخطيط في دلالة على مصطلح التنبؤ، ولكنه يحمل معنى التخطيط والتوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له، أي أنه يحمل معنى التنبؤ ثم الاستعداد، وهو ما أخذ به .

وللتوضيح أكثر يعبر ابراهيم الغمري عن العلاقة بين التخطيط والتقدير بقوله: في الحقيقة هناك علاقة بين الاصطلاحين، إلا أنهما لا يعبران عن نفس الشيء، فعملية التنبؤ الاقتصادي تعتبر لازمة بالضرورة لعملية التخطيط، فالتنبؤ يسبق عملية إعداد الخطة ويركز اهتمامه على الأحداث المختلفة في المستقبل، أما التخطيط فهو إعداد مسبق للمسار الذي نريد للمنفذ الالتزام به في المستقبل...، وهذه التنبؤات تمكنه من التوصل إلى مجموعة من الفروض التي تعتمد في وضع الخطط المختلفة والتي تسمح باختيار أنسب الأهداف المطلوب تحقيقها، كما يضيف: يمكن القول أن خطة القوى العاملة هي العملية التي تقوم عن طريقها بتحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة خلال الفترة المقبلة، ولا يمكن أن تعد خطة القوى العاملة من فراغ، بل يجب أن تستند إلى الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى البشرية اللازمة لسد احتياجات المشروع المستقبلية والتي يتم تحديدها عن طريق الخطط الأخرى الخاصة بأوجه نشاطه المتنوعة...، ومن خلال المؤشرات العامة المبلغة لها من الإدارة العليا تقوم إدارة الأفراد بوضع التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة خلال السنة التخطيطية التي تعد على أساسها خطة القوى العاملة للمنظمة<sup>6</sup>.

### ثالثاً : مكونات التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

تتكون عملية التسيير التنبؤي من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، بالإضافة إلى وسائل التحليل والاتصال و الطرق الموضوعية لهذا الغرض، وهو أيضاً عبارة عن سيورة تنبؤية واستراتيجية، كما يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على التنبؤ بالأحداث ووضعيات العمل، وبالتالي فإن الرهان الحقيقي هو القدرة على استشراف المستقبل، وهذا الأخير ليس معطى ولكنه يتوقف على الخيارات الاستراتيجية، وهو مقارنة جماعية مشتركة هدفها تطوير الكفاءات في المؤسسة، ويرتبط التسيير التنبؤي بأمرين مهمين وهما: مفهوم الزمن ومفهوم الخطر.

### ❖ مفهوم الزمن :

<sup>6</sup> - بلغمري ناهد ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية ، -مرجع سبق ذكره ،ص 150 .

يتمحور التسيير التقديري للموارد البشرية حول اتخاذ قرارات فيما يتعلق بالتوظيف، التكوين والترقيات وتطوير الكفاءات بالنسبة للاحتياجات الممتدة عبر الزمن، و لا يتعلق بالاحتياجات الآنية أو الفورية العاجلة، وهذا يعني أن الاحتياج إلى الموارد البشرية يقدر بانحراف زمني و يتوقف على الآجال اللازمة لاقتناء المؤهلات الضرورية لتلبية تلك الاحتياجات سواء بالتوظيف الداخلي أو الخارجي .

فالتنبؤ بالاحتياجات يتطلب عبر الزمن الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها بنفس القدر من السرعة والدقة، وبالتالي فإذا كان من الممكن أن نتنبأ بمناصب الشغل بدقة حسب هرم الأعمار ومعدل دوران العاملين لمعرفة المناصب الشاغرة منها سواء كانت إرادية أم إحالة على التقاعد أو ترقية، فيجب أيضا أن نأخذ بعين الاعتبار التغيرات التقديرية التي يمكن أن تمس خصائص المناصب، متطلبات العمل وكذا تنظيم المؤسسة.

ويجدر بنا أن نتساءل هل المناصب التي ستفرغ في الزمن  $n + 1$  ستكون بنفس خصائص المناصب الحالية ؟ وهل يجب على صاحب المنصب الجديد أن يكون بنفس خصائص من سبقه؟ وهل يمكن أيضا أن نفكر في طبيعة الأسئلة التي يجب على مدير الموظفين أن يجيب عليها بعد 10 سنوات<sup>7</sup> .

### ❖ مفهوم الخطر :

يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية أيضا إلى الحد من الخطر، و هذا الأخير يمكن تعريفه كما يلي:

هو كل حدث ينشأ عنه اختلال في قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها، و تقييم الخطر يحدد بميزاته لاحتمال وقوعه و أثره في حالة تحققه بالنسبة لكل عامل، و يمكن أن نقيم المستوى وفقا لمقياس من ثلاث قيم (منخفضة، متوسطة، عالية) و ،كل ما تعلق بقدرة الهيكل على قياس احتمال وقوع الخطر يكون سهل بالنسبة لبعض المجالات مثل المجالات

<sup>7</sup>- بلقاسم ماضي ، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية ، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 27 فيفري 2013 ، ص 3 .



التشغيلية (على سبيل المثال نسبة الخطأ على تنبؤات التدفقات) وبالنسبة لبعض المجالات حيث الخطر هو أكثر "نوعية" لتقييم احتمال وجود جانب من الذاتية .

وينقسم الخطر إلى :

أ-خطر ينتج عن اختلالات سواء بين احتياجات المؤسسة وبين مواردها البشرية الحالية و إمكانية تطويرها في المستقبل، وأبين احتياجات العاملين وبين إجابات المؤسسة، و يقصد باحتياج المؤسسة، ذلك الاختلال بين احتياجها ومواردها و يمكن أن يكون كميًا أو نوعيًا، و لن يكون له معنى إلا إذا تم التعبير عنه سواء على مستوى فئات الموظفين العليا أي الكوادر (الإطارات) مثلا و هذا ما نسميه الخطر الفئوي، أو أن يكون على مستوى المهن و هذا ما نسميه الخطر المهني. إن كل هذه الأخطار يمكن أن تكون نتاج عجز أو فائض، و يمكن أيضا إضافة عنصر هام إلى الأخطار وهو سوء توزيع الكفاءات حسب العمر فيها كل المؤسسة وهذا ما نطلق عليه بالخطر الهيكلي، وكذا الاختلالات الناتجة عن عدم تطابق الكفاءة مع المنصب الذي تشغله وهذا ما نطلق عليه اسم خطر عدم الكفاءة، فمفهوم الخطر يكمن في إمكانية الانحراف عن النتائج المتوقعة، و عليه يمكن تحليله و التخطيط له و إدارته واستغلاله والسيطرة عليه لتحقيق منفعة اقتصادية للمؤسسة، ولكن أكثر الأساليب فعالية عند التعامل معه كخطر كامن و فرصة كامنة مما يعني في الغالب :

1. القيام بوظيفة مخالفة لوظيفة الموارد البشرية التقليدية وهي الحد من المخاطر .
2. التعامل مع الثروة البشرية كأرصدة استثمارية .
3. التعامل مع الخطر كشيء يجب تجنبه و، يعتبر وسيلة للتوصل إلى "رهانات ذكية" تعود على المؤسسة بعوائد كبيرة.

ويستطيع موظفو التسمية البشرية تحديد وضع المؤسسة تجاه المخاطر المتنوعة التي تواجهها تحديدا واضحا باستخدام إطار مفيد .

ب-طموحات الأفراد، فعدم التلاؤم بين ما يطمح له الأفراد واستجابات المؤسسة عادة ما يعبر عنه كفيما ويصعب تكميمه، حيث لا يمكن أن نقيس طموحات الأفراد<sup>8</sup>.

### أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

تكمن أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في كونه :

#### • على مستوى المؤسسة :

- يسمح بالإدخال المثالي للموارد البشرية في كل الخيارات الاستراتيجية والعملياتية .
- يساعد بطريقة حساسة مسؤولي المديرية المركزية والعملياتية في الرفع المثالي للاحتياجات أوالموارد البشرية في كل دائرة من دوائر المؤسسة .
- يسمح بمعاينة مناصب العمل الحساسة و الوظائف التي هي قيد التطوير أوهي في انخفاض .
- القدرة على اتخاذ قرارات ملائمة فيما يخص مجال التكوين والتوظيف .
- إعداد جرد فيما يخص الكفاءات الموجودة والتميز بين التوجهات الكبرى للتقدم المستقبلي .
- الاعتراف بوجود صلة واضحة بين تخطيط الموارد البشرية ووظائف تنظيمية أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي، والتنبؤ الاقتصادي وتنبؤات السوق .
- تنظر في التكاليف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية باعتبارها استثمارا وليس مصاريف صعبة للإدارة .

-توجيه إدارة الموارد البشرية نحو المستقبل<sup>9</sup>.

<sup>8</sup>-ادريس التواتي ، " التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيفة العمومي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التخطيط جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 55-56-57 .

<sup>9</sup>-kehri Samir : la problématique de l'integration stratigique des ressources humaines dans l'entreprise algerien , en vue de l'obtention du diplôme de majister en science econoque , option management des enterprise , university Mouloud Mammeri de Tizi-Wazou , page 59-60 .

