



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد
البشرية

التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و مؤشرات في مؤسسة
النقل البحري HYPROC SHOPPING بأرزو

تحت إشراف الأستاذ:

د. سيف الدين بومناد

من إعداد الطالبتين:

- بلعربي سميرة

- شكال حكيمة

السنة الجامعية:

2023-2022

الشكر و التقدير

الحمد لله و كفى على النبي المصطفى محمد ابن عبد الله خير الورى و على أله و صحبه طيبين الثرى الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل و شملنا بتوفيقه و عنايته

.

لا يسعنا من هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان لكل من أمد لنا يد المساعدة و ساهم في تذليل ما واجهنا من صعاب و نخص بالذكر :

الأستاذ المشرف : **بومناد سيف الدين** ، على المساعدة ، القيمة التي قد مهالنا و الإرشادات و التوجيهات التي أفادنا بها نتمنى لك الصحة و العافية و الفلاح في مشوارك المهني .

لجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم و تتمين هذه الدراسة .
و إلى كل أساتذة قسم علم النفس و الأروطوفونيا بجامعة وهران 2 محمد بن أحمد .

- بلعربي سميرة

- شكال حكيمة

الإهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفى أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في سيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى **الوالدين** الكريمين حفظهم الله وأدامهما نورا لدربي .

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوتي (يحيى إسماعيل إسحاق يوسف)

إلى ابنه أخي الحبيبة " ايلين "

إلى رفيقات المشوار التي قسمتني لحظاته رعاهم الله ووفقهم " هوارتي - سعاد - سهيلة "

والى زميلته في البحث وصديقتي " شكال حكيمة "

والى كل الأساتذة قسم علم النفس العمل والتنظيم وجميع دفعه 2023 .

بلعربي سميرة



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما اللذان لم يبخلا

علي بدعائهما

إلى زوجي الغالي الذي شجعني على إتمام الدراسة **إسماعيل**

إلى أبنائي الأعزاء : **فريال . نسرين . يوسف .**

لزملائي وزميلاتي في العمل و الدراسة و طلبتي الأعزاء

إلى زميلتي التي قاسمتني هذا العمل الأتسة **بلعربي سميرة**

و لكل من حمل حبا للعلم و المعرفة .

شكال حكيمة



ملخص الدراسة:

الهدف من دراستنا هو محاولة معرفة مدى مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة وتمت مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة، وبعد تناول الشق النظري المتعلق بالمفاهيم النظرية، خصصنا الشق التطبيقي لتجسيد ما هو نظري على أرض الواقع من خلال الدراسة الاستطلاعية، حيث أجريت مقابلة مع رؤساء مصالح التوظيف والتكوين داخل مؤسسة النقل البحري HYPROC SHYPING متطرفين في ذلك إلى معرفة مدى اعتمادهم لهذا المنهج التسييري من خلال تحليل محتوى الوثائق المعتمدة من طرف المؤسسة والمتمثل في : استقطاب أحسن الكفاءات وتكوينهم بفعالية من أجل القيام بوظائفهم على أحسن وجه .

الكلمات المفتاحية : التسيير التنبؤي ، الكفاءات ، الوظائف.

Study summary :

The aim of our study is to determine the contribution of the provisional job and skill management to improving the company's performance.

The outcome of the present quest was analyzed in the light of previous studies.

After approaching the theoretical concept, we specialized the part that was applied in practice through an on-site etude through a meeting with those responsible for employment and training in Hyproc shipping company .

By construing the content of the documents approved by the company, a future-oriented management of jobs and skills has been put in place, allowing the best selection of skills and being trained effectively to do their job in the best possible way.

قائمة المحتويات

- الشكر أ.
- الإهداء ب.
- ملخص الدراسة د.
- قائمة المحتويات و.
- قائمة الجداول ي.
- قائمة الأشكال ي.
- مقدمة 1.

الجانب النظري

مدخل إلى الدراسة

- 1. الإشكالية 6.
- 2. فرضيات
- 7.
- 3. أهمية الدراسة 7.
- 4. أهداف الدراسة 7.
- 5. الدراسات السابقة 8.
- 6. التعاريف الإجرائية 11.

11..... 7. صعوبات الدراسة

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية

13..... تمهيد

14..... 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

16..... 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

24..... 3. أهمية إدارة الموارد البشرية

23..... 4. أهداف إدارة الموارد البشرية

5. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

24.....

25..... 6. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

26..... 7. ممارسات إدارة الموارد البشرية

32..... الخلاصة

الفصل الثاني : ممارسات التسيير التنبؤي

34..... تمهيد

35..... 1. التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات

45 2. لمحة تاريخية عن تسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات

49..... 3. أهداف التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات

50.....	4. أهمية التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات
51.....	5. خطوات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات
53.....	6. و سائل التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات
61.....	7. مشاكل غياب التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات
62.....	الخلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية

65.....	تمهيد
	1 -مكان الدراسة
66.....	
72.....	2 المنهج المعتمد في الدراسة
72.....	3 أدوات الدراسة
73.....	4 خصائص مجتمع العينة
73.....	5 مدة الدراسة
73.....	6 أساسيات التسيير التنبؤي في مؤسسة النقل البحري

الفصل الرابع

96.....	1 مناقشة النتائج
---------	------------------

- خاتمة.....99

- التوصيات.....100

<u>الصفحة</u>	<u>العبارة</u>
57	جدول رقم 01 يوضح: أثر عدم التوافق احتياجات المؤسسة و مواردها البشرية

- قائمة المراجع.....101

- الملاحق.....105

قائمة الجداول :

قائمة الأشكال :

<u>الصفحة</u>	<u>العبارة</u>
52	الشكل رقم(1) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
74	مخطط

مقدمة

مهما اختلفت مفاهيمها و تعددت أشكالها القانونية و تنوعت طبيعة نشاطاتها و أحجامها تظل المؤسسة مجموعة من الموارد البشرية و المادية تتناسق فيما بينهما من أجل هدف مشترك و يمثل الرأس المالي البشري حجر الزاوية و اللبنة الأساسية و يعد من أهم الدعائم الرئيسية في المنظمات المعاصرة.

ويعتبر المورد البشري أيضا أداة فعالة للتنمية الاقتصادية علما أن كل المستويات في الهيكل التنظيمي تتبلور من وراءها مجموعة من الجهود فكرية كانت أو عضلية رغم التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم إلى أن كل المؤسسات لازالت تستعين بالعنصر البشري لتحقيق أهدافها بفعالية و كفاءة أي أن نجاح أي منظمة يتوقف على نوعية و كفاءة المورد البشري.

المؤسسة من واجبها تسيير و تنظيم الجهود الفردية و الجماعية بالرغم من توافر الموارد المادية و الهياكل التنظيمية فإنها تبقى خدمات لا بد من توافر العنصر البشري، و تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض لأي مؤسسة ، و الوظيفة الأكثر تأثيرا و ذلك لارتباطها بمختلف الوظائف الأخرى فهي تشمل مجموعات غير متجانسة من الأفراد الذين يشتركون في تحديد أهداف المؤسسة و رسم سياستها ، لذلك فهي تسعى إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية المهنية ، من خلال وضع و اتخاذ الإجراءات و القرارات التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية .

و لما كان العنصر البشري الحلقة الجوهرية و العنوان البارز لإدارة الموارد البشرية فهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب، أين تبدأ خطوات المسار المهني الولوج إلى عالم الشغل في المؤسسة من خلال عملية التوظيف هذه الأخيرة تستهدف استقطاب أحسن الكفاءات و تطويرها و الاحتفاظ بها.

كما تستند الوظائف الأخرى على غرار، التكوين، التدريب، النقل و الترقية على عملية التوظيف الناجعة و الفعالة و التي تمر بعدة مراحل لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المواصفات المطلوبة .

ونظراً لأهمية الموضوع المراد دراسته و حدائته و باعتباره خطة جديدة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها و ضمان السير الحسن لها فقد توجهنا إلى شركة ، النقل البحري كميدان لأجراء الدراسة الاستكشافية و اختبار العمال البحارة كعينة للتأكد من أن الشركة تهتم بممارسات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و قد احتوى هذا البحث على :

الفصل الأول: تم التعرض فيه إلى إشكالية و فرضيات، مع تحديد أهدافها وأهميتها و صعوباتها، و كذا التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة و اختتم بعرض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى إدارة الموارد البشرية: مفهومها، تطورها التاريخي، أهدافها و أهميتها، العوامل المؤثر فيها، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ممارستها، ملخص الفصل.

الفصل الثالث : التسيير التنبؤي : يتضمن هذا الفصل النقاط التالية : لمحة تاريخية عن التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات ، تعريفه ، أهميته ، أهدافه ، خطواته ، وسائله ، مشاكل غيابه أساسياته ، ملخص الفصل .

الفصل الرابع : قد خصص للجانب التطبيقي للبحث وهو مقسم إلى 4 مباحث :


المبحث الأول: تضمن تعريف شامل للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: يتضمن منهجية البحث من أدوات الدراسة مع تحديد البعد الزمني

المبحث الثالث : يتضمن عرض النتائج

المبحث الرابع : يتضمن مناقشة النتائج و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى

ملخص الفصل .



الجانب
النظري

مدخل إلى الدراسة

الإشكالية

في ظل التحديات و الرهانات التي تواجهها المؤسسة العصرية و مع تغيير النظرة نحو العنصر البشري و ظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة بعد التأكيد من دورها الكبير في كفاءتها و اهدافها لم يعد يمكن في مقدرتها على استخدام الموارد المادية و المالية فحسب بل مقدرتها أيضا على استخدام أكفأ الموارد البشرية و تحفيزها على اكتشاف و تفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها .

فمعظم المؤسسات الآن تشهد تنافس و تسارع فلا بد من تبني سياسة أو إستراتيجية مستمرة و ممنهجة ذات قيمة لتحقيق الأفضل لأصول المنظمة و مواردها .

فجل المؤسسات اليوم تهتم بالتسيير التنبؤي كونه يعتبر من الأساسيات الحديثة التي ظهرت و أصبحت تعتمد عليها مجموع المنظمات باعتباره موردا هاما كالمورد البشري، الذي يهدف إلى ضمان أفضل التوافق بين الموظفين و الوظائف أي بالكم و النوع فهو وسيلة إجرائية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل و تسيير المخاطر التي قد يتعرض لها أي تنظيم .

