

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

التسيير التقديري للموارد البشرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر (مطاحن)

إشراف الأستاذ:

مجلخ سليم

من إعداد الطلبة:

✓ بوثلجة ياسمين

✓ مزدود صبرينة

السنة الجامعية: 2017-2018



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

التسيير التقديري للموارد البشرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر (مطاحن)

إشراف الأستاذ:

مجلخ سليم

من إعداد الطلبة:

✓ بوثلجة ياسمين

✓ مزدود صبرينة

السنة الجامعية: 2017-2018

# دُعَاءٌ

بِسْمِ اللَّهِ رَبِّي لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ خَلَقْتَنِي

وَأَنَا عَبْدُكَ وَأَنَا عَلَى عَهْدِكَ وَوَعْدِكَ مَا اسْتَطَعْتُ

أَعُوذُ بِكَ مِنْ شَرِّ مَا صَنَعْتَ وَأَبُوءُ لَكَ بِنِعْمَتِكَ عَلَيَّ

وَأَبُوءُ لَكَ بِذُنُوبِي فَاعْفُرْ لِي ذَنْبِي فَإِنَّهُ لَا يَغْفِرُ

الذُّنُوبَ إِلَّا أَنْتَ

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

" إِذَا مَاتَ بَنُ آدَمَ انْقَطَعَ مِنْ ثَلَاثَ:

صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ، أَوْ عِلْمٌ يَنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٌ صَالِحٌ يَدْعُوهُ"

يَقُولُ عِمَادُ الْأَصْفَهَانِيِّ:

إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتُبُ أَحَدٌ كِتَابًا فِي يَوْمِهِ إِلَّا قِيلَ عَنْهُ لَوْ زِيدَ هَذَا الْمَكَانَ أَحْسَنَ،

وَلَوْ زِيدَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تَرَكَ هَذَا لَكَانَ أَجْمَلَ



# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون "

نحمد الله سبحانه و تعالى الذي سير لنا الظروف و انعم علينا  
بالقوة و الصبر

حتى واصلنا إلى ما نؤمن عليه و نشكره على نعمة العقل التي  
أوصلتنا إلى هذا المستوى .

نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المؤطر مجلخ سليم على المجهود  
المبذول و كذا على  
توجيهاته طيلة مدة البحث .

كما نتقدم بالشكر الخاص أيضا لجميع الأساتذة المساعدين وعمال  
جامعة 8 ماي 1945.

إلى أمي

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله

والصلاة والسلام على النبي المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم

وعلى آله وصحبه وبعد.....

إلى من كانت ولا زالت منبع الحنان ورمز الأمل

إلى من سقتني حبا وأطعمتني نصائحها إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها

إلى مصدر السعادة ودواء كل سقم... إليك "أمي الغالية"

إلى من تحدى الحياة بحلاوتها ومرارتها إلى من أفنى عمره من أجلنا إلى من أبلى

شبابه في خدمتنا إلى رمز التحدي والعزيمة ... "إليك أبي"

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من ساندوني و أعطوني القوة والعزيمة لبلوغ هدفي إلى أصدقاء دربي

يا أمي يا أبي  
يا صبري يا منيتي  
يا من ساندوني



## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان             |
|--------|---------------------|
| .....  | الشكر.....          |
| .....  | الاهداءات.....      |
| .....  | فهرس المحتويات..... |
| .....  | فهرس الجداول.....   |
| .....  | فهرس الأشكال.....   |
| .....  | مقدمة عامة.....     |
| .....  | أ- ز.....           |

### الفصل الأول: التسير التقديري للموارد البشرية

|    |  |
|----|--|
| 9  | تمهيد.....   |
| 10 | المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.....                   |
| 10 | المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....                         |
| 11 | المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.....                        |
| 12 | المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....                        |
| 12 | المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....                        |
| 16 | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية التسير التقديري للموارد البشرية.....      |
| 16 | المطلب الأول: تعريف التسير التوقعي للموارد البشرية.....                |
| 17 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسير التقديري للموارد البشرية.....       |
| 19 | المطلب الثالث: النماذج المتتابعة للتسير التقديري للموارد البشرية.....  |
| 20 | المطلب الرابع: مقومات ومشاكل غياب التسير التقديري للموارد البشرية..... |



## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| 22 | المبحث الثالث: ركائز التسيير التقديري للموارد البشرية .....              |
| 22 | المطلب الأول: أساسيات التسيير التوقعي للموارد البشرية .....              |
| 22 | المطلب الثاني: أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية .....              |
| 23 | المطلب الثالث: شروط نجاح ومسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية ..... |
| 24 | المطلب الرابع: آليات تحسين التسيير التقديري للموارد البشرية .....        |
| 26 | المبحث الرابع: التسيير التقديري للموارد البشرية من المنظور العملي .....  |
| 26 | المطلب الأول: خطوات التسيير التقديري للموارد البشرية (الهيكلية) .....    |
| 28 | المطلب الثاني: تحديد عدد وأنواع الوظائف والموارد البشرية اللازمة .....   |
| 35 | المطلب الثالث: جرد الموارد البشرية وتحليل تطورها في المستقبل .....       |
| 42 | المطلب الرابع: تحليل المتاح الفروقات ومخططات العمل .....                 |
| 47 | خاتمة الفصل .....  |

### الفصل الثاني: تأثير التسيير التقديري للموارد البشرية على الميزة التنافسية

|    |   |
|----|---|
| 49 | تمهيد .....                                       |
| 50 | المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية .....   |
| 50 | المطلب الأول: مفهوم المنافسة .....                |
| 51 | المطلب الثاني: مفهوم التنافسية .....              |
| 52 | المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية .....       |
| 52 | المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية .....       |
| 54 | المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية ..... |



|    |   |
|----|---|
| 54 | المطلب الأول: خصائص وأسس الميزة التنافسية                                   |
| 57 | المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية                                      |
| 59 | المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية                       |
| 60 | المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية                                       |
| 62 | المبحث الثالث: نماذج تخدم الميزة التنافسية                                  |
| 62 | المطلب الأول: نموذج بورتر   |
| 69 | المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز                                      |
| 71 | المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز                                      |
| 72 | المطلب الرابع: مجالات صناعة الميزة التنافسية                                |
| 74 | المبحث الرابع: مساهمات التسيير التقديري للموارد البشرية في الميزة التنافسية |
| 74 | المطلب الأول: تخفيض التكاليف الأنشطة الأساسية للموارد البشرية               |
| 75 | المطلب الثاني: التحكم في المسار الوظيفي                                     |
| 75 | المطلب الثالث: جذب و الحفاظ على الكفاءات                                    |
| 76 | المطلب الرابع: تحقيق الجودة في أداء المهام                                  |
| 78 | خاتمة الفصل   |

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 80 | تمهيد                                 |
| 81 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر  |
| 81 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة |

|     |   |
|-----|---|
| 83  | المطلب الثاني: وظائف ونشاطات مجمع عمر بن عمر .....                |
| 83  | المطلب الثالث: أهداف مجمع عمر بن عمر. ....                        |
| 84  | المطلب الرابع: جودة منتجات مجمع عمر بن عمر.....                   |
| 85  | المبحث الثاني: تقديم مؤسسة عمر بن عمر ( المطاحن).....             |
| 85  | المطلب الأول: تعريف مطاحن عمر بن عمر.....                         |
| 85  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر ( المطاحن) ..... |
| 90  | المطلب الثالث: طبيعة نشاط مطاحن عمر بن عمر .....                  |
| 93  | المطلب الرابع: أهداف مطاحن عمر بن عمر. ....                       |
| 94  | المبحث الثالث: منهجية الدراسة .....                               |
| 94  | المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة .....                          |
| 95  | المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....                                 |
| 96  | المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....                                 |
| 97  | المطلب الرابع: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية .....   |
| 99  | المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة و تحليلها .....                  |
| 99  | المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....                         |
| 106 | المطلب الثاني: عرض إجابات الدراسة حسب المحاور .....               |
| 125 | المطلب الثالث: تحليل و تفسير النتائج و اختبار صحة الفرضيات .....  |
| 134 | خاتمة الفصل .....   |

## فهرس المحتويات

---

|     |       |                        |
|-----|-------|------------------------|
| 136 | ..... | خاتمة عامة             |
| 141 | ..... | قائمة المصادر والمراجع |
| 146 | ..... | الملاحق                |

## فهرس الجداول والأشكال

| الصفحة   | عنوان الجدول  |
|----------|---|
| 38.....  | جدول (1): احتمالات الحركة   |
| 41.....  | الجدول (2): احتمال كل بديل  |
| 70.....  | الجدول(3): معايير النموذج   |
| 71.....  | الجدول(4) : معايير النموذج  |
| 99.....  | الجدول رقم(5): يوضح مقياس ليكرت   |
| 99.....  | الجدول(6): يوضح صدق و ثبات المقياس:   |
| 100..... | الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس                             |
| 101..... | الجدول رقم(8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن                               |
| 102..... | الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                     |
| 104..... | الجدول رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية                          |
| 104..... | الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي                   |
| 106..... | الجدول رقم(12): يبين الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة                           |
| 107..... | الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين العبارات:                               |
| 109..... | الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين العبارات                                |
| 110..... | الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين العبارات                                |
| 111..... | الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين العبارات                                |
| 113..... | الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين العبارات                                |
| 115..... | الجدول رقم(18): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور |

## فهرس الجداول والأشكال

---

- الجدول رقم(19): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور.....118
- الجدول رقم(20): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور.....120
- الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور .....122
- الجدول رقم (22): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور .....123
- الجدول رقم(23): يوضح اختبار الانحدار الخطي المتعدد.....126
- الجدول (24): يوضح اختبار ستيودنت.....128
- الجدول رقم(25): يوضح اختبار فيشر.....129



## فهرس الجداول والأشكال

| الصفحة   | عنوان الشكل   |
|----------|---|
| 26.....  | الشكل (1): الشكل القاعدي للتسيير التقديري للموارد البشرية   |
| 27.....  | الشكل (2) الخطوات العملية للتسيير التقديري للموارد البشرية  |
| 33.....  | الشكل (3): طريقة دلفي                                       |
| 38.....  | الشكل (4): بداية السلسلة                                    |
| 40.....  | الشكل (5): شجرة الاحتمالات لتقدير بتركيب الموارد البشرية    |
| 43.....  | الشكل (6): أساليب التعامل مع الفائض والعجز                  |
| 46.....  | الشكل (7): ملخص التسيير التقديري للموارد البشرية            |
| 58.....  | الشكل (8): دورة حياة الميزة التنافسية                       |
| 63.....  | الشكل (9): نموذج القوى الخمسة                               |
| 66.....  | الشكل (10): يوضح سلسلة القيمة                               |
| 68.....  | الشكل (11): يمثل الاستراتيجيات التنافسية                    |
| 90.....  | الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر (المطاحن) |
| 95.....  | الشكل رقم (13): يوضح نموذج الدراسة                          |
| 100..... | الشكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس           |
| 101..... | الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن            |
| 103..... | الشكل (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي       |
| 104..... | الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية        |
| 105..... | الشكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي |



# مقدمة

لقد أفرزت العولمة انفتاح أسواق منافسة حادة و بروز متغيرات كثيرة وتطورات تقنية هائلة، مما وضع المؤسسة في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العالي لمواجهة التغيير والمنافسات و تطلعات الزبائن المتزايدة ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الاعتماد على نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أداؤها إلى درجات متعالية تفوق بها على منافسيها وترفعها إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

و لذلك أصبحت المؤسسة تعتمد على إدارة الموارد البشرية التي هي مصدر أساسي لتحقيق التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية من خلال الاعتماد على أساليب جديدة من بينها التسيير التقديري للموارد البشرية الذي أصبح الوجهة الحديثة التي تتجه لها المؤسسة، فهو يعتبر حجر زاوية و منهجا متكاملا تعتمد عليه المؤسسات في أداء أعمالها، و متطلبا أساسيا للحد من مشاكل المؤسسات في جانب الموارد البشرية في كيفية الحصول و الحفاظ عليها، وإعطاء صورة إيجابية عنها من خلال اعتمادها رؤية حديثة يستند عليها، لأن امتلاك المؤسسة موارد بشرية بكفاءة عالية يعتبر الثروة الأولى و الجوهر الأساسي للمؤسسة، و أحد العوامل الأساسية التي تساعد على إيجاد مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسي المؤسسات.

و هذا ما يؤكد عصرنا الحالي، فالفرق بين المؤسسة الناجحة و المؤسسة غير الناجحة لا يرتبط في امتلاك موارد مادية و بشرية بل في كيفية التعامل معها و كيفية استغلالها في الوقت و المكان المناسبين، و كيفية الحصول عليها قبل أي منافس، و خلق بها مزايا تنافسية ليست في متناول الجميع، فالمزايا التنافسية في وقتنا الحالي تعتبر العامل الأساسي التي تقوم عليه المنافسة، كما تعتبر العامل الذي به تستمر المؤسسات في العطاء و النجاح.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

إن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أدت إلى ظهور العديد من التحديات التي تأثر في المؤسسة، مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسة على إيجاد بيئة مناسبة للعمل و الاستمرار و من هذه المفاهيم التسيير التقديري للموارد البشرية .

و قد وقع اختيارنا التسيير التقديري للموارد البشرية لما له أهمية بالنسبة للمؤسسة و أيضا تأثيرات إيجابية.



و من هنا قمنا ببلورة الإشكالية و صياغتها كالآتي:

ما مدى تأثير التسيير التقديري للموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة؟.

ومن هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التابعة للجانب النظري:

- ما هو التسيير التقديري للموارد البشرية ؟
- ما هي الميزة التنافسية ؟
- أما الأسئلة التابعة للجانب التطبيقي هي كالآتي:
- هل يوجد أثر لتخفيض تكاليف الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن؟.
- هل يوجد أثر للتحكم في المسار الوظيفي على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن ؟.
- هل يوجد أثر لجذب و الحفاظ على الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن ؟.
- هل يوجد أثر لتحقيق الجودة في أداء المهام على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن ؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة قمنا بصياغة فرضية أساسية و التي مفادها كالآتي:

- الفرضية الرئيسية: توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري للموارد البشرية و تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن.

و يندرج على هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية:

الفرضيات الفرعية:

فرضيات الجانب النظري:

الفرضية الفرعية الأولى: التسيير التقديري للموارد البشرية هو محاولة معرفة احتياجات المؤسسة من موارد بشرية في المستقبل.

الفرضية الفرعية الثانية: الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على التفرد في السوق بخصائص فريدة تمتلكها إلا هي .

فرضيات الجانب التطبيقي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لتخفيض تكاليف الموارد البشرية ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتحكم في المسار الوظيفي ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لجذب و الحفاظ على الكفاءات ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لتحقيق الجودة في أداء المهام ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن.

ثالثا: أهمية الدراسة:

-تكمّن أهمية الدراسة من خلال الخلفية النظرية المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية و الميزة التنافسية، خاصة ومع النقص الملحوظ في هذا الجانب خاصة في جانب التسيير التقديري للموارد البشرية فلقد لاحظنا نقص مذكرات في مكتبة الجامعة ، بالإضافة إلى المساهمات المتوقعة لنتائجها والتي سوف تفيد في إظهار أهمية التسيير التقديري و مدى مساهمته في تحسين و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛

-تغيير النظرة اتجاه الموارد البشرية كونها منبع للميزة التنافسية؛

-تسليط الضوء على مفاهيم جديدة تخدم المؤسسات و بصفة خاصة المؤسسات الجزائرية؛

-إعطاء للمؤسسات الجزائرية اتجاهات حديثة للتغلغل في الأسواق العالمية و مواجهة المنافسة ؛



رابعاً: أهداف الدراسة:

-تشخيص واقع تطبيق المؤسسات الجزائرية للتسيير التقديري للموارد البشرية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية؛

-قياس تأثير التسيير التقديري للموارد البشرية على الميزة التنافسية؛

-الوصول إلى الجوانب الايجابية للتسيير التقديري للموارد البشرية على الميزة التنافسية؛

خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار الموضوع من ذاتية و موضوعية.

1-الأسباب الذاتية:

-الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث في هذا الموضوع؛

-أهمية الموضوع خاصة مع التطورات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

2-الأسباب الموضوعية:

-الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في التأثير على المزايا التنافسية في وقتنا الحالي؛

-معرفة مدى تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية.

سادساً: منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لإبراز دور التسيير التقديري في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية عمر بن عمر للعجائن، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وهو يعتمد على تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه وعليه قمنا بالعمل الميداني في إحدى المؤسسات الجزائرية، بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى تلك المؤسسة.

سابعاً: صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مراجع حديثة تماشى مع الموضوع؛
- عدم الجدوية في الإجابة على الاستبيان؛
- قلة الدراسات التي تناولة الموضوع بجانبه بشكل معمق؛
- قلة الدراسات في جانب التسيير التقديري للموارد البشرية؛
- صعوبة التواصل مع المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

ثامناً: دراسات سابقة:

بوازيد وسيلة: بعنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 1 2011-2012.

واتبعت أكثر مناهج البحث العلمي استخداماً وهو المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته، كما تم الاستناد لتحقيق منهجية الدراسة على أساليب التالية: المسح المكتب، أسلوب دراسة حالة.

قامت الباحثة بطرح الإشكالية التالية: هل يمكن الاعتماد على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وهدفنا الدراسة إلى: تحديد الكفاءات التي تعتبر مصدراً للميزة التنافسية الدائمة للبنوك، وإثارة النقاش حول قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى:

- إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوماً حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي التي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية؛

- إن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد



والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل " وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة؛

- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتحديد مواردها وكفاءتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتحديد حافظة مواردها وكفاءاتها.

عبد الله الفايذة: بعنوان التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية(دراسة حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة 2006-2007.

واتبعت الباحثة المنهج التحليلي - الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فاعتمدت فيه على المنهج التحليلي الكمي.

قامت الباحثة بطرح الإشكالية التالية: ما هو دور وأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة؟ وماهي مكانته في المنشآت الجزائرية؟

تناولت الباحثة في الجانب النظري فصلين هما: وظيفة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، الخطوات العملية لتسيير التقديري للموارد البشرية، أما في الجانب التطبيقي خصصت له فصلا كاملا حيث اعتمدت إلى توضيح سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية والسيرورة المتبعة لها على مستوى الشركة.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى أن التسيير التقديري للموارد البشرية هو:

- هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنشأة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.
- هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنشأة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.
- هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة.

تاسعا: هيكل الدراسة:

و لأجل تحقيق ذلك ارتأينا تقسيم دراستنا إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث قمنا في الفصل الأول بالتعرض إلى التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال مجموعة من المفاهيم الخاصة به و دراسة جوانبه.

أما في الفصل الثاني تناولنا الميزة التنافسية بكل جوانبها، كما تطرقنا إلى العلاقة بين التسيير التقديري للموارد البشرية و الميزة التنافسية.

و في الفصل الثالث قمنا بمعالجة الموضوع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها.

## الفصل الأول

### التسيير التقديري للموارد البشرية





## تمهيد

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كثيرة تفرض عليها إيجاد أساليب جديدة من أجل ضمان البقاء والاستمرار، و من أهم تلك الأساليب تبني نهج إدارة الموارد البشرية الذي سيوفر للمؤسسة الاهتمام المناسب بالموارد البشرية عن طريق تحسين أدائها وذلك بمجموعة من الوظائف المتكاملة التي تخلق الجو الملائم للعمل بفعالية وكفاءة.

يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية الانطلاقة الأولى للوظائف لمعرفة الاحتياجات من الموارد البشرية، وكيفية التعامل مع المشاكل الخاصة بعدد ونوع الموارد البشرية في المستقبل، وللتعرف جيدا على التسيير التقديري للموارد البشرية سوف نتطرق إلى أهم جوانب التسيير التقديري للموارد البشرية، من تعاريف وأهمية وأهداف، أساسيات، ركائز، الجانب العملي منه.

## المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية داخل المؤسسات، ونظرا للاهتمام المتزايد بمهم فقد توجب بالمؤسسات وضع إدارة خاصة بالموارد البشرية تهتم بكل احتياجاتهم، وتلبي رغباتهم، وتوفير الجو الملائم للعمل.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

توجد مجموعة من التعاريف حول إدارة الموارد البشرية نذكر منها:<sup>1</sup>

يعرفها "Armstrong": "على أنها هي نهج إستراتيجي متماسك إزاء إدارة الأصول الأكثر قيمة داخل المؤسسة، وإدارة الأفراد الذين يعملون فيها، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فردي وجماعي.

يعتقد ستوري أن إدارة الموارد البشرية يمكن اعتبارها مجموعة من السياسات المرتبطة على أساس إيديولوجي وفلسفي."

تعرفها "Richa": "هي عملية إدارة الأفراد في المؤسسات، بطريقة منظمة وشاملة، وهذا يشمل مجالات التوظيف، والاحتفاظ، دفع امتيازات الإعداد والإدارة، وإدارة الأداء، والتغيير وإدارة ورعاية المخارج من المؤسسة."<sup>2</sup>

و يعرف "Ferrary": "إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأدوات والممارسات (توظيف، تدريب، أجور، وتقييم وإدارة المهن) والتي تشكل نظاما إداريا متماسكا هدفه تنفيذ البعد الإنساني لإستراتيجية المنظمة."<sup>3</sup>

تعرفها "سعاد": "هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، صيانتها، الحفاظ عليها لتحقيق أهداف المؤسسة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Michael Armstrong, **Human Resource Management practice**, 10<sup>TH</sup> edition, kogan page, London, 2006, p1.

<sup>2</sup>Richa Khanteta , **Humain Ressource Management**, first édition, Biyani groupe of collèges, London, 2011, p7.

<sup>3</sup> Michel Ferrary, **Management Des Ressource Humaines**, dunod, Paris, 2014, p3.

<sup>4</sup>سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

أما "عزام" يعرف إدارة الموارد البشرية: "هي عملية جذب وتطوير و الاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية وعلى كفاءة لأداء الأعمال المطلوبة منها على الوجه الصحيح".<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الطريقة التي تهتم بالأفراد داخل المؤسسة، واستخدام مجموعة من الأدوات من أجل تلبية كافة احتياجات أفراد المؤسسة للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

لا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة الموارد البشرية ناجحة في برامجها وهذا راجع لأهميتها داخل المنظمة بحيث تتمثل أهميتها في: <sup>2</sup>

- اختيار الأفراد وتدريبهم وتقوم أدائهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم؛
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم طاقتهم ومهاراتهم في العمل؛
- توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وتوسيع الإنتاج.<sup>3</sup>
- و تتمثل إدارة الموارد البشرية أيضا في:
- ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر أن إدارة الأفراد وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات).<sup>4</sup>
- كما نجد: <sup>5</sup>

- إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع و صياغة سياسات الموظفين في المؤسسة؛
- تقدم إدارة الموارد البشرية المشورة لگذارات الأخرى حول الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية؛
- تحقق إدارة الموارد البشرية الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عزام علي، إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014 ص 6.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار الجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 20.

<sup>3</sup> صلاح هادي الحسيني، اعتصام شكري، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 20014، ص 15.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أوسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 14.

<sup>5</sup> Monmoham Joshi, Human Resource Management, 1<sup>st</sup> edition, book boon, 2013, p11.

<sup>6</sup> Zoru senyucel, managing the Human Resource in the 21<sup>st</sup>, ventus publishing, 2009, p18.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، لأن عمل إدارة الموارد البشرية يساهم في إنجاز الأهداف نفسها التي يسعى المدبرون لإنجازها، وتمثل

أهدافها في ما يلي:<sup>1</sup>

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري؛
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج؛
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.<sup>2</sup>
- كما يمكن تمييز الأهداف التالية:<sup>3</sup>
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف؛
- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي؛
- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.<sup>4</sup>

### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموعة من الوظائف، وتختلف حسب حجم وطبيعة عمل المؤسسة، وتختلف حسب تقسيم كل كاتب، تقسمها "Jean marie Peretti" كالأتي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد عبده حاض، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص33.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>3</sup> مانع عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص33.

<sup>4</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، 27.

<sup>5</sup> Jean marie Peretti, Ressources humaines, 9<sup>e</sup> éditions, Vuibert, paris, p36.



إدارة شؤون الموظفين:

- هذه الوظيفة بدأت بالوجود في المؤسسة وأصبح ينظر إليها، هذا الجانب يتداخل:
- تدوين، متابعة ومراقبة البيانات الفردية والجماعية لعمال المؤسسة: ملفات قاعدية، تحديث الحركات، إحصائيات الموظفين... الخ؛
- حفظ الوثائق والسجلات المطلوبة بموجب اللوائح السارية؛
- تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية في المؤسسة؛
- العلاقة مع الخدمات الإدارية للأفراد، مفتشية العمل، مصالح المعلومات الخارجية والداخلية أو خدمات التوثيق؛
- إدارة التعويضات؛
- حساب الرسوم الاجتماعية؛
- إدارة شؤون الموظفين تطبيق الأحكام القانونية، التنظيمية، الاتفاقيات والتدابير المصاحبة لتنفيذ قرارات إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية والتكاليف

التعبير " إدارة الموارد البشرية " يغطي الإدارة الديناميكية للأفراد في المؤسسة، على وجه الخصوص:

- إدارة العمالة، الإدارة المستقبلية للعمالة، برامج التوظيف، درة المسار الوظيفي، تحليل الوظائف، تقييم الأفراد؛
  - إدارة الترقيات انطلاقاً من تحليل وتقييم الوظائف، سياسات المكافآت، تقاسم الأرباح والمشاركة.
- توجد خمسة وظائف لإدارة الموارد البشرية وأربعة لإدارة التكاليف:

إدارة الموارد البشرية:

- التوقع بالاحتياجات كما ونوعاً؛
- التوظيف؛
- سيرورة التنظيمية لتقييم العمالة | المناصب؛
- سيرورة التنظيمية لتقييم الأفراد؛
- الترقيات والتحويلات.

### إدارة تكاليف الأفراد:<sup>1</sup>

- رصد تطور نظم التعويضات؛
- مراجعة الحالات الفردية؛
- تطور ميزانية تكاليف الأفراد؛
- البحث عن خفض التكاليف.

### التدريب:

تزويد المؤسسة بالمهارات والخبرات اللازمة لتأمين التوافق بين متطلبات واحتمالات المستقبل والإمكانيات المتاحة لديها في الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

### التنمية الاجتماعية:

هذا الميدان يغطي عدة جوانب :

- إعادة تنظيم العمل؛
  - تحديد المناصب وإدارة الكفاءات؛
  - التكيف مع التكنولوجيا الجديدة؛
  - تطور شكل التنظيم والتكيف مع تغيرات حجم نشاط ؛
  - الأساليب التشاركية ( حلقات الجودة...) وتطوير الإبداع؛
  - تطوير أدوات المشاركة المالية ( فوائد، مخطط الادخار...).
- إنه يعكس الجانب المبتكر من الوظيفة.

### الإعلام والاتصال:

من بين مهام مدير الموارد البشرية :

- تحديد الجماهير وتصميم الرسائل؛
- إدارة الوسائل.

يتدخل مدير الموارد البشرية في تحديد سياسات الإعلانات متجانسة في أهدافها واختياراتها وإجراءات الإعلام، كما أن الاتصال الرسمي بمكانة في سيرورة الإعلام والاتصال.

<sup>1</sup> Jean marie Peretti, Opp.cit, p36.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الزموم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص224.



مسؤول الموارد البشرية يضمن مباشرة سير المعلومة داخل المؤسسة، الأفراد، التطور التكنولوجي، تجاري، البشري...

### تحسين ظروف العمل<sup>1</sup>:

حركة تحسين ظروف العمل تطورت منذ السبعينات. ويختلف الوعي بالمشكل وفقا للمؤسسة، لتحسين ظروف العمل، مسؤول الموارد البشرية له دور محدد في النصوص التي توجه عمله مجلس العمل ولجنة الصحة والسلامة.

### المواضيع الأساسية:

- النظافة و الأمن؛
- ظروف العمل؛
- تحسين أوقات العمل؛
- إدارة النشاطات الاجتماعية؛
- الصحة المهنية.

### العلاقات الاجتماعية:

خمسة أسئلة تحصر دور مسؤول الموارد البشرية :

- من يرأس الاجتماعات مع ممثلي الأفراد عادة ؟
- من يرأس لجنة المؤسسة عادة ؟
- من يرأس الاجتماعات مع النقابات ؟
- من يتفاوض سنويا علي الأجور وأوقات العمل ؟
- من يقوم بتفاوضات أخرى ؟

### تقديم المشورة في التدرج الهرمي لإدارة الأفراد:

يشغل وظيفة استشارية، مسؤول الموارد البشرية يتقاسم مساهماته بين أربعة ميادين :

- الإجراءات وطرق إدارة الموارد البشرية؛
- معالجة حالات الأفراد؛
- حل النزاعات الفردية؛

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti, Op.cit, p37.

- حل النزاعات الجماعية.

### العلاقات الخارجية:

غالبا ما يكون صاحب الوظيفة مسؤولا عن العلاقة مع:

- مفتشية العمل؛
- الضمان الاجتماعي؛
- مجلس المحامين؛
- الغرفة \ الإتحاد، نقابة، أرباب العمل، النقابة؛
- التعليم ( العام والتقني )؛
- المنظمات المتخصصة؛
- المنظمات المحلية؛
- الصحافة الاجتماعية.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية التسيير التقديري للموارد البشرية

كل مؤسسة ستجد نفسها موجهة لإنجاز صورة مستقبلية لمواردها البشرية، التي تعتبر حجر الأساس لكل وظيفة من الوظائف سواء كانت المؤسسة جديدة أو المؤسسات القائمة. و سنعرض في هذا المبحث تعريفا بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ثم إلى الأهمية والأهداف، إلى النماذج المتابعة للتسيير التقديري للموارد البشرية، والمشاكل التي تنجم عن غيابه.

#### المطلب الأول: تعريف التسيير التوقعي للموارد البشرية

توجد مجموعة من التعارف متداولة للتسيير التقديري للموارد البشرية و سوف نتطرق إلى بعض منها:

حسب جاك "فيت": "التسيير التقديري للموارد البشرية هو العثور على أفضل المسارات مكن خلال كتلة من البيانات للتوقع بالقوى العاملة والكشف على القيمة، يستخدم مجموعة من التقنيات مثل الإستراتيجية التي تستخدم حقائق حالية وتاريخية من أجل التقدير بالمستقبل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Jacfitz John Mattox, predictive analytics for human resources, sas institute, USA, 2014, p3.

"التسيير التقديري للموارد البشرية هو القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد الموجودين في المنظمة والتوقع باحتياجات المنظمة مستقبلاً، وهو تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين المنظمة من الحصول في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين".<sup>1</sup>

"التسيير التقديري للموارد البشرية هو كل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية الحالية للحصول على نظرة حول المستقبل وبالتالي اتخاذ قرارات مستنيرة باستخدام تلك البيانات، كما يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية بتحديد الاتجاهات المتعلقة بغياب الموظفين المفرط، أدائهم، إدارة المواهب، والعديد من الجوانب المتعلقة بالموظفين".<sup>2</sup>

التسيير التقديري للموارد البشرية "هو عملية التقدير بعدد و نوعية الموارد البشرية اللازمة للعمل، و مدى إمكانية تلبية تلك الحاجة في الوقت و المكان المناسبين لضمان تنفيذ مهام المؤسسة بكفاءة و فعالية".<sup>3</sup>

مما سبق نستخلص أن التسيير التقديري للموارد البشرية هو مجمل الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل كما ونوعاً وأيضاً من أجل الحصول على الموارد البشرية في الوقت المناسب ووضعها في مناصبها المناسبة.

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير التقديري للموارد البشرية

التسيير التقديري للموارد البشرية يساعد المؤسسة على تحقيق إستراتيجيتها لما له من أهمية كبيرة و أهداف يسعى إلى تحقيقها.

#### أولاً: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية

تتلخص أهمية التسيير التوقعي للموارد البشرية فيملي يلي:<sup>4</sup>

- يساعد التسيير التوقعي للموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيئ على اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والترقية، والنقل، والتدريب؛

<sup>1</sup>www.fr. scribd.com( 16\03\2018 ).

<sup>2</sup>www.expptreck.com16\03\2018).

<sup>3</sup> مساوي زهية، التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بل قايد تلمسان، 2003، ص33.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 162.

- يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية في التخلص من الفائض والعجز ، بالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد؛
- لا يسبق التسيير التقديري للموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظيفة وإعداد العاملين المطلوبين فيها؛
- يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية على تقدير المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم؛
- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

#### ثانيا: أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية

- توجد مجموعة من أهداف التسيير التوقعي للموارد البشرية نذكر منها:<sup>1</sup>
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسباب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع؛
- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة؛
- التعرف على واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل؛
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر؛
- التوقع بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل؛
- تحديد معالم وسياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة؛
- كما يساعد على وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص132.

<sup>2</sup> عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص54.



- يساهم في التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية؛

- يؤدي إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للموارد البشرية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها.

### المطلب الثالث: النماذج المتتابعة للتسيير التقديري للموارد البشرية

توجد مجموعة من النماذج القريبة من التسيير التقديري للموارد البشرية و التي تخدم و كانت بداية للتسيير التقديري للموارد البشرية و سوف نتطرق إلى بعضها منها.

#### 1- التخطيط الاستراتيجي والتسيير التقديري<sup>1</sup>

يمكن تحديد نماذج التسيير التقديري في المجال الاجتماعي في نهاية الستينات وكانت تسجل تطبيقاته ضمن سيرورة إجراءات قديمة نوعا ما للتخطيط الاستراتيجي، وقد جاءت كنتيجة لتصور جديد للمؤسسة واعتبارها كنظام مفتوح على المحيط الخارجي أكثر تعقيدا، نماذج التخطيط الاستراتيجي تم إعدادها منذ الخمسينات.

#### 2- من التسيير التقديري للموارد البشرية إلى التسيير التقديري للمسار الوظيفي

التسيير التقديري للمسار الوظيفي يتعد في جوانبه عن الحيادية العلمية السابقة، ويبحث عن ترقية فكرة الإدارة بوجه إنساني، الكتاب البارز في هذه الفترة هو الذي نشر عام 1972 من طرف p.Jardilier و يقترح التعريف الأتي: "من أهداف التسيير التقديري، التوقع بتينات الأفراد حسب التطلعات الفردية واحتياجات المؤسسة".

#### 3- أزمة البترول الأولى وما ترتب عنها

أعطت أزمة البترول الأولى سنة 1973 ضربة قاضية لكل السيرورات الهادفة إلى التقدير، لأنه لم يتوقع أي أحد بهذا الحدث.

عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقاربة التسيير التقديري للموارد البشرية لا تهتم بعد الآن إلا بالمناصب والكفاءات، ثم وضع أسسها في السبعينات.

<sup>1</sup> عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة متتوري، 2006-2007، ص ص 54، 56 .



المطلب الرابع: مقومات ومشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية

للتسيير التقديري مجموعة من المقومات التي يجب أن يركز عليها، كما له مجموعة من المشاكل التي تعرقل عمله و يجب تجنبها و سوف نتطرق إلى مجموعة من المقومات و المشاكل الأساسية في التسيير التقديري للموارد البشرية.