• على مستوى الفرق المسيرة والافراد :

- تسمح بالتفكير في مناصب العمل والموارد البشرية الحالية .
- التمييز بين عوامل التقييم الكمي لمناصب العمل (التغيرات في العدد) والنوعي (تقييم تكنولوجي، تنظيمي، اقتصادي ) .
- إعطاء المخططات الملائمة للموارد والكفاءات مع التقييمات الاقتصادية والصناعية وضبط مختلف التغيرات الحاصلة في طاقات فريق العمل .
- جلب معلومات كلية تقديرية لمختلف الوظائف في كل المؤسسة .
- يقوم بمنح كل عامل إمكانية قيادته الذاتية بنفسه وبناء مشروعه الحقيقي المهني الذي يساعده في اتخاذ القرارات فيما يخص قدرته على التنقل و ،تكوينه وتوجيهه، حيث تكمن هنا الأهمية الأساسية في مخطط الصيانة السنوي<sup>10</sup> .
- ومن الناحية الميدانية فإن المسؤولة عن دائرة التكوين بمؤسسة كوندورتري أن التسيير التنبؤي له أهمية من حيث أنه يساعد المؤسسة على الاستقرار من جهة، و الاستمرار والنمو في ظل التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال، خاصة وأنه يساعد على متابعة الموارد البشرية وتحقيق التوازن على مستواهم، باعتبارهم أساس كل مؤسسة، وحسبها فإن الوصول إلى العالمية بالنسبة لكل مؤسسة يكمن في نوعية الموارد البشرية التي تمتلكها.

<sup>10</sup>-اسماعيل العرباجي : اقتصاد و تسيير المؤسسة اهمية تنظيم و ديناميكية الهياكل ، طبعة الثالثة ،الجزائر ، موفم للنشر ، 2013 ، ص 302 .

#### رابعا: ادبيات الدراسة التطبيقية :

سوف نعرض في هذا الجزء اهم الدراسات السابقة التي تطلعننا عليها و التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا .

01-دراسة Ogunrind (2001)<sup>11</sup> : هدف الباحث من خلال ورقته البحثية الى ابراز اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و فاعلية المنظمة ، حيث تم فحص مدى ثروة 500 شركة منخرطة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط .

استخلصت الدراسة ان الشركات المنخرطة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي افضل من الشركات غير المنخرطة فيه .

02-دراسة ابوزيد (2003)<sup>12</sup> : قامت هذه الدراسة بتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام و القطاع الخاص باستعمال اختبار التكامل المشترك ، و توصلت الى وجود دلالة احصائية في تطبيق أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز و الاستقطاب و الاختيار و التعيين .

03-دراسة Deepak k.Datta,James P and Patrick M.Wright (2005)<sup>13</sup> : هدفت هذه الورقة البحثية الى دراسة اهمية انظمة الموارد البشرية على الانتاجية يتاثر بكثافة راس المال الصناعي و النمو و التمايز .

04-دراسة David P .Lepak,Hui Liao , Yunhyung Chung , Erika E.Harden (2006)<sup>14</sup> : الهدف من هذه الدراية هو التركيز على انظمة الموارد البشرية بدلا من الممارسات الموارد البشرية الفردية كمحرك للاداء الفردي و التنظيمي ، و تحديد و معالجة

<sup>11</sup> - Ogunrind, » strategic human resource planning and organizational effectiveness : an empirical anltsis and recommendations « , Nova Southeastern University , 2001,pp 70 – 145 .

<sup>12</sup> - أبو زيد، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص "، دراسة ميدانية مقارنة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003،

<sup>13</sup> - Deepak K. Datta, James P. Guthrie and Patrick M. Wright, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", The Academy of Management Journal Vol. 48, No. 1 (Feb., 2005), pp. 135-145 .

<sup>14</sup> - Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E.E, "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", Martocchio, J.J. (Ed.) Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 25, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2006, pp. 217-271

القضايا المفاهيمية و المنهجية المتعلقة بهذه الانظمة و ذلك من خلال الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي البسيط .

استخلصت الدراسة ان انظمة الموارد البشرية يجب ان تستهدف بعض الاهداف الاستراتيجية و تعمل من خلال التأثير على معرفة الموظف و مهاراته بو قدراته و تحفيز الموظفين و جهودهم .

05-دراسة بوداود سالم (2007) <sup>15</sup>: قام الباحث من خلال ورقته البحثية بدراسة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات باستخدام النموذج الاساسي للتسيير التنبئي في الجزائر ، بالاستعانة بالاختبار SPSS .

استخلصت الدراسة ان التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات يهتم باعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف الى تقليص الفوارق بين الاحتياجات و موارد المؤسسة على المستوى الكمي و الكيفي ، بالاضافة الى ان كفاءة المؤسسة يدفعها لتطوير تنظيم العمل تسمح بتثمين بتثمين الكفاءات الجديدة .

06-دراسة Azzat Mohd.Nasuridin , Tan Cheng Ling and Sock fun (2011) <sup>16</sup> :

عملت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة (OCB) في ماليزيا باستخدام بيانات مكونة من 207 موظف ، و ذلك بالاستعانة بنموذج الانحدار الخطي البسيط .

استخلصت الدراسة وجود تاثير ايجابي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب ، تقييم الاداء ، الامن الوظيفي ، و مشاركة الموظفين ) و (OCB) الموجهة نحو الخدمة .

07-دراسة محمد محمود الطعمانة ، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم (2013) <sup>17</sup>:

<sup>15</sup> - بوداود سالم، "التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات"، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 1، مجلد1، 2007، ص 310 - 324 .  
<sup>16</sup> - Azzat Mohd. Nasuridin, Tan Cheng Ling and Low Sok Fun, "SERVICE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENS ASSESSING THE PREDICTIVE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES", International Journal of Arts & Sciences, ISSN: 1944-6934, 2011, PP 381.

<sup>17</sup> -دراسة محمد محمود الطعمانة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني : الواقع- والتحديات دراسة ميدانية لمركز الوزارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 4، 2013، ص 19 - 60.



هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني ، من حيث درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي ، و درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الصعوبات التي تعيق هذه العملية . و ذلك من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من جميع مديري الموارد البشرية و مدراري التدريب و رؤساء الاقسام في ادارة الموارد البشرية في مراكز الوزارات الاردنية ، و الاستعانة ببرنامج SPSS و اسلوب التباين الاحادي (ANOVA) لدراسة الفروقات الاحصائية .

توصلت الدراسة الى ان درجة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كانت متوسطة كما ان هناك درجة عالية من ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية . اضافة الى اهم الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية . اضافة الى اهم الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، وضعف التنسيق و التعاون بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى . و استنتجت ايضا وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و درجة ممارسة هذا التخطيط في الوزارات .

08-دراسة بلال شيخي و سامية فكير (2014) <sup>18</sup>:

قامت هذه الورقة البحثية بتحليل المنظور الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية كشرط يجعل من الموارد البشرية مصدر التميز التنافسي ، وذلك بدراسة تقييمية لمركب السيارات الصناعية (SNVI) من خلال الاستعانة بالبيانات السنوية للفترة ما بين 2008-2011 و الاعتماد على اختبار SPSS .

استخلصت الدراسة ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يشير الى العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من تلبية حاجياتها من الموارد البشرية بالكفاءات و التخصصات المطلوبة .

09-دراسة بلقاسم تومي و رشيد فضايف (2015) <sup>19</sup>:

---

<sup>18</sup> بلال شيخي، سامي فكير، " الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورهما في تحقيق تسيير استراتيجي مع ضرورة تثمين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية"، معارف، قسم العلوم الاقتصادية، - <sup>18</sup> للموارد البشرية العدد 17، (ديسمبر 2014)، ص 211 - 234.

<sup>19</sup> - بلقاسم تومي ، رشيد فضايف ، "ادارة و تسيير التنبؤ للموارد البشرية" ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد 05 ، العدد 02 ، 2016 ، ص 51-62 .

عملت هذه الدراسة على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حتى تتمكن ادارة الموارد البشرية من تحقيق التكامل بين الاهداف التنظيمية و الاهداف الفردية .

استخلصت الدراسة ان الراس المال البشري في المؤسسة الخاصة يؤثر في المجتمع ، ويساهم بشكل كثير في النشاط الاقتصادي من خلال خلق مناصب العمل ، و انتاج السلع و الخدمات و كذلك في زيادة المداخيل ، و المساهمة في تطوير و تحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني .

10-دراسة (2016) Sujeet N, Mishra,Dev Raghvendra lama , Yogesh pal<sup>20</sup>

هدفت الدراسة الى فهم ظهور التحليلات التنبئية لادارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة جوانب ( الحاجة ، HRPا النهج و التطبيق ، الاثر ) ، في الهند .

