

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبتين:

- إخلص مبروكي

- ماجدة مبروكي

تحت عنوان

مدى استخدام منظمات الأعمال للتسيير التنبؤي للوظائف

والكفاءات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
ياسين عطالله	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
حسين بركاتي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
عبد الوهاب جباري	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء من الأنواع شكرها.

نحمده تعالى عند هذا المقام

وفي هذا المقال نثني عليه الخير كله ولا نحصي

ثناءا عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء

وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله

الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

ونصلي ونسلم على نور القلوب وضيائها حبيبنا

وقرة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "بركاتي حسين"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي كانت لنا خير معين في هذه

الدراسة.

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذه

الدراسة

وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة

• ماجدة

• إخلاص

# إهداء



❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا

وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ

رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ (سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى

أعلى ما في الوجود

❖ أمي الحبيبة الغالية.

❖ إلى من كان سندا لنا في الحياة صاحب الفضل ومصدر

الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما وعرفانا

وطاعة بعد الله والرسول وحباً أبي الغالي .

❖ إلى أختي وابنتها.

❖ إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

❖ إلى كل عمال مكتبة باب الجامعة.

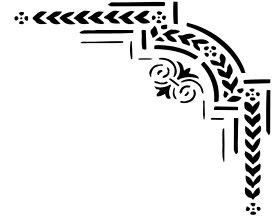
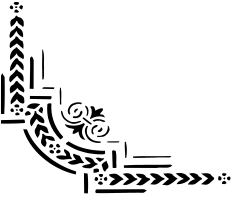
❖ إلى كل من يعرفنا من قريب وبعيد.

❖ إخلاص

❖ ماجدة



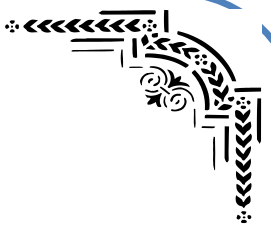
# فهرس المحتويات



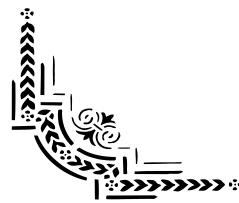
## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف
10	المطلب الأول: ماهية التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف
19	المطلب الثاني: ظهور التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف
20	المطلب الثالث: مقومات التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف
21	المطلب الرابع: أهمية التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف
24	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
24	المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
29	المطلب الثاني: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
30	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
31	المطلب الرابع: التفاعل الاستراتيجي بين التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مؤسسة ملبنة الحضنة	
36	تمهيد:

37	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة الحضنة في ولاية المسيلة
37	المطلب الأول: تعريف عام بالمؤسسة
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة
42	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
45	المطلب الرابع: اختبار توزيع بيانات واختيار الأدوات الإحصائية
48	المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.
48	المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
53	المطلب الثاني: تحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
56	المطلب الثالث: تحليل الوصفي لإجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاو الاستبيان
71	خلاصة الفصل
73	خاتمة
76	قائمة المراجع
80	الملاحق
	الملخص



فهرس  
الجداول والأشكال  
والملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	المستويات الثلاثة للمهارة	01
20	التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات	02
26	توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين	03
33	الفرق بين التعويض على أساس الكفاءة والتعويض التقليدي	04
43	توزيع درجات مقياس لكارث الخماسي	05
44	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	06
44	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	07
45	نتائج لبيانات إجابات أفراد العينة	08
46	شرح الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	09
49	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	10
50	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	11
51	صدق الاتساق البنائي لأداة المؤسسة	12
52	المجالات المختلفة لدرجة الثبات alpha	13
52	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	14
53	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	15
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 1	16
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 2	17
63	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة	18
65	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	19

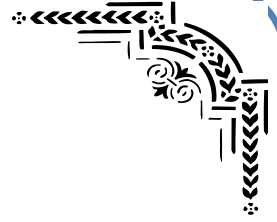
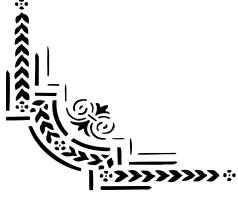
## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموزج الدراسة	د
02	المخطط الأساسي للتسيير التوقي للكفاءات	16
03	مراحل تطبيق التسيير التقديري للكفاءات والوظائف	18
04	مستوى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	24
05	خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	28
06	الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة	39
07	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
08	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	54
09	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل	55
10	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	55
11	النموزج الميداني للدراسة	70

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	استمارة الاستبيان	01
84	مخرجات spss (نتائج تحليل الاستبيان)	02

# مقدمة



مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية في عصرنا الحالي الثروة الحقيقية للمنظمات، خاصة في ظل اشتداد المنافسة والتحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، هذا الاقتصاد الذي يعتبر الرأس مال المعرفي الركيزة الأساسية لبقاء المنظمات واستمراريتها، فالرأس مال الحقيقي للمنظمات اليوم هو تلك الكفاءات القادرة على خلق القيمة وإحداث الفارق في بيئة تتميز بالتغير السريع وباستمرار .

تهتم المؤسسات اليوم في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بالتسيير التقديري للوظائف من خلال تحقيق توافق دائم ومستمر بين مواصفات العمال ومواصفات الوظيفة التي يشغلونها من اجل تمكينهم منها، فالتسيير التوقعي للموارد البشرية هو أهم وسيلة لإبصار وتدارك وتسيير المخاطر التي قد يتعرض لها أي تنظيم فيما يتعلق بتعداد العمالة ويمكن تصنيفه في المرتبة الأولى من النشاطات المنوطة إلى التسيير الجيد والمحكم للموارد البشرية، حيث يعتبر جزء متمم لعملية تخطيط الموارد البشرية إذ يلجا المخطط مباشرة بعد تجميع المعلومات والبيانات من مصادر الموارد البشرية، سواء الداخلية منها أو الخارجية إلى التنبؤ بكم ونوعية الموارد البشرية التي سوف تسند إليها مستقبلا مهام تتعلق بوضع ومتابعة وتنفيذ خطط المؤسسة، إذ لا بد أن تدرج هذه العملية ضمن استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية لضمان نجاح اكبر للمؤسسة، حيث بواسطتها يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب لكي لا تتعطل عملية المؤسسة .

ومنظمات الأعمال الجزائرية كغيرها من المنظمات تحاول أن تبقى وتستمر في هذه البيئة المتغيرة وتواكب التحديات التي تفرضها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات والآليات لتحقيق تنافسية أفضل تعتمد على المورد البشري الكفاء، ولعل من بين الإجراءات مراجعة سياسة التوظيف، الاعتماد على التكوين والتدريب، اعادة النظر في سياسة الأجور والتعويضات.

وتعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة من بين أهم المؤسسات الناشطة بولاية المسيلة خاصة وتشغل عدد كبير من العمال، وتستقبل عدد كبير من طلبات التوظيف، ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

### 1- الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق؛ يمكن حصر إشكالية الموضوع في السؤال الرئيسي الآتي :

ما مدى تبني مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

انطلاقا من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي رقم 01: هل تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في تحديد عملية التخطيط استراتيجية توظيف الموارد البشرية ؟

السؤال الفرعي رقم 02: هل تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في تحديد عملية التخطيط استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات؟

السؤال الفرعي رقم 03: هل تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في تحديد عملية التخطيط استراتيجية تعويض الكفاءات؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة ، تم اعتماد الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في كل عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية رقم 01: تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في تحديد عملية التخطيط استراتيجية توظيف الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية رقم 02: تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات و الوظائف في تحديد عملية التخطيط استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات.

الفرضية الفرعية رقم 03: تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات و الوظائف في تحديد عملية التخطيط استراتيجية تعويض الكفاءات .

3- أهمية الدراسة:

- اهتمامها بأحد المواضيع الجديدة وخاصة في ظل بيئة الأعمال الحالية ويتعلق الأمر بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

- تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي ربطت التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة .

- إبراز أهمية الدراسة في محاولة تقديم صورة عن واقع تطبيق هذين المتغيرين في مؤسسة اقتصادية في ولاية المسيلة، إضافة إلى تزويد المكتبة بمرجع عن التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات خصوصا أنها تفتقد للمراجع حول هذا الموضوع .

#### 4- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على نموذج لطالما ميزه الغموض وعدم الاستقرار على مفاهيم مشتركة وهو التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات .

-الأهمية الكبيرة التي تحتلها الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة .

#### 5- أسباب اختيار الموضوع :

- الميل لمعالجة الموضوع .

- الرغبة في إثراء المعارف في مجال إدارة الموارد البشرية .

- أصالة موضوع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.

- توافق الموضوع مع التخصص.

#### 6- صعوبات الدراسة :

- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات خاصة باللغة العربية، ككتب أو مراجع إلا البعض منها و هذا في حدود اطلاعا.

- عدم الادراك الكبير لإطارات المنظمات وخاصة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع .

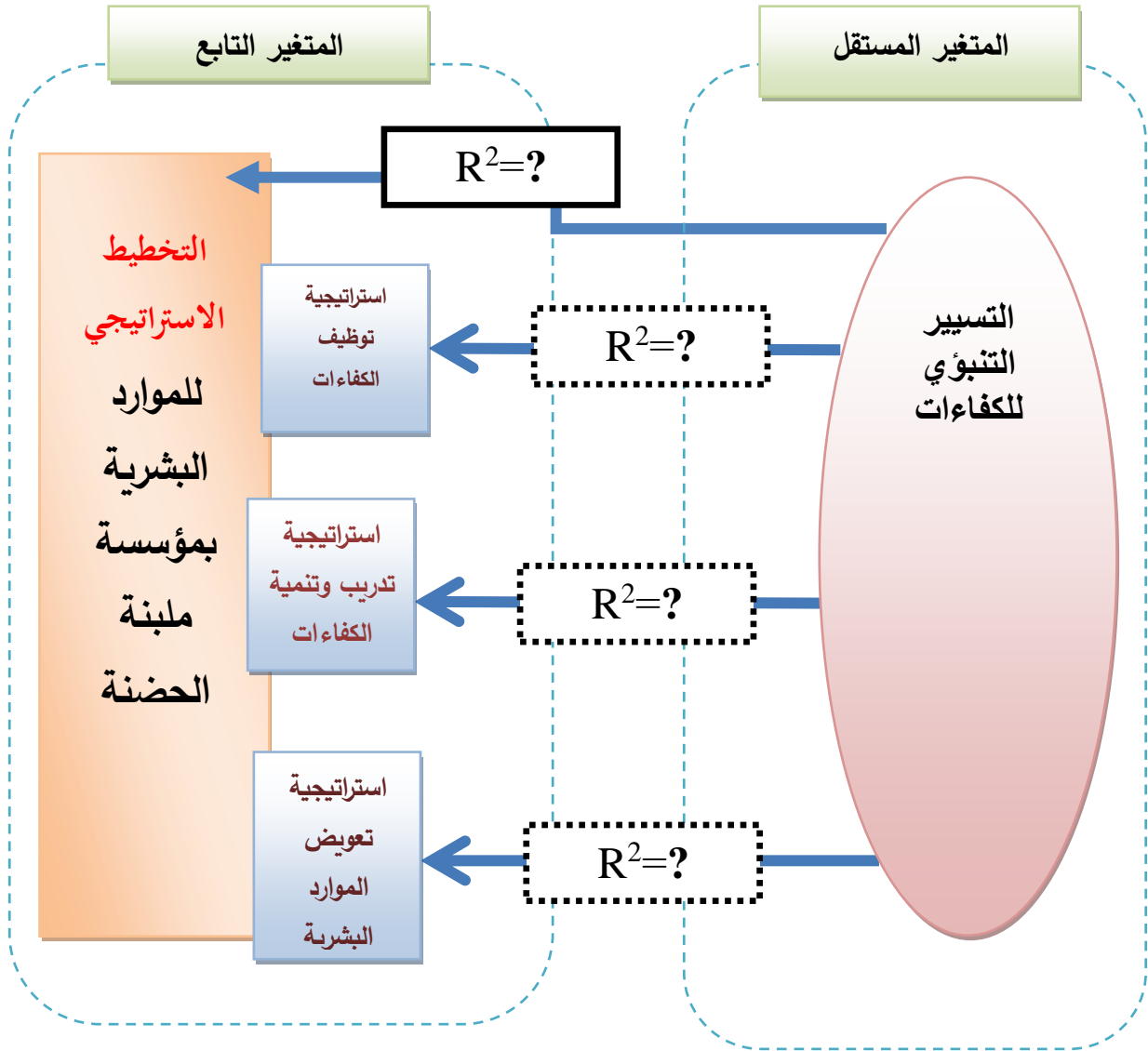
- نقشي وباء كوفيد 19 مما أدى إلى إغلاق الجامعة والمكتبات، نجم عنه عرقلة السير الحسن للدراسة .

#### 7- منهج الدراسة :

لمناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من ابرز وأكثر المناهج شيوعا، حيث يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث، وجمع الحقائق والمعلومات عنها ومحاولة تفسيرها بطريقة موضوعية، كما تم استخدام المنهج الإحصائي في معالجة وتحليل البيانات لتفسير الدلالات الإحصائية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة .

8- نموذج الدراسة:

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (01) ليوضح علاقات الارتباط بين المتغيرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ويمكن تمثيله كما يلي:  
الشكل رقم(01) : النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة.

التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو التسيير التنبؤي للكفاءات والمتغير التابع هو: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (استراتيجية توظيف الكفاءات ، استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات ،

استراتيجية تعويض الموارد البشرية)، ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مستويات التسيير التنبؤي للكفاءات ، ومستويات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و-1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير ( $R^2$ ) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B : سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05 ( $B, R^2, r$ )

#### 9- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات الآتية من ابرز المواضيع التي عالجت موضوع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات بدءا من أحدثها كما يلي:

الدراسة الأولى: تقوى قماي 2018/2017: مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة: تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور ثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف -1، تهدف إلى: دراسة مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية عنابة، توصلت إلى أن: المؤسسات محل الدراسة تؤمن بأهمية التنبؤ الذي أصبح ضرورة لا غنى عنها، كما تقوم المؤسسات بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات وفق أسس علمية ومنهجية مبنية على قواعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات؛ مما يجنبها الوقوع في عجز كمي أو نوعي في الكفاءات، وترى أن الكفاءة لا تقتصر على حيازة مؤهلات جامعية فقط أو تراكم الخبرات فقط ؛ بل هي عبارة عن معارف وخبرات وسلوكات التي تجعل الموظف قادرا على التصرف السليم في وضعية العمل.

الدراسة الثانية: سمية قداش 2017/2016: اثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2015/2010):

تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، تهدف إلى: معرفة أثر تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي في مؤسسات الهاتف النقال موبيليس جيزي واوريدو.

**وتوصلت إلى أن:** التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات هو نموذج يحقق التوافق المستمر بين الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، ويقوم على أساس مجموعة من الأدوات منها مرجعية الكفاءات، مدونة الوظائف، هرم الأعمار، تحليل وتوصيف الوظائف مما يسمح للمؤسسة بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة، على المستوى الكمي والنوعي، من خلال اقتراح عدة إجراءات تعديليه كالتوظيف، التدريب، التحفيز والنقل... تماشياً مع المتطلبات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال وجود تآزر وتساند وظيفي بما يحقق توجهات المؤسسة، ويؤثر تطبيق هذا المنهج على الأداء التسويقي لان هذا الأخير يمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة المادية والمالية والبشرية بطريقة تسمح لها بتحقيق أهدافها التسويقية كرضا الزبون، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار والسمعة .

**الدراسة الثالثة: موساوي زهية 2016/2015: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة:** تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان؛ تهدف إلى: إبراز دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال دراسة واقع تطبيق اتفاقيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسات التي ألزمت بها بطريقة قانونية من خلال قانون بولو.

