

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأرتوفونيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
والموسومة بـ:

التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في مديرية اللوحات الكهربائية

تحت اشراف الأستاذ:

سهيل مقدم

من إعداد الطالبة:

بريغي ساره

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا و (مقررا)
مناقشا

جامعة وهران 2
جامعة وهران 2
جامعة وهران 2

أ.د جلطي بشير
أ.د سهيل مقدم
أ.د بلعابد عبد القادر

السنة الجامعية 2018- 2019

كلمة شكر

الحمد و الشكر لله عز وجل الذي وهبنا العقل لنستنير به و بمشيئته أتممت هذا العمل المتواضع ، كما أتمنى أن يكون مصدرا للرضا و القبول .

اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ " يوب مختار " الذي أقدم على تأطيري لولا حالته الصحية التي حالت دون ذلك ، وأتمنى له كل الصحة و العافية . كما اتقدم بالشكر للأستاذ " سهيل مقدم" الذي قدم لي مساعدات وتوجيهات أفادتني في انجاز هذا البحث .

شكر خاص لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من مديرية اللوحات الكهربائية و أخص بالذكر رئيس مصلحة الإدارة و الموارد البشرية بالنيابة "حاكم بغداد" .

اشكر جزيل الشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد .

إهداء

إلى من كان سندي و دعمي في الحياة إلى الحاضر الغائب إلى روح والدي الطاهرة .

إلى من يسعدون لفرحي و يحزنون لحزني إلى من يساندونني دائما و يشدون من أزري إلى
من هم أعلى ما عندي : عائلتي الكريمة .

إلى زهور العائلة : خليل و ميرنا .

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة و العمل .

ملخص البحث

نظرا لأهمية مسعى التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في الحفاظ على استقرار المؤسسة واستمراريتها في خضم السوق المتميز بالمنافسة الحادة، وهذا ما دفع الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى استقصاء هذه المقاربة والبحث عن مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية واختيرت مديرية اللوحات الكهربائية كنموذج . ولتحقيق أهداف البحث استخدمت وسيلة المقابلة مع رئيس مصلحة الدائرة التقنية ورئيس مصلحة الإدارة والموارد البشرية بالنيابة بالإضافة إلى استقراء التقارير و الوثائق الإدارية . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تهدف مؤسسة DTE للاستمرار و التطور في خضم المنافسة وكذا المحافظة على معايير الجودة و هذا ما دفعها إلى انتهاج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات فهو عبارة عن إجراءات و ممارسات استباقية للتقدير المستمر لحجم و نوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة وكذا من أجل إحصاء الكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة كما و كيفا و كخطوة لاحقة لذلك تقوم الوحدة و بالضبط مصلحة الإدارة و الموارد البشرية بالبحث عن سبل تهيئة العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف.

- تعتمد وحدة DTE على بطاقة المنصب و مصفوفة المهن لتحقيق مسعى التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات .
- تعتمد وحدة DTE لتحليل المتوفر من الموارد البشرية بالدرجة الأولى على دراسة تنقلات الأفراد ونتائج تقييم الكفاءات والأداء لمعرفة خصائص العمالة كميًا ونوعيًا .

- الطرق و الأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية تتمثل في أسلوب حجم الانتاج .

- للتوفيق بين الوظائف و الكفاءات اللازمة لشغلها تركز على التوظيف ، التكوين ، الساعات الإضافية و عقود التمهين.

Abstract:

In view of the importance of the proactive management of jobs and competencies in maintaining the stability of the institution and its continuity in the midst of the market characterized by sharp competition, which led the researcher through this study to investigate this approach and search for the extent of application in the economic institution and was chosen Directorate of electrical panels as a model. In order to achieve the objectives of the research, the method of interviewing was used with the head of the department of the technical department and the head of administration and human resources department in addition to the extrapolation of reports and administrative documents. The study found the following results:

- DTE aims to continue and develop in the competition as well as to maintain quality standards. This has led to the proactive management of the functions and competencies. It is a proactive measures and practices to continuously assess the size and type of future functions of the institution. As a next step, the Unit and the Administration and Human Resources Department will look for ways to prepare existing employees in a way that allows them to cover these functions.

- The DTE module is based on the position card and the career matrix to achieve the proactive management of functions and competencies.

- The DTE module for the analysis of available human resources is based primarily on the study of individual movements and the results of competency and performance assessment to identify quantitative and qualitative characteristics of employment.

-Methods and methods that are interested in following developments that occur at the level of the functions of the institution in response to its future strategy is the method of production volume.

-To match the jobs and competencies required for employment based on recruitment, training, extra hours and contracts of qualifying.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة الشكر
ب	الإهداء
ج	ملخص البحث
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
الفصل الأول تقديم البحث	
02	- مقدمة
04	-1 إشكالية البحث
04	-2 أهداف البحث
05	-3 صعوبات البحث
05	-4 التعريف الإجرائية للبحث
06	-5 الدراسات السابقة
الفصل الثاني الجانب النظري	
09	تمهيد
09	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للوظائف و الكفاءات
09	المطلب الأول : الوظائف و المفاهيم المحاذية لها
09	أولا : تحديد مفهوم الوظائف
10	ثانيا : وصف الوظيفة
11	ثالثا : تحليل الوظيفة
11	رابعا : مواصفات شاغل الوظيفة
12	خامسا : تصميم الوظيفة
12	سادسا : الوظيفة النموذجية
13	سابعا : دفتر الوظائف
13	ثامنا : خريطة المهن

14	المطلب الثاني : الكفاءة والمفاهيم المحاذاية لها
14	أولا : تعريف الكفاءة
14	ثانيا : خصائص الكفاءة
15	ثالثا : الكفاءة المرجعية
16	المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات
16	المطلب الأول : التسيير التنبي للأفراد
17	المطلب الثاني : التسيير التنبي للمسار المهني
17	المطلب الثالث : التسيير التنبي للوظائف
18	المطلب الرابع : التسيير التنبي للكفاءات
19	المبحث الثالث : ماهية التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات
19	المطلب الأول : مفهوم التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات
20	المطلب الثاني : أهمية التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات
20	المطلب الثالث : أهداف التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات
21	المبحث الرابع : وسائل التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات
21	المطلب الأول : تقنيات تقدير الموارد البشرية المتاحة
21	أولا : النماذج الكمية
21	1- البنيات الهرمية
29	2- تحليل تدفقات الأفراد
29	3- مخزون المهارات
30	4- خرائط الترقية و الإحلال
32	ثانيا : النماذج النوعية
32	1- تقييم الأداء
32	2- تقييم الكفاءات
34	المطلب الثاني : التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
34	أولا : النماذج الكمية
34	1- طريقة السلاسل الزمنية
38	2- أسلوب حجم الإنتاج
38	3- نسبة الانتاجية
39	4- نسبة الموارد البشرية
39	ثانيا : النماذج النوعية
39	1- طريقة دالفي
40	2- السيناريوهات
43	المطلب الثالث : مقارنة احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية مع العرض الداخلي المتوقع و تحليل الفارق
43	أولا : كيفية التعامل مع العجز
44	ثانيا : كيفية التعامل مع الفائض
47	المبحث الخامس : عوائق التي تحول دون تطبيق التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات
48	ملخص الفصل

	الفصل الثالث	: الجانب التطبيقي
50	تمهيد
50	المبحث الأول	: توصيف عام
50	المطلب الأول	: التعريف بمؤسسة كهركيب
53	المطلب الثاني	: التعريف بمديرية اللوحات الكهربائية
58	المبحث الثاني	: منهجية البحث
58	المطلب الأول	: أدوات الدراسة الميدانية
58	المطلب الثاني	: البعد الزمني للدراسة
59	المبحث الثالث	: عرض النتائج
59	المطلب الأول	: ركائز التسيير التنبئي بمديرية اللوحات الكهربائية
59		1/ بطاقة المنصب
60		2/ مصفوفة المهن
61	المطلب الثاني	: التقنيات المستعملة لتقدير الموارد البشرية المتاحة على مستوى DTE
61		1/ النماذج الكمية المعتمدة
61		1/1 البنية الديمرافية للمؤسسة حسب التصنيف السسيومهنى لسنة 2019
63		2/1 هرم الأعمار
66		3/1 تحليل تنقلات الأفراد
67		4/1 مخزون المهارات
68		2/ النماذج النوعية المعتمدة
68		1/2 تقييم الأداء و الكفاءات
71	المطلب الثالث	: التقنيات المستعملة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى DTE....
71		1/ النماذج الكمية المعتمدة
71		1/1 أسلوب حجم الإنتاج
	المطلب الرابع	: الأساليب المعتمدة في مديرية اللوحات الكهربائية لتوفير العمالة بالأعداد و الكيفيات الملائمة
72		1/ التوظيف
75		2/ التكوين
76		3/ عقود التمهين
76		4/ الساعات الإضافية
77	المبحث الرابع	: مناقشة النتائج
79	ملخص الفصل
80	خلاصة عامة
81	التوصيات
83	المراجع
85	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	شكل يبين هرم الأعمار كبة صوف	19
02	شكل يبين هرم الأعمار كرة الرغبي	20
03	شكل يبين هرم الأعمار إجازة مضغوطة	21
04	شكل يبين هرم الأعمار فطر	23
05	شكل يبين هرم الأعمار خذروف	24
06	شكل يبين هرم الأعمار اسطوانة	25
07	شكل يبين مقارنة بين الهرم الهدف و الهرم الحقيقي للأهرام الثقافية	26
08	شكل يبين نموذج لخريطة الإحلال	29
09	شكل يبين التصورات الممكنة للمستقبل و المسارات المناسبة لها	38
10	شكل يبين كيفية بناء السيناريو	39
11	شكل يبين تطور عدد العمال في شركة كهركيب خلال الفترة الممتدة 2011 – 2017	50
12	شكل يبين الطاقات البشرية الحالية على مستوى DTE	52
13	شكل يبين الهيكل التنظيمي لمديرية اللوحات الكهربائية	53
14	شكل يبين عدد العمال الدائمون على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية	59
15	شكل يبين عدد العمال المتعاقدون على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية	60
16	شكل يبين هرم أعمار الإطارات في مديرية اللوحات الكهربائية	61
17	شكل يبين هرم أعمار المتحكمين في مديرية اللوحات الكهربائية	62
18	شكل يبين هرم أعمار المنفذين في مديرية اللوحات الكهربائية	63
19	شكل يبين المراحل الرئيسية للتقييم في مديرية اللوحات الكهربائية	66
20	شكل يبين سيرورة التوظيف على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية	71
21	شكل يبين المراحل الرئيسية لعملية التكوين على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية	73

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
66	جدول يبين حالات الخروج النهائي من DTE للفترة الممتدة من 2014 - 2018	01
66	جدول يبين حالات الخروج المؤقت من DTE للفترة الممتدة من 2014 - 2018	02
67	جدول يبين حالات الدخول إلى DTE للفترة الممتدة من 2014 - 2018	03

الفصل الأول
تقديم البحث

- مقدمة :

أصبحت المؤسسة تعيش في ارتباك دائم بفعل التغيرات المتتالية و المتلاحقة ذات الوثيرة السريعة جدا و هذا ما جعلها عرضة لفقدان توازنها و قلة من فرص بقائها و استمراريتها ، فهذه التحولات تتصف بالتعقيد و لا يمكن السيطرة عليها بحيث مست عدة جوانب . فمع التطور التكنولوجي - العلمي الذي أثر على أساليب الانتاج مما انعكس على العملية الإنتاجية و بالضبط الوظيفة ، بحيث ازدادت مهمات واستبعدت مهمات أخرى و هذا ما أفضى إلى تعديل في المؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف لينجر عنه حالة من العجز أو الفائض الكمي أو الكيفي للموارد البشرية و الذي كان يدفع ببعض المؤسسات في وقت مضى إلى تسريح العمال نتيجة عدم تكيفهم مع التطور الحاصل ، و البحث عن الكفاءات المطلوبة في سوق العمل الخارجي - وهذا ما يمكن وصفه بالحل غير السليم ، و لم تقتصر التحولات على تسارع التطور التكنولوجي ، بل ظهر ما يسمى بالمنافسة الحادة في ظل اقتصاد السوق ووجود التكتلات الاقتصادية التي تسيطر على الأسواق وتوفر طلبات الزبون بجودة عالية بكل سهولة من جهة و من جهة أخرى اقتصاد المعرفة و الذي يعتمد على رأس المال البشري بقوة ، كل ما ذكرناه سابقا لا يعتبر إلا جزء من الأسباب التي دفعت بالمؤسسة إلى إيجاد أسلوب يسمح لها بالتكيف مع كل هذه التحولات و الذي يتمثل في توفير اليد العاملة المؤهلة بالأعداد و النوعيات اللازمة مع الوظائف المستقبلية و هذا لن يتحقق إلا من خلال تبني مسعى التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات كمنهج تتبعه المؤسسة لتحقيق الموازنة بين الوظائف و الكفاءات .

وضمن هذا الإطار ، تبرز أهمية التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في الحفاظ على استدامة المؤسسة . وتبعاً لذلك عمدت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق هذا المسعى في المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال إجراء تريبص ميداني بمديرية اللوحات الكهربائية DTE وهران .
وقد احتوى هذا البحث على ثلاثة فصول :

- **الفصل الأول :** تم التعرض فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، مع تحديد أهدافها وصعوباتها ، وكذا التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة ، واختتم بعرض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

- **الفصل الثاني :** فقد تم التطرق فيه إلى الجانب النظري للدراسة مقسم إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول : تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم المتصلة بالوظائف و الكفاءات .

المبحث الثاني : تم إلقاء الضوء فيه على المراحل التاريخية لتطور التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات .

المبحث الثالث : وفيه تم عرض عدة تعاريف للتسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات، و كذا أهمية وأهداف هذا المفهوم .

المبحث الرابع : تم التعرض فيه لتقنيات تقدير الموارد البشرية المتاحة بالإضافة إلى كفاءات التنبؤ بالاحتياجات من المورد البشري ، و أخيرا وسائل تعديل الفارق بين المتوفر و الاحتياج من المورد البشري .

المبحث الخامس : تطرقت فيه الباحثة إلى العوائق التي قد تحول دون تطبيق هذا المسعى ، ثم ملخص للفصل .

- **الفصل الثالث :** وقد خصص للجانب التطبيقي للبحث ، مقسم إلى أربع مباحث

المبحث الأول : وتضمن تعريف شامل للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : شمل منهجية البحث من أدوات للدراسة مع تحديد البعد الزمني لها .

المبحث الثالث : خصص لعرض نتائج تطبيق أدوات البحث .

المبحث الرابع : تضمن مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى ملخص للفصل.

وفي الأخير تم الخروج بخلاصة عامة ، وتقديم لاقتراحات وتوصيات .

1- إشكالية البحث :

بحكم وجود المؤسسة في نسق مفتوح فهي تتعرض باستمرار لمتغيرات مختلفة مما يؤدي إلى تغير منتوجها وخدماتها ، فينجر عن ذلك حدوث تطور في أنشطتها ، بحيث تظهر وتزول بعض الأنشطة ، ويتأثر البعض الآخر . ونتيجة لذلك تظهر وظائف وتتأثر أخرى في محتواها . وهذا يتطلب كفاءات جديدة لشغل هذه الأخيرة . فتصبح هذه المؤسسة إما في حالة عجز أو فائض من الجانب الكمي أو الكيفي للموارد البشرية . كل هذا يستدعي تبني أسلوب يسمح بالتنبؤ و باستباق التغيرات الحاصلة ، وهو ما يقوم به التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات . و بهذا فإن الدراسة الحالية تحاول تسليط الضوء على هذا المسعى في المؤسسة الاقتصادية العمومية .

على ضوء ما سبق نصل إلى إبراز معالم الإشكالية التالية : « ما مدى تبني منهج التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في مديرية اللوحات الكهربائية ».

وفي هذا السياق و لمعالجة الإشكالية السابقة سوف نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي التحديات التي دفعت بمديرية اللوحات الكهربائية إلى انتهاج هذا النمط من التسيير؟
- ماهي الأدوات اللازمة لتحقيق هذا المسعى ؟
- ماهي التقنيات التي تؤمن تحليل المتاح من الموارد البشرية المتوفرة ؟
- ماهي طرق ترجمة استراتيجيات المؤسسة مستقبلا في احتياجات من العمالة ؟
- ماهي استراتيجيات الموازنة بين الوظائف و الكفاءات اللازمة لشغلها ؟
- ماهي الإضافة التي قدمها هذا النهج من التسيير للمديرية ؟

2/ أهداف البحث :

- يكمن الهدف من البحث بالدرجة الأولى في إثراء الجانب المعرفي للباحثة و كذا الطالب الجامعي على مستوى كلية العلوم الاجتماعية خاصة و أن هذا الموضوع لم يتم التطرق إليه من قبل في الدراسات الميدانية لتخصص علم النفس العمل و التنظيم .
- التعرف على واقع الموضوع محل الدراسة في الميدان و ما مدى تبني هذا الأسلوب .
- محاولة تجسيد موازنة بين ما هو نظري و ما تحصلت عليه الباحثة من معلومات ميدانية ، واقتراح حلول مناسبة لنجاح هذا المسعى .

3/ صعوبات البحث :

- الغياب الشبه الكلي للمراجع باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع و صعوبة ترجمة ما وجد في مراجع اللغة الفرنسية .
- اكتفائنا بالمعلومات و الأفكار الواردة على مستوى المجالات و مذكرات التخرج وهذا ما يجعل البحث ينقصه الكثير .
- قلة الأعمال الميدانية التي عالجت هذا الموضوع .
- اهدارنا لوقت كبير في البحث عن مؤسسة تحتضن الدراسة الميدانية بداعي مركزية التسيير و تطبيق هذا المسعى على مستوى المديرية الأم .
- الرفض التام لتطبيق وسيلة الاستبيان داخل المؤسسة محل الدراسة .

4/ التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث :

التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات :

تعددت التسميات بين التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات ، التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و المعنى واحد متمثل في أنه عملية التقدير المستمر لحجم و نوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة من جهة و من جهة أخرى مجموعة أساليب إحصاء الكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة كما و كيفاً ثم كخطوة لاحقة لذلك البحث عن سبل تهيئة و تأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الحاجة أو الضرورة.

5/ الدراسات السابقة :

«« دراسة عبد الله لفايدة (2007/2006) المعنونة بالتسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- من المسلم به اليوم أن التسيير التنبئي للموارد البشرية يعتبر جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنشأة ، و من تم يمكن تعميم ذلك على المستوى القطاعي و الوطني .
- يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاطا يهدف إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة بالعدد و النوع المناسب و في الوقت المحدد مع وضع برامج للموارد البشرية اللازمة لتلبية و تغطية هذه الاحتياجات .
- إن التسيير التنبئي للموارد البشرية يعتبر الأسلوب العلمي السليم للعناية بالموارد البشري فهو يفيد بدرجة كبيرة في التقليل من اللاتأكد في المستقبل و تعظيم الموارد البشرية المتاحة للمنشأة .

«« دراسة شكري مدلس (2007/ 2008) المعنونة بدور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة للهندسة المدنية و البناء فرع حاسي مسعود ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تنظيم موارد بشرية ، باتنة ، الجزائر ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة إلى جانب التعرف على الفرص التي يوفرها التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات لوظيفة الموارد البشرية ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- للتسيير التقديري أثر إيجابي على تفعيل و ترشيد و توجيه وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تقديرات عن مستقبل احتياجات كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية .
- للتسيير التقديري أثر إيجابي على التوظيف و التدريب و التحفيز أي الاهتمام بالعنصر البشري.

«« دراسة قداش سمية (2011) تحت عنوان أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة (مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماجستير في اقتصاد و تسيير المنظمة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الخدمائية موبيليس ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مسعى يهدف إلى الموائمة بين الوظائف و الكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة .

- عدم تكامل و ترابط مسعى التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و بعض الوظائف المتداخلة مثل التدريب - التوظيف - تحليل الوظائف .
- لا يعتمد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على أسس علمية دقيقة لحل إشكالية العجز .

«دراسة موساوي زهية (2015) معنونة بدور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للنموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أن يساهم في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال الأدوات التي يقترحها النموذج ومن أهم نتائج الدراسة :

- يعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف و الكفاءات و عامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل و تطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية والنوعية .
- لا يوجد منهجية مثالية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المنظمات و إنما كل منها تتبناها حسب خصوصيتها و أهدافها الاستراتيجية من خلال طرق ولوج مختلفة .
- تعتبر مقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات حماية للموظف من الاقصاء و عامل لتحقيق مشروعه المهني و تفعيله كطرف رئيسي للحوار الاجتماعي ضمن توجهات المؤسسة الاستراتيجية وهو ما تضمنه الاتفاقيات المبرمة .

الفصل الثاني
الجانب النظري

تمهيد :

إن التطورات المتتالية المعاشة في جميع المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، السياسية ، القانونية إلخ أوجدت تغيرات كبيرة مست المؤسسة مهددة استقرارها ، هذا ما دفع بالمسيرين إلى التفكير في ضرورة إيجاد حل لمجابهة هذه التحولات و بالضبط التعقيدات الناجمة عن هذه الأخيرة . وقد فرغوا إلى وجوب انتهاج التسيير الإستباقي لمجابهة شراسة نتائج التطورات المتسارعة . وعلى ضوء ذلك سوف يتضمن هذا الفصل النقاط التالية :

- المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للوظائف و الكفاءات .
- المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات .
- المبحث الثالث : ماهية التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات .
- المبحث الرابع : خطوات التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات .
- المبحث الخامس : أهم العوائق التي تحول دون تطبيق نموذج التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات .

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للوظائف و الكفاءات

المطلب الأول: الوظائف و المفاهيم المحاذية لها

أولاً: تحديد مفهوم الوظيفة

قبل التطرق لمفهوم الوظيفة سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم بعض المصطلحات ذات الصلة و هي:

- 1- **النشاط**: يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة ، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل. ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى و هذا حسب ما جاء به (المرسي 2003) .
 - 2- **المهمة**: يرى (المرسي 2003) أن المهمة مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً في الأداء و التي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة .
 - 3- **المنصب**: " أوماج " (Aumage) بأن منصب العمل هو موضع يندرج في هيكل مصمم و مهياً لانجاز مجموعة محددة من المهام الموكلة إلى أحد الأعوان.
 - 4- **الوظيفة**: حسب " لوران " (1997 Laurent) هي عبارة عن مجموعة محددة من المهن و المهام و الأعمال و الواجبات و المسؤوليات الموكلة لشخص أو مجموعة أشخاص داخل المؤسسة (قداش، 2011، ص02).
- وينطبق مفهوم الوظيفة و المنصب عندما يستلم العامل مهامه ،بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام و الميزانية المالية

المخصصة له و هذا ما جاء به (مدلس 2008) . و أدى التطور التنظيمي للعمل إلى التفكير أكثر في الوظائف و اعتبارها كأساس للكفاءة بدلا من مناصب العمل، والتي هي عبارة عن قائمة مفصلة من الهام المسندة لجهة معينة و هذا ما جاء به " مارسي و جيرال دين " (Mercier et 2004 Geraldine) و بالرغم من هذا التطور إلا أن كلمة المنصب مازالت الأكثر استعمالا و شيوعا . و لمعرفة متطلبات كل وظيفة لابد من تحليلها (قداش و دادن، 2016، ص94).

ثانيا : وصف الوظيفة

يعتبر توصيف الوظيفة بمثابة النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة و يظهر في شكل جملة مكتوبة و تعريف تفصيلي لما يؤديه شاغل الوظيفة. و تتمثل هذه العملية في إعداد قائمة بكافة الواجبات الوظيفية كالأنشطة و المهام (البيع و الإنتاج) و المسؤوليات الملقاة على عاتقها و العلاقات القائمة فيها (و هذا يعني دراسة سلوكيات الأفراد : المشاعر- أساليب الاتصال.....)، و ظروف إنجاز هذه الوظيفة و التي تعكس البيئة التي تمارس فيها (الظروف المادية - الاجتماعية والتنظيمية عدد الأفراد و الحوافز...) ويعتمد على هذه المعلومات في كتابة مواصفات شاغل الوظيفة (المعارف - القدرات - المهارات اللازمة) و تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظيفة ، غير أنه يوجد عناصر موجودة في معظم التوصيفات و هي كمايلي :

1- التعريف بالوظيفة: يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة - مستواها التنظيمي - الإدارة أو القسم التابعة له - تاريخ إعداد الوصف - الشخص الذي أعد التوصيف - الشخص الذي اعتمده - تاريخ الاعتماد.

