



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع.تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية , التسيير و العلوم التجارية  
التخصص : إدارة الموارد البشرية



# أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف

من إعداد  
الطالبتين :

تحت

إشراف

الأستاذ:

\* بن  
زينة أمينة

بن يحي حسين

\* بلدغم هوارية

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ : .....

امام اللجنة المكونة من السادة :

الرئيس/..... بن وسعد زينة.....

المناقش/..... زناقي سيد احمد.....

المشرف/..... بن يحيى حسين.....

**السنة الجامعية : 2016/2017**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر

بعد السجود لله شكرا على حسن توفيقه لنا في إتمام هذه المذكرة والذي لولاه

لما وصلنا إليه من نعمة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع كما نتقدم

بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء

ونتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا السيد "بن يحيى حسين" الذي كان عوننا في

عملنا هذا

.ولم يبخلنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة ومعلوماته الثرية، شكرا جزيلاً

ونخص بالذكر أيضا عمال شركة الاسمنت بني صاف وخاصة إدارة الموارد

البشرية

.الدين ساعدونا في دراستنا الميدانية في الشركة نشكرهم على كل شيء

.وأخيرا نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمي بكل افتخار أرجو من الله أن يمدد في عمرك لتري ثمارا قد حان "قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجم أهتدي بها في حياتي" والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان وبسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب "أمي الحبيبة"

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إخوتي: سعيد، هواري دون أن أنسى زوجة أخي خيرة، إلى كتكوت العائلة محمد أنس

إلى رفيقات دربي: نسرين، أمينة، كريمة، إيمان، رحيمة

إلى كل من وسعهم قلبي وخانني قلبي في ذكركم، إلى جميع طلبة السنة الثانية "ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية"

مولية

# الاهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع الى من احتضنتني من اول نفس الى التي من جسدها  
جسدي

ومن دمها كان دمي من ظلت صامدة من أجل أن تنير لي دربي "أمي" حفظها الله  
الى سندي في الحياة من غرس في نفسي بذرة العلم والتعلم من كان لي نجمة أضاءت  
وأتطلع إليها

كلما واجهتني الصعوبات "أبي" حفظه الله

الى من شاركوني أمومة والدتي وأبي، إخوتي: محمد، كريمة، سهام  
الى توأم روحي و رفيقة دربي "شيماء" الى من نقشته الأقدار في قلبي من  
"أتقاسم معه مشوار حياتي" سفيان

الى أخواتي اللواتي لم تلهن أمي إلى من تحلين بالإخاء و تميزن بالعطاء

رفيقات دربي: هوارية، نسرين، كريمة، ايمان و أمينة

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

## أمينة

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	توزيع مهام مسؤوليات التسيير التوقعي للموارد البشرية بين ادارة الموارد البشرية و المدراء التنفيذيون	01
11	عناصر البيئة الخارجية والداخلية	02
15	الموارد البشرية المتاحة وغير متاحة ضمن منطقة معينة	03
16	الفارق الكمي والنوعي	04
17	جدول التعديلات	05
27-28	ايجابيات وسلبيات أهرام الأعمار	06
66	تعريف الشركة	07
71	سعر الاسمنت المطبق منذ 2006 الى 2016./24/02	08
71	انتاج الاسمنت والكلينكر	09
79	توزيع العمال حسب الصنف	10
84	معامل الثبات (ألفا)	11
84	توزيع العمال حسب نوع العقد	12
85	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الأكثر نشاطا	13
86	توزيع الأفراد حسب المستوى العلمي	14
87	توزيع الأفراد حسب الأقدمية	15
88	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	16
89	توزيع الأفراد حسب طبيعة الوظيفة	17
91	درجة الاستجابة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	18
98	درجة الاستجابة للميزة التنافسية	19
105	العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية	20

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	18
02	علاقة التسيير التوقعي باستراتيجية المؤسسة	19
03	الإطار العام لنظام معلومات الموارد البشرية	23
04	هرم الأعمار كبة الصوف	25
05	هرم الأعمار كرة روعبي	25
06	هرم الأعمار: (اجاصة مضغوطة)	25
07	هرم الأعمار: (فطر)	26
08	هرم الأعمار (خذروف)	26
09	هرم الأعمار(أسطوانة)	26
10	تحليل تدفقات الأفراد	29
11	السيناريو الاختياري	32
12	السيناريو التعاقبي	33
13	دورة حياة الميزة التنافسية	47
14	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	52
15	توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد	85
16	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الأكثر نشاطا	86
17	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	87
18	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	88
19	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	89
20	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	90
21	المتوسط الحسابي والاحتراف المعياري للسؤال الأول	92
22	المتوسط الحسابي والاحتراف المعياري للسؤال الثاني	93
23	المتوسط الحسابي والاحتراف المعياري للسؤال الثالث	94

## قائمة الأشكال

95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الرابع	24
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الخامس	25
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال السادس	26
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال السابع	27
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الثامن	28
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال التاسع	29
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال العاشر	30
103	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الحادي عشر	31
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الثاني عشر	32

# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الشكر
	الاهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس
أ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات</b>
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: ماهية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات</b>
03	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
04	المطلب الثاني: مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
07	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسيير التوقعي
09	المطلب الرابع: مسؤولية وشروط التسيير التوقعي
10	<b>المبحث الثاني: مراحل تطبيق التسيير التوقعي</b>
11	المطلب الأول: التحليل البيئي وتحديد الموقف
12	المطلب الثاني: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: جرد الموارد البشرية المتاحة
15	المطلب الرابع: تحديد الفوارق والإجراءات التصحيحية
19	<b>المبحث الثالث: علاقات وأساسيات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات</b>
19	المطلب الأول: علاقة التسيير التوقعي
23	المطلب الثاني: موقع التسيير التوقعي للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
24	المطلب الثالث: أدوات التسيير التوقعي
34	المطلب الرابع: عوائق التسيير التوقعي
36	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة</b>
38	<b>تمهيد</b>
39	<b>المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة</b>
39	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: خصائص وشروط الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية
45	المطلب الرابع: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
46	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية</b>
46	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومصادرها
51	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
53	المطلب الثالث: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تدميرها وتطويرها
54	المطلب الرابع: معايير الحكم على الميزة التنافسية
55	<b>المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية</b>
55	المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة
58	المطلب الثالث: أهمية الابداع في تحقيق الميزة التنافسية
59	المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

## الفهرس

62	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث:دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف
64	تمهيد
65	المبحث الأول:بطاقة تقنية لشركة الاسمنت بني صاف
65	المطلب الأول:التعريف بشركة الاسمنت بني صاف
67	المطلب الثاني:موقع ونشاط الشركة
67	المطلب الثالث:أهداف ومهام الشركة
68	المطلب الرابع:مشاكل الشركة
69	المبحث الثاني:هيكل الشركة سياستها وتوزيع العمال فيه
69	المطلب الأول:السياسة العامة للشركة
73	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للشركة
77	المطلب الثالث:وضعية وتوزيع العمال في الشركة
79	المطلب الرابع:عوامل التغيب داخل الشركة
81	المبحث الثالث:الاطار المنهجي للدراسة
81	المطلب الأول:المنهج ومجتمع الدراسة
82	المطلب الثاني:أدوات التحليل الاحصائي للدراسة
84	المطلب الثالث:تحليل نتائج الدراسة
105	المطلب الرابع:العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية
106	خاتمة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

	قائمة الملاحق
	الملخص

## المقدمة العامة

في ظل التطورات التي يشهدها المحيط الاقتصادي برز الى الساحة متغير همش طويلا وهو العامل البشري، الذي أصبح يمثل الورقة الرابحة للمنظمة بتحقيقها للميزة التنافسية، فمع التطور التكنولوجي والتطور في الفكر الاقتصادي والاجتماعي، تغيرت الكثير من مبادئ التسيير التي كان معترفا بصحتها، وهذا أدى الى التغير السريع لمحتوى الوظائف والنشاطات اللازمة لأدائها وهنا تحدث الخبراء عن نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، بسبب ملائمته للظروف الحالية حيث يشمل كل الأبعاد. في التنبؤ بالموارد البشرية، معتمدا في ذلك على أسس كلاسيكية وأدوات جديدة لتحليل الموارد والوظائف.

وانطلاقا من هذا لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن كل هذه التغيرات الحاصلة مما يفرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية قصد التوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة.

### اشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: والميزة التنافسية في المؤسسة، جاءت اشكالية بحثنا مبلورة بصيغة التساؤل التالي

"ما مدى تأثير التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية في المؤسسة؟"

### الأسئلة الفرعية:

فيما تكمن أهداف وأهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؟\*

ما هي أهم الخطوات الخاصة بتطبيق مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؟\*

ما هي محددات وشروط الميزة التنافسية؟\*

ما هي خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية؟\*

### فرضيات البحث:

تعتبر الكفاءات من المصادر الأساسية لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية-

تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة الى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها- البشرية.

يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة-

### مبررات اختيار الموضوع:

لقد اخترنا هذا الموضوع للأسباب التالية

الميل الشخصي للبحث في هذا المجال-1

## المقدمة العامة

الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به-2

الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات-3

أهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق-4

### :أهمية الدراسة

التسيير الجيد للوظائف والكفاءات يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي-1  
تواجهها مستقبلا

التعرف أكثر على التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ومدى العمل به في المؤسسات-2

يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والادارة-3

### :أهداف الدراسة

التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة الاسمنت ببني صاف-1

توضيح أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وأثره على الميزة التنافسية-2

تقديم مصطلحات ومفاهيم جديدة في مجال الموارد البشرية-3

### :حدود الدراسة

**البعد المكاني:** أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية على مستوى شركة-  
الاسمنت بمدينة بني صاف

**البعد الزمني:** حاولت الدراسة توضيح أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية-  
بشرك الاسمنت بني صاف من خلال تتبع مجموعة من معطيات الشركة

### :منهج الدراسة وأدواته

اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي والوصفي فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اتبعنا أسلوب الدراسة الميدانية من خلال اعداد استمارة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة الى الاعتماد على منهج دراسة حالة لجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، استخدمنا أيضا المنهج الاحصائي

### :تقسيمات البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث الى ثلاثة فصول،تناولنا في الفصل الأول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات اذ وضحنا في المبحث الأول ماهية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من خلال التطرق الى لمحة تاريخية عنه ومفهومه ثم ذكر أهدافه وأهميته وأخيرا مسؤولية وشروط التسيير التوقعي،المبحث الثاني أوضحنا فيه علاقات وأساسيات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات،تطرقنا فيه الى كل من علاقات التسيير التوقعي وموقعه في الهيكل التنظيمي و أهم أدواته وأخيرا العوائق التي قد تواجه التسيير التوقعي،المبحث الثالث أوضحنا فيه مراحل تطبيق التسيير التوقعي من خلال مروره بأربعة مراحل أساسية

أما الفصل الثاني جاء بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة،تناولنا فيه ثلاث مباحث جاء في المبحث الأول الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية أوضحنا فيه كل من مفهوم الميزة التنافسية خصائصها وشروطها،أهميتها وأبعادها وأخيرا الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية،المبحث الثاني أوضحنا فيه أساسيات حول الميزة التنافسية تطرقنا من خلاله الى محددات الميزة التنافسية وصادرها،الأسس العامة لبنائها،أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها وأخيرا معايير الحكم عليها

أما الفصل التطبيقي فتعلق بدراسة واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية بشركة الاسمنت بني صاف،تناولنا في المبحث الأول بطاقة تقنية للشركة عرفنا فيها الشركة،موقعها،أهدافها ومهامها و المشاكل التي تواجهها،أما المبحث الثاني عموميات حول الشركة نرى فيه كل من الهيكل التنظيمي للشركة،السياسة العامة للشركة،وضعية وتوزيع العمال فيها وعوامل التغيب داخلها،وفي المبحث الثالث نتطرق الى الاطار المنهجي للدراسة

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة،سوف نعرض فيها أهم النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى جملة من التوصيات والاقتراحات

### الدراسات السابقة

دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة،مذكورة مقدمة-1 ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،من اعداد الباحثة موساوي زهية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-،2015،وقد خلصت الدراسة الى أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية والنوعية،وأن رأس المال الفكري يعتبر عامل محدد لمدى تنافسية وتميز المؤسسة

أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة،مذكورة مقدمة ضمن نيل شهادة-2 ماجيستر،من اعداد الباحثة قداش سمية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2011،وقد خلصت الدراسة الى أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى يهدف الى الموائمة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة التي بينها تحسين الخدمة المقدمة،وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها هذا المسعى والتي تركز أساسا على التحليل الجيد للوظائف للتمكن من تقدير الاحتياجات واتخاذ الاجراءات التعديلية اللازمة والتي من بينها التوظيف

## المقدمة العامة

العقلاني الذي يوفر الكمية والنوعية من الموارد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها وتمييزها.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ضمن نيل شهادة ماستر، من اعداد-3 الباحثة سلامي فتيحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة-، 2013-2014، وقد خلصت الدراسة الى أن الكفاءات ليس لها معنى ان لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، وأن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة.

### صعوبات الدراسة

ندرة المراجع والدراسات-

عدم التزام بعض الموظفين في الشركة محل الدراسة للمساهمة معنا في ملئ الاستبيانات-

تمهيد:

يعد التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات إحدى المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة من خلال التحكم في مستقبل الوظائف و الكفاءات، و التوقع لكل ما يحمله مستقبلها بما يخدم أهداف المؤسسة و تطلعاتها، كما يمكنها من معرفة و التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الأفراد من جهة و الوظائف من جهة أخرى. و قبل أن يتحول التسيير التوقعي الى اجراءات و ممارسات، هو نمط للتفكير يتحلى به المديرون في المؤسسة و من تم فإن فعاليته تظهر في صحة و سلامة القرارات المتخذة على مستوى وظيفة تسيير الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ثم التوظيف ثم التكوين و التنمية و أخيرا التحفيز و تحقيق الرضا الوظيفي.

وفي هذا الفصل سوف نتناول ماهية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مع بيان علاقته بالوظائف الأخرى، و أهم الأساسيات التي يقوم عليها و أخيرا نسلط الضوء على أهم المراحل المتبعة لتطبيقه.

### المبحث الأول: ماهية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يعتبر التسيير التوقعي كنشاط من أهم أنشطة ادارة الموارد البشرية، حيث يسهر على ضمان العمالة بأنواعها المختلفة بما يتفق و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يمكنها من معرفة مواردها من الأفراد



و بالتالي التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد في الأجل المتوسط والطويل و تحديد الاجراءات اللازمة لكي تتحصل عليهم في الوقت المناسب

### المطلب الأول:لمحة تاريخية عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

ان فكرة التسيير التوقعي ليست وليدة أمس و انما بوادرها الأولى تعود الى فترة الستينات،حيث أن طريقة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لم تصل الى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة،ويمكن تقسيم تطوره التاريخي الى ما يلي

#### 1\_التسيير التوقعي للأفراد 1960\_1

أول ما يلاحظ هو سيادة الأسس العلمية والتي من خلالها خلق التنبؤ له مكانا في اطار تسيير الأفراد،تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات و تطور الاعلام الآلي باعتبارها مناهج و طرق تعتمد<sup>1</sup> على تحليل و احصائيات عديدة ذات مدلول معين تستعمل لتوجيه اختيارات المنظمة

و كان الهدف منه هو التسوية الكمية(ايجاد عدد كافي من العمال لتشغيل المؤسسة)مما جعل المؤسسات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد يأخذ هذا النوع من التسيير حينها بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة(التكنولوجيا،المنافسة،السوق،..)

#### 2\_التسيير التوقعي للمسار الوظيفي 1970\_2

خلافًا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التوقعي للمسار الوظيفي الى تغطية و تلبية اهتمامات تسيير الأفراد و تحديد احتياجاتهم و رغباتهم المستقبلية كذلك كفاءاتهم،ويطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي

و يبرز التسيير التوقعي للمسار الوظيفي في الفترة ما بين(1970-1975)حيث كانت الحياة المهنية قبل الثمانينات عبارة عن تتبع الفرد أو بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر بها الفرد مثل تغيير<sup>2</sup> المناصب أو الترقيات في ملفه الاداري من يوم دخوله المؤسسة الى غاية خروجه منها

#### 3\_التسيير التوقعي للوظائف 1980\_3

عرفت سنوات الثمانينات اعادة ظهور مقاربة للتسيير التقديري،لا يهتم إلا بالمناصب تم وضع أسسها في السبعينات بعد موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد،الطاقة والألبسة،حيث ظهر التسيير التوقعي للمناصب نتيجة اختلال التوازن لوضعيات العمل و ارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعل المؤسسات الكبرى تحاول تجنب هذا النوع من الأزمات مستقبلا و من تم

موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري مميزة،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة1

تلمسان،2015،ص09

قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة،مذكرة ماجستير،جامعة ورقلة،2011،ص238



محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجال محتوى المناصب و الكفاءات المكتسبة من خلال استخدام نموذج جديد يركز على التسيير التقديري للمناصب

و نظرا لما تميزت به هذه الفترة من قلق اتجاه الارتقاع المتزايد لمعدلات البطالة و كذلك اتجاه قدرة الاقتصاد على اقتراح مناصب عمل بالعدد الكافي و الملائم للمستوى التأهيلي للأجيال القادمة، فقد أسندت المؤسسة مسؤولية مزدوجة هي:

تطوير المستوى العام للتشغيل باقتراح عدد متزايد أو على الأقل ثابت من المناصب-

<sup>3</sup> اقتراح مناصب تتلاءم و طموحات الفئة العاملة-

#### التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات 1990\_4

في نماذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أن العبارة الرابعة المتمثلة في الكفاءة و التي ظهرت سنة 1986 كانت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية و اعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي.

فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية قد تولى نوعا ما عن البعد الكمي و المشترك ليهتم أكثر ببعد نوعي و فردي، ان الحركات التي دعمت مقارنة فردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر، خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم.

#### المطلب الثاني: مفهوم التسيير التوقعي و مميزاته

في هذا المطلب سوف نعرف التسيير التوقعي و نوضح أهم مميزاته

#### الفرع الأول: مفهوم التسيير التوقعي

تعددت الاصطلاحات و اختلفت ما بين المنظرين و العاملين و مراكز البحث، لكن ما يلاحظ أن كثيرا فقد أطلقت تسمية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الموارد المضمون تقريبا لا يختلف البشرية، كما يسمى كذلك بالتسيير المتوقع للوظائف و الكفاءات في فرنسا وكذلك بالتسيير المتوقع للوظائف و الكفاءات للإشارة أحد أهم مبادئها و هو توقع و تجنب مشاكل متعلق بالعمالة، و للتوصل للمفاهيم سوف نعرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال

مختلف الجهود التي تبذلها ادارة الموارد البشرية وذلك من أجل اكتشاف القدرات و الخبرات المهنية" التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام المؤسسة في المستقبل، ثم مقارنتها مع امكانيات وقدرات الموارد الحالية لتحديد الفجوات ثم تحديد الآليات اللازمة لمعالجة هذه الفجوات"<sup>4</sup>

كما يشير التسيير التقديري للموارد البشرية الى: "تلك السياسات و الاجراءات و العمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد و الأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي

قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 339  
عبد الحق بن تقات، يوسف بودة، دور التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية، مجلة واحات البحوث و الدراسات، جامعة ورقلة-4  
جامعة الجزائر، العدد 7، ص 412



الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة و فعالية بتلك المهام التي<sup>5</sup> تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة بأنه: "مجموعة الأعمال و الأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أي مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، في تحديد و تحليل و تقييم و تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة التي تستجيب لأهداف التنظيم و الأهداف<sup>6</sup> الخاصة بالعاملين في المؤسسة، وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة و طويلة الأمد

كما يعرف أيضا بأنه: "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و التي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكفاءة و النوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات

و عليه يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية، يتناول بالأساس مختلف الجوانب التقنية و المنهجية و التنظيمية التي من خلالها يمكن لأي مؤسسة كانت أن تنتهجها في تسيير مواردها البشرية الآتية و المستقبلية، انطلاقا من كون العنصر البشري يمثل موردا حيويا إلى جانب الموارد المالية و<sup>7</sup> التقنية الأخرى

يمكن تعريفه أيضا على أنه: "عبارة عن توقع الأخطار المستقبلية و التحكم في تسييرها و جعلها في خدمة<sup>8</sup> الأفراد و الإدارة

و يعرف أيضا: "تقدير التعيينات في مناصب العمل آخذا بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة و قدرات استيعابها و رغبات الأفراد، بحيث أن كل فرد منهم يساق إلى الوظيفة الأكثر صعوبة التي يمكن<sup>9</sup> ممارستها في مرحلة من مراحل حياته المهنية

عرفته الوزارة الفرنسية: "هو التصور و التشغيل و المتابعة لسياسة و مخططات عمل متناسقة، تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية للفوارق بين الاحتياجات و الموارد البشرية للمؤسسة و هذا حسب مخططها الاستراتيجي مع اشراك الموظف في اطار اعداد مشروع تصور مهني" ما يلاحظ من التعريف الأخير: أن التسيير التوقعي يركز على ازدواجية الهدف

هو مقارنة مشتركة في تحليلها لمجموع الاحتياجات و الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة-

هو مقارنة فردية يتم من خلالها الاهتمام بالفرد بقصد ادماجه و تطوير مشروعه المهني لتنمية كفاءته-

### الفرع الثاني: مميزات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص مميزات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات كما يلي

لواج منير، جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري في المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>5</sup> الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني لتسيير الموارد البشرية، جامعة محمدخضر، بسكرة، 2013، ص 6  
عشوي نصر الدين، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 6  
4، ص 159

لواج منير، جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري في المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>7</sup> الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 6  
أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية للقرن الحادي و العشرون، دار الكتاب للقاهرة، 2000، ص 838



أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عن العامل و لا المهام- الموكلة اليه مما يؤدي الى اصطدامه بأرقام جامدة، ويدفعه الى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف؛ هدفه عملي أكثر من نظري، يسعى الى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد و- الاحتياجات؛

هو نتيجة منطلقات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة (موارد-أفراد)، أكثر من منطق تجديدي قائم- على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية

هو منهجية و ليس مجموعة من الأدوات، فهو عبارة عن ترتيب لمجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية- بنيوية في المنظمة؛

هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي و اعادة الاعتبار لوظيفة الموارد- البشرية، ادماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة؛

يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالوظيفة كالبحت عن كفاءة معينة في سوق- العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات؛

ضرورة تغيير نظرة ادارة الموارد البشرية، والانتقال من تنفيذ الأوامر الى تحميل المسؤولية لكل- موظف من أجل تنمية كفاءته؛

هو مقاربة متواصلة لا يتوقف عند اتخاذ الاجراءات التصحيحية للتخفيف من الانحرافات فقط، و انما- 9. يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات و التعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة

**المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسيير التوقعي**

**الفرع الأول: أهداف التسيير التوقعي للموارد البشرية**

التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية، تسمح بإبراز المعالم الواقعية للموارد- البشرية المتاحة؛

معرفة مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بغية تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ- خطط الموارد البشرية من حيث الكم والنوع؛

المساعدة في استخراج المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة في- الحاضر والمستقبل

التنبؤ كما ونوعا بالقوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة مستقبلا؛-

تحديد سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة التي تمكن من الوصول الى مستوى التشغيل- الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة



- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية-
- <sup>10</sup> "يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة"انتاج أكثر تكاليف أقل-
- يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة؛-
- <sup>11</sup> يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية؛-
- <sup>12</sup> و هذا بالإضافة الى الأهداف التالية
- ضمان أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد-  
الداخلية الخاصة؛
- ضمان أن تكون المؤسسة قادرة على التحكم في تكاليف الموارد البشرية؛-
- ضمان أن تكون المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي-  
تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في امدادات العمالة؛
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، وهذا بالأساليب التي تضمن-  
تقدمهم ونموهم الوظيفي؛
- اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات و انتهاء الخدمات-
- الفرع الثاني: أهمية التسيير التوقعي للموارد البشرية**
- تتمثل أهمية التسيير التوقعي للموارد البشرية فيما يلي
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز عن طريق ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة-  
الخاصة بالعمالة الى أقصى حد؛
- يتم التسيير التوقعي للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف ادارة الأفراد للتمكن من التعرف على-  
أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف؛
- يساهم التسيير التوقعي للموارد البشرية في تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة-  
أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل؛
- يعتبر التسيير التوقعي للموارد البشرية ذو أهمية كذلك في المؤسسات المستقرة اذ ينبغي التنبؤ بالنقل-  
الناشئ عن احواله بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم الى جهات أخرى؛
- يعتبر التسيير للموارد البشرية حتمية ضرورية في حالة انشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد-  
المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة اعادة التنظيم أو ادخال تكنولوجيا جديدة تحتاج الى أنواع جديدة  
من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة؛

مصطفى نجيب شاويش، ادارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 10132

عشوي نصر الدين، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، 2015، ص 1166

بلقاسمي شيماء، زرو فاطمة الزهراء، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مذكرة الماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين 12 تموشنت، 2015-2016، ص 63



<sup>13</sup>يساعد في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛-

النتبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا؛-

التأكد من توافر العرض الدائم على المدى الطويل؛-

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها؛-

تجنب مشكلات ادارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل تفاقمها-

**المطلب الرابع:مسؤولية وشروط التسيير التوقعي.**

**الفرع الأول:مسؤولية التسيير التوقعي**

مسؤولية التسيير التوقعي للموارد البشرية لا تقع على فرد واحد داخل المؤسسة،و انما هناك مسؤولية مشتركة بين كل من الادارة العليا،مدير الموارد البشرية وكافة المديرين التنفيذيين ولكل منهم دوره

مسؤولية الادارة العليا:تكون مسؤوليتهم متمثلة في تقديم الدعم والتشجيع والتأكيد على أهمية استخدامه-

مسؤولية مدير الموارد البشرية:يكون مسؤول عن وضع وتنفيذ الخطة،اذ يسهر من خلال ادارته على- جمع المعلومات الازمة وإعداد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية وجعله متاحا للاستخدام،يقف على مدى نجاحه وفعاليتة

مسؤولية مدراء الادارات الأخرى:هم مسؤولون بحكم مراكزهم اذ يطلعون على الخطط الانتاجية- للمؤسسة وما يلحق بها من خطط أخرى والتي لها تأثير على التسيير التوقعي للموارد البشرية،عن تحديد <sup>14</sup> ما تحتاجه ادارتهم من الموظفين كما ونوعا

نشير أيضا الى أن نجاح عملية التسيير التوقعي داخل المؤسسة مرتبط بصدق ودقة المعلومات التي يقدمها المدراء التنفيذيين

**جدول رقم(1-1):توزيع مهام مسؤوليات التسيير التوقعي للموارد البشرية بين ادارة الموارد البشرية و المدراء التنفيذيون**

إدارة الموارد البشرية	المدراء التنفيذيون
تحديد أهداف المشروع من التسيير التوقعي للموارد البشرية.	- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.

كامل برير،ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،لبنان،1997،ص1369  
محمد مقران،التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة،مذكرة ماستر،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت،-،2014-14  
2015،ص28



<p>تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل.</p> <p>-التخطيط للترقيات والتقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.</p> <p>-استفتاء المعلومات المرسله من إدارة الموارد البشرية بصدد التسيير التوقعي للموارد البشرية.</p> <p>-المراجعة الإدارية ومناقشة برنامج أو خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها.</p>	<p>تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بالتسيير التوقعي للموارد البشرية.</p> <p>-جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين الخاصة باحتياجات الأقسام.</p> <p>-التتبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطط كلية.</p> <p>-ترجمة الاحتياجات إلى خطط عمل في التعيين، النقل والتكوين.</p>
---	---

المصدر: محمد مقران، التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، مذكرة ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت،-، 2015، 2014، ص 28

### الفرع الثاني: شروط نجاح التسيير التوقعي

<sup>15</sup>: من أجل ضمان نجاح التسيير التوقعي لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها

**1\_ توفر المعلومات والبيانات الدقيقة:** إن المعلومات و الاحصائيات الخاصة بالقوى البشرية المتواجدة **1** ودقتها، تؤدي الى الوصول الى نتائج دقيقة عن حجم العمالة التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج؛

**2\_ دقة أهداف المنظمة:** نجاح تخطيط القوى العاملة يرتبط بأهداف المنظمة، التي تسعى لتحقيقها والقدرة **2** على ربط هذه الأهداف بأنشطة الموارد البشرية؛

**3\_ دعم الإدارة العليا:** لا يمكن وضع الخطة أو تنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها، خاصة عندما **3** تتطلب خطط الموارد البشرية أحداث تغييرات جوهرية في الوظائف والمناصب؛

**4\_ ارتباطه مع باقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى:** بالإضافة الى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج الى **4** التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد، فقد يتطلب الأمر التغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي

وكخلاصة لشروط نجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، يمكن التأكيد على أنها تشكل مجال خاص للتسيير الاجتماعي، اقتصادي للمؤسسة، ولا يمكنها الوصول الى هدفها وخاصة المحافظة على ديمومتها إلا بربطها مع ما يلي

المخاطر الاقتصادية للمؤسسة؛-

المجالات الأخرى لتسيير الموارد؛-

صيرورة التنظيم، الاتفاقيات والمفاوضات؛-

وسائل وإجراءات التسيير الفردي-



## المبحث الثاني: مراحل تطبيق التسيير التوقعي

يمر التسيير التوقعي بمجموعة من المراحل وهي كالتالي: التحليل البيئي وتحديد الموقف، تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، جرد الموارد البشرية المتاحة وأخيرا تحديد الفوارق والإجراءات التصحيحية.