أولاً: مقومات التسيير التقديري للموارد البشرية<sup>1</sup>

إن التسيير التقديري للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدائتها، فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإن النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة.

و حتى يكون التخطيط سليما يجب أن يتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- وضع الأهداف؛
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة؛
- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد؛
- وجود وصف تحليلي للوظائف؛
- التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؛
- وجود تنظيم إداري واضح؛
- سرعة الإجراءات و وضوح الدورات المستندية؛
- التشريعات العمالية المعمول بها.

مما سبق نستنتج أن التسيير التقديري للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب

تحديدها بدقة للعمل أهمها:<sup>3</sup>

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة؛

<sup>1</sup> عبد الله لفايدة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص 70.

<sup>3</sup> عبد الله لفايدة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد؛
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة؛
- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس؛
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة؛
- توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، تنظيم وإجراءات العمل وقواعده...؛
- معلومات عن مصادر استقطاب وتدبير الموارد البشرية من معاهد و وحدات ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم...؛
- عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسدية، الفكرية، اتجاهاتهم، دوافعهم، أوضاعهم النفسية والاجتماعية.

#### ثانيا: مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية

إن فشل التسيير التقديري لعدة أسباب سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، و من أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التقديري نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف و/أو وجود عجز في وظائف أخرى؛
- تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية؛
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة؛
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

<sup>1</sup>كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

### المبحث الثالث: ركائز التسيير التقديري للموارد البشرية

التسيير التقديري للموارد البشرية يقوم بتزويد المؤسسة بنظرة مستقبلية عن احتياجاتها من موارد بشرية، وذلك بمساعدة مجموعة من الركائز التي تدعم سيرورة التسيير التقديري للموارد البشرية، مثل الأساسيات والأدوات و الشروط...

#### المطلب الأول: أساسيات التسيير التوقعي للموارد البشرية

- توجد مجموعة من الأساسيات التي تعتبر أساس التسيير التقديري للموارد البشرية والتي هي:<sup>1</sup>
- النظرة المستقبلية: تكون حول المنصب وليس الأفراد، تعيين المناصب والأجور لها ثم تعيين الأسماء؛
  - معالجة البيانات: من أجل تقديم معلومات ذات جودة وأهمية للمستخدمين؛
  - يجب التمييز بين التسيير التقديري للموارد البشرية والتسيير التقديري للمسار الوظيفي؛
  - تغيير أفق الإسقاط المستقبلي: أفق الموازنة سنة، والأفق الإستراتيجي ثلاث سنوات وخمسة سنوات في بعض الأحيان؛
  - السير دائما على ثلاث مراحل:
- تشخيص ⇨ التوقعات ⇨ التعليمات  
أو  
موارد ⇨ احتياجات ⇨ تعديل.

#### المطلب الثاني: أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية

توجد مجموعة من الأدوات التي تستعمل للتسيير التقديري للموارد البشرية نذكر منها:

**أدوات الملاحظة:** مثل (هرم الأعمار، هرم الأقدمية، هيكل المؤهلات...)<sup>2</sup>.

حيث يسمح هرم الأعمار بمعرفة تطور الأعمار في المؤسسة، كما يسمح هيكل المؤهلات بمعرفة ماذا يوجد في المؤسسة من كفاءات وموارد يملكون المهارات..

**أدوات المحاكاة:** تسمح بمحاكاة تطورات الموارد البشرية حسب معطيات عادة ما تكون من أحداث الماضي، النموذج سوف يقيس مخاطر الانحرافات بين طلب العمل والعرض وتحديد سنويا طرق تلاءم الكمي بين المناصب والموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bernard Martor, *contrôle de gestion sociale*, édition Vuibert, Paris, 1990, p270.

<sup>2</sup>Www. FR.SLIDESHARE.NET (13/03/2018).

<sup>3</sup> Jean Pierre, *gestion de ressources humaines*, 4 éditions, paris, 2002, p68.

أدوات تحليل العمل: الهدف من تحليل العمل هو توفير نظرة مستقبلية لتطورها وبالتالي يسمح بتوفير قاعدة مرجعية للمؤسسة وتسمى قاعدة المهن المعيارية.<sup>1</sup>

المنصب المعياري هو مجموعة من الوظائف الحقيقية والمتقاربة لمعالجتها بصفة عامة.

أدوات متابعة الموارد: يسمح التسيير التقديري بالتوافق بين الحاجات والموارد، من أجل الحصول على معلومات مفيدة، والتسيير التقديري يسمح بدمج جوانب فردية لتسيير الموارد البشرية و خاصة:

- تقييم أداء الأجراء؛
- تحديد طموحات الأجراء؛
- تقييم إمكانيات كل أجير.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: شروط نجاح ومسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية

توجد في التسيير التقديري مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر فيه من أجل نجاحه و تحقيق أهدافه، كما تقع مسؤولية التسيير التقديري على مجموعة من الفاعلين الذين سنتعرف عليهم في هذا المطلب.

أولاً: شروط نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية

إن نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية مربوط ب:<sup>3</sup>

- يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية طريقة مقارنة إجمالية وقائية لتسيير الموارد البشرية؛
- يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية نشاط مدمج في إستراتيجية المؤسسة الإجمالية؛
- يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية طريقة تسيير مشاركة للموارد البشرية؛
- بتعهد دقيق من إدارة المؤسسة يمكن الرجوع إليه مستقبلاً، الفكرة هي أن المتغير " منصب موارد بشرية هو الجانب من التطور الإستراتيجي للمؤسسة يجب تعيينه بوضوح من طرف الإدارة العامة؛
- بمشاركة مسؤولي العمليات حتى وإن لم يكن لهم نظرة واضحة حول مساهمة التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات في تحسين النتائج؛
- بالمعلومات المقدمة للأجراء حول إمكانيات تطوير مهاراتهم الوظيفية؛
- بملائمة القيود والإجراءات للأهداف المرجوة،

<sup>1</sup> Jean Pierre, Op.cit, p68.

<sup>2</sup>Www. FR.SLIDESHARE.NET (13/03/2018).

<sup>3</sup>عبد الله لفايدة، مرجع سبق ذكره، ص 67.



- بقدرة إدارات الموارد البشرية على تطبيق التحاليل ومخططات النشاط.

ثانياً: مسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية

لا تقع مسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية على شخص داخل المؤسسة وإنما هي مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا والموارد البشرية وكافة المديرين التنفيذيين، حيث يلعب كل طرف دوراً مختلفاً، فالإدارة العليا مسؤولة عن تقديم الدعم والمساندة من أجل انجازه، أما مدير الموارد البشرية فهو مسؤول عن وضع الخطط والبرامج ويعمل على جمع المعلومات وإعداد نظام معلومات الموارد البشرية؛<sup>1</sup> أما مدراء الإدارات الأخرى فهم مسؤولون ومطلعون على الخطط الإنتاجية للمؤسسة وما يلحق بها من خطط أخرى لها تأثير على التسيير التقديري للموارد البشرية، عن تحديد ما تحتاجه إداراتهم من العاملين كما ونوعاً.<sup>2</sup>

المطلب الرابع: آليات تحسين التسيير التقديري للموارد البشرية

يعتبر الهدف الرئيسي للتسيير التقديري للموارد البشرية هو تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، و توجد آليات مساعدة تقدم الدعم للتسيير التقديري للموارد البشرية من أجل تحقيق هدفه، ومنها نذكر اليقظة والاتصال.

أولاً: اليقظة

يعرفها هادج: مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير.<sup>3</sup> ويمكن تعريفها أيضاً حسب "دانييل" بأنها النشاط الذي تنفذه المؤسسة لمراقبة التطور الذي من المحتمل أن يؤثر على مستقبلها.<sup>4</sup> اليقظة هي محاولة معرفة كل ما يحيط بالمؤسسة والتنبيه من المستقبل ومعرفة ما سوف يكون باستغلال مجموعة من المعطيات التنبيهات. تعتبر اليقظة من أهم الآليات التي تساعد التسيير التقديري للموارد البشرية وذلك لأنها تقدم للمسؤولين كم من المعلومات الخاصة بتطور الموارد البشرية؛ تسمح بالمراقبة المستمرة للمحيط الخاص والعام للمؤسسة بصورة مستمرة ومتواصلة وتقديم معطيات حول مستقبل الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 236.

<sup>2</sup> محمد صالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامد، الكويت، 2004، ص 74.

<sup>3</sup> Altel Hadj, L'entreprise face la mutation Technologique, édition D'organisation, 1990, p 89.

<sup>4</sup> Daniel Rouach, La Veille Technologique, 5<sup>e</sup> édition, Avenue Reille, 2013, Paris, p 18.



تسمح بتنبية المؤسسة والتنبؤ بالعراقيل في المستقبل التي سوف تواجه المؤسسة من جانب الموارد البشرية وما إذا سوف تكون هناك ندرة في الموارد أو لا؛

تسمح بمعرفة التهديدات من جانب المنافسين وما إذا كانوا يملكون كفاءات ليست لدى المؤسسة؛  
كشف الفرص الموجودة في السوق من جانب الموارد البشرية واقتناصها وتغيير برنامج التسيير التقديري بما يتماشى مع ذلك.

### ثانيا : الاتصال

حسب "الحجازي": الاتصال هو إنتاج و توفير و نقل و تبادل المعلومات الضرورية، لإحاطة الفرد أو الجماعة بالأخبار و المعلومات الجديدة، أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة، أو التغيير و التعديل، أو توجيه السلوك وجهة معينة".<sup>1</sup>

و يعرفه "كوونتر" بأنه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل".<sup>2</sup>

أما "وليام": "يخصص الاتصال أكثر فأكثر ويتركز علي الاتصال الإداري ويقول أنه نقل المعلومات وتلقي الردود عن طريق نظام المعلومات".<sup>3</sup>

الاتصال هو إرسال موضوع معين للشخص عبر قناة وتلقيها من قبل المستقبل وفهم محتواها.

الاتصال بكافة أنواعه الرسمي وغير رسمي يساعد بتقدم :

- يقدم الاتصال معلومات لمسؤولي التسيير التقديري للموارد البشرية حول الموارد البشرية في كل الأقسام (معلومات حول المؤهلات، الخبرات، الأقدمية، الأعمار....)؛
- يساعد في وصول المعلومات في وقتها ودون تأخير؛
- يعلم المسؤولين حول المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية وما إذا كان هناك نقص أو فائض في الموارد البشرية؛
- يساعد على رقابة ومتابعة الموارد البشرية وإيصال التقارير الخاصة بهم؛
- كما يساعد الاتصال على معرفة ما إذا كان هناك في سوق العمل كفاءات يجب استقطابها أو موارد بشرية في المؤسسة قريبة من التقاعد أو نحتاج إلى تسريح...

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1990، ص19.

<sup>2</sup> George Terry, les principes des managements, Livre imprimé, France, 1995, p410.

<sup>3</sup> محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، مصر، 1974، ص122 .

### المبحث الرابع: التسيير التقديري للموارد البشرية من المنظور العملي

بعدها تعرضنا في المباحث السابقة حول أساسيات ومفاهيم حول التسيير التقديري للموارد

البشرية، سوف نستعرض في هذا المبحث التسيير التقديري للموارد البشرية من الجانب العملي الحسابي.

#### المطلب الأول: خطوات التسيير التقديري للموارد البشرية (الهيكلة)

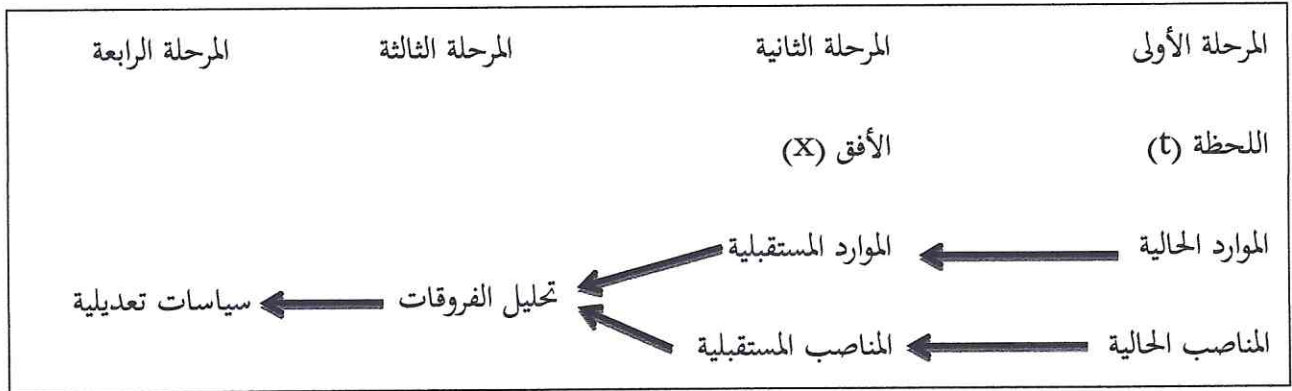
يتم تقسيم التسيير التقديري إلى مجموعة من الخطوات، كل كاتب حسب تطلعاته ورأيه

للموضوع، ويتم ترجمته إلى مراحل في شكل هياكل لتوضح وتبسط خطوات التسيير التقديري للموارد

البشرية، لكن مما لا شك فيه أن كلهم يتفقون في الشكل القاعدي للتسيير التقديري للموارد

البشرية، والشكل الموالي يوضح الشكل القاعدي للتسيير التقديري للموارد البشرية.

الشكل (1): الشكل القاعدي للتسيير التقديري للموارد البشرية



المصدر: سمية قدوش وعبد الغني داود، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

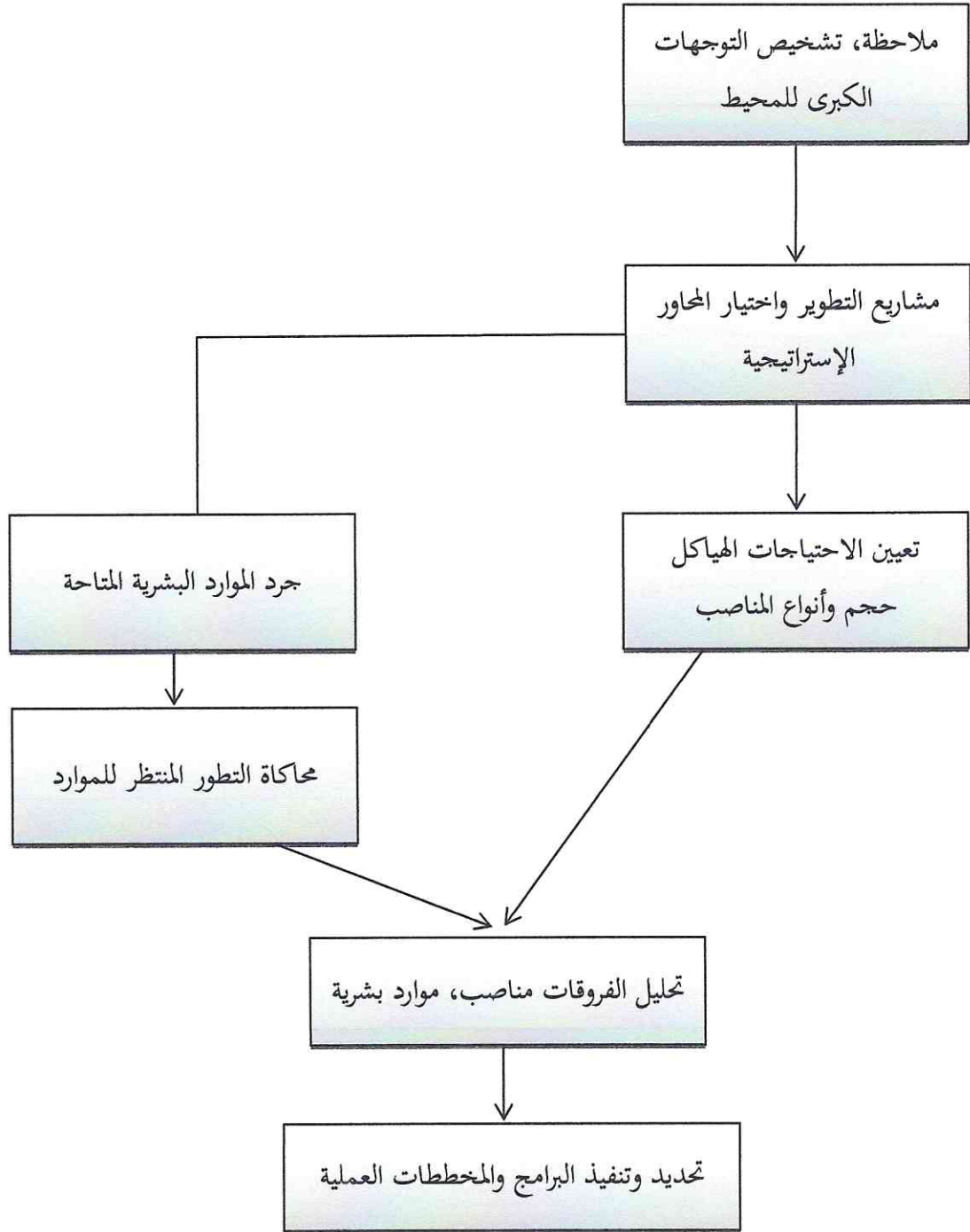
الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية المالية العدد 3، 2006 ص 95،

Www. dspace.univ-ouargla.dz، (2018،04،22).

من الشكل القاعدي للتسيير التقديري للموارد البشرية سوف نحاول استعراض الخطوات العملية للتسيير

التقديري للموارد البشرية، و التي تكون موضحة في الشكل (2).

الشكل (2) الخطوات العملية للتسيير التقديري للموارد البشرية



المصدر: عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة منتوري، 2006-2007، ص 84.

انطلاقاً من الشكل (2) نستنتج:

- نقوم بتحليل المحيط وذلك بتحليل بيئة المؤسسة بكل عناصرها؛
- نقوم بتحليل الظروف الاقتصادية ومعرفة سوق العمل وفترات الانكماش، ودراسة العرض والطلب على الموارد البشرية...؛
- نقوم بتحليل التطور التكنولوجي ومعرفة تأثيره على الموارد البشرية وكيف الآلات حلت محل المورد البشري؛
- تحليل الظروف الاجتماعية، السكان وخصائص الموارد البشرية، القيم الاجتماعية...؛
- تحليل القوانين والأنظمة الحكومية ومعرفة مدى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وفي شؤون الموارد البشرية و ما هي القوانين الجديدة الخاصة بهم والتغيرات المستحدثة...؛
- بعدها تقوم الإدارة العليا بوضع مشاريع التطوير ووضع الإستراتيجية؛
- بعدها انطلاق عملية التسيير التقديري للموارد البشرية؛
- ترجمة الخيارات الإستراتيجية إلى احتياجات وتحديد الهياكل و المناصب (حصر عدد و أنواع الأعمال المطلوبة و الموارد البشرية اللازمة)؛
- جرد المتاح من الموارد البشرية و معرفة تطوهم في المستقبل؛
- تحليل الفروقات بين المناصب و الموارد؛
- تحديد مخططات و البرامج لمعالجة الفروقات.

**المطلب الثاني: تحديد عدد وأنواع الوظائف والموارد البشرية اللازمة**

يتبع التسيير التقديري للموارد البشرية مجموعة من الخطوات العملية، فيتم تحديد أعداد و أنواع الوظائف و معرفة الموارد البشرية اللازمة، كما هو مبين في هذا المطلب.

**أولاً: حصر عدد وأنواع الوظائف المطلوبة**

عملية الحصر هي حصر النشاط وليس الموارد البشرية وعلى المسؤول عن التسيير التقديري للموارد البشرية أن يحدد عدد وأنواع النشاطات ومعرفة الأنشطة الفرعية ضمن الأنشطة الرئيسية وبعدها يقوم بتحديد عدد ونوع الوظائف في كل نشاط وبتعيين الوظائف بتحليل الوظائف وتصميم وتقييم الوظائف.



## 1- تحليل الوظائف.

يعرف حسين حريم تحليل ووصف الوظيفة بأنها تحديد واجبات والمهام ومسؤوليات كل عمل ويتم إعداد وصف لكل عمل.<sup>1</sup>

تحليل ووصف الوظيفة هو سيرورة دائمة لوصف كل ما تحتاجها الوظيفة سواء من المهام، المسؤوليات، المهارات، المعارف، السلوكيات المطلوبة، الأجر، مخاطر، بيئة العمل...

محتوى عملية تحليل وتوصيف الوظائف:

أ- تحديد الوظائف المراد تحليلها: تشتمل المؤسسة على مجموعة من الوظائف، فيجب تحديد ما إذا كان التحليل سيشمل كافة الوظائف أو فئة محددة.<sup>2</sup>

ب- جمع المعلومات اللازمة لعملية تحليل الوظائف: تحديد المعلومات التي سوف نستعملها ونحصل عليها والتي سوف نحصل عليها، والبناء عليها،<sup>3</sup> ويجب تجميعها بعناية حتى يمكن تحليلها بدقة، كي

تتمكن المؤسسة من الاستناد عليها،<sup>4</sup> و من بين الطرق المستعملة لجمع البيانات نذكر:

طريقة الاستقصاءات: إعداد نموذج معد بدقة يحتوي على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل الوظائف.<sup>5</sup>

طريقة الملاحظة: تعتمد على قيام المسؤول بجمع البيانات عن الوظائف أثناء تأدية الموارد البشرية لأعمالهم.<sup>6</sup>

طريقة المقابلة: تتم بمقابلة محل الوظيفة للشخص المراد جمع المعلومات منه.

ج- عملية تحليل الوظيفي: بعد جمع المعلومات يجب القيام بتحليلها تحليلًا دقيقًا حتى نحدد أبعاد رئيسية لكل وظيفة والخصائص المميزة لكل منها.

<sup>1</sup> حسن محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص87.

<sup>2</sup> عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص192.

<sup>3</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار الربيع للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2012 ص110.

<sup>4</sup> فريد كورتزل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص163.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص104.

<sup>6</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص75.



د- بطاقات توصيف الوظائف: إعداد بطاقات تحتوي جوانب الوظيفية، على عدد المعارف والعادات والمهارات... بصفة مفصلة، وتحتوي البطاقات على: اسم الوظيفة، اسم المنصب، المصلحة، التاريخ، اسم الموظف، أهداف الوظيفية، الأعمال الرئيسية، متطلبات الوظيفية، إطار العمل.

## 2- تصميم الوظيفة.

هو عبارة عن عملية بناء وتصميم أنشطة العمل المحددة سواء بالنسبة للفرد أو جماعة من الأفراد وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

## مداخل تصميم الوظائف:<sup>2</sup>

المدخل التحفيزي: التركيز على سمات الوظيفة ذات التأثير النفسي و التحفيزي ويتم تصميم الوظيفة على أساس الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز الداخلي.

المدخل الميكانيكي: تحديد أفضل طريقة لهيكل العمل من أجل تعظيم الإنتاجية والكفاءة وذلك من خلال الحد من تعقيدات العمل، تخفيض المهمة، تبسيط المهارة.

المدخل الحركي: يركز على القدرات والقيود النفسية ويتم تصميم الوظيفة بالطريقة التي تضمن عدم تجاوز القدرات والقيود الذهنية للأفراد.

## 3- تقييم الوظائف:

تحدد عملية تقييم الوظائف الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بغيرها من وظائف المؤسسة من

خلال مجموعة من الأساليب العلمية.<sup>3</sup>

تمر عملية تقييم الوظائف ب:<sup>4</sup>

- تقييم وضع المؤسسة؛
- القيام بعملية تحليل الوظائف؛
- تقييم الوظائف موضوعيا؛
- تصنيف الوظائف وترتيبها ضمن درجات محددة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مصر، 2009، ص51.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص168.

<sup>3</sup> زيد منير، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2008، ص161.

<sup>4</sup> صالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص84.

طرق تقييم الوظائف:<sup>1</sup>

أ- طريقة مقارنة العوامل: تتطلب لجنة تقييم الوظائف، وضع مجموعة من العوامل المقارنة التي على ضوئها تتم مقارنة الوظيفة مع الوظائف الأخرى، ومن أشهر العوامل: المسؤولية المهارة، الجهد العضلي، ... و يتم تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف وتحديد الأجر النهائي بناء على هذه العوامل.

ب- التصنيف أو التدرج: يتم تجميع الوظائف المتشابهة ووضعها في مجموعات، تمثل كل مجموعة درجة معينة، يجب إتباع الخطوات التالية:

- عمل تصنيف أولي للوظائف التي سوف يتم إخضاعها للتقييم؛
- تحليل الوظائف؛
- وضع مقاييس أهمية كل وظيفة؛
- تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة؛
- وضع حد أدنى وأعلى للأجر لكل فئة.

ج- طريقة الدرجات: تعتبر في التقييم أكثر تقدماً لأنها تقوم على تحديد عدد من الشرائح الوظيفية ووصفها وصفاً دقيقاً، تعتمد على معايير محددة للتقييم:

- وضع وصف لكل درجة مع تحديد خصائصها ومسؤوليتها؛
- وضع وصف لكل وظيفة؛
- مقارنة الوظيفة مع خصائص الدرجة ثم إحلالها في الدرجة المناسبة؛
- تقوم المؤسسة بوضع حدود دنيا وعليا لكل وظيفة من الوظائف والرواتب.<sup>2</sup>

د- طريقة النقاط:<sup>3</sup>

من أكثر الطرق شيوعاً وموضوعية في تقييم الوظائف حيث توفر أساساً ثابتاً ومستقراً لتقييم الوظائف، ويمكن تحديد مراحل هذه الطريقة كما يلي:

- تحديد عدد الدرجات المعتمدة في المؤسسة وهذا يعتمد على أهمية الوظيفة وعدد الوظائف؛
- تحديد العوامل المشتركة بين الوظائف عموماً؛
- تحديد قيمة كل عامل من هذه العوامل المشتركة؛

<sup>1</sup> وفاء برهان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن، 2013، ص 233.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 218.

<sup>3</sup> يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الورق للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2006، ص 337.

- تحديد الحد الأقصى من النقاط المعتمدة في المؤسسة؛
  - تحديد النقاط لكل عامل من العوامل المشتركة مع توزيع نقاط العامل المشتركة على عوامل الفرعية؛
  - مقارنة كل وظيفة بالعوامل المشتركة و تحديد عدد النقاط التي يستحقها كل عامل من هذه العوامل ثم تجميع النقاط للحصول على مجموع النقاط التي تستحقه الوظيفة؛
  - توزيع الحد الأقصى من النقاط على مجموع الدرجات المعتمدة في المؤسسة بطريقة منسجمة وعادلة؛
  - وضع كل وظيفة حسب نقاطها في الدرجة المناسبة؛
  - تعيين أجر مناسب لكل درجة من كل وظيفة.
- طرق تقييم الوظائف التي قمنا بعرضها ليست مطلقة، فكل مؤسسة و كيفية تقييمها لوظائفها، فيمكن أن تتبع المؤسسات طرق أخرى لم نتطرق لها نحن.

#### ثانيا: تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية

- بعد تحديد الاحتياجات من كل وظيفة يقوم مسؤول التسيير التقديري للموارد البشرية إلى تقدير احتياجات كل وظيفة من الوظائف من الموارد البشرية من حيث العدد وتخصص، وتوجد مجموعة من الطرق لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية نذكر منها:

#### 1- الطرق العقلانية

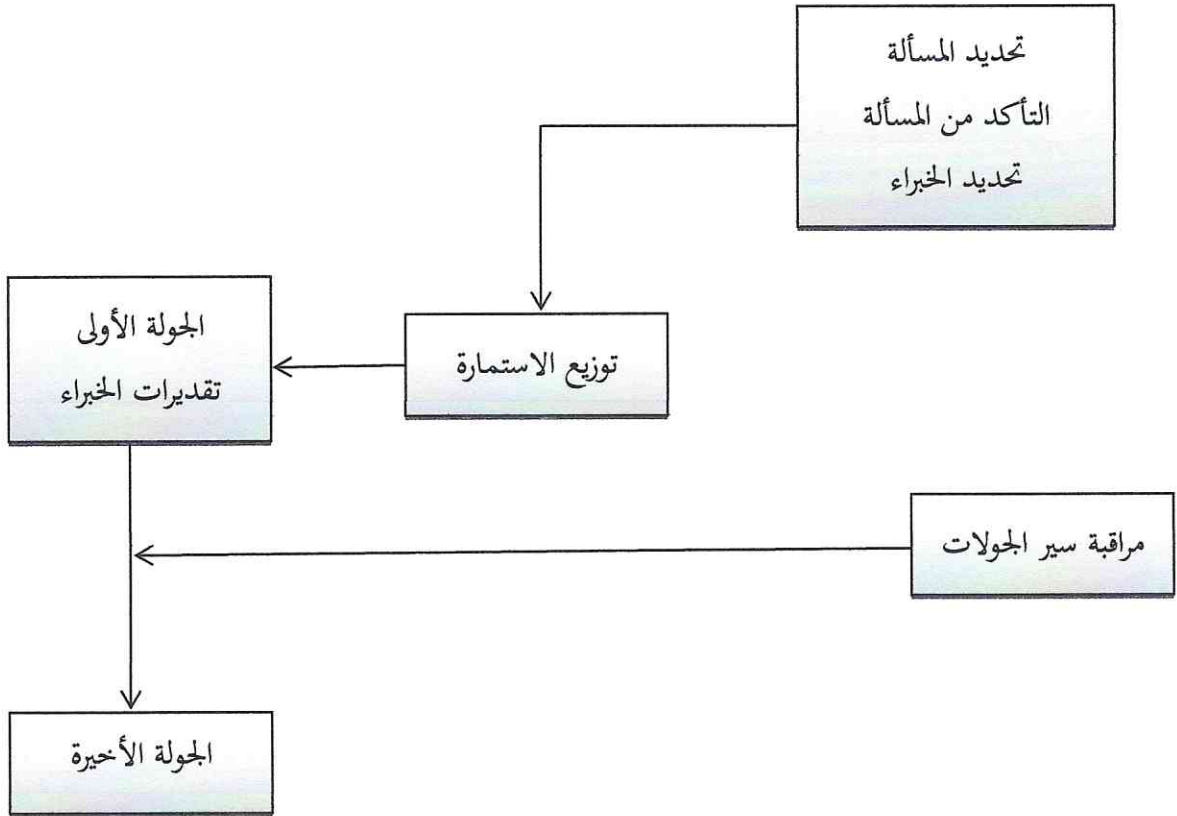
- تتم تحت إشراف الخبراء التي يمنحون كل خبراتهم أثناء إعداد التوقعات ومن هذه الأساليب نذكر:

- أ- طريقة دلفي: تقوم هذه الطريقة على الاعتماد على عدد كبير من الخبراء يضعون توقعاتهم حول الطلب على الموارد البشرية ويقوم منسق بتوصيل هذه التوقعات إلى باقي الأعضاء لتقييمها ونقلها حتى تتوصل إلى توافق مقبول، وتقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد الرسالة ؛
- التأكد من الرسالة المطروحة؛
- تحديد واختيار الخبراء؛

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص140.

- توزيع استمارة الطلب؛
  - تحليل وتلخيص الأجوبة؛
  - توزيع الاستمارة للمرة الثانية؛
  - تحليل الأجوبة مجدداً؛ إعادة توزيع الاستمارة والإجماع الأعضاء وتجاوز الخلاف بينهم.
- الشكل (3) الموالي يوضح ذلك:
- الشكل (3): طريقة دلفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما فهمناه في المرجع (حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 ص 140).

ب- طريقة الجماعات الاسمية: يجتمع مجموعة من الأشخاص حول الطاولة ويدون أفكارهم واقتراحاتهم بعد 10 أو 20 دقيقة من التفكير وتكتب الأفكار على أوراق لتسهيل رأيهم من جميع وتساعد هذه الطريقة على توليد الأفكار وعدم خوفهم من إبداء رأيهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين الراسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 201.



ج- طريقة الخبراء:

يضع الخبراء تقديرات عن حجم الموارد البشرية المتوقعة ويعتقدون على خبرتهم وقدراتهم التنبؤية بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

2- الطرق الرياضية:

تعتمد على النماذج الرياضية تهدف إلى التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وتشرط وجود معلومات دقيقة ومفصلة وتوجد مجموعة من الطرق نذكر:

أ - تحليل عبئ العمل<sup>1</sup>: هو تحليل العمل المطلوب إنجازه في الفترة الحالية والمقبلة التي يتوقع لها.

يتم الوصول إلى كمية العمل المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات والخدمات في الفترة المقبلة ويعتمد على تحديد حجم العمالة اللازمة للمؤسسة، ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة لوضع تقدير سليم للمبيعات عن طريق دراسة أرقام مبيعات في الماضي على أساس تكرار يكون ينسب مقارنة إلى حد ما في التقلبات مناسبة لأخرى، بعد تحديد رقم المبيعات تقوم كل وحدة إدارية بوضع خططها على ضوء أرقام تنبؤ.

عن طريق تحديد حجم المبيعات المرتقب يمكن تحديد حجم عبئ العمل ومنه معرفة حجم العمالة التي ستحتاجها المؤسسة في المستقبل.

و لتحديد العدد اللازم لتنفيذ حجم عبئ العمل نقوم بضرب الأداء بكمية العمل ومقسومة على ساعات العمل الشهرية للموظف أو العامل.

مثال توضيحي:

وحدة العمل إعداد شهادة الميلاد

حجم العمل الشهري: 2400 شهادة

المدة الزمنية اللازمة لإعداد الشهادة : دقيقتين

ساعات العمل الشهرية: 200 ساعة لكل موظف

الحل:

عدد الساعات اللازمة لإنجاز كمية العمل في الشهر:

$$28000 = 2 * 2400 \text{ دقيقة}$$

<sup>1</sup> عمر وصفي العقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 92.



$$28000 \setminus 60 = 800 \text{ ساعة}$$

و منه عدد العمال اللازمين :  $4 = 200 \setminus 800$  موظفين

توصلنا إلى العدد النظري لتنفيذ كمية العمل المطلوب

و ما دمنا نتوقع المستقبل يجب افتراض أن زيادة العمل المتوقع خلال الفترة المقبلة هو 6000 شهادة فتصبح العملية كالآتي:

$$\text{عبي العمل} = 2400 + 6000 = 30000$$

عدد ساعات العمل اللازمة لانجاز العمل:  $(2 * 30000) \setminus 60 = 1000$  ساعة

$$\text{عدد الموظفين} = 200 \setminus 1000 = 5 \text{ موظفين}$$

ب- نسب الموارد البشرية:

يتم تحليل البيانات الداخلية للموارد البشرية لتحديد العلاقات الموجودة بين المستخدمين في مختلف الوظائف، ثم تستخدم طريقة تحليل الانحدار للتنبؤ بكل الاحتياجات من الموارد البشرية أو بالمجموعة الأساسية منها.<sup>1</sup>

ج- نسب الإنتاجية

تستخدم البيانات السابقة لاختبار المستويات السابقة لأرقام الإنتاجية.

$$\text{الإنتاجية} = \text{عبي العمل} \setminus \text{عدد الموارد البشرية}$$

و إذا تم الحصول على علاقة ثابتة أو علاقة منتظمة، فإنه يمكن حساب المتطلبات من الموارد البشرية بقسمة عبي العمل على الإنتاجية.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: جرد الموارد البشرية وتحليل تطورها في المستقبل

بعد تحديد عدد و أنواع الوظائف داخل المؤسسة، يقوم المتخصصون بتحليل الموارد البشرية داخل المؤسسة لمعرفة الأعداد الحقيقية في المؤسسة من موارد بشرية، و أيضا يقدم للمؤسسة نظرة حول مستقبل مواردها البشرية.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 82.

