



جامعة البغيلة - خميس مليانة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

العنوان:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة الاقتصادية العمومية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري وحدة وادي الفضة
(TRANS-CANAL)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

➤ بوزار ابراهيم

➤ عمران عبد الوهاب

لجنة المناقشة

الصفة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	
مشرفا	
ممتحننا	

السنة الجامعية

2020-2019

شكر وتقدير

الشكر لله تعالى أولاً وأخيراً، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف عبد الحميد رولامي الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل
المتواضع

إلى كل أساتذتنا خلال مسارينا الدراسي

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم باستقراء محتوى هذا العمل
وإثراءه

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى
على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام؛

إلى الذي كان رمزا في تضحية من اجل سعادتنا إلى اجهد دائما سندا و
دعما لي ، إلى أنار دربي بعاتقه أبي الحبيب أطال الله في عمره،

إلى البر كله والدفء كله ، إلى التي وجدتها في نهاية كل نفق مظلم تأخذ
بيدي ، إلى التي أوقدت بأناملها شموعا في الليالي الحالكات ، إلى غمرتني
بحبها وحنانها أُمي الغالية أطال الله في عمرها ،

إلى من شاركني حلو الحياة و مرها إلى من أحيوا فيا الأمل وكانوا سند لي
أختاي عزيزتين» ،

إلى كل الأصدقاء المخلصين ورفقاء دربي «رشيد، إسلام، عبد الله و
علاء» ،

إلى رفاق ورفيقات الدرب في الجامعة «عبد الوهاب، سليم، عثمان
وعلي» ،

إلى كل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إبراهيم

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى منبع الحنان و مصدر الحب والوفاء و
الاطمئنان

إلى الذين غمراني بحبهما و عطفهما وأنا را لي الطريق بدعواتهما
إلى الذين كرمهما الرحمان و رفع شأنهما و أوصاني بطاعتها "أمي و أبي"
فقال فيهما في كتابه العزيز "...وبالوالدين إحسانا"

إلى من شاركني حلو الحياة و مرها أخي الحبيب "عبد القادر"
إلى كل الأصدقاء المخلصين عبد الفتاح ، محمد ، ايمن و يوسف والى
جميع الأقارب

والى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم "إبراهيم، رشيد"
والى فريق كرة القدم لجامعة خميس مليانة كنتم ولا زلتم نعمة الأصدقاء
والى الأساتذة و عمال الجامعة

و إلى كل من يعرفني

عبد الوهاب

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري وحدة وادي الفضة (TRANS-CANAL)، حيث شملت عينة الدراسة 15 من مختلف وظائف المؤسسة (الإطارات ، أعوان تحكم ، منفذون) . حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على جوانب النظرية الموضوعية و ضبط مختلف المفاهيم. و تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في تحليل نتائج الاستبيان .حيث تمكنا من معرفة أن تسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالمؤسسة يهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب

الكلمات المفتاحية : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الكفاءة في المؤسسة ، الوظائف في المؤسسة، تحليل الوظائف و الكفاءات .

Résumé:

Cette étude vise à savoir comment mettre en œuvre le programme de gestion de l'estimation des emplois et des compétences dans l'établissement économique public algérien, en menant une étude de terrain au niveau de l'Unité de la Société Économique Publique des Canaux d'irrigation de la Vallée d'Argent (TRANS-CANAL), où l'échantillon d'étude comprenait 15 des différentes fonctions de l'institution (Pneus, contrôleurs, exécuteurs). Lorsque l'approche descriptive a été invoquée pour collecter le matériel scientifique nécessaire pour identifier les aspects objectifs de la théorie et contrôler les différents concepts. Et on s'est appuyé sur l'approche analytique du côté appliqué pour analyser les résultats du questionnaire. Nous avons pu savoir que la gestion estimée des emplois et des compétences de l'organisation vise à placer la bonne personne au bon endroit au bon moment .

Les mots clés: gestion discrétionnaire des emplois et des compétences, efficacité dans l'organisation, emplois dans l'organisation, analyse des emplois et des compétences.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

/	فهرس المحتويات
/	تشكرات
/	اهداء
/	قائمة الاشكال و الجداول
أ، ب، ج	المقدمة
الفصل الاول : الادبيات النظرية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات	
6	تمهيد
7	المبحث الاول : ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
7	المطلب الأول : الاطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات
9	المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن التسيير التقديري لوظائف والكفاءات
10	المطلب الثالث: الوظائف والكفاءات في المؤسسة
20	المبحث الثاني : خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأهميته
20	المطلب الأول : خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
30	المطلب الثاني : أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
33	المبحث الثالث : الدراسات السابقة والقيمة المضافة
33	المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة
35	المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري - وحدة الوادي الفضة	
40	تمهيد
41	المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة -TRANS CANAL
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة -TRANS CANAL
42	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة -TRANS CANAL
44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لقنوات الري- وحدة وادي الفضة . TRANS-CANAL

فهرس المحتويات

48	المبحث الثاني :تفسير النتائج ومناقشتها
48	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات
49	المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات
52	المطلب الثالث : التكوين وإعداد الكفاءات بالوحدة
56	المطلب الرابع: الرضا الوظيفي في الوحدة
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
68	قائمة مراجع

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1/1)	خطوات تحليل الشغل وعلاقتها بتصميم الوظائف وتوصيفها	11
(2/1)	دورة الحياة الوظيفية	24
(3/1)	الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و بين العرض الداخلي المستقبلي	28
(1/2)	توزيع العمال بالمؤسسة	43
(2/2)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	45

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1)	تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات	22
(2/1)	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	36
(1/2)	عتاد المؤسسة .	41
(2/2)	إمكانيات المؤسسة	42
(3/2)	توزيع العمل بالمؤسسة	43
(4/2)	توزيع العمال بالمؤسسة حسب التأهيل	44-43
(5/2)	المستوى التعليمي	49
(6/2)	أعمار عينة البحث	49
(7/2)	توزيع الفئات الوظيفية لعينة البحث	50
(8/2)	سنوات الأقدمية لعينة البحث	50
(9/2)	مصادر الاستقطاب للوحدة	51
(10/2)	رأي العاملين عن الفترة التجريبية	52
(11/2)	ملائمة قدرات العاملين مع وظائفهم	53
(12/2)	استجابة العاملين لمتطلبات ووظائفهم	53
(13/2)	أسباب استجابة العاملين لمتطلبات ووظائفهم من عدمه	54
(14/2)	نسبة المتكويين من عينة البحث 54	54
(15/2)	أسباب نقص التكوين بالوحدة	55
(16/2)	اثر التكوين عل المتكويين " بعد التكوين هل تلقيت معارف جديدة؟"	56-55
(17/2)	مدى التطبيق العاملين لما تعلموه	56
(18/2)	نسبة غياب عينة البحث	57
(19/2)	أسباب الغياب لدى عينة البحث	58-57
(20/2)	مدى رغبة العاملين في ترك العمل بالوحدة	58
(21/2)	اسباب عدم تفكير عينة البحث في ترك العمل بالوحدة	59-58
(22/2)	نسبة تعرض عينة البحث لحوادث العمل	59
(23/2)	التي تقف وراء تعرض عينة البحث لحوادث العمل	60-59

قائمة الأشكال والجداول

60	نسبة رضا العاملين عن الأجر	(24/2)
61-60	راي العينة البحث في حوافز ومكافآت المؤسسة	(25/2)
61	عناصر الرضا الوظيفي لدى عينة البحث	(26/2)

المقدمة

إن الاقتصاد الجديد أضفى أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره أهم عامل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وضمان استمرارها ونموها ونجاحها بعدما كان ينظر للعامل على أنه عنصر يقوم مقام الآلة في العملية الإنتاجية . أي كان ينظر للموارد البشري على أنه يد عاملة فقط وليس مورد استراتيجي. كل هذا يتوقف على مدى تسيير المورد البشري بشكل جيد وخاصة درجة الفعالية المحققة من وراء الاستثمار فيه.

لذلك انتقلت المؤسسة من اعتماد النظم التقليدية في تسيير و إدارة الموارد البشرية إلى مرحلة تبني البرامج التسييرية الحديثة كافية لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات البيئية، إذ اقتنعت المؤسسات الاقتصادية بأن إمكانياتها البشرية أصبحت موردا استراتيجيا من شأنه رفع مستوى أدائها الكلى أو العام لقد تزايدت في الآونة الأخيرة حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني وتطبيق استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام بالواجب وحسن المسؤولية والانتماء للوظيفة والمجموعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اعتماد برنامج تسيير تقديري للوظائف والكفاءات من شأنه المساهمة في تفعيل ونجاعة الاستثمار في المورد البشري المحلي، قصد تقديم أفضل مردود منتظر منه يساهم في رفع أداء المؤسسات الجزائرية، ولمواجهة المنافسة الأجنبية من طرف مؤسسات أقل ما يقال عنها كونها تحوي أفراد وكفاءات قادرة على الإبداع والتميز عن منافسيها، لذا وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام حتمية الاهتمام بالمورد البشري وتنمية قدراته بالاستثمار فيه وحسن استغلال إمكانياته حاليا ومستقبليا

1. إشكالية الدراسة: من خلال هذه الورقة البحثية سوف نحاول الإجابة على السؤال العام التالي:

ما هو واقع تطبيق برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؟

2. الأسئلة فرعية : من خلال هذه الإشكالية تندرج التساؤلات التالية:

- ✓ ما المقصود بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات؟
- ✓ ما هي اهم الخطوات برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؟
- ✓ ما أهمية برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؟

3. الفرضيات : ولإجابة على هذه الأسئلة تتبلور الفرضيات التالية:

- ✓ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو ضمن نطاق التخطيط الاستراتيجي القائم على التنبؤ ، وبالتالي توفير العمالة المناسبة في الوقت المناسب.

✓ يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات توجها إستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية .

✓ يساهم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية .

4. أسباب اختيار الموضوع:

✓ الرغبة الشخصية أدت بنا إلى البحث في هذا الموضوع بما انه يندرج ضمن التخصص.

✓ أهمية الموضوع كون التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أصبح مهم وحساس في المؤسسة الاقتصادية العمومية.

✓ قلة دراسات الحالة التي تناولت موضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الجزائر.

5. أهداف البحث :

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تقديم إطار نظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات و إسقاط اهم مفاهيمه و أسسه على الواقع في شكل دراسة حالة.

✓ مكانة المؤسسات الجزائرية من مختلف هذه التطورات ومدى اهتمامها بمواردها البشرية وسياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كإحدى الأدوات التي يجب اتباعها.

6. أهمية البحث :

تتجلى أهمية كون التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أصبح موضوع الساعة في المؤسسات العصرية، حيث انه يساعد في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة من اجل تقليص النقص المقدر من العمالة .

7. حدود الدراسة

بالنسبة لحدود الدراسة كانت كما يلي:

✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الجانب التطبيقي للدراسة بولاية الشلف بوادي الفضة على مستوى

المؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري وحدة وادي الفضة (TRANS-CANAL).

✓ **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة سنة 2020/2019.

8. المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على جوانب النظرية الموضوعية و ضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في مذكرات السابقة والكتب و المجالات العلمية . و تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في تحليل نتائج الاستبيان .

9. صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت في إعداد الدراسة، والتي كانت غير كافية لتقديم البحث على أحسن وجه ممكن، بالإضافة إلى عدم إمكانية التعمق في الموضوع أكثر؛
- ضيق الوقت وكذا العطل الإجبارية بسبب الحجر المنزلي؛
- عدم توفر وسائل النقل من أجل التنقل طيلة أكثر من 6 أشهر مما صعب علينا تواصل مع المؤسسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات.

10. هيكل البحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة وتحقيق أهداف هذه الدراسة ارتئينا ان يكون تقسيم هذا الموضوع الى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: يعتبر كمدخل لموضوع بحثنا حيث تطرقنا من خلاله إلى مدخل نظري حيث استعرضنا من خلاله الايطار المفاهيمي التسيير التقديري للوظائف والكفاءات و لمحة تاريخية عنه واهم خطواته وأهميته.

الفصل الثاني : يشمل هذا الفصل على دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري وحدة وادي الفضة (TRANS-CANAL)، حيث نقوم بتقديم الوحدة ثم تحليل نتائج الاستبيان .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

للتسيير التقديري للموظفين

والكفاءات

تمهيد :

يعد التسيير التقديري بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من أن تتحكم في المستقبل و تمارسه على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية، حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها، ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل ومخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهذا ما سنتطرق إليه في فصلنا والذي يتكون من المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

المبحث الثاني: خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأهميته.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

المبحث الأول: ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب، ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفعالة في إدارة المنظمة، عن طريق إدراك أهمية الفكر الاستراتيجي للمنظمة، و تحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقرأ فيها مديروا الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، فظهر ما يسمى بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

المطلب الأول : الاطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

أولاً : مفهوم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

تعريف راوية حسن " هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فهو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا(هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"¹.

ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حسب²(Dimitri Weiss) بأنه مسعى لهندسة المواد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة تقديرية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن استراتيجية المؤسسة ،و يضيف (Dimitri Weiss) التسيير التقديري للوظائف والكفاءات له بعدين، بعد فردي وآخر جماعي ، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط (من الجانب الكمي والكيفي) . أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالا يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعة الخاص به

وتعرفه كارلن³ بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص75

² Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaines**, 3eme tirages, édition d'organisation, paris, 2001., p388.

³ Françoise Kerlen, **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences**, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2005.,p.16.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير 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 الضرورة . وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتضمن أربعة خطوات رئيسية وهي:

- أ - ترجمة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة إلى إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية،
- ب - تقدير وضع الموارد البشرية الحالية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا في ظل التطور الديمغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقا.
- ج - إسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق.
- د - تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية.

ثانيا : مزايا التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

يعمل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على تحقيق المزايا الآتية¹ :

- تقديم نظرة مستقبلية تحسبها لتحقيق التوافق بين الوظائف المستقبلية والكفاءات الواجب توفيرها.
 - التحديد الدقيق لمتطلبات مناصب العمل والأجر المقابل له.
 - أفضل السبل لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والنتائج المترتبة عنها.
 - تحقيق الموائمة بين عوامل التنافسية والتنظيم وتطوير الكفاءات البشرية.
 - يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن السبل لتسيير المسار المهني للعمال.
 - تخفيض المخاطر والتكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن.
 - توفير أفضل البرامج الخاصة بالإجراءات التعديلية.
- مما تقدم نجد إن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات عدة مزايا تتجه كلها نحو تقديم نظرة مستقبلية عن واقع الوظائف والكفاءات تحسبا لحالات عدم التوازن وتوفير الإجراءات التعديلية اللازمة لذلك.
- كما نضيف هنا أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يقوم على مجموعة من الإجراءات النموذجية تتمثل في الآتي² :

- إضفاء الطابع الرسمي على التوجه الاستراتيجي؛
- تقديم تشخيص واضح عن المؤسسة وكفاءات

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_previsionnelle_des_emplois_et_des_competence.