وتبعا لما ذكر سابقا بخصوص التسيير التنبؤي و أهميته داخل المؤسسة يمكننا

طرح التساؤل التالي :

ماهي ممارسات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة النقل البحري

? HYPROC SHIPPING

الفرضيات

يساهم التسيير التنبؤي في عملية التوظيف في مؤسسة النقل البحري hyproc

. shopping

يساهم التسيير التنبؤي في عملية التكوين في مؤسسة النقل البحري hyproc

. shopping

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا لموضوع التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات كونه يساعد

على التعرف على مواطن العجز

والقوى العاملة و بالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية...،

و أنه يحرص على سلامة كل قسم من التنظيم الإداري الذي يشرف عليه و بما أنه

موضوع جديد و لم يتطرق لدراسات عديدة فأهميته تدرج في كيفية تطبيقه.

أهداف الدراسة

تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات و تحقيق

بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف

فيما يلي:

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

- مدى مساهمة التسيير التنبؤي في إيجاد الحلول لحالات عدم التوافق بين احتياجات الوظائف و الكفاءات التي تشغلها .
- معرفة مدى مساهمة التسيير التنبؤي بعد تطبيقه في المؤسسة
- يساعد على تكييف الوظائف و الموظفين و الكفاءات مع المتطلبات الناتجة عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

دراسات مرجعية

تعتبر الدراسات الآتية من أبرز المواضيع التي عالجت موضوع التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات، و يمكن عرض بعض هذه الدراسات بدءا من أحداثها كما يلي:

الدراسة الأولى:(تقوى قمادي) 2018/2017 : مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة.

هذه الدراسة عبارة عن اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورا الطور الثالث في علوم التسييرتوصلت الى، أن المؤسسات محل الدراسة تؤمن بأهمية التنبؤي الذي أصبح ضروري كما تقوم بتخطيط إحتياجاتها وفق اسس علمية و منهجية وترى بأن الكفاءة لا تقتصر على حيازة مؤهلات جامعية فقط بل هي معارف و خبرات و سلوكات التي تجعل الموظف قادرا على التعرف السليم على وضعية العمل .

الدراسة الثانية: (سمية قداش) 2017/2016 : أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2015/2010)، تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، تهدف إلى معرفة اثر تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي في مؤسسات الهاتف النقال موبيليس جيزي و اوريدو .

توصلت إلى أن: التسيير التنبؤي للوظائف هو نموذج يحقق التوافق المستمر بين الكفاءات البشرية و الوظائف التي يشغلونها و يقوم على أساس مجموعة من الأدوات منها مرجعية، مدونة هرم الأعمار تحليل و توصيف الوظائف مما يسمح للمؤسسة بإعداد و مراقبة السياسيات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة على المستوى الكمي و النوعي من خلال اقتراح إجراءات تعديلية (التوظيف، التدريب، التحفيز و النقل)

الدراسة الثالثة: (موساوي زاهية) 2016/2015: دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة: تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلتمسان، تهدف إلى: إبراز دور التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال دراسة

واقع تطبيق إتفاقيات تسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في المؤسسات التي ألزمت بها بطريقة قانونية من خلال قانون بورلو.

و توصلت إلى أن: دراسات تحليلية و التقارير المتعلقة بمنهجية التسيير التنبؤي للوظائف في منظمات الفرنسية كدراسة الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ANACT التي تهدف إلى وضع آليات تعتمد على الحوار الاجتماعي و توقع تأثير إستراتيجية المؤسسة على تحولات منتظرة، أكدت أن هناك تقبل و إستعاب لأهمية هذه المنهجية في إعادة النظر في أسس تقليدية لتنظيم العمل و التقنيات بالإضافة إلى الأولوية التي تعطى للموظف لتحقيق مشروعه الوظيفي و المحافظة على استخداماته

الدراسة الرابعة: (عبد الله لفايدة) 2007/2006 التسيير التنبؤي 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.

يعتبر التسيير التنبؤي الركيزة الأساسية للموارد البشرية داخل المؤسسة الهدف منه هو تحقيق التوافق بين الوظائف و الموظفين و ذلك بوضع برامج تساعد على تحقيق هذه الاحتياجات، فالتسيير التنبؤي يعد أسلوب ناجح في تسيير الموارد البشرية كما يساعد على تجنب الوقوع في النقائص في المستقبل.

صعوبات البحث

- صعوبة الاتصال بالمؤسسات خاصة بمصالح المستخدمين.
- ندرة و نقص في المراجع بسبب حداثة موضوع الدراسة الأمر الذي جعلنا نعتمد على الدراسات السابقة.
- ضيق الوقت خاصة إشكالية الموازنة بين البحوث وحضور الحصص.

التعريف الإجرائية:

تعريف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:

هو وضع مخطط ثانوي تنبؤي تقديري والذي يتكون من مجموعه من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف العقود المستقبلية المحتملة للشركة من أجل تنوير وتحليل وتوقع القرارات، تركز عليه إدارة الموارد البشرية المتمثل في التعديل المستمر من الجانب الكمي (عدد الأفراد) ومن الجانب الكيفي (نوعية الكفاءات) فهو يسمح بتحديد الإجراءات التي تساعد على تكييف الوظائف والموظفين والمهارات مع المتطلبات الناتجة عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفصل الأول :

إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي لفتت اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال ، نظرا لحساسية الوظيفة المنوطة بها، و التي تعالج مواضيع تمس أهم عناصر الإنتاج و هو العنصر البشري الذي يعتبر محور عمل هذه الإدارة حيث تطرقنا في هذا الفصل للنقاط التالية :

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 4- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
- 5- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- 6- ممارسات إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة :

* الإدارة : هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق و أقل التكاليف .

- الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم البيانات و التنسيق بين أنشطة الإنتاج و التوزيع المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

- تعريف آخر هي عملية تخطيط و تنظيم و صنع قرار و قيادة و رقابة أنشطة أعضاء المنظمة ، و استخدام لكل الموارد التنظيمية ، البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .(عمر محمد ، 2009 : 17)

مفهوم الموارد البشرية :

يمكن تعريف الموارد البشرية (Human resources) : على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، و ذلك للتأكيد على حقيقة أن الموظفون هم جزء مهم من العمل، و لاعتبارهم أصلا من أصول الشركات التي يعملون بها، و الذي يجب إدارة بفاعلية لتحقيق النجاح، كما أن الموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، إذ أنها في تعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسئول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عمليات التوظيف

و التدريب ، و تطوير المهارات لتحقيق الفائدة المتوقعة لكلا الطرفين بالأداء المطلوب ، و قد يمثل هذا القسم عددا من الموظفين بداية بمدير الموارد البشرية و انتهاء بالمساعدين أو أن يكون القسم ممثلا بموظف واحد و يتم تحديد ذلك نسبة إلى حجم الشركة أو المؤسسة و عدد موظفيها الإجمالي . (بيان أرشيد ، 2021)

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- في عام 1981 عرفها «Schuler» على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشرية بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.
 - في عام 1990 عرفها «Poole» على أنها عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وكذا تحقيق أهدافهم.
 - في عام 1991 عرفها « Flippo » على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.
 - في عام 1992 عرفها « Briscoe » على أنها وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.
- انطلاقا مما سبق جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية (نعيمة يحيى ، بدون سنة :ص04)

فبعض الكتاب الغربيين يعرفون إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين بأنها:

- أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين.
- هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين.
- هي مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد

البشرية والمنظمات

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع.

أما بعض المؤلفين العرب فيحددون إدارة الموارد البشرية بأنها:

مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض. (عبد الحميد خليل ، 2018 :

(06

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب التي تفسر نشأة وظيفة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع علم الإدارة ومن هذه الأسباب.

1 أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفروع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى حل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

2. أهم المراحل التاريخية التي تمر بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن

التاسع عشر حتى الآن:

عرفت وظيفة الموارد تطور سريعاً من خلال فترات زمنية مختلفة استجابة للتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث مرت بعدة مراحل عبر فترات زمنية متعاقبة وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.

مرحلة العبودية ونظام الرق:

نظام الرق بالأساس هو نظام يسمح للإنسان أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويستخدم أية حاجة أخرى، حصاناً أو أرضاً أو ماكينة أو غيرها. ففي هذه المرحلة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعوض من يموت منهم بأخر جديد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتطورهم أو منحهم حوافز أو الحفاظ عليهم.

مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة المساعدين ولتنظيم شؤون الحرفة ،لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة أنظمة عمل و أجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشبخوخة والإصابة بحوادث.

- قواعد لتحديد وتصنيف مستوى تأهيل العاملين .

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري حيث عالج أصحابا لحرف هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموه "طائفة"شكلت نواة لما سُمي لاحقا ليصبح نقابة، استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي .

مرحلة حركة الإدارة العلمية : من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة

الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة :ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو

طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والموارد المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبرها تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد

البشرية ،فبعد أن نتأكد من قدراتهم و مهارتهم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم .

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تاييلور أن العامل

لن ينتج الطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على

العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية :حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان

التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة

العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل و قبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته

للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب

الإنساني.

مرحلة نمو المنظمات العمالية : في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات

العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة

أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت

استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية .

مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة

إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا) وطبقت بنجاح

على العمل تفادي أسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع والتي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزيد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أو لبرنامج تدريب يلم ديبري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة آلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج

لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليسقط حفظا لما فات الموارد البشرية وضبط حضورهم و انصرافهم والأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها بسلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع سلوك الإنسان للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكوناتها لقوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية. (نعيمة يحيوي ، بدون سنة : ص

أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في :

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات :الخدمات - إعداد و تهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور و الحوافز...
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. و يدخل في هذا توفر المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية.
- تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر و أعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة و مساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية ،فيجب تشجيعها و دفعها للاجتهد و الابتكار و تهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها و تنشيطها.

أهداف إدارة الموارد البشرية : عديدة منها:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ، ومستوى مهارتها في الأداء .
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة. (رجم خالد و آخرون : ص11)

العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :

• العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الراج وتقلصها في فترات الكساد.

• العوامل القانونية:

تؤثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد

الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتقييمهم.

• العوامل الاجتماعية:

تأتي هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب معيشة الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.

• العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأتمتة وزيادة الاعتماد على الأجهزة والنظم الالكترونية.