2- ملخص عام للوظيفة: يشير هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة - هدفها - مستلزماتها.

3- مسؤوليات وواجبات الوظيفة: يتضمن هذا البند المهام و الأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها و المواد و العتاد الضروري لل أداء - المستوى الإشرافي و حدود سلطات شاغل الوظيفة.

4- معايير الأداء: يوضح هذا الجزء المعايير المتوقع أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات و المهام الأساسية للوظيفة .

5- ظروف و بنية العمل: يتم تحديد الظروف الطبيعية و المادية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء- الحرارة و المخاطر (يحياوي ،دين ،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية) [Economie.univ- batna.dz/ cours/2 hn.pdf](http://Economie.univ-batna.dz/cours/2_hn.pdf)

ثالثا : تحليل الوظيفة

يقصد به عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف عليها، مواصفاتها والمهارات الواجب توافرها في من سيشغلها.

و يتضمن تحليل الوظيفة 04 خطوات أساسية :

- **الخطوة 1 :** تتمثل هذه الخطوة في تحديد البيانات التي يجب تجميعها من أجل استخدامها في إعداد وصف مكتوب الوظيفة. وتتمثل هذه البيانات خاصة في طبيعة المنظمة ، منتجاتها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارات و الأقسام، طبيعة النشاط ، العلاقات بين الأقسام والإدارات. كما يتم في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات (المقابلة - الاستقصاء - الملاحظة المباشرة - فحص سجلات الأداء اليومي) .
- **الخطوة 2 :** وفيها يتم تقييم و مراجعة المعلومات التي توفرها كل من الهياكل التنظيمية وخريطة العمليات إذ أن الهياكل تبين مختلف الوظائف الموجودة بالمنظمة و علاقتها ببعضها البعض. أما خريطة العمليات فتعطي صورة أكثر توضيحا و تفصيلا للوظائف.
- **الخطوة 3 :** في حالة كون المنظمة موجودة منذ فترة طويلة فيفضل عند تحليل الوظائف اختيار بعض الوظائف كعينة بهدف تحليلها ثم تحلل البقية المشابهة لها بالقياس و الهدف من ذلك ربح الوقت خاصة و أن عملية التحليل تستغرق وقتا طويلا. أما إذا كانت المنظمة في طور الإنشاء فيفضل إجراء تحليلا شاملا لجميع الوظائف.
- **الخطوة 4 :** بعد جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة و تنقيحها و مراجعتها يتم إعداد وصف كامل للوظيفة و كذا مواصفات من يشغلها (بجياوي ،دين ،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية) [Economie.univ- batna.dz/ cours/2 hn.pdf](http://Economie.univ-batna.dz/cours/2_hn.pdf).

رابعا : مواصفات شاغل الوظيفة

عبارة عن قائمة تحدد المهارات و الخبرات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة (التعليم - المهارات - المعارف - التدريب - عدد سنوات الخبرة - الخصائص الجسمية - الميول) أي ملامح من يشغل الوظيفة والمتطلبات الواجب توافرها فيه و يتضمن ذلك على سبيل المثال :

- الصفات الجسمية
- صفات عقلية (الذكاء)
- المستوى التعليمي
- الخبرة

- صفات شخصية (مدى توافر الدافعية - الحماس - القدرة على التكيف مع تغير الظروف - القدرة على الاتصال و التفاهم مع الغير.....)
 - مواصفات خاصة كالسن و الجنس (يحياوي ،دين ،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية)
- .Economie.univ- batna.dz/ cours/2 hn.pdf

خامسا : تصميم الوظيفة

ويقصد بتصميم الوظيفة عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل و المهام المطلوبة للقيام به ، أما إعادة تصميم الوظائف فتشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدي بها العمل في الوظيفة الحالية (لفايدة ،2007 ، ص 103).

بعد القيام بعملية التحليل و التوصيف الوظيفي نتمكن من تحديد

سادسا : الوظيفة - النموذجية - Employi-type

بناء منهجي ثم اختلاقه من طرف CEREQ (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) يشير إلى مجموعة من المناصب الملموسة التي تقدم تقارب كافي من ناحية محتوى النشاط و الكفاءات من أجل دراستها و معالجتها بصفة شاملة .

كما أن الوظيفة النموذجية تفترض وضعيات عمل مشتركة من أجل إمكانية شغلها من الفرد نفسه .
(DESS MRH ، 2003 ، gestion prévisionnelle des emplois et des compétence)RH1.pdf www.e-rh.org/documents/base

وتعرف الوظيفة النموذجية أيضا على أنها مجموعة المناصب الملموسة و التي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا و إذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع ايكال هذه الوظيفة لشخص واحد (قداش و دادن ، 2016 ، ص 95).

مجموع الوظائف النموذجية يمكن أن يصنف و يجمع في قاعدة مرجعية تسمى حسب المؤسسة : مصفوفة المهن - قائمة الوظائف النموذجية نفسه .

(DESS MRH ، 2003 ، gestion prévisionnelle des emplois et des compétence)RH1.pdf www.e-rh.org/documents/base

وقد تسمى أيضا دفتر المهن (répertoire des métiers) أو دفتر الوظائف (La nomenclature des emplois)

سابعاً : دفتر الوظائف

قائمة منظمة من مجموع الوظائف النموذجية التابعة للمؤسسة. ويتم فيها تجميع المناصب في وظائف نموذجية و هاته الأخيرة في عائلات مهنية . وتسمح لنا هذه الأخيرة بالتجميع حسب معيار التقارب المهني عندما تظهر الوظائف تشابهها في خصائص النشاطات و الكفاءات المطلوبة وهناك بعدين يسمحان بتحديد هذا التجميع :

- ممارسة تقنية مشتركة (دراسات- علاقات مع الزبائن- معالجة المعطيات - تسيير - مراقبة).
- الاشتراك اليومي في ثقافة مهنية معينة مثل وظيفة الأفراد - الإنتاج - المالية - اللوجستيك..... إلخ وهذا حسب " اكسافي و بيارد " (1989 Xavier et Biard) .

إن التجميع من خلال دفتر الوظائف يختلف جذريا عن المقاربة الوظيفية التي تتبع الهيكل التنظيمي فنجد مثلا وظائف تنتمي إلى مديريات مختلفة يتم تجميعها في نفس العائلة المهنية و هذا حسب " كوهان وسولي " (Cohen et Solier) .

و لإعداد دفتر الوظائف يتبع في ذلك التوجيهين التاليين :

- إما يتم الانطلاق من المناصب الفردية ثم تجمع في وظائف نموذجية ثم في عائلات مهنية فرعية ثم عائلات مهنية .
- أو يتم الانطلاق من الغايات بحيث يتم التعرف على العائلات المهنية وبعدها العائلات المهنية الفرعية أخيرا الوظائف النموذجية . (بوداود، 2017، ص 320).

ثامناً : خريطة المهن Les cartes des metiers

هي التمثيل البياني في شكل جدول يضم جل وظائف المؤسسة وهي وسيلة بيداغوجية تسمح بإعلام الأجراء بمختلف المهن الموجودة بالمؤسسة وأيضا يتمكن من خلالها مدراء التنفيذ من معرفة وموقعة الوظائف التي يشرفون عليها و مقارنتها بالوظائف الأخرى ، وتسمح أيضا بإعطاء نظرة عن التقاربات الموجودة بين الوظائف و الحراك الممكن بينها .إذن فهي أداة مهمة للمدراء والعمال على حد سواء وهذا حسب (IBID) (بوداود، 2017، ص 321).

المطلب الأول: الكفاءات و المفاهيم المحاذية لها

أولاً: تعريف الكفاءة

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 إنجاز المهام.
- مهارات كامنة.
- مهارات عقلانية.
- مهارات إدراكية .
- مهارات التصرف داخل محيط محدد.
- الجودة و الاستعداد.
- المؤهلات الفردية الخاصة.
- كما يمكن القول أن امتلاك الكفاءة يعني القدرة على إنجاز مهام ووظائف محددة من خلال توظيف مجموعة المعارف و المؤهلات و الاستعدادات و الخبرة والممارسات داخل وظيفة معينة (قداش و دادن، 2016، ص 94).

ثانياً: خصائص الكفاءة

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية ، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف.
- هي مفهوم مجرد ، فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات و المهارات ستضمحل وهذا حسب (بوسعد 2008) (شكامة ، 2013، ص 22).

وبعد القيام بتحليل الوظيفة نتحصل على الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة وبعد تعرضنا لتعريف الكفاءة نتطرق إلى :

ثالثا: الكفاءة المرجعية (مرجعية الكفاءات- Le référentiel des compétences)

وهي مجموعة الكفاءات المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة وهذا حسب (قداش و دادن، 2016). وهي غالبا ما يتم التعرف عليها من خلال النشاط الذي يمارسه الأجراء. وفي إعداد مرجعية الكفاءات يتم تقيئة الكفاءات وهي غالبا ما تستخدم التقيئة الثلاثية الأكثر استخداما في تحديد الكفاءة والمتمثلة في المعارف، المعارف الفنية والمعارف الذاتية. وفيما بعد يتم بتدرج هذه الكفاءات إلى مستويات من التطبيق البسيط والسهل للكفاءة إلى التطبيق المعقد لها حسب المستوى الأول فإن الكفاءة غير موجودة. أما المستوى الثاني فإن الكفاءة موجودة بشكل جزئي وتتطلب التوجيه و المتابعة أما عن المستوى الثالث فهي تعبر عن التحكم في الكفاءة و أخيرا يشير المستوى الرابع إلى التحكم الكبير في الكفاءة مع امكانية نقلها(بوداود، 2017، ص320-321).

المبحث الثاني: لمحة تاريخية عن التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

إن فكرة التسيير التنبئي ليست وليدة اليوم و إنما بوادرها تعود إلى فترة الستينات ، فالتسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات لم يصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مروره بعدة أشكال وتعرضه لتحويلات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة ، وفي ظل ظروف متعددة ساهمت في إعطائه الشكل الحالي على رغم أن الهدف كان دائما هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية و تصنف هذه التطورات إلى :

- التسيير التنبئي للأفراد
- التسيير التنبئي للمسار المهني
- التسيير التنبئي للوظائف
- التسيير التنبئي للكفاءات (موساوي ،2016، ص 09 - 10).

المطلب الأول: التسيير التنبئي للأفراد (فترة الستينيات)

لقد كان منهج التسيير التنبئي للمستخدمين منهجا كليا خالصا ، يهتم بتنميط تسيير التعداد و تميزت هذه المقاربة بسيادة الأسس العلمية كظهور بحوث العمليات و تطور الإعلام الآلي، فالأعمال الأولى التي نشرت كانت مستوحاة من نماذج بحوث العمليات المعدة من طرف مهندسين يشغلون مناصب مسؤولي الأفراد محاولين الاستعانة بإسهامات الإعلام الآلي الذي بدأ يتطور في تلك الفترة .

ويتمثل التسيير التنبئي للمستخدمين في :

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد الموجودين في المنظمة و التوقع بتطوراتهم الوظيفية .
- التوقع باحتياجات المنظمة من الأفراد مستقبلا.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين المنظمة من الحصول في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين.

وعليه فهذه المقاربة كانت مبنية أساسا على مقارنة كمية لا تهتم سوى بما يمكن حسابه أي الاهتمام بالطرق التي تدرس الأوجه المختلفة لتطوير الطبقة العاملة (أوجه ديمغرافية - دخول خروج)، و تكمن أهم نقائص هذه المقاربة في ارتكازها الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، بالإضافة إلى هيمنة المنطق القانوني على ممارسات تسيير الموارد البشرية (بحث التسيير التقديري للوظائف و أداء المنظمة . http:// fr.scribd.com (2014).

المطلب الثاني: التسيير التنبئي للمسار المهني (فترة السبعينيات)

تميزت فترة السبعينيات بظهور " تسيير تنبئي مدمج" مبني على مقارنة نوعية و أكثر فردية . تميزت بظهور تلقائي تقريبا و هي التسيير التنبئي للمسار المهني ، الذي يبتعد في أحد جوانبه عن الحيادية العلمية السابقة ، ويبحث عن ترقية فكرة الإدارة بوجه إنساني حيث حظيت فيه العلاقات الإنسانية باهتمام كبير . وبرز التسيير التنبئي للمسار المهني في الفترة ما بين 1970 و 1975 حيث كان تسيير الحياة المهنية قبل الثمانينات عبارة عن تتبع الفرد أو بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر بها الفرد مثل تغيير المناصب أو الترقيات في ملفه الإداري من يوم دخوله المنظمة إلى غاية خروجه منها. ويعرف التسيير التنبئي للحياة المهنية بأنه " الطرق و المناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة للأفراد أو لمجموعة من الأفراد".

ولقد حاول "جارديلي" (1972 Jardilier) في كتاب أصدره في ذات السنة ربط تطور الفرد بتطور المنظمة من خلال تسيير المسار المهني حيث اقترح التعريف الآتي " من أهداف التسيير التنبئي التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية من جهة و احتياجات المنظمة من جهة أخرى ". من بين الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة تركيزها الشديد على الأفراد.

المطلب الثالث: التسيير التنبئي للوظائف (فترة الثمانينات)

عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقاربة للتسيير التنبئي لا تهتم إلا بالمناصب، ثم وضع أسسها في السبعينيات ، بعد موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد، الطاقة و الألبسة، حيث ظهر التسيير التنبئي للمناصب نتيجة اختلال التوازن لوضعيات العمل و ارتفاع نسبة البطالة في فرنسا عند تسريح عدد كبير من العمال مما جعل المؤسسات الكبرى تحاول تجنب هذا النوع من الأزمات مستقبلا و من ثم محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجال محتوى المناصب و الكفاءات المكتسبة من خلال استخدام نموذج جديد يركز على التسيير التنبئي للوظائف.

وهنا يرى " جيلبر" (Gilber) أن هذا النموذج قدم انتقادا للنماذج التي سبقته حيث يورد مقولة "لوباتروف" (Lebatrof) " إن التسيير التنبئي للأفراد لم يعد كافيا إن النماذج الإسقاطية و التنبئية التي استخدمت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش و التي كانت مضمونة و منتظمة يجب أن يتم تكميلها و اتمامها بانعكاس مستقبلي. إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته".

ونظرا لما تميزت به هذه الفترة من قلق اتجاه الارتفاع المتزايد لمعدلات البطالة و كذلك اتجاه قدرة الاقتصاد على اقتراح مناصب عمل بالعدد الكافي و الملائم للمستوى التأهيلي للأجيال القادمة. فقد أسندت للمنظمة مسؤولية مزدوجة هي:

- تطوير المستوى العام للتشغيل باقتراح عدد متزايد، أو على الأقل ثابت من المناصب

- اقتراح مناصب تتلائم و الفئة العاملة

لكن هذا الطرح القائم أساسا على الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية في وضعية أكثر من تنبئية لم يعد كافيا في ظل ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة و المنافسة الشديدة.

الموجهة لهذه المقاربة تركيزها الشديد على الأفراد.

المطلب الرابع: التسيير التنبئي للكفاءات (فترة التسعينات)

برز التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات كبديل عما كان يعرف في الستينيات بالتسيير التنبئي للمستخدمين و الذي كان جل اهتمامه منصب على تقدير التعداد البشري و توقعات التدفقات من الأفراد دخولا كالتوظيف و خروجا كالتقاعد. ويسعى التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات إلى التوفيق بين كفاءات الأفراد من جهة و أنشطة المنظمة و توجهاتها المستقبلية من جهة أخرى عن طريق تحديد الكفاءات المطلوبة التي يجب الحفاظ عليها و تطويرها. (بحث التسيير التقديري للوظائف و أداء المنظمة، 2014)

. [http:// fr.scribd.com](http://fr.scribd.com)

المبحث الثالث : ماهية التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

حسب "كارلن" (2005 Kerlan) التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات يتضمن شقين . الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التنبئي للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية ، أما التسيير التنبئي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد و مهاراتهم تماشيا و متطلبات الوظائف في المؤسسة (قداش ، 2011، ص14).

حسب "سيتو" (Citeau) فإن التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها و الوظائف التي يشغلونها و ذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر (لحول ، دين ، ص37).

ويعرف التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات حسب المقاربة الفرنسية كالاتي :

- **تسيير gestion**: يقصد به البحث عن توازن بين الوظائف و الموارد. ويمكننا التنبؤ به هنا لعدد من المناصب المهمة من أجل ضمان بطريقة كفاءة نشاط المؤسسة . ونشير هنا إلى أن "أحسن مستوى للقوة العاملة" لا يوجد فائض ولا نقص متصل بمجموعة من المعايير: حجم العمل، تحليل المنافسة، عتبة الربحية.....
- **تنبئي prévisionnelle**: يندرج ضمن التوقع ، وهو الأخذ في الحسبان البعد التطوري للمؤسسة من خلال عوامل متفاوتة يمكن التنبؤ بها: الوظائف و الكفاءات .
- **الوظائف Des emplois**: يقصد به البعد الكمي لليد العاملة وفقا لعدد مناصب العمل على حسب صنف الموظفين و المهن: عدد العمال - عدد المستخدمين - عدد وطبيعة الإطارات الوسطى - عدد وطبيعة الإطارات العليا.....
- **الكفاءات Des compétences**: ويقصد بها حقول الخبرات المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق وظيفتها و كذا مشاريعها و/أو تقرر التوسع : طبيعة الوظائف في الإنتاج و الصيانة ، في الفروع المساعدة (ادارية - إعلام الي) ، في التطوير (تجارية) (Besseyre des horts et autres ,2011,p 118)

المطلب الثاني: أهمية التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

أولاً: بالنسبة للمؤسسة

- يمكنها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة ، فالحاجيات و المنتوجات تظهر و تزول ، والتكنولوجيا في تغيير مستمر ، فلا بد من زيادة مؤهلات و كفاءات الأفراد للتكيف مع هذه المتغيرات .
- تجنب المؤسسة الوقوف مجبرة أمام مواقف التوظيف أو التسريح وبالتالي فهي تمنحها الوقت الكافي لاتخاذ القرارات التي تخص الحراك ، التوظيف ، التكوين إلخ.
- تؤدي إلى الانسجام بين مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية .
- توفر للمؤسسة بشكل دائم الكميات و النواعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل.

ثانياً: بالنسبة للعامل

- تساهم في تنمية تشغيلية الأجير l'Employabilité و نقصد بها قدرة الأجير على المحافظة على شغله داخل المؤسسة و إمكانية الحصول على شغل خارج المؤسسة. فقد تتأثر الوظائف و تظهر الحاجة للكفاءات الجديدة .
- تشجع الأفراد على التطور و ذلك بإعلامهم و الاقتراح عليهم التطورات المهنية الممكنة مستقبلاً (بوداود ، 2017 ، ص 318).

المطلب الثالث: أهداف التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

تكمن أهداف التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات حسب (شاويش 1990) في :

- يساعد على عدم حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ بفضل اتخاذ الإجراءات اللازمة مسبقاً.
- يسبق كل الوظائف الأخرى ، فلا يمكن القيام بالاختيار و التكوين و غيرها بدون الحصول على بيانات متعلقة بالتخطيط.
- يساعد على معرفة أسباب دوران العمل و عدم رضا العمال و ولائهم للمؤسسة.
- يساعد على استخدام أمثل للموارد البشرية وترشيدها و التقليل من تكاليفها (نعمون ، 2014 ، ص 73-74).

المبحث الرابع : وسائل التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات

المطلب الأول: تقنيات تقدير الموارد البشرية المتاحة

تعتبر لوحات القيادة في المنظمات من أهم الآليات وتتضمن كل المعطيات الخاصة بالموظفين في المؤسسة من حيث السن ، الجنس ، المؤهلات و تسمح بإعطاء صورة واضحة عن تركيبة العمالة الحالية في المنظمة.

أولا : النماذج الكمية

1 / البنيات الهرمية : حسب "مالات" (1991 Mallet)

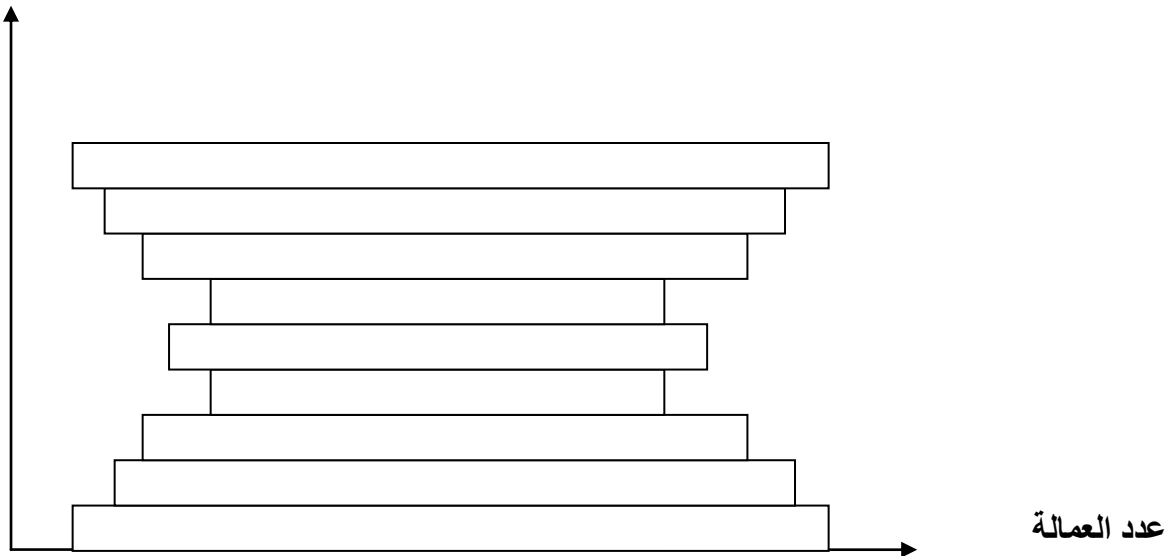
1.1- هرم الأعمار: تعتبر هذه الأداة من أقدم الوسائل المستخدمة في المنظمات لأن السن متغير يتميز بالبساطة و إمكانية التقييم الكمي و موضوعيته و لدراسة هرم الأعمار أهمية كبيرة تصنف كمايلي :

- يزود المنظمات بمعلومات متنوعة حول العمالة الموجودة حاليا بها.
- يمكن من إعطاء تصور للتطورات الطبيعية التي ستمس العمالة المعنية .
- له أهمية ترتبط بالبحث عن التوازن الدائم ما بين شرائح العمر قصد تشغيل اقتصادي جيد للمؤسسة.

النماذج المختلفة لأهرام السن

شرائح السن

1.1.1 الشكل رقم (01) : هرم الأعمار كبة الصوف



أ/ مميزاتها

- تمثيل ضئيل للشريحة العمالية الوسيطة .
- وجود توازن بين شريحة العمال الشابة ، و الشريحة المتقدمة السن ، مما يشكل قطبان متقاربان عدديا وهما القطبان الأكثر عددا من الشريحة الوسيطة.
- نجدها خاصة في مؤسسات قد أوقفت أو جمدت التوظيف لفترة معينة ، ثم عاودت التوظيف بعد ذلك في مستوى مقارب للسابق.