19/09/2020.16:41

² -سمية قداش 2010-2015، بعنوان أثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء التسويقي لمؤسسات الهانف النقال الجزائر أطروحة دكتوراه في اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص35

- تحديد التوجهات الإستراتيجية؛
- بناء نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛
- التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها؛
- التحديد الدقيق للمهن والوظائف ومناصب العمل داخل المؤسسة؛
- وضع الإجراءات والقوانين الخاصة للتطور المهني والاعتراف بالعمال في المؤسسة؛
- التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين؛
- نشر نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛
- إعداد التدريب المطلوب لهذا التوجه؛
- التعرف وتقييم مهارات الكفاءات البشرية.

المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن التسيير التقديري لوظائف والكفاءات

ان فكرة التسيير التقديري ليست وليدة الأمس و إنما بواردها الأولى تعود إلى فترة الستينات حيث أن طريقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إل بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لتحوّلات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة ويمكن تقسيم تطوره التاريخي إلى ما يلي

التسيير التقديري للأفراد (1960-1970)

تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات و تطور الإعلام الألي و كان الهدف من التسيير التقديري لأفراد هو التسوية الكمية (إيجاد عدد كافي من العمال لتشغيل المؤسسة) مما جعل المؤسسات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد.

التسيير التقديري للمسار الوظيفي (1970-1980)

خلفا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التقديري للمسار الوظيفي إلى تغطية و تلبية اهتمامات تسيير الأفراد و تحديد احتياجاتهم و رغباتهم المستقبلية كذلك كفاءاتهم، و يطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي.

ويبرز التسيير التقديري للمسار الوظيفي في الفترة ما بين 1970-1975 حيث كانت الحياة المهنية قبل الثمانينات عبارة عن تتبع الفرد أو بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر بها الفرد مثل تغيير المناصب أو الترقيات في ملفه الداري من يوم دخوله المؤسسة الى غاية خروجه منها.

التسيير التقديري للوظائف (1980-1990)

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 واللبسة حيث ظهر التسيير التقديري للمناصب نتيجة اختلال التوازن لوضعيات العمل و ارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال .

وخلال هذه الحقبة الزمنية وجهت عدة انتقادات لهذا النوع من التسيير في شكله من منطلق أن التسيير التقديري للمسار المهني غير كافي لوحده، حيث زاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل، وتطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغيرات في محتوى الوظائف .

التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات 1990

بداية التسعينات ظهر نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهو يهتم بإعداد ومراقبة السياسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة قبلية الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة (الكفاءات و الوظائف) وهذا على المستوى الكمي والنوعي.

المطلب الثالث: الوظائف والكفاءات في المؤسسة

من خلال تسميته التسيير التقديري للوظائف والكفاءات نجد أنه يحمل في طياته شقين، شق خاص بالكفاءات البشرية، و شق خاص بالوظائف وقبل التطرق إلى مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تجدر الإشارة إلى الإطار المفاهيمي لكل من الكفاءات البشرية والوظائف والمصطلحات ذات الصلة.

الجزء الاول : الوظائف في المؤسسة

إن الحديث عن العاملين هو الحديث عن الوظائف التي يشغلونها ،لذلك فهي تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها إدارة الموارد البشرية.

اولا: مفهوم الوظيفة

إن الوظيفة بمعناها الواسع كما يرى بيريتي¹ تعني عزل الدور المجموعة من المهام، وعلى هذا الأساس اعتبرنا إدارة الموارد البشرية وظيفة بالنسبة للمؤسسة واعتبرنا كذلك كل من التوظيف والتكوين والصيانة مهام بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، و ذلك على الرغم من إمكانية اعتبارها وظائف، قائمة بذاتها عند عزل أدوارها كل واحدة لوحدها

وتعرف الوظيفة على انها مجموعة محددة من المهن و المهام والاعمال والواجبات و المسؤوليات الموكلة لشخص او مجموعة اشخاص داخل المؤسسة²

ثانيا : تحليل الوظيفة

يكتسي تحليل الوظيفة أهمية كبيرة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، حيث يعد الركيزة الأساسية التي على ضوئها تتخذ الكثير من القرارات فيما يخص التوظيف والتدريب والتعويض وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أنه يعد المرجع والدليل بالنسبة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

¹ Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998, p, 149

² Pascal Laurent, Françoise bouard, économie d'entreprise, tome1, les éditions d'organisation, paris, 1997, p297.

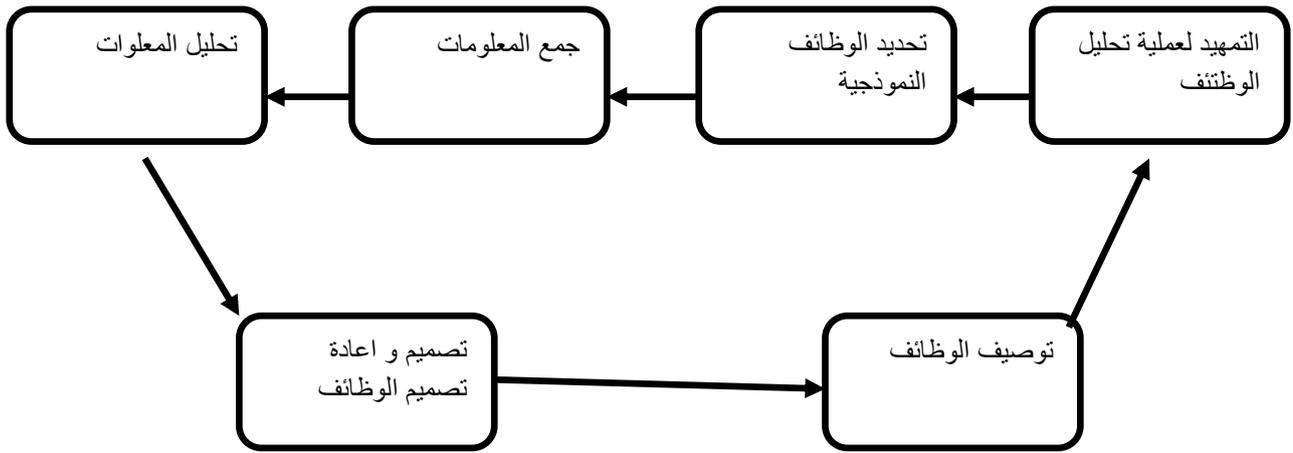
1- تعريف عملية تحليل الوظيفة

يقصد بتحليل الوظائف (أو تحليل مناصب العمل حسب تعبير بعض الباحثين والكتاب) تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة¹

2- خطوات عملية تحليل الوظيفة

عملية تحليل الوظيفة تتم بصفة دورية ومستمرة في المؤسسات المعاصرة وذلك نظرا للتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والناجمة أساسا عن التطور التكنولوجي والتنافسية. وعليه نلخص أهم خطوات عملية تحليل الوظيفة في الشكل (1/1)، كما يوضح في نفس الوقت العلاقة بين هذه العملية وكل من عمليتي تصميم الوظائف وتوصيفها والتي تظهر في شكل حلقة متواصلة ومستمرة.

الشكل (1/1) : خطوات تحليل الشغل وعلاقتها بتصميم الوظائف وتوصيفها



المصدر: أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، سنة 2004

- أ - التمهيد لعملية تحليل الوظيفة : تتضمن هذه الخطوة جمع معلومات عامة عن المؤسسة كاستراتيجياتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، كما تشمل معلومات عن الوظائف مثل عدد الوظائف في المؤسسة وأنواعها وغيرها من المعلومات المنبثقة أساسا عن المحاولات السابقة لتحليل الوظيفة.
- ب - تحديد الوظائف النموذجية : تتكون كل وظيفة نموذجية من مجموعة من المناصب المتشابهة مثل منصب رئيس وحدة أو منصب نائب الرئيس أو السكرتير أو المتقاربة نسبيا مثل الرئيس والنائب، المحاسب ومساعد.

¹ Estelle Mercerie et Géraldine, *gestion des ressources humaines*, la source d'or, France, paris, 2004, p101.

ج - جمع المعلومات : يمثل شاغلوا الوظائف الحالية بالمؤسسة مصدرا رئيسيا لمعلومات تحليل الشغل إلى جانب المشرفين عليهم، ويتم الاعتماد في ذلك على أدوات عديدة أهمها :

✓ الملاحظة المباشرة.

✓ قوائم الاستقصاء .

✓ المقابلات.

✓ فحص سجلات الأداء.

د - تحليل المعلومات : إن جمع المعلومات اللازمة عن الشغل في المؤسسة حسب محمود هاشم يسمح بالتعرف على خصائص كل وظيفة في المؤسسة من حيث¹:

✓ طريقة أداء العمل : وذلك بتحديد المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة والطريقة التي تنفذ بها ثم تعيين الإطار الزمني والمكاني لكل مهمة أو نشاط.

✓ المسؤولية : تحدد هذه الخاصية درجة ومستوى مسؤولية شاغل الوظيفة عن مختلف الموارد المادية والبشرية، كما تحدد طبيعة ونوع الإشراف على الموارد البشرية وكذا نمط الاتصال بين شاغل الوظيفة و شاغلي الوظائف المرتبطة بوظيفته.

✓ ظروف العمل : تعبر عن البيئة المادية المحيطة بشاغل الوظيفة من حيث ملاءمتها من جهة ومن حيث الأخطار التي تشكلها من جهة أخرى، كما تشمل على العلاقات الاجتماعية والمهنية ومختلف الحالات التي تؤثر على ظروف العمل.

✓ متطلبات القيام بالشغل : تشمل مختلف العناصر التي تكسب شاغل الوظيفة قدرة على أداء العمل كالمستوى التعليمي والتدريب والخبرة والمجهود البدني والفكري وغيرها من الشروط التي تتحكم في ممارسة الوظيفة بفعالية.

ثالثا: تصميم الوظائف:

أ- تعريف تصميم الوظائف: يقصد بتصميم الوظائف العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة بالمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمؤسسة²، حيث يعمل تصميم الوظائف على تحقيق الأداء الأفضل والدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها، ولذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم وهي³

¹زكي محمود هاشم، "توصيف وتقييم الوظائف"، ط 01 :، ذات السلاسل، الكويت، 1997، ص3 .

²مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، 1993، ص166

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2 .، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

- تحديد تدفق العمل: معنى تحديد مدخلات العمل وعملياته ومخرجاتها
- تحديد الإستراتيجية التنظيمية؛
- تحديد الهيكل التنظيمي

ب- عناصر تصميم الوظائف: لكي تصل هذه العملية إلى الأهداف المرجوة منها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر نوردتها كما يلي¹:

- العناصر التنظيمية: وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية المهام، بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاههم

- العناصر السلوكية هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة نفسها والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر محمد تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية، ومن الملاحظ أن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية لدى العامل.

- العناصر البيئية: تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم من العناصر المهمة والمحددة لأدائهم، إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكننة المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين جسدياً يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين، وقد تم تصميم العمل كذلك وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضاً.

مما تقدم نلتمس وجود مجموعة من المرتكزات والحيثيات التي تقوم عليها عملية تصميم الوظائف وهي:

- إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية
- نوع التكنولوجيا ومتطلبات النشاط الرئيسي للمؤسسة
- احتياجات و توقعات العاملين من الوظائف التي يشغلونها
- المؤهلات والكفاءات و القدرات الذهنية و الجسمية للعاملين وما تتطلبه الوظيفة لشاغلها
- الظروف البيئية العامة للعمل و ما تحتمه من قيود و شروط يجب اخذها بعين الاعتبار.

¹سهيلة محمود عباس، مرجع سبق ذكره، ص 82 بالتصرف

رابعا : توصيف الوظائف

1-تعريف عملية توصيف الوظائف:

ويقصد بتوصيف الوظيفة حسب روميلر¹ " ذلك النص الذي يعطي صورة مرتبة ومنمطة عن أبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية من واجبات ومسئوليات، وكذلك عن العوامل المحيطة بها وشروط شغلها".
 وفكرة توصيف الوظائف ليست بالفكرة الحديثة، فقد جرت العادة أن يقوم صاحب العمل بتوصيف كل وظيفة في ذاكرته ، ومعرفة ما تتطلبه من خبرات وما فيها من مسؤوليات ، ولكن الحديث في الموضوع هو أن عملية التوصيف قد أصبحت لا تخضع إلى تخمين صاحب العمل أو رايه وحده ، بل أصبحت عملية فنية اساسها التحليل الدقيق للوظائف المختلفة وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدى ، والاحتفاظ بها في سجل خاص للرجوع إليه عند الحاجة.

2-عناصر بطاقة توصيف الوظيفة

حسب محمود هاشم² تتضمن بطاقة توصيف الوظيفة تحديدا دقيقا ومختصرا للعناصر الأساسية الآتية:

أ- اسم الوظيفة: يعكس حقيقة واجبات وأعباء الوظيفة ويكون مختصرا بحيث لا يتجاوز أربعة كلمات على الأكثر.

ب- وصف عام للوظيفة: يوضح هذا العنصر باختصار الجوانب التالية:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

- الإشراف الذي تتلقاه الوظيفية من وظائف أعلى منها والذي تمارسه على الأدنى منها.

- الاتصالات التي تجريها الوظيفة و طبيعتها و أطرافها.

ج- الواجبات: يشمل هذا العنصر مختلف المهام الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة معبرا هنا بصورة واضحة و تفصيلية، كما يشير باختصار إلى المعدات والأجهزة المستخدمة في أداء العمل.طبيعية كالبرد و أشعة

د- ظروف العمل : يحدد هذا البند مكان العمل وموقعه و ما يحيط به من ظروف الشمس و غير طبيعية كالضوضاء والغازات.

هـ-مواصفات شاغل الوظيفة: يشمل هذا العنصر كافة الشروط اللازم توافرها لشغل الوظيفة من مؤهل علمي و خبرة في العمل وبرامج تدريبية سابقة وغيرها من المتطلبات التي يفرضها العمل وظروفه ومسئوليات الوظيفة.

¹ Romelaer Pierre, « gestion des ressources humaines », Armand Colin, Paris 1993., p. 116.

² زكي محمود هاشم ، توصيف و تقييم الوظائف ، مرجع سابق ، ص95

الجزء الثاني : الكفاءة في المؤسسة

إن الكفاءة هي التي يبنى عليها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كونها تحقق وتحسن الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات.