(<http://ae.linkedin.com>)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل و كل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله و ذلك بواسطة ممارسات جديد و معاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها.

كما تعرف أيضا بأنها "الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم مجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن إدارة أعمال المؤسسات هي خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة وهي تشمل مجموعة القرارات العامة المتعلقة بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة كالقدرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة.

المفهوم الإجرائي:

هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة للموارد البشرية داخل المؤسسة على كل المستويات خلال مسارهم الوظيفي بداية من التوظيف إلى التقاعد في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ذلك بغرض تنمية و تطوير قدراتهم و بالتالي تحقيق الميزة تنافسية و المحافظة على الزيادة.

(رزق الله ، مساك ، 2017: ص305)

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتخذت ممارسات إدارة الموارد البشرية تسميات عدة فالبعض يسميها تطبيقات والبعض الآخر وظائف وهناك من سماها أنشطة أو سياسات والبعض الآخر ممارسات ولقد انحزنا إلى هذه التسمية الأخيرة انحيازاً شكلياً لا غير حيث أن المسمى واحد بالرغم من وجود اختلافات من حيث المعنى لم نغص فيها ، وعليه فإن لإدارة الموارد البشرية ممارسات ووظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف

أنواعها، وقد اختلف الباحثين في طرق عرضها من حيث الشكل لكن هناك اتفاق من حيث المضمون وفيما يلي عرض لأهمها :

أ_ **تكوين الموارد البشرية:** وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري

استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.

ب_ **تنمية وتطوير الموارد البشرية:** تتمثل في

- **تدريب وتنمية العاملين:** يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

- **تطوير المسار الوظيفي:** المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.

- **إدارة الأداء:** يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.

ج- وظيفة تحفيز الموارد البشرية: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز

فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة للموارد البشرية عن تميزها في الأداء.

د- الرواتب والأجور والمكافأة: وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين

من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته.

هـ- السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعني بممارسة عدد من الأنشطة

بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

و- تنظيم علاقات العمل: تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف

الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم .

و يرى سحر محمد فوطة ومحي الدين محمد قطب : أن ممارسات إدارة الموارد

البشرية يطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي

مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز مهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء. أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، ويرى البعض أن نشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات.

ومن جهة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تغطي المجالات الأساسية التالية: تصميم الوظائف وتحليلها، تخطيط القوى العاملة، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويض والمكافأة، والمسائل القانونية، ويشمل المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المهام التالية:

1- الاستقطاب والتعيين (Recruitment and placement): وهي العمليات التي

تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية و الخارجية .

2- **التدريب والتطوير:** هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، لبناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم عبر القيام بنشاطاتهم على أتم وجه وتطوير معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لأجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المؤسسة، بهدف إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية CPSC، 2005، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسسة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، وهو النوع الذي يهمننا في بحثنا هذا .

3- **الاهتمام ببيئة العمل: (Improving Work Environment)** هو تأمين بيئة عمل جيدة توفر للعاملين شعور الانتماء لهذه المؤسسة، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات، فالبيئة المثالية للعمل تساهم في رفع أداء وكفاءة الموظف ورفع إنتاجيته بفعالية، مما ينعكس على تطور المؤسسة وتميزها، ويعرف Robert Levering، المؤسس المشارك لمؤسسة « Great Place to Work Institute »، ومؤلف 7 كتب عن قضايا بيئة العمل وعالم الشركات، أفضل بيئة عمل من خلال خلاصة مقابلات مع مئات الموظفين من 12 أفضل أماكن للعمل حول العالم بالقول إنها حيث تثق في الأفراد الذين تعمل لهم، وأن تفخر وتعزز بما تعمل، وأن تستمتع مع الأفراد الذين تعمل معهم.

1- تقييم الأداء: وهو النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل و واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع (Reddy, N, & Manasa, K2009). ، حيث أن تقييم الأداء هو الذي يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، كما يزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Robbins, Stephen P Decenzo David 1999) ، ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً. (لبسيس عخطاش، 2018، ص140)

خلاصة :

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسة من أهم مواردها ومن الأصول الأكثر قيمة التي تملكها حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون هذه الموارد البشرية و تسعى المؤسسة جاهدة لتنمية إدارتها و كفاءتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية و تساعد على مواجهة التغيرات و التحديات التي ميزت وقتنا الحالي، كما أن ذلك يتطلب إدارتها بطريقة ديناميكية و عصرية تتلاءم مع التطورات التكنولوجية المرتبطة بنظم المعلومات ، تحاول هذه الدراسة أن تقدم مساهمة تتعلق بإرساء المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و كيفية تطبيقه من طرف إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني :

التفسير النبوي

تمهيد :

تعد الموارد البشرية مفتاح نجاح لأي مؤسسة كانت و عليه فإن التسيير التنبؤي لهاته الموارد ينطلق ابتداء من التنبؤ بعدد و أنواع الموظفين اللازمين لتحقيق أهداف المؤسسة و لكن هذه العملية لا يمكن أن تنتهي إلا بعد متابعتها بدقة و هذا عن طريق التخطيط الجيد و تحليل المؤسسة ما هي بصدد التنبؤ به من احتياجات أو تخلصها من الفائض لسد الفجوة بين السوق و العمل الداخلي و الخارجي للعرض و الطالب، و أكثر شيء يقلق اليوم رؤساء المؤسسات هو تزايد مجموعة القوانين التي تضم عملية إدارة الموارد البشرية.

و على ضوء ذلك سوف يتضمن هذا الفصل النقاط التالية :

1. لمحة تاريخية عن التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات.
2. التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات.
3. أهميته، أهدافه، خطواته، وسائله.
4. مشاكل غياب التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات.
5. أساسيات التسيير التنبؤي.

تعريف التسيير التنبؤي :

- تصميم، تنفيذ و متابعة سياسات و خطط أعمال تهدف إلى : تقليص الفجوات مقدما بين الاحتياجات و الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة (من حيث الوظائف و الكفاءات) وفقا لخطتها الإستراتيجية أو على الأقل وفقا للأهداف متوسطة المدى و المحددة بوضوح و إدماج الموظف في مشروع التطوير الوظيفي (الموقع الرسمي للهيئة الاتحادية الفرنسية للمؤسسات.

- أسلوب يقوم بالسباق و تتبؤ التطورات التي تمس الموارد البشرية سواء من الناحية النوعية (الكفاءات) أو من الناحية الكمية (أعداد) و يعتمد على تحليل الوظائف الحالية و الموظفين المعنيين بهذه الوظائف و تحليل التطورات المتعلقة بالوظائف و الموظفين ، يأخذ في الحسبان الحاجة إلى كفاءات جديدة و الوقاية من سوء التكيف عند إدخال أساليب عمل جديدة بهدف إلى أن تمتلك المؤسسة في الوقت المناسب المعارف، الخبرات و السلوكيات اللازمة في الأداء .

- مجموعة من الأعمال و الإجراءات و المتناسقة التي تهدف إلى التقليص بعملية لمسبقة من الفروق بين الاحتياجات و الموارد البشرية (من جانب العدد و الكفاءات) حسب المخطط الاستراتيجي ضمن أفق متوسط أو طويل الأجل من تامين المسارات الوظيفية وله أهمية كبيرة لعملية التنبؤ حيث يمكن مواجهة الصدمات قبل المفاجأة بها .

- منهج يحدد الإطار و العلاقات التي سيتم من خلال تنظيم مختلف نشاطات الموارد البشرية ، و يتمثل في شكل أهداف و مخططات عمل موجهة للتحكم في الاختلافات الكمية و النوعية للمواد البشرية تسيير اسباني ووقائي للموارد البشرية يتوافق مع القيود البلية و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ، له جانب جماعي يهدف إلى الكشف المسبق عن القضايا المرتبطة بتطور الوظائف و الكفاءات و توقع خطر الفجوة بين الموارد المتاحة و الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعاً و تحديد الوسائل اللازمة لاتخاذ الإجراءات الضرورية، و جانب فردي يتعلق بالتشجيع على تطوير المسارات الوظيفية للموظفين .(قماي تقوى ، 2018 : 199)

مفاهيم التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات

• بالنسبة للوظائف :

الوظائف : هي مجموعة الأعمال التي يكلف بانجازها موظف ما فالوظيفة هي مجموعة الأعمال و المسؤوليات المتشابهة أو المتكاملة تناط بشخص واحد و تتطلب وقته بكامله و تتعلق بمكانته، إن الوظيفة نفسها يمكن أن تستند إلى أكثر من فرد واحد في المنظمة الواحدة ، إذ كان عبء العمل ، و حجم الهيكل التنظيمي وسعة أعمال المنظمة تستلزم ذلك ، (م.م أسرار عبد الزهرة ، محاضرة (5) تحليل وظائف و تصميمها)

(أسرار عبد الزهرة ، بدون سنة : 05)

• تحليل الوظيفة :

يقصد بتحليل تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسؤوليتها ، تقدير درجة المهارة ، و مقدار المعلومات ، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها ، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توظيف كامل بها .

إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة ، عن توظيفهم و تكوينهم كما تساعد على تقسيم و تخصص العمل ، كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف و التكوين و الترقية و النقل .

(بوتلجة، مشرور و آخرون، 2017، : 22)

• الوظيفة النموذجية (emploi-type) تحدد 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 إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد (قداش، ددان، 2016، :95).