### . المطلب الأول: التحليل البيئي وتحديد الموقف

#### . الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية

تبدأ ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لابد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظيفة الحالية

والمستقبلية، تحديد نقاط الضعف كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.

ويمثل الفحص البيئي أهمية كبيرة خاصة في فترات التغير التكنولوجي السريع والتغيير في بيئة أسواق العمل، وتركز الجهود المبذولة في الفحص البيئي على الاتجاهات المتوقعة خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة والتي تغطي التطورات في الخصائص السكانية، والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتشريعية، وكأمثلة للاتجاهات التي تهتم بأخصائي المهتم بالموارد البشرية القائم بالفحص البيئي وهي ردود أفعال المنافسين تجاه اتفاقيات تحرير التجارة وتأثيرها على مدى توفر العمالة.<sup>16</sup>

#### . الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية

تسعى المؤسسة من خلال تحليل بيئتها الداخلية الى تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديها، فنقوم بعملية جرد شامل-كما ونوعا-للموارد والوسائل الملموسة وغير الملموسة المتاحة لديها، كما يجب أيضا تحليل وفحص الجوانب الإيجابية والسلبية في علاقاتها بالبيئة المحيطة بها<sup>17</sup>.  
الجدول رقم 2.1: عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

المحيط الداخلي	المحيط الخارجي
القوى العاملة.	المحيط الاقتصادي.
الموارد المالية.	المحيط التكنولوجي.
المخزون السلعي.	المحيط الاجتماعي (التركيبة السكانية –
الأصول الثابتة.	تفضيلات العمل-القيم اتجاه التقاعد)
براءات الاختراع.	القوانين والتشريعات الحكومية (سياسات
علاقة المؤسسة بغيرها من المتعاملين.	التعليم-سياسات الأجور

المصدر: من إعداد الطالبتين.

محجوبة هشام، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت، 2015، 2014، ص16



**المطلب الثاني: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية**

إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل تطبيق التسيير التوقعي فبعد التحليل البيئي يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية ولكل وظيفة وعمل على حدة وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية التقدير تبنى على أساس حجم ورقم الأعمال المطلوب إنجازها والمحدد، وهذا يستدعي

بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجاتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم، وذلك —

**\* حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلا:** تنقسم عملية الحصر الى قسمين:

1- **حصر الوظائف الادارية:** أي الوظائف التي ستكون موجودة مستقبلا في كافة المستويات الادارية التي يشتمل عليها هيكل المؤسسة التنظيمي سواء في الادارة العليا أو الادارة الوسطى أو الادارة المباشرة، وهذه الوظائف ذات طبيعة ذهنية فكرية أي إنتاجيتها غير ملموسة، وتتصف عملية الحصر هذه بالبساطة، فبمجرد الاطلاع على الخريطة التنظيمية يمكن حصر عدد الوظائف ونوعياتها في كل مستوى إداري

1- **حصر الوظائف غير إدارية:** يقصد بها الوظائف غير الرئاسية التي يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال والاجراءات أي العمل التشغيلي، حيث يجتمع معظمها في قاعدة الهرم التنظيمي، ويتحدد عدد الأفراد اللازم وفق كمية العمل المطلوب انجازه في هذه الوظائف.<sup>19</sup>

**تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا:** تتم هذه العملية بتقدير الوظائف الادارية من\* المدراء والرؤساء بالإضافة الى تقدير حاجة الوظائف غير الإدارية من الموارد البشرية وتتم باتباع الخطوات التالية:

1- **تقدير حجم أو عبء العمل المطلوب انجازه:** عبء العمل هو كمية العمل المطلوب انجازها من وظيفة في الفترة الحالية والمستقبلية التي سيتوقع منها، ويتوقف تحديد العدد المطلوب تقديره من العمالة لإنجاز عمل معينة على عاملين:

°الأول: حساب الوقت المطلوب لإنجاز العمل، ويعبر عن ذلك بعدد ساعات معينة، نحصل عليه عن طريق معرفة معدلات الأداء بالنسبة لكثير من الوظائف.

°الثاني: حساب الوقت الذي يستطيع العامل أن يقدمه في المتوسط في اليوم على مدار السنة، ويعبر عن ذلك بعدد الساعات اليومية ونحصل عليه من معرفة عدد ساعات العمل المقررة للعاملين وخصم معدلات الراحة والغياب والاجازات... الخ<sup>20</sup>

1- **تقدير قوة العمل:** ويكون ذلك لكل وظيفة على حده باتباع ما يلي:  
°تحديد عدد الأفراد الذين يعملون حاليا في الوظيفة.

°تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن طريق زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع.

18 كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 76.

كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 1977

20 أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1432هـ-2011، ص 102.



- 2- **المطابقة:** عندما نقارن الزمن المطلوب لإنجاز كمية من العمل المقدر للوظيفة في خطوة (1) مع الزمن المتاح في الخطوة (2) نحصل على:
- ° يوجد نقص في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح؛
  - ° يوجد فائض في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح؛
  - ° يوجد توازن وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل من الزمن المتاح.<sup>21</sup>

**المطلب الثالث: جرد الموارد البشرية المتاحة**

**الفرع الأول: العرض الداخلي للموارد البشرية**

بعد القيام بالتحديد الكمي والنوعي للاحتياجات (من المناصب)، من الضروري إعداد الموازنة حالة الأجراء المتوفرين، يتم في هذه المرحلة تحليل مستوى توفر التعداد الحالي، وذلك بتحديد الكفاءات الموجودة، حركية العمال، والهدف من ذلك تقييم مردودية الموارد البشرية، مما يسمح باكتشاف إمكانية التطور أو التقدم المهني.

والجدير بالذكر أن هناك مشكلات تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات مع الأخذ بعين الاعتبار أية تغيرات بيئية مؤثرة ومن بين هذه المشكلات:

\***الغياب:** هو انقطاع الفرد عن العمل، ويدخل في هذا الإطار الغياب المتعلق بالمرض أو الإصابات الناتجة عن العمل، ويقاس غياب العمل بطرق متعددة وتختلف المقاييس التي تستخدمها المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، هذا وتساعد هذه المقاييس على تحديد كافة التكاليف الناتجة عن الغياب، وأيضا المساعدة على اتخاذ القرارات لحل هذه المشكلة.

وفيما يلي تصنيف هذه المقاييس:

° **معدل تعدد الغياب:** وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد مرات الغياب} \times 100 \times \text{متوسط عدد الأفراد}$$

° **معدل ساعات العمل الفاقدة<sup>22</sup>** وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{ساعات العمل الفاقدة} - \text{الفاقد الناتج من التوقف إجمالي ساعات العمل العادية والاضافية}}{\text{إجمالي ساعات العمل العادية والاضافية}}$$

\***دوران العمل:** يشير الى التغير الحاصل في أعدد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وذلك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها.<sup>23</sup>

° **معدل دوران العمل:** وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية معينة} \times 100 \times \text{متوسط عدد الأفراد المتواجدين بالمؤسسة خلال نفس الفترة}}$$

° **الأشكال المختلفة لدوران العمل:** إن دوران العمل يكمن حسابه وفقا لنوع حركة الموارد البشرية والتي تنحصر في حركة الولوج (دخول أو خروج)، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

✓ حركة الولوج والتي تأخذ شكل الإضافة أو دخول خدمات بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة

تعيين العاملين السابقين؛

21 كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

22 كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1420هـ-2000م، ص 75.

23 أنس عبد الباسط، تخطيط وتنمية القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 106.



- ✓ حركة الخروج والتي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة، أي انتهاء الخدمة.
- وعادة تنقسم حركة الخروج هذه إلى الأشكال الفرعية التالية:
  - ✓ ترك العمل من قبل العامل نفسه (الاستقالة الادارية)؛
  - ✓ الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل، لأسباب معينة (افلاس، عدم الرضا عنه، ارتكاب أخطاء...) وذلك بالتسريح إما بالطرد أو العزل أو الفصل؛
  - ✓ التقاعد أو الوفاة.<sup>24</sup>

إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد المؤسسة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الاشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية التدريب، الأجور، الحوافز والترقية... الخ والعمل على تلافى أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي.

#### الفرع الثاني: العرض الخارجي للمتاح للموارد البشرية.

ومتلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لابد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية، إذ تعد عملية التقدير في سوق العمل صعبة نسبيا، وهذا يعود لتعدد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه (عوامل اقتصادية، عوامل سكانية... الخ) التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية المتاحة في سوق العمل: لكي تستطيع المؤسسة تحديد أنواع\* وكميات الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، لابد أن تحدد حقيقة ما إذا الفرد متاح أم لا بمعنى:<sup>25</sup>عاطل عن العمل أم لا والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم 3.1 (الموارد البشرية المتاحة وغير متاحة ضمن منطقة معينة).

الموارد البشرية المتاحة	الموارد البشرية الغير المتاحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كل شخص لديه الرغبة والاستعداد للعمل ووصل لسن الرشد.</li> <li>- كل من هو على وشك التخرج من مراكز التكوين والتعليم المهني، الجامعات، المعاهد...</li> <li>- كل من هو في حالة بطالة إرادية.</li> <li>- كل لديه رغبة في ترك وظيفته الحالية وإمكانية فسخ عقد العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأطفال والعجزة.</li> <li>- كل من يشغل وظيفة تناسب قدراته ومؤهلاته.</li> <li>- كل من هو راضٍ على ظروف وأجر العمل في الوظيفة التي يشغلها.</li> <li>- كل من يعمل بعقد عمل غير قابل للفسخ في الأجل القصير.</li> <li>- كل من يكمل تعليمه أو تكوينه.</li> <li>- كل من له التزامات اتجاه الخدمة الوطنية.</li> </ul>

المصدر: قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

مقران محمد، التسيير التنبني للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 141 24

قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 35 25



\*التقييم الكيفي للموارد البشرية المتاحة في سوق العمل يصعب على أية مؤسسة مهما كان حجمها ودرجة تطورها، تقييم قدرات الأفراد وكفاءاتهم خارج المؤسسة لأن المعلومات التي قد تحصل عليها (إحصائيات خرجي الجامعات المعاهد وغيرها) هي معلومات غير كافية لتحديد كفاءة هذه الموارد وقدرتها التأهيلية. لذا يجب على المؤسسة إتباع ما يلي لحصر عملية التقييم:

- ✓ تعداد الموارد البشرية التي ستكون متاحة في سوق العمل والمناسبة نوعيا للمؤسسة؛
- ✓ جمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستويات التأهيل لهذه الموارد؛
- ✓ التنبؤ بتطورها المحتمل.

\*تقدير أعداد العاملين المتاح في سوق العمل: تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتقدير كمية الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل خلال فترة زمنية محددة حسب احتياجاتها، ولحصر العدد المتاح يتم الاعتماد على معطيات مصالح التشغيل: الديوان الاحصائي للإحصائيات، الوكالات الجهوية للتشغيل، مكاتب العمل... الخ ثم بعد ذلك تقدر حجم المدخلات والمخرجات للسنة الموالية وكذا العرض المستقبلي للموارد البشرية داخل المؤسسة وخارجها.<sup>26</sup>

المطلب الرابع: تحديد الفوارق والإجراءات التصحيحية

#### الفرع الأول: اكتشاف الانحرافات

بعد تحديد الاحتياجات والعدد المتوفر من العمالة، يكمن القيام بمقارنة هذه المعلومات للتأكد من الفارق الموجود، إذ يتم هذه في المرحلة توضيح مختلف الوضعيات التي تمثل أخطار حرجة بالنسبة للتطور المثالي للمؤسسة، بحيث تأخذ هذه المقارنة ثلاثة حالات:

\*حالة العجز: حجم الاحتياجات يفوق العرض المتاح من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على موارد بشرية بالكم والنوع وفي الوقت المناسب.

\*حالة الفائض: يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض أو إعادة توزيع العمالة الفائضة عن حاجة المؤسسة.

\*حالة التوازن: يتوازن العرض المتاح من المواد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية، وهي نادرة فتقوم المؤسسة باعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات المتاحة من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.<sup>27</sup>

الجدول رقم 4.1: (الفارق الكمي والنوعي).

الفارق الكمي: عندما نلاحظ	-نقص في اليد العاملة، معنى ذلك أن عدد المناصب المتوفرة في المؤسسة أكبر من عدد العاملين المؤهلين للترشح للمنصب. -زيادة في اليد العاملة، معنى ذلك أن عدد العمال المؤهلين يفوق عدد المناصب المتوفرة.
الفارق النوعي: عندما نلاحظ	-أن العمال لا يتوفرون على الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل المناصب المعروضة. -أن العمال يتوفرون على كفاءات ومؤهلات تفوق المؤهلات المطلوبة لشغل المناصب

قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 2637

27عبد الحق بن تقات، يوسف بودلة، دور التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية، مجلة واحات البحوث والدراسات، جامعة ورقلة- جامعة الجزائر، العدد 7(2009):410-427، ص 416.



المصدر: محند شريف بلعيد، وآخرون، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، دار التعليم والتكوين للنشر، الجزائر، 2014، ص 15.

**الفرع الثاني: الإجراءات التصحيحية.**

بعد تحديد الفروقات الكمية والنوعية، يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتعديل تركيبة الموارد البشرية حسب الحاجة، والمؤسسة تعتمد في ذلك على إجراءات ذات طابع داخلي (نقل، ترقية، تحويل...) وأخرى ذات طابع خارجي (توظيف، الاستغناء عن العمالة، تخريج أنشطة...)، كما يمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى نوعين: كمية ونوعية.

**\*التعديلات الكمية:** هي التي تسعى إلى إحداث توازن بين الاحتياجات الكمية معبرا عنها بالحجم (التعداد، ساعات العمل) وبين الموارد المتاحة في الأفق المتاح.

**\*التعديلات النوعية:** هي تعديلات تكميلية للإجراءات الكمية، تحدد بناء على المناهج الاعتيادية لحل المشاكل في المؤسسة وذلك حسب ثقافة متخذي القرار بالمؤسسة.<sup>28</sup>

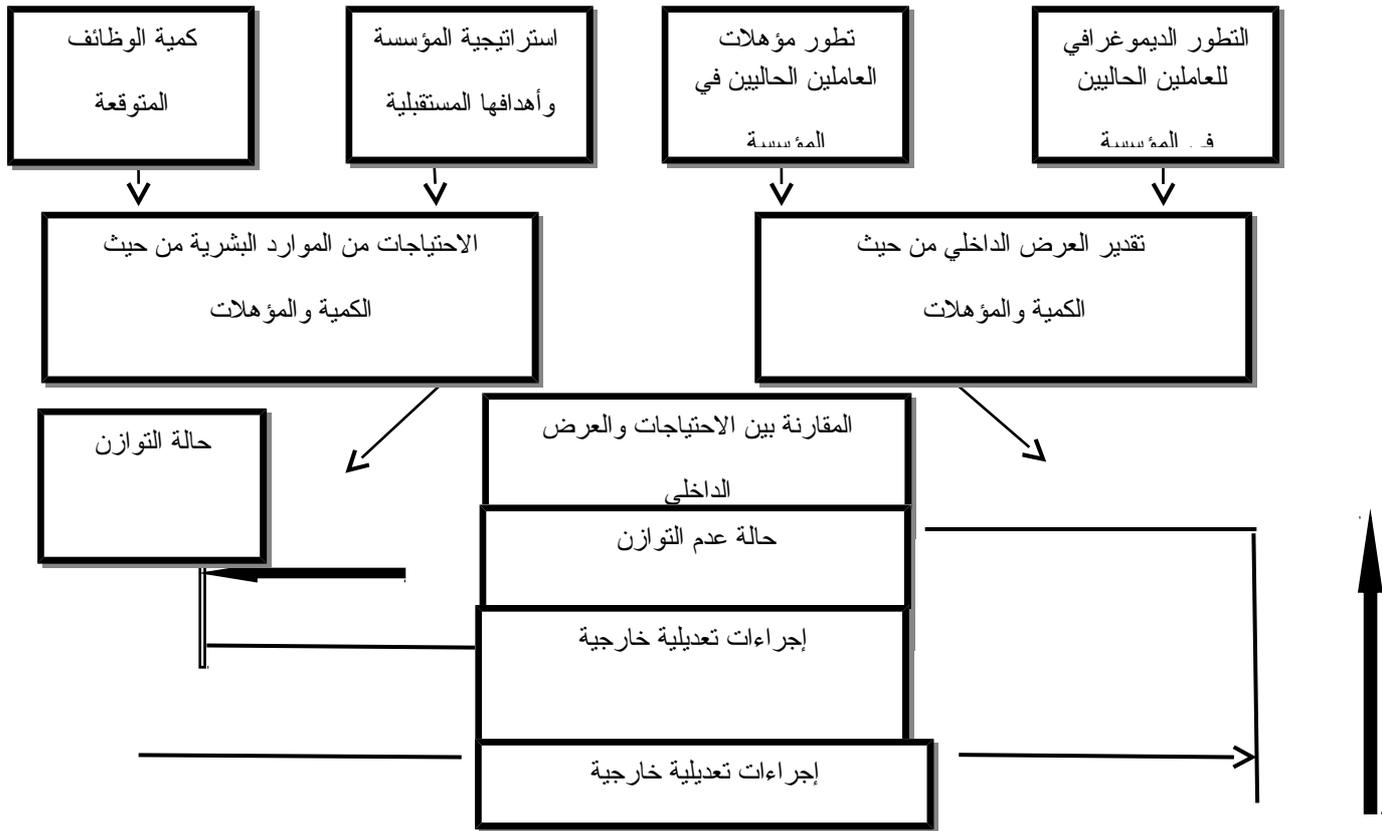
الجدول رقم 5.1 : (جدول التعديلات).

الإجراءات التصحيحية	العجز: الموارد >الاحتياجات	الاحتياجات >الفائض: الموارد
<b>تعديلات داخلية:</b> على التعداد على حجم العمل ساعات العمل الكفاءات	تحويل/نقل داخلي أفقي أو عمودي. إعادة تنظيم العمل لرفع الانتاجية العمالية وتخفيض الاحتياجات. ساعات إضافية، فرق عمل بالتناوب. تدريب، وصاية، مسارات وظيفية مؤهلة	تحويل داخلي أفقي أو عمودي وإعادة التأهيل. تخفيض أوقات العمل، أو العمل بوقت جزئي. تشجيع التقاعد المبكر، تشجيع ترك الخدمة، الاستغناء عن العمالة، إعادة إدخال الأنشطة من الخارج.
<b>تعديلات خارجية:</b> على التعداد على حجم العمل الكفاءات	توظيف دائم، مؤقت. SOUS-TRAITANCE المناولة الاستعانة بالخبرة الخارجية.	تشجيع التقاعد المبكر، تشجيع ترك الخدمة، الاستغناء عن العمالة، إعادة إدخال الأنشطة من الخارج.

المصدر: مقران محمد، التسيير التنبئي للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 159.  
من خلال ما سبق يتبين لنا أن بواسطة التسيير التوقعي للموارد البشرية، يمكن للمؤسسة التنبؤ بالأحداث ومحاولة تفاديها وتجنبها.



الشكل رقم: 1.1 (مراحل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات).



المصدر: لحول عبد القادر، داسة إسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 8.



### المبحث الثالث: علاقات وأساسيات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

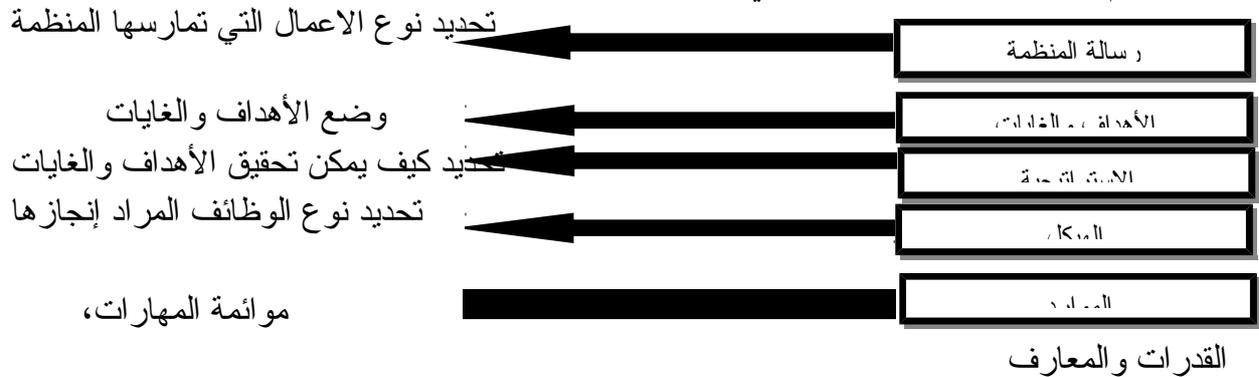
في هذا المبحث نسلط الضوء على أهم علاقات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، علاقته بإستراتيجية المؤسسة، وبباقي أنشطة الموارد البشرية وأخيرا علاقته بنظام معلومات الموارد البشرية، كما سوف نذكر موقع التسيير التوقعي في الهيكل التنظيمي، وأدوات التسيير التوقعي و العوائق التي تواجهه.

#### المطلب الأول: علاقات التسيير التوقعي

##### الفرع الأول: علاقة التسيير التوقعي بإستراتيجية المؤسسة

لتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل خلال عملية التخطيط الاستراتيجي يشترك المديرين في عمليات تسمى بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الكلب والعرض الحالي والمستقبلي، فإذا أرادت المؤسسة مضاعفة نشاطات أعمالها للسنوات الخمس القادمة، فإن مثل هذا التوجه يحتاج الى تحديد نوع الأعمال والموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، فإن حركة ادارة الموارد البشرية تكون في ضوء حركة المؤسسة العامة، مثل هذه العلاقة يظهرها الشكل الموالي<sup>29</sup>:

الشكل رقم 2.1: علاقة التسيير التوقعي بإستراتيجية المؤسسة.



مع

المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية،

الوظائف المطلوبة

مرجع سبق ذكره، ص 86.



يشير الشكل الى أن التسيير التوقعي للموارد البشرية يتم جنبا الى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المؤسسة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتب تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة الحصول عليها، فالمؤسسة التي تستهدف النمو مثلا، تحتاج الى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم<sup>30</sup> التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها

### الفرع الثاني: علاقة التسيير التوقعي بباقي أنشطة الموارد البشرية.

يتحدد تفاعل التسيير التوقعي وعلاقته المباشرة وغير المباشرة مع باقي أنشطة الموارد البشرية التي سنعمد فيما يلي إلى عرض نماذج هذا التفاعل وهذه العلاقة:

**1-التفاعل مع وظيفة الاستقطاب:** تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته، فالتخطيط يوضح حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها؛

**2-التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين:** تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد؛

**3-التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية:** تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المؤسسة وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد؛

**4-التفاعل مع إدارة التعويضات:** في ضوء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة ادارة التعويضات؛

**5-التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية:** تسعى هذه الوظيفة إلى وضع البرامج الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين بالمؤسسة من مخاطر العمل ولتمكين هذه الوظيفة من توفير سبل الحماية الملائمة لأبد من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلا، ونوعية الأعمال التي ستمارسها وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.<sup>31</sup>

### الفرع الثالث: علاقة التسيير التوقعي بنظام معلومات البشرية.

بداية نستعرض مفهوم نظام معلومات على أنه "مجموعة مترابطة فيما بينها تقوم بتجميع وتخزين ونشر المعلومات واستقبال معلومات مرتدة إليها، ذلك لأغراض اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة في المنظمات".<sup>32</sup>

أما بخصوص تعريف نظام معلومات الموارد البشرية فتعددت تعاريف الباحثين حوله حيث يعرف بأنه "إجراء نظامي لجمع وخرن وإدامة واسترجاع المعلومات المطلوبة في المنظمة حول الموارد البشرية".

في نفس المنوال يعرف بأنه "الوظيفة الأساسية للنظام الفرعي للموارد البشرية وذلك لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي يحتاجها حول جميع العاملين، ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية وتقويم أدائها على مستوى المنظمة".<sup>33</sup>

30 خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 3086

31 محجوبة هشام، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

32 الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011-2012، ص 16.

33 عاطف جابر طه، نظم المعلومات البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 83.



أولاً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية كأى نظام معلومات من ثلاث عناصر أساسية وهي كالتالي:

- 1- المدخلات: وتشمل جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تجمع وتدخل جهاز الحاسوب حيث يتم معالجتها واستخدامها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
  - بيانات ذاتية عن العاملين (تاريخ التعيين، الترقيات، العلاوات....)؛
  - بيانات الحالة الصحية؛
  - بيانات تقييم الأداء (نقاط القوة ونقاط الضعف)؛
  - بيانات التدريب والتعلم: البرامج التعليمية التي استفاد منها العامل.

2- معالجة المدخلات: وتتم هذه العملية عن طريق الحاسوب الذب يحتوي نظام المعلومات المعالج، أين تتم معالجة البيانات إلكترونياً وإضافتها لقاعدة البيانات المخزنة في الحاسوب، وتكون المعلومات المخزنة مصنفة ومرتبطة على درجة عالية من الدقة، تكون بعدها المعلومات جاهزة للاستخدام حيث تتم العملية بسرعة كبيرة.

3- المخرجات: حيث يتم استخراج أي معلومة يريد شخص ما عن الموارد البشرية من الملفات المخزنة في ذاكرة الحاسوب أين يكون لكل ملف خاص اسم به.<sup>34</sup>

ثانياً: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية:

- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات
- وخرن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة؛
- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز؛
- تقديم تلك المعلومات والبيانات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- تقديم تلك المعلومات والبيانات أمام المديرين لاستخدامها في تقييم أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتتقلاتهم وترقياتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى؛
- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، وصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال المعلومات؛
- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد، وتحليل أفضل المعلومات، بما يقود الى اتخاذ قرار ذو فعالية أكبر وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية أكبر بوجود النظام، ووضع إجراءات متناسقة؛

34 بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، جامعة الجزائر، 20 أوت 1955، 2005-2006، ص 30.



- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات.<sup>35</sup>

#### رابعاً: استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية.

إن ضمان تسيير الموارد البشرية يستلزم المعرفة الدائمة لحالة هذه الموارد، لهذا نجد في كل المؤسسات سجل قاعدة لبيانات الأفراد، تصف مختلف الأفراد في المؤسسة وتستخدم في العمليات التالية:

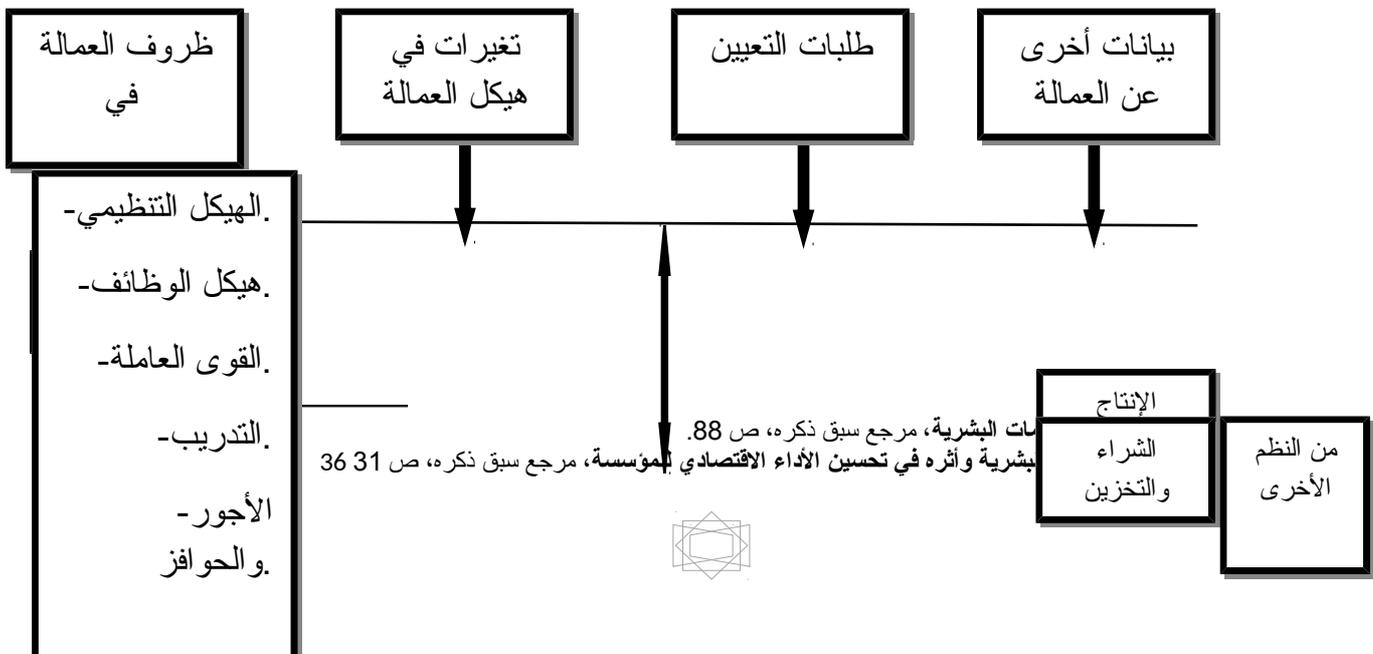
- 1- الرقابة على الأفراد: يسهل نظام معلومات الموارد البشرية عملية الرقابة على الأفراد، فيما يخص المستوى التعليمي، المستوى الاجتماعي، مستوى الأداء، وبذلك تستطيع الإدارة معالجة الانحرافات وتصحيحها؛
- 2- وضع أنظمة الحوافز: يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على وضع أنظمة محكمة ودقيقة للحوافز؛

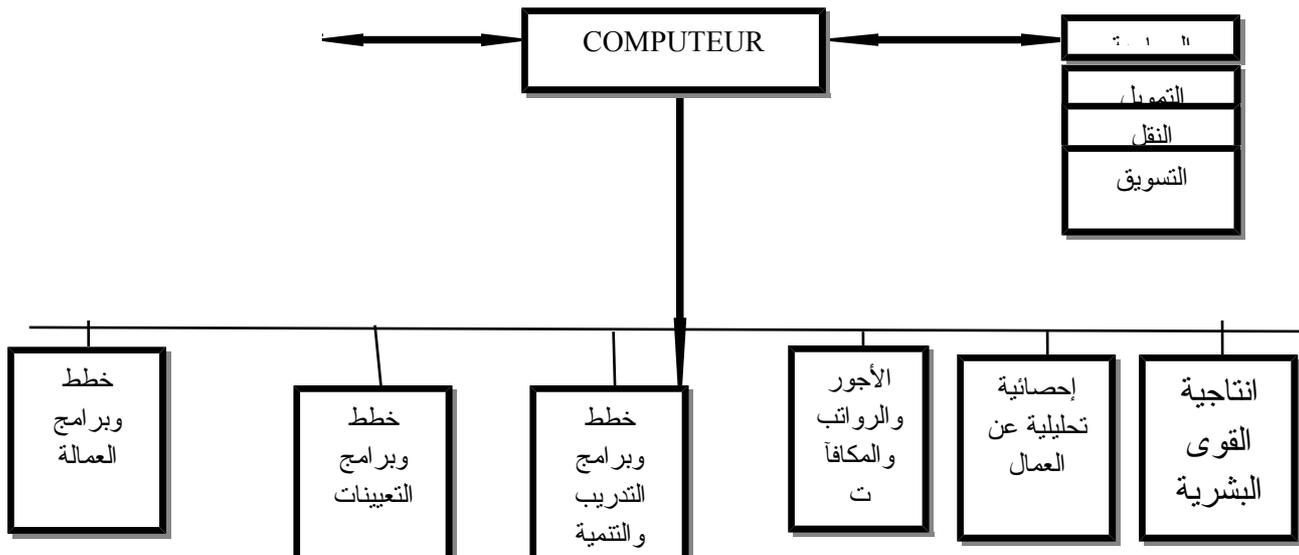
#### 3-تخطيط البرامج التدريبية: يمكن بواسطة هذا النظام للمؤسسة معرفة المهارات المتوفرة لديها،

وكذا النقائص التي تعاني منها، وبذلك يمكنها وضع برامج تدريبية ذات فعالية؛

- 4-تقييم الأداء الوظيفي: وتتضمن تقارير الأداء ومعايير الأداء وتصحيح الانحرافات والرقابة على-4 تكاليف العمل.<sup>36</sup>

الشكل رقم 3.1: (الإطار العام لنظام معلومات الموارد البشرية).





المصدر: بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي بمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وعليه يكمن استخلاص علاقة التسيير التوقعي بنظام معلومات الموارد البشرية إذ أن هذا الأخير مقرون قبل كل شيء بطريقة الدمج بين الأعمال الروتينية والليونة والإثراء في تسيير القوى العاملة بالمؤسسة إذ يسهل في وصول المعلومات الضرورية والخاصة بالموارد البشرية وذلك بفضل الخصائص التي يتميز بها نظام المعلومات: (الدقة، السهولة، الوضوح، المرونة... الخ).

**المطلب الثاني: موقع التسيير التوقعي للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.**

يعكس موقع التسيير التوقعي للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، مدى أهمية هذه الوظيفة ومدى اهتمام واقتناع الإدارة العليا بها وكذلك المسؤول عنها والمسؤولية الموكلة إليها. وقد أجريت دراسات عديدة في هذا الشأن، وسنتطرق إلى دراستي كل من Smith و thoker.

❖ **دراسة Smit:** قام بدراسة سميت بتقييم التطور الذي حدث في هذه الطريقة داخل المؤسسات من الناحية العلمية حيث لاحظ أن هناك اختلاف في موقع التسيير التوقعي للموارد البشرية من مؤسسة لأخرى كما يلي:

اعتبرت هذه الوظيفة في كثير من المؤسسات كوظيفة فرعية يمارسها المدير، الشيء الذي تترتب عنه انعدام التنسيق بين هذا النشاط في علاقته مع الإدارات الأخرى الموجودة ضمن هيكل متوازن.

بعض المؤسسات الأخرى، اعتبرت هذه الوظيفة كأحد فروع التخطيط الشامل للتنظيم، مما يترتب عن ذلك ارتباط موقع التسيير التوقعي للموارد البشرية في الخريطة التنظيمية ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا وأصبح هذا الجهاز هو المصدر الأعلى لخطط وبرامج الموارد البشرية، والمنبع الرئيسي للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الذي بدوره يمد إدارة الموارد البشرية بالخطط والبرامج اللازمة لرسم سياسات هذه الموارد.

لاحظ كذلك ظهور هذه الوظيفة في بعض المؤسسات ضمن وظيفة التمويل، وهذا راجع إلى خطة الموارد البشرية سوف تتعكس مباشرة على عناصر التكاليف المختلفة، ومن ثم فإن الترجمة المالية للخطة تجعلها ترتبط بوظيفة التمويل. لاحظ كذلك أن هذه الوظيفة في القليل من المؤسسات، اعتبرت كوظيفة ثانوية، وغير أساسية حيث يرجع إليها عند الضرورة فقط.

ومن خلال ما تقدم يكمن القول أن الاختلافات في الموقع التنظيمي لوظيفة التسيير التوقعي للموارد البشرية يعكس مدى اقتناع الإدارة بأهميتها وقدرتها على فهم هذا النشاط الذي تطور بدرجة كبيرة في السنوات الماضية، وسام في ذلك خبراء مختصون.<sup>37</sup>



❖ **دراسة Thoker:** تشير نتائج الدراسات التي أجراها "ثوكر" ضمن أبحاث جمعية ادارة الأفراد والتي اهتمت بالسؤال "ما هو موقع التسيير التنبئي للموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي؟" حيث وجه هذا السؤال إلى العديد من المؤسسات الصناعية والتجارية وبعض الهيئات الحكومية. ومن خلال الاجابات المتحصل عليها، لاحظ ثوكر أن 84.3% من المؤسسات التي تمارس نشاط التسيير التوقعي للموارد البشرية، تخصص له موقعا في إدارة الموارد البشرية لكي يقوم بالتنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية.

من خلال النتائج التي توصل إليها كل من سميث و ثوكر، فإنه يفضل إدراج الصيرورة الرئيسية للتسيير التوقعي للموارد البشرية ضمن إدارة الموارد البشرية، ليتم التنسيق مع باقي نشاطات هذه الإدارة على الطريقة المثلى، دون أن نهمل إشراك الأطراف الأخرى المعنية بالتسيير التوقعي للموارد البشرية من مدراء الإدارات الأخرى، المدراء التنفيذيون والإدارة العليا.<sup>38</sup>

**المطلب الثالث: أدوات التسيير التوقعي.**

**الفرع الأول: أدوات التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة.**

تعتبر لوحات القيادة في المنظمات من أهم الآليات وتتضمن كل المعطيات الخاصة بالموظفين في المؤسسة من حيث السن، الجنس، والمؤهلات، وتسمح بإعطاء صورة واضحة عن تركيبة العمالة الحالية في المنظمة.

**أولاً: النماذج الكمية.**

**1- هرم الأعمار.**

تعتبر هذه الأداة من أقدم الوسائل المستخدمة في المنظمات لأن السن متغير يتميز بالبساطة وإمكانية التقييم الكمي، كما أن لديه أهمية كبيرة تصنف كما يلي:

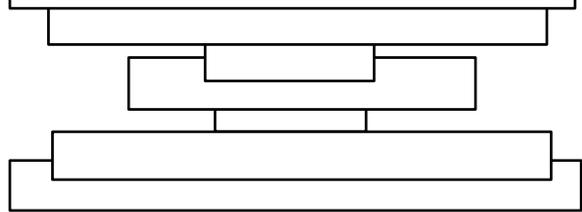
- يزود المنظمات بمعلومات متنوعة عن العمالة الموجودة حالياً بها؛
- يدمج البعد الديناميكي بتصور التطورات الطبيعية التي ستمس العمالة المعنية؛
- له أهمية ترتبط بالبحث عن التوازن الدائم ما بين شرائح العمر قصد تشغيل اقتصادي جيد

بالمنظمة.<sup>39</sup>

❖ **النماذج المختلفة لأهرام السن.**

**أ-هرم الأعمار (كبة الصوف Pelote de laine)**

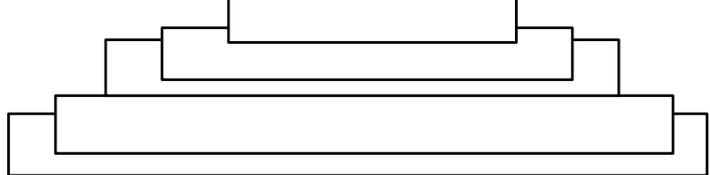
الشكل رقم 4.1: (هرم الأعمار كبة الصوف).



المصدر: موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2015-2016، ص 57.

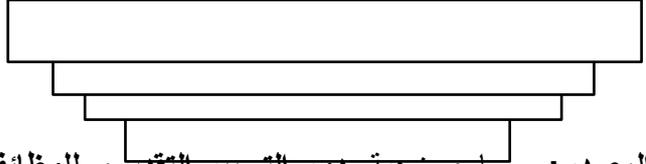
**ب-هرم الأعمار (كرة روجبي Ballon Rugby).**

الشكل رقم 5.1: (هرم الأعمار كرة روجبي).



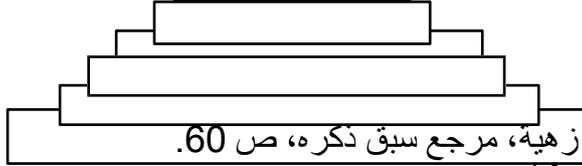
مقران محمد، التسيير التنبئي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، نفس الصفحة 38.  
39 موساوي زهية، التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، مرجع سبق ذكره، ص 69.





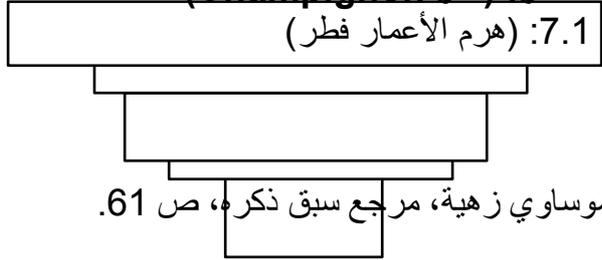
المصدر: موساوي زهية، دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

أ- هرم الأعمار: (اجاصة مضغوطة **Poire Ecrasé**)  
الشكل رقم 6.1: (هرم الأعمار اجاصة مضغوطة).



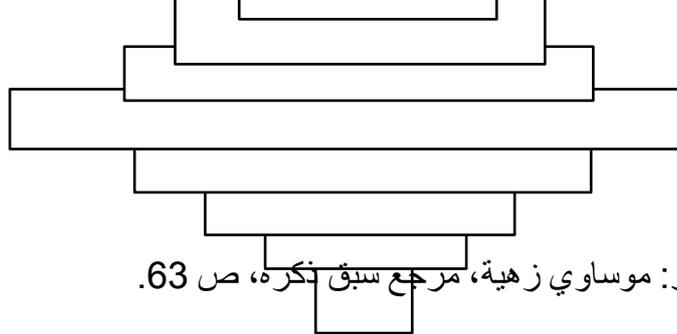
المصدر: موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ب- هرم الأعمار: (فطر **Champignon**)  
الشكل رقم 7.1: (هرم الأعمار فطر)



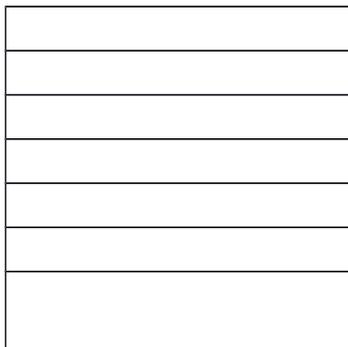
المصدر: موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ت- هرم الأعمار (خذروف **Toupie**)  
الشكل رقم 8.1: (هرم الأعمار خذروف).



المصدر: موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ث- هرم الأعمار (أسطوانة **Cylindre**)  
الشكل رقم 9.1: (هرم الأعمار أسطوانة)



المصدر: موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 64.



الجدول 6.1: (إيجابيات وسلبيات أهرام الأعمار).

نوع الهرم	الإيجابيات	السلبيات
هرم الأعمار: كبة الصوف	-الوحيدة المتميزة بتكلفة متوسطة للرواتب خاصة وأن عدد الموظفين الشباب هو مساو تقريبا لعدد الموظفين الكبار السن.	-هرم غير منتج بسبب النزاعات التي تنشأ ما بين الجيلين، ما يسبب تصادم وتناقض فكري يجعلهما لا يتفقان في الكثير من امور العمل. -تقرض البنية ترقية موظفين شباب إلى مناصب مسؤولية دون أن يكتسبوا التجربة المطلوبة التي تؤهلهم لشغل المنصب، بسب إحالة طبقة كبيرة من الموظفين على التقاعد، وبما أن الشريحة الوسطية قليلة العدد فلا يمكنها أن تغطي احتياجات المؤسسة مما يدفعها للجوء إلى ترقية سريعة للموظفين الشباب
هرم الأعمار روغي	هرم منتج نتيجة التسلسل ما بين مختلف شرائح السن مما يخلق ثقافة مشتركة. -تمنح هامش للتصرف الطبيعي قصد تسيير حالات العمالة الزائدة وبالتالي تجديد الأفراد في المؤسسة، وذلك نتيجة للانتظام في الخروج	-يفترض في كل سنة تجديد عدد معتبر من العمالة الشابة وعدد قليل في الطبقات التي تليها. -يفترض اتخاذ إجراءات مغادرة العمالة في كل شرائح السن الموجودة ما بين طبقة السن المتوسطة والكبيرة.
هرم الأعمار اجاصة مضغوظة	-التكلفة الأجرية منخفضة في هذه البنية نظرا لأن معدل الرواتب مرتبط أساسا بالأقدمية فكلما زادت أقدمية الموظف في المنصب تمت ترقيته وارتفع أجره إضافة الى العلاوات... الخ وهو ليس الحل في هذه البنية. -وجود مرونة بالنسبة للعمالة الموجودة في المؤسسة، نظراً لتفتحهم على كل التغيرات والتطورات مهما كانت طبيعتها (تكنولوجية قانونية...).	وجود تكلفة تكوين مرتفعة، لأن معظم الموظفين شباب ويعتبر رصيدهم المهني منعدم أو ضعيف مما يتطلب تنميتهم وترقيتهم من خلال التكوين. -عجز في الدراية الفنية لنفس الأسباب السابقة مما ينتج عنه عدم إمكانية تحويل الكفاءات.
	-وجود حركية ملموسة نظرا	



	<p>لتغلب العنصر الشبابي في المؤسسة. وجود ثقافة فوج أو مجموعة جديدة.</p>	
<p>هرم الأعمار فطر</p>	<p>وجود ما يسمى بثقافة المؤسسة والتي تكونت انطلاقاً من قيم الموظفين القدامى بالمؤسسة. وجود دراية فنية مستقرة غالباً، خاصة إذا لم تعرف المؤسسة أي تغييرات تكنولوجية لفترة قريبة. -القدرة على امتصاص العمالة الزائدة بمرونة كبيرة من خلال الإحالة على التقاعد، كما يسهم في تجديد البنية الديموغرافية للمؤسسة</p>	<p>-تكلفة أجرية مرتفعة نظراً لأقدمية الموظفين باعتبار أن معدل الرواتب يرتبط بالأقدمية. -خطر فقدان نسبة من الدراية الفنية التي تمت تنميتها، وفي هذه الحالة ينبغي اتخاذ إجراءات مناسبة لتحويل الكفاءات ما بين الموظفين القدامى والشباب. -خطر انخفاض جودة التوظيف لأن معظم العمالة كبار السن والتي سيكون هناك خروج متزامن لهم الى التقاعد، هذه الحالة تفرض على المؤسسة التوظيف بكثافة دون مراعاة الشروط اللازمة لاختيار الموظف الكفاء، بل يصبح مهمهم هو تغطية العجز في الأفراد.</p>
<p>هرم الأعمار خذروف</p>	<p>-تمثل تكلفة متوسطة نسبياً بالنسبة للكتلة الأجرية، نتيجة انخفاض نسبة العمال القدامى. وجود ثقافة متجانسة وسائدة في المنظمة وهي ثقافة شريحة العمر المتوسطة.</p>	<p>-فكرة تحقيق مسار مهني هي ضئيلة بالنسبة لعدد كبير من الموظفين خاصة الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة. -معدل ضعيف للإحالة على التقاعد يمكن أن ينتج عنه عدم ترك هامش عمل أو تصرف خاصة في الحالات التي تتطلب تنظيم انكماش اجمالي للأفراد.</p>
<p>هرم الأعمار أسطوانة</p>	<p>-تسمح بتطور جديد للحياة المهنية، ومنتظم لأن الاحالة على التقاعد تتم بنفس المعدل لكل الأجيال. -تسمح بتسيير مقبول للدخول والخروج للأفراد في المنظمة.</p>	<p>-ضعيفة الانتاجية.</p>

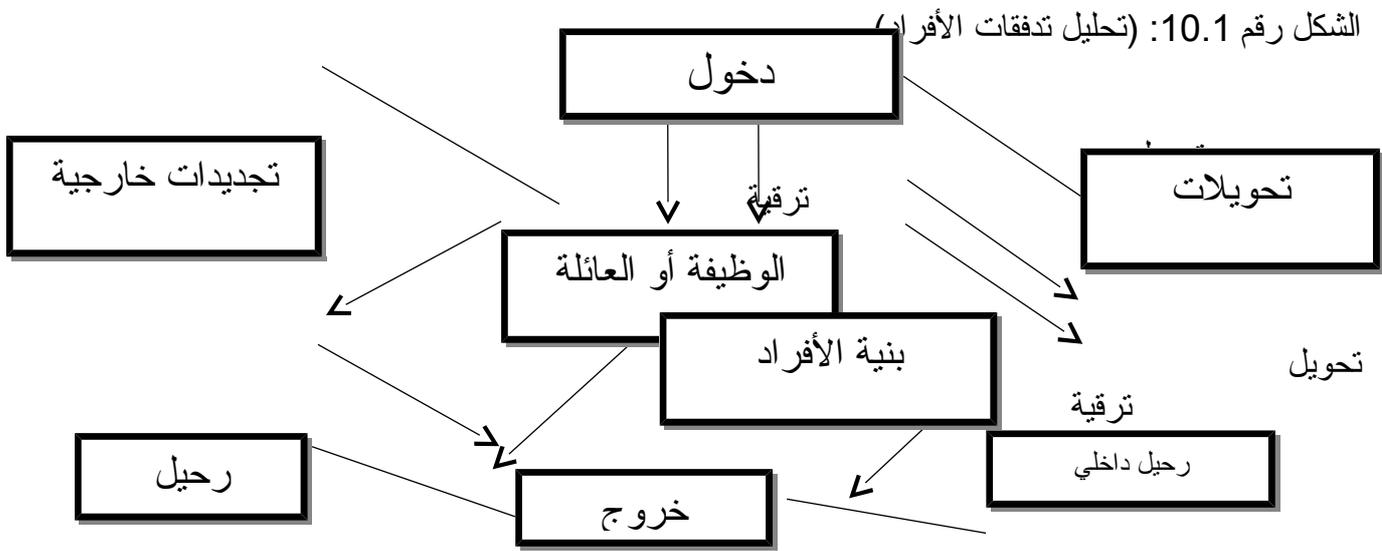
المصدر: موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2015-2016، ص 66.



تهدف الى وصف وتحديد مستوى التكوين الأولي أو المتواصل الذي يمتلكه الموظف، كما تسمح بتوفير معلومات حول مستوى ودرجة التناسق بين المؤهلات من جهة، وبين الوظائف والنظام الاساسي من جهة أخرى. يتم إعدادها على المستوى العام للبنية ثم مقارنتها مع أهرام هدف، التي تعتبر أهرام مرجعية للمؤسسة، وذلك انطلاقا من تحليل الأنشطة والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة وبكل نظام مرجعي للكفاءات مقابل لها، قصد تحديد مستوى المؤهلات المطلوب لممارسة النشاط من خلال المقارنة مع الهرم الثقافي لمجموعة من الأفراد الذين ينتمون ويشغلون الوظائف التي تمت دراستها من أجل تحديد مدى وجود انحرافات في المؤهلات.

✓ تحليل تدفقات الأفراد.

تعتبر عامل أساسي للتنبؤ بالموارد المتاحة، إذ أن كل عمالة في المنظمة تخضع لتغيرات وتطورات ديناميكية بمرور الزمن هذه التدفقات المختلفة تؤثر على حجم العمالة الموجودة في المؤسسة وتجسد من خلال الشكل التالي<sup>40</sup>:



المصدر: موساوي زهية، التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

يعتبر تحديد التدفق الخارجي للعمالة الناتج عن التغيير في عدد الأفراد نتيجة دخولهم وخروجهم من المنظمة والمسمى بدوران العمل<sup>41</sup>.

✓ سلاسل ماركوف.

تستخدم لأغراض التنبؤ في عدد القوى العاملة المطلوبة بالجوء والعودة إلى وجود نسب رياضية واحتمالات معينة تتحصر في الاتجاهات الممكنة التالية:

- التعيين والاستقطاب؛
- الترقية؛
- الاستبدال والمغادرة.

وترتكز هذه العملية على معطيات سابقة من أجل حساب الاحتمال الخاص بالأفراد وانتقالهم بين مختلف الوظائف ومن بين أبرز الوظائف التي تبني عليها:

- الاستعانة بسجلات الموظفين لأخذ جميع المعلومات والمتعلقة بالترقية والنقل والمغادرة (التقاعد)

40 موساوي زهية، التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2002-2003، ص 77.

دوران العمل: تداول العمال على نفس المنصب خلال فترة زمنية معينة \* 41



- دراسة المعلومات للوقوف على المناصب التي بها استقرار؛
- تحليل كافة المعطيات لحساب احتمال البقاء أو الانتقال؛
- استخدام هذه الاحتمالات لتوزيع الأفراد على المناصب.<sup>42</sup>

### ثانيا: النماذج النوعية.

- **تقييم الأداء.**  
بأنها من أكثر النماذج استعمالا لتقيد تحليل النتائج المحققة بالنسبة للهدف المحدد، من خلال استخدام **BATAL** يعرفها معايير معينة وتحديد مؤشرات تبين المستوى الذي يحدد مدى أداء العامل.
- **تقييم الطاقات الكامنة.**  
يعتبر مرحلة مهمة في التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ أن تقييمها يتعلق بالمستقبل، فأى موظف معرض لتغيير منصبه، أو التعرض لتغيرات داخلية في محتواه يجب أخذها بعين الاعتبار.
- **تقييم الكفاءات.**  
تهدف هذه العملية الى تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين الشاغلين لوظيفة معينة، وذلك من خلال تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع احتياجات الوظيفة الحالية، وكذلك تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع احتياجات الوظيفة المستقبلية.<sup>43</sup>
- **الفرع الثاني: أدوات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.**  
بغية التجسيد العملي والتطبيقي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حدد الخبراء مجموعة من الأدوات والآليات رياضية، احصائية، ونوعية، لتحديد العمالة المتوفرة على مستوى المؤسسة وللتنبؤ بالاحتياجات المتوقعة، وقد صنفت هذه التقنيات الى نماذج كمية وأخرى نوعية.

### أولا: النماذج الكمية.

#### 1- طريقة السلاسل الزمنية.

تعرف السلاسل الزمنية بأنها "مجموعة من المشاهدات الاحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترة زمنية متتابعة وفي الغالب تكون متساوية"، مبدئها توقع المستقبل على أنه استمرار للماضي، هذا التحليل يستخدم المستويات السابقة للعمالة بهدف عزل الاختلافات الموسمية والدورية والاتجاهات الطويلة الأجل والعشوائية، بعد هذه المرحلة يتم التنبؤ بالاتجاهات الطويلة الأجل باستخدام أساليب الانحدار.

#### 2- طريقة الانحدار.

تقوم على وجود متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل، ومن خلال معرفة قيمة أحد المتغيرين يتم التخطيط والتنبؤ بقيمة المتغير الآخر، بمعنى آخر يتم تحليل العلاقة الملاحظة خلال فترة زمنية سابقة ما بين العمالة (كما ونوعا)، وبعض المؤشرات (كالتغير التكنولوجي). الاشكالية المطروحة في هذه الطريقة هي كيفية اختيار هذه المؤشرات. إضافة إلى هاتين الطريقتين وجدت طرق أخرى للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة، كنسب الأفراد ونسب الإنتاجية.<sup>44</sup>

#### 3- طريقة اتجاهات الانتاج و انتاجية العمل.

42 ابن أحمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2004-2005، ص 103.  
موساوي زهبة، التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، مرجع سبق ذكره، ص 69 43  
موساوي زهبة، دور التسيير التوقعي والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، مرجع سبق ذكره، ص 71 44



حين تكون هناك خطة اقتصادية تحدد الأهداف أو تقديرات الانتاج لصناعات مختلفة لفترة الخطة، فإنه من الممكن احتساب مستقبل التشغيل والطلب على القوى العاملة كما يلي:  
**الاحتياجات من القوى العاملة = (الرقم القياسي لنمو الانتاج x القوى العاملة الحالية) / الرقم القياسي لنمو انتاجية العمل.**

ويمكن اتباع هذه الطريقة بصيغة أخرى تسبقها الخطوات التالية:

- 1- تقدير الانتاج في الاقتصاد القومي ولكل قطاع، بالطريقة المناسبة أو الملائمة.
- 2- تقدير انتاجية العمل على المستوى الشامل ولكل قطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار الانتاج المتوقع لكل عامل والساعات التي يشغلها العامل سنويا، ويتم احتساب الاحتياجات من القوى العاملة باستخدام البيانات الواردة في النقطتين السابقتين، عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{Mit} = \text{Yit} / \text{Bit Cit}$$

Mit-: الاحتياجات من القوى العاملة لقطاع معين

Yit-: مجموع الانتاج لقطاع معين

Bit-: معدل الانتاجية السنوية للعامل

Cit-: 45. معدل ساعات العمل التي يشغلها العامل سنويا

4- **طريقة حصة الأجور:** من الطرق البسيطة نسبيا، مشتقة من طريقة اتجاهات الانتاج وانتاجية

العمل الاستناد الى حصة الأجور في القيمة المضافة المتوقع تحقيقها.