**وتوصلت إلى أن:** الدراسات التحليلية والتقارير المتعلقة بمنهجية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المنظمات الفرنسية - كدراسة الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ANACT التي تهدف إلى وضع آليات تعتمد على الحوار الاجتماعي وتوقع تأثير استراتيجية المؤسسة على التحولات المنتظرة للوظائف ومرافقة الموظفين في إطار مشاريع التغيير في المؤسسة من خلال تطوير كفاءاتهم - أكدت أن هناك تقبل واستيعاب لأهمية هذه المنهجية في إعادة النظر في الأسس التقليدية لتنظيم العمل والتقنيات التي تسمح بتحليل الوظائف بناء على أسس نوعية، بالإضافة إلى الأولوية التي تعطيتها للموظف لتحقيق مشروعه الوظيفي والمحافظة على استخداميته .

## 10- هيكل البحث:

إن عملية تنظيم البحث استدعت تقسيمه إلى فصلين، فصل نظري وفصل آخر تطبيقي كما

يلي:

**الفصل الأول: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛** تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بكل من الكفاءات التسيير التنبؤي، التخطيط الاستراتيجي مثل: مفهوم الكفاءة أنواعها وأبعادها، تعريف التسيير التنبؤي مراحل أهدافه وكذا أهميته، بالإضافة إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي مداخله وأسبابه .

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية ملبنة الحضنة في ولاية المسيلة؛** من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى منهجية الدراسة والتعرف على المجتمع المستهدف والأدوات الإحصائية المستخدمة؛ عرض البيانات وتحليلها، اختبار الفرضيات وإثبات صحتها أو نفيها وتفسير النتائج المترتبة عنها.

# الفصل الأول

## التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد.

المبحث الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

في نهاية الثمانينات أصبح التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لا يستجيب لمتطلبات البيئة فكان من الضروري إعادة النظر في مضمونه وهو ما فتح المجال أمام جملة من الأبحاث التي أدت إلى ظهور الكفاءة كأحد مكونات التسيير التنبؤي ليصبح التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يعبر عن مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تهدف إلى التنبؤ بما سيؤول إليه مستقبل المؤسسة الوظائف والكفاءات من أجل إنارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية ويتمثل في إستراتيجية محددة في شكل مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية والنوعية بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والمتاح منها على مستوى المؤسسة ويحدد الإطار والعلاقات التي سيتم على أساسها تنظيم مختلف إدارة الموارد البشرية. ومنه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

### المبحث الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات

#### المطلب الأول: ماهية التسيير التنبؤي للكفاءات

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً وتميزاً عن المفاهيم المجاورة لها.

#### أولاً: تعريف الكفاءة

قدمت مجموعة من التعاريف لمفهوم الكفاءة ولعل من أحسن التعاريف ما جاء به "ماك كبير" كالاتي:<sup>1</sup> **الفعالية الشخصية:** التمكن من مواجهة الصعوبات تظهر فعالية هذه الكفاءة في الحالات الحرجة وهي ملازمة لكل الكفاءات الأخرى .

● **الثقة بالنفس:** أساسها الاقتناع بالقدرة على القيام بعمل أو مهمة معينة .

● **الاندماج في المؤسسة:** تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية في حالات النزاع.

الكفاءات القادرة على الاستيعاب أو حل المشاكل: تستعمل في النشاط الفكري لفهم وضعية معينة، إعطاء تمثيل لتطورها، البحث ومعالجتها.

● **الفحص:** يؤدي الفحص إلى التحفيز من أجل زيادة المعلومات التقنية (معرفة عامة، معرفة مهنية) من أجل إفادة الآخرين.

● **التفكير والاستدلال التحليلي:** يمكن من فهم مشكلة معينة، وذلك بتفكيكها إلى عناصر بسيطة أو إيجاد استلزامات متتالية لقرار معين بواسطة الاستنتاج المنطقي .

\* **الإتمام والانجاز:** يظهر هذا النوع من الكفاءات في الأعمال التي تكون متبوعة بنتيجة جديدة.

● **الصرامة والدقة:** تعكس القلق الدائم لتقليل الارتياب في مجالها وتظهر في الأهمية الموكلة لعملية أخذ المعلومات لصيانة الأنظمة المعلوماتية، وكذلك تظهر في صعوبة تحديد المهام والمسؤوليات أو في مراجعة صحة المعطيات .

● **التأثير:** هذه الكفاءات توجد معبأة داخل تفاعلات مترابطة ومتصلة.

● **فهم الآخرين:** الإحساس بالآخرين عن طريق فهم وإدراك ما يعبرون عنه أو ما يريدون التعبير عنه.<sup>2</sup>

يمكن الوصول من خلال التعاريف السابقة إلى تعريف موحد للكفاءة يتمثل في:<sup>3</sup>

الكفاءة عبارة عن بناء يتكون من أصول غير ملموسة هي المعارف النظرية والمعارف العملية والمعارف السلوكية التي يتم تعيّناتها من أجل القيام بالوظيفة بالطريقة المناسبة والصحيحة، مهما كانت الظروف

<sup>1</sup> - عبد الكريم بن الشريف، تنمية الموارد البشرية الأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، 2016، ص62.

<sup>2</sup> - عبد الكريم بن الشريف، مرجع سابق، ص63.

<sup>3</sup> - تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017/2018، ص 16 .

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

والأوضاع المهنية، وهي قابلة للملاحظة والتقييم والتطوير وتهدف إلى تحقيق فعالية في الأهداف التي تنشدها المؤسسة .

وعليه فالفرد الكفاء هو الذي يمارس النشاط بمهارة عالية موظفا المفاهيم الاجتماعية والوجدانية والمعرفية والسلوكية ويعرف كيف يتصرف قبل - للاحتياط واستباق وقوع أي مشكل - وأثناء - للتخفيف من حدة المشكل - وبعد - لاستخلاص العبر والدروس - وان يتحلى بروح المبادرة والإقدام وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### ثانيا: أبعاد الكفاءة

الكفاءة هي تنسيق ديناميكي يجمع بين المعرفة بأنواعها المختلفة وعليه تتكون الكفاءة من: <sup>1</sup>

#### 1. المعرفة:

المعرفة هي سلسلة تبدأ من البيانات والمعلومات، وعليه يجب الإحاطة بهذه المصطلحات للتمكن من فهم معنى المعرفة؛

• **البيانات:** تأخذ شكل أرقام، رموز، عبارات وجمل لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي لتتحول إلى معلومة.

• **المعلومات:** مجموعة من البيانات المنظمة التي تعطي معنى وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

وتعتبر المعرفة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد للتصرف بكفاءة، ومعيار أساسي للحصول على الوظائف، فالاختبارات التي تجرى سواء الشفهية أو الكتابية يختبر من خلالها المستوي المعرفي للمرشح للوظيفة، وهذا لا يعني أن تحقيق النجاح الوظيفي يرتبط بامتلاك المعرفة فقط بل المعرفة هي شرط أساسي في بناء الكفاءة ولكنه غير كافي، وتتعلق المعرفة بالمكتسبات الأولية التي يحصل عليها الفرد في مختلف الأطوار التعليمية في المدارس، الجامعات والمعاهد أو من خلال المحاضرات والمؤتمرات إضافة إلى كافة الإجراءات والتقنيات والقواعد الخاصة بمجال النشاط والمهنة التي يمكن اكتسابها من التعليم الأكاديمي ويمكن أن يشار إليها بالفعل. وتنقسم المعرفة إلى:

• **معرفة ضمنية:** هي معرفة كامنة موجودة في عقول الموظفين تتمثل في مزيج المعلومات الخبرات، التجارب المفاهيم التي يملكها الفرد وتشكل بنيته المعرفية .

• **معرفة ظاهرية:** هي معرفة صريحة أو معلنة تتمثل في جميع المعلومات المجمعة والمنظمة القابلة للاستخدام في حل مشكلة هينة.

<sup>1</sup> - تقوى قماي، مرجع سابق ، ص ص 17-21.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### 2. المهارة:

هي مورد غير ملموس يجب أن يتوفر في الفرد ليكون قادرا على أداء سليم لنشاطاته؛ وتكون فطرية أو مكتسبة.

هي معرفة تقنية ضمنية يصعب تحويلها وتشكل أحد أهم عناصر التفوق والمحافظة عليها من أهم انشغالات المؤسسة وهي قابلة للتطور.

وتركز المهارة على عنصرين أساسيين هما:

- **رأس المال الفكري:** من القدرة العقلية لدى فئة من الموارد البشرية التي تتمثل في اللقاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنشطة والعمليات مما يضمن للمؤسسة امتلاك مميزة تنافسية مستدامة.

- **الخبرة الشخصية:** وهي ناتجة عن تراكم التجارب التي تم تحصيلها من طرف الموظف خلال حياته الوظيفية.

ويمكن تنظيم المهارة في 3 مستويات توضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (01): المستويات الثلاثة للمهارة

مهارة التقليد	مهارة الإسقاط	مهارة الإبداع
تتم عند القيام بنشاطات متكررة ويكون تنفيذها آليا وفق لإجراءات محددة مسبقا.	تتم عند مواجهة حالات غير متوقعة ولكنها قريبة ومتشابهة مع وضعية سابقة	تتم عند مواجهة وضعية جديدة ويطلب فيها الموظف باستغلال رصيده المعرفي والمهاراتي للتعامل معها

**المصدر:** تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2018/2017، ص 20.

### 3. السلوك:

يتمثل في معرفة كيفية التصرف والقدرة على إنتاج ردود أفعال والعتور على السلوك المناسب في حالة معينة، أو إيجاد السلوك الصحيح في المؤسسة أمام الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين والعملاء تنقسم المعرفة السلوكية إلى ثلاث مستويات:

- السلوك المفاهيمي: يتمثل في وضع الفرد أثناء أداء المهام.
- السلوك العلائقي: يتمثل في علاقة الفرد وتواصله مع الآخرين أثناء أداء المهام.
- السلوك السياقي: يركز حول مراعاة الفرد للمحيط في رد فعله اتجاه أداء المهام .

### ثالثاً: أنواع الكفاءة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب CELILE DEJOUX وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية.

1. الكفاءات الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات،

السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببغضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي

وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة كما تسمى الكفاءات الفردية أيضاً الكفاءة المهنية.

حسب CELILE DEJOUX، فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة... إلخ.

في هذا الإطار نقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية:

- الكفاءة هي أساس العمل؛
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة؛
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم؛
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

ويضيف ZARIFIANE إن الكفاءة الفردية هي اخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية.<sup>1</sup>

2. الكفاءات الجماعية: هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل

ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب LE BOTERF فهي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع SYNERGIE الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف:

معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة اخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ويضيف AMHERADTETAL (2000) أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد COMBINAISON SYNERGIQUE وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي.

<sup>1</sup> - كمال منصور - سماح صواح ، تسيير الكفاءات، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، جوان 2010، ص 51-52 .

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

3. الكفاءات الإستراتيجية: بالنسبة لـ PRAHALAD- HAMEL الكفاءة الإستراتيجية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

ووفق LEONARD –BARTON (1992) فإن الكفاءات الأساسية (الإستراتيجية) للمؤسسة تتكون من أربعة عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- الأنظمة عملية التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ويمكن القول هي مكون إنساني نافع وناذر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليست لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

### رابعا: مفهوم التسيير التنبؤي للكفاءات

أمام ثورة الاتصالات والمعلومات وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على حتمية انجاز صورة مستقبلية لمواردها البشرية بصفة علمية ورشيدة عن طريق الاستعانة بما يمكن تسميته التسيير التنبؤي للموارد البشرية GPRH أو التسيير التنبؤي للأفراد GPP أو تخطيط الموارد البشرية PRH أو التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات GPEC وهي عدة تسميات تخدم نفس الموضوع ولكنها تشترك في عامل موحد يتمثل في التنبؤ.

### 1- تعريف التنبؤ:

يطلق على التنبؤ في بعض الأوساط اسم "تخطيط المعلومات" والتخطيط كما نعرفه هو اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل. ولا يمكن اتخاذ مثل هذه القرارات إلا إذا كان هناك تخطيط صحيح للمعلومات يعتمد على أساس الدراية بتقدير حقائق المستقبل. ومع أن المستقبل يتصف في أكثر الأحيان بالغموض

<sup>1</sup> - كمال منصور، سماح صواح، مرجع سابق، ص 53.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إلا أن المدير لا يستطيع الوقوف مكتوف الأيدي وعليه أن يتخذ قراراته رغم قلة المعلومات المتوفرة لديه عن تلك الظروف.

ويمكن تعريف التنبؤ بأنه النظر إلى المستقبل وافترض توقع ظهور بعض الظروف (الظواهر) وتقدير مدى تأثيرها.<sup>1</sup>

هي عملية عرض حالي لمعلومات مستقبلية باستخدام معلومات تاريخية بعد الدراسة سلوكها في الماضي كما أن التنبؤ نقطة أساسية وضرورية لجميع وسائل التسيير لأنه يمثل قراءة لما سيكون عليه المستقبل. وتعددت المفاهيم بتعدد المفكرين الاقتصاديين حيث نذكر من بين التعاريف ما يلي:

● التنبؤ هو توقع لإحداث المستقبل كان تتنبأ بكمية الإنتاج للعام المقبل مثلا، حيث تشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية، وعلى أساسها نتوصل إلى وضع افتراضات للفترة المستقبلية.

● يعتبر التنبؤ عنصر مهم لجميع إجراءات التسيير إذ يمثل حكما على ما يتوقع أن يحصل داخل أو خارج المؤسسة ومحاولة تحديد ما سيكون عليه جميع العناصر المؤثرة في أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

● هو فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، فهو فن لان الخبرة والحدس والتقدير الإداري له دور في التنبؤ وفي اختيار الأسلوب الملائم في التنبؤ، وهو علم لأنه يستخدم الأساليب والطرق الموضوعية الرياضية والإحصائية في التنبؤ مما يدفع من درجة الدقة ويقلص من التميز.<sup>3</sup>

### 2- تعريف التسيير التنبؤي للكفاءات:

يعرف التسيير التنبؤي للكفاءات حسب DIMIYTI WEISS بأنه مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن استراتيجية المؤسسة. وللتسيير التوقعي بعدين بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الكفاءات والوظائف على المدى المتوسط إما على المستوى الفردي فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف إن يصبح فعالا يواجه السوق والسماح له بإعداد مشروعه الخاص به.<sup>4</sup>

كما يعرف التسيير التوقعي حسب المخطط التالي:

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، الإدارة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثه وتحديات القرن 21، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015، ص 157-158.

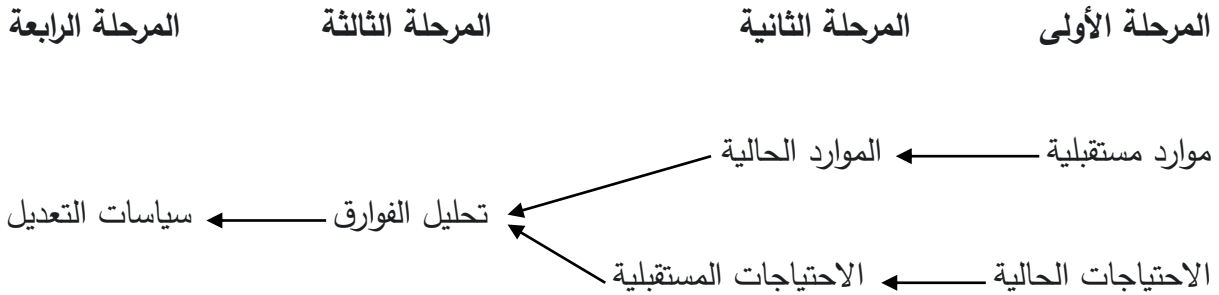
<sup>2</sup> - بن والي سميرة، مقارنة بين الطرق الحديثة للتنبؤ بالمبيعات وكيفية قياس جودة التنبؤ: دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014-2015، ص 18.

