

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية



الموضوع :

نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC

ودوره في المحافظة على المهن الرئيسية في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة باتيمتال هياكل الجنوب الأغواط أنموذجا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

- جوزة عبد الله

إعداد الطالب:

- رزوق محمد عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

دكتورة : عيساوة وهيبة رئيسة اللجنة

دكتور : جوزة عبد الله مشرف و مقرر

دكتور : قعدة لعبد عضو مناقش

السنة الجامعية : 2019/2018

شكر و تقدير

الإهداء

أ.....	ملخص الدراسة
ج.....	فهرس الجداول
ه.....	فهرس الأشكال
و.....	فهرس الملاحق

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

02.....	1- مدخل عام
08.....	2- الإشكالية
08.....	1-2- التساؤل الرئيسي
09.....	2-2- الأسئلة الجزئية
09.....	3- الفرضيات
09.....	1-3- الفرضية العامة
09.....	2-3- الفرضية الجزئية
09.....	4- مفاهيم الدراسة
12.....	5- أهمية موضوع الدراسة
12.....	6- أسباب اختيار الموضوع
13.....	7- أهداف الدراسة
13.....	8- صعوبات الدراسة
14.....	9- المنهج المستخدم في الدراسة
14.....	10- تحديد تقنيات الدراسة
14.....	11- تحديد مجتمع وعينة الدراسة
15.....	12- تحديد مجال الدراسة
15.....	13- المقاربة السوسيولوجية
18.....	14- تصميم موضوع الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- 1- الدراسة الأولى : موساوي زهية ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري مميزة ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، تلمسان ، الجزائر 2016/2015 21
- 2- الدراسة الثانية : قداش سمية ، اثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015) ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017/2016 23
- 3- الدراسة الثالثة : لفائدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية (حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق SDE قسنطينة) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007/200 27
- 4- الدراسة الرابعة : أسماء رشاد نايف الصالح ، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية في الشركات المتعددة الجنسيات) ، بحث بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، لبنان ، 2012 28
- 5- الدراسة الخامسة : عامر علي حسين العطوي وحسين علي الجنابي ، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة (دراسة تحليلية لأداء عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد الكوفة) ، جامعة القادسية ، العراق ، 2007 31
- 6- التعليق على الدراسات السابقة بالمقارنة مع الدراسة الحالية 32
- 6-1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من حيث فكرة الموضوع 32
- 6-2 أوجه التشابه والاختلاف من حيث المعالجة المنهجية للموضوع 33
- 6-3 أوجه التشابه والاختلاف من حيث نتائج الدراسة 35
- 7- درجة الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء دراستنا 36

الفصل الثالث : ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC

- تمهيد 38
- 1- تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 38
- 2- مضامين سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 40

- 3- خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 41
- 3-1- تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة 41
- 3-2- التقدير الكمي والنوعي للكفاءات البشرية 42
- 3-3- اقتراح الإجراءات التعديلية 43
- 4- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 43
- 5- أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 43
- 6- مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 44
- 6-1- الفاعلين 44
- 6-2- الوظيفة النموذجية 44
- 6-3- الكفاءات 44
- 6-4- الوسائل 44
- 6-5- دفتر المهن 45
- 7- التطور التاريخي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات 46
- 7-1- فترة التسيير التقديري للأفراد 1960 46
- 7-2- فترة التسيير التقديري للمسار المهني 1970 46
- 7-3- مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980 47
- 7-4- مرحلة التسيير التقديري للكفاءات 1990 48
- 7-5- الجيل الجديد لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 51
- 8- المقاربة النظرية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات 51
- خلاصة الفصل 53

الفصل الرابع: مراحل وخطوات عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- تمهيد 55
- 1- مراحل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 55
- 1-1- تحديد مشاريع التطور واختيار المحاول الإستراتيجية 56
- 1-1-1- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة 56
- 1-1-2- التطور التكنولوجي 56
- 1-1-3- الظروف الاجتماعية 56
- 1-1-4- القوانين والأنظمة الحكومية 57
- 1-1-5- السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم والهجرة 57

- 1-2- ترجمة الأهداف الإستراتيجية.....58
- 1-2-1- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة58
- 1-2-2- تقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة65
- 1-3-3- جرد الموارد البشرية المتوفرة وتحليل تطورها المحتمل في المستقبل66
- 1-3-1- جرد المتاح من الموارد البشرية67
- 1-2-3- أساليب تحليل المتاح من الموارد البشرية71
- 1-3-3- التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل (المحاكاة)73
- 1-3-4- دراسة العرض الخارجي (سوق العمل).....77
- 1-4- تحليل الفروقات وتحديد مخططات العمل والعمليات78
- 2- المراقبة والعائد والتكلفة من التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات79
- 3- معوقات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات80
- خلاصة الفصل81

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

- تمهيد83
- 1- علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.....83
- 1-1- العلاقة مع عملية تحليل وتوصيف المناصب أو الوظائف.....84
- 2-1- العلاقة مع عملية التوظيف.....85
- 3-1- العلاقة مع عملية تطوير الموارد البشرية (التكوين والتدريب).....86
- 4-1- العلاقة مع عملية تسيير المسار المهني للأفراد87
- 2- الأساليب المختلفة للمحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات88
- 2-1- تحقيق الإستخدامية.....88
- 2-2- الحركية الوظيفية89
- 2-3- التكوين90
- 2-4- نقل المعرفة ورسمتها.....92
- خلاصة الفصل94

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

المراجع
الملاحق

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا على

إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو

من بعيد على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات

، ونخص بالذكر الأستاذ الكريم جوزه عبد الله الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته ونصائحه القيّمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا

البحث

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

و إلى كل من كان لنا سنداً و عوناً في إنجاز هاته المذكرة

محمد عبد الوهاب

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنحققه لو لا فضل الله علينا أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي الغالية التي كانت لي عوناً وسنداً حفظها الله

إلى ابنتي العزيزة

إلى جميع أفراد العائلة

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون إستثناء

إلى جميع طلبة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل دفعة

2019

محمد عبد الوهاب

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة المباني الصناعية باتيمتال هياكل الجنوب الأغواط ، ودور هذا النموذج التسييري في الحفاظ على المهن الرئيسية في المؤسسة من خلال التقنيات و الأدوات التي يقدمها لإستباق التغيرات المستمرة التي تحدث للوظائف والتي قد تحدث حالات إختلال وعدم توازن في الموارد البشرية كما وكيفا.

بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تمت كما ذكرنا آنفا في مؤسسة باتيمتال وهي مؤسسة عمومية إقتصادية تختص في إنتاج وتركيب الهياكل المعدنية والأبنية الجاهزة ، شملت الدراسة الميدانية 47 عامل أصحاب المناصب الحساسة والمناصب المفتاحية في المؤسسة والتي تستدعي إمتلاك شاغلها لمعارف ومهارات خاصة. تم إستخدام المقابلة والإستمارة كأدوات لجمع البيانات من أجل إثبات الفرضية العامة التي مفادها : " المحافظة على المهن الرئيسية في المؤسسات يتوقف على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث للوظائف والكفاءات في الحاضر و المستقبل من خلال نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات " ، والإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : كيف يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساعد في الحفاظ على المهن الرئيسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

الكلمات المفتاحية :

- التسيير التقديري = التسيير التوقعي = التسيير التنبؤي

- الوظائف

- الكفاءات

- المهن الرئيسية

- الوظيفة المرجع

- الكفاءة المرجع

- الإجراءات التعديلية

- تحليل الوظائف

- تصميم الوظائف

- تقييم الوظائف

- مخطط إستخلاف

- دفتر المهن

Résumé de L'étude :

Le But de cette étude est d'identifier la réalité de la **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** au sein de l'entreprise des Bâtiments Industriels, **BATIMETAL** Charpente Sud de Laghouat, ainsi que le rôle de ce modèle de gestion dans le maintien des principaux métiers de l'entreprise grâce aux techniques et outils fournis pour prévoir les changements continues dans les emplois, qui provoque un déséquilibre des Ressources Humaines en quantité et en qualité.

En ce qui concerne la partie pratique, l'étude de cas a été faite comme mentionné ci-dessus à l'entreprise **BATIMETAL**, une entreprise publique économique spécialisée dans la production et l'installation des structures en métal et des bâtiments préfabriqués, l'étude de cas comprenait 47 travailleurs occupant des postes sensibles et occupant des postes clés dans l'entreprise, qui exigent leurs propres connaissances et compétences.

L'entrevue et le Questionnaire ont été utilisés comme outils de collecte de données afin de justifier l'hypothèse général selon lequel : " le maintien des principales professions au sein des entreprises dépend de la prédiction des changements qui se produisent dans les emplois et les compétences actuels et futurs à partir du modèle de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ", et de répondre à la question principale suivante : comment peut aider Le modèle de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au maintien des postes clés dans les entreprises économiques Algériennes ?

Les mots clés :

- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- **GPRH** : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
- Les Postes Clés
- Le Référentielle des Compétences
- Les Besoins de Formation
- L'évaluation à Chaud
- L'évaluation à Froid
- Le Logigramme
- La Fiche de Poste
- L'analyse des emplois
- La conception des emplois
- L'évaluation des emplois
- Le Répertoire des Métiers
- Plan de Succession
- Plan de Relève

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التكامل مابين المرجعيات	45
02	التسلسل الزمني لتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	50
03	مقارنة نواتج مداخل تصميم الوظائف	63
04	قائمة تدفق العمالة	71
05	إحتمالات التنبؤ بتركيب الموارد البشرية	75
06	طريقة الجدول المقسم إلى خانات	76
07	مراحل عملية التوظيف وفق نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	85
08	توزيع العمال حسب الفئة السوسيو مهنية ونوع العقد (دائم أو مؤقت)	98
09	تطور العمالة في المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية	98
10	توزيع العمال حسب المجموعة المهنية والجنس	99
11	توزيع العمال حسب السن	100
12	توزيع العمال حسب الخبرة المهنية	102
13	توزيع العمال حسب المؤهل العلمي أو الشهادة	103
14	جنس مفردات عينة الدراسة حسب المجموعة المهنية	104
15	توزيع عمال عينة الدراسة حسب السن	104
16	توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمستوى الدراسي أو المؤهل العلمي حسب الفئات السوسيو مهنية	106
17	توزيع الخبرة المهنية لعينة الدراسة	107
18	كيفية حصول العامل على منصب عمله حسب المجموعة المهنية	109
19	يبين ما إذا عين للعامل مرافق أو معلم أو موجه في بداية مساره المهني	110
20	يوضح خضوع العمال الجدد لفترات تدريبية من عدمه	111
21	يدرس ما إذا خضع العامل لتقييم أثناء الفترة التدريبية	111
22	يبين الجهة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة	112
23	يظهر إذا ما تم اطلاع العمال على نتائج الفترة التدريبية	113
24	يبين النشاط التكويني والتدريبي في المؤسسة	113
25	يوضح عدد الدورات التكوينية لأفراد العينة حسب الأقدمية أو الخبرة المهنية في المؤسسة	114
26	يبين الدوافع والأسباب الحقيقية للتكوين أو التدريب	115
27	يوضح ما إذا تم تقييم العامل أثناء الدورات التكوينية	115
28	يوضح الأثر من تلك الدورات التكوينية	116

116	يوضح ما إذا تمت ترقية أفراد العينة أم لا	29
117	يبين الطريقة التي تمت بها ترقية أفراد العينة	30
118	يوضح رأي أفراد عينة الدراسة حول عدد الترقيات	31
118	يوضح ماذا كانت هناك إستراتيجية واضحة للترقية في المؤسسة	32
119	يوضح ما إذا كانت تعلن الإدارة عن المناصب الشاغرة المطلوب الترقى إليها أم لا	33
120	يوضح ما إذا كان هناك توافق بين المنصب والمؤهل العلمي أو الكفاءة	34
120	يوضح نوع التحفيز في المؤسسة	35
121	يوضح مشاركة العامل في صنع القرارات المتعلقة بعمله	36
122	يوضح ما إذا تم إعلام أفراد العينة مسبقاً عن المسار المهني	37
122	يظهر مدى توفير المعلومات الكافية عن المسارات والمستويات المهنية للعمال	38
123	يبين ما إذا كانت توجد إستراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي في المؤسسة	39
124	يوضح رأي أفراد عينة الدراسة في عملية التدوير الوظيفي	40
124	يوضح ما إذا كانت الإدارة تراعي رغبات واهتمامات العمال في تدويرهم بين الوظائف	41
125	يوضح ما إذا كان التدوير الوظيفي يساعد العامل لشغل مناصب أخرى في المستقبل	42
125	يوضح ما إذا كان المسؤول المباشر يساعد العامل في تجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة	43
126	يبين ما إذا كان يوجد تبادل معارف بين جيل الخبرة والموظفين الجدد	44
126	يبين ما إذا كانت المؤسسة تساعد في إعداد وتنظيم عملية نقل وإكتساب المهارات والخبرات بين العمال	45
127	يوضح مدى استفادة أفراد العينة من عملية نقل المعارف ونوع تلك المعارف	46
128	يوضح نتائج عملية نقل المعارف والمهارات على المسار الوظيفي	47

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر إدارة المعرفة	17
02	المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	39
03	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	39
04	مضامين سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	40
05	كروولوجيا ال GPEC	51
06	عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية	55
07	نموذج تحليل الوظائف	60
08	متطلبات كل من الوظيفة وشاغل الوظيفة	62
09	النشاطات والنتائج المرتبطة بتحليل الوظائف	62
10	قائمة العمالة	67
11	الأشكال المختلفة لهرم الأعمار	67
12	هرم الأعمار بإحدى المؤسسات	68
13	نموذج لخريطة الإحلال أو الاستخلاف	69
14	نموذج لخريطة النمو الوظيفي	70
15	شجرة الاحتمالات للتنبؤ بتركيب الموارد البشرية	74
16	أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة	79
17	الترابط بين وظائف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية	83
18	عناصر تطوير الموارد البشرية	87
19	المراحل الخمسة التي تمر بها عملية تخطيط الإستخلاف	93
20	منحنى بياني لتطور العمالة في المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية ما بين 2011 و 2019	99
21	أعمدة بيانية لنسبة الأعمار في مؤسسة باتيميتال	101
22	هرم الأعمار لمؤسسة باتيميتال	101
23	هرم الأقدمية أو الخبرة المهنية في مؤسسة باتيميتال	103
24	أعمدة بيانية لنسبة الأعمار لعينة الدراسة	103
25	هرم الأعمار بالنسبة لعينة الدراسة	106
26	هرم الأقدمية لعينة الدراسة	107

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال
02	الإستبيان
03	دليل المقابلة
04	بطاقة التقييم لفئة أعوان التحكم
05	بطاقة التقييم أثناء إجراء التكوين
06	بطاقة التقييم بعد نهاية التكوين
07	بطاقة تعريف وظيفة الموارد البشرية
08	خريطة سير عملية التوظيف
09	خريطة سير عملية التكوين
10	بطاقة تعريف وظيفة الإنتاج في مؤسسة باتيميتال
11	خريطة سير العملية الإنتاجية في مؤسسة باتيميتال
12	بطاقة منصب رسام مشاريع
13	بطاقة منصب كهربائي صناعي
14	بطاقة منصب مجمع هياكل مستوى ثالث
15	بطاقة منصب مسير آلة تحكم رقمي

الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة

1- مدخل عام

2- الإشكالية

2-1- التساؤل الرئيسي

2-2- الأسئلة الجزئية

3- الفرضيات

3-1- الفرضية العامة

3-2- الفرضيات الجزئية

4- مفاهيم الدراسة

5- أهمية موضوع الدراسة

6- أسباب اختيار الموضوع

7- أهداف الدراسة

8- صعوبات الدراسة

9- المنهج المستخدم في الدراسة

10- تحديد تقنيات الدراسة

11- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

12- تحديد مجال الدراسة

13- المقاربة السوسيولوجية

14- تصميم موضوع الدراسة

1-مدخل عام:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل الظروف الحالية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تنافسها في نفس النشاط وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة وبأبسط في مقدمتها الموارد والكفاءات البشرية ، والتحولت التنافسية تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظام تسيير لمختلف وظائفها مبني على الكفاءات .

إن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير على الفكر التسييري هو الاهتمام المتناهي بالموارد البشرية باعتباره مورد استراتيجي وقدره فكري وإبداعية وطاقة ذهنية ومصدرا للمعرفة الكامنة وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الايجابية .

في ظل الإنفتاح الكبير للأسواق والتطور التكنولوجي الهائل إحتدمت المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال وبالتالي أصبح نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الأسلوب الأنجع لإدارة المؤسسات الاقتصادية مما يدفع العديد منها إلى تركيز الجهود في سبيل حيازة كفاءات متميزة والحفاظ عليها والاستفادة منها من أجل تكوين كفاءات جديدة في إطار ما يُعرف بنقل المهارات بين الأجيال . وعليه يمكن إدراج نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأهم الآليات الموجودة حاليا في مجال تسيير الموارد البشرية والتي تسمح بالرفع من التنافسية وتوقع تطورات المنظمة و تحديد وتهيئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية وتنظيم وتخطيط تسيير الموارد البشرية.

عرفته الوزارة الفرنسية للعمل على أنه : "التصور والتشغيل والمتابعة المستمرة لمخططات عمل متناسقة ، تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية من الفوارق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة وهذا حسب مخططها الاستراتيجي مع إشراك الموظف في إطار إعداد مشروع تطور مهني " .

ما يلاحظ من التعريف أن التسيير التنبؤي أو التوقعي يركز على ازدواجية للهدف:

- هو مقارنة مشتركة في تحليلها لمجموع الاحتياجات والموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

- هو مقارنة فردية يتم من خلالها الاهتمام بالفرد قصد إدماجه وتطوير مشروعة المهني لتنمية كفاءاته.

(موساوي: 2016/2015، ص20)

ويرى بارون BARON: "أن التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يهدف إلى الرفع من قدرة المؤسسات على التحكم والمحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية من خلال التوقع ، وهو مساعدة لاتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة (التوظيف،التكوين،الحركية ...)" (BARON : 1993, P318) ، فهو يشير إلى أنها تتكون من مجموعة من

المفاهيم المنهجية والنظرية، وسائل للتحليل والاتصال، وطرق تشغيل منهجية تسعى إلى ترشيد إستعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل لمواردها البشرية.

تعريف آخر لـ **جلبرت و بارلي PARLIER et GILBERT**: "هي منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور وتشغيل ومراقبة سياسات وتطبيقات تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية للفوارق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة من ناحية كمية ونوعية (أفراد وكفاءات) ، يسجل هذا التصور ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة" (PARLIER et GILBERT : 1999 , p112). ما أضافه هذا التعريف هو اعتبار الموظف متغير استراتيجي وإدماجه ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، يهتم بالفرد باعتباره فاعل في مواجهة المؤسسة من خلال إعداد وتشغيل مشروع تطور مهني .

يستعمل كل من **كروزي و مارتوري MARTORY et CROZET** مصطلحا آخر وهو التسيير التنبؤي للأفراد ، التسيير التنبؤي للأفراد هو " أداة لخدمة تسيير الموارد البشرية . يتمثل في التصور أو الإسقاط على المدى المتوسط والطويل للاحتياجات والموارد من الأفراد المنظمة ، تهيكّل على أساس منهجية نوعية لتسيير تنبؤي للكفاءات ومنهجية كمية لتسيير تنبؤي للعمالة ، الأساس هو أن هاتين المنهجيتين متزامنتين تربطهما علاقة مستمرة من خلال تكاملهما في إطار تسيير تنبؤي للموارد البشرية GPRH "

(MARTORY et CROZET : 2016,p115)

تعريف آخر لـ **BOUARD et PLAURE**: هو " السياق الذي يتم من خلاله تكييف تطور العمالة مع تطور الوظائف على المدى الطويل من جانب كمي وكيفي".

مفهوم آخر خرج به ملتقى المدرسة الوطنية للإدارة حيث يعرف التسيير التنبؤي للموارد البشرية GRRH على أنه : " مجموع الطرق و الإجراءات التي تسمح للمنظمة بالإدماج في قراراتها لتسيير الأفراد والوظائف ، معلومات حول المستقبل المحتمل " . (موساوي : 2015/2016 ، ص21)

ويعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب **DIMITRI WEISS** بأنه " مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة ، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي ، وهذا يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة " ويضيف **DIMITRI WEISS** التسيير التوقعي 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 مشروع خاص به.

(WEISS : 3éd , p388)

أما أحدث تعريف فهو للمفكر الفرنسي رويليون ROUILLEANT جاء 20 سنة بعد مختلف التعاريف التي اقترحت للنموذج وسنتين بعد إصدار قانون بوللو في 18-01-2005 الذي يُنص على إلزامية تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC في المؤسسات الفرنسية فهي تسيير توقعي واحتياطي للموارد البشرية ، يهدف إلى تحديد وحل الإشكالية المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات ، متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة ، " أداة للتسيير تدمج المسؤولين السلميين والتأطير ، أداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد ، ميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف والكفاءات وتحديد الوسائل والقواعد التي تسهل الموافقة مابين الموارد والاحتياجات وبعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني . كما أنها تقوم بتخيل عدة إجراءات لتسيير الموارد البشرية : التكوين ، الحركية ، التوظيف "

(ROUILLEANT :2007, p 22)

وعرفه سيتو CITEAU : " هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر " (CITEAU , 2000 , P58). أما لوك بوير LUC BOYER فيعرفه على أنه : "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية " .

(BOYER :2000,P129)

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

(موساوي :2015/2016،ص22)

يسمح التسيير التقديري للوظائف والمهارات للمؤسسات باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة في الموارد البشرية والعرض المتاح داخليا وفي سوق العمل ، تتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية الداخلية وأخرى خارجية تتمثل :

- لاستثمار التكوين
- الترقية
- النقل
- الدوران الوظيفي والهدف منه إكساب العامل اختصاصات عديدة La Polyvalence تسمح له بشغل

وظائف متعددة ، فالدوران أسلوب من أساليب التكوين وأداة لكسر الروتين والترفيه والتحفيز .

(BOYER :2000,P147)

ما يستخلص من خلال مختلف هذه التعاريف :

• التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو مسعى يعمل على تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات بما يحقق أهداف المؤسسة .

• يتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفق عدة مراحل أهمها تحليل العرض الداخلي الحالي والمستقبلي للعمال والتنبؤ بحجم وكمية العمل المستقبلية ثم المفاضلة بين أساليب المعالجة لتحقيق التوازن الأمثل للعمال في المؤسسة .

• يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على التحكم في التكاليف الناجمة عن التوظيف ،التكوين والتدريب ،وتكاليف عدم رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها ، وحالات الفائض والعجز للعمال في المؤسسة .

• الحرص على استقطاب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها من خلال إجراءات ومعايير دقيقة للحصول على الكفاءات الملائمة لشغل وظائف محددة بدقة ومنظمة ببطاقات عمل مدروسة بدقة .

• يساهم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب الشاغرة وبالتالي إمتصاص البطالة وتحقيق التوازن في سوق العمل .

• الاستثمار في الوقت له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة وبعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أحسن طريقة الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية .

قبل الخوض في موضوع نقل المهارات بين الأجيال لابد من الإشارة إلى أهمية المحافظة على هذا النوع من المعارف الضمنية التقنية كونها تمثل رأس المال المعرفي . إن المعرفة التي تمتلكها أي منظمة سوف تفقد بالضرورة من قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق عمل ، لذلك فإن المنظمات تسعى جاهدة للاحتفاظ بأسرار المعرفة وجوهرها التي قامت بابتكارها أو تطويرها ، لذا من الواجب على المنظمة تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها بدقة وعناية ومن ثم تطويرها عن طريق التدريب لتدارك النقائص وللمحافظة عليها داخل المنظمة وتحفيزها بمختلف الوسائل وتمريها ونشرها ونقلها بين أجيال المنظمة الواحدة .

يصنف نانوكا و تاكيوشي NONAKA and TAKEUCHI المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما :

1. المعرفة الصريحة : وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها

ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث والحركة وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتنقلها .

2. **المعرفة الضمنية :** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي ،إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة وبصعب تحويلها و نقلها بالتكنولوجيا ، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي . وبما أن النوع الثاني أي المعرفة الضمنية هي موضوع اهتمامنا ودراستنا فانه لابد من إيجاد مفهوم واضح لها وتحديد أي نوع من المعرفة الضمنية نتحدث .

يقول **كوان COWAN** أن المعرفة الضمنية هي ذاتية ووظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها ، وتمتلك المعارف بعدا ضمنيا وهو ما يجعل من عمليات البحث عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعبا وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق. (COWAN :2000,P211)

في حين يقول **سعد غالب** أن المعرفة الغير مكتوبة والمخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم هي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الأساسية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة وهي المعرفة غير المرمزة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة للمكتبة والمسجلة في العقل. (سعد غالب :2007،ص37)

بينما يرى **كارل ويغ KARL WIIG** أنها المعرفة التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية ، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة .ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم ، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيضا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها.

(WIIG :2003.P11)

بينما عرفها **نونكا NONAKA** بأنها المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وبصعب نقلها وتقليدها. (NONAKA :1994.P14) ويشير نونكا إلى أن للمعرفة الضمنية بعدان:

1. بعد يضم المعرفة المهنية: التي تحتوي على الحركات ودورات اليد والخبرات الصعبة التي يجب وصفها.
2. البعد الثاني ويشمل النماذج الذهنية ومعتقداتها ونظرتنا إلى الواقع أو الحقيقة ونظرتنا للمستقبل.

(NONAKA :1994.P37)

ويرى سعد غالب أن هناك ثلاث أنماط من المعرفة الضمنية وهي كالآتي:

1. **المعرفة الضمنية التقنية :** التي تظهر في صورة مهارات وعمل وممارسة لأنشطة وجودة أداء وبصعب استقطابها ونقلها.

2. **المعرفة الضمنية المتراكمة :** تكتسب تاريخيا وعبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة.

3. **المعرفة الضمنية الجمعية أو الجماعية :** ونعني بها المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال وأصحاب المعارف والمعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الأفراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة.

(سعد غالب:2007، ص-ص 78-93)

عملية نشر المعرفة أو ما يسمى بنقل المعرفة وتشاركها هي إحدى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة والمتمثلة في عملية خلق المعرفة وعملية خزن المعرفة وتطبيقها.

وينظر إلى مفهوم نشر المعرفة من خلال ثلاث اتجاهات:

- **الاتجاه الأول:** يتناول مفهوم نشر المعرفة على أنه عملية المشاركة بالمعرفة بين الناس.
 - **الاتجاه الثاني:** يعرفها من خلال التركيز على مجال العلاقة بأنها عملية تبادل المعرفة بين المصدر والمستسلم من خلال تحديد هوية المواضيع المستلمة.
 - **الاتجاه الثالث:** فيركز على نتيجة التغيير عن طريق النظر إلى نشر المعرفة بأنها عملية تبادل المعرفة (الضمنية والصريحة) بين الأفراد وخلق معرفة جديدة بالاشتراك مع بعضهم البعض (HOOFF: 2004, P03)
- أو العملية التي يقوم من خلالها شخص ما (فرد ، مجموعة ، قسم) بالتأثير على معرفة أو خبرة شخص آخر .

(ARGOT and INGRAM :2000,P152)

ووفقا لوجهة النظر الثالثة بأن عملية نشر المعرفة تتضمن فعلين أساسيين هما : نقل المعرفة إلى المستلم من قبل المصدر (عملية النقل) ومن ثم اكتساب المعرفة من قبل المستلم والتي تعود بالنهاية إلى تغيرات في السلوك أو تطوير معرفة جديدة (عملية الاكتساب) . وتعد عملية نشر المعرفة ونقلها بين الأجيال حجر الزاوية في العديد من المنظمات وهي تعمل بشكل متواصل على ترسيخ ثقافة نشر المعرفة حيث أنه وفي حالة غياب نشر المعرفة فإن الفجوة بين المعرفة الفردية ومعرفة المنظمة تزداد مما يؤثر سلبا على إدارة المعرفة.

(FORD and CHAN :2002,P04)

حدد ألويز و هارتمان ALWIS and HARTMAN الشروط الضرورية لإبتكار وتشارك المعرفة الضمنية واستخدامها وهي :

أولا : الثقة بين أعضاء المنظمة ، حيث أن تشارك المعرفة الضمنية يكون أكثر نجاحا عندما تسود الثقة بين الأفراد والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة .

ثانيا: كما أنها تكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية منها في الأوضاع الرسمية. فمثلا من الصعب أن يتم تحويل كامل المعرفة الضمنية إلى لغة رسمية أو مخزون الكتروني ومن أجل نقل وإنشاء المعرفة الضمنية نحتاج إلى التفاعل غير الرسمي والشخصي.

ويعتبر هذان الشرطان لتشارك المعرفة في حين يعتبر الشرط الثالث اللاحق هو الأساس لإكتساب المعرفة. **ثالثا:** إن المعرفة الضمنية يمكن توليدها من داخل وخارج المنظمة :من داخل المنظمة عن طريق تقدير قدرات المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة التي يحملها الأفراد وتحديد التحسينات التي يمكن أن يتم عملها من أجل رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد وبالتالي تحسين كفاءاتهم .

أما من خارج المنظمة فيمكن توليدها عن طريق محاولة اكتساب المعرفة الضمنية والمهارات المكتسبة من المنظمات الأخرى من خلال استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين ذوي التعليم المطلوب أو الخبرة في العمل ،أو من خلال الاقتداء بالمؤسسات الأخرى أو العمل مع المستشارين الملائمين ، أو بناء شبكة من العلاقات مع الشركات الأخرى. (ALWIS and HARTMAN :2004,P375)

وتتم عملية نشر المعرفة وفق النموذج الذي وضعه نانوكا و تاكيوشي NONAKA and TAKEUCHI من خلال أربع مراحل :

المرحلة الأولى: تتمثل بالتعايش الاجتماعي وتتمثل في تحويل المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الأفكار والمهارات والخبرات بين الأفراد ومن ثم تتطور هذه المرحلة لتنتقل لمرحلة التجسيد.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة التجسيد والتي تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية (المخفية) إلى معرفة صريحة. **المرحلة الثالثة:** (مرحلة الضم والتجميع) والتي تتجسد بانتشار وشرح المعرفة أي تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بشكل واسع .

المرحلة الرابعة: تسمى مرحلة التدوين والتي تتعلق بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية. (SHAABANI :2006,P34)

2- الإشكالية:

2-1- التساؤل الرئيسي : كما رأينا فإن نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أصبح النموذج الأنجع لإدارة المؤسسات الاقتصادية مما يدفع العديد منها إلى تركيز الجهود في سبيل حيازة كفاءات متميزة والحفاظ عليها والاستفادة منها من أجل تكوين كفاءات جديدة في إطار ما يعرف بنقل المهارات بين الأجيال. فكيف يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساعد في الحفاظ على المهن الرئيسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ نموذج مؤسسة المباني الصناعية باتيمتال هياكل الجنوب وحدة الاغواط .

2-2- الأسئلة الجزئية :

أ- ما المقصود بالتسيير التقديري أو التنبؤي للوظائف والكفاءات ؟

ب- ما هي المراحل المختلفة لتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الاقتصادية ؟

- ت- ما هي آليات تطبيق عملية نقل المهارات بين الأجيال ؟
- ث- ما هو مستوى تطبيق عملية نقل المهارات في مؤسسة باتيمتال ؟
- ج- ما الإضافة التي يمكن أن يقدمها هذا النموذج في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

3- الفرضيات:

3-1- الفرضية العامة :

أ- المحافظة على المهن الرئيسية في المؤسسات يتوقف على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث للوظائف والكفاءات في الحاضر و المستقبل من خلال نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

3-2- الفرضيات الجزئية:

ب- التطبيق السليم لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتوقف على نوعية التحليل لمضمون تلك الوظائف والكفاءات اللازمة لشغلها من حيث الحجم والنوع.

ت- الإستخدام السليم لآليات وأدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفق أساليب ومعايير علمية يُسهل إيجاد الحلول في حالات عدم التوازن ويجنب الوقوع في الأزمات .

ث- نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات المُنهج يمنح للعمال ميزة تنافسية ويحقق للمؤسسة الإستمرارية .

4- مفاهيم الدراسة :

4-1- التسيير:

أ- لغة: من الفعل سير يُسير والفاعل مُسير ، ونقول سير أعمال فلان ،أدارها وجهها ،أشرف عليها .

تسيير الأمور: تحريكها وإدارتها.(معجم الرائد:2018)

ب- اصطلاحا : إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات ، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه ، وعند الاطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد عدة تعاريف نذكر منها :

• تعريف فريريك تايلور : يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة .

• تعريف هنري فايول : التسيير هو أن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

(شرقاوي : 2000، ص123)

• **تعريف روبرت ألبانيز :** يعرف أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية . (الطيب : 1995، ص3)

ج-التعريف الإجرائي : من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار للأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية .
4-2- الوظيفة:

أ-لغة:هي العمل أو العمل المدفوع الأجر بصفة منظمة. والوظيفة هي ما يُقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ويقال يؤدي وظيفة على أحسن وجه (واجبه و عمله).

(معجم المعاني الجامع: 2018)

ب- اصطلاحا: تعرف الوظيفة على أنها مجموعة محددة من المهن والأعمال والواجبات والمسؤوليات الموكلة لشخص أو مجموعة من الأشخاص داخل المؤسسة. (LAURENT et BONARD,1997:P297)
وينطبق مفهوم الوظيفة والمنصب عندما يستلم الموظف مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة معا في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس المهام وبالميزانية المالية المخصصة له. (مدلس : 2007، ص70)
وتشير الوظيفة إلى مجموعة مناصب عمل في درجات مختلفة وذات قوانين خاصة بالموظفين مختلفة ومتواجدة في فروع وإدارات ومؤسسات مختلفة ،العامل المشترك بينها هو التقارب والتشابه في الكفاءة المطلوبة لانجازها .
وعرفها مركز الدراسات والبحث حول الوظائف والمؤهلات C.E.R.E.Q سنة 1974 بأنها "مجموع المناصب أو حالات العمل التي تمارس ضمنها أنشطة متماثلة وتتطلب بالتالي مجموعة كفاءات متشابهة أو متقاربة " .

(C.E.R.E.Q : Centre d'Etudes et Recherche sur les Emplois et les Qualifications, France)

ج-التعريف الإجرائي : يمكن القول أن الوظيفة هي مجموعة الواجبات والمهام والأعمال والمسؤوليات الموكلة للفرد أو مجموعة الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد .

4-3- الكفاءة:

أ-لغة: جدارة و إستحقاق، والكفاءة :أهلية القيام بعمل وحسن التصرف فيه ، ويقال كفاءة علمية : قدرة و مؤهلات علمية . ويقال إمتحان للكفاءة : إختبار قدرات الشخص في موضوع معين ، شهادة الكفاءة: شهادة التخرج ، يتمتع بكفاءة عالية : بقدرة عالية على العمل بجدارة وأهلية ، كفاءة فنية : مقياس قدرة الصنع وعلى بلوغ أعلى مستوى للإنتاج مقبول الجودة بأقل قدر من المداخلات أو تحقيق نفس الإنتاج بقدر أقل من المداخلات (التكاليف) والمجهودات. (معجم المعاني الجامع: 2018)

ب-إصطلاحا : إن مفهوم الكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 هي :

مجموع المعارف Les Savoirs والمهارات Les Savoirs Faire والسلوكيات les savoirs être التي تسمح بمناقشة وفحص وإتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة.

• تعريف DEMONT MOULIN : الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف والمعارف الفنية والتصرفات النموذجية والإجراءات المعيارية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد. (SANIER :1999, P27)

يعرف GILBERT et PARLIER الكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة. (GILBERT et PARLIER :1999 ,P83)

ج- التعريف الإجرائي : ما لاحظناه من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة تتكون من ثلاثة أبعاد :

(المعرفة Le Savoir ، المعرفة الفنية Le Savoir Faire ، المعرفة الذاتية Le Savoir Etre)

• المعرفة Le Savoir : هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

• المعرفة الفنية (المهارة) Le Savoir Faire : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا ، أساسها تجريبي.

• المعرفة الذاتية (السلوكية) Le Savoir Etre : هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل ،تسمى كذلك بالدراسة العقلانية تتمثل في مجموعة السلوكيات والموافق والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة للنشاط المعني .

وهناك من يضيف للكفاءة بعدا رابعا وهو المعرفة التطورية Le Savoir Evoluer وهي إمكانية التطور في المهنة الممارسة أو التحول إلى أنشطة أخرى . بتصريف (PERRETTI Jean Marie :1996.P166)

4-4- المهارة:

أ-لغة : هي الإتقان ، الإبداع ، الإحكام ، البراعة ، الخبرة ، التفوق ، الإجابة ، الحذق ، الإحسان وهي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبأساليب وإجراءات ملائمة وبطريقة صحيحة . والمهارة هي التمكن من انجاز مهمة معينة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

(معجم المعاني الجامع : 2018)

ب-اصطلاحا : عرفها ALAIN MAGNANT بأنها : معارف عملية مقبولة في نشاط معين ، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمعارف المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية

محددة ، فالمهارات التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم ، والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات.

والمهارة هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطات مختلفة فهي معارف مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال بين المعارف وحسن التصرف .

(مهديد و قبائلي : 2012 ، ص 05)

كما يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات للمزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية ، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها وتطويرها.

(منصوري و صولح : 2010 ، ص 05)

ج- التعريف الإجرائي: المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة والمرتبطة ببعضها البعض والتي يمكن ملاحظتها وتتضمن المعرفة الفردية، السلوكيات ، القدرات التنظيمية تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال ،الاستمرارية والمنافسة هذه المهارات قابلة للتغير والتطور والتنمية المستمرة .
والمهارة تقابل السيطرة على جميع التقنيات والأدوات أي المهارات اليدوية والإدراكية والاجتماعية التي يتم اكتسابها عبر الممارسة الواقعية أو المحاكاة أو دراسة الحالات والتمارين .

5- أهمية موضوع الدراسة :

يكتسي هذا الموضوع درجة عالية من الأهمية نوضحها فيما يأتي :

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العلمية القليلة والنادرة على مستوى جامعة عمار ثلجي الاغواط .
- تأتي هذه الدراسة كإضافة متواضعة للمكتبة الجامعية في مجال الموارد البشرية .
- يعتبر الاستثمار في العنصر البشري هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر في ظل التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة والمنافسة بين تلك المنظمات .
- ضرورة توعية المنظمات بأهمية نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كآلية فعالة لمسايرة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة وكإستراتيجية لتنظيم وتخطيط للموارد البشرية .

6- أسباب اختيار الموضوع :

يرجع انتقاء الباحث لهذا الموضوع إلى ما يلي :

- الميل الشخصي للباحث لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كونها مجال تخصصه وعمله .

- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات خاصة وأنه موضوع يتميز بندرة المراجع باللغة العربية.
- محاولة إبراز أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كآلية لتسيير الموارد البشرية .
- الإشارة إلى أهمية عملية نقل المهارات بين الأجيال كأداة لاستمرارية المؤسسات .

7- أهداف الدراسة :

- التعرف على نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC كآلية حديثة لتسيير الموارد البشرية .
- التعرف على مستوى تطبيق هذا النموذج في مؤسسة المباني الصناعية BATIMETAL الأغواط.
- تسليط الضوء على واقع عملية نقل المهارات بين الأجيال وكذا بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة BATIMETAL.
- الوقوف على مزايا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ومدى فعاليته في إيجاد الحلول لحالات عدم التوازن بين احتياجات الوظائف والكفاءات داخل المؤسسة .
- محاولة التعرف على أثر عملية نقل المهارات بين الأجيال في المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسة .
- الإشارة إلى الخطوات الأخرى للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات .
- التعرف على خطوات تطبيق هذا النموذج .
- محاولة إيجاد علاقة وعامل ربط مابين النموذج وقدرته على رسملة الكفاءات والمحافظة عليها في المنظمات كعامل تميز .
- بيان كيفية تشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بطريقة عملية ومن خلال آليات جديدة على مجال تسيير الموارد البشرية .

8- صعوبات الدراسة : نشير فيما يلي إلى مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا للبحث نذكر منها :

- الغياب الشبه كلي للدراسات المتعلقة بموضوع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بصفة عامة وعملية نقل المهارات بصفة خاصة باللغة العربية .
- الجهل الكبير لمسؤولي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات بهذا الموضوع .

- الإهدار لوقت كبير في عملية الترجمة والبحث عن المصطلحات المناسبة نظرا لحدائتها وعدم وجود اتفاق على مصطلحات الموضوع .

9- المنهج المستخدم في الدراسة :

بناءا على طبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع التسيير التوقعي للوظائف والمهارات في مؤسسة المباني الصناعية في الأغواط وعملية نقل المهارات بين الأجيال بصفة خاصة من خلال أسلوب دراسة الحالة ، حيث سنحاول وصف الواقع كما هو محاولين الإلمام بكل جوانب الموضوع وتحليله بغية تحديد تطبيق نموذج الوظائف والكفاءات في المؤسسة .

يعطي أمين الساعاتي تعريفا شاملا للمنهج الوصفي فيقول "يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا . فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ".

إستخدمنا كذلك المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية من أجل تحويل المعطيات المتحصل عليها من خلال الإستمارة والمقابلة إلى بيانات إحصائية لتسهيل عملية تحليل تلك المعطيات.

10- تحديد تقنيات الدراسة :

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، ويعد الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق إعداد استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث .

تم الاعتماد أيضا في جمع المعلومات على الملاحظة العلمية ،المقابلات الشخصية مع الإطارات المسيرة للمؤسسة إضافة إلى التقارير السنوية لمصلحة الموارد البشرية ووثائق أخرى .

11- تحديد مجتمع وعينة البحث :

مجتمع الدراسة هو المصدر الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهو كذلك المجموعة الكبيرة التي ينوي الباحث أن يعمم نتائج الدراسة عليها وفي الغالب لا يستطيع الباحث الوصول إلى كافة أفراد المجتمع لذلك يقوم

باختيار عينة كجزء ممثل لمجتمع البحث. تكون العينة اصغر من المجتمع فهي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي يقوم الباحث بتجميع البيانات منها ثم تعمم تلك النتائج على المجتمع كله .

تم اختيار عمال شركة المباني الصناعية BATIMETAL باتيمتال هياكل الجنوب بالاغواط كمجتمع للبحث حيث يبلغ عددهم 114 عامل . أما العينة فكانت غرضية مقصودة وهي عينة غير احتمالية يضبط فيها الباحث مجموعة من الخصائص والصفات التي تسحب أو تختار بطريقة منتظمة غرضية بمعنى أنها تختار وفق ما يليق بالباحث وبموضوع البحث وكانت عينة البحث ممثلة بالعمال الذين يشغلون المناصب والوظائف الرئيسية والمفتاحية (Les Postes Clés) في المؤسسة ،الوظائف والكفاءات النادرة والتي يصعب إيجادها في سوق العمل .

12- تحديد مجال الدراسة :

12-1- مجال الدراسة المكاني : تم إجراء الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الصناعية لولاية الأغواط وهي شركة المباني الصناعية BATIMETAL باتيمتال هياكل الجنوب وهذا بغرض التعمق في الطرق والأساليب العملية المتبعة في عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكذا تبيان الأهمية التي توليها لهذه الوظيفة .

12-2- مجال الدراسة الزمني : تم الشروع في الدراسة الميدانية في بداية شهر جانفي حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للمؤسسة . ثم في بداية شهر مارس قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة والمقابلة . وتم في بداية شهر أفريل مراجعة أسئلة الاستمارة ودليل المقابلة من قبل الأستاذ المشرف. وفي النصف الثاني من شهر أفريل قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة وكان عدد الاستمارات الموزعة 60 استمارة على 60 عامل من أصل 114 عامل تم استرجاع 52 استمارة في نفس الشهر منها 47 استمارة قابلة للمعالجة . أما فيما يخص المقابلة فتم إجرائها يوم الاثنين 13 ماي 2019 حيث كانت أول مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة ابتداء من الساعة التاسعة 9.00 صباحا لمدة 45 دقيقة . تم التطرق فيها لمحاور دليل المقابلة. وفي نفس اليوم على الساعة العاشرة والنصف 10.30 تمت المقابلة الثانية مع مسؤول الإنتاج ودامت 60 دقيقة . وفي النصف الثاني من شهر ماي تم الشروع في عملية تفريغ البيانات وتحليلها إلى غاية أواخر الشهر .

13- المقاربة السوسيولوجية : يمكن الاستناد خلال هذا الموضوع على نظرية إدارة المعرفة .

13-1- مفهوم إدارة المعرفة :

في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف، أصبحت الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الرئيسية بالنسبة للمؤسسات ، حيث تسعى إلى الإستثمار فيها ونقلها ومحاكاة أفضل النماذج وتطبيقها على النحو الذي يحقق لها التميز من خلال إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية ، وكذا من خلال تطوير الهياكل والوظائف والعمليات عبر الهياكل التنظيمية .

يُعد تسيير المعرفة مقارنة متعددة الاختصاصات تعالج المعرفة في كافة مراحلها بدءا من نشأتها وتطورها وإستخدامها وصولا إلى نشرها أو نقلها وتجدر الإشارة إلى أنه مع نهاية عقد الثمانينات من القرن 20م ، برزت أولى الدراسات المتعلقة بتسيير المعرفة ، إلا أن فترة التسعينات عرفت تنوعا في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع. (SHAABANI :2006,P31)

تعني إدارة المعرفة إستخدام المعرفة الجماعية لقوى العمل الداخلية في تحقيق أهداف المنظمة ، أي تُسهل عملية خلق ونشر وإستخدام المعرفة . أو الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل إلتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد وأقسام ووحدات المنظمة مما يرفع كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (المعاضدي :2009،ص59)

وتعني أيضا تنظيم إستخدام وتوفير المنظمة الموجودة ، وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها كالاتي:

- تعتبر المعرفة الدافع لإنتاجية المنظمة ونموها الاقتصادي .
- تُعد المعرفة من أهم الأصول المعنوية في المنظمة .
- المعرفة هي الأسباب الجديدة للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية .
- المعرفة توفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة . (حريم والسعد :2005،ص8)

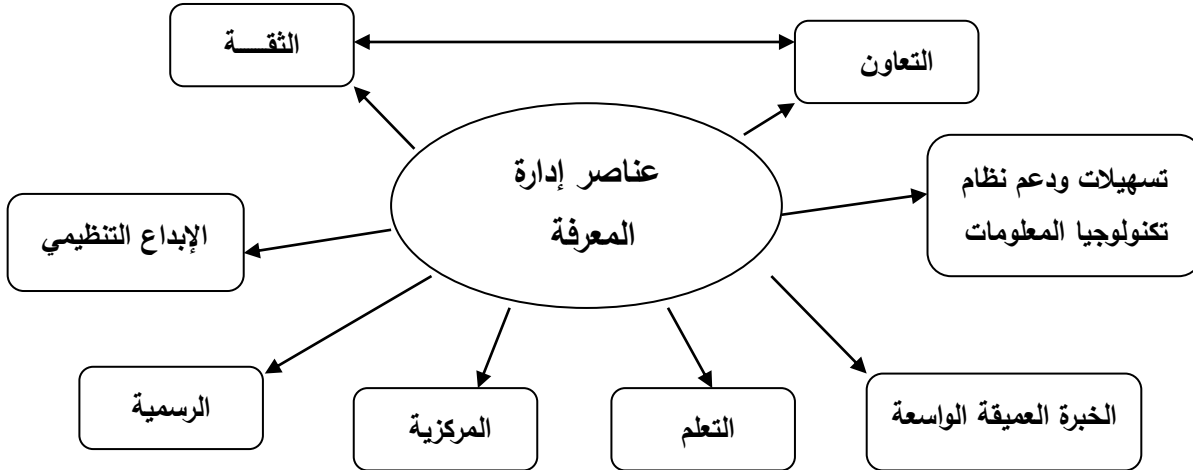
وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال إختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ، ليتم تنظيمها في الأنشطة المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيطي الإستراتيجي .

ويُعرف WIIG إدارة المعرفة أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية ، بحيث يجرى تحقيق أكبر ما يمكن التأثير الإيجابي في نتائج ميزة التنافسية. (عصام :2010،ص،ص،32،31)

13-2- عناصر إدارة المعرفة :

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة أنها تتضمن عدة عناصر والموضحة في الشكل البياني:

شكل رقم (01) يوضح عناصر إدارة المعرفة



المصدر : صايم مصطفى و بوقناديل محمد ، مقال بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي" ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد الثاني ، برلين ، ألمانيا ، أكتوبر 2018 ، ص 17.

13-3- أهمية إدارة المعرفة :

تتبع أهميتها من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة (الأفراد ،العمليات ،المنتجات ،الأداء التنظيمي الكلي) ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي :

أ- إستثمار رأس المال الفكري ، إذ أصبحت قيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأسمالها الفكري (Intellectual Capital) وتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة .

ب- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة .

ت- تحسين الأداء الوظيفي وإتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها الغير الملموسة وتوثيقها وتطويرها .

ث- تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

ج- الإرتقاء بمستوى رأس المال الإنساني ،وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل .

ح- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

خ- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة ويساعدها على

التميز والريادة في بيئة سريعة التغيير والتقلب. (صايم و بوقناديل ،2018 ، ص17)

13-4- دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تفعيل المورد البشرية :

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية سواء بإعتبارها مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة ، أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنظمة ، وتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الإستثمار في هذا المورد أحد العناصر الأساسية لإنجاح المنظمات وتعتبر إدارة الموارد البشرية بالمعرفة تلك الأساليب التي تتبعها المنظمات لإستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها وقد تطورت أفكارها في السنوات القليلة الماضية بإعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر إقتصاد المعرفة ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتسخير إمكانياتها البشرية والمادية لما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لإحتياجات منظمات المختلفة ، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانيات ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية الوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة. (غداوية: 2019 ، ص،ص،212،211)

14- تصميم موضوع الدراسة : جاءت فصول هذا البحث على النحو التالي :

الفصل الأول : يمثل الجانب المنهجي للدراسة ويشمل كل من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الجزئية ثم الفرضية العامة والفرضيات الجزئية ، مفاهيم الدراسة ، أهمية الموضوع وأسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة وصعوباتها ، المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة وقمنا أيضا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، مجال الدراسة الزماني والمكاني وأخيرا المقاربة السوسولوجية .

الفصل الثاني : تناولنا فيه الدراسات السابقة التي تصب في نفس الموضوع وهو التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وعملية نقل المعرفة بين الأجيال للحفاظ على الوظائف الرئيسية كما وضعنا مقارنة بين دراستنا وتلك الدراسات للكشف عن أوجه التشابه وأوجه الاختلاف .