ب/ إيجابياتها

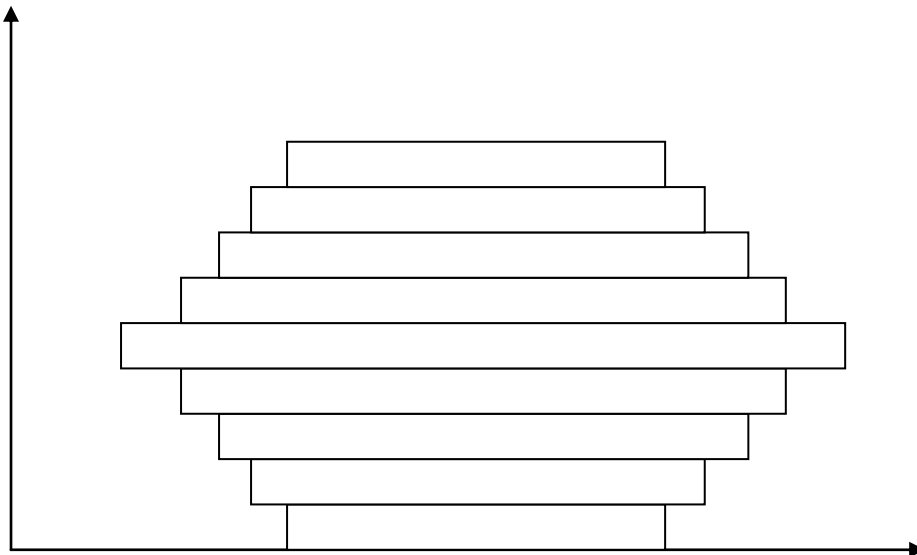
- يمكن اعتبارها الوحيدة المتميزة بتكلفة متوسطة للرواتب خاصة و أن عدد الموظفين الشباب هو مساو تقريبا لعدد الموظفين كبار السن.

ج/ سابيئاتها

- هرم غير منتج نوعا ما بسبب النزاعات التي تنشأ مابين الجيلين كبار السن والشباب ما يسبب تصادم وتناقض فكري يجعلهما لا يتفقان في الكثير من أمور العمل.
- شريحة وسيطة قليلة العدد ما يعيق مهمتها في خلق تنسيق و ربط مابين الجيلين ، فيضيع معظم وقت العمل في البحث عن توافق مابين طرق تفكيرهم.
- تفرض البنية ترقية موظفين شباب إلى مناصب مسؤولية دون أن يكتسبوا التجربة المطلوبة التي تؤهلهم لشغل المنصب بسبب إحالة طبقة كبيرة من الموظفين على التقاعد ، و بما أن الشريحة الوسيطة قليلة العدد فلا يمكنها أن تغطي احتياجات المؤسسة مما يدفعها للجوء إلى ترقية سريعة للموظفين الشباب.

شرائح السن

2.1.1 الشكل رقم (02) :هرم الأعمار كرة الرغبي



أ/ مميزاتها

- وجود فارق ضعيف نسبيا مابين مختلف شرائح السن رغم ما يظهر أن شريحة السن الوسيطة أكبر عددا ، تمثل نموذج مثالي لهرم السن ، نتيجة للتوازن المميز لها و الذي يوفق مابين كل الشرائح بصفة متناسقة.

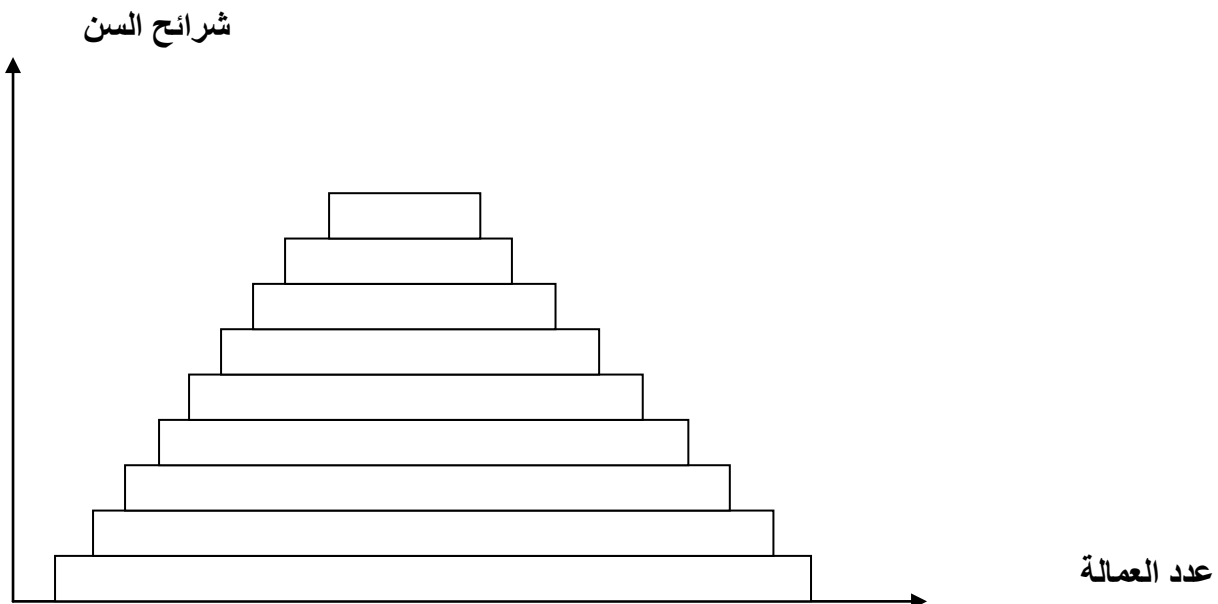
ب/ إيجابياتها

- هرم منتج نتيجة التسلسل مابين مختلف شرائح السن مما يخلق ثقافة مشتركة.
- تمنح هامش للتصرف الطبيعي قصد تسيير حالات العمالة الزائدة وبالتالي تجديد الأفراد في المؤسسة ، و ذلك نتيجة للانتظام في الخروج.

ج/ سلبياتها

- هو نموذج يبقى نظريا أكثر منه عملي نتيجة عدم إمكانية المحافظة عليه و ضبطه في المؤسسة على الحالة الموجودة عليها لسببين :
- يفترض في كل سنة تجنيد عدد معتبر من العمالة الشابة و عدد قليل في الطبقات التي تليها .
- يفترض اتخاذ اجراءات مغادرة العمالة في كل شرائح السن الموجودة مابين طبقة السن المتوسطة و الكبيرة.

3.1.1 الشكل رقم (03) :هرم الأعمار إجاصة مضغوطة



أ/ مميزاتها

- عدد كبير من العمالة الشابة.
- عدد قليل من الموظفين كبار السن.
- ما جعلها تعتبر بنية شابة يمكن أن تكون في مؤسسات حديثة النشأة أو مؤسسات تفرض عليها طبيعة نشاطها الاعتماد على الأفراد الشباب.

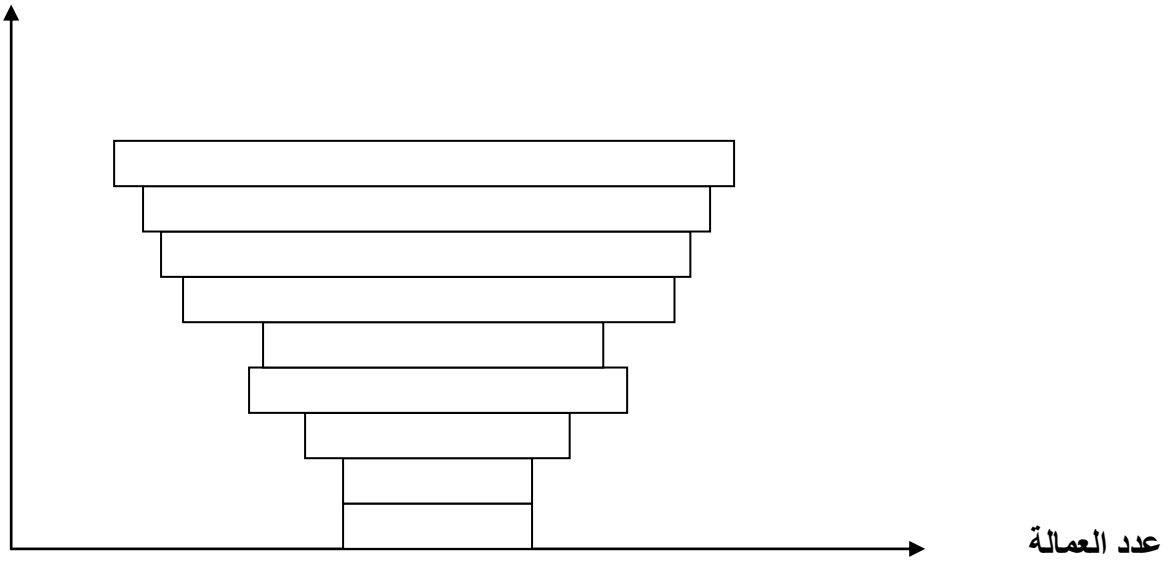
ب/ إيجابياتها

- التكلفة الأجرية منخفضة في هذه البنية نظرا لان معدل الرواتب مرتبط أساسا بالأقدمية فكلما زادت أقدمية الموظف في المنصب تمت ترقيته وارتفع أجره إضافة إلى العلاوات .
- وجود مرونة بالنسبة للعمالة الموجودة في المؤسسة نظرا لتفتحهم على كل التغيرات و التطورات مهما كانت طبيعتها (تكنولوجية ، اقتصادية).
- وجود حركية ملموسة نتيجة تغلب العنصر الشبابي في المؤسسة.
- وجود ثقافة فوج أو مجموعة جديدة ، وأكثر مرونة نتيجة لانتمائهم إلى نفس الجيل وبالتالي هناك انسجام و تشابه في قيمهم ، ميولاتهم و طموحاتهم المهنية.
- وجود طاقة كامنة يجب تطويرها من خلال تصورات الأفراد لبناء حياة مهنية و باعتبار أنها تجربتهم الأولى ، و هويتهم العملية لازالت في طور البناء داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

ج/ سلبياتها

- وجود تكلفة تكوين مرتفعة لان معظم الموظفين شباب و يعتبر رصيدهم المهني منعدم أو ضعيف مما يتطلب تنميته و ترقيته من خلال التكوين ما ينعكس على تكلفة التكوين التي تتحملها المسؤولية.
- عجز في الدراية الفنية لنفس الأسباب السابقة مما ينتج عنه عدم امكانية تحويل الكفاءات .

شرائح السن



أ/مميزاتها

- عدد كبير من العمالة الكبيرة السن.
- عدد قليل من الموظفين الشباب .

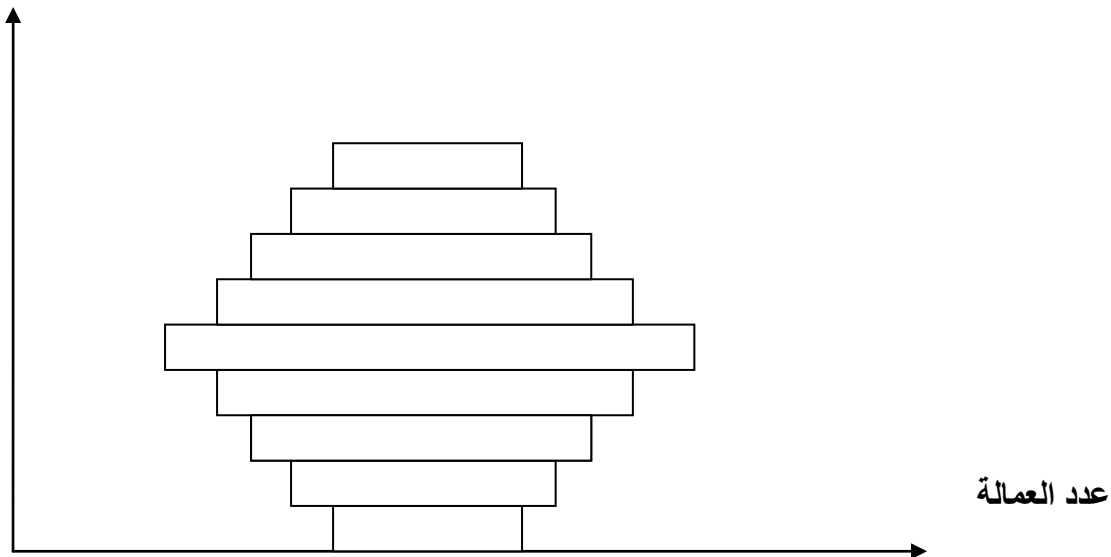
ب/ إيجابياتها

- وجود ثقافة مشتركة جيدة ، ما يسمى بثقافة المؤسسة والتي تكونت انطلاقا من قيم الموظفين القدماء بالمؤسسة .
- وجود دراية فنية مستقرة غالبا ، خاصة إذا لم تعرف المؤسسة أي تغييرات تكنولوجية لفترة قريبة أو في طرق العمل .
- فرص لتحقيق حياة مهنية بالنسبة للموظفين الشباب خاصة و أنه سيكون هناك إحالة على التقاعد لعدد كبير من الأفراد خلال السنوات القادمة .
- القدرة على امتصاص العمالة الزائدة بمرونة كبيرة من خلال الإحالة على التقاعد للأفراد كما يساهم في تجديد البنية الديمغرافية للمؤسسة .

- تكلفة أجزرية مرتفعة نظرا لأقدمية الموظفين باعتبار أن معدل الرواتب مرتبط بالأقدمية .
- خطر فقدان نسبة من الدراية الفنية التي تمت تنميتها ، و تراكتت خلال سنوات طويلة من التجربة للأفراد الذين يحالون على التقاعد ، وفي هذه الحالة ينبغي اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحويل الكفاءات مابين الموظفين القديماء و الشباب .
- خطر انخفاض جودة التوظيف نظرا لأن معظم العمالة كبار السن و التي سيكون هناك خروج متزامن لهم إلى التقاعد ، هاته الحالة تفرض على المؤسسة التوظيف بكثافة دون مراعاة الشروط اللازمة لاختيار الموظف الكفاء ، بل يصبح همها هو تغطية العجز في الأفراد .
- وجود مقاومة ملموسة للتغير التكنولوجي أو التنظيمي و في التطورات التي تمس محتوى الوظائف ، فالأفراد القديماء في المنظمات يتميزون بميل ضعيف في تغيير طريقة أدائهم لعملمهم و خاصة أنه لم يبق لهم إلا سنوات قليلة ليحالون على التقاعد ، فالثقافة السائدة هي ثقافة القديماء .

5.1.1 الشكل رقم (05) :هرم الأعمار خذروف

شرائح السن



أ/ مميزات

- وجود نسبة كبيرة من الأفراد الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة.
- وجود نسبة ضئيلة من الشباب .
- وجود نسبة ضئيلة من الشيوخ .

ب/ إيجابياتها

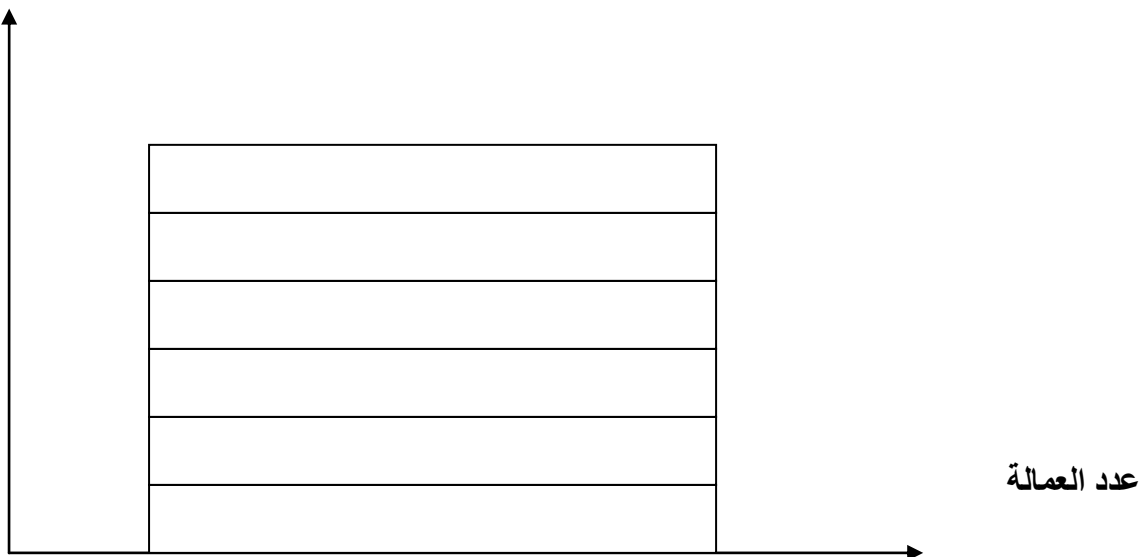
- تمثل تكلفة متوسطة نسبيا بالنسبة للكتلة الأجرية ، نتيجة انخفاض نسبة العمال القدماء .
- يتميز الموظفون الذين يمثلون الأغلبية بنضج وتجربة معتبرة و ديناميكية.
- وجود ثقافة متجانسة وسائدة في المنظمة و هي ثقافة شريحة العمر المتوسطة .

ج/ سلبياتها

- فكرة تحقيق مسار مهني هي ضئيلة بالنسبة لعدد كبير من الموظفين خاصة الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة ، لأن ترقية الموظفين تتم انطلاقا من عدد الذين لهم درجة أعلى ويحاولون على التقاعد ، ولأن عددهم قليل جدا وعدد الذين ينتظرون الترقية كبير جدا فالفرصة ضعيفة لترقيتهم ، هذا ما ينتج عنه تدمير وفقدان لكل الدوافع التي تحفزه على العمل .
- معدل ضعيف للإحالة على التقاعد يمكن أن ينتج عنه عدم ترك هامش عمل أو تصرف خاصة في الحالات التي تتطلب تنظيم انكماش إجمالي للأفراد.

6.1.1 الشكل رقم (06) :هرم الأعمار أسطوانة

شرائح السن



أ/ ميزاتها

- نفس الحجم لمختلف شرائح العمر.

ب/ إيجابياتها

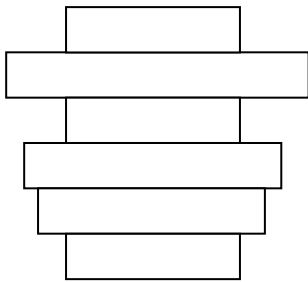
- تسمح بتسيير مقبول للدخول و الخروج للأفراد في المنظمة (توظيف و إحالة على التقاعد).

- هي ضعيفة الإنتاجية (موساوي ، 2016 ، ص 56-64).

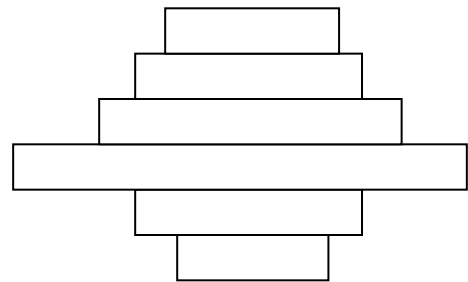
2.1 الأهرام الثقافية :

تهدف هذه الأنواع من الأهرام إلى وصف و تحديد مستوى التكوين الأولي أو المتواصل الذي يمتلكه الموظف ، كما تسمح بتوفير معلومات حول مستوى و درجة التناسق بين المؤهلات من جهة و بين الوظائف و الهرم الأساسي من جهة أخرى . يتم إعدادها على المستوى العام للبنية ، ثم مقارنتها مع أهرام الهدف التي تعتبر أهرام مرجعية للمؤسسة وذلك انطلاقاً من تحليل الأنشطة و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة و بكل نظام مرجعي للكفاءات مقابل لها قصد تحديد مستوى المؤهلات المطلوب لممارسة النشاط من خلال المقارنة مع الهرم الثقافي لمجموعة من الأفراد الذين ينتمون و يشغلون الوظائف التي تمت دراستها يتم تحديد مدى وجود انحرافات في المؤهلات.

الشكل رقم (07) مقارنة بين الهرم الهدف و الهرم الحقيقي



هرم حقيقي



هرم هدف

إضافة إلى هذه الأشكال يمكن تحديد هرم الأقدمية المرتبط بالمدة التي قضاها الموظف في منصب ما، وكذا هرم الجنس يسمح بتحليل تصنيفات الوظائف التي يشغلها الذكور و الإناث (موساوي ، 2016 ، ص 65).

2 / تحليل تدفقات الأفراد :

يعتبر عامل أساسي للتنبؤ بالموارد البشرية المتاحة ، إذ أن كل عمالة في المنظمة تخضع لتطورات وتغيرات ديناميكية بمرور الزمن، هذه التدفقات المختلفة تؤثر على حجم العمالة الموجود في المؤسسة ، ويمكن حصر أسباب تغير اليد العاملة في : توظيف - ترقية - نقل - تسريح - تنزيل - انتهاء عقد العمل محدد المدة - العودة من برامج تدريبية - الإحالة على التقاعد - انتهاء العطلة المرضية طويلة المدى و أحد أهم التقنيات المستعملة لتحليل تدفقات الأفراد هو دوران العمل (turn-over) و يرتكز هذا الأخير على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، و هذا التغيير في العدد يحصل بسبب خروج أفراد من المنظمة و دخول أفراد آخرين جدد إليها لسد حاجاتها (معدل دوران العمل ، 2017) <http://hardiscussion.com> .

و يحسب دوران العمل على النحو التالي : [(عدد المغادرين خلال السنة س + عدد الوافدين خلال السنة س) / 2] عدد الأفراد في أول جاني في سنة س . و ليتم التحصل على نسبة مئوية ينبغي فقط ضرب العدد المتحصل عليه في 100. (Damien, calculer et analyser son taux de turnover, 2018). www.Gereso.com

3/ مخزون المهارات :

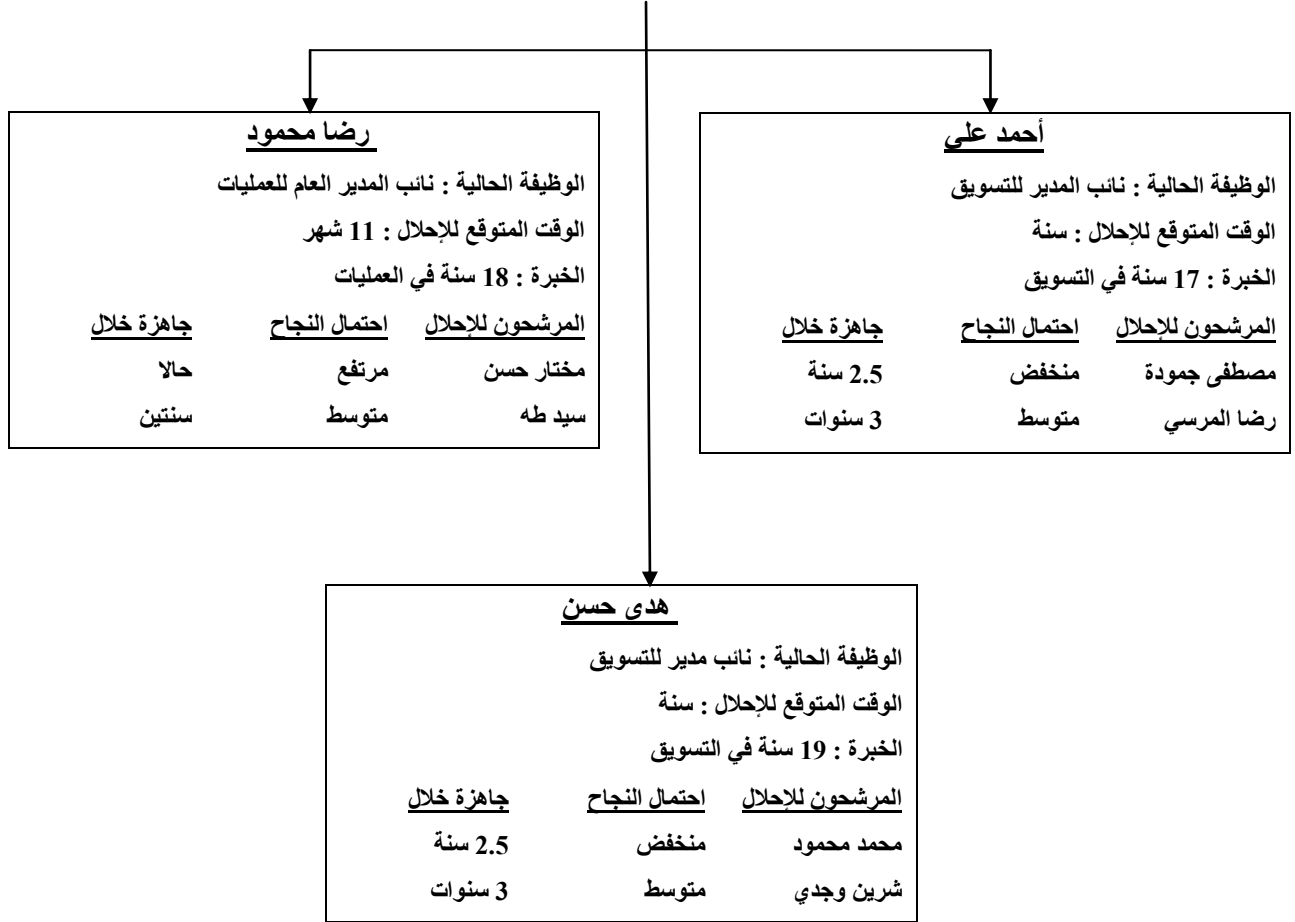
يمثل هذا المخزون نظام معلومات هام إذ يضم قائمة بأسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل المنظمة تستعمله هذه الأخيرة كلما احتاجت إليه ، و يعد هذا المخزون ذا فعالية بالنسبة للمنظمات التي تستخدم الأعلام الآلي و يفيد في تحديد أنواع المهارات الموجودة و المطلوبة خاصة عند التعاقد على كميات و أنواع جديدة أو عند التوسع أو عند تغير سياسات المنظمة أو التخطيط لبرامج التدريب أو الترقية (بحاياوي ،دين ،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية) [Economie.univ-batna.dz/cours/2 hn.pdf](http://Economie.univ-batna.dz/cours/2%20hn.pdf) كما يرى (مصطفى 2004) أن دراسة و تخزين المهارات بالمؤسسة يفيد في تحديد حجم القوى العاملة كما و نوعا و القدرة على إشباع احتياجات المؤسسة بالاعتماد على مصادرها الداخلية دون الاستعانة بالمصادر الخارجية أما في حالة عجز المخزون الحالي من المهارات على الوفاء باحتياجات المؤسسة عندئذ يجب عليها دراسة أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لسد حاجياتها مستقبلا (هيشر ، 2015 ، ص 34).