أولا : تعريف الكفاءة

يعرف MALO الكفاءة على أنها¹ " تعظيم العلاقة ب بين المدخلات والمخرجات : أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات. " ويضيف " المؤسسة الكفاءة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد"

فيعرفها كل من بونر وإنكيليباي² بأنها القدرة على إنجاز المهام المحددة والقابلة للقياس، وذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر هي:

-المعارف النظرية (العلمية)

-المعارف العملية،

-الإجراءات والممارسات،

-الخبرة غير المهيكلة.

من ما تم ذكره يمكن استخلاص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة .و بالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، المهارات و السلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد.

ويرى الباحثان أن هناك تفاعل مستمر بين الفرد والمؤسسة وبين نوعي المعرفة السابقين يؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية في المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها.

ثانيا: أنواع الكفاءات

تصنف الكفاءات الى³:

1- الكفاءات الفردية و الجماعية :مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي

يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها اهداف المؤسسة و فيم يلي عرض

الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد.

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة

- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية

¹ J.L.MALO , l'essentiel du contrôle de gestion , édition d'organisation , 2e édition , PARIS, France ,(1998),p11

² Luc Boyer –Noél Equilibey, "Organisation théorie et application", édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2000, p. 246.

³ سملاي يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،

أطروحة دكتوراه في دولة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص140

- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين
كما يمكن للمؤسسة ان تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير و اسس موضوعية في عملية التوظيف،
بالإضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.
بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر و
تعاون الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و
معالجة الصراعات.

2- **الكفاءات الاستراتيجية**: اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها
مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال
مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك "في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة
فعالة لا ترتبط بفرد واحد و انما تقوم على اليات التعاون ضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل.
وبعبارة أخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات
الفردية اليات تنسيق معينة. و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني... الخ .

- الموارد البشرية(القدرات، المهارات، و المعرفة... الخ)

- الموارد التنظيمية (الهيكلة، و الرقابة... الخ)

3- **الكفاءات التنظيمية**: ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على
مستوى محيطها، و ان تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على
المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع و تطوير
كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون
ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية

ثالثا: تطوير الكفاءات في المؤسسة

إن الوسيلة الأساسية لبناء الكفاءات وتطويرها هي التكوين بشكليته التعليمي والتدريبي، وهذا إلى جانب
مختلف الأنماط الإدارية وخاصة التشاركية منها وكذلك أنظمة الحوافز والأجور والتي يظهر دورها أكثر
في حالة التنافس بين المؤسسات لاستقطاب واكتساب أحسن الكفاءات . وتشتمل عملية تطوير الكفاءات
عن طريق التكوين على أربعة خطوات هي:

1- **تحديد الاحتياجات من الكفاءات**: تتمثل الاحتياجات من الكفاءات في مجموعة المعارف والمهارات
التي يراد إكسابها للعامل أو تعديلها أو تتميتها لديه، وتحدد بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم

الأداء وكذلك بناء على توجهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية. وتأخذ عملية تطوير الكفاءات حسب الاحتياجات ثلاثة أشكال استعرضها كل من إمري وقونين¹ كما يلي:

أ- **التطوير التداركي** : يخص الأفراد الذين تتقصم بعض المعارف والمهارات من أجل أداء وظائفهم بالفعالية اللازمة، بمعنى أن الهدف منها هو سد أو على الأقل تضيق الفجوة بين الأداء المحقق من طرف العامل والأداء المطلوب منه، وتأخذ في الغالب طابعا تدريبيا . ولأنها تهدف إلى سد الفجوة بين مؤهلات العامل الجديد ومتطلبات العمل وبالتالي يمكن تصنيف عملية توجيه العامل الجديد ضمن التطوير التداركي.

ب- **تطوير الطاقات الكامنة** : بالنظر إلى العامل على أنه مورد يجب استثماره بصفة مستمرة تقوم المؤسسة بإكسابه معلومات ومعارف عامة لا تتعلق بالضرورة بوظيفته ومجال تخصصه، والهدف من ذلك هو تدعيم قدراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة . وعلى خلاف التطوير التداركي الذي يخص فقط العاملين الذين يظهرون أداء منخفضا عن ما هو مطلوب منهم، نجد أن تطوير الطاقات الكامنة يشمل كافة العاملين بالمؤسسة ويأخذ في الغالب طابعا تعليميا مثل التكوين على بعض الممارسات الإدارية أو تعلم اللغات الأجنبية أو إكساب العامل مختلف المعارف المستحدثة في مجال تخصصه

ج- **التطوير الاستراتيجي** : يشكل القاعدة الأساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات حيث يتم من خلاله ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية وقد تشملهما معا.

2- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من الكفاءات والتي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه تقوم باختيار مكان التكوين وأدواته، ويتوقف ذلك على إمكانياتها المالية والتكوينية من جهة، وعلى نتيجة مفاضلتها بين أماكن التكوين وأدواته من جهة أخرى . وينبغي عند تصميم البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار عدد المتكويين ومستواهم العلمي وطبيعة وظائفهم والبرامج التكوينية السابقة التي شاركوا فيها . ويتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

أ- **التكوين داخل المؤسسة** : يتم بعقد لقاءات تكوينية على مستوى الوحدات والمصالح أو على مستوى المؤسسة ككل ويكون عادة في مكان العمل، ويستعان في ذلك بمكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها.

ويتميز هذا النوع من التكوين حسب **بيجول** بقلّة تكاليفه وسهولة التحكم في مواضيعه، لكن يعاب عليه

¹ Gonin François, Emery Yves, "Dynamiser les ressources humaines", presse poly technique et universitaires, 1ere édition, Lausanne, 1999, p.86

الوقوف ضد التفتح على العالم الخارجي وخاصة إذا كان المكونون من داخل المؤسسة . أما بالنسبة لأدواته فهي عديدة أهمها: ¹

- **التكوين عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق عامل قديم** : يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بتوجيه المكون ومساعدته في حل المشاكل التي يواجهها وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها.

- **إسناد مهام خاصة** : يتم بمقتضى هذا الأسلوب تكليف العامل بمهام معينة في المجالات التي يفتقر فيها إلى معارف ومعلومات كافية عنها.

- **دورية العمل** : يقوم هذا الأسلوب في التكوين على التنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى تختلف عنها من حيث طريقة العمل وأدواته وعادة يكون هذا التنقل أفقياً، ولكي يكون التكوين بهذه الوسيلة فعالاً يجب أن تكون مدة بقاء المكون في كل وظيفة كافية لإكسابه المهارات والمعارف الضرورية.

- **الاشتراك في أعمال اللجان** : يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التكوين وخاصة في المجال الإداري حيث يمكن المدير من المشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم عن طريق ملاحظة الآخرين والاحتكاك بهم.

ب- **التكوين خارج المؤسسة** : تقوم المؤسسة من خلال هذا النوع من التكوين بإرسال المتكويين إلى مراكز التكوين الخارجية كالمعاهد والمدارس التكوينية، كما يمكن أن ترسلهم إلى المؤسسات الأخرى للوقوف على طرق وأساليب العمل فيها . ويأخذ هذا النوع من التكوين عدة أساليب² منها:

- **المحاضرات** : يعتبر الالتحاق بمقررات وبرامج دراسية وتعليمية إحدى وسائل التكوين وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى زيادة معارف عاملها وتنمية قدراتهم المفاهيمية والتحليلية ومواكبة التطورات والمستجدات في مجال تخصصهم أو في مجالات أخرى.

- **المؤتمرات والملتقيات العلمية** : يتم من خلالها دراسة ومناقشة موضوع معين وذلك بهدف الوصول إلى توصيات ونتائج تخص هذا الموضوع وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتنمية أفكار المشتركين فيها عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بينهم.

3- **تنفيذ البرامج التكوينية** : سواء كان برنامج التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، تقوم مصلحة الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذه، وذلك بوضع الجدول الزمني الضروري للتنفيذ والمتابعة اليومية لسير البرنامج من حيث تهيئة وترتيب مكانه والتأكد من التزام المتكويين بحضور حصص التكوين، وكذا

¹ Pujol Marie Dominique, « ressources humaines, la boîte a outil de l'entrepreneur », édition d'organisation, Paris, 2000 p. 84.

² محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 1993، ص 197

- التأكد من السير الحسن لبرنامج التكوين والعمل على سلامة الاتصال بين المكونين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبينهم والمتكونين، والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.
- 4- **تقييم البرنامج التكويني** : يعتبر تقييم البرنامج التكويني آخر خطوة في العملية التكوينية، والهدف منه هو معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية . ويتم ذلك من خلال المؤشرات¹ التالية:
- أ- **ردود أفعال المكونين والمتكونين** : حول ظروف سير البرنامج التكويني ومدى تحقيقه لأهدافه.
- ب- **الاختبارات الكتابية والشفوية** : تسمح بقياس حجم المعارف والحقائق التي اكتسبها المتكونون من خلال البرنامج التكويني . ولكي تعطى هذه الاختبارات صورة دقيقة فإنه ينبغي اختبار المتكون قبل وبعد البرنامج التكويني.
- ج- **السلوك** : يهتم بتقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من ردود الأفعال والاختبارات، لذا ينبغي ملاحظة سلوك المتكون قبل وبعد البرنامج التكويني والاستعانة بأكثر من مقيم واحد، كما يجب استخدام مرجع ضابط للمقارنة.
- د- **النتائج** : تقييم النتائج يقيس التغيرات في بعض المؤشرات التي لها علاقة بالتكوين مثل معدل دوران العمل وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية

¹ راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص115

المبحث الثاني : خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأهميته

وجب على المؤسسات دائما مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على الآلات و الأدوات و أجهزة العمل لذلك تقوم باستحداث وسائل و أدوات جديدة للعمل و القيام بتعديلات على الوسائل القديمة مما يؤدي إلى إحلال الماكينات بدل العامل في بعض الأنشطة , وقد يساعد هذا التغيير في خلق وظائف جديدة لتسيير هذه الآلات.

المطلب الأول : خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أربعة خطوات رئيسية.

الفرع الأول : تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة

يعد التقدير أداة محورية في اتخاذ القرارات, على هذا المنطلق يتم توقع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة و الذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكلها ونوعيتها .

يعتمد التقدير على الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالات التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط.

أولا : التقدير النوعي للوظائف:

بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن¹ وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخله (مدراء، مشرفين، نقابة، شاغلوا الوظائف الحالية) أو من خارجها ، وذلك بحكم درايتهم بواقع المؤسسة وأفاقها المستقبلية، وكذلك بحكم خبرتهم في قضايا الشغل والتشغيل، إذ أنه انطلاقا من تجاربهم الماضية يطلب منهم دراسة وتحليل التطورات التي ستشهدتها المؤسسة مستقبلا.

وقد تسند مهمة التقدير إلى شخص واحد، كما يمكن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن تقدير يتم الإجماع عليه . وعموما فإن عملية التحليل التقديري تكشف عن أربعة حالات للوظائف قدمتها كارلن² كالاتي:

- أ. **الوظائف الجديدة** : وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقع حدوثها وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها أما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء .
- ب. **الوظائف الحساسة** : قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزنا كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.

¹ Yvés Simon- Patrick Joffre, "Encyclopedie de gestion", ed Economica, Tom 02, Paris, 1997, p. 1477.

² Françoise kerlan, " guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", op, cit, p78

ج. الوظائف الأقل حساسية : لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضروريا لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.

د. الوظائف المستغنى عنها : وهي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها.

ثانيا : التقدير الكمي للوظائف

بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى أهمها¹:

أ. أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام : يقوم هذا الأسلوب حسب سعيد سلطان² على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي والتعبير عنه كمي (وحدات منتجة، خدمات مقدمة)، ثم بعد ذلك يتم تحديد عبء العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبرا عنها بوحدات زمنية (ثنائية، دقيقة، ساعة)، وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت الإجمالي الذي تتطلبه عملية تحقيق الهدف الذي تم تقديره، وبالرجوع إلى الوقت الذي يستطيع العامل إعطائه في اليوم يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة فعلى سبيل المثال إذا توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية معينة، مع العلم أن الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 02 ساعة، والحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة، فإن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج الكمية السابقة يساوي إل

$$\text{عدد الوظائف (العمل)} = \frac{\text{الحجم الشغل الاجمالي معبرا عنه بالساعات خلال السنة}}{\text{عدد الساعات التي يعملها العامل خلال نفس السنة}}$$

$$23.12 = 173 / (02 \times 2000) =$$

وبالتالي فإن عدد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية التي أجرت عليها التقدير هو 23 وظيفة مع تكليف أحد أو بعض شاغلي هذه الوظائف بأعمال إضافية.

¹شكري مدلس ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،رسالة ماجيستر في علوم التسيير غير منشورة ،فرع تنظيم موارد بشرية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008 ،ص84
²محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق،ص. 91

ب. تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات : حسب ماهر¹ ، فإن هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة . كما هو موضح في المثال التالي :

الجدول (1/1) : تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال
2000	1200	04
2002	1500	05
2003	1800	06
2004	2700	09

المصدر : احمد ماهر ،"ادارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص104.

من خلال السنوات الثلاثة الأولى نلاحظ أن العلاقة بين عدد العمال وعدد الوحدات المنتجة هي: عامل 300 وحدة وبناء على ذلك يمكن استنتاج عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج 2700 وحدة في سنة 2004 كما يلي:

01 عامل ← 300 وحدة.

09 عمال ← 2700 وحدة.

ج. تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤوسين :يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية الوظائف الإشرافية، ورغم تأكيد بعض الباحثين على غرار سعيد سلطان² على أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية هو خمسة وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كافة الحالات لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يخص الأفراد، ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

- مستوى مهارة المرؤوسين،
- القدرات الخاصة بالمشرف وطاقة استيعابه.
- طبيعة العمل ودرجة الحاجة إلى رقابة حادة على تنفيذه.
- توزيع العمالة حسب الوحدات وحسب الوظائف.
- تحديد الآثار المالية ومقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظائف الإشرافية.

¹أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، سنة 2006، ص 104
²محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق،ص102.

وبصفة عامة، يتوقف نطاق الإشراف على نوع الوظيفة ومستواها بالهيكل التنظيمي حيث يقل عدد الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي وتزداد في المستويات الدنيا .

الفرع الثاني : تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة

بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية . وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها¹.