الفصل الثالث : تطرقنا فيه إلى ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال عرض تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومضامين سيرورة عملية التسيير التقديري إضافة إلى خطواتها ، تطرقنا كذلك إلى الأهمية والأهداف ومرتكزات نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ثم إلى المراحل التاريخية التي مر بها وأخيرا إلى تناول النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

الفصل الرابع : تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات والمراحل المختلفة لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والأدوات النوعية الخاصة بكل مرحلة والتي تسمح بإعطاء تصور متجدد لتصنيف الوظائف في المنظمات على أساس معيار للكفاءة

الفصل الخامس : تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية بدءا بعلاقته بعملية التوظيف ثم إلى علاقة التسيير التنبؤي بالتكوين كأداة لتطوير الموارد البشرية وإلى علاقته بعملية تسيير المسار المهني للأفراد . تطرقنا كذلك في الجزء الثاني من هذا الفصل إلى الأساليب المختلفة للمحافظة على المهن الرئيسية وعلى رأس المال الفكري في المؤسسات ، تطرقنا أيضا إلى نقل المعرفة ورسمتها للحفاظ عليها داخل المؤسسة .

الفصل السادس : يمثل الدراسة التطبيقية حاولنا من خلاله نقل واقع نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة باتيمتال هياكل الجنوب ودوره في الحفاظ على المهن الرئيسية فيها من خلال إستخدام أدوات وتقنيات محددة لجمع المعطيات و تصنيفها وتحليلها للوصول إلى نتائج نقوم بمقارنتها بفرضيات الدراسة وفي الأخير سنحاول تقديم حلول ومقترحات لتغيير هذا الواقع أو تحسينه إذا اقتضى الأمر.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

- 1- الدراسة الأولى : موساوي زهية ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري مميزة ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، تلمسان ، الجزائر 2016/2015 .
- 2- الدراسة الثانية : قداش سمية ، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015) ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017/2016 .
- 3- الدراسة الثالثة : لفائدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية (حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق SDE قسنطينة) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2007/2006 .
- 4- الدراسة الرابعة : أسماء رشاد نايف الصالح ، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية في الشركات المتعددة الجنسيات) ، بحث بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، لبنان ، 2012 .
- 5- الدراسة الخامسة : عامر علي حسين العطوي وحسين علي الجنابي ، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة (دراسة تحليلية لأداء عينة من الكادر التدريبي في كلية الإدارة والاقتصاد الكوفة) ، جامعة القادسية ، العراق ، 2007 .
- 6- التعليق على الدراسات السابقة بالمقارنة بالدراسة الحالية .
 - 6-1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من حيث فكرة الموضوع.
 - 6-2- أوجه التشابه والاختلاف من حيث المعالجة المنهجية للموضوع.
 - 6-3- أوجه التشابه والاختلاف من حيث نتائج الدراسة.
 - 7- درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء دراستنا.

1- الدراسة الأولى : موساوي زهية ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، تلمسان ، الجزائر 2016/2015 .

1-1- ملخص الدراسة : أكدت الدراسة على أنه :

يمكن إدراج نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأهم الآليات الموجودة حاليا في مجال تسيير الموارد البشرية والتي تسمح بالرفع من التنافسية ، وتوقع تطورات المنظمات ، تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية ، وبالتالي أصبح نموذج تسيير الكفاءات الأسلوب الأنجع لإدارة المؤسسات الاقتصادية مما يدفع العديد منها لتركيز جهودها في سبيل حيازة كفاءات متميزة تؤمن لها القدرة على المنافسة .

1-2- التساؤل العام :

على ضوء ما سبق حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل التالي :

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

1-3- الأسئلة الجزئية:

اندرجت ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو الإطار التحليلي و المفاهيمي لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ؟
- ما هي المراحل المختلفة لتجسيد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ؟
- كيف يمكن لرأس المال البشري أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- كيف يمكن المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة ؟
- ما هي التقنيات الجديدة التي تؤمن التحليل النوعي للوظائف والتطورات المحتملة لها ؟
- ما هي الاتفاقيات المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وما هو الهدف من المفاوضات ؟
- ما لإضافة التي يمكن أن يقدمها هذا النموذج في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

1-4- فرضيات البحث: تمحورت حول:

الفرضية الأولى: يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديد فرضته التغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطوير الوظائف.

الفرضية الثانية : أنه لا يوجد منهجية مثالية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات وإنما كل منها تتبناها حسب خصوصياتها وأهدافها الإستراتيجية .

الفرضية الثالثة : يعتبر رأس المال الفكري عامل محدد لمدى تنافسية وتمييز المؤسسة.

الفرضية الرابعة : يقترح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مجموعة من الأدوات النوعية المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية وتحديثية بصفة مستمرة .

الفرضية الخامسة : تعتبر مقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حماية للموظف من الإقصاء وعامل لتحقيق مشروعه المهني وتفعيله كطرف رئيسي ضمن توجهات المؤسسة الإستراتيجية ، وهو ما تضمنه الاتفاقية المبرمة .

1-5- المنهج المستخدم :

تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي في الدراسة ، من خلال دراسة واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات الفرنسية .

إضافة إلى استعمال المنهج المقارن من خلال المقارنة بين دراسات كل من : دراسة كورت سالمون (kurt salmon)، دراسة (ANACT) الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ، تقرير مجموعة (ALPHA) حول واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات الفرنسية .

1-6- نتائج الدراسة : لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وذلك وفق سياق معرفي ومنهجي حاولت أن يكون مترابط مع الإشكالية موضوع الدراسة ، والنتائج قدمتها بشكل للتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا .

بالنسبة للفرضية الأولى : توصلت الدراسة إلى أن هذه المقاربة أو هذا النموذج يعتبر تجديدا ويختلف كلياً عن النماذج السابقة للتسيير التوقعي للموارد البشرية وكان ظهوره حتمياً لا مفر منه في ظل التحديات الجديدة للمنظمات ، وذلك باعتباره أداة تدمج البعد الفرد والمشارك للتصورات المتعلقة بتطورات الوظائف والكفاءات وتعتمد على أسس مهمة جداً كالكفاءة التي تعتبر حالياً مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات .

بالنسبة للفرضية الثانية : كنتيجة لهذا التحليل يبدو أن الموضوع يقترح آليات جديدة ومفاهيم لم يتم تناولها مسبقاً بالدراسة ولا يمكن الحكم عليها بفشلها أو نجاحها إلا بعد ملاحظة تجارب المنظمات التي مارستها ، فلا وجود لمنهجية مثالية ومتفق عليها وإنما هي وجهات نظر لخبراء ومحاولات لمنظمات قصد تحسين قدرتها على التنبؤ بالوظائف في ظل توجهاتها الإستراتيجية ، وعليه يبقى الموضوع محل نقاش .

بالنسبة للفرضية الثالثة : القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق أحسن أداء ، كما أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري من خلال التمييز في مكوناته، يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المؤسسة ، مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تكون قادرة على جذب واستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين .

بالنسبة للفرضية الرابعة : توصلت الدراسة إلى أن الآليات مثل دفتر الوظائف للنموذج ، مرجعية الكفاءات تسمح بوضع أسس للغة مشتركة ومتجددة مبدؤها هو التشابه في الكفاءات ما بين مناصب العمل ، كما أنها تعتبر قاعدة توثيقية للكفاءات الموجودة في المنظمة ولتحديثها المستمر حتى تكون عامل تميز في المؤسسة وحفظها من التناقص . كما توصلت إلى أن هناك أساليب مختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري منها تحويل المعرفة أو نقل ونشر المعرفة بين أجيال المنظمة الواحدة قصد المحافظة على ذاكرة المنظمة وذلك برسمة المعارف والكفاءات ، كذلك التكوين وتنمية الإستخدامية .

بالنسبة للفرضية الخامسة : توصلت الدراسة إلى أنه كان من بين أهداف المشروع هو حماية الموظف من الإقصاء وإعطائه فرص أخرى لتأمين إستخداميته ، ونظرا للمشاركة المكثفة للنقابات في هذه الاتفاقية كطرف فاعل للتفاوض الذي يعتبر المعيار الرئيسي للوصول إلى إمضاء الاتفاقية ، تأكدت صحة الطرح ، أما بالنسبة للإضافة التي يقدمها النموذج للمنظمات هو إعطاء تصورات لتطورات الوظائف والكفاءات في المنظمات تحليل نوعي للوظائف استخدام تقنيات وآليات جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية ، تسهيل التنبؤ بالتطورات النوعية والكمية للوظائف ، تقدير الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وملائمتها مع الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات .

2- الدراسة الثانية : قداش سمية ، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2016/2017.

2-1- ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير التوقعي أو التقديري للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسات الاتصالات في الجزائر : موبيليس ، جيزي و أوريدو ، حيث شملت الدراسة 77 مسئول من وظيفة إدارة الموارد البشرية ، وظيفة التسويق ووظيفة التسيير الاستراتيجي ، اعتمدت الدراسة على الملاحظة العلمية ، وثائق المؤسسات ، إجراء مقابلات والاستبيان من أجل

معرفة واقع العلاقة الارتباطية بين التسيير التوقعي ولأداء التسويق، ولتحلل الاستبيان تم الاعتماد على التحليل الإحصائي كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الأحادي.

2-2- التساؤل الرئيسي : تم صياغة الإشكالية العلمية كما يلي :

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

2-3- الأسئلة الجزئية: اندرجت ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

• هل يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توجهًا استراتيجيًا بالنسبة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر ؟

• ما مدى تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسات الاتصالات في الجزائر ؟

• هل توجد منهجية موحدة للتسيير التوقعي لوظائف والكفاءات في مؤسسات الاتصالات في الجزائر ؟

• ما هو واقع الأداء التسويقي وما هي مؤشرات الأداء التسويقي المعتمدة لتحسينه في مؤسسات الاتصالات في الجزائر ؟

• ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي في مؤسسات الاتصالات في الجزائر ؟

• هل تؤثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين على العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي في تلك المؤسسات ؟

2-4- فرضيات البحث : للإجابة على الإشكالية تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساس ينطلق منه لمناقشة موضوع الدراسة

• يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توجهًا استراتيجيًا لتحقيق أهداف مؤسسات الاتصالات في الجزائر .

• هناك أبعاد كثيرة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أهمها تحقيق التوافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها وكذا تحديد وتوفير الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية.

• لا توجد منهجية مثالية موحدة لنموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسات الاتصالات في الجزائر .

• عرف الأداء التسويقي لمؤسسات الاتصالات في الجزائر تطورًا مستقرًا خلال السنوات الخمس الأخيرة.

- تسعى مؤسسات الاتصالات في الجزائر إلى تحسين أدائها التسويقي من خلال تركيز جهودها على مؤشرات محددة للأداء التسويقي الخدمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وتحسين الاداء التسويقي في مؤسسات الاتصالات في الجزائر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجوبين تعزى إلى العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي.

2-5- المنهج المستخدم :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل مدى تأثير الأداء التسويقي بتطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسات الاتصالات في الجزائر .

2-6- أدوات الدراسة :

فيما يتعلق بالأدوات المستعملة فقد تم الاعتماد على الملاحظة العلمية، المقابلات الشخصية ، التقارير السنوية لسلطة الضبط خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2015 ،وثائق المؤسسات محل الدراسة ، إضافة إلى الاستبيان المقدم لمسؤولي مؤسسات كل من موبيليس ،جيزي ،اوريدو الجزائر .

2-7- عينة ومجتمع البحث :

شملت الدراسة 77 مسئول من وظيفة إدارة الموارد البشرية ،وظيفة التسويق ،وظيفة التسيير الاستراتيجي لدى مؤسسات الاتصالات في الجزائر (موبيليس ،جيزي ،اوريدو).

2-8- حدود الدراسة :

أ- الحدود الموضوعية : استخدمت في هذه الدراسة مجموعتين من المفاهيم الأولى متعلقة بالأداء التسويقي والثانية متعلقة بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات .

ب- الحدود المكانية : تم حصر الحدود المكانية لموضوع الدراسة في كل المؤسسات للهاتف النقال في الجزائر العاصمة (موبيليس ،جيزي ،اوريدو).

ت- الحدود الزمنية:اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من البيانات والمعطيات المتعلقة بمؤشرات للأداء التسويقي في الفترة الممتدة ما بين 2010 و 2015 وكذا تطور عدد العمال في نفس الفترة وواقع التسيير التوقعي والنتائج المترتبة عليه بعد التطبيق.

2-8- نتائج الدراسة : خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى استراتيجي 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 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى H1.

ب- تحقق جميع أبعاد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسات الاتصالات في الجزائر التي من شأنها التوافق المستمر بين الوظائف والكفاءات ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية H2.

ت- وجود تطبيق لنموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لمؤسسات الاتصالات في الجزائر ولكن بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من حيث الأدوات والركائز والأبعاد ، كما أنه لا توجد منهجية موحدة بين هذه المؤسسات وإنما كل واحدة تتبناها حسب خصوصياتها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة H3.

ث- شهدت بعض المؤشرات الكمية للأداء التسويقي تطورا ملحوظ خلال الفترة من 2010 إلى 2015 خاصة تلك المتعلقة بالحصص السوقية وعدد المشتركين ورقم الأعمال وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة H4.

ج- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى رفع مستوى أدائها التسويقي وتحسينه من خلال تركيز جهودها على : (مؤشر سمعة المؤسسة ، مؤشر الحصة السوقية ، مؤشر رضا الزبون ، جودة الخدمات المقدمة ، نمو المبيعات ، العائد على الاستثمار). وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة H5.

ح- أثبتت تطبيق المؤسسات لنموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أنه يؤثر على أدائها التسويقي مع وجود علاقة موجبة متوسطة بنسبة 50,50% بين المتغير التابع والمتغير المستقل كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد GPEC على الأداء التسويقي في المؤسسات محل الدراسة مجتمعة بنسبة 25,50% وهذا ما يثبت صحة الفرضية السادسة H6.

خ- لا توجد فروق تذكر ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للمسؤولين المستجيبين تعزي إلى العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية السابعة H7.

3- الدراسة الثالثة : لفايدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية (حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق SDE قسنطينة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.

3-1- ملخص الدراسة :

يسهر التسيير التنبؤي للموارد البشرية على ضمان توفير العمالة بأنواعها المختلفة بما يتفق والأهداف الإستراتيجية المنشأة، ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة ، كما يمكن المنشأة من معرفة مواردها من أفراد و التنبؤ بتطويرهم الطبيعي ، وبالتالي التنبؤ باحتياجات المؤسسة عن أفراد وكفاءات في الأجل المتوسط والطويل وتحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل المؤسسة في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين .

3-2- التساؤل العام :

ما هو دور وأهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة ؟ وما هي مكانة التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشآت الجزائرية ؟

3-3- المنهج المستخدم :

استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي فيما يخص الجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي فاعتمد على المنهج التحليلي الكمي والبحث في مجمله عبارة عن توصيف عام لشركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) هدفه توضيح سياسة التسيير التنبؤي للموارد البشرية والضرورة المتبعة لها على مستوى الشركة .

3-4- عينة ومجتمع البحث :

أجريت الدراسة التطبيقية بإحدى المنشآت الجزائرية بولاية قسنطينة وهي شركة سونلغاز توزيع الشرق (SONELGAZ DISTRIBUTION -EST) وهذا بغرض التعمق أكثر في الطرق والأساليب المتبعة في عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتبيان الأهمية التي توليها لهذه الوظيفة .

3-5- نتائج الدراسة : تبين من خلال تحليل واقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية في شركة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة أنه :

أ- تبين من خلال الدراسة النظرية للموضوع أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشآت تكون له أهمية قصوى في حالات تبني خيارات إستراتيجية كبيرة كإعادة التنظيم - الاندماج الانفصال ... وحسب طبيعة النشاط الذي تعمل ضمنه المنشأة.

ب- التطور الملحوظ على مدى الاهتمام بالموارد البشرية والذي يتجسد من خلال التطور الذي آلت إليه إدارة الموارد البشرية في المنشأة الجزائرية .

ت- المنشأة الجزائرية قد ارتقت وأصبحت تنافس المنشآت الحديثة التي تهتم بثمين دور التسيير التنبؤي للموارد البشرية وأهميته كمحرك لتنمية وتطوير هذه الأخيرة ومدى تأثيره على فعالية وأداة المنشأة خاصة في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني عامة والمنشأة خاصة .

ث- بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية في شركة سونلغاز توزيع الشرق وعلى ضوء الدراسة النظرية يعتبر ذا أهمية بالغة خاصة في مرحلة إعادة التنظيم التي تمر بها الشركة وقد تبين أن هناك تطابق كبير في الصيرورة القاعدية عموما بين ما هو نظري وما هو مطبق بالشركة

ج- تعتقد أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية بالشركة يتم وفق أساليب ومعايير علمية ويستعمل أدوات جد متطورة ، وأن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق البرامج والخطط الناجمة عنه .

ح- من خلال الدراسة الميدانية تبين عدم وجود متخصصين بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية والذي يظهر من خلال تعيين للإدارة العليا لفريق العمل الذي كلف بمهمة التسيير التنبؤي للموارد البشرية بسبب إعادة التنظيم .

خ- تبين من الدراسة الميدانية أن عملية التوظيف تتم وفق معايير موضوعية في مجملها (ترتيب حسب المعدل العام ، اختبار نفسي شفهي ، اختبار كتابي) .

د- تبين أن الشركة اتخذت خيارا استراتيجيا يقضي بالمحافظة على جميع الأفراد في حال وجود فائض في التعداد دون اللجوء إلى برامج اجتماعية .

ذ- تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه لم يتم إدماج تطور التعداد الحالي والذي سيتم إدراجه سنويا على الخطة المتبعة.

4- الدراسة الرابعة : أسماء رشاد نايف الصالح ، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية في الشركات المتعددة الجنسيات) ، بحث بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، لبنان ، 2012.

4-1- ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الشركات المتعددة الخدمات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة ، وذلك من خلال التعرف إلى مدى إدراك العاملين في الشركة

متعددة الجنسيات في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها ، وأثر ذلك على تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الإدارة المعولمة وللتوصل إلى وضع تصور مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية باستخدام مدخل المعرفة الضمنية في هذه الشركات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة .

4-2- التساؤل العام :

ما هو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة ؟

4-3- الأسئلة الجزئية:

- هل تدرك الشركة متعددة الجنسيات عينة الدراسة مدى استخدامها للمعرفة الضمنية وتطبيقها ؟
- ما هي خصائص المعرفة الضمنية التي تمتلكها الشركات متعددة الجنسيات عينة الدراسة وتأثيرها على تنميتهم ؟
- ما هو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات عينة الدراسة ؟
- و هل يدرك العاملون في المنظمة متعددة الجنسيات مفهوم الإدارة المعولمة ؟

4-4- فرضيات البحث :

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ، نائب مدير عام ، رئيس قسم ، موظف عادي).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو خصائص المعرفة الضمنية يعزى للمتغيرات التالية : المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي .
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري يعزى للمتغيرات التالية : المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي .
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو مفهوم الإدارة المعولمة يعزى للمتغيرات التالية : المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي .

4-5- المنهج المستخدم : لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة .

4-6- عينة ومجتمع البحث : تمثل مجتمع البحث في الشركات متعددة الجنسيات في مدينة عمان في الأردن وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية شملت 15 شركة. وزعت فيها 150 إستبانة كان الصالح منها لغايات

التحليل 120 إستبانة أي أن نسبة الاستجابة شكلت 80 % وزعت على جميع المستويات الإدارية في الشركات المعينة بالدراسة .

4-7- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

أ- للمعرفة الضمنية بصفة عامة تأثيرا ودورا في تحقيق التنمية للمورد البشري في الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة .

ب- وجدت الدراسة أن الشركات متعددة الجنسيات في الأردن تدرك مدى استخدامها للمعرفة الضمنية وتطبيقها في إدارتها ، حيث أنها تستخدم عدة أساليب من استعراض للمواضيع الأساسية في العمل بهدف التعرف إلى أبعادها ومن ثم تعمل على تعزيز مهارات العمل من خلال عقد الدورات التدريبية والعمل على نقل الخبرات العالية لباقي الموظفين وأنها تقوم باستقطاب الكفاءات ومن ثم إنها تشجع التعلم وفتح باب المبادرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وهذه كلها من أهم وسائل استخدام المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والتي يصعب تبادلها أو تحويلها .

ت- وجدت الدراسة أن لاستخدام المعرفة الضمنية تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة .

ث- وجدت الدراسة أن العاملين في الشركات متعددة الجنسيات في الأردن يدركون خصائص المعرفة الضمنية وأن هذه الخصائص تؤثر على تنمية المورد البشري .

ج- وجدت الدراسة أن العاملين في جميع مستوياتهم الإدارية يدركون مفهوم الإدارة المعولمة .

ح- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وعلاقتها بتنمية المورد البشري ومفهوم الإدارة المعولمة يعزى للمتغيرات التالية : المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ،بينما هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة نحو استخدام المعرفة الضمنية ودورها في تنمية المورد البشري يعزى للمتغير المستوى الوظيفي أو الرتبة (مدير عام ، نائب مدير عام ، رئيس قسم ، موظف عادي) .

خ- وجدت الدراسة أنه ومن أجل تنمية المورد البشري يجب تنمية المعارف لديه وتطويرها بحيث تنعكس على شكل مهارات عمل وإبداعات على شكل منتجات وخدمات جديدة وبحيث تنعكس على شكل حلول لمشاكل يمكن أن تعترض العمل ،وهذا لا يتم إلا من خلال استقطاب المعرفة الضمنية الكامنة في عقول وبواطن الأفراد والتي ليس من السهولة التعبير عنها إما لأنه يصعب التعبير عنها بالكلام إلا من خلال

ممارسة أو لأسباب أخرى تتعلق بكون الفرد جديداً في عمله .ليس له خبرة كافية ،أو أنه شخص غير إجتماعي .

د- وجدت الدراسة أن لتنمية المورد البشري دور هام في رفع الكفاءات والأداء وتحديد إذا ما تم إدراك المعارف الضمنية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد وتم استثمارها .

ذ- وجدت الدراسة أن للعولمة دور كبير في توحيد الأسلوب للعاملين .

5- الدراسة الخامسة : عامر علي حسين العطوي وحسين علي الجناحي ، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة (دراسة تحليلية لأداء عينة من الكادر التدريبي في كلية الإدارة والاقتصاد الكوفة)، جامعة القادسية ، العراق ، 2007.

5-1- ملخص الدراسة :

تختبر الدراسة الحالية علاقة الارتباط بين أبعاد تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة في عينة من أعضاء الكادر التدريبي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة . وتكون المعرفة ذات قيمة محدودة إذا لم تنتشر وتنتقل في جميع أنحاء المنظمة، إذ تعد عملية نشر المعرفة من أهم نشاطات إدارة المعرفة في عصر المعلومات الحالي والذي تسعى فيه المنظمات للتعليم والابتكار من أجل المحافظة على موقعها التنافسي.

5-2- مشكلة الدراسة :

• هل أن تقنية المعلومات والاتصالات تعزز من مستوى اكتساب ونقل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة ؟

5-3- الفرضية العامة :

• توفر واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات يزيد بشكل ايجابي في مستوى اكتساب ونقل المعرفة بين أعضاء الكادر التدريبي عينة الدراسة .

5-4- الفرضيات الجزئية :

• توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل المعرفة.

• توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى اكتساب المعرفة .

5-5- مقاييس الدراسة :

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتشمل هذه الأداة جزئين حسب متغيرات الدراسة ،الجزء الأول يتعلق بمتغير تقنية المعلومات والاتصالات والجزء الثاني خاص بمتغير نشر المعرفة .

5-6- عينة ومجتمع البحث :

تمثلت عينة الدراسة في أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الكوفة بالعراق تم توزيع 40 استمارة استبيان بلغ عدد الاستبيانات المستعادة 36 ،استبعد منها 02 ،تم تحليل 34 استبانته وهي تمثل 85% من مجموع الاستمارات الموزعة .

5-7- المنهج المستخدم : استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة .

5-8- نتائج الدراسة : في ضوء نتائج إجابات الكادر التدريسي تبين :

أ- أن المعدل العام لمتغير أبعاد تقنية المعلومات والاتصالات للكادر التدريسي عينة الدراسة كان بين المعتدل والمنخفض وهذا يدل على ضعف الكادر التدريسي في استخدام الحاسوب وعدم وجود قواعد المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها فضلا عن ذلك فإن أغلب الكادر التدريسي أظهروا ميل نحو استخدام الانترنت .

ب- أن المعدل العام لمستوى اكتساب ونقل المعرفة أيضا أظهر نتائج بين المتوسط والمنخفض وهذا يدل على انخفاض نسبة تبادل الموارد المعرفية بين أعضاء الكادر التدريسي وإلى قلة المعرفة التي يكتسبونها خلال عملهم في الكلية وهذا قد يكون مرتبط بانخفاض مستوى استخدام وتوافر تقنية المعلومات والاتصالات ت- تبين وجود علاقة ارتباط بين أغلب أبعاد تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل المعرفة وهذا يعني استخدام واعتماد تقنية المعلومات والاتصالات يزيد من مستوى تبادل الموارد المعرفية بين أعضاء الكادر التدريسي ويسهل مهمة انتشار المعرفة في جميع أنحاء الكلية .

ث- هناك علاقة ارتباط موجبة بين أغلب أبعاد تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى اكتساب المعرفة وهذا ما يشير أن توافر استخدام وإتقان تقنية المعلومات والاتصالات يفعل من اكتساب المعرفة ويساعد على خلق وضم المعرفة بين أعضاء الكادر التدريسي .

6- التعليق على الدراسات السابقة بالمقارنة مع الدراسة الحالية :

6-1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من حيث فكرة الموضوع :

• الدراسة الأولى : اهتمام صاحبها كان مُنصب حول الفكرة الآتية :

دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري .

• الدراسة الثانية : اهتمام صاحبها كان مُنصب حول الفكرة الآتية :

تأثير نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي .

• الدراسة الثالثة : اهتمام صاحبها كان مُنصب حول الفكرة الآتية :

التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية .

• الدراسة الرابعة : اهتمام صاحبها كان مُنصب حول الفكرة الآتية :

دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة .

• الدراسة الخامسة : اهتمام صاحبها كان مُنصب حول الفكرة الآتية :

العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة .

الملاحظ من الدراسات الخمس أنها تهتم بالدراسات التنبؤية أو التقديرية كأداة لتنمية وتطوير الموارد البشرية ونقل المعارف والمهارات ومشاركتها للحفاظ على رأس المال الفكري وهو الحال بالنسبة لدراستنا التي اعتمدت على نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كآلية لنقل المعرفة بين أجيال المنظمة الواحدة وبالتالي المحافظة على المهن والوظائف .

فيما نلاحظ اختلافا من حيث تركيزنا في دراستنا على عملية نقل المهارات بين الأجيال كحلقة وصل تحافظ على المهن الأساسية داخل المؤسسة وتضمن لها الاستمرارية .

6-2- أوجه التشابه والاختلاف من حيث المعالجة المنهجية للموضوع :

أ- من حيث مضمون الفرضية العامة :

• الدراسة الأولى : جاءت الفرضية العامة للدراسة كالآتي :

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يقترح مجموعة من الأدوات النوعية للمحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية وتنميته وتطويره بصفة مستمرة .

• الدراسة الثانية : جاءت الفرضية العامة للدراسة كالآتي :

يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توجها استراتيجيا لتحقيق أهداف مؤسسات الاتصالات في الجزائر

• الدراسة الثالثة : جاءت الفرضية العامة للدراسة كالآتي :

المنشآت الحديثة تهتم بنثمين دور التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمحرك للتنمية والتطور .

• الدراسة الرابعة : جاء مضمون الفرضية العامة كالآتي :

في ظل مفهوم الإدارة المعولمة يرتبط تطور المورد البشري باستخدام المعرفة الضمنية .

• الدراسة الخامسة : جاءت الفرضية العامة للدراسة كالآتي :

توفر واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات يزيد بشكل ايجابي في مستوى اكتساب ونقل المعرفة بين أعضاء الكادر التدريبي عينة الدراسة .

• أما فيما يخص دراستنا فجاءت الفرضية العامة كالآتي:

المحافظة على المهن الأساسية داخل المؤسسات يتوقف على التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تمس الوظائف من خلال نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. ونلاحظ تشابها كبيرا من ناحية المضمون بينها وبين الفرضية العامة للدراسة الأولى فكل الدراستين يقترح نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كآلية للحفاظ على المهن والوظائف والمعارف والمهارات كميزة تنافسية للمؤسسة .

ب- من حيث المنهج المستخدم :

- الدراسة الأولى : استخدمت صاحبها المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي والمنهج المقارن .
- الدراسة الثانية : استخدمت صاحبها المنهج الوصفي التحليلي .
- الدراسة الثالثة : استخدم صاحبها المنهج الوصفي التحليلي .
- الدراسة الرابعة : استخدمت صاحبها المنهج الوصفي التحليلي.
- الدراسة الخامسة: استخدم صاحبها المنهج الوصفي التحليلي .
- وبخصوص دراستنا فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كذلك .

ت- من حيث تقنيات جمع البيانات :

- الدراسة الأولى: مقارنة بين دراسات كل من دراسة "كورت سالمون " ودراسة (ANACT) حول واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات الفرنسية .
- الدراسة الثانية: اعتمدت صاحبها على الملاحظة العلمية ،المقابلة ، التقارير السنوية لسلطة الضبط إضافة إلى الاستبيان .
- الدراسة الثالثة: اعتمد الباحث على الملاحظة المباشرة كونه عامل في المؤسسة إضافة إلى المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية مما سهل عليه جمع المعطيات أو البيانات .
- الدراسة الرابعة: اعتمدت الباحثة على الاستبيان كتقنية لجمع البيانات .
- الدراسة الخامسة : استخدم الباحث الاستبيان .
- اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم الاعتماد أيضا في جمع المعلومات على الملاحظة المباشرة ، المقابلات الشخصية مع العمال والإطارات المسيرة إضافة إلى التقارير السنوية لمصلحة الموارد البشرية ووثائق أخرى .

ث- من حيث عينة الدراسة

- الدراسة الأولى : بما أن الدراسة عبارة عن مقارنة بين مجموعة من الدراسات الأجنبية والتي اختارت بدورها مجموعة من المنظمات الفرنسية كعينة للدراسة .
- الدراسة الثانية : استخدمت صاحبها المسح الشامل .
- الدراسة الثالثة : استخدم صاحبها العينة العشوائية البسيطة .
- الدراسة الرابعة : استخدمت صاحبها العينة العشوائية البسيطة .
- الدراسة الخامسة : استخدم صاحبها المسح الشامل .
- في حين دراستنا اعتمدت العينة القصدية الغرضية وهي عينة غير احتمالية يضبط فيها الباحث مجموعة من الخصائص والصفات تسحب أو تختار بطريقة منتظمة ، غرضيه بمعنى أنها تُختار وفق ما يليق بالباحث وبموضوع البحث .

6-3- أوجه التشابه والاختلاف من حيث نتائج الدراسة.

الدراسة الأولى : توصلت صاحبها إلى النتائج التالية :

- نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختلف كلياً عن النماذج السابقة للتسيير التوقعي للموارد البشرية ، يركز على الكفاءة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات .
- القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة .
- هناك أساليب مختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري منها تحويل أو نقل أو نشر المعرفة بين الأجيال قصد المحافظة على ذاكرة المنظمة ، كذلك التكوين وتنمية الاستخدامية .

الدراسة الثانية: توصلت صاحبها إلى النتائج التالية :

- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى استراتيجي ومطلب حتمي لتحقيق أهداف المؤسسات محل الدراسة .وهو ما تحقق في مؤسسات الاتصالات في الجزائر والتي شهدت تطوراً ملحوظاً في الأداء التسويقي بفضل هذا النموذج التفسيري .

الدراسة الثالثة : توصل صاحبها إلى النتائج التالية :

- المنشأة الجزائرية قد ارتقت وأصبحت تتنافس المنشآت الحديثة التي تهتم بتأمين دور التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمحرك للتنمية والتطوير .

• تولى شركة سونلغاز توزيع الشرق أهمية بالغة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية خاصة أثناء وبعد مرحلة إعادة التنظيم .

• تبين من خلال الدراسة الميدانية أن عملية التوظيف تتم وفق معايير موضوعية في مجملها وأن المؤسسة تسعى للمحافظة على جميع العمال في حال وجود فائض في التعداد.

الدراسة الرابعة : توصلت صاحبها إلى النتائج التالية :

• للمعرفة الضمنية بصفة عامة تأثيرا ودورا في تحقيق التنمية للمورد البشري وللشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة . وهذا ما تسعى إليه هاته الشركات من خلال عقد دورات تدريبية والعمل على نقل الخبرات العالية لباقي الموظفين ، استقطاب الكفاءات ، تشجيع التعلم وفتح باب المبادرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم .

الدراسة الخامسة : توصل صاحبها إلى النتائج التالية :

• ضعف الكادر التدريبي في استخدام الحاسوب وعدم وجود قواعد معلومات التي يمكن الاعتماد عليها
• انخفاض نسبة تبادل الموارد المعرفية بين أعضاء الكادر التدريبي إضافة إلى قلة المعرفة التي يكتسبونها خلال عملهم في الكلية .
• استخدام واعتماد تقنية المعلومات والاتصالات يزيد من مستوى تبادل الموارد المعرفية .

في حين توصلنا في دراستنا إلى النتائج التالية :

• الهدف من دراستنا هو تقييم واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية باتيميتال هياكل باتيميتال هياكل الجنوب وحدة الأغواط ودوره كنموذج تسييري في الحفاظ على المهن الرئيسية في المؤسسة وتوصلنا إلى نتيجة مفادها وجود مساعي و رغبة ووعي لتبني مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة باتيميتال ، أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فهي محققة جزئيا .

7- درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء دراستنا: درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في

بناء دراستنا كانت على الشكل التالي:

• الاطلاع عليها أعطانا إمكانية الإحاطة بجوانب الموضوع المختلفة على إعتبار أن مثل هذه المواضيع حديثة والمادة العلمية حولها قليلة .

• الاطلاع عليها كذلك ساهم في تحديد الرؤى الدقيقة حول الموضوع ، مع تجنب الكثير من المعطيات التي يمكن أن تؤثر على توجه الدراسة لا من الناحية المعرفية ، المنهجية أو الميدانية .

الفصل الثالث : ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC

تمهيد

- 1- تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
- 2- مضامين سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
- 3- خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
 - 3-1- تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة
 - 3-2- التقدير الكمي والنوعي للكفاءات البشرية
 - 3-3- اقتراح الإجراءات التعديلية
- 4- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
- 5- أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
- 6- مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
 - 6-1- الفاعلين
 - 6-2- الوظيفة النموذجية
 - 6-3- الكفاءات
 - 6-4- الوسائل
 - 6-5- دفتر المهن
- 7- التطور التاريخي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات
 - 7-1- فترة التسيير التقديري للأفراد 1960
 - 7-2- فترة التسيير التقديري للمسار المهني 1970
 - 7-3- مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980
 - 7-4- مرحلة التسيير التقديري للكفاءات 1990
 - 7-5- الجيل الجديد لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
- 8- المقاربة النظرية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

خلاصة الفصل

تمهيد :

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى التقليل من عنصر المخاطرة والتحكم في المستقبل من خلال التخطيط الجيد عن طريق تبني أساليب تقديرية و تنبؤية ويشكل نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وسيلة لذلك من خلال الأدوات التي يقترحها للتنبؤ والتحكم في معطيات المستقبل والتخطيط الجيد له أو على الأقل التكيف مع مستجداته . خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى التطور التاريخي أو المراحل التاريخية التي مر بها نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ، تعريف النموذج ، مضامين صيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ثم خطوات وأهمية وأهداف هذا النموذج ،مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأخيرا المقاربة النظرية لهذا النموذج .

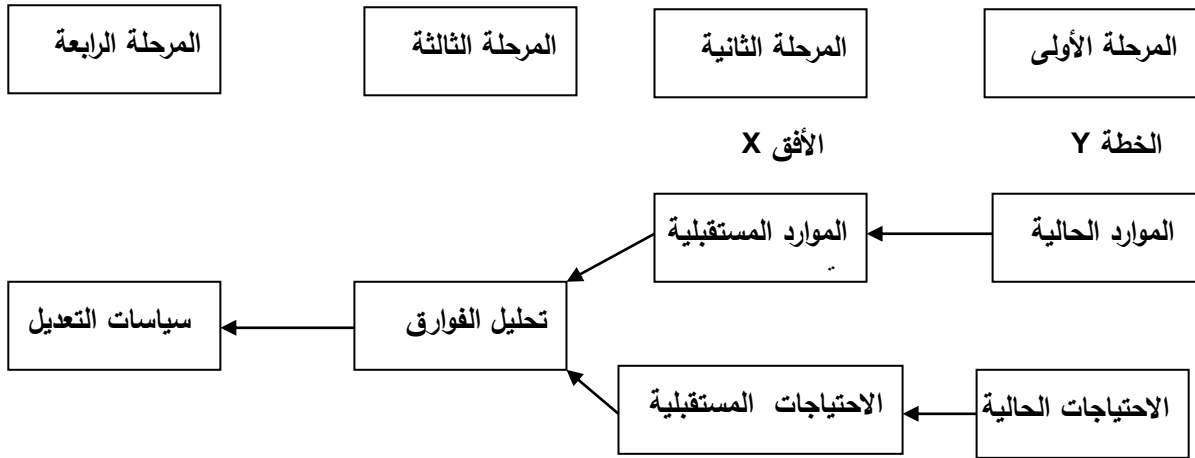
1- تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC :

من أهم مستويات ممارسة التسيير التقديري هو تطبيقه على وظائف المؤسسة وكفاءاتها البشرية ، لتجد بذلك حولا سريعة وحذرة للتطورات التي يجيب أن تحدثها في وظائفها وكم ونوع الكفاءات التي تتناسب وهذه التطورات تماشيا والتغيرات المحيطة مستقبلا ، ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أنه "العملية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الانسجام والتوافق المستمر بين مؤهلات موظفيها والوظائف التي يشغلونها ، لمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من فترة لأخرى " . (CITEAU ,2000 ,p 58)

وهو "عملية تتضمن جزئيين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات ، حيث يشكل التسيير التقديري للوظائف مجموع الطرق والأساليب التي تعمل على متابعة التطورات الحادثة في الوظائف استباقا للتطورات المرتقبة عليها في حين يهتم التسيير التقديري للكفاءات بمجموع الإجراءات التي تعمل وتساهم في تطوير مؤهلات الموظفين ومهارتهم استباقا لتغيرات البيئة بغية مواجهة المتطلبات المستقبلية للوظائف في المؤسسة لإحداث الموائمة بين الوظائف والكفاءات التي تشغلها " . (LECONTE ,1990,P5)

من التعريفين السابقين نستنتج أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يساعد المؤسسة على توقع الوجه الذي قد يكون عليه مستقبلا وبالتالي إمكانية التحكم في معطياته ، من خلال تقدير ما قد يحدث من تطورات ومستجدات على مستوى وظائفها مستقبلا ، مما يساعدها على تنمية كفاءاتها والاستثمار فيها بما يتماشى وتلك التطورات المرتقبة في الوظائف فهو عملية التكيف المستمر لكفاءتها مع مضامين استراتيجياتها المستقبلية وأهدافها طويلة المدى . وحسب (Loic Codin) فإنه يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقا للمخطط التالي:

الشكل رقم (02): يوضح المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

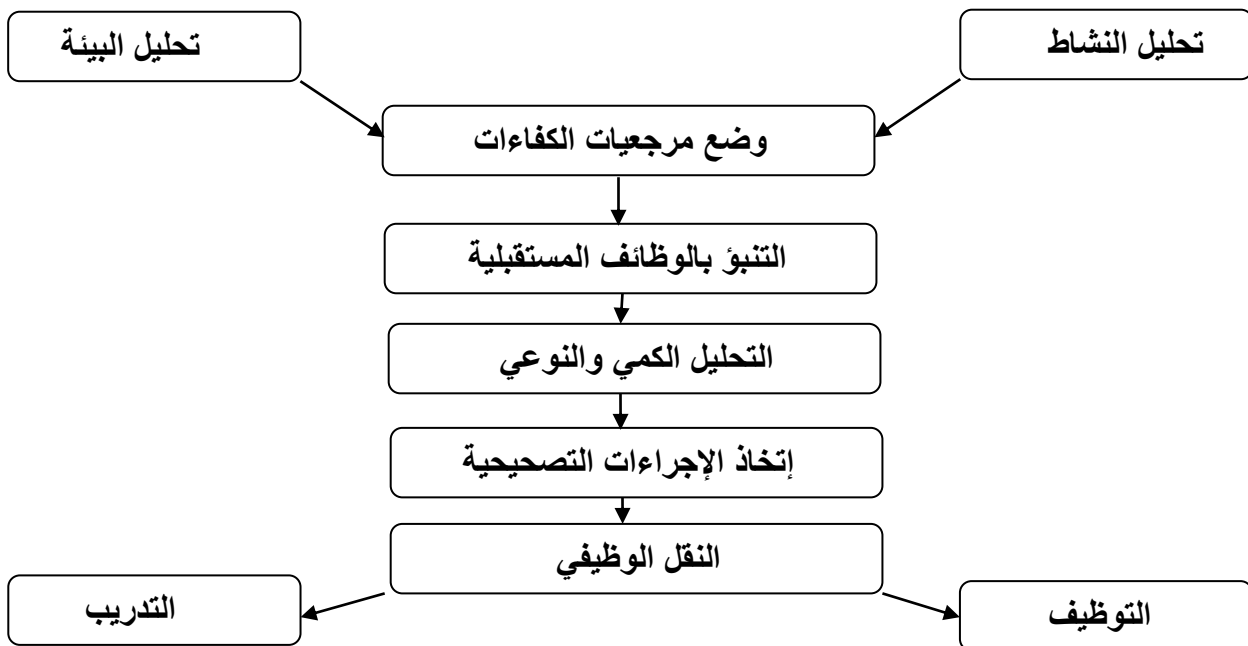


Source : Loin codin et autres , gestion des ressources humaines ,paris,2007

في المرحلة الأولى تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات الحالية ثم تقوم في المرحلة الثانية بتحديد مواردها المستقبلية وبناءا على أهدافها المستقبلية تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ، لتأتي المرحلة الثالثة أين تقوم بتحليل الفروقات لتحديد مخطط الأعمال أو ما يعرف بسياسات التعديل لتقليص الفارق أو الفجوة بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية .

كما يقترح الشكل رقم (03) نموذج آخر للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

الشكل رقم (03) : يوضح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



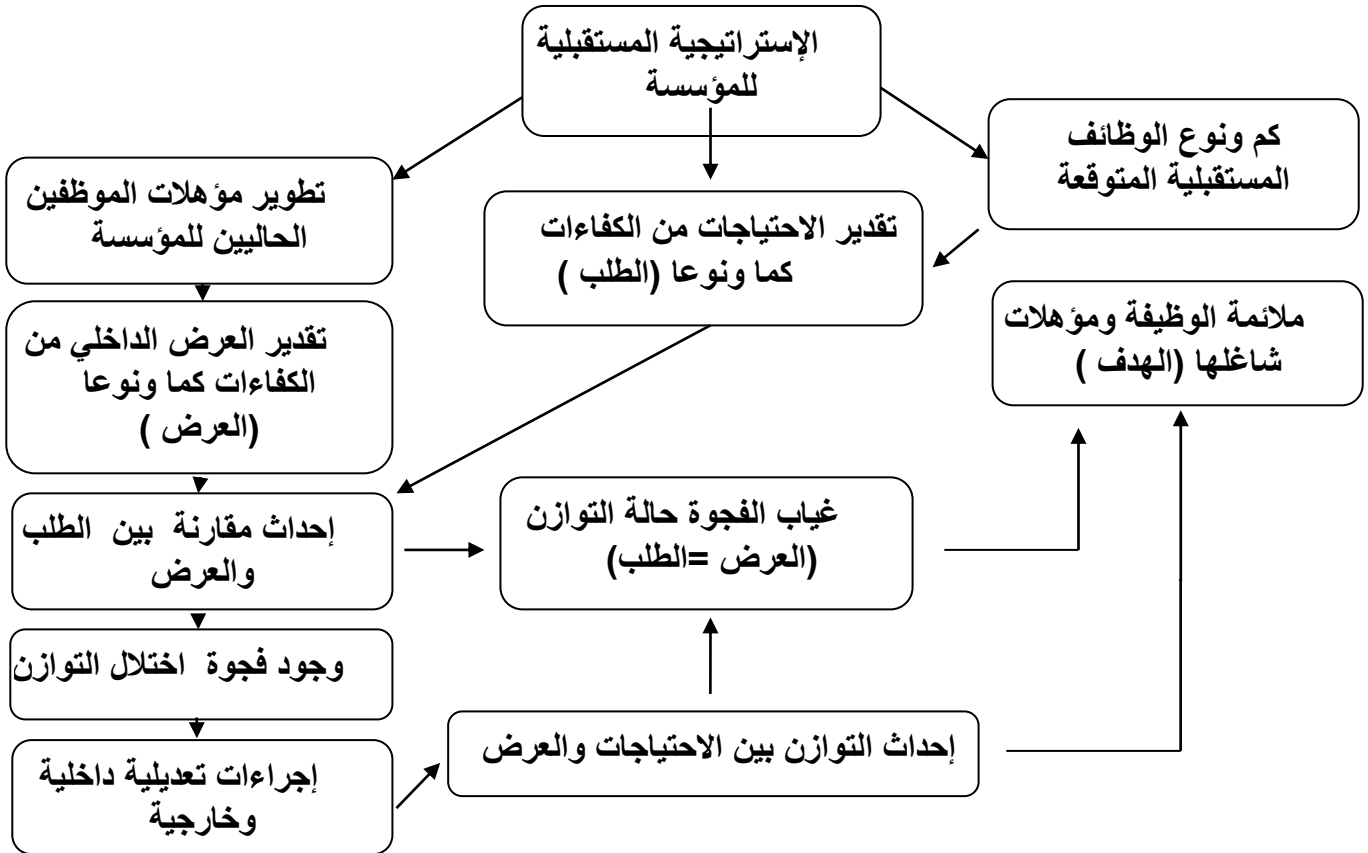
Source : HORMER .P ,Gestion des compétences ,édition d'organisation ,paris ,2001,p36.

بناء على تحليل نشاط المؤسسة وكذا البيئة التي تعمل فيها وما تحتويه من متغيرات وعوائق والتزامات وتطورات سريعة وما يتطلبه ذلك لمسايرة هذا الوضع ، تقوم المؤسسة بوضع مرجعية للكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف ومسايرة المحيط بما تحتاجه الوظائف المستقبلية ، وبناء على قائمة المهارات المطلوبة والمحددة في مرجعية الكفاءات والوظائف المستقبلية المرتقب إنشائها وما تتطلبه من موارد نوعية وكمية تقوم المؤسسة بتحديد الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية ، وحسب **HORMER** فقد إقتصرت الإجراءات التعديلية على التوظيف ، النقل الوظيفي والتدريب ، كما ركز **HORMER** على أحد وسائل وآليات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ألا وهو الكفاءة المرجعية (Le Référentielle Des Compétences).

2- مضامين سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

إن سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ، تهدف إلى إظهار الفجوة بين التقديرات والتحقيقات للكفاءات البشرية والتطور في مؤهلاتها بغية تغطية التطورات المستقبلية للوظائف المستجدة والمتطورة لإحداث الموائمة والملائمة بينهما لبلوغ الأداء الفعال للمؤسسة في مختلف أنشطتها وممارستها والشكل التالي يوضح هذه السيرورة .

الشكل رقم (04) : يوضح مضامين سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مجلة العلوم الإنسانية ، العدد رقم 45 ، الجزائر ، جوان 2016 .

إن تطور النظرة للمورد البشري إلى اعتباره شريكا استراتيجيا للمؤسسة واصلا حقيقيا يزيد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي ومحرك باقي للموارد فيها والأداة الأساسية لرفع تنافسيتها ،اضطرها إلى البحث عن موقعه في كل استراتيجياتها المستقبلية لتتولد بذلك إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية على المستوى التقديري ، والتي تعزز الإستراتيجية العامة للمؤسسة لذا وحسب الشكل رقم (04) فسيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لابد أن تشمل الإجراءات التالية :

- تحديد الإستراتيجية المستقبلية العامة للمؤسسة وإستراتيجية وظيفة الموارد البشرية .
 - تحديد كم ونوع الوظائف التي قد تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستقبلا .
 - محاولة تكييف مؤهلات الكفاءات البشرية الحالية للمؤسسة والمتطلبات المستقبلية لتلك الوظائف .
 - تحديد كم ونوع الكفاءات المستقبلية الواجب توافرها لتغطية تلك الوظائف مستقبلا فضلا عن المتوفرة حاليا.
 - مقارنة العرض الداخلي للكفاءات مع الاحتياجات المستقبلية منها .
 - تحديد الفجوة والتي تترجم الفرق بين المطلوب والمعروض من الكفاءات البشرية كما ونوعا ، لتحديد الفارق الذي ستمعمل المؤسسة بالوقوف على أسباب تواجده لاتخاذ الإجراءات العلاجية التعديلية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، لتغيب هذه الفجوة وبلوغ حالة التوازن بين العرض والطلب والذي يترجم في التوافق والملائمة بين الوظائف المستقبلية للمؤسسة والكفاءات القادرة كما ونوعا على تغطيتها .
- (مجلة العلوم الإنسانية، 2016،ص128)

3- خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

تشمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على ثلاث مبادئ نقدمها على النحو الآتي :

3-1 تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة :

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تنتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة ، والذي يفرز بعد تحليله تقدير كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها ،وعلى الرغم من احتوائه على عدم التأكد إلا أن التقدير بعد أداة محورية في اتخاذ القرارات ، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي سيتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها .(لحول و داسة ،2013، ص10)

وعموما فان عملية التحليل التقديري لنوع الوظائف يكشف عن أربعة أنواع هي :

أ- **الوظائف الجديدة :** هي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها ، تعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توافرت عليها إما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق خبراء .

ب- **الوظائف الحساسة :** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها ، وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزن كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية .

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

د- **الوظائف المستغنى عنها :** هي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها .

(مدلس، 2007/2008، ص84)

أما فيما يخص التقدير الكمي للوظائف فتعدد طرق تقديرها ، أهمها تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام وتحسب العلاقة التالية :

$\text{عدد الوظائف} = \frac{\text{حجم الشغل الإجمالي معبر عنه بالساعات خلال السنة}}{\text{عدد الساعات التي يعملها العامل خلال نفس السنة}}$
--

3-2- التقدير الكمي والنوعي للكفاءات البشرية :

يعتمد على تقدير هدف الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في الهيكل التنظيمي وتحديد كمها ، بعدها تحديد حجم العمل اللازم في كل وحدة بدلالة الزمن ، ثم ضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الزمن اللازم لإنتاج كل وحدة بغية تحصيل الوقت أو الزمن الإجمالي لتحقيق الهدف المقدر ، وبالعودة للوقت الذي يمكن للموظف إعطائه يوميا ضمن وظيفته يمكن احتساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية من خلال قسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يشغله الموظف إعطائه يوميا ضمن وظيفته يمكن احتساب عدد الوظائف خلال الفترة . (عرايش ونويجي ، 2013، ص08) بعدها تقوم المؤسسة ببناء تصميم أولي لمختلف أنواع الوظائف التي سيحويها الهيكل التنظيمي مستقبلا ، بالاعتماد على خبراء في قضايا التوظيف من داخلها وخارجها ، بغية تحليل التطورات التي ستواجهها المؤسسة بعد اطلاعهم على واقع المؤسسة ، احتياجاتها وتطلعاتها.

3-3- إقتراح الإجراءات التعديلية :

إن بلوغ درجة الملائمة بين متطلبات الوظائف ومؤهلات شاغلها (حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات) يرتبط بإتخاذ الإجراءات التعديلية المترجمة في المفاضلة بين جملة البدائل التي قد تتاح أمام المؤسسة ، والتي تتم بناءا على جملة من المؤشرات أهمها :

- نوع الفجوة الحاصلة ايجابية (الفائض)،سلبية (العجز) أو تغيب الفجوة (التوازن) .
- قدرة المؤسسة وإمكاناتها في اختيار أحد البدائل (إمكانات مالية، بشرية، تسييرية)
- سوق العمل حيث يجب اختيار البديل بناءا على وضعية سوق العمل ومدى توافر الكفاءات في السوق أو ندرتها.

- المدى الزمني الذي يجرى على أساسه التقديري (مدى متوسط أو بعيد) .

4- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات خطوة هامة في حياة المؤسسات المعاصرة حيث يشكل إستباقا للمستقبل ويساعد على الإكتشاف المسبق والمستعجل للتغيرات التي قد يحملها من خلال نظرتها الإستشرافية التي تساعدها على التخطيط الجيد لما يمكن ويجب أن تكون عليه وظائفها وكفاءاتها مستقبلا ، كما يعمل هذا النموذج على تحقيق :

- تقديم نظرة مستقبلية تحسبيه 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 أفضل السبل لتسيير المسار المهني للعمال .
- تخفيض المخاطر والتكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن .
- توفير أفضل البرامج الخاصة بالإجراءات التعديلية .(قداش،2016/2017 ،ص،ص،34،35)

5- أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

- إضفاء الطابع الرسمي على التوجه الاستراتيجي .
- تقديم تشخيص واضح عن المؤسسة وكفاءاتها .
- تحديد التوجهات الإستراتيجية .

- التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها .
- وضع الإجراءات والقوانين الخاصة للتطور المهني والاعتراف بالعمال في المؤسسة .
- التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين.
- إعداد البرامج التكوينية والتدريبية حسب التوجه المهني .
- نشر المعلومات وترقب رد الفعل .
- تقييم والتعرف على المهارات والكفاءات البشرية .
- معالجة حالات عدم التوازن من خلال (التطوير ، التدريب ، حركية العمال) .
- قياس النتائج وضبط متطلبات الوظائف . (قداش، 2016/2017 ، ص35)

6- مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفروق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي :

6-1- الفاعلين (Les Acteurs): في مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعين .

6-2- الوظيفة النموذجية (Fonction-Type): تحديد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

6-3- الكفاءات (Les Compétences): تعتبر الكفاءات نقطة مهمة بالنسبة للوظائف كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على بُعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها وبُعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات .

6-4- الوسائل (Les Outils): تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى: وسائل تحليلية، وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات ،وسائل اتصال .

6-4-1- الوسائل التحليلية : وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الوظائف داخل المؤسسة للوصول على الوظيفة النموذجية .

6-4-2- الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار : وهي الوسائل التي تساعد عملية تشخيص الموارد المتاحة مثل : وصف اليد العاملة حسب هرم الأعمار (Pyramide D'âge)، الاقدمية (L'ancienneté)، الكفاءة (La Compétence) إضافة إلى توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة .

6-4-3- وسائل الاتصال : هذه الوسائل تساعد على الصيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي وهي تأخذ الأشكال التالية :

أ- الكفاءة المرجعية (Le Référentiel Des Compétences): يتم إعداده انطلاقا من النظام المرجعي للوظائف النموذج ويتم ضمنه تحديد المعارف والمعارف الفنية والمعارف الذاتية التي يجب على العامل تعبئتها لمواجهة حالة عمل معينة. الجدول التالي يوضح التكامل مابين المرجعيات.

الجدول رقم (01) يوضح التكامل مابين المرجعيات

نوع المرجعية	التساؤلات	النقاط المعالجة
مرجعية الوظائف	- ماذا تنتظر منه المؤسسة ؟ - ما هو دوره في المؤسسة - ما هو وضعه التدريجي ؟	- المهام - الأنشطة
مرجعية الكفاءات	- ماذا يستطيع أن يفعل ؟ - ما هو مستوى الأداء المنتظر عمليا منه ؟	- أداء استراتيجي متحكم فيه . - كفاءات

المصدر : موساوي زهية ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة ،

رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2015/2016، ص191.

ب- خريطة الوظائف : وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم ومساوهم المهني .

ت- الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف : بحيث يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه .

6-5- دفتر المهن (Le Répertoire Des Métiers): دفتر المهن هو عبارة عن قائمة المهن والوظائف النموذجية ويتكون من تسميات زائد تعريفات مختصرة لكل مهنة وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات

،والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية ، ويكون المستوى الأول لتجميع الغابات والأهداف ثم مستوى العائلات مثل الثقافة المهنية، والتي تجمع فيما بينهما ثقافات مهنية مشتركة ، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين.(المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2016، ص، ص،96،95)

7- التطور التاريخي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

لم يصل النموذج الحالي للتسيير التقديري للوظائف إلى ما هو عليه إلا بعد مروره على عدة أشكال وتعرضه لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة في ظل ظروف اجتماعية واقتصادية متعددة ساهمت في إعطائه الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائما نفسه وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية .

7-1- فترة التسيير التقديري للأفراد 1960 :

تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي باعتبارها مناهج وطرق تعتمد على تحاليل وإحصائيات عديدة ذات مدلول معين تستعمل لتوجيه اختبارات المنظمة ، اعتمدت هذه الأساليب أول مرة في المؤسسة العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى وشركات الطيران.

جُسد هذا العمل من خلال ظهور كتاب "مقاربات عقلانية لتسيير الأفراد " والذي كان ثمرة بحوث فريق العمل الجمعية الفرنسية للتحكم الاقتصادي والتقني ما يعاب على هذا النموذج أنه أهمل تطورات المحيط ، كالتطور التكنولوجي ، المنافسة ، سوق العمل ، إضافة إلى إهماله للنظام الاجتماعي الداخلي للمؤسسات المتمثل في النقابات .هذه العوامل التي لها تأثيرا مهم في تطوير الأفراد كميا ونوعيا جعلت نموذج التسيير التنبؤي للأفراد يتراجع نوعا ما نتيجة عدم تحقيقه للأهداف المرجوة ذلك لان الأفراد يريدون من المؤسسة مستقبلا مهنيا محفزا وليست الوظائف فقط .(موساوي ،2016/2015، ص، ص،11،10).

7-2- فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970 :

خلفا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التقديري للمسار الوظيفي إلى تغطية وتلبية اهتمامات الأفراد وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية وكذلك كفاءاتهم ويطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي في حين هناك مستوى ثاني لتسيير التنبؤي يتمثل في التخطيط التنظيمي ويتعلق بالتلبية أو الإشباع المشترك لحاجات الأفراد ومصالح المنظمة. (M.LECARDEZ : 1999, P09)

تطرق كذلك L.MALLET إلى هذه المرحلة حيث يُعرف التسيير التنبؤي للمسار الوظيفي على أنه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية للأفراد أو مجموعة موظفين معروفين". لكن نتيجة لأزمة البترول التي حدثت سنة 1973 والتي مست تقريبا معظم الدول وكان لها تأثير على أنشطتها الاقتصادية تراجع الاهتمام نوعا ما بمسألة التنبؤ إلى أن أنعش من طرف L.MATHIAS سنة 1982 حيث سعى إلى التخطيط الفردي للمسار الوظيفي لكنه تعرض للانتقاد خاصة من مسيري القطاع العمومي الذين عبروا عن قلقهم على أساس أن هناك انتقال من تسيير الكتابة إلى تسيير الأفراد عن طريق تكييف المعادلة المتبادلة بين الوظائف والأفراد، والذي اعتبر مصدر قلق لهم كذلك من بين الانتقادات هو أن هذه المرحلة تركز أكثر على الفرد و تهمل المنظمة. (موساوي، 2015/2016، ص 12)

7-3 - مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980:

إن الأزمة البترولية لسنة 1973 كانت بمثابة الصدمة المدمرة لكل المناهج التنبؤية فلا أحد إستطاع التنبؤ بهذا الحدث، إن هاته الأزمة تبقى مرتبطة بنهاية الفترة المتألفة للاقتصاد التي سادت في فرنسا، وقد تميزت بنمو اقتصادي قوي جدا ودامت لثلاثة عقود من 1945 إلى غاية 1975م ظهرت خلالها المبادئ والأسس التي لا تزال بعضها قائما ليوما الحالي والتي اعتبرت كقواعد لتسيير الأفراد في المؤسسات من بينها: ظهور حق الإضراب، التقاعد، العطل المدفوعة الأجر، تقييد القوانين المتعلقة بتسريح العمال، تنمية التكوين، إنشاء مصالح وإدارات لتسيير الأفراد أو المستخدمين، إعطاء أولويات العلاقات الإنسانية، استعمال طرق جديدة للتسيير وذلك لتحليل العمل... إذا كل هذه المكتسبات التي ساهمت في تألق وظيفة الأفراد خلال هذه الحقبة أصبحت تعاني من أزمة، مما جعل الأمر يتطلب الانتظار لفترة معينة حتى يتم إنعاش نموذج التسيير التنبؤي من جديد، لكن هذه المرة خص القطاع العمومي الذي اهتز أكثر بسبب هذه الأزمة حيث سعى مسؤولية إلى تحديث مؤسساته.

تمثل السبب في تبني هذا النموذج حالة اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة نتيجة التسريح لعدد كبير من العمال خاصة في مجال الصناعات الثقيلة (الحديد والصلب، صناعة الفحم) مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل نموذج التسيير التنبؤي للوظائف الذي يشكل تسيير أمثل للموارد البشرية ليس فقط في فترة الانتعاش، وإنما يستطيع التنبؤ بهذه الأزمات ومن بين المؤسسات التي بادرت إلى ذلك شركة رينو RENAULT الفرنسية ثم توسع هذا النموذج ليشمل مؤسسات ذات فروع مهنية مختلفة وظهرت مكاتب مختصة في مجالا تطور الوظائف من خلال نتائج ومقاربات من بينها تنمية وعمل

(Développement et Emploi) سنة 1981 والتي لا يزال يتواصل نشاطها إلى يومنا هذا خاصة من خلال اهتمامها بالنموذج الذي نتناوله في بحثنا هذا بالتحليل وهو التسيير التقديري والاحتياطي للوظائف والكفاءات ويرى P.GILBERT أن هذا النموذج قام كذلك على أساس عدة إنتقادات للنماذج التي سبقته فيقول : "إن التسيير التنبؤي للأفراد لم يعد كافيا ، إن النماذج الاسقاطية والتنبؤية التي استغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنتظمة يجب أن يتم إتمامها بانعكاس مستقبلي ،إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته".

كذلك من خلال هذا النموذج تم ترسيخ فكرة "المؤسسة المواطنة" على أساس التحكيم بينما هو اقتصادي واجتماعي ، حيث أصبح القطاع العمومي أو بالأحرى الدولة هي القطاع الفاعل ، من خلال تبنيها النموذج الذي أكدّه خطاب الوزير الأول الفرنسي سنة 1988 أنها التزام مؤكد للمؤسسات ، فحاولت السلطات العمومية بكل الطرق دفع المؤسسات إلى إستدخال التكاليف المتعلقة بالوظائف ضمن تكاليفها العامة وترسيخا لهذا الاقتراح يعلن وزير العمل والوظائف والتكوين المهني الفرنسي برنامجا لمساعدة تحديث المؤسسات ،استفاد هذا البرنامج من ميزانية ضخمة قصد دفع المؤسسات لمعالجة مشاكلها الاجتماعية المتعلقة والناجمة عن تطورات تكنولوجية أو تنظيمية من بينها مناهج تنبؤية .

لكن التساؤلات التي طرحت بالنسبة لهذه المقاربة هو دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية،فالتسيير التنبؤي كان يقوم بتطبيق قرارات بدل أن يعدها حيث يتم تحليل الوظيفة استنادا إلى التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية ، تم تحديد ما تغير في محتواها (الأنشطة الجديدة ، التقنيات ...) .بعد ذلك يتم تحديد المؤهلات الجديدة المطلوبة لممارستها والواجب توافرها في الموظف قصد الحفاظ على التوازن في المؤسسة ،فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية فهي وصفية أكثر منها توقعية لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة ،التنافسية الشرسة ،هذه المفاهيم الجديدة التي فرضت نفسها على الساحة الاقتصادية والتي واكبها كذلك التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات .هذا الوجه الجديد للعالم جعل الاقتصاديون يبحثون عن معالم جديدة تجعل المؤسسة تستمر في هذا المحيط ، وتوجد لنفسها خصوصية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالتنبؤ بمواردها البشرية الذي أصبح يشكل العنصر الاستراتيجي لبقائها. (موساوي ،2016/2015 ،ص،ص،14،13)

7-4- مرحلة التسيير التقديري للكفاءات 1990 : إن نماذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات التي ظهرت سنة 1986 ، كانت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التقديرية وإعداد العمليات فيما يخص

التسيير الفردي ، فالتسيير التقديري للموارد البشرية قد تخطى نوعا ما عن البعد الكمي والمشارك ليهتم أكثر ببعد نوعي وفردية . إن الحركات التي دعمت مقارنة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر ، خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حتى عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم .

وقد ظهرت عدة أدوات ووسائل يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة علميا والأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها كما اقترح مركز الدراسات والأبحاث عن العمل والمؤهلات C.E.R.E.Q اصطلاح الوظيفة ونموذج الديناميكية الذي يهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات وتسيير الارتياح والاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة.

وتضيف F.KERLAN أن الهدف بالنسبة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ليس تجنب التسييريات المحتملة للموظفين أو القضاء عليها وإنما تحديد مجالات ممكنة للحركة والتطور .

إن هذا النموذج الجديد لتسيير الموارد البشرية يسجل إرادة للتخلي عن التسيير التقديري البيروقراطي فهو تقني وملائم أكثر ذو بعد يقوم على مرونة نوعية من خلال التكيف .

رغم ذلك تعرضت هذه المقاربة إلى النقد حيث يرى بعض المفكرين ويشككون في أن يكون إدماج مفهوم الكفاءة وسيلة فعالة لتسيير الوظائف ، خاصة وأن العديد من المؤسسات أبدت استياء من عدم قدرتها على تحديد بصفة مجسدة لطرق معرفة وتقييم الكفاءة .

وبصفة عامة يمكن القول أن مختلف هذه النماذج لتطور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والأشكال التي تبناها لم تكن وليدة الصدفة . وهنا يحدد GILBERT أربع عناصر ترجمت هذه التحولات وهذا التسلسل الذي إرتكز على أسباب وقواعد معينة تتمثل في :

- الوضعية السائدة خلال تلك الفترة للوظائف .
 - الأهداف التي كانت تسعى المؤسسات لتحقيقها .
 - النظرية التي اعتمدت عليها المؤسسة لإرساء النموذج .
 - الوسائل والأدوات المميزة لجعل النموذج متبنى عمليا . (موساوي ، 2015/2016 ، ص، ص16، 15)
- ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) التسلسل الزمني لتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المفاهيم المختلفة لتسيير التنبؤي للموارد البشرية	الأهداف	النظرية القاعدية	الاهتمامات	الوسائل المعتمدة
التسيير التوقعي للأفراد 1960	تعديل الفارق الكمي (تسوية كمية)	الإدارة العلمية	-النمو الديمغرافي -دخول وخروج العمال (التوظيف والتسريح)	حسب الظروف والتحولات الاقتصادية والاجتماعية وحسب الأنظمة
التسيير التوقعي للمسار المهني 1970	وضع خريطة للمسار المهني للعامل من اجل التحفيز وبحثا عن فعالية أكثر	مدرسة العلاقات الإنسانية	-الاقدمية -الخبرة المهنية -انشغالات العاملين وطموحاتهم	-مخطط المسار المهني للأفراد
التسيير التوقعي للوظائف 1980	تجنب الأزمات وما يصاحبها من فائض أو ندرة	المؤسسة المواطنة	-المسائل النوعية (الكفاءات) -تطور طلبات المؤسسة من العمل -تطور السوق والإنتاج والتكنولوجيا . -إدخال متغيرات في محتوى الوظائف	-دفتر المهن -بطاقة الوظائف
التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات 1990	تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات وتحقيق الاستخدامية	نماذج إنتاج مرنة	-تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وما هو متاح لدى المؤسسة .	الكفاءة المرجعية

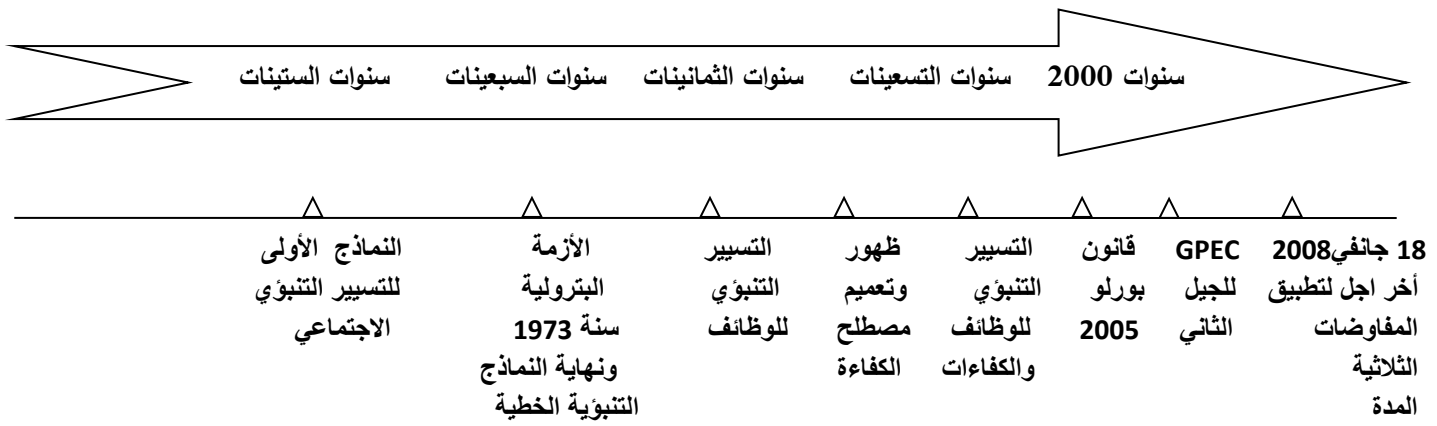
المصدر : من تصور الباحث بالإعتماد على عدة مراجع

من خلال هذا الجدول نستطيع أن ندرك الظروف المختلفة التي أدت إلى ظهور هذه النماذج ، وما يتضح لنا أنها لا تتناقض فظهور النموذج الثاني مثلا لا ينفي مبادئ النموذج الذي سبقه وإنما يقدم حولا لمشاكل ربما لم يوفق النموذج السابق في حلها أو لم يأخذها بعين الاعتبار فكل نموذج يقدم إضافة أو هو مكمل للنموذج العام للتسيير التنبؤي للموارد البشرية .

7-5- الجيل الجديد لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

يوضح الشكل التالي الذي اقترحه كل من : HINDLEY et APARISI التطورات الزمنية لمقاربة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات انطلاقا من "قانون بورلو " في 18 جانفي 2005 الذي أنعش النموذج الجديد وأعطاه الصيغة الإلزامية من طرف الدولة .

الشكل رقم (05) يوضح كرونولوجيا الـ GPEC



Source : P.APARISI et D.HINDLEY, GPEC et PSE , Edition d'organisation ,2008, P13.

نلاحظ من خلال الشكل أن التجديد في النموذج كان انطلاقا من سنوات 2000 ابتداء من "قانون بورلو " شرع في فرنسا والمتعلق بالتماسك الاجتماعي ، القانون رقم 2005-32 بتاريخ : 18 جانفي 2005 ينص على إلزامية التفاوض الاجتماعي كل 3 سنوات ما بين المؤسسة وممثلي العمال حول التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بالنسبة للمؤسسات التي تشغل أكثر من 300 موظف و آخر أجل لتطبيق هذه المفاوضات هو 18 جانفي 2008 .(موساوي ،2016/2015،ص 22)

8- المقاربة النظرية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

أدى التطور التنظيمي للعمل إلى التفكير أكثر في الوظائف واعتبارها كأساس للكفاءة بدلا من مناصب العمل والتي هي عبارة عن قائمة مفصلة المهام المسندة لجهة معينة ،وبالرغم من هذا التطور إلا أن كلمة المنصب مازالت الأكثر استعمالا وشيوعا ،ولمعرفة متطلبات كل وظيفة لابد من تحليلها ولهذه العملية أسلوب

علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة ، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها للأولية ،وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات وللمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في من يشغلها ،أي أن تحليل الوظائف هو عملية رصد لمجموعة من المعلومات عن مميزات وخصائص واحتياجات كل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة، لكي نصل إلى تحديد الأشخاص والكفاءات والنتائج المراد الوصول إليها ضمن كل وظيفة .أما وصف الوظيفة يقصد به وصف كتابي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة .

ومن خلال تحديد وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة ضبط نوع الكفاءة الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ،حيث تعرف الكفاءة بأنها التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب ،والتأهيل والمواهب المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المؤسسة وهي مكونة من (معارف عامة وخاصة ،مهارات عملية بمعنى القدرة على انجاز المهام ،مهارات كامنة ،مهارات عقلانية ،مهارات إدراكية ،مهارات التصرف داخل محيط محدد،الجودة والاستعداد ،المؤهلات الفردية الخاصة) .

ويرتبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ارتباطا وثيقا بمفهوم التوقع والذي يعني التعرف على حادثة أو موقف معين خلال فترة محددة لظاهرة ما ،وهنا يرتبط الأمر بمستقبل الوظائف والكفاءات ومدى القدرة على التحكم في التغيرات والتطورات التي تحدث على مستواها .

ويعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب **DIMITRI Weiss** بأنه مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة ، سواء على المستوى الكمي والكيفي ، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة . ويضيف أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات له بعدين : بعد فردي وآخر جماعي ، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج للموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المستوى المتوسط (من الجانب الكمي والكيفي) .أما على المستوى الفردي ، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالا يواجه السوق والسماح له بإعداد مشروعه الخاص به

ومنه يمكن اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المسعى الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية ،وهذا على المستوى الكمي والنوعي ،ومن خلال إتباع عدة إجراءات التعديل مثل :التوظيف ،التدريب ،النقلآخذين

بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة. (المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، 2016، ص94)

خلاصة الفصل :

نظرا للأهمية المتزايدة للعنصر البشري كعامل أساسي لخلق القيمة الفعلية للمؤسسة والأساس لنجاحها، فقد تغيرت النظرة نحوه من مجرد شخص قابل للاستبدال والتعويض إلى مورد أساسي ينبغي استثماره وتنميته والمحافظة عليه، وبالتالي وجب التطلع إلى المستقبل بالإشراف عليه، ويُعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من الأدوات الإستراتيجية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية المتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمين في الوقت المناسب ، وتقدير التطورات التي قد تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية وتستننتج الفارق وتقتراح بعد ذلك الحلول والتعديلات اللازمة والكفيلة بتحقيق تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسة ككل إلا أنها عملية تحتمل النجاح كما تحتمل فشل وهذا يعتمد على أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة المسيرين ووعيهم بأهمية النظر والتطلع نحو المستقبل ومن جهة أخرى ترسيخ مفهوم الجودة المرتبط بالكفاءة في الأداء.

الفصل الرابع : مراحل وخطوات عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تمهيد

1- مراحل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

1-1 تحديد مشاريع التطور واختيار المحاور الإستراتيجية

1-1-1 الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة

1-1-2 التطور التكنولوجي

1-1-3 الظروف الاجتماعية

1-1-4 القوانين والأنظمة الحكومية

1-1-5 السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم والهجرة

1-2 ترجمة الأهداف الإستراتيجية

1-2-1 حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة

1-2-2 تقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة

1-3 جرد الموارد البشرية المتوفرة وتحليل تطورها المحتمل في المستقبل

1-3-1 جرد المتاح من الموارد البشرية

1-3-2 أساليب تحليل المتاح من الموارد البشرية

1-3-3 التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل (المحاكاة)

1-3-4 دراسة العرض الخارجي (سوق العمل)

1-4 تحليل الفروقات وتحديد مخططات العمل والعمليات

2- المراقبة والعائد والتكلفة من التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

3- معوقات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

خلاصة الفصل

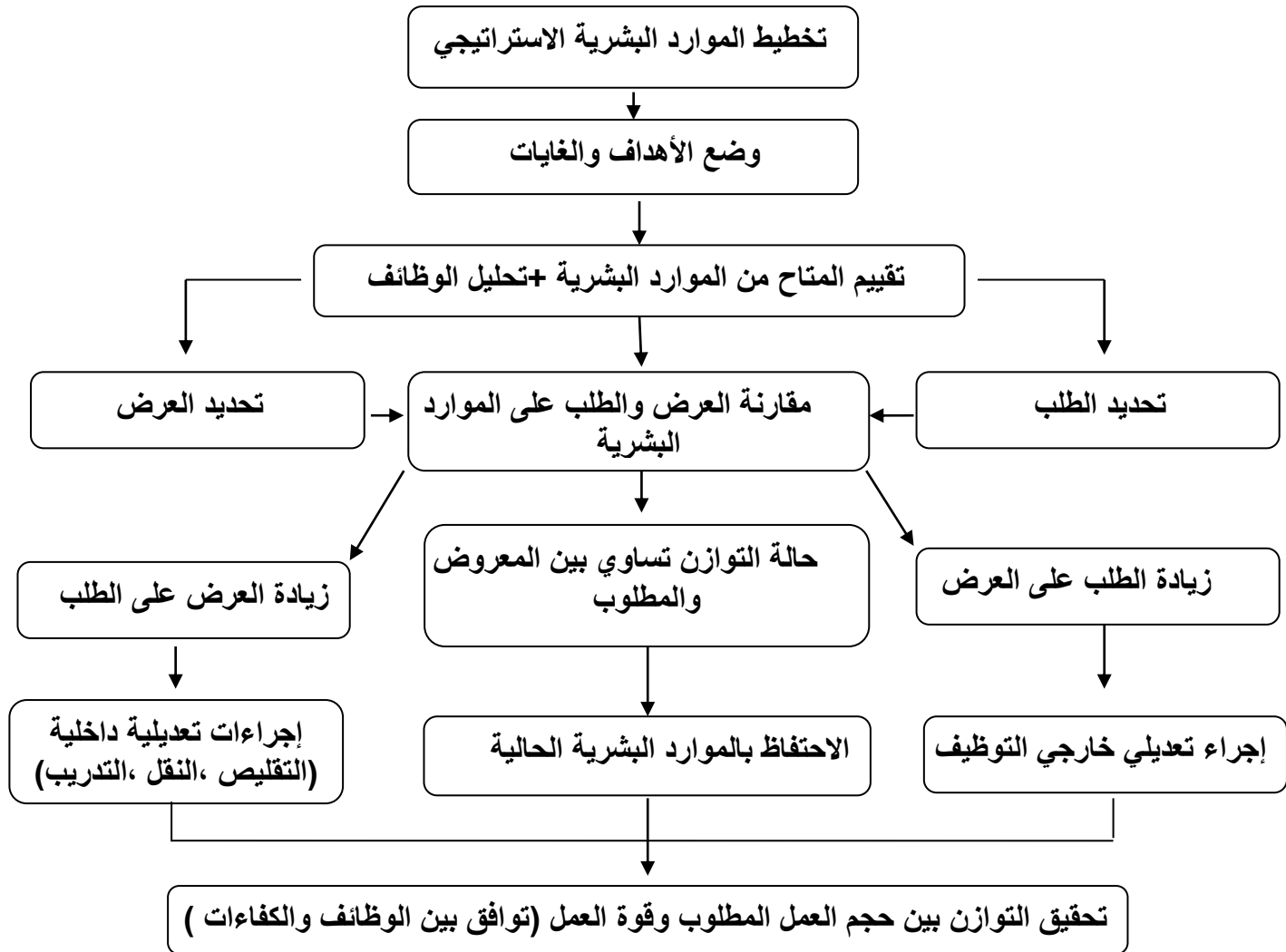
تمهيد :

انطلاقاً من التعاريف المختلفة التي ذكرناها لتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والتي تصبو في مجملها إلى تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات بالاعتماد على معلومات حالية وأخرى مستقبلية، ولكي يطبق هذا المسعى لابد من المرور بمراحل مختلفة تعتبر بمثابة الخطوات العملية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية وباستخدام مجموعة من الوسائل و الأدوات النوعية لنتنتج لنا مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي ستساعدنا في تحقيق ذلك التوافق .

1- مراحل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

قبل عرض مراحل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إرتأينا تقديم هذا المخطط والذي سنعتمده في شرح أهم المحاور الإستراتيجية لهذا النموذج :

الشكل رقم (06) يوضع عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحث بالإستعانة بعدة مراجع

الشكل رقم (06) يوضع عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية الذي يسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل وتتوافق فيه الكفاءات مع الوظائف التي يشغلونها .وسنعرض الآن أهم المراحل والخطوات لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

1-1 تحديد مشاريع التطوير واختيار المحاور الإستراتيجية :

إن إعداد الإستراتيجية يعتمد على تحليل الاتجاهات الكبرى للمحيط وجميع الاحتمالات على مستويات مختلفة.

1-1-1 الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تؤثر فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي على سوق العمل والتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ،ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبيرا وتسعى بذلك المنظمات إلى زيادة إنتاجها كي تلبي هذه الزيادة وهذا يتطلب استخداما بشريا أكثر .ويحدث العكس في حالة الانكماش الاقتصادي وهنا يأتي دور التسيير التنبؤي أو التقديري لتحقيق التوازن .كذلك بالنسبة للتضخم الاقتصادي الذي سيجبر المؤسسات على زيادة الرواتب والأجور بما يتناسب مع القدرة الشرائية العامل .(عقيلي، 1996، ص83)

1-1-2 -التطور التكنولوجي :

إن التقدم التكنولوجي في مختلف الميادين له تأثير كبير في حجم ونوعية الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات ،وبصفة خاصة حلول الرجل الآلي محل العنصر البشري في العمل لتخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في العمل ،زيادة الإنتاجية وزيادة الدقة وريح الوقت وخفض تكلفة العمل ويمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي على الموارد البشرية في النقاط الآتية :

- تخفيض حجم الموارد البشرية في المؤسسات وحلول الآلة مكانها مما يزيد نسبة البطالة .
- الاتجاه إلى توظيف يد عاملة ماهرة تتسجم مع طبيعة العمل الآلي .
- ارتفاع تكاليف التدريب والتكوين لمواكبة التطور التكنولوجي .

1-1-3 -الظروف الاجتماعية :

يمكن التطرق إلى هذا العنصر من خلال ثلاث نقاط أساسية

- السكان وخصائص الموارد البشرية .
- تفضيلات العمل .
- القيم الاجتماعية اتجاه التقاعد .

أ- السكان وخصائص الموارد البشرية : المؤسسات بحاجة لمعرفة الخصائص السكانية وذلك من حيث : تركيب هيكل فئات العمر ،النمو الديموغرافي ،نسبة الذكور والإناث ،نسبة المواليد والوفياتفتوظيف فئات

العمر ما بين 16-22 سنة مثلاً سيؤدي إلى حدوث نقطة اختناق في المستقبل لإيجاد العمالة اللازمة مستقبلاً وقد يدفع بالمنظمات لمد سن التقاعد واستخدام فئات عمر كبيرة نسبياً . لذلك نجد أنه من الضروري دراسة خصائص السكانية والعمل على التكيف معها في مجال للتسيير التنبؤي للموارد البشرية .

ب- تفضيلات العمل : يسود المجتمعات تقليد معروف بأن هناك أعمال تناسب الرجال وأعمال تناسب النساء، لذلك على مسؤول التسيير التنبؤي أن يدرس اتجاهات تفضيلات الاستخدام السائدة في المجتمع عند إعداد لبرامج وخطط توفير احتياجات المؤسسة في المستقبل . (عقيلي، 1996، ص85)

ج- القيم الاجتماعية اتجاه التقاعد : مع تزايد التضخم الاقتصادي في العالم أصبح لدى الموارد البشرية ميل للعمل أطول مدة زمنية ممكنة خلال الحياة بسبب ارتفاع تكاليف المعيشة والتي لن يتمكن المتقاعدون من تغطيتها ،وهو عكس القيم الاجتماعية السائدة في الماضي حيث كان الأفراد يميلون بوجه عام إلى التقاعد في سن مبكرة من أجل الراحة. لقد أحدث هذا التغيير نقاط إختناق في وجه إستخدام الشباب وأمام مسارات ترقيتهم الوظيفية لمن يعمل منهم . (عقيلي، 1996، ص86).

1-1-4 -القوانين والأنظمة الحكومية :

الناظر إلى الماضي والحاضر يرى أن أسلوب وطبيعة العمل في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة قد جرى تغييره بما يتوافق وينسجم مع القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام .فعلى سبيل المثال يعتمد المشروع إلى إصدار قوانين لتنظيم علاقات العمل وحماية العاملين مما يؤدي إلى الحد من حدية صاحب العمل في تحديد ساعات العمل مثلاً أو المخاطر المهنية وزيادة فترات الراحة ،السن القانونية للعمل ،العمل الليلي

1-1-5 -السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم والهجرة :

تعتبر الجامعات والمعاهد والمدارس ومراكز التكوين المصدر والممول الرئيسي لسوق العمل وعليه يمكننا القول أن الدولة في رسمها للسياسة التعليمية في البلد تلعب دوراً مؤثراً ومباشراً في حجم ونوعية ما هو معروض من موارد بشرية في سوق العمل لذلك ومن الضروري متابعة سياسة الدولة في مجال التعليم والتكوين والإلمام بها وأخذها بعين الاعتبار عند التسيير التنبؤي للموارد البشرية .

أما بالنسبة لسياسة الهجرة ،فبعض الدول تفتح الهجرة لمواطنيها لإيجاد فرص عمل وحياة أفضل في خارج حدودها ولاشك أن هذه السياسة ستؤدي إلى حدوث نزيف لليد العاملة والكفاءات ونقص فيها ،الأمر الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية. (عقيلي، 1996، ص88)

1-2- ترجمة الأهداف الإستراتيجية:

إن المعطيات الناجمة في إطار التشخيص الاستراتيجي للبيئة المحيطة بالعمل (المنتجات ، الأسواق ، التكنولوجيا ،الوضع الاقتصادية ،الهيكل السكاني ...) ستقود المسؤولين إلى ضبط مستوى وطبيعة النشاط في المؤسسة في زمن معين.المرحلة الثانية تتمثل في إسقاط نتائج التوجهات الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبخاصة على هيكل المناصب .في هذه المرحلة من الضروري القيام ب:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة .
- تقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة .

1-2-1 حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة :

عملية الحصر هنا نقصد بها العمل والنشاط وليس الأفراد حيث يعتمد المسؤول على العملية بتحديد عدد وأنواع الأعمال والأنشطة الرئيسية وذلك من واقع أهداف وخطط المؤسسة وبعد ذلك يصنف الأنشطة والأعمال الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي .

وبعدها يعود إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف في كل عمل ومن أهم الآليات التي يستعين بها في ذلك :تحليل الوظائف ،تصميم الوظائف ،تقييم الوظائف والتي سنعرضها فيما يأتي :

أ- **تحليل وتوصيف الوظائف** : تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف قاعدة أساسية ترتكز عليها كل نشاطات الموارد البشرية الأخرى ولأهميتها سنخصص لها الجزء الأكبر من فصلنا هذا ويتمثل هدفها الرئيسي في إمداد المسيرين بكل المعلومات حول الطريقة التي تؤدي المؤسسة ووظائفها وتصل إلى أهدافها .ومنه فان تحليل الوظائف هو : "سيرورة دائمة لوصف مختلف مكونات الوظيفة سواء من ناحية المهام ،المسؤوليات وإطار العمل أو من ناحية المهارات ،المعارف السلوكيات المطلوبة ".(PERRETTI,2000,P36)

ويضيف **صالح محمد فالح** أن تحليل وظيفة ما يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة وتفصيلية ،تهدف إلى تحديد العمليات والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة ،وظروف العمل المحيطة بها ،والمعدات والأجهزة المستخدمة لانجاز الأعمال فيها وتحديد الخصائص البشرية الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح. (صالح ،2004،ص34) .ومن ذلك يتبين أن تحليل الوظائف مقيد بمبدأين رئيسيين هما:

أولاً: مقيد بما يتم فعله في الواقع(في الوظيفة كما هي وليس كما يجب أن تكون) .

ثانياً :مقيد بالمهام وليس بالمنفذ .

ومنه فإن تحليل الوظائف يجيب على إنشغالين هما :

أولاً: معرفة فائدة العمل.

ثانيا: توصيف المكونات (المادية، التنظيمية، المحيطية) الخاصة بالعمل . (Peretti,2000,p154)

أما عن طرق جمع المعلومات لعملية تحليل الوظائف فتتوقف على كل من :

• **الملاحظة** : تكون عن طريق مختص أو عدة مختصين يلاحظون ملاحظة مباشرة تنفيذ مهام الوظيفة من البداية للنهاية .

• **المقابلة مع شاغل المنصب** : تكون بطرح سلسلة من الأسئلة على شاغل المنصب مرتبطة بالمهام التي سيؤديها . من المزايا الرئيسية للمقابلة تشجيع التبادلات بين العامل ،المشرف ومحلل الوظائف .كما أن للمقابلة سلبيات هي أن المعلومة المتحصل عليها تتأثر بنوعية العلاقة بين المقابل والشاغل للوظيفة كما أنها تتطلب وقتا كبيرا وتتعرض لتأثير العوامل الذاتية .

• **اللقاءات مع المختصين في تحليل الوظائف** : لهذه الطريقة عدة نقاط مشتركة مع المقابلة ، إلا أنها تمس عدد معتبرا من الأفراد في آن واحد وهي تعطي بذلك معدلات عالية من المصادقية بما أن الجماعات عادة ما تتفاعل بشكل أفضل من الأفراد .

• **النقاط المسجلة من طرف شاغل الوظيفة (اليومية) Compte Rendu** : تتمثل في الطلب من العامل تسجيل أنشطته في مذكرة أو يومية لكل يوم هذه العملية جد ملائمة لتوصيف الوظائف التي تملك دورة عمل طويلة .من سلبياتها أن شاغل الوظيفة عادة ما يركز على إحصاء أنشطته بدلا عن النتائج إضافة إلى إهماله لمعلومات مهمة إذا ما ترك لوحده .

• **قوائم الاستقصاء**: تستعمل هذه الطريقة لجمع البيانات وتستند عادة إلى نوعين من القوائم : قوائم استقصاء مهيكلة وغير مهيكلة مثل الأسئلة المفتوحة والمغلقة في الاستبيان .(لغايدة، 2006/2007 ،ص،ص،96،97)

أما عن أدوات تحليل الوظائف فتتمثل في :

• **بطاقة توصيف الوظيفة ومتطلبات الوظيفة** : يقود تحليل الوظائف إلى بطاقة توصيف الوظائف التي تتضمن أغلبية جوانب الوظيفة (المعارف ،العادات ،المهارات اللازمة لتنفيذ المهام) هذا التوصيف يجب أن يكون مفصلا بما فيه الكفاية حتي يمكن فهمها من القراءة البسيطة :

- طبيعة العمل (مجالات النشاط ،المهام ،السلوك المطلوب والنتائج المنتظرة) .

- المنتجات أو الخدمات الناجمة عن هذه العمليات (أهداف الوظيفة) .

- معايير التنفيذ (الكمية والنوعية) .

- ظروف العمل .

- صفات المهام التي ستؤدي .

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

وكننتيجة لذلك نتحصل على الوثيقة المفصلة في الشكل التالي :

الشكل رقم (07) يمثل نموذج تحليل الوظائف

الإدارة :		مسمى الوظيفة :
		القسم :
1-المهام الرئيسية :		
إعطاء تعريف مختصر عن الوظيفة والسبب الرئيسي لوجودها مع وصف مختصر لمداها بدون التحول في التفاصيل		
2- الواجبات والمهام المراد القيام بها بالتفصيل :		
إعطاء وصف دقيق للواجبات المراد القيام بها مرتبة حسب الأهمية ، مبينا ما لذي يجب القيام به من المهام وكيف ولماذا ، ويجب إظهار مدى تكرار هذه الحاجة (يومية ،أسبوعيا ،شهريا ...) ويفضل تبين الوقت الذي تستغرقه كل مهمة من هذه المهام		
المدة أو الزمن :		الواجبات أو المهام:
3-الاتصالات : تحديد مستوى الاتصالات ،مدى تكرارها ، صعوبتها و أهميتها .		
أ- الأشخاص الذين يجرى الاتصال بهم :		ب-مدى تكرار الاتصال (يومية ، أسبوعيا ،شهريا)
- المرؤوسين المثابرين . - الموظفين في وحدات أخرى(مع تحديد المستوى) - الحكومة (تحديد مستوى الاتصال).		ج- طبيعة وأسباب الاتصال.
4-استقلالية العمل :		
ا-نوع المهام : -العمل حسب التعليمات التفصيلية. -العمل حسب المعايير الموضوعية. -العمل حسب الإجراءات الموضوعية . -العمل ضمن المعايير أو المقاييس الإدارية أو الفنية .. -العمل ضمن المهام الموكلة إليه. (يجب تحديد طبيعة المهام بوضوح).		ب-مدى الرقابة المطلوبة : -يتطلب العمل رقابة مستمرة . -يتم فحص العمل بعد الانتهاء. -يتم إعلام المشرفين بمدى تقدم العمل مع القيام بمراجعة مفصلة. -استشارة المشرفين في تنفيذ الأعمال الرئيسية .
5-نطاق الإشراف : يتم تحديد عدد المرؤوسين وعدد الوظائف		
أ-المرؤوسين ووظائفهم:		ب- الأعمال التي تتطلب الإشراف:
6-ذكر أهمية القرارات والأعمال :		
أمثلة لقرارات مهمة يقوم بها شاغل المنصب وتأثير هذه القرارات والأعمال ماليا على المؤسسة .		

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

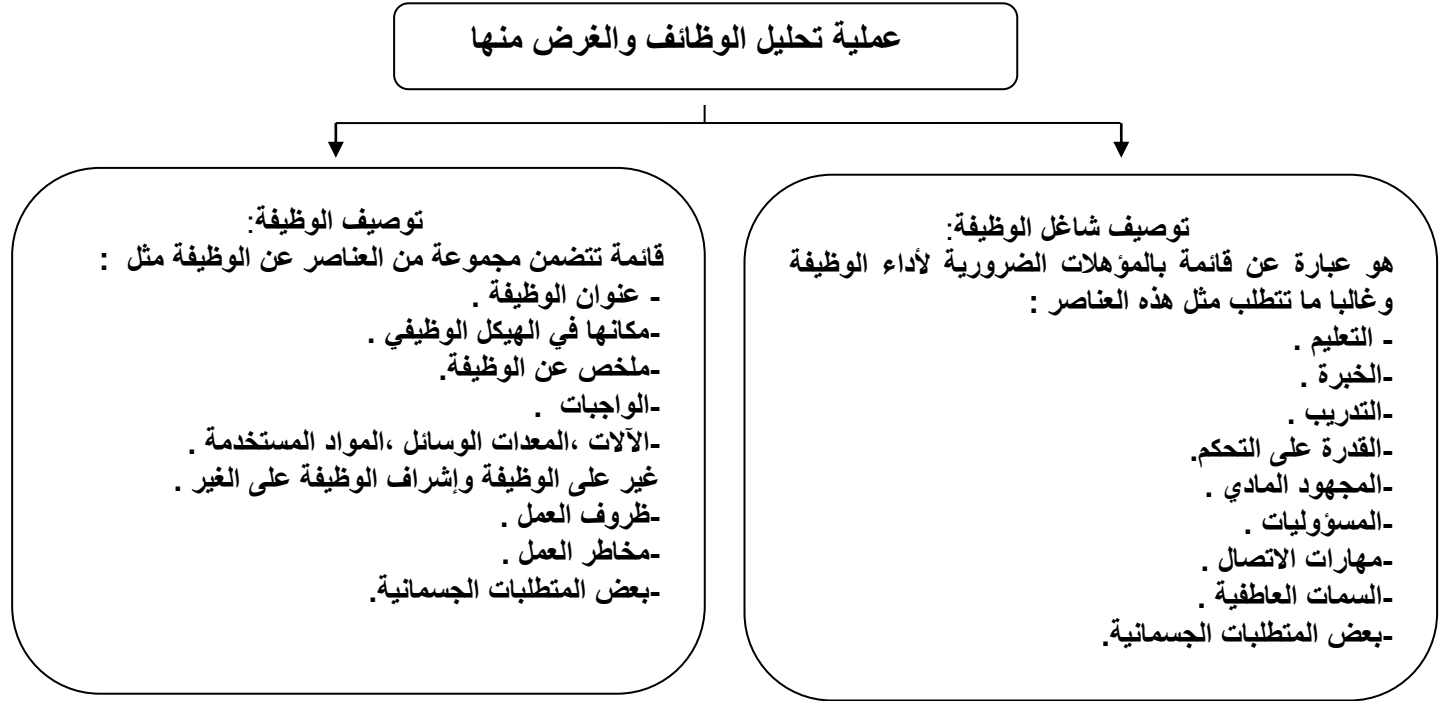
7-المجهود البدني : يجب تحديد المجهود البدني الذي يتطلبه العمل محدد المعدات اللازمة والمدة المستغرقة .		
أ- الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة :		ب- الوضع أثناء العمل :
الأدوات :	الزمن:	جلوس:..... الزمن :
المعدات:	الزمن:	وقوف/ مشي :..... الزمن :
الآلات:	الزمن:	تسلق :..... الزمن :
		رفع :..... الزمن :
		وضعية أخرى:.....الزمن :
8-ظروف العمل :غبار ،حرارة ، رطوبة ،ضوضاء، دخان		
أ- المحيط أو البيئة :	ب- درجة الحرارة:	ج- المدة المستغرقة للعمل في هذه الظروف :
-نظيفة.	- كبيرة.	
-مغبرة.	-متوسطة .	
-حرارة.	-منخفضة.	
-ضوضاء.		
-أخرى.		
9-المؤهلات العلمية (الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة).		
أ- التعليم :	ب- الدراسة المهنية :	ج- اللغات:
-لاشيئ (أمي)	-لاشيئ.	قراءة- كتابة- محادثة.
-يقرأ ويكتب .	-ثانوي صناعية.	
-ثانوي.	-دراسة مهنية بعد الثانوية .	
-جامعي.		
-تخصصات أخرى.		
10-الخبرات العملية : (الحد الأدنى من الخبرات العملية في مجال العمل المطلوب) .		
أ-مجال الوظيفة .	ب-مجال الخبرة .	ج-الحد الأدنى من الخبرة المطلوبة للعمل المحدد .
تحليل : (الاسم واللقب والرتبة)		
توقيع :.....		
التاريخ :.....		

المصدر: صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد ، الكويت ، 2004 ، ص37.

إن بطاقة توصيف الوظيفة تختلف في إعدادها وتنظيمها من مؤسسة لأخرى كذلك فإن محتوياتها متنوعة ،منها بيانات عن المهارة الذهنية (المستوى الدراسي ،الخبرة ،متطلبات ذات مواصفات خاصة ،قدرات ومزايا شخصية ...) أو مهارات يدوية .وتتقسم عملية تحليل الوظائف إلى جزئين:

- توصيف شاغل الوظيفة.
- توصيف الوظيفة.

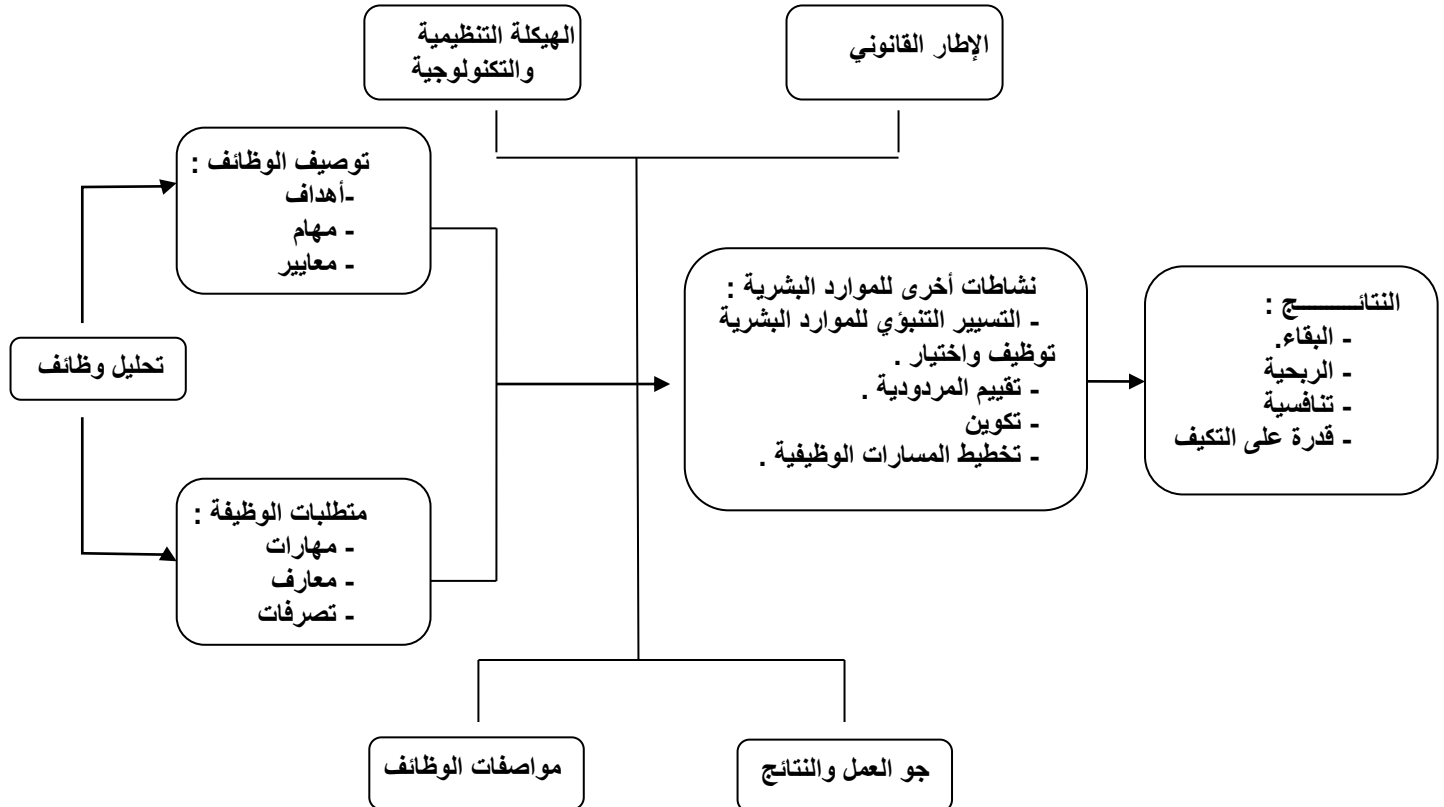
الشكل رقم (08) يوضح متطلبات كل من الوظيفة وشاغل الوظيفة .