4/ خرائط الترقية والإحلال :

يتم اللجوء لهذه الخرائط لتفادي الارتباك و الخلل الذي قد يقع في حالة ترك أحد الموظفين لمنصبه الحساس مما يضطر المنظمة لإحلال غيره بصورة عشوائية مما ينعكس سلبا على الأداء . وخرائط الإحلال عبارة عن خطط احتمالية معدة مسبقا لمواجهة حالات خلو المناصب الهامة و الحساسة بالمنظمة و توضح الأشخاص المرشحين لشغلها ، كما تفيد في التخطيط للمستقبل الوظيفي للعمال بناء على معايير الصلاحية . وتساعد على إعطاء صورة كاملة لفرص الترقية المتاحة . ويتطلب إعداد مثل هذه الخرائط تعاون مختلف المختصين في مختلف الدوائر حتى يتسنى ترشيح الأسماء التي ستظهر في الخريطة على أن يكون ذلك في سرية تامة (يحياوي ،دن ،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية)

Economie.univ- batna.dz/ cours/2 hn.pdf

محمد مصطفى (السن: 59)		الوظيفة الحالية : مدير عام الوقت المتوقع للإحلال : سنة التعليم : ماجستير في التمويل <u>المرشحون للإحلال :</u> أحمد علي هدى حسن رضا محمود
<u>جاهزة خلال</u>	<u>احتمال النجاح</u>	
08 أشهر	متوسط	
25 شهر	متوسط	
14 شهر	مرتفع	



الشكل رقم (08) نموذج لخريطة الإحلال

ثانيا : النماذج النوعية

1 / تقييم الأداء :

يعرفه (سعيد 1994) بأنه العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة . ففي ضوء الإنجاز الفعلي للفرد و سلوكه و أدائه و مدى استعداده لتحسين و تطوير الإنجاز الذي يقدمه بما يساعد على معرفة جوانب الضعف و القوة في طريقة أدائه و مستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف و تدعيم و تعزيز جوانب القوة (تقييم الأداء ، دن) <http://harddiscussion.com> .

2 / تقييم الكفاءات :

هي عملية أكثر تطويرا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي لديه من أجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة . يركز التقييم على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد . فمسؤولية تقييم الكفاءات تعود و بشكل كبير إلى المسيرين المقربين بسبب قدراتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد و بشكل يومي . أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم مايلي :

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح .

- الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها .

- الكفاءات التي يحوزها و لكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله .

التقييم الجيد يستلزم توفر شرط من أجل نجاحه فمن المهم امتلاك المقيم و بشكل كاف المعرفة و المهارات المتعلقة بالأسس و طرق التقييم علاوة على ذلك يجب أن يكون كفاء في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمهم . هذا ما يشير إلى أن تقييم الكفاءات يتطلب بالضرورة التحكم فيها من طرف المقيم . لهذا السبب تقييم الكفاءات لا يمكن أن يجري بشكل صحيح بواسطة مسؤول سلمي بعيد عن الأشخاص المقيمين . فالمقيم الجيد يجب أن يملك الرغبة ، الإرادة و الشجاعة لتقييم الآخرين . و يجب أن يكون قادرا على تقدير الأشخاص إيجابيا أو سلبيا حول كفاءاتهم و أيضا حول مميزات أخرى ، و في الواقع الكفاءة و الرغبة في التقييم لا تكفي لانجاز تقييمات حكيمة فيجب أيضا أن ينفذ بنوعية جيدة . و من طرق تقييم الكفاءات :

أ- **مقابلة التقييم:** هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة و القيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم و المقيم . و تتعلق أيضا بالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بالوظيفة ، التوجيه و المسار المهني . مقابلة التقييم تساعد على وضع النقاط على علاقات العامل مع المسؤول ، و هي تساعد أيضا على مناقشة المعلومات ، مخططات العمل . فوضعية التقييم تشمل في غالب الأحيان لقاء سنوي بين المرؤوس و مسؤوله و أثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان الأفكار حول المهام ، النتائج و الكفاءات و على كل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل أكثر فاعلية ، كما تعتبر مقابلة

التقييم فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة ، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها و فهم طريقة عملهم و هي تنشأ أيضا فرصة لكل من المقيم و المقيم من أجل التطرق إلى الأسئلة المرتبطة بالتكوين ، الترقية و الحركية .

ب- **مركز التقييم** : يعتبر كنظام للتقييم فهو مخصص لتبيان القدرات (الطاقة الكامنة) . هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة . مركز التقييم يرتكز على وضع و انشاء تمارين محاكاة من أجل ملاحظة و مراقبة السلوكات التي تلازم اللقاءات مثل : اتخاذ القرار ، التحليل الاستراتيجي ، فهم و ادراك الرهانات التنظيمية ، و التوكيل و المفاوضات . مركز التقييم هو طريقة مخصصة لاختيار المسيرين أو المدراء مرتكزة على تقييم كفاءات شخص عدم الامتثال المحددة إن سلوكات المترشح تلاحظ من خلال مجموع توفيقات العمل التصورية أو المحاكية ، اختبارات نفسية – تقنية و مقابلة معمقة ، ذلك يسمح للمقيم بتحصيل نقاط القوة و نقاط الضعف عند المقيم و تحديد توافقه أو تطابقه أو ملائته مع المنصب المراد شغله.

ت- **طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°** : هي الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه و التابعين له. هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج المؤسسة و التي سوف تسمح له بالقيام عودة كتابيا أو شفويا للمقيم من أجل أن يسلط الضوء على نقاط قوته و نقاط الضعف . إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو وسيلة تقييم الكفاءات الذي يسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف مرؤوسيه ، زملائه و المجموعة التي تحيط به . إن شروط نجاح حلقة الرجوع العكسي 360° هي :

- اتصال جلي وواضح مع المشاركين في حلقة الرجوع 360° .
- إعطاء النتائج المحصل عليها لمستشار كفاء و الذي يتصل بمحيط الإطار المعني .
- تكوين المقيمين حول طرق ملاحظة السلوكات .
- تكوين المستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار من أجل مساعدة هذا الأخير على إدراك و استعمال رد الفعل .(إدارة الكفاءات ، دين) www.univ-eloued.dz .

المطلب الثاني: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

هناك عدد من أساليب التنبؤ للوقوف على حاجة المؤسسة من القوى العاملة . والأسلوب الواجب تبنيه يعتمد على عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل و نوعية الإنتاج و القوى العاملة التي تقوم به و نوع المعلومات المتوفرة .

أولا : النماذج الكمية

1/ طريقة السلاسل الزمنية :

أين يتم استخدام المستويات الداخلية السابقة للبيد العاملة ، لانجاز التوقعات الخاصة بالاحتياجات من الموارد البشرية . يتم فحص واختبار هذه المستويات بغرض عزل (استخلاص) التغيرات الدورية ، التحركات الموسمية ، الاتجاهات طويلة الأجل و التأثيرات العشوائية ، و بعد ذلك يتم استكمال (تعميم) الاتجاهات طويلة الأجل باستعمال طريقة المتوسطات المتحركة ، طريقة المسح الآسي أو عن طريق تحليل الانحدار و نظرا لأهمية هذه الطرق في عملية التوقع بواسطة الأساليب الإحصائية سنعرض أهمها وهذا حسب (حسن ، د.ن).

1.1 تقنية الأوساط المتحركة :

تعتمد هذه التقنية على حساب متوسط حسابي على أساس عدد معين من الفترات و تنسيبه إلى الفترة الموالية لآخر فترة حسب على أساسها الوسط الحسابي أي أن التوقع في هذه الحالة عبارة عن :

$$x_{t+1} = \frac{x_t + x_{t-1} + \dots + x_{t-N+1}}{N}$$

حيث : x_{t+1} التوقع الفترة $t+1$

x_t المستوى الفعلي t

t دليل الفترة

عدد المستويات التي حسب على أساسها الوسط الحسابي وهذا حسب (شرايبي 2002)

إن هذه الطريقة بسيطة و سهلة التطبيق خاصة عندما تكون هناك مجموعة كبيرة من فئات الموارد البشرية ، كما أنها لا تتطلب تخزين . فيكفي تخزين N من المشاهدات الأخيرة للقيام بعملية التوقع للفترة المقبلة .

إلا أن لهذه الطريقة بعض النقائص و يتمثل ذلك في اقتصارها على التوقع لفترة لاحقة واحدة بالإضافة إلا أنها لا تستخدم إلا على السلاسل الزمنية المستقرة ، كما أنها لا تعط اعتبارا لكل المشاهدات الفعلية المتاحة ثم إنها تعطي نفس الأوزان (الأهمية) لجميع المستويات N التي تدخل في حساب الوسط الحسابي .

هناك تقنيتين. تمكننا من تجاوز بعض هذه النقائص ، وهما تعتمدان نفس مبدأ الأوساط المتحركة البسيطة .
تقنية الأوساط المتحركة المرجحة ، والتي تحاول تجاوز نقص إعطاء نفس الأوزان لجميع قيم الأساس N
وذلك بإعطاء أوزان مختلفة للمستويات الفعلية N ، باهتمام أكبر بالمستويات الفعلية الحديثة على النحو

$$x_{t+1}=k_{1x_t} + k_{2x_{t-1}} + k_{3x_{t-2}} \quad (N=3) \quad \text{التالي}$$

$$x_{t+1}=k_{1x_t} + k_{2x_{t-1}} + k_{3x_{t-2}} + k_{4x_{t-3}} \quad (N=4)$$

حيث : k_i هي معاملات الترجيح

$$\sum_{i=1}^N k_i = 1 \quad \text{و الشرط الأساسي في كل الحالات هو أن :}$$

وأن آخر مشاهدة تأخذ أكبر k_i وهكذا إلى آخر مشاهدة حسب الأساس N إلا أنه هناك صعوبة في تحديد
الهيكل الأفضل لـ k_i بما أنه يوجد ملا نهاية من الهياكل . كذلك فقد حاولت تقنية الأوساط المتحركة
المضاعفة ، تجاوز نقص في الاقتصار على التنبؤ لفترة واحدة لتسمح بالتنبؤ على السلاسل غير المستقرة
وذلك حسب الصيغة التالية :

$$S_{t+m} = a_t + b_t - m$$

$$a_t = 2S'_t - S''_t$$

$$b_t = \frac{2}{N-1} (S'_t - S''_t)$$

حيث : S_{t+m} الفترة المتوقع لها

m الفرق بين الفترة المراد التوقع لها وآخر مشاهدة

S'_t المتوسط المتحرك البسيط

S''_t المتوسط المتحرك المضاعف

a_t, b_t معالم معادلة التوقع (لفايدة ، 2007 ، ص 117-118)

2.1 تقنية المسح الأسّي :

تقوم تقنية المسح الأسّي على الأساس التالي وفق ما جاء به (الشرابي 2002)

$$x_{t+1} = ax_t + (1-a)x_t^1$$

حيث a هو معامل الترجيح و يسمى أيضا بثابت المسح و يكون $0 \leq a \leq 1$. إن الصيغة السابقة هي
الصيغة العامة لحساب التوقع وفقا لتقنية المسح الأسّي ، و من هذه الصيغة نلاحظ مباشرة أن تقنية المسح
الأسّي لا تحتاج إلى معلومات كثيرة ، فيكفي أن نعرف المشاهدة الفعلية الأخيرة x_t وكذا القيمة المتوقعة
الأخيرة x_t^1 و أيضا قيمة معينة لثابت المسح a حتى نتمكن من التوقع للفترة الموالية x_{t+1} ، كما أن تقنية
المسح الأسّي تأخذ في الاعتبار كل المشاهدات الفعلية السابقة وذلك لأن مستوى متوقع له متعلق بالمستوى

الذي قبله في توقعه ، كما أنها تعطي أوزانا مختلفة و متنازلة لكل المشاهدات بدءا من المشاهدة الفعلية الأخيرة .

إن تقنية المسح الآسي لا يمكن تطبيقها إلا على السلاسل المستقرة كما أنها لا تمكننا من التوقع إلا لفترة واحدة ، وتبقى مشكلة تحديد ثابت المسح a الإشكال الرئيسي لهذه التقنية .

ولتجاوز عقبات المسح الآسي في امكانية تطبيقه على سلاسل غير مستقرة وكذلك للتنبؤ لأكثر من فترة زمنية واحدة ، تمكننا تقنية المسح الآسي المضاعف من تخطي هذين الإشكاليين وذلك وفق الصيغ الآتية :

$$S_{t+m} = a_t x_t (1-a) S'_t$$

$$S''_t = a S'_t + (1-a) S''_{t-1}$$

$$S_{t+m} = a_{tt} + b_t - m$$

$$a_t = 2S'_t - S''_t$$

$$b_t = \frac{a}{1-a} (S'_t - S''_t)$$

حيث : S'_t المسح الآسي البسيط

S''_t المسح الآسي المضاعف

a ثابت المسح

m الفرق بين الفترة المتوقعة لها وآخر مشاهدة

a_t, b_t معالم معادلة التوقع (لفايدة ، 2007 ، ص118-119)

3.1 تقنية تحليل الانحدار البسيط و المتعدد :

يستخدم النموذج الخطي ذو متغيرين ، أو تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفروض حول العلاقة بين متغير تابع y و متغير مستقل أو مفسر x و للتنبؤ يبدأ الانحدار الخطي البسيط عادة برسم مجموعة قيم xy في شكل انتشار ثم تحديد بالنظر ما إذا كانت هناك علاقة خطية تقريبية من الشكل $y_i = a + b x_i$.

و تستعمل عادة طريقة المربعات الصغرى العادية . لتحديد معالم (a, b) معادلة الانحدار السابقة ، وهي أسلوب لتوفيق أفضل خط مستقيم لعينة مشاهدات xy ، وهو يتضمن تصغير المربعات لانحرافات النقاط

(الرأسية) على الخط إلى أدنى حد ممكن و يعطي هذا الأسلوب المعادلتين الطبيعييتين التاليتين :

$$\sum y_i = na + b \sum x_i$$

$$\sum x_i y_i = a \sum x_i + b \sum x_i^2$$

حيث : n عدد المشاهدات

a و b هما معلما معادلة الانحدار

ولمعرفة نوع الارتباط و شدته بين المتغير x و y نستعمل معامل الارتباط و الذي يأخذ الصيغة الآتية :

$$r_{yx} = \frac{n\sum yx - \sum y - \sum x}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

وتتراوح قيمة r من -1 إلى +1 إلا أن معامل الارتباط لا يمكننا من معرفة نسبة التغير الاجمالي في y الذي يفسره التغير في x ، لذا نلجأ إلى حساب معامل التحديد لمعرفة ذلك و الذي يأخذ الصيغة الآتية:

$$R = r^2 = \frac{\text{التباين المفسر}}{\text{التباين الاجمالي}} = \frac{\sum (y^1 - \bar{y})}{\sum (y - \bar{y})^2}$$

ولكن عند القيام بعملية التوقع بواسطة معادلة الانحدار يصبح من الضروري اختبار معنوية معامل الارتباط للتأكد من أنه لم يكن نتيجة الصدفة . ولذلك نستعمل الصيغة الآتية لإحصاء t :

$$t = r \sqrt{n - 1} \quad \text{للعينات الكبيرة}$$

$$t = \frac{r \sqrt{m-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad \text{للعينات الصغيرة}$$

ونقارن t_{cal} و t_{tab} الجدولية بمستوى دلالة a و درجة حرية $n - m$ فإذا كان $t_{cal} < t_{tab}$ نقول أن قيمة r معنوية و بالتالي اجراء التوقع للفترة المطلوبة بواسطة معادلة الانحدار و هذا حسب (الشرابي 2002). أما "سالفاتور" (1982 selvator) فتطرق إلا أنه في بعض الأحيان لا يكون x هو العامل الأساسي الوحيد الذي يفسر تغير y و من هنا نستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفروض عن العلاقة بين متغير تابع y واثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة x^1, x^2 و يمكن كتابة نموذج الانحدار الثلاثي

$$y_i = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i} \quad \text{كالاتي :}$$

تبقى نفس فرضيات تحليل الانحدار البسيط سارية ، إضافة إلى فرض آخر يقضي بأنه لا توجد علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة x^1, x^2 . و يعطي هذا المعادلات الطبيعية التالية الآتية :

$$\sum y_i = nb_0 + b_1 \sum x_{1i} + b_2 \sum x_{2i}$$

$$\sum x_{1i} y_i = b_0 \sum x_{1i} + b_1 \sum x_{1i}^2 + b_2 \sum x_{1i} x_{2i}$$

$$\sum x_{2i} y_i = b_0 \sum x_{2i} + b_2 \sum x_{1i} x_{2i} + b_2 \sum x_{2i}^2$$

لقد مكن التطور في الإعلام الآلي و الحاسوب إلى تسهيل استعمال تحليل الانحدار المتعدد الذي كان من الصعب استعماله خاصة إذا تعددت المتغيرات المستقلة (المفسرة) برغم أنه يقدم التوقعات لأنه يدخل في توقعه المتغيرات المؤثرة في y عدد العمال في دراستنا هذه و ذلك في آن واحد (لفايدة ، 2007 ، ص119-121).

2/ أسلوب حجم الإنتاج :

يستعمل أسلوب الإنتاج في تقدير الطلب من القوى العاملة في الأعمال التي تقوم على إنتاج كمية محددة كما في صناعة الإسمنت مثلا و تكون معادلة القوى العاملة المطلوبة على النحو التالي:

$$\text{حجم الإنتاج المستهدف} - \text{حجم الإنتاج الحالي} \div \text{حجم الإنتاج الحالي} \times \text{عدد القوى العاملة الحالية}$$

و كمثل إذا كان عدد أفراد القوى العاملة الموجودة حاليا في المؤسسة هو (x) فرد و أن حجم الإنتاج الحالي هو (z) وحجم الإنتاج المستهدف هو (y) طن فإن عدد العاملين اللازمين لانجاز حجم الإنتاج المستهدف هو :

$$N = x \frac{y-z}{z} \text{ فرد}$$

وذلك باعتبار ثبات معدل الإنتاجية أما إذا تغير معدل الإنتاجية بالزيادة فيمكن أن يكون لدينا المعادلة التالية كمثل :

قوة العمل الحالية = 800 فرد

حجم الإنتاج المستهدف = 150 %

معدل إنتاجية العمل المستهدف = 125 %

اذن فقوى العمل اللازمة

$$960 \text{ فرد (عشوي ، دين ، ص 166)} = \frac{150 * 800}{125}$$

3 / نسبة الإنتاجية :

في هذا الأسلوب تستخدم البيانات المجموعة بهدف اختيار مؤشر الإنتاجية الداخلية وهذا ما ذكرته (حسن 2003) .

$$\frac{\text{عبء العمل}}{\text{عدد الأفراد}} = \text{الإنتاجية}$$

و إذا تم الحصول على علاقة ثابتة أو علاقة منتظمة ، فإنه يمكن حساب المتطلبات من الموارد البشرية بقسمة عبء العمل المتوقع على مؤشر الإنتاجية المتحصل عليها :

$$\frac{\text{عبء العمل}}{\text{الإنتاجية}} = \text{عدد الأفراد}$$

(لفايدة ، 2007 ، ص 116)

4/ نسبة الموارد البشرية :

في هذا الأسلوب يتم تحليل البيانات الداخلية الخاصة بالموارد البشرية لتحديد العلاقات الموجودة بين المستخدمين في مختلف الوظائف أو فئات المناصب ، ثم تستخدم طريقة تحليل الانحدار للتنبؤ بكل الاحتياجات من الموارد البشرية ، أو بالمجموعات الأساسية منها و تستخدم نسب الأفراد لتخصيص الاحتياجات الكلية للفئات المختلفة ، أو لتقدير احتياجات الوظائف / الفئات غير الأساسية أو غير الرئيسية و هذا طبقا لما ورد عن (حسن 2003) (لفايدة ، 2007 ، ص 116).

ثانيا : النماذج النوعية

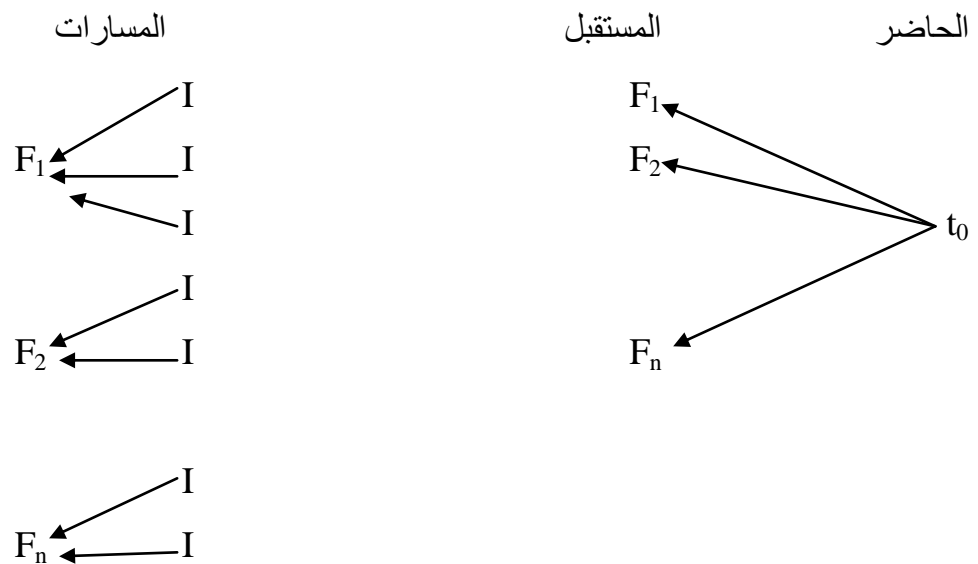
1 / طريقة دلفي:

تعتبر من بين أكثر الطرق النوعية استعمالا ، تقوم على نظرية القرار التي تنسق ما بين إيجابيات اتخاذ القرار الفردي واتخاذ القرار الجماعي وهذا حسب " لبارج " (Labarge 2000) (موساوي ، 2016 ، ص 72) . وتعتبر فعالة جدا ، تتمثل في تجميع عدد من الخبراء ، حيث يقوم واحد تلو الآخر بتقديم توقعاتهم و صياغة فرضيات بخصوص الطلب على الموارد البشرية . ويكلف منسق بعد ذلك بتوصيل هذه التوقعات لباقي أعضاء المجموعة حتى يتمكنوا من تقييمها ونقدها ، وهكذا حتى يتم التوصل إلى توافق مقبول . هذا الأخير يمكن أن يعبر عن توقعات خاصة كما يمكنه أن يعبر عن مجال التوقعات حسب توقعات الخبراء لهذه الصيرورة. هؤلاء الخبراء هم في الواقع منتشرون جغرافيا و غير مسموح لهم بالاتصال ببعضهم البعض أو الالتقاء وجها لوجه بحيث يدون المنسق آرائهم و يحاول من خلال ذلك الوصول إلى إجماع في الآراء. وحسب ما جاء به (بلوط 2002) تعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية:

- تحديد المسألة (مثلا عند مندوبي المبيعات المطلوب استخدامهم خلال سنتين مقبلتين).
- التأكد من أن المسألة المطروحة واضحة تماما.
- تحديد واختيار الخبراء المطلوب الاستعانة بهم (مثلا مدراء المبيعات) .
- توزيع الاستمارة والطلب من الخبراء تحديد الحاجة التقديرية (كل مدير على حدى يحدد احتياجاته).
- تحليل و تلخيص أجوبة أسئلة الاستمارة.
- توزيع الاستمارة للمرة الثانية مع أسئلة محددة بهدف الوصول إلى إجماع حول الآراء .
- تحليل أجوبة الخبراء مجددا و تحديد درجة الاتفاق فيما بينهم.
- إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثانية والاجتماع بأعضاء هيئة الخبراء ، بهدف تجاوز محطات الخلاف فيما بينهم كلما لزم الأمر. (لفايدة ، 2007 ، ص 110) .