وتبعاً لهذه الطريقة، فإن حجم التشغيل المتوقع، هو حاصل قسمة حصة الاجور على معدل أجر العامل المتوقع أي:

$$\text{(قيمة حصة الأجور} \times \text{القيمة المضافة المتوقعة)} // \text{معدل الأجر المتوقع}$$

ومن المحاذير التي يمكن أن ترد على هذه الطريقة، أن الزيادة في القيمة المضافة قد تتحقق

نتيجة للزيادة في انتاجية العمل، دون حاجة الى زيادة في حجم التشغيل القائم، كما أن زيادة حصة الأجور في القيمة المضافة قد تتأني نتيجة للتغيير في التركيب المهني، ولعل الأهم من ذلك هو صعوبة التنبؤ بتغيير التشريعات الخاصة بقوانين تحديد وزيادة الأجور في كثير من الدول النامية، خاصة اذا كانت فترة التنبؤ طويلة نسبيا، وهذا يعني أنه ليس من السهل معرفة معدل الأجر المتوقع العامل خلال تلك الفترة وليس من الممكن التنبؤ بالاحتياجات المهنية من القوى العاملة باتباع هذه الطريقة.<sup>46</sup>

ثانياً: **النماذج النوعية.**

تسمى كذلك بالطرق التقديرية، وتعتمد على الحكم الشخصي، وتعتبر أكثر سهولة، ولا تتطلب تحليلات معقدة من أهمها:

1- **طريقة دلفي.**

تعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق الوصفية وأكثرها استخداماً بحيث يعتمد على وجود مجموعة من الخبراء يقوم كل واح منهم بتقدير مستقل للطلب المتوقع على الموارد البشرية ثم يقوم وسيط بتقديم جميع التنبؤات المستقلة وتعريفها للخبراء الآخرين وذلك بغرض مراجعة مواقفهم وإدخال تعديلات عليها، وتستمر هذه العملية حتى يتم التوصل إلى حالة إجماع على تقدير معين.<sup>47</sup>

2- **طريقة السيناريو.**

✓ **تعريف السيناريو:** يعتبر من أحدث وأهم النماذج النوعية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من

العمالة: Mallet يعرفه " هو تموضع في حالة معينة حددت مسبقاً وبدقة، ومن ثم وصف ما يجب فعله"

عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، السعودية، 1997، ص 182 45

عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 184 46

عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران-الجزائر، ص 71.1 47



إذن هو الدخول في لعبة الفرضيات المتضمنة لمتغيرات المحيط ومتغيرات العمل، تسمح هذه العملية بحصر مجال عدم التأكد من جهة، ومن جهة أخرى توسيع مجموع العناصر التي توجه الاختيارات، بالإضافة الى الصدفة، معلومات موضوعية حول الاختيارات المحتملة ونتائجها.<sup>48</sup>

✓ نماذج السيناريوهات:

### السيناريو الاختياري ALTERNATIF

الشكل رقم 11.1: (السيناريو الاختياري).

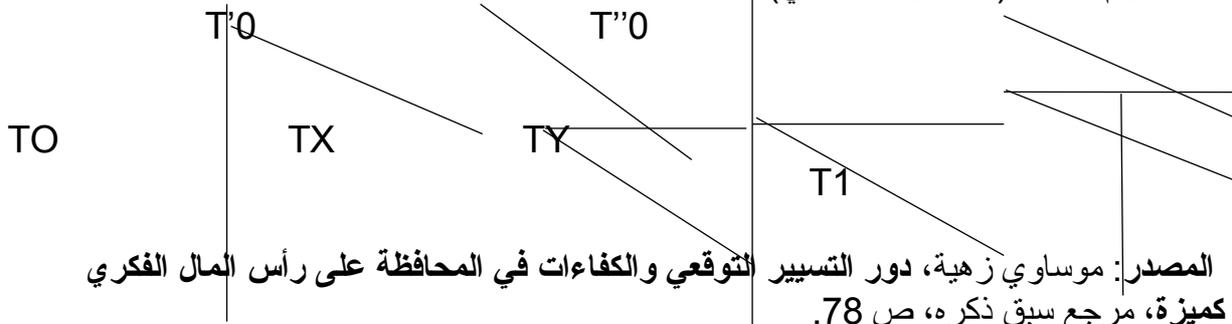


في T0 ثلاث سيناريوهات S1، S2، S3. TX محتملة والتي ستقرع بمرور الوقت

حيث لا يمكنها بناء سيناريو جديد لمواجهة الظروف التي طرأت وإنما تتوفر إلا على نفس السيناريوهات التي تم إعدادها في البداية، اللحظة وفي ظل محيط متغير قد تجاوزها المجال العلمي للمنظمة، ولم تعد ذات أهمية.

### السيناريو التعاقبي SUCCESSIF

الشكل رقم 12.1: (السيناريو التعاقبي).



تصبح نقطة T'0 حيث يتم خلالها إعادة بناء السيناريوهات والأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط TX انطلاقاً جديدة

الجديدة التي طرأت.

T0 نفس الشيء، بهذه العملية استطاعت المؤسسة حصر مجال عد التأكد بصفة أحسن خلال

(T'0) و (T''0)

إضافة الى هذين النموذجين، وجدت نماذج أخرى هي:

### السيناريو au fil de l'eau :

يتمثل في إعادة الماضي كما هو، حيث تتبع المؤسسة نفس السياسة المتبناة في السنوات السابقة على أساس أن:

موساوي زهية، دور التسيير التوقعي والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، مرجع سبق ذكره ص 4873



**العمالة المستقبلية=العمالة الحالية-العمالة المغادرة+ العمالة الجديدة.**  
العمالة المغادرة: حالات على التقاعد، استقالات، حركية نحو وظائف أخرى.  
العمالة الجديدة: التجنيد، الحركية الناتجة من وظائف أخرى.

### السناريو : base zéro

يتمثل في إسقاط الموارد البشرية دون اتخاذ أي إجراء، مع تركها للتطور الطبيعي لها، على أساس:

**العمالة المستقبلية=العمالة الحالية-العمالة المغادرة الغير المسيطر عليها.**  
العمالة المغادرة الغير المسيطر عليها: الإحالات على التقاعد، الاستقالة.<sup>49</sup>

### 1- طريقة التنبؤ وفق الاتجاهات التاريخية.

وهي من الطرق التي يمكن استخدامها في عملية التنبؤ الاقتصادي بشكل عام، ويقدر تعلق الأمر بالتنبؤ بالقوى العاملة، تعتمد هذه الطريقة على مدى الاتجاه الماضي أو التاريخي، زمن ثم إجراء تعديلات تحكيمية حول اختلاف اتجاهات المستقبل عن اتجاهات

الماضي (على أساس توقعات تتعلق بالمتغيرات التي تؤثر في الاحتياجات من القوى العاملة، مثل أساليب الإنتاج والفن الانتاجي... الخ. وتتضمن هذه الطريقة متغيرات عديدة، كما تتطلب توفر سلسلة زمنية القوى العاملة حسب القطاعات وحسب المهن، لعدد معقول من السنين (عشر سنوات على الأقل) حتى لا تكون نتائجها مجالا للشك وعدم الثقة، وهنا فان أحد العوامل التي يجب أن تؤخذ جديا في الاعتبار هو درجة استقرار خط الاتجاه العام، فبقدر ما يجب اطالة الفترة الزمنية موضع التحليل.

وبصورة عامة يمكن القول طريقو المقارنات التاريخية تقوم على افتراض أن الانماط التاريخية سوف تكرر نفسها في المستقبل ويمكن القول أيضا أن الطرق التاريخية للتنبؤ تتصف بالضعف، اذ كثيرا ما يمكن من المعتذر التنبؤ بالاتجاهات اقتصادية في المستقبل، باللجوء إلى أنماط تاريخية مبسطة، واستخدامها بطريقة آلية تسلم بوجود علاقات معينة بقيت ثابتة في خلال فترة زمنية ماضية، اذ لايد من الاستعانة بمعلومات (كمية ونوعية)، والاستعانة كذلك بالخبرة العملية، الى جانب استيعاب المسائل الاقتصادية والأبعاد النظرية لموضوع التنبؤ.<sup>50</sup>

### 1- طريقة المسح.

الغاية من هذه الطريقة هي الاستفادة من الاحتياجات من القوى العاملة التي تدلي بها بعض المشاريع أو المؤسسات، من أجل التنبؤ بالطلب الاجمالي على القوى العاملة في الصناعة ككل أو على مستوى القطاع أو النشاط الاقتصادي ولهذا الغرض يمكن تنظيم مقابلات واستمارة استبيان لعينة او عينات من المؤسسات لمعرفة مستقبل طلب الوحدات الانتاجية من القوى العاملة، وتستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها بهذه الطريقة كأساس للتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في سنة الهدف، ومن الضروري الانتباه هنا الى تحديد الوسيلة التي تستخدم في اختيار عينة المشاريع كما أنه من المرغوب فيه أن تكون نسبة التشغيل في العينة الى المجموع الكلي الحالي للتشغيل عالية نسبيا لكي يمكن الاعتماد عليها.<sup>51</sup>

### 2- طريقة المقارنة بين المناطق.

تعتمد هذه الطريقة على اتجاهات تطور الطلب على القوى العاملة في دول أو مناطق بلغت مرحلة أكثر تقدما وذلك من أجل تقدير الاحتياجات من القوى العاملة في دولة أو منطقة معينة، وتطبيق هذه الطريقة يتطلب وجود معيار متماثل لجمع البيانات في الدول موضوع المقارنة، والفرضية الأساسية في طريقة المقارنات الدولية هذه، أن النمو في الاقتصاديات المختلفة يمر بمراحل متشابهة، وينعكس ذلك على نمو وتركيب القوى العاملة فيها.

49 موساوي زهية، التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تمسان-الجزائر، 2003-202، ص 68.

عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكلي، مرجع سبق ذكره، ص 50186

عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكلي، مرجع سبق ذكره، ص 51188



وقد صنف Mayers و harbison خمس وسبعين دولة إلى أربع مجموعات حسب مستويات (نمو الموارد البشرية فيها) وذلك من أجل تسهيل مهمة المقارنة بين الأقطار في هذا المجال وعلى الرغم أن هذا التصنيف لا يتضمن ثمة محتوى نظري واضح، إلا أنه يجعل بالإمكان رسم واشتقاق دلائل مؤشرة لاستخدامها في تقدير الاحتياجات المهنية من القوى العاملة وفق طريقة المقارنات الدولية.<sup>52</sup>

#### المطلب الرابع: عوائق التسيير التوقعي.

- تتعدد المشكلات التي تواجه التسيير التقديري وتحد من فعاليته، ومن أهمها ما يلي:
  - عدم توفر المعلومات اللازمة والكاملة لعملية تخطيط الموارد البشرية، واتسامها بعدم الدقة والحدثة اللازمة لا جراء التقديرات السليمة؛
  - ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط، بالإضافة لوجود نقص في عدد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الاختلالات؛
  - تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة وتشابكها، سواء كانت داخلية مثل: الأداء، القدرات، المسار الوظيفي... أو خارجية مثل: سوق العمل، نمط التكنولوجيا، الاتجاهات الاقتصادية...؛
  - انخفاض الانتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعمال الجدد، وصعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات هذا بالإضافة الى صعوبة التغطية السريعة للأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الاحلال السريع لها؛
  - صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالتدريب، النقل، الترقية؛
  - اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في أخرى، وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المنظمة من العمالة، أو للتقدير الغير الصحيح للعمالة مما يلقي عبئا يتطلب جهودا لمعالجتها؛
  - صعوبة التوفيق بين الأساليب الكمية والكيفية، حيث تتطلب عملية تخطيط القوى العاملة الاستعانة بكل من الجانبين
  - ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والجهد والتكلفة والدقة.<sup>53</sup>

عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 52189  
 53 باباه ولد سيدن، دور المزارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-الجزائر، 2009-2010، ص 24.



## خاتمة الفصل:

من خلال هذه الدراسة التفصيلية لنموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يتضح لنا، أنها مقارنة تجديدية ومستديمة تدمج أبعاد جديدة في نظام تسيير الموارد البشرية وتقله من منظور عملي الى منظور استراتيجي.

وفي هذا الفصل تطرقنا الى ماهية التسيير التوقعي، بدء بأخذ لمحة تاريخية عنه ثم أشرنا الى مفهومه الذي جاء كنتيجة لعدة تطورات شهدها هذا التسيير وأهميته وكذى أهدافه، كما تم ذكر مجمل الأدوات المساعدة للتنبؤ والتي عادة ما نجد نوعان لتقدير الطلب على الموارد البشرية أحدهما كمي والآخر نوعي، ولضمان فعالية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يستدعي الأمر المرور بمراحل، أولها تحديد الموقف انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، المرحلة الثانية يتم فيها تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، أما المرحلة الثالثة يتم فيها جرد وتحليل حجم الموارد المتاحة من الموارد البشرية من خلال تحديد العرض الداخلي ومختلف العوامل المؤثرة فيه، أما المرحلة الأخيرة فيتم فيها تحديد الفوارق والإجراءات التصحيحية.



### تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة تتميز بالتنافسية عالية الى كسب والمحافظة على ميزة تنافسية بالمقارنة مع غيرها من المنظمات الأخرى، التي تنتمي الى نفس المجال، وذلك من خلال اضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة خاصة المورد البشري.

حيث تركز رؤية الميزة التنافسية على ثلاث أنماط من الموارد وهي: الموارد الرأسمالية (المادية، المعدات، الأموال...)، والموارد الرأسمالية التنظيمية (الهيكل التنظيمي، التخطيط، الرقابة)، والموارد الرأسمالية الانسانية (المهارات، الخبرة والذكاء...) وهذا أهمها.

ونتيجة الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا، نلاحظ جليا ظهور عدة مفاهيم كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة والمنافسة على أساس الزمن وغيرها من المفاهيم التي ساهمت في تغيير ملامح المنافسة. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق الى أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وأهم الأساسيات التي تقوم عليها وأخيرا سوف نتطرق الى مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

نظرا للمنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات تسعى الى تمييز مختلف مواردها، وهذا من أجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المنظمات المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية.



### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" - أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد - بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية (بورتر 1990، 1985، 1980)، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف<sup>1</sup>. التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها

يعتبر بورتر أن الميزة التنافسية للمؤسسة: "تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين، ومنافع متكافئة أو<sup>2</sup> بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المقروضة

بينما يرى (فتريدج) بأن الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.

كما يوضح "هوفر" بأن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة مع منافسيها.

تعرف الميزة التنافسية من جهة أخرى: بأنها قدرة المؤسسة على انشائها بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى آخر أحداث عملية الابتكار على نطاق واسع.

إضافة إلى التعاريف السابقة يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بنفس الاستراتيجية وفي نفس الفترة كما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة، وعرفت التنافسية حسب كل من بورتر وهارجرت وشانكت وجوريدارجم تعرف بأنها تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة، حيث حدد بورتر ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك وهي: السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتكثيف وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، 1998، ص 179

2 Michel Porte, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08



به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية<sup>3</sup>. المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية

استنادا الى ما سبق من تعريفات يمكن أن نلخص الى أن مفهوم الميزة التنافسية يقصد به الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها، وينعكس هذا على أسعار أقل أو منتجات ذات جودة أي تفرد المؤسسة عن بقية منافسيها

يمكن توضيح الميزة التنافسية في النقاط التالية

تتمثل الميزة التنافسية بالمقدرة والتقدم على المنافسين من حيث السعر، الإنتاج، حجم السوق المستهدف- وكذا التمايز بالموارد؛

الخصائص المميزة التي تمكنها من السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع في السوق؛-

قدرة المؤسسة على القيام بأداء أعمالها من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة والفوز على المنافسين-

**المطلب الثاني: خصائص وشروط الميزة التنافسية**

سنحاول في هذا المطلب ضبط خصائص الميزة التنافسية، موضحين أهم شروطها

**الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية**

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي

أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى-1 القصير فقط؛

ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه-2 الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق؛

أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة-3 أخرى؛

أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات-4<sup>4</sup>الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛

أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى-5 القصير والبعيد

**الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية**

حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص3



حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد الى الشروط التالية:

حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛-

الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛-

امكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغاؤها-

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخرى حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا مقرون بشرط امكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشّة<sup>5</sup> يمكن الغاؤها، وكيف لها أن تكون لها حاسمة وهي لم تستمر طويلا

### المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية

في هذا المطلب سوف نتطرق الى ذكر أهمية الميزة التنافسية وأبعادها

#### الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

تكمّن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم، وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في-  
أذهانهم؛

تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء، مع امكانية التميز في-  
الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛

تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛-

<sup>6</sup>تطوير سلع أو خدمات جديدة؛-

ايجاد أسواق متخصصة وجديدة؛-

ايجاد منافذ توزيع جديدة؛-

ايجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي الى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية؛-

ايجاد مواد خام جديدة؛-

تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة-

تحقيق أعلى الفوائد مع المحافظة على مستوى النوعية وتخفيض تكلفة الانتاج-

سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2013-2014، ص 548  
سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة-، مذكرة ماجيستر، جامعة ابي بكر بلقايد-تلمسان-، 6،  
2010-2011، ص 07



### الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تحدث تغييرات وتطورات على مستوى بيئة المؤسسات باستمرار، حيث تغيرت حاجات ورغبات الزبائن مما أدى الى تغير أبعاد المنافسة، فبعد أن كانت تعتمد المؤسسات على تقليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق ما أدى بها الى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها، بتقديم منتجات ذات جودة أعلى بالاعتماد على أبعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق التنافسي

المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات ويمكن لها أن تتميز عندما تنفرد ببعد، و أبعاد الخمسة للتفوق التنافسي وهي

#### 1- التكلفة:

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أديانها نسبة الى المنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق.

تكمن التكلفة المنخفضة المؤسسة من منافسة الآخرين اما على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل، حيث في كثير من الأحيان يميز العملاء بين الأسعار فيختار الأقل أو أن المؤسسة تطرح منتجاتها بنفس الأسعار مع المنافسين لكن في هذه الحالة تقدم خدمات اضافية، ولتخفيض التكلفة لابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الاسراف في الموارد المستعملة والدقة في انجاز العمل وتقليل الأخطاء

#### 2- الجودة والتسليم:

**الجودة:** تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات، حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة<sup>7</sup>: الى جانب السعر وتقسيم الجودة الى ثلاثة أبعاد وهي

جودة التصميم: حيث تشير الى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها- العملاء، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات الى مواصفات وخصائص التصميم، والتي يمكن تمثيلها بأشكال قابلية التعمير، قابلية الخدمة والجمالية، وتعد تلك الخصائص احدى الوسائل التي تستخدمها مؤسسات للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

جودة المطابقة: تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، تكمن أهمية جودة المطابقة- بجانبين الأول كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات العملاء، اذ ان التصميم يبني أساسا وفق تلك الحاجات والرغبات، والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن حيث تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب

لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان، 2014-7-2015، ص 47



جودة الخدمة: تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج- أو الخدمة، وأن زيادة جودة المنتج أدت بالمؤسسات الى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص التكلفة الكلية نتيجة لتقليص تكاليف المعيب والتالف، تقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الانتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف، مما يؤدي الى تحقيق هامش ربح أعلى.

**التسليم أو الوقت:** يمثل الوقت اليوم أهمية بالغة لدى العملاء، حيث تزايد الاهتمام به وتتضح لنا أهمية-<sup>8</sup> الوقت كبعد تنافسي من خلال عديد من النقاط أهمها

تقليص زمن التسليم للعميل: تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه اياه، أو ما يعرف- بوقت التسليم السريع

تقليص زمن تحويلات العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المخلات- والمخرجات، فإنه انطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد، يمكن تحقيق مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الانجاز خاصة اذا أحدث ذلك في الاستغناء عن المخزون وبالتالي الاقتصاد في تكاليف التخزين بفعل الالتزام لمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الانتاج.

سرعة التطوير: تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، وتحقيق الأسبقية- على هذا المستوى خدمة المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الانتاج الفعلي للمنتج.

### 3- المرونة والابتكار:

**المرونة:** أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية، حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير- والتنويع نتيجة للانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الاعلام والاتصال، تعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلاً عن زيادة رضاهم عن التسليم، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغييرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي للمؤسسة

تظهر المرونة في

مرونة المنتجات: هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات، الناتجة عن تغير- بتفضيل العملاء والتطورات التكنولوجية

مرونة الحجم: هي القدرة على تغير حجم الانتاج سواء من ناحية الزيادة أو النقصان، تبعاً للتغيرات في-<sup>9</sup> مستوى الطلب

**الابتكار:** يقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الابداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة- أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة، تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية

أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، 2007، ص 849  
لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 950



اشتداد المنافسة العالمية أوجب على المؤسسات الاقتصادية التنافس على مرتكزات وأبعاد تنافسية جديدة وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى

الإدارة التنافسية للوقت: بموجبه تتم المنافسة على عنصر الزمن واستغلاله بشكل رشيد بشكل يمكن- المؤسسة من تحقيق سبق، فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمؤسسة

أهمية المعرفة وظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم: المعرفة اليوم ينظر لها كمصدر أساسي لخلق الثروة- ومن تم اتجهت أغلب المؤسسات في الدول الصناعية العالمية إلى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما يسمى بالمؤسسات المتعلمة أي الساعية إلى تنمية معارفها وتدريب موظفيها بشكل دائم أي الاهتمام بالكفاءات كمورد، لما لها من أدوار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة

الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: تعمل المؤسسات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير- البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس، فأصبح ما يعرف بالاقتصاد الأخضر محور اهتمام العديد من المؤسسات ومرتکز تنافس عليه

#### المطلب الرابع: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

ان وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها<sup>10</sup>: عن منافسيها، ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد فهم الأنشطة- الحرجة في حلقة- أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكاليفية

#### ثانياً: تمييز المنتج

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز



**المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية**

تشير الميزة التنافسية الى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحلل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

**المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومصادرها**

سنحاول في هذا المطلب ضبط محددات الميزة التنافسية و مصادرها

**الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية**

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة امكانية مواجهة المنافسين والصمود أمامهم أو تجاوزهم، والبعدين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

**حجم الميزة التنافسية-1**

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تميز المنتج في مواجهة المنافسين أطول مدة ممكنة، فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب من المؤسسات المنافسة جهود كبيرة ومتواصلة بغية الوصول للمنافسة، مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمراحل و<sup>11</sup>: هي

مرحلة التقديم: هي أول المراحل قد تكون نسبيا طويلة حسب المؤسسة المنشئة للميزة التنافسية أو طبيعة المنتج أو خصوصية السوق الذي تعمل فيه، إذ تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد المادي والمالي، حيث تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تتاله من قبل عدد متزايد من العملاء

مرحلة التبنى: هنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤا- يركزون عليها وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن

مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجيا الى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة- المؤسسة بالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوافرات

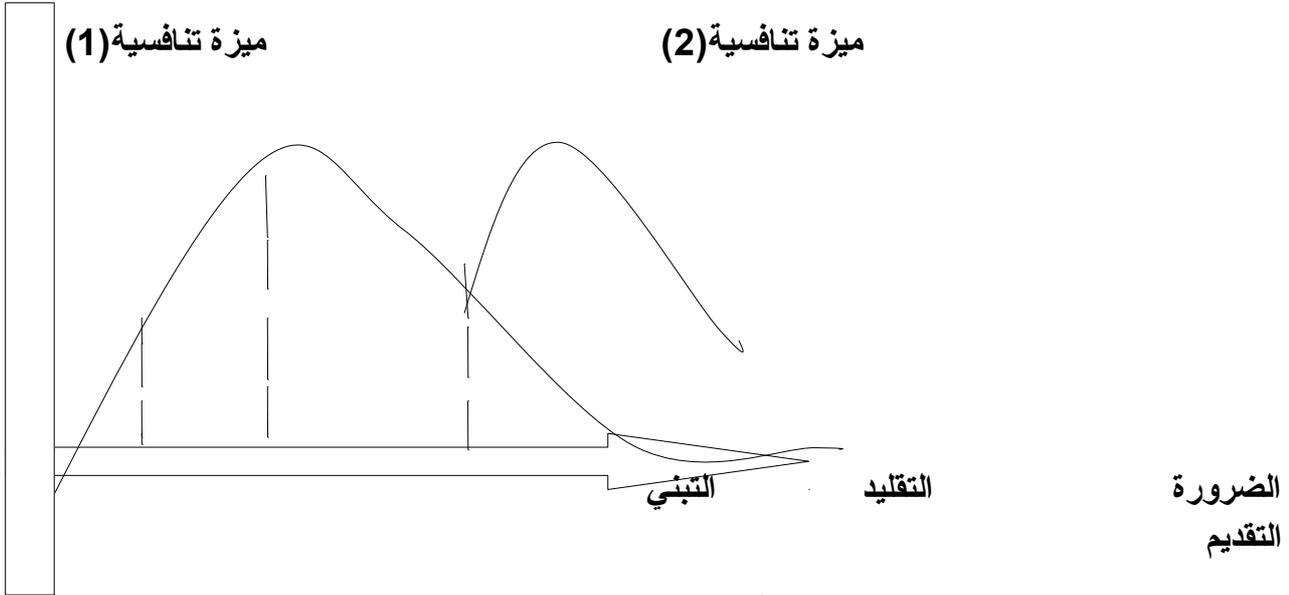


مرحلة الضرورة: هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة عن الميزة الحالية

لا يمكن للمؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة، وعليه فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة ميزتها والعمل المستمر على تحسين أو البحث عن ميزة جديدة، إذا لم تتمكن من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها<sup>12</sup> يكون من الصعوبة العودة للتنافس من جديد

شكل رقم (2-13): دورة حياة الميزة التنافسية  
الميزة التنافسية

حجم



المصدر: نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 96

## نطاق السوق أو السوق المستهدف-2

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود

لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 1252



علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقية، النطاق<sup>13</sup> الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة

نطاق القطاع السوقية يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، هنا يتم الاختيار- ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق

النطاق الرأسي يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على- مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، والتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أي منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)

النطاق الجغرافي يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح النطاق- الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أرجاء العالم

نطاق الصناعة يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين- الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

ان اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها<sup>14</sup> يمكن حصرها في نوعين أساسيين

### المصادر الخارجية-1

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال ادارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 1387  
حفيان عبد الوهاب، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 1451



وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة و الاطار الذي تعمل فيه المنظمة اذ تنظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الايجابي.

والعامل الأخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة و الامكانيات المتوفرة لدى المتنافسين، اذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة الى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فان المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لانجاز الأنشطة أو الانتاج سواء كانت مادية أم غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة متنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي

الى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين

## المصادر الداخلية-2

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها

### الموارد-

وتشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لآعمالها

ان موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي

### المهارات والأنشطة-

وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم "بورتر" عام 1985:15 من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المنظمة الى مجموعتين رئيسيتين هما

المجموعة الأولى: هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي الى الخلق المادي للسلع والخدمات- وخدمات ما بعد البيع وتنظم عدة أنشطة من بينها



- التوزيع المادي الداخلي:والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه-
- التوزيع المادي الخارجي:ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن-
- العمليات:وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي الى تحويل المدخلات الى منتج نهائي-
- التسويق:يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها-  
الاعلان،البيع،التوزيع،التسعير والترويج
- الخدمة:أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح و الإدامة-
- المجموعة الثانية:وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة-
- الامداد:أي الامداد بالمواد الأولية والمجهزين-
- تطوير التكنولوجيا:وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة-  
والمعدات
- ادارة الموارد البشرية:وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية-  
والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها
- البنية الأساسية في المنظمة:وتتضمن أنشطة الادارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة-

### المطلب الثاني:الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

توجد أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي:الكفاءة،الجودة،الابداع والابتكار،والاستجابة للمستهلك،وهذه العوامل الأربعة هي نتاج الكفاءات كما أنها تتيح للمؤسسة تمييز منتجاتها المعروضة وتخفيض هياكل تكلفتها،فهذه العوامل تعتبر أسس بناء الميزة التنافسية كما أنه توجد علاقة بين العوامل الأربعة فكل عامل له تأثير على الأجر

#### 1-الابتكار:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة،باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات،فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات،فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة،والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما:إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل،وإنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة،فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة



بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة<sup>16</sup>

## الجودة-2:

الجودة تعني التوافق بين العمليات والمخرجات، أو بين ما هو مقدم وبين ما يحتاجه العملاء وتهدف الى تقديم الخدمة أو المنتج أو المبنى المناسب للعملاء وتخفيض الخسائر. والجودة لا تقوم على التوجيهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للحصول على رضا المساهمين والعملاء معا، ان أفضل التقنيات الادارية لتحسين الجودة هي ادارة الجودة الشاملة أو التي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المنظمة نحو الجودة وان تبني الجودة الشاملة (تعد مصدرا للميزة التنافسية)

## الابداع والابتكار-3:

الابداع: هو تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرق غير تقليدية في الابداع، تحقيق انجاز (فكرة/منتج)، تتوافر فيه سمات الأصالة والإبداع

الابتكار: غالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون الى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها.