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003،

ص 291.

الشكل رقم (09) النشاطات والنتائج المرتبطة بتحليل الوظائف



الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

المصدر : لفائدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006/2007، ص91.

ب-تصميم الوظائف :

يقصد بتصميم الوظائف "عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به". أما إعادة تصميم الوظائف فهو عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدي بها العامل في الوظيفة الحالية . ويحتاج التصميم الفعال للوظائف إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة وفقا لواقعها الحالي من خلال التحليل الوظيفي ، وكذلك موقعها في عملية تدفق العمل في وحدة العمل الكبرى . وتشير الدراسات إلى انه توجد أربعة مداخل يمكن استخدام أي منها في تصميم الوظائف ويمكن تحديد معالم كل الوظائف وفقا لمتطلبات كل مدخل ومن ثم تحتاج الإدارة إلى فهم الأبعاد الخاصة لكل منها ، وما هي المنفعة التي تدعو عليها عند تفضيل إحداها على الأخرى وسنعرض في الجدول التالي مقارنة بين نواتج المداخل الأربعة لتصميم الوظائف:

- المدخل الميكانيكي .
- المدخل التحفيزي .
- المدخل البيولوجي .
- المدخل الإدراكي .

الجدول رقم (03) يوضح مقارنة نواتج مداخل تصميم الوظائف .

النواتج السلبية	النواتج الايجابية	مدخل تصميم الوظيفة
- انخفاض مستويات الرضا الوظيفي . - انخفاض مستويات الحفز . - ارتفاع معدلات الغياب .	- تقليل وقت التدريب . - ارتفاع معدلات استغلال الوقت . - احتمالات منخفضة الأخطاء . - ضغوط ذهنية محدودة .	المدخل الميكانيكي
- زيادة وقت التدريب . - انخفاض معدلات استغلال الوقت - ارتفاع احتمالات الخطأ . - زيادة الضغوط الذهنية .	- ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي . - حفز مرتفع . - مشاركة وظيفة مرتفعة . - ارتفاع الأداء الوظيفي . - انخفاض معدلات الغياب .	المدخل التحفيزي
- ارتفاع التكلفة المالية بسبب التغيير التكنولوجي في بيئة العمل .	- انخفاض المجهود البدني . - انخفاض الإجهاد الذهني . - انخفاض الشكوى الصحية . - انخفاض حوادث العمل والأمراض المهنية .	المدخل البيولوجي

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

	-انخفاض معدلات الغياب. - ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.	
- انخفاض معدلات الرضا الوظيفي - انخفاض مستويات الحفز.	- انخفاض احتمالات الخطأ. - انخفاض احتمالات الحوادث. -انخفاض مستويات الضغوط الذهنية . - انخفاض أوقات التدريب . - ارتفاع معدلات استغلال الوقت.	المدخل الإدراكي

المصدر : المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص179.

ج-تقييم الوظائف :

• مفهوم تقييم الوظائف :

يقصد بتقييم الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة ويهدف إلى وضع سلم مستويات لفئات الوظائف المختلفة وتعيين أجر يناسب كل وظيفة.

وتظهر أهمية التقييم في أن الوظائف تختلف عن بعضها البعض فيما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات المرتبطة بها والخصائص التي تتوفر في شاغليها وكذا الظروف الطبيعة التي تمارس في إطارها ،وعلى هذا الأساس لابد من تقييم الوظائف وترتيبها انطلاقاً من متطلباتها والظروف المحيطة بها وتتم عملية تقييم الوظائف بالمرحلة التالية :

- إستعراض وضع المؤسسة .

- القيام بعملية تحليل الوظائف ووضع توصيف لكل منها .

- تقييم الوظائف موضوعياً .

- تصنيف الوظائف وترتيبها ضمن درجات محددة .

• طرق تقييم الوظائف : هناك عدة طرق لتقييم الوظائف سنتطرق للمتداول منها بإيجاز :

طريقة الدرجات : لا تعتمد هذه الطريقة على معايير محددة للتقييم ،إنما تقوم على ما يلي:

1- وضع وصف لكل درجة مع تحديد خصائصها ومسؤولياتها .

2- وضع وصف لكل وظيفة .

3- مقارنة وصف الوظيفة مع خصائص الدرجة ثم إحلالها في الدرجة المناسبة .

4- تقوم المؤسسة بوضع حدود دنيا وحدود عليا لكل درجة من المواصفات والرواتب.

طريقة النقاط : غالبا ما يتم استخدام هذا الطريقة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم لما تقدمه من نتائج فعالة واهم خطواتها :

- 1- تحديد عدد الدرجات المعتمدة في المؤسسة وهذا يعتمد على أهمية الوظائف وعددها وفلسفة الإدارة العليا
- 2- تحديد العوامل المشتركة بين الوظائف عموما في المؤسسة لتحليلها إلى عناصرها الفرعية .
- 3- تحديد وزن وقيمة كل عامل من هذه العوامل المشتركة .
- 4- تحديد الحد الأقصى من النقاط المعتمدة في المؤسسة.
- 5- تحديد النقاط لكل عامل من العوامل المشتركة مع توزيع نقاط العامل المشترك على عوامله الفرعية.
- 6- مقارنة كل وظيفة بالعوامل المشتركة وتحديد عدد النقاط التي يستحقها كل عامل من هذه العوامل ،ثم تجميع النقاط الحصول على مجموع النقاط الذي تستحقه الوظيفة .
- 7- توزيع الحد الأقصى من النقاط على مجموع الدرجات المعتمدة في المؤسسة بطريقة منسجمة وعادلة
- 8- وضع كل وظيفة حسب مجموع نقاطها في الدرجة المناسبة .
- 9- تعيين اجر مناسب لكل درجة ومن ثم لكل وظيفة. (لفايدة : 2006/2007، ص، 109، 108)

1-2-2- تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للوظائف المطلوبة : توجد عدة تقنيات وأدوات تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية تصنف إلى نماذج كمية ونماذج نوعية.

أ- النماذج الكمية: تتمثل في مجموع الطرق الإحصائية القائمة على الأسس الرياضية وتستند إلى المعلومات المتوفرة على الفرضيات السابقة .

• **طريقة السلاسل الزمنية:** تعرف السلسلة الزمنية على أنها "مجموعة المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتالية وفي الغالب تكون متساوية " (عودة ، 1994، ص138). مبدؤها هو توقع المستقبل على أنه استمرار الماضي تحتوي على متغيرين : متغير تابع (قيم الظاهرة) ومتغير مستقل (الزمن)، من خلال شكل الانتشار المجسد على البيان تتضح العلاقة ما بين المتغيرين . هذا التحليل الرياضي يستخدم المستويات السابقة للعماله بهدف عزل الاختلافات الموسمية والدورية والاتجاهات الطويلة الأجل والحركات العشوائية ، بعد هذه المرحلة يتم التنبؤ بالاتجاهات الطويلة الأجل باستخدام أساليب الانحدار .

(محمد حسن ، 1998، ص86)

• **طريقة الإنحدار:** تقوم على وجود متغيرين احدهما تابع والثاني مستقل ،ومن خلال معرفة قيمة احد المتغيرين يتم التخطيط والتنبؤ بقيمة المتغير الآخر . بمعنى آخر يتم تحليل العلاقة الملاحظة خلال فترة زمنية سابقة ما بين

العمالة (كميا ونوعيا) وبعض المؤشرات (كحجم المبيعات ، حجم الإنتاج ،التغير التكنولوجي) والإشكالية المطروحة في هذه الطريقة هي كيفية اختيار المؤشرات ، إضافة إلى هاتين الطريقتين توجد طرق أخرى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ، كنسب الأفراد ونسب الإنتاجية . (موساوي ،2015/2016،ص71)

ب- النماذج النوعية: تعتمد على الحكم الشخصي وتعتبر أكثر سهولة ولا تتطلب تحليلات معقدة من أهمها:

- **طريقة دلفي :** تعتبر من بين أكثر الطرق النوعية استعمالا طورها OLAF HELMER سنة 1966 تقوم نظرية القرار التي تنسق ما بين إجابيات اتخاذ القرار الفردي واتخاذ القرار الجماعي وتقضي الصعوبات المتعلقة بكل نموذج . وتعتبر فعالة جدا ويقوم بها عدد كبير من الخبراء ، حيث يقوم كل واحد منهم بتقدير مستقبل الطلب المتوقع على الموارد البشرية من خلال صياغاتها في شكل فرضيات بعد ذلك يكلف وسيط بإعلام الخبراء الآخرين بهذه التنبؤات قصد تقييمها وانتقادها ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة وتستمر العملية على هذا منوال إلى غاية الوصول إلى إجماع على تقدير معين من إجابياتها أنها تسمح بتجنب سيادة رأي واحد وتأخذ بعين الاعتبار كل وجهات النظر .

- **طريقة السيناريوهات :** يعتبر من أهم وأحدث النماذج النوعية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة ويعرفه L.MALLET بأنه : "تموضع في حالة معينة حددت مسبقا وبدقة ومن ثم وصف ما يجب فعله في هذه الحالة " (L.MALLET, 1991, P30). أو بمعنى آخر هو دخول في لعبة الفرضيات المتضمنة لمتغيرات المحيط ومتغيرات العمل والخيارات الاجتماعية بالإعتماد على معطيات خارجية (سيناريو مالي ، تجاري ، تقني) ، بدأ لجوء المنظمات إلى التنبؤ باحتياجاتها انطلاقا عن السيناريوهات نتيجة حالة عدم التأكد التي أصبحت تسود محيطها نتيجة التغيرات الطارئة (اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، تكنولوجية ...) والتي لم تعد المنظمات قادرة على السيطرة عليها . وتعتمد عملية انتقاء السيناريوهات على عاملين هما :

- إحصائية الظهور : حيث يلحق بكل سيناريو نسبة معينة توضح إلى أي درجة يمكن ظهوره أو حدوثه
- الأثر المترتب على الظهور : حيث تحدد النتائج (إيجابية أو سلبية) التي يمكن أن تظهر ،تحقق هذا التنبؤ من عدمه . (موساوي ،2015/2016،ص 73)

1-3- جرد الموارد البشرية المتوفرة وتحليل تطورها المحتمل في المستقبل :

بعد القيام بالتحديد الكمي والنوعي للاحتياجات من المناصب من الضروري تحليل موارد البشرية المتوفرة وتقديم لمحة عن تطورها المحتمل مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير المتعلقة بالسن والحركة والقرارات الإستراتيجية التي تمس نشاطها . وتبدأ هذه العملية بـ:

1-3-1- جرد المتاح من الموارد البشرية :

أ- قائمة العمالة : تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمنظمة مثل الوظيفة أو المنصب ، السن ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، الفئة السوليمهنية ، تاريخ الميلاد ، تاريخ التوظيف

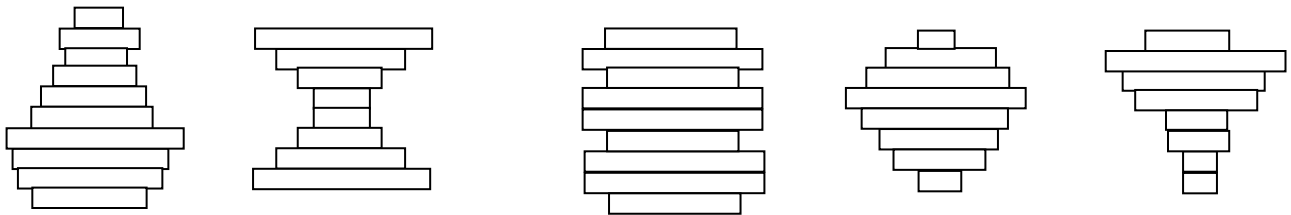
الشكل رقم (10) يعطي فكرة عن قائمة العمالة .

الرقم	الاسم واللقب	السن	المهنة	الفئة السوليمهنية	الخبرة	المستوى أو الكفاءة	الحالة الاجتماعية

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة BATIMETAL.

ب- تعداد العمال : يتحدد من خلال عدد عقود العمل مهما كان شكلها ،مدتها ويسمح تعداد العمالة بمعرفة التغيرات في عدد العمال خلال فترة زمنية محددة من خلال (التوظيف ، المغادرة) إضافة إلى خصائص أخرى كما يسمح بهيكله تعداد العمال عن طريق هرم الأعمار الذي يعتبر أداة محورية يضع من خلالها مسؤول الموارد البشرية تقديراته وتصوراته المستقبلية. وهناك خمسة أنواع شائعة من الأهرام يمكن مصادفتها:

الشكل رقم (11) يمثل الأشكال المختلفة لهرم الأعمار



إجاصة

مغزل الصوف

اسطوانة

زربوط

فطر

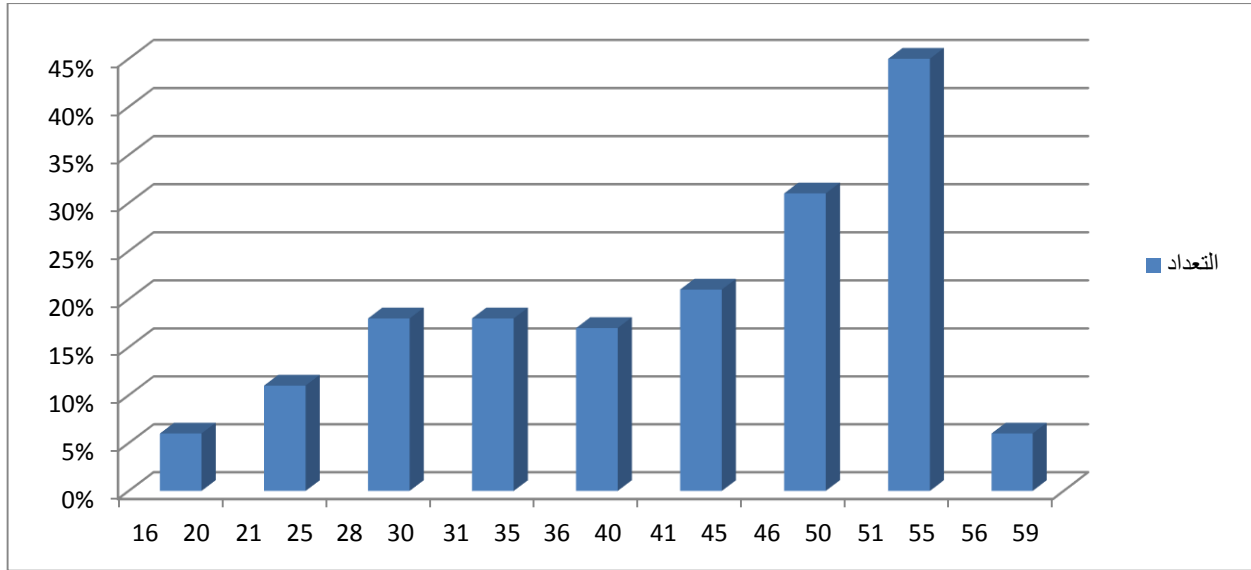
المصدر : لفائدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة ،

جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006/2007 ، ص124 .

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

كل نوع من الأهرام يمثل إمتيازات ومخاطر تؤخذ في عين الاعتبار عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إضافة إلى مواصفات أخرى .فمثلا الهرم في شكل فطر ينتج عنه إمكانية مغادرة عدد كبير من العمال في فترة زمنية قصيرة لا تسمح باستخلافها حيث يبلغ متوسط العمر هو 45 سنة .كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (12) يعطي صورة عن هرم الأعمار بإحدى المؤسسات .



المصدر : لفائدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007/2006 ، ص126 .

ج- مخزون المهارات :

يمكن اعتبار المهارات بمثابة نظام المعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهارتهم داخل المؤسسة ،يقوم هذا النظام بتوفير هذه المعلومات وقتما أرادت المؤسسة وبأحسن أسلوب وهذا يمكن القول بأن كل المؤسسات تتوفر بشكل أو بآخر على نظام لمخزون مهاراتها من الموارد البشرية. ويفيد مخزون المهارات في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المعنية المتواجدة بالمؤسسة والمطلوبة في ظل ظروف معينة مثل التقاعد على كميات وأنواع جديدة أو عند التوسع أو عند تغيير سياسة الشركة ، كما يفيد في التخطيط لبرامج التدريب والتنمية والتطوير ، الترقية ، النقل وغيرها من أنشطة الموارد البشرية. (لفائدة ، 2007/2006 ، ص127)

د - خرائط الإحلال والترقية (Plan de Relève) :

تفيد خرائط الإحلال أو الاستخلاف في ضمان وجود فرد أو أفراد آخرين يمكنهم التحرك إلى مراكز أعلى في المؤسسة وتقوم تلك الخرائط بإلقاء الضوء على تلك المراكز التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل المتوسط أو القريب بسبب الإحالة للتقاعد أو الترقيات أو النقل أو الهجرة أو الوفاة. ويؤدي عدم إستخدام خرائط الإحلال إلى ارتباك المؤسسة والتأثير السلبي على عملياتها في بعض الأحيان أو عدم سلامتها . (لغايدة ، 2006/2007، ص128)

الشكل رقم (13) يوضح نموذج لخريطة الإحلال أو الاستخلاف .

محمد مصطفى الوظيفة الحالية : مدير الموارد البشرية السن : 59 سنة الوقت المتوقع للاستخلاف : سنة واحدة المستوى : ليسانس في التسيير تخصص موارد بشرية		
المرشحون للاستخلاف :	احتمال النجاح :	جاهز خلال :
1- أحمد علي	مرتفع	8 أشهر
2- أمينة حسين	متوسط	5 سنوات
3- رضا محمود	منخفض	10 سنوات

أمينة حسين رئيس مصلحة التكوين الوقت المتوقع للإحلال : 2 سنوات . الخبرة : 10 سنوات		
المرشحون للإحلال	إ.ن	جاهز خلال
1- محمد علي	مرتفع	2 سنوات
2- إبراهيم خليل	متوسط	4 سنوات

أحمد علي رئيس مصلحة الموارد البشرية الوقت المتوقع للاستخلاف : 1 سنة الخبرة : 17 سنة		
المرشحون للإحلال	إ.ن	جاهز خلال
1- مصطفى علي	متوسط	2.5 سنة
2- رضا احمد	منخفض	3 سنوات

رضا محمود رئيس مصلحة الأجور الوقت المتوقع للإحلال : 2 سنوات الخبرة : 5 سنوات		
المرشحون للإحلال	إ.ن	جاهز خلال
1- مريم ياسمين	متوسط	3 سنوات
2- يوسف احمد	منخفض	6 سنوات

المصدر : لغايدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة ،

جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006/2007 ، ص 129 ، بتصرف.

ه- خرائط النمو الوظيفي أو المسارات المهنية :

تقوم الشركات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة ،تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة حتي يصل إلى وظائف أعلى وتفيد خرائط النمو الوظيفي في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي وما يقترن بذلك من سنوات خبرة وتدريب والشكل التالي يوضح نموذج لخريطة النمو الوظيفي :

الشكل رقم (14) يوضح نموذج لخريطة النمو الوظيفي .

الفئة	اسم المنصب	الدرجة المالية	اسم الوظيفة	عدد السنوات داخل الوظيفة	التدريب المطلوب
تنفيذ	مسير آلة مستوى أول	C.1.1	فوج البداية	4 سنوات	دورة تبسيط إجراءات
	مسير آلة مستوى ثاني	C.2.4	فوج البداية	4 سنوات	دورة رفع أداء
	مسير آلات متعددة م1	D.1.8	فوج البداية	4 سنوات	دورة تأهيل
	مسير آلات متعددة م2	D.2.12	فوج البداية	4 سنوات	دورة تأهيل
تحكم	رئيس فوج البداية	E.1.16	فوج البداية	4 سنوات	دورة تنمية إدارية
	رئيس فرع البداية	F.1.20	فوج البداية	4 سنوات	دورة تكوين في التسيير
	رئيس ورشة	G.1.24	ورشة الإنتاج	4 سنوات	دورة تخطيط استراتيجي
إطار	رئيس مصلحة الإنتاج	H.1.28	مصلحة الإنتاج	4 سنوات	دورة تخطيط استراتيجي

المصدر : لفايدة عبد الله ، التسيير التنوي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007/2006 ، ص130 ، بتصرف.

ويمكن رسم خريطة النمو الوظيفي على شكل هيكل تنظيمي بحيث يتم رسم (بألوان مختلفة) المسارات التي يمكن أن ينتقل أو يرتقي لها فرد معين من أسفل الهيكل إلى الأعلى وهذه الخرائط تتم على أساس وظيفي أي ترسم وتخطط بالنسبة لوظيفة معينة كما رأينا في الشكل السابق بصرف النظر عن شغلها . وقد تتم على أساس فردي أي ترسم وتخطط لتناسب شخص معين وتناسب مهاراته واستعداداته.

(لفايدة ، 2007/2006، ص130)

و- قائمة تدفق العمالة :

من المفيد لأي مؤسسة أن تدرس حركة تدفق العمالة على مستوى المؤسسة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي تحدثه هذه الحركة في حجم العمالة ، كما يمكن إجراء نفس التحليل على مستوى القطاعات الوظيفية أو الإدارات الرئيسية بالشركة ، مع افتراض أن كل قطاع يمثل وحدة تنظيمية مستقلة ، وأنه ليس هناك حركة داخلية بين القطاعات . كما يمكن وضع حركة تدفق العمالة في شكل جدول بين الإدارات

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

الرئيسية بالشركة وما يتبعها من أقسام وبيبين قرين كل وحدة تنظيمية نوع التدفق أو الحركة للعمالة مثل :نقل داخلي ،نقل خارجي ،ترقية ،تعيين ،إعادة تعيين ،والباقيين في أماكنهم دون تغيير .ويمكن التوصل إلى هذه النسب الاحتمالية إذا توافرت بيانات تاريخية موثقة عن هذه الحركة في الماضي .(لفايدة 2006/2007،ص131)

والجدول رقم (04) يعطي فكرة عن قائمة تدفق العمالة

الحركة الوحدات	نقل داخلي	نقل خارجي	ترقية	إعادة تعيين	الباقى	المجموع

المصدر : احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص116.

1-3-2- أساليب تحليل المتاح من الموارد البشرية : بالإضافة إلى ما سبق يتطلب الأمر أيضا دراسة أهم المشكلات التي تؤثر على الموارد البشرية الحالية والتي من أهمها مشكلة دوران العمل ومشكلة الغياب وكذلك التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في الفترة المدروسة.

أ- دوران العمل : إن دوران العمل في مفهومه الواسع يشير إلى حركة الموارد البشرية دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها ،وتعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة من عدمه ، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة وهي مكلفة ففي حالة مغادرة أحد العاملين للمؤسسة فإنها تحتل عدة تكاليف منها:

- تكاليف استخدام عامل آخر .
- تكاليف التدريب .
- تكاليف المرودية بالنسبة للعامل الجديد.
- حركة الولوج أو التوظيف .
- حركة الخروج ويأخذ هو كذلك عدة أشكال مثل :التقاعد ،الاستقالة ،التسريح الاقتصادي ،الوفاة ،العزل
- كما يعبر عن دوران العمل بمعدلين أحدهما خاص بحركة الخروج أو ترك العمل والآخر خاص بحركة الولوج أو الالتحاق و التوظيف .

إجمالي عدد العمل الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية معينة

$$\text{معدل ترك العمل} = \frac{\text{إجمالي عدد العمل الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العمال الموجودين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times 100$$

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

$$\text{معدل الالتحاق بالعمل} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الملتحقين العمل خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد الموجودين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة} = \frac{\text{عدد العاملين أول المدة} + \text{عدد العاملين آخر المدة}}{2}$$

2

$$\text{عدد العاملين آخر المدة} = (\text{عدد العاملين أول المدة} + \text{عدد العاملين المعنيين}) - (\text{عدد العاملين المغادرين})$$

إن تحليل أسباب المغادرة يساعد الإدارة على مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية التدريب، الأجور والحوافز، الترقية....والعمل على تفادي أوجه النقص والقصور للقضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة. ونستنتج مما سبق أن دوران العمل يرجع إلى سببين رئيسيين هنا :

- أسباب لا يمكن تجنبها مثل التقاعد، العجز والوفاة .

- أسباب يمكن تجنبها مثل ما يدعو العامل إلى المغادرة من ظروف عمل سيئة ورواتب منخفضة وعدم وجود حوافز وعلاقات عمل متوترة. (أبو بكر، 2003، ص، ص، 278- 280)

ب- الغياب : يعرف الغياب بأنه الحالة التي تنشأ عن عجز الفرد أحيانا عن ذهابه للعمل لأسباب مختلفة ويعتبر الغياب بمثابة ترك مؤقت للعمل. حتى وإن بدا الغياب ظاهرة بسيطة في شكلها إلا أنها معقدة في جوهرها وفي أغلب الأحيان يصعب تحديد الإجراءات اللائمة للتخفيف من هذه الظاهرة . ويُعبر معدل الغياب في المنظمة عن عدد الساعات الضائعة والتي يتغيبها الأفراد من عملهم خلال فترة معينة على العدد الكلي للساعات المتاحة للعمل خلال نفس الفترة ويمكن حساب معدل الغياب السنوي كالتالي :

$$\text{المعدل السنوي للغياب} = \frac{\text{عدد الساعات المفقودة في السنة}}{\text{عدد الساعات العمل الفعلية في السنة}} \times 100$$

ويتم حساب عدد الساعات العمل الفعلية في السنة حسب قانون العمل الجزائري كالتالي :

$$\text{عدد ساعات العمل الفعلية في السنة} = \text{عدد ساعات العمل في الأسبوع (40 ساعة)} \times \text{عدد الأسابيع في}$$

$$\text{السنة (52 أسبوع)} = 52 \times 40 = 2080 \text{ ساعة}$$

$$\text{عدد ساعات العمل الفعلية في السنة} = 2080 \text{ ساعة}$$

وإذا أردنا حساب عدد الساعات العمل في الشهر فيكون كالآتي :

عدد ساعات العمل الفعلية في السنة

عدد ساعات العمل في الشهر =

12 شهرا

عدد ساعات العمل في الشهر = 173.33 ساعة

المصدر : قانون العمل الجزائري 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 افريل 1990.

إن ارتفاع معدل الغياب عن المعدل العادي والذي يتراوح ما بين 3% إلى 4% بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة يشكل تكلفة عالية المؤسسة حتى ولو لم يتقاض العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه حيث إن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل ، مما ينجم عنه زيادة في تكاليف الإنتاج وتأخر في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة مما يؤثر على سمعة ومكانة المؤسسة في السوق .(المرسي، 2003، ص209)

1-3-3- التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل (المحاكاة) :

بعد تحليل المتاح من الموارد البشرية تأتي مرحلة التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في فترة الدراسة عبر محاكاة التطور الطبيعي للموارد البشرية في نفس الفترة .هناك عدة طرق تستعمل لهذا الغرض من أهمها طريقة سلسلة ماركوف وطريقة الجدول المقسم إلى خانات (المصفوفات) .ونشير هنا إلى أن التطور في الإعلام الآلي وفي البرمجيات الخاصة قد سهل هذه المهمة كما أنه يعطي نتائج أكثر دقة .

والتنبؤ بتركيب الموارد البشرية من واقع الخبرة الماضية مع ثبات المتغيرات المختلفة الخاصة بالمنظمة فإنه يمكن تحليل حركة العاملين من توالي الوظائف خلال عدد من السنوات الماضية ومنه نستنتج اتجاهات ومعدلات التغيير ،وبتطبيق هذه الاتجاهات على الموارد البشرية الحالية يمكن التوصل إلى ما ستؤول إليه الموارد البشرية في المستقبل .(حنفي، 1997، ص149)

أ- سلسلة ماركوف : تقوم هذه الطريقة على دراسة تغيرات الحركة من حالة معينة في زمن معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق، أي دراسة الاحتمالات فإذا عرفنا احتمال حدوث هذا التغير فإنه يمكن التنبؤ بوضع أو حالة التغير في المستقبل (صالح، 2004، ص78) . ولتطبيق سلسلة ماركوف ،نفترض أننا استخرجنا البيانات اللازمة من سجلات الأفراد (حركة الأفراد ،الوظائف المختلفة للفرد خلال فترة زمنية محددة) خلال فترة مدتها 5 سنوات وسنخصص بالدراسة قسم المبيعات ونفترض أن حركة الأفراد هي بين ثلاث وظائف رئيسية في قسم المبيعات هو : موظف البيع بالتجزئة ، موظف البيع بالجملة ،مشرف المبيعاتوأيضا حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف ولحساب النسب والمعدلات يتبع ما يلي :

1- حساب عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف في بداية كل سنة من السنوات الخمس.

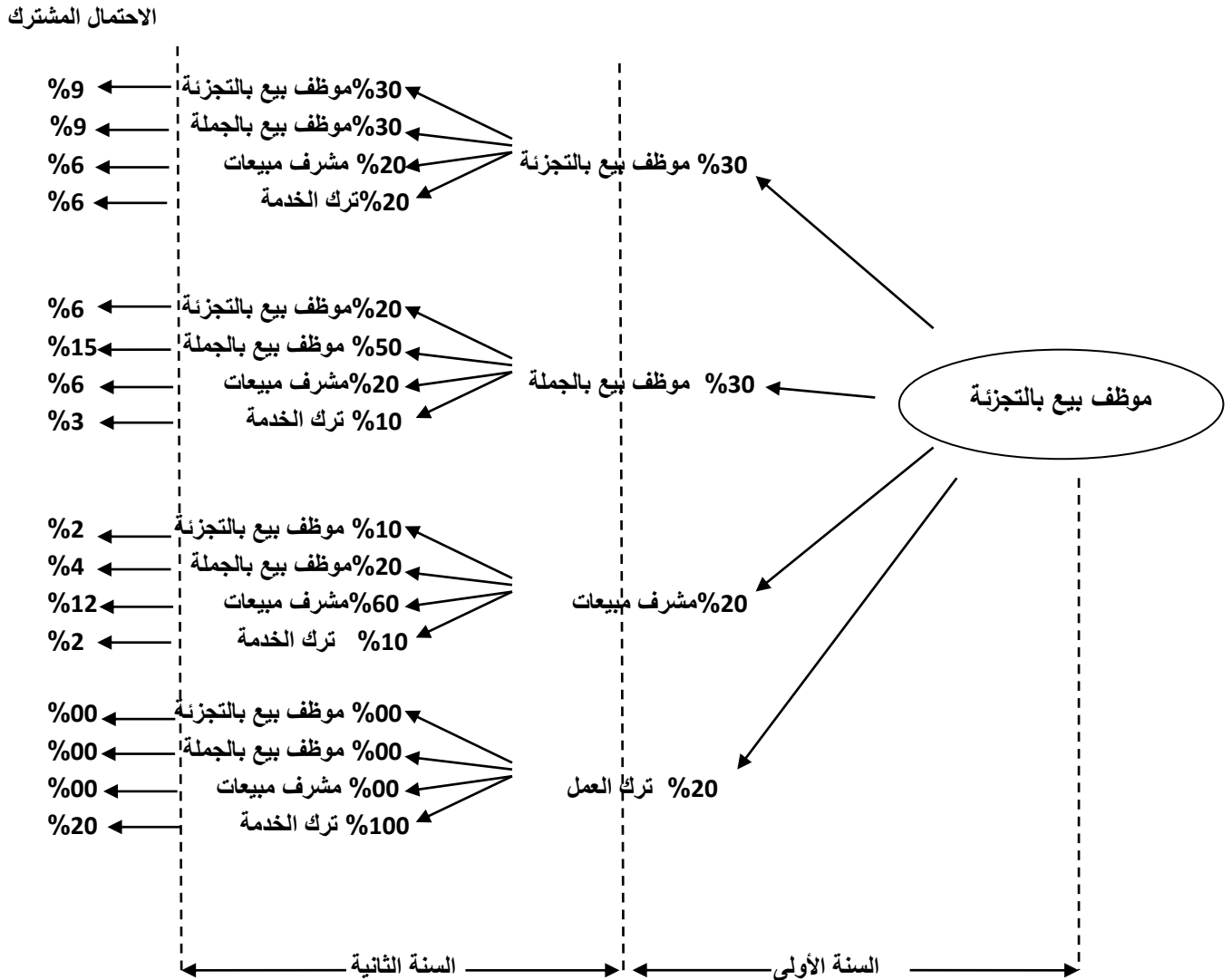
الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

2- حساب عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة بالمقارنة بمن كانوا فيها في بداية السنة، وعدد الذين تركوا الوظيفة لشغل واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنة وعدد الذين تركوا العمل في القسم بالنسبة لكل وظيفة.

3- تحديد نسبة عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ونسب الذين انتقلوا منها ونسبة الذين تركوا العمل في كل وظيفة.

من خلال المعطيات المتحصل عليها تبني سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة موظف بيع بالتجزئة كما هو مبين في الشكل الآتي :

الشكل رقم (15) يوضح شجرة الاحتمالات للتنبؤ بتركيب الموارد البشرية .



المصدر : حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 1997، مصر، ص156.

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

إنطلاقاً من المعلومات في سلسلة السابقة يمكن حساب احتمال الوجود في كل البدائل الأربعة في نهاية السنة الثانية للتنبؤ وذلك بجمع الاحتمالات المشتركة للوجود في كل بديل في نهاية السلسلة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05) يوضح احتمالات التنبؤ بتركيب الموارد البشرية .

موظف بيع بالتجزئة	موظف بيع بالجملة	مشرف مبيعات	ترك الخدمة
%09	%09	%06	%06
%06	%15	%06	%03
%02	%04	%12	%02
%00	%00	%00	%20
%17	%28	%24	%31

المصدر : حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، مصر ، ص 157 .

وتعني النسب أو الاحتمالات في أسفل الجدول أن الذين يشغلون الآن وظيفة موظف بيع بالتجزئة سيكون مصيرهم بعد سنتين من الآن كالاتي :

17% منهم سيبقى في نفس الوظيفة .

28% منهم سينتقل إلى وظيفة موظف مبيعات بالجملة .

24% منهم ينتقل إلى وظيفة مشرف مبيعات .

31% منهم سيتركون الخدمة في المؤسسة .

بناءاً على المعلومات السابقة يمكن التنبؤ بالتوزيع الاحتمالي للعدد الذي سيشغل وظيفة البيع بالتجزئة بعد سنتين ، فإذا افترضنا أن عدد موظفي البيع بالتجزئة في المؤسسة هو 500 فرد فالتوزيع المتوقع لهؤلاء الأفراد بعد سنتين من الآن سيكون :

- وظيفة موظف بيع بالتجزئة = $100/500 \times 17 = 85$ موظف .

- وظيفة موظف بيع بالجملة = $100/500 \times 28 = 140$ موظف .

- وظيفة مشرف مبيعات = $100/500 \times 42 = 120$ موظف .

- ترك الخدمة = $100/500 \times 31 = 155$ موظف .

وبنفس الطريقة يمكن التنبؤ بتركيب للموارد البشرية في الوظائف الأخرى. (حنفي ، 1997، ص157)

ب- طريقة الجدول المقسم إلى خانات :

وهي من الطرق الإحصائية التي تركز على معطيات سابقة بهدف حساب احتمالات انتقال الأفراد بين الوظائف وتتبع الخطوات التالية :

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

- الاستعانة بسجلات العاملين لجلب معلومات عن الوظائف الإدارية كالتوظيف والترقية والنقل والمغادرة.
- تحليل معلومات للكشف عن مجالات الاستقرار الوظيفي للعاملين ودراس إمكانية التنبؤ بمستقبل العمالة.
- تحليل كافة المعطيات لتحديد احتمال البقاء أو الانتقال أو الترقى من قبل العاملين.
- استخدام الاحتمال الانتقالي للتنبؤ بتوزيع الأفراد على الوظائف والجدول التالي يعبر عن نموذج لطريقة الجدول المقسم إلى خانات.

الجدول رقم (06) يوضح طريقة الجدول المقسم إلى خانات

1- الموارد البشرية الحالية والمطلوبة :				
العمالة المطلوبة		العدد الحالي	الوظيفة	
السنة الثانية	السنة الأولى			
290	200	150	الوظيفة ا	
280	275	205	الوظيفة ب	
2- حركة الموارد البشرية المحتملة بين الوظائف :				
الوظيفة ب		الوظيفة أ	الوظائف	
%10	%80		الوظيفة أ	
%70	%10		الوظيفة ب	
3- المخزون المتوقع خلال سنة واحدة :				
السنة الأولى		السنة الحالية		
الوظيفة ب	الوظيفة أ			
15	120	الوظيفة أ		
175	25	الوظيفة ب		
190	145	المجموع		
4- تحديد الفوارق (النقص أو الفائض المتوقع) :				
الفوارق	حاجة السنة الأولى	المخزون في السنة الأولى	العدد الأساسي	الوظائف
55	200	145	150	الوظيفة أ
85	275	190	205	الوظيفة ب

المصدر : لفائدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة ، جامعة

منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007/2006 ، ص،ص،141،142.

نلاحظ في القسم الأول من الجدول العدد الحالي المتوفر من الأفراد لكل وظيفة والعدد المطلوب خلال السنتين القادمتين .وفي القسم الثاني يبين النسبة المئوية للعمال الذين انتقلوا بين الوظائف أ و ب حيث نلاحظ أن 80 % من العمال بقوا في الوظيفة أ أو 10% انتقلوا من أ إلى ب .

نلاحظ كذلك أن 10 % من العمال انتقلوا من الوظيفة ب إلى أ و 70 % بقوا في الوظيفة أما باقي النسب فيحتمل أنهم تركوا العمل .

في القسم الثالث نجد المخزون المتوقع خلال سنة على ضوء الاحتمالات الانتقالية فمثلا 80 % من العدد الحالي هو 150 أو ما يساوي 120 عامل من المتوقع أن يبقوا في الوظيفة أ في السنة القادمة .

أما القسم الأخير فيبين المخزون المتوقع في السنة الأولى للوظيفة أ وب إذ تحتاج الوظيفة أ إلى 55 عامل إضافيا بينما تحتاج الوظيفة ب إلى 85 عاملا إضافيا . (لغايدة 2006/2007، ص، ص، 141، 142)

1-3-4- دراسة العرض الخارجي (سوق العمل) :

قد يتطلب الأمر أن تلجأ المؤسسة إلى أسواق العمالة الخارجية في حال لم تقي موارد المؤسسة الداخلية باحتياجاتها أو في حالة طلب تخصصات جديدة غير متوفرة في المؤسسة .لذا فعلى المسؤولين أن يقوموا بدراسة سوق العمل حتى يتمكنوا من تقدير إعداد العاملين المتاحة فيه في كل التخصصات التي تحتاجها المؤسسة خلال فترة الدراسة وتسلط الضوء على مجموعة من المؤشرات :

- مدى توفر النوعيات والإفراد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي) .
 - درجة المنافسة بين المؤسسات (الطلب الكلي) .
 - مرونة فرص العمل (مدى استجابة طالبي العمل لتغيرات الأجور) .
 - مؤثرات أخرى للعمالة كالهجرة الداخلية والخارجية ،الحركة الإقطاعية معدل البطالة ،طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل ،حجم وتوزيع العمالة على الأنشطة المختلفة
- وفي ضوء نتائج الدراسة والتقييم لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مسؤولوا التسيير التنبؤي للموارد البشرية أن يقرروا إن كان بالإمكان الاعتماد على المصادر البشرية المتوفرة داخل المؤسسة لإشباع حاجياتها أو على تلك المتوفرة في أسواق العمالة الخارجية. ويعتمد القرار النهائي على عاملين أساسيين هما:
- القدرة على الوفاء بإحتياجات المؤسسة .
 - التكلفة المالية في ضوء أوضاع المؤسسة الحالية .

ومادما نتحدث عن سوق العمل الخارجي كأحد مصادر الحصول على الموارد البشرية لسد احتياجات المؤسسة فلا بد من الإشارة إلى بعض النقاط المتعلقة بهذه السوق .(لغايدة 2006/2007، ص، ص، 143).

أ- **حدود سوق العمل** : إن معرفة حدود سوق العمل تساعد إدارة المؤسسة في تقدير العرض المتاح من الموارد البشرية المؤهلة التي يمكن إستقطابها في المؤسسة . حيث أن معظم المؤسسات لا تهتم بشكل أساسي بكمية اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل ولكنها تهتم بالأمور التالية :

- المهارات المتوفرة.

- الظروف الاقتصادية.

- مدى استقطاب المؤسسة للموارد البشرية .

- مواقف واتجاهات المجتمع نحو الصناعة ، العمل ، الإدارة .

ومما لاشك فيه أن لهذه العوامل دورا فيما يتعلق بنوعية الموارد البشرية المتاحة في سوق العمالة.

ب- تقدير طالبي العمل المحتملين :

بمجرد أن يتم التعرف على سوق العمل فإن الخطوة التالية تتمثل في تجميع المعلومات لتقدير عدد طالبي العمل المحتملين في المنطقة ، إن معظم هؤلاء العاطلين عن العمل مؤقتا من المحتمل أن يكونوا مسجلين في مكاتب العمل أو التوظيف في المنطقة والتي من خلالها يمكن الحصول على معلومات لتقدير عددهم والاستفادة منهم عند الحاجة.

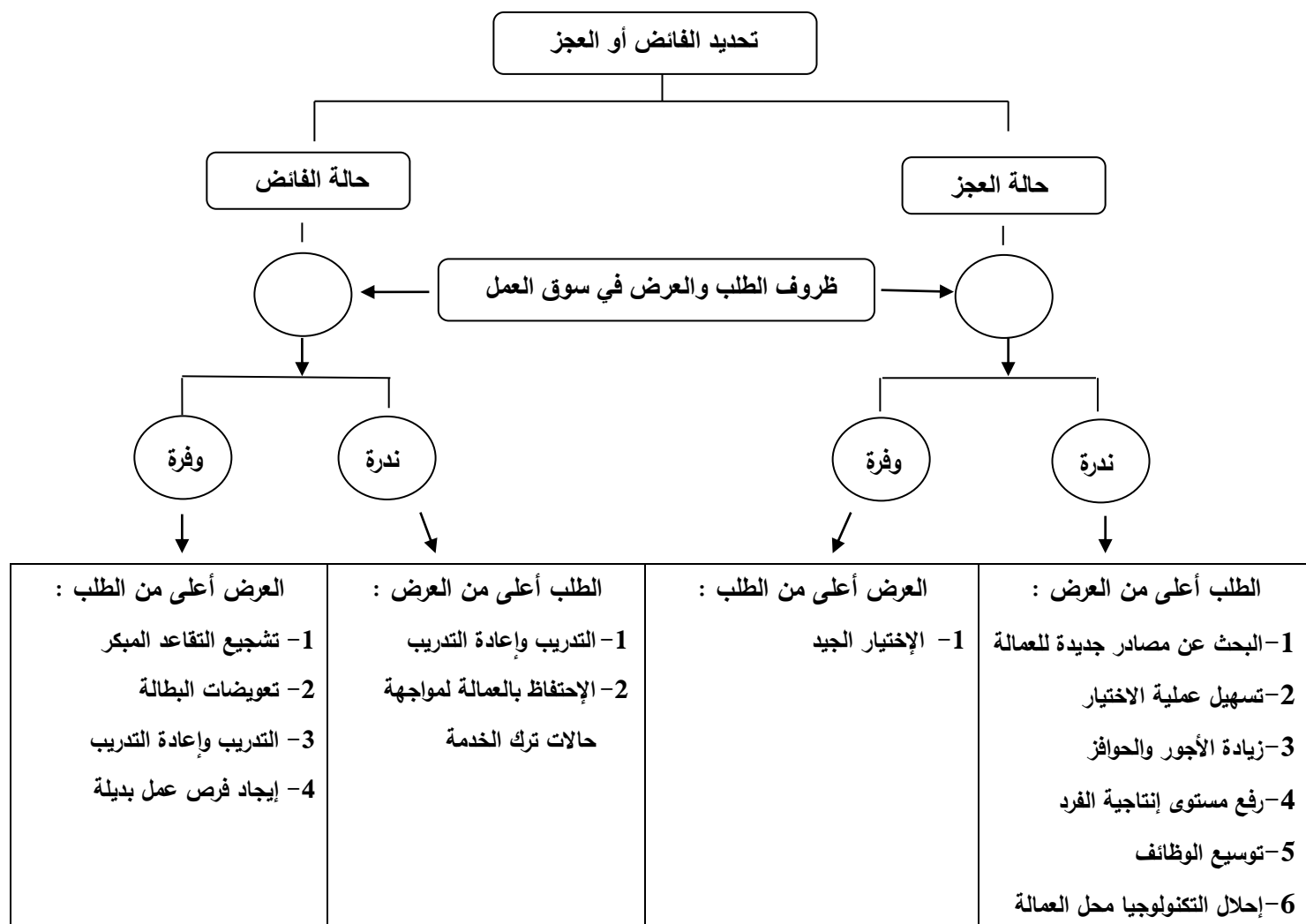
بعد تحديد جانبي العرض والطلب من العمالة تأتي مرحلة مقارنة بين الحجم المطلوب من العمالة مع الحجم المتاح منها وتكون عن طريق عملية طرح بين الحجم المتاح والحجم المطلوب فإذا كانت النتيجة سالبة فذلك يعني أن هناك عجزا في الموارد البشرية العكس إذا كانت النتيجة موجبة .ومهما كانت الحالة السائدة فتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يتطلب إتباع الأساليب الملائمة للتعامل مع العجز أو الفائض.

(لفايدة ،2006/2007،ص144)

1-4- تحليل الفروقات وتحديد مخططات العمل والعمليات :

تشير الفروقات إلى وجود حاجة لموارد بشرية إضافية أو أن هناك فائضا فيها وتعتبر حالة الاكتفاء أو التوازن نادرة الوقوع نظرا للتطور السريع الذي يشهده الاقتصاد في هذا العصر والتغيرات المختلفة التي تطرأ على المؤسسات، أما عن حالي الفائض والعجز فالشكل التالي يوضح أساليب التعامل معهما :

الشكل رقم (16) يوضح أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة



المصدر: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص120.

2- المراقبة والعائد والتكلفة من التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات :

2-1- مراقبة وتقييم برامج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات :

إن مراقبة وتقييم برامج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يُعد من المراحل الأساسية للتسيير الفعال للموارد البشرية حيث تهدف هذه المرحلة الأخيرة إلى تكميم قيمة الموارد البشرية واعتبارها أصول لها قيمة بالنسبة للمؤسسة . يسهل نظام معلومات الموارد البشرية مراقبة وتقييم هذه البرامج لأنه يسمح بجمع متكرر وسريع للمعطيات اللازمة لمراجعة التنبؤات، هذه العملية تعتبر جد مهمة ليس فقط كوسيلة للمراقبة ولكن كوسيلة لتقييم البرامج أيضا.

من الأفضل أن يتم جمع المعطيات في نهاية كل سنة ولفترات منتظمة أثناء السنة ويتم التقييم في نفس السنة بهدف إجراء مراجعة التنبؤات والبرامج في أقرب وقت.

من معايير تقييم نماذج التسيير التقديري في الموارد البشرية نجد :

- مستوى التشغيل الحالي مقارنة بالاحتياجات المقررة مسبقاً.
- مستويات الإنتاجية مقارنة بالأهداف المتبناة .
- الدوران الحالي مقارنة بالمعدلات المرغوب فيها .
- البرامج المطبقة مقارنة بمخططات التصرف .
- نتائج البرامج مقارنة بالنتائج المتنبأ بها من خلال تحسين حوض المرشحين ، تخفيض معدلات الترك ، تحسين نسب التعويض .
- تكاليف الأيدي العاملة والبرامج مقارنة بالميزانية .
- نسبة الأرباح الناتجة عن تطبيق البرامج مقارنة بالتكاليف التي تم الالتزام بها في البرامج.

(لفايدة ، 2006/2007، ص151)

2-2- العائد والتكلفة من استخدام نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات : تتمثل تكلفة التسيير

التنبؤي للوظائف والكفاءات في الآتي :

- أجور ومرتببات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن التسيير التنبؤي .
- أتعاب المستشارين المساعدين في التسيير التنبؤي للموارد البشرية .
- تكلفة النظام المستخدم والبرامج مثل : برامج الكمبيوتر المساعدة في ذلك .
- تكلفة إعداد وكتابة التقارير المرتبطة بالتسيير التنبؤي . بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بالوقت المستغرق في العملية .

أما العائد من التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات فيتمثل في كفاءة عالية لشاغل المنصب أو الوظيفة مما ينعكس على الأداء الجماعي لعمال المؤسسة.(لفايدة ، 2006/2007، ص152)

3- معوقات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات : إن من أهم المعوقات والعراقيل التي تحول دون

تطبيق نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

- عدم التعريف والصياغة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ .

الفصل الرابع : مراحل و خطوات عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات

- عدم توفر أدوات المساعدة لتطبيق هذا النموذج مثل :جداول القيادة وجداول المعلومات حول الموظفين والوظائف .
- عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية .
- عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية .
- عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير التوقعي وإجراءاته التعديلية .
- عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية .
- عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير .
- إعتراض النقابات العمالية على بعض السياسات والمسارات .(قداش ودادن ،2016، ص98)

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات والمراحل المختلفة لنموذج التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات والأدوات النوعية الخاصة بكل مرحلة والتي تسمح بإعطاء تصور متجدد لتصنيف الوظائف في المنظمات على أساس معيار للكفاءة ويمكن إيجاز هذه الخطوات في الآتي :

أولاً: تقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية.

ثانياً : تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث (المؤهلات ،التركيب الديمغرافي) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كمياً ونوعياً .

ثالثاً : إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة وإستنتاج الفوارق .

رابعاً : تحليل الفوارق واقتراح الإجراءات التصحيحية كتعديل سياسة التوظيف أو تطبيق سياسة حركية العمال أو الاعتماد على التدريب.