• خريطة الوظائف : (Catographie des emplois) :

و هي توضح حركة العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف و المستويات الإدارية، بحيث يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات اللازمة تقاسمها و الضرورية لممارسة و وظيفته

مباشرة من مكتبه و كذا يستطيع الاتصال بمختلف المستويات و الأقسام ، و هذا ما يسهل أكثر ممارسة مختلف الأنشطة و تفادي هدر الوقت . (نقلا عن بريغي ساره ، 2019:11)

• دفتر المهن repertoire des métiers :

دفتر المهن هو عبارة عن قائمة والوظائف النموذجية ، و يتكون من تسميات تعريفات مختصرة بثلاث أو خمسة اسطر لكل مهنة .
و تكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، و العائلات الفرعية، و دفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، و الكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، و يكون المستوى الأول للتجمع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية و التي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة ثم المستوى الثالث و هي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين (قداش ، ددان ، 2016، ص: 96)

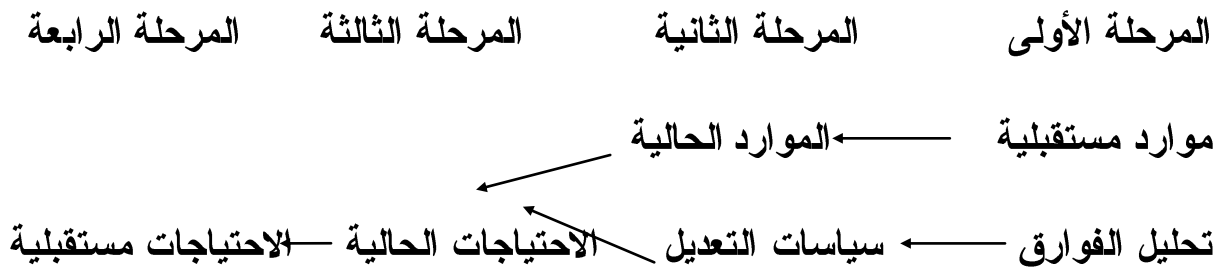
تعريف التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات :

يعرف التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات حسب (Dimitri Weiss) بأنه مصعد لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطوير و مراقبة مجموعة من السياسات و التطبيقات الهادفة إلى تخفيض و بصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة و مواردها البشرية المتوفرة سواء على مستوى الكمي أو الكيفي، و هذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة و يضيف (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي

للوظائف و الكفاءات له بعدين بعد فردي و آخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي و التحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط من جانب الكمي و الكيفي .

يعرف التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات المخطط التالي :

شكل 1 - مخطط الأساليب للتسيير التوقعي للوظائف و كفاءات



و منه يمكن اعتبار التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات المسعد الذي يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها الحالية و المستقبلية ، و هذا على المستوى الكمي و النوعي ، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف التدريب النقل... ، أخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة و أهدافها، رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف و الكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.(نفس المرجع ، 2016 : 95)

بالنسبة للكفاءات :

مفهوم الكفاءات (Compétences): تعددت تعاريف الباحثين حول الكفاءات

واختلفت مضامينها، باختلاف وجهات النظر من جهة وزوايا الاهتمام من جهة ثانية، إلا أنها تشترك في بعض معانيها نذكر منها :

تعرف الكفاءة على أنها: " القدرة على حل المشاكل المتخصصة في مجال وسياق

مؤسسة ما، فهي "مزيج للمعارف بأبعادها النظرية والعملية ومعارف الكينونة، التي تمارس في مستويات وأطر معينة، لتظهر من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول بالتالي على المؤسسة تحديدها اكتشافها، تقديمها وتمييزها باستمرار .

يمكن القول من التعريفين السابقين أن الكفاءة هي المزج بين عديد المعارف التي

تشكل أبعاد تكوين الكفاءة المعرفة (Savoir) المعرفة العملية الخبرة (Savoir-fair)

والمعرفة العلاقية (يسمى البعض معرفة الكينونة (Savoir etre)

لينتج من تفاعلها واتحاد معطياتها ومضامينها القدرة الفائقة على إنجاز المهام

ضمن حدود متطلبات الوظيفة وقد تفوقها إلى المستجدات التي قد تكون عليها مستقبلا

نظرا لما تكمله من خيال خصب وقدرة خارقة على استشراق المستقبل. حيث يتبين

حسب التعريفين السابقين أن هناك مستويين من الكفاءات .

• كفاءات المستوى الأول: تتمثل في :

- الكفاءات القادرة على القيام بالأنشطة (Savoir -faire)

- الكفاءات الخاصة بالعلاقات والاستعدادات (Savoir être)

• كفاءات المستوى الثاني تتمثل في:

- الطلاقة والأصالة الفكرية في طرح

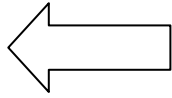
وحل المشاكل.

- المعارف النظرية والتطبيقية.

- القدرة على التعامل مع الوقت

- العلاقات مع الآخرين.

Savoir



(مانع سبرينة، 2016: 131)

*مميزات الكفاءات:

حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة لها:

• ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ

نشاط معين الأمر، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

• صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لا تتفاعل

في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية.

هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة

و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة يؤكد THIERRY SAURET تحديدها يتم من

خلال تحليل الأنشطة .

• هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال

تدريب موجه. (موساوي زهية، 2016 : 33).

أنواع الكفاءات:

1- الكفاءات الفردية:

إن الكفاءة الفردية هي المعرفة العلمية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها

في القيام بنشاطاته المختلفة، وفيما يلي نعرض الكفاءات التي يمكن توفرها في الأفراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التأقلم والتحكم السريع في التقلبات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ وإدارة قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بين المرؤوسين.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع القدرة على

الخروج من الوضعيات الصعبة.

2- الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة مسبقة ولا تكون فقط من مجموع الكفاءات

العربية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

وحسب Le Botert 2000 الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل بناء على

انطلاق من التعاون وأفضلية التجميع Synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية،

وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك معرفة الاتصال، معرفة التعاون معرفة أحد أو تعلم الخبرة جماعيا، وبضيف Amherat et Al أن الكفاءات الجماعية هي مجموعة معارف التسيير Savoir apir التي نشأت في فريق عمل، وهي عبارة عن مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يطلق كلمات جديدة ناتجة عن تنسيق تميمي الموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكتابات معايير وقيم ومعارف جماعية الموضع على مستوى المؤسسات.

3- الكفاءات الإستراتيجية :

هي الكفاءة المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة والتي تمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بها يتمتع بها الأفراد، وتسعى المؤسسات إلى تتميتها من خلال المزج بين الموارد المادية والموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة) والموارد التنظيمية نظام التنسيق، الرقابة... ومن هذا المنطلق لا تكون الكفاءة الإستراتيجية إلا إذ توفرت المعايير التالية:

- معيار الإستراتيجية ويظهر من خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات .
- معيار الندرة ويظهر من خلال انفراد المؤسسة عن باقي المؤسسات بتشكيلة مميزة ونادرة وليس لها مثيل في سوق العمل.

ولا تستطيع المؤسسة المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال إحاطة كفاءاتها

بنوع من الغموض مما لا يحقق عملية التقليد لها ويتم ذلك من خلال:

- صعوبة تحويل الكفاءات
- تميزها بالغموض أو غير واضحة
- تميزها بالتركيب لا بالبساطة (Lou-van,Opcit, P27)

مما تم التعرض إليه من مفاهيم حول الكفاءات وأنواعها لا بد من التسيير بين

كل من الكفاءة وبعض المصطلحات الأخرى مثل الاستعداد القابلية (Attitude) والأهلية (La qualification)

مفهوم القابلية يشير إلى وجود اختلافات بين الأفراد فطرية أكثر مما هي

مكتسبة، أما الأهلية فهي مجموع الخصائص أي استخدام في العمل و الضرورية للإنتاج

مثل الخبرة و المبادرة. (نقلا، جمال عشيح، 2019 : 27)

4. الكفاءة المرجعية

مرجعية الكفاءات "Competency Framework"

تمثل مرجعية الكفاءات أداة تستند إلى تقييم كفاءات الموظفين في الشركات بهدف

تصميم برامج تطوير الكفاءات، ما يسمح بإتاحة الفرصة لمشاركة جميع الموظفين في

تطويرهم المهني.

تعرف مرجعية الكفاءات على أنها عملية تحديد الكفاءات المطلوبة للعمل بفعالية في وظيفة معينة داخل الشركة، ويتم استخدام هذه الأداة باعتبار أن الشركات التي تحدد الكفاءات الخاصة بكل وظيفة هي الشركات التي تعرف بالضبط ما يمكن توقعه من كل موظف، كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات التي تتعلق بما يلي:

- تحديد نطاق العمل للوظائف الحالية والوظائف الجديدة .
 - ضمان موازنة تعلم الموظفين الحاليين مع المهارات المطلوبة مستقبلاً.
 - تجميع الموظفين ضمن جماعات عمل وفقاً للمهارات المناسبة.
- من المهم أن يكون لكل شركة مرجعية كفاءات خاصة بها، فهي تمكن من فهم جهود التطوير الوظيفي التي ينبغي بذلها و توضيح الرؤية المتعلقة بالنتيجة النهائية المرجوة، كما تسمح للشركات من اكتشاف الفجوات الرئيسية في الكفاءات داخل الشركة التي يجب تجاوزها بهدف تحسين الأداء. (<http://hbrarabic.com>)

التطور التاريخي للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

ظهرت أدبيات التسيير التوقعي في الستينات، وتطورت في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، حيث يبين كل من p.Gilbert و M.Parlier أن طريقة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لمتصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة و في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطاءها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان واحداً

وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

ومن هنا صنف كلا الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل أساسية:

أ- فترة التسيير التوقعي للأفراد 1960

وكان الهدف منه هو التسوية الكمية لإيجاد العدد الكافي من العمال لشغل مناصب في المؤسسة وتشغيلها، كانت مصلحة المستخدمين آنذاك تابعة للإدارة وفي هذه الفترة المستوحاة من النظرة التيلورية (العالم تايلور) والفوردية (فورد)، كانت المؤسسات العظمى وبالاعتماد على أنظمة الحاسوب الآلي تعتبر العنصر البشري بمثابة تكلفة وعبء على المؤسسة ومنه توقعات العدد يعتمد فقط على الجانب الحسابي و يعتمد على معطيات اقتصادية في المدى البعيد. وبالتالي لم يجري أي اهتمام بالكفاءات في تلك الفترة. وبالتالي ما واجه التسيير التوقعي آنذاك هو قلة الكفاءات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي تطور البيئة الخارجية و تطور العمل النقابي.

ب- التسيير التوقعي للمسار الوظيفي :

بدأ الاهتمام بالعامل البشري فقط مع بداية السبعينات 70 منا لقرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية (Peretti,2012) حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الإنسانية، (Mayo, Argyris ,Mc Gregor, Maslow, Herzberg) ... تأثير كبير و بالإضافة لأبحاث (Jardillier 1972) التي نشرها في كتاب خاص بالتسيير التوقعي للموارد البشرية

،آخذا بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية للفرد. كما عرّف L.Mallet التسيير التوقعي للمسار الوظيفي على أنه: "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو لمجموعة موظفين". وكان الهدف الأساسي منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد ،والتي قد تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الأقدمية، الخبرة و انشغالات العاملين. وبعد الأزمة البترولية 1973-1975، استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال و من ثمة وبعد التطورات البيئية الحاصلة منها الانفتاح على العالم وظهور المنافسة بشدة وظهور مفاهيم تتعلق بالتنوع والجودة، عاد الاهتمام بالتسيير التوقعي من جديد والذي خص الوظائف ومن ثم الكفاءات.