استنتجت الدراسة ان التحليلات التنبئية للموارد البشرية هي مجال تطبيق متطور للتحليلات لاغراض ادارة هو الموارد البشرية حيث ان الغرض منها هو قياس اداء الموظف و مشاركته و دراسة انماط تعاون القوى العاملة ، بالاضافة الى ان الدافع من تطبيق HRPا تحسين الاداء و تحقيق عائد افضل على الاستثمار للمؤسسات من خلال اتخاذ القرار على اساس جمع البيانات و مقاييس الموارد البشرية و النمذج التنبئية .

11-دراسة Ireneusz Czarnowski , Piotr Pszczółkowski (2016)<sup>21</sup>: تناولت

الدراسة SPSS دعم اتخاذ القرار و التنبؤ و التحقق من صحة القرار في نظام ادارة الموارد البشرية باستخدام اختبار .

استخلصت الدراسة تصميم مسار تحليلي للنظام وتنفيذه، حيث تم اقتراح خوارزميات التعلم الآلي كأدوات أساسية لرصد مؤشرات الموارد البشرية المحددة المختلفة.

12- دراسة شريف درويش ناهد بلقمري ( 2017 )<sup>22</sup> : هدفت الدراسة إلى معرفة دور

الإجراءات التعديلية في زيادة فعالية المنظمة من خلال بعض المؤشرات مثل دوران العمل، حوادث العمل، والرضا الوظيفي .

<sup>20</sup> - Sujeet N, Mishra ,Dev Raghvendra, Lama, Yogesh Pal, « Human Resource Productive Analytics (HRPA) for HRManagement in Organizations », International Journal of scientific & Technology Research,2016, Vol 5, Issue 5, pp 1 – 3.

<sup>21</sup> - Ireneusz Czarnowska , Piotr Pszczółkowski , “ A Novel Framework for Decision Support System in Human Resource Management ”, Procedia Computer Science , Volume 176, 2020, Pages 1548-1556.

استنتجت الدراسة أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق عملية التكوين كإجراء تعديلي يتم في إطار هذا التسيير والتي تساهم بشكل كبير في القليل من حوادث العمل.

13-دراسة Ejo-Orusa, Henry and Okwakpam, Joy Amina (2018) :<sup>23</sup>

قامت بفحص وتحليل تأثير استخدام التحليلات التنبؤية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في بورت هاركورت ونيجيريا، باستخدام البيانات من 159 مستجيب من جميع مستويات ممارسي الموارد البشرية ، وذلك بالإستعانة باختبار SPSS وتحليل الارتباط.

استخلصت الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة ما بين PHRA و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، و بالتالي يعتبر PHRA عامل مهم في تعزيز نتائج ممارسة إدارة الموارد البشرية.

14- دراسة بركان أسماء (2019)<sup>24</sup>: قامت الباحثة بدراسة أهمية ودور التسيير الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث أصبحت جاهدة لتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال الاستعانة باختبار SPSS .

استنتجت الدراسة أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل نظاما يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن نجاح استراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى انسجامها وتوافقها مع استراتيجيات النشاطات الأخرى فهي تؤثر على تطور وبقاء المؤسسة.

15-دراسة عشوي نصر الدين ومحبوبة هشام (2019) <sup>25</sup> : قامت هذه الدراسة بتقديم نموذج تنبؤي الخاص باحتياجات المؤسسة محل الدراسة من الأساتذة لتأكيد فكرة ضرورة استخدام إدارات الموارد البشرية لأساليب التنبؤ الحديثة لتخطيط مواردها تخطيطا استراتيجيا باستخدام

---

<sup>22</sup> شريف درويش، ناهد بلقمرى، " التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمثل لزيادة الفعالية التنظيمية" جامعة البليدة 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، ص 253 – 275.

<sup>23</sup> Ejo-Orusa , Henry and Okwakpam, Joy Amina , « Predictive HR Analytics and Human Resource Management Amongst Human Resource Management Practitioners in Port Harcourt, Nigeria”, Global Scientific Journals, Vol 6, Issue 7, July 2018, pp 254 – 275.

<sup>24</sup> بركان أسماء، " التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة ملينة عريب عين الدفلى"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 3، مجلد 3، 2019، ص 128 – 143 .

<sup>25</sup> Achoui nasredin ,Mahdjouba hicham , Predictive Human resource Management at higher education institutions using the simple Linear Regression Model (afield study of university-ain temochent), MECAS,V 15/ N 1 Juillet 2019, pp 145 – 154

البيانات السنوية للفترة ما بين (2010-2016)، وذلك بالاستعانة بنموذج الانحدار الخطي البسيط.

استخلصت الدراسة أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية ما هو إلا تطبيق متطور للاستجابة لمتطلبات إدارة الموارد البشرية.

16- دراسة لعراجي إيمان، بوغازي فريدة (2020) <sup>26</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها 181 موظف، وذلك بالاستعانة باختبار التكامل المشترك.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتفع، كما أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة أيضا مرتفع، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05 .

---

<sup>26</sup> - إيمان لعراجي، فريدة بوغازي، " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة "، مجلة مجاميع المعرفة، العدد1، المجلد 6، أبريل 2020، ص 240 - 255 .

وفيما يلي جدول يلخص أهم الدراسات :

الجدول رقم ( 01 ) : ملخص لأهم الدراسات

الدراسة	العينة وفترة الدراسة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	نتائج الدراسة
Ogunrind (2001)	Nova	strategic human resource planning and organizational effectiveness	إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وفاعلية المنظمة.	نموذج الانحدار الخطي البسيط.	الشركات المنخرطة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي أفضل من الشركات غير المنخرطة فيه.
أبوزيد (2003)	الأردن	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص	توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام والقطاع الخاص	اختبار التكامل المشترك.	وجود دلالة إحصائية في تطبيق أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والاستقطاب والاختيار والتعيين.
Deepak K. Datta, James P. Guthrie and Patrick M.	نيويورك	Human Resource Management and Labor	دراسة أهمية أنظمة الموارد البشرية في الفعالية	اختبار التكامل المشترك.	تأثير أنظمة الموارد البشرية على الإنتاجية يتأثر بكثافة رأس المال

الصناعي والنمو والتمايز.		التنظيمية، وتأثير خصائص الصناعة على الأهمية النسبية وقيمة أنظمة العمل عالية الأداء.	Productivity: Does Industry Matter?"		Wright (2005)
أنظمة الموارد البشرية يجب أن تستهدف بعض الأهداف الإستراتيجية وتعمل من خلال التأثير على معرفة الموظف ومهاراته وقدراته وتحفيز الموظفين وجهدهم .	نموذج الانحدار الخطي البسيط.	التركيز على أنظمة الموارد البشرية بدلاً من ممارسات الموارد البشرية الفردية، وتحديد ومعالجة القضايا المفاهيمية والمنهجية المتعلقة بهذه الأنظمة.	A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research.	Bingley	David P. Lepak, Hui Liao, Yunhyung Chung, Erika E. Harden (2006)
التسيير التنبؤي للموظائف والكفاءات يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة على	اختبار SPSS	دراسة التسيير التنبؤي للموظائف والكفاءات، باستخدام النموذج الأساسي للتسيير التنبؤي	التسيير التنبؤي للموظائف والكفاءات.	الجزائر	بوداود سالم (2007)

المستوى الكمي والكيفي					
وجود تأثير إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، الأداء، الأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين الموجهة نحو ، (OCB) الخدمة.	نموذج الانحدار الخطي البسيط.	فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة (OCB).	SERVICE- ORIENTED ORGANIZAT IONAL CITIZENS ASSESSING THE PREDICTIVE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEME NT PRACTICES	ماليزيا باستخدام بيانات مكونة من 207 موظف.	Azzat Mohd. Nasurdin, Tan Cheng Ling and Low Sok Fun (2011)
درجة جاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متوسطة، وضعف التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى. وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة جاهزية	برنامج SPSS وأسلوب التباين الأحادي ANOVA	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، من حيث درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني : الواقع والتحديات دراسة ميدانية لمركز الوزارات.	الأردن	محمد محمود الطعامنة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم (2013)

الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة ممارسة هذا التخطيط في الوزارات		التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية			
التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يشير إلى العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من تلبية حاجياتها من الموارد البشرية بالكفاءات والتخصصات المطلوبة.	اختبار SPSS.	تحليل المنظور الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية كشرط يجعل من الموارد البشرية مصدر التميز التنافسي.	الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية.	الجزائر 2008-2011	بلال شيخي وسامية فكير(2014)
الرأس المال البشري في المؤسسة الخاصة يؤثر في المجتمع، ويساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات، في زيادة	اختبار الاستقراية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية	إدارة وتسيير التنبؤ للموارد البشرية.	الجزائر	بلقاسم تومي ورشيد فضفاض(2015)