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

تمهيد

1- علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية

1-1- العلاقة مع عملية تحليل وتوصيف الوظائف

1-2- العلاقة مع عملية التوظيف

1-3- العلاقة مع عملية تطوير الموارد البشرية (التكوين والتدريب)

1-4- العلاقة مع عملية تسيير المسار المهني للأفراد

2- الأساليب المختلفة للمحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

2-1- تحقيق الإستخدامية

2-2- الحركية الوظيفية

2-3- التكوين

2-4- نقل المعرفة ورسملتها

خلاصة الفصل

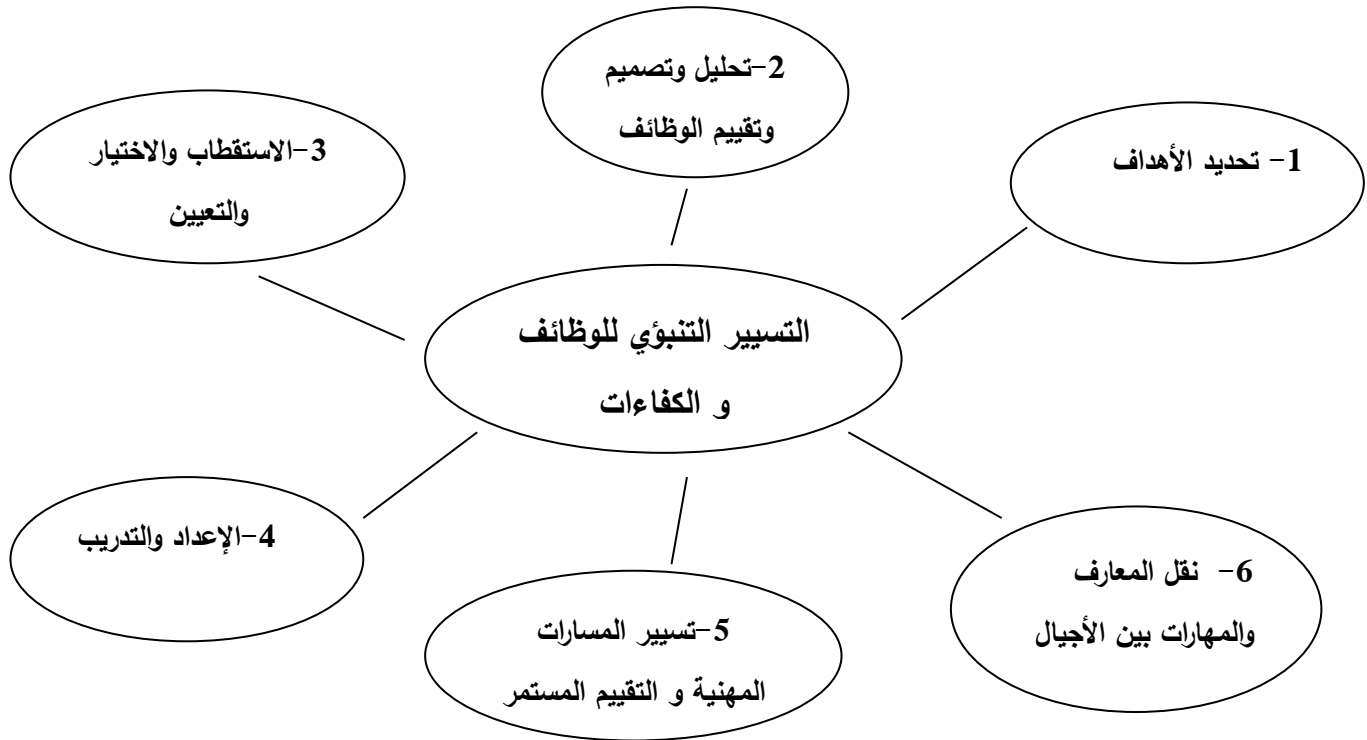
تمهيد :

كما تواجه المنظمات تحدي كبير وهو كيفية المحافظة على رأس المال الفكري وتنميته كميزة تنافسية ولا يتحقق ذلك إلا في ظل أدوات ومعايير توفر لها الدعامات الهيكلية والفكرية لتحقيق الإستخدامية والحركية الوظيفية للتكوين وإعداد مخطط للاستخلاف .

1- علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية

يمتلك نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية إذ أن كل من أنشطة الاستقطاب الاختيار ، التعيين ، التدريب ، برامج المسار المهني للأفراد تتأثر بهذا النموذج والذي بدوره يتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الشكل رقم (17): يوضح الترابط بين وظائف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر : من تصور للباحث بالاعتماد على عدة مراجع

نلاحظ من الشكل الترابط بين مختلف وظائف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والانتقال المنطقي والآلي من مرحلة لأخرى بداية بوضع وصف دقيق للوظيفة ومتطلباتها ثم تحديد الاحتياجات كما وكيفا وبعد ذلك تأتي

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

مرحلة الاستقطاب والاختيار والتعيين وبعد التعيين يتم إعداد العامل وتدريبه لشغل المنصب والتي تعد مرحلة من المسار المهني للعامل لتأتي أخيرا وعند نهاية هذا المسار المهني عملية نقل المعارف والمهارات للأجيال المستقبلية للحفاظ على المهن والوظائف وضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة .

1-1- العلاقة مع عملية تحليل وتوصيف المناصب أو الوظائف:

أغلب نشاطات تسيير الموارد البشرية كأغلبية سلوكيات وتصرفات العاملين تابعة للعلاقة الخاصة المتواجدة بين الفرد ومنصبه فالعلاقة بين الفرد والهيكل التنظيمية تتجسد في منصبه ومنه عندما يشارك العمال بكل مهاراتهم وكفاءاتهم لإنجاز عملهم يمكن للمؤسسة أن تستفيد أكثر من تبادلاتها مع المحيط وكنتيجة لذلك فإن تحليل المناصب يعتبر ضرورة أساسية تتركز عليها كل نشاطات الموارد البشرية الأخرى ويتمثل هدفها الرئيسي في إمداد المسيرين بكل المعلومات حول الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة وظائفها وتصل إلى أهدافها .

(لفايدة ، 2006/2007 ، ص 89)

تتطوي عملية تحليل وتوصيف الوظائف على ثلاث أنشطة أساسية حيث تبدأ بجمع البيانات والحقائق المتعلقة بالوظائف ثم تحليل تلك البيانات للوصول إلى تصور شامل عن الأبعاد المختلفة لكل وظيفة وكذلك الظروف المحيطة بها وأخيرا إعداد بطاقة توصيف للوظائف. بالإضافة إلى مساهمة عملية تحليل وتوصيف الوظائف في إنجاز القرارات في عدة مجالات نشاطات الموارد البشرية كالتسيير التنبؤي الاختيار ، الترقية ، وتقييم المردودية فهو يوفر معطيات دائمة لمعالجة العناصر الآتية :

- **الهيكل التنظيمية** : يساعد تحليل الوظائف على تحديد الطريقة التي ستوزع بها مجمل المهام بين الوحدات الإدارية لمصالح ووحدات العمل .

- **هيكل الوظيفة** : يسمح بتحديد كيفية تجميع المهام داخل الوظيفة أو عائلة الوظيفة .

- **درجة السلطة** : يساعد على معرفة توزيع سلطة اتخاذ القرار في التنظيم .

- **مجال المسؤولية** : يسمح بفهم الهيكلية التدريجية في التنظيم وتحديد عدد وأنواع الأفراد التابعين لكل رئيس

- **المساواة في الوصول إلى المناصب** : يساعد في إعداد سياسة تعرض فرص متساوية أمام كل الأفراد في القطاعات المختلفة والتصدي للممارسات العنصرية في عملية الترقية.

- **معايير المردودية** : يسمح تحليل الوظائف بقياس أداء الأفراد والجماعات .

- **الفائض في الأفراد** : يساعد على تحديد العمالة الزائدة وكذلك العجز (لفايدة ، 2006/2007 ، ص 94)

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

1-2- العلاقة مع عملية التوظيف :

أ- العلاقة مع الاستقطاب : يمكن النظر إلى نتائج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على أنها مداخلات رئيسية لعملية الاستقطاب فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها ستقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي ستغطي بها حاجياتها والعمل على استقطابها .

ب- العلاقة مع الاختيار والتعيين: مثله مثل الاستقطاب فإن نتائج التسيير التنبؤي تعتبر كذلك بمثابة مداخلات لنشاط الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعيينه والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب ليتم انتقاء أفضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم في المناصب المناسبة لهم . والجدول الآتي يوضح مراحل عملية التوظيف وفق نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات. (لفايدة، 2006/2007، ص 71)

الجدول رقم (07) يوضح مراحل عملية التوظيف وفق نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.

المراحل	تحديد المرحلة	الفاعلين	المراجع المعتمدة	الفرات الزمنية	النتائج
01	- تحديد احتياجات الموارد البشرية لـ 3 إلى 5 سنوات	مسؤول الموارد البشرية	- إستراتيجية وأهداف المؤسسة - تقديرات المغادرة بكل أنواعها	كل 3 إلى 5 سنوات	- وثيقة الاحتياجات من الموارد البشرية
02	- وضع مخطط توظيف من 3 إلى 5 سنوات - داخلي - خارجي	رئيس مصلحة المستخدمين	-ملفات المترشحين الداخليين -شروط التوظيف الخارجي	سنوي	- مخطط الاستحقاق أو النجاح - مخطط التوظيف
03	الموافقة على	المديرية العامة	مخطط الاستخلاف	عند كل احتياج	احتياج موافق عليه
		- المديرية العامة - مجلس الإدارة	-مخطط التوظيف	عند اجتماع مجلس الإدارة	مخطط توظيف موافق عليه
04	توظيف داخلي	مسؤول الموارد البشرية	- مخطط الاستحقاق	سنوي	وثيقة إعلان
	توظيف خارجي عن طريق مكاتب التوظيف	مسؤول الموارد البشرية	- مخطط الاستحقاق	عند كل توظيف	طلب يد عاملة لوكالات التشغيل

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

05	عملية اختيار المترشحين	-مسؤول الموارد البشرية -رئيس مصلحة المستخدمين -لجنة التوظيف -المصلحة المعنية	- متطلبات المنصب - بطاقة المنصب - مخطط التوظيف -قوانين التوظيف -الاختبارات	عند كل توظيف	- محضر لجنة التوظيف - نتائج الاختبارات
06	عملية التعيين	- مسؤول الموارد البشرية -رئيس مصلحة المستخدمين	-نتائج الاختبارات -قرار طبيب العمل	بعد عملية الاختيار	- ملف إداري - شهادة طبية - عقد عمل - محضر تنصيب - قرار تعيين
07	دمج وتقييم العمال الجدد	- مسؤول الموارد البشرية -رئيس مصلحة المستخدمين	- محضر التنصيب -عقد العمل	بعد كل توظيف	وثيقة متابعة وتقييم الموظفين الجدد
08	التثبيت في المنصب	مسؤول المصلحة المستقبلية	- وثيقة المتابعة والتقييم - بطاقة التقييم الخاصة بالفترة التجريبية	بعد الفترة التجريبية	-قرار تثبيت
09	تحديد النقائص في المؤهلات للعمال	-مسؤول الموارد البشرية -المسؤول المباشر	تقييم الكفاءات	سنوي	ملف تقييم الكفاءات
10	برنامج التكوين : -النظري -التطبيقي	- مسؤول الموارد البشرية - المسؤول المباشر	-تكوين جماعي - تكوين خاص	عملية دائمة ومستمرة	نقص في المؤهلات
11	الإنطلاق في التكوين	- مراكز التكوين - تكوين داخلي	تكوين نظري وتطبيقي	عملية دائمة ومستمرة	- مرشح مكون قابل لشغل المنصب

المصدر : وثيقة مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية ، مؤسسة باتيميتال هياكل الجنوب ، الأغوط، الجزائر، ترجمة الباحث

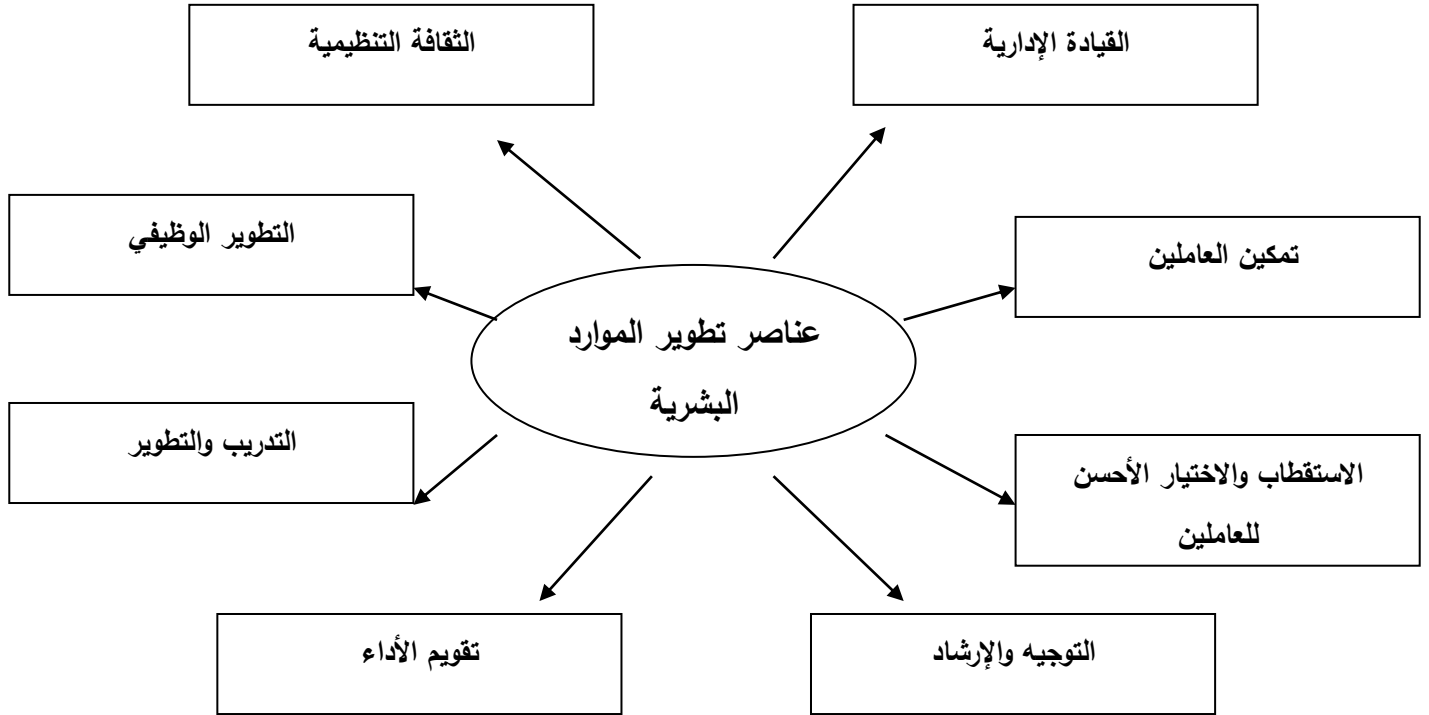
1-3- العلاقة مع عملية تطوير الموارد البشرية (التكوين والتدريب):

تساعد نتائج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في توضيح أعداد وتخصصات الأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل وبالتالي وضع مخطط للتكوين في حالة ظهور نقص في الأداء وعدم تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة من أجل تأهيل

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

وإعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا وبالتالي فإن نموذج التسيير التنبؤي يساعد في تحديد احتياجات التكوين. (لغايدة، 2007/2006، ص 71)

الشكل رقم (18) يوضح عناصر تطوير الموارد البشرية



المصدر : صايم مصطفى و بوقناديل محمد ، مقال بعنوان " مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي"،مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث،العدد الثاني، برلين، ألمانيا،أكتوبر 2018،ص22.

1 - 4 - العلاقة مع عملية تسيير المسار المهني للأفراد :

يقصد بعملية تسيير المسارات المهنية أن المؤسسة تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها وشغلهم للمناصب المختلفة طيلة مسارهم المهني أي منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم . وبالتالي فإن المسارات المهنية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج المهني للمناصب فيها بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به يتدرج منه العامل من المستوى الأدنى إلى مستوى أعلى فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي أو مهني من الأفراد وتخصصاتهم والزمن اللازم لتوفير هذه الاحتياجات سواء من الداخل أو خارج المؤسسة فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءا أساسيا من مداخلات نشاط تسيير الموارد البشرية. ذلك لأنها

تعطي الاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجرى العمل على توفيرها في الوقت المناسب بموجب خطط أو برامج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات الموضوعية .

(نفايدة، 2007/2006، ص 72)

2- الأساليب المختلفة للمحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات :

يفرض تحسين المزايا التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد رأسمالها الفكري وإتقان كيفية تحويله إلى أرباح وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية وتطويرها أكثر وللحفاظ عليها عن طريق نقلها كموروث فكري للأجيال المستقبلية وبالتالي تواجه المنظمات تحدي كبير وهو كيفية المحافظة على المهن الرئيسية – *les métiers de base* داخل المنظمة وكيفية تنميتها وتطويرها بما يتلائم مع المحيط الخارجي ، يستحيل على المؤسسة تحقيق ذلك إلا في ظل أدوات ومعايير توفر لها الدعامات الهيكلية والفكرية للقيام بذلك بصفة مستمرة ودائمة ولعل من الأدوات النوعية التي يقترحها نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمكن أن يكون لها إسهام بهذا الموضوع خاصة بعد تبني الكثير من الشركات العالمية الناجحة هذا النموذج ومحاولة استخدامها لآلياته قصد تنمية مواردها البشرية والحفاظ عليها .

2-1- تحقيق الإستخدامية :

إن تسيير الكفاءات وجد من أجل تنمية الإستخدمية (*l'employabilité*) لدى العمال وتطوير والمحافظة على كفاءاتهم وتوافق قابلية الشغل قدرة الفرد على المحافظة وتطوير عمله أو التواجد في عمل آخر وتظهر الإستخدمية لدى العمال من خلال المؤشرات التالية :

- **الحركية الوظيفية :** وهي تقلد الفرد لعدة مناصب خلال مساره المهني.
- **البرامج التطويرية:** كالتكوين والتدريب والتي تظهر رغبة المنظمة في الاستثمار في مواردها البشرية والاستفادة من كفاءاتهم.

تساعد الإستخدمية المنظمة في :

- تحديد سياساتها فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تخطيط مناهج لتثمين الموارد البشرية.
- تشخيص الفرد والمخاطر في سوق العمل الداخلي والخارجي.
- استيعاب مدى ضرورة بناء المسار المهني للعامل. (موساوي، 2016/2015 ، ص 201)

2-2- الحركية المهنية أو الوظيفية:

إن التسيير التقديري للوظائف يدعم حركية الموظفين قصد تجديد كفاءاتهم وتحسين إستخداميتهم كما يمكن اعتباره عامل مهم للمحافظة على رأس المال الفكري عن طريق التشارك ، ومن خلال التراكمات في المعرفة والمهارات التي يكتسبها العامل عند تغييره للمهنة وذلك حسب متطلبات واحتياجات المنظمة وتحاول المنظمات حاليا توفير امتيازات مختلفة تجعل الموظف يتقبل الحركية الوظيفية التي صارت ميكانيزم أساسي للتطور المهني للموظف ولسد الثغرات المتعلقة بالكفاءات في وظائف المؤسسة كما أنه يسمح بإتاحة فرص أكبر لممارسة أكثر من نشاط مما يزيد فرص الإستخدامية إضافة إلى الأثر النفسي على العامل والذي يساعده في كسر الروتين بالحركية الوظيفية و انتقال الموظف ما بين عدة وظائف متصلة أثناء فترات مختلفة ويمكن اعتبار هذه الحركية أسلوب من أساليب التدريب فبالنسبة للعامل تساعد على إشباع حاجات العامل المادية والمعنوية وتحقيق طموحاته في العمل كما أنها تساهم في صقل مهاراته وتطلق قدراته للإبداعية ، أما بالنسبة للمنظمة فهي تساعد على تسهيل عملية سد النقص النوعي في اليد العاملة ويهيئ للمنظمة التكيف مع التغيرات السريعة في الوظائف إذن تعتبر الحركية الوظيفية وسيلة للتجديد الذاتي للمنظمة .

أ- عوامل نجاح الحركية الوظيفية :

- التخطيط الصحيح للعملية .
- إشراك الموظفين وإبداء رأيهم حول الوظائف التي سيشغلونها مستقبلا.
- تثقيف العمال حول الموضوع.
- أن تتم العملية بشكل دوري ومستمر .
- أن تتم الحركية ما بين الوظائف المتشابهة .

ب- أهمية الحركية الوظيفية:

- تنمية كفاءات الموارد البشرية.
- إبعاد الملل والروتين عن العامل الذي يمارس نفس النشاط منذ سنوات.
- حاجة المؤسسة إلى التجديد والإبداع في أنشطتها وتطوير خدماتها .
- هو أسلوب ذكي للاستثمار خاصة بالنسبة للوظائف التي تضم كفاءات متشابهة.
- يكشف عن الفروق الفردية للعمال والتعرف على نقاط القوة والضعف.

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

- يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية من خلال التدريب على مهارات جديدة .

(موساوي، 2016/2015، ص،ص،215، 216)

2-3- التكوين :

إن الهدف من التكوين هو جعل العامل يتحكم في وظيفته ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة ، لكن هذا قد لا يتحقق في ظل غياب الاستشراف في المؤسسة وعلى مستوى التكوين بصفة خاصة فالتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والناجحة أساس عن الإستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المؤسسة من أجل ضمان بقاءها وإستمراريتها كالتنوع والاندماج وإعادة الهيكلة وكذلك التي تنجر عن إدخال التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال الكشف عنها مسبقا واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمواجهتها والمساهمة في صنعها .

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بما يحمله من تطلع وإستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة خاصة وأن ظهور الاحتياجات التكوينية بصورة إستعجالية قد يؤدي إلى خلق صعوبة في تحديد أسلوب التكوين ومكانه بالإضافة إلى الوقت المستغرق في التكوين والذي قد يؤدي إلى النظام الإنتاجي. (غياط ومهري، 2018 ، ص،ص، 50، 51)

أ- أهداف التكوين : إضافة إلى الهدف الرئيسي للتكوين وهو جعل العامل يتحكم في وظيفته ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة نجد أيضا :

- المساهمة في برامج النمو وفي سياسة توفير الموارد البشرية.
- ضمان التوافق بين قدرات العمال ومعارفهم.
- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة.
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة ومع التغيرات بالوظائف .
- دعم فاعلية المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات وبتقليص عدد الحوادث وعدد المغادرين للمؤسسة. (موساوي، 2016/2015، ص، 213)

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

ب- المراحل الأساسية للتكوين: يمكن أن نلخصها في ما يلي:

المرحلة الأولى : إحصاء وتحليل الحاجات من خلال :

- تحليل الحاجات وضبط الأولويات : تكوين أولي ، تكوين بطلب من المسؤولين وتكوين مطلوب من طرف العمال.

- تحديد الفئات المعنية : من هم المترشحون للتكوين ؟ كم عددهم ؟

- الكشف عن حاجات التكوين : ما هي طبيعة وحجم الحاجات ؟ ما مدى إدراك هذه الحاجات من قبل المترشحين ؟

المرحلة الثانية : تحديد أهداف التكوين ومحاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل يمكن لهذه الحاجات أن تُلبي بواسطة التكوين؟

- كيف يمكن للحاجات أن تترجم إلى أهداف ؟

- هل هذه الأهداف قابلة للقياس ؟ وما هي العلاقة التي تربط بين الأهداف ؟

المرحلة الثالثة : وضع مشروع خطة التكوين وبرنامج تطبيق هذه الخطة من خلال :

- وضع برنامج التكوين .

- محتوى البرنامج .

- الهيكل الذي يتعلق به البرنامج.

المرحلة الرابعة :

- إختيار وسائل التكوين والطرق البيداغوجية .

- تحديد تقنيات التكوين.

- إعداد الوسائل البيداغوجية من خلال تكييف بعض الوثائق وإنشاء وثائق جديدة إن تطلب الأمر .

المرحلة الخامسة : تحديد تكاليف التكوين (ميزانية التكوين).

المرحلة السادسة : تنفيذ البرنامج .

المرحلة السابعة : تقييم التكوين أثناء وبعد انتهائه من خلال:

- رد فعل المشاركين.

- التقييم بميدان العمل.

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

- وضع توصيات خاصة بمتابعة التكوين .

يعتبر التكوين أحد الميكانيزمات التقليدية لتنمية رأس المال البشري وتطوير كفاءاته وفق إحتياجات المؤسسة ويعتبر من أهم الآليات التي يعتمد عليها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لمساعدة الموظف في تنمية إستخداميته وتحقيق مشروعه المهني الفردي. (موساوي ، 2016/2015، ص ، 214)

2-4- نقل المعرفة ورسملتها :

أ- **نقل المعرفة** : عملية نقل المعرفة أو ما تسمى نشر المعرفة هي إحدى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة والأصل في إدارة المعرفة هو مشاركة المعارف المتجددة التي تساعد على مزيد من التميز والنجاح في أنشطتها لتحقيق المزيد من الأرباح وهذه الأرباح تنعكس في النهاية بشكل إيجابي على الأمن الوظيفي للعالمين وينظر إلى مفهوم نشر المعرفة من خلال ثلاث اتجاهات :

الاتجاه الأول: يتناول مفهوم نشر المعرفة على أنه عملية المشاركة بالمعرفة بين الناس .

الاتجاه الثاني: يعرفها من خلال أنها عملية تبادل للمعرفة بين المصدر **La Source** و المستلم أو المتلقي **Le Récepteur**

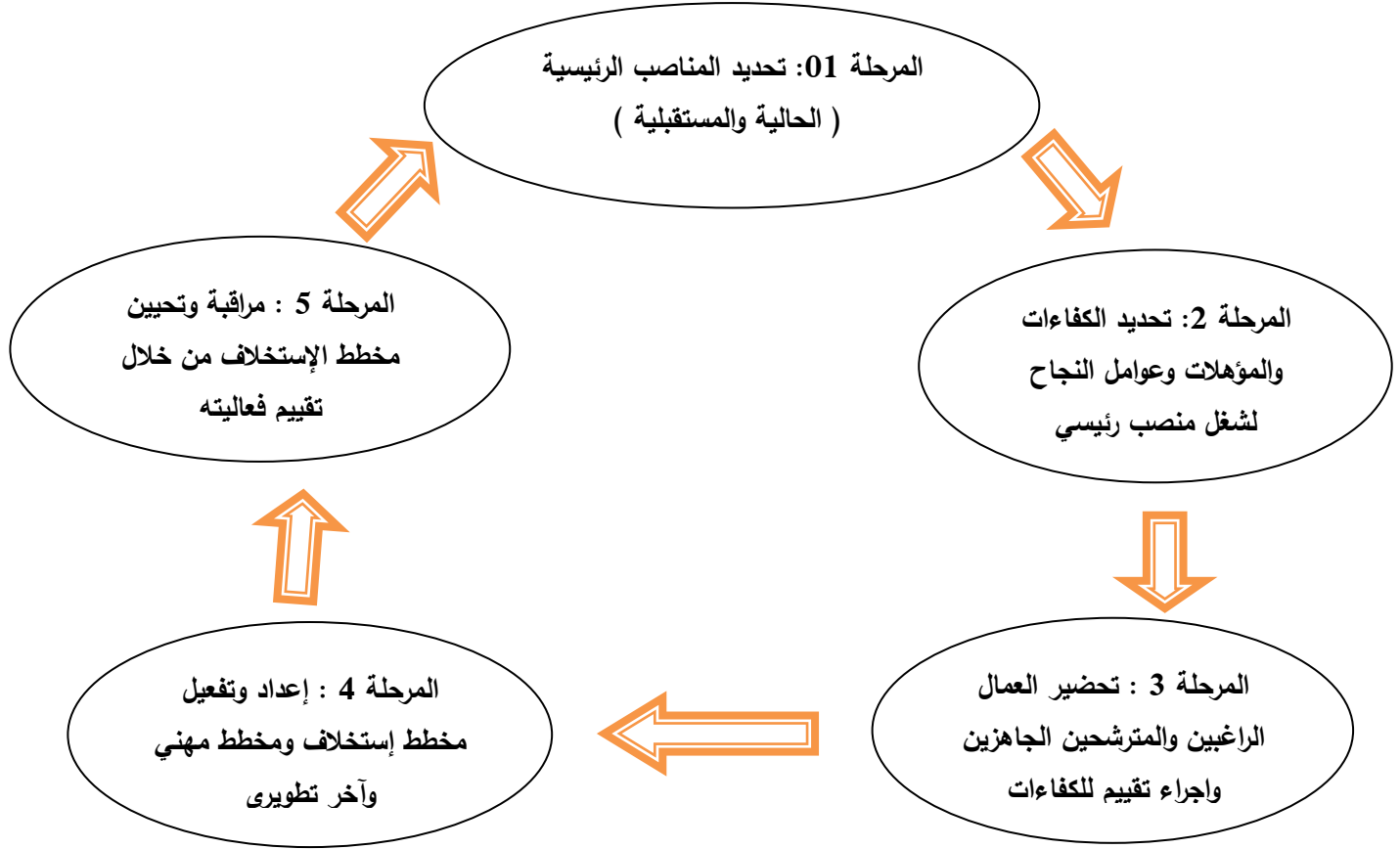
الاتجاه الثالث : يرى بأنها عملية تبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد وخلق معرفة جديدة بالاشتراك مع بعضهم البعض .

• **التشارك :** تعتمد المنظمات على التشارك كأساس لتقاسم المعرفة ويأخذ هذا التشارك وجهين :

الوجه الأول للتشارك : يكون بتعميم المعرفة بين الأفراد من خلال أنشطة مشتركة ومن خلال التواجد سوية داخل المنظمة ، العمل المشترك ضمن فرق عمل. بهذا التعايش يكتسب مع الوقت الموظفون الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد في المؤسسة مما يساعدهم على التقرب من الذات الأكبر للمؤسسة وعليه فإن التقرب المادي والتعايش والعمل داخل فرق يشكل نوع من الحماية لرأس المال الفكري للمنظمة .

الوجه الثاني للتشارك : يكون بنقل المعارف بين الأجيال أو ما يعرف بالإستخلاف كمرحلة أخيرة في المسار المهني للعامل للمحافظة على المعارف المكتسبة طيلة الحياة المهنية ونقلها للأجيال المستقبلية ، حيث يقوم العمال القريبين من سن التقاعد بنقل مهاراتهم وخبراتهم للأجيال الجديدة ما يعرف بعملية الإستخلاف والشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها عملية الإستخلاف . (موساوي ، 2016/2015، ص، 205 بتصرف)

الشكل رقم (19) يوضح المراحل الخمسة التي تمر بها عملية تخطيط الإستخلاف



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع .

ب - رسملة المعرفة :

تسمح رسملة المعارف بتحويل نتائج الخبرات السابقة إلى نتائج جديدة وهذه العملية تمكن من اقتصاد الوقت وتتكون عملية رسملة المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية .حيث تتمثل المرحلة الأولى في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد وتموضعها وكذا تحديد مميزاتها وتنظيمها .وبانتهاء مرحلة الاكتشاف فإنه من الضروري المحافظة على المعارف وتكييفها وتشكيلها وحفظها في سجلات وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة بالوصول إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتولييفها بهدف خلق معارف جديدة وأخيرا فإنه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة .

مجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي ولكل مرحلة يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان التقنيات اليدوية والتقليدية وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المعارف ممثلة في الفكر

الفصل الخامس : علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسات

الإنساني ، وبالتالي فإن ما يتم تسييره مباشرة ليس المعارف ولكن حامل هذه المعارف أي الأفراد ، وهنا نجد أنفسنا بصدد إشكالية تسيير الكفاءات في محاولة لمعرفة إمكانية تجنيد معارف الأفراد في وضعيات خاصة ، أي اكتشاف وبناء وتطوير وتنمين أكثر لكفاءات الأفراد ، الأمر الذي يسمح ببناء ما يسمى بذاكرة المنظمة .
(موساوي، 2016/2015، ص 208)

خلاصة الفصل :

سلطنا الضوء في هذا الفصل على علاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية بدءا بعملية تحليل وتوصيف الوظائف باعتبارها الخطوة الأولى التي تسبق عملية التوظيف التي تأتي كخطوة ثانية . تطرقنا كذلك إلى علاقة التسيير التنبؤي بالتكوين كأداة لتطوير الموارد البشرية وإلى علاقته بعملية تسيير المسار المهني للأفراد.

في الجزء الثاني من هذا الفصل عرضنا الأساليب المختلفة للمحافظة على المهن الرئيسية وعلى رأس المال الفكري في المؤسسات وذلك من خلال تحقيق الإستخدامية التي تسمح للعامل بالتموضع بطريقة متميزة في المؤسسة من خلال التحديث الدائم لكفاءاته بإستخدام الحركية الوظيفية و التكوين ، تطرقنا أيضا إلى نقل المعرفة ورسملتها للحفاظ عليها داخل المؤسسة ، كما تجدر الإشارة إلى أن فرص نجاح هذه الأساليب تتضاعف بالاعتماد على الأدوات النوعية التي يقدمها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

تقریر

خاتمة

تمهيد :

بعد إستعراض المداخل النظرية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سنحاول فيما يلي معرفة واقع هذا النموذج في المؤسسة محل الدراسة ودوره في التحكم في التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات وكذا تسليط الضوء على واقع الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال استخدام أدوات وتقنيات محددة لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى نتائج نقوم بمقارنتها بفرضيات الدراسة وفي الأخير سنحاول تقديم حلول ومقترحات لتغيير هذا الواقع أو تحسينه إذا إقتضى الأمر.

1- المجال المكاني للدراسة :

1-1- تقديم عام للمؤسسة :

شركة باتيميتال هياكل الجنوب كباقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرت بعدة تغيرات وتحولات وهذا عبر مراحل تاريخية وهي إحدى أهم الشركات المتواجدة بولاية الأغواط المتخصصة في البناء باستخدام الهياكل الحديدية (**Charpente Métallique**) ومن خلال هذا البحث سنقوم بالتعريف بالمؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي والمهام المرتبطة بكل جزء في هذا الهيكل التنظيمي .

أخذت شركة **BATIMETAL** باتيميتال هياكل الجنوب عدة تسميات منذ بداية نشاطها وذلك بتغيير طابعها القانوني والمهام والوظائف الموكلة بها وفيما يلي سنتطرق لكل مرحلة من تاريخ المؤسسة :

الشركة الوطنية للحديد **SNMETAL** هي الشركة الأم وتأسست سنة 1968 من أجل الصناعات والبناءات الحديدية أنشأت عدة وحدات في التراب الوطني من بينها وحدة الاغواط سنة 1978 والتي كانت تسمى آنذاك شركة المباني الصناعية وحدة الاغواط .إلى جانب وحدات حسين داي ،عنابة ، عين الدفلى و وهران .

وفي 30 ديسمبر 1997 أعيد هيكلة الشركة الوطنية للحديد حيث قُسمت إلى سبع مجموعات صناعية في شكل شركات مساهمة **SPA** ، وأصبحت وحدة الاغواط تابعة لشركة المباني الصناعية والنحاس **BATICIC** والتي تتوفر على آلات ومعدات في مجال تصنيع وتركيب النحاس والحديد إضافة لإمكانيات بشرية هامة ذات خبرة عالية .

وابتداء من 20 ماي 2012 أصبحت وحدة الاغواط مستقلة وتحولت إلى مؤسسة وأعيد تسميتها إلى شركة ذات أسهم باتيميتال هياكل الجنوب برأسمال يقدر بـ 458 800 000.00 دج تابعة لمجمع باتيميتال **GROUPE BATIMETAL** المتواجد في المنطقة الصناعية بواد سمار -الجزائر .

وفي 30 جوان 2016 تم دمج مؤسسة الأغواط إضافة إلى عدة مؤسسات في الشركة الأم EPE BATIMETAL SPA والتي يقدر رأسمالها بـ 10 000 000 000.00 وتضم 10 وحدات من بينها وحدة الأغواط تنتمي الشركة الأم إلى مجمع ايميتال I METAL.

- التسمية : وحدة باتيميتال هياكل الجنوب الأغواط

- NOMINATION : UNITE BATIMETAL CHARPENTE SUD LAGHOUAT .

- الموقع الجغرافي : المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط ،يحدها شمالا الشركة الخاصة MOTA ، جنوبا شركة قطنيات الجنوب COTOSUD ، ويحدها شرقا الطريق الوطني رقم 01 وغربا شركة الأنابيب البلاستيكية ، تقدر مساحتها بـ 78 628 م² منها 21 790 م² مغطاة تتضمن ورشة الإنتاج والإدارة إضافة إلى مخازن المواد الأولية و 56 838 م² مكشوفة تستخدم كمخازن للمواد الجاهزة .

1-2- نشاط وأهداف المؤسسة :

الوحدة مجهزة بمجموعة من التجهيزات والآلات التي تتضمن أنواعا مختلفة من الإنتاج الحديدي ،تنتج الوحدة بنايات جاهزة التركيب حسب الطلب تستعمل في شكل مستودعات ،مخازن ، مكاتب إدارية ،مسكن جاهزة ، إن وحدة الأغواط باعتبار الأنواع التي تنتجها والتي لها مفعول ايجابي في تلبية السوق الوطني بمختلف العتاد حيث تنتج كذلك :

- الهياكل الحديدية الخاصة بالبناء والبناءات المعدنية والصناعية والتجارية .

- الهياكل الحديدية المتعلقة بالتهيئة الريفية والفلاحة والغابات والبيئة .

- الهياكل الحديدية المتعلقة بنقل الطاقة والمواصلات السلكية .

- الخزانات الاسطوانية ومخازن الجنوب وخزانات من انواع مختلفة .

وتتمثل أهداف الشركة في :

- الهدف الرئيسي: وهو الاستمرارية في مزاولة النشاط وتحقيق اكبر قدر من الأرباح وفي اقل وقت،التجديد،الإبداع ،زيادة حصة الشركة في السوق .

- الأهداف الوظيفية : رفع قدرات الإنتاج وانجاز السلع والخدمات ،إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة لتخفيض التكاليف وآجال الانجاز .

- الأهداف البشرية : خلق فرص العمل لامتصاص البطالة ،تحسين الطاقات البشرية من خلال تطويرها وتنميتها .

- الأهداف التسويقية : البحث عن أسواق جديدة ،تطوير المنتجات وجعلها تتماشى مع رغبات الزبائن ،عقد اتفاقيات مع مؤسسات محلية أخرى وذلك من اجل تحقيق تكامل السوق الوطنية بإحلال المنتجات تدريجيا محل المنتجات المستوردة .

- المصدر: دائرة الموارد البشرية ، مؤسسة باتيمتال هياكل الجنوب ، 2019 ، الأغواط ، الجزائر .

2- المجال البشري للدراسة :

2-1- مجتمع الدراسة وخصائصه : تشغل مؤسسة باتيمتال هياكل الجنوب 114 عامل موزعين كالآتي :

الجدول رقم (08) يوضح توزيع العمال حسب الفئة السوسيو مهنية ونوع العقد (دائم أو مؤقت)

نوع العقد	عامل دائم	النسبة المئوية	عامل مؤقت	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
إطارات	15	%13.16	04	%3.51	19	%16.67
أعوان تحكم	14	%12.28	02	%1.75	16	%14.03
أعوان تنفيذ	60	%52.63	19	%16.67	79	%69.30
المجموع	89	%78.07	25	%21.93	114	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن مجتمع البحث متكون 89 عامل مثبت من أصل 114 عامل أي بنسبة تفوق 78% وهذا ما يعكس سياسة المؤسسة في الحفاظ على ثبات مواردها البشرية مع العلم ان 20 عامل مؤقت من أصل 25 تم توظيفهم في الثلاثي الأخير من سنة 2018 وبداية السنة الحالية 2019 مع إمكانية تثبيتهم مستقبلا حسب مسؤول الموارد البشرية. نلاحظ كذلك ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ 69.30 % وهذا ما يفسره كون المؤسسة اقتصادية إنتاجية .

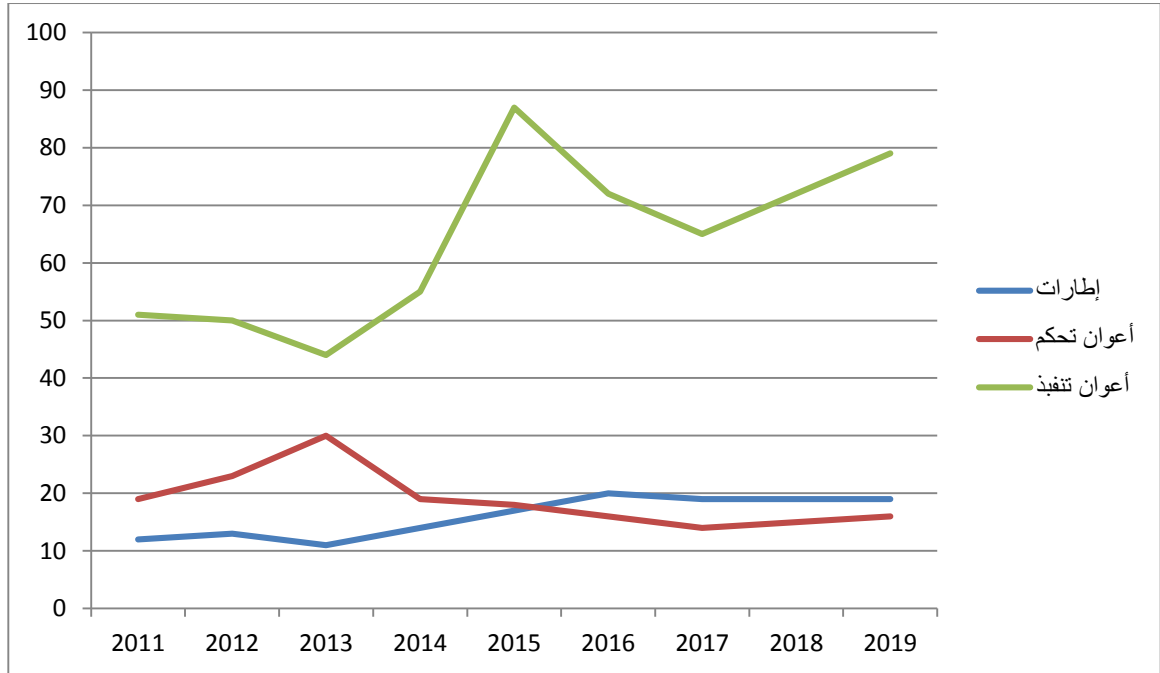
الجدول رقم (09) يوضح تطور العمالة في المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
إطارات	12	13	11	14	17	20	19	19	19
أعوان تحكم	19	23	30	19	18	16	14	15	16
أعوان تنفيذ	51	50	44	55	87	72	65	72	79
المجموع	82	86	85	88	122	108	98	106	114

من خلال الجدول نلاحظ عدد العمال كان متقارب إلى حد ما إلى غاية سنة 2015 حيث سجلت زيادة بـ 34 عامل مقارنة بسنة 2014 معظمهم من فئة أعوان التنفيذ وذلك من أجل تدعيم ورشة الإنتاج ولانجاز مشروع وطني ضخم شاركت فيه جميع وحدات مؤسسة باتيميتال نلاحظ تراجع عدد العمال في سنة 2016 إلى 108 عامل كان سببه قانون التقاعد المسبق الذي وضعته الحكومة الذي امتد حتى سنة 2017 حيث سجلت 98 عامل ليرتفع مجددا سنة 2018 و 2019 .

الشكل رقم (20) يمثل منحنى بياني لتطور العمالة في المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية في الفترة

الممتدة ما بين 2011 و 2019.



الجدول رقم (10) يوضح توزيع العمال حسب المجموعة المهنية والجنس .

النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	أنثى	النسبة المئوية	ذكر	الجنس المجموعة المهنية
%22.81	26	%5.26	6	%17.54	20	الإدارة
%21.93	25	%0.88	1	%21.06	24	الدعم التقني
%55.26	63	%0.00	0	%55.26	63	الإنتاج
%100	114	%6.14	7	%93.86	107	المجموع

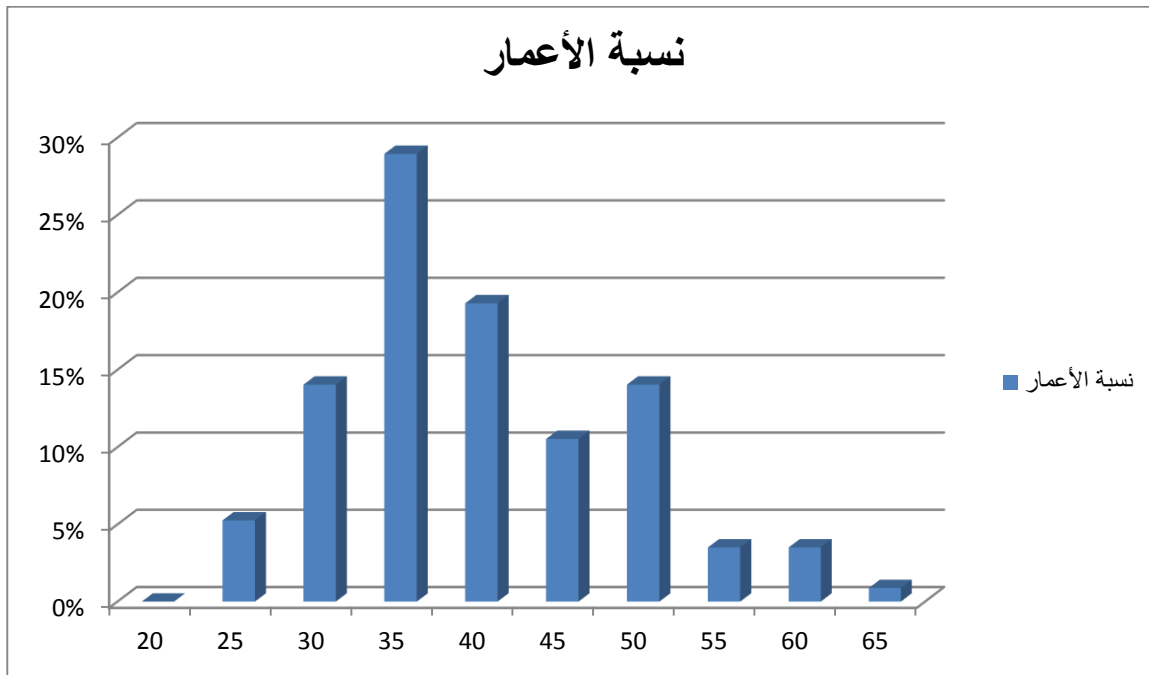
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث تساوي 6.14% وهي نسبة ضئيلة وتتركز هذه النسبة في عمال الإدارة وهذا لطبيعة النشاط الذي لا يلائم العنصر النسوي إضافة إلى عوامل أخرى كالعزلة وبعد المنطقة الصناعية عن المدينة وكذلك توقيت العمل المستمر من 7.00 صباحا إلى 15.00 زوالا. تضم مجموعة الإداريين كل من عمال الإدارة والحراس وأعوان الأمن والسائقين أما فئة التقنيين فتضم كل من عمال مكتب الدراسات وعمال آخرين يشكلون حلقة وصل بين الإدارة وورشة الإنتاج أما عمال الإنتاج فهم عمال الورشة بفروعها المختلفة.

الجدول رقم (11) يوضح توزيع العمال حسب السن

الفئات السنية	التكرار (عدد العمال)	النسبة المئوية
أقل من 21 سنة	0	0.00%
من 21 إلى 25 سنة	6	5.26%
من 26 إلى 30 سنة	16	14.04%
من 31 إلى 35 سنة	33	28.95%
من 36 إلى 40 سنة	22	19.30%
من 41 إلى 45 سنة	12	10.53%
من 46 إلى 50 سنة	16	14.04%
من 51 إلى 55 سنة	4	3.51%
من 56 إلى 60 سنة	4	3.51%
أكثر من 60 سنة	1	0.88%
المجموع	114	100%

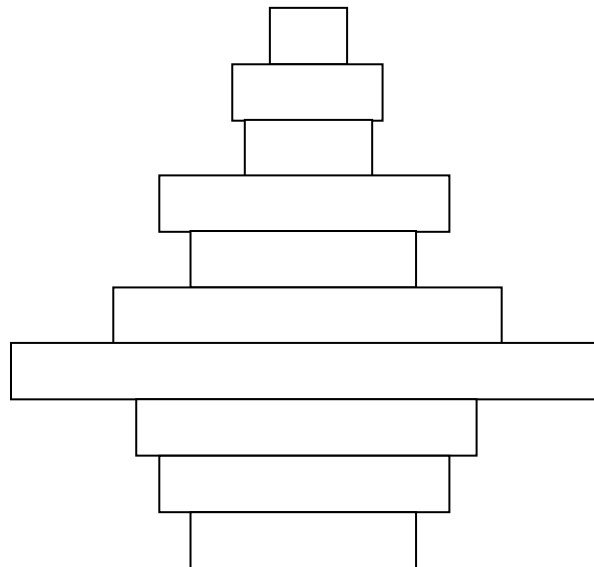
إن معدل الأعمال في مؤسسة BATIMETAL هو 37 سنة وهو معدل الفئة العمرية المتوسطة . من خلال الجدول يمكن وضع الشكل التالي :

الشكل رقم (21) يوضح أعمدة بيانية لنسبة الأعمار في مؤسسة باتيميتال .



من خلال هذا الشكل يمكن أن نتصور هرم الأعمار الخاص بالمؤسسة .

الشكل رقم (22) يوضح هرم الأعمار لمؤسسة باتيميتال



هرم الأعمار الزربوط (La Toupie)

من مميزات هرم الأعمار الزربوط (La Toupie):

- 1- وجود نسبة كبيرة من الأفراد الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة .
 - 2- وجود نسبة ضئيلة من الشباب .
 - 3- وجود نسبة ضئيلة من الشيوخ .
 - 4- وجود ثقافة متجانسة وسائدة في المنظمة وهي ثقافة ناضجة إلى حد ما وتتميز بالثبات .
 - 5- تتميز بانخفاض الكتلة الأجرية نتيجة انخفاض نسبة العمال القدماء .
- من سلبياتها هو أن فكرة تحقيق مسار مهني ضئيلة بالنسبة لعدد كبير من الموظفين خاصة الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسط لان عدد المحالين إلى التقاعد قليل وعدد الذين ينتظرون ترقية كبير جدا لذلك فان الفرصة ضعيفة لترقيتهم ،وهذا ما ينتج عنه تدمير وفقدان لكل الدوافع التي تحفز العامل على العمل .

