

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
"دراسة حالة مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية"
٢٠٢٠/٢٠١٩

من إعداد الطالبتين:

- العربي نور الهدى
- عبد النبي فاطمة الزهرة

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: ٢٠/٠٩/٢٠٢٠

امام اللجنة المكونة من الاساتذة

الرتبة	الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د	قمبور عبد الرؤوف	جامعة غرداية	رئيسا
/د	بوقرة نورالهدى	جامعة غرداية	مشرفا مقرررا
/د	حجاج مراد	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: ٢٠١٩ - ٢٠٢٠

الإهداء

نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي كان نجاحنا بيديه وأهدى ثمرة

جهدي هذا إلى:

إلى من خلد الله ذكرها في القرآن يتلى إلى يوم الدين، وجعل الجنة تحت قدميها حملتني وهنا على وهن إلى والدي

أطال الله في عمرها.

إلى طيب القلب الذي علمني بمثاليته وتواضع صفاته إلى والدي العزيز أطال الله في عمره .

- إلى شموع البيت المنيرة إخوتي الأعزاء

إلى كل من ساعدني في طبع هذه المذكرة

- إلى كل الصديقات اللواتي جمعني بهم القدر، إلى الذين قاسموني مقاعد الدراسة في الجامعة، دفعة -2020

2019 علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية.

- إلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب.

نور الهدى، فاطمة الزهراء

شكر وعرهان

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.

لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى النبي الرحمة والنور عليه "سيدنا محمد عليه الصلاة

والسلام.

إلى الذين حملوا قدس رسالة في الحياة.

وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع "أساتذتنا الكرام". إلى كل من ساهم في إرشاد ولو بكلمة

بسيطة بكل شكر والاحترام والتقدير

كما نتوجه لشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "بوقرة نور الهدى"

إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث.

وإلى الحالة التي تعاونت معي ولو لاهما لما تم هذا العمل البحثي

وشكرا

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIPE للوصول إلى الأهداف المسطرة اعتمدنا على اجراء المقابلة و الاستبيان. وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في مؤسسة لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 40 استبيان، وتم استرجاع 32 استبيان أي بنسبة 80% أما تحليل البيانات المتحصل عليها فتم باستخدام برنامج الإحصائية (SPSS).

أظهرت النتائج المتوصل اليها أنه هناك تطبيق للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، يركز على مؤشرات محددة لتحسين الميزة التنافسية وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة، تماشيا مع مبدأ أن المورد البشري في حد ذاته هو ميزة تنافسية، كما تبين لنا وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة بين أبعاد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية.

كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق تعزى إحصائيا للعوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

- **الكلمات المفتاحية:** تسيير التقديري للوظائف والكفاءات، مورد بشري، ميزة تنافسية، مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE

Résumé en Français:

- cette étude vise à la reconnaissance du rôle de la gestion estimative des fonctions d'aptitudes dans la réalisation de la fonctionnalisation de la concurrence au niveau de la société de fabrication des canalisations. ALFA PIPE –pour atteindre les buts désignés nous nous sommes appuyés sur l'entretien et le questionnaire l'étude s'est faite sur un groupe de fonctionnaires de la société de canalisations Alpha pipe de Ghardaia le nombre des questionnaires a atteint 40 questionnaires et on a récupéré 32 d'entre eux c-à-d 80 % l'analyse des données obtenue est faite selon Programme de statistique (SPSS).

les résultats obtenus ont montré qu'il ya une application de gestion estimative des fonctions et des aptitudes dans la société sous l'étude , s'appuyant sur des données précises pour améliorer la fonctionnalité de concurrence de la société conformément aux ressources humaines lui meme qui sont des fonctionnalités de concurrences , et nous avons remarqué qu' de fusion centrifuge et positive de la gestion économique estimative des fonctions et des aptitudes des fonctionnalités de concurrences Aussi nous avons constaté qu'il ya pas de différences personnelles entre les personnes sous teste selon le sexe l'âge le niveau intellectuel , l'ancienneté

- les mots clés : gestion prévisionnel des emplois et des compétences, ressource humaine , fonctionnalité de concurrence ,

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
V-IV	الفهرس
VI	قائمة المحتويات
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٧	المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية
٧	المطلب الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
١٩	المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.
٢٧	المطلب الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
٣١	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٣١	المطلب الأول: الدراسات المحلية
٣٦	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
٣٨	المطلب الثالث: : المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
الفصل الثاني: دراسة الميدانية	
٤٤	المبحث الأول: تقسيم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة
٤٤	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة
٤٥	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية.
٤٩	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.
٥٣	المطلب الرابع: الطريقة المتبعة
٥٦	المطلب الخامس: الأدوات والإجراءات المتبعة
٥٩	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
٥٩	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
٦٩	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
٧٧	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

قائمة المحتويات

٧٨	خلاصة الفصل
٨٠	الخاتمة
٨٣	قائمة المراجع
٩١	قائمة الملاحق
١١٩	الفهرس

قائمة الأشكال
والجداول والملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مراحل تطور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	١٠
٢	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	٢٦
٣	تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات	٣٨
٤	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية	٣٩
٥	التوزيع التكراري للاستبيانات	٥٣
٦	أبعاد محور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	٥٥
٧	أهمية بنود الاستبيان	٥٥
٨	مستوى الأثر للمتوسطات الحسابية	٥٦
٩	قيم ألفا كرو نباخ للاستبيان	٥٧
١٠	معامل الارتباطين	٥٧
١١	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٥٩
١٢	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٥٩
١٣	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٦٠
١٤	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	٦١
١٥	اختبار التوزيع الطبيعي	٦٢
١٦	المتوسطيات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسيير التقدير للوظائف والكفاءات	٦٣
١٧	المتوسطيات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية	٦٧
١٨	نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة تحديد الكمية من الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية	٧١
١٩	نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة للاحتياجات النوعية من الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية	٧١
٢٠	يوضح نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة تكوين الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية	٧٢
٢١	يوضح نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية	٧٢

٧٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير الجنس	٢٢
٧٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير العمر	٢٣
٧٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير المؤهل.	٢٤
٧٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب الأقدمية	٢٥
٧٦	معامل الانحدار الخطي البسيط للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية	٢٦

فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	شكل يوضح نموذج الدراسة	١
١٢	شكل يوضح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	٢
١٦	شكل يوضح التدبري التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات	٣
١٦	شكل يوضح مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	٤
١٨	نموذج المرجعية للوظائف والكفاءات	٥
١٨	شكل يوضح أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	٦
٢٣	شكل أنواع الميزة التنافسية	٧
٢٤	شكل دورة حياة الميزة التنافسية	٨
٢٧	شكل سلسلة القيمة	٩
٢٨	شكل القوى الخمس لporter	١٠
٤٩	الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"	١١
٥١	الشكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"	١٢
٥٢	لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة "ALFA PIPE"	١٣

الصفحة	عنوان الملحق باللغة العربية	رقم الملحق
٩١	قائمة المحكمين	٠١
٩٢	الاستبيان	٠٢
٩٦	نتائج الاستبيان	٠٣
١١٥	أسئلة المقابلة	٠٤
١١٦	وثيقة الموافقة لدخول المؤسسة	٠٥

قائمة الملاحق:

قائمة المختصرات والرموز:

المختصر	المختصر باللغة الأصلية	المختصر باللغة العربية
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
SPSS	Statistical Package For the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
CA	compétitif Avantage	الميزة التنافسية
RH	ressources humaines	الموارد البشرية
ALFA PIPE	Algérienne de Fabrication de pipe	الجزائرية لصناعة الانابيب

مقدمة

توطئة:

فرضت التغيرات والتطورات الراهنة في ظل ما تشهده البيئة الاقتصادية، ظهور متغير كان مهماً في السابق وهو المورد البشري، الذي أصبح يمثل أهم عنصر للمؤسسة يمكنها من الاستمرارية والتنافسية، مما جعله إحدى أهم الأسس التي يركز عليها النظام الاستراتيجي للمؤسسة.

نظراً لأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودوره في فعالية الموارد البشرية، تسعى المؤسسات الجزائرية بدورها للحفاظ على كفاءاتها البشرية وتطويرها على أساس أن المؤسسات الحديثة يتوقف نجاحها على تنمية قدرات أفرادها، كما تهدف إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تنافسها في نفس النشاط، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة مع ضرورة تأهيل نظام تسيير لمختلف وظائفها مبني على الكفاءات.

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الحالية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تنافسها في نفس النشاط وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة ، ويأتي في مقدمتها الموارد و الكفاءات البشرية والتحويلات التنافسية تفرض على المؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تأهيل نظام تسيير لمختلف وظائفها مبني على الكفاءات.

١. إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الأنايب Alfa

PIPE ٢٠٢٠/٢٠١٩؟

تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

٢. الأسئلة الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية، والوصول إلى استدلال منطقي يمكننا من صياغة إطار نظري وتطبيقي حول التسيير التقديري لوظائف والكفاءات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تحكم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحديد الاحتياجات الكمية والتنوعية لمؤسسة

ALFA PIPE؟

- ما مدى تحقيق أبعاد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية؟

- هل يساهم تحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

ALFA PIPE؟

- هل للاحتياجات النوعية من الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA

PIPE بغرداية؟

- هل يساهم تكوين الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية؟
- هل يساهم توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية؟
- هل تؤثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين على العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية؟

٣. فرضيات البحث:

بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية نطرح الافتراضات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يملك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

ALFA PIPE غرداية.

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

- للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 0.05 بين تحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 0.05 بين تحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 0.05 بين تكوين الكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 0.05 بين توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية 0.05 للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزي إلى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

٤. أسباب اختيار الموضوع:

- يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:
- قلة الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي للمكتبة الجامعة، حيث يلاحظ قلة الدراسات حول هذا الموضوع.

- فضلا عن كون الموضوع يتماشى مع تخصص الطالبين، فقد تم اختياره بهدف توسيع المعارف وتعميقها وميل الطالبين نحو المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

٥. أهمية البحث:

- تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة تتمثل في:
- تبني مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية.
- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر محور مهم لنجاح اي منظمة في تحقيق اهدافها
- أهمية دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الأنايب ALFA PIPE.

٦. اهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للوصول الى الاهداف التالية:
 - معالجة اشكالية الدراسة والتوصل الى نتائج وصياغة التوصيات على ضوءها.
 - معرفة مدى مساهمة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ابراز مدى اهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
 - محاولة الالمام ببعض المفاهيم المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية.
- ## ٧. حدود الدراسة:

- حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، من الضروري وضع الحدود حيث شمل الإطار الزمني الفترة في شهر 27 /03/2020 الى غاية 16//06/2020 الفترة الزمنية بالتحديد وفقا للظروف الاستثنائية بينما يقتصر الحيز المكاني على مؤسسة الانايب ALFA PIPE غرداية.
- أما بالنسبة للحدود البشرية والموضوعية فقد اشتملت الدراسة على عينة من الموظفين على مستوى مؤسسة المستهدفة بولاية غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٤٠ موظف وموظفة تم توزيع استمارة البحث عليهم بينما الجانب الموضوعي فقد تم التطرق الى مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

٨. منهج الدراسة:

سنستخدم المنهج الوصفي، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة الوصول الى فهم أفضل وأدق السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة، ونستخدم مصدرين للمعلومات هما الاستبيان والمقابلة ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة الانايب ALFA PIPE بغرداية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لها.

٩. أدوات البحث والدراسة:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وتوزيعها على عينة من الموظفين والموظفات في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية مع تحليل بياناتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS 22 + المقابلة

المصادر الثانوية: في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة والمذكرات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع الدراسة والبحث ومواقع الانترنت

١٠. صعوبات الدراسة:

واجهتنا خلال إجرائنا لهذا البحث مجموعة من الصعوبات اهمها:

- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية بسبب جائحة كورونا كوفيد ١٩.

١١. هيكل الدراسة:

قسّمنا البحث إلى قسمين هما:

- **الجانب النظري:** حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية، ومن تم حاولنا التعرف على مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أما الثاني نتناول فيه الدراسات السابقة والدراسة الحالية والفرق بينهما.
- **الجانب التطبيقي:** من اجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر المؤثرة في مفردات البحث وتزامنا مع الاهداف وطبيعة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي بغرض وصف وتحليل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية

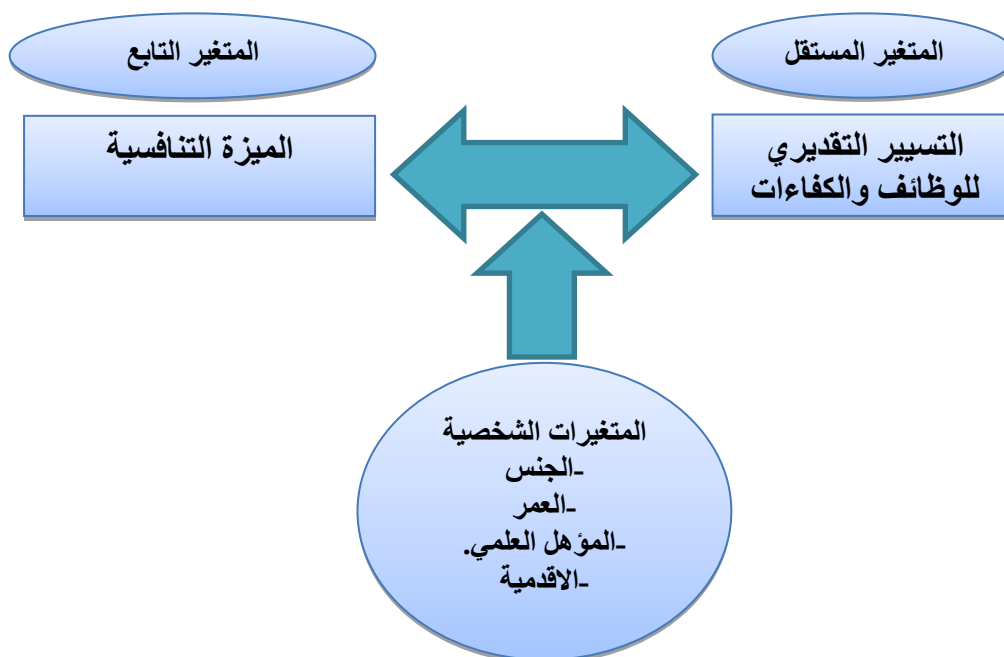
١٢. نموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

الشكل رقم (١): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول
الإطار النظري لمتغيرات
الدراسة والدراسات
السابقة

الفصل الأول : الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية والدراسات
السابقة :

تمهيد:

يعد المورد البشري من العناصر الهامة في منظمات الأعمال، إذ يعتبر المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها، كما أنه يعتبر العنصر الجوهري والمحوري في المنظمات، حيث يظل الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية توظيفاً، تدريباً وبطريقة تقديرية شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة.

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من السياسات التي تتبعها المؤسسة، لتحقيق التنمية في الموارد البشرية، لذا وجب على المؤسسة تحديد الاحتياجات والتنبؤات للموارد البشرية التي تحتاجها، حيث يفرض عليها توفير ظروف ملائمة ومناخ مناسب للعنصر البشري لإثبات كل قدراته وإمكانياته ليعمل وينتج وهو راض عن عمله، وتحقيق الرضا عن العمل يعد ميزة تنافسية تسعى المؤسسة لاكتسابها لنيل القوة والتطور مقارنة بمنافسيها.

سنحاول التطرق لجوانب متعددة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وأهم النقاط المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال الفصل الأول حيث يعالج في المبحث والأول مفاهيم حول متغيرات الدراسة. أما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية:

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحد مناهج التسيير التي استخدمت الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات متكيفة مع المؤسسة ومع تحديات الأطراف الفاعلة. فالنماذج الكلاسيكية للتسيير التي تركز على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لم تعد تجدي نفعاً، في بيئة دائمة التغيير أين تتم التفاعلات بين عواملها المختلفة في إطار شديد التعقيد، ونظراً لأهمية ذلك وللتقليل من المخاطر سنركز على هذا النوع من المناهج.

المطلب الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

ظهرت عملية التسيير التقديري تلبية لمتطلبات المورد البشري لتحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بسد حاجيات الوظائف المختلفة بتوظيف كفاءات بشرية قادرة على التسيير العقلاني وهذا ما سنحاول ضمن هذا المطلب التعرف عليه.

الفرع الأول: التطور التاريخي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC:

إن فكرة التسيير التقديري ليست وليدة الأمس وإنما تعود بوادرها الأولى إلى فترة الستينيات، لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحويلات مختلفة، خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائماً نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية . تصنف هذه التطورات إلى أربع مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في التسيير التوقعي للأفراد السائد خلال فترة الستينيات، ثم يليها التسيير التوقعي للمسار الوظيفي والذي ظهر ابتداءً من ١٩٧٠ إلى غاية 1975، ثم الانتقال في فترة الثمانينات إلى التسيير التوقعي للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما آخر مرحلة فتخص التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم لتنافسية المؤسسة كذلك ظهور مفهوم المؤسسة المرنة وكان ذلك خلال التسعينات^١.

فترة التسيير التقديري للأفراد ١٩٦٠:

أول ما يلاحظ هو سيادة الأسس العلمية، والتي من خلالها خلق التنبؤ له مكاناً في إطار تسيير الأفراد . تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي باعتبارها مناهج وطرق تعتمد على تحاليل وإحصائيات عديدة ذات مدلول معين تستعمل لتوجيه اختيارات المنظمة، اعتمدت هذه الأساليب أول مرة في العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى، وشركات الطيران . لاقى هذا النموذج الكثير من التأييد خاصة من طرف GARFF LE et BOSS، FAURE في كتابهم الذي تناول بالدراسة بحوث العمليات، حيث يرون

^١سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2016-2017،

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

أنه بفضل هذه الطريقة يتم التوصل إلى نتائج نوعية، وليس المهم العدد لذاته وإنما المدلول المتعلق به من خلال تحليله واعتباره عامل مؤثر على القرار المتخذ، هذا ما حفز مختصي إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذه النظرية الجديدة ومحاولة استغلالها لصالح اتخاذ قرارات فيما يخص التنبؤ بالموارد البشرية، جسد هذا العمل من خلال ظهور كتاب "مقاربات عقلانية لتسيير الأفراد".^١

مرحلة الثانية: فترة التسيير التوقعي للمسار الوظيفي ١٩٧٠:

ظهر هذا التوجه خلال الفترة الممتدة من ١٩٧٠ إلى ١٩٧٥ وكان الهدف من تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد، والتي تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت، حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الاقدمية، الخبرة، انشغالات العاملين. أي أنها تعني بالطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة للأفراد أو للمجموعة موظفين معروفين.^٢

وبعد الأزمة البترولية 1973-1975، استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال ومن ثمة وبعد التطورات البيئية الحاصلة منها الانفتاح على العالم وظهور المنافسة بشدة وظهور مفاهيم تتعلق بالتنوع والجودة، عاد الاهتمام بالتسيير التوقعي من جديد والذي خص الوظائف ومن ثم الكفاءات.^٣

التسيير التوقعي للوظائف 1980:

عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقاربة للتسيير التقديري، لا يهتم إل بالمناصب تم وضع أسسها في السبعينات بعد موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد، الطاقة والألبسة، حيث ظهر التسيير التوقعي للمناصب نتيجة اختلال التوازن لوضعيات العمل و ارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعل المؤسسات الكبرى تحاولا تجنب هذا النوع من الأزمات مستقبلا و من تم محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجالا محتوى المناصب و الكفاءات المكتسبة من خلال استخدام نموذج جديد يركز على التسيير التقديري للمناصب، ونظرا لما تميزت به هذه الفترة من قلق اتجاه الارتفاع المتزايد لمعدلات البطالة وكذلك اتجاه قدرة الاقتصاد على اقتراح مناصب عمل بالعدد الكافي والملائم للمستوى التأهيلي للأجيال القادمة، فقد أسندت المؤسسة مسؤولية مزدوجة هي تطوير المستوى العام للتشغيل باقتراح عدد متزايد أو على الأقل ثابت من المناصب. واقتراح مناصب تتلاءم و طموحات الفئة العاملة.^٤

١ موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2015 ص 10-9.

٢ بن علي عبد الرزاق، مدونة الدروس والمحاضرات في الإدارة والاقتصاد، محاضرة السابعة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ٢٠١٩.

٣ قادري نورية، ساكت فاطمة الزهراء، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة الجزائرية للمياه - مجلة التنظيم والعمل، وحدة معسكر، المجلد 6 العدد 1 (2017 مارس)، ص 9.

٤ بن زينة أمينة وآخرون، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة لشركة الاسمنت بني صاف، تقني سامي، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب تموشنت، 2016-2017 ص 17-16.

التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات 1990:

في نماذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، أن العبارة الرابعة المتمثلة في " الكفاءة " والتي ظهرت سنة 1986 كانت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي، فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية قد تخطى نوعا ما عن البعد الكمي والمشارك، ليهتم أكثر ببعد نوعي وفردى. ان الحركات التي دعمت مقارنة فردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر، خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحول كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدلا من الاهتمام بالحجم.¹

كما سبق يمكن ان الوصول إلى أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مر بأربعة مراحل هي:

١- التسيير التقديري للأفراد: يتعلق بالطرق التي تهتم بالجوانب الجماعية والكمية حول النمو الديمغرافي للموظفين

٢- التسيير التقديري للحياة الوظيفية: يتعلق بالطرق تهتم بتحديد المحطات الإرشادية للمسار الوظيفي للموظفين.