وان كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فان الابداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الانتاجي والتسويقي، من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين اذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك.

الكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها على خلق أفكار ابتكارية وإبداعية وتحويلها الى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فان الابداع أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات<sup>17</sup>. أهم مصادر الميزة التنافسية

## الاستجابة للمستهلك (العميل)-4:

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين ولكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات عملائها، فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة وتجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة للمستهلكين

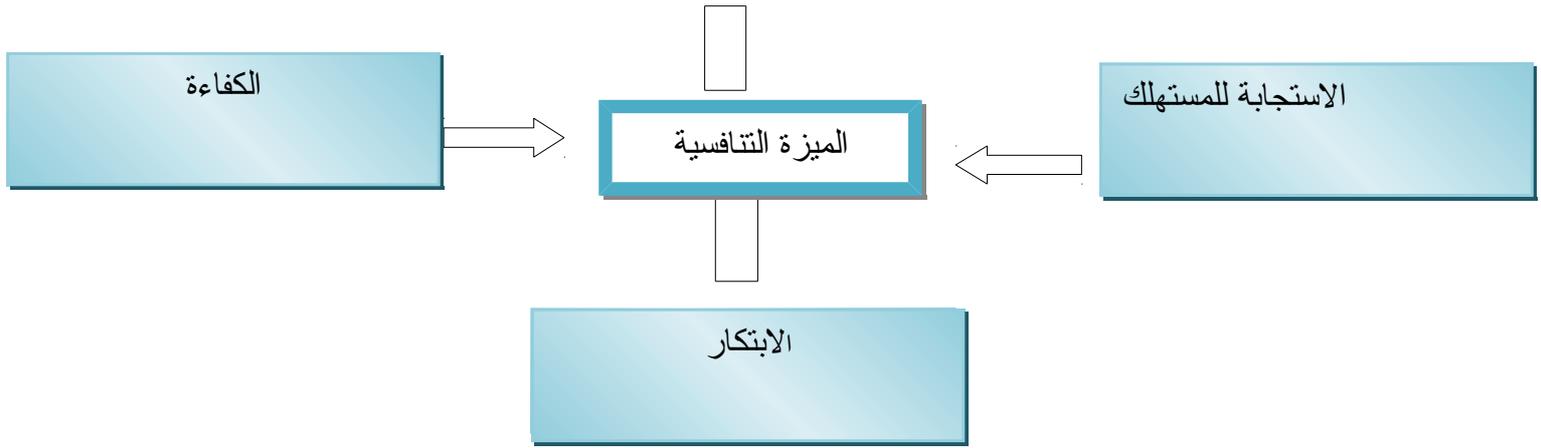
## الشكل رقم (2-14): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

### الجودة

كره، ص 1610  
مركز الجامعي بلحاج بوشعيب-17

سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة ال  
عامري جلول، بين غالمية عامر، دور الموارد البشرية في  
عين تموشنت-، 2016، 2015، ص 45، 46





المصدر: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة-، مرجع سبق ذكره، ص 10

**المطلب الثالث: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها**

سنحاول في هذا المطلب تحديد أهداف الميزة التنافسية، وأسباب تنميتها وتطويرها

**الفرع الأول: أهداف خلق الميزة التنافسية**

<sup>18</sup>:تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول الى مجموعة من الأهداف وهي

خلق فرص تسويقية جديدة؛-

دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة- من السلع والخدمات؛

تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في- اقتناصها؛

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم- المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك؛

تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول الى رضا العميل بهدف تأكيد بقاءها في السوق- التنافسية الحالية

**الفرع الثاني: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية**



ان ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، ولذا تسعى المنظمة دوما الى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات

ومن أهم الأسباب التي تؤدي الى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:

### ظهور تكنولوجيات جديدة-1

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الانتاج أ التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

### ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها-2

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة

### ظهور قطاع جديد في الصناعة-3

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول الى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا ايجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الانتاج أو ايجاد طرق جديدة للوصول الى مجموعة خاصة من المستهلكين

### تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها-4

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، أو الآلات

### حدوث تغييرات في القيود الحكومية-5

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغيير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول الى الأسواق، حواجز التجارة<sup>19</sup>.

### المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

#### مصدر الميزة-1

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 99، 1998



مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً- تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التمييز والتفرد من تقديم منتج أو- خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيبة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة، تنصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

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

تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم- المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة والغير ملموسة وفي شكل سمعة طيبة- علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات

### عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة-2

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على الآثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب المنافسين تقليدها جميعاً

### درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة-3

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة<sup>20</sup>

### المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغيير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تمييز المنتجات في حد ذاتها لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين سيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر وصعب التقليد وذلك بتمييز المؤسسة ككل



### المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

ان اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص<sup>21</sup>: التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي

**خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال-1 تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الفقد في الموارد الأخرى مثل اعداد برامج تهدف الى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفقد في المواد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية:

رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم ادارة الموارد البشرية، بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي

**خاصية الندرة:** ان خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق-2 الميزة التنافسية خاصة اذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فان على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تخلص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية

ان امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الابداع في مجال عملها يحقق لها أساسا التفوق في عالم الأعمال، خاصة اذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من استراتيجية

**خاصية عدم القابلية للتقليد:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على-3 الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فانه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على ادارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة

**خاصية التنظيم:** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدر للميزة-4 المتواصلة فان على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة

**خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة-5 التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفاعلية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الابداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير<sup>22</sup>.

سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 2159  
سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 2260



### المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة أنها ثروة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل وبتكلفة منخفضة

وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير... الخ

ولتصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتمائل بين ما تم تصميمه وخط الأداء، والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ لأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة

#### التكامل الرأسي للجودة-

بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الانجازات

#### التكامل الأفقي للجودة-

بمشاركة جميع الوظائف، من خلال هاذين النوعين من التكامل دعا: إيشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب اهدار الطاقات، والوقت وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة<sup>23</sup> والمهارة

ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الواسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين قطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينهما بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم انجازه من حيث الجودة والوقت

### المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية



يعتبر الابداع أحد دعائم الميزة التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة، لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة

### أولاً: تعريف الابداع

الابداع هو التحقيق والانجاز الفعلي لكل ما هو جديد، مرتبط بالتكنولوجيا بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً وهو يشمل اجراء التغيير وعلى نتيجته<sup>24</sup>

ويمكن أن يكون الابداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الابداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لإقدرات الوسائل الانتاجية، أما الابداع الجذري فهو بمثابة الانتقال إلى ايجاد منتج أو خدمة جديدة كلية

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الابداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء (خاصة المستهلكين) وسواء اعتمد على مصدر الابداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الانسان المالك للعقل المفكر والمميز

### ثانياً: الكفاءات والقدرة على الابداع

في ظل بيئة عدم التأكد، وتساعد التنافس فان البقاء أصبح رهانا، يتوجب امتلاك القدرة على المواجهة والتصدي لكل ما يمكن أن يستجد، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقتها المعرفية المتاحة، والتي تلعب دوراً هاماً مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل اثبات وجودها

**صراع المؤسسة من أجل البقاء:** يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل - المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة التقنية المتجددة باستمرار

وبالتالي فان بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضاً، لأن الكفاءات تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حالة تقادمها، وتوقف آلتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة

**تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية:** يتوقف التكيف مع المتغيرات الخارجية على مدى توفرها على - المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة اذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات التي قد تهدد وجود المؤسسة لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها اشباع غير عادي لحاجات العميل والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة

دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية-



<sup>25</sup> معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على ايجادها-

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد احداث عملية الابداع بمفهومه الواسع

ومن هنا فان الابداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها، وصنع أسواقها الواعدة، والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع اليه بل تسعى الى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الابداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال من جانب واحتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة باستمرار تجاري ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنتجة من أصحاب المعرف والمهارات

### المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

لقد ساعدت الادارة في اكتشاف أهمية التحول نحو مفهوم وتقنيات ادارة الموارد البشرية طبيعة الفرص التي تتيحها القدرات التنافسية، والنوعيات الجديدة من الموارد البشرية الواجب توافرها من أجل الاستثمار المتميز للقدرات التنافسية المتاحة، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية على: القيمة والندرة والقابلية للتقليد والتنظيم ويعبر عنها باختصار (ق.ن.ق.ت) <sup>26</sup>.

#### 1- القيمة:

حيث يمكن للمنظمات استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، اذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها

وتؤدي ادارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج ادارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في اطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة الى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات، كما أن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك المنظمة موظفين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية، بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزا وقيما

#### 2- الندرة:

ان قيمة الموارد البشرية للمنظمة ضرورية لكنها ليست معيارا للميزة التنافسية لأنها ملك لكل المنظمات، لذلك على ادارة الموارد البشرية أن تخلص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية، لذلك يجب الاهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو الادراكية في الموارد البشرية لأن الندرة ترتبط بامتلاك قدرات عالية التميز، فما نلاحظه اليوم أن المشكل

25 M.Porter, L'avantage concurrentielle des nations ,inter édition, 1993, p48

بوحينية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2008، ص 26119



الرئيسي للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية هو النقص الشديد في الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة وبالتالي فالمتاح منها للمنظمة يمثل ميزة تنافسية

### 3- القابلية للتقليد (التميز):

يمكن لخصائص الموارد البشرية ذات القيمة والنادرة بالمنظمات أن توفر ما يزيد على الربح العادي للمنظمة في الأجل القريب، لكن في الأجل الطويل قد تقلد منظمات أخرى خصائص المنتج أو الخدمة، لذلك يجب على مديري الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص تلك الموارد التي يمكن للمنظمة المنافسة أن تقلدها بسهولة

وهناك عدة مصادر للوصول الى التميز أهمها: الموارد المالية، والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية فالأولى يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها انتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، أما الموارد البشرية فهي المصدر الثاني للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساس الى ما تملكه من مهارات<sup>27</sup> وقدرات بشرية

### 4- التنظيم:

الإمكانيات التنظيمية تشير الى قدرة المنظمة على ادارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات عملائها، ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة، يجب على المنظمة أن تضع تنظيماً فعالاً من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. وعموماً يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال تطبيق الاستراتيجيات والتعامل مع التغيير وبناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية

وخلاصة لما تقدم فإن الموارد البشرية تكتسب أهميتها في المنظمات الحديثة، من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة لا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية والمالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، وبالتالي ان انتقال العالم من عصر الآلة الى عصر المعلومات ثم عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية



## :خلاصة الفصل

تعتبر الميزة التنافسية قوة دفع للتعامل مع المؤسسة دون غيرها، معتمدة على الموارد الملموسة و الغير ملموسة، وهي نابعة من قلب المؤسسة، حيث تركز الميزة التنافسية على احداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة حسب الظروف التي تواجهها وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص وقدرة المؤسسة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة، ويمكن للمؤسسة وضع استراتيجية تنافسية تقوم على أساس استغلال هذه الموارد والكفاءات المتاحة، كما تستطيع تبني استراتيجية استثمارية مناسبة لدعم القدرات المتوفرة لخلق مزايا تنافسية جديدة.

وبصفة عامة فإن الميزة التنافسية في الوقت الراهن، لا تعتبر فرصة في حد ذاتها، بقدر ما هي تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.



**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا لها من خلال الفصول السابقة والمتمثلة في توضيح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وكذى الميزة التنافسية وأهميتها البالغة في المؤسسة، فإننا سوف نحاول اسقاط ذلك من خلال هذا الجانب التطبيقي على احدى الشركات الوطنية المتمثلة في شركة الاسمنت لبني صاف بحيث يعتبر قطاع الاسمنت كغيره من القطاعات الصناعية الأخرى والتي تتسم بالمنافسة بين المؤسساتها خاصة بعد انفتاح القطاع أمام القطاع الخاص.

وعليه سوف نقدم في هذا الفصل ثلاث مباحث، في المبحث الأول نقوم بعرض بطاقة تقنية لشركة الاسمنت لبني صاف، أما المبحث الثاني نذكر فيه عموميات حول الشركة، في حين المبحث الثالث سوف نتناول فيه الاطار المنهجي للدراسة.

**المبحث الأول: بطاقة تقنية لشركة الاسمنت لبني صاف**

منذ الاستقلال اتبعت الجزائر سياسة تصنيعية بهدف تحقيق استقلالها الاقتصادي، وبما أن صناعة الاسمنت من أحد بوادر هذا الأخير ومن أكبر المنشآت الاقتصادية التي تلبي الطلب المتزايد.

**المطلب الأول: التعريف بشركة الاسمنت لبني صاف**



### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الشركة

تأسست شركة الاسمنت ومشتقاته الثانية بني صاف شهر سبتمبر 1971 من طرف الشركة الفرنسية "Creusto Loire" المعروفة بمنشأتها الكبرى، انتهى بناءها سنة 1978 بتكلفة 10396000.000 وقد بدأ انتاجها الفعلي في 1979 تحت اسم S.N.M.C بطاقة انتاجية قدرت بـ: مليون طن سنويا بحيث كانت تابعة للشركة الأم مقرها الجزائر عند اعادة الهيكلة للمؤسسة. في 1982 تفرعت الى 03 مؤسسات جهوية وتضم 13 وحدة صناعية للاسمنت وهي موزعة كالتالي:

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط E.R.C.C

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O

في 28/12/1997 تفرعت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O الى 04 شركات مستقلة هي كالتالي:

شركة الاسمنت زهانة S.C.I.Z، سعيدة S.C.I.S، شركة توزيع مواد البناء S.O.D.M.A.C، بني صاف S.C.I.B.S

نم ايواء الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C ابتداء من سنة 1989، شهدت استقلالية في التسيير حيث أصبحت وحدة تابعة للمجمع الجهوي لانتاج الاسمنت غرب E.R.C.O

وفي جانفي 1998 أصبحت الشركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ: 1800.000.000 دج التابعة للمجموعة الأم E.R.C.O، هذه الأخيرة تشرف أيضا على شركتي الاسمنت بزهانة وسعيدة، وشركة سودماك "SODMAC" لتوزيع مواد البناء، وشركة سودباك "SODIPAC".

وفي جويلية 2005 توجهت الى الشركة الأجنبية بـ: 35% انتاج منتج جديد وهو "الاسمنت الأبيض".

تعتبر شركة الاسمنت وسط تجاري بينها وبين الزبون بحيث يتوجه اليها عند رغبته في شراء الاسمنت فيقدم لها طلبه ويسدد المبلغ المطلوب لتسليمه هذه الأخيرة سند التحميل والفاتورة اللذان يحملان كل المعلومات الخاصة بالزبون إلا الفاتورة تزيد عن سند التحميل يتضمن مبلغ البيع أما سند التحميل فيختلف باختلاف الوحدات فكل وحدة لها سند التحميل الخاص بها، كما أن نوعية الزبون تلعب دورا هاما. في كمية المنتج المتحصل عليه بحيث نجد المقاول، المستثمر وزبون يشتري لإعادة البيع والبيع الحر.

### الفرع الثاني: طبيعة الشركة

شركة الاسمنت ببني صاف تعتبر ذات طابع عمومي اقتصادي والتي هي شركة ذات أسهم SPA وهي فرع من فروع المجمع الجهوي لانتاج الاسمنت الغرب E.R.C.O المتواجد على مستوى ولاية وهران والتابعة لشركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت SGP-GICA الواقعة في الجزائر العاصمة وقد توجهت هذه الشركة في السنوات الأخيرة الى الشراكة الأجنبية مع الشريك السعودي حيث



تقدر نسبة مساهمته 10% من رأس المال الاجمالي للشركة على أن تزيد 35% في السنوات المقبلة  
يقدر رأسمالها 1800.000.000 دج ولها قوة كهربائية تبلغ 60 كيلوفولط وطاقة انتاجية سنوية تقدر  
ب: 1000.000 طن من مادة الاسمنت.

ويمكن وضع التعريف الدقيق للشركة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (7.3): تعريف الشركة

ديسمبر 1974	تاريخ تأسيس شركة الاسمنت بني صاف
المنطقة الصناعية حي بوجمعة	مقر الشركة
1800.000.000 دج	رأس مالها
1000.000 طن/60 كيلوفولط	الطاقة الانتاجية/القوة الكهربائية
043.64.59.71/043.64.39.74	الهاتف/الفاكس
<a href="http://www.scibs.com/gerco@gercouest.com">www.scibs.com/gerco@gercouest.com</a>	الموقع الالكتروني/البريد الالكتروني
انتاج الاسمنت	النشاط الأساسي
شركة ذات الأسهم	الوضعية القانونية

المطلب الثاني: موقع ونشاط الشركة

الفرع الأول: الموقع الجغرافي للشركة

تقع شركة الاسمنت ببني صاف بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف على ارتفاع 185 متر على سطح البحر، تقدر مساحتها الاجمالية ب: 42 هكتار أما المواد الأولية المستعملة فهي: الحجر، الكلس، الطين وموقعها على بعد 600م جنوب المصنع.

الفرع الثاني: نشاط الشركة

تتمثل نشاطات الشركة وذلك من خلال العقد التأسيسي في نشاط رئيسي وحيد والمتمثل في انتاج وبيع مادة الاسمنت تقدر طاقتها الانتاجية 300 طن يوميا من مادة الكلانكير المتخصصة في مادة الاسمنت من نوع C.L.J45 C.L.A 400، منجمي الكلس والطين يقعان في جنوب شرق بني صاف بقطاع بلادروريف BLADRORIF.

وتبلغ الطاقة الانتاجية 1000.000 طن سنويا إلا أنه أعيد برمجة الانتاج على أساس 800.00 طن سنويا.



**المطلب الثاني: أهداف ومهام الشركة**

**الفرع الأول: أهداف الشركة**

تهدف الشركة الى ما يلي:

-استغلال الطاقة الانتاجية؛

-تطوير وترقية انتاج الاسمنت من حيث الكمية والنوعية والجودة؛

-تغطية السوق الوطنية؛

-تصدير الاسمنت للحصول على العملة الصعبة؛

-مواكبة والتحكم في التكنولوجيا الجديدة؛

-التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على جميع القطاعات؛

-المحافظة على صحة وأمن الموظفين.

**الفرع الثاني: مهام الشركة**

تقوم الشركة بالمهام التالية:

**1-ضمان الانتاج وفقا للأهداف الموجودة؛**

**2-التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على جميع القطاعات؛**

**3-المحافظة على صحة وأمن الموظفين؛**

**4-توفير الجو المناسب للعمل وضمان استقرار المؤسسة؛**

**5-القيام بالمحاسبة العمدة للميزانية والعمليات القانونية والإدارية؛**

**6-تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.**

**المطلب الرابع: مشاكل الشركة**

للشركة مجموعة من المشاكل نذكر منها:

\*نقص واضح في عدد الموظفين بسبب التماطل في استخلاف العمال المتعاقدين؛

\*الخسائر الكبيرة في المنتج لوجود تسربات في سلسلة الانتاج(عند مدخل الفرن وورشة الارسال)؛

\*غياب روح المسؤولية والضمير المهني لدى بعض العمال؛



\*ضعف التخطيط لعدم قيامه على مشاركة الجميع، وغير مبني على الامكانيات المتاحة لدى المؤسسة؛

\*عدم استغلال كل الطاقات الانتاجية للمصنع؛

\*نقص في الكفاءات التقنية والفنية، وهذا راجع الى ضعف التكوين لدى العمال، مما أدى الى ضعف في جميع التخصصات؛

\*ضعف التنظيم لعدم الاستقرار في مناصب الموظفين للتجديد المستمر للهيكل التنظيمية؛

\*غياب مصلحة المحاسبة التحليلية وعدم الاهتمام بمصلحة الجودة بالرغم من الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه؛

\*عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا مع وجود ضعف في الصيانة.

### المبحث الثاني: هيكل الشركة سياستها وتوزيع العمال فيها

حتى تنجح أي شركة لابد أن تعتمد سياسة عامة تقوم عليها و هيكل تنظيمي فعال يوصلها لتحقيق أهدافها، وفي مبحثنا هذا سوف نتطرق الى تحديد السياسة العامة لشركة الاسمنت لبني صاف والتعريف بهيكلها التنظيمي العام بالإضافة الى التطرق الى دراسة وضعية توزيع العمال في الشركة وعوامل النعيب فيها.

#### المطلب الأول: السياسة العامة للشركة

##### أولاً: سياسة التوظيف للشركة

لا تختلف سياسة التوظيف المنتهجة من طرف الشركة عن نظيراتها، من المؤسسات الوطنية، فهناك نوعين من المناصب التي تقوم هذه الشركة بتوفيرها وهذا حسب احتياجاتها ويتعلق الأمر هنا ب:

\* عقود غير محددة المدة الخاصة بالوظائف العامة (contrat indetermine)

\* عقود محددة المدة الخاصة بالوظائف الغير دائمة والتي في الغالب تكون وظائف موسمية (contrat determine)

تقوم المديرية العامة للشركة بتقديم عروض عمل للوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) حيث تتمثل مهمة هذه الأخيرة في تنظيم وتطوير سوق العمل في الجزائر وضمان العمل لجميع طالبيه وكل المؤسسات.

من جهة أخرى يستفيد طالب العمل من الحصول على كشف الحضور الذي يخول له المشاركة في مسابقة التوظيف التي تقوم بها المؤسسة والتي تمر عبر ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة الانتقاء الأولى تكون شفوية للتعرف على المرشح وتقييمه مبدئياً؛

- المرحلة الثانية: تكون بإجراء اختبار كتابي لتقييم مستوى المرشح؛

- المرحلة الثالثة: تتمثل في الانتقاء النهائي واختيار الشخص المناسب.



في بعض الأحيان تكون هناك مرحلتين فقط وذلك عند انتقاء العمال الغير دائمين الموسميين منهم كأعوان التحكم والتنفيذ، لا تقوم المؤسسة بالمسابقة بل يتم التوظيف المباشر وهذا باعتمادها على السيرة الذاتية للعامل فقط وكشف الحضور المقدم من الوكالة الوطنية للتشغيل.  
بالنسبة للشركة مؤشر السن عند التوظيف غير مهم بل الخبرة الميدانية الأهم.

### ثانياً: سياسة التقاعد

شأنها شأن باقي المؤسسات الوطنية يخرج كل سنة عدد معين من العمال للتقاعد سواء بمحو ارادتهم أو بلوغهم السن القانوني للتقاعد وهناك نوعين للتقاعد:

#### 1- التقاعد النسبي Retraite Proportionnelle

- كل عامل له سن 50 سنة فما فوق بالنسبة للذكور ووصل ل 20 سنة من الاشتراك في الصندوق الوطني للتقاعد يحق له الخروج للتقاعد لأنه وصل لنصاب القانوني للاشتراك؛  
- كل عاملة لها سن 45 سنة فما فوق ووصلت ل 15 سنة من الاشتراك بإمكانها التقاعد.

#### 2- التقاعد القانوني Retraite Légale

كل عامل بلغ السن القانوني للتقاعد الذي ينص عليه القانون الجزائري للعمل 60 سنة بالنسبة للذكور و 55 سنة بالنسبة للإناث، حتى وان كان عدد سنوات اشتراكهم لا يتجاوز 15 سنة.

#### ثالثاً: كتلة الأجور

تقدر كتلة الأجور للسنوات الثلاث الأخيرة ب:

-سنة 2013: 44276889.77 دج

-سنة 2014: 169414842.79 دج

-سنة 2015: 52536900 دج

#### رابعاً: مصاريف التكوين

نظراً لوجود الشركة في محيط شديد المنافسة، يستوجب عليها تكوين اطاراتها باستمرار تماشياً مع التطور والتحول التقني والتكنولوجي حيث بلغت مصاريف التكوين التي خصصت من طرف الشركة للسنوات الثلاث كما يلي:

-13 مليون دينار جزائري لسنة 2013؛

-14 مليون دينار جزائري لسنة 2014؛

-16 مليون دينار جزائري لسنة 2015.



خامسا: سياسة تسعير المنتج

انتهجت الشركة منذ سنة 2011 سياسة تسعير جديدة لمنتجها نتيجة قيام الدولة بزيادة معدل استيرادها للإسمنت من الخارج لتغطية احتياجات السوق الوطني، بالإضافة الى تبني المؤسسة التسعيرة بالتكافؤ والمقصود بها رفع سع الاسمنت ودفع فارق السعر للدولة حتى تتمكن من تغطية تكاليف استيراد هذا المنتج.

جدول رقم(8.3): يوضح سعر الاسمنت المطبق منذ 2006 الى 24/02/2016

السعر المطبق على كل منتج مع احتساب كل الرسوم		الفترة الزمنية
CPJ 42.5 Sac	CPJ 42.5 Vrac	
4212.00	3627.00	من 2006.12.01 الى 2007.01.02
4668.30	4036.50	من 2007.01.02 الى 2009.11.24
6000.00	5205.00	من 2009.11.24 الى 2011.05.01
7169.99	6375.00	من 2013.07.17 الى يومنا هذا

المصدر: من اعداد الطالبتين

سادسا: الطاقة الانتاجية

يبين الجدول الموالي انتاج الاسمنت والكلينكر من سنة 2006 الى غاية 2016.02.24

جدول رقم(9.3): انتاج الاسمنت والكلينكر (الوحدة الطن)

السنوات	الاسمنت ciment	كلنكر clinker
2006	1014663	868370
2007	1219964	1050300
2008	1249140	1097090
2009	1205.650	1034921
2010	1163302	1012315
2011	1040541	964551
2012	1147385	1083841
2013	1049089	962583
2014	1176809	1054197
2015	1138178	1043012
2016.02.24	194477	144560

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من مصلحة المحاسبة.

سابعا: مراحل صناعة الاسمنت



### 1- قسم التصنيع: يتكون من خمس ورشات تتمثل في:

-ورشة التكسير؛

-ورشة استقبال الخام؛

-ورشة الطحن وإضافة التصحيح؛

-ورشة الطهي "الفرن" والتبريد؛

- ورشة التخزين والتوزيع؛

### 2-دراسة المنتج:

تقوم شركة الاسمنت ببني صاف بصنع الاسمنت البورتلاندي وهو عبارة عن مسحوق رمادي يتألف من مزيج سليسكات الكالسيوم والومينات الكالسيوم الى جانب الومينات الحديد أما المواد الأولية المستعملة فهي حجر الكلس والطين وموقعها على بعد 600 م جنوب المصنع حيث يسحب بواسطة حزام أوتوماتيكي بالإضافة الى ذلك توجد مواد اضافية تسمى مواد التصحيح والإضافة كالحديد والبوزيلان.

### 3-مراحل الإنتاج: يمر انتاج الاسمنت بعدة مراحل منها:

#### المرحلة الأولى:

ورشة التكسير: تخلط فيها المواد الأولية بنسبة 75% من الكلس و 25% من الطين بعد تكسيرها.

#### المرحلة الثانية:

ورشة استقبال الخام: يتم في هذه المرحلة استقبال كل من الطين و الكلس ليقدّم للورشة الموالية.

#### المرحلة الثالثة:

ورشة الطحن وإضافة مواد التصحيح: في هذه الورشة يتم طحن الخليط ويضاف اليه 4% من الكلس النقي و 1% من معدل الحديد الى 95% من الطين.

#### المرحلة الرابعة: تمر هذه المرحلة عبر مرحلتين:

1-ورشة الطهي "الفرن": في هذه المرحلة تتم التفاعلات الكيماوية عند 1000 درجة مئوية و 1450 درجة مئوية، وهنا سيتم انتاج مادة الكلانكير التي تقدر بالطاقة الانتاجية للفرن ب 3300 طن يوميا.

2-ورشة التبريد: تضم 3 أقماع

-قمع تخزين الكلانكير سعته 570 طن؛



قـمـع تخـزـين الجـبـس سـعـتـه 144 طـن؛

قـمـع لتخـزـين pouzzolane سـعـتـه 205 طـن.

يتم اضافة 5% من الجبس بهدف تخفيض سرعة التجميد وحوالي 15% من مادة pouzzolane لغرض الانتاج الى حوالي 80% وتسحق هذه المادة لتعطي مادة الاسمنت من نوع CemII/a42.5 .cpj

#### المرحلة الخامسة:

ورشة التخزين والتوزيع:تضم هذه الورشة 06 مخازن سعة كل واحد 10000 طن مباشر منها الى ورشة التوزيع حيث يملأ المنتج في أكياس أو عن طريق أكوام تملأ في شاحنات ذات خزانات خاصة "Cocote".

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

#### المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للشركة

ان نجاح أي شركة ووصولها الى أهدافها الموجودة راجع الى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلائم ويوافق حجم النشاط وتوزع مهامها دون أن تهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها ويمكن أن نوضح التنظيم العام لهذه الأخيرة على النحو التالي:

ويتضح من الشكل مايلي:

#### -مديرية الإدارة العامة:-

يت رأسها المدير العام(DG)الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة وتتمثل مهامه في:

\*تمثيل الشركة داخليا وخارجيا؛

\*الحفاظ على الشركة؛

\*ابرام الاتفاقيات والعقود؛

\*تحديد وتجهيز مخطط الاستثمار للشركة؛

\*تحديد الأهداف التي ترغب الشركة بلوغها؛

\*الحفاظ على سمعة الشركة.