ج- التسيير التوقعي للوظائف :

ظهر التسيير التوقعي للوظائف في المؤسسات الفرنسية، بداية الثمانينات 1980 نظرا للظروف والتغيرات التي شهدتها فترة الأزمات والتطورات المتسارعة في البيئة الخارجية فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب والمبررات ،فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة والصمود وهو التنبؤ و التوقع لمختلف وظائفها ومحاولة هيكلتها بما يتماشى و المحيط الخارجي، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية، وتحولت مصلحة

المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية ومنه تحول العامل البشري من مصدر للتكاليف إلى مصدر للاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة .

د-التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

ظهر الاهتمام بالكفاءات في أواخر الثمانينات وبالخصوص في المجالات التالية:
(التأمين، الصناعة، والبنوك) ومنه التحول من المنطق الكمي دون التخلي عنه نحو المنطق الكيفي.

يهتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها، وهذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) والكيفي (الكفاءات).

كما يقترح " Horner مخططا للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حيث من خلال المخطط لنصل لنتيجة مفادها" أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية والمستقبلية ،ثم تحليل الفارق بينهما لاقتراح إجراءات التعديلات اللازمة حسب طبيعة المؤسسة، وتتمثل أهم الإجراءات التعديلية في:
التوظيف،الترقية،النقل وظيفي، الدوران الوظيفي،التدريب الفردي والجماعي .

نستخلص أن عملية التسيير التوقعي للوظائف و ما تحمله في طياتها من إجراءات تحليلية و وصفية ،أي من خلال عمليات تحليل الوظائف،وصف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة ،تستطيع تحديد الاحتياجات التقديرية للموارد البشرية و التي

بإمكانها تحقيق أغراض الوظيفة، إذن تستطيع عملية التسيير التوقعي للوظائف تحديدا لشروط والمعايير المناسبة لتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب .

كما يمكن للتسيير التوقعي للكفاءات أن يتبنى منهاجاً للتدريب الخاصة بالأفراد أو الجماعات كإجراءات تعديلية لقوائم متطلبات مناصبها و التغيرات مناخها و محيطها و هذا ما سنحاول الكشف عنه والوصول إليهم من خلال دراستنا لأهم محاور التسيير التوقعي (الوظائف، والكفاءات) ضمن أهم نتائجه (التوظيف، التدريب).

(ساكت ، قادري ، 2017 : 07)

أهداف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:

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

* تحقيق المواءمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

* تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها.

* تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.

* جميع هذه الأهداف وأخرى قد تخفض من عبء التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق والمواءمة بين الوظائف والكفاءات. (قداش ، ددان ، 2016 : 96)

أهمية التسيير التنبؤي للوظائف و المهارات :

تتجلى أهمية التسيير التقديري للوظائف و المهارات في العديد من الأبعاد المؤسساتية التي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

* يساهم في جودة عملية اتخاذ القرار ، فعلى ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية و العرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، لتقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لبناء تلك العارف وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية كالترقية والنقل والدورات التكوينية والتوظيف بمختلف أنواعه (المؤقت القائم التعاقد... إلخ)، والتسريح والتدريب والتكوين ... وغير ذلك.

* يلعب التسيير التنبؤي للوظائف والمهارات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة بعد غياب الليونة، سببا رئيسيا الجزء كبير منها، أما الجزء الآخر، فيتعلق بذلك الناتج عن عدم رضا العاملين، بالإضافة أيضاً إلى التحكم في تكاليف مثل تكاليف التوظيف وإعادة التوظيف تكاليف التدريبات والتكوينات الإضافية.

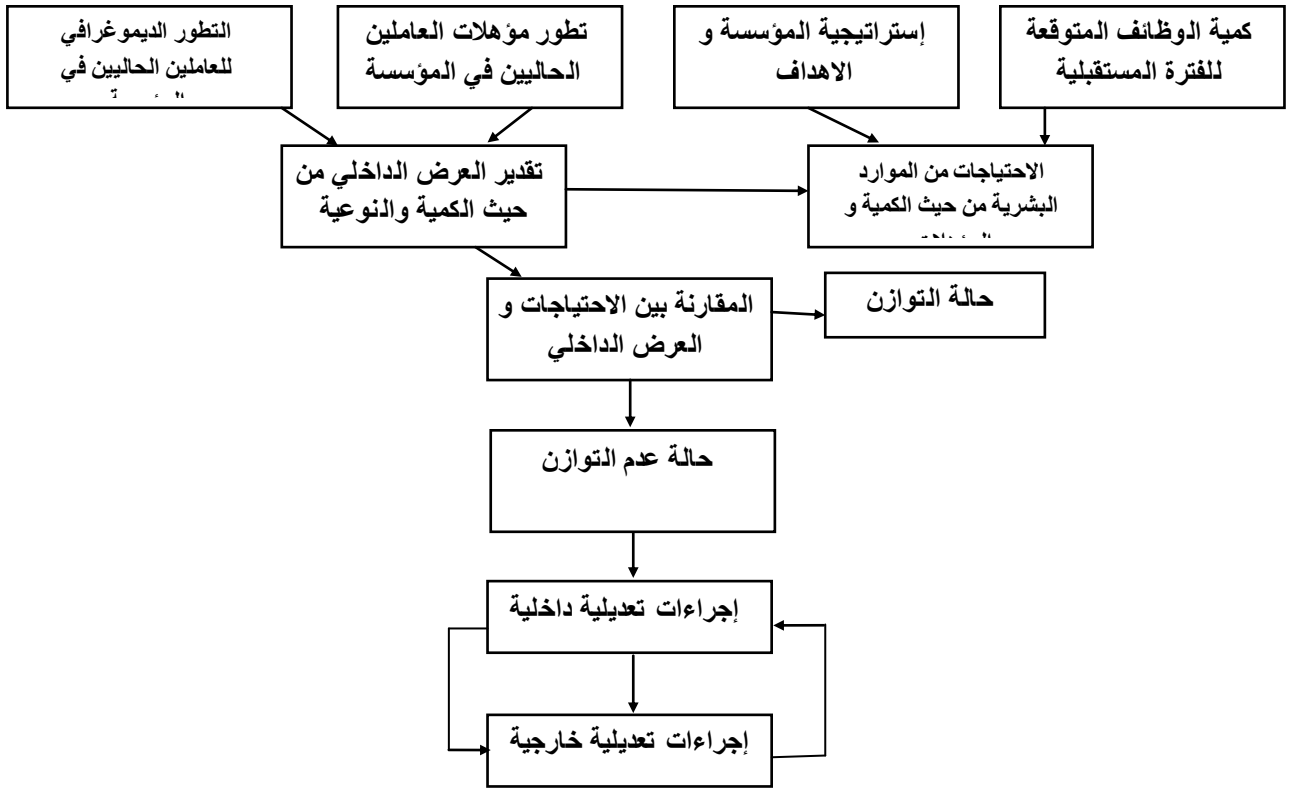
* يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لعاملها من جهة وبتحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها من جهة أخرى، إذ تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلاً للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترفيه، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعد على إنشاء مشروع أو مؤسسة عامة، من خلال ما يعرف بقابلية التوظيف L'employabilite وهي في الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه والذي يوفر عليها تكاليف التصريح .

(نفس المرجع ، 2016 : 96)

خطوات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات :

انطلاقاً من التعاريف السابقة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والتي تصب في مجملها إلى تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، نجد أنها تعتمد على معلومات حالية وأخرى مستقبلية، ولكي يطبق هذا المسعى لا بد من المرور بمراحل يمكن توضيحها من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (1) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



Source : Bernard Matoury, contrôle de gestion ,3eme édition, Vuibert, paris, 2001, p277.

من خلال الشكل يتضح لنا أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يمر

بالخطوات التالية:

* تقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف

الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من

الموارد البشرية من حيث الكمية والتنوعية .

* تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث (المؤهلات ، النمو الديموغرافي) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كميا ونوعيا.

* إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق .

* تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية كتحديد سياسة التوظيف، أو تطبيق سياسة حركية العمال، أو الاعتماد على سياسة التدريب ...

(قداش ، ددان ، 2017 : 97)

وسائل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات :

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

أولاً: التفاعل مع إستراتيجية التوظيف

تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها، مما يساعده على تحديد مصادر استقطابها ووضع

البرنامج الإستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

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

ثانيا: التفاعل مع إستراتيجية التدريب والتنمية

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

حسب المادة 900-2 ART من قانون العمل الفرنسي الصادر في 1991 فإنه في إطار تطبيق، مخطط التدريب من طرف المؤسسة، يتمتع الموظف بالمرافقة والمتابعة في بناء مشروعه الوظيفي من خلال موازنة الكفاءات التي يمكن اعتبارها كنوع خاص من

التدريب، تهدف إلى السماح للموظفين بتحليل قدراتهم وسلوكهم ودوافعهم من أجل تحديد مسارهم الوظيفي أو مشروعهم التدريبي.

ثالثا: العلاقة بين GPEC وإدارة التعويضات

إن حاجة المؤسسة لامتلاك كفاءات عالية يستوجب عليها دفع تعويض لهذه الكفاءات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها، لذلك لاقت إستراتيجية التعويضات اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجالي الاقتصاد والإدارة في كل القطاعات؛ لأن التعويض يؤثر مباشرة على الموظف باعتباره مصدر رزق أساسي، وعلى المؤسسة لأنه يشكل نسبة معتبرة من إجمالي التكاليف، إضافة إلى أهميته في الحفاظ على الكفاءات واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة.

(نقلا ، مبروكي إ ، مبروكي م ، 2019: 32).

تحليل الفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات وما هو متاح

بالمؤسسة

تكمن أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وكذا الوظائف في نجاح نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حيث تقاس فعالية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالمقارنة بعدة مؤشرات:

*نسبة المقابلات والتقييم السنوي للأداء المحقق والمبنية على أساس متطلبات الكفاءة

المرجعية.

*نسبة التوظيف السنوية المحققة والمبنية على أساس دفتر المهن وبطاقات العمل.