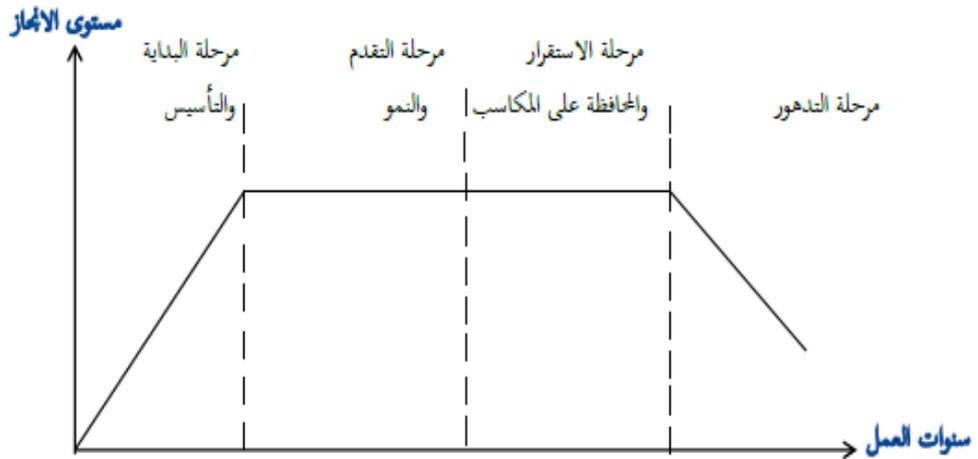
أولا : تحسين الموارد البشرية

من الضروري على المؤسسة تحسين مواردها البشرية من أجل نجاح أي محاولة للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، ويجب أن تكون على دراية مسبقة بخصائص الموارد البشرية للمؤسسة ومن أبرز هذه الخصائص هي:

أ. السن: يعتبر سن العامل مؤشرا عن قابليته للتعلم والتدريب وعن قدرته على العمل وتقديم أداء جيد، حيث كلما كان سنه صغيرا كلما كانت قابليته لاكتساب المعارف واستيعاب المعلومات كبيرة وكلما كان أداؤه أحسن، كما أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية كبيرتين عند هذا السن مقارنة بهما في سن متأخرة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق،

الشكل (2/1) : دورة الحياة الوظيفية



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي " ادارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص228

يتضح من خلال الشكل أن مستوى أداء العامل يكون أعلى في المرحلتين الأولى والثانية وهذا يعكس كما أشرنا سابقاً قدرته على التعلم والتدريب ورغبته في العمل والمبادرة، كما يعكس أيضاً سعيه واندفاعه نحو تحقيق حاجاته المختلفة. حيث نجد أنه في المرحلتين الأولى والثانية يعمل من أجل إشباع حاجاته المالية والاجتماعية والنفسية، لذلك نجد أن أدائه يرتفع بوتيرة متزايدة ثم متناقصة عند بداية المرحلة الثانية ويستمر كذلك حتى نهاية هذه المرحلة أين يفترض أنه قد شبع حاجاته السابقة. وفي المرحلة الثالثة يسعى فقط إلى المحافظة على مكاسبه وجلب احترام الآخرين له نظير تجربته وخبرته في العمل، لكن أهميته في المؤسسة تتناقص تدريجياً بسبب تقادم معارفه وضعف قدرته على العمل من جهة، وبسبب استياءه وتراجع إرادته ورغبته في العمل من جهة أخرى، ويظهر ذلك جلياً في المرحلة الرابعة حيث يخطط للاعتزال وكيف نفسه لأدوار أقل أهمية في إشارة واضحة إلى توجهه نحو التقاعد.

ب. الأقدمية: تعبر الأقدمية عن حجم المعارف والخبرات المتراكمة لدى العامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

- **أقدمية في الوظيفة:** تعبر عن مدى تحكم العامل في متطلبات الوظيفة التي يشغلها مما يؤهله لشغل وظيفة أعلى أو الاستفادة من خبراته في تدريب وتلمذة الآخرين، كما يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف.
- **أقدمية في المؤسسة:** تعكس الإلمام والمعرفة الواسعة لواقع المؤسسة واستراتيجياتها، ويمكن كذلك أن تعبر عن درجة الولاء التنظيمي. لذلك تفيدنا في اتخاذ القرارات فيما يخص الترقية، إسناد مهام خاصة، النقل وكذلك التقاعد.
- **أقدمية في العمل:** بناء على تحليل المشوار المهني للعامل، تفيدنا أقدميته في اتخاذ قرارات الترقية أو التحويل أو التقاعد.

ج. **الجنس**: يشير جنس العامل إلى قدرته على ممارسة أعمال معينة دون غيرها، فنجد أن الأعمال التي تتطلب مجهوداً بدنياً غالباً ما تسند للرجل لما يتمتع به من قوة بدنية مقارنة بالمرأة، ونفس الشيء يقال عن الوظائف الإشرافية والقيادية حيث يتم شغلها في غالب الأحيان من طرف الرجال، ذلك نظراً لما يظهرونه من قدرة ورغبة كبيرتين في شغلها مقارنة بالنساء. هذا ويعتبر الجنس مؤشراً عن احتمالات المرض والغياب وكذلك الرغبة في التقاعد المسبق، ويظهر ذلك خاصة عند النساء بسبب الأمومة والرضاعة وغيرها من الانشغالات العائلية والاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن معرفة المؤسسة لجنس عاملها يسهل لها اتخاذ العديد من القرارات فيما يخص رسم المسارات المهنية وتقدير الغيابات المطولة واحتمالات التقاعد المسبق.

د. **المؤهلات**: تكتسي الأهلية أهمية بالغة في عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فبقدر ما هي وسيلة المؤسسة في تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها، تشكل كذلك مرجعاً للترقية وإسناد مهام خاصة، كما أنها تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على مهارات جديدة. ويتم التعرف على الأهلية من خلال المستوى التعليمي للعامل والذي يثبت في غالب الأحيان بشهادة علمية وكذلك من خلال أداءه الذي يمكن معرفته عن طريق ملاحظته أثناء العمل أو الاستعانة بسجلات تقييم الأداء التي تعطي صورة واضحة عن أداء العامل وعن انطباعات المشرفين عليه حول أداءه ومؤهلاته.

هـ. **الجنسية**: قد لا تكتسي الجنسية أهمية مقارنة بالخصائص السابقة، ماعداً في بعض الدول التي تحرص على ضرورة الأولوية في التشغيل لحاملي جنسيتها، وذلك سعياً منها إلى حماية اليد العاملة الوطنية. لكن وبفعل العولمة والاتجاه نحو منطق الكفاءة أصبحت هذه الأخيرة تفرض نفسها متحدياً في ذلك كل التشريعات.

ثانياً : متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة

على ضوء الخصائص السابقة للموارد البشرية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ عليها خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا دون الأخذ بعين الاعتبار لأدنى إجراءات التعديل. وفيما يلي أهم العوامل¹ التي تراعيها المؤسسة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية) :

أ. **الترقية**: تشير الترقية بصفة عامة إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أخرى أحسن منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى منه في الهيكل التنظيمي، ويتسنى له ذلك عند استجابته لشروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فنجد من المؤسسات من تعتمد على عامل الأقدمية، ونجد كذلك من تعتمد على عامل الأهلية كما نجد مؤسسات أخرى تجعل من الترقية وسيلة لتحفيز العاملين والمحافظة عليهم مما يعني أن الترقية

¹ Jean Marie Pertti , "Gestion des ressources humaines , op, cit. p.247.

في هذه الحالة تتم حسب الحاجة إلى التحفيز وصيانة العاملين . ونظرا لتعدد معايير الترقية فإن عملية تقدير حجم الترقيات في الفترات المستقبلية تتم عن طريق حساب معدلاتها لفترات ماضية واعتماد تلك المعدلات للفترات المستقبلية.

ب. **التنزيل** : على العكس من الترقية حيث ينتقل العامل إلى الأعلى نجد أن عملية التنزيل ينتقل فيها العامل إلى الأسفل، ويتم ذلك لأسباب عديدة مثل تراجع أهلية العامل نتيجة تقادم معارفه و ضعف أدائه، ويمكن أن يتم تنزيله كإجراء عقابي ... إلى غير ذلك من الأسباب . ولأنها تتميز باللايقينية فإن تقدير التنزيلات للفترات المستقبلية تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية وكذلك بناء على تقدير الخبراء والمديرين.

ج. **النقل** : لدواعي عديدة تنظيمية أو اجتماعية أو اقتصادية تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها في قسم آخر أو وحدة أخرى أو منطقة جغرافية أخرى . وإذا كانت بعض حالات النقل مبرمجة في المخططات المستقبلية للمؤسسة فإن بقية الحالات يتم تقديرها كما هو الحال بالنسبة للترقية والتنزيل.

د. **الدخول إلى المؤسسة** : بالرجوع إلى مخططات إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المؤسسة في الفترات السابقة يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة خلال الفترة المستقبلية وتظهر في شكل توظيف أو عودة من البرامج التدريبية والخرجات العلمية أو عودة من الإعارة.

هـ. **الخروج من المؤسسة** : تحدث مغادرة العامل للمؤسسة نتيجة لحالات نهاية العقد المحدد الأجل والاستقالة والوفاة والتقاعد . ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل المدى نتيجة المرض أو التدريب أو الإعارة ضمن هذه الحالات . وهناك حالات يمكن تقديرها بنوع من الدقة كما هو الحال بالنسبة للتقاعد والخروج لغرض للتدريب، أما الحالات الأخرى ونظرا لما يشوبها من عدم التأكد فإن عملية تقديرها تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية

الفرع الثالث : تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل

تعد هذه العملية صعبة نسبيا مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغييرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات¹ أهمها:

أولا : النمو الديمغرافي

تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضا للعمل بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها وكذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فإن

¹علي السلمي، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيعا ،لقاهرة، 1985،ص195

المؤسسات الكبيرة وخاصة المتعددة الجنسيات منها ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي وحتى العالمي.

ثانيا : الهجرة

للحجرة بنوعها الداخلي والخارجي تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسيا وأمنيا ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة، كما أن للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد أن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية مما يعني أن الفئة النشطة في هذه الدولة محصورة أساسا في حاملي جنسية تلك الدولة.

ثالثا : مرونة عرض العمل

يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة على استقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية . وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تقتصر إلى هذه الإمكانيات.

رابعا : الإحصائيات الرسمية

يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيتدعم بها سوق العمل من خلالها.

الفرع الرابع : تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة ومتابعة العرض الداخلي بصورة صحيحة عاملان أساسيان في نجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلا أنهما غير كافيان ما لم يتبعا بتحليل صحيح للفارق وبإجراءات تعديلية مناسبة¹.

أولا : تحليل الفارق

تكشف المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وإمكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية عن وجود فجوة تأخذ إحدى الحالات التي قدمها بيريتي كما هو موضح في الشكل (3/1)

¹شكري مدلس 2008 ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، مرجع سابق ص103،102

الشكل (3/1) : الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و بين العرض الداخلي المستقبلي

			النوعية ↑
+ فائض	7	8	9
= توازن	4	5	6
- عجز	1	2	3
			الكمية →
	-	=	+
	عجز	توازن	فائض

Source : Jean Marie Peretti, "Gestion des ressources humaines", op, cit . p.16

يتضح من خلال الشكل أن نتيجة المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين إمكاناتها الداخلية في تلبية تلك الاحتياجات تأخذ تسعة حالات هي:

-**الحالة الأولى** : زيادة عن تأهيل العاملين الحاليين بالمؤسسة تعبر هذه الحالة عن حاجة المؤسسة إلى عاملين إضافيين ذوي مؤهلات تستجيب لمتطلبات الشغل فيها.

-**الحالة الثانية** : بإمكان المؤسسة في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم للتأهيل فإن المؤسسة تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل.

-**الحالة الثالثة** : تعبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين، بمعنى أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة رغم كثرة عددهم، وبالتالي يتحتم على المؤسسة تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي.

-**الحالة الرابعة** : تعتبر مؤهلات العاملين الحاليين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية، لكن حجم الإنتاج يتطلب عددا أكبر من العاملين ما يفرض على المؤسسة ضرورة توفيرها.

-**الحالة الخامسة** : لا تتطلب هذه الحالة إجراءات تعديلية، لكنها تبقى نظرية وخاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

-**الحالة السادسة :** تشير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة، وحيث أنها مؤهلة بأكملها ينبغي على المؤسسة اتخاذ التدابير المناسبة للتخلص من هذا الفائض خاصة وأنه يشكل مصدرا لتكلفة زائدة بالنسبة لها.

-**الحالة السابعة :** تشير هذه الحالة إلى أن متطلبات الشغل في المؤسسة للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين، وفوق هذا تطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مؤهلات هؤلاء العاملين أعلى من متطلبات وظائف المؤسسة . ولقد أشرنا سابقا إلى أهمية تصميم الوظيفة بالنسبة لتحفيز العامل ورضاه عن العمل، فإذا كانت مؤهلاته تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه يشعر بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدمها ويخدم العامل في نفس الوقت . ونشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة هو الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي.

-**الحالة الثامنة :** إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم

-**الحالة التاسعة :** تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبانه من إجراءات تعديلية.

ثانيا : اقتراح الإجراءات التعديلية

إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها¹:

-**نوع الفارق :** إذ أن كل حالة من الحالات التي رأيناها في الشكل (3/1) تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.

-**إمكانيات المؤسسة :** تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

-**وضعية سوق العمل :** إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.

-**الإطار الزمني :** تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير . وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل إلا أننا نجد أنه من الضروري استعراض الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى القصير.

¹شكري مدلس مرجع سبق ذكره، ص94

المطلب الثاني : أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تظهر أهمية التسيير التقديري من خلال التحكم في بعض التكاليف التي نذكر منها ¹ :

- **التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها**: وتعتبر الليونة بوجه عام حسب كل من (Equilibey et Boyer) عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد، وتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي²:
 1. **التكاليف المتعلقة بالتوظيف** : إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المرشحين كبيرا ، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر ، حيث أن المهم هو سد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فمثلا الفرد المستقطب من الكليات والمعاهد عادة يبدي مستوى اقل وبطيء في الاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر، إلا أن التسيير التقديري يلعب دورا كبيرا في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب للتوظيف ، اما بالنسبة لعملية الاختيار فان فعاليتها تتحد بقدرتها على انتقاء احسن العناصر من جملة المرشحين المستقطبيين
 2. **التكاليف المتعلقة بالتدريب** : يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفته، ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة ، ولكن قد لا يتحقق هذا دائما في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات، مما يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء.
- حسب Kerlan François³ إن التسيير التقديري بما يحمله من تطلع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب ، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة.

التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر + مستوى العمل + فرص الترقية + ساعات العمل + جماعة العمل + ظروف العمل)

¹ اسمية قداش، أثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال الجزائر، مرجع سابق ، ص61.

² أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص 173

³ Françoise Kerlan, **guide de la GPEC**, 2 eme édition, édition d'organisation paris, 2005, p 313.

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة ، فبالإضافة إلى فقدان العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها، نجد أن توظيف عامل جديد يكلف المؤسسة مصاريف الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب ، كما أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في البداية، أما تكاليف الغياب

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

• **كما وتضيف (موساوي زهية) أن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أهداف تختلف باختلاف المستويات التنظيمية كما يلي¹**

أ. **بالنسبة للمؤسسة:** الرفع من التنافسية وتوقع تطورات المنظمات، توقع حالات العجز أو الفائض في العمالة، تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية (هرم الأعمار، تحويل الكفاءات)، تشجيع الحركية، الداخلية وتأمين ولاء الموظف للمنظمة، البحث عن الكفاءات، تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل الموظف المسؤولية، تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة للتوظيف، تنظيم الحوار الاجتماعي مع ترسيخ أكثر لدور الموارد البشرية كحليف رئيسي.

ب. **بالنسبة للموظف:** تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته، الاعتراف بكفاءاته المكتسبة، تحسين استخداميته، معرفة أكثر بأبعاد تطوره (التكوين ، الحركية...)، كما يقدم للموظف رؤية واضحة للتحويلات وتطورات الوظائف في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود المحيطة بالمؤسسة وكذا التوجهات الاستراتيجية، كما وله أبعاد مختلفة سواء على مستوى المؤسسة فهو يجب على التساؤلات والانشغالات المتعلقة بالوظائف والكفاءات، أما على مستوى الفرد فهو يدعم المسار المهني للعامل وبالتالي يقدم فرصة للعامل لتطوير مساره المهني وتنمية استخداميته في سوق العمل، ومنه تنوع وتطوير المسار المهني له.

ما يلاحظ أن هاته المقاربة تكتسب أهمية خاصة بعد إلزامية التطبيق التي أصبحت تمثلها من خلال القوانين فهي:

¹موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،جامعة ابي بكر بالقايد تلمسان ، الجزائر ، 2015، ص97 الى ص99.

- منهجية تأخذ بعين الاعتبار معظم قيود المحيط والاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تحكم أفضل في التأثيرات المتعلقة بالتغير التكنولوجي والاقتصادي.
- ذات بعد مشترك يسعى إلى الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتطور الوظائف و الكفاءات مما يسهل عملية الموازنة بصفة توقعية ما بين الاحتياجات و الموارد البشرية، وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن.
- ذات بعد فردي من خلال تدعيمها للمشروع المهني الفردي الذي يسهل للموظف تنمية استخداميته في سوق العمل، وبالتالي تسيير أمثل للمسار المهني للموظف.
- مقاربة تدمج كل الأطراف والمسؤولين مما يسمح بخلق حوار اجتماعي لكل العمالة في المؤسسة ، و بالتالي تجنب الكثير من النزاعات من خلال جسر التواصل المبني على مصلحة الطرفين، يحمي الموظف من التعرض للإقصاء.
- تسمح بممارسة أسلوب تسيير حسب خصوصيات المنظمة ، تحدياتها بالتكامل مع مواردها لكن كل هذه الايجابيات لا تنفي بأنها مقارنة مكلفة جدا خاصة بالنسبة للأدوات التي تعتمد عليها، ووجود مقاومة باعتبارها تعيد النظر في معايير معتمدة منذ ظهور المنظمات.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي على علاقة بموضوع الدراسة.
المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

1. دراسة موساوي زهية 2015، بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري مميزة

أطروحة دكتوراه بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري مميزة، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بالفايد تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016
حيث كانت اشكالية كالتالي: إلى إي مدى يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إن يساهم في المحافظة على تميز رأس المال الفكري ؟
وهدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ما بين نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وقدرته على رسملة الكفاءات والمحافظة عليها في المنظمات كعامل تميز.
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

- يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية والنوعية،
- كما وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حماية للموظف من الإقصاء وعامل لتحقيق مشروعه المهني وتفعيله كطرف رئيسي للحوار الاجتماعي ضمن توجهات المؤسسة الإستراتيجية، وهو ما تضمنه الاتفاقيات المبرمة.

2. دراسة سمية قداش 2010-2015 ، بعنوان أثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال الجزائر

أطروحة دكتوراه ، بعنوان أثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال الجزائر أطروحة دكتوراه في اقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015-2016
حيث كانت اشكالية كالتالي: ما مدى تأثير تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC على الاداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ؟
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء التسويقي،حيث توصلت الباحثة الى اهم النتائج :

- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى إستراتيجي ومطلب حتمي لتحقيق أهداف المؤسسات محل الدراسة، يعتمد على عدة أدوات للتوقع وجمع المعلومة والمتابعة ويقوم على عدة مرتكزات أساسية أهمها وجود تساند وظيفي لتحقيق عدة أبعاد أهمها تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات الوظيفة والكفاءات التي تشغلها.
- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو ذلك النموذج الذي يحقق التوافق المستمر بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، والذي 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

3. دراسة سبرينة مانع 2016، بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي)

مجلة علمية بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي) عدد 45 جوان 2016 المجلد ب، ص.ص 125-136
حيث كانت اشكالية كالتالي: كيف يمكن خلق كفاءات محورية للمؤسسات وتمييزها من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ؟

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق كفاءات محورية تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات يصعب مجاراتها، نظرا لطبيعتها المتأتمية من تضافر الجهود (العمل الجماعي) في التسيير الجيد لعدد الوظائف والأنشطة في ظل الموائمة المستمرة بين المتطلبات المستجدة للوظيفة ومؤهلات شاغليها من خلال الاستثمار الدائم في كفاءاتها البشرية، مما يساعد على خلق كفاءات خارقة و متميزة تعمل على إنشاء موارد جديدة تعمل على تطويرها وتراكمها بصفة مستمرة، فهي المحور الذي يمثل نقطة ارتكاز للمؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها في ظل التنافسية الشرسة، وفي حدود استراتيجياتها المستقبلية .

4. دراسة شكري مدلس 2008 ، بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة،، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCN) فرع حاسي مسعود ورقلة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة،، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCN) فرع حاسي مسعود ورقلة ،رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ،فرع تنظيم موترد بشرية ، جامعة باتنة ، الجزائر، 2007-2008

الإشكالية العامة المتمثلة في: في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسة العصرية ومع تغير النظرة نحو المورد البشري، وظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على المكانة التي أضحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة والدور النامي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعاليتها.

وللإجابة على إشكالية الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان وتم توزيعه بصفة عشوائية على العاملين في المؤسسة، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دورا فعال في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة أنه يشكل أساس نجاحها.
- يعتبر التكوين بشكليته التعليمي والتدريبي الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعمال تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.
- إن العمل في أحسن الشروط يعد جزءا هاما في عملية الاستثمار في الرأسمال البشري، وذلك نظرا بتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى استقطاب أحسن العناصر من سوق العمل.
- يكتسي الاستثمار في الوقت أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، ويعد التسيير التوقعي أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.
- إن أهمية التسيير التوقعي للوظائف والتوقعات تظهر جليا في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية

بغرض الكشف عن أهم أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة

بالموضوع قمت بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارنة ثم بيان القيمة المضافة للبحث الحالي كما يلي:

أولا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

يوضح الجدول التالي أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول رقم (2/1) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
موساوي زهية 2015	دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC	مكان الدراسة: سوق أهراس الاختلاف في المتغير الثاني : المحافظة على رأس المال الفكري كميزة
سمية قداش-2010 2015	عنصر أثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على المؤسسة	مكان الدراسة: ورقلة الاختلاف في المتغير الثاني: اثره على الاداء التسويقي للمؤسسات
سبرينة مانع 2016	دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات	مكان الدراسة: قسنطينة الاختلاف في المتغير الثاني : خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات
شكري مدلس 2008	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	مكان الدراسة:حاسي مسعود ورقلة الاختلاف في المتغير الثاني: في فعالية إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تظهر القيمة المضافة لبحثنا هذا والمتمثل في موضوع التسيير التقديري لوظائف والكفاءات في مؤسسة الاقتصادية العمومية هو أننا أسقطنا المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع على واقعنا التطبيقي على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري وحدة وادي الفضة (TRANS-CANAL) والتي قمنا فيها خلال فترة تربصنا بمحاولة إجراء دراسة ميدانية حول الموضوع. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:

1. من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض ولايات التراب الوطني، في حين تم انجاز الدراسة الحالية في الغرب بولاية الشلف بوادي الفضة على مستوى المؤسسة الاقتصادية لقنوات الري وحدة وادي الفضة (TRANS-CANAL).
2. من حيث هدف الدراسة: اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث. بينما تتطلع دراسة

الحالية إلى التعرف على برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية في كيفية تحسين أدائها من خلال التحكم في المورد البشري .

من حيث منهجية الدراسة : يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية، تحليلية لكونها تصف الأدبيات النظرية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات و تحليل نتائج الاستبيان .

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دورا كبيرا في تحقيق المؤسسة وهو بذلك يعد أداة استراتيجية بالنسبة لها . وعلى الرغم من هذا ينبغي الإشارة إلى أنه يحتمل النجاح كما يحتمل الفشل وهذا يتوقف أساسا على أهمية العنصر البشري ومن ثم أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة المديرين في المؤسسة ووعيهم بأهمية النظر إلى المستقبل عند اتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الختمة

تمهيد

استخلصنا من الفصل النظري أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو طريقة عصرية للتفكير والاهتمام المستمرة بالعنصر البشري كمورد لتحقيق الميزة التنافسية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها . وهذا وضع سياسة الموارد البشرية على السكة الصحيحة بطريقة استراتيجية وتتجلى في صحة وسلامة القرارات المتخذة بدءا بالتخطيط ثم التوظيف ثم التكوين والتنمية وأخيرا التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.

لهذا سنقوم بإسقاط هذه الاستراتيجية في الجانب التطبيقي بدراسة ميدانية لمؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري وحدة وادي الفضة (TRANS-CANAL) من خلال الاعتماد على أداة الدراسة ، و المتمثلة في " الاستبيان " تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى مجموعة من العمال و الاداريين .

ولإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة ، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة TRANS-CANAL

المبحث الثاني: تفسير النتائج ومناقشتها

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة TRANS-CANAL
سوف نحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم ما يميز المؤسسة محل الدراسة من حيث التعريف بها وبنشاطها وهي المؤسسة الوطنية لقنوات الري TRANS-CANAL

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة TRANS-CANAL
هي مؤسسة ذات أسهم SPA عبارة عن فرع من فروع TRANS-CANAL والتي بدورها تنتمي إلى GROUP - HYDRO - CANAL الأم بالجزائر العاصمة اسمها الكامل المؤسسة الوطنية لقنوات الري TRANS - CANAL مكلفة من طرف وزارة الري مقرها الرئيسي واجهة الطريق الوطني رقم 04 الجزائر - وهران، بدائرة وادي الفضة، ولاية الشلف، نشاطها الرئيسي يكمن في إنتاج وتوزيع قنوات السوائل، تتربع على مساحة جغرافية واسعة تبلغ 7 هكتارات كانت تسمى قديما بالمؤسسة الوطنية لصنع الأنابيب، تم تأميمها سنة 1969 تحت إشراف (SNMC) المؤسسة الوطنية لمواد البناء.

في سنة 1971م بدأت في إنتاج الأنابيب المسلحة.

في سنة 1975م أدمجت في ONAMAHYD الديوان الوطني لمواد الري.

في سنة 1983م أدمجت في HYDRO - ZENTUBLU مع محافظتها دائما على الإنتاج الرئيسي صناعة الأنابيب المسلحة.

في سنة 1989م أدمجت في HYDRO - CANAL ، لها قدرة إنتاجية تقدر ب 88000 متر في السنة، لها عتاد كبير (ضخم).

الجدول رقم (1/2) :عتاد المؤسسة .

الوحدة	قدرات الانتاج	حضيرية النقل و العتاد	اجهزة الانتاج
وادي الفضة	56كلم/السنة توزيع الانابيب	صهريج كبير الاسمنت شاحنة ،جرار العربات ،آلة الشحن، ضاغط ،سيارات خفيفة	(03) سلاسل لملاأ القوالب الافقية بالنسبة لرئيسي (02)سلاسل بالنسبة لثانوي انبوب خرسانة

المصدر: المؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة :مصلحة المالية

ملاحظة : من الجدول المذكور أعلاه نجد ان الوحدة قدرة انتاجها 56 كلم/ السنة و ان تحضيرية النقل و العتاد خاصة بها مزودة بصهريج صهريج كبير الاسمنت شاحنة ،جرار العربات ،آلة الشحن، ضاغط

سيارات خفيفة و اجهزة الانتاج (ثلاثة سلاسل لمأ القوالب الافقية بالنسبة للرئيسي وسلسنتين سلاسل بالنسبة لثانوي وانبوب خرسانة)

الجدول رقم (2/2) :امكانيات المؤسسة

محطات طحن الحصى والغسل	مخابر	مركز الخرسانة	آلة تسخين	مساحة للتخزين
01مقطع 01 مغسل	01	02	03	57.47 كلم للتخزين

المصدر: المؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة :مصلحة المالية

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة TRANS-CANAL

يتمثل نشاط المؤسسة في صنع "قنوات الري" باستعمال المكونات التالية:

- الحصى: ذو قطر (8/3)،(15/8)

- الرمل: ذو قطر (3/0)،(5/0)

- الحديد: ذو قطر (6)،(8)، (10) : الإسمنت الماء .

ملاحظة: مراحل إنجاز المنتج يمر ب 11 مرحلة ونجد أن المؤسسة تنتج نوعين من المنتج

المنتج الأول: يحتوي على المراحل التالية:

1 - التسليح الداخلي.

2 -تهيئة القوالب.

3 -تهيئة الخرسانة.

4 دوران القالب مع الخرسانة.

5 - وضع القالب مع الخرسانة في الفرن.

6 - في القالب عن الخرسانة.

7 - إدخال قناة في الحوض .