ويتم مساعدته من طرف المكاتب التالية:



-المستشار الذي يقوم بتقديم النصائح والإرشادات للرئيس المدير العام بالإضافة الى المساهمة في وضع الخطط الإستراتيجية في المستقبل.

-مدير الاستغلال يقوم بتسيير ومتابعة استغلال الطاقات البشرية.

-مدير المراجعة المكلف بوضع سياسات المراجعة والتفتيش ومراقبة الحسابات.

-المستشار القانوني يهتم بوضع الأدوات القانونية ومراقبة تطبيقها.

#### -مديرية المحاسبة:-

مهمتها الأساسية وضع السياسات المالية والتسجيلات المحاسبية وتنقسم الى:

\*مصلحة المحاسبة العامة المتكونة من ثلاث أقسام،قسم المشتريات مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات،قسم المبيعات مهمته طريقة الدفع اما عن طريق الصك أو عن طريق أمر بالتحويل أو الدفع المباشر،وأخيرا قسم التسجيلات المحاسبية مهمته العمليات المحاسبية وحساب النتائج.

\*مصلحة الميزانية والمالية مهمتها الاشراف على وضع الميزانية السنوية للشركة متابعة وضعية الشركة من خلال وضع البرامج التقديرية للشركة(تقدير المبيعات والمشتريات).

\*مصلحة المحاسبة التحليلية والمتمثلة في تحديد تكلفة المدخلات والمخرجات بمتابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن،القيام بعملية الجرد السنوي والشهري للمواد الأولية والمنتجات.

#### -مديرية الموارد البشرية:-

تتمثل مهمتها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:

\*مصلحة المستخدمين تقوم بالتكفل والتسيير الاداري للمستخدمين من خلال تحديد المهام والأجور المناسبة لكل عامل،مسايرة رزنامة عمل المستخدمين ومراقبة الحضور والمواضية،التكفل بالتشغيل ومنع تراكم الأيدي العاملة لعدم عرقلة أهداف الشركة.

\*مصلحة الشؤون الاجتماعية يتمثل دورها في خلق الجو المناسب للعمل من خلال التكفل بجميع المسائل المتعلقة ب:

-الضمان الاجتماعي؛

-التأمينات الاجتماعية؛

-ملفات التقاعد،

-التكفل بالمنح العائلية للعمال ومتابعتها؛

-التكفل بالعمال الذين يتعرضون لحوادث العمل.

\*مصلحة الحركية العامة مهمتها صيانة المنشآت كما تشرف على حظيرة السيارات وكذى متابعة ونقل العمال الى جانب الصهر و نظافة المحيط والأمن.



\*مصلحة التكوين وتكمن مهمتها في اعداد مخطط لتكوين العمال في اطار أهداف الشركة وكذى تطبيقه لغرض تحسين كفاءات العمل وبالتالي الزيادة في مردودية الانتاج.

#### -القسم التجاري:-

مهمتها انجاز التقارير والمستندات (الشهرية،الثلاثية،السادسية،السنوية)،مراقبة ومتابعة الكميات المباعة يوميا للوحدة التجارية سودماك SODMAC.

#### -المديرية التقنية:-

:والمتمثلة في الأقسام التالية

:قسم المواد الأولية يشرف على عملية جلب المواد الأولية من المحاجر حيث يتكون من-

ورشة استغلال الحاجر؛\*

ورشة صيانة الآلات؛\*

ورشة التكسير؛\*

قسم الصيانة الميكانيكية ويتكون من أربع ورشات ورشة طحن المواد الأولية،ورشة الطهي في-الفرن،ورشة طحن الاسمنت،ورشة التخزين والبيع،بالإضافة الى مكتب للدراسة والتخطيط

:قسم الوقاية والصيانة والمتمثلة في أربعة مصالح-

مصلحة الآلات؛\*

مصلحة الكهرباء؛\*

مصلحة الاستعلامات؛\*

مصلحة الميكانيك\*

وتضم كل مصلحة مجموعة من الكرابنيين والمكانيكيين الى جانب مجموعة من المهندسين دورهم الأساسي صيانة الآلات واصلاح أي عطب يعرقل سيرورة الانتاج،بالإضافة الى مجموعة مسؤولة عن الآلات المتقلة كآلات الحفر والشاحنات

:قسم الأمن الصناعي-

مهمته الاعتناء بالبيئة المحيطة بالمصنع وحساب كمية المواد الأولية الضائعة في الهواء كذلك العمل على توفير الأمن وتقديم ارشادات للعمال من خلال الوقاية والتنبيه،بالإضافة الى مراقبة التوقيت،التحليل الكيميائية



### المطلب الثالث: وضعية وتوزيع العمال في الشركة

#### أولاً: وضعية العمال

##### 1- ساعات العمل:

فترة العمل العادية من ثمانية صباحا الى أربعة مساء\*

:هناك ثلاث أصناف يتم تداولهم على العمل خارج الوقت الرسمي \*

من 05 صباحا الى 13:00 زوالا

من 13:00 زوالا الى 21:00 ليلا

من 21:00 ليلا الى 5:00 صباحا

##### 2- الساعات الاضافية:

عند حاجة المؤسسة الى الزيادة في كمية الانتاج العادية أو عدم تحقيق الانتاج المرتقب تلجأ الى اضافة ساعات بعد الدوام العادي

##### 3- سياسة الأجر:

يحسب الأجر وفق سلم الأجور الذي يحتوي على أصناف العمال من الصنف 1 الى الصنف 25 هذه الأصناف تتم وفق

عمر العمال المهني على مستوى المؤسسة أو خارجها؛\*

درجة الخبرة والكفاءة؛\*

سن العمال؛\*

الحالة الاجتماعية؛\*

وفقا للمؤهلات العلمية\*

:أ/أجر الساعات العادية

%أربعة ساعات عادية أجرها 50-

%أربعة ساعات بعدها 50-

:ب/أجر الساعات الاضافية



يتم العمل بالاتفاق بين العمال لمن أراد أن يعمل ساعات إضافية على الدوام العادي، اذ يكون أجر %الساعات الإضافية حتى 21:00 ليلا 75

%وحتى 5:00 صباحا 100

ج/الأجر القاعدي لأدنى عامل هو: 12791.85 دج

يستفيد العمال من منحة للزوجة تقدر ب: 800-دج-

العمال مندمجون في صندوق الضمان الاجتماعي في حالة الحوادث، فان الصندوق هو الذي يحدد- الضرر وتعويضه

يستفيد العمال من نقل جماعي تتكلف به المؤسسة-

4:أيام العطل-

يستفيد العمال من عطلة اليوم في الأسبوع اضافة الى عطلة شهر سنويا-

يمكن استدعاء العامل في حالة راحته العادية الى العمل متى استلزم الأمر ذلك-

5:الغيابات والعوامل المفسرة لها-

لا يمكن لأي عامل مهما كان وضعه ومنصبه في المؤسسة أن يتقاضى أجر يوم تغيب فيه-

يتم استخراج الأجر اليومي وضربه في عدد الأيام التي تغيب فيها العامل وتتنقص من أجره الشهري-  
العوامل المفسرة للتغيب حسب المؤسسة

المرض، عدم الأهلية، المتغيرات الشخصية(السن، الحالة الصحية)

المتغيرات التنظيمية(مضمون المهمة ومحتواها)

المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة(ظروف النقل)

### ثانيا:توزيع العمال

جدول رقم(10.3):توزيع العمال حسب الصنف

سنة 2013	سنة 2012	المجموع الاجتماعي المهني
31	38	الاطارات السامية
120	127	الاطارات العادية



التحكم	223	206
التنفيذ	121	114
مجموع عدد العمال	509	471

المصدر: مديرية الموارد البشرية للشركة

تضم الشركة 509 عامل سنة 2012 و 471 عامل سنة 2013 موزعين حسب طبيعة عملهم

:نلاحظ من خلال الجدول المعطيات في الجدول أعلاه أن

:انخفض عدد العمال من سنة 2012 الى سنة 2013 بفرق 38 عامل لعدة أسباب نذكر منها

...سوء التسيير والمال،ظروف العمل غير ملائمة\*

.انتشار الأمراض وحوادث العمل\*

.ظهور ظاهرة التغيب عن العمل\*

**المطلب الرابع:عوامل التغيب داخل الشركة**

**:عدم الرضا عن العمل-1**

يعتبر الرضا عن العمل مشاعر العمال اتجاه أعمالهم،فهو ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي الحصول عليه من وظائفهم وعليه كلما قلت الفجوة بين هذين الادراكين كلما زاد رضا العمال،كما أنه محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة

فالرضا عن العمل ليس مطلقا حيث لا يوجد حد أدنى أو أعلى منه وإنما حالة نسبية لأنه حصيلة الفرد بين ما يريده وبين ما يحصل عليه في موقف معين

وقد أظهرت دراسة في المؤسسة أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل كلما كان الرضا في وقت فراغهم أكثر وخاصة مع عائلاتهم وعن الحياة بصفة عامة

**:سوء التسيير،التنظيم والإشراف-2**

حسب الدراسة داخل المؤسسة بين لنا هناك انعدام في التنظيم وسوء التسيير وضعف الإشراف مما يجعل العامل في حالة من الغضب على هذا النظام فيعبر عنه بالتغيب أو التأخر أو التهاون في تحمل المسؤولية اتجاه عمله،هذا بالإضافة الى ما تعانيه المرأة داخل الشركة من التمييز بينها وبين الرجل بغض النظر عن مستواها الدراسي العالي خاصة في التكوين،أما فيما يخص تقديم الحوافز فهو موجود حقا لكنه لا يخضع لحسن التدبير والتسيير ويضيف انعدام العدل بين العمال والادارة لا تأخذ بعين الاعتبار مشاكل العمال وكذلك لا يحترم داخل الشركة المقولة"الشخص المناسب في المكان المناسب"

**:ظروف العمل غير ملائمة-3**



ظروف العمل غير جيدة داخل الشركة بسبب عدة مشاكل من بينها لا يوجد امكانيات وكذلك تمتاز ورشات الانتاج بالحرارة العالية في فصل الصيف وبالبرودة في فصل الشتاء، بما أن الشركة تنتج مادة الاسمنت فان هذه الأخيرة تتسبب في تلوث الجو الذي يضر بالسكان المحيطين بالمصنع، فما بال العمال بداخله اذ ان اغلبهم يعانون من أمراض مزمنة كالربو والحساسية وضيق التنفس مما يجعلهم دائمي التغيب باللجوء الى العطل المرضية قصيرة أو طويلة المدة حسب الحالة الصحية لكل عامل مريض خاصة العمال القدامى، والى جانب الحرارة نجد الضوضاء المستمرة تسبب التوتر والقلق وآلام الرأس لدى العمال

#### 4-التعب والملل-

بما أن في شركة الاسمنت عمال مصلحة الانتاج يبذلون جهدا عضليا أكثر منه فكريا فإنهم يتعبون كثيرا وخاصة أثناء العمل الليلي، أما عن الملل ففي بعض الأحيان يكون نتيجة مجموعة من العوامل مثلا: ظروف العمل وخاصة سوء التسيير وعدم احترام العامل... الخ

#### 5-النزاعات-

ففي شركة الاسمنت وجدنا أن النزاعات بنوعين اما بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة، وكذلك انعدام العلاقات بين العمال القدامى والعمال الجدد بسبب الأفكار و اختلاف الآراء هذا ما يفسر أن تكييف الأفراد يختلف من جماعة الى أخرى حسب المستوى الثقافي للأفراد ودرجة الوعي السياسي ومستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي

#### 6-الاتصال-

ففي دراستنا للشركة وجدنا أن عملية الاتصال هي شبه منعدمة وهذا راجع الى الجو السائد وسط العمال فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على عملية الاتصال، فبالرغم من توفر مختلف وسائل الاتصال مجانية كالهواتف مثلا، ولكنها غير مستعملة بشكل كلي للغرض الذي وضعت من أجله

#### 7:عوامل اجتماعية-

لطبيعة العلاقات والممارسات الاجتماعية في المجتمع كالإدمان على الكحول، والجو الاجتماعي السائد نتيجة العلاقات بين الأفراد في التنظيم، عوامل كثيرة ما تكون سببا لحوادث العمل وهذا ما أكدت عليه طبيعة الشركة أن هناك بعض العمال يقضون ليلهم في الشراب والسهر وهناك حتى من يأتي لأداء وظيفته وهو فاقد الوعي مما يجبر على تقديم ترخيص للخروج من العمل وإلا سوف يسبب في حادث عمل خطير.

#### المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة



هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "شركة الاسمنت لبني صاف"، حيث يناقش نجمع الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما بين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذى كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الاحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كما يلي:

### المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

#### الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

ان طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحثان الوصول اليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، كل هذا جعل الباحثين يستخدمان المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيفا العلاقات بينها، بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية، ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وتفسيرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

##### أولا: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في اطار حدود زمنية ومكانية سنوضحها بالتفصيل كالتالي

"الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة "شركة الاسمنت لبني صاف"\*

الحدود الزمانية: تم البحث في الفترة الممتدة من 09 أبريل الى 24 أبريل\*

##### ثانيا: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقصد بالمجتمع مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها اما لوصفها أو لاستقرار السمات العامة لها، أو لاستقرار العلاقة بينها، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة على عمال شركة الاسمنت لبني صاف، وهو مجتمع الدراسة

##### ثالثا: عينة الدراسة

قمنا باختيار عينة بحث باستعمال الطريقة العشوائية دون أي تحيز والعينة تتمثل في 70 عامل من مختلف المستويات لمجموع عمال الشركة وتم توزيع 50 استمارة واسترجعت منها 30

#### المطلب الثاني: أدوات التحليل الاحصائي في الدراسة



## أولاً: الملاحظة

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أن الملاحظة هي التي تقود الى وضع الفرضيات وحتمية اجراء عملية التجريب على الفرضيات، لاستخراج النتائج التي تفسر الظواهر والوقائع فهي تعتبر من أهم الأدوات والتقنيات لجمع البيانات والمعطيات لإجراء الدراسة، حيث يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة، واتي هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، وتحقق أغراض البحث يختارها الباحث بأساليب مختلفة

وفي دراستنا قمنا باختيار العينة لموضوع البحث، وتتمثل في عمال شركة الاسمنت لبني صاف على اختلاف تصنيفاتهم المهنية

## ثانياً: المقابلة

وتعد أداة هامة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها "انجلس" بأنها: المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي. استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة، حول الشركة محل الدراسة مثل: تاريخ الانشاء، طبيعة العمل، عدد العمال. وكانت المقابلة مع ادارة الموارد البشرية في الشركة وهذا من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث، بالإضافة الى مقابلات تمت مع بعض أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل اعطاء فكرة أولية وشرح مختصر عن هدف الاستبيان وإزالة أي سوء تفاهم أو تخوف من الاجابة

## ثالثاً: الاستبيان

تعد قائمة الاستقصاء أو الاستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة وإلقائها على المستقصى منه وجمع اجاباته وتحليلها، وقائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين اجاباته على نفس القائمة

## بناء الاستبيان-

تم اعداد الاستبيان بأسئلة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة، وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية

اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛\*

عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمته لجمع البيانات؛\*

تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من العبارات؛\*

اجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛\*



توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة\*

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة (تحليل نتائج الاستبيان)

#### معامل الثبات: (ثبات الاستبيان)-1

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعه أكثر من مرة اذا توفرت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققنا من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي

\*معامل ألفا كرونباخ: بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج SPSS وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (11.3): يبين معامل الثبات (ألفا)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	18

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (11.3) قيمة معامل الثبات تساوي **0.811**، وبالتالي يمكننا القول بان الاستبيان ثابت.

#### -المعلومات الشخصية

#### أولاً: نوع العقد

#### جدول رقم (12.3): يبين توزيع العمال حسب نوع العقد

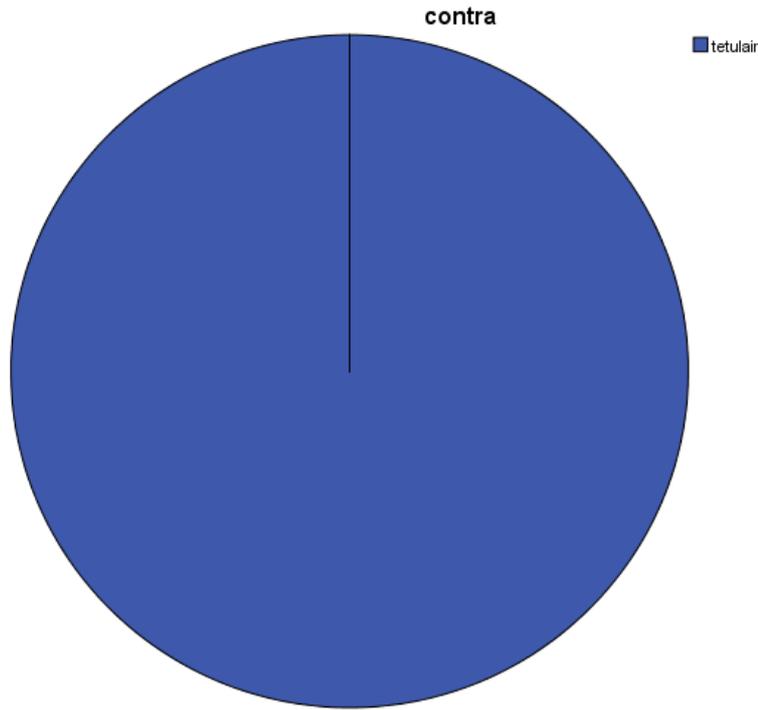
النسبة	العدد	الفئة	المتغير
100%	30	دائم	نوع العقد
00%	00	مؤقت	



100%	30	المجموع	
------	----	---------	--

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (15.3): توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول (12.3) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع العقد أن كل %العمال لديهم عقد دائم (عمال دائمين) بنسبة 100

ثانيا: الفئة الأكثر نشاط في المؤسسة

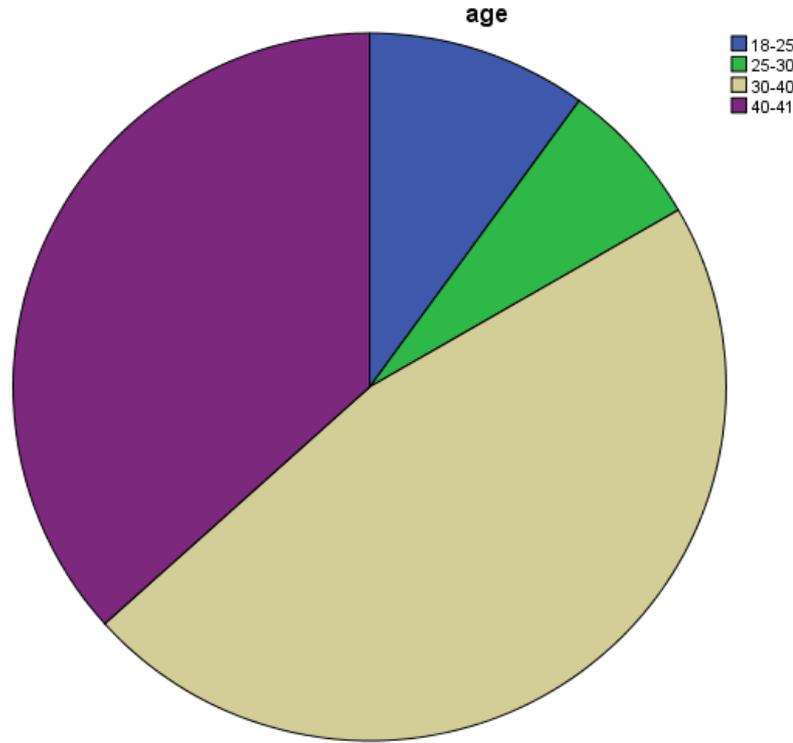
جدول رقم (13.3): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة الأكثر نشاطا

النسبة	العدد	الفئة الأكثر نشاطا
	3	سنة 18-25
	2	سنة 25-30
	14	سنة 30-40
	11	أكثر من 40 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين



الشكل رقم(16.3):توزيع أفراد العينة حسب الفئة الأكثر نشاطا



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول(13.3)يتضح لنا أن العينة الأكثر نشاطا هي العينة(30-40)سنة بنسبة 46.7%، تليها العينة من (41-40)سنة بنسبة مؤوية قدرت ب 36.7%، ثم تأتي الفئة العمرية الأصغر سنا(25-18)سنة بنسبة تقدر ب 10 %، وفي الأخير الفئة العمرية(30-25)سنة بنسبة تقدر ب 6.7%، لذا فان الفئة العمرية الأكثر نشاطا في عينة الدراسة تميل الى أعمار كبيرة نسبيا والتي لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا.

### ثالثا:المستوى العلمي

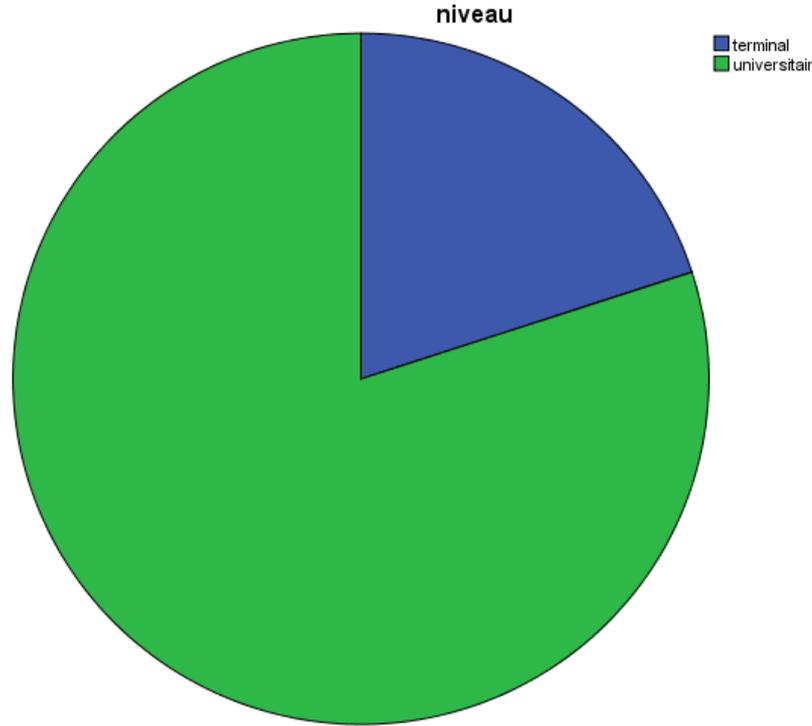
جدول رقم(14.3):يبين توزيع الأفراد حسب المستوى العلمي

النسبة	العدد	المستوى العلمي
00%	00	أقل من ثانوي
20%	06	ثانوي
80%	24	جامعي
00%	00	مستوى آخر
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين.

الشكل رقم(17.3):توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي





المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (14.3) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة مؤوية تقدر ب 80% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة المستوى الثانوي 20%، أما مستوى أقل من ثانوي ومستوى آخر فاندعت 00% أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي.

#### رابعاً: الأقدمية

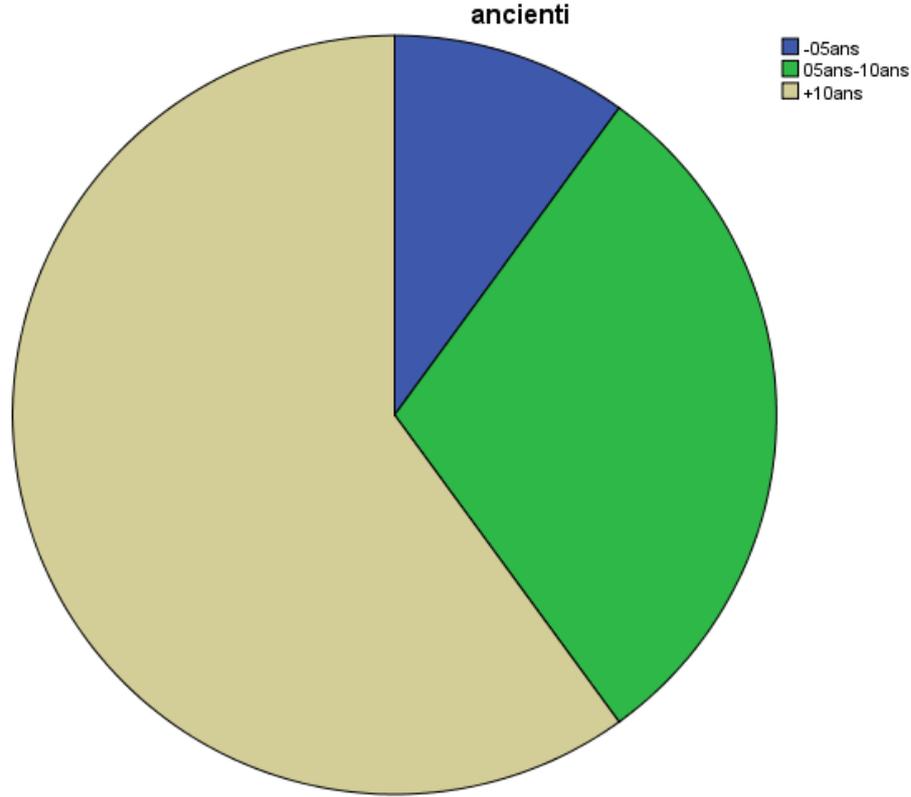
جدول رقم (15.3): يبين توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	3	10%
من 05-10 سنوات	9	30%
أكثر من 10 سنوات	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (18.3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية





المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(15.3)الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية نجد أن أغلبية العمال لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة مؤوية قدرت ب 60%،تليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 05 الى 10 سنوات بنسبة 30%،وفي الأخير تأتي فئة العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات بنسبة 10% فقط.

خامسا:الخبرة المهنية

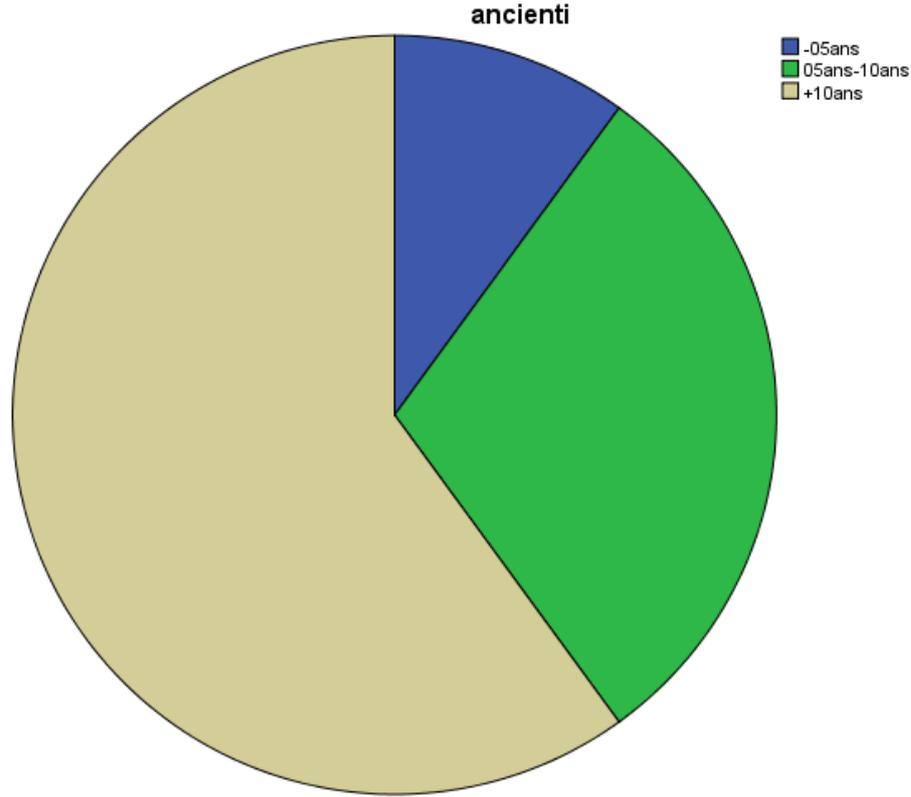
جدول رقم(16.3):يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

النسبة	العدد	الخبرة المهنية
13.3%	04	أقل من 05 سنوات
33.3%	10	من 05 الى 10 سنوات
53.3%	16	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم(19.3):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية





المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (16.3) الذي يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية نجد أن أغلبية العمال لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت ب 53.3%، تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية من 05 الى 10 سنوات بنسبة 33.3% وفي الأخير يأتي العمال الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات.