<sup>3</sup> - محمد الشريف مدور، التنبؤ بحجم المبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2012-2013، ص 2.

<sup>4</sup> - سمية قداش- عبد الغاني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس- المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد 03، 2016، ص 95.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الشكل رقم(02): المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للكفاءات



المصدر: سمية قداش-عبد الغاني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس- المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية- عدد03، 2016، ص 95.

- يعرفه **BARON**: التسيير التنبؤي للكفاءات يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم والمحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية. وهو مساعدة لاتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال امثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة (التوظيف، التكوين، الحركية).

- يعرفه **PARLIER – GILBERT**: هي منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور، وتشغيل ومراقبة سياسات وتطبيقات تهدف بصفة توقعية الفوارق بين احتياجات والمؤسسات من ناحية كمية ونوعية ( أفراد وكفاءات) يسجل هذا التصور ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

- يعرفه **MATHIS**: بأنه يهتم بالتنبؤ والوقاية لتسيير المخاطر وتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت، وهنا ربط **MATHIS** مفهوم التسيير التوقعي بالمخاطرة.

- يعرفه **CITEAUX**: أنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.

- أما **FRANCOISE** فقد ركزت على الجانب الاستراتيجي في تعريفها للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حين قالت بأنه يحمل شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للكفاءات والوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التصورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي

<sup>1</sup> - موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص 20-21.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

**خامسا: خطوات اعتماد وتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :**

### **1- مراحل التسيير التنبؤي للكفاءات:**

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على ثلاثة خطوات رئيسية تظهر كما يلي:

أ. **تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة:** يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة والذي يقرر وبعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها، وعلى الرغم من احتواءه اللابينية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

ب. **تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة:** بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجرى عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية .

وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجا إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها.

ج. **اقتراح الإجراءات التعديلية:** إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

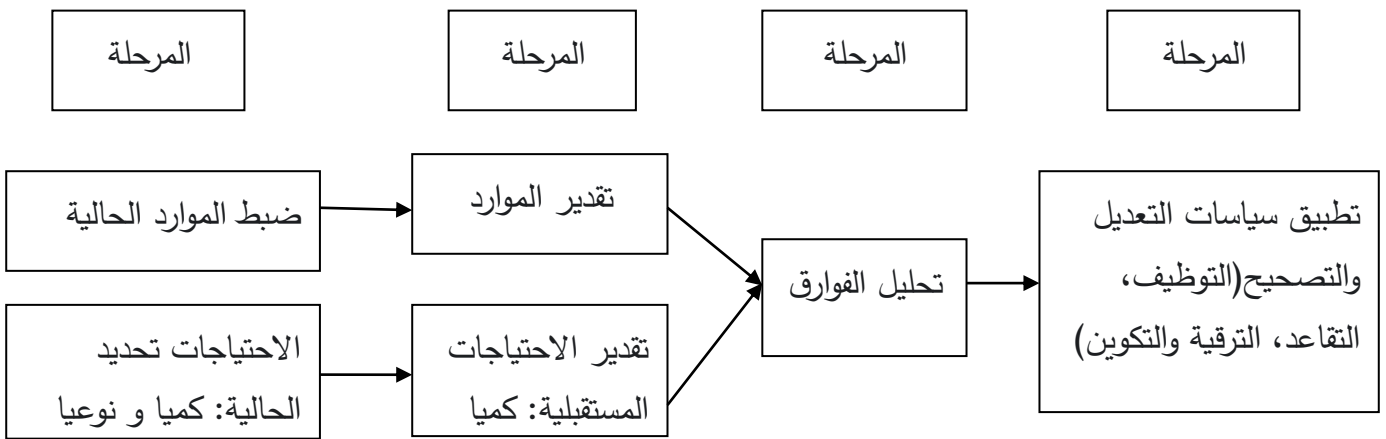
– **نوع الفارق:** إذ أن كل حالة من الحالات التالية (الفائض، العجز، التوازن) تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى .

<sup>1</sup> - سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2010-2015، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص31.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- **إمكانيات المؤسسة:** تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين .
- **وضعية سوق العمل:** إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة ندرة الكمية والنوعية من العمالة في سوق العمل.
- **الإطار الزمني:** تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير، وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل .

### الشكل رقم (03): مراحل تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: لحول عبد القادر - داسة اسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب الشغل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 27-28 فيفري 2013، بسكرة، ص 10-11 .

### 2- أهداف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:

يمكن استخدام GPEEC كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة ونوع الإستراتيجية المطبقة، ومدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية. فالمؤسسة إذا تسعى من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف منها:<sup>1</sup>

أ. وضع سياسات عامة للوظائف، بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية.

ب. تطوير المسار المهني، تسيير الوظائف الكبرى، توجيه الوظائف حسب التقارب بينهما وبين الكفايات المتوفرة.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن علي، محاضرات في الإدارة والاقتصاد، جامعة حمة لخضر بالوادى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاهتمامات الثقافية والاجتماعية، 2019، ص 08.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ج. تحقيق التوافق بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات.

د. الموائمة بين كفاءات المؤسسة وهيكلها، التنظيم من جهة، مشاريعها واستمرارها من جهة أخرى، وتحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها .

هـ. التعرف على الوضع القائم للمؤسسة بصورة تفصيلية يمكن من خلالها تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.

و. التعرف على مصادر الموارد الأولية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى فيها لتنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع .

### المطلب الثاني: ظهور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

إن فكرة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تعود إلى سنوات الستينات حيث ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للأفراد، وكان الهدف منه آنذاك تعديل الفارق الكمي بمعنى إيجاد العدد الكافي من العمال في المؤسسة، مما جعل المؤسسة في ذلك الوقت تهتم بالتطور الاجتماعي من الناحية الديموغرافية، الدخول، الخروج ... إلخ، ولم تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة مثل التكنولوجيا، المنافسة، السوق العلاقات الاجتماعية... إلخ.

لثلي هذه المرحلة مرحلة السبعينات 1970-1975 أين ظهر التسيير التوقعي للمسار المهني وكان الهدف منه هو التنبؤ بمجموعة التحولات التي قد تحدث على مستوى المسار المهني للفرد وهو ما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد في نفس الوقت، وتمثلت جوانب الاحتمال في هذه المرحلة في الاقدمية، الخبرة وانشغالات العاملين وطموحاتهم، وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال.

وفي الثمانينات رجع الاهتمام بهذا النوع من التسيير ليركز على مدى شعور الفرد بالانسجام مع الوظيفة التي يشغلها وخلال هذه الحقبة الزمنية ووجهت عدة انتقادات لهذا النوع من التسيير في شكله من منطلق أن التسيير التوقعي للمسار المهني غير كافي لوحده زاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل، وتطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا ومحاولة إدخال تغييرات في محتوى الوظائف.

ومع بداية التسعينات ظهر نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وهو يهتم بإعداد أو مراقبة السياسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة قبلية الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة (الكفاءات والوظائف)، وهذا على المستوى الكمي والنوعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سمية قداش، مرجع سابق، ص ص 29-30.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول رقم (02): التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المراحل	التسمية	الأهداف	الاهتمام	الوسائل
الستينات	التسيير التوقعي للأفراد	تعديل الفارق الكمي	- النمو الديموغرافي - دخول وخروج	الاستخدام الكامل
السبعينات (1970-1975)	التسيير التوقعي للمسار المهني	التنبؤ بالتحويلات التي تحدث على مستوى المسار المهني	- الأقدمية - الخبرة - انشغالات العاملين - وطموحاتهم	مخطط المسار المهني
الثمانينات	التسيير التوقعي للوظائف	مدى انسجام الفرد مع الوظيفة	- المسائل النوعية (الكفاءات) - تطور طلبات المؤسسة من العمل - تطور الإنتاج في السوق والتكنولوجيا - إدخال تغيرات في محتوى الوظائف.	دفتر المهن
التسعينات	التسيير التوقعي للكفاءات	تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات	- تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وما هو متاح لدى المؤسسة	الكفاءة المرجعة

المصدر: سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016-2017، ص30.

### المطلب الثالث: مقومات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **الفاعلين (acteurs):** في مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير استراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين.

<sup>1</sup> - نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018/2017، ص ص 86-87.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ب- الوظيفة النموذجية (Emploi-Type): تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقارباً أو تكاملاً أو إحلالاً وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

ج- الكفاءات (Compétences): تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.

- بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة استراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

د- الوسائل (Outils): تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.

- الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.

- الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلاً (وصف ليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...)، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

- وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي وهي تأخذ الأشكال التالية:

- الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءات المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.
- خريطة الوظائف (Cartographie): وهي التي توضح حركية العمال داخل المؤسسة، مثلاً توضح من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم .
- الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه.

### المطلب الرابع: أهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

وتتمثل أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في الآتي:

- 1- التحكم في بعض التكاليف المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية وتتمثل في:
  - التكاليف المتعلقة بالتوظيف من خلال: حسن اختيار المصادر، بعد التحديد الدقيق والمسبق لاحتياجات المؤسسة.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

• التكاليف المتعلقة بالتدريب: إن التسيير التقديري بما يحمله من تطوع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة.

• التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين وتعبير عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = (الرضا عن الأجر + محتوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + جماعة العمل + ساعات العمل + ظروف العمل).

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة، بالإضافة إلى فقدانها العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة لسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها، نجد أن توظيف عامل جديد يكلف المؤسسة مصاريف الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب كما أن أدائه يكون بطيء ومتواضع في بداية حياته الوظيفية.

أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل مما يؤدي إلى التأخير في أجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف الشبه الكلي للعمل، إذا كان العامل المتغيب مهما.

2- ترشيد اتخاذ القرارات يعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحاتها، ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، فعلى ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة في الموارد البشرية والعرض المتاح منها الداخلي أو في سوق العمل، وبعد تشخيص إمكاناتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق، وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية داخلية وأخرى خارجية.

أ. من الإجراءات التعديلية الداخلية:

- التكوين؛
- الترقية؛
- النقل؛
- الدوران الوظيفي: الذي يهدف لإكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بتشغيل وظائف هامة في المؤسسة، إذ أن الدوران يعد أسلوبا من أساليب التقويم وأداة للترقية.

ب. من الإجراءات التعديلية الخارجية، وتتمثل في:

- التوظيف المؤقت؛
  - التوظيف الدائم؛
  - **التعاقد من الباطن:** وينطلق من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقدة ومعها الباطن في صالح ويخدم المؤسسة، إلا أن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم. وتلجأ المؤسسة للتعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها أو ترى أن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة.
  - **التسريح:** ويأتي كضرورة تفرضه حالة الفائض من العاملين عن حاجة المؤسسة.
  - **التقاعد المسبق:** تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق.
- 3- يساعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على منع حدوث ارتباكات في خط الإنتاج والتعقيد الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، الترقية والنقل.
- 4- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.
- 5- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة، أو في حالة إعادة التنظيم، أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- 6- إعداد برنامج تدريبي خاص وفعال يتناسب واحتياجات الوظيفة والفرد المؤهل لها (إعداد الخطوات والإجراءات الميزانية التقديرية لذلك... إلخ).
- 7- تثبيت الكفاءات وإعداد لائحة بالكفاءات المرجعية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عبد الرزاق بن علي، مرجع سابق، ص 12.

### المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع إستراتيجية في ظل تأثير التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي على صعيد المنظمات الإنسانية كافة، وقد امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل CORPORATE STRATEGY ونطاق الأعمال BUSINESS STRATEGY وعلى المستوى التشغيلي OPERATIONAL STRATEGY .

الشكل رقم (04): مستوى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة



المصدر: خيضر كاظم حمود-ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 41.

ويمكن التأكيد على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون أي من المستويات الواردة أعلاه وفقاً لحجم المنظمة وطبيعة علاقاتها في استثمار القوى البشرية في نطاق أعمالها وبيئتها ... إلخ.

ولذا فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الإستراتيجية لتحسين انجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك، واستراتيجية الموارد البشرية تتضمن تزويد المنظمة المعنية في الأطر النظرية قادرة على المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات الأساسية

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للموارد البشرية مثل قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير... الخ، لغرض تحسين الميزة التنافسية للمنظمة على مستوى الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحسين السلوك التنظيمي لهم بما يساهم بتحقيق تنفيذ الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد العاملين لديها، وخصوصا ما يتعلق بسياسات التعيين والاختيار للعاملين في المنظمة إذ أن القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين من أخطر القرارات التي يتخذها المدير في الحصول على القوى العاملة التي تتمتع بالكفاءة والأهلية الملائمة لمتطلبات الأعمال المتعلقة بالمنظمة.<sup>1</sup>

- تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضا على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.<sup>2</sup>

- تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة).<sup>3</sup>

ثانيا: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### 1- التخطيط من الأسفل إلى الأعلى:

حسب هذا المدخل تطلب إدارة الموارد البشرية من باقي الإدارات في المؤسسة أن تقوم بتقدير كل من قوة العمل لديها وحجم الأعمال المطلوبة منها والمحددة في استراتيجية المؤسسة بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي ووصولاً إلى المستويات العليا للإدارة.

<sup>1</sup> - كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص ص40-41.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2009، ص162.

<sup>3</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص75.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### 2- التخطيط من الأعلى إلى الأسفل:

على عكس المدخل السابق، تقوم الإدارة العليا وفقا لهذا المدخل بوضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا ثم تقوم بنقلها إلى المستويات الأدنى والتي تقوم بتدقيقها وتفصيلها وبعد الانتهاء من الخطة يتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا. ويجب أن نشير في هذا المقام إلى انه وحسب مدخل التخطيط المعمول به فان كل مستوى إداري بما يحتويه من وحدات يناقش حجم الأعمال المطلوبة منه والأخرى المتوفرة لديه مع المستوى الأدنى أو الأعلى منه، كما انه وفي كثير من الأحيان يفضل التخطيط من الأعلى إلى الأسفل وذلك نظر لخبرة ونضج المستوى الأعلى، فيما يخص توقعات استراتيجية المؤسسة واحتياجاتها وعليه تكون البداية من الأعلى أكثر دقة وصحة من البداية من الأسفل إلى الأعلى.<sup>1</sup>

جدول رقم(03): توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الموارد البشرية والمديرين

#### التنفيذيين

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات شاغلها.	- تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة.
- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل.	- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.
- التخطيط للترقيات والتقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	- البدء في متابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة
- استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة.	- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات القسم.
-مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها.	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية
	- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والترقية.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص164.

<sup>1</sup>- بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2009-2010، ص 51.