هنا نحصل على المنتج الأول المتمثل في قنوات تصريف المياه كمياه الأمطار وغيرها التي ليس لها قوة الدفع الكبيرة

المنتج الثاني: يحتوي على نفس مراحل المنتج الأول بالإضافة إلى المراحل التالية: التسليح الخارجي -

إدخال قناة في الحوض - التليبس الخارجي للقناة بالخرسانة، بعدها نحصل على المنتج الثاني المتمثل

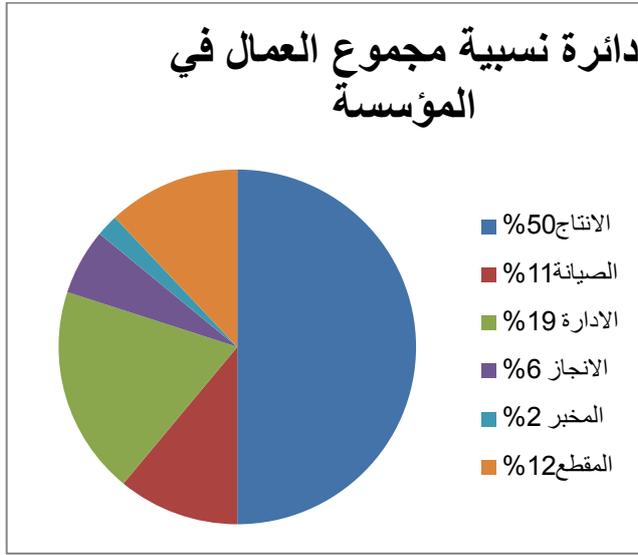
في القنوات ذات الضغط الداخلي المستعملة للسقي أو الشراب.

توزيع العمل: نجد ان هناك ستة تقسيمات للعمل ، و ذلك حسب المصلحة كما هو موضح في الجدول

رقم (3/2) العمل

الجدول رقم (3/2): توزيع العمل بالمؤسسة

الشكل رقم (1/2) : توزيع العمال بالمؤسسة.



المصدر: مؤسسة قنوات الري بوادي الفضة فرع الاعلام الآلي

المصلحة	عدد العمال	% من مجموع العمل
الانتاج production	161	50%
الصيانة Maintenance	36	11%
الادارة Administrasition	60	19%
الانجاز Réalisation	20	6%
المخبر laboratoire	06	2%
المقطع Carrère	40	12%
المجموع Total	323	100%

ملاحظة: من الجدول المذكور أعلاه نجد ان المؤسسة في حيزها 323 عامل على مختلف مصالحها و

الملفات للانتباه أو مصلحة الانتاج تتربع على اكبر عدد من العمال وهذا يعكس ان المؤسسة انتاجية اكثر.

تشغل المؤسسة حاليا على 323 عاملا أصحاب خبرات في التشغيل بسبب أقدميتهم في المؤسسة أما مستخدمي المؤسسة فهم متميزون بالنظام القاعدي (CONNEXES) لصناعة القنوات الإسمنتية وهناك أربعة فئات حسب التأهيل موزعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4/2): توزيع العمال بالمؤسسة حسب التأهيل

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات السامية	3	0.92
الإطارات	26	8.05
المؤهلون	49	15.17

75.85	245	المنفذون
%100	323	المجموع

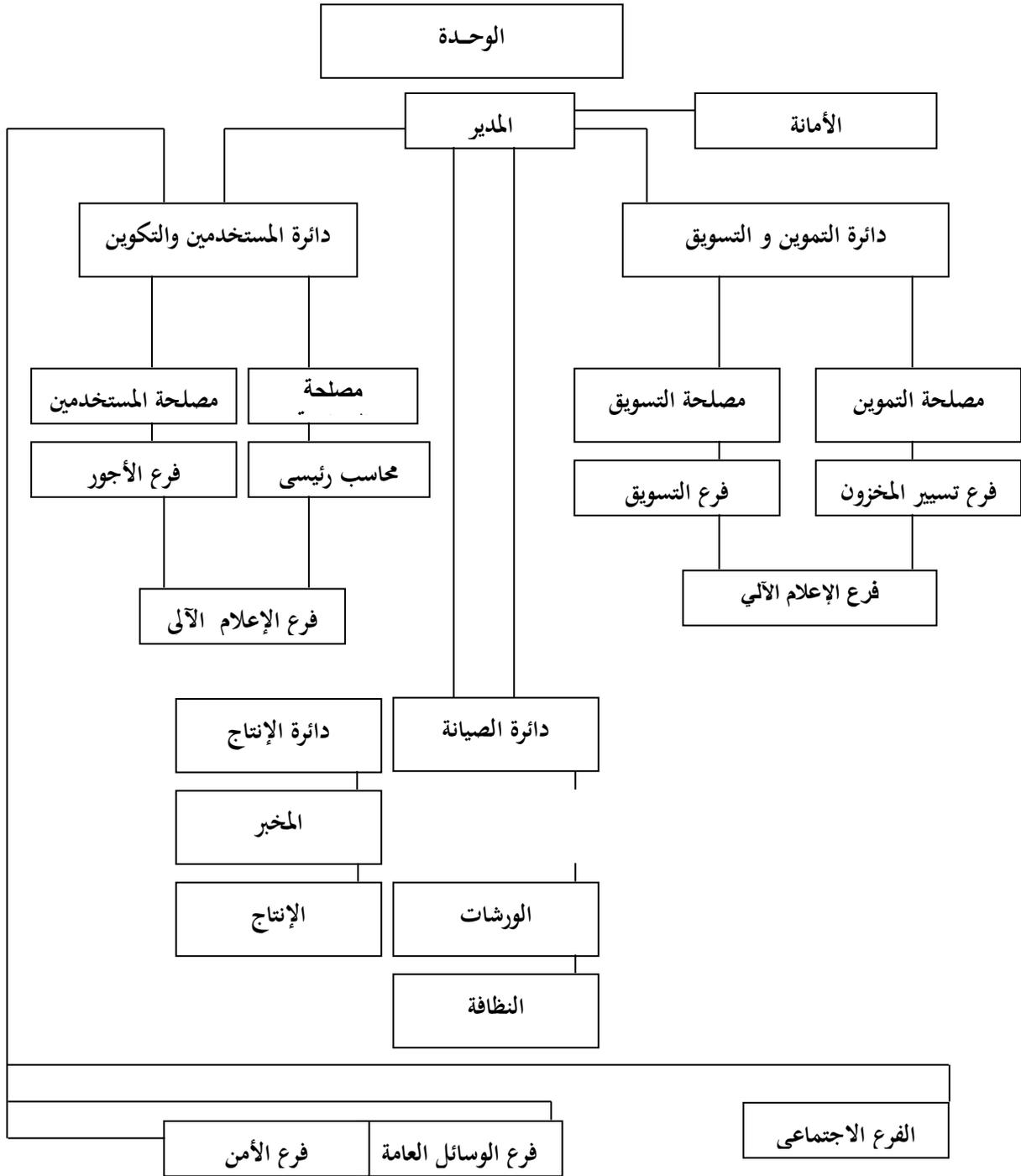
المصدر: مؤسسة قنوات الري بوادي الفضة فرع الاعلام الآلي

- الإطارات السامية : المتمثلة خاصة في المدراء رؤساء الأقسام و الدوائر و يمثلون 0.92% .
- الإطارات : تتمثل في رؤساء المصالح و موظفو المصالح و الأقسام و المديرات و يمثلون 8.05% .
- أعوان التحكم (المؤهلون) : تتمثل هذه الفئة في العمال المتحكمين و المساعدين في التسيير التقني و الإداري و يمثلون نسبة 15.17% .
- أعوان التنفيذ : تتمثل في أعوان الإنتاج ، التصنيع ، الحراسة و الإدارة و التنظيف... الخ ، و يمثلون نسبة 75.85% .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لقنوات الري - وحدة وادي الفضة .
من خلال هذا المطلب سنعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قنوات الري بوادي الفضة ومهام مصالح المؤسسة .

عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قنوات الري بوادي الفضة

الشكل رقم (2/2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: المؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة.

الهيكل التنظيمي: يتكون هذا الهيكل من المدير العام للمؤسسة والأمانة، دائرة التموين، دائرة التسويق، دائرة المستخدمين ودائرة الإنتاج وكل الدوائر تنقسم إلى عدة فروع

1. **المدير:** يوجد على رأس الهيكل التنظيمي و دوره في وضع المستوية والإشراف على مختلف مصالح المؤسسة الضمان السير الحسن داخل المؤسسة بحيث يقوم باتخاذ كافة القرارات والإجراءات داخل المؤسسة وهو يوجه مجموع من الإطارات ويحدد المسؤوليات وكذلك من مهامه تسطير كافة الأهداف وتطبيق القوانين التنظيمية

2. **الأمانة،** يتمثل دورها في التنسيق بين الدوائر والربط بين الإدارة العامة والعمال واستقبال الفاكس من خارج المؤسسة وتسليمها إلى المصالح المختصة، كما يتمثل دورها في حفظ الأسرار المهنية الخاصة بالمدير لأنها تعمل بصفة دائمة ومباشرة مع المدير فهي تقوم بمختلف الاتصالات الصادرة والواردة من مختلف الهيئات

3. **دائرة التموين والتنسيق:** تنقسم هذه الدوائر إلى قسمين وهما كالتالي:

3.1 **مسلحة التموين:** تقوم هذه المصلحة بجلب كل مستحقات المؤسسة بما فيها المواد الأولية وذلك من أجل عدم تعطيل المؤسسة عن الإنتاج، كما تقوم بدراسة وتقدير المنتجات من المواد الأولية والقيام بالبحوث.

3.2 **مصلحة التسويق:** تقوم هذه المصلحة بدراسة وتقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق وتقدير الطلب عن منتجات المؤسسة اتجاه تطورها فهي مصلحة ذات طابع ازدواجي (البيع والشراء) وبما أن طبيعة المؤسسة إنتاجي فهي تقوم ببيع الإنتاج

4. **دائرة الصيانة:** تقوم هذه المصلحة باهتمام معتمد تتمثل في صيانة العتاد والآلات والوسائل المستخدمة في الإنتاج إضافة إلى صيانة عاد الإعلام الآلي والشاحنات الخاصة في المؤسسة وكل هذا من أجل تفادي التعطيلات وضمان المخزون، قطاع الغيار وكذلك ضمان الربط بين الصيانة والإنتاج وتنقسم إلى

و الورشات

مكتب الدراسات

النظافة

5. **دائرة الإنتاج:** من مهامها القيام بالمراقبة الجودة الإنتاج والقيام بالتخطيط ومتابعة البرامج للعمل

والأبحاث والتصاميم والمواصفات من المنتجات وتنقسم هذه إلى ما يلي

5.1 **المخبر:** وهو الذي يتم فيه العملية والدراسة والتحليل والمراقبة لنوعية المواد الأولية المستعملة في

صيانة (الأنابيب، الإسمنت، الحصى، الماء، الرمل).

5.2 الإنتاج: وهي المصلحة الأساسية في المؤسسة حيث تهتم بإشراف عن عملية الإنتاج بصفة عامة.

6. دائرة المستخدمين: يشرف قسم المستخدمين عن تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة وتؤكد من مطابقتها مع الشروط المحددة وتحرس على الأجور والجانب الاجتماعي للعمال وغيرها من المصالح العمل كما أنها تشرف على تطبيق إجراءات التسيير والإحترام، التشريع وتنظيم العمل.

6.1 مصلحة المحاسبة: تهتم هذه المصلحة بتسجيل كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة مع مراقبة الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة كما يمكن للمؤسسة معرفة وضعياتها المالية السنوية عن طريق هذه المصلحة

6.2 مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات العمال من بداية العمل إلى التقاعد (المرضي - العطلة - العقوبات) كما يتبع المسؤول لمصلحة المستخدمين بضبط العمال وغياباتهم ومجالس التأديب وتنقسم إلى عدة فروع:

- فرع الأجور: يجد رئيس الفرع هو الذي يقوم بالرواتب الشهرية للعمال بما فيها من نفقات المؤسسة ويقوم بخصم الأيام الخاصة بالعمل وتحديد قيمة الاشتراك واقتطاع للضمان الاجتماعي
- فرع الشؤون الاجتماعية: يقوم بوقاية أمن العمال وصحتهم وانشاء أنشطة ثقافية وكذا التكفل بعائلة العامل في حالة مرض أحد الأفراد بواسطة مساعدة اجتماعية.
- فرع الشؤون الاجتماعية: في هذا الفرع نجد رئيس الفرع يقوم بإهتمام والنظام وأمن العمال وبحث وتطبيق أحسن وسائل والمناهج والطرق من أجل حماية صحة وحياة العامل.

المبحث الثاني: تفسير النتائج ومناقشتها

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

أ-الاستمارة: الاستبيان

هي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث، وهي تعني عناية خاصة نظرا لتوقف جميع النتائج الدراسة عليها ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الحوافز واستقرار المورد البشري فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلتي جمع البيانات من خلال إبداء العمال آراءهم بكل حرية وتمثلت الوسيلة و الأدوات في الاستمارة تعبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات الخاصة في البحوث السيسولوجيا فهي الطريقة تعرف الاستمارة على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على استمارة استببائية بعد تعديلات من طرف الأستاذ المشرف و مؤطرنا ونظرا لظروف الراهنة لجائهة كوفيد 19 لم تحكم الاستمارة من طرف الأساتذة وتضمنت الاستمارة مجموعة من الاسئلة موزع على ثلاثة محاور هي: المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية المحور الثاني : التكوين وإعداد الكفاءات بالوحدة المحور الثالث : الرضا الوظيفي في الوحدة وتم توزيع الاستمارات على العمال الموجودين في المؤسسة من طرف المسؤول التي تكلف بهذا وزعت 20 استمارة أرجعت إلينا 15 استمارة فقط .

ب- عينة البحث :

نقصد بها اختيار من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع المؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري - وحدة الوادي الفضة - الدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب : مثل ضيق الوقت وكذلك التعدد وحدات المؤسسة من جهة فان مجتمع البحث يتمثل في الأفراد العاملين في الشركة مرحلة تنتقل إلى منطقة أخرى وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة فان مجتمع البحث يتمثل في الأفراد العاملين في الشركة .

المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات

أولا البيانات الشخصية :

1- المستوى التعليمي:

الجدول (5/2)المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	العينة / المستوى التعليمي
%00	00	أمي
%6.66	01	ابتدائي
%26.66	04	متوسط
%20	03	ثانوي
%46.66	07	جامعي
%100	15	المجموع

المصدر : تفرغ الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نسبة الجامعيين هي التي تمثل أكبر نسبة بـ46.66% في عينة بحثنا متبوعين بذوي مستوى التعليم المتوسط بنسبة 26.66%، ثم الثانوي بنسبة 20%.