<sup>2</sup> راوية، نفس المرجع، ص 81.

أولاً: جرد المتاح من الموارد البشرية<sup>1</sup>

1- قائمة العمالة: تدرس تدفق العمالة على مستوى المؤسسة، و تتضمن معلومات عن الموارد البشرية (النقل، الترقية، و المجموع الكلي للموارد البشرية داخل الوحدة التنظيمية) و تستخدم في التسيير التقديري للموارد البشرية.

2- تعداد العمال: معرفة الموارد البشرية المستخدمين في المؤسسة تعتبر أولوية في إعداد الاستخدام. يتكون مصطلح تعداد من الأعضاء المرتبطين بواسطة عقد عمل، سواء كان بصفة دائمة أو جزئي.

و من بين الصفات لبناء هيكل تعداد العمالة: هرم الأعمار، هرم الأقدمية، مخزون المهارات...

ثانياً: أساليب تحليل المتاح من الموارد البشرية

1- دوران العمل: نعني به حركة الموارد البشرية دخولا وخروجاً من المؤسسة، يساعدنا في معرفة الاستقرار في المؤسسة ومعرفة المتاح من الموارد البشرية.

إن حساب دوران العمل من أجل معرفة أقسام التي تشهد ارتفاع في دوران العمل والقيام بمعالجة السبب لأنه يسبب للمؤسسة تكاليف زائدة، إن تحليل أسباب الترك يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية والقيام بسياسات من أجل القضاء على استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي مما يساعد المؤسسة من معرفة المتاح من الموارد البشرية.

2- الغياب: الغياب هو عجز الفرد من الذهاب إلى عمله وهو ترك مؤقت للعمل، وتعود أسبابه:

- عدم ملائمة العمل لقدرات الموارد البشرية؛

- ظروف العمل غير مناسبة؛

- عدم إشباع رغبات الموارد البشرية...

و يتم حساب الغياب :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة} \setminus (\text{عدد} \setminus \text{أيام الفعلية} + \text{عدد أيام المفقودة})}{100}^*$$

و يستخدم معدل الغياب كمؤشر للتعرف على الروح المعنوية كما يستخدم للتقدير عدد أيام الغياب في المستقبل لاتخاذ الاحتياجات اللازمة، ومنه تستطيع المؤسسة معرفة ما إذا سوف تحتاج موارد بشرية في المستقبل وتستطيع معرفة المتاح وتستطيع جرد المتاح من الموارد البشرية الفعلية لديها في المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 183 189.

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 277 278.

### ثالثا. تقدير تركيب الموارد البشرية في المستقبل

بعد تحليل المتاح من الموارد البشرية في الداخل يتم التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في فترة الدراسة، وتوجد عدة طرق ومن بينها:

#### سلسلة ماركوف:

تقوم هذه الطريقة على دراسة تغيرات الحركة من حالة معينة في زمن معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق أي دراسة الاحتمالات، فإذا عرفنا احتمال حدوث هذا التغيير فإنه يمكن التنبؤ بوضع التغيير في المستقبل.<sup>1</sup>

تقوم هذه السلسلة على الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

- وجود بيانات دقيقة لدى المؤسسة عن حركة الموارد البشرية من توالي الوظائف المختلفة فيها؛
- نظام الموارد البشرية يتميز بالاستمرار والانتظام وثبات السياسات في المستقبل؛
- ثبات الأحداث وتسلسلها.

لتطبيق هذا الأسلوب نفترض أننا استخراجنا الموارد البشرية في فترة مدتها 5 سنوات، وسنخصص بدراسة قسم المبيعات وحركة الموارد البشرية هي بين ثلاث وظائف رئيسية، وأيضا حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف، وحساب النسب والمعدلات يجب تتبع:<sup>3</sup>

- حساب عدد الموارد البشرية كل وظيفة في كل سنة من 5 سنوات؛
- حساب عدد الموارد البشرية الذين بقوا في الوظيفة في نهاية كل سنة؛
- تحديد عدد الموارد البشرية في كل وظيفة في بداية السنوات 5؛
- تحديد عدد الموارد البشرية الباقين في كل قسم من بين الموارد البشرية الذين كانوا في أقسام في بداية سنة للسنوات 5؛
- تحديد نسب عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ونسب الذين انتقلوا منها ونسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة.

وبتطبيق الخطوات على البيانات المأخوذة من السجلات يمكن حساب احتمالات الحركة كما

<sup>1</sup> محمد صالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 116.

<sup>3</sup> عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 136.

هو ميبين<sup>1</sup>:

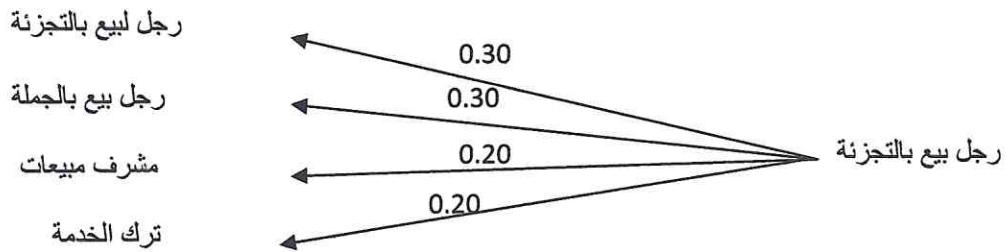
جدول (1): احتمالات الحركة

| من / إلى        | رجل بيع التجزئة | رجل بيع الجملة | مشرف مبيعات | ترك الخدمة |
|-----------------|-----------------|----------------|-------------|------------|
| رجل بيع التجزئة | 0.30            | 0.30           | 0.20        | 0.20       |
| رجل بيع الجملة  | 0.20            | 0.50           | 0.20        | 0.10       |
| مشرف مبيعات     | 0.10            | 0.20           | 0.60        | 0.10       |
| ترك الخدمة      | 0               | 0              | 0           | 100        |

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 117.

تحويل البيانات إلى نسب واحتمالات تعبر الحركة البسيطة بين الوظائف للسنوات السابقة وهي أساس البدء في تحديث الحدث الأولي الذي منه تنشق الأحداث الأخرى، فإذا فرض أن الحدث يبدأ من شغل وظيفة رجل بيع بالتجزئة فان التنبؤ بمصير أولئك الذين يشغلون هذه الوظيفة الآن بعد سنة من الآن يقتضي بناء سلسلة تبدأ من هذه الوظيفة وتسلسل إلى مختلف الأحداث المشتقة من هذه الوظيفة مباشرة والأحداث هي: البقاء في نهاية المدة بالوظيفة، أو الانتقال إلى وظيفة رجل بيع بالجملة، أو مشرف مبيعات أو ترك الخدمة وذلك في نهاية السنة القادمة كما موضح في الشكل (4) الآتي:

الشكل (4): بداية السلسلة



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 118.

و بنفس الطريقة يمكن التنبؤ بمن يشغل الوظائف الأخرتين.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 117.

يتم تقدير مصير من يشغل الآن وظيفة بائع التجزئة في نهاية السنتين القادمتين بحساب الاحتمالات المشتركة للوجود في كل من البدائل المختلفة الموجودة في نهاية فترة التقدير. فمثلا احتمال البقاء في وظيفة رجل

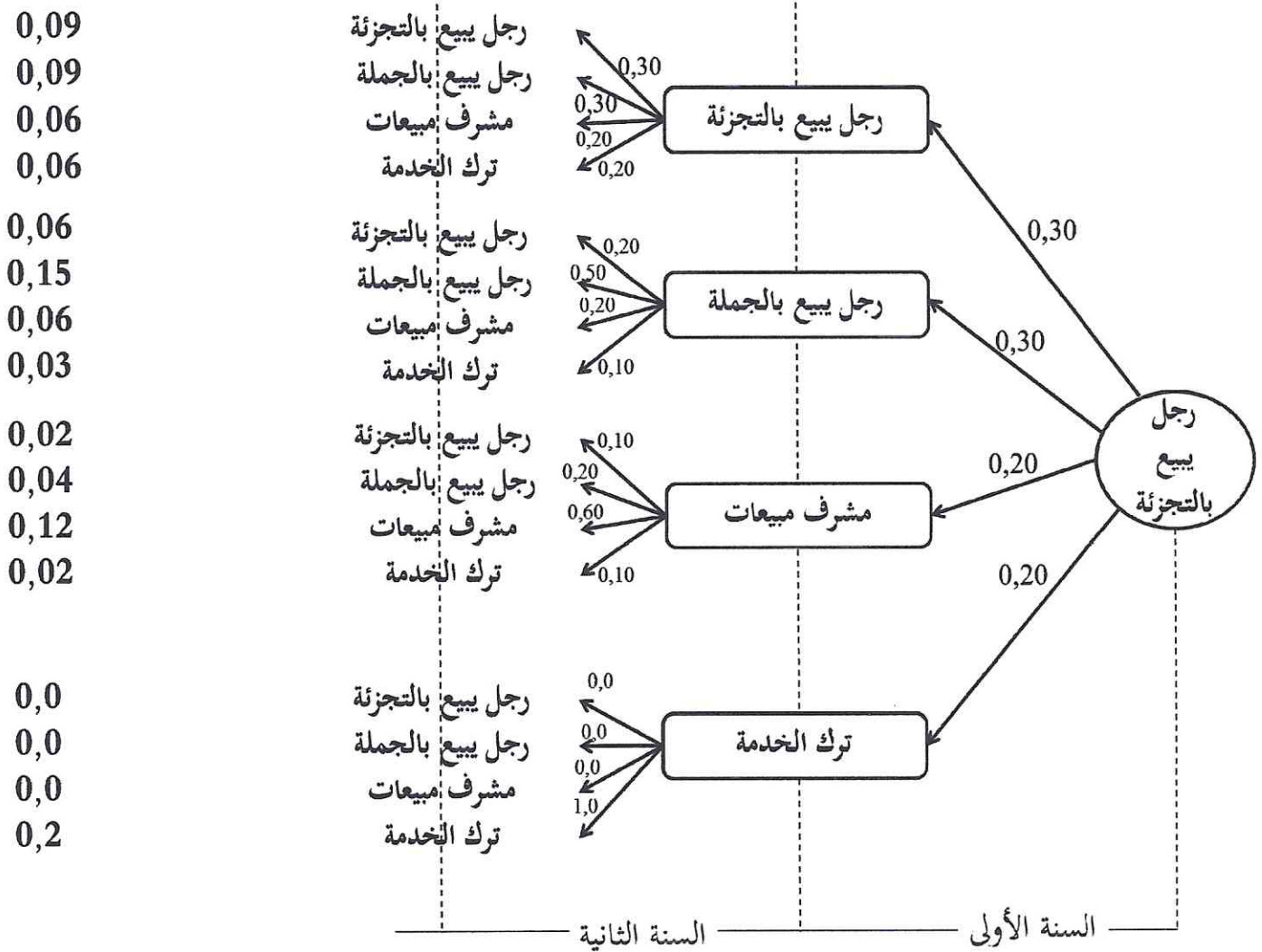
التجزئة خلال السنتين لمن يشغلون هذه الوظيفة ألان هو  $0.30 * 0.30 = 0.09$

و بنفس الطريقة يحسب لبقية الوظائف.

و بهذا الشكل تحسب لسنتي التقدير كما هو مبين في الشكل (5):



الشكل (5): شجرة الاحتمالات لتقدير بتركيب الموارد البشرية



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 120.

من المعلومات التي توفرها السلسلة يمكن حساب احتمال كل البدائل الأربعة في نهاية السنة

الثانية للتقدير وذلك بجمع الاحتمالات المشتركة للوجود في كل بديل في نهاية السلسلة كما في الجدول (2)

الآتي:

الجدول (2): احتمال كل بديل

| رجل بيع بالتجزئة | رجل بيع بالجملة | مشرف مبيعات | ترك الخدمة |
|------------------|-----------------|-------------|------------|
| 0.09             | 0.09            | 0.06        | 0.02       |
| 0.06             | 0.15            | 0.06        | 0.03       |
| 0.02             | 0.04            | 0.12        | 0.02       |
| 0.00             | 0.00            | 0.00        | 0.20       |
| 0.17             | 0.25            | 0.24        | 0.31       |

المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

و تعني الاحتمالات التي في أسفل الجدول أن الذين يشغلون الآن وظيفة رجل بيع بالتجزئة سيكون مصيرهم كالأتي:<sup>1</sup>

17% سيكون في نفس الوظيفة؛

18% منهم سينتقل إلى وظيفة رجل مبيعات بالجملة؛

24% منهم سينتقل إلى وظيفة مشرف مبيعات؛

31% منهم سيتركون الخدمة في المؤسسة.

بناء على هذه المعلومات السابقة يمكن تقدير التوزيع الاحتمالي للعدد الحالي الذي يشغل وظيفة رجل بيع بالتجزئة بعد سنتين من الآن فان فرض أن عدد رجال البيع بالتجزئة الخاص بالمؤسسة هو: 500 فرد فان توزيع المتوقع لهؤلاء الأفراد بعد سنتين من الآن سيكون:

- وظيفة رجل بيع بالتجزئة:  $500 \times 0.17 = 85$

- وظيفة رجل بيع بالجملة:  $500 \times 0.28 = 140$

- وظيفة مشرف مبيعات:  $500 \times 0.24 = 120$

- ترك الخدمة:  $500 \times 0.31 = 155$

رابعا: سوق العمل

قد يتطلب من المؤسسة أن تلجأ إلى أسواق العمالة الخارجية في حال لم تكفي موارد المؤسسة

بسبب احتياجاتها، لذا فعلى مسؤولي التسيير التقديري للموارد البشرية أن يقوموا بدراسة سوق العمل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

## 1- حدود سوق العمل<sup>1</sup>

تتكون سوق العمل من مناطق جغرافية حيث تتفاعل بها قوى العرض والطلب و بالتالي يؤثر ذلك في أسعار العمل، إن الحدود الحقيقية لسوق العمل تعتمد على نوع وعدد الأشخاص المرشحين للوظائف الذين يتم البحث عنهم ، إن سوق العمل لمهارات معينة وغير عادية يمكن أن تكون على سبيل المثال نصف مساحة الولايات المتحدة الأمريكية أو كلها، إن معرفة حدود سوق العمل يساعد المؤسسة في تقدير العرض المتاح من الموارد البشرية المؤهلة والتي يمكن اجتذابها للعمل في المؤسسة.

## 2- عوامل محددة لسوق العمل

إن معظم المؤسسات غير معنية بشكل أساسي بالرقم الإجمالي للموارد البشرية المتوفرة، ولكنها بدلا من ذلك ترغب في معرفة الأمور الآتية:

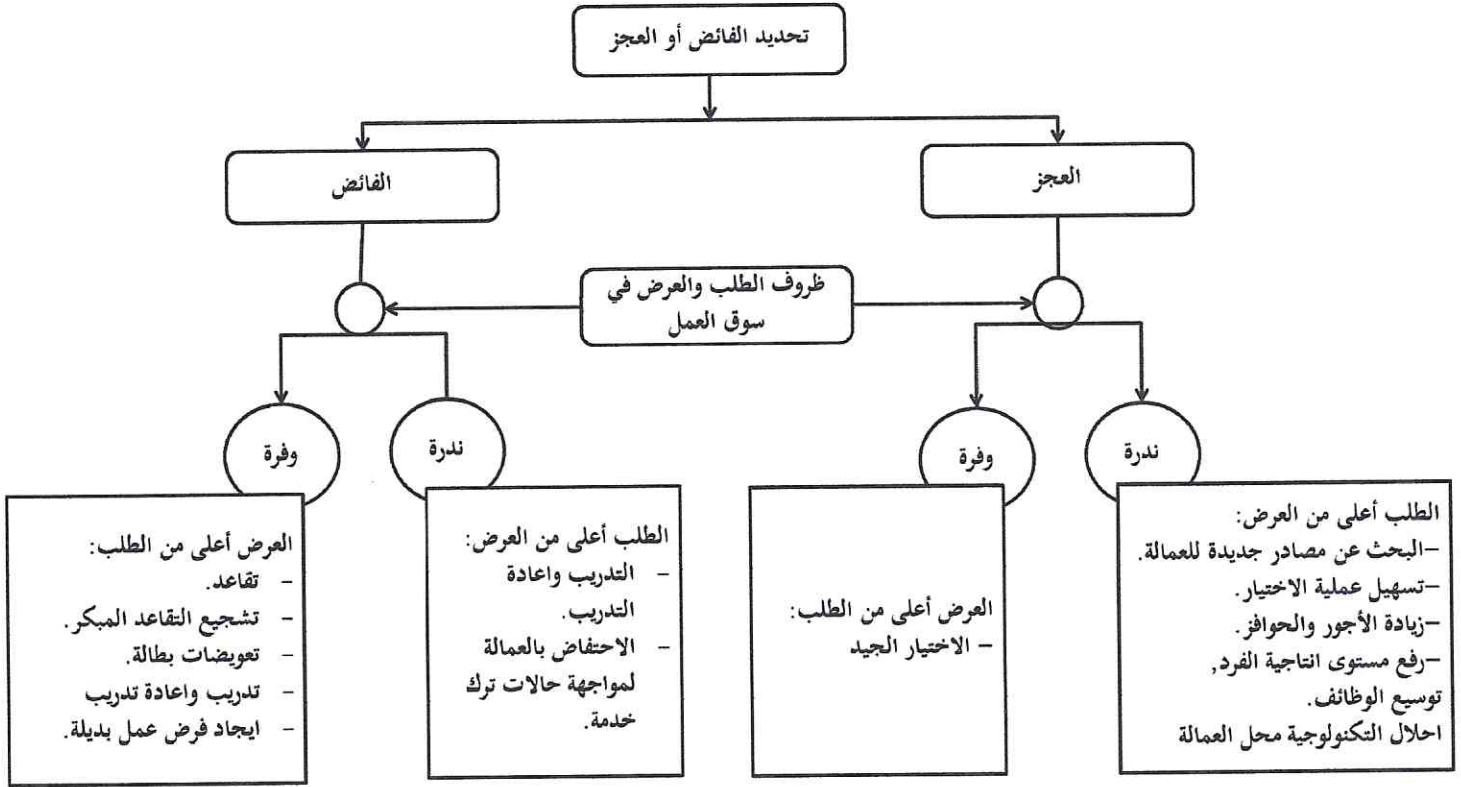
- المهارات المتوفرة؛
- الظروف الاقتصادية؛
- مدى جاذبية المؤسسة للموارد البشرية؛
- مواقف و اتجاهات المجتمع نحو الصناعة... الخ.

## المطلب الرابع: تحليل المتاح الفروقات ومخططات العمل

تشير الفروقات إلى وجود حاجة للموارد البشرية، أو إلى وجود فائض وكيفية التكامل معهما كما موضح في الشكل (6).

<sup>1</sup> مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الشكل (6): أساليب التعامل مع الفائض والعجز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 193.

### أولاً- كيفية التعامل مع العجز

إذا كان هناك عجز في الموارد البشرية فهناك عدة إستراتيجيات يتوقف استخدامها أيضا على

حالة سوق العمل.<sup>1</sup>

#### 1- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل

في هذه الحالة هناك للمؤسسة مشكلة في كيفية تدبير الاحتياجات من العمالة التي تعطي العجز الموجود.

يمكن للمؤسسة إتباع أحد هذه الأساليب التالية:<sup>2</sup>

- البحث عن مصادر جديدة للعمالة؛
- تسهيل عملية الاختيار؛
- رفع الأجور والحوافز؛

<sup>1</sup> محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 113.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

- رفع مستوى الإنتاجية للفرد؛

- توسيع الوظائف؛

- إحلال التكنولوجيا محل العمالة.

## 2- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل

في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية اللازمة لسد العجز.

ثانيا: كيفية التعامل مع الفائض

إذا كان هناك فائض في الموارد البشرية فهناك عدة إستراتيجيات يتوقف استخدامها أيضا على

حالة سوق العمل.

## 1- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل

في هذه الحالة تواجه المؤسسة مشكلة في كيفية التصرف مع الموارد البشرية الزائدة، وفي هذه الحالة

تقوم المؤسسة بالتالي:

- إعادة التأهيل؛

- الاحتفاظ بالموارد البشرية لمواجهة حالات الترك...

## 2- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل

في هذه الحالة المؤسسة لا تخشى الاحتياج ويمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية:

- تقاعد؛

- تشجيع التقاعد المبكر؛

- تعويضات البطالة؛

- إيجاد فرص عمل بديلة؛

- تدريب وإعادة التدريب.

ثالثا: المراقبة والعائد والكلفة من تسيير التقديري للموارد البشرية

## 1- مراقبة وتقييم برنامج التسيير التقديري للموارد البشرية

هذه العملية تعد من المراحل الأساسية للتسيير التقديري للموارد البشرية، المجهودات في هذه

المرحلة تهدف إلى تكميم قيمة الموارد البشرية واعتبارها أصول.



تقييم البرنامج يعتبر سيورة أساسية لتحديد فعالية التسيير التقديري للموارد البشرية وتوجد معايير لتقييم التسيير التقديري للموارد البشرية:<sup>1</sup>

- مستوى التشغيل الحالي مقارنة باحتياجات المقررة سابقا؛
- مستويات الإنتاجية مقارنة باحتياجات المقررة سابقا؛
- معدل الدوران الحالي مقارنة بالمعدلات المرغوب فيها؛
- البرامج المطبقة مقارنة بمخططات التعرف؛
- تكاليف الموارد البشرية والبرامج مقارنة مع الميزانية؛
- نسب الأرباح الناتجة مع تطبيق البرامج مقارنة مع التكاليف الالتزام بالبرنامج.

## 2- العائد والتكلفة من التسيير التقديري للموارد البشرية

و تتمثل التكلفة في:<sup>2</sup>

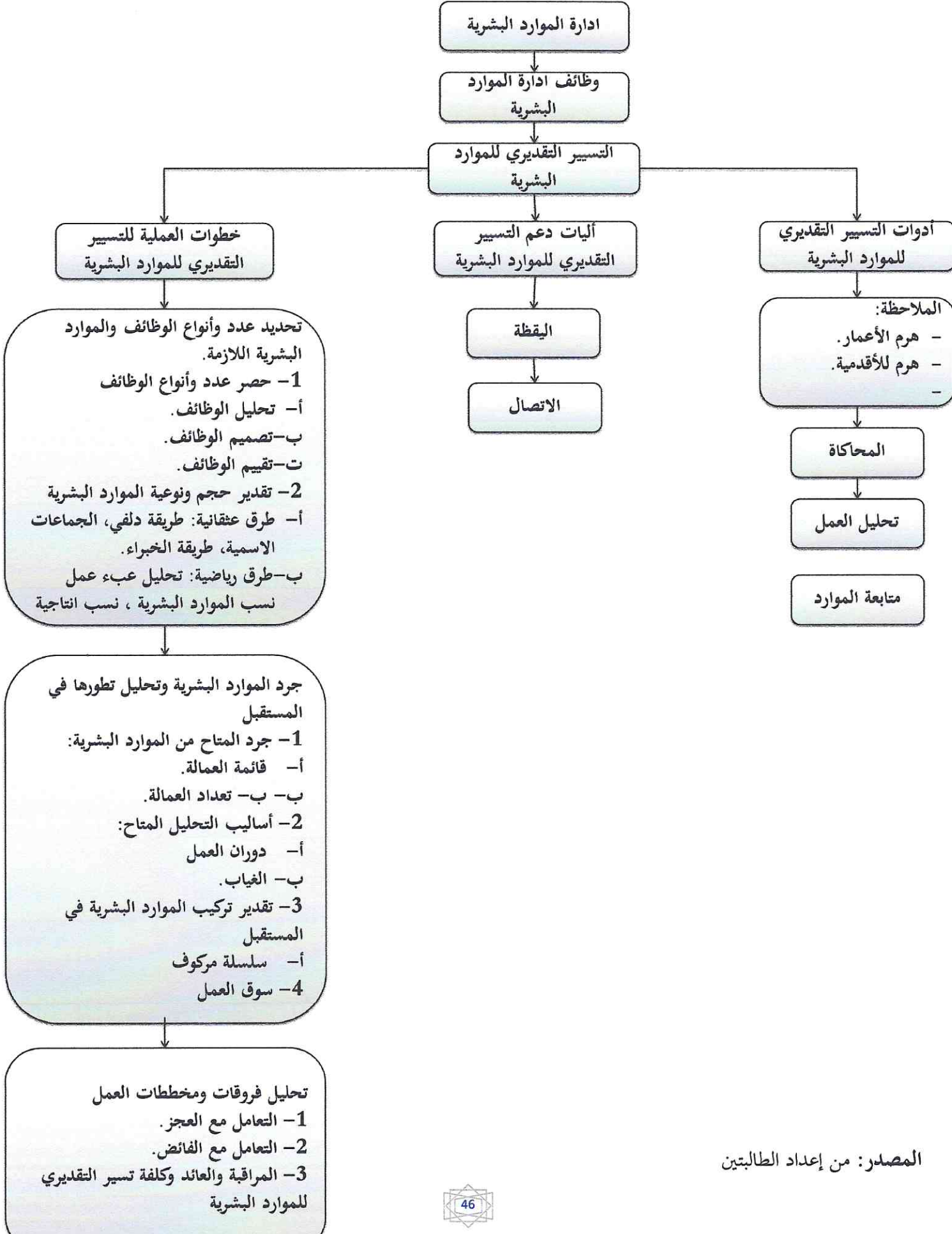
- أجور والمرتببات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن التسيير التقديري؛
  - أتعاب المستشارين المسؤولين في التسيير التقديري للموارد البشرية؛
  - تكلفة النظام المستخدم والبرامج؛
  - تكلفة اتصال مسؤولي الموارد البشرية بمديري الإدارات الأخرى؛ أما العائد فيتمثل في:
  - كفاءة أداء الوظيفة التي تؤدي إلى كفاءة العمل أو في كفاءة أداء باقي وظائف الموارد البشرية؛
- و يمكن تحديد العائد ومقارنته مع التكاليف كما سبق وأشارنا إليه في العنصر الأخير من معايير التقييم المذكورة أعلاه.

الشكل (7): ملخص للفصل الأول

<sup>1</sup> عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الشكل (7): ملخص التسيير التقديري للموارد البشرية



خاتمة الفصل:

إن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفرض نفسها في المحيط يتميز بالديناميكية وعدم التأكد، يرتبط بقدرتها على التسيير التقديري للموارد البشرية وتنميتها، التي تعتبر أحد أهم الوسائل التي تمكنها من تحقيق ذلك.

و من المعروف اليوم أن التسيير التقديري للموارد البشرية يعتبر جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، فالتسيير التقديري للموارد البشرية نشاط يهدف إلى التأكد من توفر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالعدد والنوع المناسب وفي الوقت المحدد، مع وضع برامج الموارد البشرية اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

## الفصل الثاني

تأثير التسيير التقديري للموارد البشرية

في الميزة التنافسية

تمهيد:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال الأعمال الحالي، بحيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية على غرار نوعها وأحجامها تواجه بيئة تتميز بالديناميكية، وعدم التأكد، تعدد وتعقد متغيراتها، فلقد أصبحت هذه المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية قوية، الأمر الذي جعل كل واحدة من هذه المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق حصة سوقية بهدف البقاء في مجال الأعمال المتنافس فيه، وهذا يتطلب سياسات ودراسات وأساليب حديثة ومستحدثة تتناسب مع التطورات، فباتت المؤسسات الآن تركز على التسيير التقديري للموارد البشرية وتطويرها بحيث تحقق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فسنحاول في هذا الفصل التعرف على العلاقة بين التسيير التقديري للموارد البشرية و الميزة تنافسية، وذلك من خلال أربعة مباحث سيتم توضيحهم.



## المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية كأداة تستخدمها المؤسسات لتحقيق التميز عن غيرها وكسب أكبر عدد من العملاء، وسرقة أضواء النجومية في قطاع الأعمال الذي تنشط فيه، وهناك عدة مفاهيم قريبة للميزة التنافسية التي سوف نحاول التطرق لها من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم المنافسة

توجد مجموعة من التعاريف التي تصب في جانب التنافسية و سوف نتطرق إلى بعض من تلك التعاريف في هذا المطلب:

يعرفها "زغدار": "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"<sup>1</sup>.

تعرف أيضا: "المنافسة عبارة عن شركة أو مجموعة من الشركات الأخرى المنافسة التي لها نفس طبيعة العمل وتحاول أن تكسب زبائن"<sup>2</sup>.

تعرف أيضا: "وضع تتزاحم فيه المنشآت الاقتصادية في عرض، إنتاج أو تسويق نفس المنتج السلعي أو الخدمي داخل نفس السوق من أجل الربح، وذلك من خلال محاولة كل منهم جذب أكبر عدد من العملاء"<sup>3</sup>.

يعرفها "النحار": "على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار و تجديد"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار الجرير للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2011، ص 12.

<sup>2</sup> www.marefa.org(09/04/2018).

<sup>3</sup> www.alyaun.com(09/04/2018).

<sup>4</sup> فريد النحار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 2000،

بصفة عامة يشير مفهوم المنافسة إلى وجود مجموعة من الشركات في سوق معين، أو دخول شركات جديدة لهذا السوق بحيث تتنافس في ما بينها لطرح منتجات جديدة، وهذا الأمر يمكن من توفير منتجات بديلة في هذا السوق، كل هذا بهدف لاستحواذ على أكبر عدد من الزبائن.

### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

لقد اختلفت الآراء حول مفهوم التنافسية، فتعددت التعاريف، ومن أهم هذه التعاريف نجد<sup>1</sup> :  
 تعرف بأنها: "سعي الدول إلى الاستغلال الأمثل لكافة مواردها من أجل تحقيق الرفاهية لشعبها (التنمية المستدامة) وذلك بإتباع أفضل الأساليب والممارسات".  
 تعرف بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل كفاءة من المؤسسات الأخرى".  
 يعرفها "زغدار": "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في نفس القطاع أو السوق" وحاجات المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في نفس القطاع أو السوق"<sup>2</sup>.  
 بصفة عامة يشير مفهوم التنافسية إلى قدرة المؤسسات على تلبية رغبات وحاجات المستهلكين، ويكون ذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، من خلالها توسيع سوقها إلى مناطق أخرى.

<sup>1</sup> www.dco.gov.ae.(2018.04.14).

<sup>2</sup> زغدار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودوره في الميزة التنافسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2016، ص 165.

### المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً أو مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية، ولقد تعددت تعاريفها نذكر منها:

يعرفها " M. Porter " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى معرفة طريقة جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث نستطيع تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً<sup>1</sup>.

تعريفها "سلمى": "الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافذ للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>2</sup>.

تعريفها "مصطفى أبو بكر": "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>3</sup>.

حسب "هيل": "تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية عندما تكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة."<sup>4</sup>

بصفة عامة يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى إمكانية المؤسسة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، الأمر الذي يجعلها تتحصل على أفضل الإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى المهارات والكفاءات والمعارف التي تتوفر داخل المؤسسة.

### المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

**1- التنافس بالتكلفة:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من المؤسسات المتميزة في نفس الصناعة أو النشاط طبعاً رائدة في

<sup>1</sup>M. Porter, *Avantage concurrentiel des nations*, inter édition, 1993, p48.

<sup>2</sup>علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة مصر 2001 ص 104.

<sup>3</sup>مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>4</sup>شارل هيلو، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 181.

خفض التكلفة، فالرائد الأول أو الأسبق أو الأعلى نجاحا، والباقون يسعون لبلوغ مراكز الريادة، مثل المركز الأول أو الثاني أو الثالث، والريادة ليست أبدية في بيئة أعمال سريعة التغير ومن ثم فالأول اليوم قد لا يكون كذلك غدا، بفعل المتغيرات المتسارعة والمؤثرة تكنولوجيا واقتصاديا وسياسيا ومالي<sup>1</sup>.

و يمكن تحقيق تكاليف أقل باستخدام الطرق التالية:<sup>2</sup>

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة، وفي أجزاء هذه الحضارة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات تكلفة منخفضة؛
- محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في الإنتاجية؛
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج؛
- استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج؛
- الاستفتاء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة؛
- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك؛
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا حلقيا؛
- تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تخدم قطاع سوقي محدد.

2- التنافس بالتميز: في إستراتيجية التنافس بالتميز تتجه المؤسسة لأن تبدو متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان عملائها، فترى المؤسسات الساعية للتميز تسعى لتهيئة فروقا تميز عروضها المقدمة إلى العملاء لتهيء عروضها جديدة تشمل منتجات كسبلع أو خدمات إضافة لخدمات مكملة مثل: جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء للمؤسسة ومنتجاتها وضمن أشمل وأطول لمنتجاتها وسبل راحة أخرى للعملاء.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مدخل إنتاجي من نشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2003 ص 21.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية، جار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004، ص 28.



و يرى عادل زايد أن التميز يكون بقدره المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن منتج أو منتجات التي يقدمها المنافسون من جهة نظر المستهلك.<sup>1</sup>

3-التنافس بالتركيز(تجزئة السوق): تركز إستراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال، إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين، وتحقق المؤسسة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح بالمقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد، أما عن طريق خفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن قياسا بالمنافقين، أو قد تركز على تقديم منتج عالي النوعية قياسا إلى المنافسين.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

تعمل و تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك إلا إذا حصلت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

### المطلب الأول: خصائص وأسس الميزة التنافسية

تتعدد خصائص وأسس الميزة التنافسية ونخصص بالذكر فيما يلي :

أولاً: خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بعدة خصائص نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- أنها تقاد خارجيا وتحقق رغبات وحاجات الزبائن؛
- تحقق قوة كبيرة من جانب مساهمتها في نجاح المؤسسة؛
- تحقق إمكانية إضافة تحسينات أخرى؛
- تؤسس على المدى الطويل ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

ثانياً: أسس الميزة التنافسية: تتمثل أسس الميزة التنافسية في العناصر التالية :

<sup>1</sup>عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.

<sup>2</sup>أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 26 ، 27.

<sup>3</sup>Evans James, applied production and operation management, 4<sup>th</sup> édition, west Blushing, USA, 1993, p118.



الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل وفي ما يلي شرح لكل عنصر:

### 1- الكفاءة Efficiency<sup>1</sup>:

تتجسد الكفاءة في الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

و تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى كفاءتها من خلال عدة عوامل نذكرها في ما يلي:

- استقلال اقتصاديات الحجم؛
- أثار التعلم؛
- تطبيق نظام التخزين اللحظي؛
- يمكن المؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

### 2- الجودة Qualité<sup>2</sup>:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة التي فرضت على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضاءهم، في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول، ونقول أن المنتج\الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج الخدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات والخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذوو بعدين :

<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءة لمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف 1، 2012، ص 17، 18.

<sup>2</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

أ- البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، هذا يمنح المؤسسة خيار فرض السعر الذي يناسبها.

ب- البعد الثاني: أن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية.