### ثالثا: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فقط وإنما هي مسؤولية مشتركة تقع على كل من إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في المؤسسة بحيث يمكن تقسيمها إلى مسؤولية مباشرة وأخرى غير مباشرة:

#### 1- مسؤولية مباشرة:

تقع هذه المسؤولية على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي من واجبها أن تقوم بجمع مختلف المعلومات حول حجم العمل المتوقع مستقبلا لجميع أنشطة وإدارات المؤسسة وكذا الموارد البشرية التي ستكون متواجدة لديها مستقبلا ثم إيجاد الفائض والنقص عن طريق المقارنة بين ما هو مطلوب وما سيكون متوفرا من هذه الموارد وذلك بغرض الوصول إلى التوازن عن طريق وضع خطة استراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من المهارات والتخصصات المختلفة والأعداد المناسبة بالشكل الذي يحقق السير الحسن لجميع أنشطة المؤسسة، كما تمتد مسؤولية إدارة الموارد البشرية إلى تقييم الخطة وتحديد ثغراتها وقياس مدى فعاليتها ونجاحها.<sup>1</sup>

#### 2- مسؤولية غير مباشرة:

تقع هذه المسؤولية على عاتق كل المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسة والذين من واجبهم أن يوفرُوا جميع المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من القيام بعملية التخطيط فهم المطلعون على الخطط الإنتاجية للمؤسسة بحكم مراكزهم لذا فإنهم أكثر الناس قدرة على تحديد ما تحتاجه إدارتهم من الموارد البشرية كما ونوعا ومهارة وذلك حسب كل حالة.<sup>2</sup>

### رابعا: خطوات التخطيط للموارد البشرية

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العاملة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين، سيما وأن المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية COMPETITIVE ADVANTAGE لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعا لدى المنظمات الرائدة، إذ أن مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية ولذا يمكن القول بأن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتضمن مايلي:

#### 1- صياغة الإستراتيجية: FORMULATION STRATEGY

إن عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه تحليل (SWOT) ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دورا

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص236.

<sup>2</sup> - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد، الأردن، 2004، ص74.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أساسيا في هذا المجال، إذ أنها تزود المخططين الاستراتيجيين في عمليات المسرح البيئي سواء البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق العاملة وكذلك تحديد التهديدات التي تترافق الأعمال الاستثمارية للمنظمة في الأسواق، إضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

إن هذه البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية خصوصا ما يرتبط بالمنافسين والسلع البديلة والجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل والتأمين الصحي والاجتماعي والدعم الحكومي... إلخ. من القوانين والتشريعات السارية ذات أثر فعال في تحقيق التحليل البيئي الملائم الذي يعد قاعدة الصدارة في صياغة الإستراتيجية.

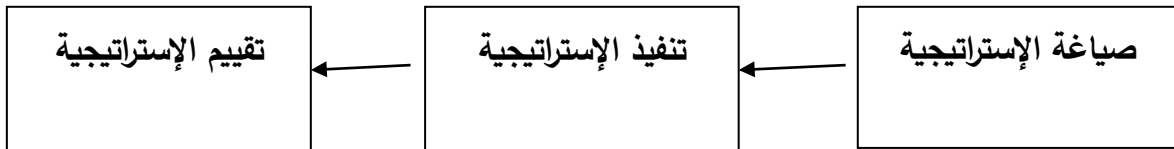
### 2- تنفيذ الإستراتيجية: IMPLEMENTATION STRATEGY

إن الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الاستراتيجي تقوم على أساس تنفيذ الإستراتيجية وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة بشأنه إذ لا يمكن أن يمارس التنفيذ للإستراتيجية وتطبيقها على الأرض دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الاستراتيجي للغايات والأهداف المتوخى بلوغها ولذا فإن التطبيق أو التنفيذ الناجح للأداء الاستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في المنظمة، وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط الإستراتيجية.

### 3- تقييم الإستراتيجية: EVALUATING STRATEGY

إن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تتحقق من الانحرافات التي تترافق التنفيذ بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية CORRECTIVE ACTION اللازمة قبل أن يتفاقم الانحراف ويتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: خيضر كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص43.

<sup>1</sup> -كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 42-43.

### المطلب الثاني: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

هناك عدة أسباب ومبررات تفرض على المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سنورد أهمها فيما يلي:

**أولاً:** إن السبب الأول للتخطيط يمكن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والأداء حيث أن التخطيط يعتبر في اغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية وهو ما أثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع أداء المؤسسات غير المخططة والتي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية ومن أهم هذه الدراسات نجد ما قام به كل من سايمون لام SIMON LAM وزميله جون شوب رويك JOHN SCHAUBROECK والتي استنتجت في الأخير أن وضوح أهداف التخطيط والتركيز على آلياته يدل على نجاح التخطيط وبالتالي يؤدي إلى نجاح استراتيجية التخطيط والأداء الإداري.

**ثانياً:** الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، بحيث يتمحور هدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تقدير الاحتياجات من هذه الموارد بالمهارات والتخصصات اللازمة وذلك لتوفيرها في الوقت المناسب بما تجتنب المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد أو في المهارات وكذلك حالات الفائض، الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من حسن أدائها.

**ثالثاً:** التكيف مع التغيير ومواجهته، بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتيكنولوجيا، الأسواق، المنافسة والتشريعات الحكومية وغيره، هذه التغيرات تؤدي بدورها إلى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة ومحتويات الوظائف، الأمر الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط.

**رابعاً:** السبب الرابع للتخطيط هو إداري محض، حيث أن التخطيط يحث المديرين على تحديد الأهداف وهو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه ومساراته وبرامجه، ويظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد فنجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل بجد لتحقيقها أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد.

**خامساً:** تصميم برامج التدريب، تمكن معرفة المهارات والتخصصات المطلوبة مستقبلاً جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج التدريب وفق خطة محددة بغرض توفير الكفاءات المطلوبة لان خطة الموارد البشرية تبين احتياجات المؤسسة من التخصصات الجديدة الغير متوفرة حالياً داخل المؤسسة وهو ما يسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على هذه الكفاءات عن طريق إيجاد الأفراد الذين لهم استعدادات لاكتساب المهارات المطلوبة.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

سادسا: يوفر تخطيط الموارد البشرية جميع المعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من نقل، ترقية، اختيار، تعيين، تدريب وتقاعد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو نشاط مهم وجوهري للمؤسسة وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد والمجتمع معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل ونتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف.

#### أولا: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف لعل من أهمها فيما يلي:

1- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب للموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

2- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما سمح بتغطية احتياجات المنظمة.

3- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.

4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

5- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.<sup>2</sup>

ويرى مصطفى نجيب شاويش أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مصادر الموارد البشرية وتقييمها بهدف إيجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية.
- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.

<sup>1</sup> - بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص ص 57-58.

<sup>2</sup> - بوعبدالله عائشة، مكانة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018، ص ص 33-34 .

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

• التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة.

• التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط على المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، نظرا لما يحققه من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي:

1- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على منع الارتباكات الفجائية في خطوط الإنتاج، ذلك أنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية والتدريب.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختيار والتعيين إذ لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

5- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

6- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007، ص 132.

<sup>2</sup> - بوعبدالله عائشة، مرجع سابق، ص ص 32-33.

### المطلب الرابع: التفاعل الاستراتيجي بين التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنظمة من الموارد ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، التي سنعتمد فيما يلي إلى عرض نماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة:<sup>1</sup>

**أولاً: التفاعل مع استراتيجية التوظيف**

تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها، مما يساعده على تحديد مصادر استقطابها ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

كما تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهروه من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضاً لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد ولا شك أن الموظف عند تعيينه أنه يستفيد من مقابلة مهنية كل سنتين، ويمكن أن تأخذ هذه المعلومة شكل مذكرة مكتوبة تعطى للموظف عند تعيينه أو تعليمة مدرجة في عقد العمل.

#### ثانياً: التفاعل مع استراتيجية التدريب والتنمية

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

حسب المادة 2-900 art من قانون العمل الفرنسي الصادر في 1991 فإنه في إطار تطبيق مخطط التدريب من طرف المؤسسة، يتمتع الموظف بالمرافقة والمتابعة في بناء مشروعه الوظيفي من خلال موازنة الكفاءات التي يمكن اعتبارها كنوع خاص من التدريب، تهدف إلى السماح للموظفين بتحليل قدراتهم وسلوكهم ودوافعهم من أجل تحديد مسارهم الوظيفي أو مشروعهم التدريبي.

#### ثالثاً: العلاقة بين GPEC وإدارة التعويضات

إن حاجة المؤسسة لامتلاك كفاءات عالية يستوجب عليها دفع تعويض لهذه الكفاءات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها، لذلك لاقت استراتيجية التعويضات اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 234.

## الفصل الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مجالي الاقتصاد والإدارة في كل القطاعات؛ لأن التعويض يؤثر مباشرة على الموظف باعتباره صدر رزق أساسي، وعلى المؤسسة لأنه يشكل نسبة معتبرة من إجمالي التكاليف، إضافة إلى أهميته في الحفاظ على الكفاءات واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن التفرقة بين التعويض على أساس الكفاءة والتعويض التقليدي من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم(04): الفرق بين التعويض على أساس الكفاءة والتعويض التقليدي**

المعيار	التعويض على أساس تقييم الوظائف	التعويض على أساس الكفاءة
الأساس	مرتبط بالوظيفة	مرتبط بالموظف
المرجع	وظيفة موصوفة ومحددة	مرجعية الكفاءات
القدرة	اشتغال منصب في وقت محدد	التحكم في الكفاءة
الزيادة	تعتمد الزيادات على الاقدمية	تعتمد الزيادات على إثبات الكفاءة
	تتغير الزيادات أوتوماتيكيا تبعا لتغيير المنصب	لا ترتبط الزيادات بتغيير المنصب
الترقية	يشجع التنقل العمودي أو تغيير صنف الراتب	يشجع التنقل الأفقي وتعددية الكفاءات
النمو	حد أقصى وسريع في التقدم	القابلية للتوظيف وفرص التقدم الوظيفي كبيرة
الخطة	مخطط عام وشامل	تكييف الخطة مع التنظيم

المصدر: تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018/2017، ص 125.

<sup>1</sup> - تقوى قماي، مرجع سابق، ص 108.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة التفصيلية لنموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يتضح لنا، أنها مقارنة تجديدية ومستديمة تدمج أبعاد جديدة في نظام تسيير الموارد البشرية وتنقله من منظور علمي إلى منظور استراتيجي.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية التسيير التوقعي، بدءا من تعريف الكفاءة وأهم أنواعها وأبعادها ثم اشرنا إلى مفهومه الذي جاء كنتيجة لعدة تطورات شهدها هذا التسيير وأهميته وكذا أهدافه وأهم مرتكزاته، بالإضافة إلى أننا تناولنا مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي من مسؤولية ومدخل وأسباب وأهداف واتضح بأنه أمر ضروري ولا بد منه حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية -ملبنة الحضنة- ولاية المسيلة-

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة الحضنة في ولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع "مدى استخدام منظمات الأعمال للتسيير التنبؤي للكفاءات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" والمتمثلة في مختلف المفاهيم المرتبطة بكل من الكفاءات التسيير التنبؤي، التخطيط الاستراتيجي، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع قمنا بإسقاط الدراسة النظرية من خلال الجانب الميداني على مؤسسة اقتصادية هي ملبنة الحضنة بولاية المسيلة حيث نسعى إلى معرفة مدى استخدام المؤسسة محل الدراسة للتسيير التنبؤي للكفاءات وأثره على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال اجراء عملية استقصاء على عينة الموظفين بالمؤسسة ملبنة الحضنة مستخدمين بذلك أداة الاستبيان وعليه كخطوة أولى في هذا الفصل نقوم بعريف بالمؤسسة محل الدراسة تليها خطوة اعداد الاستبيان وتوزيعه تليها خطوة جمع البيانات وفحصها وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة. ومنه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة الحضنة في ولاية المسيلة**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.**

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة الحضنة في ولاية المسيلة

### المطلب الأول: تعريف عام بالمؤسسة

#### أولاً: نشأة وتطور المؤسسة

هي شركة ذات مسؤولية محدودة عدد شركائها 4 تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته تأسست في 15/12/1998 برأسمال 6000.000 دج حيث تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة ومررت المؤسسة بعدة مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

#### 1. مرحلة الإنشاء (ديسمبر 1998/ديسمبر 2000):

في هذه المرحلة اكتفت المؤسسة بإنتاج أكياس الحليب (عادي، لبن، رائب، حليب البقرة) حيث كانت قيمة هذه الاستثمارات خلال هذه الفترة هي 58541691.88 دج بطاقة إنتاجية تصل 40000 لتر/يومياً واستمرت مبيعات المؤسسة في الارتفاع لتصل إلى 1271792000 دج سنة 2000 .

#### 2. مرحلة التوسع الأولى (2001/2003):

بقيت نفس المنتجات السابقة وكانت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 29596968.27 دج بطاقة إنتاجية فاقت 140000 لتر/يومياً بعدما كانت 40000 لتر/يومياً حيث تطور رقم الأعمال كما يلي:  
- 335937000 دج لسنة 2001 بـ 40 عامل.  
- 496255000 دج لسنة 2002 بـ 39 عامل.  
- 519355000 دج لسنة 2003 بـ 53 عامل.

#### 3. مرحلة التوسع الثانية (جانفي 2004 / ديسمبر 2004):

في هذه المرحلة أضافت المؤسسة إنتاج مادة ياغورت وتحسين المنتجات السابقة حيث وصلت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 513938339.31 دج وفاقت القدرة الإنتاجية 320000 لتر/يومياً ومن بين أهم أنواع المنتجات خلال هذه الفترة منتج الياغورت بثلاث أنواع قارورة الحليب، لبن، رائب. وحققت المؤسسة خلال سنة 2004 مبيعات قدرت بـ 5731000 دج باستخدام 58 عامل.

#### 4. مرحلة التوسع الثالثة (2005/2009):

بقيت المؤسسة تنتج نوعين من المنتجات الحليب ومشتقاته حيث بلغت قيمة الاستثمارات 5566445.65 دج والطاقة الإنتاجية فاقت 510000 لتر/يومياً. إضافة إلى إنتاج كل من ياغورت معطر في علب 110 غياغورت معطر بالفواكه علبه 110 غ، كريم دسار في علبه 100 غ، الفلون علبه 100 غرام، ياغورت ممزوج معطر وبالفواكه. وتطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى ليصل إلى 5018264160 دج باستخدام 471 عامل.

5. **مرحلة التوسع الرابعة (2014/2009):** وسع نشاط المؤسسة ليصل رقم أعمالها إلى 10.122.567.130 دج سنة 2014 وأكثر من 920.000 ل/اليوم كطاقة إنتاجية فيما بلغ عدد المستخدمين 950 عامل كما تم إصدار منتجات جديدة في هذه الفترة والتي كانت على النحو التالي:- كرام ديسار بالشكولاتة- كرام ديسار مزدوجة- كرام ديسار بالكراميل- ياغورت طبيعي 110غ- ياغورت موجه لمرضى السكري (لايت)-حليب علب UHT وحليب فيتامين UHT إضافة إلى زبده.

6. **مرحلة التوسع الخامسة (2018/2014):**شهدت هذه المرحلة زيادة حجم الاستثمار برأس مال بلغ 2100.000.000 دج سنة 2015 ثم زيادة ب 400.000.000 دج سنة 2017 كما ارتفع عدد العمال إلى 990 عامل أما الطاقة الإنتاجية فبلغت الذروة ب 1200.000 ل/اليوم وبما أن الملبنة تسعى دائما للأفضل والمنافسة كان عليها زيادة كل من المنتجات التالية: اللبن بالبيغيدوس والحليب بالشكولاتة والحليب UHT منزوع الدسم كليا (للحمية أو المرض) والياغورت روعة وإضافة نكهة الشعير وكعك الفراولة

### ثانيا: أهداف المؤسسة

1. **أهداف المؤسسة:** تسعى الى تحقيق أهداف التالية:

- توفير مناصب الشغل.
- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.
- تحقيق مزايا تنافسية.
- المساعدة في تنشيط المبيعات من خلال جهاز كسب العلاقات العامة.
- كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.
- تنوع المنتجات من فترة إلى أخرى.
- تطوير المجمع الخاص بتربية الأبقار الحلوب.