2- أعمار عينة البحث:

الجدول (6/2): أعمار عينة البحث

النسبة	التكرار	العينة / السن
%46.66	07	40-27
%26.66	04	50-40
%13.33	02	اكثر من 50
%13.33	02	الممتعون
%100	15	المجموع

المصدر : تفرغ الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 27 و 40 سنة تشكل نسبة 46.66% من عينة بحثنا يليها الأفراد الذين سنهم يتراوح ما بين 40 إلى 50 سنة ، ثم فئة الأكثر من 50 سنة ب 13.33% متساوية مع الذين لم يذكرنا سنهما علما بأن أقدمية الأول هي 7 سنوات والآخر 26 سنة ، وسن العاملين له أهمية قصوى في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ، تكمن في التحسب للكفاءات التي هي على أبواب التقاعد.

3- الفئة الوظيفية:

الجدول (7/2): توزيع الفئات الوظيفية لعينة البحث

النسبة	التكرار	العينة الفئة الوظيفية
53.33%	08	الإطارات
20%	03	اعوان التحكم
26.66%	04	المنفذون
100%	15	المجموع

المصدر تفريغ الاستمارة

نلاحظ من الجدول أن فئة الجامعيين تحتل المرتبة الأولى في عينة بحثنا ،متبوعة بالمنفذين ، وأخيرا أعوان التحكم.

4- سنوات الاقدمية :

الجدول (8/2) سنوات الاقدمية لعينة البحث

النسبة	التكرار	العينة سنوات الاقدمية
13.33%	02	05-01
13.33%	02	10-05
13.33%	02	15-10
13.33%	02	20-15
46.66%	07	اكثر من 20
100%	15	المجموع

المصدر تفريغ الاستمارة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة البحث الذين أقدميتهم أقل من عشرين سنة متساوية العدد و ذلك بعد أن قسمناها إلى فئات متساوية الطول والذي يساوي خمس سنوات وكانت نسبة كل منها تساوي 13.33 % ، فيما كانت عينة البحث التي تفوق أقدميتها أكثر من عشرين سنة تمثل نسبة 46.66 % . وبالتالي فإن سنوات الأقدمية لعينة بحثنا التي تقل عن عشرين سنة تمثل نسبة 53.33 % ، فيما تمثل الذين أقدميتهم أكثر من عشرين سنة نسبة 46.66 % .

ثانيا : الحصول على موارد بشرية وتقدير الاحتياجات

1- تقدير الاحتياجات الاقتصادية من الموارد البشرية :

تقوم مصلحة التوظيف بإعداد تقرير مفصل عن مختلف الحركات الحاصلة دخول خروج ، وهذا بصفة شهرية- يتم فيه الالمام بمختلف الإحصاءات التي تعنى بحياة المؤسسة وهذا لجعلها تتخطى المستجدات التي يمكن أن تتعرض إليها وهنا يظهر مدى أهمية أداة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كطريقة للتخطيط الاستراتيجي، تسمح للمؤسسة بأن تكون آنية في اتخاذ قراراتها ولا تترك مجالا للصدفة.

2- الاستقطاب:

عندما تحدد المؤسسة العمومية الاقتصادية لقنوات الري - وحدة الوادي الفضة احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم ويكون هذا الاستقطاب اما عن طريق مكاتب التشغيل او اشخاص من داخل المؤسسة او غير ذلك. و هنا قد سألنا عينة بحثنا عن مصدر علمهم بحاجة المؤسسة للتوظيف فكانت إجابتهم كالتالي

الجدول(9/2): مصادر الاستقطاب للوحدة

النسبة %	التكرار	العينة مصادر الاستقطاب
6.66	01	مكتب التشغيل
46.66	07	أشخاص من داخل المؤسسة
20	03	وسائل الإعلام
6.66	01	اجتهادات خاصة
20	03	المتنعون
%100	15	المجموع

المصدر: تقرير الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين علموا من مصدر بداخل المؤسسة قد حققت نسبة 46.66 % محققة بذلك أعلى نسبة ، في حين أن شخصا واحدا علم من مكتب تشغيل محققا نسبة 6.66 % وبالتساوي مع اجتهادات خاصة ، وأخيرا نسبة 20 % من وسائل الإعلام تقابلها نفس النسبة من الممتعين.

5- الاختيار

لضمان جودة العمل و الانتاج بالمؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة من جهة ،ومعرفة ونجاح الاختيار تقوم الوحدة بفترة تجريبية و تكون اما 06 اشهر او 03 اشهر . لذا قمنا بسؤال عيتنا عن رأيهم في فترتهم التجريبية التي مروا بها .

الجدول (10/2): رأي العاملين عن الفترة التجريبية

النسبة %	التكرار	العينة	الفترة التجريبية
46.66	07		سهلة
53.33	08		سهلة نوعا ما
00	00		صعبة
%100	15		المجموع

المصدر : تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول نجد أن 53.33 % من عينة البحث يرون أن فترتهم التجريبية كانت سهلة نوعا ما، في حين أن نسبة 46.66 % يرون أنها كانت سهلة، ولا أحد من عينة بحثنا كانت فترتهم التجريبية صعبة. والعامل بمجرد اختياره فإنه ملزم بإمضاء عقد عمل يربطه بالمؤسسة والذي فيه مادة تخول لأحد الطرفين بفسخ العقد كعدم تكيف العامل مع أجواء المؤسسة ومعاملاتها الادارية أ وفي حالة الأخطاء المهنية الجسيمة والتصرفات اللاأخلاقية كالرشوة وتصادف طرد أحد العاملين من ميدان بحثنا للتصرف الاخير المذكور وهذا بعد مثوله أمام المجلس التأديبي.

المطلب الثالث : التكوين وإعداد الكفاءات بالوحدة

1- ملائمة قدرات العاملين مع وظائفهم

ولقياس مدى ملائمة كفاءة العاملين ومتطلبات وظيفتهم طرحنا السؤال هل تعتقد أن العمل الذي تقوم به حاليا يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك ؟ فكانت الإجابات كالتالي:

الجدول (11/2): ملائمة قدرات العاملين مع وظائفهم

النسبة %	التكرار	العينة	الملائمة
60	09		مناسب
33.33	05		غير مناسب
6.66	01		الممتنعون
%100	15		المجموع

المصدر: تفرغ الاستمارة

نلاحظ أن العينة التي ترى بأن وظيفتهم ملائمة لقدراتهم أخذت حصة الأسد ب 60 % في حين أن الذين يرون العكس فنسبتهم 33.33 % ، وقد امتنع أحد العاملين عن الإجابة ممثلا بذلك نسبة 6.66 % ، مستنتجين بذلك مدى حرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وقد دعمنا سؤالنا بمدى اعتقاد عينة البحث بأنها تمارس نشاطها كما ينبغي (هل تعتقد بانك تمارس وظيفتك كما ينبغي) فكانت إجاباتهم كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول (12/2): استجابة العاملين لمتطلبات وظائفهم

النسبة %	التكرار	العينة	الحالة
73.33	11		نعم
26.33	04		نوعا ما
00	00		لا
%100	15		المجموع

المصدر: تفرغ الاستمارة

أغلب العاملين الذين شكلوا عينة استبياننا يمارسون وظائفهم كما ينبغي بنسبة 73.33 % ، فيما كانت 26.66 % للذين يرون بأنهم يمارسون المطلوب منهم بمستوى مقبول نوعا ما ، ونسبة 00 % للذين يرون بأنهم لا يمارسون عملهم كما ينبغي ، وهذا مؤشر جد إيجابي ينعكس على أداء المؤسسة.

ولمعرفة العامل الذي يؤدي إلى الإجابة عن السؤال السابق قمنا بتدعيمه بسؤال يؤدي بنا إلى إدراك أسباب

الإجابة على النحو السابق

الجدول(13/2): أسباب استجابة العاملين لمتطلبات وظائفهم من عدمه

النسبة %	التكرار	العينة
		هل هذا يعود إلى ؟
33.33	05	بساطة المهام التي تقوم بها ؟
53.33	08	تم ملك القدرات الكافية رغم صعوبة المهام؟
6.66	01	انك بحاجة لتكوين؟
6.66	01	الممتنعون
%100	15	المجموع

المصدر : تفرغ الاستمارة

فوجدنا بأن أغلبهم يملكون القدرات الكافية رغم صعوبة المهمة بنسبة 53.33 % وهذا يعني حسن الاختيار والحرص على الكفاءات الملائمة ، في حين 33.33 % يرجعون ذلك إلى بساطة المهام و 6.66 % بحاجة إلى تكوين ونفس النسبة من الممتنعين.

2- التكوين

تمتاز المؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة بديناميكية عالية من حيث ظهور تقنيات و مهارات جديدة، إضافة الى عدم قابليته للخطأ والذي قد يكلف غالبا في حالة حدوثه ، وهو ما أيقنته المؤسسة وتدرکه تمام الإدراك ،لذلك فإنها تولي عناية كبيرة بالتكوين. ولمعرفة واقع التكوين بالوحدة فقد قمنا بسؤال عينة البحث حول ما إذا كانت قد تلقت تكويناً(هل سبق ان تلقيت تكويناً؟)

الجدول(14/2): نسبة المتكويين من عينة البحث

النسبة %	التكرار	العينة
		الحالة
80	12	نعم
20	03	لا
%100	15	المجموع

المصدر: تفرغ الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 80% من عينة بحثنا تلقوا تكويننا فيما كانت نسبة 20% فقط منهم لم يتلقوا تكويننا.

ولمعرفة أسباب عدم تلقي التكوين سألنا عن أسبابه بالنسبة للذين أجابوا بأنهم لم يتلقوا تكويننا من قبل فكانت

إجابتهم في الجدول التالي:

الجدول(15/2): أسباب نقص التكوين بالوحدة

النسبة %	التكرار	العينة لماذا لم تتلق تكويننا؟
00	00	لانك لا تحتاج تكوين
00	00	لان وظيفتك لا تحتاج الى تكوين
00	03	لان الوحدة لا تهتم بالتكوين
100%	3	المجموع

المصدر : تفرغ الاستمارة

نلاحظ أن 100 % من الذين لم يتكونوا (منفذين الأول ذو خبرة 22 سنة، والثاني ذو خبرة 25 سنة ، أما الثالث فهو إطار ذو خبرة 13 سنة)، يرون بأن سببه هو عدم اهتمام المؤسسة به ، وعند عودتنا إلى مؤطرنا بالمؤسسة وهو إطار بوحدة الموارد البشرية ،رد هذه النسبة إلى أن هناك بعض المناصب لا تحتاج تكوينا متخصصا يتماشى مع منصب عملهم بل يكفي بالكفاءات العادية حتى وإن كان إطارا ، أو راجع للحالة التشاؤمية لديهم.

3- أهمية التكوين ودوره :

إن التكوين له دور بالغ في تحسين معارف وقدرات العاملين ،و الثلاثة الذين لم يتلقوا تكويننا والذين يرون بنسبة 100 % بأن الوحدة لا تهتم بالتكوين، لا يعكسون واقعه بالمؤسسة ولا قيمته لديها أو جدواه بل على العكس، ولمعرفة أثر التكوين على تحسن أداء ومعارف الذين تلقوا تكويننا قمنا بطرح السؤال التالي في الجدول الموالي:

الجدول(16/2): اثر التكوين عل المتكونين " بعد التكوين هل تلقيت معارف جديدة؟"

النسبة %	التكرار	العينة الحالة
83.33	10	نعم

لا	00	00
المتنعون	02	16.66
المجموع	12	%100

المصدر : تفرغ الاستمارة

نلاحظ نسبة 83.33 % من الذين تلقوا تكوينا قد اكتسبوا معارف جديدة ، و 16.66 منهم امتنعوا عن الإجابة والذين قد يكونوا اكتسبوها أو لا ، إلا أن حصة الأسد تبقى للذين تلقوها ، وبالتالي فالتكوين لا يمكن إهماله بأي حال من الأحوال لأنه مفتاح التطوير وتحسين الأداء والذي يمكن إثباته من خلال السؤال الموالي والذي تدور صيغته حول مدى تطبيق ما تم تعلمه .

الجدول (17/2) : مدى التطبيق العاملين لما تعلموه

النسبة %	التكرار	العينة هل طبقت ما تعلمته؟
91.66	11	نعم
00	00	لا
8.33	01	المتنعون
%100	12	المجموع

المصدر تفرغ الاستمارة

91.6 % يطبقون ما تعلموه وهو ما يعني 11 من عمال المؤسسة حسنوا مهاراتهم ورفعوا من كفاءتهم بما يخدم وأهداف التكوين الموضوع مسبقا ، وهذا يصب في مصلحة الوحدة في تحسين أدائها ، في حين أن واحد منهم قد أمتنع عن الإجابة ممثلا بذلك نسبة 8.33 % .

المطلب الرابع: الرضا الوظيفي في الوحدة

إن الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة يتوقف على مدى الرضا لدى عاملها، وذلك لأن الأداء الفردي والجماعي لا يتحسن إلا بتوفر شروط وظروف عمل معينة يضعها العامل كمحددات لتأدية مهامه على أحسن وجه، وبالتالي الرفع من أدائه والشعور بانتمائه، ومن أجل معرفة درجة تحققه قمنا بقياسه من خلال مجموعة من المؤشرات ذات العلاقة به .

1. الغياب عن العمل :

ان نسبة الغيابات التي تعطى لها أهمية قصوى في أي مؤسسة وهي تعتبر أهم الإحصائيات في لوحة القيادة لأنه وببساطة عقد العامل مع المؤسسة يعني انه يعطيها من وقته مقابل مبلغ من المال ، والغياب يعني أن هناك عملا لم ينجز ، والمعدل الشهري للعمل هو 174 سا ، وذلك حسب القانون

90-11 المتضمن علاقات العمل والذي حدد في المادة 22 المدة القانونية للعمل ب 44 سا أسبوعيا تتوزع على خمسة أيام كاملة على الأقل¹، وقد عدلت هذه المادة لتصبح 40 سا أسبوعيا، ولمعرفة مدى غياب العاملين من عدمه قمنا بسؤال عينة بحثنا كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول(18/2): نسبة غياب عينة البحث

النسبة %	التكرار	العينة
		غياباتك عن العمل
00	00	كثيرة
53.33	08	قليلة
20	03	قليلة جدا
20.66	04	لا تتغيب
%100	15	المجموع

المصدر : تفرغ الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن 53.33 % من العاملين يرون بأن غياباتهم قليلة، و 20 % قليلة جدا، و 26.66 % يرون بأنهم لا يتغيبون نهائيا. والغيابات عن العمل في الوحدة تصنف حسب لوحة القيادة إلى الأمومة، حوادث العمل، عامة لأسباب عدة، التمارض، غير المبررة، الوصول المتأخر، عطله بدون أجر، التكوين المهني. والغيابات تكلف المؤسسة أكثر وهذا في ظل العمل بنظام الساعات الإضافية، ومما يجدر الإشارة إليه أن القانون يمنع إضافة أكثر من 20 % عن الوقت المحدد قانونا، أي 35 سا إضافية لكل عامل شهريا.