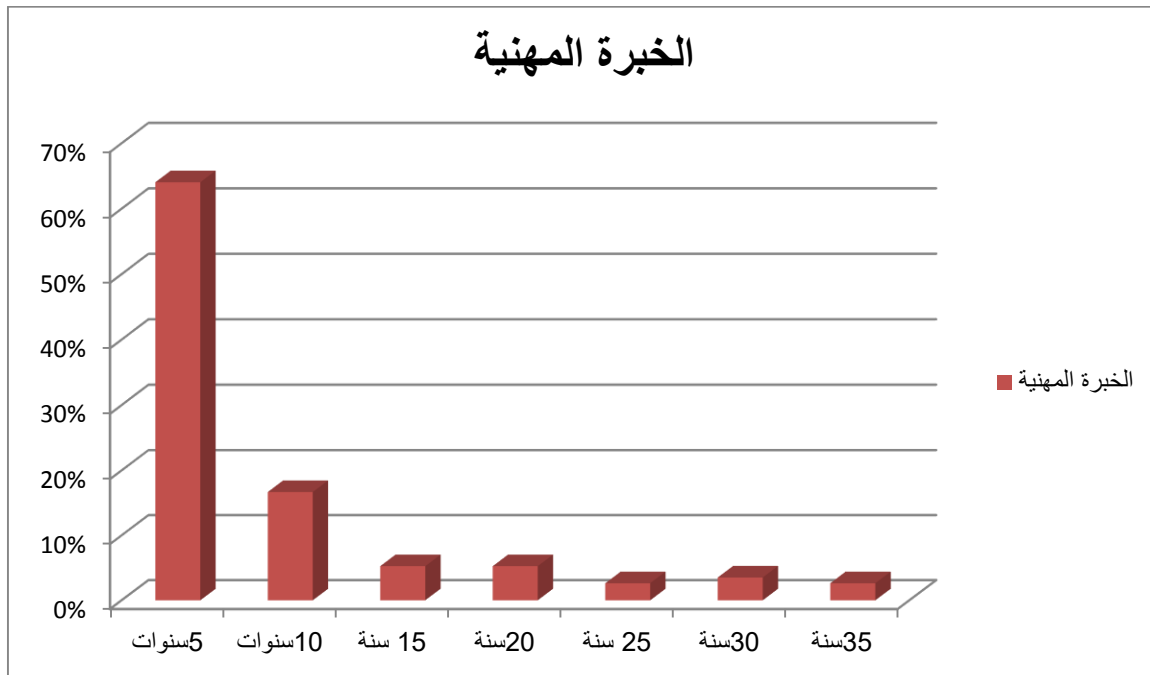
الجدول رقم (12) يوضح توزيع العمال حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار (عدد العمال)	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	73	64.04%
من 6 إلى 10 سنوات	19	16.67%
من 11 إلى 15 سنة	6	5.26%
من 16 إلى 20 سنة	6	5.26%
من 21 إلى 25 سنة	3	2.63%
من 26 إلى 30 سنة	4	3.51%
أكثر من 30 سنة	3	2.63%
المجموع	114	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64.04% من العمال لديهم خبرة ضئيلة أقل من 5 سنوات حيث أن معظمهم وُظف سنوات 2015-2016-2017 وهذا راجع للتقاعد المسبق الذي فرضته الدولة في تلك السنوات ما أدى إلى مغادرة أصحاب الخبرة وترك فراغا في المؤسسات غير متوقع وهو ما أثر على المؤسسة وعلى عملية نقل المهارات بين الأجيال .

من خلال جدول الخبرة المهنية يمكن استخراج هرم الأقدمية الذي يعطى دلالات كثيرة في ميدان الموارد البشرية وهو يتماشى بالتوازي مع هرم الأعمار .

الشكل رقم (23) يمثل هرم الأقدمية أو الخبرة المهنية



قراءة هذا الهرم تظهر الفترات الكبرى للتوظيفات حيث بلغت 64.04% في الخماسي الأخير وأكثر من 80% في العقد الأخير أما باقي الفترات فقد كانت عملية التوظيف منتظمة . وما يفسر عملية التوظيف الكبيرة التي قامت بها المؤسسة في الخماسي الأخير هو إلغاء قانون التقاعد النسبي من قبل الدولة في سنة 2016 ما أدى إلى إحالة عدد كبير من العمال ذوي الخبرة إلى التقاعد النسبي .

الجدول رقم (13) يوضح توزيع العمال حسب المؤهل العلمي أو الشهادة

المؤهل العلمي (الشهادة)	التكرار (عدد العمال)	النسبة المئوية
مهندس دولة	03	2.63%
شهادة ماستر	05	4.39%
شهادة ليسانس	07	6.14%
تقني سامي	11	9.65%
تقني	33	28.95%
شهادة تأهيل	48	42.11%
بدون شهادة	07	6.14%
المجموع	114	100%

من خلال الإحصائيات التي في الجدول يتبين لنا أن نسبة التقنيين والعاملين لشهادة التأهيل (CAP) المتخرجين من مراكز التكوين هي المرتفعة وذلك لطبيعة النشاط الذي يحتاج إلى يد عاملة مؤهلة كالحداين وعمال الصيانة ومسيري الآلات المختلفة.

2-2- عينة الدراسة وخصائصها :

- تفرغ بيانات المحور الأول المتعلق بخصائص العينة :

قمنا باستخدام العينة الغرضية المقصودة في دراستنا حيث شملت الأشخاص أصحاب الوظائف المفتاحية (Les Portes Clés) في المؤسسة حيث بلغ حجمها 47 مفردة أي ما يعادل 41% من حجم المجتمع الكلي للدراسة وهو 114 عامل . وهي موزعة كالآتي :

الجدول رقم (14) يبين جنس مفردات عينة الدراسة حسب المجموعة المهنية .

الجنس	ذكر	النسبة المئوية	أنثى	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
الإدارة	08	%17.02	03	%6.38	11	%23.40
الدعم التقني	12	%25.53	01	%2.13	13	%27.66
الإنتاج	23	%48.94	00	%0.00	23	%48.94
المجموع	43	%91.49	04	%8.51	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تجاوزت 90% من عينة الدراسة وتراجع دور المرأة في المؤسسة راجع لطبيعة النشاط الشاق حيث اكتفت بالعمل الإداري إضافة إلى عوامل أخرى كالعزلة وبعد المنطقة الصناعية عن المحيط الحضري والعمراني وتوقيت العمل المستمر من 7.00 صباحا إلى 15.00 زوالا وهو ما يقف عائقا خاصة بالنسبة للنساء المتزوجات

الجدول رقم (15) يوضح توزيع عمال عينة الدراسة حسب السن .

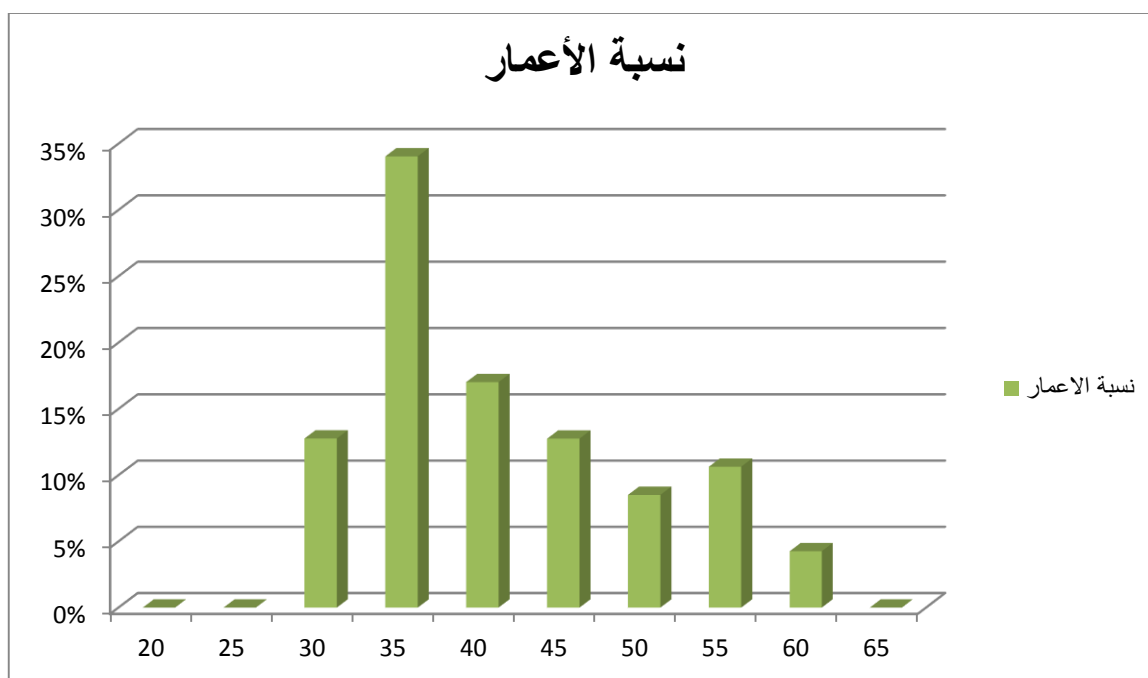
الفئات السنية	التكرار (عدد العمال)	النسبة المئوية
أقل من 21 سنة	0	%0.00
من 21 إلى 25 سنة	0	%0.00
من 26 إلى 30 سنة	6	%12.77
من 31 إلى 35 سنة	16	%34.04
من 36 إلى 40 سنة	8	%17.02

من 41 إلى 45 سنة	6	12.76%
من 46 إلى 50 سنة	4	8.51%
من 51 إلى 55 سنة	5	10.64%
من 56 إلى 60 سنة	2	4.26%
أكثر من 60 سنة	0	0.00%
المجموع	47	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية ما بين 31 و 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة وهي الفئة العمرية المتوسطة . التي تتميز حسب رأي السوسيولوجيين بالثبات على المستوى الذهني وفي المردودية عكس فئة الشباب التي تتميز بعدم الاستقرار والتذبذب . لذلك يمكن اعتبارها نقطة ايجابية تحسب للمؤسسة . والشكل التالي يمثل هرم الأعمار بالنسبة لعينة الدراسة .

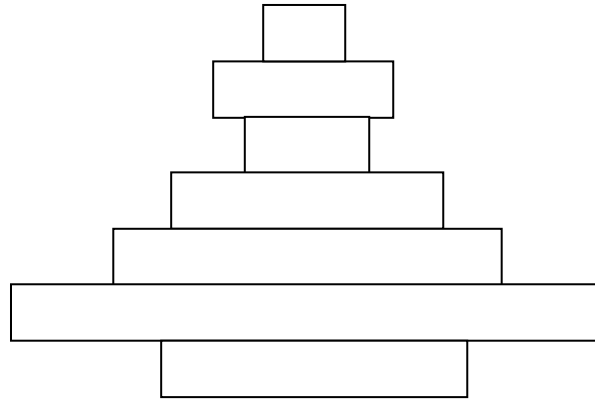
نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن غالبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 35 سنة حيث جاءت هذه الفئة في المرتبة الأولى بنسبة 34.04 % من عينة الدراسة ، تليها الفئة العمرية (36-40) بنسبة 17.02 % وهذا ما يشير إلى أن الفئة العمرية المتوسطة هي التي تصدر هرم الأعمار في المؤسسة.

الشكل رقم (24) يمثل أعمدة بيانية لنسبة الأعمار لعينة الدراسة



ومن خلال الشكل رقم (24) يتبين أن هرم الأعمار هو هرم الزربوط (la toupie) الذي سبق وأن ذكرنا مميزاته وسلبياته وبالتالي فإن عينة الدراسة ممثلة لمجتمع البحث فيما يخص الفئات العمرية.

الشكل رقم (25) يمثل هرم الأعمار بالنسبة لعينة الدراسة



La Toupie

الجدول رقم (16) يوضح توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمستوى الدراسي أو المؤهل العلمي حسب الفئات السوسيو مهنية .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة السوسيو مهنية المستوى الدراسي
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%4.26	2	%2.13	1	%2.13	1	%0.00	0	إبتدائي
%27.66	13	%21.28	10	%6.38	3	%0.00	0	متوسط
%36.17	17	%17.02	8	%10.64	5	%8.51	04	ثانوي
%31.91	15	%0.00	0	%6.38	3	%25.53	12	جامعي
%100	47	%40.43	19	%25.53	12	%34.04	16	المجموع

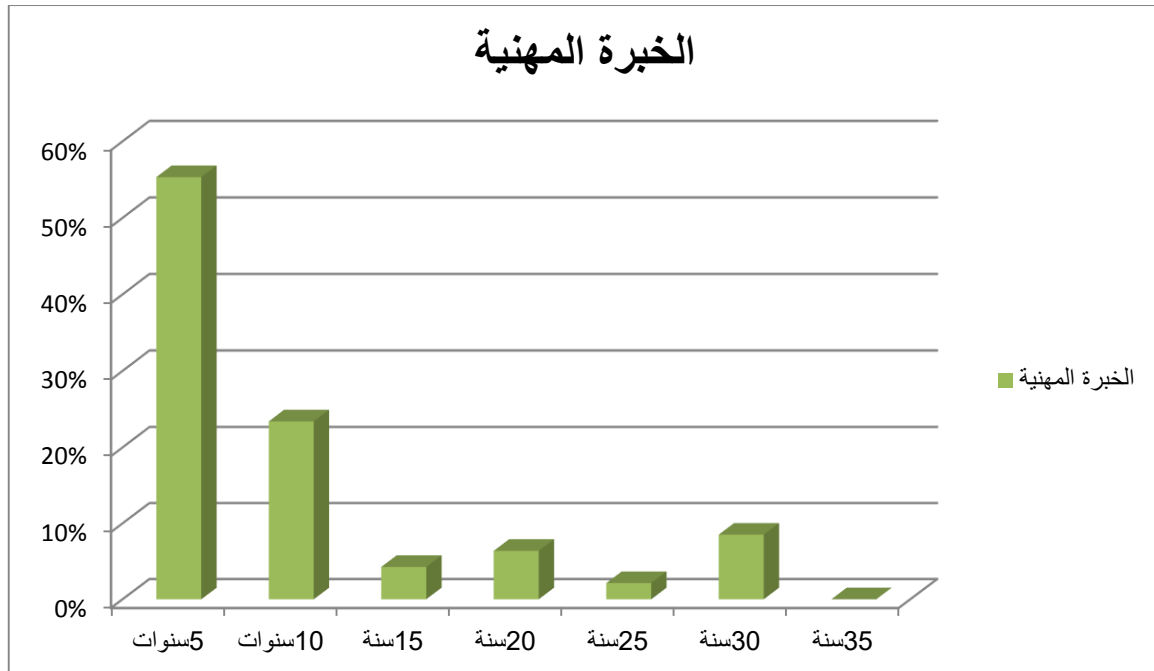
من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية الإطارات عينة الدراسة من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 25.53 % وهذا يدل على أن إطارات المؤسسة تمتلك المؤهلات المعرفية التي تساعد المؤسسة في وضع سياسات واستراتيجيات دقيقة وواضحة ونلاحظ كذلك أن غالبية أعوان التحكم يملكون مستوى ثانوي وهم التقنيون السامون والتقنيون بنسبة 10.46 %، كما نلاحظ أن غالبية أعوان التنفيذ يملكون مستوى متوسط 21.28 % وهم في الغالب فئة الملحنيين ، يليه المستوى الثانوي بنسبة 17.02 % وهم في الغالب مسيري الآلات ومجمعي الهياكل بحكم أنهم يحتاجون إلى مهارات معرفية وفنية أعلى.

الجدول رقم (17) يوضح توزيع الخبرة المهنية لعينة الدراسة .

الخبرة المهنية	التكرار (عدد العمال)	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	26	55.32%
من 6 إلى 10 سنوات	11	23.40%
من 11 إلى 15 سنة	2	4.26%
من 16 إلى 20 سنة	3	6.38%
من 21 إلى 25 سنة	1	2.13%
من 26 إلى 30 سنة	4	8.51%
أكثر من 30 سنة	0	0.00%
المجموع	47	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55.32 % من العينة المستجوبة تملك خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ثم يأتي أصحاب الخبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 23.40 % وهذا مؤشر على أن نسبة 78% من عينة الدراسة تم توظيفها في العقد الأخير وهم في الغالب أعوان تنفيذ فيما يحتاج أعوان التحكم والإطارات إلى خبرة أكثر .ومن خلال هذا الجدول يمكن أن نقترح هرم الأقدمية بنسبة لعينة الدراسة.

الشكل رقم (26) يمثل هرم الأقدمية لعينة الدراسة .



3- المجال الزمني للدراسة :

تم الشروع في الدراسة الميدانية في بداية شهر جانفي حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للمؤسسة . وفي بداية شهر مارس قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة والمقابلة .

في بداية شهر أفريل قام الأستاذ المشرف بمراجعة أسئلة الاستمارة ودليل المقابلة . وفي النصف الثاني من شهر أفريل قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة وكان عدد الاستمارات الموزعة 60 استمارة على 60 عامل من أصل 114 عامل تم استرجاع 52 استمارة في نفس الشهر منها 47 استمارة قابلة للمعالجة ما نسبته 41.23% من مجتمع البحث.

أما فيما يخص المقابلة فتم إجرائها يوم الاثنين 13 ماي 2019 حيث كانت أول مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة إبتداء من الساعة التاسعة 9.00 صباحا لمدة 45 دقيقة . تم التطرق فيها لمحاور دليل المقابلة. وفي نفس اليوم على الساعة العاشرة والنصف 10.30 تمت المقابلة الثانية مع مسؤول الإنتاج ودامت 60 دقيقة . وفي النصف الثاني من شهر ماي تم الشروع في عملية تفريغ البيانات وتحليلها إلى غاية أواخر الشهر .

4- الدراسة التطبيقية :

4-1- أدوات جمع البيانات :

إعتمدنا في الدراسة التطبيقية على استمارة استبيان وعلى المقابلة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقديم النظام أو النموذج المقترح لتسيير الموارد البشرية لدى مجتمع البحث .

أ- الاستمارة : إحتوت الاستمارة على 55 سؤالا مغلق ومفتوح ووزعت على 6 محاور كالتالي :

- المحور الأول: تضمن أسئلة حول خصائص العينة، عددها 05 أسئلة.

- المحور الثاني: تضمن أسئلة حول نظام التوظيف، عددها 06 أسئلة.

- المحور الثالث: متعلق بنظام التطوير ويشمل التكوين والتدريب، عددها 08 أسئلة.

- المحور الرابع : تضمن أسئلة حول الترقيات والتحفيزات وحول إدارة مسار المهني ، عددها 19 سؤال.

- المحور الخامس: يخص عملية التدوير الوظيفي أو النقل بين الوظائف، عددها 07 أسئلة.

- المحور السادس: تضمن أسئلة حول الاستخلاف ونقل المعارف والمهارات والخبرات بين الأجيال، عددها 10 أسئلة.

نشير أيضا إلى أن الاستمارة وُجّهت إلى العمال أصحاب المهن الرئيسية في المؤسسة والدائمين.

ب- **المقابلية**: أجريت المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية و رئيس دائرة الإنتاج حيث تم طرح 40 سؤالاً موزع على أربع محاور كالآتي :

- **المحور الأول**: تضمن 12 سؤالاً فيما يخص إعداد وتفعيل نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المؤسسة .

- **المحور الثاني**: تضمن 10 أسئلة حول عملية تحليل الوظائف وكيف تتم وعن الجهة التي تقوم بها .

- **المحور الثالث**: تضمن 6 أسئلة حول عملية تصنيف الوظائف حسب الأهمية والمناصب التي تتطلب مخطط استخلاف.

- **المحور الرابع**: تضمن 12 سؤالاً عن كيفية اختيار المترشحين للخلافة وعن عملية التقسيم والتأهيل.

4-2- تفريغ وتحليل بيانات الدراسة :

4-2-1- تفريغ وتحليل بيانات الاستمارة :

أ- تفريغ بيانات المحور الثاني المتعلقة بنظام التوظيف

الجدول رقم (18) يبين كيفية حصول العامل على منصب عمله حسب المجموعة المهنية.

المجموع		الإنتاج		الدعم التقني		الإدارة		المجموعة المهنية سؤال رقم: 06
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
59.55%	28	31.90%	15	10.63%	5	17.02%	8	عن طريق مكتب توظيف
27.67%	13	12.77%	6	12.77%	6	2.13%	1	بعد إجراء مسابقة
8.52%	4	4.26%	2	2.13%	1	2.13%	1	عن طريق توصية
4.26%	2	0.00%	0	2.13%	1	2.13%	1	طرق أخرى
100%	47	48.93%	23	27.66%	13	23.41%	11	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموظفين عن طريق مكاتب التوظيف بلغت 59.57 % تليها نسبة الموظفين عن طريق إجراء المسابقة بـ 27.66% حسب مسؤول الموارد البشرية ويتم اللجوء إلى هاته الطريقة في حال لم تتوفر الكفاءات اللازمة من خلال مكاتب التوظيف في هاته الحالة تقوم مصلحة

التوظيف بدراسة السير الذاتية واستدعاء أصحابها وإجراء مسابقة تتضمن مقابلة المترشح وامتحان نفسوتقني وامتحان تطبيقي .

فيما يخص الموظفين عن طريق توصية والذين بلغت نسبتهم 8.51% فحسب رأي مسؤول الموارد البشرية تلجأ الإدارة إلى التوصية في حالة ندرة الكفاءة المهنية المطلوبة حيث تقوم الإدارة بإعلام العمال للمساعدة في البحث عن الكفاءة والمهارة المطلوبة .

بالنسبة للنسبة المتبقية وهي 4.26% والموظفين بطرق أخرى كان رأي مسؤول الموارد البشرية أنها فئة الموظفين بعد الإدماج أو عقود ما قبل التشغيل وفي بعض الأحيان المترشحين يتم توظيفهم بعد انتهاء عقود الإدماج أو انتهاء تربصهم داخل المؤسسة .

ممارسة هذه السياسة بادرة خير في عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ، التي من شأنها أن تساهم في رفع التحدي في تقديم مستوى متميز من الخدمة للزبون.

الجدول رقم (19) يبين ما إذا عين العامل مرافق أو معلم أو موجه في بداية مساره المهني .

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 07	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19.15%	9	21.28%	10	31.91%	15	72.34%	34	72.34%
لا	14.89%	7	4.26%	2	8.51%	4	27.66%	13	27.66%
المجموع	34.04%	16	25.54%	12	40.42%	19	100%	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين عيّن لهم مرافق في بداية المسار المهني بلغ 72.34% وهذا ما يبين سياسة المؤسسة للحفاظ على الخبرات والمهارات وعملية نقلها بين الأجيال من أجل ضمان البقاء والاستمرارية نلاحظ كذلك أن نسبة 27.66% لم يعين لهم مرافق غالبيتهم من الإطارات وأصحاب المناصب المستحدثة وأصحاب الخبرة حيث تقوم المؤسسة باستقدامهم الاستفادة من خبراتهم ومهارتهم.

الللجوء إلى تعيين مرافق للعمال الجدد خاصة الفنيين منهم مؤشر آخر يوحي بالالتزام وحرص المؤسسة على نقل معارفها الخاصة بها بالشكل الصحيح والسليم من خلال أبنائها ، الأمر الذي يقلل من نسبة الفشل في التكيف ويقلل كذلك من نسب الانحراف أثناء عملية الأداء.

الجدول رقم (20) يوضح خضوع العمال الجدد لفترات تدريبية من عدمه .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة السوسيو مهنية سؤال رقم: 08
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%100	47	%40.42	19	%25.54	12	%34.04	16	نعم
%0.00	0	%0.00	0	%0.00	0	%0.00	0	لا
%100	47	%40.42	19	%25.54	12	%34.04	16	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل عمال عينة الدراسة خضعوا لفترات تدريبية بعد التوظيف وهذه الفترة التدريبية تختلف حسب الفئة السوسيو مهنية للعامل :

- إطارات 6 أشهر قابلة للتمديد لـ 6 أشهر أخرى.
- أعوان تحكم 3 أشهر قابلة للتمديد لـ 3 أشهر أخرى.
- أعوان تنفيذ شهرين 2 قابلة للتمديد لـ شهرين 2 آخرين.

إلتزام المؤسسة بهذه الخطوات تأكيد على حرصها على تمكين الكل بالمستجدات المطلوبة لكل مركز من أجل مواكبة اية إستحداثات ممكنة تملئها الظروف ، وكذلك من أجل تمكين الكل من مواكبة متطلبات المنصب لتقديم الأداء الجيد الذي يمكن المؤسسة من تقديم الخدمة المميزة للزبون.

الجدول رقم (21) يدرس ما إذا خضع العامل لتقييم أثناء الفترة التدريبية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة السوسيو مهنية سؤال رقم: 09
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%74.47	35	%31.91	15	%19.15	9	%23.40	11	نعم
%26.53	12	%8.51	4	%6.38	3	%10.64	5	لا
%100	47	%40.42	19	%25.54	12	%34.04	16	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين خضعوا لتقييم خلال الفترة التدريبية بلغت نسبتهم %74.47 من عينة الدراسة فيما لم تخضع نسبة 26.53 % من عينة الدراسة لأي تقييم ما يدل على أن الفترة التدريبية لهؤلاء العمال كانت شكلية .

القيام بعملية تقييم الأداء يعطي الفرصة لكل من المؤسسة والموظف من أجل الوقوف على:

- نقاط القوة في الأداء من أجل تعزيزها فرديا وجماعيا.
- نقاط الضعف في الأداء من أجل تفاديها أو تصحيحها فرديا أو جماعيا.
- إعطاء الفرصة للمؤسسة من أجل وضع نظام للتحفيز الإيجابي سواء كان مادي أو معنوي من أجل الرفع من معنويات الأفراد.
- إعطاء الفرصة للمؤسسة كذلك من أجل وضع نظام للتحفيز السلبي من أجل تسليط العقوبات لردع المخالفين للأداء السليم.
- يعمل على تحسين الأداء الفردي و الجماعي الذي يخدم في الأخير أهداف المؤسسة المرسومة مسبقا.

الجدول رقم (22) يبين الجهة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 10		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
مدير المؤسسة		20.00%	7	0.00%	0	0.00%	0	20.00%	7
مسؤول الموارد البشرية		0.00%	0	0.00%	0	2.86%	1	2.86%	1
المسؤول المباشر		11.43%	4	25.71%	9	40.00%	14	77.14%	27
شخص آخر		0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0
المجموع		31.43%	11	25.71%	9	42.82%	15	100%	35

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.14 % من العمال الذي خضعوا للتقييم في بداية التوظيف اجري لهم هذا التقييم من طرف المسؤول المباشر وهو مؤشر ايجابي بالنسبة لعملية التقييم .

ونلاحظ كذلك أن 20 % من العمال اجري لهم التقييم من طرف مدير المؤسسة وغالبيتهم من الإطارات مع العلم أن مدير المؤسسة هو المسؤول المباشر للإطارات .لذلك يمكن القول أن عملية التقييم تسيير بشكل صحيح بنسبة 97.14%.

الجدول رقم (23) يظهر إذا ما تم اطلاع العمال على نتائج الفترة التجريبية

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة السوسيو مهنية سؤال رقم: 11
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%94.29	33	%37.14	13	%25.71	9	%31.43	11	نعم
%5.71	2	%5.71	2	%0.00	0	%0.00	0	لا
%100	35	%42.86	15	%25.71	9	%31.43	11	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 94.29 % من العمال الذين خضعوا للفترة التجريبية تم اطلاعهم على نتائج التقييم هذا يشير إلى أن عملية التقييم تسير في الطريق الصحيح وتشير إلى نمط الاتصال بين الإدارة والعمال .

قيام المؤسسة بهذه الخطوة يمكنها ويمكن العامل من:

- الوقوف على نوع وحجم الأخطاء المرتكبة خلال عملية الأداء الفعلي..
- الوقوف على الكيفيات الصحيحة لتصحيح تلك الأخطاء والتقليل من حدوثها مستقبلا.
- تعزيز التعاون بين الطرفين من أجل تقديم الأداء الصحيح الذي يخدم أهداف الطرفين.

ب- تفريغ بيانات المحور الثالث المتعلقة بنظام التطوير (التكوين والتدريب)

الجدول رقم (24) يبين النشاط التكويني والتدريبي في المؤسسة

المجموع		الإنتاج		الدعم التقني		الإدارة		المجموعة المهنية سؤال رقم: 12
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%82.98	39	%38.30	18	%23.41	11	%21.28	10	نعم
%17.02	8	%10.64	5	%4.26	2	%2.13	1	لا
%100	47	%48.94	23	%27.66	13	%23.41	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 82.98% من عمال عينة الدراسة خضعوا لدورات تكوينية أو تدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة فيما لم يجري 17.02 % من عمال عينة الدراسة أي تكوين.

تظهر لنا هاته النسب رغبة وجهود المؤسسة في تنمية مواردها البشرية وتطويرها لتتماشى مع التغير المستمر في العملية الإنتاجية .

الجدول رقم (25) يوضح عدد الدورات التكوينية لأفراد العينة حسب الأقدمية أو الخبرة المهنية في

المؤسسة

الأقدمية		من 1 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 20 سنة		من 21 إلى 30 سنة		أكثر من 30 سنة		المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
سؤال رقم: 13										
ولا دورة	8	%17.02	0	%0.00	0	%0.00	0	%0.00	0	%17.02
دورة واحدة	18	%38.30	0	%0.00	1	%2.13	0	%0.00	0	%40.43
2 دورات	6	%12.77	3	%6.38	1	%2.13	0	%0.00	0	%21.28
3 دورات	3	%6.38	2	%4.26	1	%2.13	0	%0.00	0	%12.77
4 دورات	1	%2.13	1	%2.13	1	%2.13	0	%0.00	0	%6.38
5 دورات فأكثر	0	%0.00	0	%0.00	0	%0.00	1	%2.13	1	%2.13
المجموع	36	%76.60	6	%12.77	4	%8.51	1	%2.13	47	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن 40.43 % من أفراد العينة خضعوا لدورة تكوينية واحدة على الأقل وغالبيتهم لديهم خبرة مابين 1 الى 10 سنوات وبالرجوع إلى الجدول رقم (17) الخاص بالأقدمية نجد أن 55.32 % من عينة الدراسة لديهم اقل من 5 سنوات خبرة في المؤسسة وهنا نلاحظ جهود المؤسسة في عملية التكوين خاصة في السنوات العشر الأخيرة .

من خلال الجدول نلاحظ 21.28 % خضعوا لدورتين تكوينيتين ، نجد أيضا 12.77 % اجرأ 3 دورات تكوينية فيما أجرى نسبة 6.38 % من عينة الدراسة 4 دورات ،ونسبة 2.13 % اجرأ 5 دورات فأكثر ونلاحظ كذلك أن نسبة 17.02 % من عينة الدراسة لم يجروا أي تكوين وهذا إما لعدم حاجتهم إليه أو لرفضهم الخضوع لدورات تكوينية .

على العموم من خلال الجدول نلاحظ أن اهتمام المؤسسة بالتكوين تطور في العشر سنوات الأخيرة حيث أصبحت المؤسسة تجري للعامل التكوين أو التدريب بمعدل دورة واحدة كل 5 سنوات عكس ما شهده أصحاب الخبرة الذين لم ينالوا العدد الكافي من الدورات.

الجدول رقم (26) يبين الدوافع والأسباب الحقيقية للتكوين أو التدريب.

المجموعة المهنية		الإدارة		الدعم التقني		الإنتاج		سؤال رقم: 14
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
7.69%	3	2.56%	1	10.26%	4	20.51%	8	تأهيلك لشغل منصب جديد
5.13%	2	12.82%	5	25.64%	10	43.59%	17	تأهيلك لإستخدام آلات ومعدات وبرامج جديدة
0.00%	0	2.56%	1	0.00%	0	2.56%	1	لسد النقائص التي أظهرتها نتائج التقييم
10.26%	4	10.26%	4	10.26%	4	30.77%	12	تنمية مهاراتك الفنية والسلوكية
2.56%	1	0.00%	0	0.00%	0	2.56%	1	أسباب أخرى
25.64%	10	28.21%	11	46.15%	18	100%	39	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 43.59 % من عمليات التكوين أو التدريب كان الهدف منها تأهيل العامل لاستخدام آلات ومعدات أو برامج جديدة هذا يعطي فكرة على أن هناك تجديد للعتاد والآلات ورغبة من قبل المؤسسة لمواكبة التطور التكنولوجي تليها نسبة 30.77% من عمليات التكوين كان الهدف منها تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعامل . فيما كان التكوين أو التدريب يهدف شغل منصب جديد بنسبة 20.51 % وهو مؤشر على الترقية أو الإستخلاف.

كما نلاحظ أن نسبة 2.56 % فقط من عمليات التكوين كانت لسد النقائص التي أظهرتها نتائج التقييم وهذا راجع أما لتجاهل الإدارة نتائج التقييم في تحديد احتياجات التكوين أو أن عملية التقييم في حد ذاتها ليست ممنهجة .

الجدول رقم (27) يوضح ما إذا تم تقييم العامل أثناء الدورات التكوينية

المجموعة المهنية		الإدارة		الدعم التقني		الإنتاج		سؤال رقم: 16
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
17.95%	7	23.08%	9	41.03%	16	82.06%	32	نعم
7.68%	3	5.13%	2	5.13%	2	17.94%	7	لا
25.64%	10	28.21%	11	46.16%	18	100%	39	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 82.06% من العمال الذين خضعوا لدورات تكوينية أو تدريبية أجري لهم تقييم أثناء وبعد الدورة. و أن نسبة 17.94% من الأشخاص المكونين لم يجري لهم تقييم وهو ما يدل على أمرين اثنين إما أن الدورات التكوينية التي خضع لها هؤلاء العمال لم تكن في المستوى أي لم تلبي حاجات التكوين وإما لتهاون الإدارة في مراقبة وتقييم عملية التكوين.

الجدول رقم (28) يوضح الأثر من تلك الدورات التكوينية .

المجموعة المهنية		الإدارة		الدعم التقني		الإنتاج		المجموع	
سؤال رقم: 18-19		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
أثر إيجابي		20.51%	8	25.64%	10	46.15%	18	92.31%	36
لا يوجد أثر		5.13%	2	2.56%	1	0.00%	0	7.69%	3
المجموع		25.64%	10	28.20%	11	46.15%	18	100%	39

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92.31% من أفراد العينة الذين اجروا تكوين تركت لهم الدورات الأثر الإيجابي في مساهمهم المهني من حيث زيادة الخبرات والدقة والسرعة والمهارة والإلتقان فيما يرى 7.69% من أفراد العينة انه لا يوجد اثر بعد إجراء تلك الدورات وهذا يُظهر إما أن عملية تحديد احتياجات التكوين لم تكن صحيحة أو قد يرجع السبب إلى المترشح في حد ذاته وقابليته للتعلم .

ج- تفريغ بيانات المحور الرابع المتعلق بالترقيات والتحفيزات وإدارة المسار المهني

الجدول رقم (29) يوضح ما إذا تمت ترقية أفراد العينة أم لا

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 20		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
نعم		21.28%	10	19.15%	9	25.53%	12	65.96%	31
لا		12.76%	6	6.38%	3	14.89%	7	34.04%	16
المجموع		34.04%	16	25.53%	12	40.42%	19	100%	47

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 65.96% من عينة الدراسة استفادت من ترقية فيما لم يستفد 34.04 % من أفراد العينة من ترقية .وحسب رأي مسؤول الإنتاج ومسؤول الموارد البشرية فإن عملية الترقية تتم وفق عاملين (عامل الخبرة وعامل التقييم السنوي) إضافة إلى الشروط التي في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة .

نسجل أن عدد آخر ليس بالقليل لم يستفد من الترقية لأسباب قد تكون موضوعية كنقص المناصب المالية قد يكون لها الأثر السلبي على المدى المتوسط و البعيد. إذ أن الترقية تعد من أولويات العامل الذي تحقق له ذاتيته المهنية وتنمي قدراته الخاصة وتشبع حاجاته النفسية ، وإن حرم منها فإن الروح المعنوية لديه تتحطم الأمر الذي يجعله يفكر في إمكانية التخلي عن المنصب في وجد مغريات أخرى خارج المؤسسة.

الجدول رقم (30) يبين الطريقة التي تمت بها ترقية أفراد العينة .

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 22		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
عن طريق طلب ترقية تقدمت به		9.68%	3	12.90%	4	9.68%	3	32.26%	10
بقرار من الإدارة		6.45%	2	3.23%	1	9.68%	3	19.35%	6
عن طريق طلب تغيير منصب		6.45%	2	6.45%	2	9.68%	3	22.58%	7
تغيير منصب بقرار من الإدارة		9.68%	3	6.45%	2	9.68%	3	25.81%	8
المجموع		32.26%	10	29.03%	9	38.71%	12	100%	31

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة من ترقوا بعد تقديم طلب ترقية للإدارة هم 32,26 % تليها نسبة من ترقوا عن طريق تغيير منصب بقرار من الإدارة ب 25,81% ثم تأتي نسبة 22,58% الذين ترقوا عن طريق طلب تغيير منصب وهي نسب متقاربة نوعا ما وتدل على أنه لا توجد سياسة واضحة للترقية في المؤسسة .

الإستجابة لميول الترقية من قبل المؤسسة مؤشر قوي منها للحفاظ على كفاءاتها المتعددة وإن كانت بنسب قليلة ولا تغطي الحجم المتزايد ، إلا أنه حتما يساهم في إعطاء الإنطباع الجيد للآخرين الغير مستفيدين من إمكانية الإستفادة منها مستقبلا في حال وجود إمكانية لذلك.

الجدول رقم (31) يوضح رأي أفراد عينة الدراسة حول عدد الترقّيات .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة السوسيو مهنية سؤال رقم: 23
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%29.03	9	%6.45	2	%12.90	4	%9.68	3	كافية
%70.97	22	%32.26	10	%16.13	5	%22.58	7	غير كافية
%100	31	%38.71	12	%29.03	9	%32.26	10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70,97% من أفراد عينة الدراسة والذين استفادوا من الترقية يرون أن عددها غير كافي بالنظر إلى مجهوداتهم وسنوات الخبرة في المؤسسة .فيما يرى نسبة 29,03 % أن عدد الترقّيات كافي ويمكن اعتبار معطيات هذا الجدول مؤشرات على عدم الرضا الوظيفي في المؤسسة ، الذي من شأنه أن يساهم في نزيف حاد في الكفاءات في الأجل المتوسط والبعيد ، والذي من شأنه يضر بإستقرار المؤسسة في النشاط بالجودة المطلوبة من قبل الزبون.

الجدول رقم (32) يوضح ماذا كانت هناك إستراتيجية واضحة للترقية في المؤسسة.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة السوسيو مهنية سؤال رقم: 25
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%14.89	7	%6.38	3	%2.13	1	%6.38	3	نعم توجد إستراتيجية
%85.11	40	%34.04	16	%23.40	11	%27.66	13	لا توجد إستراتيجية
%100	47	%40.42	19	%25.53	12	%34.04	16	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85,11% من عينة الدراسة ترى انه لا توجد سياسة أو إستراتيجية واضحة للترقية في المؤسسة وان الترقّيات تقدم حسب معايير غير قانونية وغير عادلة ، غير أن مسؤول الموارد البشرية يرى أن هنالك نوع من الترقية المنتظمة البطيئة لكنها محفزة للعامل وهي ترقية أفقية تتمثل في التقدم في سلم الأجور وسلم الخبرة المهنية درجة واحدة عن كل سنة عمل فعلية . ويرى مسؤول الإنتاج أن

هناك عوامل تتحكم في الترقية كالخبرة داخل المؤسسة والتقييم السنوي إضافة إلى الشروط التي حددتها الاتفاقية الجماعية هي :

- الحصول على مؤهل أو شهادة أعلى .
- في نهاية امتحان مهني أو تربص تكويني.
- بموجب تقدير حاسم للمسؤول أو المسؤولين السلميين .

الجدول رقم (33) يوضح ماذا كانت تعلن الإدارة عن المناصب الشاغرة المطلوب الترقى إليها أم لا

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع
سؤال رقم: 29	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	النسبة
نعم تعلن	10.64%	5	8.51%	4	4.26%	2	23.40%	11
لا تعلن	23.40%	11	17.02%	8	36.17%	17	76.60%	36
المجموع	34.04%	16	25.53%	12	40.43%	19	100%	47

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76,60 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة لا تعلن عن المناصب الشاغرة المطلوب الترقى إليها ونسبة 23.40% يرون أنها تعلن لكن شفويا وبالتالي نستنتج انه لا يوجد مخطط ترقوي في المؤسسة.

إن وجود هذا المؤشر السلبي حول هذه المسألة يجعل من :

- فرص الإستمرار في المنصب غير مؤكدة خاصة إن توفرت فرص أخرى خارج المؤسسة.
- يساهم في تدني الروح المعنوية للعديد من العاملين .
- يساهم في تدني وإنخفاض مستويات الأداء لدى العديد منهم.
- يساهم في إنشاء صورة سلبية حول المنظمة التي من شأنها أن تقلل من فرص إستقطابها للكفاءات المميزة مستقبلا.

الجدول رقم (34) يوضح ما إذا كان هناك توافق بين المنصب والمؤهل العلمي أو الكفاءة

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		سؤال رقم: 31
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
يوجد توافق	11	%23.40	9	%19.15	12	%25.53	32	%68.09
لا يوجد توافق	5	%10.64	3	%6.38	7	%14.89	15	%31.91
المجموع	16	%34.04	12	%25.53	19	%40.43	47	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 68,09% من العمال أفراد العينة يرون انه يوجد توافق بين المنصب أو الوظيفة والمؤهل العلمي أو الكفاءة المهنية فيما يرى 31,91% من أفراد العينة انه لا يوجد توافق .يرجع مسؤول الموارد البشرية ذلك إلى سياسات التوظيف السابقة التي لم تكن على أساس الشهادة أو المؤهل العلمي بل تعتمد على الخبرة ويرى أن العمال الموظفين في العقد الأخير يملكون المؤهل العلمي والكفاءة المطابقة .

الجدول رقم (35) يوضح نوع التحفيز في المؤسسة

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		سؤال رقم: 33-34
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
تحفيز معنوي	10	%21.28	11	%23.40	11	%23.40	32	%68.09
تحفيز مادي	3	%6.38	0	%0.00	5	%10.64	8	%17.02
لا يوجد تحفيز	3	%6.38	1	%2.13	3	%6.38	7	%14.89
المجموع	16	%34.04	12	%25.53	19	%40.43	47	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن 68,09% من أفراد عينة الدراسة يلقون التحفيز المعنوي من طرف المدير فيما يرى 17,02% أن هناك تحفيز مادي عبارة عن ترقية وحوافز تشجيعية فيما يرى 14.89% من أفراد العينة انه لا يوجد تحفيز وعلى العموم نلاحظ أن هناك تحفيز في المؤسسة . وجود التحفيز بنوعيه داخل المؤسسة عامل مهم يمكن من خلاله تحقيق الآتي:

- المساهمة في تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعمال.

- المساهمة في تحقيق مستوى عالي من الروح المعنوية التي يمكن لها أن تساهم في خلق إستقرار للعمالة داخل المؤسسة.
- المساهمة في خلق فرص التمكين المهني و الوظيفي للعمال والتي يمكن لها ان تساهم في ظهور الإبداع والتميز في الأداء الفردي و الجماعي و اللذين من شأنهما المساهمة في الرفع من سمعة المؤسسة وقيمتها في السوق.

الجدول رقم (36) يوضح مشاركة العامل في صنع القرارات المتعلقة بعمله ,

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 35		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
يشارك		34.04%	16	17.02%	8	25.53%	12	76.60%	36
لا يشارك		0.00%	0	8.51%	4	14.89%	7	23.40%	11
المجموع		34.04%	16	25.53%	12	40.43%	19	100%	47

نلاحظ من خلال الجدول أن 76,60% من أفراد عينة الدراسة يشارك في صنع القرارات المتعلقة بعمله فيما يرى 23.40 % من أفراد العينة انه لا يشارك وهو مؤشر جيد لنمط القيادة المتبعة في المؤسسة وهي القيادة التشاركية أو التشاورية .

بالإضافة إلى ذلك مشاركة الفرد في صنع و إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله يساهم في إعطاءه :

- إمكانية التصرف في كل الحالات ، خاصة الحالات الطارئة التي تتطلب ردة فعل آنية وحاسمة.
- إمكانية التعلم و التدبر في إيجاد كافة الحلول لكافة المسائل الوظيفية التي من شأنها تعزيز قدرة الفهم و الإستيعاب لديه.
- إمكانية الشعور بالإستقلالية في تحمل المسؤولية.
- الإستعداد لتلقي المحاسبة في حال الفشل .

الجدول رقم (37) يوضح ما إذا تم إعلام أفراد العينة مسبقا عن المسار المهني .

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 36-37		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
نعم تم إعلامه		19.15%	9	14.89%	7	36.17%	17	70.21%	33
لا لم يتم إعلامه		14.89%	7	10.64%	5	4.26%	2	29.79%	14
المجموع		34.04%	16	25.53%	12	40.43%	19	100%	47

من خلال الجدول نلاحظ أن 70,21% من أفراد عينة الدراسة تم إعلامهم مسبقا عن مسارهم المهني عن طريق مخطط المسار المهني فيما لم يتم إعلام 29,79% من أفراد العينة عن مسارهم المهني وهذا راجع أما لعدم وجود مخططات للمسار المهني لجميع المناصب في المؤسسة أو لتهاون دائرة الموارد البشرية في التعامل مع الأمر. الحرص على توضيح المسار الوظيفي للعامل يساهم في تحقيق فائدة مزدوجة للطرفين:

للعامل:

- تعطيه الصورة النهائية التي يمكن الوصول إليها، ومن ثم تعطيه الإمكانية لإستنفار كافة طاقاته من أجل بلوغ تلك الصورة النهائية.
- تولد لديه الهمة للتعلم و الإستثمار في كفاءاته.

للمؤسسة :

- تستغل ذلك الحماس و الإندفاع من قبل العامل للوصول لتلك الغايات من أجل خدمة أهدافها ، مما يعطيها لمكانة التنافسية في السوق.

الجدول رقم (38) يظهر مدى توفير المعلومات الكافية عن المسارات والمستويات المهنية للعامل .

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 38		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
متوفرة		21.28%	10	14.89%	7	31.92%	15	68.09%	32
غير متوفرة		12.76%	6	10.64%	5	8.51%	4	31.91%	15
المجموع		34.04%	16	25.53%	12	40.43%	19	100%	47

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.09% من أفراد عينة الدراسة توفر لهم الإدارة المعلومات الكافية عن المسارات والمستويات المهنية فيما يرى 31,91% من أفراد العينة أن الإدارة لا توفر أي معلومات أو توفرها حسب الطلب أي إذا طلبها العامل وهو مؤشر عن غياب التواصل بين الإدارة وباقي المصالح وعن تقصير في وظيفة الموارد البشرية .

د- تفريغ بيانات المحور الخامس المتعلق بالتدوير الوظيفي أو النقل بين الوظائف :

الجدول رقم (39) يبين ما إذا كانت توجد إستراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي في المؤسسة.

المجموعة المهنية		الإدارة		الدعم التقني		الإنتاج		المجموع	
سؤال رقم: 39		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
نعم		19.15%	9	27.66%	13	40.43%	19	87.23%	41
لا		4.26%	2	0.00%	0	8.51%	4	12.77%	6
المجموع		23.40%	11	27.66%	13	48.94%	23	100%	47

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 87.23% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه توجد استراتيجيه واضحة للتدوير الوظيفي في المؤسسة يقوم عليها وينظمها المسؤولين المباشرون حسب الحاجة وحسب معطيات العملية الإنتاجية فيما يرى 12.77% من أفراد العينة أنه لا توجد إستراتيجية واضحة .

وجود عملية التدوير الوظيفي في المؤسسة عامل مهم يساهم في :

- تجنب العامل من العمل الروتيني الذي يفرضه عليه المركز الوظيفي الأوحده.
- تعطيه الإمكانية لشغل أكثر من مركز وظيفي من شأنه أن يساهم في الرفع من إمكاناته.
- تعطيه الإمكانية في تحقيق مستوى من الإشباع الذاتي وتحقيق الذات.
- تعطي المؤسسة إمكانية سد الفراغات الوظيفية عند الضرورة .

الجدول رقم (40) يوضح رأي أفراد عينة الدراسة في عملية التدوير الوظيفي .

المجموعة المهنية		الإدارة		الدعم التقني		الإنتاج		سؤال رقم: 40-41
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
يساعد في إكتساب خبرات ومهارات جديدة	11	%23.40	13	%27.66	21	%44.68	45	%95.74
لا يساعد	0	%0.00	0	%0.00	0	%0.00	0	%0.00
يعتبر عقوبة	0	%0.00	0	%0.00	2	%4.26	2	%4.26
المجموع	11	%23.40	13	%27.66	23	%48.94	47	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95.74% من أفراد عينة الدراسة تؤيد فكرة التدوير الوظيفي أو النقل بين الوظائف لأنها تساعد في اكتساب خبرات ومهارات مختلفة فيما يرى نسبة 4.26% من أفراد العينة وهم من مجموع الإنتاج أنها تعتبر عقوبة واستغلال للعامل وقد يرجع ذلك للتركيز في عملية التدوير الوظيفي على هاذين العاملين من عينة الدراسة .

الجدول رقم (41) يوضح ما إذا كانت الإدارة تراعي رغبات واهتمامات العمال في تدويرهم بين الوظائف .

المجموعة المهنية		الإدارة		الدعم التقني		الإنتاج		سؤال رقم: 43-45
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
نعم	8	%17.02	8	%17.02	20	%42.56	36	%76.60
لا	3	%6.38	5	%10.64	3	%6.38	11	%23.40
المجموع	11	%23.40	13	%27.66	23	%48.94	47	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76.60% من عينة الدراسة ترى أن الإدارة تراعي رغبات واهتمامات العمال أثناء تدويرهم بين الوظائف وهذا ما يوضح نمط الإدارة أو القيادة المتبعة في المؤسسة فيما ترى نسبة 23.40% من العينة أن الإدارة لا تراعي رغبات واهتمامات العمال أثناء نقلهم بين الوظائف يرى مسؤول الإنتاج أن تراكم العمل في الورشة وأجال التسليم تتحكم في العملية الإنتاجية وتحتّم على المسؤول اتخاذ قرارات في بعض الأحيان دون أخذ رأي العامل فيما يخص عملية التدوير .

الجدول رقم (42) يوضح ماذا كان التدوير الوظيفي يساعد العامل لشغل مناصب أخرى في المستقبل

المجموعة المهنية		الإدارة		الدعم التقني		الإنتاج		المجموع	
سؤال رقم: 44		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
يساعد	7	%14.89	11	%23.40	16	%34.04	34	%72.34	34
لا يساعد	4	%8.51	2	%4.26	7	%14.89	13	%27.66	13
المجموع	11	%23.40	13	%27.66	23	%48.94	47	%100	47

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 72.34 % من عينة الدراسة يرون أن التدوير الوظيفي يفتح أفقا للعامل لشغل مناصب أخرى في المستقبل فيما ترى نسبة 27.66 % من العينة أنه لا يساعد العامل في شغل مناصب أخرى مستقبلا قد يرجع ذلك لعدم وجود صورة واضحة عن المسار المهني للعامل وقلة فرص الإرتقاء في ظل المنافسة وتقارب المستوى و قلة المناصب الشاغرة المراد الترقى إليها .