المداخيل، والمساهمة في تطوير وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.		والأهداف الفردية			
تصميم مسار تحليلي للنظام وتنفيذه، حيث تم اقتراح خوارزميات التعلم الآلي كأدوات أساسية لرصد مؤشرات الموارد البشرية المحددة المختلفة.	اختبار SPSS	مشكلة دعم اتخاذ القرار والتنبؤ والتحقق من صحة القرار في نظام إدارة الموارد البشرية.	A Novel Framework for Decision Support System in Human Resource Management	غدينيا	<a href="#">Ireneusz Czarnowski</a> , <b>Piotr Pszczółkowski</b> (2016)
التحليلات التنبؤية للموارد البشرية هي مجال تطبيق متطور للتحليلات لأغراض إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن الدافع من تطبيق HRPA هو تحقيق عائد أفضل على الإستثمار للمؤسسات من خلال اتخاذ القرار على أساس جمع البيانات ومقاييس الموارد البشرية	اختبار SPSS	فهم ظهور التحليلات التنبؤية لإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة جوانب HRPA ( الحاجة، النهج والتطبيق، الأثر).	Human Resource Prodective Analytics (HRPA) for HR Management in Organizations	الهند	<b>Sujeet N , Mishra,Dev Raghvendra Lama ,Yogesh Pal</b> (2016)

والنماذج التنبؤية.					
التسيير التنبؤي للموارد البشرية يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق عملية التكوين كإجراء تعديلي يتم في إطار هذا التسيير والتي تساهم بشكل كبير في التقليل من حوادث العمل.	اختبار SPSS	معرفة دور الإجراءات التعديلية في زيادة فعالية المنظمة من خلال بعض المؤشرات مثل دوران العمل، حوادث العمل، والرضا الوظيفي.	التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية.	الجزائر	شريف درويش ناهد بلقمري (2017)
وجود علاقة إيجابية كبيرة ما بين PHRA وممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يعتبر عامل مهم في تعزيز نتائج ممارسة إدارة الموارد البشرية.	اختبار SPSS وتحليل الارتباط.	فحص وتحليل تأثير استخدام التحليلات التنبؤية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.	Predictive HR Analytics and Human Resource Management Amongst Human Resource Management Practitioners	بورت هاركورت، نيجيريا	Ejo-Orusa, Henry and Okwakpam, Joy Amina (2018)

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل نظاما يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة	اختبار SPSS	دراسة أهمية ودور التسيير الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.	التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.	الجزائر	بركان أسماء (2019)
التسيير التنبؤي للموارد البشرية ما هو إلا تطبيق متطور للاستجابة لمتطلبات إدارة الموارد البشرية	نموذج الانحدار الخطي البسيط.	تقديم نموذج تنبؤي الخاص باحتياجات المؤسسة محل الدراسة من الأساتذة لتأكيد فكرة ضرورة استخدام إدارات الموارد البشرية لأساليب التنبؤ الحديثة لتخطيط مواردها تخطيطا استراتيجيا.	التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى مؤسسات التعليم العلي.	الجزائر 2016-2010	عشوي نصرالدين ومحجوبة هشام (2019)
مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتفع، كما أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنوك أيضا مرتفع،	اختبار التكامل المشترك	تحديد دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة	التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل	الجزائر	لعرايحي إيمان، بوغازي فريدة (2020)

<p>وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية عند مستوى دلالة 0.05 .</p>		<p>الأزمات في البنوك العمومية.</p>	<p>حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات.</p>		
--	--	------------------------------------	--	--	--

**الفصل الثاني**  
**الجانب التطبيقي**  
**دراسة حالة مؤسسة**  
**الاسمنت بني صاف**

# S.C.I.B.S

## تمهيد الفصل:

من أجل التوضيح أكثر و للمقارنة بين ما تم دراسته وما يحدث فعليا ، وتطبيقا للجانب النظري قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لشركة الاسمنت ببني صاف بغية تدعيم البحث وتسليط الضوء على مدى فعالية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

## **أولا: مدخل عام لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته ببني صاف .**

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتعريف مؤسسة الاسمنت وأهم أهدافها ومصالحها .

## **ماهية المؤسسة SCIBS .**

لمحة تاريخية عن شركة الإسمنت بني صاف<sup>27</sup> :

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمراحل عديدة في حياتها ، و التي تميزت أساسا بتحقيق عدة مخططات انتمائية شاملة من بين هذه المؤسسات شركة الإسمنت SCIBS التي لها دور فعال في إنتاج الإسمنت ، و تعتبر هذه الأخيرة إحدى المنشآت القاعدية التي أنشأت لغرض تطوير الاقتصاد الوطني و تلبية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية و لكن بالرغم من الجهود المبذولة من طرف مؤسسات الإسمنت إلا أن هذا المنتج مازال غير كاف . يعتبر مصنع الإسمنت ببني صاف الذي هو محل دراستنا شركة ذات أسهم حيث يقدر رأس مالها ب :

<sup>27</sup> قسيمي النبية ،التنبا بالمبيعات و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية ،دراسة حالة الوحدة الفرعية لمصنع الاسمنت بني صاف \_عين تموشنت \_اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر تحليل الاقتصادي و الاستشراف \_جامعة عين تموشنت \_ 2020-2019 -ص-45 - 46 .

1800.000.000 دج تابعة للمجمع GICA الذي يشرف أيضا على شركة الإسمنت بزهانة و سعيد و سودماك للتوزيع المواد البناء . كانت تسمى قديما ERCO و اسمها الحديث هو SCIBS .

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات سنة 1982 و التي مست الشركة الوطنية لمواد البناء ، حيث تفرعت إلى مؤسسات جهوية و تظم 132 وحدة لصناعة الإسمنت و هي موزعة على النحو التالي :

- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق ERCE .

- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للوسط ERCC .

- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب ( SCIBS )

و تضم هذه الأخيرة وحدات إنتاجية و هي :

1 - وحدة بزهانة ولاية معسكر ؛

2 - وحدة الإسمنت بسعيدة ؛

3 - وحدة الإسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت .

و في 28 ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب إلى

أربعة شركات مستقلة و هي كالاتي:

1 - شركة الإسمنت بزهانة S.C.I.Z .

2 - شركة الإسمنت بسعيدة S.C.I.S .

3 - شركة الإسمنت بني صاف S.C.I.BS .

4 - شركة توزيع مواد البناء 1 SOD MAC<sup>28</sup>.

ثانيا :تعريف شركة الإسمنت بني صاف :

هي شركة الإسمنت بني صاف طبيعة نشاطها : من خلال العقد التأسيسي للشركة يتمثل نشاطها في إنتاج و تسويق الإسمنت البورتلاندي من نوع 32,5 cm<sup>2</sup>/a بطاقة

<sup>28</sup>- معلومات متحصل عليها من طرف الشركة SCIBS

إنتاجية سنوية تقدر ب 1.000.000 طن أي ما يعادل 4000 طن يوميا حيث إنتاج  
الإسمنت ينقسم إلى نوعين :

- إسمنت غير معبأ ( vrac )

- إسمنت معبأ في أكياس ( sac ) ذات سعة تقدر ب 50 كغ .

مساحتها الإجمالية 41 هكتار ، و عدد عمالها 1200 عامل منهم 400 موظف و  
800 عامل .

تقع SCIBS بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم من الميناء ،  
بارتفاع 185 متر من سطح البحر ، لكبر مساحة المؤسسة فإنها تحتوي على أربعة  
أبواب رئيسية :

الأول هو الرئيسي الذي تدخل منه الحافلات العمال و سياراتهم و الزوار و الثاني  
لدخول العمال الراجلين أما

الثالث فهو لدخول شاحنات الإسمنت و خروجها ، أما الرابع فهو أمام المديرية  
التجارية و هو لدخول المتعاملين لشراء بطاقات الإسمنت ( les bons ) يتمركز عند  
مدخل الباب الرئيسي أمن المؤسسة المتكو من مجموعة من أفراد الأمن و الحراس و  
مقابلها تكو مساحة كبيرة تحتوي على موقف للسيارات ، و حديقة ، ثم تتفرع المصالح  
حيث تتواجد مصلحة المحاسبة ، ثم تليها مديرية الموارد البشرية ، و فرع الإعلام  
الآلي ، ثم المطعم الذي يتولى تقديم وجبة الغذاء و العشاء و الفطور و يقابل كل  
منشأة مخز كبير يتم فيه تجميع و تخزين الكلانكير و من ثم يوجد ورشة المصنع التي  
يتم فيها إنتاج الإسمنت ، و تقابلها مديرية الصيانة Technique و المخبر و مخز  
المصنع ، ثم المديرية العامة التي تتمثل مركز وسط المصنع و يقابلها بحوالي 1000  
متر ، تقع مديرية التموين ، و بجانبها العيادة التي تضم طبيبة و أربعة مرضين و  
تقوم بتقديم الإسعافات الأولية و متابعة الأمراض المهنية و العمليات الطبية في حالة  
حوادث العمل ، و بجانبها مديرية التجارة التي تقابل كل المنشأة و حديقة عامة في  
الجهة العليا منازل الأجانب و موقف السيارات .