ولمعرفة أسباب الغياب عن الوحدة سألنا عينتنا فكانت إجابتهم كما يوضحها الجدول التالي:
الجدول(19/2): أسباب الغياب لدى عينة البحث "من يقف وراء غيابك عن العمل في غالب الأحيان؟"

النسبة %	التكرار	العينة
		الحالة
60	09	أسباب شخصية
20	03	أسباب غير شخصية

¹قانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أفريل 1990 والمتضمن علاقات العمل .

20	03	المتنعون
%100	15	المجموع

المصدر تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ بأن 60 % يتغيبون لأسباب شخصية ، وتقاسمت الأسباب غير الشخصية والمتنعون عن الإجابة نفس النسبة 20% .

2. الاستقالة :

المؤسسة باستقالة أحد عمالها تكون قد فقدت قدرات وكفاءات قد تتطلب وقتا لتعويضها خصوصا إذا كان العامل ذا خبرة واسعة مدعومة بأقدمية كبيرة ومهارات عالية ، إضافة إلى أنها سوف تتحمل تكاليف استقطاب واختيار عاملين جدد ثم تكوينهم وتأهيلهم ،وقد درسنا مدى تفكير عينة الوحدة في ترك العمل في الوحدة فكانت إجابتهم على النحو التالي في الجدول الموالي:

الجدول(20/2)مدى رغبة العاملين في ترك العمل بالوحدة

النسبة %	التكرار	العينة	الحالة
40	06	لأنك غير راض عن ظروف العمل	
00	00	لأسباب أخرى (شخصية مثلا)	
60	09	المتنعون	
%100	15	المجموع	

المصدر تفرغ الاستمارة

وبالتالي نلاحظ بأن 40 % يفكرون في ترك العمل بالوحدة لأنهم غير راضون عن ظروف العمل. وحول أسباب عدم تفكير العمال الآخرين في ترك العمل والذين يشكلون النسبة الأكبر بالوحدة قمنا بطرح السؤال الموضح في الجدول التالي:

الجدول(21/2):اسباب عدم تفكير عينة البحث في ترك العمل بالوحدة "لماذا لا تفكر في ترك

العمل بالوحدة؟"

النسبة %	التكرار	العينة	الحالة
46.66	07	لأنك راض عن ظروف العمل	

13.33	02	لأنك تخاف الا تجد عملا آخر وتخشى البطالة
%100	9	المجموع

المصدر تفرغ الاستمارة

فوجدنا بأن ما يعادل 46.66% راضون عن ظروف العمل ، و 13.33% مرده خشية البطالة وعدم وجود بديل.

3. حوادث العمل :

هي واحدة من المخاطر التي تواجه المؤسسة لما لها من تأثير سلف ، وهي كل حادث يقع للعامل أثناء الفترة القانونية . وقد تساءلنا عن مدى تعرض عينة بحثنا لحوادث العمل كما يوضحه الجدول

الجدول (22/2) : نسبة تعرض عينة البحث لحوادث العمل

النسبة %	التكرار	العينة
		هل تعرضت لحوادث العمل
20	03	نعم
73.33	11	لا
6.66	01	الممتنعون
%100	15	المجموع

المصدر تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ بأن أغلب الذين سألناهم في عينة بحثنا لم يتعرضوا لحوادث العمل بنسبة 73.33% فيما مثلت نسبة الذين تعرضوا لها في 20% ، والممتنعون عن الاجابة ب 6.66% .

ولمعرفة هل المؤسسة مسؤولة في تعرض البعض من العاملين في عينة بحثنا لحوادث العمل ، أم أن هناك أسبابا أخرى قمنا بصياغة السؤال "ما الأسباب التي تقف وراء تعرضك للحادث في رأيك ؟" الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (23/2) الأسباب التي تقف وراء تعرض عينة البحث لحوادث العمل

النسبة %	التكرار	العينة
		الحالة
00	00	تهاون منك

00	00	نقص في التكوين
100	03	تهاون من الوحدة
00	00	لظروف قاهرة
%100	03	المجموع

المصدر: تفرغ الاستمارة

عبر كل الذين تعرضوا لحوادث العمل بنسبة 100 %، أنها كانت بسبب تهاون من الوحدة.

4. الرضا عن الأجور والحوافز

"للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل¹، وكثيرا ما يرتبط الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية بالأجر الذي تقدمه هذه الأخيرة ولاستقصاء ذلك سألنا عينة البحث عن مدى رضاهم عن الأجر الذي تقدمه لهم الوحدة، كما هو موضح في الجدول

الجدول (24/2): نسبة رضا العاملين عن الأجر "هل انت راض عن الأجر الذي تتلقاه؟"

النسبة %	التكرار	العينة	الحالة
33.33	05		نعم
46.66	07		لا
20	03		المتنعون
%100	15		المجموع

المصدر: تفرغ الاستمارة

46.6 % غير راضون عن الأجر الذي يتلقونه من الوحدة، يقابلها 33.66 % منهم راضون، فيما امتنعت نسبة 20 % منهم عن الإجابة.

والإجابة نفسها لمسئرها عندما سألنا العاملين عن رأيهم في نظام الحوافز والمكافآت التي تقدمها الوحدة، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (25/2): رأي العينة البحث في حوافز ومكافآت المؤسسة "ما رأيك في الحوافز

والمكافآت التي تقدمها المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة	الحالة

¹ المادة 80 من قانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 والمتضمن علاقات العمل

مناسبة	06	40
غير مناسبة	08	53.33
الملتعون	01	6.66
المجموع	15	%100

المصدر: تقرغ الاستمارة

يتضح من الجدول أن 53.33% من عناصر عينة البحث يرون ان حوافز ومكافآت المؤسسة غير مناسبة ، وهذا مقابل 40% يرون أنها مناسبة ، فيما بلغت نسبة الممتنعين عن الإجابة 6.66% .

وبحثا عن عناصر الرضا الوظيفي للعاملين والتي يقابلها الآلية الأمثل للمؤسسة لكسب رضاهم وثقتهم ، قمنا بطرح السؤال الموضح في الجدول التالي:

الجدول (26/2): عناصر الرضا الوظيفي لدى عينة البحث

النسبة %	التكرار	العينة ما هو عنصر الرضا الوظيفي بالنسبة لك؟
00	00	المشاركة في اتخاذ القارارت
13.33	02	ظروف عمل معنوية مناسبة
20	03	بيئة همل مناسبة
60	09	اجر مرتفع
6.66	01	مستقبل وظيفي مقبول
%100	15	المجموع

المصدر: تقرغ الاستمارة

الجدول السابق يدعم ما قلناه عن ارتباط الرضا الوظيفي بالأجر المرتفع ، ف ما يعادل 60% ممن سألناهم يبنون رضاهم الوظيفي على الأجر المرتفع ، تليها بيئة العمل المناسبة ب 20% ، ثم تأتي بعدها كل من ظروف العمل المناسبة ب 13.33% والمستقبل الوظيفي المقبول ب 6.66% .

من خلال تحليل الجداول الاخيرة المرتبطة بالرضا الوظيفي نجد أن المؤسسة مقصرة في حق عمالها ،بشكل قد ينعكس سلبا عليها ،لأنه يولد معدلا كبيرا في دوران العمل وهو حركة دخول/خروج والتي تؤدي إلى انعدام الاستقرار ،وبالتالي تلاشي كفاءتها.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا بالمؤسسة العمومية لقنوات الري وحدة وادي الفضة TRANS-CANAL، تيقنا أن هناك عملا متوصلا وجهودا متكاتفه من عاملها لضمان جودة إنتاج وتوزيع قنوات السوائل ،ورغم وجود منافسين كثر و تحديثو النشأة في مجال عملها ،إلا انها تحرص أشد الحرص على اختيار عمالها ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة وسعي على إبقاء افضل الكفاءات البشرية لها.

وهذا ما شهدناه من حركية كبيرة ونشاطا دوريا في مصلحة الموارد البشرية ،والتي تعنى بالدرجة الأولى باختيار الكفاءات الملائمة واللازمة و من ثم متابعتها في مختلف حركاتها ،والبحث في السبل الأمثل لكسب رضاها الوظيفي ، بما يتماشى وتحسين جودة الخدمة أو على الأقل الحفاظ على الوضعية الحالية لتجنب التقهقر.

ودرستنا هذه تثبت أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة فعالة وحديثة أصبح أيضا من اهتمامات الشركة الجزائرية ، كضرورة تقتض

الختمة

الخلاصة :

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لقنوات الري وحدة وادي الفضة TRANS-CANAL ، تمكنا من معرفة أن تسيير العاملين بالمؤسسة يهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، من هنا ظهرت الحاجة إلى تبني وتطبيق التسيير التقديري للمناصب والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية العمومية ، حيث وجدنا أن الوحدة تسعى بفضل التسيير التقديري إلى تعديل احتياجاتها من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا. هذا التأقلم يكون بطبيعة الحال عبر الزمن، ففي الوقت الحالي من خلال ضمان تسيير فعال للموارد البشرية المتاحة، وفي المستقبل عبر التوقع بالاحتياجات التقديرية المستقبلية وكذا تطور تلك الاحتياجات واستباق ذلك بتكوين العاملين تحضيرًا للمستقبل. كما يتم دراسة مدة دوران العمال وذلك بدراسة توقعات العمال المقبلين على التقاعد وكيفية تعويضهم.

النتائج العامة للبحث:

من خلال دراستنا إلى هذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورًا في فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة أنه يشكل أساس نجاحها وبقائها.
- ✓ إن فعالية برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تظهر في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ مؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لقنوات الري وحدة وادي الفضة TRANS-CANAL تطبق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال مصلحة تسيير المستخدمين، ولكنها لا تتحكم في التوظيف الفعلي بسبب عوامل خارجة عن سيطرة المصلحة والوحدة، إذن فالتسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الوحدة خاضع لمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ نستنتج أن التكوين مفتاح التطوير وتحسين الأداء وهذا يصب في مصلحة الوحدة، إذ أن نستخلص من الجانب التطبيقي % 91.6 يطبقون ما تعلموه وهو ما يعني 11 (من عينة البحث) من عمال المؤسسة حسنوا مهاراتهم ورفعوا من كفاءتهم بما يخدم أهداف الوحدة .
- ✓ استخلصنا أيضًا من الجانب التطبيقي أن العمل في أحسن الشروط يعد جزءًا هامًا في عملية الاستثمار في الرأس مال البشري، وذلك نظرًا لتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى استقطاب أحسن العناصر من سوق العمل.

اختبار الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى:** لقد تم إثبات صحة الفرضية الأولى المتمثلة في :
"التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو ضمن نطاق التخطيط الاستراتيجي القائم على التنبؤ ،
وبالتالي توفير العمالة المناسبة في الوقت المناسب." و هذا ما وجدناه في الفصل النظري و
أكدناه في الفصل التطبيقي .

✓ **الفرضية الثانية :** لقد تم إثبات صحة الفرضية الأولى المتمثلة في :
"يساهم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية
وهذا ما استنتجناه في الفصل التطبيقي من خلال معرفة ما ينقص الوحدة من عمالة ، وتقديم
التكوين اللازم للعمال الجدد ، و معرفة اهم نقائص العمال و توفير الجو والبيئة الملائمين للعمل.

التوصيات والاقتراحات:

بناءً على النتائج المقدمة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ✓ قيام الوحدة بدورات تدريبية متخصصة حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة (مرة كل ستة أشهر) من اجل التحسيس وزيادة وعي المدراء والمسؤولين.
- ✓ تحسين البيئة و الجو المناسب للعمل، مع التفكير في زيادة الأجر لكي تتناسب مع الوضع الحالي.
- ✓ على المؤسسة أن تستغل الكفاءات البشرية الموجودة لديها لتحسين وضعها الحالي ومحاولة تحقيق اقصى ربح ممكن .
- ✓ وضع برنامج أو موقع الالكتروني من اجل البحث عن العمالة المناسبة للمؤسسة بدون اللجوء إلى وكالة تشغيل .
- ✓ تحسين نوعية التعليم العالي وكذلك التدريب عن طريق توثيق العلاقة بين الجانب الأكاديمي والجانب المهني.
- ✓ تنظيم العديد من الملتقيات والمنتديات من أجل التوضيح .
- ✓ الاهتمام اكثر بمصلحة التكوين و تزويدها بالوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة من اجل تسهيل عملية التبرص.

آفاق البحث:

من خلال هذه الدراسة سوف نقترح جملة من المواضيع يمكن تناولها مستقبلا والتي نراها مكملة لهذا البحث:

- ✓ أثر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية
- ✓ أثر التسيير التقديري على رضا العاملين.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، سنة2006.
2. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. زكي محمود هاشم،"توصيف وتقييم الوظائف"، ط 01 ، ذات السلاسل، الكويت، 1997 .
4. سملاي يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في دولة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2005 .
5. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2 . ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
6. علي السلمي، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيعا ،لقاهرة، 1985.
7. محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 1993.
8. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، 1993 .

ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. سمية قداش،أثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء التسويق لمؤسسات الهاتف النقال الجزائر أطروحة دكتوراه في اقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015.
2. شكري مدلس ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ،فرع تنظيم موارد بشرية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008 .
3. موساوي زهية،دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة،اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،جامعة ابي بكر بالفايد تلمسان ، الجزائر ، 2015.

ثالثا: القوانين و المراسيم :

1. المادة 80 من قانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أفريل 1990

والمتمضمن علاقات العمل

2. قانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أفريل 1990 والمتمضمن

علاقات العمل .

2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

1. Luc Boyer –Noél Equilibey, "Organisation théorie et application", édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2000.
2. Romelaer Pierre, « gestion des ressources humaines », Armand Colin, Paris 1993.
3. Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, 3eme tirages, édition
4. Estelle Mercerie et Géraldine, gestion des ressources humaines, la source d'or, France, paris.
5. Françoise kerlan, " guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences".
6. Françoise Kerlen, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2005.
7. Gonin François, Emery Yves, "Dynamiser les ressources humaines", presse poly technique et universitaires, 1ere édition, Lausanne, 1999.
8. J.L.MALO , l'essentiel du contrôle de gestion , édition d'organisation , 2e édition , PARIS, France , (1998).
9. Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998.
10. Pascal Laurent, Françoise bouard, économie d'entreprise, tome1, les éditions d'organisation, paris, 1997.
11. Yvés Simon- Patrick Joffre, "Encyclopedie de gestion", ed Economica, Tom 02, Paris, 1997.
12. Pujol Marie Dominique, « ressources humaines, la boîte à outil de l'entrepreneur », édition d'organisation, Paris, 2000 .

3- المواقع الالكترونية:

1. https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_previsionnelle_des_emplois_et_de_s_competenc.