هـ - تفريغ بيانات المحور السادس المتعلق بالاستخلاف ونقل المعارف والمهارات والخبرات بين الأجيال:

الجدول رقم (43) يوضح ما إذا كان المسؤول المباشر يساعد العامل في تجاوز الصعوبات التي تواجهه

لأول مرة

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 46		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
يساعد	9	%19.15	11	%23.40	17	%36.17	37	%78.72	37
لا يساعد	7	%14.89	1	%2.13	2	%4.26	10	%21.28	10
المجموع	16	%34.04	12	%25.53	19	%40.43	47	%100	47

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.72 % من عينة الدراسة ترى أن المسؤول المباشر يساعد العامل في تجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة من خلال التوجيه والنصح والإرشاد والرقابة فيما ترى نسبة 21.28 % من العينة غالبيتهم من الإطارات يرون أن المسؤول المباشر لا يساعد بحكم أن الإطارات هم أصحاب الخبرة وأن مسؤولهم المباشر حسب هرم السلطة هو المدير وأنه يكفي بإعطاء الأوامر .

الجدول رقم (44) يبين ما إذا كان يوجد تبادل معارف بين جيل الخبرة والموظفين الجدد .

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 48		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
		المئوية		المئوية		المئوية		المئوية	
يوجد تبادل		21.28%	10	21.28%	10	31.91%	15	74.47%	35
لا يوجد تبادل		12.76%	6	4.25%	2	8.51%	4	25.53%	12
المجموع		34.04%	16	25.53%	12	40.43%	19	100%	47

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 74.47% من عينة الدراسة ترى أنه يوجد تبادل معارف بين جيل الخبرة والموظفين الجدد في حين ترى نسبة 25.53% من العينة انه لا يوجد تبادل معارف وقد يرجع ذلك لمشكل في التواصل أو لخلل في عملية نقل المهارات بين الأجيال أو لنقص الرقابة أو لكون أصحاب المناصب المستخدمة يجدوا عناصر الخبرة التي تفيدهم.

وجود هذه النسبة العالية من التعاون بين الأجيال في نقل وتكريس المعارف دليل على حرص المؤسسة على الإبقاء على إرثها الثقافي و المعرفي مستمر بين الأجيال ، الذي من شأنه أن يساهم في التراكم المعرفي الذي ستكون له الكلمة الفصل في تحديد إمكانية إستمراريتها ، وتميزها في تقديم الخدمة المميزة للزبون .

الجدول رقم (45) يبين ما إذا كانت المؤسسة تساعد في إعداد وتنظيم عملية نقل وإكتساب المهارات

والخبرات بين العمال .

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 50		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
		المئوية		المئوية		المئوية		المئوية	
تساعد		21.28%	10	21.28%	10	31.91%	15	74.47%	35
لا تساعد		12.77%	6	4.25%	2	8.51%	4	25.53%	12
المجموع		34.05%	16	25.53%	12	40.43%	19	100%	47

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 74.47% من عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تساعد في إعداد وتنظيم عملية نقل المعارف والخبرات والمهارات بين العمل وتوفر لهم كل الوسائل من آلات ومعدات لازمة ومواد

أولية ومن خلال تشجيع العمل الجماعي إضافة إلى منح الحرية لرؤساء المصالح ورؤساء الأفواج في إختيار طريقة العمل وفي تنظيمه وتقسيمه . في حين ترى نسبة 25.53% من العينة أن المؤسسة لا تساعد في العملية بسبب نقص التشجيعات والتحفيزات .

الجدول رقم (46) يوضح آلية نقل المعارف ونوعها حسب آراء أفراد العينة

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 52-53		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
نقل المعارف شفويا		4.25%	2	2.13%	1	4.25%	2	10.64%	5
التدريب و التمهين على العمل		0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0
الاثنتين معا		23.40%	11	23.40%	11	34.04%	16	80.85%	38
لا يوجد نقل		6.38%	3	0.00%	0	2.13%	1	8.51%	4
المجموع		34.04%	16	25.53%	12	40.43%	19	100%	47

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 91.49% من عينة الدراسة استفادة من عملية نقل المعارف من شخص ذو خبرة بعد التوظيف منها نسبة 10.64% من العينة تلقت نقل شفوي للمعارف و 80.85% استفادت من نقل شفوي إضافة إلى التدريب و التمهين على العمل . مما يشير إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية نقل المعارف بين الأجيال وهذا للمحافظة على رأس المال الفكري وعلى المهن الرئيسية. فيما عبرت نسبة 8.51% من العينة بأنهم لم يستفيدوا من عملية نقل المعارف داخل المؤسسة وحسب مسؤول الموارد البشرية فإن تلك النسبة هي لأصحاب المناصب الجديدة في المؤسسة أو حديثة النشأة وقد تم إخضاع أصحابها لدورات تكوين خارج المؤسسة . تعدد آليات نقل المعارف يساهم في:

- ترسيخها في الذهن بالشكل الصحيح.
- العمل على تدعيمها كلما إقتضت الضرورة لذلك.
- تدعيم القدرات السابقة بالقدرات الجديدة.
- زيادة المهارة و الأداء للأفراد.
- زيادة الإستقلالية لديهم و كفاء القدرة على تحمل المسؤولية.
- زيادة مستوى الثقة لديهم في مواجهة مختلف متطلبات العمل.

الجدول رقم (47) يوضح نتائج عملية نقل المعارف والمهارات على المسار الوظيفي .

الفئة السوسيو مهنية		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
سؤال رقم: 54		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
جيدة		13.95%	6	18.60%	8	13.95%	6	46.51%	20
متوسطة		11.63%	5	9.30%	4	27.91%	12	48.84%	21
ضعيفة		4.65%	2	0.00%	0	0.00%	0	4.65%	2
غير مؤثرة بالمرّة		0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0
المجموع		30.23%	13	27.91%	12	41.86%	18	100%	43

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 48.84% من أفراد عينة الدراسة الذين إستفادوا من عملية نقل المعارف والخبرات يرون أن هذه العملية كانت متوسطة من حيث تأثيرها على مساهم المهني أو الوظيفي فيما يرى نسبة 46.51% أنها جيدة ، كما أن نسبة 4.65% ترى انه تأثيرها كان ضعيف وقد يرجع ذلك لعدة أسباب كتنظيم عملية النقل ومراقبتها وقد يكون المشكل في المصدر كما قد يكون في المتلقي .

التأكيد على المستوى المتوسط في الإستفادة يقودنا إلى القول أن عملية النقل وإن كانت المؤسسة سخرت لها العديد من الإمكانيات و التسهيلات ، لا تزال بحاجة إلى مراجعة في النواحي التالية:

- ضرورة إعادة النظر في الأشخاص القائمين بعملية النقل.
- ضرورة تدعيم الناقلين بأشخاص ذوي كفاءة إتصالية يساهمون في تقريب الفجوة بين قدرات الأجيال في التواصل و الإستيعاب.
- ضرورة خلق جو إيجابي بين المصدر و المتلقي خلال عملية النقل ، من خلال وضع تحفيزات مادية للطرفين.
- ضرورة العمل على تذليل كافة الصعوبات التي يمكن أن تحول دون الإستيعاب الجيد لعملية النقل .

4-2-2- تحليل بيانات المقابلة :

أ- تحليل بيانات المحور الأول المتعلق بإعداد وتفصيل نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
GPEC في المؤسسة :

السؤال رقم 01 : فيما يخص اتفاقية GPEC يقول مسؤول الموارد البشرية أن الوحدة لا تملك اتفاقية فيما أن عدد العمال لا يتجاوز 300 عامل وهو الشرط الأول لإعداد هذه الاتفاقية بينما تملك الشركة الأم واحدة وهو ما أكدته مسؤول الإنتاج .

السؤال رقم 02 : فيما يخص وجود رؤية تقديرية لكم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة على المدى القريب والمتوسط والبعيد من خلال المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية والذي قدم لنا تقديرات لعدد العمال أو لكمية الموارد البشرية لخمس سنوات القادمة اما بالنسبة للنوعية فقال أنه وبالرغم من أن المؤسسة تضع شروط محددة لتولي المنصب خلال بطاقة المنصب (الملحق رقم 12) إلا أن هناك عوامل أخرى تتحكم في إستقطاب الكفاءات المطلوبة للمؤسسة كسوق العمل وما تقدمه من كفاءات وسمعة المؤسسة وما تقدمه من حوافز لطالبي العمل .

فيما يرى مسؤول الإنتاج أنها توجد رؤية تقديرية لكم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لكنها ليست دقيقة خاصة من حيث الكم أو العدد لأنه من الصعب التنبؤ بتغيرات السوق الجزائرية أو الإقتصاد الجزائري بصفة عامة من حيث ندرة المشاريع الاقتصادية أو وفرتها كونها العامل الرئيسي المتحكم في عملية التوظيف.

السؤال رقم 03 : فيما يخص وضع المؤسسة لخطة لكيفية إدارة الموارد بعد استقطابها مع مراعاة التغيرات التي تحدث في مكونات الوظيفة أكد مسؤول الموارد البشرية أنه توجد خطة لإدارة الموارد البشرية بعد استقطابها تتمثل في الدمج في المؤسسة من خلال تحقيق الاستخدامية والتطوير من خلال التكوين والتدريب والحرص على المحافظة على تلك الموارد من خلال تحفيزها للبقاء ماديا ومعنويا وكذلك الاستفادة من أصحاب الخبرات لتكوين الأجيال المستقبلية و بالتالي تحقيق الاستمرارية وهو الشيء الذي أكدته مسؤول الإنتاج .

السؤال رقم 04 : فيما يخص مساعدة الرؤية التقديرية إدارة الموارد البشرية في تفادي الأزمات في ظل التغيرات المتسارعة الحاصلة للوظائف فإنها في الوقت الحاضر تُساعد لكن في الماضي لم تستطع تقديرات الموارد البشرية في إحتواء أزمة التقاعد المسبق سنة 2016 والتي أدت إلى مغادرة معظم أصحاب الخبرة .

السؤال رقم 05 : فيما يخص المخططات الترقية لعمال المؤسسة فإنها توجد رؤية لكن لا يوجد مخطط و إن وُجد المخطط فليس لجميع العمال .وهو ما يجعل العامل قلقا بشأن مستقبله وغير مستقر وبالتالي غير متحفز .

السؤال رقم 06 : فيما يخص المخطط الخاص بالمسار المهني فإنه متوفر وبالنسبة للعمال الذين لا يملكون مخطط فإنها توجد رؤية من قبل مسؤول المناصب التي سيتقلدها مستقبلا .

السؤال رقم 07 : فيما يخص الخطط التكوينية أو التدريبية فإنها متوفرة لكن على المدى القصير فقط من خلال تقديرات التكوين السنوية التي تضعها إدارة الموارد البشرية بالإعتماد على نتائج التقييم السنوي (الملحق رقم 04).

السؤال رقم 08 : في كيفية توصيل أو إعلام الأشخاص المعنيين بالتكوين فإنه يتم تقديم وثيقة مخطط التكوين في بداية كل سنة إلى المسؤولين ويقومون بإبلاغ الأشخاص المعنيين شفويا .

السؤال رقم 09 : فيما يخص تنظيم إجتماعات دورية مع الأشخاص المعنيين بالتكوين لتسهيل تبادل الأفكار وتوليد التعليقات والاستمرار في كسب الدعم للخطة فإنها تنظم إجتماعات ولكنها ليست دورية أي ليست بصفة منتظمة بينما يجرى تقييم خلال فترة التكوين من طرف الإدارة وبعد انتهاء الدورة التكوينية (الملحق رقم 05 ورقم 06) .

السؤال رقم 10 : فيما يخص تشجيع العمال على العمل في فرق من اجل تبادل المعارف وتحفيز نقل المهارات وتوسيع مجموعات ومهارات الموظفين لخلق التعددية الوظيفية فإن المؤسسة تحرص على ذلك من خلال تشجيع العمل في فرق وتستخدم التدوير الوظيفي لخلق التعددية الوظيفية.

السؤال رقم 11 : فيما يخص استشارة مختصين في ميدان الموارد البشرية فأكد المسؤولين على أنه يتم الإتصال بمختصين داخل المؤسسة (الوحدات الأخرى) وخارج المؤسسة كمكاتب الدراسات المختصة في ميدان الموارد البشرية من أجل الاستشارة أو إعداد تحيين بطاقات المناصب أو إعداد الهياكل التنظيمية (الملحق رقم 7-15) وتحليل الوظائف .

السؤال رقم 12 : فيما يخص الجدول الزمني لتنفيذ مخطط الخلافة فإنه غير متوفر لكن يتم الإعتماد على هرم الأعمار وأهمية منصب الإستخلاف لتحديد تاريخ بداية الخلافة .

ب- تحليل بيانات المحور الثاني فيما يخص عملية تحليل الوظائف:

السؤال رقم 13 : فيما يخص تحليل الوظائف فإنه يتم الإتصال بمكاتب الدراسات المختصة في ميدان الموارد البشرية من أجل تحليل الوظائف (الملحق رقم 7-10)

السؤال رقم 14 و 15 : فيما يخص أخذ التغيرات التكنولوجية بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية تحليل الوظائف فإنه يتم ذلك مثلما حدث في 2015 عندما تم إستحداث الآلات والعتاد وإدخال نموذج الآلات الرقمية في العملية الإنتاجية حيث تم الاعتماد على مكتب دراسات مختص في الموارد البشرية.

السؤال رقم 16 : فيما يخص تجديد المؤهلات المطلوبة في العامل بناءا على التغيرات التكنولوجية فإنه يتم تحديث المؤهلات المطلوبة كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك أي كلما قامت المؤسسة باستحداث مناصب جديدة أو إنشاء الآلات أو تقنيات حديثة .

السؤال رقم 17 : فيما يخص الوسائل والأدوات والتقنيات المساعدة على وصف الوظيفة نجد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،قائمة الوظائف في المؤسسة ، قائمة الجرد بالنسبة للعتاد والآلات الإنتاجية ، قائمة المؤهلات والكفاءات المتوفرة ، بطاقات المناصب .

السؤال رقم 18 و 19 : فيما يخص قائمة المعارف والمهارات والخبرات الفنية والسلوكية المطلوبة لكل منصب في المؤسسة فإنها متوفرة (الملحق رقم 12-15)

السؤال رقم 20 : فيما يخص توفير المعلومات عن الوظائف والأعمال والمهن الرئيسية والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة أو المنصب لكل عامل لمعرفة شروط الالتحاق بالمنصب والمهام المتعلقة به، أكد المسؤول على أن المعلومات متوفرة ويمكن للعامل الإطلاع عليها من اجل الإستفادة منها عند الحاجة.

السؤال رقم 21 : فيما يخص إجراء المقابلات مع العمال لتحديد وضبط المعارف والمهارات والقدرات على اختلافها الفنية والسلوكية ذات الصلة بالمنصب فإنها تجرى في بداية التوظيف فقط عندما تقتضي الحاجة لذلك أي بطلب من العامل وإن وجدت فهي غير منتظمة .

السؤال رقم 22: أما فيما يخص نتائج عملية تحليل الوظائف فإنه لا يتم تشاركها مع العامل وهو دليلي على نقص التواصل وكذلك يدل خلل في عملية تحليل الوظائف .

ج- تحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بعملية تصنيف الوظائف حسب الأهمية :

السؤال رقم 23: فيما يخص المناصب التي تتطلب مخطط استخلاف فهي المناصب الغير متوفرة في سوق العمل أو النادرة مثل : مجمع هياكل ،ملحم هياكل ، مسير آلة متخصص كهرباء صناعية ،مكلف الأجور ،مكلف بالإرسال والتقنين بصفة عامة .

السؤال رقم 24 : فيما يخص المناصب الشاغرة في المؤسسة على مستوى الإدارة توجد أربع مناصب وعلى مستوى الورشة توجد ستة عشر منصب في الوقت الحاضر وغالبيتها مناصب من فئة أعوان التحكم أو الاطارات والتي من المفروض أن تكون عن طريق التوظيف الداخلي وهذا يجعلنا نطرح عدة تساؤلات منا ما

إذا كانت المؤسسة لا تتوفر على الكفاءات المناسبة لشغل تلك المناصب أو أنها قيد التحضير وحسب مسؤول الموارد البشرية فإنه توجد في المؤسسة الكفاءات اللازمة لشغل تلك المناصب عن طريق الترقية إلا أن الوظيفة المالية للمؤسسة حالياً لا تسمح بتوظيف أو استخلاف لمناصب بعدد شغورها.

السؤال رقم 25 : فيما يخص المناصب التي يصعب شغلها لأنها تتطلب خبرة معينة ومعرفة محددة فهي نفس المناصب التي تتطلب مخطط استخلاف وهي كما سبق الذكر التخصصات والمهن الغير متوفرة في سوق العمل .

السؤال رقم 26 : فيما يخص المناصب التي كانت شاغرة تعيق تحقيق الأهداف التشغيلية فهي مناصب المستوى العالي والمتوسط كالإدارات وأعوان التحكم .

السؤال رقم 27 : فيما يخص الكفاءات اللازمة للمؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل فتوجد لدى دائرة الموارد البشرية قائمة باحتياجات كل قسم وبالكفاءات اللازمة وشروط الالتحاق لكل منصب وهو دليل على أن المؤسسة تملك رؤى تقديرية عن حجم ونوع الموارد البشرية اللازمة في المدى القريب والبعيد .

السؤال رقم 28 : فيما يخص المهارات التي ترغب المؤسسة في تطويرها لدى عمالها نجد :

- مهارات فنية لعمال فرع التجميع ومكتب الدراسات .

- مهارات سلوكية لجميع العمال خاصة فيما يخص التواصل والعلاقات داخل المؤسسة.

يعتبر هذا مؤشر جدي كونه يعبر على أن المؤسسة تملك خطط تكوينية تدريبية من أجل موظفيها .

د- تحليل بيانات المحور الرابع المتعلق بعملية اختيار المرشحين للخلافة وتأهيلهم مع التقييم المستمر:

السؤال رقم 29 : فيما يخص الموظفين الذين لديهم القدرة على تولي منصب يحتاج مؤهلات أعلى في الوقت الحاضر أجاب كل المسؤولين بأن أصحاب الخبرة هم من يستطيعون ذلك أو أصحاب الأقدمية وهو معيار غير صائب كونه يقيد الكفاءات ولا يحفزها حيث قد تجد في المؤسسة عامل ذو خبرة مهنية متوسطة لكن كفاءته عالية إذا فالمعيار الصحيح هو الاستحقاق .

السؤال رقم 30 : فيما يخص الرؤى التقديرية لمن سيغادر المؤسسة بسبب التقاعد أو للأسباب أخرى على المدى القريب والمتوسط فهي موجودة ، بالنسبة للتقاعد يتم الإعتماد على هرم الأعمار وهرم الأقدمية لتحديد المغادرين ، أما بالنسبة للأسباب الأخرى فالإستقالة يتم تحديدها بقياس الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ودرجة التحفيز والمغادرة بسبب العجز أو الوفاة فيتم تقديرها بالرجوع إلى نسبة حوادث العمل والأمراض المهنية داخل المؤسسة .

السؤال رقم 31 : فيما يخص ما إذا تتوفر المؤسسة على احتياطي كافي من الموارد البشرية لتغذية المناصب الرئيسية عند شغورها فإنه وحسب المسؤولين يوجد احتياطي كافي وهذا بسبب عملية التدوير الوظيفي التي تعتمد عليها المؤسسة والتي وفرت التعددية في الإستخدام .

السؤال رقم 32 : فيما يخص نظام التقييم للعمال والذي يُؤخذ كمرجع في تخطيط المسار المهني فهو موجود **(الملحق رقم 4)** وهو عبارة عن بطاقة تقييم سنوية تُعدها مصلحة الموارد البشرية وهي مقسمة حسب الفئات السوسيو مهنية لأن عناصر التقييم تختلف من فئة لأخرى، تقدم للمسؤولين المباشرين الذين يقومون بتقييم العامل بكل موضوعية. من خلال بطاقة التقييم السنوية يمكن معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف واحتياجات التكوين ويمكن وضع مخطط المسار المهني للعامل .

السؤال رقم 33 : فيما يخص ما إذا كانت المسارات المهنية أو الوظيفة تلبي طموحات العاملين فإنه يمكن القول أنه من ناحية المركز الوظيفي قد تلبي لكن من ناحية مادية و بالنظر إلى الوضع الإقتصادي للبلد بصفة عامة والوضع الإقتصادي للمؤسسة بصفة خاصة والأوضاع الإجتماعية المتردية فإنها لا تلبي طموحات العاملين كون الأجر الذي يتقاضاه العامل لا يتوافق مع المستوى المعيشي .

السؤال رقم 34 : فيما يخص الوسائل والتقنيات المستخدمة في عملية التقييم نجد بطاقة التقييم الشهري والتي تأخذ كمرجع لتحديد المردودية الفردية وبطاقة التقييم السنوي تملأ من طرف المسؤول المباشر للعامل .

السؤال رقم 35 : فيما يخص ما إذا كانت توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة في المؤسسة فإنها توجد في بعض المناصب وهذا راجع لعدة أسباب منها : خلل في عملية التوظيف وتشمل الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ثم الدمج ، خلل في عملية نقل المهارات في حالة الاستخلاف ، غياب الحافز بالنسبة للعامل ، نقص دورات التكوين والتدريب

السؤال رقم 36 : فيما يخص تحليل الفجوة بين المهارات المطلوب والمهارات المتوفرة يتم ذلك بمساعدة المسؤولين المباشرين من خلال إظهار مواطن الضعف والتي من خلالها يتم احتياجات التكوين والمدة اللازمة للتكوين .

السؤال رقم 37 : فيما يخص وجود بديل مؤقت لكل منصب رئيسي مع المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لكل منصب فبالنسبة لعمال ورشة الإنتاج يوجد بديل لكل منصب رئيسي أم بالنسبة للمناصب الإدارية ليس لكل المناصب خاصة مناصب الإطارات المسيرة والإطارات العليا .

السؤال رقم 38 : فيما يخص ما إذا وُجد مخطط خلافة لجميع المناصب الرئيسية فإنها يوجد مخطط لكن ليس لكل المناصب ومع ذلك توجد رؤية شخصية للمسؤولين لبقية المناصب .

السؤال رقم 39 : فيما يخص مراجعة وتحيين مخطط الخلافة بشكل دوري فإنها ليست منتظمة ولكن يتم مراجعة المخططات عند الحاجة .

السؤال رقم 40 : فيما يخص تقييم العمال الجدد في المناصب الرئيسية فإنهم في الغالب يؤدون أدوارهم أو المتوقع منهم إلا أنهم يحتاجون لبعض الوقت من أجل التأقلم وكسب الثقة .

الملاحظ من هذه الإجابات أن نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة لا يزال في بدايته الأولى، إذ لا يزال يفتقد إلى مستلزماته الأساسية التي تقوم على:

- التحليل الداخلي الكافي لمعرفة المتطلبات الحقيقية الحالية و المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

- التحليل الخارجي الكافي لمعرفة إمكانية توفر الكم و النوع الذي يمكن إستقطابه لشغل الوظائف الشاغرة.

- التسيير الممنهج لمختلف الكفاءات عبر تدرجها الوظيفي.

- التحفيز المطلوب و المدروس لخلق القابلية نحو العمل و الإستقرار فيه.

- القدرة على تكييف المورد البشري على خلقه درجة عالية من الإستثمار في مختلف إمكانياته.

- القدرة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تسببها المتغيرات الخارجية الطارئة .

كلها عوامل نراها بعيدة عن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، ولو أن هناك جهود تبذل في الميدان إلا أنها تبقى غير كافية ولا تستجيب ميدانيا لمتطلبات هذا النوع من التسيير .

4-3- نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية ومن خلال تحليلنا لواقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة باتيميتال هياكل الجنوب، وحدة الأغواط توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو نموذج تسييري يسعى إلى تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات ويقدم حلولاً للتعامل مع حالة العجز أو الفائض من الجانب الكمي أو الكيفي للموارد البشرية .
- 2- الإستثمار في الوقت له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لإستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية .
- 3- عملية تحليل الوظائف ترتكز على محورين أساسيين : المحور الأول يتعلق بوصف الوظيفة من خلال جمع المعلومات المرتبطة بها من عمليات ومسؤوليات وآلات والأدوات اللازمة لأداء تلك الوظيفة وكذا ظروف العمل ، والمحور الثاني يتمثل في تحديد مواصفات ومؤهلات وكفاءات شاغل الوظيفة .

- 4- تُعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لأن تحليل وتصميم الوظائف يتم بناء على المعلومات المستمدة من طرف العاملين.
- 5- بالنسبة لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في شركة باتيميتال وعلى ضوء الدراسة الميدانية يُعنى بأهمية كبيرة خاصة بعد مرحلة إعادة الهيكلة التي تمر بها المؤسسة أي مرحلة ما بعد 2016 وقد تبين أن هناك مسعى كبير لتطبيق هذا لنموذج تطبيقا كاملا سليما .
- 6- من خلال الدراسة الميدانية تبين عدم وجود متخصصين بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية والذي يظهر من خلال الإعتماد على مكاتب دراسات مختصة كلفت بمهمة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في ظل إعادة الهيكلة .
- 7- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تمتلك مرجعية للوظائف تساعد في تحديد مجموعة العمليات والنشاطات المتعلقة بالمنصب ، كما تملك مرجعية للكفاءات تساعد في تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .
- 8- تبين لنا كذلك أن عملية التوظيف تتم في مجملها وفق معايير موضوعية من خلال إجراء إختبار كتابي ، إختبار نفسوتقني وإختبار تطبيقي ، وبعد عملية الإنقاء أو الاختيار تعين الإدارة إذا اقتضى الأمر مرافقين للموظفين الجدد قصد مساعدتهم على الاندماج .
- 9- تبين كذلك أن العامل يخضع لعملية تقييم منتظمة وطيلة مساره المهني من قبل المسؤول المباشر ، تساعد نتائج التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف وفي تحديد إحتياجات التكوين .
- 10- تبين لنا فيما يخص نظام التطوير أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا لهذه المسألة خاصة بعد إستحداث الآلات والعتاد الإنتاجي حيث بلغت نفقات المؤسسة الموجهة للتطوير حوالي 20 مليون دج في الفترة الممتدة ما بين 2016 إلى 2019 ، شمل دورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة ،طويلة ومتوسطة المدة وكانت نتائجها جيدة لحد ما .
- 11- يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر ، الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن فرص الترقى ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن جماعة العمل ، الرضا عن ساعات العمل ، الرضا عن ظروف العمل) فيما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عن عدم رضا العمال عن فرص الترقى وعن إستراتيجية المؤسسة حول الترقية بصفة عامة.
- 12- في معظم الحالات مخطط المسار المهني موجود لكن استخدامه محدود وهو بحاجة إلى إعادة دراسة وتحسين.

- 13-** تملك المؤسسة إستراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي الهدف منها إكساب العامل اختصاصات عديدة من خلال النقل بين الوظائف تساعد مستقبلاً لشغل مناصب أعلى، كما أن التدوير الوظيفي يعتبر من أساليب التكوين وهو أداة لكسر الروتين والملل لدى العامل.
- 14-** تملك إستراتيجية واضحة للاستخلاف ونقل المعارف بين الأجيال تساعد في المحافظة على المهن الأساسية في المؤسسة وبالتالي ضمان الاستمرارية وأظهرت الدراسة الميدانية أن عملية النقل تحتاج إلى مراقبة والتعامل بصرامة مع كل من المصدر و المتلقي.
- 15-** ركزت المؤسسة على الوظائف التي يتم استحداثها في المستقبل ومتطلباتها مهارات بشرية وأهملت الوظائف التي سيتم إلغائها .

4-4- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة :

- الفرضية العامة :** المحافظة على المهن الرئيسية في المؤسسات يتوقف على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث للوظائف والكفاءات في المستقبل من خلال نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .
- بالنظر إلى نتائج الدراسة الميدانية يمكن القول أن هذه الفرضية محققة جزئياً بإعتبار أن ظهور نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة حديث ويمكن القول أنه يتجه في المسار الصحيح .لأن التطبيق الصحيح لهذا النموذج يستوجب :
- وضع إستراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف .
 - تحليل الوظائف .
 - تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكمية والمؤهلات .
 - تحديد العرض الداخلي من حيث الكمية والنوعية .
 - المقارنة بين الإحتياجات والعرض الداخلي .
 - إجراء تعديلات داخلية أو خارجية في حالة عدم التوازن .
- بينما أثبت الواقع الميداني نقائص تتمثل في النقاط التالية :
- عملية تحليل الوظائف تتم دون مشاركة العاملين لأنها تتم عن طريق مكاتب دراسات مختصة خارج المؤسسة .
 - غياب بعض المخططات لدى بعض الوظائف كمخطط المسار المهني ومخطط الإحلال أو الإستخلاف ومخطط الترقية .

- إهمال الوظائف التي سيتم إلغاؤها مستقبلا في عملية التقدير .
- عملية نقل المهارات بين الأجيال أظهرت نتائج متوسطة لدى كثير من العمال وضعيفة في بعض الأحيان ما يدعو إلى مراقبة وإعادة تنظيم عملية النقل .
- الفرضية الأولى :** التطبيق السليم لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتوقف على نوعية التحليل لمضمون تلك الوظائف والكفاءات اللازمة لشغلها من حيث الحجم والنوع.
- بالرجوع إلى الدراسة الميدانية يمكن القول أن هذه الفرضية محققة جزئيا كون عملية تحليل الوظائف تتم دون مشاركة العامل الذي يعتبر مصدرا موضعيا للمعلومات المستخدمة في عملية التحليل ،كذلك ضرورة النزول إلى الميدان و الإعتماد المباشر على الملاحظة المباشرة .إن التحليل السليم للوظائف يستوجب :
- معرفة الوظيفة معرفة حقيقية ومكانها في الهيكل التنظيمي .
- معرفة العمليات المرتبطة بكل منصب .
- معرفة الآلات والمعدات والوسائل والمواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية .
- مشاهدة العملية الإنتاجية على أرض الواقع .
- مراقبة عملية الإشراف وظروف العمل .
- معرفة الصفات المختلفة لشاغل الوظيفة (التعليم ، الخبرة ،المسؤوليات ،مهارات الإتصال ،الرضا الوظيفي ،الصفات الجسمية....)
- الفرضية الثانية :** الإستخدام السليم لآليات وأدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفق أساليب ومعايير علمية يُسهل إيجاد الحلول في حالات عدم التوازن ويجنب الوقوع في الأزمات .
- بالرجوع إلى الدراسة الميدانية يمكن القول بأن هذه الفرضية محققة جزئيا حيث لاحظنا وجود معظم آليات وأدوات نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لكن الإستخدام كان شكلي في بعض الأحيان وغائب في أحيان أخرى وحسب الدراسة النظرية فإن الآليات والأدوات الضرورية للنموذج هي :
- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف لا بد أن تتوفر لدينا معلومات عن محيط المؤسسة (السوق) ،معلومات عن إستراتيجية المؤسسة (الأهداف والغايات)،الوظيفة المرجعية ، الكفاءة المرجعية ،بطاقة المنصب .
- لتحديد العرض الداخلي أي ما هو متوفر كم موارد بشرية كما ونوعا لابد أن تتوفر لدينا إحصائيات عن تعداد العمال ،أنواع العمل ،هرم الأعمار ،هرم الأقدمية ،نظام تقييم مستمر موضعي .

- وسائل التعديل في حالة عدم التوازن بين العرض والطلب نجد التوظيف الصحيح ، لإنهاء علاقة العمل ،إعادة تعيين ،تحويل ،تدوير وظيفي ،تكوين ،ترقية ،إحالة إلى التقاعد ،إستخلاف
والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية :

- غياب المعلومات الكافية عن محيط المؤسسة وعن السوق .

- إهمال بعض المناصب الأساسية في عملية التقييم والتكوين والترقية.

- نقص في التواصل داخل المؤسسة .

الفرضية الثالثة : نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الممنهج يمنح للعمال ميزة تنافسية ويحقق للمؤسسة الإستمرارية .

من خلال الدراسة الميدانية تحققنا بأن الفرضية محققة جزئيا كون المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية نقل المعرفة بين الأجيال لكنها تحتاج لتقييم عملية النقل بإستمرار لضمان سير العملية بشكل سليم والحصول على نتائج أفضل تساهم في الحفاظ على رأس المال المعرفي داخل المؤسسة .

من خلال الدراسة النظرية رأينا أن نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يخلق نوع من المنافسة بين العمال من أجل تحقيق الذات وذلك من خلال نظام ترقي مبنى على الخبرة والإستحقاق وهذا ما لم نلمسه من خلال دراستنا الميدانية .

4-5-المقترحات :

من خلال ما سبق ولنجاح مسعى تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة نقترح التوصيات التالية :

- ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بالدراسات التنبؤية في ميدان الموارد البشرية تكلف بالمتابعة الدورية لسير تطبيق الخطط والبرامج الخاصة بنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ، وإجراء التعديلات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

- تحقيق تساند وظيفي وتطبيق فعال وصارم لممارسات إدارة الموارد البشرية .

- الإهتمام أكثر بعلميتي التوظيف والتدريب ،لتوفير الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية والتشدد في اختبارات التوظيف والإعتماد على مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات .

- تقييم نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بإستمرار لتحديد مدى كفاءته.

- إنشاء قواعد معطيات وبرامج حاسوبية لتسيير الموارد البشرية فيها كافة المعلومات والتطورات التي تطرأ على العامل من الناحية الشخصية والوظيفة خلال مساره المهني .
- تعريب الوثائق الخاصة بالمؤسسة لتسهيل التواصل ومراعاة الفروقات الثقافية والمعرفية .

خاتمة :

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية باتيميتال هياكل الجنوب -الأغواط - ودوره كنموذج تسييري في الحفاظ على المهن الرئيسية في المؤسسة وقد تم إستخدام الإستمارة والمقابلة بالإضافة إلى وثائق أخرى في تحليل الظاهرة ، وتوصلنا إلى نتيجة مفادها وجود رغبة ووعي و جهود لتبني مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة باتيميتال .

قائمة المراجع :

الكتب:

- 1- المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
 - 2- المعاضيدي عادل طالب وآخرون ، تقنيات المعلومات وتطبيقاتها ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، العراق ، 2005.
 - 3- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1997.
 - 4- رفيق الطيب محمد ، مدخل للتسيير: أساسيات ، وظائف وتقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، ج 1 ، 1995.
 - 5- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم ، النظام ، التطبيقات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
 - 6- شرقاوي أحمد ، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2000 .
 - 7- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، مصر ، 1994.
 - 8- صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) ، دار الحامد ، الكويت ، 2004.
 - 9- عصام نور الدين ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2010 .
 - 10- عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996.
 - 11- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
 - 12- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- ### المذكرات و الرسائل:
- 13- موساوي زهية ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة ، رسالة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، السنة الجامعية 2015/2016.
 - 14- حريم حسين والساعد رشاد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2005 .

- 15- مدلس شكري ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - ENGCB - فرع حاسي مسعود)، رسالة ماجستير ، باتنة ، الجزائر ، 2008/2007.
- 16- قداش سمية ، أثر تطبيق نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (2010-2015)، رسالة دكتوراه تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017/2016.
- 17- لفائدة عبد الله ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007/2006.
- المجلات:**
- 18- صايم مصطفى و بوقناديل محمد ، مقال بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي" ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد الثاني ، برلين ، ألمانيا ، أكتوبر 2018.
- 19- غداوية جازية ، مقال بعنوان "المسارات الإستراتيجية الحديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي" ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، العدد الثالث ، برلين ، ألمانيا ، جانفي 2019 .
- 20- غياط شريف و مهري عبد المالك ، مقال بعنوان "مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة" ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، العدد الثاني ، برلين ، ألمانيا ، أكتوبر 2018.
- 21- قداش سمية و دادن عبد الغاني ، مقال بعنوان "واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، العدد رقم 03 ، 2016.
- 22- مجلة العلوم الإنسانية ، مقال بعنوان " دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات" ، العدد رقم 45 ، الجزائر ، جوان 2016 .
- 23- منصوري كمال و صولح سماح ، مقال بعنوان "تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 7 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جوان 2010.
- الندوات والملتقيات:**

- 24- العطوي عامر علي حسين و الجنابي حسين علي ، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة ، دراسة تحليلية ، جامعة القادسية ،العراق ،2007.
- 25- عرابش زينة و نويجي فاطمة الزهراء ، واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة (دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب -SDO- غليزان)، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ،27-28 فيفري 2013.
- 26- لحول عبد القادر و داسة إسماعيل ، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (حالة الجزائرية للمياه ADE، وحدة معسكر)، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ،27-28 فيفري 2013.
- 27- مهديد فاطمة الزهراء ، قبايلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية ،الجزائر، 2012.

المراجع الأجنبية:

الكتب :

- 28- ALWIS .R.S and HARTMAN.E , The Significance Of Knowledge On Company's Innovation Capability , 2004.
- 29- ARGOT.L and INGRAM.P , Knowledge Transfer : Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000.
- 30- BOYER Luc, Organisation Théorie et Application , paris ,2ème édition,2000.
- 31- CITEAU Jean Pierre, La Gestion des Ressources Humaines . édition Armond colin , France , 3ème édition , 2000.
- 32- ROUILLEANT.H, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences , France , Décembre 2007.
- 33- LAURENT Pascal et BONARD Françoise, Economie D'entreprise, édition d'organisation, paris ,1997.
- 34- LE CONTE, La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines : Les Nouvelles Formes ,Tours ,France,1999.
- 35- L.MALLET, La Gestion Prévisionnelle de L'emploi , édition Liaison , France , 1991.
- 36- LOIC Codin et autres, Gestion des Ressources Humaines, paris , France , 2007.
- 37- MARTORY Bernard et CROZET Daniel , Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances , France , 9ème édition ,2016.
- 38- M.LECARDEZ , La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ,1999.
- 39- NONAKA , Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation ,1994.
- 40- P.APARISI et D.HINDLEY, GPEC et PSE , Edition d'organisation ,2008.
- 41- PERRETTI Jean Marie , Tous DRH , édition d'organisation , France ,1996.
- 42- PERRETTI Jean Marie, Ressources Humaines , édition Valbert , paris , France , 5ème édition , 2000.

- 43- P.Gilbert et M.Parlier , **la GPEC : enjeux et limites** , édition D'organisation , France , 1999.
- 44- P.HORMER , **Gestion des Compétences** , édition d'organisation , paris , France , 2001.
- 45- WEISS Dimitri , **La Gestion Des Ressources Humaines**, édition d'organisation , paris , France , 3ème tirage , 1998.

المذكرات و الرسائل :

- 46- M.SHAABANI , **Development of a Conceptual from work to measure organizational readiness to adopt knowledge management** , unpublished thesis ,lulea university of technology ,2006.

البحوث :

- 47- BARON , **La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise** , Cahier français N°262 , France , 1993.
- 48- FORD . D and CHAN . Y , **Knowledge Sharing in a Cross Culture Setting** , a case study Queen's university of kingston , 2002.
- 49- HOOFF Elving and others , **knowledge sharing in knowledge communities** , university of Amesterdam , 2004.
- 50- P.SANIER , **La Compétence au Cœur de La Qualification et de L'emploi** , cahier de recherche , paris , France , 1999-2001.

المقالات:

- 51- COWAN Robin and PAUL David and FORAY Dominique , **The Explicit Economics of knowledge codification and tacitics .industrial and corporat change** , ford university press , june 2000.
- 52- WIIG Karl , **Knowledge Management Fondations**, Arlington press,2003.

المواقع الالكترونية:

53- معجم الرائد ، 2018/11/03 ، 16:30.

54- معجم المعاني الجامع ، 2018/11/03 ، 16:30.

55- Google recherche : GPEC – GPRH

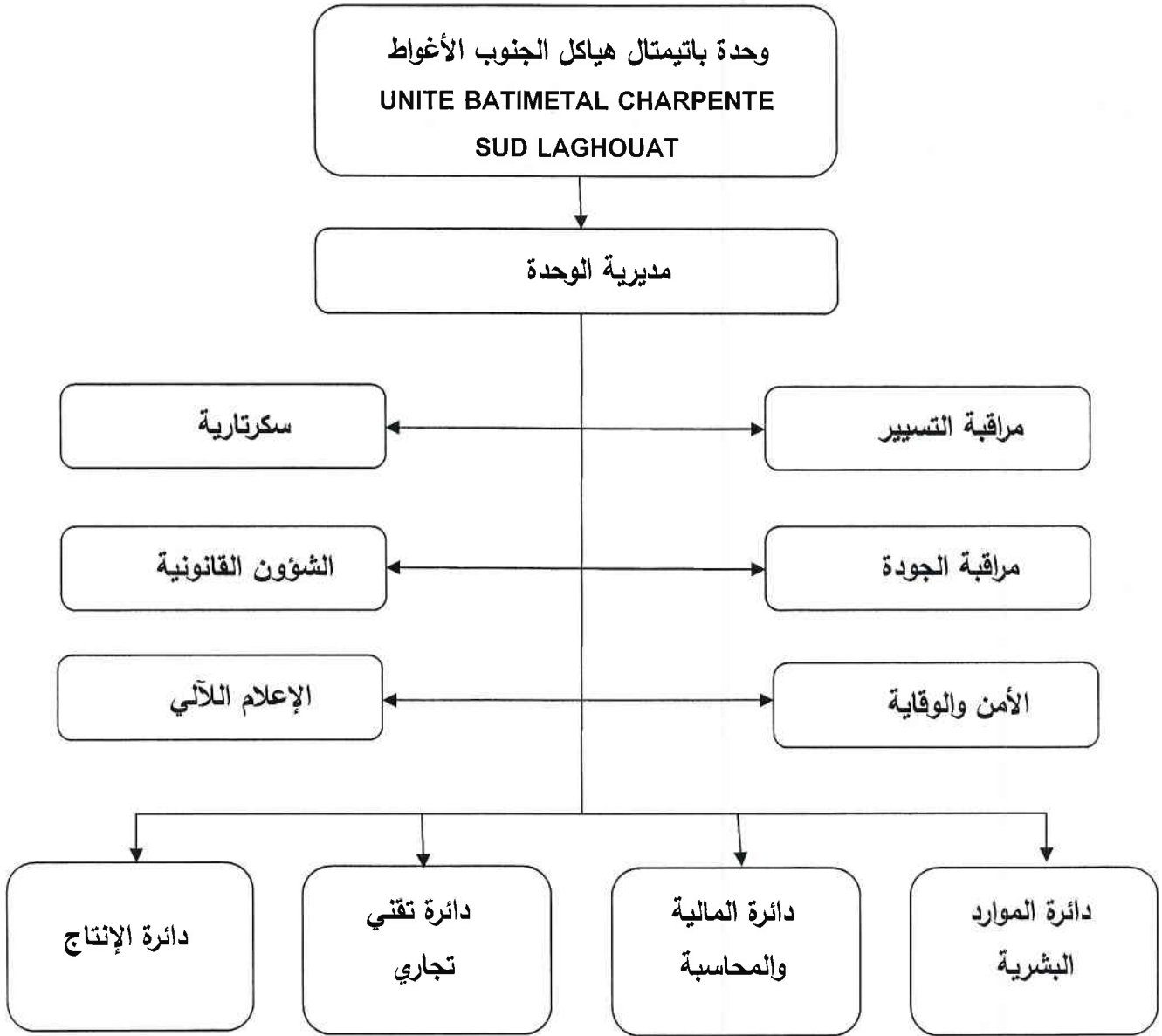
56- <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>

الملاحق

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيمتال :

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو تمثيل بياني تتحدد من خلاله السلطة ومختلف الدوائر و المصالح الموجودة فيه ، كما يبين مختلف الوظائف والمناصب و خطوط الاتصال وشكل التنظيم المتبع في المؤسسة.





المصدر: دائرة الموارد البشرية ، مؤسسة باتيمتال هياكل الجنوب -الأغواط ،2019.

2- عرض مختلف المصالح ومهامها :

2-1- مديرية الوحدة : وهي مسيرة من طرف مدير الوحدة الذي يسهر على تطبيق قرارات اللجان المختلفة في المؤسسة والتنسيق بين عمال مختلف الدوائر والمصالح من اجل تحقيق الأهداف المسيطرة على المدى القصير ، المتوسط و البعيد .

1- السكرتارية : تهتم بتنظيم مواعيد المدير وترتيب أعماله والتنسيق مع باقي المصالح الأخرى وإعداد الاجتماعات وتنظيمها وتسجيل البريد الصادر والوارد

2- الشؤون القانونية : تهتم بالشؤون القانونية للمؤسسة عند الإنشاء أو إعادة الهيكلة أو الدمج إضافة إلى حل النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

3- مراقبة التسيير : تتمثل مهام مراقب التسيير في :

- دراسة وتحليل الوضع الاقتصادي والمالي للمؤسسة .
- وضع التقديرات والمخططات السنوية والشهرية .
- مراقبة ومتابعة تنفيذ تلك المخططات .
- ملء جداول القيادة بمساعدة مختلف المصالح .
- حساب الفروقات وتحليلها .
- إعلام المديرية العامة من خلال تقارير شهرية ،فصلية وسنوية .

4- الإعلام الآلي : يعتبر الإعلام الآلي اليوم ضرورة ملحة في جمع مجالات الحياة الاجتماعية

والاقتصادية والتقنية وخاصة في مجال الإدارة والتسيير الذي يعتبر حقل عمله من خلال متابعة وتسيير النشاطات البشرية المختلفة (الموارد البشرية ،الإحصاء ،المحاسبة ،تسيير الممتلكات ...). وتتجلى ضرورة الإعلام الآلي في الحصول على المعلومات بكل أنواعها في الوقت والمكان المناسب وبالشكل المطلوب كما يضمن معالجة أو استخدام هذه المعلومات من حيث الزيادة أو الحذف أو التغيير .ويظهر دور الإعلام الآلي في الإدارة والتسيير في الجوانب التالية :

- إنشاء برامج خاصة بالتسيير تتميز بسهولة وإمكانية استخدامها من طرف مشغلين ذوي خبرة محدودة
- إنشاء برامج خاصة بإعداد قواعد بيانات .
- تأمين المعلومات من الضياع والتلف .
- التأمين من القرصنة

5- الأمن والوقاية : هي مصلحة مستقلة لها اتصال مباشر بالمدير تسهر على حفظ الأمن في

المؤسسة والعمال ضد السرقة والحرائق وتقوم باستقبال الزوار وتقوم بتسجيل أسمائهم في دفاتر خاصة تضم بالإضافة إلى أعوان الأمن والحراس أعوان مكلفين بالنظافة والأمن الصناعي حيث يسهرون على ضمان احترام قواعد ومعايير الأمن والسلامة للمهنة من اجل الحد من حوادث العمل والأمراض المهنية .

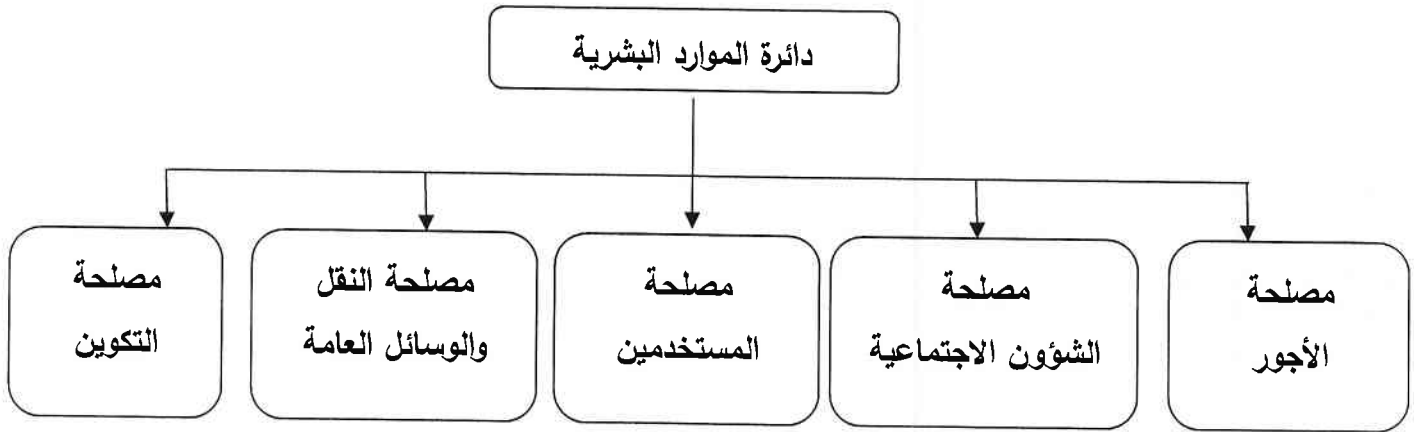
6- مراقبة الجودة :الجودة هي ملائمة وموافقة مواصفات المنتج مع احتياجات ورغبات المستهلك أو

الزبون ومراقبة الجودة أو ضبط الجودة وتعرف بأنها نظام من الأنشطة التقنية والجهود التي يقوم بها جميع العاملين لتحقيق المستويات القياسية للجودة وإنتاج سلعة تفي بمتطلبات ورغبات الزبون تتمثل مهام مراقبة الجودة في:مراقبة الموصفات العالمية للمنتج والمتغيرات عليها ،مراقبة العناصر المكونة للمنتج ،مراقبة المنتج وضبط جودته أثناء التشغيل ،مراقبة تاريخ الإنتاج والانتهاء بالإضافة إلى ظروف الحفظ والتخزين الحرص والتحقق من مطابقة المنتج مع مواصفات وتصحيح المشاكل .

7- دائرة الموارد البشرية : يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص المؤسسة وتخص العمال من تاريخ توظيفهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة يقوم أيضا بدراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت الشرفية أو إعداد مسابقات التوظيف كما يقوم بتأمين الموظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي ، كما يشرف قسم الموارد البشرية على قسم الأجور وقسم الاجتماعيات ويهتم ببرمجة التكوين .إضافة إلى ذلك يقوم بإعداد القرارات الخاصة ب(التعيين ، التتصيب ، الترسيم ،الترقية ،إعداد سنوات العطل ، تسوية وضعيات العمال ،انجاز عقود العمل الدائمة والمؤقتة ،الإحالة على التقاعد)

يهدف قسم الموارد البشرية إلى استقطاب الكفاءات إلى المؤسسة من خلال وضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم من اجل البقاء في المؤسسة .

الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية لوحدة BATIMETAL الاغواط .



المصدر :دائرة الموارد البشرية ، مؤسسة باتيميتال هياكل الجنوب الاغواط ، 2019 .

8- دائرة المالية والمحاسبة : تعد من أهم دوائر الشركة وهي التي تهتم بمختلف العمليات المالية والمعاملات الاقتصادية للوحدة وهي تضم كل من المحاسبة العامة ، محاسبة المواد والمحاسبة التحليلية والخزينة .