### 3- التحديث / الإبداع<sup>1</sup>Innovation

من الضروري التفرقة بين المصطلحين، الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه. يمكن أن نقول أن الإبداع سبق الابتكار، ويعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال العمليات شيئاً منفرداً يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنهم، وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسها.

### 4- الاستجابة للعميل:<sup>2</sup>

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العمل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاث شروط :

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

<sup>1</sup> العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006 ص 259.

<sup>2</sup> بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
- موائمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداؤها؛
- بالإضافة إلى عناصر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية:

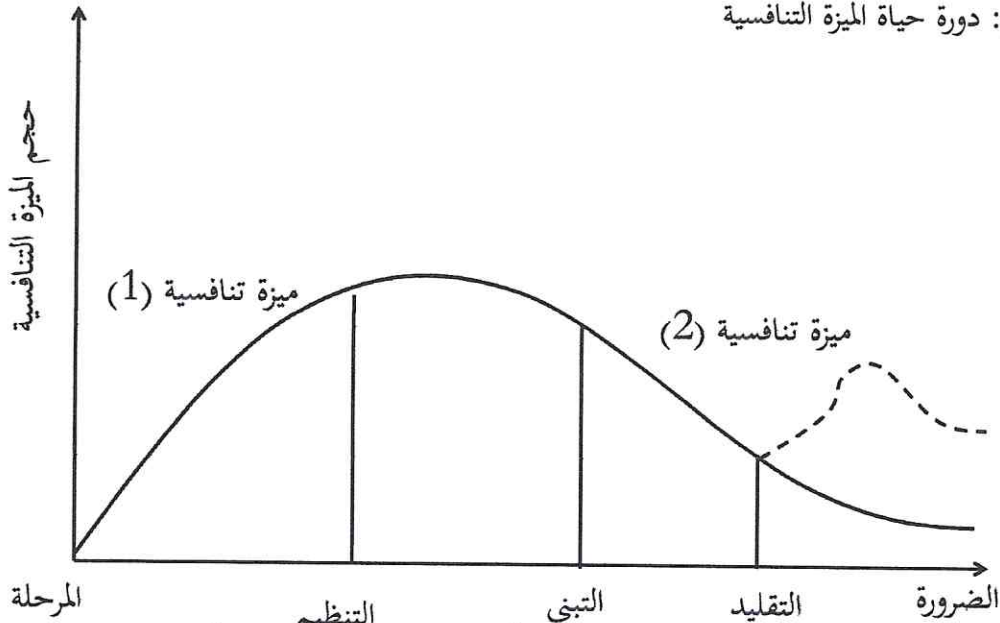
تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين هما:<sup>1</sup>

**1- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن المنافسة وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة منتجات الحياة الجديدة، فإن للميزة التنافسية دور حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حال قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية، ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، ومعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ الشركة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية وتقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

و يتم تمثيل دورة حياة الميزة التنافسية من خلال الشكل (8) الآتي:

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85.

الشكل (8): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،

1998 ص 86.

2- نطاق التنافس: 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<sup>1</sup>.

من جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق، تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

أ- القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة وكذلك تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.

ب- التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

<sup>1</sup> بوشندوق هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أوكلية البويرة، 2013، ص 65.

<sup>2</sup> عماد بو شناق، الميزة التنافسية الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطورها، مذكرة لنيل رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 28.



ج - البعد الجغرافي: <sup>1</sup> يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

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

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وفوقها وقدرتها على الاستمرار وان جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية: <sup>2</sup>

#### 1- مصدر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ- مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي اقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز منتج الخدمة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق، و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 22.



## 2- عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

## 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمرة في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

و عليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب إن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها و إستمراريتها، ويتم ذلك إسنادا إلى معايير معينة تختار وفق للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

## المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

صنف بعض الكتاب ومنهم Jean jacque lambin مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية<sup>1</sup>.

1- الميزة التنافسية الخارجية: وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف، باستعمال أو برفع كفاءة الاستعمال.

2- الميزة التنافسية الداخلية: وهي التي تعتمد عليها المؤسسة بالتحكم في تكاليف التصنيع وتسيير الإنتاج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

و إلى جانب هذه المصادر يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية إلى ثلاث:

أ - التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات

<sup>1</sup> عويسي سميرة، شقروش شريفة، موهوب أمال، إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، 2008، ص ص 82، 83، 84.

الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

ب - الإطار الوطني: أن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على الميزة التنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

ج - مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث إن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة، وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المؤسسة ان تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات.

الموارد الأولية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع.

- الموارد الغير ملموسة: نميز فيها ما يلي:

الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها.

التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عويسي سميرة، شقروش شريفة، موهوب أمال، مرجع مسبق ذكره، ص 25.

المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين للبيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين.

المعرفة: تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية.

الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

### المبحث الثالث: نماذج تخدم الميزة التنافسية

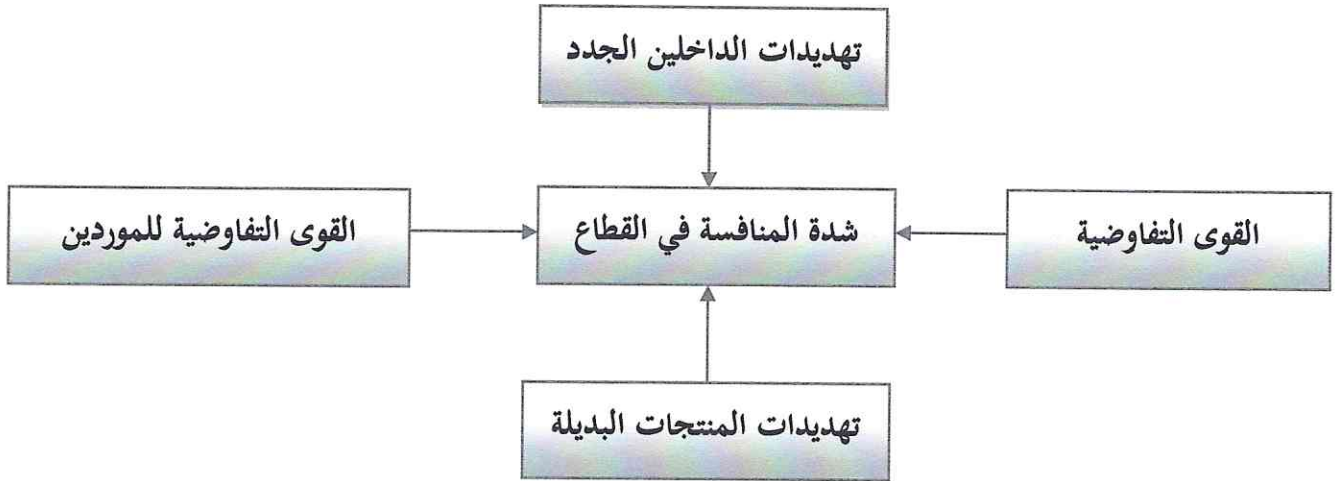
تسعى كل المؤسسات الموجودة في الأسواق إلى الحصول على مزايا تنافسية متعددة من أجل البقاء والاستمرار، مما تمكنها من التميز، ولخلق ميزة تنافسية توجد مجموعة من النماذج التي تخدم التميز مثل المعرفة، نموذج الموارد وغيرها من نماذج وسوف نتطرق إلى نموذج بورتر المشهور، النموذج الأمريكي والأوروبي.

#### المطلب الأول: نموذج بورتر

#### أولاً: القوى الخمسة لبورتر

حدد بورتر خمسة قوى تؤثر على بناء الميزة التنافسية والموضحة في الشكل (9):

الشكل (9): نموذج القوى الخمسة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 104.

### 1 - تهديدات الداخلين الجدد:<sup>1</sup>

و الذي يؤدي دخولهم إلى الزيادة في الطاقة والرغبة في الحصول على صفة جديدة في السوق وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للشركات القائمة حاليا، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق دخول الصناعة، وحددها بورتر في ستة عوائق هي:

اقتصاديات الحجم؛

تميز المنتج؛

الاحتياجات الرأسمالية؛

تكلفة البديل الفاعلية؛

سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع؛

سياسة الحكومة.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 104.



## 2 - القدرة التفاوضية للموردين:<sup>1</sup>

- يقصد بها أن الموردين تميل لهم الكفة و أنهم يشكلون تهديد و قوة ضاغطة على المؤسسات.
- ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية :
- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
  - إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛
  - إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجاتهم للقطاع؛
  - إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
  - لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

## 3 - القوى التفاوضية للزبائن:<sup>2</sup>

- يقصد بها أن هناك تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة.

<sup>1</sup>Porter M E, how competitive force shape strategy, Harvard business review, 1979, P 140.

<sup>2</sup>ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 175.



4- تهديدات المنتجات البديلة:<sup>1</sup>

يعتمد نجاح إستراتيجية المنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل أو بأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

5 - شدة المنافسة:<sup>2</sup>

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، و أن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية.

تعد شدة المنافسة حالة طبيعية بين المنافسين الموجودين في السوق من استخدام استراتيجيات و تكتيكات مثل الأسعار، و تقديم منتجات بجودة عالية و بالتالي تستطيع المنظمة المنافسة بتحقيق أرباح عالية جدا.

## ثانيا: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

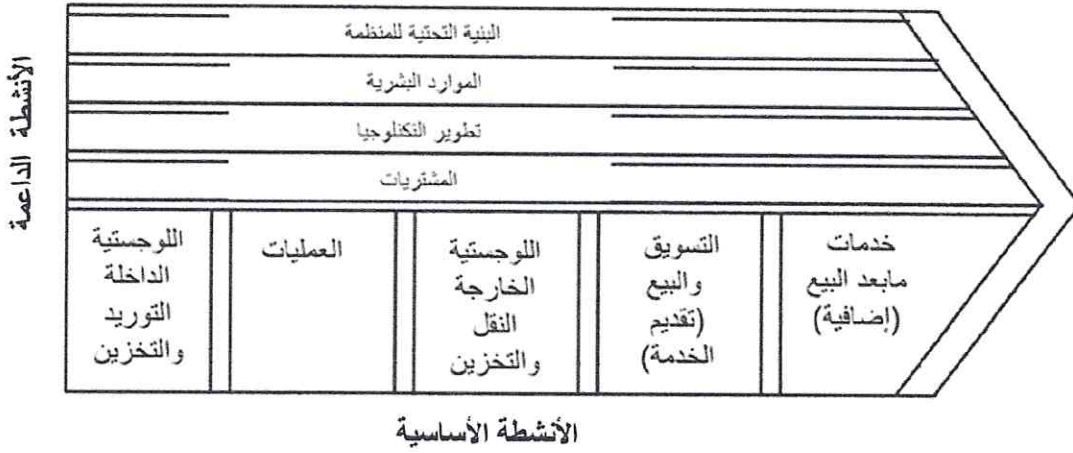
يرجع مفهوم سلسلة القيمة إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة<sup>3</sup> ولذلك يجب تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل فهم الميزة التنافسية والوسيلة الأساسية لذلك هو من خلال سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> روبرت بيتس، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية، بناء المزايا التنافسية: ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2008، ص 156.

<sup>3</sup> Porter M E, *competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, First free press, New York, 1985, P 33.

الشكل (10): يوضح سلسلة القيمة



Source: porter. ME, **Competitive advantage – creating and sustaining superior performance**, first free press, New York, 1985, p37.

و تتكون سلسلة القيمة من:<sup>1</sup>

#### 1 – الأنشطة الأساسية :

و تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتوج وفي تقديمها للمشتري، وتحتوي الأنشطة الأساسية على :

أ- الإمدادات الداخلية: وتتمثل في الموارد الأولية والأفراد والعناصر الاستهلاكية بما في ذلك التكاليف المرتبطة بالتخزين والرقابة على تلك الموارد.

ب- الإنتاج (العمليات): كل الأنشطة المتمثلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

ج- الإمدادات الخارجية: و تشمل كل عمليات التوزيع المادي وبناء شبكة مع الموزعين وتنميتها.

د- المبيعات و التسويق: أنشطة الدعاية والترويج وبحوث التسويق...

هـ- الخدمات: تقديم خدمات لدعم قيمة المنتوج مثل التركيب، الصيانة، الإصلاح...

<sup>1</sup>Porter M E, **competitive Advantage creating and Sustaining Superior performance**, Op.cit, P53.

## 2 - الأنشطة الداعمة:

أنشطة تدعم وتساعد الأنشطة الأساسية وتتمثل في :

- أ- البنية الأساسية المؤسسة: أنشطة الإدارة العامة المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة...
  - ب- تسيير الموارد البشرية: تتضمن أنشطة التعيين، الاستخدام، التدريب، التطوير، المهارات...
  - ج- التطوير التكنولوجي: الأنشطة المتعلقة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير برامج الحاسوب ونظام الاتصال...
  - د- المشتريات: الحصول على مدخلات سواء مواد أولية أو خدمات أو آلات....
- تمكننا سلسلة القيمة من معرفة جوانب القوى والضعف داخل المؤسسة وذلك لتحديد قدرة المؤسسة وقدرة كل نشاط في المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية.

### ثالثا: الاستراتيجيات التنافسية

- تعرف على أنها مجموعة من التعريفات والإجراءات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق.<sup>1</sup>
- إن الاستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط ب:<sup>2</sup>
- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
  - فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

و بذلك يمكن التمييز بين أربع استراتيجيات عامة للتنافس :

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز على التكلفة؛

<sup>1</sup>بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup>Gérard Garibaldi, *Analyse stratégique*, 3<sup>ème</sup> édition, d'organisation groupe eyrolles, paris, 2008, p 54.

- إستراتيجية التركيز على التمايز.

الشكل (11): يمثل الاستراتيجيات التنافسية

|                  |                |                     |                     |
|------------------|----------------|---------------------|---------------------|
| المجال التنافسي  | الصناعة ككل    | 1/ التمايز          | 2/ القيادة بالتكلفة |
|                  | قطاع سوقي معين | 3/ التركيز بالتمايز | 4/ التركيز بالتكلفة |
|                  |                | تميز                | تكلفة أقل           |
| الميزة التنافسية |                |                     |                     |

Source : porter. ME, Competitive advantage – creating and sustaining superior performance, Op.cit, p12

### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحاول الشركة بتطبيق أساليب تكنولوجية إلا أن تصل إلى تخفيض أسعارها عن باقي منافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر، ومن الشركات الرائدة في ممارسة هذه الإستراتيجية شركة دال للكمبيوتر، وول مارت للتجارة والتوزيع.<sup>1</sup>

### 2 - إستراتيجية التمايز:

هي إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسين لتلبية رغبات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من السعر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 162.

<sup>2</sup>محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 176.



تحاول الشركة أن تخلق درجة عالية من التفرد في منتجاتها وبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها، ويفضل المستهلكين شراء علامة هذه النوعية من الشركات بشرط ألا يكون سعرها مرتفع بدرجة كبيرة مثل شركة أي بي أم، التي تعمل في مجال المنتجات تكنولوجيا المعلومات.

### 3- إستراتيجية التركيز:

تقدم الشركة في التركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق كله<sup>1</sup>، وتقوم هذه الإستراتيجية على اعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق وتلبية حاجات المستهلكين في ذلك السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق كله.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز

تأسست هذه الجائزة في 20 | 08 | 1987 وحسب النظام المعلن فان الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسات وتنمية قدرتها التنافسية.<sup>3</sup>

معايير النموذج : نجد سبعة معايير لكل معيار نقطة.

سنقوم بعرضها في الجدول (3):

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 284.

<sup>2</sup> عبد الحكيم عبد الله السوري، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص 115.

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سكيكدة، 2007، ص 5، ص 2.



الجدول (3): معايير النموذج

| النقطة | معيار                          |
|--------|--------------------------------|
| 120    | القيادة                        |
| 85     | التخطيط الاستراتيجي            |
| 85     | التركيز على العمل السوقي       |
| 90     | إدارة القياس، التحليل والمعرفة |
| 85     | التركيز على العاملين           |
| 85     | إدارة العمليات                 |
| 450    | نتائج                          |
| 1000   | المجموع                        |

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، سكيكدة، 2006/2007، ص 25.

و فيما يلي عرض موجز للمعايير:<sup>1</sup>

القيادة: مدى نجاح المؤسسة في غرس ثقافة الجودة؛

التخطيط الاستراتيجي للجودة: من حيث مدى مطابقة الجودة مع مخطط وأنشطة المؤسسة؛

التركيز على العميل والسوق: تحديد توقعات ومتطلبات العميل؛

إدارة القياس، التحليل والمعرفة: قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها؛

التركيز على العاملين: يوضح مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للعاملين لتحسين الجودة؛

إدارة العمليات: تصنيع وإدارة الإنتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة العمليات؛

النتائج: من خلال عرض الانجازات والتحسينات من خلال مقاييس كمية.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 274.

و المؤسسة التي تجمع أكبر عدد من النقاط تكون الفائزة.

هذه الجائزة تكون كحافز للمؤسسات من أجل زيادة أدائها والجودة في أعمالها من أجل التميز.

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز

تأسس في عام 1988 وفي عام 1992 كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام 2000 كان أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي.<sup>1</sup>

يقوم النموذج على مجموعة من المعايير والتي موضحة في الجدول(4):

الجدول(4) : معايير النموذج

| عناصر التميز            | المجموع الفرعي | الوزن النسبي |
|-------------------------|----------------|--------------|
| القيادة                 |                | 10%          |
| السياسات والاستراتيجيات |                | 9%           |
| العاملون                |                | 8%           |
| الشركات والموارد        |                | 9%           |
| العمليات                |                | 14%          |
|                         | 50%            |              |
| نتائج العملاء           |                | 9%           |
| نتائج العمال            |                | 20%          |
| النتائج الاجتماعية      |                | 6%           |
| نتائج الأداء            |                | 15%          |
|                         | 50%            |              |

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

تستخدم النسب في حالة تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة، ومن جهة إمكانية استخدامه من قبل إدارة المؤسسة من أجل إجراء تقييم ذاتي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>www. iso.com (11 /04/2018).

<sup>2</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

عرض موجز للمعايير:<sup>1</sup>

**القيادة :** تطوير الرسالة والرؤية والقيم وتجسيد ثقافة التميز، تأكيد تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار؛

السياسات والإستراتيجيات: تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية، تحديد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والإبداع؛

العاملون: تخطيط الموارد البشرية، إشراك العاملين، التواصل والحوار؛

الشركات والموارد: إدارة الشركات الخارجية، إدارة الموارد المالية، إدارة تقنية؛

العمليات: تصميم ومعالجة العمليات، تحسين العمليات، تصميم وتطوير المنتجات...؛

نتائج العملاء: مقاييس انطباعات العملاء، مؤشرات الأداء؛

نتائج المجتمع: مقاييس رضا المجتمع، مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع؛

نتائج الأداء الرئيسية: مخرجات الأداء الرئيسية، مؤشرات الأداء الرئيسية.

**المطلب الرابع: مجالات صناعة الميزة التنافسية**

تصنع الميزة التنافسية في أربعة مجالات رئيسية هي:<sup>1</sup>

المجال الأول: مجال الإنتاج: وهو المجال الذي من أجله تبذل الجهود من قبل العلماء والخبراء للوصول إلى منتج مبتكر، سواء كان في شكل سلعة أو خدمة، أو فكرة، وهي جهود جبارة مرهونة بنمو مراكز البحث، ومراكز الفكر...

و مع الموارد والإمكانات يمكن أن تتوصل إلى ابتكارا جديدا من حيث الجودة وبالتالي فإن ميدان الإنتاج هو ميدان جيد لتطبيق منهج المزايا التنافسية، بأشكالها وأنواعها المختلفة.

<sup>1</sup>www. iso.com (11 /04/2018).

<sup>1</sup>محسن أحمد الخضيرى، صناعة الميزة التنافسية، دار مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص 131.

المجال الثاني: مجال التسويق: شهد العالم تطورا هائلا في مجال التسويق، فقد شهد المجال تحولا جذريا في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، وعناصر الجذب التسويقي، ويعتبر من أهم المجالات لصنع المزايا التنافسية، وذلك لأن التسويق قائم على جهود متكاملة في:

1- تطوير المنتجات، وجعلها أفضل وأحسن وأرقى وأكثر إشباعا وإمتاعا مع احتياجات ورغبات المستهلكين؛

2- ترويج المنتجات: وفق نظام اتصال فعال، ويتم من خلاله نقل واتصال وتبادل كم من المعلومات والبيانات والحقائق والآراء والأفكار عن المنتجات المرغوب تسويقها ويتضمن:

- رجال ومنتدبي مبيعات؛

- حملات وإعلان بجميع الوسائل....

3- توزيع المنتجات: من خلال منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في الأسواق، واستخدام سياسات توزيع منشطة.

4- تسعير المنتجات: استخدام سياسات تسعير تتناسب مع دخل المستهلكين مثل: أساليب البيع بالخصومات التجارية، والبيع بالتقسيط...

المجال الثالث: مجال التمويل: يعد المحرك الرئيسي لصنع المزايا التنافسية لأنه يوفر الإمكانيات والموارد الكافية للصناعة.

المجال الرابع: مجال الكوادر البشرية: هو سر المزايا التنافسية وهو سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات، إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع، ويتم بالنظر لهم من حيث الولاء والاستقرار والارتباط الكامل بالمشروع، من حيث التأهيل والتدريب والقدرة على التفاعل.

كل هذا يستطيع إن يحرز للمؤسسة ميزة تنافسية صعبة التقليد وتكون ميزة تنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 135.



## المبحث الرابع: مساهمات التسيير التقديري للموارد البشرية في الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في ظل البيئة الحديثة المتغيرة إلى إيجاد مزايا تميزها عن باقي منافسيها، من أجل الاستمرار وتحقيق أهدافها، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التفرد والتميز في السوق، كما يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية من بين الآليات للحصول على الموارد البشرية وأيضاً من بين الآليات لتعزيز الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف والحصول على كفاءات... الخ.

## المطلب الأول: تخفيض التكاليف الأنشطة الأساسية للموارد البشرية

يساهم التسيير التقديري للموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة مثل تكاليف استقطاب الموارد البشرية، تكاليف الاختيار، التعيين، التدريب، تكاليف تكرار العمل... وذلك عن طريق مجموعة من الأدوات والآليات والخطوات التي تساعد على معرفة عدد ونوع الموارد البشرية المراد استقطابها.

فأدوات التسيير التقديري للموارد البشرية (أدوات الملاحظة، متابعة الموارد وأدوات تحليل العمل) تساعد على معرفة أعداد الموارد البشرية وما هي المؤهلات اللازمة، وتساعد على تتبع الموارد البشرية من جانب الأعمار، الخبرات، و معرفة احتياجات المؤسسة من موارد بشرية كما ونوعاً في المستقبل، وأيضاً تساعد الآليات الداعمة للتسيير التقديري للموارد البشرية مثل اليقظة والاتصال على تتبع الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة ومعرفة تطورها في المستقبل وماذا سيكون في سوق العمل، كما يستعمل التسيير التقديري للموارد البشرية خطوات عملية لتحديد أعداد الوظائف والموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وتحديد الاحتياجات وذلك بصورة عددية.

كل هذا يساهم في تخفيض تكاليف الاستقطاب وتكرار العمل، لأنه يساعد على معرفة ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية كما ونوعاً، فالاستقطاب يحتاج إلى تكاليف الإعلانات، المكان الذي يبقى فيه الأشخاص المراد اختيارهم، المبيت إذا تطلب ذلك ومعرفة ما تحتاج المؤسسة من المؤهلات وأعداد يساعدها على تخفيض التكاليف عن طريق تحديد المؤهلات وبدقة والأعداد اللازمة، وهذا ما يساعد على إنقاص تكاليف واستقطاب إلا ما تحتاج المؤسسة وإنقاص وقت الاختيار والتعيين، كما



ينقص تكاليف التدريب لأنه عند استقطاب المؤهلات اللازمة التي تحتاجها الوظائف في لا تحتاج إلى فترة تدريب وإذا احتاجت لا تكون لوقت طويل.

مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف يعتبر تميز لأن ليس كل المؤسسات قادرة على تخفيض التكاليف، كما يعتبر تخفيض التكاليف ميزة تنافسية في حد ذاتها (ميزة التكلفة الأقل)، يقدم للمؤسسة تميز وإنفراد، كما يساعد المؤسسة على البقاء والمنافسة، وتخفيض تكاليف الموارد البشرية يعطى المؤسسة أفضلية في تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين (إنتاج وبيع) .

### المطلب الثاني: التحكم في المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو مجموع الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال مساره الوظيفي .

التسيير التقديري للموارد البشرية يهتم بالموارد البشرية من يوم دخولهم إلى يوم خروجهم من المؤسسة، فالتسيير التقديري للموارد البشرية يقدم تطور الأفراد في الوظائف والى ماذا وصلوا ( أعمارهم ومؤهلاتهم)، و يقدم نظرة عن مسار الموارد البشرية الوظيفي، وهذا ما يساعد المؤسسة على التحكم في المسار الوظيفي للموارد البشرية.

تستطيع المؤسسة من خلال التحكم في المسار الوظيفي للموارد البشرية أن تخلق ميزة تنافسية وهي ميزة التميز عن باقي المؤسسات، كما يجعلها متميزة في المجال الصناعي، كما يقدم لها مزايا من جانب ولاء مواردها البشرية وأيضا تكون وجهة لموارد بشرية من المؤسسات المنافسة لها.

التحكم في المسار الوظيفي للموارد البشرية ومعرفته يقدم للمؤسسة خدمة وهي عدم توقف إنتاجها للسلع والخدمات، لأنها تعرف أعمار ومؤهلات مواردها البشرية وتعلم الوقت الذي سوف تحتاج فيه موارد بشرية، فتقوم بالاستقطاب قبل توقف العمل، وهذا ما سوف يجنبها خسائر وتكاليف هي بغنى عنها.

### المطلب الثالث: جذب و الحفاظ على الكفاءات

الكفاءات هي توفر قدرات ومؤهلات ومهارات في مورد بشري تجعله قادر على أداء وظيفته، واجباته فعالية.

التسيير التقديري للموارد البشرية من بين مهامه الاهتمام بسوق العمل وتتبعه ومعرفة الموارد البشرية المتوفرة فيه، تتبع المؤسسات الخاصة بالتوظيف، الجامعات، المراكز المهنية وكل مكان يمكن أن تتوفر فيه موارد بشرية فريدة من نوعها ( كفاءات ) من أجل الفوز بما قبل باقي المنافسين .

إن الاهتمام بسوق العمل دليل على أن المؤسسة تهتم بالحصول على كفاءات وبأنها تهتم بالموارد البشرية، وأن لها مكانة كبيرة في المؤسسة، مما يجعلها مكان مفضل من قبل الكفاءات لأنها تجتهد الاهتمام المناسب لها والجو الملائم لأداء أعمالهم، وأيضا دليل على أن المؤسسة توفر التحفيزات المادية والمعنوية المناسبة لكل مورد بشري .

إن الحصول على موارد بشرية بمهارات عالية يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية صعبة التقليد، وذلك لأن الكفاءات تتوفر على مهارات نستطيع القول بأنها مستحيلة التقليد من قبل باقي المؤسسات، وهذا ما يوفر لها تفرد في السوق وتميز، مثل المؤسسات السويسرية لصناعة الساعات تتوفر على كفاءات لا يمكن تقليدها وصناعة ساعات تضاهي الإتقان والجودة الصلابة مثل الساعات السويسرية، مؤسسة شانيل الفرنسية، السيارات الألمانية وغيرها من ماركات استطاعت التميز في العالم والاستمرار زو النجاح بفضل كفاءاتها البشرية .

و أيضا امتلاك كفاءات تستطيع المؤسسة أن تتحكم في سلسلة القيمة ( الوظائف الأساسية والمساعدة)

و ذلك لأن الكفاءات تقوم بالعمل جيدا دون تكراره مما يوفر التميز في منتجات المؤسسة وأيضا دون الاكثار من التكاليف.

#### المطلب الرابع: تحقيق الجودة في أداء المهام

الجودة هي درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، والقدرة على أداء أعمال المؤسسة بقدرات فريدة من نوعها .

إن تبني فكرة التسيير التقديري للموارد البشرية من قبل المؤسسة خطوة في حذ ذاتها تدل على إتقان العمل، وممارسة وظائف المؤسسة بجودة وكفاءة وفعالية .

إن تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية معناه أن المؤسسة تقوم بممارستها من وظائف مختلفة بنوعية جيدة ودرجة عالية من الإتقان، وبأنها تطبق أسس الجودة ليس فقط في الإنتاج بل في مختلف المجالات مما يخلق لها قيمة عالية وفريدة من نوعها فهي تقوم بالاهتمام بالوظائف عن طريق ( تحليلها، تصميمها وتقييمها)، مما يسمح لها بمعرفة الموارد البشرية المناسبة في شغل كل وظيفة مما ينعكس على أداء أعمال المؤسسة وأيضا القيام بالوظائف بجودة.

إن تطبيق تقنيات الجودة في ممارسات المؤسسة يحقق لها الاختلاف والتميز عن باقي المنافسين، فليس كل المؤسسات قادرة على تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية لأنه يحتاج كفاءات عالية، ويحتاج إلى إتقان وأيضا إلى درجة عالية من الجودة.

ولهذا يمكن القول أن تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية بكل أساسياته يحقق للمؤسسة جودة في أساليب العمل عن طريق الاهتمام بالوظائف ( بتحليلها، تصميمها وتقييمها)، الاستقطاب، التوظيف، التدريب، جودة في الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، وكل هذا ينعكس على أداء المهام والإنتاج وخدمة العملاء وموردين، لأن كل ذلك يساعد المؤسسة على تقديم منتجات بجودة عالية، وعلى خدمة السوق أحسن منا المنافسين، وتقديم كل ما يحتاجه العملاء بأكمل وجه، وأيضا تكون حسب تطلع العملاء، وأيضا تستطيع أن تستبق احتياجات السوق وبهذا تكون سبقة وفي الطليعة، مما يجعل للمؤسسات المنافسة صعوبة في اللحاق بها و تقليدها .

## خاتمة الفصل:

أصبحت في وقتنا الحالي كل المؤسسات تحاول التفرد بمزايا تنافسية ليست موجودة لدى منافسيها و ذلك من أجل ضمان الاستمرار و البقاء في القطاع.

و لذلك تعد الموارد البشرية من أهم العناصر الأساسية لأنها هي المحرك الرئيسي للأداء في المؤسسة مهما كانت مجالات نشاطها، لقدرتها على إكساب المؤسسة مرونة عالية من خلال خلقهم التميز و التفرد.

فاليوم يمكن اعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية بحد ذاتها وذلك لما يملكون من أفكار و خبرات و قدرات عالية تمكن المؤسسة من الإبداع و الإتيان بأفكار خلاقة، و يعد التسيير التقديري للموارد البشرية من أهم الأساليب للحصول على الموارد البشرية و استباق المنافسين في ذلك، لأن من شأنه خلق للمؤسسة مزايا تنافسية دائمة و لا يمكن تقليدها.



## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

## تمهيد:

بعد دراسة التسيير التقديري للموارد البشرية والميزة التنافسية من الجانب النظري أردنا معرفة مدى مطابقة الجانب النظري مع الجانب العملي للدراسة من أجل التعرف على مدى مساهمة التسيير التقديري للموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، وقد قمنا باختيار مؤسسة عمر بن عمر بقالمة لما لها من مكانة في الساحة الوطنية والتنافسية وكعينة مثلى من المؤسسات الوطنية الناجحة في مجال عملها.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر

نعرف مؤسسة - عمر بن عمر - من أشهر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي عرفت برواج كبير في منتجاتها نظرا للجودة والتنوعية والميزة التي تتمتع بها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

تأسست مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، حيث اعتبرت مؤسسة عائلية اختصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية، كما امتازت منتجاتها بالجودة العالية، وهو ما جعلها الرائد في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني.

إلا أنه وبعد وفاة الأب وتبني الأبناء مسؤولية إدارة الشركة، ازدادت تطلعاتهم وهو ما سمح لهم بإنجاز مجمع يضم ثلاث شركات، وهي شركة المصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومررى وشركة مطاحن بن عمر MAB التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب بالإضافة إلى شركة العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكسي والعجائن الأخرى والتي أصبحت اليوم من أبرزها في ولاية قالمة وإحدى الإنجازات الرائدة على المستوى الوطني.

وقد تم إنجاز مشروع المطاحن بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة وإمكانيات التمويل، وعليه تم إنشاء مطاحن عمر بن عمر في نهاية سنة 1999 وبداية سنة 2000، وأوكلت مهام الإنجاز آنذاك لمؤسسة إيطالية رائدة في هذا المجال بمساعدة مهندسين محليين من الكفاءات الجزائرية.

وشرع في الإنجاز يوم 28 ماي 2000 حيث دامت مدة الانجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى، سعتها 300 طن خلال 24 ساعة، أما عملية الإنتاج فقدت بدأت في 27 ماي 2002 وكان عدد عمالها يقدر ب34 عاملا وتربع على مساحة 3.5 هكتار.

وفي 4 مارس 2005 بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة تنتج 400 طن خلال 24 ساعة، أما العملية الإنتاجية بدأت وانطلقت بشكل رسمي في جويلية 2006 نظرا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة، حيث أصبح الإنتاج الكلي للمؤسسة يقدر ب700 طن خلال 24 ساعة، والآن أصبحت مساحة المصنع 09 هكتار وعدد عمالها حوالي 670 عاملا.

وقد شهدت المؤسسة عدة تطورات وتحسينات أهمها إدخال الآلات الجديدة في العملية الإنتاجية 2006 بهدف زيادة جودة المنتج، من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن، كما أنه يجب الإشارة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة بالمؤسسة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات أين تم إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات ويساعد في الكشف العطل الحاصل فيها وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع من عملية التصحيح.

وقد واجهت مؤسسة عمر بن عمر العديد من المشاكل أهمها التبعية التي عانت منها في مجال التموين، عند حدوث أزمة القمح العالمية بارتفاع أسعار القمح الصلب في السوق العالمية ليصبح سعره أكبر مما سبق بثلاث أو أربع مرات، وهو ما أثر سلبا على المصنع بتوقفه عن الإنتاج في شهر ديسمبر 2007، ولهذا السبب تدخلت الدولة لحل المشكلة في جانفي 2008 عن طريق تدعيم هذه المادة الأولية على أن تنتج المؤسسة نصف الإنتاج اليومي المتمثل في 350 طن يوميا، ولكن فرضت عليها أن لا يتعدى سعر الكيس الواحد "السميد الممتاز" وزن 25 كلف السعر 1000 دج عند المستهلك النهائي.

ومن بين الإنجازات المحققة من طرف المؤسسة هو إنجاز مصنع جديد يتمثل في وحدة للعجائن شرع في إنجازه 15 أوت 2008، وانطلقت عملية الإنتاج فيه في 01 جوان 2009 .

أما بالنسبة للاستثمارات الجديدة فقد ذكر المسؤول الأول عن مجموعة بن عمر السيد محمد العيد بن عمر لجريدة وقت الجزائر أن المؤسسة بصدد تنفيذ الاستثمارات الجديدة بـ 20 مليون أورو في مجال العجائن الغذائية والمصبرات، ونحو 20 في المائة في شعبة العجائن الغذائية موضحا رقم أعمال المجموعة المتوقع أن يرتفع إلى 200 أورو بنهاية السنة الجارية.