2/ السيناريوهات :

يعتبر من أهم وأحدث النماذج للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة
 أ/ تعريف السيناريو : حسب " مالي " (Mallet 2000) هو تموضع في حالة معينة حدد مسبقا و بدقة ،
 و من ثم وصف ما يجب فعله في هذه الحالة . اذن بمعنى آخر هو دخول في لعبة الفرضيات المتضمنة
 لمتغيرات المحيط و متغيرات العمل . بدأ اللجوء من طرف المنظمات إلى التنبؤ باحتياجاتها انطلاقا من
 السيناريوهات نتيجة حالة عدم التأكد التي أصبحت تسود محيطها نتيجة التغيرات الطارئة (اقتصادية ،
 اجتماعية ، سياسية وتكنولوجية) و التي لم تعد المنظمات قادرة على السيطرة عليها . فالمنظمة تعتبر
 منطقة تراكم الموارد (مادية ، مالية و بشرية) وكل عملية استثمارية تفرض عليها اندماجا وقتيا ، مما
 يتطلب منها تقييما للمستقبل . قد يتم هذا التقييم بمحض الصدفة ، ولكن يبقى ضروريا لأي قرار يتخذ .
 بصفة أخرى يجسد هذا التقييم أو التوقع للمستقبل من خلال تصورات بتحديد الحالات الممكنة الحدوث ،
 والإلحاق بها المسارات التي تسمح بتحقيقها ، وتبقى الصدفة في أن الحالة الحقيقية توجد ضمن المجموعة
 المنتقاة. تسمح هذه العملية بحصر مجال عدم التأكد من جهة و من جهة أخرى توسيع مجموعة العناصر
 التي توجه الاختيارات ، بالإضافة إلى الصدفة معلومات موضوعية حول الاختبارات المحتملة و نتائجها.



الشكل رقم (09) التصورات الممكنة للمستقبل و المسارات المناسبة لها

ب / انتقاء سيناريو :

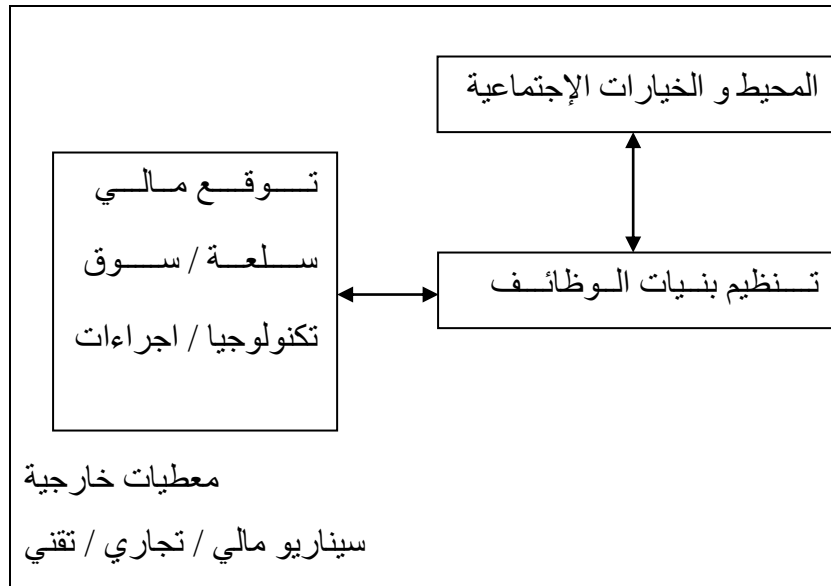
إن وجود عدة سيناريوهات و تناولها بالدراسة يعتبر عملا مكلفا للمنظمة و مضيعة للوقت في آن واحد لذا
 يفترض عليها أن تتبنى السيناريوهات التي تمثل اهتماما أكبر و التي ترى بأنها ذات تأثير مهم ، فعملية
 انتقاء السيناريوهات تعتمد على معيارين :

- احتمالية الظهور : حيث يلحق بكل سيناريو نسبة معينة توضح إلى أي درجة يحدد ظهوره .
 - الأثر المترتب على الظهور : حيث تحدد النتائج التي يمكن أن تظهر إذا تحقق السيناريو .
- لكن لا يكفي أخذ كل معيار على حدى ، و إنما يجب البحث عن مجالات التقاطع فيما بينهم و التي تحدد الاولوية في التحليل الدراسة و التحليل ، بعد أن يتم إقصاء كل السيناريوهات التي ليست ذات أهمية .

ج / محتوى السيناريو:

- يرى " مالي " (Mallet) بأن السيناريو يتضمن ثلاث أنواع من المعطيات
- **المعطيات الاقتصادية و المالية** : تتضمن كل المعلومات المتعلقة بتكاليف النشاط الممارس ، فهي بصفة أخرى تحديد للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال النتائج.
 - **معطيات تتعلق بالسلع و الأسواق** : يسمح هذا النوع من المعلومات بتحديد نوعية ، كمية وأسعار السلع كما يحدد الزبائن الموجهة لهم هذه السلعة و كذلك المناطق الجغرافية ، تشكل القاعدة لأي سيناريو فدراسة أثرها على الخيارات الكبرى لتسيير الموارد البشرية في المنظمة يعتبر أمر ضروري جدا .
 - **معطيات تتعلق بالاجراءات و التكنولوجيات** : تعبر معطيات تقنية محضا حيث يحدد من خلالها كيف سيتم الإنتاج مما يفرض على المؤسسة الالتزام بمجموعة من القيود التي تتعلق بتنظيم واختيار الأفراد . مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية التجهيزات ، ريثم الإنتاج إلخ

د / بناء السيناريو :



الشكل رقم (10) كيفية بناء السيناريو

تصنف مراحل بناء السيناريو إلى :

- جمع الثلاث أنواع من المعطيات المكونة للسيناريو فيما بينها.
- تحديد الأثر المترتب عن كل سيناريو على مستوى البنية التنظيمية ، الوظائف و الأفراد كما يتم ادماج معطيات ذات طبيعة أخرى:
- معطيات تتعلق بالمحيط السوسيوثقافي :فتنظيم المؤسسة بالنسبة لنفس السيناريو يختلف من بلد لآخر.
- الخيارات الاجتماعية : تتمثل في كل ما يخص القيم التاريخية للمنظمة كذلك سلوكيات و قيم المسيرين و مفهومهم للتسيير . يتم في هذه المرحلة تحديد كيفية تنظيم المؤسسة لنشاطاتها ومهامها قصد تشخيص للبنية التنظيمية المستقبلية ، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التأثيرات والتغيرات فرضها السيناريو المتبنى ، إذ يحدد ما يجب فعله و ماهو تسلسل العمل و كيفية انجازه و من يقوم به . كما يتم تفصيل لكل الأنشطة التي تسمح بتحقيق الهدف العام للمؤسسة و مختلف المراحل ونوعية العلاقات (موساي ، 2002 ، ص 62 - 66).

المطلب الثالث: مقارنة احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية

(الطلب) مع العرض الداخلي المتوقع و تحليل الفارق

أولا :1- كيفية التعامل مع العجز

إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب و المعروف من العمالة بالموجب فإن ذلك يعني أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد المعروف أو المتاح منها ، أي أنه هناك عجزا ينبغي تعويضه . و هذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف العمل كمايلي :

1.1 البحث عن مصادر جديدة للعمالة :

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تنمية مصادر الموارد البشرية و البحث عن مصادر جديدة، و الاتصال بالجامعات و المدارس الفنية و معاهد التكوين المهني لجذب الخريجين للالتحاق بها و عمل دراسات و بحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عمل المؤسسة أو حتى على المستوى الوطني أو الدولي .

2.1 تسهيل عملية الاختيار :

وهنا تقوم المؤسسة بالتنازل على بعض شروط الاختيار و عدم التشدد في معايير الاختيار ، و يمكن للمؤسسة أيضا اتباع سياسة تعيين خريجين جدد ، و يمكن بتعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل .

3.1 زيادة الأجور و الحوافز :

و في هذا الأسلوب تقوم المؤسسة برفع مستوى الأجور و الحوافز بها حتى تكون مصدرا لجذب العمالة وخاصة الماهرة منها لأن الأجور و الفوائد المالية تمثل الحافز الأساسي لاستقطاب العمالة.

4.1 رفع مستوى الإنتاجية :

ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد باستخدام الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد من التدريب المكثف و رفع مستوى المهارة .

5.1 توسيع الوظائف :

وفي هذا الأسلوب يتم إضافة بعض المهام إلى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء أكبر و ذلك ينعكس على زيادة الإنتاجية من ناحية وتنويع خبرات الأفراد من ناحية أخرى .

2- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمالة :

ففي هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المؤسسة في استقطاب العمالة اللازمة لسد العجز . وعلى المؤسسة هنا اتباع أساليب اختيار حقيقية لاختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمالة.

ثانيا : كيفية التعامل مع الفائض

في هذه الحالة تكون المؤسسة في مشكلة في كيفية التعامل مع العمالة الزائدة عن الاحتياجات في المؤسسة وخاصة في الكيفية التي تمكنها من التخلص من هذا الفائض . و هذا يتطلب اتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل .

1. إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمالة :

في هذه الوضعية أين تكون هناك ندرة في الموارد البشرية في سوق العمالة ، تكون المؤسسة أمام اختيارين هما: هل يمكن التفريط فيها بسهولة ؟ أم يفضل تحمل تكلفة بقائها في الشركة مع التفكير في كيفية استخدامها .

ذلك أنه في هذه الوضعية ، قد يكون ترك إرادي للعمل بالمؤسسة بسبب وجود عروض عمل مغرية في مؤسسات أخرى ، و كذلك صعوبة الحصول على موارد أخرى في حالة الحاجة . و تقوم المؤسسة بإزاء ذلك باتباع أحد الأساليب التالية :

1.1 إعادة تأهيل هذه العمالة :

وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها المؤسسة مستقبلا ، و يمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب التحويلي، حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى تحتاجها المؤسسة ، و يفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأن تكون معدلات ترك الخدمة بها عالية .

2.1 الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة :

ويتم اتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تتسم بالندرة ، حيث تقوم المؤسسة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي و تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف إحلالها محل حالات ترك الخدمة (عقيلي ، 1996 ، ص 120).

2- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمالة :

في هذه الوضعية أين يكون هناك وفرة في اليد العاملة ، فالمؤسسة لا تخشى الاحتياج ، و بالتالي فعلى المؤسسة التقليل من التعداد . إذا كان التسريح في بداية الحقبة الصناعية يظهر عادة كإجراء جزائي فهو يملك اليوم معنى آخر في أغلب الحالات . بطبيعة الحال يبقى التسريح التأديبي حقيقة في حياة المؤسسات ولكنها لا تشكل إلا جزءا صغيرا من أسباب حذف المناصب . مع ظهور الأزمات أصبحت الاعتبارات الاقتصادية و التغيرات التكنولوجية هي المحدد الرئيسي للجوء إلى تقليص تعداد عمالة المؤسسة .

يخصص تسيير الموارد البشرية التقليدي فضاء محتشما لصيرورة التسريح و لمحفظاته . وذلك باعتبار "عقابي" و غير متوائم مع جوانب أخرى لتسيير البشر (المشاركة - الاشتراك) وهو يظهر عادة كأقصى حل للمؤسسات التي تعاني من صعوبات اقتصادية .ولكن دراسة حديثة أظهرت بأن تقليص التعداد بعيد على أن يكون كحل هامشي بين صيرورات تسيير التشغيل ، يشكل عرفا شائعا لتخطي المشاكل الحادة أو الهيكلية ، و بنفس الشيء بالنسبة لحالات التسريح الجماعية الراجعة إلى إغلاق مواقع الإنتاج أو إلى إعادة هيكلة هامة ، التي تطورت كثيرا منذ عشرين سنة . ولقد أظهرت دراسات أخرى أن تقليص الفائض في التعداد يخضع لمنطق ليس بالضرورة اقتصادي.

2.1 تكاليف و أساليب تقليص التعداد :

عادة ما يقدم تقليص التعداد كنتيجة لتغير في محيط المؤسسات (تغيرات تكنولوجية ، تطور الأسواق، تعديل التشريعات) أو في هيكلتها (ذوبان ، إقتناء ، إعادة تنظيم ، لامركزية ، إعادة الهيكلة) . فيمكن تبريره إما عن طريق وجود تغييرات ماضية أو حاضرة ، أو عن طريق تطلعات التغيير المستقبلية للنشاط (مثلا تبني نظام آلي له نتائج في المدى البعيد على تطور المؤهلات المطلوبة و يمكن أن يبرر حذف مناصب تدريجيا مقسطا على عدة سنوات) .

و ينجم عن هذا التخفيض عدد معين من التكاليف ، و التي لا يمكن تقديرها بسهولة

أ- التكاليف المالية المرتبطة بدفع الاستحقاقات القانونية و الاتفاقية للتسريح (و التي يضاف إليها - إن وجد- التحفيزات على المغادرة ، و كذلك المصاريف الناتجة عن النزاعات المختلفة الناشئة عن تطبيق التسريحات) و يمكن أيضا أن تكون التكاليف المرتبطة بتطبيق الاعانات على المغادرة (المتضمنة في المخطط الاجتماعي)

ب- التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالتنشيط الناجم عن حذف المناصب ، خاصة عندما تكون هذه الأخيرة كثيرة ، فالأجراء غير المعنيين مباشرة بالتسريح سيتأثرون رغم ذلك من الوضعية الاجتماعية و من تنظيم العمل و على ضياع الذاكرة الناجم عن مغادرة الأجراء الذين يتحكمون في المعرفة الأساسية بالإنتاج ، أو ظهور تحركات اجتماعية تهدف إلى عرقلة حذف المناصب .

ت- التكاليف من جانب تنظيم العمل :في البداية يترك الأجراء المسرحون فراغا يجب ملؤه في ورشاتهم أو مصالحهم الأصلية . هذه المغادرة تفرض إعادة لتنظيم العمل جد مكلفة . و عادة ما يتم تعويضهم بأفراد ذوي خبرة ، أو سيتم منح وظائفهم إلى أجراء آخرين يتوجب عليهم أداؤها إضافة إلى وظائفهم الداخلية.....

ث- تكاليف من جانب الصورة أو سمعة المؤسسة : سنظهر هذه الأخيرة كمؤسسة هشة و غير اجتماعية .

ج- تكاليف هامة للتوظيف في حال استعادة النشاط و تطلب توظيف أجراء جدد.

كذلك فإن تخفيض التعداد يظهر كقرار استراتيجي بالنسبة للمؤسسة يفترض سياسة معدة مسبقا . هذه الأخيرة يمكن أن تنجم عن إعداد تسيير تنبئي للتشغيل (الوظائف) موجه من طرف المستخدم أو يتم

التفاوض عليها مع المنظمات النقابية . وعادة ما يتم تحديدها ضمن المخطط الاجتماعي المعد من طرف المؤسسة . وتقوم الدولة بتشجيع إعداد مخططات اجتماعية أصلية و ذلك باقتراح جملة من المساعدات للمؤسسات التي هي في هذه الوضعية (كاتفاقيات التحويل ، المساعدة الدنيا الممنوحة ، من الدولة لأجير مسرح بدافع اقتصادي) . هذه المخططات تضم عددا معينا من التدابير الهادفة إلى تخفيض عدد التسريحات و التي يمكن أن نجد منها :

- وقف التوظيف أو تخفيض اللجوء إلى الساعات الإضافية .
- عدم تجديد عقود العمل الخاصة (عقود بأجل محدد ، عمل مؤقت ، مقاوله من الباطن) .
- تخفيض وقت العمل : تهيئة مدة العمل (مثلا الانتقال إلى الوقت الجزئي المقترح لفئة من الأجراء) أو زيادة مدة استعمال المعدات البطالة الجزئية المعوضة جزئيا .
- ضغوطات على الأجراء (خاصة عند عقد اتفاقيات تدعى اقتسام العمل) ويتضمن كذلك تدابير تكون الغاية منها تحسين ظروف مغادرة الأجراء المسرحين .
- التقاعد المسبق أو على العموم التدابير العميرية التي تهدف إلى تشجيع مغادرة الأفراد المسنين (الاعفاء من النشاط – التقاعد المسبق التدريجي ... إلخ) .
- المساعدات على التحركات (الانتقال) الداخلية والخارجية وهذا حسب " مارتوري " (Martory) أو إعادة التأهيل (Reclassement) والذي عادة ما يمنح عن طريق التكوينات التي تتكفل بها المؤسسة لتضمن للأجراء المسرحين رجوعا سهلا إلى الشغل في الكثير من الأحيان يتم إنشاء " خلايا إعادة التأهيل " خاصة بجمع عروض العمل المحلية و تحضير الأجراء .
- المغادرة الإرادية مع العلاوات : حيث نجد في بعض الاتفاقيات تسيير التشغيل (الوظائف) ، أشكالاً من " المشاريع الفردية " بواسطة إعانات و المتمثلة بالنسبة للمؤسسات التي تتخلى عن أجير في منح هذا الأخير إمكانية تغيير التوجه المهني بفضل إعانة فنية (دراسة قابلية الحياة للمشروع) أو مادية (قروض محسنة ، المساهمة في الشركة المفطورة من طرف الأجير .. إلخ)
- Essaimage: أي مساعدة المؤسسات المحلية التي تقبل توظيف الأجراء المسرحين . وبذلك تستطيع المؤسسة الكبرى أن تعقد علاقات مقاوله من الباطن مع مؤسسة محلية بشرط أن تقبل هذه الأخيرة توظيف الأجراء التي قد حذفت مناصبهم حسب ما جاء به " برتي " (Peretti) (لفايدة، 2007 ، ص 149-151).

المبحث الخامس : أهم العوائق التي تحول دون تطبيق نموذج التسيير

التنبؤ للوظائف و الكفاءات

إن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المسعى تتمثل في الآتي :

- عدم التعريف و الصياغة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ.
- عدم توفر الأدوات المساعدة لتطبيق التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات مثل الجداول المتعلقة بالمعلومات حول الموظفين و الوظائف حسب ما جاء به " كودان و آخرون " (Codin et autre)
- و يرى كل من " مارسى وشيلدت " (Mercier et schildt) أنه توجد عوائق أخرى كعدم وجود تكامل بين التحليل الإستراتيجي و التحليل على مستوى الوظائف و الموارد البشرية .
- عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير التنبؤي و اجراءاته التعديلية .
- عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية .
- عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل و التقدير .
- وجود النقابات العمالية و اعتراضها على بعض السياسات و المسارات.(قداش و دادن ، 2016 ، ص 98-99).

خلاصة الفصل :

يعتبر التسيير التنبئي الحل الأمثل لمواجهة المشاكل الناجمة عن التطورات المتلاحقة ، فهو ليس وليد اللحظة و إنما قد مر عبر مراحل ، فبعد أن كان منهاجاً كمياً يعتمد على حصر حالة الموارد البشرية والتوقع باحتياجات المنظمة من الأفراد مستقبلاً ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين المنظمة من الحصول في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين ، فقد تحول التنبؤ إلى المناصب وهذا بسبب حالة البطالة وتسريح العمال خاصة في قطاع الحديد ، الطاقة والألبسة . ثم ظهر ما يعرف بالتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات و هو الذي يسعى إلى التوفيق بين كفاءات الأفراد من جهة و أنشطة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية من جهة أخرى وهذا كله لعدم حدوث ارتباكات فجائية لمسار المؤسسة . وتتلخص خطوات هذا النهج في عملية الحصر الكمي والكيفي للموارد البشرية والقيام بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً، ثم القيام بتقليص الفارق الموجود عبر مجموعة من الإجراءات (التوظيف – التكوين – إعادة التأهيل....).

الفصل الثالث
الجانب التطبيقي

تمهيد:

- بعد أن تم التطرق لمختلف النقاط الأساسية النظرية للموضوع سوف نحاول معرفة مدى وجود هذه المفاهيم على أرض الواقع ، و قد وقع الاختيار على إحدى فروع مؤسسة كهركيب وذلك لعدة أسباب منها:
- توفر الشركة على إدارة موارد بشرية متطورة (سهولة الحصول على المعلومات)
 - تعتبر إحدى فروع شركة سونلغاز والتي تعتبر من الشركات المتطورة و ذات المكانة على مستوى الاقتصاد الوطني .
 - امتلاكها شهادات تسمح لها بالمنافسة العالمية .

المبحث الأول: توصيف عام لمديرية اللوحات الكهربائية

بما أن مديرية اللوحات الكهربائية إحدى فروع مجمع كهركيب ، سنتعرض أولاً للتعريف بالمؤسسة الأم ثم نتطرق بالتفصيل لمديرية اللوحات الكهربائية .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كهركيب

هي الشركة الوطنية للأشغال و التركيب الكهربائي فرع من مجمع سونلغاز ، تأسست في 16 أكتوبر 1982 على إثر عملية إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز". إمكانياتها المادية وخبراتها في التأقلم مع متطلبات الزبائن جعلها أحد الشركات الرائدة في مجال التشغيل و التركيب الكهربائي تحديدا دراسة و تنفيذ منشآت كهربائية مختلفة التوترات على غرار الخطوط الجوية والأرضية ، الكابلات الجوفية ، المحولات الكهربائية و إنتاج وتسويق اللوحات الكهربائية .

1/ كهركيب بعض التواريخ المهمة :

- 16 أكتوبر 1982 ← تأسيس الشركة الوطنية للأشغال و التركيب الكهربائي كهركيب .
- 29 جوان 1989 ← أصبحت شركة ذات أسهم Spa وتم الانتقال إلى التسيير الذاتي .
- سنة 2002 ← الحصول على شهادة إدارة نظام الجودة ISO 9001 .
- 04 أكتوبر 2005 ← قرار مجلس الدولة تحويل الشركات ذات الأسهم في مجال الطاقة التابعة لمجمع شركة مساهمة الدولة الطاقوية إنجاب إلى مجمع سونلغاز .
- 26 ديسمبر 2005 ← إسناد جميع أسهم شركة كهركيب بنسبة 100% لصالح سونلغاز .
- 23 جانفي 2006 ← قرار إعادة هيكلة القانون المؤسس لشركة كهركيب .
- سنة 2013 ← رفع رأسمال الشركة إلى 1.000.000.000 دج .