تعتبر شركة الاسمنت بني صاف شركة ذات أسهم حيث يقدر رأسمالها ب 1.800.000.000 دج و هي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج إسمنت الغرب ( ERCO ) و المتواجد على مستوى ولاية وهران و الأربع لشركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت GICA - SGP الواقع مقرها في الجزائر العاصمة في سنة 2005 توجهت هذه الشركة نحو الشراكة مع الشريك السعودي (مجمع فرعون للاستثمار) حيث تنقسم أسهم الشركة بموجب الاتفاقية المبرمة بين الشركاء إلى 65% للمجمع الجهوي ( ERCO ) مقابل 35% للشريك السعودي (مجمع فرعون للاستثمار) تقدر طاقتها الإنتاجية 3000 طن يوميا من مادة الكلانكير المتخصصة في إنتاج الإسمنت من نوع LY45CLA400 ، منجمي الكلس و الطين اللذا يقفا في جنوب شرق بني صاف إلى ذلك نتوزع الشركة على مساحة 20 هكتار خاصة بمحجرة الكلس ، و تعتبر شركة SCIBS شركة حديثة النشأة حيث اتخذ هذا المشروع إلى شركة فرنسية معروفة بمنشئتها الكبرى و بتكلفة 10.396.000.000 دج و بدأ إنتاجها الفعلي سنة 1979 و ابتداءا من سنة 1989 شهدت الشركة الاستقلالية في التسيير و أصبحت وحدة متابعة للمجمع و ذلك سنة 1998 .

و باختصار هذا جدول رقم (02) يختصر اهم التفاصيل المتعلقة بمؤسسة الاسمنت  
:S.C.I.B.S

اسم	شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)
العنوان	BP22 بني صاف ، ولاية عين تيموشنت ، الجزائر
تاريخ تاسيس الشركة	ديسمبر 1974
مقر الشركة	المنطقة الصناعية بني صاف
مساحتها	المساحة الاجمالية : 42 هكتار مساحة الوحدة : 20 هكتار
وظيفتها	انتاج و بيع الاسمنت
عدد العمال	429 عامل
المواد الاولية	الحجر ، الكلس ، الطين

1800.000.000	راس المال
098B842033	رقم السجل التجاري
1.039.600 دج	تكلفة انشاء المصنع
شركة ذات اسهم SPA	الوضعية القانونية
3600 طن من الاسهم يوميا 1.000.000 طن سنويا	الطاقة الانتاجية
60 كيلو فولط	القوة الكهربائية
043.64.59.71/043.64.39.74	الهاتف / الفاكس

جدول رقم (02)

ثالثا: أهداف التسيير للشركة :

أولا : أهداف الشركة :

- إدخال التكنولوجيا و التقنيات الصناعية و الإدارية الحديثة ؛
- تطوير و ترقية إنتاج الإسمنت و نوعا ؛
- الاستغلال الكلي للطاقات الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا ؛
- تصدير الإسمنت و الحصول على العملة الصعبة ؛
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع المستويات ؛
- المحافظة على صحة و أمن الموظفين ؛
- التحكم في التكنولوجيا الجديدة ؛
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية ؛
- ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة ؛
- توفير الجو المناسب للعمل لضما استقرار المؤسسة ؛

- القيام بالمحاسبة و الميزانية و العمليات القانونية و الإدارية<sup>29</sup>

رابعا :تقديم لهيكلها التنظيمي ومصالحها :

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

ينقسم الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف SCIBS إلى ثلاث مستويات :

**1- المستوى الإستراتيجي :** في هذا المستوى نجد : الرئيس المدير العام ، مدير الموارد البشرية ، مدير الأشغال ، مدير المالية و المحاسبة ، مدير المعاينة ، و مستشار القانوني .

**2- المستوى التكتيكي :** و نجد فيه : مدير شركة الإسمنت ، دائرة الأمن ، الدائرة التجارية ، مصلحة مراقبة النوعية .

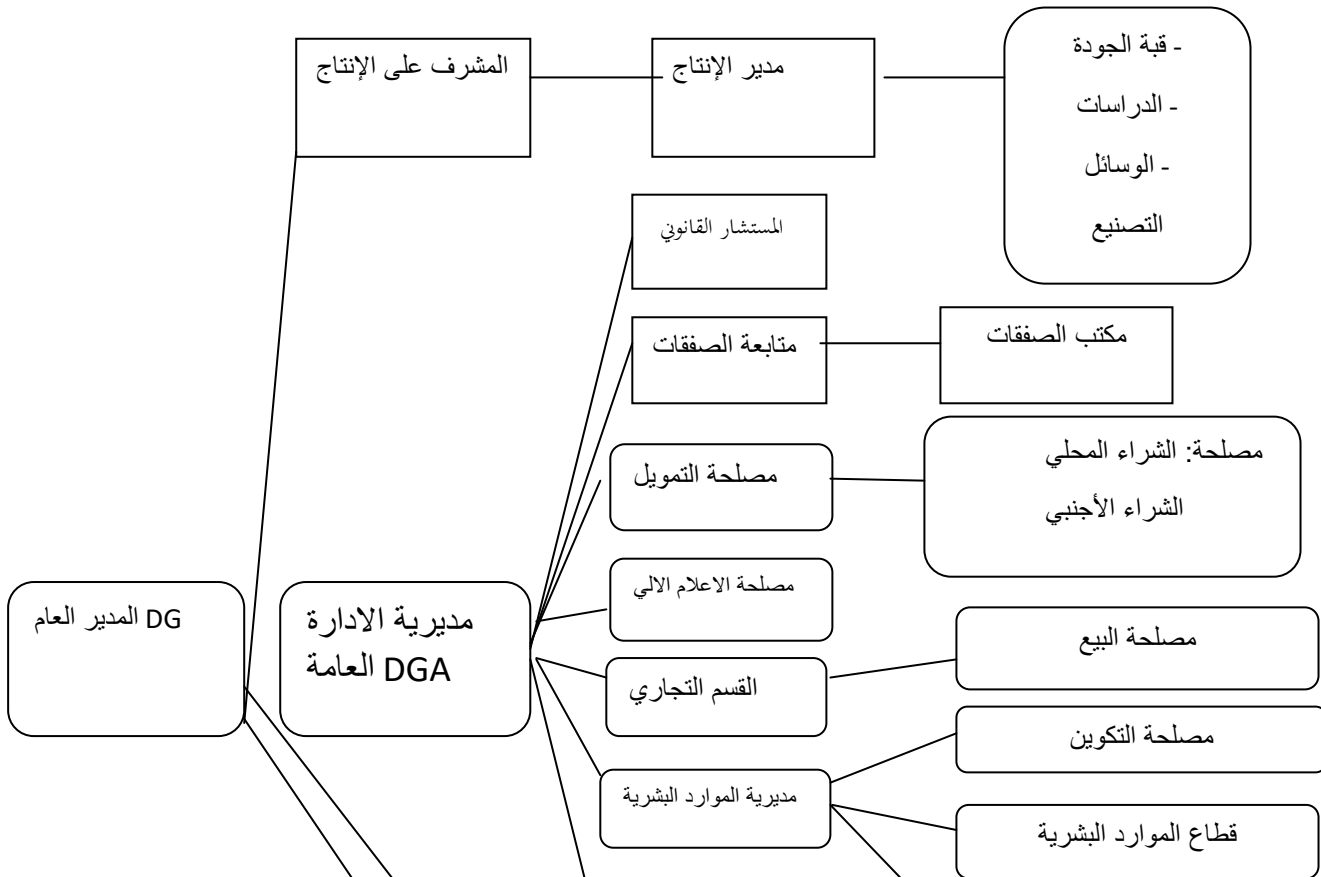
**3 - المستوى التنفيذي :** يتكون من : مصلحة دراسة السوق ، دائرة الموارد البشرية ، مصلحة التموين المدير التقني ، الدائرة التجارية .

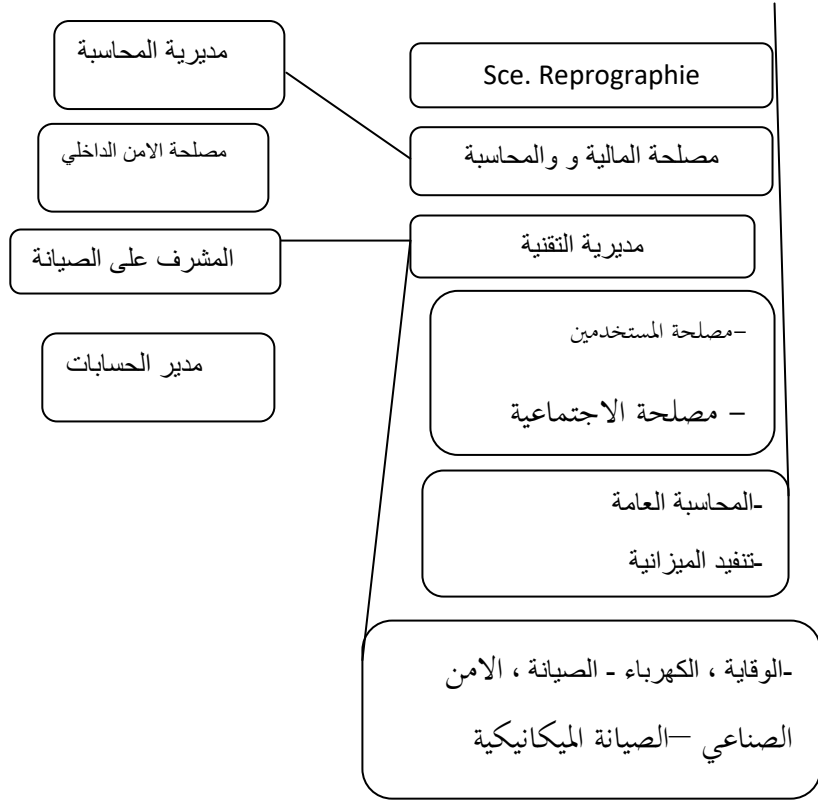
---

<sup>29</sup> معلومات متحصل عليها من طرف الشركة scibs-

وعلى هذا الأساس يقدم الهيكل التنظيمي للشركة كالتالي :

شكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت

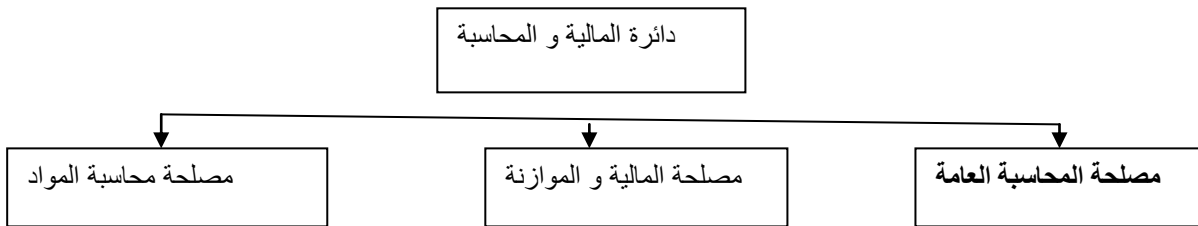




خامسا : مصالح المؤسسة و مهامها :

أولا : مصلحة المحاسبة و المالية :

شكل رقم (3) : الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة.

فيما يلي أهم الوظائف لكل مصلحة

**1- مصلحة المحاسبة العامة :** تتكون من ثلاثة قطاعات : قطاع المشتريات ، قطاع المبيعات ، قطاع التسجيلات المحاسبية ، حيث تهتم المشتريات بمعاينة كل الملفات الخاصة بالمشتريات المحلية تتمثل أساسا في الفاتورة عند الطلب ، سند التسليم كما

أنه يقوم بمعاينة الملفات الخاصة بالمشتريات الخارجية كفتح اعتماد مستندي في البنك لتسوية الاستحقاق . أما القطاع الثاني و الخاص بالمبيعات فهو يهتم بطرق الدفع إما عن طريق الصك أو عن طريق أمر بالتحويل أو بالدفع المباشر بواسطة الصندوق إذا كان المبلغ المدفوع لا يتجاوز 5.00 دج. وفي الأخير نجد القطاع الثالث الذي يقوم بجميع التسجيلات المحاسبية و كذا حساب كل ما يتعلق بالنتائج.

**2- مصلحة المالية و الموازنة :** تشرف هذه المصلحة على وضع ميزانية المؤسسة سنويا لمتابعة وضعية المؤسسة من خلال وضع ميزانيات شهرية لاتخاذ الإجراءات المالية عن طريق الاتصال بالمؤسسات المالية و وضع البرامج التقديرية للشركة ( موازنة المبيعات ، المشتريات ... إلخ )<sup>30</sup>

**3- مصلحة محاسبة المواد :** تتمثل المهام الأساسية للمصلحة فيما يلي :

- تحديد تكلفة الإدخال و الإخراج للمواد .
- متابعة العمليات التي تتم على مستوى المخز .
- القيام بالجرد المادي للمخزونات و مقارنة الجرد المحاسبي و المادي مصلحة تسيير الموارد البشرية من خلال مصالحها.
- التقسيم اليومي للعمال إداريا و كذا السهر على توفير اليد العاملة ، كما تتكفل بالعقوبات و ترقية دائرة الموارد البشرية من خلال مصالحها .

#### • الإقتطاعات:

- إقتطاعات التأمين و تقدر ب: 2% لكل عامل .
- إقتطاعات الضمان الاجتماعي و النسبة المقررة على كل عامل و هي مقدرة ب: 9% .
- إقتطاعات على الدخل الإجمالي و تكو الإقتطاعات على أساس أجرة المنصب .

**ثانيا : مصلحة الموارد البشرية :**

<sup>30</sup> - معلومات متحصل عليها من طرف الشركة SCIB

تتكون هذه المديرية من مصلحتين ، مصلحة الإدارة العامة ، و مصلحة تسيير العقود و الصفقات ، و كذا تشرف هذه المديرية على :

- التسيير اليومي للعمال إداريا .
- السهر على توفير اليد العاملة .
- يتكفل بالترقية و تسليط العقوبات على العمال .
- تحضير الهيكل الإداري للمؤسسة .

**ثالثا : مصلحة المديرية التقنية و التموين :**

**1 - مصلحة التموين :** إ وظيفة التموين تتمثل في متابعة و تسيير كل الأعمال المتعلقة بالتموين التي تكمن فيما يلي:

- القيام بكل العمليات المتعلقة بدفع الرسومات الجمركية .
- دراسة عروض الموردين و اختيار أحسنها

**2- مصلحة محاسبة المواد :** تتمثل المهام الأساسية للمصلحة فيما يلي

- تحديد تكلفة الإدخال و الإخراج للمواد
- متابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن
- القيام بالجرد المادي للمخزونات و مقارنة الجرد المحاسبي و المادي مصلحة تسيير الموارد البشرية من خلال مصالحها

**ثانيا : مصلحة الموارد البشرية**

تتكون هذه المديرية من مصلحتين ، مصلحة الإدارة العامة ، و مصلحة تسيير العقود و الصفقات ، و كذا تشرف هذه المديرية على :

- التسيير اليومي للعمال إداريا
- السهر على توفير اليد العاملة
- يتكفل بالترقية و تسليط العقوبات على العمال

تحضير الهيكل الإداري للمؤسسة

ثالثا : مصلحة المديرية التقنية و التموين

1-مصلحة التموين : إن وظيفة التموين تتمثل في متابعة و تسيير كل الأعمال المتعلقة بالتموين التي تكمن في ما يلي :

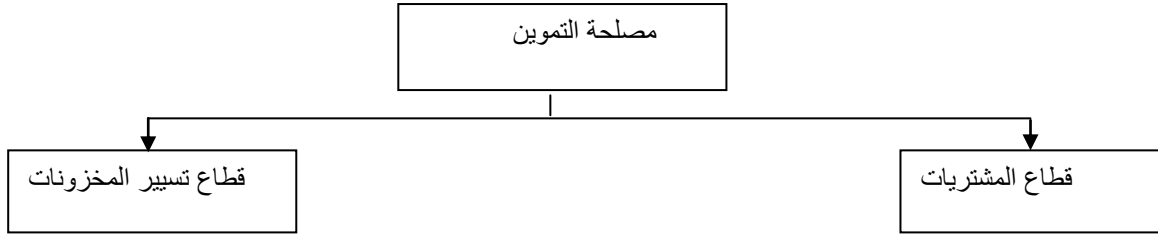
-القيام بكل العمليات المتعلقة بدفع الرسومات الجمركية

-دراسة عروض الموردين و اختيار أحسنها.

- ضمان استمرار العملية الإنتاجية و ذلك بتوفير المواد الأولية في الآجال المحددة.

و الشكل التالي يبين القطاعات التي تتكون منها مصلحة التموين

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمصلحة التموين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة.

قطاع المشتريات : يتكون قطاع المشتريات من أربعة فروع ، فرع خاص بالمشتريات المحلية و آخر خاص

-بالمشتريات المستوردة حيث يقوم ب

-تسجيل طلبات الشراء من المصالح المعنية أو قطاع تسيير المخزون

-تقوم باستشارة الموردين ليقدموا فواتير شكلية بعدها تتم مقارنة هذه الفواتير و اختيار أحسن عروض و يتم ذلك في جدول المقارنة الذي يتكون من الكمية السعر ، و طريقة الدفع و مصلحة ما بعد البيع



كما يوجد فرع العبور المكلف بدفع الرسوم الجمركية للسلع المستوردة و كذا فرع مصرح للجمارك الذي يقوم بالتصريح بوصول السلعة إلى الميناء أو المطار.