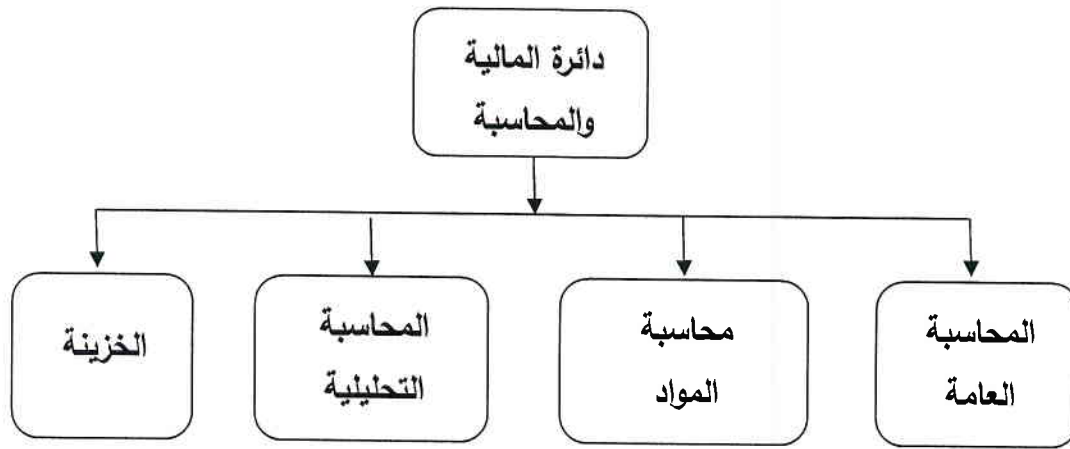
* المحاسبة العامة : يتم فيها تسجيل كل العمليات اليومية وتسجل وفق النظام المحاسبي المالي في دفتر الأستاذ وفي نهاية الشهر يتم إعداد ميزان المراجعة الذي يسمح لنا بالتعرف على الفروق والأخطاء وفي نهاية السنة تقوم المصلحة بإجراء عملية الجرد والميزانية السنوية وإعداد جدول حسابات النتائج .

*محاسبة المواد: تتمثل مهمتها في استلام كل وصل خاص بإدخال وإخراج المواد الأولية من مصلحة تسيير المحزونات وتسجيله بسجل خاص ، مراقبة الفاتورة المتعلقة بوصل الإدخال .

*المحاسبة التحليلية : تتمثل مهمتها في تحديد التكلفة الفعلية للمنتجات والمراحل والعمليات التكنولوجية بشكل عام وتحديد تكلفة كل نوع أو صنف أو طلبيه أو خدمة على حدى لتحديد أسعار المنتجات ولتمييز السلع والعمليات الربحية والخاسرة ولإجراء مقارنات بين معطيات المحاسبة في العام الحالي مع الأعوام السابقة مع وحدات إنتاجية أخرى تمارس نفس النشاط الاقتصادي .

*الخزينة : تتمثل مهمتها في القيام بمختلف العمليات المتعلقة بالخبزينة وتسجيل المصاريف والمداخيل في دفتر الخبزينة والاهتمام بالمعاملات مع البنك وتحديد الشبكات والقيان بالتحويلات المالية .

الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة لوحدة BATIMETAL الاغواط .



المصدر :دائرة الموارد البشرية ،مؤسسة باتيميٲال هياكل الجنوب الاغواط ،2019 .

9- دائرة تقني تجاري : تتمثل مهمتها في إبرام العقود مع الزبائن والتفاهم معهم حول انجاز المشاريع

إضافة إلى وظيفة جلب الزبائن كذا أنها تشرف على كل من :

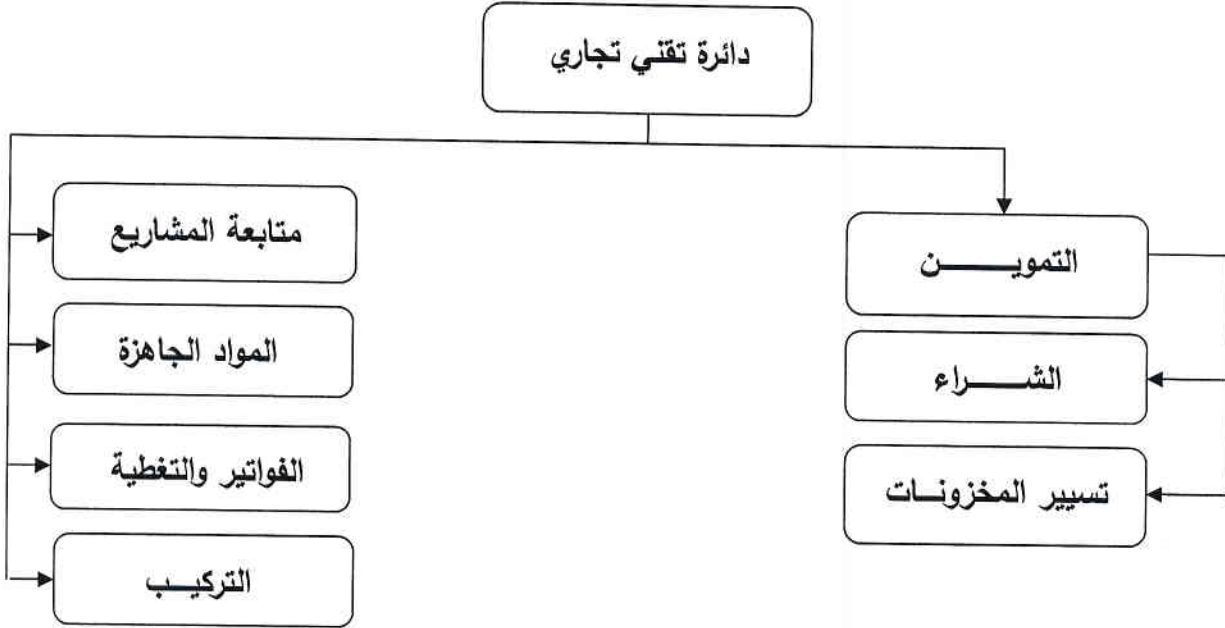
*قسم التموين :تعتبر وظيفة التموين من أهم الوظائف في المؤسسة الإنتاجية فهي توفر للورشات المواد الأولية اللازمة لمتابعة الأشغال إضافة إلى المستلزمات مع قطع الغيار . يشرف قسم التموين على مصلحة الشراء والتي تهتم بتنظيم نشاط تسيير المخزون ومراقبة أنواع المستندات المتعلقة بالدخول والخروج ،شراء المواد الأولية الضرورية بعد اختيار المورد والتفاهم معه انطلاقا من تحرير الطلبية الخاصة بالمواد الأولية قبل إدخالها للمخزن أن كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة . كما يشرف قسم التموين على مصلحة تسيير المخزونات التي تتمثل مهمتها في تنظيم نشاط المخازن ومراقبة أنواع المستندات المتعلقة بالدخول والخروج وتقييم حالة المخزون .

- قسم متابعة المشاريع : يتمثل دورها في متابعة المشاريع من البداية إلى النهاية الأشغال أي الإشراف على كل العمليات والحرص على احترام الآجال المحددة .

- قسم المواد الجاهزة : ويتم فيها استقبال المنتج الجاهز من الورشة ومقارنته مع محتوى الطلبية ، إرسال المنتجات إلى الزبائن مع مراعاة الجودة والنوعية .

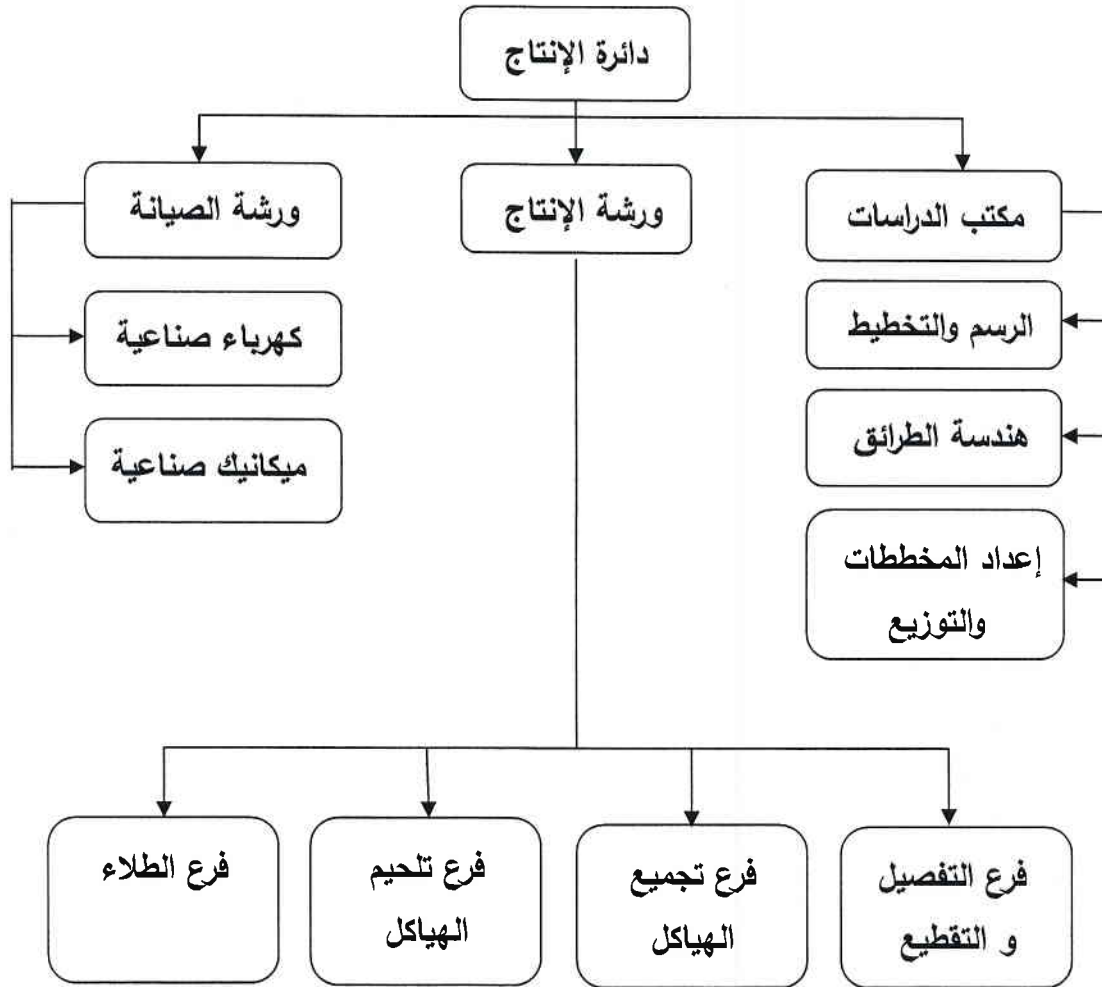
الملحق رقم : 01

- قسم الفوترة والتغطية :يتم فيها انجاز الفواتير الخاصة بالمشاريع بالاعتماد على قوائم الإرسال . كما يقوم بمتابعة الزبائن لتسديد مستحقاتهم في اقرب الآجال .
 - قسم التركيب : بعد عملية نقط القطع المجزئة إلى الزبون ينتقل فريق التركيب إلى مكان المشروع ويقوم بتركيب الهياكل وبناءها كأخر مراحل المشروع .
- الهيكل التنظيمي لدائرة تقني تجاري لوحدـة BATIMETAL الاغواط .



- قسم دائرة الإنتاج : تشرف دائرة الإنتاج على مكتب الدراسات إضافة إلى ورشات التفصيل ، التجميع ، التلحيم ، الطلاء ، الصيانة كما تتمثل مهمتها في :
 - انجاز المخططات في مكتب الدراسات .
 - تحديد المواد واللوازم لعملية الإنتاج .
 - تنفيذ ومتابعة الانجاز في الورشات .
 - صيانة العتاد والآلات .
- وتتضمن دائرة الإنتاج كل من :
- مكتب الدراسات : الذي يتم فيه دراسة وتصميم المخططات الخاصة بالمشاريع .
 - ورشة الإنتاج : تتم فيها العمليات الأساسية كالنقطة ، التلحيم ، التجميع ، الطلاء .
 - ورشة الصيانة : تهتم بعملية الصيانة والتنظيف الدائم للمعدات والآلات .

الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج لوحدـة BATIMETAL الاغواط .



المصدر : دائرة الموارد البشرية ،مؤسسة باتيميتال هياكل الجنوب الاغواط ، 2019 .

إسـتـبـيـان



جامعة عمار ثلجي - الاغواط -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
قسم علم الاجتماع .

إستبيان حول إستخدام نموذج التسيير التقديري للموظائف والكفاءات للحفاظ على المهن الرئيسية في المؤسسات

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة وبعد:
في إطار مشروع تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل أقوم أنا
الباحث: رزوق محمد عبد الوهاب بإعداد دراسة بعنوان "إستخدام نموذج التسيير التقديري للموظائف
والكفاءات للحفاظ على المهن الرئيسية في المؤسسات " تحت إشراف الأستاذ الدكتور : جوزة عبد
الله. أرجوا أن تخصص جزءا من وقتك للإجابة على أسئلة هذا الإستبيان لتساهم في انجاز هذا البحث
وتُعبّر عن الواقع الفعلي للإدارة والتسيير في مؤسستك بصفة عامة وعن واقع إدارة الموارد البشرية
بصفة خاصة ، علما أن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم التعامل
معهـا بمنتهى السرية مع الشكر المسبق .

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: أسئلة حول خصائص العينة.

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن :سنة.
- 3- المستوى الدراسي:
- ابتدائي ☐
- متوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- 4- المركز الوظيفي (المنصب) :
- 5- الخبرة المهنية:
- خارج المؤسسة:سنة
- داخل المؤسسة :سنة

المحور الثاني : أسئلة حول نظام التوظيف .

- 6- كيف تم توظيفك ؟
- عن طريق مكاتب التوظيف ☐
- بعد إجراء مسابقة ☐
- عن طريق توصية ☐
- طرق أخرى ☐
- 7- بعد توظيفك هل عُين لك مرافق أو معلم أو موجه ؟
- نعم ☐ لا ☐
- 8- بعد التوظيف هل خضعت لفترة تدريبية ؟
- نعم ☐ لا ☐
- 9- أثناء الفترة التدريبية هل أجري لك تقييم ؟
- نعم ☐ لا ☐

10- اذا كانت اجابتك نعم .من الجهة التي أجرت لك هذا التقييم ؟

- مدير المؤسسة

- مسؤول الموارد البشرية

- المسؤول المباشر

- شخص آخر

11- هل تم اطلاعك على نتيجة الفترة التجريبية بعد انتهاءها ؟

لا

نعم

المحور الثالث: أسئلة حول نظام التطوير.

12- هل أجريت دورات تكوينية منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

لا

نعم

13- كم عددها ؟ دورات

14- ما هي الأسباب التي دعت إلى ضرورة إخضاعك لتلك الدورات التكوينية ؟

- تأهيلك لشغل منصب جديد

- تأهيلك لإستخدام آلات و معدات أو برامج جديدة

- لسد النقائص التي أظهرتها نتائج التقييم

- تنمية مهاراتك الفنية والسلوكية

- أسباب أخرى

15- هاته الدورات التكوينية هل كانت :

- داخل المؤسسة ؟

- خارج المؤسسة ؟

16- هل تم تقييمك أثناء وبعد انتهاء الدورة التكوينية ؟

لا

نعم

17- هل تم إطلاعك على نتائج ذلك التقييم؟

لا

نعم

18- هل كان لتلك الدورات التكوينية أثر ايجابي على أدائك؟

لا

نعم

19- برر إجابتك؟

المحور الرابع : أسئلة حول الترقيات و التحفيزات و حول إدارة المسار المهني .

20- هل تمت ترقيتك من قبل ؟

نعم ☐ لا ☐

21- كم مرة تمت ترقيتك ؟ العدد:

22- بأي طريقة تمت ترقيتك من قبل ؟

- عن طريق طلب ترقية تقدمت به ☐

- بقرار من الإدارة ☐

- عن طريق طلب لتغيير المنصب ☐

- تغيير منصب بقرار من الإدارة ☐

23- هل تجد أن عدد هذه المرات كافية وعادلة بالنظر إلى مجهوداتك وخبراتك ؟

نعم ☐ لا ☐

24- في حالة الإجابة بلا ما هو تبريرك؟

25- هل توجد إستراتيجية واضحة للترقية في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

26- في كلتا الحالتين وجب التبرير ؟

27- هل تتم الترقية على أسس عادلة ؟

نعم ☐ لا ☐

28- في كلتا الحالتين وجب التبرير ؟

29- تعلن الإدارة عن المناصب الشاغرة المطلوب الترقى إليها ؟

نعم ☐ لا ☐

30- إذا كانت إجابتك نعم ،كيف يتم ذلك؟

31- هل ترى أن هناك توافق بين المنصب والمؤهل العلمي أو الكفاءة ؟

نعم ☐ لا ☐

32- في كلتا الحالتين وجب التبرير ؟

33- يثني المدير على العاملين المميزين ؟

☐

لا

☐

نعم

34- إذا كانت إجابتك نعم ،كيف يتم ذلك؟

.....

35- يشارك العامل في صنع القرارات المتعلقة بعمله ؟

☐

لا

☐

نعم

36- هل تم إعلامك مسبقا عن مسارك المهني ؟

☐

لا

☐

نعم

37- إذا كانت إجابتك نعم ،كيف تم ذلك؟

.....

38- هل توفر الإدارة للعامل المعلومات الكافية عن المسارات والمستويات المهنية ؟

☐

لا

☐

نعم

المحور الخامس: أسئلة حول التدوير الوظيفي (النقل بين الوظائف).

39- هل توجد إستراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي في المؤسسة ؟

☐

لا

☐

نعم

40- هل يساعدك التدوير الوظيفي أو التنقل بين الوظائف على إكتساب خبرات جديدة ؟

☐

لا

☐

نعم

41- هل تعتبر النقل أو التدوير الوظيفي عقوبة ؟

☐

لا

☐

نعم

42- لماذا ؟

.....

43- هل تراعي الإدارة رغبات واهتمامات العمال في تدويرهم بين الوظائف ؟

☐

لا

☐

نعم

44- هل يساهم التدوير الوظيفي الذي تقوم به الإدارة في تهيئة العامل لشغل مناصب أخرى ؟

☐

لا

☐

نعم

45- هل يتم مشاورة العامل قبل نقله إلى منصب آخر ؟

☐

لا

☐

نعم

المحور السادس: أسئلة حول الاستخلاف ونقل المعارف والمهارات والخبرات بين الأجيال.

46- يساعد المسؤول المباشر العامل في تجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة ؟

نعم ☐ لا ☐

47- إذا كانت إجابتك نعم ،كيف يتم الأمر؟

.....
.....

48- هل يوجد تبادل معارف بين جيل الخبرة والموظفين الجدد ؟

نعم ☐ لا ☐

49- في حالة الإجابة بنعم ، كيف يتم ذلك؟

.....
50- هل تساعد المؤسسة في إعداد وتنظيم عملية نقل واكتساب المهارات والخبرات بين العمال ؟

نعم ☐ لا ☐

51- في حالة الإجابة بنعم، ماهي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق ذلك الأمر؟

.....
52- هل استفدت شخصيا من معارف شخص ذو خبرة بعد توظيفك؟

نعم ☐ لا ☐

53- في حالة الإجابة بنعم، كيف تمت عملية نقل المعارف؟

- نقل المعارف شفويا ☐
- التدريب و التمهين على العمل ☐
- الاثنين معا ☐

54- كيف تجد نتائج عملية نقل المهارات على مسارك الوظيفي اليوم؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ غير مؤثرة بالمرة ☐

55- هل من مقترحات تود تقديمها للإدارة من أجل تفعيل عملية الاستخلاف أو نقل المهارات بين

الأجيال بالشكل المطلوب؟

.....
.....

دليل المقابلة

-: موضوع المقابلة:
-: تاريخ المقابلة:
-: المركز الوظيفي:
-: مكان المقابلة:
-: مدة المقابلة:

ملاحظة: هذه الأسئلة موجهة لمسؤول الموارد البشرية و مسؤول الإنتاج.

المحور الأول: فيما يخص إعداد وتفعيل نموذج GPEC في المؤسسة .

1- هل تملك المؤسسة اتفاقية GPEC ؟

.....

.....

2- هل يوجد لديكم رؤى تقديرية لكم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة على المدى القريب والمتوسط والبعيد ؟

.....

.....

3- هل تضع المؤسسة خطة لكيفية إدارة هذه الموارد بعد استقطابها مع مراعاة التغيرات التي تحدث في مكونات الوظيفة؟

.....

.....

4- هل ساعدت هذه الرؤى التقديرية إدارة الموارد البشرية في تفادي الأزمات في ظل التغيرات المتسارعة الحاصلة للوظائف؟

.....

.....

5- هل يوجد مخطط ترقوي لكل عامل في المؤسسة ؟

.....

.....

6- هل لديك مخطط للمسار المهني للعمال ؟

.....
.....

7- هل لديك خطة تعليمية، تكوينية، تدريبية للعمال ؟

.....
.....

8- هل تقوم بتوصيل الخطة إلى الأشخاص المعنيين ؟ وكيف يتم ذلك؟

.....
.....

9- هل تنظم اجتماعات دورية مع الأشخاص المعنيين لتسهيل تبادل الأفكار وتوليد التعليقات والاستمرار في كسب الدعم للخطة ؟

.....
.....

10- هل تشجع العمال على العمل في فرق من أجل تبادل المعارف ولتحفيز نقل المهارات وتوسيع مجموعات مهارات الموظفين لخلق التعددية الوظيفية ؟

.....
.....

11- هل تستشير مختصين في ميدان الموارد البشرية ؟

.....
.....

12- هل قمت بوضع جدول زمني لتنفيذ مخطط الخلافة ؟

.....
.....

المحور الثاني: فيما يخص عملية تحليل الوظائف.

13- كيف يتم تحليل الوظائف ؟

.....
.....

14- هل يتم اخذ التغيرات التكنولوجية بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية تحليل الوظائف ؟

.....
.....

15- من هي الجهة التي تقوم بذلك ؟

.....
.....

16- هل يتم تجديد المؤهلات المطلوبة في العامل بناءا على تلك التغيرات الحاصلة في الوظيفة ؟

17- ما هي الوسائل والأدوات والتقنيات وأساليب الإدارة التي سيتم اختيارها واستخدامها للحصول على المعلومات الضرورية والمساعدة على وصف الوظيفة و معايير الجدارة من اجل تحقيق الأهداف التشغيلية ؟

18- هل توجد لديكم قائمة بالمعارف والمهارات والخبرات الفنية المطلوبة لكل منصب في المؤسسة ؟

19- هل توجد لديكم قائمة بالمهارات السلوكية الخاصة بكل منصب ؟

20- هل قمت بإبلاغ العاملين بمعلومات عن الوظائف والأعمال والمهن الرئيسية والمهارات اللازمة لشغلها حتى يتمكنوا من أخذها بعين الاعتبار عند وضع خططهم المهنية ؟

21- هل أجريت مقابلة مع العمال لتحديد وضبط المعارف والمهارات والقدرات على اختلافها الفنية والسلوكية ذات الصلة بالمنصب بوضوح ؟

22- هل تشارك نتائج التحليل مع العمال لتحديد معالم المسار المهني وزيادة الاستعداد؟

المحور الثالث: فيما يخص عملية تصنيف الوظائف حسب الأهمية.

23- ماهي المناصب التي تتطلب مخطط استخلاف ؟

24- ماهو عدد هذه المناصب الشاغرة؟

25- ماهي المناصب التي يصعب شغلها لأنها تتطلب خبرة معينة ومعرفة محددة ؟

26- ماهي المناصب التي إذا كانت شاغرة تعيق تحقيق الأهداف التشغيلية ؟

27- ماهي الكفاءات اللازمة للمؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل ؟

28- ماهي المهارات التي ترغب في تطويرها ؟

المحور الرابع: فيما يخص عملية اختيار المترشحين للخلافة و تأهيلهم مع التقييم المستمر.

29- من لديه القدرة من موظفيك على تولي منصب يحتاج مؤهلات أعلى في الوقت الحاضر؟

30- هل لديكم رؤية تقديرية لمن سيغادر المؤسسة بسبب التقاعد أو لأسباب أخرى على المدى القريب والمتوسط ؟

31- هل يوجد لديكم احتياطي كافٍ من الموارد البشرية لتغذية المناصب الرئيسية عند شغورها ؟

32- هل هناك نظام تقييم للعمال في المؤسسة يؤخذ كمرجع في تخطيط المسار المهني ؟

33- هل تلبي المسارات الوظيفية طموحات العاملين ؟

34- ماهي الوسائل والتقنيات المستخدمة في عملية التقييم ؟

35- هل توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة في المؤسسة ؟

36- هل قمت بتحليل هاتاه الفجوة ؟

37- هل لديك بديل مؤقت لكل منصب رئيسي مع المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لكل منصب ؟

38- هل هناك مخطط لخلافة جميع المناصب الرئيسية ؟

39- هل تقوم بمراجعة هذا المخطط بشكل دوري ؟

40- هل العمال الجدد في المناصب الرئيسية يؤدون أدوارهم أو المتوقع منهم ؟



باتيميتال هياكل الجنوب
وحدة الأغواط
BATIMETAL CHARPENTE
SUD UNITE LAGHOUAT

Fiche D'évaluation Individuelle Maitrise

Réf : /GRH/2019

Date :

Page : 1/2

Nom et Prénom :
Fonction : cat/sec/ech :
Service /Atelier : Département :
Direction :
Période de Référence du : Au :

Note finale :

/24

H I E R A R C H I E	Critères	Très Bon 4	Bon 3	Moyen 2	Insuffisant 1
	Volume de travail	Rendement Exceptionnel. Grande capacité de travail. ☐	Bonne capacité de travail. Réalisation satisfaisante. ☐	Capacité de travail moyenne ou limitée. ☐	Rendement insuffisant. Objectifs réalisés avec difficultés. ☐
	Qualité de travail	Très bonne qualité de travail. ☐	Travail propre et soigné. ☐	Travail moyen. ☐	Qualité nettement insuffisante avec beaucoup de Rebuts/ Erreurs. ☐
	Organisation et planification du travail	A le sens d'organisation, de planification et d'anticipation. ☐	Sollicite l'aide de sa hiérarchie avant toute planification. ☐	Procède à des réajustements fréquemment. ☐	Effectue des changements fréquents d'organisation ou de planification. ☐
	Contrôle du travail	Assure le suivi périodique et introduit des corrections et des réajustements nécessaires. ☐	Assure le continu périodique des travaux et des résultats obtenus. ☐	Assure rarement le contrôle et le suivi des travaux. ☐	Ne procède à des contrôles que sur instructions de sa hiérarchie. ☐
	Communication	Transmet des messages pertinents, clairs, précis et s'assure de leurs compréhensions par ses interlocuteurs. ☐	Transmet des messages clairs et précis, mais se souci peu de leur compréhension. ☐	Se souci peu de la clarté et de la compréhension des messages transmis. ☐	Des difficultés à communiqué, les messages transmis ne sont pas claire. ☐
	Conduite et animation d'une équipe.	Soutient et aide son équipe à réaliser ses objectifs et favorise la participation de chacun. ☐	Veille au bon fonctionnement de l'équipe et à l'atteinte des objectifs. ☐	A tendance à faire valoir son rôle hiérarchique au sein de l'équipe. ☐	Est souvent la source des conflits et de disfonctionnement de l'équipe. ☐



G R H	Assiduité (nature et nombre des jours d'absences)	
	Sanctions Disciplinaires	

Synthèse D'évaluation

Points forts :

.....
.....
.....

Compétences à développer :

.....
.....
.....
.....

Appréciation globale de la hiérarchie :

.....
.....
.....

Besoins en formation :

1.
2.
3.
4.

Périodes Souhaitées

1.
2.
3.
4.

Avis du Directeur D'unité :

.....
.....
.....

GRILLE D'EVALUATION A CHAUD

Formation :

Lieu de Formation :

Effectuée du : au

Indiquez votre degré d'accord pour chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivant :

1 = en désaccord

2 = plus ou moins en accord

3 = en accord

4 = tout à fait d'accord

Objectifs et contenus

Les objectifs de la formation étaient claires et précis

Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations

les objectifs ont été atteints

Méthodologie et pédagogie

Les techniques d'enseignement utilisées ont favorisé l'apprentissage

Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique

La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement

Les exercices et les activités proposées étaient pertinents à la formation

Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage

l'acteur

Le formateur était bien préparé et organisé

Le formateur avait une bonne connaissance du sujet

Le formateur communiquait de façon claire et dynamique

Le formateur favorisait les échanges et la participation du groupe

Le formateur répondait clairement aux questions

Les exemples apportés par le formateur étaient pertinents et en nombre suffisants

Groupe et participation

Les échanges entre les participants étaient riches en information et ont contribué à mon apprentissage

L'atmosphère générale était amicale et incitait au travail

Organisation

J'étais motivé à participer à cette formation

Les locaux de formation étaient appropriés à ce type de cours

La durée de la formation était ni trop longue, ni trop courte

Apprentissages

Cette formation m'a permis d'accroître mes connaissances et d'acquérir des nouvelles

Les compétences enseignées peuvent être directement appliquées dans mon travail

Je compte utiliser ces nouvelles compétences dès mon retour au travail

Je sens que j'aurai l'appui pour mettre en pratique ce que j'ai appris

Appréciation globale

De façon générale, je suis très satisfait de la formation reçue

Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation

*l'intéressé**le Responsable Hiérarchique**Le Chef Service Formation*

GRILLE D'EVALUATION A FROID

		LAGHOUAT LE :			
Identification de l'employé (e)					
Nom et Prénom de l'employé (e):		Date d'entrée en Fonction :			
Statut de l'employé (e):		Service :			
Supérieur Direct :		Période Couverte du: au			
Taches, Roles et Responsabilités	Explications	Aptitudes acquises	Aptitudes en Cours D'acquisition	Aptitudes non acquises	OBS
1-					
2-					
3-					
4-					
5-					
6-					
7-					

l'intéressé

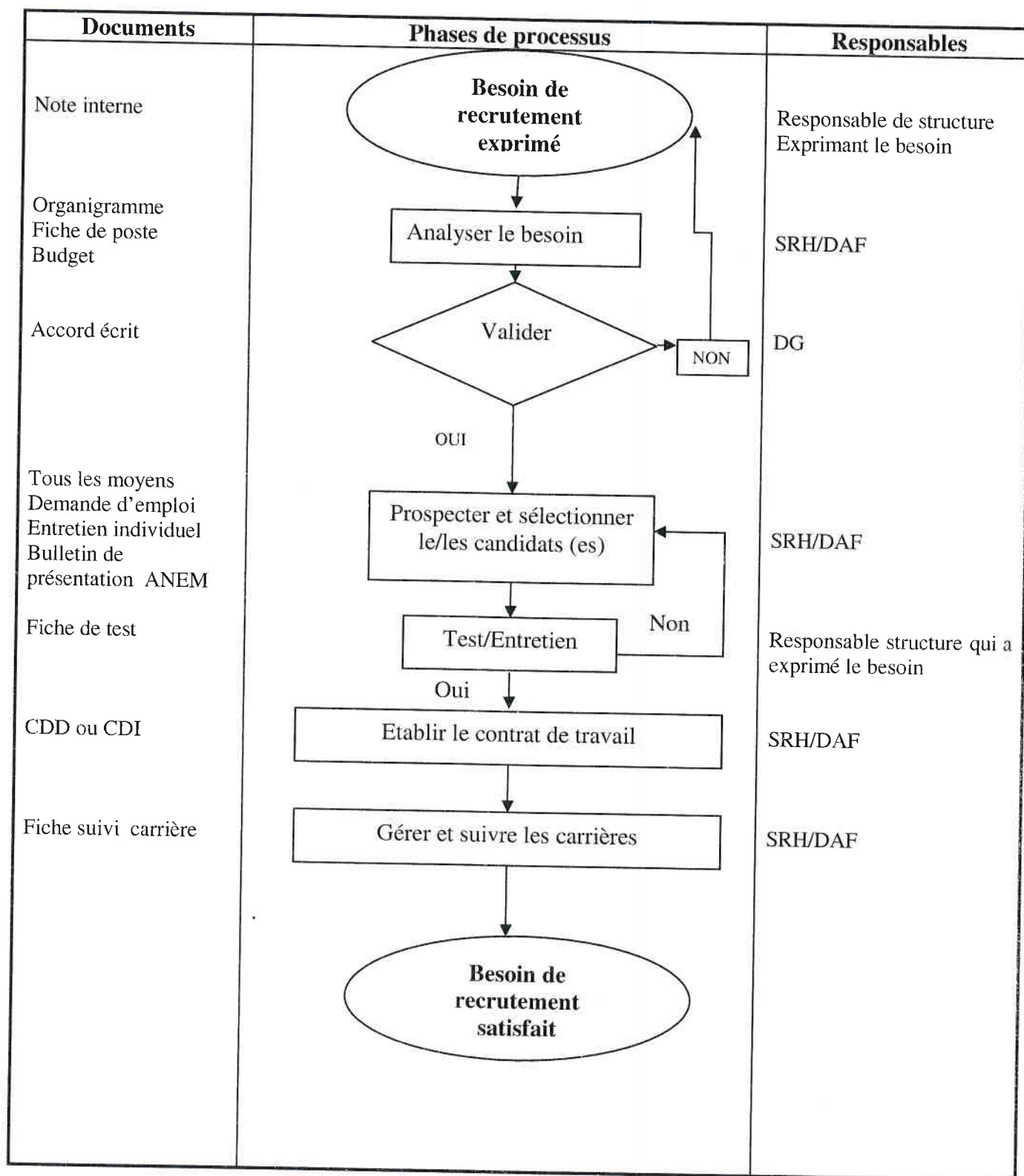
le Responsable Hiérarchique

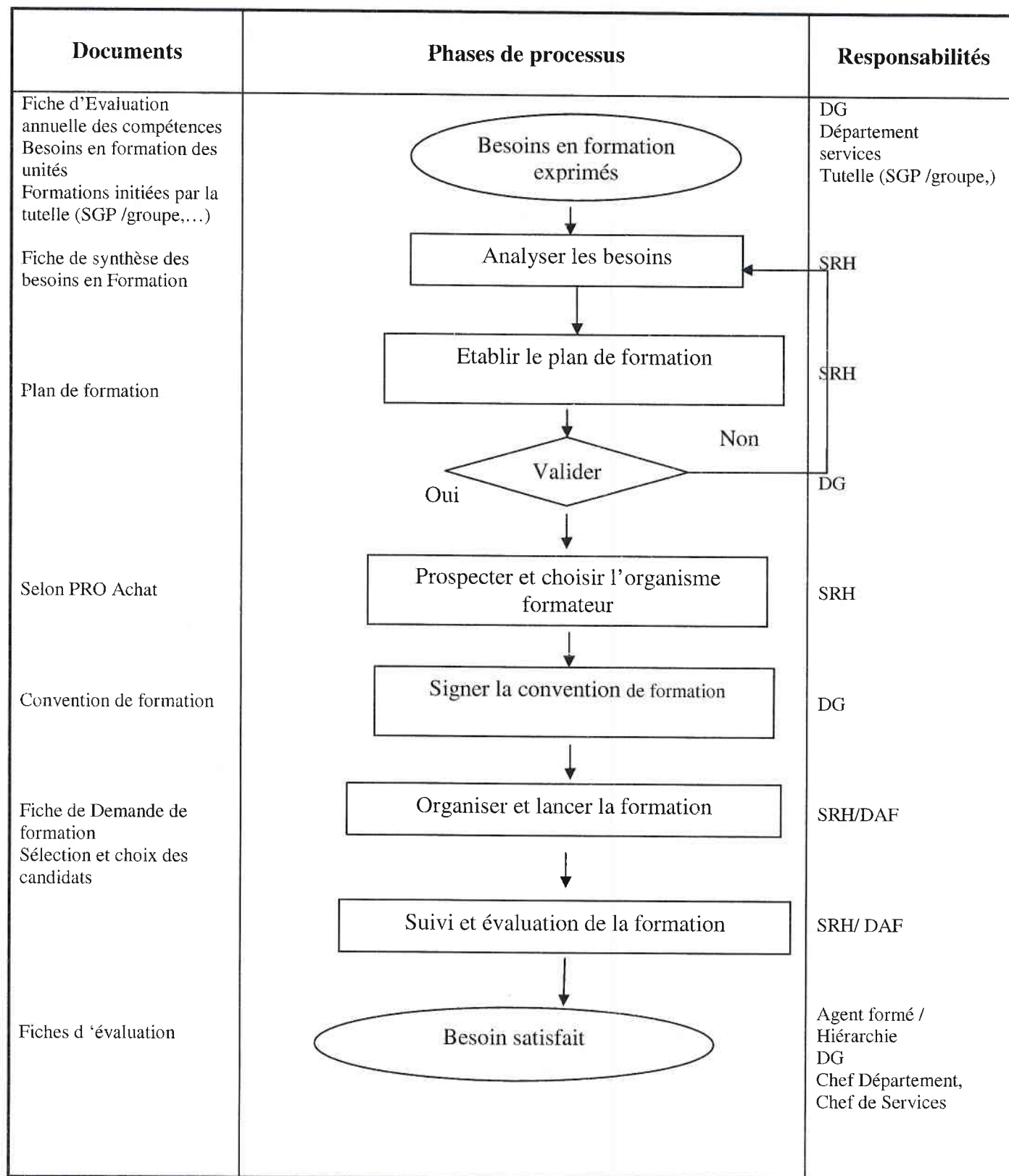
Le Chef Service Formation

LES RESSOURCES HUMAINES**FICHE D'IDENTITE DU PROCESSUS**

Structure : DAF		Pilote : Chef de service Ressources Humaine
Finalité du Processus: Mettre à la disposition de l'entreprise un personnel compétent dans les délais requis.		
Eléments d'entrée: - Besoins en Ressources Humaines. - Besoins en Formations. - Budget Annuel. - Tableau des Compétences.	Eléments de sortie: - Personnes recrutées compétentes. - Personnel bien formé. - Fiches d'évaluation des formations - Matrice des Polyvalences.	
Liens avec les autres processus: Tous les processus.		
Risques à maîtriser : Personnes recrutées non compétentes, insuffisance en formation, formations et compétences non évaluées, personnel non sensibilisé et non impliqué.		
Acteurs du processus : Chef de service. RH, Cadres chargé de la Formation / Recrutement		
Documents associés : INS. Juridique. INS. Informatique INS. Gestion des immobilisations a)- Manuel de gestion des immobilisations b)- Manuel de location de matériels à des tiers		
Nom de l'Indicateur de Performance		Fréquence de mesure
Taux d'absentéisme		Trimestrielle
Taux d'accidents de travail		Trimestrielle
Taux de réalisation du plan de formation		Semestrielle
Mesure de l'efficacité des actions de formation		Annuelle
Taux de réussite des affaires contentieuses		Trimestrielle
Réduction des affaires contentieuses		Trimestrielle
Taux de disponibilité du parc informatique (Hard).		Trimestriel
Taux de conformité des logiciels (Soft).		Trimestriel

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom : Fonction : Chef Département de l'Administration et des finances Date : Visa :	Nom : Fonction : Responsable Management de la Qualité Date : Visa :	Nom : Fonction : Directeur Général Date : Visa :

Logigramme Recrutement

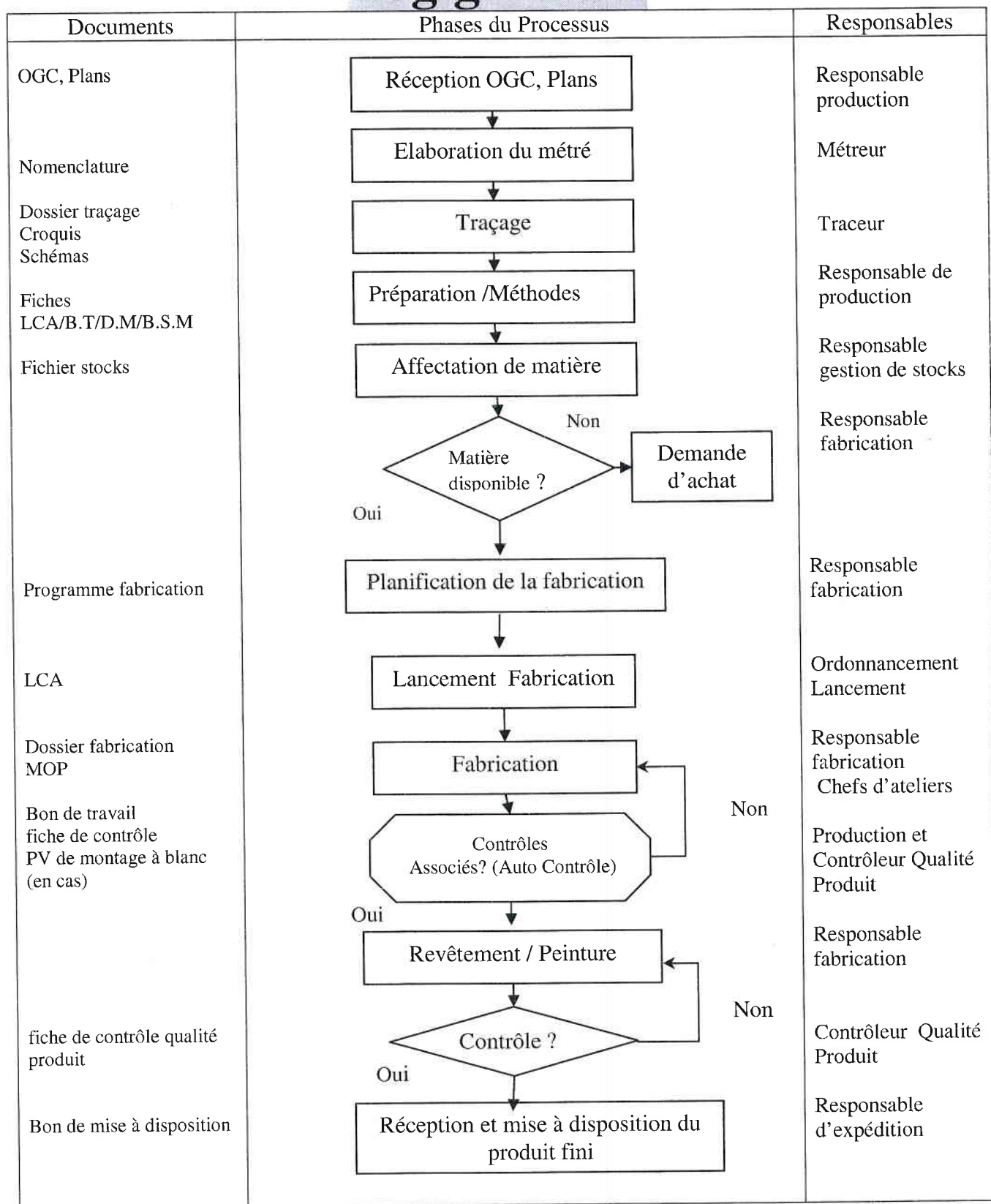
Logigramme Formation

PROCESSUS DE LA PRODUCTION

FICHE D'IDENTITÉ DU PROCESSUS	
Structure : Département Production	Pilote: Chef Département Production
Finalité du Processus: ✓ Fabriquer et livrer les produits conformes dans les délais requis.	
Eléments d'entrée: ✓ OGC ✓ Dossier de fabrication ✓ Programme de production ✓ Matières premières	Eléments de sortie: ✓ Produits réalisés conformes dans les délais requis ✓ Fiche de mise à dispositions produits finis
Liens avec les autres processus: Tous les processus clé à l'exception du processus montage	
Risques à maîtriser : Produit non conforme, non-respect des délais de production.	
Acteurs du processus : Chef département production, chefs d'atelier, chefs d'équipes, contre maîtres, agents.	
Documents associés: 11 Modes Opératoires	
1. Traçage 2. Préparation et méthodes 3. Débitage 4. Grenaillage. 5. Perçage. 6. Cintrage	7. Filetage. 8. Dressage 9. Pliage. 10. Assemblage. 11. Soudage
Intitulé de l'indicateur de processus	Fréquence de mesure
Respect du tonnage programmé	Trimestriel
Nbre de PNC en cours de fabrication	Trimestriel

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom : Fonction : Chef département Production Date : Visa :	Nom : Fonction : Responsable Management de la Qualité Date : Visa :	Nom : Fonction : Directeur Général Date : Visa :

Logigramme



Intitulé du poste : Dessinateur projeteur
Structure d'affectation : SERVICE ETUDE
Relations hiérarchiques : supérieur hiérarchique :

I. Définition des missions et attributions :

Missions et attributions

3- Missions principales :

Il traduit le dessin industriel en y intégrant les calculs effectués par les ingénieurs. Il assure toute la conception d'un projet d'études à partir d'un cahier des charges et/ou de spécifications techniques.

Activités

- Réaliser des études de faisabilité
- Elaborer le plan d'ensemble d'un projet mécanique
- Etudier les projets et les avant-projets
- Suivre le développement du projet
- Conseiller techniquement les dessinateurs
- Elaborer de nouvelles solutions techniques
- Maîtrise des techniques de dessin manuelles (planche à dessin) et conception assistée (CAO, DAO)
- Utilisation des logiciels de dessin (AutoCAD...)
- Connaissance des normes (mécaniques et électriques) et spécifications internationales
- Connaissance des systèmes (mécaniques, électriques, hydraulique...)
- Connaissance des principes structuraux de cotation

*réaffectation selon l'article 45 de la convention collective

*respecté les exigences de la démarche qualité

2- Autorités

- **Contrôle du processus d'ordonnancement**

II. Exigences du poste :

- **Formation initiale : Dessinateur projeteur**
- **Formation professionnelle : Dessin industriel CAO et DAO**
- **Expérience : 05 ans**

III. Compétences et aptitudes

- Maîtrise des outils d'aide à la conception et gestion de projet, CAO et DAO
- Maîtrise du domaine technique lié à l'activité (mécanique, usinage, chaudronnerie, soudure, électronique, électricité...)
- Sens de l'organisation
- Sens de l'observation, analyse et synthèse
- Esprit d'équipe, grande pédagogie et qualités relationnelles
- Maîtrise de l'anglais technique
- **Autres exigences :** Posséder une bonne santé - Avoir une bonne vision - Aime travailler en équipe

Dates et visas

Intéressé :

Responsable hiérarchique :

Chef personnel :

« lu et approuvé »

Intitulé du poste : ELECTRICIEN INDUSTRIEL**Structure d'affectation : service de maintenance****Relations hiérarchiques : supérieur hiérarchique : chef section électricité industriel****Missions et attributions**

1- Missions principales :

1- Missions et responsabilités

*Participer au développement du programme de maintenance préventive

*Réparer et entretenir les équipements de production, les équipements motorisés et les bâtiments

*Répondre aux appels de dépannage

*Informar le contremaître de production de tous problèmes, défauts et non -conformités

*S'assurer de l'amélioration continue des équipements de production et prendre les moyens pour augmenter l'efficacité

*Participer à l'installation et aux modifications des équipements de production

*Faire les demandes de soumissions pour l'achat des pièces de rechange d'équipements

*Faire l'installation des éléments mécaniques et électrique sur les produits fabriqués pour nos clients

*Maintenir quotidiennement son environnement de travail propre

*Contribuer par son attitude à créer un climat de travail favorable au travail d'équipe

*Appliquer les règles de Santé et Sécurité au travail

*Porter obligatoirement des lunettes de sécurité, bottes de sécurité, bouchons ou coquilles ainsi que tout autre équipement requis selon les tâches

*Effectuer toutes autres tâches connexes à sa fonction ou attribuées par le supérieur immédiat

Formation et connaissances

*réaffectation selon l'article 45 de la convention collective

*respecté les exigences de la démarche qualité

II. Exigences du poste :

Formation initiale : Technicien supérieur ou Licence en génie électrique

Formation professionnelle :

Expérience : 02 ans

Compétences et aptitudes☐ Habilité à comprendre, à apprendre et à raisonner rapidement☐ Sens de l'observation et de l'initiative☐ Conscientieux, soucie de la qualité et du détail☐ Être inventif☐ Orienté santé et sécurité☐ Esprit d'équipe☐ **Autres exigences** : Posséder une bonne santé - Avoir une bonne vision - Aime travailler en équipe**Dates et visas****Intéressé :****Responsable hiérarchique :****Chef personnel**

:

« lu et approuvé »

Intitulé du poste : ASSEMBLEUR N 3

Structure d'affectation : Equipe d'assemblage SERVICE FABRICATION

Relations hiérarchiques : supérieur hiérarchique : chef d'équipe soudage

I. Missions et attributions

Missions principales :

1- Missions et responsabilités :

- * exécutent les travaux originaux, complexes ou très précis du métier
- * travaillent à partir de plans et sont généralement autonomes dans le choix des méthodes
- * l'assemblage de sous-ensembles destinés à recevoir des éléments mécaniques
- * l'assemblage complet d'équipements standard
- * Interprétation juste des plans et des dessins.
- *contrôle qualité du travail
- *respect des mesures de sécurité
- *réaffectation selon l'article 45 de la convention collective
- *respecté les exigences de la démarche qualité

2- Autorités

Conseil et coordonne le travail

II. Exigences du poste :

Formation initiale : cap en assemblage

Formation professionnelle : formation en techniques d'assemblage

Expérience : 05 ans

III. Compétences et aptitudes

- Savoir les paramètres des équipements
- Veille au respect des conditions de sécurité
- Être capable de planifier et organiser un travail
- Connaissance du métal et maîtrise les séquences d'assemblage
- Bonne dextérité et régularité du geste
- Avoir les connaissances des mesures métriques
- Aptitude à transférer les connaissances

☐ **Autres exigences** : Posséder une bonne santé - Avoir une bonne vision - Aime travailler en équipe

Dates et visas

Intéressé :

Responsable hiérarchique :

Chef personnel :

« lu et approuvé »

Intitulé du poste : Opérateur sur machine à Commande Numérique,
Structure d'affectation : chef d'atelier débit SERVICE FABRICATION
Relations hiérarchiques : supérieur hiérarchique : chef d'atelier débit

I. Missions et attributions

1- Missions principales :

1- Missions et responsabilités :

- * Sélectionner la pièce (matériaux, formes, dimensions, ...) et identifier l'ordre et la répartition des mises en forme ou découpes
- * Positionner la pièce sur le support et réaliser la mise en forme ou la coupe
- * Identifier les dysfonctionnements des équipements et appliquer les mesures correctives
- * Effectuer l'enlèvement des pièces réalisées, contrôler la qualité et isoler les non-conformités
- * Renseigner les supports qualité et de suivi de production/réalisation (incidents, interventions,)
- * Effectuer la maintenance préventive/curative de premier niveau des équipements
- * Contrôle qualité du travail
- * Respect des mesures de sécurité
- * Réaffectation selon l'article 45 de la convention collective
- * respecté les exigences de la démarche qualité

2- Autorités : applique les instructions

II. Exigences du poste :

- Formation initiale : CAP
- Formation professionnelle : formation en manipulation de machine
- Expérience : 02 ans

III. Compétences et aptitudes

- Savoir les paramètres des équipements
- Veille au respect des conditions de sécurité
- Être capable de planifier et organiser un travail
- Connaissance du métal
- Bonne dextérité et régularité du geste
- Avoir les connaissances des mesures métriques
- Aptitude à transférer les connaissances

☐ Autres exigences : Posséder une bonne santé - Avoir une bonne vision - Aime travailler en équipe

Dates et visas

Intéressé :

Responsable hiérarchique :

Chef personnel :

« lu et approuvé »