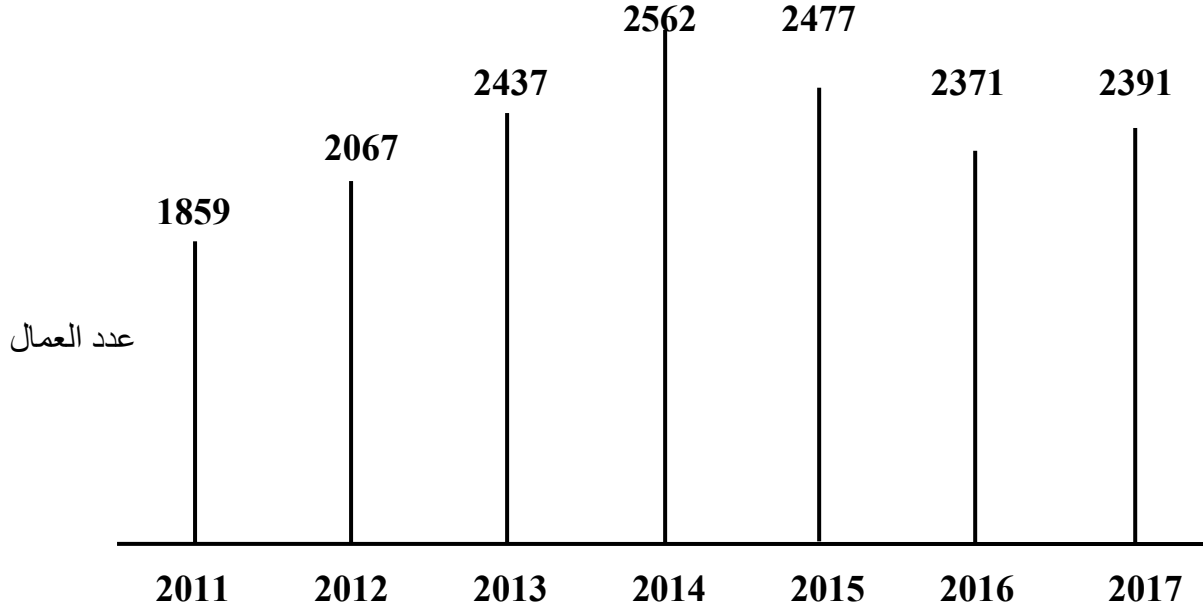
- سنة 2014 ← الحصول على شهادة نظام التسيير المدمج SMI الجودة ، الصحة ، الأمن و البيئة طبقا لمعايير شهادة إدارة نظام الجودة العالمية ISO 9001 ، شهادة إدارة نظام البيئة ISO 14001 طبعة 2004 و كذا شهادة نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية 18001 OHSAS طبعة 2007 .
- سنة 2017 ← وصول عدد عمال الشركة 2391 عامل كلهم يساهمون في بناء وتطوير شبكة نقل الكهرباء من خلال تسجيل رقم أعمال يقدر بـ 10 089 930 كيلو دينار.
- سنة 2017 ← إعادة تجديد شهادة إدارة نظام البيئة ISO 14001 طبعة 2015 .

2/ من أهدافها :

- تنويع الزبائن و إثراء لائحة المنتجات و الخدمات المقترحة على المدى الطويل .
- احترام الأحكام القانونية و التشريعية المطبقة على نشاطاتنا و الأحكام الأخرى التي التزمت بها ككهرباء بما فيها متطلبات الزبائن .
- الوقاية من التلوث من خلال التحكم في الآثار البيئية البارزة .
- الاحترافية و تنمية الكفاءات .
- روح العمل الجماعي .
- تبادل الخبرات و نقل المهارات.
- الصرامة و تطوير روح المنافسة .

3/ كهرقيب قدرات بشرية وكفاءات مهنية :

تتمتع المؤسسة بقدرات بشرية هامة ما مكنها من تحقيق الأهداف الموكلة إليها في إطار التنمية الوطنية واحترام مبدأ الخدمة العمومية .



الشكل رقم (11) تطور عدد العمال في الشركة خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2017

4/ فروعها:

- Direction des travaux lignes et câbles (DTLC)
- Direction des travaux des postes industriels (DTPI)
- Direction logistique et maintenance (DLM)
- Direction des tableaux électrique (DTE)
- Direction des ressources humaines (DRH)
- Direction des finances et budget (DFB)

المطلب الثاني: التعريف بمديرية اللوحات الكهربائية

الوحدة DTE وهران فاعلة منذ ما يفوق 30 عام في مجال صناعة لوحات التوزيع العامة و كذا خزائن التوثر المنخفض فمن خلال ورشات التصنيع المجهزة بالكامل هي تجيب تماما و بشكل كافي عن حاجيات العمل المجزأ لتصنيع خزائن التوثر المنخفض . نسبة لا يستهان بها من إدماج المناصب لأن جملة اللوازم و تجهيزات الأشغال مستوردة . DTE وهران تجيب بدورها لتحقيق احتياجات مجموعة لابس بها من شركات اقتصادية وطنية عبر لوازم الخزائن - هياكل التمشيط - لوحات التوزيع إلخ ومن بين هذه المؤسسات نذكر :

- Sonatrach
- Safir
- Naftal
- Eurl Hydra bel
- Sarl Group riad el fath
- Eurl Benhadria – Câbles وغيرها

1/ الهدف الرئيسي لمديرية اللوحات الكهربائية :

هو المحافظة و تعزيز حصتها في سوق النشاط الحالي المعروف بالمنافسة المتنوعة والمتطلبة . كما أن وحدة DTE وضعت بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه هدفا آخر لا يمكن وصفه إلا بالطموح والذي يعتبر تحدي وهو الاستثمار في منافذ أخرى مثل صناعة خلايا الضغط المتوسط والضعف المنخفض معتمدة في ذلك على خبرات و مؤهلات عمالها والتي بلغت هذه السنة 150 أجير .

كما بلغ رقم أعمالها سنة 2011 ← 117 350 كيلو دينار

2012 ← 295 380 كيلو دينار

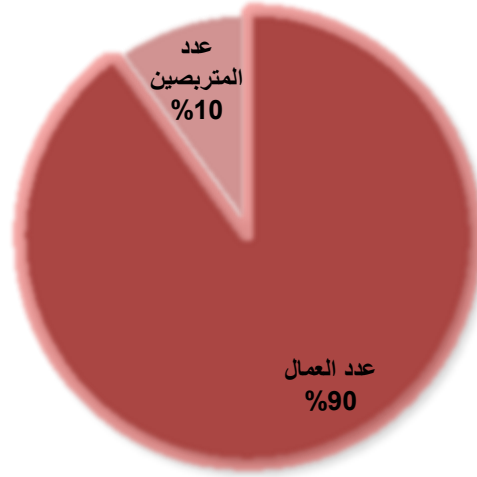
2013 ← 419 980 كيلو دينار

2014 ← 512 000 كيلو دينار

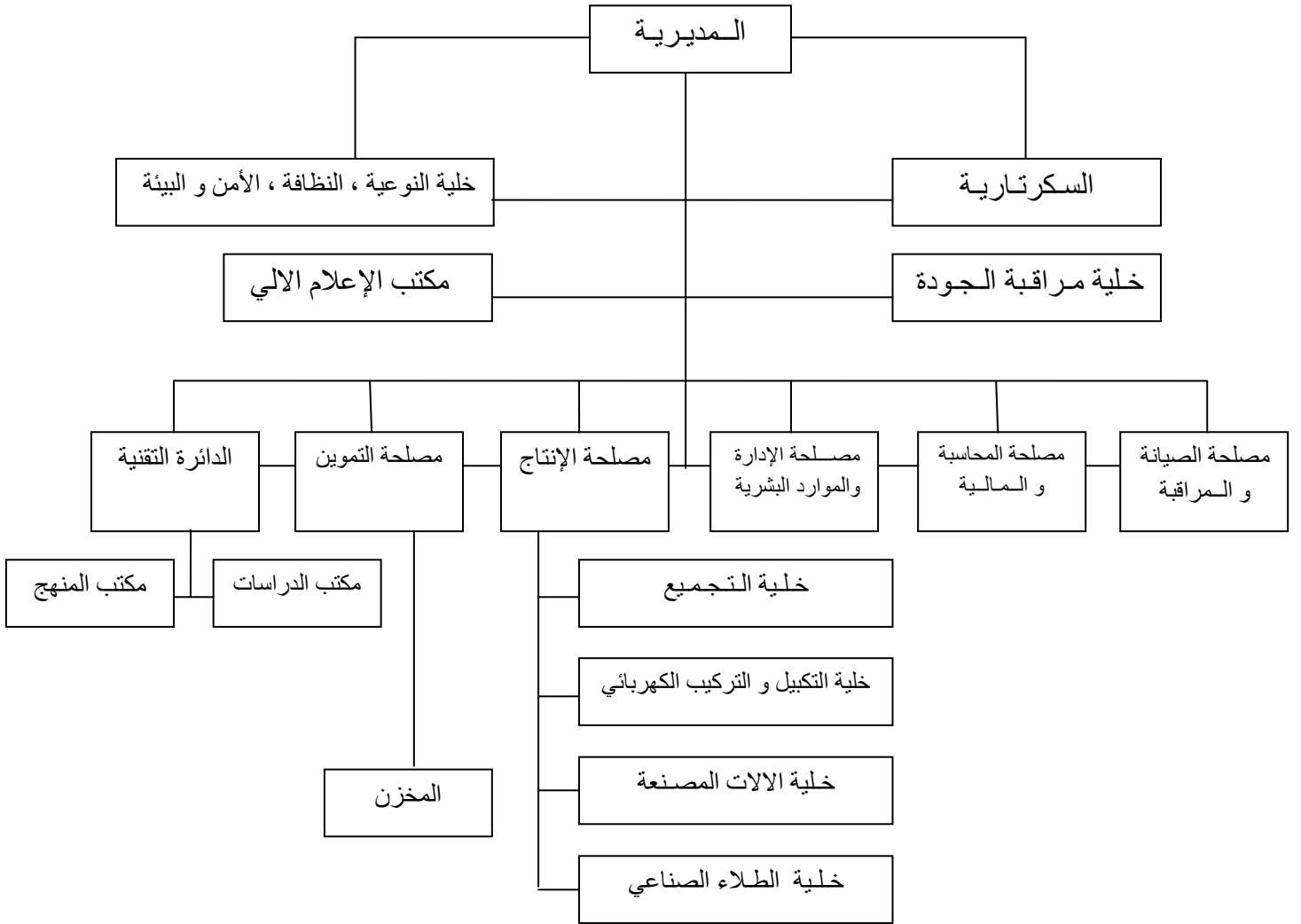
وهو إلى يومنا هذا في ارتفاع مستمر مما أدى إلى تزايد في عدد عمالها .

2 / الطاقات البشرية على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية

الشكل رقم (12) يمثل الطاقات البشرية على مستوى DTE



3/ مصالح مديرية اللوحات الكهربائية:



الشكل رقم (13) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية اللوحات الكهربائية DTE

3 / شرح اختصاصات الهيكل التنظيمي:

حسب الشكل السابق تتكون مديرية اللوحات الكهربائية من المصالح التالية :

- **المديرية :** و تتمثل أساسا في مدير الوحدة والذي يقوم بتسيير هذه الأخيرة إلى جانب التنسيق بين كامل المصالح الوحدة.
- **مكتب السكرتارية**
- **خلية النوعية ، النظافة ، الأمن و البيئة :** تضمن هذه الخلية التحسين المستمر لتطبيق اجراءات تعزيز السلامة المهنية و التقليل من حوادث العمل من خلال إعداد سياسة أمنية وقائية و السهر على تطبيقها . وكذا المحافظة على البيئة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية للنشاط الصناعي على المحيط البيئي الخارجي .
- **خلية مراقبة الجودة :** تقوم بعمليات مراقبة دورية لصيرورة إنتاج اللوحات الكهربائية ، وهي مسؤولة عن مدى مطابقة المنتج للمعايير التقنية المحضرة وفق مخططات المديرية التقنية فهي تصدر عند الاقتضاء تحفظات تقنية ، وهي مسؤولة عن توزيع المنتج بعد رفع التحفظ.
- **مكتب الإعلام الآلي :** يقوم هذا المكتب على حسن تسيير خدمات نظم المعلومات وكذا استعمال الرسيفر على مستوى مصالح المديرية .
- **الدائرة التقنية :** والتي تضم
 - ❖ **مكتب المنهج:** تحدد متطلبات الزبون ، إعداد ملف الإنتاج وكذا تسيير حوض الزبائن .
 - ❖ **مكتب الدراسات :** وضع إعداد ملف الدراسة وفقا لمتطلبات الزبون في الأجال المحددة . كما تضمن هذه المصلحة اقتناء المادة الأولية بأسعار معقولة وبالمواصفات المطلوبة وتسهر على تخزينها حسب أنظمة الحفظ .
 - **مصلحة الإنتاج :** و تنقسم إلى
 - ❖ **خلية التجميع :** و تشمل جماعة العمل التي تتكون من العمال المسؤولون عن مجمل النشاطات المتعلقة بـ : اللحام - التثبيت - الشد - الصقل - اللصق - تركيب الأقفال
 - ❖ **خلية التكيل و التركيب الكهربائي :** هذه الجماعة تتولى تجميع الهيكل - تركيب المناقب الكهربائية - الألواح - الكابلات - الألواح المرنة الأسلاك
 - ❖ **خلية الآلات المصنعة :** جماعة العمال الذين يتكفلون بالأعمال المتصلة بتشكيل الصفائح المعدنية .
 - ❖ **خلية الطلاء الصناعي :** يتمثل نشاط هذه الخلية في معالجة المساحات من خلال تقنيات التنظيف و إزالة بقايا اللحام - تصليح الطلاء - عمل طلاء مقاوم للتآكل و كذلك الطلاء بمزيج epoxy.

- **مصلحة الإدارة والموارد البشرية** : تتمثل مهام هذه المصلحة في تخطيط الموارد البشرية وتسيير المسار المهني لكل عامل ، كما يسعى هذه المصلحة إلى ضمان نجاح عمليتي الاستقطاب والانتقاء مع تقييم مستمر لأداء العمال بهدف تحديد احتياجات عملية التكوين و التنمية من جهة وإدارة عملية الترقية من جهة أخرى و تسهر على منح كل عامل لاستحقاقاته من رواتب و عطل وغيرها . بالإضافة إلى أنها تسيير عقود التمهين . و للمصلحة علاقات خارجية لضمان التسيير الحسن لوظائفها ومن بين علاقاتها نذكر :
 - علاقتها مع الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM).
 - علاقتها مع صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS).
 - علاقتها مع صندوق التقاعد الوطني (CNR).
 - علاقتها مع الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية والري (CACOBATPH)
- **مصلحة المحاسبة و المالية** : تكمن مهام هذه المصلحة في متابعة إحصاء مداخل المؤسسة المالية و كذا نفقاتها.
- **مصلحة الصيانة و المراقبة** : تضمن هذه المصلحة حسن تسيير مختلف أنواع العتاد و وسائل الإنجاز الضرورية للمؤسسة و كذا ضمان صيانتها و الحفاظ عليها مع إدارة سجلات الجرد .

المبحث الثاني : منهجية البحث

المطلب الأول : أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدت في دراستي هذه على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بوسيلتين و المتمثلتين في :
- **المقابلة** : عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة بطريقة مباشرة لمستخدمي مصلحة الإدارة والموارد البشرية وكذا مستخدمي الدائرة التقنية و بالضبط مكتب المنهج بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج . حيث تساعد هذه الوسيلة في تقريب الواقع ومقارنته بما هو موثق في وثائق المؤسسة .

- **تقارير و وثائق المؤسسة** : تعتبر الوثائق و التقارير من الأدوات الجد هامة لجمع المعلومات . فقد ساعدت الباحثة في الحصول على المعلومات جد دقيقة حول حالة الوحدة كالإطلاع على مخطط التوظيف و التكوين - استبيانات تقرير الأداء

المطلب الثاني : البعد الزمني للدراسة

لقد دامت مدة الدراسة 18 يوم على مستوى 17 مارس 2019 إلى 03 أبريل 2019 .

المبحث الثالث: عرض النتائج

استنادا إلى عدة مقابلات والتي تمت مع رئيس مصلحة الإدارة و الموارد البشرية وكذا قراءات عديدة لوثائق و تقارير المؤسسة أسفرت إجاباته على المعلومات التالية :

يقوم تسيير الموارد البشرية في شركة كهركيب عامة و مديريةية اللوحات الكهربائية خاصة على فكرة أن المورد البشري هو مفتاح النجاح و التطور . وعليه تبنت هذه المديرية وبالضبط مصلحة الإدارة و الموارد البشرية مجموعة من الأهداف و المتمثلة في :

- مورد بشري كفاء عن طريق تشغيل يد عاملة مؤهلة من جهة و استمرارية عملية التنمية من جهة أخرى .

- توفير مناخ اجتماعي صحي عن طريق تحسين من جودة تسيير المورد البشري (توظيف - تسيير المسار المهني - التكوين - التمهين - طب العمل) .

- احترام التعليمات و القوانين .

- الحفاظ على صحة العمال .

و تسعى المديرية من خلال ذلك إلى تحسين جودة المنتج المقدم إلى الزبون و المحافظة على الشهادات العالمية للتسيير و التي تسمح لها بالمنافسة في الأسواق الخارجية .

المطلب الأول : ركائز التسيير التنبئي بمديرية اللوحات الكهربائية

1/ بطاقة المنصب la fiche fonction

حيث تحتوي هذه الوثيقة على مجموعة من العناصر و المتمثلة في

- تحديد الوظيفة .
- الهدف من المنصب .
- المسؤوليات .
- المهام الرئيسية و الثانوية
- العلاقات .
- مواصفات الوظيفة (المستوى التعليمي - تكوينات تكميلية - الخبرات و الكفاءات اللازمة - صفات شخصية)
- الوسائل (الإنسانية – تنظيمية – أدوات) .

و هي تعبر ذات أهمية في المؤسسة فأى عامل جديد ينظم إلى المؤسسة تقدم له نسخة و يقوم بإجراء الإقرار بالاستلام و ذلك لفهم محتوى عمله بالتوازي مع شرح محتوى البطاقة من طرف رئيسه المباشر مما يساعد في تسهيل عملية إدماجه و هذا بشكل عام . أما دور البطاقة في عملية التسيير التنبئي فيتمثل في

الانطلاق من هذا الملمح لتحديد و معرفة التغييرات التي قد تطرأ على المنصب استجابة لاستراتيجيات المديرية مستقبلا

و قد أوضح رئيس مصلحة الإدارة والموارد البشرية أن بطاقة المهام لبعض المناصب هي في طور المراجعة و التنقيح و ذلك بسبب استحداث تخصصات جديدة في سوق العمل من جهة ووجود تغييرات على مستوى المناصب من جهة أخرى و تجرى هذه العملية على النحو التالي :

- اقتراح التعديلات اللازمة من طرف رئيس مصلحة الإدارة والموارد البشرية بالتنسيق مع رئيس المصلحة المعنية و تحت إشراف مدير الفرع .
- إيداع مشروع بطاقة المنصب على مستوى مصلحة التكوين و التطوير بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة .
- دراسة محتوى هذا المشروع .
- تقديم البطاقات للمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز – ذلك باعتبار أن كهركيب احدى فروع سونلغاز – من أجل المصادقة عليها .
- و أخيرا استلام مديريةية اللوحات الكهربائية بطاقات المنصب المحينة .

2/ مصفوفة مناصب العمل Nomenclature des postes de travail

هي عبارة عن قائمة لكل الوظائف الموجودة على مستوى فروع شركة كهركيب مصنفة حسب النشاط ، بحيث يمثل هذا الأخير الباب ليحتوي البنود و المتمثلة في المناصب التي تتدرج ضمنه و كذا لكل منصب رمز وتصنيف مثل :

نشاط الاتصال يضم

❖ منصب مساعد الاتصال Assistant en communication رتبة 18 – 19 – 20

❖ منصب مكلف بالاتصال Charge de communication رتبة 15 – A15 – 16 – 17

❖ منصب أنفوغرافي Infographe رتبة 13 – 14 – A 14

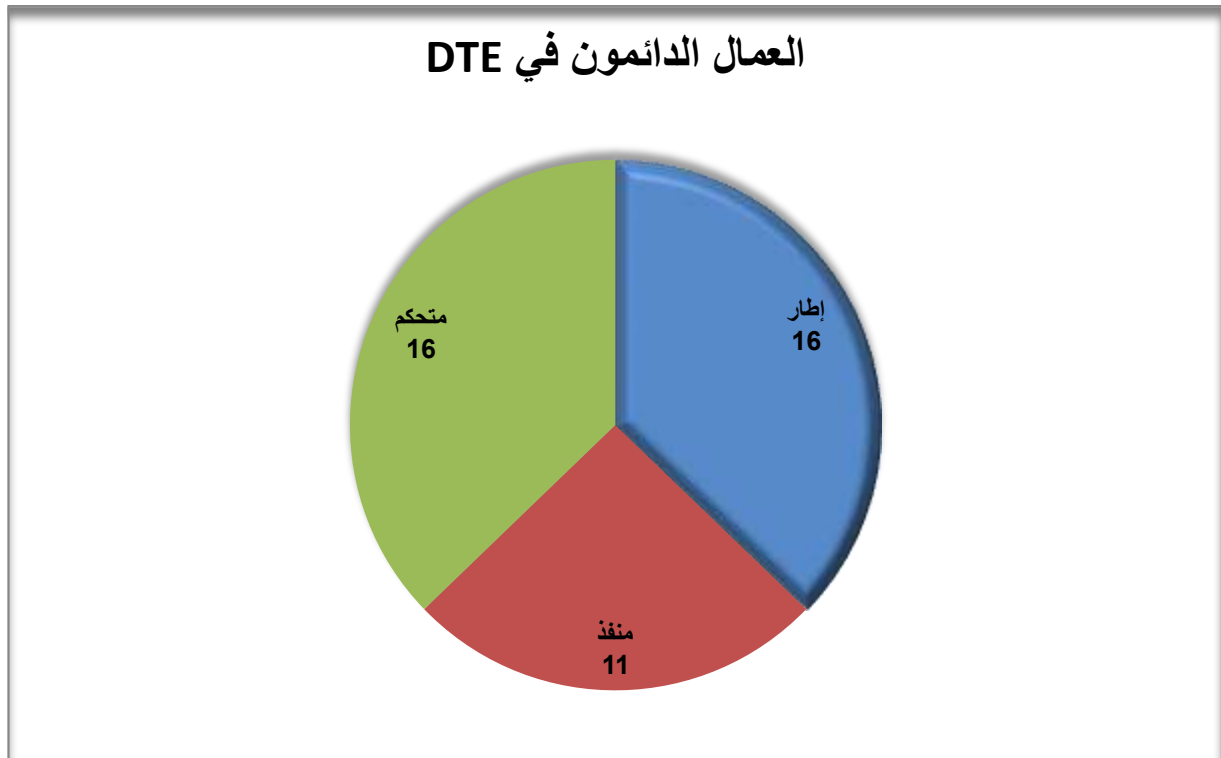
تسمح هذه المصفوفة بالتعرف على مناصب العمل الموجودة في المؤسسة وكذا معرفة الحراك الممكن فيما بينها .