٣- التسيير التقديري للوظائف: يتعلق بالطرق التي تهتم بتحديد التغيرات والتطورات في محتوى هيكل الوظائف.

٤- التسيير التقديري للوظائف وللکفاءات: يتعلق بالطرق التي تهتم بتطور الوظائف وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات مع الأخذ بالحسبان تطلعات الافراد.²

يوضح الشكل التالي مراحل تطور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

للتعرف بشكل مفصل أكثر على هذه المراحل، سنتطرق إلى خصائص كل مرحلة من ناحية التسمية، الأهداف، الاهتمام بها والوسائل المعتمد عليها، وذلك من خلال الجدول التالي:

١ بن زينة أمينة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

٢ تقوى قماي، مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس بسطيف ١، 2017-2018، ص 40.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

الجدول رقم (١): مراحل تطور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

المراحل	التسمية	الاهداف	الاهتمام	الوسائل
الستينات	التسيير التوقعي للأفراد	تعديل الفارق الكمي	-النمو الديمغرافي -دخول وخروج العمال	للاستخدام الكامل
السبعينات 1975- 1970	التسيير التوقعي للمسار المهني	التنبؤ بالتحويلات التي تحدث على مستوى المسار المهني	-الاقدمية -الخبرة -انشغالات العاملين وطموحاتهم	مخطط المسار المهني للأفراد
الثمانينات	التسيير التوقعي للوظائف	مدى انسجام الفرد مع الوظيفة	-المسائل النوعية (الكفاءات) -تطور طلبات المؤسسة من العمل -تطور للإنتاج والسوق والتكنولوجيا -إدخال تغيرات في محتوى الوظائف	-دفتر المهن -بطاقة الوظائف (العمل)
التسعينات	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	تحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات	تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وما هو متاح لدى المؤسسة	الكفاءات المرجعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسة سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2017، ص 30

الفرع الثاني: تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يهتم موضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتقدير الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية في المؤسسة، سواء الحالية منها أو المستقبلية من أجل التنبؤ بالمستقبل بغرض اتخاذ القرار المناسب الخاص بعلاج عدم التوازن في العمالة، واستعمال هذا الأسلوب يقلل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تتعرض المؤسسة، نظراً لأنها تعمل في بيئة شديدة التعقيد وغير مستقرة^١.

تعريف ١: عرّف كارلن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات " بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات

١ نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات. السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون*تيارت ٢٠١٧/٢٠١٨، ص ٦٤.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

التي تحدث على المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.^١

تعريف ٢: يعرف التسيير التقديري للوظائف الكفاءات بأنه " العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك لمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.^٢

تعريف ٣: لقد انطلق "سيغو" في إعطاء مفهوم التسيير التقديري يركز على وضع استراتيجية تترجم إلى أهداف وإعداد مخططات الحركة والمخصصة بطريقة مسبقة لتحديد الموازنة الكمية والكيفية بين الاحتياجات المستقبلية من الشغل والموارد البشرية (الكفاءات) المتاحة.^٣

تعريف ٤: أما "اللوبوير واكيليان" فيعرف على أنه " عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.^٤

التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يشمل شقين: الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات (المهارات) فالتسيير التوقعي للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية. أما التسيير التوقعي للمهارات فيشير إلى المجموعة الاجراءات التي تهتم بتطوير مهارات الافراد تماشياً مع متطلبات الوظائف في المؤسسة.^٥

تعريف ٥: أما (Gilbert) فربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمرتكزاته ووسائله ليعرفه بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق (متابعة هرم الأعمار والتركيز على الإحصائيات)، وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا منحه، وقيادة وتوجيه أداء الأفراد منحه أخرى حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة لمستقبلاً للمؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية.^٦

وحسب Loïc codin يعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقاً للمخطط الموالي^٧:

١ فريد خميلي، " تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية، بولاية الطارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٩)، جامعة بغداد، 2016، ص 473 .

٢ عمر شريف، " أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (٧) جامعة غرداية، ٢٠٠٩، ص ١٩٠ .

٣ وسيلة السبتي وأمينة عزيز، دور التسيير التقديري للشغل والكفاءات (GPEC) في فعالية إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد ٠٤، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ٢٠١٧، ص ٢٢٠ .

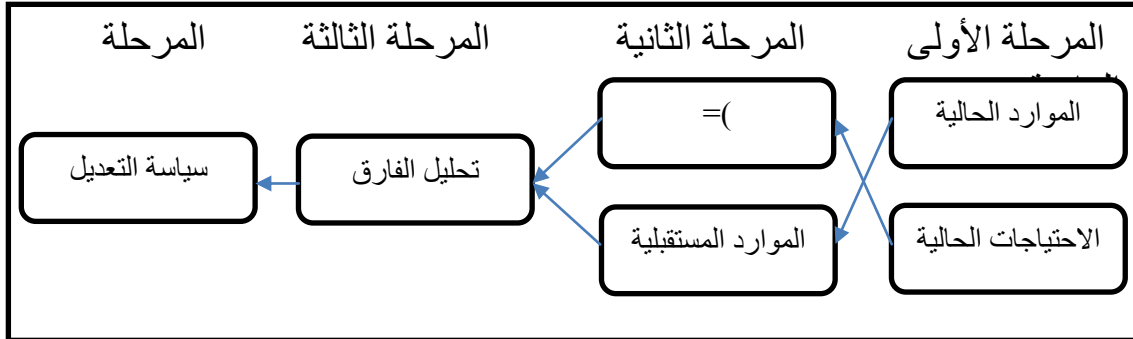
4Luc Boyen- Noël Equilibey, (Organisation –théorie et application) 2ème tirages Edition d'organisation paris, 2000, p 129.

٥ فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠١٨، ص 36-37.

6Gilbert P& Palier M, la compétence du mot valise au concept opératoire, actualité de la formation permanente n°116, janvier-février 2006, p 11-18.

7Loïc codin et autres, gestion des ressource humaines, tome 3, dunod, paris 2007, p154.

الشكل رقم (٢) : شكل يوضح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



Source : Loïc codin et autres, **gestion des ressource humaines**, tome 3, dunod, paris 2007, p154.

➤ نستنتج من التعاريف السابقة التعريف الشامل على أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: هو استراتيجية تهدف إلى تقييم احتياجات وموارد الحالية والمستقبلية للمؤسسة من اجل تقليص الفوارق بينهم وإجراء تعديلات تخص الوظائف والكفاءات لتحقيق أهداف المرجوة للمؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف ومزايا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهداف ومزايا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كما يلي:

١- أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يمكن تبني التسيير التوقعي كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة نوع الاستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:^١

- تحقيق الموائمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية اللازم توفيرها.
- تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.

٢- مزايا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات مزايا تعود فوائدها على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت

١ عبد الغني دادن، سمية قداش، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد ٠٣، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠١٦، ص ٩٦.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

بالنسبة للمؤسسة:

- تمكّنها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة، فالحاجيات والمنتجات تظهر وتزول، والتكنولوجيا في تغيير مستمر، فلا بد من زيادة المؤهلات وكفاءات الأفراد، للتكيف مع هذه التغيرات.
- تتجنب المؤسسة الوقوف أمام مواقف أو التسريح، وبالتالي فهي تمنحها الوقت الكافي لاتخاذ القرارات تخص الحراك التوظيف، التكوين..... الخ.
- تشجيع على الانسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية.
- تكون بجوزة المؤسسة وبشكل دائم الكميات والنوعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل.^١

بالنسبة للشخص:

- تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته.
- الاعتراف بكفاءاته المكتسبة.
- تحسين استخداميته، معرفة أكثر بأبعاد تطوره (التكوين، الحركية).
- رؤية واضحة للتحوّلات وتطورات الوظائف في المؤسسة.^٢

الفرع الرابع: مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمجموعة من المراحل تهدف إلى ضمان توافق الكمي والنوعي بين الاحتياجات المستقبلية (متطلبات الوظائف) والموارد البشرية (الكفاءات) بحيث أن كل مرحلة تمهد للمرحلة التي تليها ومنه سنستدرجها على النحو التالي:

١- مرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

تتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من الموارد البشرية على المدى المتوسط، وذلك بتقييم تطور المهام والوظائف، كذا تحديد نوعية الكفاءات اللازمة وذلك بمساعدة البطاقة المهنية للوظائف وكذا الوظائف النموذجية.^٣ عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال الخطوات التالية:

١-١ تحديد الكفاءات انطلاقاً من المهام: إن قيام المؤسسات بمهامها يتطلب تحديد المهام عن الوظيفة التي يشغلونها وتعتبر الوظيفية مجموعة من الوظائف النموذجية، حيث كل وظيفة تتكون من مناصب عمل متشابهة من خلال المهام التي وكلت لشاغل الوظيفة.

١ بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة أفاق للعلوم بجامعة الجلفة، جامعة سكيكدة، العدد السادس 2017، ص 318.

٢ موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨.

٣ بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ٢٠١٢/٢٠١١، ص ١٠٣.

٢-١ تحديد الكفاءات انطلاقاً من الموظفين: يتم تحديد الكفاءات المكتسبة لشغل الوظيفة النموذجية انطلاقاً من المؤهلات المكتسبة من خلال المؤهل العلمي والخبرة من خلال مشواره المهني.^١

٣-١ دراسة تطور الموارد البشرية: أي تسمح هذه الخطوة بتحديد الاحتياجات المستقبلية التطورات النوعية والكمية من الموارد البشرية (التقاعد، الاقدمية، هرم الأعمار....) أي بقيام بدراسة استشرافية حول الموارد البشرية.^٢

٤-١ تحديد التطورات المتوقعة في المؤسسة أو الإدارات العمومية: تعتمد على إحصاء مختلف العوامل التطورية الداخلية والخارجية متعلقة ب (التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، التشريعية...)، والتي تؤثر على احتياجات الأفراد والتي تغير محتوى الوظائف وبالتالي تحديد الكفاءات المطلوبة لممارستها، بحيث تؤدي إلى ظهور واختفاء وظائف أخرى.

٥-١ تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات: تهدف إلى تحليل مختلف العوامل المتنبأة قصد دراسة تأثيرها على الوظائف والاحتياجات من الكفاءات، وتسمح بوصف محتوى المستقبلي لحالة العمل والكفاءات المرتبطة بها والكفاءات اللازمة لكل نشاط. تعتبر هذه المرحلة أكثر تعقيداً وتحتاج إلى وقت طويل أفراد ذو اختصاص في الوظائف.^٣

٢- المرحلة الثانية: تحليل الفوارق ما بين الاحتياجات والموارد البشرية:

يتم من خلالها هذه المرحلة يتم تحليل الفوارق ما بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة مع الموارد المتاحة، ويكون الفارق كميًا أو نوعيًا).^٤ ويتم فيه تحديد الزيادة أو نقصان والذي يتضمن:

-الفائض أو العجز النوعي.

-الفائض أو العجز الكمي.^٥

٣- المرحلة الثالثة: تحديد السياسات المناسبة لتقليص الفوارق والقضاء على الانحرافات

السياسات التصحيحية: من خلال تحليل الفوارق تستطيع المؤسسة إيجاد سياسات تصحيحية وقائية (كتحديد سياسة التوظيف لبعض العمال أو إعادة البعض إلى مناصبهم وتوجيه سياسات التكوين وتسهيل الحركية من جهة أخرى). ومنه فإن أساس الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية يتوفر للمؤسسة عمالة معينة

١ العمراني نسيم، نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي -دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ٢٠١٩/٢٠١٨، ص ٩٥.

٢ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مركز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٢/٢٠١٣، ص ٩٧.

٣ العمراني نسيم، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.

٤ سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٤/٢٠١٥، ص ١٠٦.

٥ بوداود سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٢.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية و الدراسات السابقة

ونتيجة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية (حركية ، خروج)، يمكن لها أن تتوقع مواردها البشرية المستقبلية ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بتخطيط الاحتياجات المستقبلية من المهارات المطلوبة المتوقعة تحدد الفوارق في عدد الأفراد أو نوع المهارات ،وعليه تتخذ الإجراءات اللازمة من تكوين أو نقل أو توظيف.¹ فحسب (Bernard Martory) في حالة وجود فائض في العمالة لابد على المؤسسة أن تلجأ إلى التسريح، منح إعانات للعاملين من اجل إنشاء مشاريع خاصة، الإحالة إلى التقاعد والتقاعد المسبق تأهيل العاملين لممارسة وظائف أخرى، إعارة العاملين، وفي حالة النقص في العمالة سواء الكمي أو النوعي فتلجأ المؤسسة إلى تكوين العاملين الحاليين وتأهيلهم، الترقية أو النقل، التوظيف أو التدريب، العقود المحددة المدة خاصة إذا كان سوق العمل يتميز بالقوة.²

الإجراءات التعديلية تتم بناء على المؤشرات أهمها:

- نوع الفجوة الحاصلة ايجابية (الفائض)، سلبية (العجز) او تغيب الفجوة (التوازن).
 - قدرة المؤسسة وإمكانياتها على في اختيار أحد البدائل (امكانيات مالية، بشرية وتسييره).
 - سوق العمل، حيث يجب اختيار البديل بناء على وضعية سوق العمل، ومدى توافر الكفاءات في السوق او ندرتها.
 - المدى الزمني الذي سيجري على اساسه التقدير (مدى متوسط او طويل
- التدبر التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات: هو عبارة عن مسؤولية تقع على عاتق المسؤولين ومدراء الموارد البشرية للتوصل إلى استخدام الأمثل لهذه الموارد، فهم مطالبون بالسهر على الرفع من مستوى الموظفين بالمصالح الإدارية وبترشيد استخدام الإمكانيات المتاحة إلى جانب النظرة المستقبلية لما ينتظر الإدارة التي يسهرون على تدبيرها على المدى المتوسط والبعيد وذلك بتوفير ما يلزمها مستقبلا من موارد البشرية والخبرات المنشودة.³
- من خلال ما سبق تبين لنا أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمر بمجموعة من خطوات والتي سندرجها في الشكل التالي الموضح أسفله:

¹ عيسى خليف ورييحة قوادرية، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC) في تطوير المهارات، مجلة الدراسات الأكاديمية، دورية دولية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أفلو، العدد ٠٣، سبتمبر ٢٠١٩، ص ص ٠٥-٠٦.

² مانع صبرين، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي)، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 45 جوان 2016، جامعة خنشلة، جامعة الإخوة متنوري قسنطينة، الجزائر 2016 ص 129.

³ الوزارة الوطنية العمومية وتحديث الإدارة الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والإعداد والكفاءات، المملكة المغربية، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، 2016، ص 20.

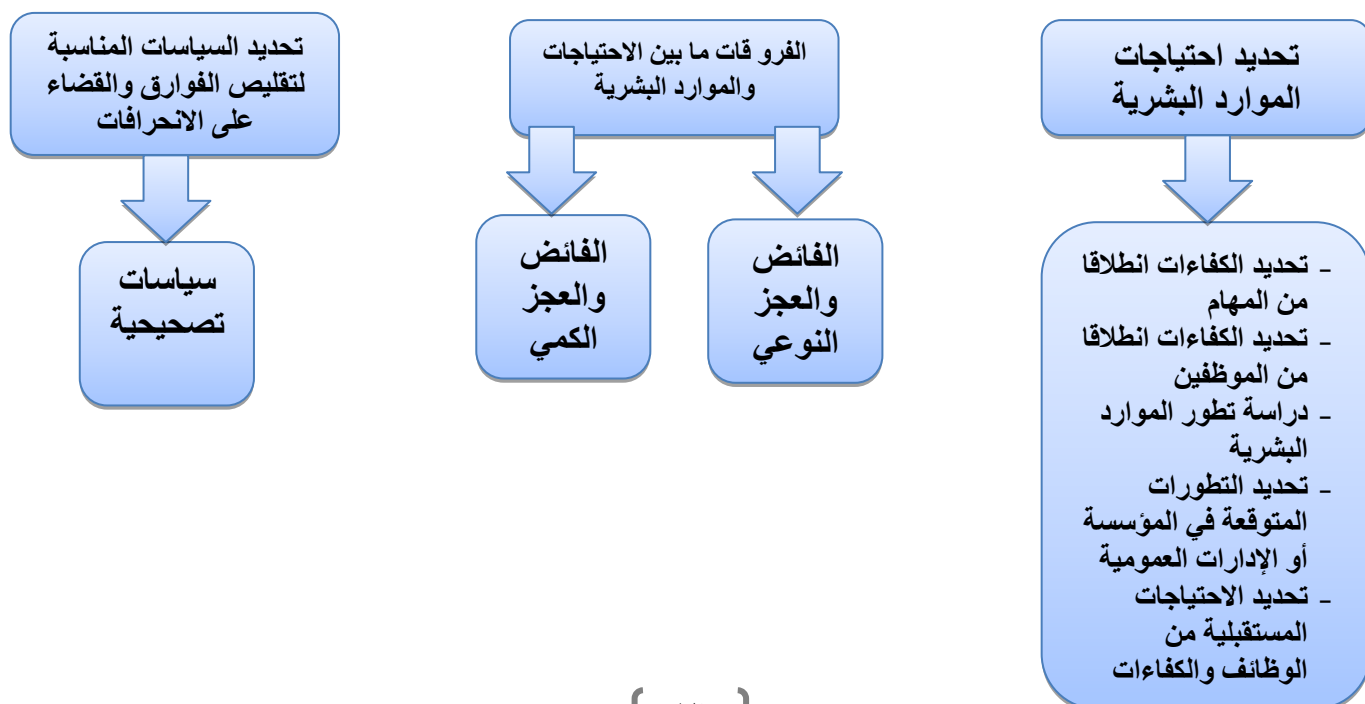
الشكل رقم: (٠٣) التدبري التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات

التدبري التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات:

انطلاقا من الدلائل المرجعية واعتماد على تدابير الموارد البشرية؛
اعتماد التوقعات، أي تقدير الحاجيات المستقبلية للموظفين ؛
استخدام دليل منهجي دعما لصنع القرار وتنفيذ التدبري التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات
الاستفادة من النظم المعلوماتية في رصد الوضع وإجراء التحليلات وتصميم اللوحات الإرشادية.
موظفي ذوي كفاءة.
بالنسبة لتحديات الإدارة؛
قادرين على التكيف مع تطور الإدارة؛
تأهيل وتطوير كفاءاتهم طوال حياتهم المهنية
تصميم السياسات والبرامج وتقديم خدمات الإدارة و تمكين المتعلمين مع هذه الأخيرة من الاستفادة منها؛
تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة؛

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والإعداد والكفاءات،
المملكة المغربية، وزارة الوظيفة العمومية و تحديث الإدارة، 2016، ص 20
الشكل رقم (٤): يوضح مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

الفرع الخامس: أدوات (وسائل) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يرتكز التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على مجموعة من الأدوات التي تعمل على تحقيق الأهداف والأبعاد التي وجد من أجلها ومن أهمها:

١- خريطة التشغيل: هي تمثيل بياني لموقع كل تشغيل خاص يظهر في تقاطع عائلة التشغيل ومستويات التأهيل كما تبين المستويات الوظيفية في مختلف الأشغال في المؤسسة سواء في عائلة واحد أو في عائلات مختلفة^١.

٢- ميزانية الكفاءات: هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية، وكذلك الإمكانيات المجددة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين^٢. وهو عبارة عن تقييم دوري لتطور مهارات العمال في المؤسسة. كما أنها تخص كل العمال وتهدف إلى:

٣- تحديد الاستعدادات والمهارات الشخصية والوظيفية؛

٤- توضيح التحفيزات؛

٥- تنظيم الأولويات الوظيفية؛

٦- تسيير الموارد الشخصية للفرد^٣.

٧- ٣- مرجعية الكفاءات: تعرف على أنها قوائم الكفاءات الضرورية لممارسة تشغيل معين. وثيقة تحدد مهارات المفيدة للمؤسسة سواء في الحاضر مع تحديد مستويات التعقيد المتزايدة داخل كل وحدة منها ويتم الرجوع إليها لتقييم المهارات الموجودة في المؤسسة حيث تساعد العاملين على تقلد مناصب إضافية إلى تعد مهاراتهم^٤. وبفضل مرجعية الكفاءات يمكن لـ GPEC التركيز على هذه الوظائف والتحديات الاقتصادية والاجتماعية المهمة للمؤسسة. وبمجرد تحديد هذه الوظائف وتحليلها يستخلص GPEC الإجراءات التي وضعت للإعداد الأفراد ومرافقتهم خلال هذه التغييرات^٥.

٨- وفيما يلي نوضح نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات^٦.

١ شنافي نوال، دور التسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال آل كابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٤/٢٠١٥ ص ٧٦.

٢ صوالح سماح، محاضرات في استراتيجية موارد البشرية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٥/٢٠١٦، ص ١٠٢.

٣ شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص ٨٠.

4-ALIAN Meignant .ressources humaines .Déployer, la stratégie, op.cit. , p128.

٥ سميرة هيشير، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨.