*عدد برامج التدريب الحلقة المبنية على أساس احتياجات مدونة الكفاءات المرجعية.

*عدد برامج حركية العمال الداخلية المحققة مقارنة بالمسارات المستقبلية المحددة

للعمال.

مقارنة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (الطلب) مع العرض الداخلي المتوقع

وتحليل الفارق:

بناء على الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتنسيق مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية، وكذا الاحتياجات من الوظائف المستقبلية، بعد المقارنة تقوم المؤسسة بتحليل الفرق واقتراح الإجراءات التعديلية اللازمة، وهنا تشير إلى ضرورة التشخيص الدقيق لنوع الفارق الموجود (فائض أو عجز) لأن كل فارق لديه إجراءات تعديلية خاصة بعد، كما توجد عوامل أخرى يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لاستغلال هذا التشخيص واقتراح الإجراءات التي تتوافق من جهة مع إمكانيات المؤسسة والتي تتمثل في الأساس في الإمكانيات المالية، والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية (توظيف التدريب، تحفيز، تقيهم الأداء، تسيير المسار المهني) ومن جهة أخرى وضعية سوق العمل وما يوفره من موارد بشرية (كمية ونوعية) حيث أن لسوق العمل تأثير كبير على توقع ما

تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية لأن ذلك يتوقف على حالة سوق العمل (وفرة أو ندرة اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية).

وفيما يلي توضيح النتائج الناجمة عن عدم توافق احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مع الموارد المتاحة داخليا وخارجيا .

جدول رقم 01 يوضح: أثر عدم التوافق احتياجات المؤسسة و مواردها البشرية :

الوضعية	نوعية المخاطر	النتائج
	فائض التعداد (الكمية) < الاحتياجات	ثقل التكاليف و الأعباء تبدير في الموارد البشرية
على المستوى الكلي (فريق العمل)	الندرة التعداد (الكمية) < الاحتياجات	- تحمل أكثر من الطاقة في العمل ونتائج التي قد تتجم عن ذلك - تأخير في العمل - أخطاء في العمل - جو غير ملائم للعمل
	عدم التوازن البنيوي	-جمود.

<p>-نقص الحيوية. -الاستقرار. في المنصب. -عدم التطور في الحياة المهنية. -الروتين.</p>	<p>توزيع السن و المعارف من خلال مجموعات الأعمال \neq بنية متوازنة السن و المعرفة</p>	
<p>-عمل غير كفؤ. -أخطاء في العمل. -خلل وظيفي.</p>	<p>عدم الكفاءة. متطلبات منصب العمل > كفاءات وطموحات شاغل المنصب</p>	
<p>-عدم التشجيع على العمل. -التبذير في الموارد البشرية. -الجمود والخمول.</p>	<p>عدم التحفيز. متطلبات المنصب < كفاءات وطموحات شاغل المنصب.</p>	<p>على المستوى الفردي</p>

Source : Mathis. L, gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, l'édition d'organisation, paris, 1982, p38

يمكن القول أن عدم الواقع احتياجات المؤسسة مع مواردها المتاحة يمكن التعبير عنها كميًا أو نوعيًا، وينتج عنه عدة عناصر تؤثر سلبًا على السيورة الحسنة للعمل داخل المؤسسة ومنه على أداء العامل لوظيفته.

ولذا يجب أن تعمل المؤسسة على تقليص هذا الفارق بأكبر قدر ممكن وذلك من خلال مختلف الإجراءات التعديلية الممكن اقتراحها وتطبيقها.

02- الإجراءات التعديلية:

يتوقف اختيار نوع الإجراء التعديلي على نوعية الفارق، فإذا تعلق الأمر بفارق كمي بمعنى نقص من الناحية الكمية للموارد البشرية (التعداد) هنا تضطر المؤسسة إلى إعداد برامج توظيف، أما إذا تعلق الأمر بنقص نوعي فإنه سوف تلجأ إلى عمليات التدريب وتقييم ومراقبة الأداء، أما إذا كانت طموحات العامل وكفاءاته لا تتلاءم مع المنصب الذي يشغله هنا تضطر المؤسسة إلى تعديل سياسات التحفيز المطبقة في المؤسسة، وهنا يمكن القول إن هذه الإجراءات تختلف حسب وضعية المؤسسة وإمكانياتها وتوعية الفارق الذي تواجهه، فحسب (Batal) هناك عدة أنواع للانحرافات (الفوارق): حالات عمالية فائضة، حالات عجز في العمالة، حالات تحول بعض الوظائف في المؤسسة والتي تتطلب في المستقبل كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حالياً، حالات تحول بعض الوظائف مما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها الملعب من قبل حالات إنشاء مناصب جديدة حالات اختفاء أو إلغاء مهن كانت موجودة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن نوع الإجراءات التعديلية يختلف من مؤسسة لأخرى ومن وضعية لوضعية مغايرة، فحسب (Bernard Manary) في حالة وجود فائض في العمالة لابد على المؤسسة أن تلجأ إلى التسريح، منح إعانات للعاملين من أجل إنشاء مشاريع خاصة، الإحالة إلى التقاعد والتقاعد المسبق، تأهيل العاملين لممارسة وظائف أخرى، إمارة العاملين، وفي حالة النقص في العمالة سواء الكمي أو النوعي فتلجأ المؤسسة إلى تكوين العاملين الحاليين وتأهيلهم، الترقية أو النقل، التوظيف أو التدريب العقود المحددة المدة، خاصة إذا كان سوق العمل يتميز بالقوة.

03 - التحديات التي تواجه التطبيق الفعال للتسيير التوقعي للوظائف

والكفاءات

بعدما تعرضنا فيما سبق لأهم المحاور الكبرى للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وأهم المراحل والوسائل والمرتكزات الأساسية لهذا النموذج، سوف نتعرف فيما يلي على أهم التحديات والعوائق التي قد تحول دون التطبيق الفعال لهذا النموذج. فحسب (Loiccodin et autres) : فإن أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل نموذج التسيير التوقعي والوظائف والكفاءات، تتمثل في عدم التعريف والصياغة الواضحة لأهداف وإستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط، وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ، أو عدم توفر الأدوات و الوسائل المساعدة على تطبيق هذا المسعى ، وهذه الوسائل تتمثل في جداول قيادة الموارد البشرية

الميزانيات التقديرية للموارد البشرية، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية وما يوفره من معلومات حول الموظفين والوظائف في المؤسسة.

(نقلا ، قداش، 2016: 57)

مشاكل غياب التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات :

مما لا شك فيه أن فشل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التنبؤي ما يلي :

* وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف أو وجود عجز في وظائف أخرى.

* تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية.

* عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.

* اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.

* اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال

أو التركيبية الإنتاجية لهذه الموارد. (عبد الله فايدة، 2018 : ص 649)

خلاصة:

أصبح التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات ضرورة حتمية بسبب التحول المستمر للمجتمع ، عولمة الأسواق ، تطور اليد العاملة و نظرا لتأثير التغيرات الاقتصادية ، والتعديلات التي طرأت على القيم و القوانين التي تدفع بالمنشآت إلى إعداد استراتيجيات مختلفة مسبقا للتفاعل مع هذه التغيرات و لمواجهة ذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى إعداد مخططات إستراتيجية تفاعلية بالنسبة لكل الأنشطة التي تخص الموارد البشرية و تهدف هذه المخططات إلى تحديد الاختبارات المختلفة على المدى المتوسط و البعيد ، لذا يجب على مصالحي الموارد البشرية أن تكون جد دقيقة أثناء تنفيذ مراحل التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات ، كما يجب أن يكون هناك الدعم من الإدارة العليا.



**الجانب
التطبيقي**

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية

تمهيد:

نقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و مؤشرات داخل المؤسسة حيث تناولنا في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و للتأكد من الموضوع و كيفية تطبيقه داخل المؤسسة فقد قمنا بإسقاط الدراسة النظرية من خلال الجانب الميداني على المؤسسة النقل البحري لمعرفة مدى استخدام المؤسسة محل الدراسة للتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات ، و عليه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية .

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة النقل البحري Hyproc shipping

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات و مناقشتها .

مكان الدراسة

تتم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة النقل البحري ذات الطابع الاقتصادي

تعريف المؤسسة

تأسست شركة النقل البحري hyprocshipping في 14 أوت 1982 بموجب المرسوم رقم 82-282 الخاضع لقانون العمل 90/11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم لقانون رقم 91/29 الذي ينص على الحفاظ على الوظيفة وحماية الموظفين .

كانت الشركة سابقا شركة اقتصادية عامة وفي عام 1995 أصبحت شركة مساهمة (spa) بعد تعديل نظامها الأساسي وفي أكتوبر 1997 إنضمت إلى شركة سوناطراك كفرع من فروعها بنسبة 100% تحت إشراف الشركة القابضة (sip) société nationale de transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques وفي عام 2001 إنضمت إلى شركة (svh) التابعة لشركة سوناطراك وفي عام 2003 أصبحت شركة الشحن hyproc بعد تعديل نظامها الأساسي، فهي تركز بشكل أساسي على النقل البحري وإدارة السفن، يتم تخطيط هيكل الشركة في المكتب الأممي والمكتب الخلفي والإدارات الرئيسية في العمليات البحرية والمالية ومراقبة الأعمال والضرائب والقانون والموارد البشرية والإدارة والتدقيق والامتثال والجودة والصحة والسلامة وتكنولوجيا المعلومات وما إلى ذلك، توجد وحدات التشغيل والدعم في أرزيو لتكون قريبة من السفن وتلبية احتياجاتها والاستماع إلى العاملين في

البحر فهي توفر النقل البحري للهيدروكربونات والمواد الكيماوية والغاز سواء من حيث حركة المرور الدولية أو الملاحة الساحلية الوطنية كما أنها تضمن شحن السفن وتستغل خيراتها في مجال إدارة السفن.

تمتلك الشركة 14 سفينة المسماة بأسماء الشهداء ثلاث سفن لديها شراكة بنسبة 50% مع الشركات اليابانية، و 50% أخرى منها جزائرية تقسم إلى 25% تابعة لشركة hyproc shipping و 25% تابعة لشركة سوناطراك.

أما بالنسبة لعدد العمال فهي تحتوي على 2000 عامل ولديها نوعان من الموارد البشرية وهذا ما يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات.

النوع الأول: الموارد البشرية خاصة بالعمال العاديين وعددهم 800 عامل (sédentaire).