#### سادسا: طبيعة الوظيفة

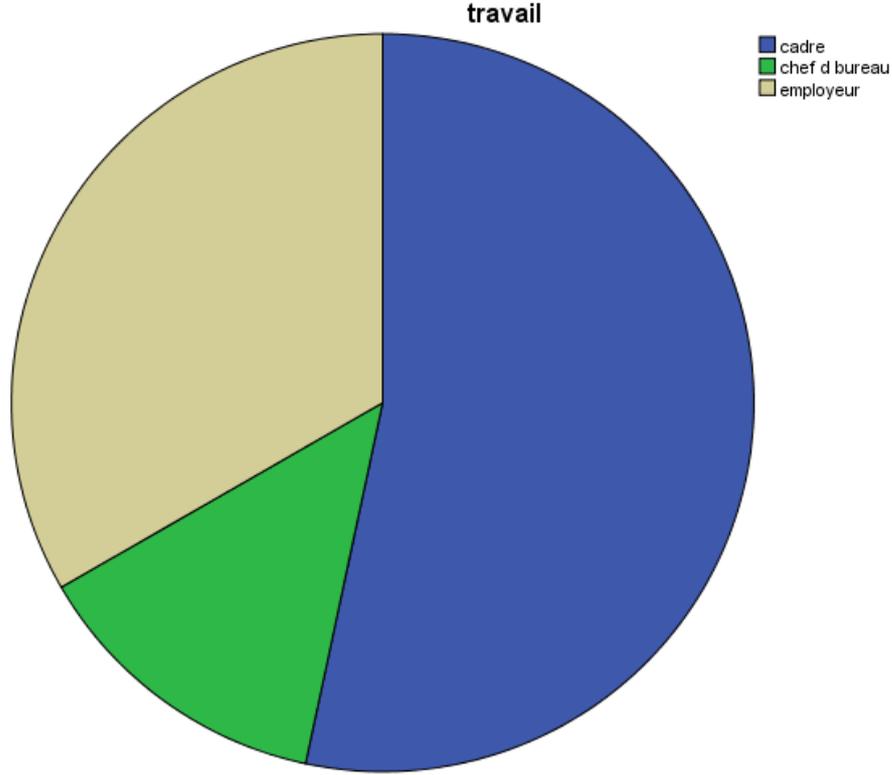
جدول رقم (17.3): يبين توزيع الأفراد حسب طبيعة الوظيفة

النسبة	العدد	طبيعة الوظيفة
53.3%	16	اطار
13.3%	04	رئيس قسم
33.3%	10	موظف
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين.

الشكل رقم (20.3): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة





المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (17.3) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة أن أغلبية أفراد العينة عبارة عن اطارات بنسبة مؤوية تقدر ب 53.3%، تليها فئة الموظفين بنسبة مؤوية تقدر ب 33.3% وفي الأخير فئة رؤساء الأقسام بنسبة تقدر ب 13.3% وبالتالي فان معظم أفراد العينة اطارات.

-المحور الأول: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

جدول رقم (18.3): يبين درجة الاستجابة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



الرقم	الفترة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف	الدرجة
01	هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها الشركة أهمية.	02	16	08	04	00	2.47	0.819	موافق
02	هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى.	01	16	08	05	00	2.57	0.817	موافق
03	هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة لكل قسم.	01	19	04	06	00	2.50	0.861	موافق
04	هل يوجد نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في الشركة.	04	20	05	01	00	2.10	0.662	موافق
05	يعتمد المدير الموضوعية في عملية تخطيط الموارد البشرية.	01	14	11	04	00	2.60	0.770	موافق
06	الصفات الشخصية للمرشح تأخذ بعين الاعتبار عند التوظيف.	01	12	10	07	00	2.77	0.858	محايد
	المجموع						2.50	0.797	

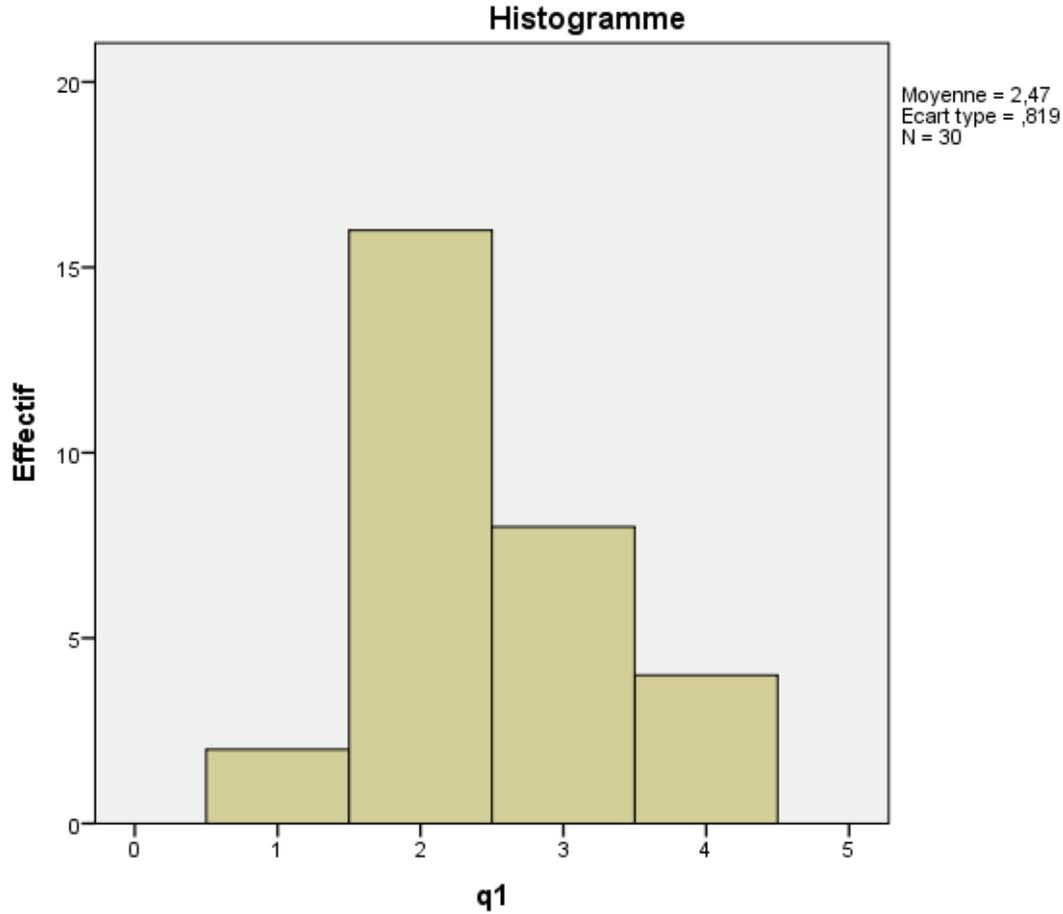
المصدر: من اعداد الطالبتين.

-السؤال الأول: هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها الشركة أهمية؟

نلاحظ من خلال الجدول (18.3) أن هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2.47، أما الانحراف المعياري قدر ب 0.819، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق، وهذا يعني أن الموظفين يعتبرون تخطيط الموارد واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها الشركة أهمية.

الشكل رقم (21.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الأول





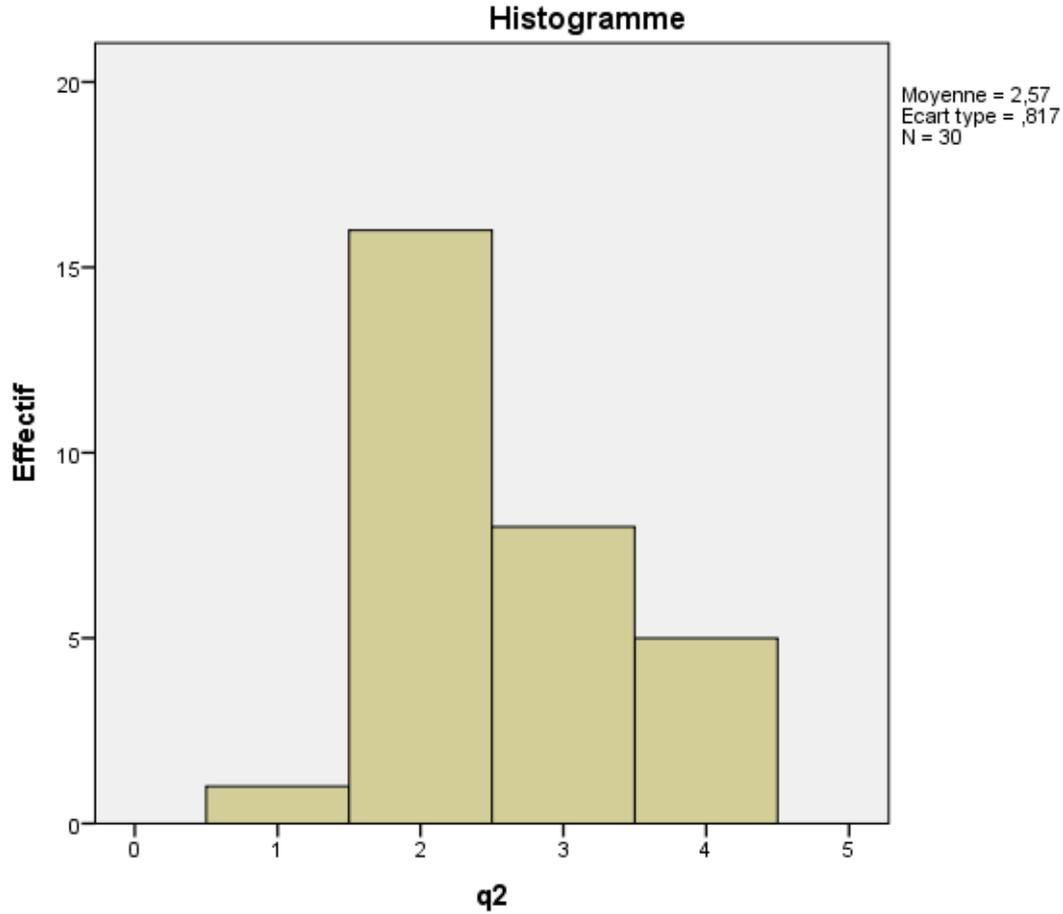
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال الثاني: هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟

نلاحظ من خلال الجدول (18.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2.57، أما الانحراف المعياري قدر ب 0.819، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق وهذا يعني أن العمال يعتبرون تخطيط الموارد البشرية يشمل كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى.

الشكل رقم (22.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الثاني





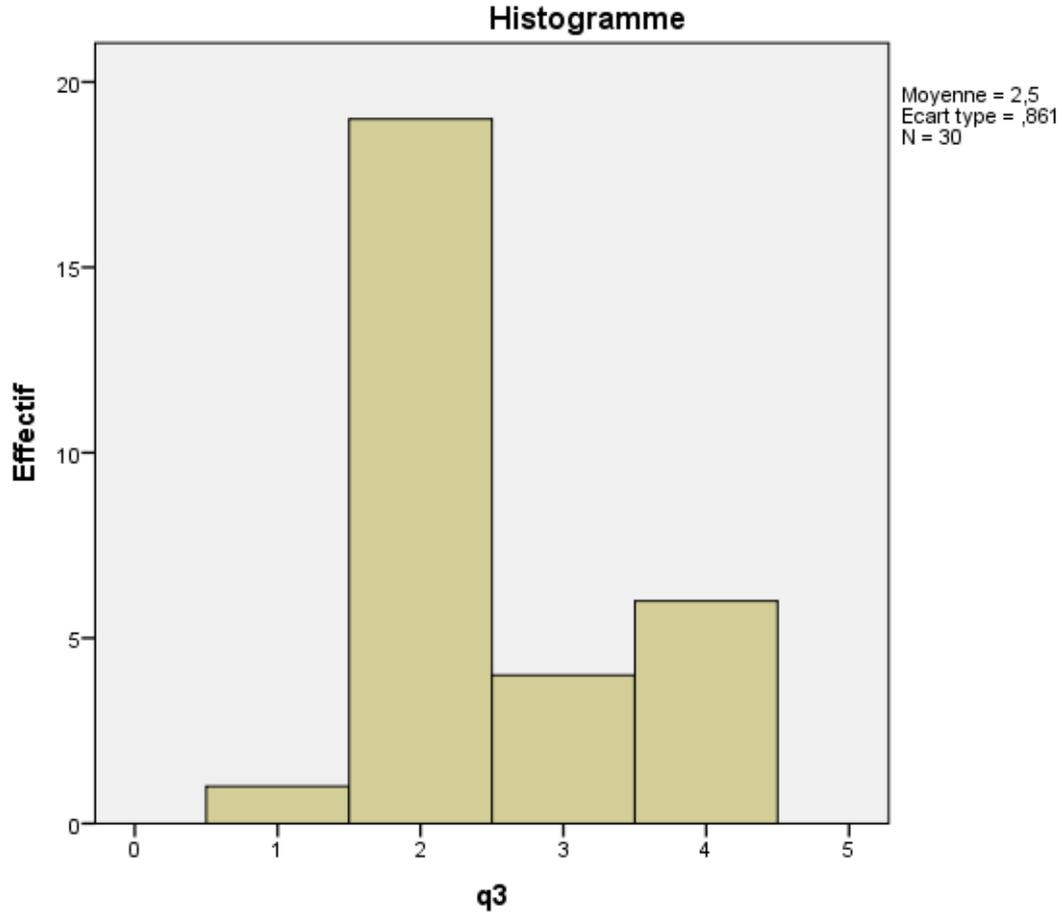
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال الثالث: هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة لكل قسم؟

نلاحظ من خلال الجدول (18.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي 2.50، أما الانحراف المعياري قدر ب 0.861، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق، وهذا يعني أن العمال يرون أنه يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة لكل قسم.

الشكل رقم (23.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الثالث





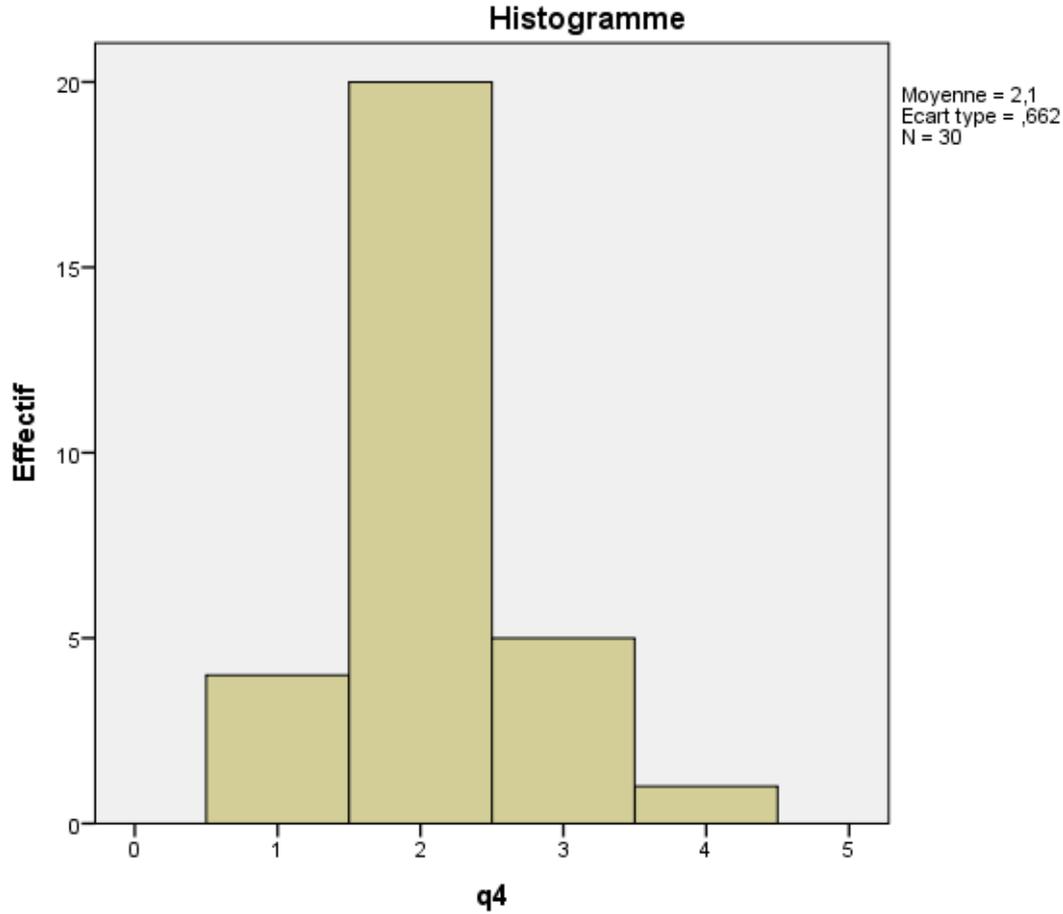
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**السؤال الرابع:** هل يوجد نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في الشركة؟

نلاحظ من خلال الجدول (18.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2.10، أما الانحراف المعياري قدر ب 0.662، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق، وهذا يعني أنه يوجد نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في الشركة.

الشكل رقم (24.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الرابع





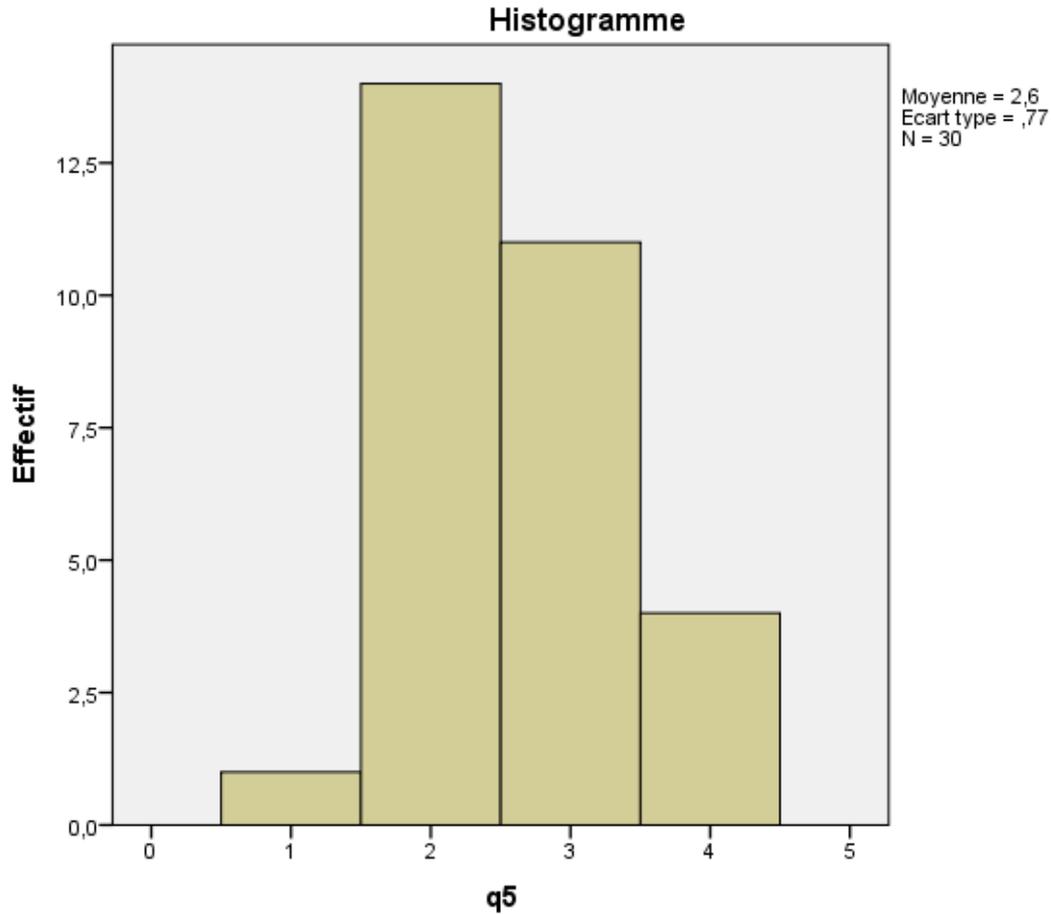
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**السؤال الخامس:** يعتمد المدير الموضوعية في عملية تخطيط الموارد البشرية؟

نلاحظ من خلال الجدول (18.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2.60، أما الانحراف المعياري قدر ب 0.770، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق، وهذا يعني أن العمال يرون أن المدير يعتمد الموضوعية في عملية تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم (25.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الخامس





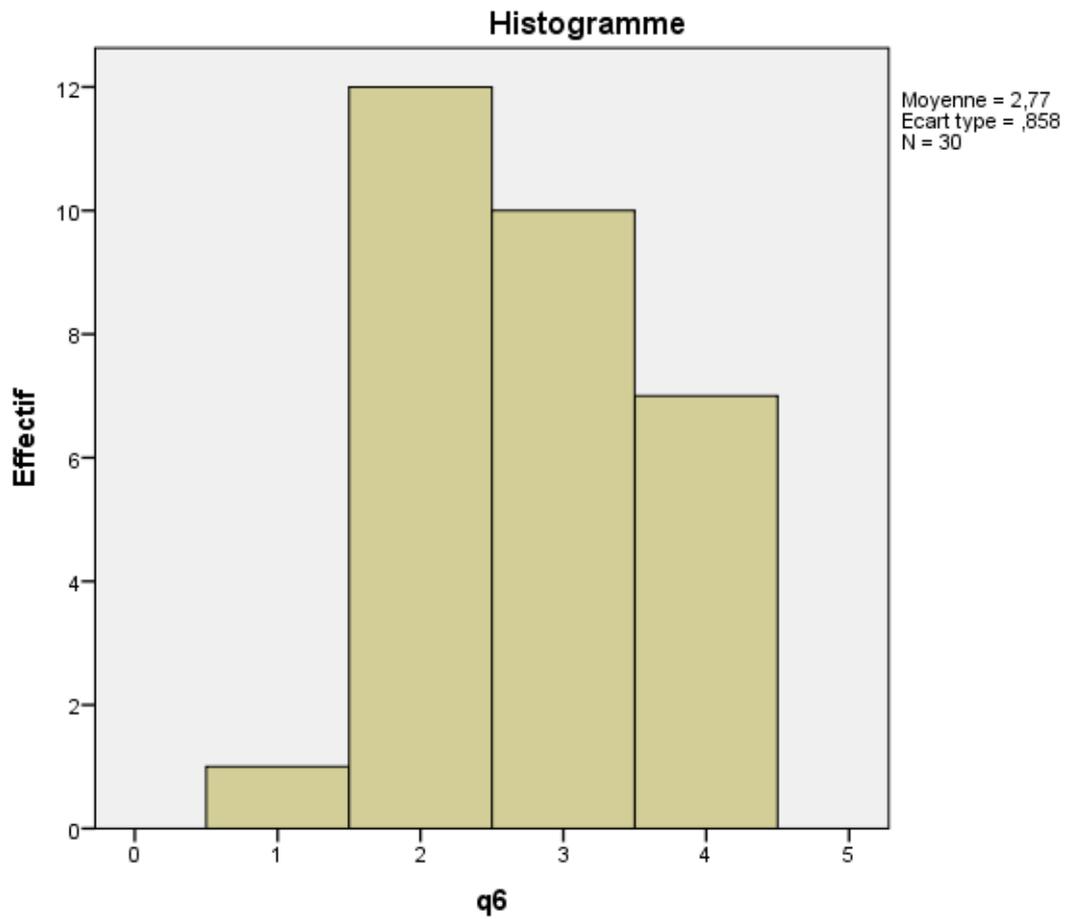
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال السادس: الصفات الشخصية للمرشح تأخذ بعين الاعتبار عند التوظيف؟

نلاحظ من خلال الجدول (18.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للاجابات 2.77، أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.858، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة محايد، وهذا يعني أن العمال محايدين فيما يخص أخذ بعين الاعتبار الصفات الشخصية للمرشح عند التوظيف.

الشكل رقم (26.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال السادس





المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

-المحور الثاني:الميزة التنافسية

جدول رقم(19.3):يبين درجة الاستجابة للميزة التنافسية



الرقم	الفترة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
07	هل تحقيق الميزة التنافسية للشركة مسؤولية الجميع.	02	12	13	03	00	2.57	0.774	موافق
08	هل تدرك الشركة ان الميزة التنافسية ما هي إلا نتيجة الابتكار والإبداع.	02	11	12	05	00	2.67	0.844	محايد
09	هل تعمل الشركة في درجة منافسة شديدة.	01	15	05	07	02	2.80	1.064	محايد
10	للشركة حصة سوقية تتوافق مع قدراتها.	01	15	09	03	02	2.67	0.959	محايد
11	هل تهتم الشركة بالميزة التنافسية.	02	17	08	03	00	2.40	0.770	موافق
12	هل تسعى الشركة لابتكار أساليب جديدة في الإنتاج.	01	18	05	06	00	2.53	0.860	موافق بشدة
	<b>المجموع</b>						<b>2.60</b>	<b>0.878</b>	

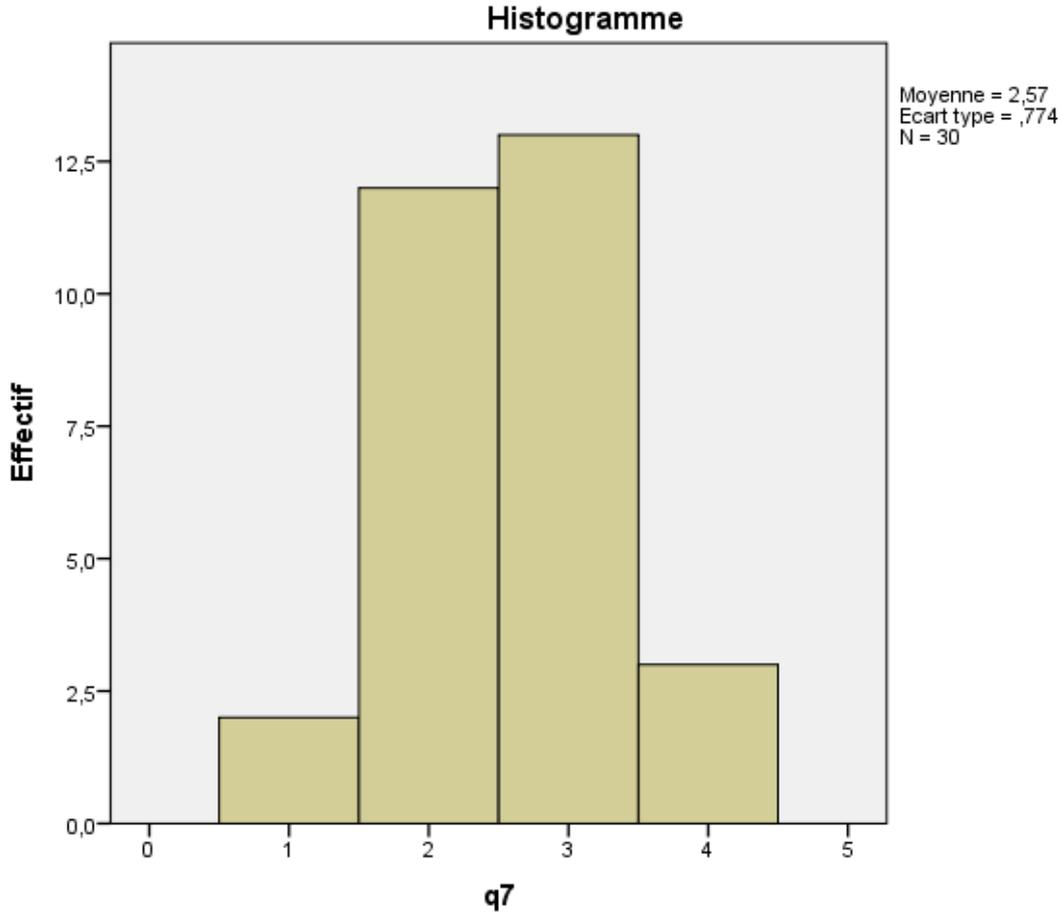
المصدر: من اعداد الطالبتين.

السؤال السابع: هل تحقيق الميزة التنافسية للشركة مسؤولية الجميع؟

نلاحظ من خلال الجدول (19.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2.57، أما الانحراف المعياري قدر ب 0.774، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق، هذا يعني أن العمال يعتبرون تحقيق الميزة التنافسية للشركة مسؤولية الجميع.