٦ قابتي لحبيب، بن عبو الجليلي، تجديد مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، ص 19.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية
والدراسات السابقة

الشكل رقم (٥٥): نموذج المرجعية للوظائف والكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية	وظيفة نموذجية
التسمية	وظيفة مستهدفة
العائلة المهنية	الرمز
المهام	مستوى التصنيف
ملاحح الكفاءات (البروفيل)	
الخبرة المهنية اللازمة	الانشطة
الكفاءات اللازمة	مستوى التكوين اللازم
المعرفة النظرية	
المعرفة العلمية	
المعرفة ا لسلوكية	
الحركية	
مدة التشغيل المرغوبة: بين	و سنوات
أمثلة المناصب في الوظيفة	
عوامل تطور الوظيفة النموذجية	
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن	
الوظيفة النموذجية المستهدفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسة لحبيب، بن عبو الجيلاي، تجديد مناهج التحليل والتوصيف
الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، ص ١٩

من خلال ما ورد ذكره نلخص أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تمثلت في الشكل التالي:

الشكل رقم (٥٦) يوضح أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات بمختلف نشاطاتها سواء خدماتية، صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع، وذلك بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح، من خلال المحافظة على ميزتها التنافسية، تطويرها أو حتى اكتساب ميزة تنافسية جديدة، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية الميزة التنافسية.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

قبل تعريف الميزة التنافسية سنحاول التعرف على مصطلح مشابه لها وهو المنافسة:

المنافسة: la concurrence : هي عملية اتخاذ قرارات استراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكد ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في صراع ما من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة.^١ يرتكز مصطلح الميزة التنافسية على مصطلحين:

- الميزة: **Avantage** مركز الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار العمل المنظمة^٢
- التنافسية **la compétitivité**: هي الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.
- أولاً: الميزة التنافسية: (**Compétitive avantage**)

مصطلح الميزة يرجع إلى سنة ١٩٣٩ وينسب إلى أبحاث الاقتصادي Chamberlain، ثم إلى الباحث Selznick الذي ربط الميزة بالقدرة سنة 1959، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندرلر" و"هوفر Hofer & Schendel" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من (1985) Porter و (1984) Day الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا أنها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.^٣

- كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها أي ميزة أفضل من المنافسة يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قيم أكبر للزبون أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد خاصة عند ارتفاع الأسعار.^٤

-التعريف الأول: أشار Lynch إلى أن الميزة التنافسية هي " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين "^٥

١) الهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان، الاردن -2008، ص 94.

٢) حسين وليد حسين عباس، استراتيجية الموارد البشرية مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، طبعة الأولى، 2015، ص 141.

٣) حريق خديجة، استراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2011، ص 118.

٤) سيد محمد جاد الرب، "مراجع إدارة الأعمال" إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2013، ص 315.

٥) فرحاتي لويزة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، اطروحة دكتوراه، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة -، 2016، ص 150.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

- **التعريف الثاني:** يعرف "بورتر" الميزة التنافسية بأنها: "اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع.^١
- **التعريف الثالث:** من جهته يعرف Day الميزة التنافسية بأنها "التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزيون أو التخفيض النسبي للتكاليف^٢
- **التعريف الرابع:** عرف "على السلمي" الميزة التنافسية على أنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين:
- إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التمييز والإخلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها.^٣
- التعريف الخامس:** كما عرفها: (Kotler) بأنها مقدره المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.^٤
- التعريف السادس:** ويرى كذلك (Sadler) أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكون من خلال امتلاك هذه الأخيرة موارد وقدرات تعلوا على كل المنافسين، مع اعتماد المؤسسة على استراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات بشكل فعال^٥.
- ومنه نستنتج أن: الميزة التنافسية هي الوسيلة أو الميزة التي تمتلكها المؤسسة وتساعدتها على التفوق والنجاح على منافسيها أي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وبأقل تكلفة وأداء متميز.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق

١ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -، 2016، ص74.

٢ رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص48.

٣ خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية / رجب 1430هـ - تموز -، م2009 ص45

٤ زروخي فيروز، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف - جامعة الجزائر 3، يوم 13 و14 ديسمبر 2011، ص12.

٥ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البرولية، قسم علوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مراح ورقلة، 2018، ص25.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

حاجات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية. لذلك يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية هما :

- ميزة التكلفة الأقل: والتي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة - ميزة الجودة العالية: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلكين.^١

لذلك في ضوء ما سبق يمكن للباحثين من توضيح أهمية الميزة التنافسية في الأمور التالية

1- تمثل الميزة التنافسية بالقدرة والتقدم على الآخرون بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتمايز بالموارد .

2- إن المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة وندرة للموارد وعدم القدرة على التقليد والمحاكاة

3- قدرة المنظمات على القيام بأعمالها من خلال تقديم و تطوير خدمات يمكنها من السيطرة والاستمرارية في السوق.

الفرع الثاني: انواع الميزة التنافسية

حسب بورتر يمكن التمييز بين نوعين من الميزة ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز.

cost advantage - ميزة التكلفة الأقل

تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها بتكلفة اقل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لسلسلة القيمة.^٢

وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة العوامل تطور التكاليف، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.^٣

ومن بين هذه العوامل:^٤

- ١- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- 2- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- ٣- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- 4- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- 5- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
- ٦- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين والعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

١ منصور عبد القادر منصور، مرجع سبق ذكره، ص157.

٢ رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص57.

٣ زعتر عمارية أمينة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، ملحقه مغنية، 2016، ص51.

٤ مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص ص-51

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

٧- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.^١

ثانيا: ميزة التمييز: **Différentiation**.

تكون باستخدام أساليب المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.^٢

الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

الروابط بين أنشطة المؤسسة يُشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع الموردين.

- الروابط مع قنوات التوزيع.

- الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

- **المتوقع:** قد تحوز المؤسسة على ميزة التمييز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها

الإلحاق: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.^٣

- **التعلم** وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة الأفراد المؤسسة، وبالتالي التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بان يؤدي الى تميز متواصل.

- **التكامل** عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كنت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

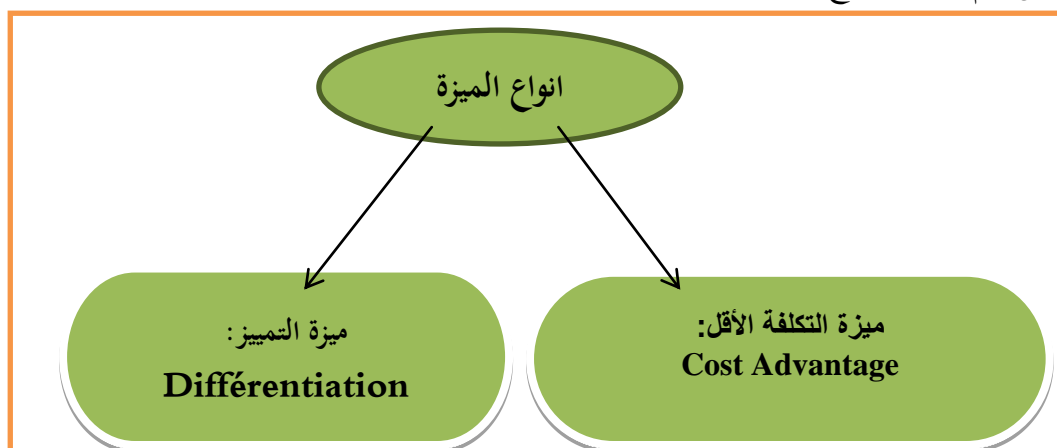
- **حجم النشاط**، والذي قد يتناسب إيجابا او سلبا مع عنصر التمييز والتفرد الخاص بالمؤسسة.^٤

١ فرحاتي لويبة، مرجع سبق ذكره ، ص 155.

٢ بوخرينة خديجة، البقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكريم السكر رام مستغانم -، للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2014، ص 82.

٣ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011، ص 16.

٤ رحيل اسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 50.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

ومنه نستنتج من الشكل التالي أن: ميزة التكلفة الأقل: نقول عن المؤسسة ما انها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، حين تكون قدرة المنظمة على تصميم، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها و هذا ما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة،

– **ميزة التمييز:** اي أنا المؤسسة تتميز عن منافسها عندما يكون باستطاعتها الحصول على خصائص فريدة وقيمة تجعل الزبون يتعلق بها (إرضاء المستهلك)

الفرع الثالث: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها

أولاً: أهداف خلق الميزة التنافسية

– تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي :

– خلق فرص تسويقية جديدة

– دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.

– تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.^١

ثانياً: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

١– تغير تكاليف المدخلات: تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها

٢– التغير في القيود الحكومية: تمس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود دخول السوق.

١ الامين حلموس، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة –الجزائر-2016، ص188.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

٣- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.

٤- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة.^١

الفرع الرابع: محددات الميزة التنافسية.

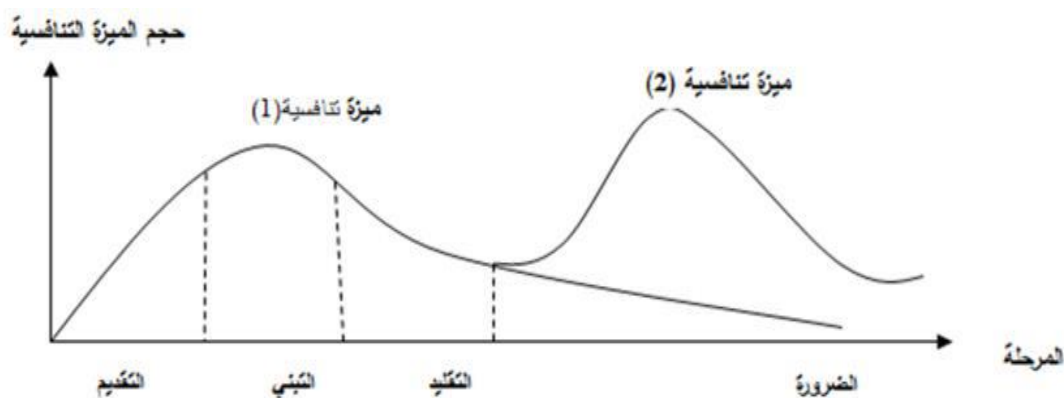
تحدد الميزة التنافسية بعددين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس

1-حجم الميزة التنافسية :

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها ، حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم تليها مرحلة التنبئ من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة اين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم الميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.^٢

يمكن أن يوضح ذلك من خلال الشكل التالي:^٣

الشكل (٠٨): دورة حياة الميزة التنافسية:



١ بوركوه عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، 2011، ص 57.

٢ جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، ص 55.

٣ هالالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2009، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على ما سبق، هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة الماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2009، ص 33

يتّضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

أ - **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن

ب - **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن

ج - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات^١

د - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية ، و اذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة التنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة ، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية ، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

٢) نطاق التنافس:

- يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوضح في الشكل التالي:^٢

١ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 26-27 .

٢ إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2017، ص 9.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

الجدول (٢): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق كله
النطاق الرأسى Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الامامى
النطاق الجغرافى Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجات في كل ركن من أركان العالم
نطاق الصناعة أو النشاط The scope of industry or activity	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق الفرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر صناعات مختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين، لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة ابى بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2015، ص53.

الفرع الخامس: خصائص وشروط الميزة التنافسية

أولا: خصائص الميزة التنافسية

تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاك الميزة التنافسية يقتضى تحقيق توفر عدد من الخصائص والشروط ومن بين الخصائص التي يجب ان تتوفر فيها:^١

-تبني على الاختلاف ليس التشابه (التجديد والإبداع).

^١ نورالدين حامد، نور الهدى بورغدة، دور ادارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة، عمان دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2016 الالكتروني ص 133.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

- الميزة التنافسية تقاد خارجيا بفعل رغبات وحاجات العملاء.
- توفر الميزة التنافسية قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة.
- توفر الميزة التنافسية توافقا فريدا ما بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة.
- الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة معينة.

ثانيا: شروط الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية لدى مؤسسة فعالة ومحققة لأهداف التنافس، ينبغي ان تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي:^٢

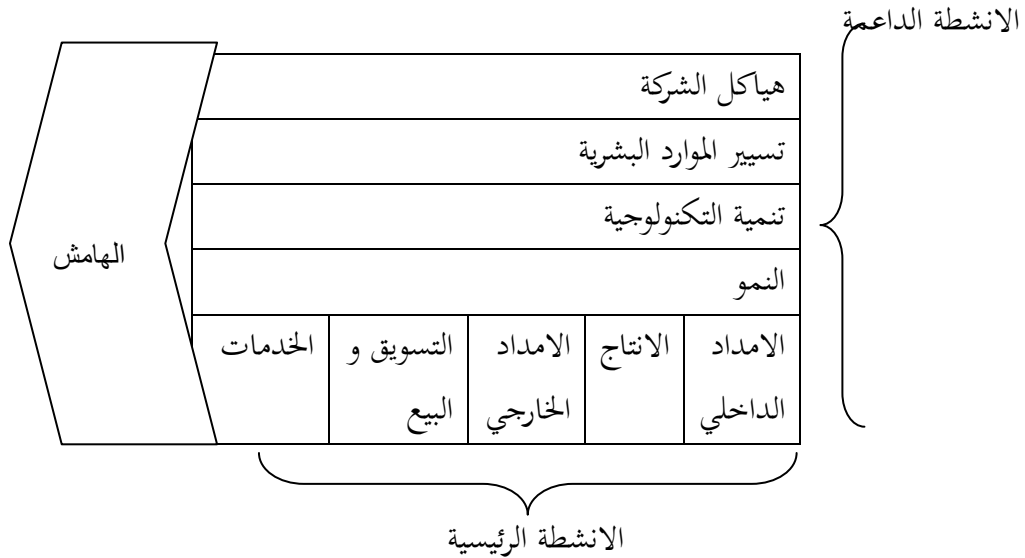
- حاسمة، تتيح للمؤسسة عامل التفوق على المنافس.
- الديمومة، تحقق الاستمرارية عبر الزمن،
- إمكانية الدفاع عنها، اي صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

الفرع ٦: نموذج porter للميزة التنافسية

يعتمد نموذج بورتر للميزة التنافسية على تفاعل المحيط الخارجي للمنظمة من خلال القوى التنافسية الخمس ومحيطها الداخلي من خلال سلسلة القيمة ولاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

1 سلسلة القيمة:^٣

الشكل رقم (٠٩): سلسلة القيمة.



المصدر : موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2015/2016. ص146

١. عامر بشر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011، ص178.

٢ نورالدين حامد، نورا لهدي بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص133.

٣ - موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص145.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية و الدراسات السابقة

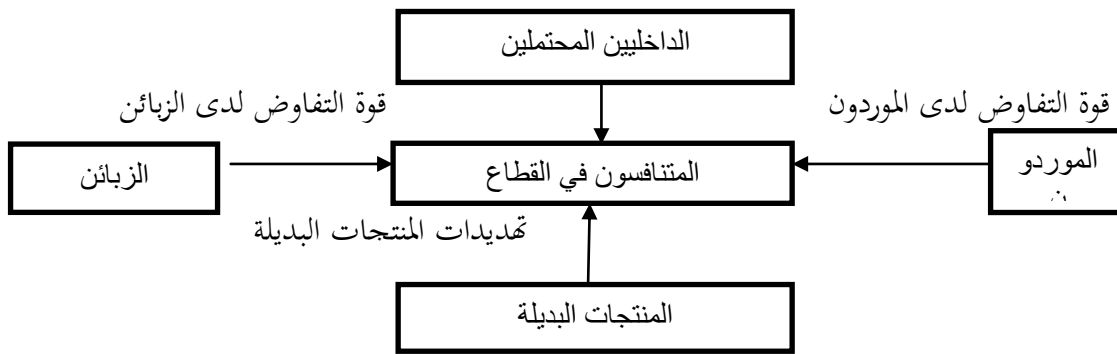
عرفها بوترتر على أنها تكتيك واضح يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وهو ما يؤدي إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. من خلال سلسلة القيمة يمكن أن نعتبر أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنقسم إلى قسمين هما الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية.

أولاً/ الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق القيمة الجديد، انطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية وكذلك خدمات ما بعد البيع، ثانياً/ الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة المساعدة أو المساهمة في ضمان تحقيق الأداء للأنشطة الرئيسية، وبدون ذلك لا يمكن للأنشطة الرئيسية أن تقوم بمهامها كما ينبغي وذلك لما توفره لها الأنشطة الداعمة.¹

2- نموذج القوى الخمس التنافسية لبوترتر (Porter):

إن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بوترتر (Porter) نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.²

الشكل رقم (١٠): القوى الخمس لـ Porter



المصدر : أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة 08 ماي 1945-قالمة ، 2017-2018، ص109.

من إطار العمل الذي طوره Porter والموضح في الشكل الاعلى يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة تهدف التعرف على الفرص والتهديدات، و حسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يُعتبر كفرصة تُتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر.

¹ -موساوي زاهية، نفس المرجع سابق، ص146.

² - أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة 08 ماي 1945-قالمة ، 2017-2018، ص109.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية و الدراسات السابقة

من القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة.^١

3- استراتيجيات التنافسية :

الاستراتيجية لتنافس ل porter التي هي عبارة عن استراتيجيات تهدف الى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية قسمها الى ثلاثة و هي :^٢

أ- استراتيجيات تخفيض التكلفة :

على المؤسسات التي لها الرغبة في تطبيق استراتيجيات تخفيض التكلفة توجيه جهودها نحو هدف رئيسي المتمثل في تخفيض التكلفة الكلية من انتاج و تسويق و توزيع اداري..... الخ

ب- استراتيجيات التمييز :

تبنى هذه الاستراتيجيات على فكرة رئيسية و هي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء و علة خلاف استراتيجية (قيادة التكلفة) فإنه من الممكن ان يكون هناك أكثر من استراتيجية تمييز واحد في السوق .

ج- استراتيجية التركيز : تعمل هذه الاستراتيجية على اساس اختيار المؤسسة لمجال تنافسي محدود داخل القطاع بحيث يتم تركيز على حيز معين من السوق و تكثيف نشاط للمنظمة التسويقي في هذا الجزء و العمل على استبعاد الاخرين و منعهم في التأثير في الحصة المنظمة .

المطلب الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

الفرع الأول: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

علينا أولا أن نميز ما بين الكفاءة والموارد، فحسب Penrose 1959 تمثل الموارد مجموع الخدمات الكامنة التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين أن الكفاءات لا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط. وبالتالي يمكن اعتبار الموارد عبارة عن رصيد في المنظمة، والكفاءات عبارة عن تدفقات، فال مورد هو ما تمتلكه المؤسسة والكفاءة هي ما تعرف فعله.

يقول LEBOTERF.G أن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد، كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين هذه الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي " Professionnel".^١

١ - بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1/2012/2011 ص 25-26.

٢ - موساوي زاهية: نفس المرجع سابق:ص 153-151.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

١ **الموارد:** "تشتمل على كافة الأصول الملموسة "كالمعدات الرأسمالية -مصانع والتجهيزات المختلفة، "وغير الملموسة "كالمعارف والكفاءات وسمعة المؤسسة " للمؤسسة، والمتحكم فيها من قبلها يشكل يمكننا من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيا تحقيقا للكفاءة والفعالية، وخدمة لتنافسياتها"

2. **القدرات :** القدرات هي المهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

3. **الكفاءات :** هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، ولا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط فال مورد ما تمتلكه المؤسسة، أما الكفاءة ما تعرف فعله.^٢

إن عملت المنظمة وفق نظام "تسيير كفاءات" متكامل وفعال فإنها ستتمكن من تحسين مستوى ونوعية كفاءة المورد البشري، وبالتالي الرفع من قدرته على الإبداع، ومنه التمكن من تحسين القيمة التي تخلقها المنظمة للأطراف المتعاملة معها خصوصا الزبائن، وذلك من خلال النقاط التالية:

أ- سياسة تطوير الكفاءات تمكن من التعلم والتكوين المستمر المؤدي إلى تنمية الأفراد وتحسين قدرات وكفاءات، بالإضافة إلى تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين أفراد المنظمة، كل هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم وفعاليتهم وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة وحيازتها لمزايا تنافسية دائمة.

ب- تحديد وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات الاستراتيجية في المنظمة وبالتالي الأكثر مساهمة في خلق القيمة وتحقيق التفوق .

ج- تطوير المهارات العلاقات والسلوكيات للموظفين يؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمة وتحسين مناخها الاجتماعي كما أنه يزيد من خدمة الزبائن، وتحسين صورة المنظمة لدى الغير وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي.

د- يساعد تسيير الكفاءات على الاستغلال الأمثل لكافة قدرات وكفاءات الفرد والحصول منه على أقصى تسخير لطاقاته في خدمة أهداف المنظمة.

هـ- وضع نماذج ومعدلات للأجور التشجيعية، وتمكين الفرد من تحقيق ذاته وتنمية قدراته وتقييمه على أساس كفاءاته ومؤهلاته، يشجع على قيامه بأدواره بشكل جيد ما يساهم في خلق القيمة وتحقيق الأهداف للمنظمة .

و- تطوير الكفاءات المختلفة للأفراد، واكتسابهم للمهارات اللازمة يؤدي إلى حيازة القدرة على رد الفعل السريع واستباق الفعل في ظل محيط شديد التقلبات وسريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكد.

١- موساري زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة - ٠٨ - ٠٩ - ٠٣ - ٢٠٠٥، ص 176.