بالإضافة إلى ذلك يقوم قطاع المشتريات بتوفير المواد الأولية التالية التي تعتبر ضرورية في عملية إنتاج الإسمنت و هي الحديد و الجبس

**قطاع تسيير المخزونات :** هذا القطاع له اتصال مع قطاع المشتريات و كذا مصلحة محاسبة المواد و مكتب الدراسات و التخطيط و يشرف على تسيير المخزون رئيس المصلحة الذي يقوم بالوظائف التالية :

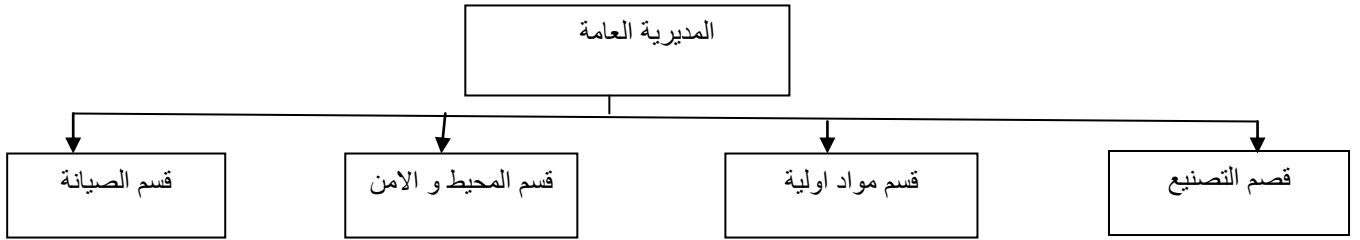
-المراقبة و المصادقة على طلبات الشراء.

-متابعة وظيفة كل مخزون.

مراقبة انتقال سند الخروج و الاستلام للمواد إلى مصلحة محاسبة المواد

## 2-المديرية التقنية

شكل رقم (5) : الهيكل التنظيمي للمصلحة التقنية



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة.

**قسم التصنيع :** يتكون من أربع ورشات و التي تتمثل في (ورشة طحن المواد الأولية ، طهي ، طحن الإسمنت ، و ورشة الإرسال التوزيع).

بالإضافة إلى مكتب الدراسة و التخطيط-

قسم المواد الأولية : يشرف هذا القسم على عملية جلب المواد الأولية من المتجر حيث يتكون من :

- ورشة استغلال.

- ورشة صيانة الآلات
- ورشة التكسير .

قسم المحيط و الأمن : القيام بكل ما هو متعلق بالأمن و الحفاظ على المحيط

قسم الصيانة : يحتوي هذا القسم على أربع مصالح

-مصلحة الميكانيك

و تضم كل مصلحة مجموعة من الكهربائيين و الميكانيكيين إلى جانب مجموعة من المهندسين دورهم الأساسي صيانة الآلات و إصلاح أي عطب يعرقل سيرورة الإنتاج بالإضافة إلى مجموعة مسؤولة عن صيانة الآلات المتنقلة كآلة الحفر و الشاحنات.

- مصلحة الآليات

- مصلحة الكهرباء

- مصلحة الاستعلامات

بالإضافة الى هذه الورشات نجد ورشات اخرى منها : ورشة صيانة المحركات ،ورشة التحاليل الكيميائية .

سادسا :الدراسة القياسية للتنبأ بعدد الموظفين للشركة :

تعنى فترة الدراسة المدى الزمني من1996 الى غاية 2019 بالاستخدام بيانات سنوية لشركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S و متغيرات الدراسة تشمل كل من متغير عدد الموظفين و ايضا متغير الانتاج السنوي ب طن و متغير اخير الذي هو القيمة المضافة و ادخلنا على هذه المتغيرات اللوغاريثم اللبيري من اجل تسهيل الدراسة القياسية و لتفادي الاخطاء المتعارف عليها في الاقتصاد القياسي و من ثم يأخذ النموذج العام للدراسة الصيغة الرياضية التالية :

$$LT_t = \alpha + b1 LP_t+ b2 LV_t + \mu_{t..}(3)$$

LT= عددالعاملين

LV= القيمة المضافة

LP=الانتاج

تعريف النموذج (VCEM) :

يستخدم نموذج تصحيح الخطأ الموجه VCEM كوسيلة لتكييف سلوك المتغير في اجل القصير مع سلوكه في الاجل الطويل ؛ حيث تستخرج الفروقات (الاطءاء ) بين القيم المقدرة و القيم الفعلية للمتغير التابع في النموذج التكاملي ثم يعاد التقدير للنموذج بالادخال الفرق الاول للاخطاء كمتغير مستقل جديد وفقا للمعادلة :

$$\Delta Z_t = \sum \beta^i \Delta Z_{t-i} + \lambda \mu_{t-i} + e_t$$

بحيث يمثل  $Z$  متجه المتغيرات المراد اختبارها؛ و المعاملات  $\beta$  تمثل مروونات الاجل القصير و يمثل معامل الفروقات  $\lambda$  التكييف بين الاجل القصير ،حيث يكون هذا المتغير مستقرا اذا كانت القيمة المطلقة له اقل من واحد و اشارته سالبة. و لكن نظرا لعدم وجود علاقة تكامل متزامن بين متغيرات النموذج فلا يمكن تقدير نموذج تصحيح الخطأ الموجه (VCEM).

#### • نتائج الدراسة

##### اختبارات جذر الوحدة:

قبل تقدير نموذج لابد من فحص جذر الوحدة سلاسل الزمنية للدراسة باستخدام كل من اختبار اختبار ديكي فيلر الموسع: The Augmented Dickey-Fulller واختبار فيليب بيرون: The Philips-Perron المقترح سنة 1988 .

جدول رقم (3): اختبار جذور الوحدة عند المستوى

المستوى PP		المستوى ADF		السلسلة الزمنية
ثابت	ثابت	ثابت و اتجاه	ثابت	
-2.18	-4.52*	-1.76	--0.77	LT

(0.12)	(0.004)	(0.67)	(0.8)	
-3.60*	-5.10*	-1.48	-1.83	LP
(0.07)	(0.00)	(0.79)	(0.35)	
-319*	-3.07*	-1.10	-1.83	LV
(0.09)	(0.04)	(0.87)	(0.34)	

جدول رقم (4): اختبار جذور الوحدة عند الفرق الأول

الفرق الأول PP		الفرق الأول ADF		السلسلة الزمنية
ثابت		ثابت و اتجاه	ثابت	
-4.27*	-4.44*	-2.19	-0.79	LT
(0.0.0)	(0.00)	(0.47)	(0.80)	
-6.20*	-4.87*	-1.32	-1.92	LPR
(0.00)	(0.00)	(0.82)	(0.6)	
-4.02*	-3.85*	-0.64	-2.55	K
(0.04)	(0.05)	(0.59)	(0.12)	

\*معنوية عند مستوى 5% حسب القيم الجدولية Mackinnon: 1996

يتضح من خلال الجدول رقم 3 و 4 أن المتغيرات مستقرة من الدرجة الأولى بعد أخذ الفروق الأولى (1) عند مستوى معنوية 5% في كلا الاختبارين ، الأمر الذي يسمح بإجراء اختبار التكامل المشترك من نفس الدرجة و يستوجب إجراء التكامل المشترك وفق منهجية جوهنسن.

اختبار التكامل المشترك

من اجل التأكد من وجود علاقة طويلة الأجل في نموذج الدراسة نفحص اختبار F وذلك بمقارنة قيمة F المحسوبة مقابل قيمة F الحرجة (الجدولية) وايضا نختبر وجود علاقة طويلة الاجل من عدمه .

Date: 04/18/21 Time: 12:56

Sample (adjusted): 1996 2019

Trend assumption: Linear deterministic trend

Series: LT LPR LVA

Lags interval (in first differences): 1 to 1

---



---

#### Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

---



---

Hypothesize

d	Trace	0.05		
No. of		Critical		
CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Value	Prob.**
None *	0.914882	41.03903	29.79707	<b>0.0017</b>
At most 1	0.361017	6.547049	15.49471	0.6308
At most 2	0.019575	0.276761	3.841466	0.5988

---



---

Trace test indicates 1 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon–Haug–Michelis (1999) p-values

### Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)

Hypothesize		Max–Eigen	0.05	
d			Critical	
No. of			Value	Prob.**
CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Value	Prob.**
None *	0.914882	34.49198	21.13162	<b>0.0004</b>
At most 1	0.361017	6.270288	14.26460	0.5788
At most 2	0.019575	0.276761	3.841466	0.5988

Max–eigenvalue test indicates 1 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon–Haug–Michelis (1999) p-values

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان هناك علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات يعني ان متغيرات التوظيف والانتاج و القيمة مضافة لها علاقة توازنية في الاجل الطويل وفق منهجية جوهنسن وهو ما تظهر معنوية السطر الاول في الجدولين السابقين سواء في اختبار الاختبار الاثر او اختبار القيمة العظمى للجدول الثاني .