النوع الثاني: الموارد البشرية الخاصة بالعمال البحارة (navigant) ويبلغ عددهم حوالي 1200 عامل.

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة النقل البحري

يمكن توضيح هيكل المؤسسة في الشكل التالي : (أنظر إلى الملحق رقم ...)
سوف نتطرق إلى مصالح التالية :

- مديرية الموارد البشرية : يتكون هيكل الموارد البشرية من 04 أقسام :

- قسم الإدارة

- قسم الميزانية و الإحصاء
 - قسم التكوين
 - مكتب الأجور
- المعلومات و التكنولوجيا : يتكون الهيكل من 03 أقسام :
- دعم تكنولوجيا و معلومات
 - حلول تكنولوجيا و معلومات
 - شبكة و أنظمة تكنولوجيا و معلومات
- الضرائب الشرعية : يشمل الهيكل الضريب القانوني 03 أقسام :
- قسم التأمين
 - قسم القوانين و العقود
 - قسم النزاعات
- المالية و مراقبة الأعمال :
- التخطيط المالي
 - مراقبة الميزانية
 - محاسبة التكاليف و التقارير
 - المحاسبة و الامتثال
 - الامتثال المالي

- عمليات البنك
- الخزنة
- جودة البيئة و الصحة و السلامة المهنية :
- الفحص و التركيب
- السلامة و البيئة
- تحسين الجودة
- التدقيق و التفيتش :
- التدقيق الإداري
- نظام تسيير الجودة
- الإدارة :
- إدارة مهام خدمة الميزانية
- إدارة مهام القسم القانوني
- إدارة مهام تسيير النشاطات
- إدارة مهام مركز تراث
- تسيير مهام قسم الإمداد
- إدارة مهام قسم صيانة الصحة و السلامة

- الإستجار و العمليات :

- التأجير
- عدد محطات التوقف
- العمليات
- إدارة الإئتمان (التحصيل)

- حصار أرزيو**- تسيير المشاريع التنموية**

- دراسة الفرص
- دراسة الجدوى
- دراسة الربحية

- الشراء

- مكتب العطاء
- عبور و خدمات لوجيستية
- فريق متكفل بالشراء

- مصلحة تجهيز السفن :

- البرمجة
- التكوين

- الأجر
- المصلحة الإدارية
- خدمات اجتماعية
- الميزانية و مراقبة الأعمال
- مسير الأسطول :
- مدير تقني
- مدير العمليات

FM1 GNL /GPL

✓ حاسي بركان

✓ حاسي توارق

FM2 GNL

✓ طاسيلي

✓ بوغرطة

FM3 LNG

✓ لالة فاطمة نسومر

✓ شيخ المقراني

✓ شيخ بوعمامة

FM4

✓ صندوق النقد الدولي هو المسؤول عن إدارة و سفن للغاز الطبيعي المسال .

✓ يختلف FM4 هيكل عن هيكل FM3

✓ السفن التي يدعمها هذا القسم هي سفن في شراكة لها مهمة ضعيفة لإدارة خدمات

إدارة السفن نيابة عن مالكي السفينة المرتبطة بمجموعة سوناطراك .

- وكالة أرزي :

• شحنة

• حساب التوقف

• خدمة المحاسبة

المنهج المعتمد في الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لمعرفة مدى توافق الجانب النظري

في الواقع من خلال الاستعانة بالوسائل التالية .

1- المقابلة : عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة في مصلحة تجهيز السفن

(مانينغ) و التي تعد إدارة الموارد البشرية للعمال البحارة بهدف الوصول إلى النتائج .

2 تحليل المحتوى : هو عبارة عن طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى

وصف كمي هادف و منظم لمحتوى أسلوب الاتصال، حيث قمنا بتحليل محتوى

وثائق و تقارير المؤسسة بعد الاطلاع عليها و التي تتعلق بواقع التسيير داخل

المؤسسة من حيث التوظيف و التكوين و الأجور.

خصائص مجتمع الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في المؤسسة على مستوى مصلحة تجهيز السفن (مانيغ) و التي تعتبر إدارة الموارد البشرية للبحارة باعتبارها المسؤولة عنهم .

مدة الدراسة :

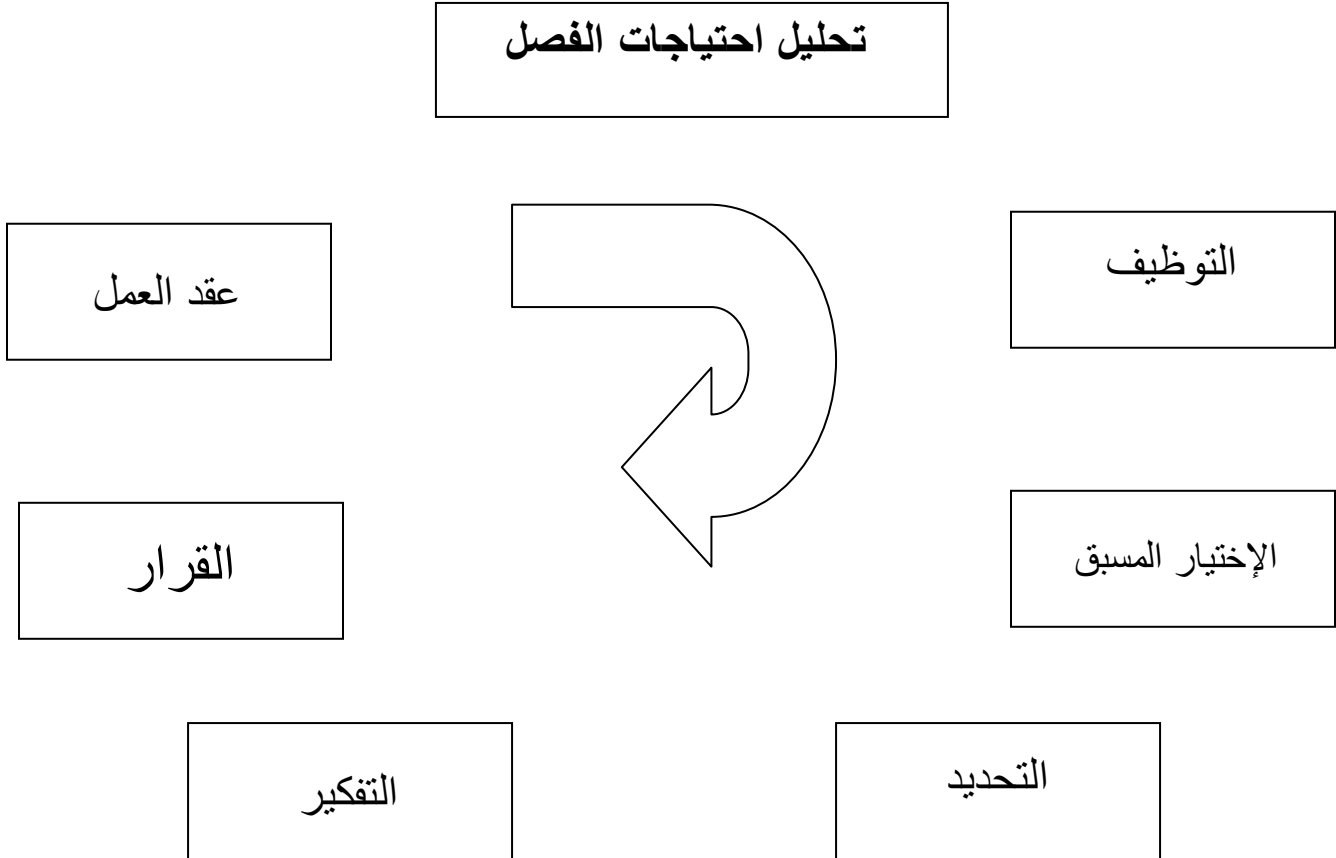
تمثلت مدة الدراسة في ثلاثون يوما من 7 مارس إلى غاية 06 أبريل 2023.

أساسيات التسيير التنبؤي:

- التوظيف
- التكوين
- الأجور

تتم عملية التوظيف الأكثر نجاحا بدعم من قادة المنظمة و المتخصصين الذين يعرفون الوظيفة المطلوب شغلها و ذلك من التخطيط الأولي إلى قرار المترشح بالاحتفاظ به لإكمال العملية بشكل صحيح .

- المخطط

**الخطوة الأولى: تحليل احتياجات العمل**

- من المهم تحديد احتياجات الشركة من حيث القوى العاملة قبل الشروع في مراحل التوظيف وعادة ما تتم هذه المرحلة أثناء ، التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية
- أثناء تحليل الاحتياجات يتم تحديد المهارات المطلوبة للمترشح كتابة ملف التعريف الوظيفي يتكون من تحديد الأنشطة المتعلقة بالوظيفة و الأجر المتوقع و إنشاء ، ملف للتعريف بالمترشح المطلوب و يجب توضيح المتطلبات الأساسية (التعليم و الخبرة) و معرفة الملفات المستخدمة.

- للتعريف التوضيحي للمنصب يقترح ممثل الشركة يكون ذو خبرة و معرفة معمقة للمنصب تحوله بإجراء مقابلة و تكون الأسئلة كالتالي :

- ما هو المسمى الوظيفي ؟

- من هو صاحب المنصب ؟

- ما هو الغرض من الوظيفة ؟

- ما هي المهارات المطلوبة للأداء الوظيفي ؟

تتيح هذه الأداة إمكانية وضع ملف تعريف المترشح المطلوب أنها مسألة تحديد المعايير الأساسية التي يجب يستوفيتها أن المترشح بعد ذلك ، و هي المهم تحديد خصائص المترشح المثالي من أجل تسهيل مرحلة الاختيار حيث يتوافق المثال المعطى مع المنصب المحلل في التكنولوجيا المعلومات .

الخطوة الثانية :

بعد تحديد الملف الشخصي المطلوب للمترشح من الضروري التخطيط للطرق التي سيتم استخدامها لإنشاء البنك من المرشحين ، بنصح باختبار عدة مصادر للتوظيف من أجل استهداف نطاق أوسع من المرشحين المحتملين .

- مصادر التوظيف الداخلية :

من الواضح أن المترشحين الأوائل الذي يجب مراعاتهم هم الأشخاص الذين تم توظيفهم بالفعل من قبل المنظمة عبر مكلف مصدر التوظيف هذا يولد آثار إيجابية على

مناخ العمل و كذلك على تحفيز الموظفين مع ذلك ، فإن حقيقة قصر التوظيف فقط على التطبيقات الداخلية لها بعض الأفكار الأصلية أو وجهات نظر جديدة بعد ذلك تمنع الشركة من أن تكون قادرة على الاستفادة من المرشحين الخارجيين أكثر خبرة و تأهيله .