٢- رحيل اسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

ز- يساعد تسيير الكفاءات على تفعيل مختلف المعارف والمهارات ومساهمة مجموع الأصول الفكرية للمنظمة من أجل تحسين قدرها على الإبداع والابتكار والتي تعتبر حاجة إلزامية وملحة للمنظمة لمواجهة الضغوطات التنافسية وغزو أسواق جديدة.^١

أي أن معظم الشركات حاولت التغلب على المشكلات التي تواجهها من خلال رأس المال الفكري باعتباره موردا مستداماً، مما دفعها لتطوير طرق قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري لتأثيره الشمولي على الميزة التنافسية للشركة.^٢

وبالتالي هذا ما أكده Porter أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات، لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد وتدعيمها، بحيث تصبح موردا استراتيجيا، يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي، إضافة إلى ذلك قال الكاتب جيفري فيق "إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والاعتناء به.

وهنا قد يمكن حصر دور تسيير الكفاءات البشرية في النقاط التالية:^٣

- توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والخيرة ذات الأداء الفعال.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته.
- توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع والابتكار.
- إعداد العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي:

- **خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتخفيض الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والندرة في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج هادفة إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الندرة في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على رضا العميل و الذي يبدأ من رضا

١- بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010، صص 46-47.

٢ موسى الغريرو اخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات للاتصالات في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 العدد 3، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سورية، 9/ 2/ 2014، ص 59.

٣ مقداد اصيلة وبطيح عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة حليب النجاح، - مذكرة الماستر، ملحقه مغنية قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان 2015، صص 116-93.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

العامل، فلقد اكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.¹

خاصية الندرة: ان خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة اذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، و في هذه الحالة ل يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لي مؤسسة، لذلك فان على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص . كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية ان امتلكا المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا التفوق في عالم العمال، خاصة اذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من استراتيجية.²

أ - أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية هو طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل فرد أو كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل منظمة ما إلى استقطاب كفاءات المنظمات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التواءم والتأزر داخل المنظمة المستقطبة.³

ب- خاصية التنظيم: حتى توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة .

- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات (البيئة الدائمة التغيير).⁴

¹ بن زينة أمينة، أثر التسيير الوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة لشركة الاسمنت بني صاف، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب تموشنت، 2016، ص 63 .

² موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مرجع سابق، ص 27.

⁴ مصنوعة أحمد، المشاركة بمدخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر عنوان المدخلة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، المنتدى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - " جامعة حسينية بن بوعلبي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير . 2012 ديسمبر 04-03 يوم، ص 10.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية التوصل إلى النتائج المرجى الوصول لها. ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات بلغة العربية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية والتي لها علاقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية والتي لها صلة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوعنا هذا.

1- سمية قداش

سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال لفترة ممتدة 2010/2015، أطروحة دكتوراه العلوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة الجزائر 2014/2015.

ما مدى تأثير تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسات الهاتف النقال في

الجزائر: موبيليس، جيزي، واوريدو، حيث شملت عينة الدراسة 77 مسؤل من وظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة التسيير الاستراتيجي.

توصل الباحث إلى أن الأداء التسويقي يمثل مدى قدرة المؤسسة على استخدام

مواردها المتاحة (المادية المالية، البشرية) بطريقة تسمح لها بتحقيق الأهداف التسويقية (رضا الزبون، الحصة

السوقية، العائد على الاستثمار، سمعة المؤسسة ... الخ) الأكثر ملائمة لظروفها المحيطة عن طريق ما هو محقق من مؤشرات فعلية

، بعد مقارنتها بالمؤشرات المتوقعة، اخذين بعين الاعتبار الأداء التسويقي للمؤسسات المنافسة سعيا من اجل البقاء والاستمرار.

التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو ذلك النموذج الذي يحقق التوافق المستمر بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، و الذي يقوم على أساس (الكفاءة المرجعية، دفتر المهن، هرم الأعمار، تدفق الموارد البشرية، تحليل و توصيف الوظائف) بما يسمح للمؤسسة بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة، وهذا على المستوى الكمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

والنوعي، من خلال اقتراح عدة إجراءات تعديلية (توظيف، تدريب، تحفيز، نقل... الخ) تماشياً مع المتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال وجود تساند وتآزر وظيفي بما يحقق توجهات المؤسسة.

- بموجب المرسومين التنفيذي رقم ٩٥-١٢٦ و ١٤٥/٦٦ المؤرخين على التوالي في ٠٣ مارس ١٩٦٦ و ٢٩ أبريل ١٩٩٥ تم ضبط التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تشريعياً ضمن المخطط السنوي للموارد البشرية، حيث يقوم نظام تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية على أداتين للتوقع هما: المخططات السنوية للموارد البشرية، والمخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين والتحسين.

٢- موساوي زهية :

موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية تلمسان، ٢٠١٥.

إلى إي مدى يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال الأدوات التي يقترحها النموذج؟

يسعى هذا البحث النظري إلى بلورة مقارنة معرفية نموذجية يمكن تطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية والتنافسية لتلك المؤسسات المقدمة العامة ز من خلال تقديم لمختلف الدراسات التي شملت التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والمعالجة من طرف مكاتب دراسات متخصصة.

لجمع البيانات استخدمت المنهج الوصفي، استبيان والمقابلة والملاحظة وتمثلت عينتها في 77 مسؤول. ومن أبرز هذه نتائج التي توصلت لها أن الآليات مثل دفتر الوظائف النموذج، ومرجعية الكفاءات تسمح بوضع أسس للغة مشتركة ومتجددة مبدأها هو التشابه في الكفاءة ما بين مناصب العمل، كما أنها تعتبر قاعدة توثيقية للكفاءات الموجودة في المنظمة وتحديثها المستمر حتى تكون عامل تميز في المؤسسة وحفظها من التقادم و إلى أنه هناك أساليب مختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري متميزاً منها تحويل المعرفة التي تعتبر من أهم الأهداف قصد المحافظة على ذاكرة المنظمة، وذلك برسمة المعارف والكفاءات، كذلك التكوين و تنمية الاستخدامية.

٣- عابد خديجة

عابد خديجة، دور التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية بدر بسيدي بخلضر عابد خديجة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2016.

تمثل أهداف البحث في مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها أما الهدف الرئيسي للبحث فهو إعطاء نظرة واسعة حول طريقة البنك في تحديد احتياجه للمورد البشري ومدى تطبيق والتسيير التنبئي من جهة ومدى اعتماده على نظام تقييم الأداء للعامل من جهة أخرى.

- ما مدى مساهمة التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري؟

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

اعتمد في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي للجانب النظري، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف اختبار الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع التسيير التنبئي ودوره في رفع أداء العنصر البشري داخل بنك الفلاحة والتنمية

الريفية بوكالة سيدي بلخضر

- النتائج المتواصل لها هي إن تقييم أداء العاملين هو محاولة لتحليل أدائهم بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف لأجل إصدار الحكم على القرارات التي تتعلق بالاحتفاظ، الترقية، التدريب و غيرها لتحقيق أهداف المؤسسة، تكمن أهمية تقييم الأداء في اعتباره وسيلة يستخدمها الرئيس لبلوغ الأهداف، كما يهدف الى تخطيط القوى العاملة و المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية، و تشجيع المنافسة بين الأفراد لزيادة القوى العاملة و المحافظة على مستوى عال الإنتاجية،-عملية تقييم أداء العامل تساعد المؤسسة لوضع معدلات أداء معيارية للاحتفاظ بالمهارات و القدرات البشرية المتميزة، و كذا استعمالها كمؤشرات الحكم على دقة سياسات إدارة الموارد البشرية.

- تنتهي عملية تقييم أداء العاملين بتقرير الأداء الذي يعتبر الفاصل بين القرارات التي تكون لصالح الافراد أو ضده و الأخذ بعني الاعتبار كل المشاكل التي تؤثر سلبا على العملية، يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية أيضا إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة.

- التسيير التقديري للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كما و نوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها و المؤهلات المطلوبة توفرها في من يشغلها

- يساعد التنبؤ بالموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و النقل والترقية لهم.

- يساعد تقدير الموارد البشرية على التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوة العاملة

- التسيير التنبئي للموارد البشرية يجنب المؤسسة الوقوع في الكثير من المشاكل الخاصة بشؤون العاملين.

أن هناك علاقة بين التسيير التنبئي وتقييم أداء العاملين أما بنك بدر فهو يقوم بعملية تقييم الاداء بشكل مستمر، إلا أنه لا يعتمد على التسيير التنبئي ويتبنى الهيكل التنظيمي في تحديد احتياجه للمورد البشري.

٤- رقية دهام :

تنمية الكفاءات وأثرها عمى الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية ب: المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات كنموذج، مذكرة ماستر- تبسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم: العلوم الاجتماعية، التخصص: تنمية الموارد بشرية، جامعة العربي التبسي " ل.م.د "دفعه: 2016

هدفت دراسة الزيادة وتنمية القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للأفراد، معرفة مدى تأثير الطرق التدريبية على قدرات ومهارات الأفراد لتحقيق ميزة تنافسية، مساعدة الإدارة لتحقيق تنافسية وذلك من خلال عمليات التكوين والتدريب الأفراد العاملين فيها، محاولة اكتشاف المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية التي يتبعها الموظفون

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

لتحقيق ميزة تنافسية لهذا المؤسسة تحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وذلك بالاهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية وتنميتها في المؤسسات.

عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما علاقة تنمية الكفاءات بالميزة التنافسية في مؤسسة فرفوس؟ وقد توصل من خلال هذا البحث إلى أن الكفاءات البشرية في تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يقوم بتوظيفها في أدائه الوظيفي، وكما أنها تعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة إذ أن الاستثمار في رأس مال بشري يشكل حيزا هام في عملية توظيف واستثمار الكفاءات ويعتبر تطوير وتحسين أدائهم المبني من هم عمليات وبرامج تنمية الكفاءات إذ أن التدريب والتكوين المستمر يزيد من كفاءات وقدرات الأفراد والتحكم في سلوكياتهم الوظيفية بشكل فعال من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن الكفاءات البشرية تعتبر من أهم العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي تنميتها وتطويرها بشكل فعال وسليم واستغلال طاقاتها الذهنية والفكرية المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف مؤسسة عن غيرها وذلك لامتلاكها رأس مال بشري والعمل على استثماره والتي تمثل ثروة حقيقية ليا لتحقيق ميزة تنافسية بها.

٥- مصطفى عومرية:

مصطفى عومرية، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - واقع وآفاق- أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبول معسكر، 2017/2018،

- ما هو دور ممارسات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟

ومنه هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الجزائرية ودورها في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية، وتم الاعتماد في قياس هذا الأداء على نموذج (Ulrich)، (حيث أجريت الدراسة على ١٣٣ مؤسسة اقتصادية من واليات الغرب الجزائري، وتم استخدام طريقة النمذجية بالمعادلات الهيكلية عن طريق برنامج (AMOS) للتأكد من صحة نموذج الدراسة المقترح، الذي أثبتنا من خلاله مساهمة أدوات GPEC في دعم الأداء الاستراتيجي، الوظيفي

والاجتماعي لوظيفة الموارد البشرية وجعلها فاعل رئيسيا في عملية التغيير، وهذا كله في ظل مجموعة من العوامل البشرية والتنظيمية.

- تأكيد أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو من أهم أنظمة التسيير الحديثة التي

يجب أن تنتهجها المؤسسات لتسيير مواردها وكفاءاتها الداخلية بتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي هذه الموارد والكفاءات، نموذج يعد من أهم سياسات حديث وتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما يستدعي تكوين متخصصين في هذا المجال للتحكم في أدوات وتقنيات هذه الأخيرة، وضرورة استحداث

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

خلفية في كل مؤسسة تكلف هذه المهمة، وتقوم المتابعة الدورية لسري تطبيق الخطط والبرامج المنبثقة عنها ، أو على الأقل كخطوة أولية إنشاء مكاتب استشارية متخصصة في هذا المجال تلجأ هلا المؤسسات عند الضرورة.

٦-دراسة عبد المالك وشريف عياط

عبد المالك مهري، شريف عياط، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ألمانيا برلين-العدد الثاني أكتوبر 2018
تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال التالي: كيف تتم عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة؟

والتي هدفت إلى التعريف بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وكذا تبيان الدور الذي تقوم به المؤسسة في تقدير هذه الوظائف، ومن ثم عرض لكيفية متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة، ومن ثم الوقوف على الأهمية التي يكتسيها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، حفاظا على تنمية وتطوير هذه الكفاءات، وضمانا لديمومتها واستمرارها.

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تبني إجراءات البحث العلمي فيما يتعلق بعرض الظاهرة محل الدراسة، مستشهدا بأهم الأفكار، وكذا الاستناد إلى ما تيسر من مراجع وبحوث باللغتين العربية والأجنبية، تخص الموضوع حتى يتضح لنا محتواه وجوانبه المختلفة التي تشكل إطاره العام.

من أبرز نتائجها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعد إحدى الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة من أجل التحكم في المستقبل، وتمارسه على مستوى وظيفة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمة الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجيات خاصة بها وتقدير التطورات التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية تستنتج الفارق وتقتراح بعد ذلك مختلف الإجراءات التعديلية التي تراها كفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجية.

7- منصور عبد القادر منصور، صابرين محمد أبو شاويش

منصور عبد القادر منصور، صابرين محمد أبو شاويش، متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية) دراسة مطبقة على الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة وجامعة فلسطين مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث " " برلين-ألمانيا، العدد الثاني أكتوبر 2018 هدف هذه الدراسة إلى قياس متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في كلا من جامعتي الأقصى بغزة وجامعة فلسطين، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير مشكلة البحث، تمثلت عينتها 100 استبانة على العاملين الإداريين وكذلك في الوظائف الإشرافية، في حين تم استرداد 73 مفردة منها، كما تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

- ومن أبرز نتائجها: وجود علاقة ارتباطية بين الشفافية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المذكورة، وغياب سياسات استقطاب العاملين وترفعيهم في كلا الجامعتين. ومن أهم التوصيات: العمل على بلورة سياسة واضحة لسياسة استقطاب العاملين وترفعيهم في الجامعات الفلسطينية، وكذلك أهمية وجود أنظمة رقابة داخلية
- هل متطلبات الشفافية الإدارية دورًا في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية؟
 - من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية خلص الباحثان إلى أهم النتائج، وهي :
 - ضعف سياسات استقطاب العاملين وترفعيهم وتدني مستويات الشفافية الإدارية في الجامعات محل البحث.
 - عدم توفر نظام معلومات في الجامعتين يخدم رؤيتهن الإستراتيجية وذلك لرصد الواقع التنافسي لهما.
 - و وجود علاقة ارتباطية ما بين متطلبات الشفافية الإدارية في الجامعات محل البحث ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لديها.
 - ضعف مستويات الشفافية الإدارية في جامعة الأقصى بنسبة 6% عنها في جامعة فلسطين.
 - تتمتع جامعة الأقصى برؤية مستقبلية بدرجة أكبر من جامعة فلسطين كوسيلة لتحقيق مزاياها التنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات بلغة الأجنبية

٠١- Marc Lecardez، La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : les prémices d'une expérience au centre hospitalier universitaire de Nice، école nationale de la santé publique، mémoire d'élève directeur d'hôpital، promotion 1998-2000-

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لم تعرف في مؤسسات الصحة العامة، وتمت الازدهار من قبل إدارة المستشفيات. هذا قلة الاهتمام، ربما بسبب عدم وجود نتيجة، يتم تفسيره بشكل رئيسي من قبل زيادة الأدوات ونقص البراغمة في الأساليب المستخدمة.

من المسلم به أن إطلاق سياسة GPEC ينطوي بالضرورة على تعريف بعض المفاهيم والتخصيص المنهجي، ولكن هذا ليس كذلك كأن ضمان الدقة في النهج. يجب أن يكون تطويره جزءًا من واقع احتياجات المستشفى.

اليوم، يمكن استخدامه على نطاق أوسع في المستشفيات لأنه كذلك تصبح معيارا لتقييم معايير الوكالة الوطنية للاعتماد والتقييم الصحي. لذلك يجب أن تتطور في المؤسسات الملتزمة في عملية الاعتماد. من خلال أن تصبح التزامًا تقريبيًا، لا يمكن لم يعد يُنظر إليه على أنه أزياء عابرة. ومع ذلك، يبدو لنا هذا النهج الحد. من ناحية، تمسك جميع المستشفيات بعملية الاعتماد سوف تكون طويلة، ومن ناحية أخرى، فإن هذه الطريقة لإدخال GPEC في المستشفيات، والمخاطر لتعزيز عيبيها الطبيعي كأداة هيكلية تستخدم لغرض وحيد الامتثال لمعيار جديد.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

لا يمكن تنفيذ GPEC بشكل مستدام وفعال إلا إذا كان هو جزء من نهج استراتيجي. يبقى أداة، ولكن في خدمة الأهداف المؤسسية ولصالح كل وكيل. سوف يثبت GPEC ثم كل قوته واهتمامه، في مزيج من الجوانب الكمية ومما يعزز التراث البشري للشركة. أداة دعم القرار يجعل من الممكن تكييف الموارد البشرية من حيث العدد والجودة. ويهدف إلى الحد الفجوات بين الموارد كما هي الآن والاحتياجات المستقبلية. في المؤسسة التي تستخدمها كممارسة حالية وتوافقية، يصبح GPEC أكثر من مجرد أداة. إنها حالة ذهنية تسمح للمؤسسة للتطور نحو هيكل مؤهل وقوي. "يقال عن منظمة التأهل إذا أعطى نفسه وسائل تطويره من خلال أن يصبح أكثر استباقي، وأكثر تمكينًا، وأكثر تعلمًا وثرًا في الموارد الإنسان" (جيرار روبيرت ٤٠). ومع ذلك، لا يمكن فرض حالة ذهنية، وهي ضرورية

قبول أن النهج هو جزء من منظور متوسط أو طويل الأجل من خلال هذا المسار يتضح من النهج المحدد لمركز المستشفى جامعة نيس، سنرى أن GPEC لا يزال متخلفًا في المستشفيات، ويمكننا أن نتساءل عن العوامل الكامنة وراء هذا الفشل النسبي. أخيرًا، هو سيكون من المناسب أن نتساءل عما يمكن أن يشجع المستشفيات اليوم.

٠٢- MAHOUI Karim، Le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel : Cas des entreprises de la wilaya de Bejaïa، Université Abderrahmane MIRA-Bejaia. Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion. Mémoire de fin d'études،Préparé pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Économiques،2017/2018.

الهدف من هذا البحث هو إظهار العلاقة بين الابتكار وميزة تنافسية ودراسة كيفية تمكين الابتكار للأعمال اكتساب ميزة تنافسية.

اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على شركات ولاية بجاية من خلال أسلوب الإدارة وجها لوجه أن يكون مختلف إجابات متعلقة بموضوعنا. نتائج المسح التي وجدت في الميدان تظهر أن الشركات التي شملها الاستطلاع ممارسة خصوصيات من حيث الابتكار، لأنها تندمج في الوضع التنافسي للشركات الصناعية في الواقع، يمكننا أن نقرأ في النتائج التي من حيث ممارسة الابتكار، مستوى الأهمية الممنوحة داخل الشركات من حيث المنتج وعملية الابتكار عالية مع مراعاة مساهمة عملية التعلم لتحسين إجراءات العمل وإتقانها تشغيل معداتهم، وخاصة في الشركات الكبيرة مثل سوفيتال وIFRI من أجل الحصول على ميزة تنافسية ودمج أسواق جديدة نحن دعونا نؤكد فرضيتنا الأولى.