ومن المنتظر أن يتدعم فرع العجائن بخط إنتاج جديد خلال سنة 2011، ما سيضاعف حجم الإنتاج بـ 5 مرات كاملة، كما سيقوم المجمع هاته السنة أيضا برفع سقف كمية الطماطم الخام التي يقوم بشرائها من الفلاحين، حيث ستكون الكمية هذا الموسم 30 مليونا، مقارنة بـ 20 مليونا في السنوات الماضية.



المطلب الثاني: وظائف ونشاطات مجمع عمر بن عمر:

تتكون عمر بن عمر من مجموعة من الوظائف التي سنتطرق إليها فيما يلي:

- الوحدة الإنتاجية لتحويل القمح:

تتلخص بإنتاج أنواع القمح اللين والصلب (قالمة، قسنطينة، ميله) حيث بلغت المسافة في عام 2013 أكثر من 3200 هكتار وإنتاج في حدود 63 ألف قنطار أي بمردود معدله 20 قنطار في الهكتار باستخدام المواصفات التكنولوجية للقمح الصلب الذي يتم حصاده وتحويله وإجراء التجارب الضرورية على مستوى مركبات عمر بن عمر، كما ينشط في صناعة الدقيق والعجائن الواسعة الاستهلاك.

- الوحدة الإنتاجية لإنتاج المصبرات:

حيث تقوم بإنتاج الطماطم بأحسن طرق الإنتاج والتصنيع وهذا لتمكين المستهلك في السوق الحصول على طماطم صناعية أو طازجة بأسعار تنافسية وجودة عالية، إذ تغطي هذه الوحدة من المجمع 50 بالمائة من حاجيات الرائد في الأسواق الجزائرية من طماطم صناعية، و50 بالمائة من الهريسة، وفي نفس الوقت يقوم بتصدير بعض المنتوجات لدول عربية وأوروبية منها: العراق، ليبيا، الإمارات العربية المتحدة، بلجيكا، إيطاليا، فرنسا.

لقد أصبح مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية واحد من أهم الاستثمارات في مجال الصناعات الغذائية التي دخلت منتجاته المتنوعة إلى مختلف الأسواق العالمية بما فيها أسواق الدول العربية الأوروبية.

المطلب الثالث: أهداف مجمع عمر بن عمر.

تسعى مؤسسة عمر بن عمر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- كسب الزبائن وتعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع من خلال العلاقة الجيدة مع الموردين والزبائن؛

- المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق؛

- الحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال العلاقة المتميزة مع الزبائن؛

- تحقيق ميزة تنافسية محلية وخارجية والمحافظة عليها واستمرارها؛

- تلبية الطلب المتزايد على المواد الاستهلاكية المصبرة التي تنتجها؛
- العمل على تحقيق جودة منتجاتها ونيل الزبون وكسب ولائه؛
- تحقيق ميزة تنافسية على كل من الجودة والسعر؛
- تصميم وابتكار عروض منتجات جديدة؛
- البقاء والنمو والاستمرار في ظل المنافسة السائدة؛
- توسيع المؤسسة وتوسيع مجالات نشاطها؛
- الوصول إلى الأسواق الدولية؛
- المساهمة في التنمية الدولية.

#### المطلب الرابع: جودة منتجات مجمع عمر بن عمر<sup>1</sup>

استقبل مجمع الصناعات الغذائية عمر بن عمر المتواجد بالمنطقة الصناعية ببلدية الفجوج الواقعة على بعد 05 كلم عن مقر ولاية قالمه أمس، وفد أمريكي بقيادة هنري إينشر سفير الولايات المتحدة الأمريكية بالجزائر . حيث قام الوفد بمعاينة وحدات الإنتاج، كما أبدى السفير انبهاره بطريقة العمل المنتهجة بهذا المركب العملاق، وكذا الجودة العالية والتنوعية الرفيعة لمختلف المنتجات الغذائية، خاصة ما يتعلق منها بالطماطم المصبرة والعجائن والسميد، مما يؤكد على أن هذه المنتجات قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الأمن الغذائي.

كما كشف السفير الأمريكي عن وجهة نظره في تطوير التبادلات التجارية والاقتصادية بين الجزائر وأمريكا اعتمادا على مبادرات الصناعيين والمستثمرين في مختلف المجالات، خاصة في القطاعين الفلاحي والصناعي، مؤكدا على ضرورة تبادل الخبرات والتجارب خاصة وأن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر واحدة من أكبر الدول المنتجة للقمح والطماطم، وباعتبار أن مجمع عمر بن عمر نموذجا في دخول الأسواق العالمية بعدما شرع خلال شهر أوت الماضي في تصدير منتجاته من الطماطم المصبرة ومختلف أنواع العجائن إلى كندا.

<sup>1</sup> www.djazair.com (2018.05.08).

كما طرح السفير الأمريكي في ختام زيارته على مسؤولي المجمع اقتراحا بضرورة تطوير قنوات التواصل مع الشركاء من رجال الأعمال الأمريكيين للعمل سويا من أجل تطوير قطاع التنمية الفلاحية، وتبادل خبرات البلدين في هذا المجال، مبديا في ذات السياق ارتياحه وإعجابه بتجربة المشتلة النموذجية لمجمع عمر بن عمر في مجال تطوير زراعة الطماطم الصناعية التي حققت معدلات قياسية على مدار السنوات الماضية.

### المبحث الثاني: تقديم مؤسسة عمر بن عمر (المطاحن)

أجريت الدراسة الميدانية مطاحن عمر بن عمر التي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة خاصة وبغرض التعرف أكثر على هذه الأخيرة سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها.

#### المطلب الأول: تعريف مطاحن عمر بن عمر

في سنة 2000 فتحت مطاحن عمر بن عمر للقمح الصلب وهي ذات المسؤولية المحدودة والتي تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة الفجوج التي تبعد حوالي 4 كلم عن الولاية، يحدها شرقا هليوبوليس وشمالا بلدية الفجوج، أما من الغرب فتحدها بلدية مجاز عمار وجنوبا بلدية قالمة، ويبلغ عدد العمال فيها 700 عامل أما عن رقم أعمالها فيصل إلى 200 مليون أورو سنويا.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر (المطاحن)

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال فيما بينهم، ويهدف إلى:

- تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات السلطة الآمرة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تأمين الترابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين للحفاظ على وحدة الهدف وتأمين التماسك بين مختلف الوظائف والأنشطة الموجودة في المؤسسة؛
- مساعدة الإدارة العليا في إعداد سياساتها واستراتيجياتها؛
- سهولة انتقال المعلومات وتدفعها أفقيا وعموديا تعزيز اتخاذ القرارات وفعاليتها.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

### 1-المديرية العامة:

توجد في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات واتخاذ القرارات في باقي المديريات، وتمثل مهمتها الأساسية في انجاز مختلف المهام ذات الصلة بالمحيط الداخلي والخارجي والإشراف على مختلف المهام التي تقوم بها المديريات الفرعية، وتوزيع المهام والتنسيق بينهما لتحقيق الأهداف المسطرة. وتتفرع هذه المديرية إلى:

#### أ-مكتب التنمية:

من مهامه:

- تكوين العاملين وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة للتكيف معها ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة ببعث عمال متخصصين بمجال عملهم لحضور ملتقيات عبر التراب الوطني وإجراء التربصات في البلدان الأجنبية؛

- الاهتمام بالموارد البشرية بتدريبه وتعليمه لرفع كفاءتها الحالية، وإكسابه المهارات والمعارف بما يتلاءم ومتطلبات الاقتصاد العالمي الجديد.

#### ب- السكرتاريا:

تساهم في حفظ أرشيف المديرية وتسجيل كل الصادرات والواردات بالاعتماد على جهاز الكمبيوتر، وتنظيم العلاقات والمواعيد مع مختلف المتعاملين معها.

#### ج- مصلحة مراقبة النوعية:

تعتبر هذه المصلحة القلب النابض للمؤسسة نظراً لطبيعة المؤسسة التي تعتمد اعتماد كلي على "جودة المنتج".



## 2- مديرية الإدارة المالية:

تعمل على تسيير أموال المؤسسة وجلب الموارد الضرورية لتلبية حاجيات المؤسسة، وتتضمن هذه المديرية كل من مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الوسائل العامة، إدارة الموارد البشرية، وتنحصر المهام الرئيسية لهذه المديرية في:

### أ- مصلحة المحاسبة والمالية:

تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار وعن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة، كما تهتم بالعلاقات بالأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والمؤسسات العمومية والهياكل الحكومية، وتسعى أيضا إلى متابعة وكشف الأخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها. وتهدف هذه المراقبة المحاسبية خاصة الداخلية إلى تحديد النتيجة هل هي ربح أو خسارة، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

- فرع الخزينة: يقوم بتسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية؛
- فرع المحاسبة العامة: مهمته تسجيل جميع العمليات اليومية التي تجري على مستوى المؤسسة، والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات في وثائق خاصة بذلك (دفتر اليومية).

### ب- مصلحة الوسائل العامة:

وهي عبارة عن مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية والمستخدمة في الإدارة مثل الأوراق الأقلام، وكذلك تمويل المؤسسة بالوسائل العامة الخاصة بالنقل، والتجهيزات المكتبية، الإعلام الآلي، قطاع غيار الصيانة، تسديد فاتورة الهاتف...

### ج- إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الإدارة المسؤولة عن التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية، وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام القوانين وانتظام العمل.



### 3- مديرية التجارة:

تقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية، مراقبتها ومتابعتها مدى تحقيق الأهداف المسطرة أي تحقيق رقم الأعمال المطلوب، وتنقسم هذه المديرية إلى:

#### أ- مصلحة التموين:

تتكفل هذه المصلحة ب:

- تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من الورشات إلى غاية تسليمها للزبائن؛
- شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة؛
- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها؛
- مراقبة دخول وخروج مختلف الموارد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخزون باستمرار؛
- تزويد المؤسسة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج.

#### ب- مصلحة البيع والتسويق:

تتم هذه المصلحة بيع وتسويق المنتج النهائي (السميد والعجائن) وذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف رئيس المصلحة وبناء على موافقة مدير المؤسسة، ووفق برامج وسياسات مبرمجة ومسطرة من قبله.

#### ج- مصلحة الوزن:

تعمل هذه المصلحة على وزن المواد الأولية عند دخولها للمؤسسة كمرحلة أولية وتتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الأولية وبعدها وزنها وهي فارغة، ويحدد الفارق بينهما، هذا الأخير يمثل وزن القمح الفعلي.

وبعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير محضر يضع فيه جميع المعلومات المتمثلة في الاسم واللقب، وزن الشاحنة معبأة ووزنها وهي فارغة، وتعاد نفس هذه العملية في حالة المنتج النهائي عند عملية بيعه ولكن بإضافة نوع وكمية السميد أو العجائن وأنواعها إلى المحضر.

#### د- مصلحة التسليم:

تتكفل هذه المصلحة بتسليم المنتج المباع: حيث تتبع سياسة للتوزيع وفقا للمخطط التالي:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة الجملة ← المستهلك

#### 4- المديرية التقنية:

تكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح أساسية تتمثل في مصلحة الصيانة ومصلحة الإنتاج ومصلحة الأشغال، وتتم بتحقق المهام التالية:

- الإشراف على مختلف المصالح والأقسام التابعة لها والتأكد من السير الحسن لهذه المصالح والأقسام؛
- تعتبر بمثابة الإدارة المسؤولة عن الأنشطة والعمليات المختلفة في عملية إنتاج المنتج عن طريق الإعلان عن تقارير الأنشطة وتصحيحها في حالة وجود بعض الأخطاء؛
- تعتبر الدائرة المسؤولة عن الوفاء بالطلبات والموافقة عليها في الآجال المحددة وبالكمية والكيفية والجودة المطلوبة من طرف العملاء.
- الإشراف على تسيير علاقات المؤسسة بزبائنها ومورديها ومختلف المتعاملين معها فيما يخص المنتج، وتنقسم المديرية التقنية إلى:

#### أ- مصلحة الإنتاج:

تكفل هذه المصلحة بتوفير المادة الغذائية للزبائن والسهر على توفير مختلف الظروف الواجب توفرها لتسريع سيرورة الإنتاج من المواد الأولية، آلات، عمال ذوي مهارات متخصصة، تحاليل مخبرية... الخ، وبذلك فإن نشاط المؤسسة يتمثل بتحويل المواد الأولية (المدخلات) إلى منتج نهائي (مخرجات) والكمية والنوعية المطلوبة.

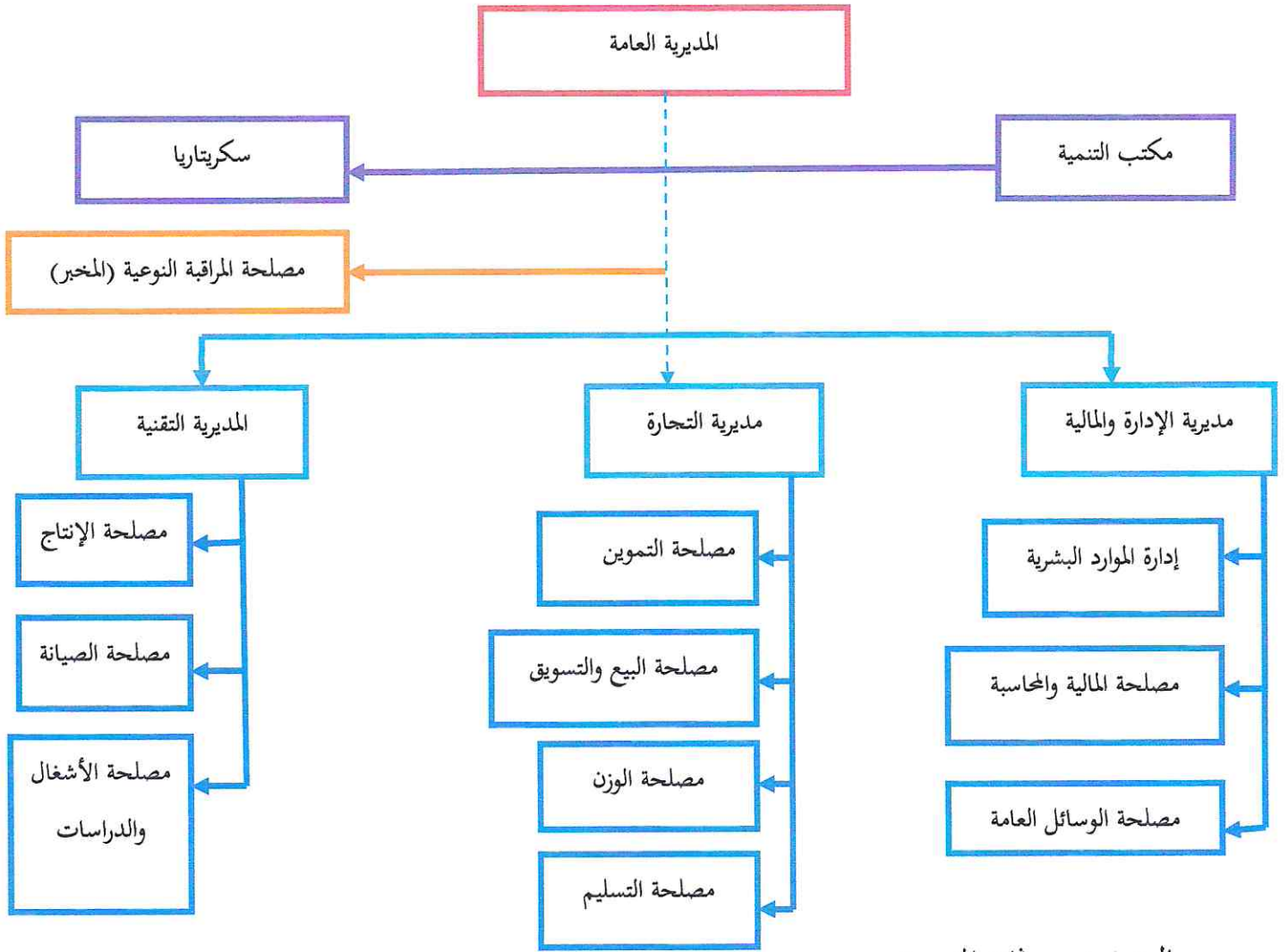
#### ب- مصلحة الصيانة:

تعتبر هذه المصلحة من الضروريات بالنسبة للمؤسسة إلا أن معظم نشاطها يتركز وبشكل كبير على الآلات لإنتاج المنتج النهائي، والمسؤولية في هذه المصلحة تقع بدرجة أولى على عمال الصيانة، وتضم مصلحة الكهرباء، الميكانيكي ورشة تبديل القطع.

#### ج- مصلحة الأشغال والدراسات:

تتمثل مهامه في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة جودة المنتج.

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر ( المطاحن).



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: طبيعة نشاط مطاحن عمر بن عمر:

تمكنت مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع في السوق المحلي حيث تعطي جزءا هاما من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج المادة الغذائية (السميد ومشتقاته)، باعتباره مادة واسعة الاستهلاك في السوق الجزائري بصفة عامة، وطبيعة تقاليد وعادات المنطقة (الشرق الجزائري)، والاستعمال اليومي للمنتج من قبل العائلات وهو ما يفرض عليها تلبية الطلبات المتزايدة من قبلهم، باعتبارها المسؤولة عن التموين بهذا المنتج في شمال الشرق الجزائري.

يتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يعتمد العمل بها بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، ومواقيت العمل تكون كالتالي:

- الغرفة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا؛

- الغرفة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:30 مساء؛

- الغرفة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 مساء إلى الساعة 05:30 صباحا؛

- الغرفة الرابعة: تكون في فترة راحة ثم تأخذ مكانها فيما بعد في النشاط محل فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة.

تقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإنتاج المادة الغذائية (سميد وعجائن) بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة تلبي أغراض مختلفة، بهدف إرضاء جميع طبقات المجتمع مما يسمح بتحقيق مردودية عالية، والاستحواذ على حصة سوقية أكبر، وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات في هذا المجال التي تعمل جاهدة من أجل الاستيلاء على أكبر حصة سوقية فيه، وعلى ذلك فإن المؤسسة تنتج المنتجات التالية:

- سميد عادي بوزن 25 كلغ؛

- سميد رفيع بوزن 25 كلغ؛

- سميد رفيع بوزن 10 كلغ؛

- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ؛

- سميد خاص بالعجائن بوزن 25؛

- سميد خاص للمواشي؛

- فرينة القمح الصلب بوزن 50؛

- نخالة بوزن 40 كلغ.

أما فيما يخص العجائن فالمؤسسة تنتج المنتجات التالية:

- Penne وزن 500 غ؛
- coquillage وزن 500 غ؛
- Coudes n<sup>0</sup>4 وزن 500 غ؛
- Coudes n<sup>0</sup>6 وزن 500 غ؛
- macaron وزن 500 غ؛
- torsades وزن 500 غ؛
- serpentini وزن 500 غ؛
- Plombs وزن 500 غ؛
- Langue d'oiseaux وزن 500 غ؛
- Tlitli n<sup>0</sup>2 وزن 500 غ؛
- Tlitli n<sup>0</sup>4 وزن 500 غ؛
- vermicelles وزن 500 غ؛
- Couscous وزن 500 غ، وبكل أنواعه خشن، متوسط، ناعم.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تتعرض لمنافسة شديدة لمختلف منتجاتها على مستوى الشمال الشرقي

للجزائر ومن بين هذه المؤسسات نذكر:

- مطاحن البلدي (عنابة)؛
- مطاحن هيليوبوليس (قلمة)؛
- مطاحن سطيف؛
- مطاحن بن حمادي (البرج)؛
- مطاحن بني هارون (ميلة)؛
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة)؛



- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة).

أما بالنسبة للعجائن فيمكن حصر أبرز المنافسين في المؤسسات التالية:

- sim البلدية؛

- الوردة البيضاء (تونس).

إلا أن مطاحن عمر بن عمر تحتل الصدارة على المستوى المحلي من حيث الجودة والسعر، فهي تتربع على حصة سوقية معتبرة تشمل 28 ولاية تتمثل في:

- قالمة، عنابة، قسنطينة، سطيف، سوق أهراس، سكيكدة، أم البواقي، باتنة، تبسة، الطارف، الجزائر، بجاية، تيزي وزو، مسيلة، وهران، تلمسان، معسكر، الجلفة، الواد، مستغانم...

**المطلب الرابع: أهداف مطاحن عمر بن عمر.**

يهدف مجمع عمر بن عمر إلى تحسين الإنتاج والوصول إلى منتوج جزائري 100 بالمائة، حيث أن المجموعة تهدف في المستقبل القريب إلى تطبيق التجربة التي اكتسبتها في الطماطم على القمح والمتمثلة في الوصول إلى منتوج جزائري 100 بالمائة؛

ولقد اعتمد هذا المجمع على أساليب الحملات التحسيسية، منتجي القمح الصلب، هذا للعمل معهم ومرافقتهم من أجل تحسين الإنتاج وكذا نوعية القمح الذي ينتجونه، وهذا باستعمال تكنولوجيا جديدة وحديثة، بالإضافة إلى مراقبة تقنية، ودعم التعاون بين المنتجين، وهم الفلاحون والمصنعون وهذا بهدف الوصول إلى إدماج كامل للصناعات الغذائية؛

وتهدف كل هذه العملية إلى التوصل إلى إنتاج يسمح بجعل ما يخرج من المصانع منتوجا جزائريا 100 بالمائة، من القمح إلى غاية المنتجات التي يتم تسويقها، مشيرين في هذا أن المجموعة اكتسبت الكثير من التجربة في مجالات أخرى خاصة الطماطم، وهي التجربة التي ستوظفها في القمح الصلب؛

كما يهدف إلى إنتاج منتوج طبيعي يتمتع بالمعايير الدولية؛

كما تسعى إلى فتح أسواق جديدة بأوروبا عموما وفرنسا خصوصا لأن هذه الأخيرة التي تشكل سوقا ناجحا نظرا لعدد الجالية الجزائرية المهاجرة فيها إضافة لكون الفرنسيين من أكثر الشعوب طلبا لبعض المنتجات مثل "الكسكسي"، وعلى العموم فإن الاحترافية والجودة العالية للمنتجات التي عرضها مجمع عمر بن عمر، إضافة إلى

طموح ومثابرة الإدارة، ستجعل منه دون شك واحد من أكبر الأسماء العالمية في هذا المجال بعد أن تعدت سمعة الشركة الطيبة حدود الوطن والدول العربية.

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة

تتمثل في وضع الطريقة التي قمنا باستخدامها في القيام بالدراسة الميدانية من أجل الوصول إلى إجابة للإشكالية محل الدراسة ومدى تطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة المستقبلة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف مجتمع الدراسة والعينة والخطوات المتبعة لإجراء الدراسة، وكذا الأدوات جمع المعلومات، وأدوات التحليل المتبعة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

قبل تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة نتطرق إلى تحديد حدود الدراسة أولاً:

#### 1- حدود الدراسات:

- الحدود الموضوعية: موضوع الدراسة يقتصر التسيير التوقعي للموارد البشرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر (المطاحن).
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن الناشطة في مدينة قالمة.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية، المدراء، رؤساء الأقسام.
- الحدود الزمنية: ثم تطبيق الدراسة على مدى ثلاثة أيام وذلك من تاريخ 2018.04.30 إلى غاية 2018.05.02.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة على مؤسسة عمر بن عمر للعجائن في ولاية قالمة نظراً للأهمية الكبيرة للمؤسسة في الولاية من الجانب الاقتصادي والاجتماعي لما تقدمه من خدمات كبيرة في الولاية والجزائر عامة، أما عينة الدراسة اقتصر على العمال الإداريين في إدارة الموارد البشرية، المدراء، رؤساء الأقسام. وقد تم توزيع 50 على عينة الدراسة وقمنا باسترجاعها.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة:

قمنا بإعداد نموذج الدراسة حيث قمنا بوضع التسيير التقديري للموارد البشرية كمتغير مستقل والميزة

التنافسية متغير تابع.

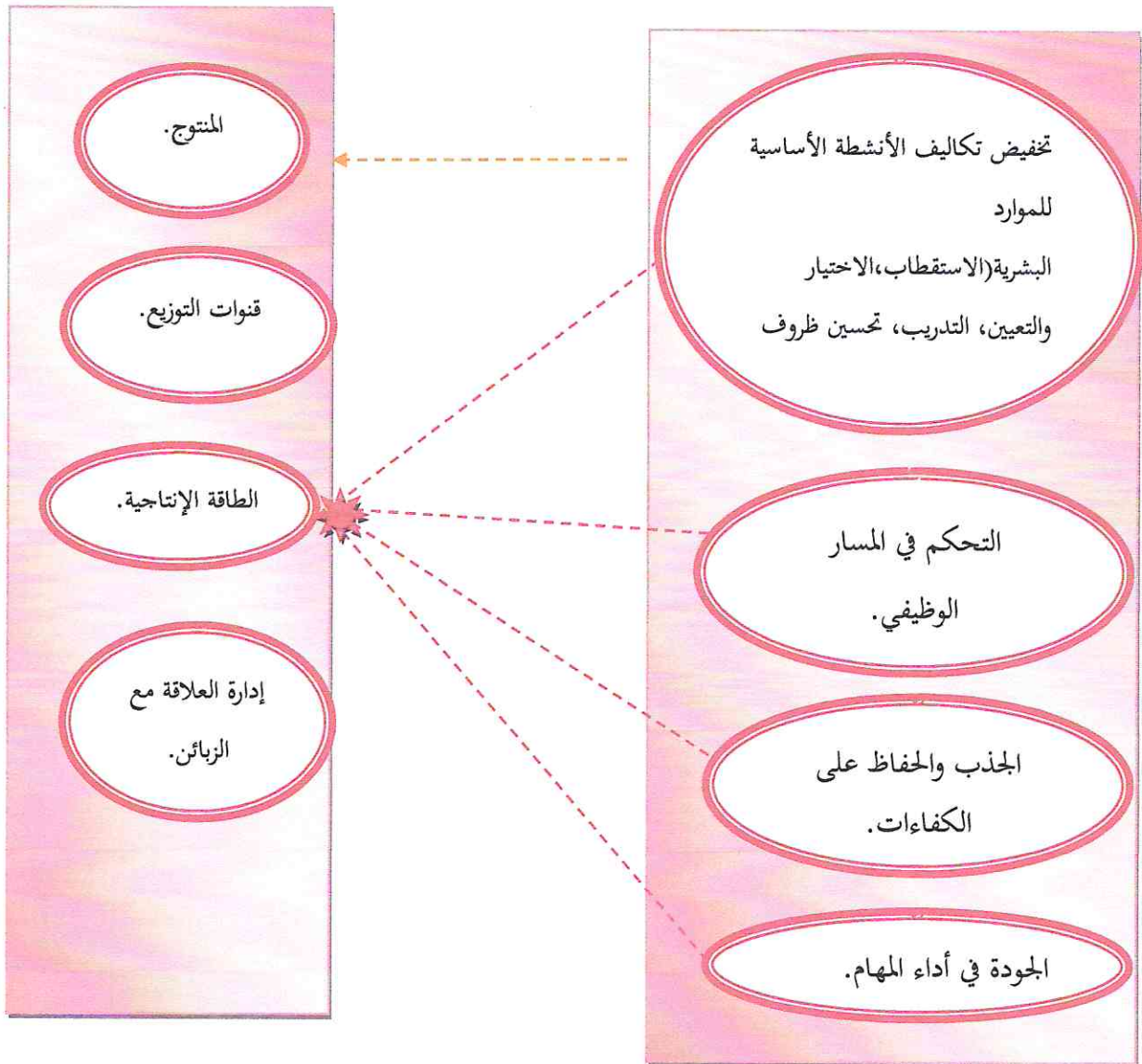
الشكل رقم(13): يوضح نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

الميزة التنافسية

التسيير التقديري للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

قمنا في هذا المبحث بتحديد متغيرات الدراسة والتي هي كالآتي:

- متغيرات الدراسة : قمنا بتحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل هو التسيير التقديري للموارد البشرية، والمتغير التابع هو الميزة التنافسية .

المتغير المستقل: يتمثل في التسيير التقديري للموارد البشرية، ويتكون من 4 متغيرات: تخفيض تكاليف الموارد البشرية، التحكم في المسار الوظيفي، الحصول على الكفاءات، تحقيق الجودة في أساليب العمل، وتم قياسه من خلال 36 عبارة موزعة كما يلي:

X1 : تخفيض تكاليف الأنشطة الأساسية للموارد البشرية: 12 أسئلة.

X2: التحكم في المسار الوظيفي: 8 أسئلة.

X3: الحصول على الكفاءات: 9 أسئلة.

X4: تحقيق الجودة في أساليب العمل: 7 أسئلة.

المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية فلقد تم دراسته من خلال 14 عبارة موزعة على مجموعة من المجالات التي تعزز الميزة التنافسية والتي هي: المنتجات، الأسعار، القدرة الإنتاجية، منافذ التوزيع، إدارة العلاقة مع الزبائن.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

توجد مجموعة من الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية وقد قمنا بالاعتماد على مجموعة منها كما هو موضح في المطلب الثالث.

أ- أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري: وتتجسد في المراجع العربية والأجنبية والمذكرات وبعض مواقع الانترنت.

ب- أدوات جمع بيانات ذات العلاقة بالجانب الميداني:

استبيان: وزعت على عينة الدراسة والإجابة عليها وتحتوي مجموعة من الأسئلة للوصول إلى نتائج وإجابات على فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.



المقابلة الشخصية: قمنا بمقابلة شخصية مع عدد من الموظفين من أجل الحصول على معلومات عن المؤسسة مثل: تاريخ المؤسسة وماهي مختلف منتجاتها المقدمة، أهداف المؤسسة...

الموقع الالكتروني: لاستخراج بعض المعلومات عن المؤسسة .

مذكرات التخرج: للحصول على معلومات عن المؤسسة.

### ج- أدوات التحليل

بعد توزيع الاستمارات وفرزها تم اللجوء في معالجة الموضوع على البرنامج الإحصائي (SPSS) :

لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة؛

- معامل ألفا كرونباخ؛

- مقياس ليكرت الخماسي؛

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛

- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (التسيير التقديري للموارد البشرية والميزة التنافسية)؛

- نموذج الانحدار المتعدد (اختيار التوزيع الطبيعي، اختبار المعنوية المنطقية، اختبار ستودنت، اختبار فيشر).

- اختبار مدى صحة الفرضيات.

### المطلب الرابع: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

قمنا بإجراء مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى نتائج جيدة وذلك من خلال:

- قمنا بالاتصال بالوحدة من أجل ضمان قبولنا للإجراء الدراسة الميدانية؛

- قمنا بأخذ توصية من قبل رئيس قسم علوم التسيير والمتمثلة في وثيقة موجهة إلى مؤسسة عمر بن عمر؛

- ثم قمنا بمجموعة من الخطوات من أجل إجراء الدراسة الميدانية .



## خطوات إعداد الاستبيان:

## إعداد الاستبيان:

قمنا بإعداد الاستبيان بالاستعانة بمحتوى الذي قمنا إلى التطرق له في المذكرة، و قمنا باختيار مجموعة من الأسئلة وتصنيفها بما يتناسب ومحاور الدراسة، كما قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة بعدما قام الأستاذ المشرف بإعطائنا اقتراحات عن العبارات ليسهل فهمها من قبل عينة الدراسة.

## تصميم الاستبيان:

تمهيد: قمنا بعرض موضوع الدراسة فيه، وأيضا قمنا بتشجيع عينة الدراسة على الإجابة على الاستبيان بكل موضوعية لان الاستبيان هو لغرض البحث العلمي وليس لأمر شخصية؛

يحتوي الاستبيان على بيانات أولية لأفراد العينة؛

المحور الأول: خصصناه للتسيير التقديري للموارد البشرية ويتضمن 4 محاور فرعية؛

المحور الثاني: خصصناه للميزة التنافسية، التي قمنا بعرضها بصورة متسلسلة بدون محاور فرعية.

## تجريب الاستبيان:

قمنا بتجريب الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل إعطاءنا اقتراحاتهم وبعض التصحيحات في العبارات، كما قمنا بتجريبه على بعض الطلبة لمعرفة مدى فهمهم للأسئلة الاستبيان، وعلى أساسها قمنا بأخذ فكرة عن عينة الدراسة ومن هم العاملون الذين يستطيعون الإجابة على الاستبيان.

## اختيار مقياس الاستبيان:

قمنا باختيار مقياس " ليكرت " الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداما للقياس، حيث يعبر أفراد العينة على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات والتي هي كالآتي: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(5): يوضح مقياس ليكرت

|                 |           |       |       |             |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| ضعيف جدا        | ضعيف      | متوسط | عالي  | عالي جدا    |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

صدق وثبات المقياس: لا بد من صدق وثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائيات قياس الثبات معامل كرونباخ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(6): يوضح صدق وثبات المقياس:

|              |                    |                    |
|--------------|--------------------|--------------------|
| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | نسبة الصدق والثبات |
| 50           | 0,9303             | 93,03%             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

مقياس الثبات هو 0,9303 أي 93,03% و هي نسبة عالية وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%) وبذلك أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

#### المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية، ثم تحليل تلك النتائج وعلى ضوء تلك النتائج نقوم باختبار الفرضيات التي تم وضعها محل الدراسة، وذلك للتحقق منها أو لا.

#### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

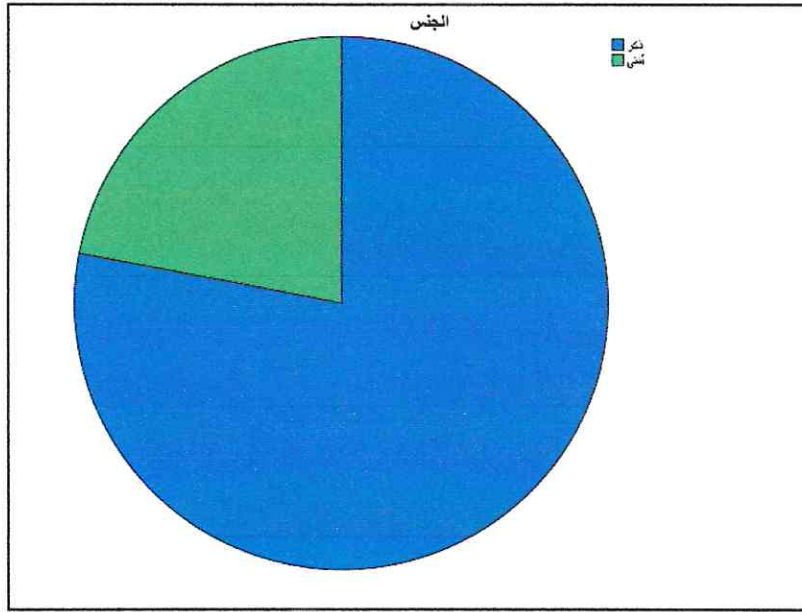
قمنا بوصف إجابات أفراد العينة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية من حيث المتغيرات التالية:(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

## 1- الجنس:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابات |
|----------------|---------|----------|
| 78%            | 39      | ذكر      |
| 22%            | 11      | أنثى     |
| 100%           | 50      | المجموع  |

الشكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



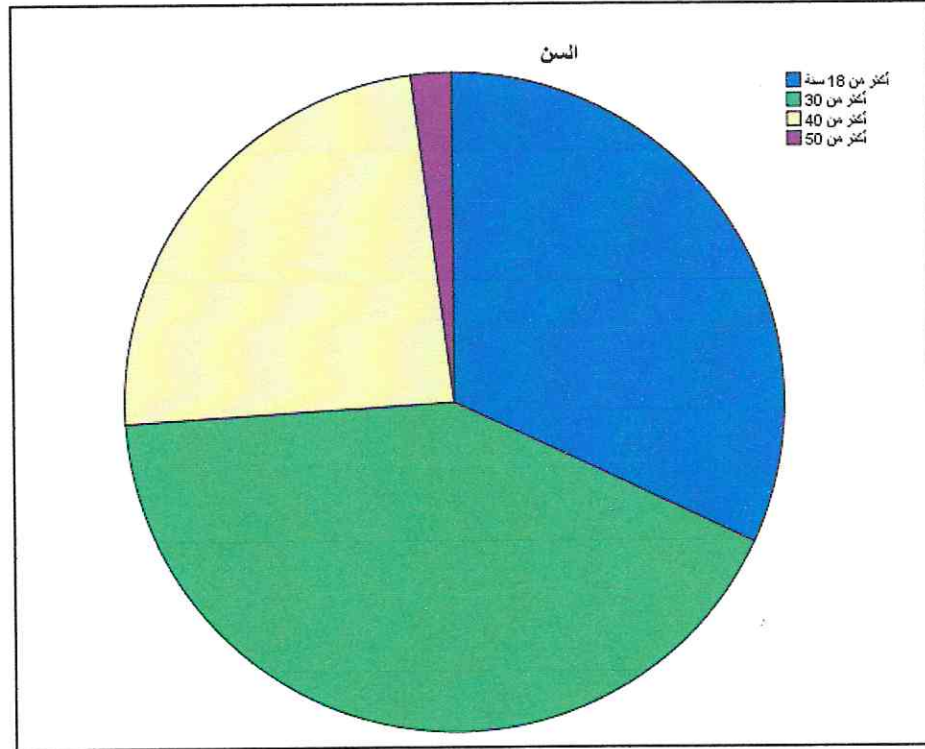
من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن الذكور في المؤسسة يمثلون الأغلبية بنسبة 78.00%، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة النشاط الإداري في المؤسسة يتطلب مجهودا شاقا وكبيرا، فلا يمكن أن تتحملة الإناث على خلاف الذكور واللواتي تتراوح نسبتهن 22.00%، بالإضافة أيضا ترجع نسبة الإناث الضئيلة إلى عدم رغبتهن في العمل في المؤسسات الخاصة ذات الطابع الشاق في الأعمال، وأيضا يرجع إلى طبيعة وعادات المجتمع.

2-السن:

الجدول رقم(8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| الإجابات       | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| أكثر من 18 سنة | 16        | 32%            |
| أكثر من 30 سنة | 21        | 42%            |
| أكثر من 40 سنة | 12        | 24%            |
| أكثر من 50 سنة | 1         | 2%             |
| المجموع        | 50        | 100%           |

الشكل رقم(15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم أكثر من 30 سنة بنسبة 42%، وتليها نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم أكثر من 18 سنة بنسبة 32%، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بتوظيف الشباب وإعطاء فرصة لهم لإثبات قدراتهم في الإدارة وأيضاً الاستفادة من خبرتهم الدراسية لخروجهم



الحديث إلى الواقع المهني، تليها نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 24%، وهذا دليل على أن المؤسسة تمتلك على مستوى إدارتها أفراد يمتلكون خبرة طويلة وهذا سيكون له انعكاس إيجابي على الإدارة والمؤسسة ككل، كما نلاحظ أيضا تواجد لأفراد العينة تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 2%، وهذا دليل على احتفاظ المؤسسة بأفراد ذوي الخبرات الطويلة للاستفادة منهم في تقديم العون والمعرفة للأفراد المؤسسة الآخرون .

### 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| الإجابات    | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| ابتدائي     | 0       | 0%             |
| متوسط       | 0       | 0%             |
| ثانوي       | 9       | 18%            |
| مهني        | 15      | 30%            |
| جامعي       | 26      | 52%            |
| دراسات عليا | 0       | 0%             |
| المجموع     | 50      | 100%           |

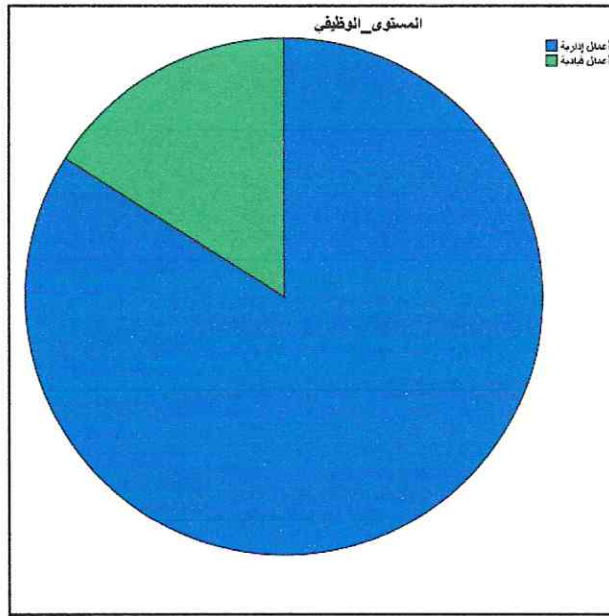
تفسيره بأن المؤسسة تهتم بالحصول على موارد بشرية بمهارات جديدة ليست متوفرة لديها، وبأنها مراقبة لسوق العمل الخاص بمراد البشرية وتقوم دائما باقتناص الفرص الموجودة فيه.

5- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

| الإجابات     | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| أعمال إدارية | 42      | 83             |
| أعمال فنية   | 0       | 0              |
| أعمال قيادية | 8       | 16             |
| المجموع      | 50      | 100            |

الشكل رقم(18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



يتبين لنا من خلال المعطيات أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة بلغت 84% وهم الأفراد في المراكز الإدارية، وهذا راجع كما ذكرنا سابقا إلى اختيارنا لعينة الدراسة فقد قمنا باستهداف الإداريين بدرجة الأولى وذلك بسبب موضوع الدراسة الذي يمس الإداريين بصورة مباشرة، تليها نسبة 16% للأعمال القيادية، وذلك أيضا لطبيعة الفئة المستهدفة لمعرفة ما إذا كانوا على دراية بسياسات المؤسسة أو إلا بأعمالهم فقط.

## المطلب الثاني: عرض إجابات الدراسة حسب المحاور

بهدف معرفة إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة ثم استنتاج اتجاه العينة في كل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3....) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (لا أوافق تماما، لا أوافق، محايد، موافق، موافق تماما)، وعليه يساوي طول الفئة:

$$0.8 = 4 | 5$$

يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(12): يبين الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

| الاتجاه الإجابة | المتوسط المرجح |
|-----------------|----------------|
| لا أوافق تماما  | من 1 إلى 1.8   |
| لا أوافق        | من 1.8 إلى 2.6 |
| محايد           | من 2.6 إلى 3.4 |
| أوافق           | من 3.4 إلى 4.2 |
| موافق تماما     | من 4.2 إلى 5   |

أولاً: معامل الارتباط بيرسون:

تم الاعتماد على معامل بيرسون لقياس درجة الترابط والتناسق الداخلي بين العبارات.

-تخفيض تكاليف الأنشطة الأساسية للموارد البشرية

أعطت نتائج القياس في المؤسسة درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين العبارات

| L12 | L11 | L10 | L9 | L8    | L7    | L6 | L5 | L4 | L3 | L2 | L1    | رقم العبارة             |
|-----|-----|-----|----|-------|-------|----|----|----|----|----|-------|-------------------------|
|     |     |     |    |       |       |    |    |    |    |    |       | معامل بيرسون            |
|     |     |     |    |       |       |    |    |    |    |    |       | معامل بيرسون للعبارة 1  |
|     |     |     |    |       |       |    |    |    |    |    | 0,209 | معامل بيرسون للعبارة 2  |
|     |     |     |    |       |       |    |    |    |    | ** | *     | معامل بيرسون للعبارة 3  |
|     |     |     |    |       |       |    |    |    | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 4  |
|     |     |     |    |       |       |    |    | ** | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 5  |
|     |     |     |    |       |       |    | *  | ** | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 6  |
|     |     |     |    |       |       | ** | ** | ** | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 7  |
|     |     |     |    |       | *     | *  | *  | ** | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 8  |
|     |     |     |    | 0,269 | 0,245 | ** | *  | *  | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 9  |
|     |     |     | ** | *     | **    | ** | ** | ** | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 10 |
|     |     | **  | ** | **    | *     | ** | ** | ** | ** | ** | **    | معامل بيرسون للعبارة 11 |
|     | **  | **  | ** | **    | *     | *  | *  | *  | *  | *  | *     | معامل بيرسون للعبارة 12 |

(\*\*) دال عند مستوى 0.01 (\*) دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.



من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات تخفيض التكاليف الأساسية للموارد البشرية مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 9 و 10 و 11 المرتبطة وهذا عند درجة حرية 0.01 و 0.05 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 4 و 8 وهذا دليل قوي لارتباط تحديد المؤهل العلمي أثناء عملية الاستقطاب وعدم استغراقها لوقت طويل في تدريب الموارد البشرية .

#### - التحكم في المسار الوظيفي

أعطت نتائج القياس في المؤسسة درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين العبارات

| رقم العبارة            | L1    | L2    | L3    | L4    | L5    | L6    | L7 | L8    |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|-------|
| معامل بيرسون           |       |       |       |       |       |       |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 1 |       |       |       |       |       |       |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 2 | 0,013 |       |       |       |       |       |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 3 | 0,204 | *     |       |       |       |       |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 4 | 0,150 | **    | **    |       |       |       |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 5 | 0,135 | 0,099 | **    | **    |       |       |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 6 | 0,070 | 0,163 | 0,122 | 0,073 | *     |       |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 7 | 0,015 | 0,145 | 0,231 | 0,288 | 0,028 | *     |    |       |
| معامل بيرسون للعبارة 8 | 0,123 | 0,261 | 0,066 | 0,173 | 0,085 | 0,162 | ** | 0,591 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات التحكم في المسار الوظيفي مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 2 و3 و4 و5 و6 و7 المرتبطة وهذا عند درجة حرية 0.01 و0.05 ويلاحظ أن أقوى بين العبارتين 3 و4 وهذا دليل قوي لارتباط معرفة إذا كانت توجد حركة للعمال داخل المؤسسة ومعرفة أسباب وراء ترك الموارد البشرية للوظائف.

- الجذب والحفاظ على الكفاءات

أعطت نتائج القياس في المؤسسة درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين العبارات

| L9 | L8         | L7         | L6         | L5         | L4         | L3          | L2          | L1          | رقم العبارة               |
|----|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|
|    |            |            |            |            |            |             |             |             | معامل بيرسون              |
|    |            |            |            |            |            |             |             |             | معامل بيرسون<br>للعبارة 1 |
|    |            |            |            |            |            |             |             | **<br>0,457 | معامل بيرسون<br>للعبارة 2 |
|    |            |            |            |            |            |             | **<br>0,397 | 0,0220      | معامل بيرسون<br>للعبارة 3 |
|    |            |            |            |            |            | **<br>0,783 | 0,196       | 0,131       | معامل بيرسون<br>للعبارة 4 |
|    |            |            |            |            | *<br>0,347 | *<br>0,280  | 0,074       | 0,253       | معامل بيرسون<br>للعبارة 5 |
|    |            |            |            | *<br>0,381 | 0,241      | 0,200       | 0,274       | 0,029       | معامل بيرسون<br>للعبارة 6 |
|    |            |            | *<br>0,313 | 0,047      | 0,197      | 0,071       | 0,245       | 0,071       | معامل بيرسون<br>للعبارة 7 |
|    |            | *<br>0,350 | 0,101      | 0,159      | 0,115      | 0,029       | 0,033       | 0,144       | معامل بيرسون<br>للعبارة 8 |
|    | *<br>0,290 | 0,024      | *<br>0,107 | 0,262      | 0,113      | 0,015       | 0,195       | 0,104       | معامل بيرسون<br>للعبارة 9 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .



من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات جذب والحفاظ على الكفاءات مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 2 و3 و4 و5 و6 و7 و8 المرتبطة وهذا عند درجة حرية 0.01 و0.05 ويلاحظ أن أقوى بين العبارتين 3 و4 وهذا دليل قوي لارتباط جذب المؤسسة للكفاءات وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

- الجودة في أداء المهام

أعطت نتائج القياس في المؤسسة درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين العبارات

| رقم العبارة            | L1    | L2     | L3    | L4    | L5     | L6     | L7      | L8 |
|------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|---------|----|
| معامل بيرسون           |       |        |       |       |        |        |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 1 |       |        |       |       |        |        |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 2 | 0,181 |        |       |       |        |        |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 3 | **    | *      |       |       |        |        |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 4 | 0,181 | 1,000  | *     |       |        |        |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 5 | 0,181 | 1,000  | **    | **    |        |        |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 6 | 0,181 | 1,000  | **    | **    | **     |        |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 7 | 0,466 | 0,101  | **    |       | *      | *      |         |    |
| معامل بيرسون للعبارة 8 | 0,81  | 0,300* | 0,181 | 0,200 | 0,400* | 0,305* | 0,485** |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .



من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات الجودة في أداء المهام مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 2 و3 و4 و5 و6 و7 المرتبطة وهذا عند درجة حرية 0.01 و0.05 ويلاحظ أن أقوى بين العبارتين 1 و3 وهذا دليل قوي لارتباط جمع وتحديد المعلومات الضرورية عن مختلف الوظائف والتصنيف الجيد لكل وظيفة، كما يوجد ارتباط بين العبارتين 2 و4 وهو دليل قوي لارتباط وضع بطاقات خاصة لكل وظيفة واعتماد معايير عالمية لانجاز الأنشطة، كما يوجد ارتباط بين العبارتين 2 و5 وهو دليل قوي لارتباط وضع بطاقات خاصة لكل وظيفة واستخدام طرق حديثة لتقييم الوظائف، كما يوجد ارتباط بين العبارتين 4 و5 وهو دليل قوي لارتباط اعتماد معايير عالمية لانجاز الأنشطة واستخدام طرق حديثة لتقييم الوظائف، كما يوجد ارتباط بين العبارتين 4 و6 وهو دليل قوي لارتباط اعتماد معايير عالمية لانجاز الأنشطة ومعرفة ما تحتاجه كل وظيفة ويوجد ارتباط بين العبارتين 2 و6 وهو دليل قوي لارتباط تضع المؤسسة بطاقات خاصة بكل وظيفة وتهتم المؤسسة بمعرفة ما تحتاجه كل وظيفة كما يوجد ارتباط بين العبارتين 6 و5 وهو دليل قوي لارتباط تهتم المؤسسة بمعرفة ما تحتاجه كل وظيفة واستخدام طرق حديثة لتقييم الوظائف.

-الميزة التنافسية-

أعطت نتائج القياس في المؤسسة درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين العبارات

| رقم العبارة            | L1 | L2    | L3    | L4    | L5 | L6    | L7    | L8    | L9 | L10   | L11   | L12 | L13 | L14 |
|------------------------|----|-------|-------|-------|----|-------|-------|-------|----|-------|-------|-----|-----|-----|
| معامل بيرسون للعبارة 1 |    |       |       |       |    |       |       |       |    |       |       |     |     |     |
| معامل بيرسون للعبارة 2 | ** | 0,392 |       |       |    |       |       |       |    |       |       |     |     |     |
| معامل بيرسون للعبارة 3 |    | 0,210 | *     | 0,289 |    |       |       |       |    |       |       |     |     |     |
| معامل بيرسون للعبارة 4 |    | 0,037 | 0,065 | 0,474 | ** |       |       |       |    |       |       |     |     |     |
| معامل بيرسون للعبارة 5 |    | 0,093 | 0,121 | 0,331 | *  | 0,494 | **    |       |    |       |       |     |     |     |
| معامل بيرسون للعبارة 6 |    | 0,135 | 0,152 | 0,290 | *  | 0,561 | **    | 0,923 | ** |       |       |     |     |     |
| معامل بيرسون للعبارة 7 |    | 0,150 | 0,043 | 0,407 | ** | 0,650 | **    | 0,840 | ** | 0,870 |       |     |     |     |
| معامل بيرسون للعبارة 8 | *  | 0,376 | 0,412 | 0,433 | ** | 0,614 | 688,0 | **    | ** | 0,689 | 0,622 |     |     |     |



ثانياً: التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة:

سنحاول توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة.

المحور الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية

و الذي قمنا بتقسيمه إلى أربعة محاور فرعية كالتالي:

1- تخفيض تكاليف الأنشطة الأساسية للموارد البشرية

الجدول رقم(18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإجابات     |       |       |                  |           | العبارات  | رقم |
|---------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------|------------------|-----------|---|-----|
|         |                   |                 | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق تماماً | غير موافق |   |     |
| موافق   | 0,929             | 3,44            | 3            | 4     | 13    | 28               | 2         | - تتوقع إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم باحتياجات المؤسسة من موارد بشرية على المدى البعيد. | 01  |
| موافق   | 0,370             | 3,84            | 0            | 0     | 8     | 42               | 0         | تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الأعداد التي تحتاجها الوظائف من موارد بشرية.          | 02  |
| موافق   | 0,620             | 3,94            | 0            | 3     | 2     | 40               | 5         | تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم سن الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب.             | 03  |



|       |       |      |    |    |    |    |   |    |   |
|-------|-------|------|----|----|----|----|---|----|---|
| موافق | 0,396 | 4,08 | 0  | 0  | 2  | 42 | 6 | 04 | تحديد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم المؤهل العلمي للموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب ( الحصول على الموارد البشرية).                         |
| موافق | 0,452 | 3,86 | 0  | 0  | 9  | 39 | 2 | 05 | - تحديد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الخبرة اللازمة التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب ( الحصول على الموارد البشرية). |
| محايد | 0,681 | 2,84 | 1  | 13 | 29 | 7  | 0 | 06 | - تتحكم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم في وقت الاختيار والتعيين .   |
| موافق | 0,694 | 3,74 | 0  | 4  | 8  | 35 | 3 | 07 | - تطبق مؤسستكم مجموعة من البرامج التدريبية  |
| موافق | 0,151 | 2,32 | 12 | 11 | 13 | 14 | 0 | 08 | -لا تستغرق مؤسستكم وقت طويل لتدريب الموارد البشرية.   |
| موافق | 0,906 | 3,58 | 0  | 8  | 11 | 25 | 6 | 09 | - تقدم مؤسستكم برامج ملحقه للتدريب.   |

|             |         |        |    |    |    |    |         |   |    |
|-------------|---------|--------|----|----|----|----|---------|---|----|
| موافق       | 0,948   | 4,00   | 0  | 6  | 4  | 24 | 16      | - توفر مؤسستكم<br>الإضاءة الملائمة لأداء<br>المهام. | 10 |
| موافق تماما | 0,245   | 3,80   | 2  | 7  | 11 | 9  | 21      | - توفر مؤسستكم أوقاتنا<br>للراحة.                   | 11 |
| موافق       | 0,183   | 3,78   | 1  | 10 | 5  | 17 | 17      | - توفر مؤسستكم وسائل<br>السلامة في أماكن العمل.     | 12 |
| موافق       | 0,32745 | 3,6017 | 50 |    |    |    | المجموع |   | X1 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور تخفيض تكاليف الأنشطة الأساسية للموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تحسين ظروف العمل) والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,6017) وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع العبارات إذ تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (2,32-4,08) وأن العبارة رقم (4X) التي تنص على "تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم المؤهل العلمي للموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4,08)، وبانحراف معياري بلغ (0,396) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم (8X) التي تنص على "تستغرق مؤسستكم وقت طويل لتدريب الموارد البشرية" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (2,32) وبانحراف معياري بلغ (0,151) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق.

وهذا يعني أن للمؤهل العلمي داخل مؤسسة عمر بن عمر مكانة هامة حيث تعتمد المؤسسة على موارد بشرية ذات مؤهل علمي للقيام بالأعمال في المؤسسة، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف موارد بشرية بمعرفة معينة بما تحتاجه المؤسسة، وهذا دليل على أن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بدراسات من أجل تحديد ما تحتاجه قبل أن تقوم بعملية الاستقطاب، فالمؤسسة تقوم بدراسة وظائفها وتحديد ما تحتاجه كل وظيفة من موارد بشرية وما يجب أن يتوفر في المورد من مؤهلات تتناسب مع الوظيفة.

1- التحكم في المسار الوظيفي

الجدول رقم(19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإجابات        |           |       |       |             | العبارات  | رقم |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|---|-----|
|         |                   |                 | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |   |     |
| موافق   | 0,129             | 3,48            | 0               | 14        | 9     | 16    | 11          | تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة تطور أعمار الموارد البشرية داخل المؤسسة.              | 13  |
| موافق   | 0,098             | 3,76            | 0               | 10        | 7     | 18    | 15          | تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة أقدمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.                  | 14  |
| موافق   | 0,089             | 3,72            | 0               | 10        | 8     | 18    | 14          | -تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة ما إذا توجد حركة للعمال ( ترك الوظيفة).              | 15  |
| موافق   | 0,010             | 3,60            | 0               | 10        | 12    | 19    | 10          | تهتم بمعرفة الأسباب وراء ترك الموارد البشرية للوظائف.                                   | 16  |
| موافق   | 0,771             | 3,76            | 0               | 5         | 7     | 33    | 5           | تقوم إدارة الموارد البشرية بموافقة المؤهل العلمي مع الوظائف.                            | 17  |
| محايد   | 0,606             | 2,86            | 0               | 13        | 31    | 6     | 0           | تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بمعرفة الرغبات والتطلعات المهنية.                   | 18  |
| موافق   | 0,037             | 3,84            | 0               | 8         | 7     | 20    | 15          | تقوم إدارة الموارد البشرية بمعالجة المشاكل المسببة للغيابات المتكررة للموارد البشرية. . | 19  |



|       |         |        |    |   |   |    |    |  |    |
|-------|---------|--------|----|---|---|----|----|--|----|
| موافق | 0,983   | 3,82   | 0  | 7 | 8 | 22 | 13 | تستخدم إدارة الموارد البشرية<br>لمؤسستكم الترقية على أساس<br>الشهادة . | 20 |
| موافق | 0,50908 | 3,6050 | 50 |   |   |    |    | المجموع  | x2 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور التحكم في المسار الوظيفي والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,6050) وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع العبارات إذ تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (-2,86) (3,84) وأن العبارة رقم (7X) التي تنص على " تقوم إدارة الموارد البشرية بمعالجة المشاكل المسببة للغيابات المتكررة للموارد البشرية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3,84)، وبانحراف معياري بلغ (0,037) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم (6X) التي تنص على " تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بمعرفة الرغبات والتطلعات المهنية " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (2,86) وبانحراف معياري بلغ (0,606) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق.

و هذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تهتم بمعالجة المشاكل الموجودة في المؤسسة والتي تأثر في الموارد البشرية وتؤدي إلى كثرة الغيابات مما سآثر على نشاطات المؤسسة، ولهذا نستنتج أن المؤسسة تقوم بتشخيص لبيئتها الداخلية ومعرفة ما يوجد ويؤثر عليها والقيام بمعالجتها، لأن ذلك ينعكس بشكل مباشر على وظائف المؤسسة، وأيضا هذا دليل على أن مؤسسة عمر بن عمر تهتم بتوفير جو ملائم للعمل وتهتم براحة مواردها البشرية، وأن المؤسسة على دراية بأهمية الموارد البشرية وما يستطيعون تقديمه إذا وجدوا الجو الملائم، لهذا تقوم المؤسسة بمعالجته من أجل الاستفادة من مواردها على أكمل وجه.



## 3- جذب والحفاظ على الكفاءات

الجدول رقم(20): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور

| النتيجة | لا انحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الإجابات           |              |       |       |                | العبارات  | الرقم |
|---------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------|-------|-------|----------------|---|-------|
|         |                       |                    | غير موافق<br>تماما | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماما |   |       |
| موافق   | 0,978                 | 3,68               | 0                  | 6            | 16    | 16    | 12             | -تمتلك مؤسستكم موارد بشرية ذات مهارات وقدرات متميزة تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية. | 21    |
| موافق   | 0,886                 | 3,90               | 0                  | 5            | 7     | 26    | 12             | -لؤسستكم دراسة معمقة لسوق العمل الجزائري.   | 22    |
| موافق   | 0,783                 | 3,86               | 0                  | 4            | 7     | 31    | 8              | -تعمل مؤسستكم على جذب الكفاءات المتخرجة من الجامعات الجزائرية.                          | 23    |
| موافق   | 0,763                 | 3,70               | 0                  | 4            | 12    | 29    | 5              | -توفر مؤسستكم ظروف العمل المناسبة لجذب الكفاءات.  | 24    |
| موافق   | 0,901                 | 3,62               | 1                  | 5            | 12    | 26    | 6              | -تهتم مؤسستكم بمعرفة درجة المنافسة بين المؤسسات لجذب الكفاءات.                          | 25    |
| محايد   | 0,855                 | 3,76               | 0                  | 3            | 15    | 23    | 9              | - تقدم مؤسستكم أجور مناسبة لأداء مهامكم.  | 26    |
| موافق   | 0,855                 | 3,62               | 0                  | 4            | 19    | 19    | 8              | - تقدم مؤسستكم علاوات لتحفيز الكفاءات على أداء مهامهم.                                  | 27    |
| محايد   | 0,904                 | 3,14               | 0                  | 15           | 15    | 18    | 2              | - تنضم مؤسستكم رحلات للتخلص من ضغط العمل.   | 28    |

|       |         |        |    |    |    |    |   |                                     |    |
|-------|---------|--------|----|----|----|----|---|-------------------------------------|----|
| موافق | 0,851   | 3,36   | 0  | 10 | 14 | 24 | 2 | -تقدم مؤسستكم تعويضات لساعات العمل. | 29 |
| موافق | 0.33202 | 3.6267 | 50 |    |    |    |   | المجموع                             | X3 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور جذب والحفاظ على الكفاءات والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,6267) وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات إذ تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3,14) - (3,90) وأن العبارة رقم (2X) التي تنص على " لمؤسستكم دراسة معمقة لسوق العمل الجزائري " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3,90)، وبانحراف معياري بلغ (0,886) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم (8X) التي تنص على " تنضم مؤسستكم رحلات للتخلص من ضغط العمل " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3,14) وبانحراف معياري بلغ (0,904) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة محايد موافق.

إن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بمجموعة من الدراسات لبيئة العمل الجزائرية، ونقصد ببيئة العمل يعني سوق العمل الخاص بالموارد البشرية، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بمعرفة المستجدات الخاصة بالموارد البشرية، ودليل على اهتمام المؤسسة بالحصول على موارد بشرية، وأيضا المؤسسة تقوم بدراسة معمقة لسوق العمل دليل على أن المؤسسة تسعى إلى اقتناص الفرص أمام المنافسين، وعلى أنها تقوم بتشخيص وظائفها والموارد البشرية الموجودة لديها وبعدها تقوم بدراسة معمقة لسوق العمل ومعرفة إذا يتوفر على ما تريد أو لا.

4- الجودة في أداء المهام

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور

| النتيجة      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإجابات     |       |       |           |                  | العبارة   | الرقم |
|--------------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|---|-------|
|              |                   |                 | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |   |       |
| موافق        | 0,024             | 3,82            | 1            | 6     | 7     | 23        | 13               | تقوم مؤسستكم بجمع وتحديد المعلومات الضرورية عن مختلف الوظائف. | 30    |
| موافق        | 0,996             | 3,78            | 1            | 4     | 13    | 19        | 13               | تضع المؤسسة بطاقات خاصة بكل وظيفة.                            | 31    |
| موافق        | 0,024             | 3,82            | 1            | 6     | 7     | 23        | 13               | تعمل مؤسستكم على التصنيف الجيد للوظائف.                       | 32    |
| موافق        | 0,996             | 3,78            | 1            | 4     | 14    | 19        | 13               | تعتمد مؤسستكم معايير عالمية لانجاز الأنشطة.                   | 33    |
| محايد        | 0,996             | 3,78            | 1            | 4     | 13    | 19        | 13               | تستخدم مؤسستكم طرق حديثة لتقييم الوظائف.                      | 34    |
| موافق تماماً | 0,996             | 3,78            | 1            | 3     | 14    | 13        | 19               | تهتم المؤسسة بمعرفة ما تحتاجه كل وظيفة .                      | 35    |
| موافق        | 0,925             | 3,96            | 1            | 4     | 4     | 38        | 13               | تقوم المؤسسة بوضع الموارد البشرية المناسبة في كل وظيفة.       | 36    |
| موافق        | 0,73358           | 3,8117          | 50           |       |       |           |                  | المجموع   | X4    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .



يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور الجوده في أداء المهام والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,8117) وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع العبارات إذ تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3,78-3,96) وأن العبارة رقم (7X) التي تنص على " تقوم مؤسستكم بوضع الموارد البشرية المناسبة في كل وظيفة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3,96)، وبانحراف معياري بلغ (0,925) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم (2X) التي تنص على " تضع المؤسسة بطاقات خاصة بكل وظيفة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3,78) وبانحراف معياري بلغ (0,996) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة محايد موافق.

مؤسسة عمر بن عمر تهتم بوضع الموارد البشرية في الوظيفة المناسبة حسب مؤهلاتهم وخبراتهم، وهو دليل على أن المؤسسة تريد من الموارد البشرية أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه دون تحميلهم أعباء أكبر من قدراتهم، وأيضا أن المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى أداء مهامها بصورة فعالة وبكفاءة عالية، وهو دليل على الدراسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة ما تحتاجه كل وظيفة من مهارات وأيضاً دراسة مواردها ومعرفة ما يملكون من خبرات ومؤهلات ووضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب من أجل الوصول إلى أداء بجودة عالية والتفوق على جميع منافسيها.

#### المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (22): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإجابات     |       |       |           |                  | الرقم | العبارات                                   |
|---------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|-------|--|
|         |                   |                 | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |       |  |
| موافق   | 0,996             | 3,78            | 1            | 4     | 13    | 19        | 13               | 37    | تقدم مؤسستكم منتجات متنوعة وتمتيزه للسوق . |
| موافق   | 0,925             | 3,96            | 1            | 4     | 4     | 28        | 13               | 38    | تقدم مؤسستكم منتجات بجودة عالية.           |



|    |  |    |    |    |   |   |      |       |                |
|----|--|----|----|----|---|---|------|-------|----------------|
| 39 | تميز المؤسسة عن المنافسين بعرض منتجات بسعر أقل.                  | 24 | 26 | 0  | 0 | 0 | 4,48 | 0,505 | موافق          |
| 40 | تتحكم مؤسستكم في منافذ وتكاليف المواد الأولية.                   | 29 | 17 | 3  | 1 | 0 | 4,40 | 0,926 | موافق<br>تماما |
| 41 | تستطيع مؤسستكم تقديم طلبيات كبيرة لسوق العمل مقارنة مع منافسيها. | 24 | 21 | 2  | 3 | 0 | 4,32 | 0,819 | موافق<br>تماما |
| 42 | تستحوذ مؤسستكم على جزء هام من السوق مقارنة مع منافسيها.          | 12 | 36 | 1  | 1 | 0 | 4,18 | 0,560 | موافق          |
| 43 | تستخدم مؤسستكم موارد مادية وبشرية بغية التوسع في السوق.          | 12 | 36 | 1  | 1 | 0 | 4,14 | 0,700 | موافق          |
| 44 | تتحكم مؤسستكم في منافذ توزيع منتجاتها.                           | 18 | 30 | 2  | 0 | 0 | 4,28 | 0,671 | موافق          |
| 45 | تستطيع مؤسستكم إيصال الطلبيات في الوقت والمكان المناسب لزيائنها. | 18 | 25 | 2  | 5 | 0 | 4,12 | 0,895 | موافق          |
| 46 | تقوم مؤسستكم بجمع معلومات عن احتياجات الزبائن في السوق.          | 18 | 22 | 2  | 8 | 0 | 4,00 | 0,030 | موافق          |
| 47 | تمتلك مؤسستكم مواقع على الانترنت لمعالجة شكاوي الزبائن.          | 12 | 27 | 4  | 6 | 1 | 3,86 | 0,990 | موافق          |
| 48 | تستجيب مؤسستكم للاقتراحات المقدمة من قبل الزبائن .               | 12 | 25 | 13 | 0 | 0 | 3,72 | 0,107 | موافق          |
| 49 | تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بما يحتاج العملاء.               | 30 | 16 | 3  | 1 | 0 | 4,42 | 0,928 | موافق<br>تماما |

|    |                              |    |    |    |   |   |      |        |         |       |
|----|------------------------------|----|----|----|---|---|------|--------|---------|-------|
| 50 | لؤسستكم معرفة جيدة للزبائن . | 12 | 19 | 11 | 8 | 0 | 3,70 | 0,015  | وافق    |       |
| Y  | المجموع                      | 50 |    |    |   |   |      | 4,0971 | 0,48225 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية.

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور الميزة التنافسية والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (4,0971) وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع العبارات إذ تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3,70-4,48) وأن العبارة رقم (3Y) التي تنص على "تميز المؤسسة عن منافسيها بعرض المنتجات بسعر أقل" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4,48)، وبانحراف معياري بلغ (0,505) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم (14Y) التي تنص على "لؤسستكم معرفة جيدة للزبائن" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3,70) وبانحراف معياري بلغ (0,015) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق.

تمتلك مؤسسة عمر بن عمر ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها في تقدم منتجات بأسعار تنافسية من أجل كسب رضا زبائنهم، في تستهدف كافة فئات المجتمع بدون استثناء، تقدم المؤسسة تلك الأسعار دليل على أنها تمتلك كفاءات وتستخدم أساليب حديثة للتحكم في التكاليف والسيطرة على سوق المنافسة وكسب حصة سوقية أكبر من منافسيها.

### المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات

على اعتبار أن الدراسة تبحث عن دور التسيير التقديري للموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بقالمة، كان علينا اعتبار نموذج لدراسة ومن ثم معاينة هذا النموذج بمجموعة من الاختبارات (اختبار ستودنت، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار المنطقية، اختبار فيشر) والتوصل في الأخير إلى صياغة النموذج النهائي.

### أولاً: صياغة النموذج

اعتمدت الباحثتين على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالاعتبار الأنسب، ويكون كما يلي:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + E_i$$

بجيث:

b: وهي معاملات المتغيرات المستقلة

A: ثابت النموذج

X: المتغيرات المستقلة

Y: المتغير التابع

Ei: مقدار بواقي النموذج

و يهدف هذا النموذج إلى اختبار الفرضية الرئيسية التي كانت:

توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسيير التوقعي للموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر عند درجة معنوية 5%.