الشكل رقم (27.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال السابع





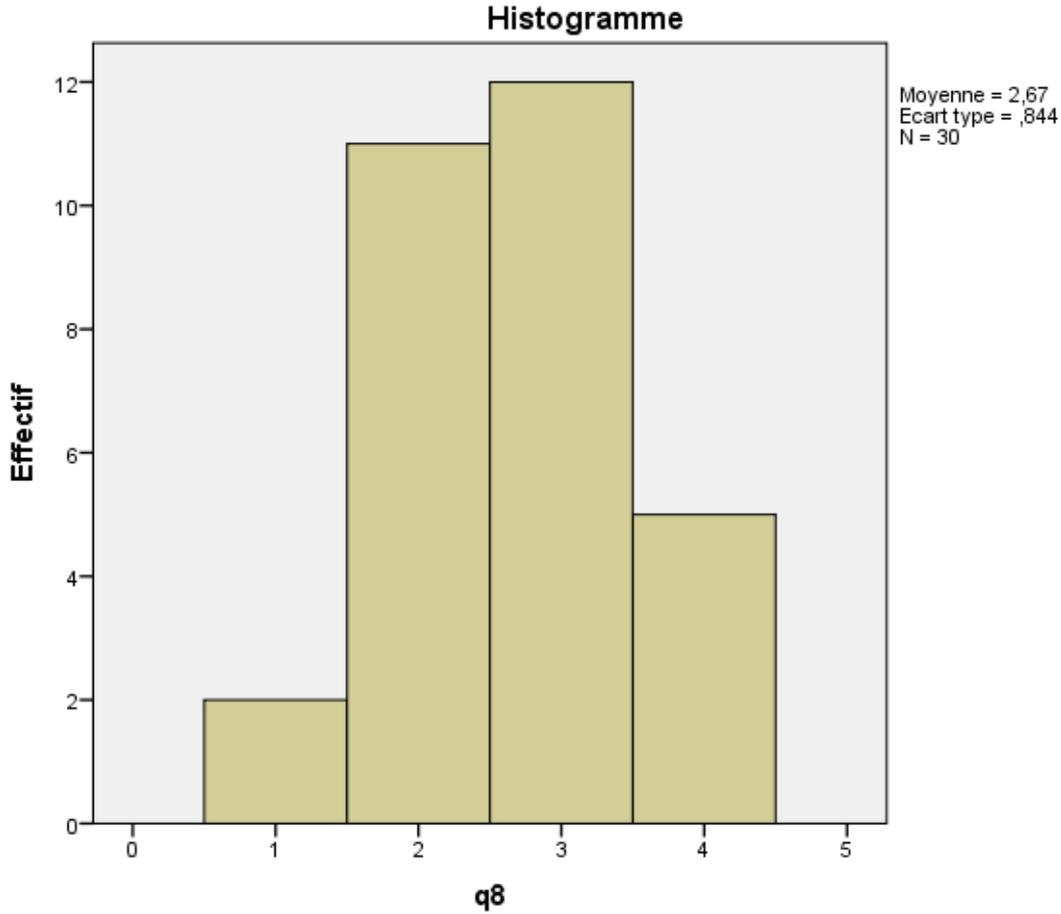
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**السؤال الثامن:** هل تدرك للشركة أن الميزة التنافسية ما هي لإنتيجة الابتكار والإبداع؟

نلاحظ من خلال الجدول (19.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2.67، أما الانحراف المعياري قدر ب 0.844، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة محايد، وهذا يعني أن العمال محايدين فيما يخص أن الشركة تدرك أن الميزة التنافسية ما هي لإنتيجة الإبداع والابتكار.

الشكل رقم (28.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الثامن





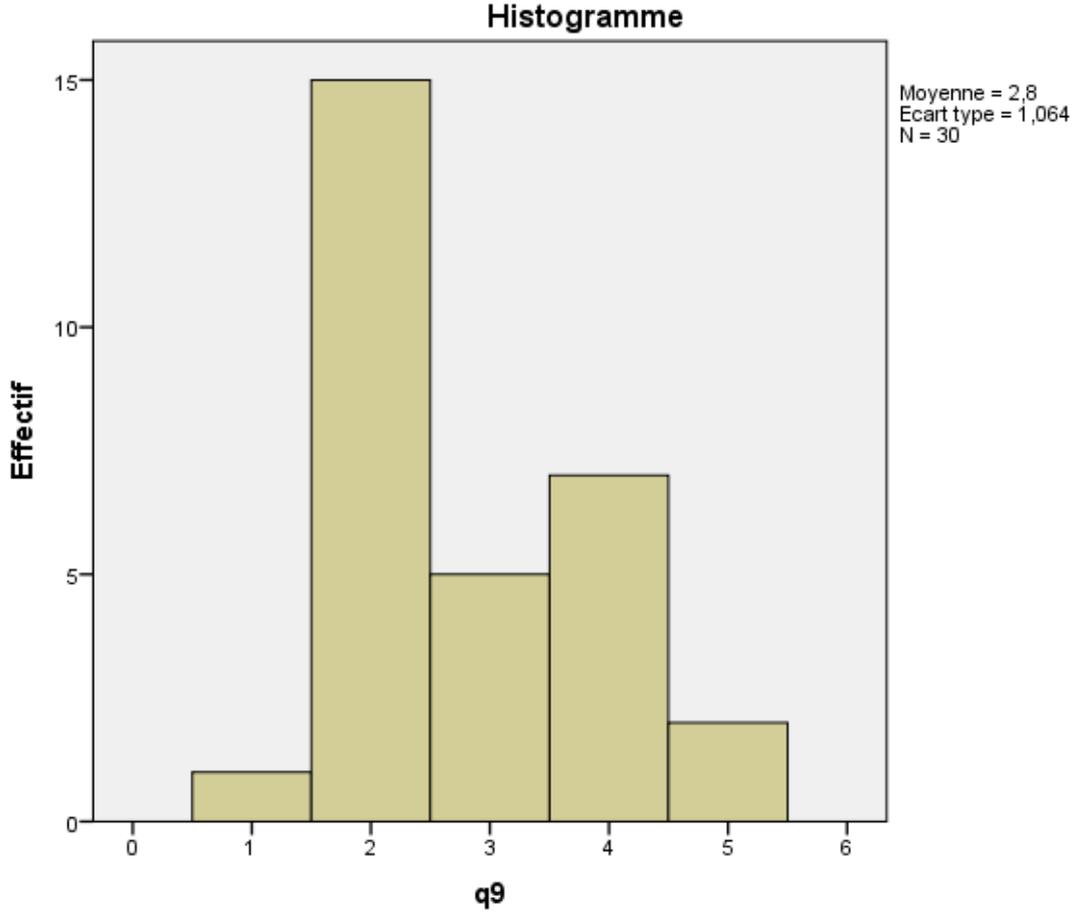
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال التاسع: هل تعمل الشركة في درجة منافسة شديدة؟

نلاحظ من خلال الجدول (19.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي 2.80، أما الانحراف المعياري قدر ب 1.064، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة محايد، وهذا يعني أن العمال محايدين فيما يخص أن الشركة تعمل في درجة منافسة شديدة.

الشكل رقم (29.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال التاسع





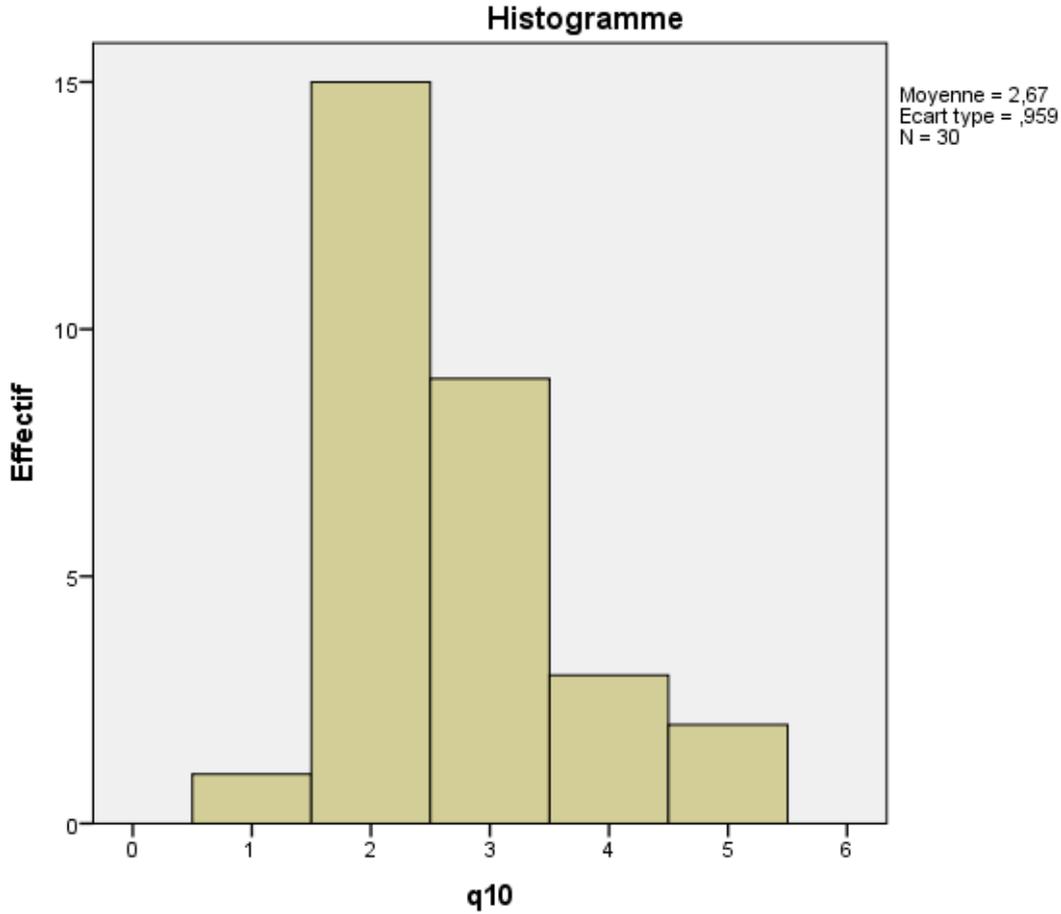
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال العاشر: للشركة حصة سوقية تتوافق مع قدراتها؟

نلاحظ من خلال الجدول (19.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2.67، أما الانحراف المعياري فقدّر ب 0.959، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة محايد، وهذا يعني أن العمال محايدين فيما يخص أن الحصة السوقية للشركة تتوافق مع قدراتها.

الشكل رقم (30.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال العاشر





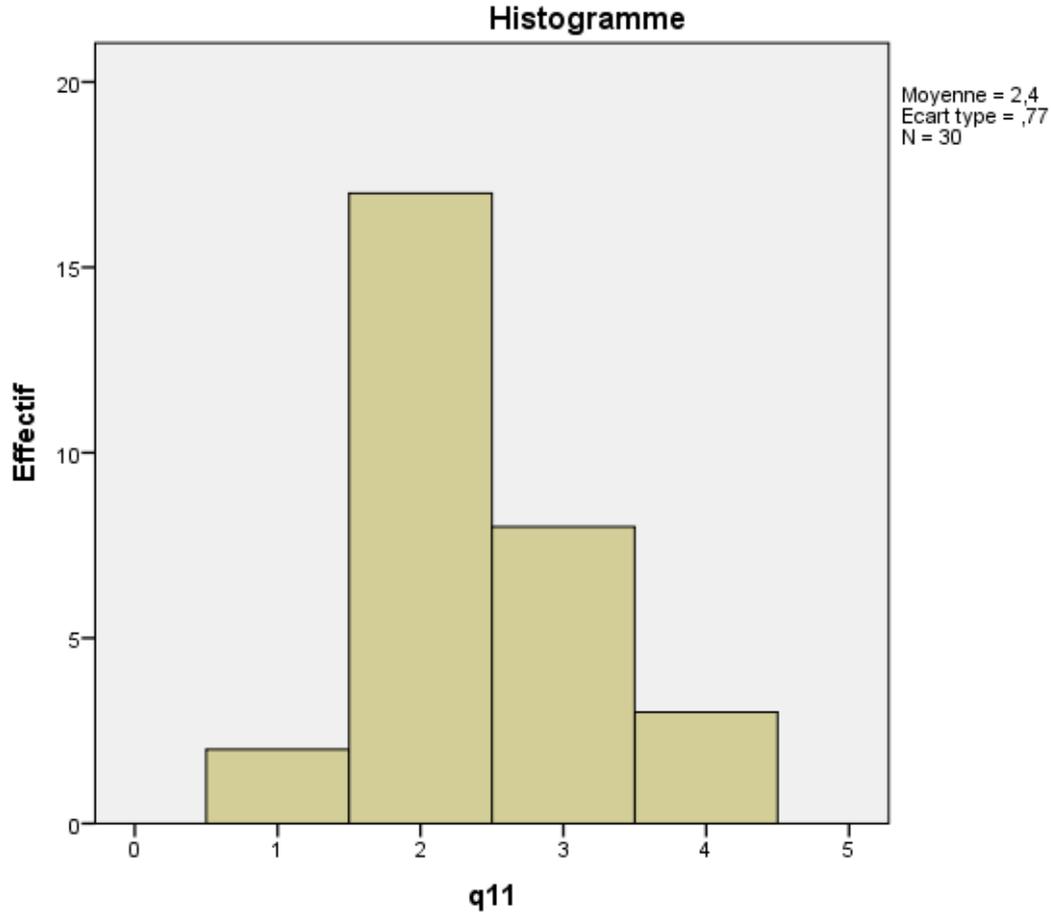
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال الحادي عشر: هل تهتم الشركة بالميزة التنافسية؟

نلاحظ من خلال الجدول (19.3) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي للاجا بات 2.40، أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.770، وفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق، هذا يعني أن العمال يرون أن الشركة تهتم بالميزة التنافسية.

الشكل رقم (31.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الحادي عشر





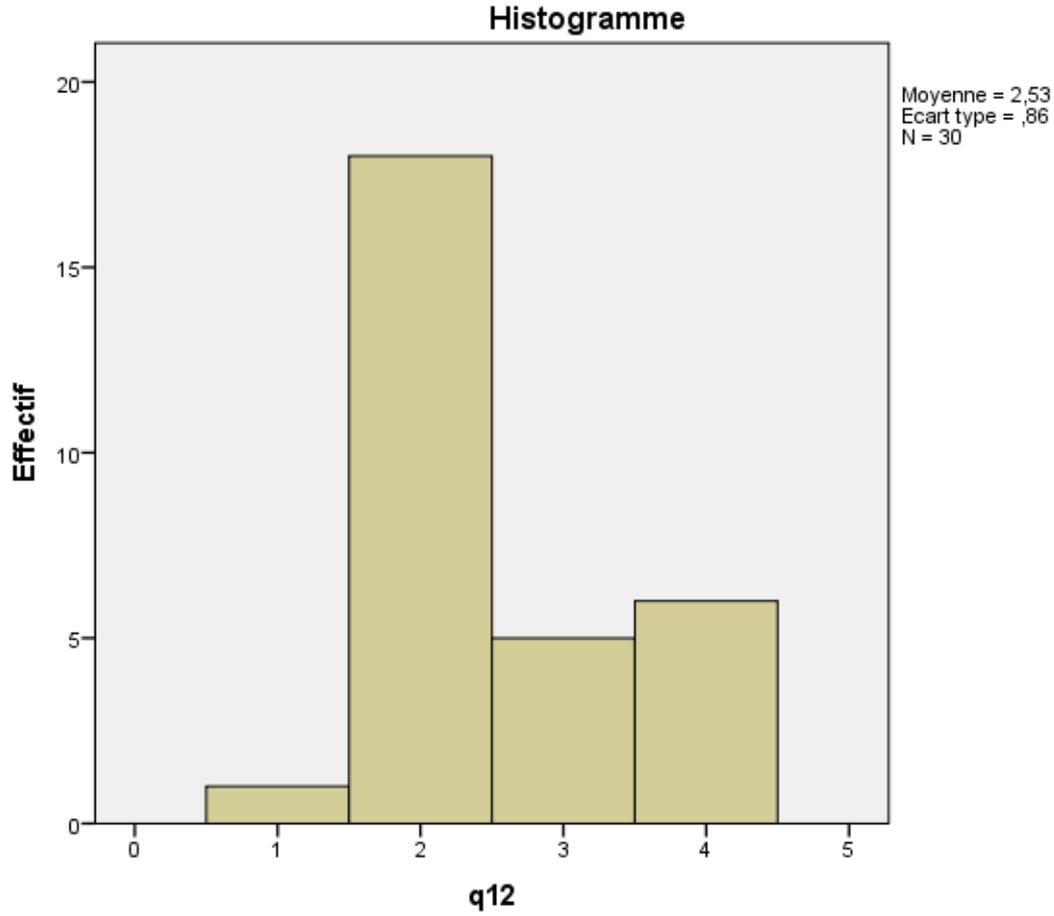
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال الثاني عشر: هل تسعى الشركة لابتكار أساليب جديدة في الانتاج؟

من خلال الجدول (19.3) نلاحظ أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي 2.53، أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.860، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى أن عبارات هذا البعد تشكل درجة موافق بشدة، وهذا يعني أن العمال يعتبرون أن الشركة تسعى لابتكار أساليب جديدة في الانتاج.

الشكل رقم (32.3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسؤال الثاني عشر





المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثالث: العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية

جدول رقم (20.3): العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles



Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 <sup>a</sup>	,315	,290	3,17103

a. Valeurs prédites : (constantes), m1 (التفسير التوقعي للوظائف والكفاءات) :

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	129,415	1	129,415	12,870	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	281,552	28	10,055		
	Total	410,967	29			

a. Variable dépendante : m2:

b. Valeurs prédites : (constantes), m1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,878	2,780		2,114	,044
	m1	,650	,181	,561	3,588	,001

a. Variable dépendante : m2:

(الميزة التنافسية)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج جداول الارتباط بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية نلاحظ حتمية معادلة الارتباط 0.315 عند مستوى دلالة 0.001 أي أصغر من 0.05، وعليه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية.

$$Y=0.65x+5.878$$

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاط بعض الجوانب النظرية المتعلقة بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية على حالة شركة الاسمنت لبني صاف، والتي كان الهدف منها التعرف على مدى تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ودرجة الاهتمام بالميزة التنافسية في الشركة وقد أكدت الاجابات المتحصل عليها على ذلك.



ومن جهة أخرى فان شركة الاسمنت بني صاف تساهم في انتاج الجزء الأكبر من احتياجات سوق الجزائر من مادة الاسمنت، وبالتالي فان قيام المشروع بهذه العلاقة الوليدة الوثيقة بشركة الاسمنت يعطيها ميزة تفضيلية لن تتاح لغيرها في وفرة مادة الاسمنت وما يرتبط بها من وفرة في التكلفة الخاصة بالتخزين والنقل بالإضافة الى العمالة.



## الخاتمة العامة

ان عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف كما أنها عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية، لأن التخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية الموارد البشرية.

والجدير بالذكر أن مسؤولية التسيير التوقعي للموارد البشرية لا تقع على فرد واحد داخل المؤسسة، وإنما هناك مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا، مدير الموارد البشرية وكافة المديرين التنفيذيين، إذ يتقرر نجاح وفاعلية التسيير التوقعي للموارد البشرية على جهدهم وتعاونهم جميعا، ويلعب كل طرف دورا مختلفا على الآخر.

وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن تتضح ضرورة سعي المؤسسة لتدارك ذلك، من خلال البحث على ميزة تنافسية حاسمة دائمة يصعب محاكاتها.

فالميزة التنافسية تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة الى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى الى تعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها أو التماشي معها، بالرغم من أن البيئة التنافسية تضغط باستمرار على المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة.

**نتائج البحث:**

**أ- بالنسبة للجانب النظري**

## الخاتمة العامة

من خلال الفصلين النظريين قمنا باستعراض مجموعة من المفاهيم والإجراءات دارت في مجملها حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية حيث توصلنا الى النتائج التالية

يهدف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الى تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات بصورة-1 مستقبلية بما يخدم أهداف المؤسسة

سوء تخطيط الموارد البشرية وغياب الدراسات التوقعية الطويلة يؤثر سلبا على تحقيق أهداف-2 المؤسسة

ان الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة الى أساليب وطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من-3 قبل المنافسين حيث يكون من مقدورها تجسيدها ميدانيا

ترجع الجذور الحقيقية لأي نوع من أنواع التميز أو التفوق الى الكفاءات المتميزة التي تمتلكها-4 المؤسسة

تطمح كل مؤسسة الى اعتبار الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه واكتسابه بجدارة، معتمدة-5 في ذلك على كفاءاتها ومواردها البشرية

تؤكد النتائج المتوصل اليها ان التسيير التوقعي الجيد للوظائف والكفاءات يعتبر من المصادر الأساسية لامتلاك أي مؤسسة للميزة التنافسية، بحيث تعتبر هذه الأخيرة هدفا استراتيجيا تسعى كل مؤسسة الى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها البشرية في حين يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة ومساعدتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة الخاصة بالجانب النظري

### ب- بالنسبة للجانب التطبيقي

في الفصل الأخير الخاص بدراسة حالة اعتمدنا على مجموعة من الوسائل منها الملاحظة والمقابلات، ثم لجأنا الى الاستبيان لتعميم الآراء حيث توصلنا للنتائج التالية

حسن تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات-1

ضعف أهمية تمييز المنتج في صناعة الاسمنت نظرا لكون شركات الاسمنت ملزمة بالإنتاج وفقا-2 للمواصفات مما يزيد من أهمية عنصر التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية

محاولة الشركة الاهتمام والإصغاء للزبون خاصة منذ ظهور منافسين خواص-3

اهتمام الشركة بالميزة التنافسية والسعي لابتكار أساليب جديدة في الإنتاج-4

### :التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية يمكن اقتراح التوصيات التالية

اهتمام الشركة بتخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية-1

امتلاك الشركة لنظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية-2

## الخاتمة العامة

---

ادراك الشركة ان الميزة التنافسية ما هي إلا نتيجة الابتكار والإبداع-3

اهتمام الشركة بدرجة كبيرة بالميزة التنافسية-4

امتلاك الشركة حصة سوقية تتوافق مع قدراتها-5

سعي الشركة لابتكار أساليب جديدة في الانتاج-6

### :آفاق الدراسة

:فيما يلي سوف نقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن تلفت أنظار الباحثين لمعالجتها

أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة-

الأسس العامة لبناء مزايا تنافسية ودورها في خلق القيمة-

أثر التسيير التوقعي على رضى العاملين-

أثر الابداع التكنولوجي على الميزة التنافسية-

أثر تخفيض التكاليف على الميزة التنافسية-

## قائمة المراجع

### :الكتب باللغة العربية

- 1-أحمد سيد مصطفى،ادارة الموارد البشرية للقرن الحادي والعشرون،دار الكتاب للقاهرة،2000-
- 2-أحمد مخلوف،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات-الأعمال،جامعة الجزائر
- 3-أنس عبد الباسط،تخطيط وتنمية القوى العاملة،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة-الأولى،عمان،الأردن،2011
- 4-بوحنيفة قوي،تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات،مركز الكتاب-الأكاديمي،الطبعة الأولى،2008
- 5-حفيان عبد الوهاب،دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات،دار الأيام-للتنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2008
- 6-خالد عبد الرحيم مطر الهيشي،ادارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر،الطبعة الثانية،جامعة-بغداد،العراق،2005
- 7-طاهر محسن منصور الغالبي،وائل صبحي ادريس،الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل،دار-وائل للنشر،الطبعة الثانية،عمان،الأردن
- 8-عبد الله توفيري،اسرراتيجيات الاستثمار البشري،مرطز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة،1996-
- 9-عاطف جابر طه،نظم المعلومات البشرية،الدار الأكاديمية للعلوم،الطبعة الأولى،مصدر 2014-
- 10-عقيل جاسم عبد الله،طارق عبد الحسين العكيلي،تخطيط الموارد البشرية،السعودية،1997-
- 11-كامل بربر،ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر-والتوزيع،لبنان،1997
- 12-مصطفى نجيب شاقيش،ادارة الأفراد،دار الشروق،عمان،الأردن،1990-
- 13-نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الاسكندرية للكتاب،الطبعة الأولى،-1998

### :الكتب باللغة الفرنسية

- 14-Michel Porte,L'avantage concurrentiel de vaincre ses concurrents et maintenir son anance,Duond,Paris,1999
- 15-Le duff et autre, Eneylopeie gestion du management, 2 eme édition dalloz,Paris,1999

## قائمة المراجع

### الأطروحات والمذكرات

- 15- ابن أحمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجيستر، جامعة ابي بكر-15 بلقايد، تلمسان، 2004-2005
- 16- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجيستر، جامعة ابي بكر-16 بلقايد، تلمسان، 2009-2010
- 17- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة-17 دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012
- 18- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجيستر، جامعة-18 البويرة، 2013-2014
- 19- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة-19 ماجيستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-211
- 20- عامري جلول، عالمية عامر، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة-20 ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015-2016
- 21- قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والمكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة ماجيستر، جامعة-21 ورقلة، 2011
- 22- كمال تيمرار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة-22 ماجيستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014
- 23- محجوبة هشام، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة الماستر، المركز الجامعي بلحاج-23 بوشعيب-عين تموشنت-، 2014-2015
- 24- محمد مقران، التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، مذكرة ماستر، المركز الجامعي-24 بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-، 2014-2015
- 25- لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة-25 ماجيستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015

### المجلات

- 26- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الحادي-26 عشر، جامعة بسكرة، 2007

## قائمة المراجع

- بوجعابة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة-27 بحث، جامعة الجزائر، 2005-2006
- عبد الحق بن تغات، يوسف دودلة، دور التخطيط في تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية، مجلة-28 واحات البحوث والدراسات، جامعة ورقلة، جامعة الجزائر، العدد 07
- عشوي نصر الدين، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات-29 شمال افريقيا، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 04

### :الملتقيات

- لحول عبد القادر، دراسة اسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد-1 البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013
- لواج منير، جبلي حسبية، التخطيط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري في-2 المؤسسات في الادارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني لتسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 2013

ملاحظة: ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

### معلومات شخصية

#### 1- نوع العقد:

مؤقت  دائم

#### 2- ما هي الفئة الأكثر نشاطا في المؤسسة-

سنة 18-25

سنة 25-30

سنة 30-40

فما فوق 40

#### 3- المستوى العلمي:

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  مستوى آخر

#### 4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

#### 5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

#### 6- طبيعة الوظيفة:

اطار  رئيس قسم  موظف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	
					هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها الشركة أهمية.	01
					هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى.	02
					هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة لكل قسم.	03
					هل يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في الشركة.	04
					يعتمد المدير الموضوعية في عملية تخطيط الموارد البشرية.	05
					الصفات الشخصية للمرشح تأخذ بعين الاعتبار عند التوظيف.	06
					هل تحقيق الميزة التنافسية للشركة مسؤولية الجميع.	07
					هل تدرك الشركة أن الميزة التنافسية ما هي إلا نتيجة الابتكار والإبداع.	08
					هل تعمل الشركة في درجة منافسة شديدة.	09
					للشركة حصة سوقية تتوافق مع قدراتها.	10
					هل تهتم الشركة بالميزة التنافسية.	11
					هل تسعى الشركة لابتكار أساليب جديدة في الإنتاج.	12

## الاستبيان

### تحية طيبة

تضع بين أيديكم الطالبتان: بن زينة أمينة و بلدغم هوارية هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، حول "أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية في المؤسسة". ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية أملين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن اجابتم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

نلتزم بأن المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

## :الملخص:

يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من أهم الآليات الموجودة حالياً في مجال تسيير الموارد البشرية والتي تسمح بالرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة، وتوقع تطورات المنظمات وتحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية وكذا تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية، وبالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة موارد البشرية وكفاءاتها وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء المتميز وبالتالي تحييس قدراتها التنافسية.

وقد عالجت هذه المذكرة مدى تأثير التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تبني المؤسسة الجزائرية لهذا المفهوم.

**الكلمات المفتاحية: التسيير التوقعي، الكفاءات، المورد البشري، الميزة التنافسية.**

## : Résumé

le plus important actuellement de gestion considérées comme des fonctions Expectant et les compétences de dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui permettent la levée de l'avantage concurrentiel des mécanismes d'entreprise, anticiper les évolutions dans les organisations à identifier et à mobiliser et à développer leurs compétences individuelles et collectives et l'organisation et d'améliorer la gestion des ressources humaines, et par conséquent la valeur réelle de l'entreprise réside dans la valeur des ressources humaines les compétences et la capacité d'utiliser les connaissances inhérentes et les transformer en applications à réaliser des performances exceptionnelles ainsi leur compétitivité.

Cette note a abordé l'impact de la gestion des fonctions et des compétences sur l'expectative avantage concurrentiel de l'institution et la mesure de l'adoption de l'institution algérienne pour ce concept.

**Mots-clés: gestion Expectative, compétences, ressources humaines, un avantage concurrentiel.**

### **abstract**

The expected management of jobs and competencies is one of the most important mechanisms currently in place in the field of human resources management, which allows to increase the competitive advantage of the organization, anticipate the development of organizations, identify and mobilize and develop individual and collective competencies, and organize and improve the management of human resources. And its ability to employ knowledge and transform it into applications that achieve outstanding performance and thus improve their competitiveness.

This note addressed the extent to which the prospective management of jobs and competencies affected the competitive advantage of the institution and the extent to which the Algerian institution adopted this concept.

**Key words: predictive management, competencies, human resources, competitive advantage.**