الابتكار مهم جدا في المواقع التنافسية فيمن خلال الاستثمارات في البحث والتطوير التي تؤكد الفرضية، الاستحواذ على الدراية والتقنيات الجديدة يمكن أن تبني ميزة للشركة. المنتج وعملية الابتكار تحتل مكانة مهمة في

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

استراتيجية التمايز، تنمو الأعمال اليومية وتسعى إلى التنوع ضمان ميزة تنافسية تشير إلى تأكيد الفرضية. بناءً على تحقيقنا، تمكنا من تأكيد افتراضاتنا، الشركات زيادة استثماراتهم في الابتكار لتعزيز الميزة التنافسية. واجهنا عدة عقبات أثناء التحقيق، العينة ليست كذلك مثل، هناك نقص في الوقت والوسائل لجعل الملاحظة، مشكلة السرية التي تدفع الشركات لإعطاء المعلومات محدودة وعدد الشركات التي شملها الاستطلاع ليست كافية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية

الجدول رقم (٣): تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة سمية قداش	توافقت الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في التطرق كلا الدراستين إلى موضوع GPEC وإهمال المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية. حيث اهتمتا بتقديم إطار نظري للمتغير المستقل. كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص الجانب النظري واعتماد على أداة الاستبيان.	تمثلت أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والمقارنة في كون أن هذه الأخيرة تطرقت إلى تأثير تسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي كما تم التركيز على مؤشرات محددة لتحسين وتقييم أدائها التسويقي بمؤسسة الهاتف النقال في الجزائر ٢٠١٥ أما دراستنا الحالية خصت مؤسسة ALFA PIPE بغرداية ٢٠١٩-٢٠٢٠
الدراسة الحالية مع دراسة عبد المالك مهري وعياض شريف	توافقت الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في كونها تطرقا إلى دراسة المتغير المستقل وتعريف به وبيان دوره والأهمية التي يكتسبها في المؤسسة، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.	اهتمت دراستنا الحالية بدراسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية حيث أهملت الدراسة المقارنة للمتغير التابع لدراسة الحالية. حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان في جمع المعلومات من مؤسسة محل الدراسة.
الدراسة الحالية مع دراسة موساي زهية	توافقت الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في كونها تطرقا إلى دراسة متغيرين المستقل والمتغير التابع، كما هدفتنا إلى تعريف بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وميزة التنافسية. تم اعتماد أداة الاستبيان.	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في مكان الدراسة حيث اعتمدت على مكتب الاستشاري للتسيير الاستراتيجي ومؤسسات أخرى، كما اختصت الدراسة المقارنة على رأس مال فكري كميزة أما دراستنا لم تخصص.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية
والدراسات السابقة

الدراسة الحالية مع عابد خديجة	توافقت الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في كونهما تطرقا إلى التسيير التنبئي، كما هدفنا إلى تحديد احتياجات المختلفة للمواد البشرية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.	اختلفت الدراسة الحالية على الدراسة المقارنة في مكان وزمن الدراسة حيث كانت خاصة بدراسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية في ٢٠١٦ أما الدراسة الحالية على المؤسسة الصناعية ٢٠٢٠.
الدراسة الحالية مع دراسة منصور عبد القادر منصور، صابرين محمد أبو شايش	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص دراسة الميزة التنافسية حيث أهملت المتغير المستقل للدراسة الحالية حيث سعت كلا الدراستين إلى دراسة دور التغيرات المستقلة في تحقيق الميزة التنافسية، وظفتنا المنهج الوصفي التحليلي لتفسير المشكلة واستخدام أداة الاستبيان.	اهتمت دراستنا الحالية بدراسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية أما الدراسة المقارنة ركزت على متطلبات الشفافية الإدارية ودورها تحقيق الميزة التنافسية، كما اختلفنا في الحدود المكانية في كون الدراسة المقارنة كان محل دراستها مؤسسات إدارية (جامعة الأقصى بغزة وجامعة فلسطين).

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية

الجدول رقم (٤): يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات بلغة الأجنبية من خلال الجدول التالي:

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
MAHOUI Karim	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص دراسة الميزة التنافسية، حيث سعت كلا الدراستين إلى دراسة دور التغيرات المستقلة في تحقيق الميزة التنافسية استخدام أداة الاستبيان.	اهتمت دراستنا الحالية بدراسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية حيث أهملت الدراسة المقارنة للمتغير المستقل للدراسة الحالية. دراسة حالة الشركات في ولاية بجاية، سنة ٢٠١٧/٢٠١٨.
الدراسة الحالية مع دراسة MARC LECARDEZ	توافقت الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في التطرق كلا الدراستين إلى موضوع GPEC واعتماد على أداة المقابلة.	اهتمت دراستنا الحالية بدراسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أهملت الدراسة المقارنة للمتغير التابع لدراسة الحالية كما

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية والدراسات السابقة

اختلفتا في الحدود المكانية في كون الدراسة المقارنة كان محل دراستها بداية تجرية في مستشفى جامعة نيس الوطني للمدرسة الوطنية للصحة العامة، مدير ذاكرة عالية للمستشفى، ترقية ١٩٩٨-٢٠٠٠		
--	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين

أجريت هذه الدراسات السابقة خلال فترات زمنية مختلفة في بيئات مختلفة بعضها بلغة عربية وأخرى أجنبية، وتنوعت هذه الدراسات بين دراستين بلغة أجنبية وستة دراسات بلغة عربية، حيث اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبانة، كما تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسات، حيث تختلف الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ALFA PIPI بغرداية

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الدراسات لأسلوب الوصفي كما استخدمنا الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات.

- ما يميّز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة هي استخدامنا لأبعاد التسيير التقديري التي لم يتم تناولها في الدراسات السابقة، ومكان الدراسة الميدانية كذلك، فدراستنا قمتنا بها في مؤسسة ALFA PIPI بغرداية رأينا أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- قلة الدراسات على حسب علمنا خصوصا المحلية والأخص العربية التي تناولت التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والتي تناولت الميزة التنافسية.

- كما تعتبر هذه الدراسة هي الأولى على مستوى ولاية غرداية التي تناولت هذا الموضوع وفي إحدى مؤسسات القطاع العمومي لإثراء المكتبة الجامعية.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الأسس النظرية للموضوع من خلال عرض أهم المفاهيم التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتمثلة في التسيير التقديري لوظائف والكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية إضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

استخلصنا ان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو عملية للتقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الحاجة أو الضرورة لذلك .

وعليه فإن هذا الأخير له دور كبير في بقاء واستمرارية المؤسسة كما يخلق لها ميزة تنافسية يقصد بها تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة. ويعتبر "بورتير" من المفكرين الذين تطرقوا للميزة التنافسية بشكل موسع، حيث قدم مجموعة من الاستراتيجيات والتي تمكن من خلالها وتمثل سلسلة القيم والقوى التنافسية الخمسة والاستراتيجيات التنافسية الشاملة. اهتمت دراستنا بالتطرق إلى أنواع وأبعاد وأهم المصادر للميزة التنافسية.

استخلصنا أن تحقيق الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالمتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية كذلك.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مجموعة من الدراسات سابقة منها المحلية، العربية والأجنبية والتي تناولت أغلبها جوانب مشابهة لموضوع الدراسة، وفي الأخير مقارنة الدراسات السابقة بالموضوع محل الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

هذه الدراسة تسلط الضوء على واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بنورة (غرداية)، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

ويحتوي هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والطريقة المتبعة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة

تعتبر شركة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلي وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وستنطرق في المطلب التالي إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة ١٩٧٤م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت ١٠ سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحددها فيما يلي:

- ٠٥ نوفمبر ١٩٨٣م تم إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم ١٦ بتاريخ ٠٨ نوفمبر ١٩٨٣م بمرسوم ٦٢٧/٨٣.
- في سنة ١٩٨٦م، تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
- وفي سنة ١٩٨٩م انقسمت إلى وحدتين هما:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي ٣٩٠ عاملا.
- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي ٣٥٠ عاملا.
- وفي سنة ١٩٩١م تم ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".
- وفي سنة ١٩٩٢م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتحسين في جودة المنتجات.
- ما بين ١٩٩٤-١٩٩٧م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها.
- وفي ٠٨ فيفري ١٩٩٨م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية ٢٠٠٠م.

- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي ٩١٥ عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتقنيين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصعيد المحلي.

- أما على الصعيد الدولي تلعب دورًا فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".

- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثاً: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
 - الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
 - محاولة كسب مستثمرين أجنبين من خلال التعريف بالمؤسسة.
 - تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سوناطراك، سونلغاز، البناء، الري".
 - إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
 - المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
 - تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً في الوقت المناسب.
 - توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجنبين.
 - التخفيض من ديون المؤسسة.
 - تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
 - تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
 - تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.
- ١- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية ١٠٠٠٠٠ طن سنوياً، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين ٤٠٦ إلى ١٨٢٥ ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: ٧٠% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائماً لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات: "سوناطراك، سونلغاز، مديرية الري"، كما أنّنا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
- بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والزوايا.

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع المواع ذات الضّغط العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي ٢٠ طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "A.B.C. D" بمعدّل ٢٤/٢٤ ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيّام العطل والأعياد الدّينية والوطنية.
يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادّة الأولى "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتّلميح الإلكتروني الدّاخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتّغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الدّاخل والخارج.

- أنابيب المياه تطلّى من الدّاخل ضدّ الصدأ.

٢ - المتعاملون مع المؤسسة:

أ) العملاء:

العمل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتلّ المرتبة الأولى بنسبة ٩٠ % هي المؤسسة الوطنية سوناطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونلغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "iso9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITUSH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

ب) الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادّة الأولى وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر، شروط الدّفع، وقت التّموين، كما أنّها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

ب) - ١ - الموردون الدّاخليون:

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشّراء منها ونجد من بينها:

- مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادّة الأولى.

- مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التّلميح.

- مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الرّيبوت والوقود.

- مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

- مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطّلاء.

ب) - ٢ - الموردون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.
- مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تموّن المؤسسة بالمواد الأولية.
- مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.
- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البولي تيلان).
- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

(ج) المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهمّ المنافسين، أنّ المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بمنافسيها في السوق.

(د) الوسطاء:

هم عناصر الرّبط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

(و) الحكومة:

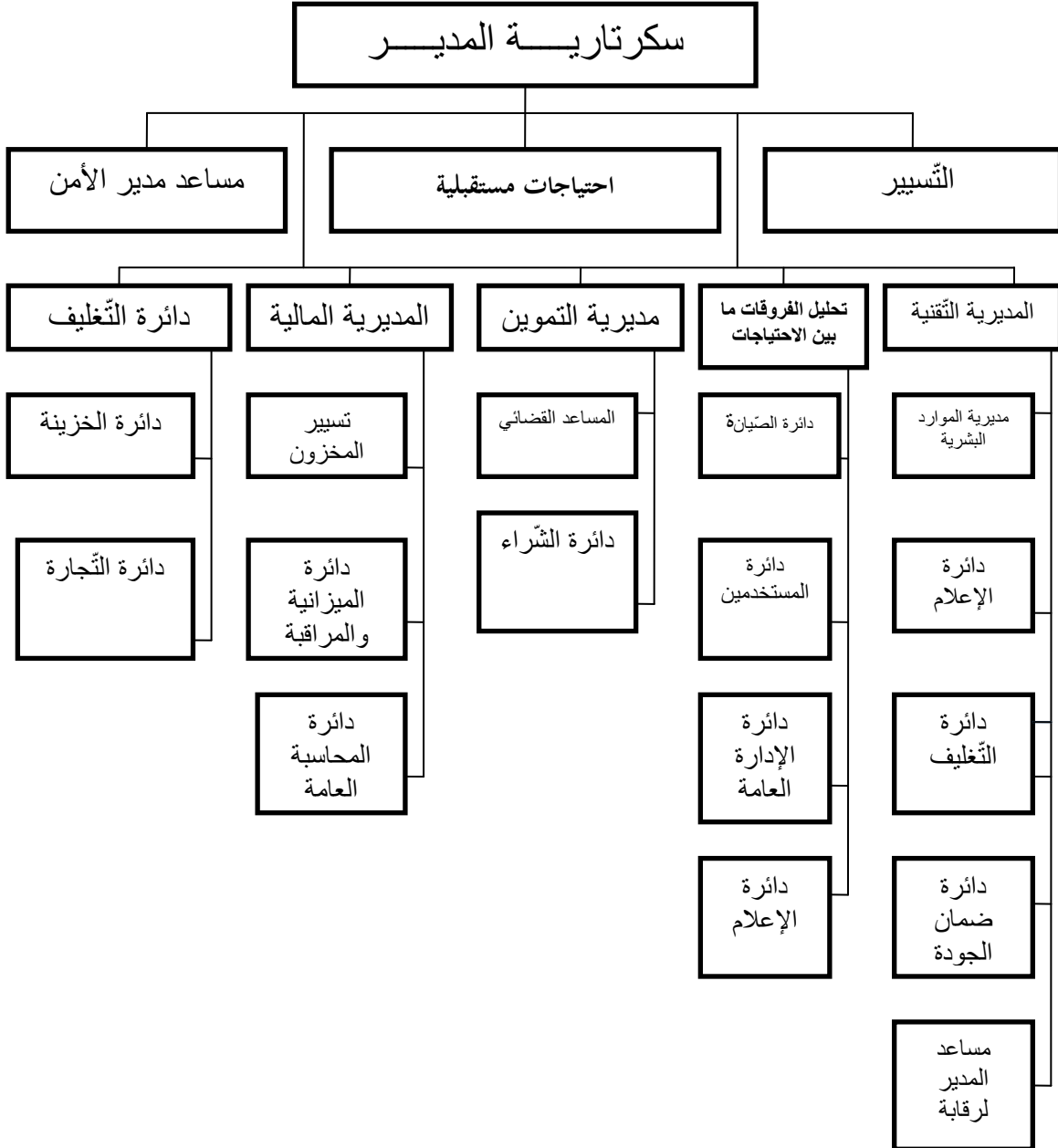
وهي المسؤولية عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الاستيراد والتصدير، كما أنّ الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (١١) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"

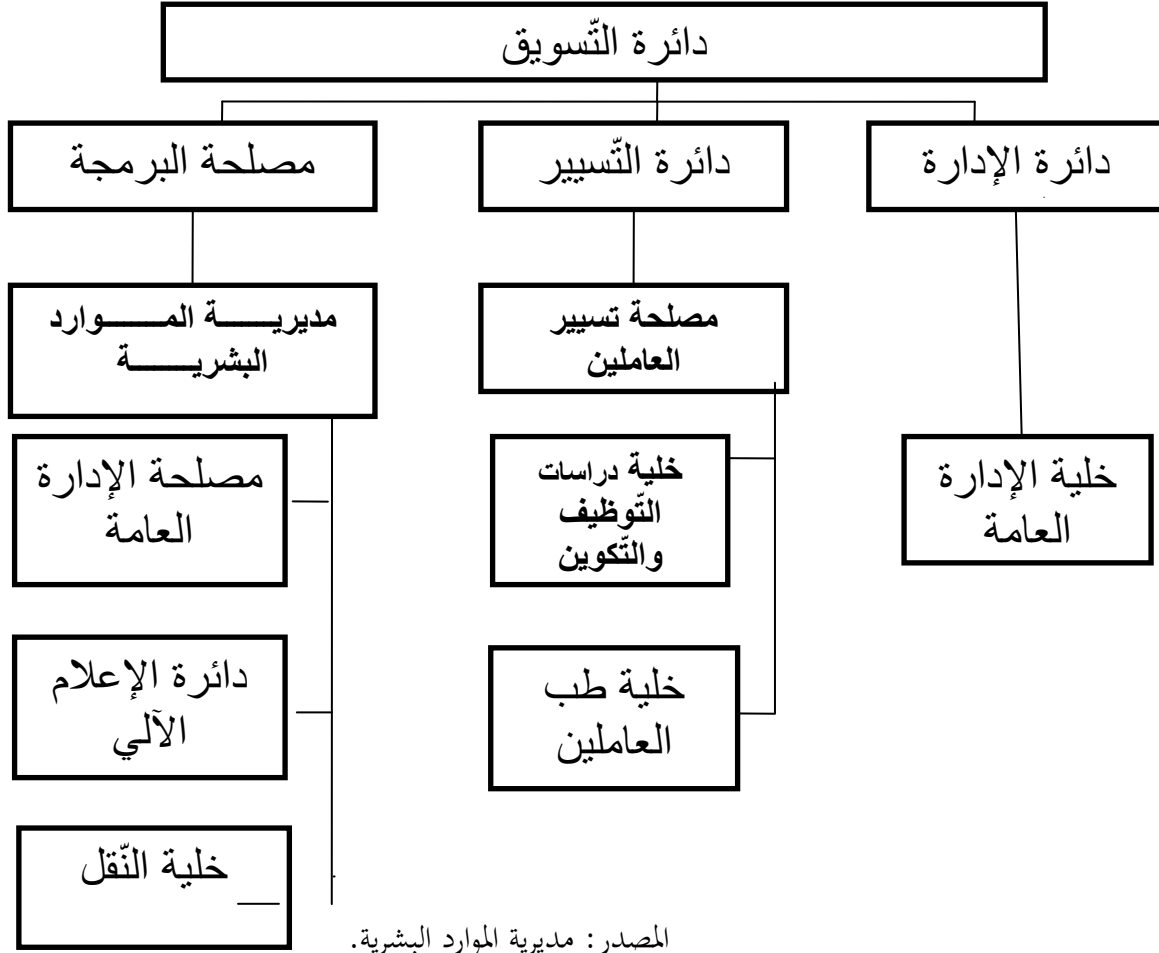


المصدر: مديرية الموارد البشرية

- ١- المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- ٢- السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- ٣- مساعد الأمن الصناعي: مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.
- ٤- مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الرّبط والتّسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
- ٥- المديرية: يوجد خمس مديريات وهي على التّوالي:
 - مديرية التّقنية: وتعدّ الرّكيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التّغليف، دائرة الصّيانة، مصلحة البرمجة.
 - مديرية الموارد البشرية: تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التّوظيف، والتّدريب، والتّأهيل، والتّحفيز، والتّرقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التّأمين الشّامل لهم، والوظيفة الاجتماعية اتّجاه الضّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التّسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضّح في الشّكل التّالي:

الشكل رقم [١٢]: الشكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA

"PIPE



- مصلحة تسيير العاملين: مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تعييب، إلخ... كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأول وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا: خلية دراسات التوظيف والتكوين، خلية طب العمل، خلية تسيير العاملين.

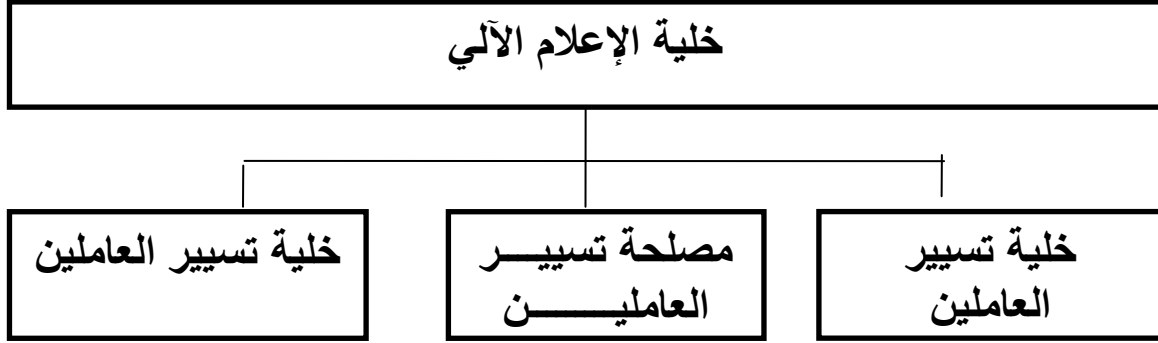
أ) خلية دراسات التوظيف والتكوين: تقوم هذه الخلية بدراسات ملفات التوظيف، فعندما يتقدم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكونة من عاملين بدراسة ملفه ومطابقة ذلك على احتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.

ب) خلية طب العمل: لهذه الخلية دور حساس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أول خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء

الفحوصات الطّبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمّال داخل المؤسسة والسّهر على سلامتهم، فهي مهمّة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها.

(ج) خلية تسيير العاملين: تتكوّن هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيرين، فهي تقوم بحساب أيام العمل وهذا لدفع الأجرة لكلّ عامل حسب الأيام التي عملها في المؤسسة، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لبّ المؤسسة والشّكل التالي يوضّح ذلك:

الشّكل رقم: [١٣] التّنظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة "ALFA PIPE"



المصدر: مصلحة تسيير العاملين.

- المديرية المالية: تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأنّ عملها حسّاس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتمّ بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التّصريحات من رقم العمّال لمعرفة الضّرائب واجبة الدّفع، كما تهتمّ بإعداد مختلف الدّفاتر والسّجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها ، وهذا كلّه بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامّة للمؤسسة ومتابعة سير النّشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.
- المديرية التّجارية: تعتبر همزة وصل بين الشّركة والزبائن حيث تقوم بتلقّي كافّة الطّلبات والعروض المقدّمة لدراستها، كما تهتمّ بكلّ الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطّلبات، وتضم: دائرة التّجارة، دائرة التّسويق.
- مديريةة التّموين: تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورّد، فيقوم بإعداد برنامج التّموين إمّا عن طريق جلب الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من الدّاخل أو عن طريق الاستيراد، إضافة إلى حرصها على التّخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من موادّ أولية ولوازم بالكمّيّة المطلوبة وأقلّ سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشّراء، دائرة تسيير المخزون.

المطلب الرابع: الطريقة المتبعة

يتضمن هذا المطلب التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات، ALFA PIPE مؤسسة اقتصادية ربحية، وقد تم توزيع ٤٠ استبيان على عينة الدراسة بطريقة عشوائية عن طريق التسليم المباشر للمستجوبة لشرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغموض الذي قد يكتنفها، وتم استرداد ٣٥ استبيان منها ٣ ملغاة لعدم إجابة المستجوبة على كامل الأسئلة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة أو عينة الدراسة ٣٢ استبيان.

الجدول رقم (٥): التوزيع التكراري للاستبيانات

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
١٠٠%	40	عدد الاستثمارات الموزعة
١٢.٥%	٥	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
٧.٥%	03	عدد الاستثمارات الملغاة
٨٠%	32	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة .

١. بيانات الدراسة: لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتمثل فيما يلي:

بيانات ثانوية: وهي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وأدوات القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية.

✓ بيانات أولية: وتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، طرحت على عينة عشوائية من الموظفين وموظفات مؤسسة ALFA PIPE

٢. أدوات جمع البيانات.