و من أجل الوصول إلى الشكل العام للمعادلة قمنا بتطبيق اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(23): يوضح اختبار الانحدار الخطي المتعدد

| R deux | R                  | درجة المعنوية sig | T     | معاملات المتغيرات | النموذج |
|--------|--------------------|-------------------|-------|-------------------|---------|
|        |                    | 0,036             | 2,167 | 1,586             | الثابت  |
|        |                    | 0,834             | 0,211 | 0,036             | X1      |
|        |                    | 0,80              | 1,789 | 0,192             | X2      |
|        |                    | 0,860             | 0,177 | 0,029             | X3      |
|        |                    | 0,000             | 5,533 | 0,414             | X4      |
| 0,493  | 0,702 <sup>a</sup> |                   |       |                   |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

بالاعتماد على الجدول رقم (23) يكون الشكل العام للمعادلة كما يلي:

$$Y=1,586+ 0,036 x_1+ 0,192 x_2+ 0,029 x_3+ 0,414x_4$$

- تواجه المؤسسة مجموعة من التحديات عند تنفيذ التسيير التقديري للموارد البشرية وهو ما يجعلها تتفادى التحديات من أجل الوصول إلى نتائج جيدة وتحسين أدائها؛
- يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية أسلوب عملي للعناية بالموارد البشرية من أجل تخفيض اللاتأكد في المستقبل وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية؛
- التسيير التقديري للموارد البشرية نشاط يهدف إلى توفير موارد بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت والمكان المناسبين وبالعدد والنوع المطلوب؛
- توجد مجموعة من الآليات الداعمة والمساعدة للتسيير التقديري للموارد البشرية من بينها اتصال ويقظة اللذان هما حجر الزاوية بالنسبة للتسيير التقديري للموارد البشرية؛
- التسيير التقديري للموارد البشرية هو توجه تقع مسؤوليته على المؤسسة ككل وليس على إدارة الموارد البشرية فقط؛
- تعد الميزة التنافسية ضرورة ملحة فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، ويعد الإبداع والابتكار من بينهما؛
- تعتبر الميزة التنافسية ثورة في مجال الأعمال فهي تعتبر النقطة الفاصلة بين نجاح وفشل المؤسسة؛
- للاستمرار في المنافسة يجب امتلاك مزايا تنافسية غير موجودة لدى المنافسين؛
- تحقق الموارد البشرية مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد؛
- دراسة البيئة التنافسية يحقق للمؤسسة اقتناص فرص قبل المنافسين؛
- يوفر التسيير التقديري للموارد البشرية مجموعة من الوسائل التي يتم استخدامها والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- توجد هناك علاقة بين التسيير التقديري للموارد البشرية والميزة التنافسية؛
- يوفر التسيير التقديري للموارد البشرية موارد بشرية نادرة وغير قابلة للتقليد مما يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية؛



- يساعد المؤسسة على التسيير الجيد لوظائفها مما ينعكس مباشرة على ميزتها التنافسية "تقليل التكاليف، جودة، كفاءة في الأداء...".

### - النتائج التطبيقية:

من خلال القيام بالدراسة الميدانية لمجمع عمر بن عمر توصلنا إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

- تبين لنا أن المؤسسة تبدي اهتمام لإدارة الموارد البشرية؛

- تقوم مؤسسة عمر بن عمر بتطبيق بصورة غير مباشرة آليات وسيوروات التسيير التقديري للموارد البشرية؛

- تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتطبيق مجموعة من الخطوات التي ينص عليها التسيير التقديري للموارد البشرية

موارد ← احتياجات ← تعديل؛

- تبني مؤسسة عمر بن عمر مجموعة من الأدوات التي تستعمل في التسيير التقديري للموارد البشرية مثل: هرم الأعمار و الأقدمية؛

- تقوم مؤسسة عمر بن عمر بالاهتمام بالوظائف عن طريق القيام بأساليب وانتهاج طرق علمية وعالمية؛

- تمتلك مؤسسة عمر بن عمر موارد بشرية بكفاءات عالية؛

- تطبق مؤسسة عمر بن عمر طرق حديثة من أجل جذب الكفاءات؛

- تقدم مؤسسة عمر بن عمر منتجات بأسعار تنافسية؛

- تمتلك مؤسسة عمر بن عمر منافذ توزيع متنوعة مما يساعدها على تقديم الطلبات في الوقت و المكان المناسبين؛

- تلي مؤسسة عمر بن عمر رغبات و تطلعات الزبائن بأحسن صورة ممكنة.

### - نتائج اختبار الفرضيات:

- لا يوجد أثر لتخفيض تكاليف الموارد البشرية ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن عند المستوى دلالة معنوية 5%؛

- لا يوجد أثر للتحكم في المسار الوظيفي ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن عند المستوى دلالة معنوية 5%؛
- لا يوجد أثر لجذب و الحفاظ على الكفاءات ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن عند المستوى دلالة معنوية 5%؛
- يوجد أثر لتحقيق الجودة في أداء المهام ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن عند المستوى دلالة معنوية 5%.

#### - التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات التي هي كالآتي:
- ضرورة الإلمام بالتسيير التقديري للموارد البشرية بكل جوانبه وإدخاله للمؤسسة بصورة مباشرة بكل قواعده؛
- الاستثمار في التسيير التقديري للموارد البشرية لأنه يعتبر مستقبل المؤسسات لما له من أهمية قصوى في التأثير على الموارد البشرية؛
- تدريب الموارد البشرية للمؤسسة على تقبل فكرة التسيير التقديري للموارد البشرية؛
- زيادة الاتصال بين إدارات المؤسسة وتبادل المعلومات فيما بينها؛
- جلب مختصين في مجال التسيير التقديري للموارد البشرية وتعيين فريق عمل مكلف بمهمة التسيير التقديري للموارد البشرية؛
- التركيز على الموارد البشرية في المؤسسة لأنهم هم المستقبل للمؤسسة؛
- توفير الموارد البشرية بخبرات وكفاءات عالية من أجل خلق جو للإبداع والابتكار داخل المؤسسة؛
- توفير تحفيزات مادية ومعنوية للموارد البشرية من أجل زيادة عطاء الموارد البشرية.



**قائمة المصادر والمراجع**

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
2. عزام علي، إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014 .
3. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. صلاح هادي الحسيني، اعتصام شكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 20014.
5. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أوسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. محمد عبده حاض، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
7. مانح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الزموم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
10. مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
12. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1997.
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، لأردن، 2005.
14. محمد صالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامد، الكويت، 2004.
15. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1990.
16. محمد الخناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، مصر، 1974.
17. حسن محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
18. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار الربيع للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2012.
19. فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.



20. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
21. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
22. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مصر، 2009.
23. جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
24. زيد منير، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2008.
25. وفاء برهان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن، 2013.
26. مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
27. يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الورق للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2006.
28. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
29. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
30. أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
31. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
32. محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
33. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار الجرير للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2011.
34. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 2000.
35. زغدار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودوره في الميزة التنافسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2016.
36. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة مصر 2001.
37. شارل هيلو، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2008.
38. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مدخل إنتاجي من نشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

39. عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية، جاز المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004.
40. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
41. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
42. نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
43. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
44. ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
45. روبرت بيتس، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية، بناء المزايا التنافسية: ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
46. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
47. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
48. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
49. محسن أحمد الخضير، صناعة الميزة التنافسية، دار مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.
- المذكرات:
50. مساوي زهية، التسيير التنبؤي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بل قايد تلمسان، 2003.
51. عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، منتوري، 2006-2007.
52. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءة لمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف 1، 2012.
53. بوشندوق هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أوكللي البويرة، 2013.
54. عماد بو شناق، الميزة التنافسية الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطورها، مذكرة لنيل رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

75. Zoru senyucel, **managing the Human Resource in the 21<sup>st</sup>**, ventus publishing, 2009.

• مواقع الانترنت:

76. [www.fr.scribd.com](http://www.fr.scribd.com) ( 16\03\2018 ).
77. [www.expxtreck.com](http://www.expxtreck.com) (16\03\2018).
78. [www.FR.SLIDESHARE.NET](http://www.FR.SLIDESHARE.NET) (13/03/2018).
79. [www.marefa.org](http://www.marefa.org) (09/04/2018).
80. [www.alyaun.com](http://www.alyaun.com) (09/04/2018).
81. [www.dco.gov.ae](http://www.dco.gov.ae).(2018.04.14).
82. [www.iso.com](http://www.iso.com) (11 /04/2018).
83. [www.djazairess.com](http://www.djazairess.com) (2018.05.08).





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

الرقم : 67 ق.ع.ت.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق/ 18..20  
قالمة في : .....

25 أفريل 2018

إلى السيد: **حميد مررتب عمر بن**

**عمر**

الموضوع : ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): **بوتاجة ياسمين**

الطالب(ة): **حميد و.د. صميرنية**

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص : **إدارة أعمال** في حاجة لأجراء زيارة ميدانية بمؤسستكم

موضوع الزيارة: **التسيير المتقديري للموارد البشرية وتدوره في تعزيز**

**الهيمنة التنافسية**

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم من فائق التقدير والاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

**سليم ملاح**



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





## استمارة ماستر

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، حول موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية و دوره في تعزيز الميزة التنافسية ، نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقرات الاستبيان أمام الإجابة المناسبة و ذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسبكم .  
علما أن المعلومات التي تدلون بها لنا سوف تكون سرية للاستخدام إلا في أغراض البحث.

الأستاذ المشرف: مجلخ سليم

الطالبة: ياسمين بوثلجة و مزدود صبرينة

### البيانات الأولية:

- أ الجنس: ذكر  أنثى
- ب السن: أكثر من 18  أكثر من 30
- أكثر من 40  أكثر من 50
- ج المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  مهني
- جامعي  دراسات عليا
- د الأقدمية: أقل من 5  أكثر من 5
- أكثر من 10  أكثر من 15
- هـ المستوى الوظيفي: أعمال إدارية  أعمال فنية  أعمال قيادية

| غير موافق<br>تماما  | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارات  |
|---|-----------|-------|-------|-------------|---|
| <b>المحور الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية</b>   |           |       |       |             |   |
| <b>تخفيض تكاليف الأنشطة الأساسية للموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار و التعيين، التدريب، تحسين ظروف العمل)</b> |           |       |       |             |   |
|   |           |       |       |             | 1- تتوقع إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم باحتياجات المؤسسة من موارد بشرية على المدى البعيد.  |
|   |           |       |       |             | 2- تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الأعداد التي تحتاجها الوظائف من موارد بشرية .  |
|   |           |       |       |             | 3- تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم سن الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب   |
|   |           |       |       |             | 4- تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم المؤهل العلمي للموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب ( الحصول على الموارد البشرية).                       |
|   |           |       |       |             | 5- تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الخبرة اللازمة التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب ( الحصول على الموارد البشرية). |
|   |           |       |       |             | 6- تتحكم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم في وقت الاختيار و التعيين.  |
|   |           |       |       |             | 7- تطبق مؤسستكم مجموعة من البرامج التدريبية .   |
|   |           |       |       |             | 8- لا تستغرق مؤسستكم وقت طويل لتدريب الموارد البشرية.   |
|   |           |       |       |             | 9- تقدم مؤسستكم برامج ملحقه للتدريب.  |
|   |           |       |       |             | 10- توفر مؤسستكم الإضاءة الملائمة لأداء المهام.   |

| غير موافق<br>تماما                 | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارات  |
|------------------------------------|-----------|-------|-------|-------------|---|
|                                    |           |       |       |             | 11- توفر مؤسستكم أوقاتا للراحة.   |
|                                    |           |       |       |             | 12- توفر مؤسستكم وسائل السلامة في أماكن العمل.  |
| <b>التحكم في المسار الوظيفي</b>    |           |       |       |             |   |
|                                    |           |       |       |             | 13- تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة تطور أعمار الموارد البشرية داخل المؤسسة.              |
|                                    |           |       |       |             | 14- تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة أقدمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.                  |
|                                    |           |       |       |             | 15- تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة ما إذا توجد حركة للعمال ( ترك الوظيفة).               |
|                                    |           |       |       |             | 16- تهتم بمعرفة الأسباب وراء ترك الموارد البشرية للوظائف.                                   |
|                                    |           |       |       |             | 17- تقوم إدارة الموارد البشرية بموافقة المؤهل العلمي مع الوظائف.                            |
|                                    |           |       |       |             | 18- تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بمعرفة الرغبات و التطلعات المهنية.                  |
|                                    |           |       |       |             | 19- تقوم إدارة الموارد البشرية بمعالجة المشاكل المسببة للغيابات المتكررة للموارد البشرية.   |
|                                    |           |       |       |             | 20- تستخدم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الترقية على أساس الشهادة.                         |
| <b>الجذب و الحفاظ على الكفاءات</b> |           |       |       |             |   |
|                                    |           |       |       |             | 21- تمتلك مؤسستكم موارد بشرية ذات مهارات و قدرات متميزة تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية. |





| غير موافق<br>تماما                      | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارات  |
|---|-----------|-------|-------|-------------|---|
|   |           |       |       |             | 35- تهتم المؤسسة بمعرفة ما تحتاجه كل وظيفة .                          |
|   |           |       |       |             | 36- تقوم المؤسسة بوضع الموارد البشرية المناسبة في كل وظيفة.           |
| <b>المحور الثاني : الميزة التنافسية</b> |           |       |       |             |   |
|   |           |       |       |             | 37- تقدم مؤسستكم منتجات متنوعة و متميزة للسوق .                       |
|   |           |       |       |             | 38- تقدم مؤسستكم منتجات بجودة عالية.                                  |
|   |           |       |       |             | 39- تتميز المؤسسة عن المنافسين بعرض منتجات بسعر أقل.                  |
|   |           |       |       |             | 40- تتحكم مؤسستكم في منافذ وتكاليف المواد الأولية.                    |
|   |           |       |       |             | 41- تستطيع مؤسستكم تقديم طلبيات كبيرة لسوق العمل مقارنة مع منافسيها.  |
|   |           |       |       |             | 42- تستحوذ مؤسستكم على جزء هام من السوق مقارنة مع منافسيها.           |
|   |           |       |       |             | 43- تستخدم مؤسستكم موارد مادية و بشرية بغية التوسع في السوق.          |
|   |           |       |       |             | 44- تتحكم مؤسستكم في منافذ توزيع منتجاتها.                            |
|   |           |       |       |             | 45- تستطيع مؤسستكم إيصال الطلبيات في الوقت و المكان المناسب لزيائنها. |
|   |           |       |       |             | 46- تقوم مؤسستكم بجمع معلومات عن احتياجات الزبائن في السوق.           |

| غير موافق<br>تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارات  |
|--------------------|-----------|-------|-------|-------------|---|
|                    |           |       |       |             | 47- تمتلك مؤسستكم مواقع على الانترنت لمعالجة شكاوي الزبائن. |
|                    |           |       |       |             | 48- تستجيب مؤسستكم للاقتراحات المقدمة من قبل الزبائن.       |
|                    |           |       |       |             | 49- تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بما يحتاج العملاء.      |
|                    |           |       |       |             | 50- لمؤسستكم معرفة جيدة للزبائن .                           |

شكرا على تعاونكم





|                        |      |      |      |      |      |       |      |        |      |      |        |    |
|------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|--------|------|------|--------|----|
| Corrélation de Pearson | ,040 | ,182 | ,074 | ,005 | ,194 | ,345* | ,227 | ,517** | ,274 | ,109 | ,460** | 1  |
| في أماكن العمل         |      |      |      |      |      |       |      |        |      |      |        |    |
| Sig. (bilatérale)      | ,782 | ,571 | ,609 | ,971 | ,517 | ,758  | ,113 | ,193   | ,054 | ,450 | ,068   |    |
| N                      | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50    | 50   | 50     | 50   | 50   | 50     | 50 |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

|   |                        |      |        |        |        |        |        |        |        |
|---|------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| تهتم إدارة الموارد البشرية بمعنى                      | Corrélation de Pearson | 1    | ,013   | ,204   | ,150   | ,150   | ,070   | ,015   | ,123   |
| تطور أعمال الموارد البشرية داخل المؤسسة               | Sig. (bilatérale)      |      | ,931   | ,156   | ,298   | ,350   | ,627   | ,920   | ,396   |
| N   |                        | 50   | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| تهتم إدارة الموارد البشرية بمعنى                      | Corrélation de Pearson | ,013 | 1      | ,352*  | ,427** | ,099   | ,163   | ,145   | ,261   |
| اقتصادية الموارد البشرية داخل المؤسسة                 | Sig. (bilatérale)      |      |        | ,012   | ,000   | ,493   | ,258   | ,316   | ,067   |
| N   |                        | 50   | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| تهتم إدارة الموارد البشرية بمعنى                      | Corrélation de Pearson | ,204 | ,352*  | 1      | ,805** | ,575** | ,634** | ,292*  | ,162   |
| تتم إدارة الموارد البشرية بمعنى                       | Sig. (bilatérale)      |      | ,002   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,040   | ,184   |
| ما إذا تخرج حركة العمل (ترك الوظيفة)                  | N                      | 50   | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| تهتم بمعرفه الأساليب وراء ترك الموارد البشرية للوظائف | Corrélation de Pearson | ,150 | ,427** | ,805** | 1      | ,634** | ,073   | ,298*  | ,298*  |
| المؤسسات بموافقة المؤهل العلمي مع الوظائف             | Sig. (bilatérale)      |      | ,002   | ,000   | ,000   | ,000   | ,040   | ,040   | ,184   |
| N   |                        | 50   | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| تقوم إدارة الموارد البشرية                            | Corrélation de Pearson | ,070 | ,163   | ,122   | ,073   | ,292*  | 1      | ,298*  | ,162   |
| لمؤسساتكم بمعرفة الرضات والتطلعات المهنية             | Sig. (bilatérale)      |      | ,258   | ,397   | ,613   | ,040   | ,040   | ,040   | ,184   |
| N   |                        | 50   | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| تقوم إدارة الموارد البشرية                            | Corrélation de Pearson | ,015 | ,145   | ,231   | ,288*  | ,028   | ,298*  | 1      | ,591** |
| بمعالجة المشاكل المسببة للغيابات                      | Sig. (bilatérale)      |      | ,316   | ,107   | ,042   | ,849   | ,184   | ,184   | ,000   |
| المكتسبة للموارد البشرية                              | N                      | 50   | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| تستخدم إدارة الموارد البشرية                          | Corrélation de Pearson | ,123 | ,261   | ,066   | ,173   | ,085   | ,162   | ,591** | 1      |
| لمؤسساتكم الترقية على أساس الشهادة                    | Sig. (bilatérale)      |      | ,067   | ,647   | ,231   | ,557   | ,260   | ,000   |        |
| N   |                        | 50   | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).











|   |                           |         |         |        |         |        |        |        |         |        |         |       |       |         |
|---|---------------------------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|-------|-------|---------|
| تخطيط مؤسستكم افضل<br>الاطياف في الوقت والمكان<br>المناسب ازديتها | Corrélation de<br>Pearson | ,376*** | ,412*** | ,433** | ,614**  | ,688** | ,689** | ,622** | 1       | ,708** | ,204    | ,076  | ,257  | ,557*** |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,007    | ,003    | ,002   | ,000    | ,000   | ,000   | ,000   | ,000    | ,000   | ,156    | ,601  | ,071  | ,000    |
|   | N                         | 50      | 50      | 50     | 50      | 50     | 50     | 50     | 50      | 50     | 50      | 50    | 50    | 50      |
| نقوم مؤسستكم بجمع<br>معلومات عن احتياجات<br>الزبائن في السوق      | Corrélation de<br>Pearson | ,343*** | ,628**  | ,257   | ,339**  | ,354*  | ,396** | ,295*  | ,708*** | 1      | ,420*** | ,179  | ,149  | ,293*   |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,015    | ,000    | ,072   | ,016    | ,012   | ,004   | ,037   | ,000    | ,000   | ,002    | ,214  | ,300  | ,039    |
|   | N                         | 50      | 50      | 50     | 50      | 50     | 50     | 50     | 50      | 50     | 50      | 50    | 50    | 50      |
| تملك مؤسستكم مواقع على<br>الانترنت لمعالجة مشكلة في<br>الزبائن    | Corrélation de<br>Pearson | ,529*** | ,464**  | ,049   | ,145    | ,101   | ,030   | ,032   | ,204    | ,420** | 1       | ,354* | ,094  | ,164    |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,000    | ,001    | ,735   | ,315    | ,486   | ,836   | ,826   | ,156    | ,002   | ,517    | ,517  | ,012  | ,254    |
|   | N                         | 50      | 50      | 50     | 50      | 50     | 50     | 50     | 50      | 50     | 50      | 50    | 50    | 50      |
| تستجيب مؤسستكم<br>للاقرحات المقدمه من قبل<br>الزبائن              | Corrélation de<br>Pearson | ,168    | ,026    | ,167   | 012     | ,214   | ,262   | ,108   | ,076    | ,179   | ,354*   | 1     | ,357* | ,058    |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,243    | ,856    | ,246   | ,936    | ,135   | ,066   | ,457   | ,601    | ,214   | ,517    | ,517  | ,278  | ,689    |
|   | N                         | 50      | 50      | 50     | 50      | 50     | 50     | 50     | 50      | 50     | 50      | 50    | 50    | 50      |
| تعلم المؤسسة على تحسين<br>محتاجتها فيما يخص العملاء               | Corrélation de<br>Pearson | ,591*** | ,258    | ,418** | ,169    | ,009   | ,033   | ,135   | ,257    | ,149   | ,094*   | ,357* | 1     | ,353*   |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,000    | ,070    | ,003   | ,242    | ,953   | ,818   | ,350   | ,071    | ,300   | ,012    | ,278  | ,012  | ,012    |
|   | N                         | 50      | 50      | 50     | 50      | 50     | 50     | 50     | 50      | 50     | 50      | 50    | 50    | 50      |
| مؤسستكم صرفة جيدة<br>للزبائن                                      | Corrélation de<br>Pearson | ,117    | ,088    | ,434** | ,510*** | ,384** | ,290*  | ,365** | ,557**  | ,293*  | ,164    | ,058  | ,353* | 1       |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,417    | ,545    | ,002   | ,000    | ,006   | ,041   | ,009   | ,000    | ,039   | ,254    | ,689  | ,012  | ,012    |
|   | N                         | 50      | 50      | 50     | 50      | 50     | 50     | 50     | 50      | 50     | 50      | 50    | 50    | 50      |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الجنس

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر         | 39        | 78,0        | 78,0               | 78,0               |
| Valide أنثى | 11        | 22,0        | 22,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

السن

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أكثر من 18 سنة    | 16        | 32,0        | 32,0               | 32,0               |
| أكثر من 30        | 21        | 42,0        | 42,0               | 74,0               |
| Valide أكثر من 40 | 12        | 24,0        | 24,0               | 98,0               |
| أكثر من 50        | 1         | 2,0         | 2,0                | 100,0              |
| Total             | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

المؤهل العلمي

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ثانوي       | 9         | 18,0        | 18,0               | 18,0               |
| Valide مهني | 15        | 30,0        | 30,0               | 48,0               |
| جامعي       | 26        | 52,0        | 52,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

الإقامة

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 5          | 12        | 24,0        | 24,0               | 24,0               |
| أكثر من 5         | 20        | 40,0        | 40,0               | 64,0               |
| Valide أكثر من 10 | 10        | 20,0        | 20,0               | 84,0               |
| أكثر من 15        | 8         | 16,0        | 16,0               | 100,0              |
| Total             | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

المستوى الوظيفي

|                     | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أعمال إدارية        | 42        | 84,0        | 84,0               | 84,0               |
| Valide أعمال قيادية | 8         | 16,0        | 16,0               | 100,0              |
| Total               | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتوقع إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم باحتياجات المؤسسة من موارد بشرية على المدى البعيد

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 3         | 6,0         | 6,0                | 6,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 14,0               |
| Valide محايد    | 13        | 26,0        | 26,0               | 40,0               |
| موافق           | 28        | 56,0        | 56,0               | 96,0               |
| موافق تماما     | 2         | 4,0         | 4,0                | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الأعداد التي تحتاجها الوظائف من موارد بشرية

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد        | 8         | 16,0        | 16,0               | 16,0               |
| Valide موافق | 42        | 84,0        | 84,0               | 100,0              |
| Total        | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم سن الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 3         | 6,0         | 6,0                | 6,0                |
| محايد       | 2         | 4,0         | 4,0                | 10,0               |
| موافق       | 40        | 80,0        | 80,0               | 90,0               |
| موافق تماما | 5         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم المؤهل العلمي للموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب (الحصول على الموارد البشرية)

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد       | 2         | 4,0         | 4,0                | 4,0                |
| موافق       | 42        | 84,0        | 84,0               | 88,0               |
| موافق تماما | 6         | 12,0        | 12,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الخبرة اللازمة التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية أثناء عملية (الاستقطاب) (الحصول على الموارد البشرية)

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد       | 9         | 18,0        | 18,0               | 18,0               |
| موافق       | 39        | 78,0        | 78,0               | 96,0               |
| موافق تماما | 2         | 4,0         | 4,0                | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتحكم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم في وقت الاختيار والتعيين

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 13        | 26,0        | 26,0               | 28,0               |
| محايد           | 29        | 58,0        | 58,0               | 86,0               |
| موافق           | 7         | 14,0        | 14,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تطبق مؤسستكم مجموعة من البرامج التدريبية

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 4         | 8,0         | 8,0                | 8,0                |
| محايد       | 8         | 16,0        | 16,0               | 24,0               |
| موافق       | 35        | 70,0        | 70,0               | 94,0               |
| موافق تماما | 3         | 6,0         | 6,0                | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تستغرق مؤسستكم وقت طويل لتدريب الموارد البشرية

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 16        | 32,0        | 32,0               | 32,0               |
| غير موافق       | 13        | 26,0        | 26,0               | 58,0               |
| محايد           | 10        | 20,0        | 20,0               | 78,0               |
| موافق           | 11        | 22,0        | 22,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقدم مؤسستكم برامج ملحقه للتدريب

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 8         | 16,0        | 16,0               | 16,0               |
| محايد       | 11        | 22,0        | 22,0               | 38,0               |
| موافق       | 25        | 50,0        | 50,0               | 88,0               |
| موافق تماما | 6         | 12,0        | 12,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

توفر مؤسستكم الإضاءة الملانمة لأداء المهام

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 6         | 12,0        | 12,0               | 12,0               |
| محايد       | 4         | 8,0         | 8,0                | 20,0               |
| موافق       | 24        | 48,0        | 48,0               | 68,0               |
| موافق تماما | 16        | 32,0        | 32,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

توفر مؤسستكم أوقاتا للراحة

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 2         | 4,0         | 4,0                | 4,0                |
| غير موافق       | 7         | 14,0        | 14,0               | 18,0               |
| محايد           | 11        | 22,0        | 22,0               | 40,0               |
| موافق           | 9         | 18,0        | 18,0               | 58,0               |
| موافق تماما     | 21        | 42,0        | 42,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

توفر مؤسستكم وسائل السلامة في اماكن العمل

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 10        | 20,0        | 20,0               | 22,0               |
| محايد           | 5         | 10,0        | 10,0               | 32,0               |
| موافق           | 17        | 34,0        | 34,0               | 66,0               |
| موافق تماما     | 17        | 34,0        | 34,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة تطور أعمار الموارد البشرية داخل المؤسسة

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 14        | 28,0        | 28,0               | 28,0               |
| محايد       | 9         | 18,0        | 18,0               | 46,0               |
| موافق       | 16        | 32,0        | 32,0               | 78,0               |
| موافق تماما | 11        | 22,0        | 22,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة اقدمية الموارد البشرية داخل المؤسسة

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 10        | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
| محايد       | 7         | 14,0        | 14,0               | 34,0               |
| موافق       | 18        | 36,0        | 36,0               | 70,0               |
| موافق تماما | 15        | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |



(تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة ما إذا توجد حركة للعمال (ترك الوظيفة)

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 10        | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
| محاييد      | 8         | 16,0        | 16,0               | 36,0               |
| موافق       | 18        | 36,0        | 36,0               | 72,0               |
| موافق تماما | 14        | 28,0        | 28,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تهتم بمعرفة الأسباب وراء ترك الموارد البشرية للوظائف

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 9         | 18,0        | 18,0               | 18,0               |
| محاييد      | 12        | 24,0        | 24,0               | 42,0               |
| موافق       | 19        | 38,0        | 38,0               | 80,0               |
| موافق تماما | 10        | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم إدارة الكوادر البشرية لمؤسستكم بموافقة المؤهل العلمي مع الوظائف

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 5         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| محاييد      | 7         | 14,0        | 14,0               | 24,0               |
| موافق       | 33        | 66,0        | 66,0               | 90,0               |
| موافق تماما | 5         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بمعرفة الرغبات والتطلعات المهنية

|           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 13        | 26,0        | 26,0               | 26,0               |
| محاييد    | 31        | 62,0        | 62,0               | 88,0               |
| موافق     | 6         | 12,0        | 12,0               | 100,0              |
| Total     | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعالجة المشاكل المسببة للغيابات المتكررة للموارد البشرية

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 8         | 16,0        | 16,0               | 16,0               |
| محاييد      | 7         | 14,0        | 14,0               | 30,0               |
| موافق       | 20        | 40,0        | 40,0               | 70,0               |
| موافق تماما | 15        | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تستخدم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الترقية على أساس الشهادة

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 7         | 14,0        | 14,0               | 14,0               |
| محاييد      | 8         | 16,0        | 16,0               | 30,0               |
| موافق       | 22        | 44,0        | 44,0               | 74,0               |
| موافق تماما | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تمتلك مؤسستكم موارد بشرية ذات مهارات وقدرات متميزة تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 6         | 12,0        | 12,0               | 12,0               |
| محايد       | 16        | 32,0        | 32,0               | 44,0               |
| موافق       | 16        | 32,0        | 32,0               | 76,0               |
| موافق تماما | 12        | 24,0        | 24,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

لمؤسستكم دراسة معمقة لسوق العمل الجزائري

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 5         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| محايد       | 7         | 14,0        | 14,0               | 24,0               |
| موافق       | 26        | 52,0        | 52,0               | 76,0               |
| موافق تماما | 12        | 24,0        | 24,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تعمل مؤسستكم على جذب الكفاءات المتخرجة من الجامعات الجزائرية

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 4         | 8,0         | 8,0                | 8,0                |
| محايد       | 7         | 14,0        | 14,0               | 22,0               |
| موافق       | 31        | 62,0        | 62,0               | 84,0               |
| موافق تماما | 8         | 16,0        | 16,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

توفر مؤسستكم ظروف العمل المناسبة لجذب الكفاءات

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 4         | 8,0         | 8,0                | 8,0                |
| محايد       | 12        | 24,0        | 24,0               | 32,0               |
| موافق       | 29        | 58,0        | 58,0               | 90,0               |
| موافق تماما | 5         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تهتم مؤسستكم بمعرفة درجة المنافسة بين المؤسسات لجذب الكفاءات

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 5         | 10,0        | 10,0               | 12,0               |
| محايد           | 12        | 24,0        | 24,0               | 36,0               |
| موافق           | 26        | 52,0        | 52,0               | 88,0               |
| موافق تماما     | 6         | 12,0        | 12,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقدم مؤسستكم أجور مناسبة لأداء مهامكم

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 3         | 6,0         | 6,0                | 6,0                |
| محايد       | 15        | 30,0        | 30,0               | 36,0               |
| موافق       | 23        | 46,0        | 46,0               | 82,0               |
| موافق تماما | 9         | 18,0        | 18,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقدم مؤسستكم علوات لتحفيز الكفاءات على اداء مهامهم

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 4         | 8,0         | 8,0                | 8,0                |
| محايد       | 19        | 38,0        | 38,0               | 46,0               |
| موافق       | 19        | 38,0        | 38,0               | 84,0               |
| موافق تماما | 8         | 16,0        | 16,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتضم مؤسستكم رحلات للتخلص من ضغط العمل

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 15        | 30,0        | 30,0               | 30,0               |
| محايد       | 15        | 30,0        | 30,0               | 60,0               |
| موافق       | 18        | 36,0        | 36,0               | 96,0               |
| موافق تماما | 2         | 4,0         | 4,0                | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقدم مؤسستكم تعويضات لساعات العمل

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 10        | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
| محايد       | 14        | 28,0        | 28,0               | 48,0               |
| موافق       | 24        | 48,0        | 48,0               | 96,0               |
| موافق تماما | 2         | 4,0         | 4,0                | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم مؤسستكم بجمع وتحديد المعلومات الضرورية عن مختلف الوظائف

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 6         | 12,0        | 12,0               | 14,0               |
| محايد           | 7         | 14,0        | 14,0               | 28,0               |
| موافق           | 23        | 46,0        | 46,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تضع المؤسسة بطاقات خاصة بكل وظيفة

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
| محايد           | 13        | 26,0        | 26,0               | 36,0               |
| موافق           | 19        | 38,0        | 38,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تعمل مؤسستكم على التصنيف الجيد للوظائف

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 6         | 12,0        | 12,0               | 14,0               |
| محايد           | 7         | 14,0        | 14,0               | 28,0               |
| موافق           | 23        | 46,0        | 46,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تعتمد مؤسستكم معايير عالمية لإلجاز الأنشطة

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
| محايد           | 13        | 26,0        | 26,0               | 36,0               |
| موافق           | 19        | 38,0        | 38,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تستخدم مؤسستكم طرق حديثة لتقييم الوظائف

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
| محايد           | 13        | 26,0        | 26,0               | 36,0               |
| موافق           | 19        | 38,0        | 38,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تهتم المؤسسة بمعرفة ما تحتاجه كل وظيفة

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
| محايد           | 13        | 26,0        | 26,0               | 36,0               |
| موافق           | 19        | 38,0        | 38,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم المؤسسة بوضع الموارد البشرية المناسبة في كل وظيفة

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
| محايد           | 4         | 8,0         | 8,0                | 18,0               |
| موافق           | 28        | 56,0        | 56,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقدم مؤسستكم منتجات متنوعة ومتميزة للسوق

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
| محايد           | 13        | 26,0        | 26,0               | 36,0               |
| موافق           | 19        | 38,0        | 38,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |



تقدم مؤسستكم منتجات بجودة عالية

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 4         | 8,0         | 8,0                | 10,0               |
| محايد           | 4         | 8,0         | 8,0                | 18,0               |
| موافق           | 28        | 56,0        | 56,0               | 74,0               |
| موافق تماما     | 13        | 26,0        | 26,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتميز المؤسسة عن المنافسين بعرض المنتجات بسعر أقل

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| موافق       | 26        | 52,0        | 52,0               | 52,0               |
| موافق تماما | 24        | 48,0        | 48,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتحكم مؤسستكم في منافذ وتكاليف المواد الأولية

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 3         | 6,0         | 6,0                | 8,0                |
| موافق           | 17        | 34,0        | 34,0               | 42,0               |
| موافق تماما     | 29        | 58,0        | 58,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تستطيع مؤسستكم تقديم طلبيات كبيرة لسوق العمل مقارنة مع منافسيها

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 3         | 6,0         | 6,0                | 6,0                |
| محايد       | 2         | 4,0         | 4,0                | 10,0               |
| موافق       | 21        | 42,0        | 42,0               | 52,0               |
| موافق تماما | 24        | 48,0        | 48,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تستحوذ مؤسستكم على جزء هام من السوق مقارنة مع منافسيها

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| محايد       | 1         | 2,0         | 2,0                | 4,0                |
| موافق       | 36        | 72,0        | 72,0               | 76,0               |
| موافق تماما | 12        | 24,0        | 24,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تستخدم مؤسستكم موارد مادية وبشرية بغية التوسع في السوق