المطلب الثاني: التقنيات المستعملة لتقدير الموارد البشرية المتاحة على مستوى DTE

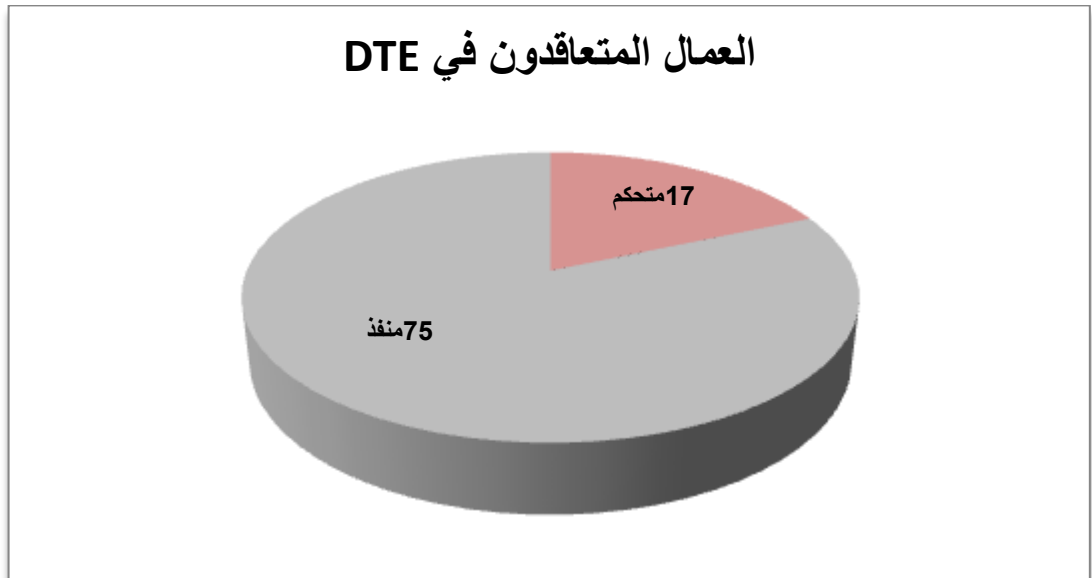
1/ النماذج الكمية المعتمدة :

تعتمد مديرية اللوحات الكهربائية لحصر الموارد البشرية المتاحة على التحليل الكمي المتمثل في الأساليب التالية :

1.1 البنية الديمغرافية للمؤسسة حسب التصنيف السوسيو مهني لسنة 2019



الشكل رقم (14) يمثل عدد العمال الدائمون على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية

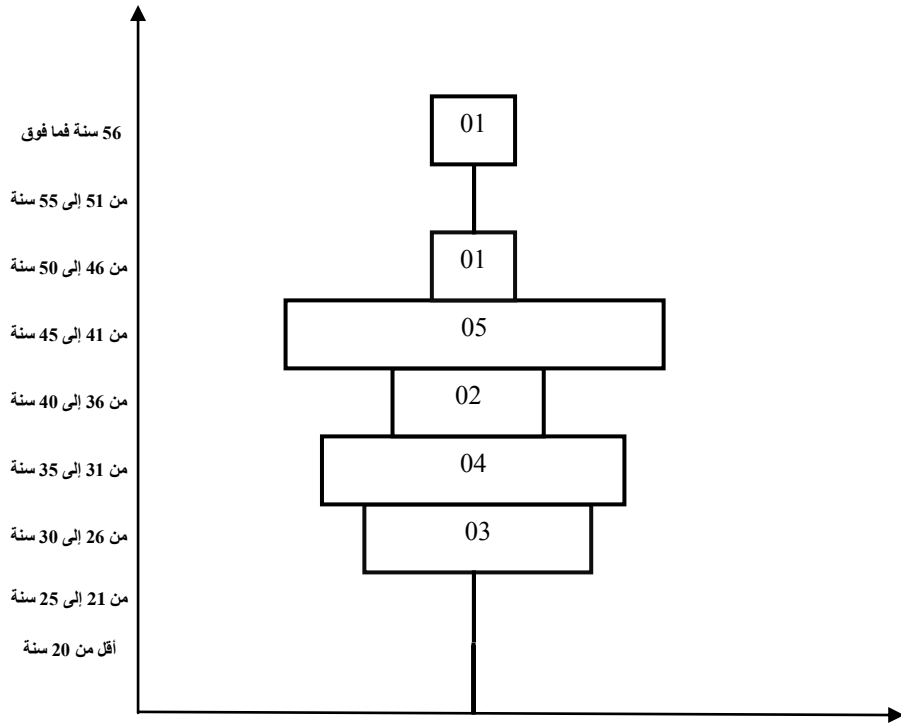


الشكل رقم (15) يمثل عدد العمال المتعاقدون على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية

من خلال البنية الديمغرافية لمديرية اللوحات الكهربائية الممثلة في الشكلين السابقين ، نلاحظ أن فئة المنفذين تمثل أغلبية العمال أي 57 % من حجم العمالة ينتمون إلى هذه الفئة .

2.1 هرم الأعمار في مديرية اللوحات الكهربائية

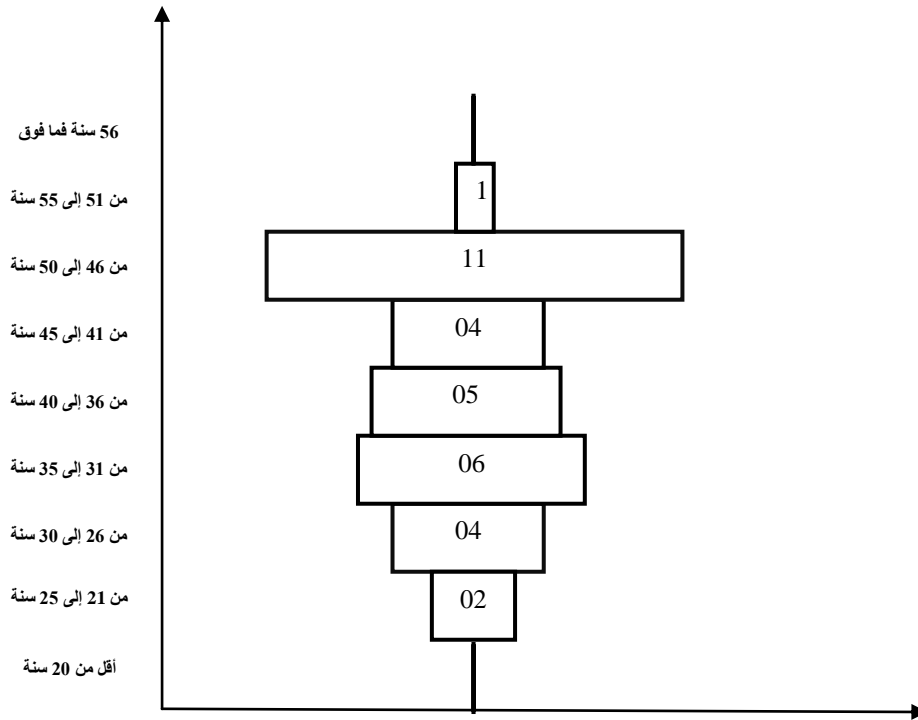
1.2.1 هرم أعمار الإطارات :



الشكل رقم (16) يمثل هرم الأعمار الاطارات في DTE

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن جل الاطارات ينتمون إلى الشريحة المتوسطة (بين 30 إلى 45 سنة) وهذا يعتبر من مدعمات نجاح الوحدة بحيث لا يوجد صراع الثقافات بل هناك ثقافة موحدة متجانسة .

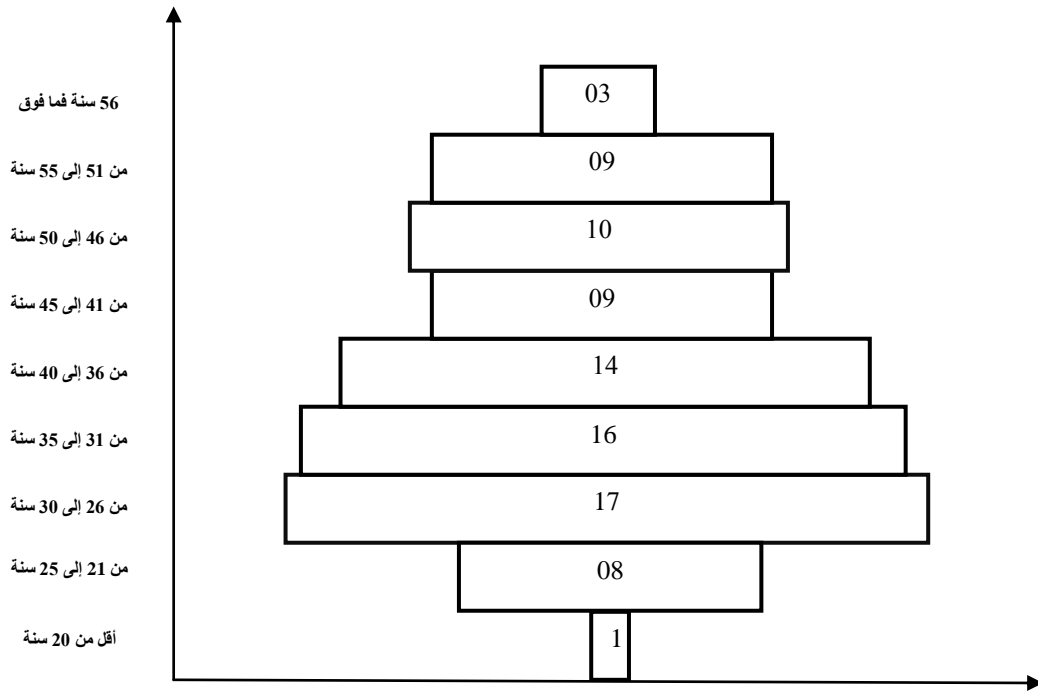
2.2.1 هرم أعمار المتحكمين :



الشكل رقم (17) يمثل هرم الأعمار المتحكمين في DTE

من خلال الشكل السابق نلاحظ عدد كبير من المتحكمين يتمركزون في الفئة العمرية ما بين 46 سنة و 50 سنة ، و هذا يدل على وجود إحالة على التقاعد لعدد كبير من هذه الفئة السوسيومهنية خلال السنوات القادمة . كما يمكننا أن نستخلص من هذه البنية وجود دراية فنية يجب استغلالها و تحويلها للفئات العمرية الشابة .

3.2.1 هرم أعمار المنفذين :



الشكل رقم (18) يمثل هرم الأعمار المنفذين في DTE

بالنسبة لهرم الأعمار فئة المنفذين تعطينا التركيبة الديمغرافية شكل كرة الرغبي ، يتميز بفروقات نسبية مابين مختلف شرائح السن الموجودة بالمؤسسة و يعتبر نموذجا منتجا لأن القدرة على خلق تنسيق مابين مختلف الشرائح ممكنة جدا مما يخلق التوازن و ترسيخ ثقافة مشتركة .

3.1 تحليل تنقلات الأفراد :

تولي مديرية اللوحات الكهربائية أهمية كبيرة لدراسة حركة العمالة على مستوى المديرية بأكملها وهذا ما يسمح لها بحصر مدى التوازن أو الخلل الذي تحدثه هذه الحركة و المتمثلة في العمليات التالية : ترقية - توظيف - تقاعد - الإحالة على الاستيداع - استقالة - إقالة وتكون هذه الدراسة على مستوى كل نشاط و مجموعة المناصب التابعة له أي حصر العملية في نطاق محدد مما يسهل في عملية التوقع .

❖ ذهاب نهائي (خروج نهائي)

2018	2017	2016	2015	2014	السنة
00	01	00	00	00	سبب الخروج عطلة مرضية طويلة المدى تساوي أو تفوق 300 يوم
05	02	02	03	01	استقالة (Démission)
00	00	00	00	00	إقالة (Licenciement)
00	01	00	00	00	تحويل (Mutation)
02	08	03	02	05	تقاعد (Retraite)
01	01	00	01	00	وفاة Décès
03	04	06	10	00	عدم تجديد العقد

الجدول رقم (01) يمثل حركة الذهاب النهائي الممتدة من 2014 إلى 2018 في DTE

❖ ذهاب مؤقت (خروج مؤقت)

2018	2017	2016	2015	2014	السنة
00	01	00	00	00	سبب الخروج الخدمة الوطنية
00	00	00	00	00	انتداب يفوق 06 أشهر
00	02	00	00	00	تربص تكوين لتغيير منصب العمل
00	00	01	00	00	الإحالة على الاستيداع تفوق 06 أشهر

الجدول رقم (02) يمثل حركة الذهاب المؤقت الممتدة من 2014 إلى 2018 في DTE

❖ دخول إلى المؤسسة

2018	2017	2016	2015	2014	السنة سبب الدخول
36	18	10	21	25	توظيف بعقد عمل محدد المدة
00	03	00	01	06	توظيف بعقد عمل غير محدد المدة
00	01	00	00	00	تحويل إلى المؤسسة
00	00	00	00	00	انتداب إلى المؤسسة

الجدول رقم (03) يمثل حركة الدخول الممتدة من 2014 إلى 2018 في DTE

4.1 مخزون المهارات :

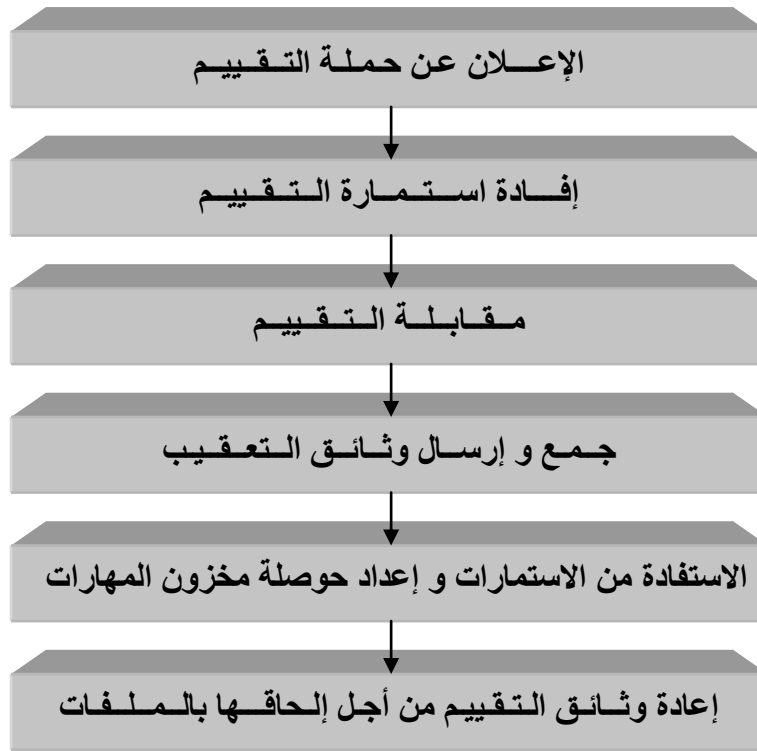
تعتمد مديرية اللوحات الكهربائية هذا الأسلوب في تقدير المهارات المتاحة المنظمة . حيث تسجل جميع المعلومات الخاصة بكل عامل (اسمه - تاريخ و مكان الميلاد - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - الوظائف التي تقلدها - الدورات التكوينية التي شارك فيها معلومات أخرى متعلقة بمساره الوظيفي) في نظام معلوماتي متكامل ، و يمكن تصنيف البيانات إلى بيانات شخصية و بيانات وظيفية و يطلق على هذا البرنامج اسم NOVA SONELGAZ . ويمثل نظام حوصلة المهارات أو نظام معلومات الأفراد أرضية يتم الرجوع إليها في أي وقت بحيث تقدم فكرة شاملة عن المهارات المتاحة في المنظمة فهي تمثل مدخلات لعمليات أخرى كالترقية أو التحويل أو تستخدم في إعداد برامج التكوين للسنة الحالية و السنة المقبلة .

2/ النماذج النوعية المعتمدة :

تعتمد مديرية اللوحات الكهربائية لحصر الموارد البشرية المتاحة على التحليل النوعي والتمثل في الأساليب التالية :

1.2 تقييم الأداء و تقييم الكفاءات :

تهدف سياسة تقييم الأداء حسب مديرية اللوحات الكهربائية إلى قياس مردودية العامل و مدى بلوغه للأهداف المرجوة . أما تقييم الكفاءات فهو أداة تمكن من رصد الفارق في كفاءات العمال من أجل التمكين من تكييف مستمر في كفاءات الأفراد لمتطلبات المهام من جهة و من جهة أخرى القيام بمسح المهارات الموجودة على مستوى المنظمة . و تتمثل خطواته في :



الشكل رقم (19) يمثل المراحل الرئيسية للتقييم في مديرية اللوحات الكهربائية

تتبنى مديرية اللوحات الكهربائية عدة أنواع من التقييم :

- **تقييم فصلي (كل ثلاث أشهر) :** و هنا يتم منح نقطة لكل عامل من طرف رئيسه المباشر وذلك على حسب مدى تحقيق الأهداف المسطرة و المتبناة خلال تلك الفترة و الهدف من هذا التقييم الاستفادة من منحة المردودية الفردية و التي تستند على نسبة المردودية الجماعية للفرع . فبعد تحضير إدارة مديرية اللوحات الكهربائية لسجل و ثائق خاص بـ :
 - ❖ تطور حجم الأعمال التجارية (ممثلة في أرقام و نسب مئوية) .
 - ❖ ساعات العمل المنتج (ممثلة في أرقام و نسب مئوية) .
 - ❖ جدول الحسابات و النتائج (ممثلة في أرقام و نسب مئوية) .

يودع على مستوى المديرية العامة لكهربا فتتكون لجنة يترأسها المدير العام لتقدير نسبة المردودية الجماعية حسب المعايير المذكورة آنفا . و في الأخير فإن النقطة المعطاة للأجير لا تتعدى نقطة المردودية الجماعية الممنوحة كما يمكن أن تنخفض مع تيرير الرئيس المباشر لذلك ، و تراجع النقطة مما يؤدي إلى الموافقة عليها أو رفضها من طرف مدير الفرع .
كما يتم الإشارة إلى نقاط الضعف التي حالت دون تحقيق الأهداف و تعتبر كملخص و مبرر للنقطة المقدمة من طرف المسؤول السلمي المباشر .

- **تقييم سنوي :** و يعتبر هذا التقييم حجر أساس في تسيير الموارد البشرية لأنه يحدد نقاط القوة والضعف لدى العامل و بالتالي تحديد الاحتياجات التكوينية من جهة و مرجعية للترقية من جهة أخرى ، و يتم هذا التقييم من خلال ملء استمارة من طرف الرئيس المباشر N+1 و الرئيس الأعلى N+2 لكل عامل و تضم العناوين التالية :

❖ تحديد المقيم : الاسم و اللقب - تاريخ التوظيف - السن - المنصب المشغول - الأقدمية في المنصب

❖ تحديد المقيم : الاسم و اللقب - الوظيفة

❖ تقييم المردودية للفصول الأربعة حسب مدى تحقيق الأهداف المتبناة .

❖ تقييم المؤهلات و الكفاءات التي تختلف حسب الفئات المهنية من منفذ - متحكم - إطار بدون مسؤولية - إطار مسؤول و تقييم المؤهلات لدى الإطارات و المتحكمين مبوب في ثلاث

عناوين رئيسية : + مؤهلات عقلية فكرية Habilités Intellectuels .

+ مؤهلات علائقية Habilités Interpersonnelles .

+ مؤهلات ذاتية Habilités personnelles .

كما أن تقييم الكفاءة لدى المنفذين و المتحكمين له أربع مستويات :

+ كفاءة منعدمة .Compétence absente

+ كفاءة ينبغي تنميتها .Compétence à développer

+ كفاءة يلزم تحسينها .Compétence à parfaire

+ كفاءة مكتسبة .Compétence acquise

- حوصلة التقييم و تضم نقاط القوة و نقاط الضعف لكل من تقييم المرادوية المذكور أعلاه و الذي يقوم على مدى تحقيق الأهداف و تقييم المؤهلات (و أشير إلى أن الأهداف مستقاة من بطاقة المنصب أو محددة على مستوى المصلحة أو فريق العمل).

- اقتراحات التكوين و نقاط التطوير و اقتراح إعادة التوجيه إما من طرف الرئيس المباشر أو من طرف المعني بالأمر.

- تاريخ إجراء مقابلة التقييم مع تعليق كل من المقيم و المقيم و رأي المسؤول الأعلى N+1 إن وجد كما يمكن أن يضيف المقيم مدى استحقاق المقيم للترقية و هو رأي يأخذ في الحسبان من طرف مصلحة الإدارة و الموارد البشرية .

- ثم تاريخ تسليم الاستمارة إلى مصلحة الإدارة و الموارد البشرية من أجل تحليل محتواها و معالجته لاستغلال البيانات الواردة في تخطيط الموارد البشرية .

و النوع الأخير من التقييم يخص فئة المتعاقدين بحيث يقيم العامل المتعاقد و بالضبط يقاس :

+ مدى تحكمه بالمعارف المتعلقة بمنصب عمله .

+ مدى امتلاكه الخبرة المناسبة لمهام الموكلة إليه .

+ مدى استيعابه للمهام المكونة لعمله .

+ مدى امتلاكه للسلوك الملائم لمنصب عمله .

و على حسب هذا التقدير يتم تجديد عقد العمل أو انهائه ، و في كثير من الأحيان نظرا لتفاني العامل يقترح لتولي منصب دائم .اذن هذا التقييم لا يقل أهمية عن النوعين الآخرين لأنه يمد المنظمة بحقائق تساعد في تخطيط الموارد البشرية و كذا مسح المتوفر من الموارد البشرية كما و نوعا مع امكانية توقع المتاح مستقبلا .

استنادا إلى مقابلة مع رئيس الدائرة التقنية أسفرت إجاباته على المعلومات التالية :

1/ النماذج الكمية المعتمدة :

إن مديرية اللوحات الكهربائية كتنظيم تسعى إلى الاستمرارية و التطور و هنا يظهر دور المديرية التقنية التي تسعى جاهدة إلى الحصول على أسواق جديدة و ذلك من خلال مشاركتها في المعارض و المحافل التجارية بالإضافة إلى الزبائن الدائمين لها . وكخطوة موائية للحصول على الزبائن يترجم ذلك في حجم الإنتاج المتوقع خلال فترات زمنية معينة و عليه يتم تحديد الخبرات و الكفاءات البشرية المطلوبة لتأمين المنتج بجودة عالية و في الأوقات المحددة ومن الأساليب المتبعة في المديرية نجد :

1.1 أسلوب حجم الإنتاج :

بعد تحديد الدائرة التقنية لمواصفات المادة المنتجة وكذا المدة القانونية للاستلام و ذلك وفقا لمتطلبات الزبون يسلم ذلك لمصلحة الإنتاج التي تقدر صفات وحجم العمالة المطلوبة لبلوغ ذلك الإنتاج وذلك عبر معرفتهم التامة لحجم إنتاج فريق العمل الواحد في الوقت الحالي . وهنا يمكن تحديد الطاقة البشرية المطلوبة مستقبلا لتتدخل مصلحة الإدارة والموارد البشرية للتخطيط و بالتالي أخذ الاجراءات اللازمة لتوفير العدد المطلوب من الخبرات و الكفاءات البشرية المطلوبة لتأمين الإنتاج و هذا في الحالات العادية، و لكن في حالة تبني المديرية لمنتوج جديد مثلما حدث عندما خطت صناعة شيلتر من أجل ربط متبادل للشبكة الكهربائية في المواقع المعزولة و هذا يعتبر بمثابة تحد لها فهو أول شيلتر مصنع من طرف مؤسسة عمومية . و كخطوة أولى تم حصر الآليات الواجب توافرها لتنفيذ هذا التحدي و من بين ذلك العنصر البشري حيث تم تحديد حجم و صفات العمالة القادرة على إنجاز الشيلتر الواحد من طرف مصلحة الإنتاج و تدخلت مصلحة الإدارة والموارد البشرية مفررة توفير العمالة المطلوبة التي لم تكن متاحة لا كميا و لا كيفيا.