قمنا بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات، وقد تم تصميمه بناءً على الدراسات السابقة في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي. وقد تم إعداده على النحو التالي:

✓ إعداد استبيان أولي من أجل تجميع المعلومات؛

✓ عرض الاستبيان على المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمته لتجميع البيانات؛

✓ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحت المشرفة؛

✓ تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

✓ الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم (٠٢)؛

٣. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم وتعريفه هدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. حيث قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي

وأن هدفها تبيان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودورها على الميزة التنافسية. وكذا تبيان إن كانت هناك علاقة ذات دلالة معنوية للخصائص الشخصية في توليها هاته المناصب كما تمت الإشارة إلى أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتمثل أقسام الاستبيان كالتالي:

✓ القسم الأول: يتضمن متغيرات متعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

✓ القسم الثاني: يتضمن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الميزة التنافسية

الجدول رقم (٦): أبعاد محور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

عدد الفقرات	أبعاد المحور	الرقم	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
٠٤	تحديد الاحتياجات الكمية	٠١	
٠٤	تحديد الاحتياجات النوعية	٠٢	
٠٥	تكوين الكفاءات	٠٣	
٠٦	توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات	٠٤	
١٩	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكاترت" الخماسي LikertScale، لتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (٧): أهمية بنود الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة
١	٢	٣	٤	٥	

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولقياس اتجاه الآراء وتفسير البيانات نعتمد على مستوى الأثر للمتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفئة أولاً ومنتم قسمتها على عدد المستويات وذلك كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى طول للفئة} - \text{أدنى طول للفئة (في المقياس الخماسي)}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

فيصح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٨): مستوى الأثر للمتوسطات الحسابية

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	من ١ إلى ٢.٣٣
متوسط	من ٢.٣٤ إلى ٣.٦٦
مرتفع	من ٣.٦٧ إلى ٥

المصدر: من إعداد الطالبتين

٤. متغيرات الدراسة

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تضمنت هذه الأخيرة متغيرات وحيدة المتمثلة في المحددات التنظيمية بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

- ❖ المتغير المستقل: يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- ❖ المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية.

المطلب الخامس: الأدوات والإجراءات المتبعة .

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة.

١. صدق الاستبيان:

قامت الطالبتين بالتأكد من الصدق الظاهر لفقرات الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين ؛ تألفت من أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من جامعات مختلفة و متخصص في التحليل الإحصائي للبيانات بواسطة برنامج SPSS ٢٢ من جامعة غرداية بالإضافة إلى الأستاذة المشرفة . كما هو موضح في الملحق رقم (٠٣) بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي مما يجعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية ، كما قامت الطالبتان بالاستعانة بالدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الموضوع.

وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة. كما حرصنا على أن يتم ملاءمة الاستبيان في حضورها لتوضيح ما صعب فهمه. الأمر الذي يزيد من الاطمئنان إلى صحة النتائج المتوصل إليها.

٢. ثبات الاستبيان:

من أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ، والذي يأخذ قيما بين (٠ - ١) فإذا لم يكن

هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي ٠، وعلى العكس فإذا كان هناك ثبات قوي أو تام فإن قيمة المعامل تقترب أو تساوي ١،

وفي دراستنا بعد إجراء اختبار ألفا كرو نباخ كانت النتائج كما يلي: الملحق رقم (٠٤)

جدول رقم (٩): قيم ألفا كرو نباخ للاستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
التسيير التقديري لوظائف والكفاءات	١٩	٠.٨٣٨
الميزة التنافسية	١٢	٠.٨٥١
المجموع	٣١	٠.٨٧٦

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

تدل قيمة ألفا كرومباخ الموضحة في الجدول أعلاه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال (٠.٨٧٦) والذي يقترب إلى ١، وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٣. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

يكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور على حدي، كما هو موضح في الجدول التالي: أنظر الملحق رقم (٠٥)

الجدول رقم (١٠): معامل الارتباط

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
التسيير التقديري لوظائف والكفاءات	*٠.٣٩٥	٠.٠٢٥
الميزة التنافسية	*٠.٣٩٥	٠.٠٢٥
الاستبيان ككل	**٠.٨٨٦	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول معاملات الارتباط مع المحورين والتي تراوحت ما بين ٠.٣٩٥* ارتباط متوسط ومع الاستبيان ككل ٠.٨٨٦** ارتباط عالي، عند مستوى الدلالة لكل الأبعاد أقل من 0.05، إذن فمعاملات الارتباط الموضحة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

تم استخدام كل من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) Statistical Package For the Social Sciences: وبرنامج إكسال ٢٠١٠، ولقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وهي:

✓ معامل ألفا كرونباخ 's Alpha Cronbach' لقياس الثبات؛

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان؛

✓ النسب المئوية والتكرارات للخصائص الشخصية للعينة؛

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الأثر؛

اختبار Kolmogorov- Smirnov) à 1 échantillon لمعرفة طبيعة توزيع المتغير الكمي لمتغيرات الدراسة؛

✓ اختبار Ttest لعينتين مستقلتين؛

✓ اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) : لاختبار وجود الاختلافات

الإحصائية من عدمها؛

اختبار LSD (Least Significate Difference) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج:

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزها الاستبيان، من خلال تحليل آراء الموظفين في الإدارة الوسطى والتنفيذية حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات التي لها دور في الميزة التنافسية.

يضم هذا المبحث مطلبين، الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني يتعلق باختبار الفرضيات ومناقشتها للوصول إلى استنتاجات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذه المطلب سيتم عرض ووصف عينة الدراسة بتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية.

١. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (١١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

متغيرات الدراسة حسب الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٣٠	93.8%
أنثى	٠٢	6.3%
المجموع	٣٢	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ ان الجدول يظهر ان نسبة الذكور حيث بلغت 93.8% أكبر من نسبة أناث حيث بلغت 6.3% لان المؤسسة ذات طابع أشغال شاقة تتطلب قدرات بدنية عالية.

٢. خصائص عينة الدراسة حسب العمر: يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٢): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	٠	٠
من ٢٠ - ٢٩ سنة	٧	٢١.٩
من ٣٠ - ٣٩ سنة	١٤	٤٣.٨
من ٤٠ - ٤٩ سنة	٩	٢٨.١
أكثر من ٥٠ سنة	٢	٦.٣

١٠٠	٣٢	المجموع	
-----	----	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss

الجدول يظهر أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة (٣٠ - ٣٩) بنسبة ٤٣.٨% ثم الفئة الرابعة (٤٠ - ٤٩) بنسبة ٢٨.١% ثم الثانية الفئة (٢٩ - ٢٠) بنسبة ٢١.٩% ثم الفئة الخامسة أكثر من ٥٥ سنة بنسبة ٦.٣%، ومنه يمكن القول أن معظم موظفين عينة الدراسة بالمؤسسة يفوق سنهم ٣٠ سنة وأغلبهم من فئة الشباب هذا يعني أن هذه النتيجة تنسجم مع طبيعة أفراد المجتمع الجزائري كونه مجتمع فتي، وأن هذه الفئة العمرية هي الأكثر إقبالا وقبولا في عمليات التوظيف وذلك لسهولة شروط التوظيف بالنسبة للرجال . وأنها الفئة الأكثر حيوية ونشاط وعي مما قد ينعكس على حسن الأداء. والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر.

٣. خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: وتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٤): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	
٦.٣%	٢	بكالوريا	المؤهل العلمي
٦٢.٥%	٢٠	جامعي	
١٨.٨%	٦	دراسات عليا	
١٢.٥%	٤	مؤهلات أخرى	
١٠٠	٣٢	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أغلبية الموظفين من عينة الدراسة مستوى جامعي بنسبة ٦٢.٥%، ومستوى دراسات عليا بنسبة ١٨.٨% الأمر الذي يساعد على إبراز مستوى المؤهل العلمي حيث المؤسسة طبقت سياسة التوظيف الخارجي الجامعات على وجه الخصوص وأصحاب الدراسات العليا قصد ارتقاء بالمستوى الأداء المؤسسة في الاقتصاد مما يساهم في تطوير الميزة التنافسية لدى المؤسسة.

٤. خصائص عينة الدراسة حسب عدد الاقدمية: تبرز من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (١٤): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الاقدمية
١٨.٧٥	٦	اقل من ٥ سنوات	
٢٨.١	٩	من ١٠-٥ سنوات	
١٨.٧٥	٦	من ١٠ الى ١٥ سنة	
٣٤.٤	١١	أكثر من ١٥ سنة	
١٠٠	٣٢	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب عدد السنوات أقدمية حيث يجب نسبة ٣٤.٤ % خبرتهم أكثر من ١٥ سنة ونسبة ٢٨.١ % خبرتهم ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات وأما نسبة ١٨.٧٥ % الذين خبرتهم محصورة بين ٥ سنوات وأقل و ١٥ سنة يمكن ان نستنتج أن أغلبهم من توظيفهم في الفترة تأسيسية لا يفتقرون لأقدمية ومنه زيادة في رصيدهم وخبرتهم العلمية.

قامت الطالبتان في هذا الجزء على اختبار فرضيات الدراسة واختبار مدى قبولها ورفضها من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار F التباين، وقبل ذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي وذلك كما يلي:

١. اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض التحقق من التوزيع الطبيعي لنتائج الدراسة الحالية تم إجراء اختبار (Kolmogorov- Smirnov) حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة أكبر من ٠.٠٠٥.

قمنا باستخدام اختبار كولموجروف - سمر نوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا كونه ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث سنقوم بتحديد النظرية الصفرية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٦): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المتغير	قيمة Z	Sig	النتيجة
١	التسير التقديري للوظائف و للكفاءات	٠.٦٠٦	٠.٨٥٦	توزيع طبيعي
٢	الميزة التنافسية	٠.٨٦٥	٠.٤٤٢	توزيع طبيعي
٣	الاستبيان	٠.٨٥٥	٠.٤٥٨	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٦) أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أكبر من $Sig > 0.05$ ، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

يؤكد اختبار Z de Kolmogorov-Smirnov أن محوري الدراسة يخضعان للتوزيع الطبيعي، إذ بلغت إحصائية الاختبار لديهما: ٠.٦٠٦ و ٠.٨٥٥ على التوالي عند مستوى ٠.٨٥٦ و ٠.٤٥٨ وهي مستويات أكبر من مستوى المعنوية ٠.٠٥ وهذا يؤكد خضوع محوري الدراسة للتوزيع الطبيعي، ما يمكننا من استخدام الاختبارات العلمية.

نتائج الفقرات الاستبيان:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
١	يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية .	٣.٨٤	٠.٦٢	موافق
٢	يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إلغائها .	٣.٢٨	٠.٦٨	محايد
٣	يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إنشائها	٣.٥٩	٠.٦٦	موافق
٤	يتم على المدى المتوسط تحديد عدد ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف التي سيتم إنشائها .	٣.٦٥	٠.٧٨	موافق
٥	يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية	٣.٦٥	٠.٧٨	موافق
البعد الأول: تحديد الاحتياجات الكمية				
٦	يتم اختيار العاملين وتوظيفهم بطريقة علمية ودون محسوبية	٣.٢٥	٠.٨٤	محايد
٧	تحرص المؤسسة على جلب الكفاءات من الخارج لنقل الخبرة	٣.٠٩	١.٠٨	محايد
٨	تحرص المؤسسة على كشف جوانب الضعف في أداء العاملين وتقوم بمعالجتها	٣.٦٨	٠.٧٨	موافق
٩	تعتبر المؤسسة تطوير الكفاءات والمحافظة عليها من أهم استراتيجياتها .	٣.٩٦	٠.٨٢	موافق
البعد الثاني: الاحتياجات النوعية				
١٠	تقوم المؤسسة بتكوين الأفراد العاملين لديها، وتطور معارفهم العملية والعلمية	٤.٢٥	٠.٦٢	موافق بشدة
١١	تخضع الكفاءات في المؤسسة إلى تكوين نوعي.	٤.١٨	٠.٥٣	موافق
١٢	لا يمس التكوين في مؤسستكم جميع العاملين.	٣.٢٥	١.١٦	محايد
١٣	ساعدك التكوين في تنمية مهاراتك وتطويرها.	٤.٣٤	٠.٧٠	موافق بشدة
١٤	تم تحديد برامج لرفع مستوى الكفاءة البشرية.	٤.١٥	٠.٧٦	موافق
البعد الثالث: تكوين الكفاءة				
١٥	يملك كل عامل بطاقة وصف تحدد مهامه ومسؤولياته .	٣.٩٠	٠.٨١	موافق
١٦	تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف بصفة دورية .	٣.٤٣	٠.٧١	موافق

١٧	تمتلك المؤسسة مؤشرات محددة لتقييم أداء الكفاءات البشرية	٣.٥٣	٠.٨٧	موافق
١٨	ساعد تقييم الكفاءات الحالية للمؤسسة على تنميتها وتطويرها	٣.٦٢	٠.٧٥	موافق
١٩	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة، فهي تسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التكوين.	٣.٧٨	٠.٧٠	موافق
٢٠	يسمح تصميم الوظائف للإدارة بمراجعة المهارات المطلوبة لكل وظيفة من خلال التكوين	٣.٧٥	٠.٧٦	موافق
البعد الرابع: توصيف الوظائف وتقييم الكفاءة				
المحور الأول: التسيير التقدير للوظائف والكفاءات				
		٣.٦٩	٠.٧٥	موافق

المحور الأول: الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسيير التقدير للوظائف والكفاءات

البعد الأول: تحديد احتياجات الكمية.

يتبين من خلال الجدول:

ان افراد العينة تتفق على وجود التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتم في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لمحور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ككل والذي بلغ (٣.٦٩) وانحراف (٠.٧٥) معياري كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، وذلك حسب اراء عينة الدراسة. على العموم نستطيع ترتيب اجابات افراد عينة الدراسة ترتيبا تنازليا (من الاكبر الى الاصغر) وفقا لدرجة الاستجابة وهذا حسب اقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار ايهما اقل انحراف معياري الذي يبين لنا اقل تشتت ممكن كما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور تحديد الاحتياجات الكمية (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٨) ويعتبر في المرتبة الثالثة بين باقي المحاور و هذا يدل على ان اجابات الموظفين العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور حيث حصرت المتوسط الحسابي للفقرات هذا المحور بين (٣.٨٤) و(٣.٢٨) و هذا يدل على مستوى موافقة عالي.

- حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لهذا المحور الفقرة الاولى (يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية) بمتوسط (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٦٢) و هذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق اي ان الموظفين يقومون بتحديد الاحتياجات الكمية

- فيما اتى في المرتبة الثانية في هذا المحور الفقرة الرابعة (يتم على المدى المتوسط تحديد عدد ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف التي سيتم إنشائها) بمتوسط الحسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٨) و هذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق.

- اما المرتبة الثالثة فكانت الفقرة الثالثة (يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إنشائها) بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٦) و هذا يدل على ان اراء العينة كانت ضمن درجة موافق.

- اما المرتبة الرابعة هي الفقرة الثانية (يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إلغائها) بمتوسط حسابي (٣٠.٢٨) وانحراف (٠.٦٨) و هذا يدل على ان اراء العينة ضمن درجة محايد
- استنتجنا من خلال المقابلة أن عملية الاتصال بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات الكمية، حيث تسمح بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والكفاءات بشكل مرن وسلس، بالإضافة إلى ذلك مديرية الموارد البشرية هي الوحيدة في المؤسسة التي لديها اتصال مع جميع الوحدات او المديرينات والمصالح، وتتم عملية الاتصال من خلال وسائل حديثة تسمح بالاتصال الداخلي بين المصالح مثل البريد الالكتروني أو عن طريق الانترنت (عملية الاتصال سلكي داخلي) أو عن طريق المراسلات او الهاتف بشكل سلس و مرن.

البعد الثاني: تحديد الاحتياجات النوعية

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور تحديد الاحتياجات النوعية (٣٠.٤٩) مع انحراف معياري (٠.٨٨) ويعتبر في المرتبة الرابعة، بين باقي المحاور و هذا يدل على ان اجابات الموظفين العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور حيث حصرت المتوسط الحسابي للفقرات هذا المحور بين (٣٠.٩٦) و(٣٠.٦٨) و هذا يدل على مستوى موافقة عالي.
- اما اعلى متوسط حسابي لهذا المحور كانت للفقرة الرابعة (تعتبر المؤسسة تطوير الكفاءات والمحافظة عليها من أهم إستراتيجياتها) بمتوسط (٣٠.٩٦) وانحراف معياري (٠.٨٢)
- فيما تأتي في المرتبة الثانية في هذا المحور الفقرة الثالثة (تحرص المؤسسة على كشف جوانب الضعف في أداء العاملين وتقوم بمعالجتها) بمتوسط حسابي (٣٠.٦٨) وانحراف (٠.٧٨) و هذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق.
- اما المرتبة الثالثة في هذا المحور فكانت الفقرة الاولى (يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية) بمتوسط (٣٠.٢٥) وانحراف (٠.٨٤) و هذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة محايد.
- اما المرتبة الرابعة كانت ضمن الفقرة الثانية (تحرص المؤسسة على جلب الكفاءات من الخارج لنقل الخبرة بمتوسط (٣٠.٠٩) وانحراف معياري (١٠.٨) و هذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة محايد.
- توصلنا من خلال المقابلة انه سبق وان حدث زوال في وظائف معينة داخل المؤسسة وحلول وظائف أخرى جديدة مكائها فمثلا: بطاقية المناصب في المؤسسة تتم فيها مراجعة بين 3سنوات-4سنوات، وعلى أساسها ممكن إضافة وظائف جديدة على حسب التطور التكنولوجي ومحو وظائف قديمة، أيضا ممكن أن تتطلب العملية الانتاجية في مؤسسة ALFA PIPE100منصب، لكن بسبب التكنولوجيا الجديدة تنقلص الى 50 منصب مع التكوين.

البعد الثالث: تكوين الكفاءات.

توصلنا من خلال المقابلة ان المؤسسة محل الدراسة انه هناك تكوين لجميع المسؤولين، بحيث تساهم ادارة الموارد البشرية في خلق و تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة من خلال تكوين المورد البشري اي أن المورد البشري في حد ذاته هو ميزة تنافسية للمؤسسة لكن عندما يحظى بتسيير جيد وتكوين مستمر لكفاءاته بما يلائم متطلبات المؤسسة وهنا تظهر الحاجة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأنها ليست مجرد التزام قانوني لكنها كذلك مهمة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة خاصة على المدى المتوسط و هذا من اجل مساعدة المورد البشري على تنمية و تطوير مهاراته بما يناسب الوظيفة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتوصلنا من خلال نتائج الاستبيان:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور تكوين الكفاءات (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٥) و هذا يدل على اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق وهذا يدل على مستوى موافقة عالي.

- أما المتوسط الحسابي لهذا المحور انحصر بين (٤.٣٤) و (٤.١٥) يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق بشدة و هذا يدل على مستوى موافق عالي

جاءت الفقرة (ساعدك التكوين في تنمية مهاراتك وتطويرها) في المرتبة الاولى وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٠) وهذا يدل على إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق بشدة وهذا يدل على مستوى موافقة عالي.

- أما الفقرة الاولى (تقوم المؤسسة بتكوين الأفراد العاملين لديها، وتطور معارفهم العملية والعلمية). فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٦٢) ودالك بدرجة موافق بشدة و هذا يدل على مستوى موافقة عالي.

- أما الفقرة الثانية (تخضع الكفاءات في المؤسسة إلى تكوين نوعي) فجأت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف (٠.٥٣) و هذا يدل على درجة اجابة افراد العينة كانت بدرجة موافق.

ثم تأتي الفقرة الخامسة (تم تحديد برامج لرفع مستوى الكفاءات البشرية) في المرتبة الرابعة ودالك بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٧٦) بدرجة موافق.

- أما الفقرة الثالثة (لا يمس التكوين في مؤسستكم جميع العاملين) فكانت بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٣.٢٥) وانحراف معياري (١.١٦) بدرجة محايد.