نموذج تصحيح الخطأ **vecm**

Vector Error Correction Estimates

Date: 04/18/21 Time: 12:59

Sample (adjusted): 1996 2019

Standard errors in ( ) & t-statistics in [ ]

Cointegrating Eq: CointEq1	
LT(-1)	1.000000
LPR(-1)	-0.738381 (0.06594) [-11.1983]
LVA(-1)	0.362121 (0.02567) [ 14.1067]
C	-3.883489
Error Correction:	D(LT)    D(LPR)    D(LVA)
CointEq1	-0.454898    1.925211    1.808314 (0.24448)    (0.32185)    (0.75452) [-1.86069]    [ 5.98171]    [ 2.39663]
D(LT(-1))	0.103197    0.109434    -0.034051 (0.27601)    (0.36336)    (0.85183) [ 0.37389]    [ 0.30118]    [-0.03997]
D(LPR(-1))	0.044396    0.325515    0.678503 (0.14908)    (0.19625)    (0.46009) [ 0.29781]    [ 1.65864]    [ 1.47473]
D(LVA(-1))	0.108851    -0.177925    -0.139683

	(0.11148)	(0.14676)	(0.34406)
	[ 0.97640]	[-1.21234]	[-0.40598]
C	-0.059789	0.078447	0.159215
	(0.02172)	(0.02860)	(0.06705)
	[-2.75216]	[ 2.74294]	[ 2.37467]
R-squared	0.499910	0.846227	0.424214
Adj. R-squared	0.277648	0.777883	0.168310
Sum sq. resid	0.028582	0.049536	0.272243
S.E. equation	0.056354	0.074189	0.173923
F-statistic	2.249190	12.38194	1.657704
Log likelihood	23.49308	19.64369	7.715674
Akaike AIC	-2.641869	-2.091956	-0.387953
Schwarz SC	-2.413634	-1.863721	-0.159719
Mean dependent	-0.041946	0.062018	0.176360
S.D. dependent	0.066306	0.157415	0.190711
Determinant resid covariance			
(dof adj.)		2.75E-07	
Determinant resid covariance		7.31E-08	
Log likelihood		55.42811	
Akaike information criterion		-5.346873	
Schwarz criterion		-4.525228	
Number of coefficients		18	

### النتيجة :

اظهرت جودة نموذج تصحيح الخطا ان معامل التحديد بلغ 0.5 وهذا ما يدل على ان متغيرات الدراسة تفسر نوعا ما الظاهرة المدروسة كما اظهر معامل تصحيح الخطا اشارة



سالبة و هذا ما يتوافق مع شرط هذا النموذج القياسي و لكن هذه الاشارة السالبة جاءت معها معلمة غير معنوية و هو ما يدل على ان العلامة التوازنية من الاجل الطويل الى الاجل القصير غير محققة . بمعنى ان توظيف العاملين في مؤسسة بني صاف في الاجل الطويل لم تكن تراعي متغيرات المفسرة من القيمة المضافة و حجم الانتاج و هذا يرجع ان هذه المؤسسة كانت في بدايتها تعتمد على المنهج الاشتراكي في التسيير التنبؤي بالرغم من المردودية الجيدة المحققة ؛ و لكن هذه الشركة في السنوات الاخيرة بعد دخول الشريك الخاص في عملية التسيير قد رعى الاخطاء السابقة و حاول تقليص عدد العمال الجدد و هذا ما يفسره النموذج القياسي .

#### خاتمة :

يعد التسيير التنبؤي للموارد البشرية احد الادوات الفعالة التي تستخدمها المنظمات الحديثة في تسيير مواردها البشرية ، و محاولة التحكم في المستقبل او على الاقل التقليل من عنصر المفاجاة ، نظرا لمساهمة في تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات و المهارات كما و نوعا ، اذ من خلال تحليل الفارق الموجود بين ما يتوفر في المؤسسة من موارد و بين احتياجاتها ، و محاولة المطابقة بين الاحتياجات المستقبلية و ما هو متاح من مهارات .

ان مسؤولية التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا تقع على فرد واحد داخل المؤسسة و انما هناك مسؤولية مشتركة بين كل من الادارة العليا ، مدير الموارد البشرية ، و كافة المديرين التنفيذيين ، اذ يتقرر نجاح و فاعلية التسيير التنبؤي للموارد البشرية على جهودهم و تعاونهم جميعا ، و يلعب كل طرف دورا مختلفا عن الاخر في المشية عدة مستويات لنشاط المؤسسة (وظيفة تسويق ، وظيفة المالية ، وظيفة الانتاج ، وظيفة الموارد البشرية ) يمكن تحليلها ، كما يمكن ايضا دراسة القدرات التجديدية للهياكل و بصفة عامة ثقافة المؤسسة .

## قائمة المراجع

### المراجع بالعربية :

- 1- بلقمري ناهد ، التسيير التنبئي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ، و لاية برج بوعرييج ، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتورا في علم الاجتماع ، جامعة علي لونيبي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2016-2017 ، ص145-146-147
- 2- بلقمري ناهد مرجع سبق دطره ، ص145-146-147.
- 4- شريف درويش ، ناهد بلقمري : التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية ، مداخلة في مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة ، العدد الخامس ، 2016 ، ص 257 .

- 5- علي الغربي " تنمية الموارد البشرية "، عين ميله، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2002، ص 83.
- 6- بلقمرى ناهد ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كالمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 150 .
- 7- بلقاسم ماضي ، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية ، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 27 فيفري 2013 ص 3.
- 8- ادريس التواتي "التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التخطيط جامعة الجزائر ، 2001، ص 55-56-57..
- 10- اسماعيل العرياجي : اقتصاد و تسيير المؤسسة اهمية تنظيم و ديناميكية الهياكل ، طبعة الثالثة ، الجزائر ، موفم للنشر ، 2013 ، ص 302 .
- 12- أبو زيد، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص "، دراسة ميدانية مقارنة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003،
- 15- بوداود سالم، "التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات"، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 1، مجلد 1، 2007، ص 310 - 324
- 17- دراسة محمد محمود الطعمانة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني : الواقع<sup>1</sup> والتحديات دراسة ميدانية لمركز الوزارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 4، 2013، ص 19 - 60
- 18- بلال شيخي، سامي فكير، " الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورهما في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية -<sup>1</sup> مع ضرورة تثمين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية"، معارف، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 17، (ديسمبر 2014)، ص 211 - 234
- 19- بلقاسم تومي ، رشيد فضفاض ، 'ادارة و تسيير التنبؤ للموارد البشرية " ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد 05 ، العدد 02، 2016 ، ص 51-62
- 22- شريف درويش، ناهد بلقمرى، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمخل لزيادة الفعالية التنظيمية" جامعة البليدة 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، ص 253 - 275،

24-بركان أسماء، " التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة ملينة عريب عين الدفلى"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 3، مجلد 3، 2019، ص 128 - 143 .

26-إيمان لعراجي، فريدة بوغازي، " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة"، مجلة مجاميع المعرفة، العدد1، المجلد 6،أفريل 2020، ص 240 - 255 .

27-قسيمي النبية،التنبا بالمبيعات و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية،دراسة حالة الوحدة الفرعية لمصنع الاسمنت بني صاف \_عين تموشنت \_اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر تحليل الاقتصادي و الاستشراق \_جامعة عين تموشنت\_2019-2020 ص-45 - 46 .

28-معلومات متحصل عليها من طرف الشركة SCIBS

29معلومات متحصل عليها من طرف الشركة scibs

30-معلومات متحصل عليها من طرف الشركة SCAB

**المراجع بالفرنسية :**

3-Patrick Gilbert :**la gestion prévisionnelle des ressources**

**humaines : histoire et perspectives , op .cit .,p.03.**

9-kehri Samir : la problématique de l'integration stratigique des ressources humaines dans l'entreprise algerien , en vue de l'obtention du diplôme de majister en science econoque , option management des enterprise , university Mouloud Mammeri de Tizi-Wazou , page 59-60 .

11-Ogunrind, » strategic human resource planning and organizational effectiveness : an empirical anltsis and recommendations « , Nova Southeastern University , 2001,pp 70 - 145 .

13-Deepak K. Datta, James P. Guthrie and Patrick M. Wright, "Human Productivity: Does Industry Resource Management and Labor

Matter?”, The Academy of Management Journal Vol. 48, No. 1 (Feb., 2005), pp. 135–145 .

14– Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E.E, "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", Martocchio, J.J. (Ed.) Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 25, Emerald , pp. 217–271 2006Group Publishing Limited, Bingley,

16–Aizzat Mohd. Nasurdin, Tan Cheng Ling and Low Sok Fun, “SERVICE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENS ASSESSING THE PREDICTIVE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES”, International Journal of Arts & Sciences, ISSN: 1944–6934,2011, PP 381.

20–Sujeet N, Mishra ,Dev Raghvendra, Lama, Yogesh Pal, « Human Resource Productive Analytics (HRPA) for HRManagement in Organizations », International Journal of scientific & Technology Research,2016, Vol 5, Issue 5, pp 1 – 3.

21–ireneuz czarnowskia, piotr pszczolkowski , “a novel framework for decision support system in human resource management” ,procedia computer science , volume 176 ,2020 ,pages 1548–1556 .

23–Ejo–Orusa , Henry and Okwakpam, Joy Amina, « Predictive HR Amongst Human Analytics and Human Resource Management Global Resource Management Practitioners in Port Harcourt, Nigeria”, Scientific Journals, Vol 6, Issue 7, July 2018, pp 254 – 275.

25–Achoui nasredin ,Mahdjouba hicham , Predictive Human resource Management at higher education institutions using the simple Linear

Regression Model (afield study of university–ain temochent), MECAS,V  
15/ N 1 Juillet 2019, pp 145 – 154