2. **المتعاملون مع المؤسسة:**

- موردون من خارج الوطن 32 حيث تستورد: مسحوق الحليب, معطر, فواكه, أغلفة, خمائر.
- موردون من داخل الوطن 234.
- زبائن الجملة 500 زبون.
- جامعي الحليب 47 من عند الفلاحين.
- مراكز البيع (الجزائر, عنابه) بالإضافة إلى مركز الأم بالمسيلة.



وسوف نتطرق إلى شرح بعض المصالح فيما يلي:

**1. المدير العام:** يتأسس المدير العام الهرم السلطوي وهو المسؤول الأول حيث تتمثل مهامه فيما يلي:

-التصرف باسم الوحدة وتمثيلها أما القضاء في جميع النشاطات.

-ممارسة السلطة التامة على جميع المستخدمين في الوحدة.

-توزيع المسؤوليات توزيعاً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

-ترأس الاجتماعات العادية لتقييم النشاط ومراقبة أداء أقسام الوحدة.

**2. مصلحة الإنتاج (الورشات):** وتعتبر من أهم المصالح لأنها هي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية

وفقاً للبرنامج المسطر وتحتوي على:

-ملبنة الحليب: تهتم بتحضير مادة الحليب.

-ملبنة مختلفة: تهتم بعملية تصنيع "الياغورت" بمختلف الأحجام والأنواع.

**3. إدارة الجودة (مصلحة نوعية):** وتهتم بـ:

-التحليل المايكرو بيولوجي.

-التحليل البيوشيمي (تحليل الماء).

-توقيف الإنتاج غير المطابق للمعايير.

-مراقبة معايير النظافة.

**4. المصلحة التقنية:** وتنقسم إلى:

-قسم الميكانيك: وتسهر على صيانة العتاد وآلات المؤسسة.

-قسم الكهرباء: وتسهر على صيانة الوسائل الكهربائية للمؤسسة.

**5. المصلحة التجارية:**

-تقوم بالإشراف على العمليات التجارية من بيع وتوزيع واتصال بالزبائن.

-استلام طلبات الزبائن وانجاز وصلات التحميل والفواتير.

-تسيير المواد التامة الصنع.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتم في هذا المطلب التعرف على مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، المنهج المتبع وحدود الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة من خلال ما يلي:

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

**مجتمع الدراسة:** "يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"<sup>1</sup>، ويتمثل مجتمع الدراسة في دراستنا الحالية في مجموعة العمال الذين يعملون على مستوى المؤسسة الاقتصادية في ولاية المسيلة، تتمثل هذه الأخيرة في ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته؛ أما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تضم معلومات عامة حول الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، ويمكن عرضها من خلال العناصر الآتية:

-الجنس: (ذكور وإناث)

-العمر: (من 25 سنة إلى أكثر من 55 سنة)

-المؤهل العلمي: (ثانوي، جامعي، مهندس)

-الاقدمية: (أقل من 05 سنوات إلى أكثر من 20 سنة)

### المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة

لمناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي حيث:

- يمكن المنهج الوصفي من: جمع معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة معينة حتى يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة منها.
- يمكن المنهج الإحصائي من: تحويل العناصر النوعية لعينة الدراسة إلى عناصر كمية قابلة للقياس أما حدود هذه الدراسة تتمثل في:
- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة زمنية لإجرائها؛ جزء منها في أواخر شهر فيفري 2020 قمنا فيها بزيارة المؤسسة ولكن للأسف انقطعنا عنها بسبب تفشي وباء كوفيد 19، أما عملية توزيع وجمع الاستبيان فكانت في شهر ماي 2020 وكانت هذه المدة كافية للإجابة عن إشكالية الدراسة.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية في ولاية المسيلة وبالتحديد في المنطقة الصناعية.

<sup>1</sup> - بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186.

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على مدى استخدام التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في العناصر التي تمثل وحدات العينة تتكون من عمال إدارة المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

- يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع والتي تصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:
- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة وامكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.
  - **الاستبيان:** " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المبحوثين عبر البريد وغيرها"<sup>1</sup>.

**أولاً: تصميم الاستبيان:** لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، من خلال مراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، فقد اعتمدنا بشكل كبير على استمارة استبيان الطالبتين 'تقوى قمادي'\* وقمنا بإضافات وتغييرات في العبارات وقمنا بمراجعته مع الأستاذ المشرف ليصبح في صورته النهائية التي تتكون من قسمين كالآتي:

**القسم الأول:** يتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كالجنس، العمر، المؤهل العلمي الخبرة المهنية.

**القسم الثاني:** ويتعلق بمدى استخدام التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وينقسم إلى محورين يتمثل كل منهما في متغيري الدراسة:

<sup>1</sup>- طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> : ص 28.

\*- تقوى قمادي، مرجع سابق، ص 143.

- المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل: التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف وتم تخصيص 12 عبارة موزعة على مجموعة من العبارات.
- المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع: استراتيجية التوظيف، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية تعويض الموارد البشرية، وتم تخصيص 19 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل توظيف الكفاءات (من العبارة رقم 13 الى العبارة رقم 19)

البعد الثاني: ويمثل تدريب وتنمية الكفاءات (من العبارة رقم 20 الى العبارة رقم 25)

البعد الثالث: ويمثل تعويض الكفاءات (من العبارة رقم 26 الى العبارة رقم 31)

ويكون إجمالي عبارات الاستبيان 31 عبارة تم تنقيطها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: شرح مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان: روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (\*) LikertScale الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (05): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (LikertScale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان<sup>1</sup>: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد

\*- مقياس ليكرت: يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث ResisLikert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها "نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: مرجع سابق، ص 51.

<sup>1</sup> - مصطفى طويطي، وعيل ميلود: مرجع سابق، ص 110-111.

درجات المقياس، طول الفئة =  $5/4 = 0.8$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80 = 0.8 + 1$  فنحصل على مجال  $[1 - 1.80]$  وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

**جدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح**

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى تطبيق بالمؤسسة
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>. ص 110-111.

إضافة إلى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

ثالثا: توزيع الاستثمارات وجمعها وفحصها: كما ذكرنا سابقا تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 52 استبيان على الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

**جدول رقم (07) : يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة**

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	50
عدد الاستبيانات المسترجعة	43
عدد الاستبيانات الملغاة(غير الصالحة) بسبب عدم اكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	03
عدد الاستبيانات الصالحة	40

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: تجهيز البيانات لتحليلها: بعد الانتهاء من جمع الاستمارات وتحديد الصالحة منها فإن الخطوة التي جمع البيانات هي ترميز البيانات من خلال تحويل كل بديل لكل سؤال أو عبارة في الاستبيان إلى أرقام مثلاً: ذكر=1، اناث=2، موافق=4... الخ وهذا من أجل تمهيد لإدخالها إلى برنامج SPSS.

### المطلب الرابع: اختبار توزيع بيانات واختيار الأدوات الإحصائية

#### أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

بعد جمع البيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج SPSS فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين على مضمون المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وباستعانة ببرنامج SPSS وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) فإنه يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فإن نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 1.50.

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

#### جدول رقم (08): نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	0,143	40	0,943	0,121	40	0,124	بيانات المتغير المستقل التفسير التنبؤي للكفاءات
طبيعي	0,111	40	0,924	0,084	40	0,145	بيانات المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

<sup>1</sup>- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمتغير المستقل بلغت sig=0.143 هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات (المتغير التابع) بلغت قيمة sig=0.111 وهي أكبر من 0.05 ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وآراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

#### ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) V26 وتم الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية كما هو موضح في فيما يلي:

#### جدول رقم(09): يبين شرح ادوات الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الاحصائية	شرحها
التكرارات والنسب المئوية:	لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
الرسوم البيانية	لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الاحصائية
المتوسط الحسابي:	يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛
الانحراف المعياري:	وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛
معامل الثبات ألفا كرو نباخ:	وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
معامل الارتباط بيرسون:	استخدام معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ وقيمه محصورة بين $\pm 1$ وكذا حساب الصدق الاستبيان
اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة
نموذج الانحدار الخطي البسيط:	وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والفرض من الانحدار البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير كمي ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر .

يقاس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمتها تتراوح بين 0 و1.	معامل التحديد $R^2$ :
وهو معامل الذي يعبر عن متوسط التغير المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة.	معامل الانحدار (التأثير) B
وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فان العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.	قيمة F لمعرفة العلاقة بين المتغيرين
للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فاذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فان التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.	قيمة T لمعرفة التأثير بين المتغيرين
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى اخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.	مستوى الدلالة 0.05
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.	مستوى المعنوية (Sig)، أو احتمال الخطأ (P-value):

المصدر: من إعداد الطالبتين ويتصرف باعتماد على المراجع التالية :

01- طويطي مصطفى ، وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -

منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة

، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

02- المصدر: عبد الحميد بوحفص: الاساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss، الجزء الأول ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر 2013.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها

يوضح هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة في مختلف أقسامها من صدق وثبات الاستبيان ووصف الاحصائي لبيانات شخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا العبارات وابعاد ومحاور الاستبيان، إضافة الى ذلك سنتطرق إلى تحديد مدى توفر مستويات المتغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة بناء على اتجاهات وآراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما تضمنته عبارات الاستبيان وهذا من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لجميع عبارات ودرجة الاجمالية للأبعاد والمحاور (المتغيرات)، بعدها ننتقل اختبار الفرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير الى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق.

يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.<sup>1</sup>

#### أولاً: صدق الاستبيان

1- تعريف صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

2- صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة،

<sup>1</sup> - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي، تلمسان ، الجزائر ، 2018، ص 141.

3- صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالاته من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) \* لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة : 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

أ- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول المتعلق بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.

جدول رقم (10): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

نتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	نتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.006	0.425 **	العبارة رقم 07	دال	0.001	0.502 **
دال	0.005	0.436 **	العبارة رقم 08	دال	0.001	0.514 **
دال	0.000	0.642 **	العبارة رقم 09	دال	0.000	0.628 **
دال	0.000	0.705 **	العبارة رقم 10	دال	0.004	0.447 **
دال	0.000	0.756 **	العبارة رقم 11	دال	0.000	0.788 **
دال	0.000	0.705 **	العبارة رقم 12	دال	0.000	0.613 **

دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 26

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بقياس مستوى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة

\* - مستوى المعنوية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

\* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعايير، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ومنه عبارات المحور 01 (التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني المتعلق بقياس التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (11): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي							
02- استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية				01- استراتيجيات توظيف الموارد البشرية			
نتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم	نتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم
دال	0.000	0.597 **	العبارة رقم 20	دال	0.000	0.634 **	العبارة رقم 13
دال	0.000	0.774 **	العبارة رقم 21	دال	0.000	0.615 **	العبارة رقم 14
دال	0.000	0.760 **	العبارة رقم 22	دال	0.000	0.829 **	العبارة رقم 15
دال	0.000	0.794 **	العبارة رقم 23	دال	0.000	0.769 **	العبارة رقم 16
دال	0.000	0.652 **	العبارة رقم 24	دال	0.000	0.857 **	العبارة رقم 17
دال	0.000	0.764 **	العبارة رقم 25	دال	0.000	0.785 **	العبارة رقم 18
				دال	0.001	0.525 **	العبارة رقم 19
03- استراتيجيات تعويض الموارد البشرية							
			نتيجة		Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
			دال		0.000	0.838 **	العبارة رقم 26
			دال		0.000	0.830 **	العبارة رقم 27
			دال		0.000	0.800 **	العبارة رقم 28
			دال		0.000	0.886 **	العبارة رقم 29
			دال		0.000	0.826 **	العبارة رقم 30
			دال		0.000	0.495 **	العبارة رقم 31
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد							

ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات الأبعاد (استراتيجية توظيف / استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات/ استراتيجية تعويض الكفاءات) المتعلقة بقياس مضمون (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا المعامل الارتباط للعبارة رقم 13 مع بعدها (توظيف الكفاءات) بلغ قيمة  $r=0.634$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة  $sig=0.000$  أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### ج.- صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعةً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =		أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
دال	0.000	0.832 **	المحور: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
دال	0.000	0.942 **	المحور: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### ثانيا: ثبات الاستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

طريقة معامل ألفا كرونباخ: يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة. ومجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل **Cronbach's Alpha** :

#### جدول رقم (13): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: Manaccarricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53.

وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ للنتائج التالية:

#### جدول رقم (14): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	12	0.836	جميع عبارات المحور: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
ثابت	19	0.918	جميع عبارات المحور: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
ثابت	31	0.927	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.927 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل Cronbach's Alpha كلما لما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

### المطلب الثاني: تحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتم وصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 40 فردا وهم يتوزعون حسب: الجنس: (ذكور وإناث) العمر: (من 25 سنة إلى أكثر من 55 سنة) المؤهل العلمي: (ثانوي، جامعي، مهندس) الأقدمية: (أقل من 05 سنوات إلى أكثر من 20 سنة) والجدول التالي يوضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير:

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

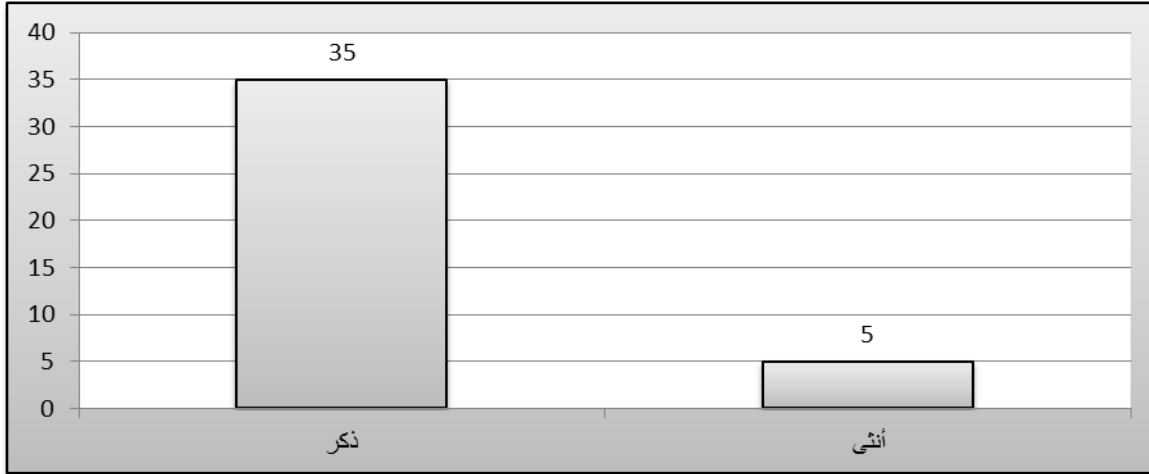
Percent	Frequency		
87.5%	35	نكر	الجنس
12.5%	05	أنثى	
12.5%	5	أقل من 25 سنة	العمر
50%	20	من 25-35 سنة	
22.5%	09	من 35-45 سنة	
12.5%	05	من 45-50 سنة	
2.5%	01	أكثر من 50 سنة	
15%	06	ثانوي	المستوى التعليمي
65%	26	جامعي	
20%	08	مهندس	الأقدمية في العمل
27.5%	11	أقل من 05 سنوات	
37.5%	15	من 6-10 سنوات	
17.5%	07	من 11 إلى 15 سنة	
10%	04	من 16 إلى 20 سنة	
7.5%	03	أكثر من 20 سنة	
100.0%	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول والشكل أعلاه نجد: أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب:

أ- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين نجد بأن نسبة 87.50% لصالح الذكور وهي أكبر نسبة باقي النسبة 12.5% لصالح الإناث كما هو مبين في الشكل التالي:

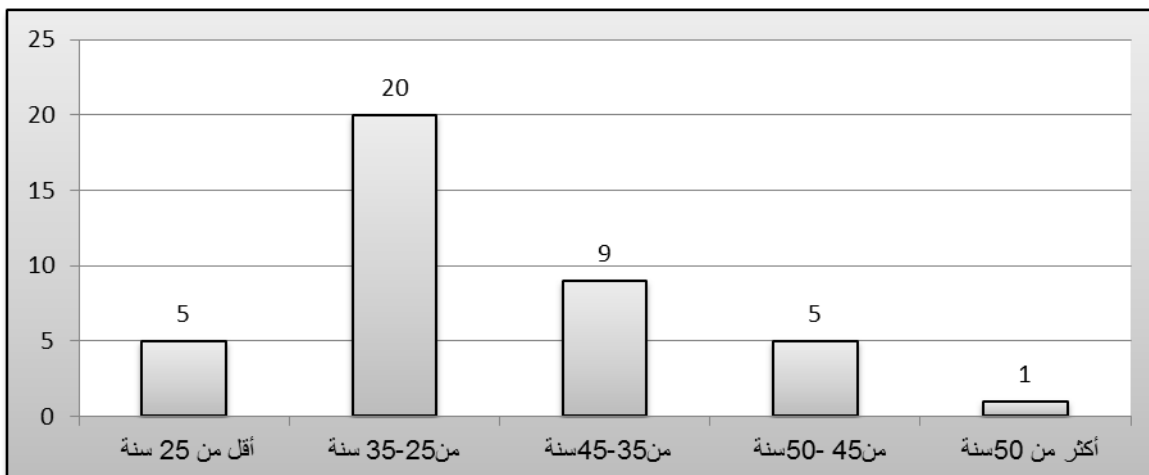
الشكل رقم (07): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من برنامج Excel.