البعد الخامس: توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٦٠) ويعتبر في المرتبة الثانية بين باقي المحاور و هذا يدل على ان اجابات الموظفين العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور حيث حصرت المتوسط الحسابي للفقرات هذا المحور بين (٣.٩٠) و(٣.٧٨) و هذا يدل على مستوى موافقة عالي.
- حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لهذا المحور الفقرة الاولى (يملك كل عامل بطاقة وصف تحدد مهامه ومسؤولياته) بمتوسط (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٩٠) و هذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق .
- فيما اتى في المرتبة الثانية في هذا المحور الفقرة الخامسة (معايير الأداء واضحة لكل وظيفة، فهي تسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التكوين.) بمتوسط الحسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٧٠٢) و هذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق.
- أما المرتبة الثالثة فكانت الفقرة السادسة (يسمح تصميم الوظائف للإدارة بمراجعة المهارات المطلوبة لكل وظيفة من خلال التكوين) بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٧٢) و هذا يدل على ان اراء العينة كانت ضمن درجة موافق.
- أما المرتبة الرابعة هي الفقرة الرابعة ذات الفقرة (ساعد تقييم الكفاءات الحالية للمؤسسة على تنميتها وتطويرها) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف (٠.٧٥) و هذا يدل على انا اراء العينة ضمن درجت موافق.
- أما المرتبة الخامسة لهذا المحور كانت للفقرة الثالثة (تمتلك المؤسسة مؤشرات محددة لتقييم أداء الكفاءات البشرية) بمتوسط (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٨٧).
- فيما اتى في المرتبة السادسة في هذا المحور الفقرة الثانية (تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف بصفة دورية) بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف (٠.٧١) و هذا يدل على ان إجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق.
- المحور الثاني: الميزة التنافسية: الجدول (١٧): المتوسطيات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
١ تعد سلع وخدمات مؤسستكم تنافسية في الأسواق.	٤.١٨	٠.٥٩	موافق
٢ تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائننا.	٤.٢٨	٠.٦٨	موافق بشدة
٣ تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	٤.٢١	٠.٦٥	موافق بشدة

٤	تستطيع المؤسسة الحصول على بيانات دقيقة عن المنافسين.	٣.٤٦	٠.٩٤	موافق
٥	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.	٤.٢٨	٠.٦٨	موافق بشدة
٦	مستوى تكلفة الخدمة أو المنتج في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.	٣.٢١	١.٠٣	محايد
٧	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها	٣.٦٢	٠.٩٧	موافق
٨	تمتلك منتجات أو خدمات المؤسسة مواصفات وميزات خاصة يصعب تقليدها من منافسين.	٣.٩٠	٠.٨٥	موافق
٩	الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة.	٣.٩٦	٠.٧٨	موافق
١٠	منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الأسواق العالمية	٤.٤٦	٠.٥٦	موافق بشدة
١١	يخضع العاملون إلى دورات تكوينية تمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم بدورها في تحسين جودة المنتجات	٤.٠٩	٠.٧٧	موافق
١٢	تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	٣.٧٨	٠.٧٥	موافق
١٣	المحور الميزة التنافسية	٣.٩٥	٠.٧٦	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٦) وذلك بدرجة موافق.
- تبين أكبر متوسط حسابي كان للفقرة العاشرة (منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الأسواق العالمية) (٤.٤٦) وانحراف معياري (٠.٥٦) وذلك بدرجة موافق بشدة و هذا يدل على دراجة موافقة عالي.
- أما المرتبة الثانية والثالثة فكانت في الفقرتين في الثانية والخامسة (تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائنها) (تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها) بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٦٨) وذلك بدرجة موافق بشدة.
- وجد في المرتبة الرابعة فكانت الفقرة الثالثة (تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.) بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٦٥) وذلك بدرجة موافق بشدة.

لاحظنا في المرتبة الخامسة فكانت الفقرة الاولى (تعد سلع وخدمات مؤسستكم تنافسية في الأسواق) بمتوسط الحسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٥٩) وذلك بدراسة موافق.

- توصلنا في المرتبة السادسة فكانت الفقرة الحادي عشر (يخضع العاملون إلى دورات تكوينية تمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم بدورها في تحسين جودة المنتجات) بمتوسط الحسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٧٧) ل ودالك بدراسة موافق.

- ظهر في المرتبة السابعة فكانت الفقرة التاسعة (الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة) بمتوسط الحسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٧٨) ل ودالك بدراسة موافق.

- اتضح في المرتبة الثامنة فكانت الفقرة الثامنة (تمتلك منتجات أو خدمات المؤسسة مواصفات وميزات خاصة يصعب تقليدها من منافسين) بمتوسط الحسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٨٥) ل ودالك بدراسة موافق.

- تبين في المرتبة التاسعة فقد جاءت الفقرة (تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات) بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٧٥) بدرجة موافق وذلك حسب اتجاهات اراء افراد العينة..

- وقد جاءت الفقرة (تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٩٤) وذلك بدرجة موافق.

- اما المرتبة الحادي عشر فقد جاءت للعبارة (مستوى تكلفة الخدمة أو المنتج في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها) بمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (١.٠٣) ودالك بدرجة محايد.

وقد جاءت العبارة (تستطيع المؤسسة الحصول على بيانات دقيقة عن المنافسين) بالرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٩٤) وذلك بدرجة موافق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا الفرع إلى اختبار الفرضية وعرض نتائج بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي توصلت إليها الطالبتان من خلال الاستبيان باستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر.

الفرضية الرئيسية:

يملك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة **ALFA**

PIPE غرداية.

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

١. اختبار الفرضية الاولى ومناقشتها

الفرضية الاولى: للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها

H₀ : لا يوجد للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها

H₁ : يوجد للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها

من خلال الإطار النظري يعد تسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة مفتاح التحكم. في المستقبل وتمازجه على مستوى الوظيفة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمة الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجيات خاصة بها، بتقدير التطورات التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية تستنتج الفارق وتقترب بعد ذلك مختلف الإجراءات التعديلية التي تراها كفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات.

ومن خلال نتائج الاستبيان بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعدها تحديد الاحتياجات الكمية (3.59) وانحراف معياري (0.68)

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بعد تحديد الاحتياجات النوعية (3.49) مع انحراف معياري (0.88) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بعد تكوين الكفاءات (4.03) وانحراف معياري (0.75) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعدها توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات (3.66) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن اجابات افراد العينة كانت بدرجة موافق.

وبلغ المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.75) للمحور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بدرجة موافق.

عند مستوى $p=0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول: يوجد للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها

الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

H₀ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية 0.05 لتحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

H₁ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية 0.05 لتحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

الجدول رقم (١٨): نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة تحديد الكمية من الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة t	الانحراف	المتوسط الحسابي	تحديد
Sig	Ddt	المحسوبة	المعياري		الاحتياجات
0.00	31	36.988	0.68	3.59	الكمية

من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (١٨) ان المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.68) بلغت قيمة $t=36.988$ عند مستوى $p=0.000$ ، وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول: (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية 0.05 لتحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية)

الفرضية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية 0.05 لتحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية 0.05 لتحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

الجدول رقم (١٩): نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة للاحتياجات النوعية من الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	تحديد
Sig	ddt				الاحتياجات
0.00	31	29.157	0.88	3.49	النوعية

من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

ومنه نلاحظ من خلال الجدول رقم (١٩) ان المتوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (0.88) وبلغت قيمة $t=29.157$ عند مستوى $p=0.000$ ، وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية 0.05 لتحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتكوين الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتكوين الكفاءات على الميزة التنافسية في المؤسسة.

H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتكوين الكفاءات على الميزة التنافسية في المؤسسة.

الميزة التنافسية في المؤسسة.

الجدول رقم (٢٠): يوضح نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة تكوين

الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

تكوين الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية ddt	مستوى المعنوية Sig
	4.03	0.75	49.219	31	0.00

من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٢٠) ان المتوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري (0.75) وبلغت قيمة $t=49.219$ عند مستوى $p=0.000$ ، وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتكوين الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية."

الفرضية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتوصيف الوظائف وتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتوصيف الوظائف وتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتوصيف الوظائف وتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

الجدول رقم (٢١): يوضح نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجة الاجابة عن مساهمة توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية ddt	مستوى المعنوية Sig
	3.66	0.76	35.562	31	0.00

من اعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

ومنه نلاحظ من خلال الجدول رقم (٢١) بان المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.76) وبلغت قيمة $t=35.562$ عند مستوى $p=0.000$ ، وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. أي نرفض الفرض

الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقولتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتوصيف الوظائف وتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمؤولين المستجوبين تعزى الى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة لآنايب ALFA PIPE غرداية

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزى الى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية في مؤسسة

H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزى الى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الميزة التنافسية في مؤسسة

١. متغيرات الشخصية:

الجدول رقم (٢٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات

المحددات التنظيمية حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية	المتوسط الحسابي		المتغير
			أنثى	ذكر	
٠.٩٨٧	٠.٠٠٠	١١.٣٣	١١٥	١١٤	متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

ولمعرفة مصدر هذا الاختلاف تم استعمال اختبار (Least Significant Difference) LSD

للمقارنات البعدين بين المتوسطات الحسابية وكانت النتائج كما يلي:

٢ _ محددات التنظيمية حسب متغير العمر

الجدول رقم (٢٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير العمر

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية	المتوسطات			المتغير
			من ٤٠ إلى ٤٩	من ٣٠ إلى ٣٩	من ٢٠ إلى ٢٩	
٠.٨٥١	٠.٢٦٤	٢٨	٣٤	١٢٩		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

٢. المتغيرات التنظيمية:

١. حسب متغير المؤهل

الجدول رقم (٢٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات المحددات التنظيمية حسب متغير المؤهل.

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية				المتغير
			دراسات عليا	جامعي	ثانوي فأقل	
٠.٢٦٥	١.٣٩٤	٢٨	١١٥	١٦١	٠	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

٢. حسب الأقدمية

الجدول رقم (٢٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات

١. المحددات التنظيمية حسب الاقدمية

مستوى الدلالة Sig	قيمة f	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			المتغير
			أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠	أكثر من ١٥ سنة	
٠.٢٢٣	١.٥٣٥	٣١	١١٣	١٧٦	٠	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ أن:

المتغيرات الشخصية: الجنس والعمر حيث بلغ Sig الخاص بمتغير الجنس ٠.٩٨٧ والعمر ٠.٨٥١ أكبر من دلالة إحصائية ٠.٠٥.

المتغيرات التنظيمية "المؤهل والأقدمية: حست بلغ Sig بالمتغير المؤهل ٠.٢٦٥ والأقدمية ٠.٢٢٣ أكبر من دلالة إحصائية ٠.٠٥.

نقبل H0 التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزى الى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة ونرفض H1 الفرضية الرئيسية:

يملك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

ALFA PIPE غرداية

H0 : لا يمتلك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

H1 : يمتلك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

الجدول رقم (٢٧): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية

معلومات	معاملات	قيمة اختبار	مستوى	تفسير
---------	---------	-------------	-------	-------

النموذج	الانحدار	T	الدلالة Sig	
a ₀	23.714	27.36	0.01	معنوي
A1	0.303	22.358	0.02	معنوي
معامل الارتباط R	0.395			
معامل التحديد R ²	0.156			
الاختبار F	0.128			
مستوى الدلالة	٠.٠٣			نموذج معنوي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

تبين من خلال نتائج الواردة في الجدول ما يلي:

هنا جاءت قيم ثابت الانحدار (٢٣.٧١٤) عندما تكون الميزة التنافسية يساوي الصفر ويعني زيادة تحقيق الميزة التنافسية بوحدة واحدة يزيد دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بنسبة معيارية ومعامل الانحدار (٠.٣٠٣) معنوية عند مستوى ٠.٠١٠ و ٠.٠٢٥ على الترتيب وهذا يؤكد وجود أثر خطي للمحور ١ على المحور ٢ ويمكن صياغتها في المعادلة التالية:

$$Y = 0.303 X + 23.714$$

معامل التحديد: ٠.١٥٦

$$ع = ٢٣.٧١٤ + ٠.٣٠٣ س$$

تشير قيمة معامل الارتباط (R) قوة العلاقة بين المتغيرين (٠.٣٩٥) مما يدل على انه يوجد ارتباط مقبول به بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية.

يفسر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ١٥.٦٠ من التباين في مستوى الميزة التنافسية اعتمادا على معامل التحديد. R² وبالتالي يؤثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

بلغت مستوى الدلالة (F) (٠.٠٣) وهي اقل من ٠.٠٥ وهذا يدل على ان النموذج ككل دال وأنه هناك علاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يمتلك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج المتوسطة الحسابية تبين ان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الانايب ALFA PIPE بغرداية بمتوسط حسابي قدر ب (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٧٥) لتسيير التقديري للوظائف والكفاءات اما الميزة التنافسية فكانت بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٦)

نتائج اختبار الفرضية الاولى: يوجد للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتكوين الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتصنيف الوظائف وتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزي إلى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة الأنايب ALFA PIPE غرداية.

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تطرقنا من خلاله لدراسة دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الانايبب ALFA PIPE بغرداية، ومحاولة اسقاط الجانِب النظري عليها.

الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة كانت كالتالي:

١ صدق الاستبيان: قامت الطالبتين بالتأكد من الصدق الظاهر لفقرات الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين؛ تألفت من أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من جامعات مختلفة (غرداية) و متخصص في التحليل الإحصائي للبيانات بواسطة برنامج SPSS٢٢ من جامعة غرداية بالإضافة إلى الأستاذة المشرفة. كما هو موضح في الملحق رقم (٠٢) بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي مما يجعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية، كما قمنا بالاستعانة بالدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الموضوع.

وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة. كما حرصنا على أن يتم ملأ الاستبيان في حضورها لتوضيح ما صعب فهمه. الأمر الذي يزيد من الاطمئنان إلى صحة النتائج المتوصل إليها.

٢ ثبات الاستبيان: من أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ،

٣ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

كان ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الارتباط.

نستنتج بشكل عام ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بمساهمة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية فمعظم الاجابات التي تم استخلاصها من نتائج تحليل الاستبيان ترى ان هناك علاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية والنتائج المتوصل لها من خلال اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتكوين الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتوصيف الوظائف وتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزي إلى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE غرداية.

الخاتمة

الخاتمة:

كان الهدف من دراستنا التعرف على دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ALFA PIPE باعتبار ان المفهومين لهما اهمية من اجل بقاء المؤسسة، حيث تم استعراض مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات واهميتها واهدافها كما تناولنا موضوع الميزة التنافسية وانواعها وابعادها لأغراض الدراسة، وقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة ALFA PIPE و من أبرز النتائج المتوصل اليها ما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور أساسي داخل المؤسسة في التحكم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

حسب نتائج المقابلة التي أجريت مع بارود رضوان رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية (صفحة ١١٥) استنتجنا أن عملية الاتصال بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات الكمية ، حيث تسمح بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والكفاءات بشكل مرن وسلس، بالإضافة إلى ذلك مديرية الموارد البشرية هي الوحيدة في المؤسسة التي لديها اتصال مع جميع الوحدات او المديريات والمصالح ، وتتم عملية الاتصال من خلال وسائل حديثة تسمح بالاتصال الداخلي بين المصالح مثل البريد الالكتروني أو عن طريق الانترنت (عملية الاتصال سلكي داخلي) أو عن طريق المراسلات او الهاتف بشكل سلس و مرن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية "و كما استنتجنا من خلال المقابلة انه سبق و ان حدث زوال في وظائف معينة داخل المؤسسة وحلول وظائف أخرى جديدة مكانها، فمثلا: بطاقة المناصب في المؤسسة تتم فيها مراجعة بين 3سنوات-4سنوات ، وعلى أساسها ممكن إضافة وظائف جديدة على حسب التطور التكنولوجي و محو وظائف قديمة، أيضا ممكن أن تتطلب العملية الانتاجية في مؤسسة ALFA PIPE 100منصب، لكن بسبب التكنولوجيا الجديدة تنقلص الى 50منصب مع التكوين.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتكوين الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية

كما توصلنا من خلال المقابلة إلى انه هناك تكوين لجميع المسؤولين، بحيث تساهم ادارة الموارد البشرية في خلق وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة من خلال تكوين المورد البشري اي أن المورد البشري في حد ذاته هو ميزة تنافسية للمؤسسة لكن عندما يحظى بتسيير جيد وتكوين مستمر لكفاءاته بما يلائم متطلبات المؤسسة،

وهنا تظهر الحاجة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأنها ليست مجرد التزام قانوني لكنها كذلك مهمة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة خاصة على المدى المتوسط.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ لتوصيف الوظائف وتقييم الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

حيث توصلنا الى انه تم ادماج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بشكل فعلي في المؤسسة وكل سنة تقوم بإحصاء الوظائف الشاغرة، وتقوم هاته الأخيرة بعملية توظيف سواء داخلي او توظيف خارجي وتلجأ للتوظيف الخارجي إذا كانت الكفاءة المطلوبة غير موجودة في المؤسسة في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزي إلى العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة الأنايب ALFA PIPE غرداية.

ومنه ومن خلال نتائج الدراسات السابقة ونتائج دراستنا، اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة موساي زهية فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة احصائية ٠.٠٥ بين التسيير التقديري والميزة التنافسية. وتوافقت دراستنا مع دراسة سمية قداش حيث لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزي إلى العلاقة بين المتغيرين توافقا من ناحية النتيجة واختلاف من ناحية محل الدراسة والمتغير التابع.

➤ بناء على التحليل الاحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل الى النتيجة التالية:

- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمتلك دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

ALFA PIPE بغرداية

الاقتراحات:

- بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من المقترحات من أهمها:
- التركيز على التقديرات المستقبلية للوظائف والاهتمام أكثر بعملية التوظيف والتدريب لتوفير الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية، على ان تتبع المؤسسات أساليب دقيقة في اختيار الكفاءات والتشدد في اختيار التوظيف والاعتماد على مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات.
 - ضرورة الإسترشاد بطرق تقديرية فعالة للحصول على تقدير جيد للاحتياجات .
 - ضرورة تحليل و توصيف الوظائف بما يسمح بشغلها للأفراد المناسبين لها .
 - ضرورة تكوين القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية من أجل تأهيلهم ورفع قدراتهم الذاتية لأن عملية التخطيط تعتمد على تحليل مختلف العوامل التي تتحكم في احتياجات الادارة من الموارد البشرية .

آفاق الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عددا من المقترحات وهي كالأتي:
- التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة.
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية و أثره على التنبؤات بالموارد البشرية.
 - التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و المسؤولية الاجتماعية.
 - التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والرضا والولاء التوظيفي.
 - دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في فعالية التسويق الداخلي.
 - دور نظم المعلومات ادارة الموارد البشرية في فعالية GPEC.
 - معوقات نجاح نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المراجع:

كتاب

- الهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل الاستراتيجي دار المناهج للنشر والتوزيع -عمان الاردان -2008.

- حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية الموارد البشرية مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، طبعة الأولى، 2015

- سيد محمد جاد الرب، "مراجع إدارة الأعمال" إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس القاهرة 2013،

كتاب إلكتروني:

- فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠١٨
- نورالدين حامد، نور الهدى بورعدة، دور ادارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة، عمان دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، 2016 الالكتروني

مذكرات:

- الامين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-2016

- إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-2017، 9
- بن زينة أمينة وآخرون، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب تموشنت، 2016-2017

- بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010،

- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر،

٢٠١٢/٢٠١١

- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011.
- بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكريم السكر رام مستغانم -، للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014.
- بوركوه عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2011.
- تقوى قمادي، مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس بسطيف 1، 2017-2018.
- جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس،
- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، قسم علوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018،
- رحيل اسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
- رزيقة يحياوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مذكرة ماجستير، كلية: العلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013،
- سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -، 2016-2017.
- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
- شنافي نوال، دور التسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال آل كابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مركز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٢/٢٠١٣
- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011،
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تمتيتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- فرحاتي لويذة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، اطروحة دكتوراه، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة 2016.
- فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف- 2014
- لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2015،
- لعمرابي نسيم، نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي - دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ٢٠١٨/٢٠١٩
- مقداد اصيلة وبطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة حليب النجاح“، - مذكرة الماستر، ملحقه مغنية قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان 2015،
- مقدود وهيبه، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016
- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان /الجزائر، - 2015/2016
- هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2009،
- حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، شهادة ماجستير، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان 2011

-خالد مصلىح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية /رجب1430هـ-تموز-، م2009

-زعتز عمارة أمينة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، ملحقه مغنية، 2016.

- أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قلمة ، ، 2017-2018

محاضرات:

- بن علي عبد الرزاق، مدونة الدروس والمحاضرات في الإدارة والاقتصاد، محاضرة السابعة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019.

- صوالح سماح، محاضرات في استراتيجية موارد البشرية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.

- نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات. السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل جامعة ابن خلدون*تيارت 2018/2017.

ملتقيات:

- ثابتي لحبيب، بن عبو الجيلالي، تجديد مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر،

- زروخي فيروز، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- جامعة الجزائر 3، يوم 13 و14 ديسمبر 2011،

- مصنوعة أحمد، المشاركة بمدخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر عنوان المدخلة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - " جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير 2012. ديسمبر 04-03 يوم

- موساري زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقلة - 08 - 09 - 03 - 2005 ص 176

الدليل:

-الوزارة الوطنية العمومية وتحديث الإدارة الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والإعداد والكفاءات، المملكة المغربية، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، 2016،

مجالات:

- بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة أفاق للعلوم بجامعة الخلفة، جامعة سكيكدة، العدد السادس 2017،

- عبد الغني دادن، سمية قداش، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

- عمر شريف، "أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، 2009

- عيسى خليفي وربحة قوادرية، دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC) في تطوير المهارات، مجلة الدراسات الأكاديمية، دورية دولية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أفلو، العدد 03 سبتمبر 2019،

- فريد خميلي، "تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية، بولاية الطارف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع والأربعون، جامعة بغداد، 2016

- قادري نورية، ساكت فاطمة الزهراء، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة الجزائرية للمياه - مجلة التنظيم والعمل، وحدة معسكر، المجلد 6 العدد 1 (2017 مارس).

-مانع صبرين، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتميز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي)، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 45 جوان 2016، جامعة خنشلة، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر 2016.