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 1         | 2,0         | 2,0                | 2,0                |
| غير موافق       | 1         | 2,0         | 2,0                | 4,0                |
| موافق           | 36        | 72,0        | 72,0               | 76,0               |
| موافق تماما     | 12        | 24,0        | 24,0               | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتحكم مؤسستكم في منافذ توزيع منتجاتها

|        | Effectifs   | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق   | 2           | 4,0                | 4,0                |
|        | موافق       | 30          | 60,0               | 64,0               |
|        | موافق تماما | 18          | 36,0               | 100,0              |
|        | Total       | 50          | 100,0              | 100,0              |

تستطيع مؤسستكم إيصال الطلبات في الوقت والمكان المناسب لزيانها

|        | Effectifs   | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق   | 5           | 10,0               | 10,0               |
|        | محايد       | 2           | 4,0                | 14,0               |
|        | موافق       | 25          | 50,0               | 64,0               |
|        | موافق تماما | 18          | 36,0               | 100,0              |
|        | Total       | 50          | 100,0              | 100,0              |

تقوم مؤسستكم بجمع معلومات عن احتياجات الزبائن في السوق

|        | Effectifs   | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق   | 8           | 16,0               | 16,0               |
|        | محايد       | 2           | 4,0                | 20,0               |
|        | موافق       | 22          | 44,0               | 64,0               |
|        | موافق تماما | 18          | 36,0               | 100,0              |
|        | Total       | 50          | 100,0              | 100,0              |

تمتلك مؤسستكم مواقع على الانترنت لمعالجة شكاوي الزبائن

|        | Effectifs       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق تماما | 1           | 2,0                | 2,0                |
|        | غير موافق       | 6           | 12,0               | 14,0               |
|        | محايد           | 4           | 8,0                | 22,0               |
|        | موافق           | 27          | 54,0               | 76,0               |
|        | موافق تماما     | 12          | 24,0               | 100,0              |
|        | Total           | 50          | 100,0              | 100,0              |

تستجيب مؤسستكم للاقتراحات المقدمة من قبل الزبائن

|        | Effectifs   | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق   | 13          | 26,0               | 26,0               |
|        | موافق       | 25          | 50,0               | 76,0               |
|        | موافق تماما | 12          | 24,0               | 100,0              |
|        | Total       | 50          | 100,0              | 100,0              |

تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بما يحتاج العملاء

|        | Effectifs       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق تماما | 1           | 2,0                | 2,0                |
|        | غير موافق       | 3           | 6,0                | 8,0                |
|        | موافق           | 16          | 32,0               | 40,0               |
|        | موافق تماما     | 30          | 60,0               | 100,0              |
|        | Total           | 50          | 100,0              | 100,0              |

لمؤسستكم معرفة جيدة للزيائن

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق   | 8         | 16,0        | 16,0               | 16,0               |
| محايد       | 11        | 22,0        | 22,0               | 38,0               |
| موافق       | 19        | 38,0        | 38,0               | 76,0               |
| موافق تماما | 12        | 24,0        | 24,0               | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

Statistiques descriptives

|   | N  | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| تتوقع إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم باحتياجات المؤسسة من موارد بشرية على المدى البعيد  | 50 | 3,44    | ,929       |
| تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الأعداد التي تحتاجها الوظائف من موارد بشرية   | 50 | 3,84    | ,370       |
| تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم سن الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب  | 50 | 3,94    | ,620       |
| تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم المؤهل العلمي للموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب (الحصول على (الموارد البشرية)                     | 50 | 4,08    | ,396       |
| تحدد إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الخبرة اللازمة التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب(الحصول على الموارد البشرية) | 50 | 3,86    | ,452       |
| تتحكم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم في وقت الاختيار والتعيين   | 50 | 2,84    | ,681       |
| تطبق مؤسستكم مجموعة من البرامج التدريبية  | 50 | 3,74    | ,694       |
| تستغرق مؤسستكم وقت طويل لتدريب الموارد البشرية  | 50 | 2,32    | ,151       |
| تقدم مؤسستكم برامج ملحقة للتدريب  | 50 | 3,58    | ,906       |
| توفر مؤسستكم الإضاءة الملائمة لأداء المهام  | 50 | 4,00    | ,948       |
| توفر مؤسستكم أوقاتا للراحة  | 50 | 3,80    | ,245       |
| توفر مؤسستكم وسائل السلامة في أماكن العمل   | 50 | 3,78    | ,183       |
| N valide (listwise)   | 50 |         |            |

Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة تطور أعمار الموارد البشرية داخل المؤسسة            | 50 | 3,48    | ,129       |
| تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة اقدمية الموارد البشرية داخل المؤسسة                | 50 | 3,76    | ,098       |
| تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة ما إذا (توجد حركة للعمال (ترك الوظيفة              | 50 | 3,72    | ,089       |
| تهتم بمعرفة الأسباب وراء ترك الموارد البشرية للوظائف                                 | 50 | 3,60    | ,010       |
| تقوم إدارة الكوادر البشرية لمؤسستكم بموافقة المؤهل العلمي مع الوظائف                 | 50 | 3,76    | ,771       |
| تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بمعرفة الرغبات والتطلعات المهنية                 | 50 | 2,86    | ,606       |
| تقوم إدارة الموارد البشرية بمعالجة المشاكل المسببة للغيابات المتكررة للموارد البشرية | 50 | 3,84    | ,037       |
| تستخدم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم الترقية على أساس الشهادة                       | 50 | 3,82    | ,983       |
| N valide (listwise)  | 50 |         |            |

|   | N  | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| تمتلك مؤسستكم موارد بشرية ذات مهارات وقدرات متميزة تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية | 50 | 3,68    | ,978       |
| لمؤسستكم دراسة معمقة لسوق العمل الجزائري  | 50 | 3,90    | ,886       |
| تعمل مؤسستكم على جذب الكفاءات المتخرجة من الجامعات الجزائرية                          | 50 | 3,86    | ,783       |
| توفر مؤسستكم ظروف العمل المناسبة لجذب الكفاءات  | 50 | 3,70    | ,763       |
| تهتم مؤسستكم بمعرفة درجة المنافسة بين المؤسسات لجذب الكفاءات                          | 50 | 3,62    | ,901       |
| تقدم مؤسستكم أجور مناسبة لأداء مهامكم   | 50 | 3,76    | ,822       |
| تقدم مؤسستكم علاوات لتحفيز الكفاءات على أداء مهامهم                                   | 50 | 3,62    | ,855       |
| تتضمن مؤسستكم رحلات للتخلص من ضغط العمل   | 50 | 3,14    | ,904       |
| تقدم مؤسستكم تعويضات لساعات العمل   | 50 | 3,36    | ,851       |
| N valide (listwise)   | 50 |         |            |

#### Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تقوم مؤسستكم بجمع وتحديد المعلومات الضرورية عن مختلف الوظائف | 50 | 3,82    | ,024       |
| تضع المؤسسة بطاقات خاصة بكل وظيفة                            | 50 | 3,78    | ,996       |
| تعمل مؤسستكم على التصنيف الجيد للوظائف                       | 50 | 3,82    | ,024       |
| تعتمد مؤسستكم معايير عالمية لإنجاز الأنشطة                   | 50 | 3,78    | ,996       |
| تستخدم مؤسستكم طرق حديثة لتقييم الوظائف                      | 50 | 3,78    | ,996       |
| تهتم المؤسسة بمعرفة ما تحتاجه كل وظيفة                       | 50 | 3,78    | ,996       |
| تقوم المؤسسة بوضع الموارد البشرية المناسبة في كل وظيفة       | 50 | 3,96    | ,925       |
| N valide (listwise)  | 50 |         |            |

#### Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تقدم مؤسستكم منتجات متنوعة ومتميزة للسوق                       | 50 | 3,78    | ,996       |
| تقدم مؤسستكم منتجات بجودة عالية                                | 50 | 3,96    | ,925       |
| تتميز المؤسسة عن المنافسين بعرض المنتجات بسعر أقل              | 50 | 4,48    | ,505       |
| تتحكم مؤسستكم في منافذ وتكاليف المواد الأولية                  | 50 | 4,40    | ,926       |
| تستطيع مؤسستكم تقديم طلبات كبيرة لسوق العمل مقارنة مع منافسيها | 50 | 4,32    | ,819       |
| تستحوذ مؤسستكم على جزء هام من السوق مقارنة مع منافسيها         | 50 | 4,18    | ,560       |
| تستخدم مؤسستكم موارد مادية وبشرية بغية التوسع في السوق         | 50 | 4,14    | ,700       |
| تتحكم مؤسستكم في منافذ توزيع منتجاتها                          | 50 | 4,28    | ,671       |
| تستطيع مؤسستكم ايضال الطلبات في الوقت والمكان المناسب لزيائنها | 50 | 4,12    | ,895       |
| تقوم مؤسستكم بجمع معلومات عن احتياجات الزبائن في السوق         | 50 | 4,00    | ,030       |
| تمتلك مؤسستكم مواقع على الانترنت لمعالجة شكاوي الزبائن         | 50 | 3,86    | ,990       |
| تستجيب مؤسستكم للاقتراحات المقدمة من قبل الزبائن               | 50 | 3,72    | 107        |
| تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بما يحتاج العملاء              | 50 | 4,42    | ,928       |
| لمؤسستكم معرفة جيدة للزبائن                                    | 50 | 3,70    | ,015       |



```

COMPUTE M1=MEAN( _ω;1 to _ω;12).
EXECUTE.
COMPUTE M2=MEAN( _ω;13 to _ω;20).
EXECUTE.
COMPUTE M3=MEAN( _ω;21 to _ω;29).
EXECUTE.
COMPUTE M4=MEAN( _ω;30 to _ω;36).
EXECUTE.
COMPUTE M5=MEAN( _ω;37 to _ω;50).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.

```

**Statistiques descriptives**

|                     | N  | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| M1                  | 50 | 3,6017  | ,32745     |
| M2                  | 50 | 3,6050  | ,50908     |
| M3                  | 50 | 3,6267  | ,33202     |
| M4                  | 50 | 3,8171  | ,73358     |
| M5                  | 50 | 4,0971  | ,48225     |
| N valide (listwise) | 50 |         |            |

**Statistiques sur échantillon unique**

|    | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|----|----|---------|------------|----------------------------|
| M1 | 50 | 3,6017  | ,32745     | ,04631                     |
| M2 | 50 | 3,6050  | ,50908     | ,07199                     |
| M3 | 50 | 3,6267  | ,33202     | ,04695                     |
| M4 | 50 | 3,8171  | ,73358     | ,10374                     |

**Test sur échantillon unique**

|    | Valeur du test = 3 |     |                   |                       |   |            |
|----|--------------------|-----|-------------------|-----------------------|---|------------|
|    | t                  | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance 95% de la<br>différence |            |
|    |                    |     |                   |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| M1 | 12,993             | 49  | ,000              | ,60167                | ,5086   | ,6947      |
| M2 | 8,403              | 49  | ,000              | ,60500                | ,4603   | ,7497      |
| M3 | 13,346             | 49  | ,000              | ,62667                | ,5323   | ,7210      |
| M4 | 7,877              | 49  | ,000              | ,81714                | ,6087   | 1,0256     |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard<br>de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|------------------------------------|
| 1      | ,702 <sup>a</sup> | ,493   | ,448          | ,35832                             |

a. Valeurs prédites : (constantes), M4, M3, M2, M1

| Modèle       | Somme des<br>carrés | ddl | Moyenne des<br>carrés | F      | Sig.              |
|--------------|---------------------|-----|-----------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 5,618               | 4   | 1,404                 | 10,939 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 5,778               | 45  | ,128                  |        |                   |
| Total        | 11,396              | 49  |                       |        |                   |

a. Variable dépendante : M5

b. Valeurs prédites : (constantes), M4, M3, M2, M1

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante) | 1,586                         | ,732            |                           | 2,167 | ,036 |
| 1 M1        | ,036                          | ,173            | ,025                      | ,211  | ,834 |
| M2          | ,192                          | ,107            | ,203                      | 1,789 | ,080 |
| M3          | ,029                          | ,164            | ,020                      | ,177  | ,860 |
| M4          | ,414                          | ,075            | ,630                      | 5,533 | ,000 |

a. Variable dépendante : M5



# Table of F-statistics P=0.05

F-statistics

F-statistics with other P-values: [P=0.01](#) | [P=0.001](#)

Chi-square statistics

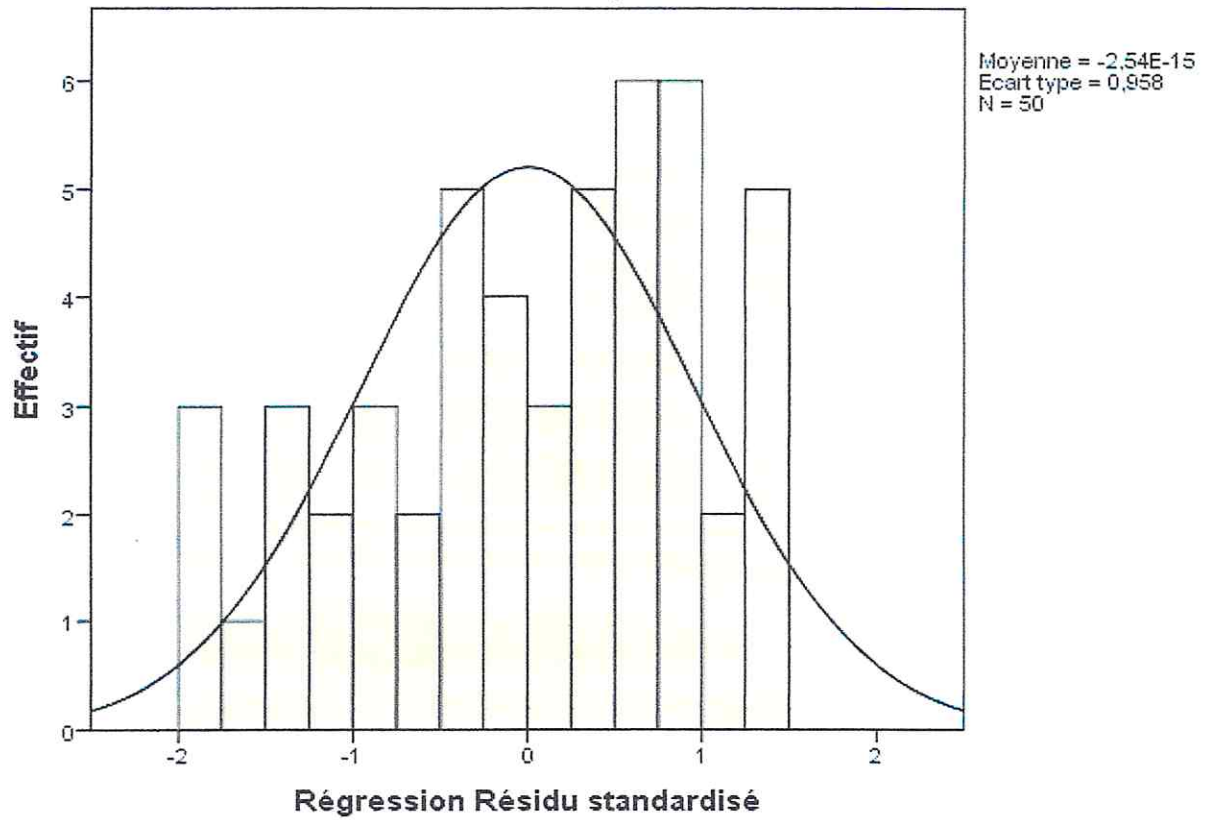
| df2\df1 | 1     | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 22   | 24   | 26   | 28   | 30   | 35   | 40   | 45   | 50   | 60   | 70   | 80   | 100  | 200  | 500  |
|---------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3       | 10.13 | 9.55 | 9.28 | 9.12 | 9.01 | 8.94 | 8.89 | 8.85 | 8.81 | 8.79 | 8.76 | 8.74 | 8.73 | 8.71 | 8.70 | 8.69 | 8.68 | 8.67 | 8.67 | 8.66 | 8.65 | 8.64 | 8.63 | 8.62 | 8.62 | 8.60 | 8.59 | 8.59 | 8.58 | 8.57 | 8.57 | 8.56 | 8.55 | 8.54 | 8.54 |
| 4       | 7.71  | 6.94 | 6.59 | 6.39 | 6.26 | 6.16 | 6.09 | 6.04 | 6.00 | 5.96 | 5.94 | 5.91 | 5.89 | 5.87 | 5.86 | 5.84 | 5.83 | 5.82 | 5.81 | 5.80 | 5.79 | 5.77 | 5.76 | 5.75 | 5.75 | 5.73 | 5.72 | 5.71 | 5.70 | 5.69 | 5.68 | 5.67 | 5.66 | 5.65 | 5.65 |
| 5       | 6.61  | 5.79 | 5.41 | 5.19 | 5.05 | 4.95 | 4.88 | 4.82 | 4.77 | 4.74 | 4.70 | 4.68 | 4.66 | 4.64 | 4.62 | 4.60 | 4.59 | 4.58 | 4.57 | 4.56 | 4.54 | 4.53 | 4.52 | 4.50 | 4.50 | 4.48 | 4.46 | 4.45 | 4.44 | 4.43 | 4.42 | 4.42 | 4.41 | 4.39 | 4.39 |
| 6       | 5.99  | 5.14 | 4.76 | 4.53 | 4.39 | 4.28 | 4.21 | 4.15 | 4.10 | 4.06 | 4.03 | 4.00 | 3.98 | 3.96 | 3.94 | 3.92 | 3.91 | 3.90 | 3.88 | 3.87 | 3.86 | 3.84 | 3.83 | 3.82 | 3.81 | 3.79 | 3.77 | 3.76 | 3.75 | 3.74 | 3.73 | 3.72 | 3.71 | 3.69 | 3.69 |
| 7       | 5.59  | 4.74 | 4.35 | 4.12 | 3.97 | 3.87 | 3.79 | 3.73 | 3.68 | 3.64 | 3.60 | 3.57 | 3.55 | 3.53 | 3.51 | 3.49 | 3.48 | 3.47 | 3.46 | 3.44 | 3.43 | 3.41 | 3.40 | 3.39 | 3.38 | 3.36 | 3.34 | 3.33 | 3.32 | 3.30 | 3.29 | 3.29 | 3.27 | 3.25 | 3.25 |
| 8       | 5.32  | 4.46 | 4.07 | 3.84 | 3.69 | 3.58 | 3.50 | 3.44 | 3.39 | 3.35 | 3.31 | 3.28 | 3.26 | 3.24 | 3.22 | 3.20 | 3.19 | 3.17 | 3.16 | 3.15 | 3.13 | 3.12 | 3.10 | 3.09 | 3.08 | 3.06 | 3.04 | 3.03 | 3.02 | 3.01 | 2.99 | 2.99 | 2.97 | 2.95 | 2.95 |
| 9       | 5.12  | 4.26 | 3.86 | 3.63 | 3.48 | 3.37 | 3.29 | 3.23 | 3.18 | 3.14 | 3.10 | 3.07 | 3.05 | 3.03 | 3.01 | 2.99 | 2.97 | 2.96 | 2.95 | 2.94 | 2.92 | 2.90 | 2.89 | 2.87 | 2.86 | 2.84 | 2.83 | 2.81 | 2.80 | 2.79 | 2.78 | 2.77 | 2.76 | 2.73 | 2.73 |
| 10      | 4.96  | 4.10 | 3.71 | 3.48 | 3.33 | 3.22 | 3.14 | 3.07 | 3.02 | 2.98 | 2.94 | 2.91 | 2.89 | 2.86 | 2.85 | 2.83 | 2.81 | 2.80 | 2.79 | 2.77 | 2.75 | 2.74 | 2.72 | 2.71 | 2.70 | 2.68 | 2.66 | 2.65 | 2.64 | 2.62 | 2.61 | 2.60 | 2.59 | 2.56 | 2.56 |
| 11      | 4.84  | 3.98 | 3.59 | 3.36 | 3.20 | 3.09 | 3.01 | 2.95 | 2.90 | 2.85 | 2.82 | 2.79 | 2.76 | 2.74 | 2.72 | 2.70 | 2.69 | 2.67 | 2.66 | 2.65 | 2.63 | 2.61 | 2.59 | 2.58 | 2.57 | 2.55 | 2.53 | 2.52 | 2.51 | 2.49 | 2.48 | 2.47 | 2.46 | 2.43 | 2.43 |
| 12      | 4.75  | 3.89 | 3.49 | 3.26 | 3.11 | 3.00 | 2.91 | 2.85 | 2.80 | 2.75 | 2.72 | 2.69 | 2.66 | 2.64 | 2.62 | 2.60 | 2.58 | 2.57 | 2.56 | 2.54 | 2.52 | 2.51 | 2.49 | 2.48 | 2.47 | 2.44 | 2.43 | 2.41 | 2.40 | 2.38 | 2.37 | 2.36 | 2.35 | 2.32 | 2.32 |
| 13      | 4.67  | 3.81 | 3.41 | 3.18 | 3.03 | 2.92 | 2.83 | 2.77 | 2.71 | 2.67 | 2.63 | 2.60 | 2.58 | 2.55 | 2.53 | 2.51 | 2.50 | 2.48 | 2.47 | 2.46 | 2.44 | 2.42 | 2.41 | 2.39 | 2.38 | 2.36 | 2.34 | 2.33 | 2.31 | 2.30 | 2.28 | 2.27 | 2.26 | 2.23 | 2.23 |
| 14      | 4.60  | 3.74 | 3.34 | 3.11 | 2.96 | 2.85 | 2.76 | 2.70 | 2.65 | 2.60 | 2.57 | 2.53 | 2.51 | 2.48 | 2.46 | 2.44 | 2.43 | 2.41 | 2.40 | 2.39 | 2.37 | 2.35 | 2.33 | 2.32 | 2.31 | 2.28 | 2.27 | 2.25 | 2.24 | 2.22 | 2.21 | 2.20 | 2.19 | 2.16 | 2.16 |
| 15      | 4.54  | 3.68 | 3.29 | 3.06 | 2.90 | 2.79 | 2.71 | 2.64 | 2.59 | 2.54 | 2.51 | 2.48 | 2.45 | 2.42 | 2.40 | 2.38 | 2.37 | 2.35 | 2.34 | 2.33 | 2.31 | 2.29 | 2.27 | 2.26 | 2.25 | 2.22 | 2.20 | 2.19 | 2.18 | 2.16 | 2.15 | 2.14 | 2.12 | 2.10 | 2.10 |
| 16      | 4.49  | 3.63 | 3.24 | 3.01 | 2.85 | 2.74 | 2.66 | 2.59 | 2.54 | 2.49 | 2.46 | 2.42 | 2.40 | 2.37 | 2.35 | 2.33 | 2.32 | 2.30 | 2.29 | 2.28 | 2.25 | 2.24 | 2.22 | 2.21 | 2.19 | 2.17 | 2.15 | 2.14 | 2.12 | 2.11 | 2.09 | 2.08 | 2.07 | 2.04 | 2.04 |
| 17      | 4.45  | 3.59 | 3.20 | 2.96 | 2.81 | 2.70 | 2.61 | 2.55 | 2.49 | 2.45 | 2.41 | 2.38 | 2.35 | 2.33 | 2.31 | 2.29 | 2.27 | 2.26 | 2.24 | 2.23 | 2.21 | 2.19 | 2.17 | 2.16 | 2.15 | 2.12 | 2.10 | 2.09 | 2.08 | 2.06 | 2.05 | 2.03 | 2.02 | 1.99 | 1.99 |
| 18      | 4.41  | 3.55 | 3.16 | 2.93 | 2.77 | 2.66 | 2.58 | 2.51 | 2.46 | 2.41 | 2.37 | 2.34 | 2.31 | 2.29 | 2.27 | 2.25 | 2.23 | 2.22 | 2.20 | 2.19 | 2.17 | 2.15 | 2.13 | 2.12 | 2.11 | 2.08 | 2.06 | 2.05 | 2.04 | 2.02 | 2.00 | 1.99 | 1.98 | 1.95 | 1.95 |
| 19      | 4.38  | 3.52 | 3.13 | 2.90 | 2.74 | 2.63 | 2.54 | 2.48 | 2.42 | 2.38 | 2.34 | 2.31 | 2.28 | 2.26 | 2.23 | 2.21 | 2.20 | 2.18 | 2.17 | 2.16 | 2.13 | 2.11 | 2.10 | 2.08 | 2.07 | 2.05 | 2.03 | 2.01 | 2.00 | 1.98 | 1.97 | 1.96 | 1.94 | 1.91 | 1.91 |
| 20      | 4.35  | 3.49 | 3.10 | 2.87 | 2.71 | 2.60 | 2.51 | 2.45 | 2.39 | 2.35 | 2.31 | 2.28 | 2.25 | 2.23 | 2.20 | 2.18 | 2.17 | 2.15 | 2.14 | 2.12 | 2.10 | 2.08 | 2.07 | 2.05 | 2.04 | 2.01 | 1.99 | 1.98 | 1.97 | 1.95 | 1.93 | 1.92 | 1.91 | 1.88 | 1.88 |
| 22      | 4.30  | 3.44 | 3.05 | 2.82 | 2.66 | 2.55 | 2.46 | 2.40 | 2.34 | 2.30 | 2.26 | 2.23 | 2.20 | 2.17 | 2.15 | 2.13 | 2.11 | 2.10 | 2.08 | 2.07 | 2.05 | 2.03 | 2.01 | 2.00 | 1.98 | 1.96 | 1.94 | 1.92 | 1.91 | 1.89 | 1.88 | 1.86 | 1.85 | 1.82 | 1.82 |
| 24      | 4.26  | 3.40 | 3.01 | 2.78 | 2.62 | 2.51 | 2.42 | 2.36 | 2.30 | 2.25 | 2.22 | 2.18 | 2.15 | 2.13 | 2.11 | 2.09 | 2.07 | 2.05 | 2.04 | 2.03 | 2.00 | 1.98 | 1.97 | 1.95 | 1.94 | 1.91 | 1.89 | 1.88 | 1.86 | 1.84 | 1.83 | 1.82 | 1.80 | 1.77 | 1.77 |
| 26      | 4.23  | 3.37 | 2.98 | 2.74 | 2.59 | 2.47 | 2.39 | 2.32 | 2.27 | 2.22 | 2.18 | 2.15 | 2.12 | 2.09 | 2.07 | 2.05 | 2.03 | 2.02 | 2.00 | 1.99 | 1.97 | 1.95 | 1.93 | 1.91 | 1.90 | 1.87 | 1.85 | 1.84 | 1.82 | 1.80 | 1.79 | 1.78 | 1.76 | 1.73 | 1.73 |
| 28      | 4.20  | 3.34 | 2.95 | 2.71 | 2.56 | 2.45 | 2.36 | 2.29 | 2.24 | 2.19 | 2.15 | 2.12 | 2.09 | 2.06 | 2.04 | 2.02 | 2.00 | 1.99 | 1.97 | 1.96 | 1.93 | 1.91 | 1.90 | 1.88 | 1.87 | 1.84 | 1.82 | 1.80 | 1.79 | 1.77 | 1.75 | 1.74 | 1.73 | 1.69 | 1.69 |
| 30      | 4.17  | 3.32 | 2.92 | 2.69 | 2.53 | 2.42 | 2.33 | 2.27 | 2.21 | 2.16 | 2.13 | 2.09 | 2.06 | 2.04 | 2.01 | 1.99 | 1.98 | 1.96 | 1.95 | 1.93 | 1.91 | 1.89 | 1.87 | 1.85 | 1.84 | 1.81 | 1.79 | 1.77 | 1.76 | 1.74 | 1.72 | 1.71 | 1.70 | 1.66 | 1.66 |
| 35      | 4.12  | 3.27 | 2.87 | 2.64 | 2.49 | 2.37 | 2.29 | 2.22 | 2.16 | 2.11 | 2.08 | 2.04 | 2.01 | 1.99 | 1.96 | 1.94 | 1.92 | 1.91 | 1.89 | 1.88 | 1.85 | 1.83 | 1.82 | 1.80 | 1.79 | 1.76 | 1.74 | 1.72 | 1.70 | 1.68 | 1.66 | 1.65 | 1.63 | 1.60 | 1.60 |
| 40      | 4.08  | 3.23 | 2.84 | 2.61 | 2.45 | 2.34 | 2.25 | 2.18 | 2.12 | 2.08 | 2.04 | 2.00 | 1.97 | 1.95 | 1.92 | 1.90 | 1.89 | 1.87 | 1.85 | 1.84 | 1.81 | 1.79 | 1.77 | 1.76 | 1.74 | 1.72 | 1.69 | 1.67 | 1.66 | 1.64 | 1.62 | 1.61 | 1.59 | 1.55 | 1.55 |
| 45      | 4.06  | 3.20 | 2.81 | 2.58 | 2.42 | 2.31 | 2.22 | 2.15 | 2.10 | 2.05 | 2.01 | 1.97 | 1.94 | 1.92 | 1.89 | 1.87 | 1.86 | 1.84 | 1.82 | 1.81 | 1.78 | 1.76 | 1.74 | 1.73 | 1.71 | 1.68 | 1.66 | 1.64 | 1.63 | 1.60 | 1.59 | 1.57 | 1.55 | 1.51 | 1.51 |
| 50      | 4.03  | 3.18 | 2.79 | 2.56 | 2.40 | 2.29 | 2.20 | 2.13 | 2.07 | 2.03 | 1.99 | 1.95 | 1.92 | 1.89 | 1.87 | 1.85 | 1.83 | 1.81 | 1.80 | 1.78 | 1.76 | 1.74 | 1.72 | 1.70 | 1.69 | 1.66 | 1.63 | 1.61 | 1.60 | 1.58 | 1.56 | 1.54 | 1.52 | 1.48 | 1.48 |
| 60      | 4.00  | 3.15 | 2.76 | 2.53 | 2.37 | 2.25 | 2.17 | 2.10 | 2.04 | 1.99 | 1.95 | 1.92 | 1.89 | 1.86 | 1.84 | 1.82 | 1.80 | 1.78 | 1.76 | 1.75 | 1.72 | 1.70 | 1.68 | 1.66 | 1.65 | 1.62 | 1.59 | 1.57 | 1.56 | 1.53 | 1.52 | 1.50 | 1.48 | 1.44 | 1.44 |
| 70      | 3.98  | 3.13 | 2.74 | 2.50 | 2.35 | 2.23 | 2.14 | 2.07 | 2.02 | 1.97 | 1.93 | 1.89 | 1.86 | 1.84 | 1.81 | 1.79 | 1.77 | 1.75 | 1.74 | 1.72 | 1.70 | 1.67 | 1.65 | 1.64 | 1.62 | 1.59 | 1.57 | 1.55 | 1.53 | 1.50 | 1.49 | 1.47 | 1.45 | 1.40 | 1.40 |
| 80      | 3.96  | 3.11 | 2.72 | 2.49 | 2.33 | 2.21 | 2.13 | 2.06 | 2.00 | 1.95 | 1.91 | 1.88 | 1.84 | 1.82 | 1.79 | 1.77 | 1.75 | 1.73 | 1.72 | 1.70 | 1.68 | 1.65 | 1.63 | 1.62 | 1.60 | 1.57 | 1.54 | 1.52 | 1.51 | 1.48 | 1.46 | 1.45 | 1.43 | 1.38 | 1.38 |
| 100     | 3.94  | 3.09 | 2.70 | 2.46 | 2.31 | 2.19 | 2.10 | 2.03 | 1.97 | 1.93 | 1.89 | 1.85 | 1.82 | 1.79 | 1.77 | 1.75 | 1.73 | 1.71 | 1.69 | 1.68 | 1.65 | 1.63 | 1.61 | 1.59 | 1.57 | 1.54 | 1.52 | 1.49 | 1.48 | 1.45 | 1.43 | 1.41 | 1.39 | 1.34 | 1.34 |
| 200     | 3.89  | 3.04 | 2.65 | 2.42 | 2.26 | 2.14 | 2.06 | 1.98 | 1.93 | 1.88 | 1.84 | 1.80 | 1.77 | 1.74 | 1.72 | 1.69 | 1.67 | 1.66 | 1.64 | 1.62 | 1.60 | 1.57 | 1.55 | 1.53 | 1.52 | 1.48 | 1.46 | 1.43 | 1.41 | 1.39 | 1.36 | 1.35 | 1.32 | 1.26 | 1.26 |
| 500     | 3.86  | 3.01 | 2.62 | 2.39 | 2.23 | 2.12 | 2.03 | 1.96 | 1.90 | 1.85 | 1.81 | 1.77 | 1.74 | 1.71 | 1.69 | 1.66 | 1.64 | 1.62 | 1.61 | 1.59 | 1.56 | 1.54 | 1.52 | 1.50 | 1.48 | 1.45 | 1.42 | 1.40 | 1.38 | 1.35 | 1.32 | 1.30 | 1.28 | 1.21 | 1.21 |
| 1000    | 3.85  | 3.00 | 2.61 | 2.38 | 2.22 | 2.11 | 2.02 | 1.95 | 1.89 | 1.84 | 1.80 | 1.76 | 1.73 | 1.70 | 1.68 | 1.65 | 1.63 | 1.61 | 1.60 | 1.58 | 1.55 | 1.53 | 1.51 | 1.49 | 1.47 | 1.43 | 1.41 | 1.38 | 1.36 | 1.33 | 1.31 | 1.29 | 1.26 | 1.19 | 1.19 |
| >1000   | 1.04  | 3.00 | 2.61 | 2.37 | 2.21 | 2.10 | 2.01 | 1.94 | 1.88 | 1.83 | 1.79 | 1.75 | 1.72 | 1.69 | 1.67 | 1.64 | 1.62 | 1.61 | 1.59 | 1.57 | 1.54 | 1.52 | 1.50 | 1.48 | 1.46 | 1.42 | 1.40 | 1.37 | 1.35 | 1.32 | 1.30 | 1.28 | 1.25 | 1.17 | 1.17 |
| df2\df1 | 1     | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 22   | 24   | 26   | 28   | 30   | 35   | 40   | 45   | 50   | 60   | 70   | 80   | 100  | 200  | 500  |





# Histogramme

## Variable dépendante : M5





## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية والميزة التنافسية باعتبارهما من أهم المداخل و الأساليب الإدارية الحديثة، تحليل مدى استخدام هذه المنظومة في مؤسسة عمر بن عمر ومحاولة معرفة الأثر التي تنتجها في مجال تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية. أعتمد في هذه الدراسة على عينة قوامها ( 50 فرد ) بشكل مستهدف، جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات والمعالجة في برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تبين مدى مساهمة التسيير التقديري للموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر وبالأخص في جانب (الجودة في أداء المهام)، كما خلصت بمجموعة من التوصيات تحث على تعميم وتفعيل سيرورات التسيير التقديري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد بشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية، الميزة التنافسية.

## Abstract :

The purpose of this study is to provide a theoretical framework that defines the different concepts related to forecasting HR management and competitive advantage as important approaches and modern management methods widely used in organization, analyze to what extent the use of this system in Amor Ben Amor company and try to know its impact on the creation and strengthening of the competitive advantage. In this study a sample of (50 individuals) was selected in a targeted manner, collecting information through questionnaires and processing in the Statistical Package for the Social Sciences SPSS.

This study was concluded by results that explain the contribution of forecasting HR management in improving the competitive advantage in Amor Ben Amor company, in particular on the side of (Quality in performing tasks ), as well as set of recommendations advocating the generalization and activation of forecasting management processes in Algerian companies.

**Key words :** Human resource management, forecasting HR management, competitive advantage.