ب- بالنسبة لمتغير العمر المستجوبين نجد بأن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 20 بنسبة 50% لصالح الفئات العمرية (25-35 سنة)، تليها الفئة (من 35-45 سنة) بعدد 09 ونسبة 22.5% ثم الفئتين (أقل من 25 سنة) و(45-50 سنة) بنفس القيم على التوالي بعدد 05 ونسبة 12.5% وأخيرا الفئة الأخير لأكثر من 50 سنة بعدد فرد واحد مانسبته 2.5% كما هو مبين في الشكل التالي

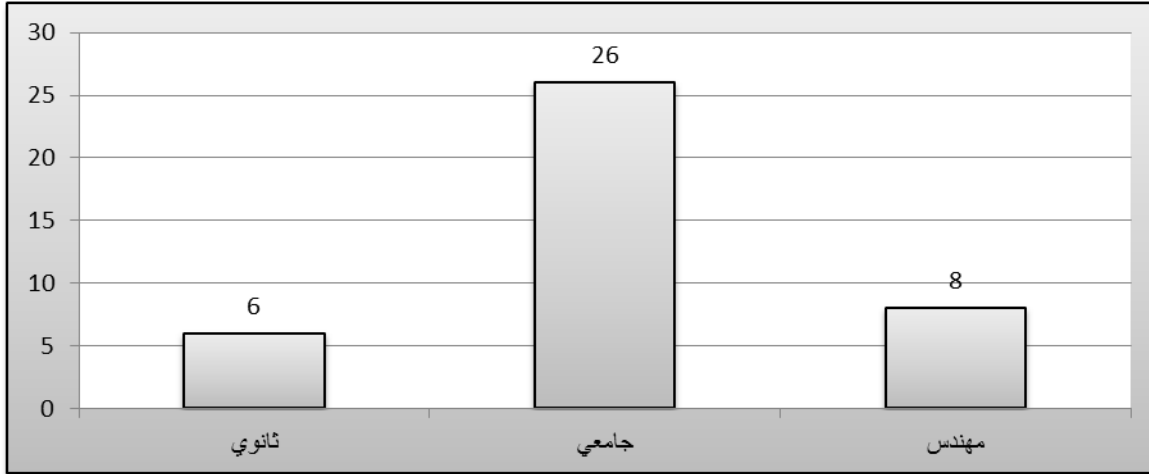
الشكل رقم (08): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



ج- بالنسبة للمستوى التعليمي للمستجوبين نجد أن أكبر نسبة لفئة جامعي بعدد 26 ونسبة 65% مايفسر أن مؤسسة محل الدراسة تعمل على توظيف الفئة خريجي الجامعي وذو كفاءات عالية تليها فئة

مستوى مهندس بعدد 08 ونسبة 20% ثم فئة مستوى ثانوي بعدد 06 ونسبة 15% كما هو مبين في الشكل التالي:

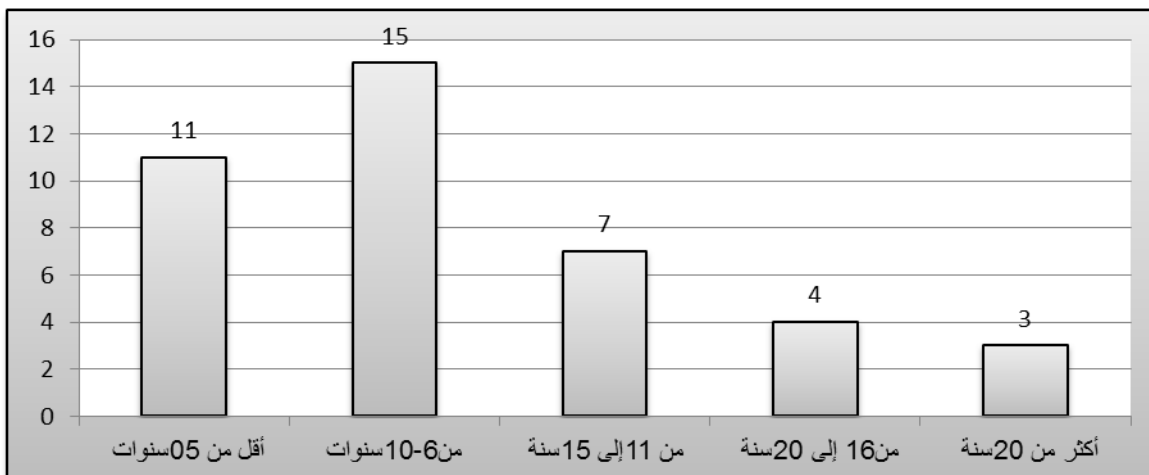
الشكل رقم (09): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من برنامج Excel.

د- في حين قسمت الأقدمية في العمل إلى خمس فئات متفاوتة النسبة الفئة من (06-10 سنوات) قدرت نسبتها 37.5% وبعدها 15 مايفسر تقادم الموظفين في العمل مما يزيد في خبرتهم وكفاءتهم اتجاه وظائفهم، تليها الفئة أقل من 5 سنوات بسبة 27.5% ثم الفئة (11-15 سنة) بنسبة 17.5% وأخيرا الفئتين (من 16-20 سنة) والفئة (أكثر من 20 سنة) بنسب متقاربة على التوالي 10% و7.5% كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من برنامج Excel.

المطلب الثالث: تحليل الوصفي لإجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاو  
الاستبيان

01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01 من الاستبيان الموجه للأفراد  
والمتمثل بـ: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يعتبر التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات خيارا استراتيجيا ضروريا في المؤسسة	2.90	1.317	08 بدرجة متوسطة
02	تترك المؤسسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.68	1.366	11 بدرجة متوسطة
03	خلق وظيفة جديدة في المؤسسة يتطلب البحث عن كفاءة جديدة	3.03	1.074	04 بدرجة متوسطة
04	التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة	2.58	1.152	12 بدرجة منخفضة
05	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول عدد الكفاءات المتاحة بالمؤسسة	2.95	1.260	07 بدرجة متوسطة
06	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نوع الكفاءات المتاحة بالمؤسسة	3.00	1.281	06 بدرجة متوسطة
07	تظهر الفوارق الكمية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق اهدافها	2.70	1.285	10 بدرجة متوسطة
08	تصمم المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس المعرفة المطلوبة لممارستها	2.80	1.203	09 بدرجة متوسطة
09	الانسجام بين الوظائف والكفاءات يساهم في انجاز الوظائف بصورة أفضل	3.38	1.334	01 بدرجة متوسطة
10	الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في الرضا الوظيفي	3.08	1.289	03 بدرجة متوسطة
11	يساهم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحديد الاجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات الكمية من الكفاءات البشرية	3.03	1.368	05 بدرجة متوسطة
12	يساهم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحديد الاجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات النوعية من الكفاءات البشرية	3.10	1.236	02 بدرجة متوسطة
أراء واتجاهات أفراد العينة مستوى التسيير التنبؤي للكفاءات في المؤسسة		2.9333	0.75608	متوفر بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بـ: قياس مستوى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بلغ (2.933) وبالانحراف معيار يبلغ (0.756) وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي هو ضمن مجال (من 2.60 الى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لدى مؤسسة ملبنة الحضنة هي بدرجة متوسطة وفيما يلي تحليل ترتيب ثلاث عبارات أكثر اهمية ضمن عبارات المحور حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09: [الانسجام بين الوظائف والكفاءات

يساهم في انجاز الوظائف بصورة افضل.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث، تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.38 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن قيمة الانسجام بين الوظائف والكفاءات يساهم في انجاز الوظائف بصورة أفضل بالمؤسسة محل الدراسة هي بدرجة متوسطة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: [يساهم التسيير التنبؤي للوظائف

والكفاءات في تحديد الاجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات النوعية من الكفاءات البشرية.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث، تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.10 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن قيمة مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحديد الاجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات النوعية من الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هي بدرجة متوسطة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: [الانسجام بين الوظائف والكفاءات

في المؤسسة يساهم في الرضا الوظيفي.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث، تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.08 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن قيمة الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة هي بدرجة متوسطة.

01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 من الاستبيان الموجه للأفراد  
والمتعلق ب: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (17) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
13	تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال الفوارق الكمية للكفاءات	2.28	0.933	بدرجة منخفضة
14	تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال الفوارق النوعية للكفاءات	2.33	1.047	بدرجة منخفضة
15	تسعى المؤسسة الى استقطاب أفراد او مؤهلات علمية	2.68	1.366	بدرجة متوسطة
16	تحكم المؤسسة على الفرد انه كفاء بناء على حيازته على مجموعة من المعارف الأكاديمية	2.38	1.234	بدرجة منخفضة
17	تحكم المؤسسة على فرد انه كفاء بناء على اكتسابه مهارات وظيفية ناتجة عن تراكم الخبرة	2.78	1.330	بدرجة متوسطة
18	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على عملية النقل	2.73	1.176	بدرجة متوسطة
19	تعتمد المؤسسة على تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على مضاعفة المهام	3.20	1.159	بدرجة متوسطة
<b>استراتيجية التوظيف</b>		<b>2.6214</b>	<b>0.85565</b>	<b>متوفر بدرجة متوسطة</b>
20	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق الكمية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	2.60	1.236	بدرجة منخفضة
21	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	2.45	1.218	بدرجة منخفضة
22	ترى المؤسسة ان الكفاءات تعطي عائدا يغطي تكاليف تدريبها	2.73	1.198	بدرجة متوسطة
23	توفر المؤسسة مناخا يشجع على التعلم	2.33	1.269	بدرجة منخفضة
24	تشجع المؤسسة الموظفين على نقل وتبادل المعارف	2.23	1.165	بدرجة منخفضة
25	تشجع المؤسسة الموظفين على بلوغ مراكز وظيفية اعلى	2.10	1.105	بدرجة منخفضة
<b>استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات</b>		<b>2.4042</b>	<b>0.86717</b>	<b>متوفر بدرجة منخفضة</b>
26	تعتمد المؤسسة على ابعاد الكفاءة في تصميم نظام الاجور .	2.50	1.261	بدرجة منخفضة
27	تعتبر المؤسسة ان المكافآت حافز ضروري لتحقيق أداء افضل	2.55	1.280	بدرجة منخفضة
28	تهتم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية مختلفة للكفاءات	2.30	1.181	بدرجة منخفضة
29	تختلف المكافآت المقدمة للموظفين باختلاف كفاءاتهم	2.45	1.280	بدرجة منخفضة

30	الاعتراف والتقدير وسيلة معنوية تستخدمها المؤسسة في تحفيز العاملين	2.40	1.411	05	بدرجة منخفضة
31	تتلقى المؤسسة طلب كبير على التوظيف من ذوي الكفاءات العالية	3.05	1.616	01	بدرجة متوسطة
استراتيجية تعويض الكفاءات		2.5417	1.02723	متوفر بدرجة منخفضة	
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر التخطيط الاستراتيجي في مستوى المؤسسة محل الدراسة		2.5224	0.79263	متوفر بدرجة منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق ب: المحور الثاني والمتعلق بقياس مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 2.5224 وبالانحراف معيار يبلغ 0.79263 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي هو ضمن مجال (من 1.80 الى 2.60 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بعناصره المدروسة (التوظيف، التدريب، والتعويض الكفاءات) بمؤسسة ملبنة الحضنة محل الدراسة بدرجة منخفضة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبة وفي ما يلي شرح لإجابات العينة على كل بعد (استراتيجية التوظيف، تدريب وتنمية الكفاءات، واستراتيجية تعويض الكفاءات) حسب ترتيبها وفق آراء أفراد عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على مستوى: " استراتيجية توظيف الكفاءات": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة في " مؤسسة ملبنة الحضنة " بالمتوسط حسابي بلغ: 2.6214 وقيمة المتوسط الحسابي هي ضمن المجال (من 2.61 إلى 3.40 درجة) وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة لـ مستوى التخطيط الاستراتيجي من ناحية استراتيجية التوظيف هو بدرجة متوسطة مقارنة مع باقي عناصر التخطيط الاستراتيجي، حيث أن مؤسسة ملبنة الحضنة تعتمد على تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على مضاعفة المهام. وهذا ما دلت عليه موافقتهم بدرجة متوسطة على العبارة رقم 19' بالمتوسط حسابي بلغ: 3.20. أما (عبارة رقم 17  $x=2.78$ ، احتلت المرتبة الثانية )، كما نجد العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( $x=2.73$ ) موافقون على إجاباتهم بدرجة متوسطة، " واحتلت العبارة 13 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( $x=2.28$ ) بدرجة موافقة منخفضة حيث نجد أن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال الفوارق الكمية للكفاءات.



	(Constant)	
	المتغير المستقل	

وفيما يلي شرح موجز لأهمية استخدام هذه أدوات في تفسير العلاقة والمساهمة بين المتغيرات:

- **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):**<sup>1</sup> ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

ضعيفة	أقل أو يساوي من $\pm 0.30$
متوسطة	من $\pm 0.3$ الى $\pm 0.7$
قوية	أكبر من $\pm 0.7$

- **اختبار F (F-test):** ويستخدم لاختبار معنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين متغير مستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة وله قيمتان إحداهما تدعى بالقيمة المحسوبة ( $F_{cal}$ ) وتحسب من نتائج تقدير نموذج الانحدار والثانية جدولية ( $F_{tab}$ ) وتحدد بناء على عدد المتغيرات ودرجة الحرية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية أو أيضا يمكن معرفة معنوية والدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (**F-test**) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن نموذج الانحدار والتي العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

تحليل التباين ANOVA	
اختبار F (F-test)	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)

- **معامل التفسير (Correlation of determination):** ويرمز له بالرمز  $(RR-deux)^2$  ويعتبر مقياس لجودة النموذج الانحدار الخطي (جودة العلاقة المدروسة) وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي الى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة  $R^2$  بين 0 و 1 أي  $0 \leq R^2 \leq 1$  وكلما

<sup>1</sup> محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة: النظام الاحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2012، ص 279.