- موسى الغريو اخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات للاتصالات في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 العدد 3، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سورية، 2014 /2 /9
- وسيلة السبتي وأمينة عزيز، دور التسيير التقديري للشغل والكفاءات (GPEC) في فعالية إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد ٤٠٤، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ٢٠١٧

المراجع الاجنبية:

- ALIAN Meignant, RESSEOURCES humaines, Déployer, la stratégie, op.cit.
- Gilbert P& Palier M, la compétence du mot valise au concept opératoire, actualité de la formation permanente n°116, janvier-février 2006,
- gestion des ressource humaines, tome ٣، - Loïc codin et autres- 3,dunod, paris 2007,
- Luc Boyen- Noël Equilibey, - (Organisation -théorie et application) 2^{ème} tirages edition d'organisation paris ,2000,

قائمة الملاحق

قائمة المحكمين:

<u>اسم المحكم</u>	<u>جامعة</u>
د قمبر عبد الرؤوف	جامعة غرداية
د بوزنورة أسماء	جامعة قسنطينة
د قادري مريم	جامعة قسنطينة
د نمديلي أسماء	جامعة ميله

1- الاستبيان:



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة أعمال

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

نحن طالبتا الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية نقوم بإجراء دراسة من أجل إتمام مذكرة ماستر حول دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة ALFA PIPE) ولهذا الغرض نرجو من سيادتكم بما لديكم من خبرة في الموضوع الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، للوصول إلى أهداف هذه الدراسة وتعميم نتائجها، والتي نطمح من خلالها في الوقوف على رأيكم الموضوعي لتقييم العبارات الواردة في بنود الاستبيان.

ويجدر بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن إجاباتكم حول عبارات الاستبيان لتستخدم سوى لأغراض دراسية شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم. تقبلوا منا الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبات:

تحت إشراف الأستاذة:

01- عبد النبي فاطمة الزهرة

- د. بوقرة نور الهدى

02- العربي نور الهدى

I- الجزء الأول (المعلومات الأولية):

الرجاء وضع علامة X على الاجابة المناسبة:

الجنس:	<input type="radio"/>	ذكر	<input type="radio"/>	أنثى
العمر:	<input type="radio"/>	أقل من 20 سنة	<input type="radio"/>	من 20 إلى 29
	<input type="radio"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="radio"/>	من 30 إلى 39
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/>	بكالوريا	<input type="radio"/>	جامعي
	<input type="radio"/>	أقل من 05 سنة	<input type="radio"/>	من 10 إلى 15
	<input type="radio"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="radio"/>	دراسات عليا
	<input type="radio"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="radio"/>	مؤهلات أخرى:

II- الجزء الثاني : المعلومات الخاصة بالدراسة:

المحور الاول: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مضمون العبارة
البعد الأول: تحديد الاحتياجات الكمية					
					١ يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية.
					٢ يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إلغاؤها.
					٣ يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إنشائها.
					٤ يتم على المدى المتوسط تحديد عدد ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف التي سيتم إنشائها.
البعد الثاني: تحديد الاحتياجات النوعية					
					١ يتم اختيار العاملين وتوظيفهم بطريقة علمية ودون محسوبية
					٢ تحرص المؤسسة على جلب الكفاءات من الخارج لنقل الخبرة
					٣ تحرص المؤسسة على كشف جوانب الضعف في أداء العاملين وتقوم بمعالجتها
					٤ تعتبر المؤسسة تطوير الكفاءات والمحافظة عليها من أهم استراتيجياتها.
البعد الثالث: تكوين الكفاءات					
					١ تقوم المؤسسة بتكوين الأفراد العاملين لديها، وتطور معارفهم العملية والعلمية.
					٢ تخضع الكفاءات في المؤسسة إلى تكوين نوعي.
					٣ لا يمس التكوين في مؤسستكم جميع العاملين.
					٤ ساعدك التكوين في تنمية مهاراتك وتطويرها.
					٥ تم تحديد برامج لرفع مستوى الكفاءات البشرية.
البعد الرابع: توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات					
					١ يمتلك كل عامل بطاقة وصف تحدد مهامه ومسؤولياته.
					٢ تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف بصفة دورية.

قائمة الملاحق

					تمتلك المؤسسة مؤشرات محددة لتقييم أداء الكفاءات البشرية	٣
					ساعد تقييم الكفاءات الحالية للمؤسسة على تنميتها وتطويرها.	٤
					معايير الأداء واضحة لكل وظيفة، فهي تسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التكوين.	٥
					يسمح تصميم الوظائف للإدارة بمراجعة المهارات المطلوبة لكل وظيفة من خلال التكوين	٦

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعد سلع وخدمات مؤسستكم تنافسية في الأسواق.					
٢	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائننا.					
٣	تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.					
٤	تستطيع المؤسسة الحصول على بيانات دقيقة عن المنافسين.					
٥	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.					
٦	مستوى تكلفة الخدمة أو المنتج في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.					
٧	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها					
٨	تمتلك منتجات أو خدمات المؤسسة مواصفات وميزات خاصة					

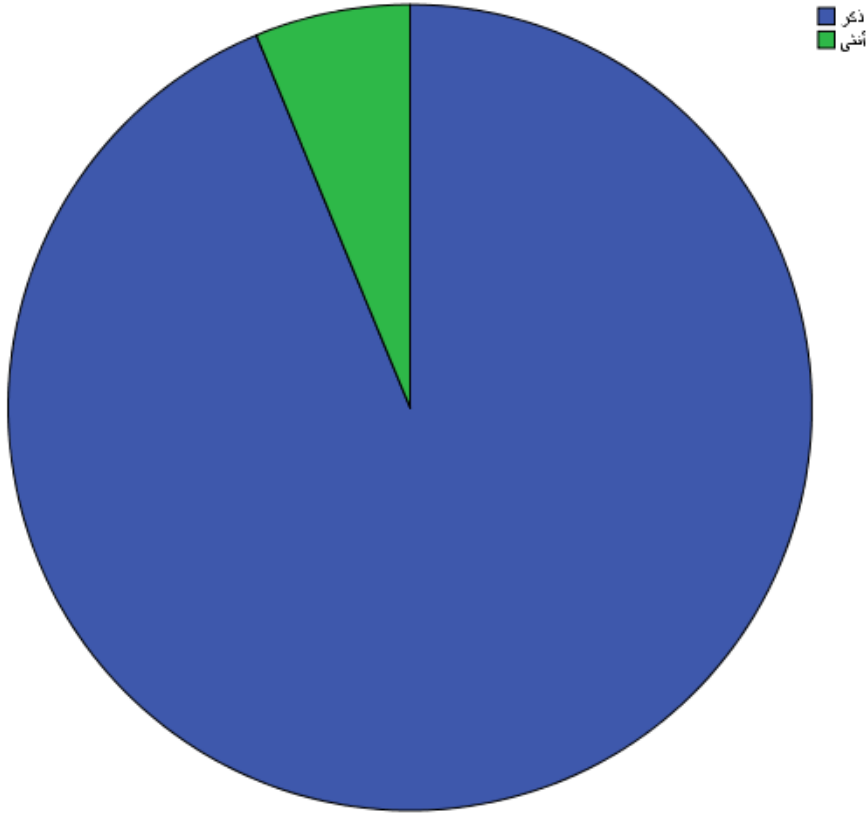
					يصعب تقليدها من منافسين.	
					الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة.	٩
					منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الأسواق العالمية	١٠
					يخضع العاملون إلى دورات تكوينية تمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم بدورها في تحسين جودة المنتجات	١١
					تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	١٢

شكرا لتعاونكم

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	30	93,8	93,8	93,8
أنثى	2	6,3	6,3	100,0
Validé Total	32	100,0	100,0	

الجنس



العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

من 20 الى 29 سنة	7	21,9	21,9	21,9
من 30 الى 39 سنة	14	43,8	43,8	65,6
Valides من 40 الى 49 سنة	9	28,1	28,1	93,8
أكثر من 50 سنة	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

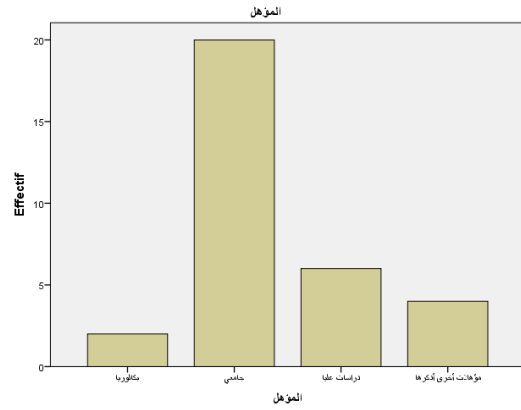
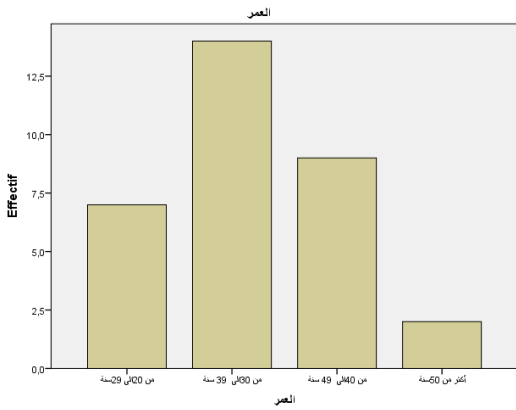
المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	2	6,3	6,3	6,3
جامعي	20	62,5	62,5	68,8
Valides دراسات عليا	6	18,8	18,8	87,5
مؤهلات أخرى	4	12,5	12,5	100,0
أذكرها				
Total	32	100,0	100,0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides أقلم ن 5 سنوات	6	18,8	18,8	18,8
من 5 إلى 10 سنوات	9	28,1	28,1	46,9

من 10 الى سنة 15	6	18,8	18,8	65,6
أكثر من 15 سنة	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	



الفاكرومباخ المحور ١

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	19

الفا كرومباخ المحور ٢

الاستبيان كامل

Statistiques de
fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	12

Statistiques de
fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	31

صدق الاتساق الداخلي:

Corrélations

	محور 2	الاستبيان	محور 1
محور 2	Corrélation de Pearson	1	,395*
	Sig. (Bilatérale)	,000	,025
	N	32	32
الاستبيان	Corrélation de Pearson	,772**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000
	N	32	32
محور 1	Corrélation de Pearson	,395*	,886**
	Sig. (Bilatérale)	,025	,000
	N	32	32

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

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

التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		محور1	محور2	الاستبيان
N		32	32	32
Paramètres normaux ^{a, b}	Moyenne	67,041	44,033	114,4345
	Ecart-type	7,1568	5,4863	10,95217
Différences les plus extrêmes	Absolue	,107	,153	,151
	Positive	,101	,153	,151
	Négative	-,107	-,098	-,138
Z de Kolmogorov-Smirnov		,606	,865	,855
Signification asymptotique (bilatérale)		,856	,442	,458

	Signification		,821 ^c	,411 ^c	,427 ^c
Signification de Monte Carlo (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	,814	,401	,418
		Borne supérieure	,829	,421	,437

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

c. Basée sur 10000 tableaux échantillonnés générés à partir de 2000000.

Statistiques descriptives

	N	Moye nne	Ecart type
يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية	32	3,8438	,62782
يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم الغائها	32	3,2813	,68318
يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم انشائها	32	3,5938	,66524
يتم على المدى المتوسط تحديد عدد ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف التي سيتم انشائها	32	3,6563	,78738
N valide (List Wise)	32		

البعد ٢

Statistiques descriptives

	N	Moye nne	Ecart type
يتم اختيار العاملين وتوظيفهم بطريقة علمية ودون محسوبة	32	3,2500	,84242
تحرص المؤسسة على جلب الكفاءات من الخارج لنقل الخبرة	32	3,0938	1,0883 4
تحرص المؤسسة على كشف جوانب الضعف بأداء العاملين وتقوم بمعالجتها	32	3,6875	,78030
تعتبر المؤسسة تطوير الكفاءات والمحافظة عليها من أهم استراتيجياتها	32	3,9688	,82244
N valide (List Wise)	32		

البعد ٣

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتكوين الافراد العاملين لديها وتطور معارفهم العملية والعلمية	32	4,2500	,62217
تخضع الكفاءات في المؤسسة الى تكوين نوعي	32	4,1875	,53506
لا يمس التكوين بمؤسستكم جميع العاملين	32	3,2500	1,16398
ساعدك التكوين في تنمية مهاراتك وتطويرها	32	4,3438	,70066
تم تحديد برامج لرفع مستوى الكفاءات البشرية	32	4,1563	,76662
N valide (List Wise)	32		

البعد ٤

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يمتلك كل عامل بطاقة وصف تحدد مهامه ومسؤولياته.	32	3,9063	,81752
تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف بصفة دورية.	32	3,4375	,71561
تمتلك المؤسسة مؤشرات محددة لتقييم أداء الكفاءات البشرية	32	3,5313	,87931
ساعد تقييم الكفاءات الحالية للمؤسسة على تنميتها وتطويرها.	32	3,6250	,75134

معايير الأداء واضحة لكل وظيفة، فهي تسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التكوين.	32	3,7813	,70639
يسمح تصميم الوظائف للإدارة بمراجعة المهارات المطلوبة لكل وظيفة من خلال التكوين	32	3,7500	,76200
N valide (List Wise)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
- تعدد سلع وخدمات مؤسستكم تنافسية في الأسواق.	32	4,1875	,59229
- تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائننا.	32	4,2813	,68318
- تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	32	4,2188	,65915
- تستطيع المؤسسة الحصول على بيانات دقيقة عن المنافسين.	32	3,4688	,94985
- تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.	32	4,2813	,68318
- مستوى تكلفة الخدمة أو المنتج في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.	32	3,2188	1,03906
- تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها	32	3,6250	,94186
- تمتلك منتجات أو خدمات المؤسسة مواصفات وميزات خاصة يصعب تقليدها من منافسين.	32	3,9063	,85607
- الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة.	32	3,9688	,78224
- منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الأسواق العالمية	32	4,4688	,56707
- يخضع العاملون إلى دورات تكوينية تمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم بدورها في تحسين جودة المنتجات	32	4,0938	,77707
- تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	32	3,7813	,75067
N valide (List Wise)	32		

اختبار الفرضيات:

تي تاست: البعد ١

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ب١	32	11,6328	1,77912	,31451

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig. (Bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ب١	36,988	31	,000	11,63281	10,9914	12,2743

البعد ٢

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ب2	32	11,0234	2,13870	,37807

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig. (Bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ب2	29,157	31	,000	11,02344	10,2524	11,7945

البعد ٣

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ب3	32	16,8625	1,93803	,34260

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0

	T	Ddl	Sig. (Bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e
ب3	49,21 9	31	,000	16,86250	16,1638	17,5612

البعد

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moye nne	Ecart- type	Erreur standard moyenne
ب4	32	18,906 3	3,0074 4	,53165

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig. (Bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e
ب4	35,56 2	31	,000	18,90625	17,8220	19,9905

المحور ٢

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور 2	32	44,0339	5,48633	,96986

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig. (Bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
محور 2	45,402	31	,000	44,03385	42,0558	46,0119

العلاقة بين التسيير الوظائف والميزة التنافسية: اختاري أحد الاختبارين بيرسون أو الانحدار
اختبار بيرسون:

Corrélations

	محور 2	محور 1
محور 2	Corrélation de Pearson	,395*
	Sig. (Bilatérale)	,025
	N	32
محور 1	Corrélation de Pearson	,395*
	Sig. (Bilatérale)	,025
	N	32

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

الانحدار:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,395 ^a	,156	,128	5,12260

1محور a. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	145,863	1	145,863	5,559	,025 ^b
1 Résidu	787,232	30	26,241		
Total	933,095	31			

2محور a. Variable dépendante :

1محور b. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	23,714	8,666		2,736	,010
محور 1	,303	,129	,395	2,358	,025

a. Variable dépendante : محور 2

معامل التحديد: ٠.١٥٦

ع = ٢٣.٧١٤ + ٠.٣٠٣ س

الفروقات الاحصائية

الخصائص الشخصية

تعزى لمتغير الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne

الاستبيا	ذكر	30	114,39 03	11,125 49	2,03123
	ن	2	115,09 68	11,313 71	8,00000

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	Ddl	Sig. (Bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,000	,987	-,087	30	,931	-,70645	8,12953	-17,30916	15,89626
الاستبيان Hypothèse de variances inégales			-,086	1,133	,944	-,70645	8,25384	-80,53962	79,12672

لا توجد فروقات

ANOVA à 1 facteur

الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	102,373	3	34,124	,264	,851
Intra-groupes	3616,080	28	129,146		
Total	3718,454	31			

المتغيرات التنظيمية:

المؤهل

ANOVA à 1 facteur

الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	483,326	3	161,109	1,394	,265
Intra-groupes	3235,127	28	115,540		
Total	3718,454	31			

الاقدمية "

ANOVA à 1 facteur

الاستبيان

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	530,520	3	176,840	1,553	,223
Intra-groupes	3187,933	28	113,855		
Total	3718,454	31			

قائمة الملاحق

أسئلة المقابلة:

- هل مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مفهوم معروف ومتداول عند الأفراد العاملين في مؤسساتكم؟
- كيف تتم عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسساتكم؟
- هل هذه العملية تتم بشكل دوري ومستمر؟
- ما مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؟ وإذا كان هناك اهتمام بها فهو من باب الرقابة القانونية أو أهميتها وتأثيرها على أنشطة المؤسسة؟
- ما مدى تأثير الوضعية المالية والجانب المالي للمؤسسة على التخطيط للموارد البشرية والحفاظ على الكفاءات، وهل الجانب المالي يعيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أم لا؟
- هل هناك تكوين للقائمين على عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، باعتبار أن هذه العملية تتطلب تحليل تطور مختلف العوامل التي تتحكم في احتياجات الموارد البشرية؟
- هل عملية الاتصال بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى تسمح بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والكفاءات بشكل مرن وسلس، أو أنه هناك مشكلة اتصال؟
- هل هناك تصاميم للوظائف النموذجية داخل مؤسساتكم، وهل يتم الاعتماد على دفتر المهن في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؟
- كيف يتم مراجعة تطور الموارد في المؤسسة في المستقبل؟ هل يتم الاعتماد فقط على مراجعة التدفقات من الموارد البشرية الداخلة والخارجة من المؤسسة؟ أم أنه يتم الاعتماد على وسائل أخرى كمراجعة أهram السن؟
- هل سبق وأن حدث زوال وظائف معينة داخل المؤسسة وحلول وظائف أخرى جديدة مكانها؟
- هل تؤثر متطلبات العمل المستجدة على حجم الوظائف وكذا محتواها؟
- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- تدرس إدارة الموارد البشرية عنصر الزمن عند اختيار مصدر الاستقطاب.
- تستعين إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية، النقل)، ... لملأ الوظائف الشاغرة أما هناك مصادر أخرى ماهي آدا وجدت؟
- هل نظام الاختيار المطبق في المؤسسة له القدرة على انتقاء المهارات النادرة في سوق العمل والتي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة الأخرى؟
- هل تستفيد المؤسسة من أفكار العامل ينفي حل المشاكل؟
- هل لدى مؤسساتكم القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des sciences économiques et commerciales et
sciences de Gestion
Département:



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

2020/

الرقم: 470

غرداية يوم: 15 مارس 2020

إلى السيد: مدير مؤسسة ALFA PIPE

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لإجراء تريض ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013 (الجريدة الرسمية العدد 45، 18 سبتمبر 2013)

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء إتفاقية تريض موضوعها إجراء تريض ميداني بمؤسستكم للطلبة التالية أسماؤهم:

1. عبد النبي فاطمة الزهراء المستوى : ثانية ماستر التخصص : إدارة موارد بشرية
2. العربي نور الهدى المستوى : ثانية ماستر التخصص : إدارة موارد بشرية

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تريض أو مذكرة ماستر) بعنوان :

دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

تقبلوا منا وافر التقدير و الإحترام

رئيس القسم

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلية

رئيس قسم علوم التسيير
مؤام طالب أحمد وزير
ok pour le stage
Djamel ABLEKHO
Amel
EPE ALFA PIPE S.P.A
TUBERIE GHARDAIA

EPE ALFA PIPE S.P.A
M.S.E
TUBERIE GHARDAIA

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	الملخص
VI	قائمة المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XII	قائمة المختصرات والرموز
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٦	تمهيد
٧	المبحث الاول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والميزة التنافسية
٧	المطلب الاول: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات
٧	الفرع ١: التطور التاريخي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC
١٠	الفرع ٢: تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
١٢	الفرع ٣: أهداف وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
١٣	الفرع ٤: مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
١٧	الفرع ٥: وسائل (أدوات) التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
١٩	المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
١٩	الفرع ١: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.
٢١	الفرع ٢: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
٢٣	الفرع ٣: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها

٢٤	الفرع ٤ : محددات الميزة التنافسية
٢٧	الفرع ٥ : خصائص وشروط الميزة التنافسية
٢٧	الفرع ٦ : نموذج porter للميزة التنافسية
٢٩	المطلب الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
٢٩	الفرع ١ : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
٣١	الفرع ٢ : خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة
٣٢	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٣٢	المطلب الأول: الدراسات المحلية
٣٨	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
٤٠	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
الفصل الثاني: دراسة الميدانية	
٤٣	تمهيد
٤٤	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة
٤٤	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة:
٤٥	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية.
٤٩	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.
٥٣	المطلب الرابع: الطريقة المتبعة
٥٣	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
٥٤	الفرع الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة
٥٦	المطلب الخامس: الأدوات والإجراءات المتبعة
٥٦	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة
٥٨	الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
٥٩	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
٥٩	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
٦٩	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

قائمة الملاحق

٧٧	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
٧٨	خلاصة الفصل
٨٠	الخاتمة
٨٣	قائمة المراجع
٩١	قائمة الملاحق
١١٩	الفهرس