المطلب الرابع: الأساليب المعتمدة في مديرية اللوحات الكهربائية لتوفير العمالة بالأعداد

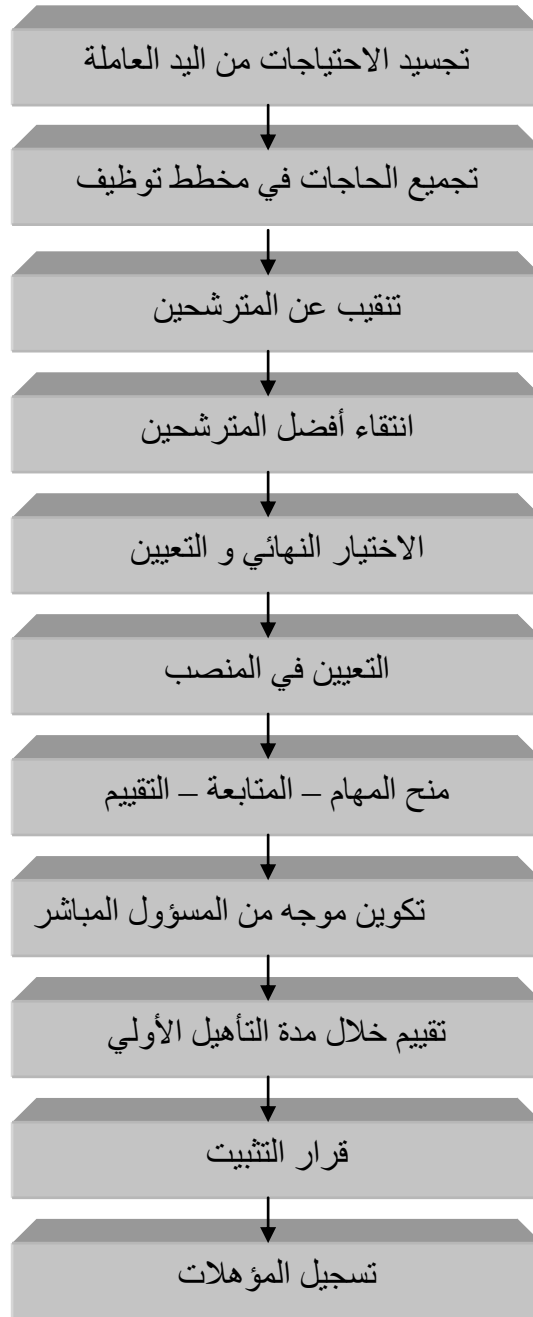
والكفايات الملائمة

استنادا إلى عدة مقابلات والتي تمت مع رئيس مصلحة الإدارة و الموارد البشرية وكذا قراءات عديدة لوثائق و تقارير المؤسسة أسفرت النتائج عن المعلومات التالية :

1 / التوظيف في مديرية اللوحات الكهربائية :

تهدف سياسة التوظيف لمديرية اللوحات الكهربائية إلى تزويد مصالحها بيد عاملة مؤهلة و بأعداد مناسبة و في المواعيد المحددة و هذا لضمان تحقيق أهداف كل مصلحة مبادئ التوظيف في مديرية اللوحات الكهربائية :

- الأولوية لملأ المناصب الشاغرة أو المستحدثة للتوظيف الداخلي
- كل عون عين في منصب عمل الذي له أثر مباشر على المطابقة لمتطلبات ذات علاقة بالمنتج يجب أن يكون مؤهلا .
- التوظيف يجب أن يجيب الزاما لحاجة اقتصادية .
- يجب أن يكون هناك منصب شاغر و إلا فهو غير قانوني .

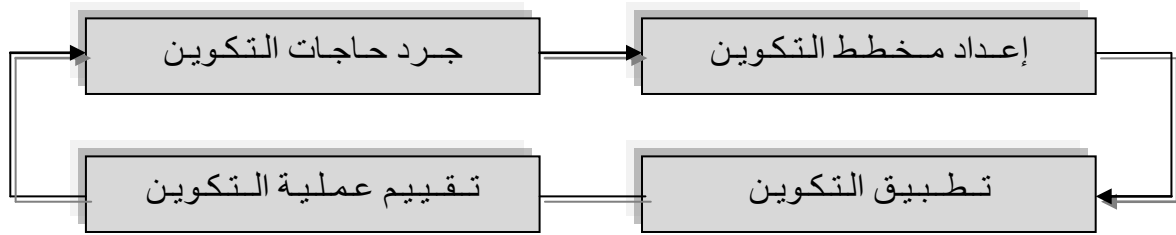


الشكل رقم (20) يمثل سيرورة التوظيف على مستوى مديرية اللوحات الكهربائية

- تجسيد الاحتياجات من اليد العاملة و تجميعها : تقوم هذه الخطوة على جرد حاجيات كل مصلحة و إعداد مخطط توظيف توقعي خماسي .
- تنقيب المترشحين و انتقاء أفضلهم : عملية التنقيب عن المترشحين تتم أولا داخليا وذلك عبر توفر مرشحين للمنصب تتوفر فيهم الشروط و المؤهلات المطلوبة. وفي حالة تعذر ذلك يتم اللجوء إلى الانتقاء عبر مسار خارجي يبدأ بإيداع عرض العمل في مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) والتي ينبغي أن تجيب عن حاجيات المديرية في الأجل المتفق عليها بين الطرفين . بعد هذه الأجل و في حالة تعذر وجود مترشحين مناسبين يتم تحرير إخطار بهدف الشروع في التوظيف المباشر و الذي تعتمد فيه على بنك المترشحين (دراسة طلبات العمل الواردة من مختلف الأفاق) و تعتمد أيضا على الترشيحات التلقائية (غير الرسمية) من خلال المترشحين الحاضرين إلى المؤسسة مباشرة للبحث عن عمل و في كثير من الأحيان تعتمد على الإعلان و اللجوء إلى الصحافة و الوسائط الإعلامية.
- انتقاء أفضل المترشحين : و ذلك من خلال فحوصات التقييم و المعاينة الطبية للعمل .
- الاختيار النهائي و التعيين : ويتم تعيين العامل في منصب عمله من خلال إمضاء عقد عمل محدد المدة أو غير محدد بالإضافة إلى محضر تنصيب و كذا استكمال ملف التوظيف .
- منح المهام و المتابعة و التقويم : عملية تكوين متواصلة من طرف المسؤول السلمي المباشر ، وهذا ما يعرف بفترة الإدماج و يقصد بها تعريف العامل بالمؤسسة - مهامه - العلاقات بين المصلحة التي ينتمي إليها و المصالح الأخرى . تعتبر هذه المرحلة بفترة تجريبية و تحدد مدة هذه الأخيرة حسب عقد العمل ، ففي حالة عقد محدد المدة تمثل هذه الفترة ثلث مدة علاقة العمل بغض النظر عن الفئة السوسيو مهنية و لا تجدد فترة التجريب في حالة تجديد عقد العمل محدد المدة فالمؤهلات قيمت في الفترة السابقة و تجدد في حالة تغيير منصب العمل . أما إذا كان عقد العمل غير محدد المدة ففترة التجريب تكون كالتالي : + سنة واحدة للإطارات .
+ ستة أشهر للمتحمكين .
+ ثلاثة أشهر للمنفذين .
- تقييم خلال فترة التأهيل الأولي : وقبل 15 يوم من نهاية فترة التجريب يقيم العامل الجديد من طرف مسؤوله المباشر و ذلك عبر ملئ بطاقة تقييم المؤهلات و وفق قرار المسؤول المباشر مرتكزا على سلوك العامل من غيابات و كذا مدى انضباطه و استيعابه لمهامه يتم تجديد عقد العمل أو تثبيت العامل في منصبه أو قطع علاقة العمل .

2/ التكوين في مديرية اللوحات الكهربائية :

لكي تصل مديرية اللوحات الكهربائية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها فإنها تعتمد إلى جانب توظيف عمالة كفوة تحاول تفعيل برامج تكوينية بطريقة تحقق من خلالها الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية .



الشكل رقم (19) يمثل المراحل الأساسية لعملية التكوين في DTE

- جرد حاجيات التكوين : بعد ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة و قراءة تقارير التقييم يمكن لمصلحة الإدارة و الموارد البشرية لإعداد مخطط تكوين خماسي تحدد فيه العناوين الكبرى للتكوين مع تعيين المعنيين بالتكوين وترسل منه نسخة إلى مصلحة التكوين و التطوير .

- تطبيق مخطط التكوين : بحكم مؤسسة كهركيب أحد فروع سونلغاز فإنها تعتمد على مراكز التكوين التابعة لها و المتمثلة في : + مركز التكوين بن عكنون .

+ المدرسة التقنية البلدية .

+ مركز عين مليلة .

أما عمليات التكوين التي تتكفل بها مديرية اللوحات الكهربائية بحيث تتصل بمجموعة مراكز تكوين متخصصة على مستوى ولاية وهران لتزودها هذه الأخيرة ببطاقة تقنية تفصل فيها حيثيات هذا التكوين من عنوان للدورة - الوسائل و الأدوات المستعملة لإنجاح هذه الدورة - الأسلوب المستعمل - المحتوى - مدة الدورة التكوينية و السيرة الذاتية للمكون . و كذا تكلفة التكوين وبعد دراسة شاملة للبطاقات التقنية يقرر مدير فرع أي مركز تكوين قادر على تنفيذ التكوين بفعالية . و تبلغ مصلحة التكوين و التطوير بالجزائر العاصمة بإجراءات التكوين التي تمت على مستوى مصلحة الإدارة و الموارد البشرية و خلال تنفيذ التكوين تتم عملية المتابعة بحيث يتم إحصاء الغيابات و الحضور اليومي للمكونين و المكونين أما كمرحلة أخيرة في سيرورة التكوين تقوم الهيئة المكلفة بالتكوين بتقييم المتكونين بواسطة اخضاعهم لفحوصات تقييمية ثم يساءل المتكونين بعد التحاقهم بمراكز عملهم عن انطباعاتهم حول الدورة التكوينية و بالضبط :

+ محتوى التكوين .

+ مستوى المكون .

- + جودة الوسائل المستعملة .
 - + مستوى المشاركين في الدورة .
 - + مستوى التنظيم .
 - + جودة الاستقبال و الدعم .
 - + حجم الرغبة في المشاركة في تكوينات أخرى منظمة من طرف هذه الهيئة .
 - + اقتراحات لتحسين التكوين .
- و تأخذ آراء المتكولين في الحسبان بحيث إذا كانت تقييماتهم سلبية فلن يتم التعامل مع هذه الهيئة مجددا .

3/ عقود التمهين :

تعتمد مديرية اللوحات الكهربائية على عقود التمهين بحيث تستقبل عدد معتبر من المتكولين سنويا من أجل تأهيلهم في تخصص ما ومن بين التخصصات التي تستقبلها نجد الكروتقني - الكتروميكانيك - حدادة - أمن صناعي - محاسبة بحيث يتقدم طالب التمهين بطلب خطي إلى مدير DTE و الذي بدوره يستفسر حول إمكانية احتضان الراغب في التمهين من طرف رؤساء المصالح ، و على هذا الأساس يمدى عقد التمهين أو يرفض .

فوحدة DTE تدرك جيدا أن التمهين أداة لإنتاج الكفاءات و التي تعبر عاملا أساسيا في تنمية و تطور الوحدة . فعلى مديرية اللوحات الكهربائية أن تسعى جاهدة لضمان ظروف تكوين جيدة و تحقيق تمهين يسمح للفرد باكتساب تأهيل مهني . كما يجب على المتمهين احترام العلاقات السلمية و التقيد بالانضباط وكذا مواقيت الدخول و الخروج . يتقاضى المتمهين خلال فترة سريان عقد التمهين شبه راتب يتزايد بمرور الأشهر . و يمكن اعتبار المتمهين مصدر للعمالة . ففي كثير من الأحيان يتم انتقاء عمال من المتمهين الذين تتوفر المؤهلات المطلوبة لشغل المنصب بالإضافة إلى سهولة إدماج الفئة مقارنة بمصادر العمالة الخارجية .

4/ الساعات الإضافية :

تعتمد مديرية اللوحات الكهربائية الساعات الإضافية كأسلوب مؤقت لتغطية العجز الكمي في العمالة بحيث استجابة لزيادة كمية الانتاج يتم اللجوء إلى ساعات العمل الإضافية التي تتجاوز ساعات العمل المحددة قانونيا . وتقوم الوحدة بتعويض راحة بالنسبة للإطارات . أما المنفذين و المتحكمين فلهم حرية الاختيار بين تعويض مادي أو تعويض راحة بمثل فترة العمل وهذا ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية لكهربكيب .

المبحث الرابع: مناقشة النتائج

إن التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات أسلوب تسيير متبنى من طرف مديرية اللوحات الكهربائية يرتكز على بطاقة المهام التي تحدد توصيف دقيق لكل وظيفة و شاعها ، يهدف إلى متابعة التطورات التي قد تلحق بالوظائف من جهة مع التأكد من مدى توافر العمالة المطلوبة بالكم والنوع المناسب لهذه الوظائف وهذا من أجل ضمان تحقيق استمرارية المنظمة و الحفاظ على مكائنها داخل سوق العمل . وهذا ما أكده كل من (لفايدة ، 2007) بحيث اعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاطا يهدف إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة بالعدد و النوع المناسب وفي الوقت المحدد مع وضع برامج للموارد البشرية اللازمة لتلبية وتغطية هذه الاحتياجات . وهذا ما توصلت إليه كل من (قداش ، 2011) و (موساوي ، 2015) بحيث أكدت الأولى أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يسعى يهدف إلى الموازنة بين الوظائف و الكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة . أما موساوي فتوصلت إلى اعتبار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف و الكفاءات وعامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل و تطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية و النوعية. كما أن تحليل الوظائف و تحيين بطاقة المناصب يعتبر من أولويات رئيس مصلحة الإدارة و الموارد البشرية ، فالمديرية تولي أهمية بالغة لضبط و تحديث محتوى هذه البطاقات باستمرار عكس ما أشارت إليه (قداش ، 2011) في دراستها حيث أكدت أن هذه العملية تعرف قلة اهتمام و تهيمش في المؤسسة محل الدراسة . كما أن هذا المسعى لا يبنى على بطاقة المنصب فقط إنما ينبغي وجود الوظيفة النموذجية و مرجعية الكفاءات . أما لحصر المتوفر من اليد العاملة على مستوى DTE ، يتم تحليل تدفقات الأفراد من دخول و خروج سنويا و ينحصر الخروج النهائي تحت ثلاث عناوين رئيسية : عدم تجديد العقد ، التقاعد ، الاستقالة و في كل السنوات حسب الجدول رقم (01) و يكون السبب الرئيسي للخروج هو عدم تجديد العقد و هذا الأخير بفعل تقييم الأداء الذي يسفر عن عدم استحقاق الفرد لهذا المنصب و عدم كفاءته غالبا .

أما الخروج المؤقت فأغلب الحالات تكون بسبب تربص التكوين لتقلد منصب عمل آخر. و الدخول إلى المؤسسة فيتمثل في التوظيف و خاصة التوظيف بعقد عمل محدد المدة CDD بحيث يمثل أغلب حالات الدخول حسب خمس السنوات الأخيرة و ذلك حسب الجدول رقم (03). أما النماذج النوعية المتمثلة في تقييم الأداء و الكفاءات تعتبر وسيلة لمعرفة مدى قدرة العامل على تحقيق المهام الموكلة إليه بفعالية من جهة و من جهة أخرى أخذ صورة شاملة عن المؤهلات و الكفاءات المتوفرة كيفا و كما . ويساعد على حصر المعلومات الخاصة بتوفر العمالة و تطورها الكمي الواردة من تحليل تنقلات الأفراد و كذا تقييم الأداء و الكفاءات و تجميعها في نظام آلي متكامل و الذي يعتبر جزء من آليات التسيير في مؤسسة سونلغاز و فروعها (nova sonelgaz) . و من هنا نلاحظ أن وسائل التحليل الكمي و النوعي تقدم

معطيات مهمة لوظائف الموارد البشرية من توظيف ، تكوين إلخ و هذا ما خلص إليه (مدلس ، 2008) في دراسته حيث أفض إلى أن للتسيير التوقعي أثر إيجابي على تفعيل ، ترشيد وتوجيه وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تقديرات عن مستقبل احتياجات كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية .

إن مديرية اللوحات الكهربائية تعتمد على أسلوب واحد لتقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة و الذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله و نوعيتها ، ولا يمكن وصف هذا الأسلوب إلا بالضيق لأنه يمكن المؤسسة من التوقع لفترات وجيزة . وهذا نفس ما توصلت إليه (قداش ، 2011) في دراستها بعدم الاعتماد على طرق دقيقة للتنبؤ بحيث أساس تحديد الوظائف المستقبلية هو ضغط العمل .

و بعد عملية المقارنة بين الاحتياجات و العرض الداخلي إما يتم التوصل إلى حالة توازن و في هذه الأخيرة تتخذ الوحدة اجراءات تعديلية ظرفية متمثلة في :

- الاعتماد على ساعات العمل الإضافية و هذا نفس الأسلوب المتبع في مؤسسة محل دراسة (قداش ، 2011) بحيث توصلت الباحثة إلى أن المنظمة تقوم بحل إشكالية العجز الكمي و النوعي في الموارد البشرية في كثير من الأحيان من خلال زيادة عبء العمل .

- أما الحلول الجذرية المتبناة لتغطية العجز في المورد البشري تتمثل أولا في التوظيف سواء عبر المسار الداخلي أو الخارجي وتلجأ المديرية خاصة على التوظيف بعقد العمل محدد المدة غالبا مما يسهل من عملية التسريح عن طريق إنهاء عقد العمل و تعتمد في الاستقطاب على المتمهين المتخرجين و الذين يمثلون حوض للكفاءات سهل الاستغلال و الإدماج . و ثانيا التكوين و الذي يعتبر أيضا من آليات التعديل بحيث تستخدمه المنظمة في كثير من الحالات كحالة صناعة الشيلتر المذكور أنفا بحيث تم تكوين اللحامين العاملين بالمؤسسة في تخصص soudure chaudronnerie والذي كان من الأساسيات في صناعة الشيلتر. بالإضافة إلى أن الوحدة تتبني نظام التكوين الذي يفضي إلى تثمين مكتسبات الخبرة المهنية فبعد قياس و معرفة كفاءات الفرد تمر المديرية إلى اتخاذ اجراءات من شأنها أولا الاعتراف بقدرات العامل و منحه شهادة تثبت كفاءته لم يكن يحوزها من قبل و تخول له التطور داخل المؤسسة و هذا حسب الرسوم رقم 338 الصادر عن مديرية الموارد البشرية و بالضبط مصلحة اللوائح المساعدة و الرقابة service réglementation assistance et contrôle والذي دخل حيز التنفيذ منذ سنة 2015 و في الأخير فإنه على الرغم من الجهود المؤسسة و اجتهادها لبلوغ تسيير تنبئي يساعدها على مواجهة الأحداث المتسارعة ، إلا أنه يعتبر نجاح هذا المسعى نسبي و يظهر ذلك من خلال تصحيح المؤسسة لتنبئتها عن طريق اللجوء إلى ما يعرف بخارج المخطط في كل من عمليتي التوظيف والتكوين (recrutement et formation hors plans).

خلاصة الفصل :

نظرا لهدف مؤسسة DTE للاستمرار و التطور في خضم السوق المتميز بالمنافسة الحادة و هذا ما دفعها إلى انتهاج التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات فهو عبارة عن اجراءات و ممارسات استباقية للتقدير المستمر لحجم و نوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة و من أجل إحصاء الكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة كما و كيفا و كخطوة لاحقة لذلك تقوم الوحدة و بالضبط مصلحة الإدارة و الموارد البشرية بالبحث عن سبل تهيئة العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف. وقد تم التوصل إلى أن الوحدة تعتمد لتحليل المتوفر من الموارد البشرية بالدرجة الأولى على دراسة تنقلات الأفراد ونتائج تقييم الكفاءات والأداء لمعرفة خصائص العمالة كميا ونوعيا ، أما الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية متمثلة في أسلوب حجم الانتاج وللتوفيق بين الوظائف و الكفاءات اللازمة لشغلها تركز على التوظيف ، التكوين ، اللجوء إلى الساعات الإضافية ، عقود التمهين .

خلاصة عامة

لقد أصبحت الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، والتي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة ، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح المنشأة . بحيث يتوقف نجاح المؤسسة على مدى حصولها في الآجال المحددة على الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب المحددة ، وهذا لن يتم إلا من خلال التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات ، فهو عملية تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر وهذا يتحقق بفضل استخدام تقنيات تقدير الموارد البشرية المتاحة وكخطوة موائية لذلك يجب التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المورد البشري ، ثم القيام بعملية المقارنة لتقليل العجز الذي ينجم عن هذه العملية ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن واقع تطبيق هذا المسعى في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمديرية اللوحات الكهربائية DTE وهران . استخدمت الباحثة أداة المقابلة واستقراء للوثائق والتقارير الإدارية فخلصت إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث :

- رغبة مديرية اللوحات الكهربائية في الريادة ومجابهة المنافسة والحفاظ على شهادات الجودة دفع بها إلى تبني هذا النمط من التسيير .
- يرتكز التسيير التنبئي في مديرية اللوحات الكهربائية على كل من بطاقة المنصب و مصفوفة المهن .
- تعتمد DTE على كل من البنيات الهرمية - تحليل تنقلات الأفراد - تقييم الأداء والكفاءات - مخزون المهارات - لحصر المتاح من الموارد البشرية المتوفرة .
- تعتمد أيضا على الأسلوب الكمي المتمثل في حجم الإنتاج للتنبؤ بالاحتياج من المورد البشري .
- وفي الأخير فالآليات المعتمدة من طرف المديرية للوصول إلى توافق بين المتوفر و الاحتياج تكمن في التوظيف - التكوين - الساعات الإضافية - عقود التمهين .

- الاقتراحات و التوصيات :

من خلال الدراسة الميدانية يمكن اقتراح التوصيات التالية :

- ضرورة إعادة النظر في طرق التنبؤ بالوظائف المستقبلية ، فأسلوب حجم الانتاج لا يخلو من اللابقينية و اللاتأكد و يجب دعمه بأساليب أخرى .
- إعطاء أهمية للتكوين و بالضبط مرحلة التقييم، بحيث على الرغم من التكاليف هذه العملية إلا أن عمليات التكوين التي تتم على مستوى مراكز سونلغاز للتكوين نتائج تقييمها تبقى على مستوى المديرية ولا ترسل منها نسخة إلى مديرية اللوحات الكهربائية ، وعليه فما فائدة التكوين بدون تقييم ؟. كما أنه يعتمدون على التقييم الساخن أما البارد والأساسي فيهمولونه على الرغم من أهميته.
- ينبغي على المديرية إعادة النظر في عقود التوظيف بحيث تعتمد الاعتماد الكلي على عقود العمل المنتهية المدة و هذا ما يؤثر على نفسية العامل .

- آفاق البحث :

إن موضوع التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات و على الرغم من ندرة المراجع التي تطرقت إليه باللغة العربية إلا أنه يعتبر من المواضيع الخصبة للبحث كما أنه يعتبر من الأساسيات في تسيير الموارد البشرية وعليه يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية :

- تطبيق التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الخاصة .
- علاقة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات بالرضا الوظيفي .
- التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات وعلاقته بالفعالية التنظيمية .

قائمة المراجع

- قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية

- الكتب :

- 1- عقيلي ، عمر وصفي. (1996). إدارة القوى العاملة . د.ط . دار زهران للنشر و التوزيع . الأردن.
- 2- نعموني ، مراد. (2014) . مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم . ط1 . جسور للنشر والتوزيع . الجزائر.

- المجلات و الدوريات :

- 1- بوداود ، سالم .(2017) . التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات : أسسه وحدوده وبدائله ، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة الجلفة ، (06): 317- 324 .
- 2- لحول ، عبد القادر . (دن) . واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه – وحدة معسكر . جامعة سعيدة ، 32 – 46 .
- 3- عشوي ، نصر الدين .(دن) . الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة مستغانم ، (04) : 155- 180 .
- 4- قداش ، سمية و دادن ، عبد الغني .(2016) . واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية ، جامعة قاصدي مرباح ، (03) : 93 - 106 .

- الرسائل الجامعية :

- 1- هيشر ، سميرة .(2015) . دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
- 2- لفايدة ، عبد الله . (2007). التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع شرق (SDE) قسنطينة ، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .
- 3- موساوي ، زهية .(2016) . دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميّة ، رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان .
- 4- قداش ، سمية .(2011) . أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس ، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .

5- شنكامة ، الزهرة . (2013) . تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة ، رسالة ماستر غير منشورة . كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .

- مواقع الانترنت :

- 1- إدارة الكفاءات (د. ن) www.univ-eloued.dz .
- 2- بحث التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات (2014) [http:// fr.scribd.com](http://fr.scribd.com) .
- 3- يحياوي ، نعيمة (د. ن) . " سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية " .
[Economie.univ-batna . dz / images/ cours/2hn.pdf](http://Economie.univ-batna.dz/images/cours/2hn.pdf)
- 4- معدل دوران العمل (2017) [http:// harddiscussion.com](http://harddiscussion.com)
- 5- تقييم الأداء (د. ن) [http:// harddiscussion.com](http://harddiscussion.com)

أولا : باللغة الفرنسية

- 1- Besseyre des horts, C et autre .(2011). RH au quotidien 100 fiches .Dunod.Paris .france .
- Site d'internet :
 - 1- Damien, P .(2018). Calculer et analyser son taux de turnover. <http://www.gereso.com> .
 - 2- Dess MRH .(2003). Gestion prévisionnelle des emplois et des compétence. [www.e-rh.org/ documents/ base RH1.pdf](http://www.e-rh.org/documents/base%20RH1.pdf).

الملاحق