اقتربت قيمة  $R^2$  من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية<sup>1</sup>. ويمكننا استخراج مستويات التفسير الثلاثة (03)، لمعامل التحديد  $R^2$  (مرتفع، متوسط، منخفض) ونحدد مجالات  $R^2$  كما يلي:  $(0 - 1) / 3 = 0.333$  حيث (رقم 03) معناه ثلاثة مستويات للتفسير: (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

مجال معامل التحديد $R^2$	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة المساهمة	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	أقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

فإذا قلنا إن قيمة معامل التفسير قد بلغت نحو 80% يعني ذلك أن نحو 80% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سببها المتغير المستقل والباقي 20% تعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تدخل النموذج (لم يتم دراستها ضمن العلاقة الحالية بين متغيرات الدراسة)

- **معاملات الانحدار  $(b_0, b_1)$**  : حيث  $b_0$  يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت  $b_0$  ومعامل  $b_1$  فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل حيث معادلة الانحدار البسيط:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

اختبار T (T-test): لمعاملات الانحدار  $(b_0, b_1)$

مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	
			$B_0$	مقدر الثابت (Constant)
			$B_1$	المتغير المستقل

- **اختبار T (T-test)**: ويستخدم لاختبار معنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات  $(b_0, b_1)$  للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث اذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان معامل الانحدار  $(b_0, b_1)$  يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

## 02- اختبار فرضيات الدراسة:

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

02-01- الفرضية الرئيسية: تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في كل عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

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

**نص الفرضية الاحصائية:**

<sup>1</sup> عبد المجيد البلداوي: الأساليب التطبيقية لتحليل واعاد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 242.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تسييرالتنبؤي للكفاءات في تحديد الاستراتيجيات التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تسيير الكفاءات في تحديد الاستراتيجيات التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:

$$y = B_0 + B_1(x) + \varepsilon_i$$

y: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (التسيير التنبؤي للكفاءات) ( $x_1$ )

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$ :

وبالاستعانة ببرنامج SPSS لتقدير احصائيات النموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة (التسيير التنبؤي للكفاءات) في تحديد استراتيجيات التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ونتحصل على الجدول الموالي: هو ملخص للجدول مخرجات برنامج SPSS الناتجة عن حساب الانحدار الخطي البسيط ومن هذه المخرجات نجد (جدول نموذج الانحدار ( $r$ ,  $R^2$ ), جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم ( $F$ , Sig), جدول معاملات الانحدار ( $b_0, b_1$ ), يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار.

جدول رقم (18): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

معنوية الكلية لنموذج الانحدار		معامل		معامل		ANOVA	
		التفسير		الارتباط			
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	$R^2$	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.100	1.687	0.699	$B_0$ (Constant) مقدر الثابت	0.351	0.593	0.000	20.590
0.000	4.538	0.621	$B_1$ متغير المستقل				

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بينت نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التسيير التنبؤي للكفاءات وتحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقا للآراء العينة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $r = 0.593$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي زيادة مستويات تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات يؤدي بزيادة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا منطقي بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، واحصائيا يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (التسيير التنبؤي للكفاءات والتخطيط الاستراتيجي) وعليه لابد من التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط (معنوية العلاقة) من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal} = 20.950$ ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (التسيير التنبؤي للكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) ومنه يوجد دلالة احصائية معنوية بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.351$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير منخفض أي (من 0 إلى 0.333)، يتضح بان التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يفسر نسبة 35.10% من زيادة في تحديد استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقا لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة، وبمعنى آخر وجدنا أن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يساهم بدرجة منخفضة في تحديد استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية.

- اختبار معنوية معاملات الانحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة اختبار (T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة للمعامل الانحدار  $(B_0)=0.699$  للنموذج هو غير معنوي لأن قيم مستوى المعنوية  $(Sig0.100)$  أكبر من مستوى الدلالة  $(0.05)$  ومنه يُضم في معادلة النموذج الانحدار .

بالنسبة للمعامل الانحدار  $(B_1)=0.621$  للمتغير التسيير التنبؤي للكفاءات ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيم مستوى المعنوية  $(Sig)=0.000$  أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الانحدار  $(B_1)=0.621$  للمتغير المستقل التسيير التنبؤي للكفاءات أنه بزيادة وحدة واحدة في متغير التسيير التنبؤي للكفاءات يؤدي إلى تحقيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.621 وحدة.

إذن النموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين التسيير التنبؤي للكفاءات وتحديد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة هو:

$$y = B_0 + B_1(x) + \varepsilon_i$$

$$= 0.699 + 0.621(\text{التخطيط الاستراتيجي}) + \varepsilon_i$$

#### 02-02- اختبار الفرضيات الفرعية:

وتتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة دور ومدى مساهمة المتغير المستقل (التسيير التنبؤي للكفاءات) في تحديد استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي (استراتيجية الوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تعويض الكفاءات) بالمؤسسة محل الدراسة وعليه فإننا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص مخرجات برنامج SPSS لنموذج الانحدار البسيط  $(r, R^2)$ ، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b) ) أنظر ملحق مخرجات برنامج SPSS.

#### جدول رقم(19): يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	متغير مستقل	اختبار الفرضية الفرعية
sig	t	B		R <sup>2</sup>	R	(SIG)	قيمة F			
0.000	7.719	0.688	قبول (H <sub>1</sub> )	0.369	0.608	0.000	22.265	استراتيجية التوظيف	التسيير التنبؤي للكفاءات	الفرضية 1
0.000	3.874	0.610	قبول (H <sub>1</sub> )	0.283	0.389	0.000	15.007	استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات		الفرعية 02

0.007	2.827	0.566	قبول ( $H_1$ )	0.174	0.417	0.007	7.990	استراتيجية تعويض الكفاءات		الفرعية 03
-------	-------	-------	-------------------	-------	-------	-------	-------	---------------------------------	--	------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الفرضية الفرعية رقم 01 : تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد عملية التخطيط استراتيجية التوظيف الموارد البشرية.

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

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير التنبؤي للكفاءات في تحقيق استراتيجية التوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير التنبؤي للكفاءات في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه ومن نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول أعلاه فإننا نفسر نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01 كما يلي:

معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ): بلغ  $r = 0.608$  وهو وتدل هذه القيمة على العلاقة ارتباطية موجبة العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات يؤدي إلى تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

اختبار F ( $F$ -test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal} = 22.265$ ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (التسيير التنبؤي للكفاءات ابتكار في تحديد استراتيجية توظيف الكفاءات) ومنه يوجد دلالة احصائية بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير التنبؤي في تحديد استراتيجية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.369$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي (من 0.333 إلى 0.666)، يتضح بأن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يفسر نسبة 36.9% من زيادة في تحقيق استراتيجية توظيف الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقا لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة، وبمعنى آخر وجدنا أن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يساهم بدرجة متوسطة في تحديد استراتيجية توظيف الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للمعامل الانحدار ( $B_1 = 0.688$ ) للمتغير التسيير التنبؤي للكفاءات هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيم مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نجد حين القيام زيادة تبني التسيير التنبؤي للكفاءات بدرجة واحدة يؤدي تحقيق استراتيجية توظيف الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.688 وحدة.

الفرضية الفرعية رقم 02 : تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد عملية التخطيط استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات

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

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه ومن نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول أعلاه فإننا نفسر نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02 كما يلي:

معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ): بلغ  $r = 0.389$  وهو وتدل هذه القيمة على العلاقة ارتباطية موجبة العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات يؤدي تحقيق استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{\text{cal}} = 15.007$ ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة

بين المتغيرين (التسيير التنبؤي للكفاءات وتحقيق استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات) ومنه توجد علاقة دالة احصائيا بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التسيير التنبؤي للكفاءات وتحقيق استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.283$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي (من 0 إلى 0.333)، يتضح بأن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يفسر نسبة 28.3% من زيادة في تحقيق استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقا لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة، وبمعنى آخر وجدنا أن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يساهم بدرجة ضعيفة في تحقيق وتحديد استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للمعامل الانحدار ( $B_1 = 0.610$ ) للمتغير التسيير التنبؤي للكفاءات هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيم مستوى المعنوية sig : 0.000 من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نجد حين القيام بزيادة للتسيير التنبؤي للكفاءات بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.610 وحدة.

الفرضية الفرعية رقم 03: تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد عملية التخطيط استراتيجية تعويض الكفاءات

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

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد استراتيجية تعويض الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد استراتيجية تعويض الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه ومن نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول أعلاه فإننا نفسر نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03 كما يلي:

معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ): بلغ  $r = 0.417$  وهو وتدل هذه القيمة على العلاقة ارتباطية موجبة العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات يؤدي إلى تحديد

استراتيجية تعويض الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- اختبار  $F$  (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=7.990$ ) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة  $sig = 0.007$  المصاحبة لقيمة  $F$  هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (التسيير التنبؤي للكفاءات وتحديد استراتيجية تعويض الموارد البشرية) ومنه توجد علاقة دالة احصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) لتسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد استراتيجية تعويض الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

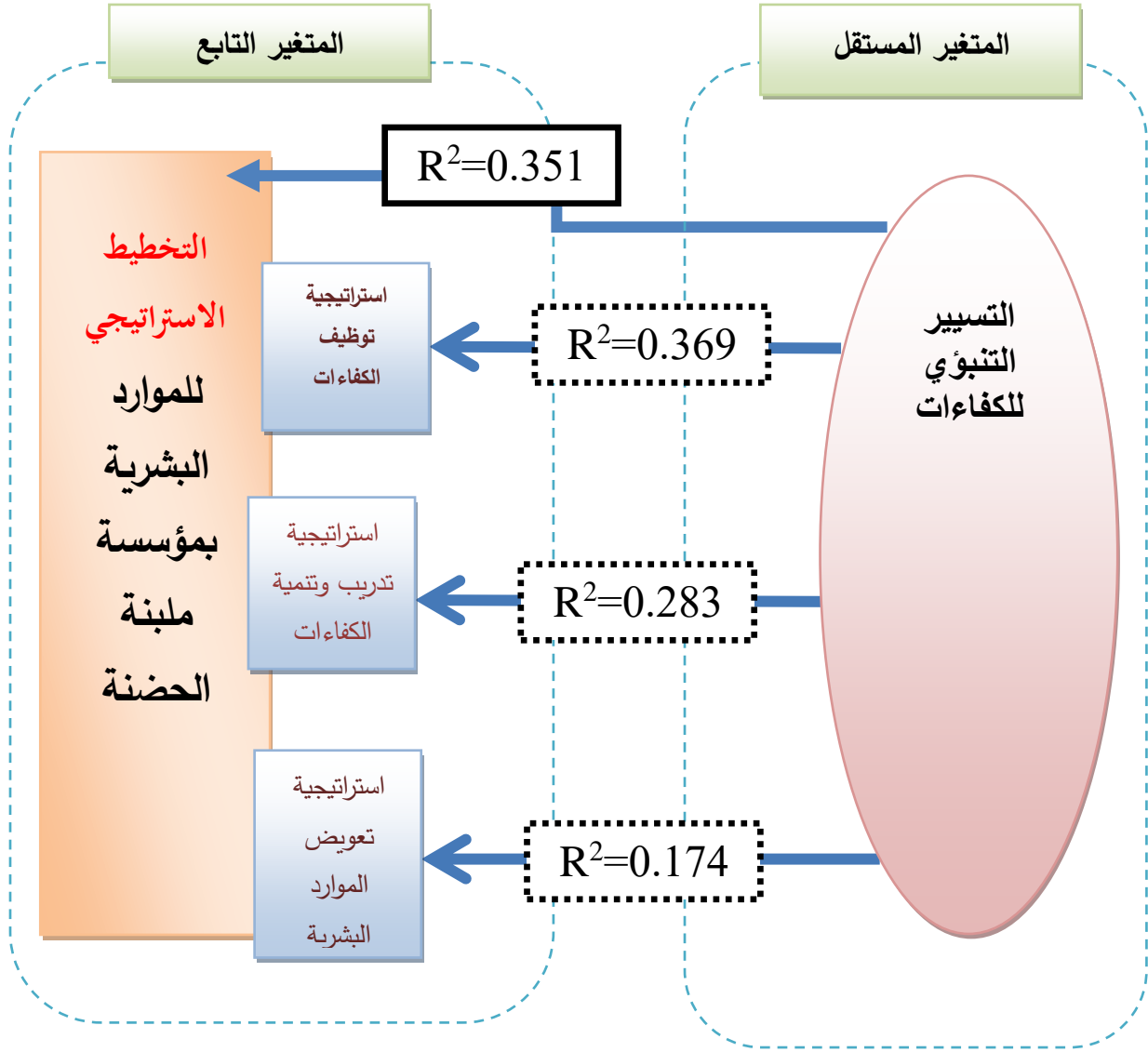
- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.174$  والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي (من 0 إلى 0.333)، يتضح بأن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يفسر نسبة 17.4% من زيادة في تحديد استراتيجية تعويض الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقاً لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة، وبمعنى آخر وجدنا أن التسيير التنبؤي للكفاءات والمطبق في المؤسسة محل الدراسة يساهم بدرجة ضعيفة في تحديد استراتيجية تعويض الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة للمعامل الانحدار ( $B_1=0.566$ ) للمتغير التسيير التنبؤي للكفاءات هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيم مستوى المعنوية  $sig : 0.007$  من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ومنه نجد حين القيام بزيادة التسيير التنبؤي للكفاءات بدرجة واحدة يؤدي إلى تحديد استراتيجية تعويض الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.566 وحدة.

ثالثاً: رسم نموذج النموذج الميداني للدراسة

بناء على نتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى مايلي:

الشكل رقم (11): النموذج الميداني للدراسة

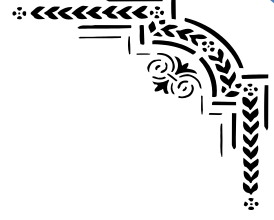
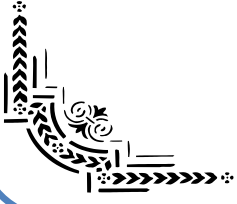


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد باعتماد على نتائج الفرضيات

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما التسيير التنبؤي للكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS". " ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في كل عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

# خاتمة



## خاتمة:

من خلال الموضوع المدروس في هذه المذكرة قمنا بمعالجة أحد أهم مواضيع إدارة الموارد البشرية ويتمثل في مدى استخدام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة ملبنة الحضنة حيث يظهر جليا أن المورد البشري وتسييره أصبح من الضروريات في عصرنا الحديث لكل مؤسسة حديثة تبحث عن مركز أو موقع لها في الأسواق الحديثة باعتبار أن الحصول على مكانة جيدة لم يعد مرتبطا فحسب بتوفير التكنولوجيات الحديثة ورؤوس الأموال الكبيرة حيث أن توفير كل هذه الظروف يعتبر من الأساسيات إلا أنه لا بد من إضافة عامل أساسي ألا وهو الاهتمام الجيد والمركز بالموارد البشرية، ولذلك نجد أن معظم المؤسسات اليوم بدأت تبحث عن أهم الآليات والاستراتيجيات للإدارة الجيدة لمواردها البشرية، ولعل استخدام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يعد أهم الآليات الحديثة وهذا ما بيناه في الجزء النظري حيث أكدنا من خلال الكتاب اللذين كتبوا على هذا الموضوع أن للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات أهمية بالغة حيث يقوم بإعداد برنامج تدريبي خاص وفعال يتناسب واحتياجات الوظيفة والفرد المؤهل لها وكذا تثبيت الكفاءات وإعداد لائحة بالكفاءات المرجعية للمؤسسة.

ومن خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ملبنة الحضنة خلصنا النتائج التالية:

- مستوى تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات هو بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين.
- مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي هو بدرجة منخفضة بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين.
- تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في كل عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لكن يتضح بأن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يفسر نسبة 35.10% من زيادة في تحديد استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد عملية التخطيط الاستراتيجية لتوظيف الكفاءات حيث أن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يفسر نسبة 36.90% من زيادة في تحديد استراتيجية توظيف الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.
- تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في تحديد عملية التخطيط الاستراتيجية لتدريب وتنمية الكفاءات حيث أن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة

يفسر نسبة 28.30% من زيادة في تحديد استراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

- تتبنى مؤسسة ملبنة الحضنة التسيير التنبؤي للكفاءات في تخطيط استراتيجية تعويض الكفاءات حيث أن التسيير التنبؤي للكفاءات المطبق في المؤسسة محل الدراسة يفسر نسبة 17.4% من زيادة في تحديد استراتيجية تعويض الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

### الاقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

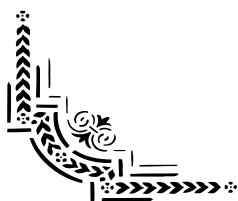
- توفير مناخ مساعد ومشجع على التعلم وتبادل المعارف.
- الاعتماد على الفوارق الكمية والنوعية معا في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- من الأحسن لمبنة الحضنة الأخذ بعين الاعتبار بعد الكفاءة في تصميم نظام الأجور.
- من الأفضل الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية معا لتشجيع الكفاءات.
- تشجيع الموظفين على بلوغ مراكز وظيفية أعلى.

### آفاق الدراسة:

من خلال مسار هذه الدراسة ظهرت بعض الجوانب والإشكاليات التي تستطيع أن تكون مصدرا للبحث نظرا لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- مرجعية الكفاءات كآلية لتحديد استراتيجية التعويضات بالمؤسسة.
- التسيير التنبؤي كآلية لبناء المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جريب للنشر والتوزيع .
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الإسكندرية، 2009.
- 3- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، مصر، دار الجامعة الإسكندرية، 2004.
- 4- عبد الحميد بو حفص، الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا باستخدام برنامج spss الجزء الأول ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
- 5- عبد الحميد، عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2008.
- 6- عبد الكريم بن الشريف، تنمية الموارد البشرية الأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، 2016.
- 7- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
- 8- كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006.
- 9- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015.
- 10- محمد بلال الزغبي، عباس طلاحفة، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، عمان، دار وائل للنشر، 2012.
- 11- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الأردن، دار الحامد، 2004.
- 12- مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تطبيقات عملية على برنامج excel، الجزائر، دار النشر الجامعي تلمسان، 2018.
- 13- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، 2007.

ثانيا: المقالات

- 1- سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، ع03، 2016.
- 2- كمال منصوري، سماح صوالح، تسيير الكفاءات، مجلة أبحاث اقتصادية، ع07، 2010.

ثالثا: الرسائل

- 1- بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.
- 2- بن والي سميرة، مقارنة بين الطرق الحديثة للتنبؤ بالمبيعات وكيفية قياس جودة التنبؤ دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، جامعة مستغانم، 2014-2015.
- 3- بوعبدالله عائشة، مكانة إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2017-2018.
- 4- تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2017-2018.
- 5- حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2009-2010.
- 6- سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي للهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2010-2015، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.

7- محمد الشريف مدور، التنبؤ بحجم المبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكسكدة، 2012-2013.

8- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على الرأسمال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.

#### رابعاً: المحاضرات

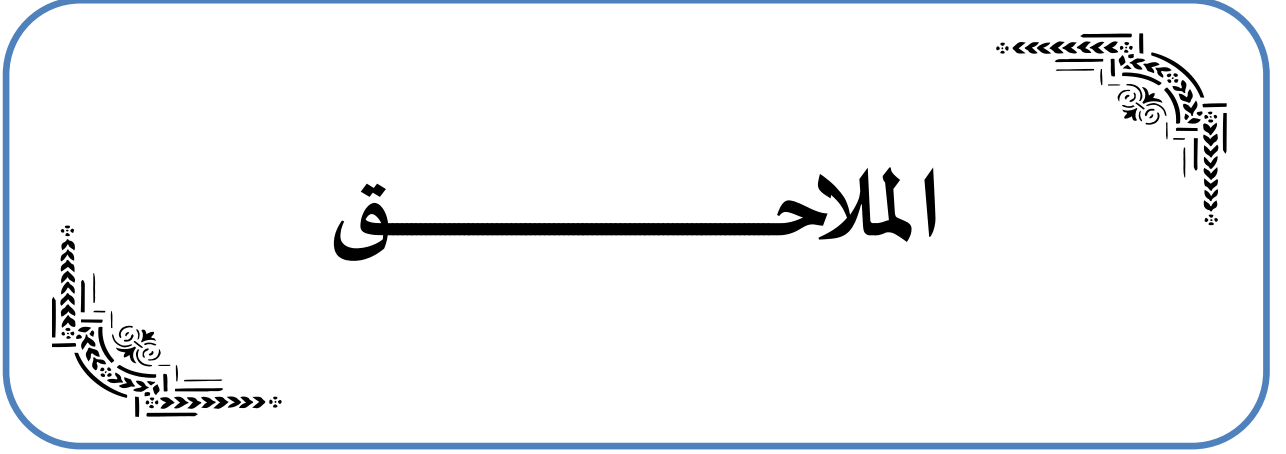
1- عبد الرزاق بن علي، محاضرات في الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، 2019.

2- نجاح عائشة، محاضرات في إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017-2018.

#### خامساً: المواقع الإلكترونية

1- طويطي مصطفى، وعيل الميلود، مطبوعة جامعية موسومة بأساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي، متاح على الموقع :

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>



الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان "مدى تبني منظمات الأعمال للتسيير التنبؤي للكفاءات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع ( V ) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2019-2020

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- السن: أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 35-45 سنة  أكثر من 45 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي (ليسانس)  جامعي (مهندس)
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 06-10 سنوات  11-15 سنة  16-20 سنة  أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني:

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>أولاً: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات</b>	
					يعتبر التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات خياراً استراتيجياً ضرورياً في المؤسسة	1
					تدرك المؤسسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2
					خلق وظيفة جديدة في المؤسسة يتطلب البحث عن كفاءة جديدة	3
					التنبؤ بالكفاءات اللازمة للقيام بوظائف المؤسسة ضرورة تفرضها البيئة	4
					يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول عدد الكفاءات المتاحة بالمؤسسة	5
					يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول نوع الكفاءات المتاحة بالمؤسسة	6
					تظهر الفوارق الكمية للكفاءات من خلال المقارنة بين الكفاءات المتاحة في المؤسسة والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها	7
					تصمم المؤسسة بطاقة توصيف الوظيفة على أساس المعرفة المطلوبة لممارستها	8
					الانسجام بين الوظائف والكفاءات يساهم في انجاز الوظائف بصورة أفضل	9

					الانسجام بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة يساهم في الرضا الوظيفي	10
					يساهم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحديد الاجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات الكمية من الكفاءات البشرية	11
					يساهم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحديد الاجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات النوعية من الكفاءات البشرية	12
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>ثانيا: توظيف الكفاءات</b>	
					تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال الفوارق الكمية للكفاءات	13
					تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال الفوارق النوعية للكفاءات	14
					تسعى المؤسسة الى استقطاب أفراد او مؤهلات علمية	15
					تحكم المؤسسة على الفرد انه كفاء بناء على حيازته على مجموعة من المعارف الأكاديمية	16
					تحكم المؤسسة على فرد أنه كفاء بناء على اكتسابه مهارات وظيفية ناتجة عن تراكم الخبرة	17
					تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على عملية النقل	18
					تعتمد المؤسسة على تغطية الفوارق الكمية للكفاءات على مضاعفة المهام	19
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>ثالثا: تدريب وتنمية الكفاءات</b>	
					تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق الكمية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	20
					تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	21
					ترى المؤسسة ان الكفاءات تعطي عائدا يغطي تكاليف تدريبها	22
					توفر المؤسسة مناخا يشجع على التعلم	23
					تشجع المؤسسة الموظفين على نقل وتبادل المعارف	24
					تشجع المؤسسة الموظفين على بلوغ مراكز وظيفية اعلى	25
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>رابعا: تعويض الكفاءات</b>	
					تعتمد المؤسسة على ابعاد الكفاءة في تصميم نظام الاجور.	26
					تعتبر المؤسسة ان المكافآت حافز ضروري لتحقيق أداء افضل	27
					تهتم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية مختلفة للكفاءات	28

					تختلف المكافآت المقدمة للموظفين باختلاف كفاءاتهم	29
					الاعتراف والتقدير وسيلة معنوية تستخدمها المؤسسة في تحفيز العاملين	30
					تتلقى المؤسسة طلب كبير على التوظيف من ذوي الكفاءات العالية	31

## الملحق رقم 02 : مخرجات spss (نتائج تحليل الاستبيان)

## يتضمن مخرجات برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 26

مخرجات spss توضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
TOTALXXX	,124	40	,121	,943	40	,143
TOTALYYY	,145	40	,084	,924	40	,111

a. Correction de signification de Lilliefors

مخرجات spss توضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

## Correlations

		TOTAL XXX	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
TOTALXX X	Pearson	1	,502**	,514**	,628**	,447**	,788**	,613**	,425**	,436**	,64	,705**	,756**	,705**
	Correlation										2**			
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,000	,004	,000	,000	,006	,005	,00	,000	,000	,000
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

مخرجات spss توضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور 02

البعد الأول: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

## Correlations

		Y1	ya13	ya14	ya15	ya16	ya17	ya18	ya19
Y1	Pearson	1	,634**	,615**	,829**	,769**	,857**	,785**	,525**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
N		40	40	40	40	40	40	40	40

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## البعد الثاني: استراتيجية تدريب تنمية الموارد البشرية

## Correlations

		Y2	yb20	yb21	yb22	yb23	yb24	yb25
Y2	Pearson	1	,597**	,774**	,760**	,794**	,652**	,764**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## البعد الثالث: استراتيجية تعويض الموارد البشرية

## Correlations

		Y3	yc26	yc27	yc28	yc29	yc30	yc31
Y3	Pearson	1	,838**	,830**	,800**	,886**	,826**	,495**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## مخرجات spss توضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

## Corrélations

		TOTAL الاستبيان	TOTALXXX	TOTALYYY
TOTAL الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,832**	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
TOTALXXX	Corrélation de Pearson	,832**	1	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
TOTALYYY	Corrélation de Pearson	,942**	,598**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

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

الملحق مخرجات spss توضح معاملات ألفا كرونباخ

المحور الأول: التسيير التنبؤي للكفاءات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	12

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	19

جميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	31

مخرجات spss توضح توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	35	87,5	87,5	87,5
	2	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	12,5	12,5	12,5
	2	20	50,0	50,0	62,5
	3	9	22,5	22,5	85,0
	4	5	12,5	12,5	97,5
	5	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1	6	15,0	15,0	15,0
	2	26	65,0	65,0	80,0
	3	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الاقدمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1	11	27,5	27,5	27,5
	2	15	37,5	37,5	65,0
	3	7	17,5	17,5	82,5
	4	4	10,0	10,0	92,5
	5	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### مخرجات spss توضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01

#### Statistics

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	TOTAL XXX
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,90	2,6 8	3,03	2,5 8	2,95	3,00	2,70	2,80	3,38	3,08	3,03	3,10	2,9333
Std. Deviation		1,317	1,3 66	1,074	1,1 52	1,260	1,281	1,285	1,203	1,334	1,289	1,368	1,236	,75608

### مخرجات spss توضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01

## Statistics

		ya13	ya14	ya15	ya16	ya17	ya18	ya19	Y1
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,28	2,33	2,68	2,38	2,78	2,73	3,20	2,6214
Std. Deviation		,933	1,047	1,366	1,234	1,330	1,176	1,159	,85565

## البعد الثاني :

## Statistics

		yb20	yb21	yb22	yb23	yb24	yb25	Y2
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,60	2,45	2,73	2,33	2,23	2,10	2,4042
Std. Deviation		1,236	1,218	1,198	1,269	1,165	1,105	,86717

## البعد الثالث

## Statistics

		yc26	yc27	yc28	yc29	yc30	yc31	Y3
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,50	2,55	2,30	2,45	2,40	3,05	2,5417
Std. Deviation		1,261	1,280	1,181	1,280	1,411	1,616	1,02723

## Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,6214	2,4042	2,5417	2,5224
Std. Deviation		,85565	,86717	1,02723	,79263

## مخرجات spss توضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 <sup>a</sup>	,351	,334	,64668

a. Predictors: (Constant), TOTALXXX

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,611	1	8,611	20,590	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,892	38	,418		
	Total	24,502	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), TOTALXXX

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,699	,415		1,687	,100
	TOTALXXX	,621	,137	,593	4,538	,000

a. Dependent Variable: Y

## مخرجات spss توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 <sup>a</sup>	,369	,353	,68832

a. Predictors: (Constant), TOTALXXX

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,549	1	10,549	22,265	,000 <sup>b</sup>
	Residual	18,004	38	,474		
	Total	28,553	39			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), TOTALXXX

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	,604	,441		1,368	,179
	TOTALXXX	,688	,146	,608	4,719	,000

a. Dependent Variable: Y1

## مخرجات spss توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532 <sup>a</sup>	,283	,264	,74382

a. Predictors: (Constant), TOTALXXX

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,303	1	8,303	15,007	,000 <sup>b</sup>
	Residual	21,024	38	,553		
	Total	29,327	39			

a. Dependent Variable: Y2

b. Predictors: (Constant), TOTALXXX

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,614	,477		1,288	,206
	TOTALXXX	,610	,158	,532	3,874	,000

a. Dependent Variable: Y2

## مخرجات spss توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417 <sup>a</sup>	,174	,152	,94595

a. Predictors: (Constant), TOTALXXX

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,149	1	7,149	7,990	,007 <sup>b</sup>
	Residual	34,003	38	,895		
	Total	41,153	39			

a. Dependent Variable: Y3

b. Predictors: (Constant), TOTALXXX

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,881	,606		1,452	,155
	TOTALXXX	,566	,200	,417	2,827	,007

a. Dependent Variable: Y3

## المخلص:

حاولنا في هذا البحث معرفة ما مدى استخدام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية "ملبنة الحضنة"، باعتباره مسعى يهدف إلى الموائمة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة، التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة، وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها هذا المسعى، للتمكن من تقدير الاحتياجات واتخاذ إجراءات التصحيحية اللازمة، من بينها التوظيف العقلاني الذي يوفر الكمية والنوعية من الموارد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها.

فبعد ما تناولنا الشق النظري المتعلق بالمفاهيم النظرية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات خصصنا الشق التطبيقي لتجسيد ما هو نظري على أرض الواقع في "ملبنة الحضنة".

**الكلمات المفتاحية:** التسيير التنبؤي ، الوظائف ، الكفاءات ، ملبنة الحضنة .

## Abstract:

In this research, we have tried to find out the extent of the use of predictive management of jobs and competencies in the economic institution "Dairy brood", as an endeavor aimed at aligning jobs and competencies and from it achieving the goals of the institution, among which is improving the service provided, through the steps that it goes through This endeavor, to be able to estimate needs and take the necessary corrective actions, among them rational employment that provides the quantity and quality of human resources that are effectively trained to develop their competencies.

After we dealt with the theoretical part related to the theoretical concepts of the predictive management of jobs and competencies, we devoted the applied part to embody what is theoretical on the ground in the "dairy brood."

**Key words:** predictive management, jobs, competencies, dairy brood.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