مصادر التوظيف الخارجية :

عندما تكون المهارات المطلوبة غير موجودة أو متوفرة داخل المنظمة فإن الأخيرة لديها إمكانية التحول إلى التوظيف الخارجي تعتبر الانترنت مناسبة بشكل خاص للتوظيف في قطاع التكنولوجيا المعلومات ، فهو أداة طبيعية للأشخاص العاملين في هذا المجال من النشاط و معظمهم متصلين به و بالتالي فإن الويب يجعل من السهل و السريع الوصول إلى عدد كبير من المرشحين المحتملين لتبسط عملية التوظيف.

مهما كانت الوسائل المستخدمة لنشر عرض العمل يجب أن يحتوي على

المعلومات التالية:

* عرض موجز للشركة (المهمة ، المنتجات ، الخدمات)

* عنوان الوظيفة مراد شغلها

* ملخص المهام و المسؤوليات الرئيسية

* المؤهلات أو المهارات أو الخبرة

* المطلوب فوائد هذا النوع من الوظائف و العمل لدى الشركة .

*تفاصيل الاتصال بالشركة حسب الطريقة.

*الإرسال المطلوب عرض العمل حاسم فيما يتعلق الكمية و النوعية

*الأشخاص الذين سيقدمون طلباتهم لذلك يجب أن تكون مكتوبة.

طريقة لجذب انتباه أفضل المرشحين ، و ذلك فإنه يعالج بشكل واضح و دقيق بما فيه الكفاية لمنع الشركة من الانغماس في عروض الخدمة التي لا تتوقف مع احتياجاتها في سياق ندرة العمالة ، يجب على المديرين الترويج لمزايا شركاتهم لجذب أفضل المرشحين في الوظيفة الشاغرة يجب على الشركة أن تحدد الحوافز التي ستجعل المرشح المطلوب يختار التقديم .

خطوة الثالثة : الاختيار المسبق للمرشحين

يتكون الاختيار المسبق للمرشحين من فرز جميع الملفات المستلمة من المهم الرجوع إلى الملف الشخصي الذي تم تطويره في الخطوة الأولى من أجل الالتزام بمعايير التقييم المختارة، الهدف هو القضاء على الطلبات غير الواعدة و الاحتفاظ فقط بأفضل المرشحين المحتملين.

الإجراء اختبار مسبق عادل، و منصف بتحليل جميع السير الذاتية الواردة وفقا

للطريقة التالية :

1-إعادة قراءة الوصف الوظيفي بالإضافة إلى قائمة المعايير المرغوبة و

الأساسية (الأداة رقم 3) من أجل وضعها في الاعتبار عند تحليل السير الذاتية بسرعة

2- قراءة السير الذاتية و تضيفها إلى ثلاث مجموعات .

أ-قريب جدا من ملف التعريف المطلوب

ب-قريب جدا من ملف الشخصي المطلوب

ج - لا علاقة لها بالوظيفة المعلن عنها

3- تقييم السير الذاتية للمجموعتين A و B للتأكيد التضييف يجب إجراء

مقابلات مع المرشحين من المجموعة (أ) و يمكن استدعاء المرشحين من المجموعة

(ب) إذا لم يكن هناك عدد كاف من المرشحين في المجموعة (أ) في حالة نقص العمالة

سيكون من المفيد مراجعة معايير الاختيار أو ببساطة العثور على طريقة توظيف أخرى

-بعد اختبار المرشحين الأكثر إثارة الاهتمام يجب الاتصال بهم عبر الهاتف

لإجراء مقابلة من المستحسن إرسال إغراء المتقدمين غير الناجحين لإبلاغهم أن الشركة

لن تحتفظ بطلبهم توضح هذه الممارسة أن الشركة تحترم جميع الأشخاص الذين يقدمون

خدماتهم و تشجعهم على الاستمرار في الاهتمام بالمنظمة .

الخطوة الرابعة :

قبل الاجتماعات يجب وضع شبكة مقابلة اختبار لتقييم مختلف المرشحين بناءا

على نفس المعايير أي تقوم الشركة بتشكيل لجنة اختبار من اجل الحصول على آراء

مختلفة حول المرشحين ستكون لجنة الاختبار مسؤولة عن وضع المعايير الرئيسية التي

سيتم إبرازها خلال المقابلة .

الخطوة الخامسة : (التفكير بعد المقابلة)

خلال فترة التفكير التي تلي المقابلة ، ينصح بمقارنه التصورات كل عضو في لجنته الاختيار إذا لزم الأمر فمن النتائج استدعاء الشخص خلال المقابلة في حين سوف تستخدم تقنيات المحاكاة و الاختبارات العملية المتعلقة بالوظيفة تهدف هذه الاختبارات الداخلية إلى فحص معرفة و مهارات المترشحين فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة على سبيل المثال قد يكون من المثير للاهتمام أن تطلب من المحلل مبرمج تنفيذ البرمجة الأساسية في المحاكات .

الخطوة السادسة :

قرار التوظيف النهائي هو القرار بشأن تعيين المترشح حيث يبنى على خمسة أبعاد (التعليم ، التدريب ، التحضير العملي المعرفة و تجزئة الخصائص الشخصية) قبل اتخاذ القرار النهائي لابد التحقق من المراجع الشخص و بالتالي أن يوقع المترشح على نموذج موافقة .

الخطوة السابعة : عقد العمل

تبدأ علاقة العمل عن طريق توقيع عقد العمل، يتميز عقد العمل بثلاثة عناصر و غياب أي من هذه العناصر يغير طبيعة العلاقة و بالتالي فإن أداء العمل مقابل الأجر دون علاقة التبعية ، و يمكن أن يكون عقد خدمة بيع حرفي إلى الفرد أو عمل ذهني، و بالتالي

فإن علاقة الموظف و صاحب العمل سمت من سمات علاقة العمل و تميز قوة صاحب العمل سلطة الإدارة و السلطة التأديبية.

سلطة الإدارة : هي تعيين الموظفين و تنظيم العمل و نقل الموظفين و مكائتهم.

السلطة تأديبية : تعني المعاقبة و الفصل بطريقة ما .

-التوظيف في ست سنوات الأخيرة :

تم تعزيز الأسطول البحري للشركة ب 12 سفينة مما أدى بالضرورة إلى نقص كبير للموارد البشرية، حيث قامت المؤسسة بالاعتماد على نظام تسير جديد في الست السنوات الأخيرة .

*بعد استكمال كل الشروط تلجأ مؤسسة النقل البحري للمدرسة العليا من أجل التقرب من الطلاب لإتمام عملية التوظيف، بعدها يتم إبرام اتفاقية بين مؤسسة النقل البحري و الطلاب و التي تنص على التكفل بالتكوينات (BASE. FEU .EMS) أي هي شهادات تدريبية أساسية متعلقة بالسلامة المهنية والصادرة وفق الاتفاقية الدولية لمستويات التدريب فهي ضرورية للعمل على متن السفن التجارية.

*بعد الانتهاء من الجانب النظري يلتحق الطلاب بمؤسسة النقل البحري حاملين معهم ملفات متوجهين لمصلحة تجهيز السفن لإعطائهم رخصة (fascicule) التي تسمح لهم بالإبحار

* عند استقاء جميع الشروط و التجهيزات اللازمة يتم الإبحار و التي تدوم مدته 12 شهر مع تقديم منحة .

* بعد انتهاء من عملية التربص يتم الانتقال للمدرسة العليا لاجتياز الامتحان و التحصل على شهادة (Brevet).

تعطى أولوية التوظيف للعمال:

- للطلاب خريجي المدرسة العليا الوطنية للبحرية.
- العمال ذوي الكفاءات العالية و المتحصلين على دفتر الملاحة البحرية ساري الصلاحية

- تعطى لأبناء المتقاعدين في قطاع البحرية يتم توظيف الضباط وفقا لمعايير شهادات البحرية التجارية والتي بدورها تستجيب إلى:

- الشروط المنصوص عليها والقوانين والأنظمة الدولية والاتفاقات العالمية للبحرية

• سن مواصفات المنصب (متطلبات)

• تحديد الصفة المطلوبة

• تعزيز المصادر الداخلية

• عدم المرور بهيئة التشغيل ANEM

- اختيار المترشحين

قرار التوظيف: يركز على أربعة أبعاد:

- الكفاءات: التعليم، التدريب، التحضير، التمدرس، الخبرة
- المواصفات الشخصية
- القدرة على التأقلم.

عقد العمل المنصوص من طرف المؤسسة وفقا لشروط الاتفاق MLC و المادة

90-11

يمكن أن تلجا المؤسسة إلى عقد عمل ذو مدة محددة بدوام كامل أو جزئي في

الحالات الآتية:

- عندما يكون البحار قد توظف من اجل القيام بمهام مرتبطة بعقود عمل غير قابلة للتجديد
- عندما يكون البحار قد توظف من اجل استخلاف عامل في المؤسسة وذلك بسبب غياب الأخير لفترة معينة
- عندما يترتب على المشغل القيام بإشغال دورية ذات مدة محددة
- عندما تطرأ أشغال مفاجئة أو موسمية تبررها

شروط عقد العمل يتوجب احتوائه على:

الاسم الكامل للبحار تاريخ ومكان ميلاده.

اسم و عنوان المستخدم.

مكان وتاريخ عقد ومصادقة على عقد العمل.

الوظيفة المكلف بها البحار.

الأجر المتقاضي أو المعادلة المستخدمة لحسابه.

العطلة السنوية مدفوعة الأجر أو طريقة حسابها.

نوع عقد العمل وشروط نهاية العقد.

إذا كان عقد العمل لمدة غير محددة CDI يتوجب احتوائه على شروط تضمن

حقوق الطرفين المستخدم والموظف، في حالة فسخ العقد مع احترام مدة الإشعار المسبق

الذي تكون مدته متساوية لكلا الطرفين.

في حالة ما إذا كان عقد العمل لمدة محددة CDD يتوجب احتوائه على تاريخ

نهاية العقد.

في حالة ما إذا كان العقد منصوص من أجل رحلة عمل واحدة يتوجب ذكر

الوجهة والميناء المتجه إليه و تاريخ انتهاء مدة التزام البحار.

يحتوي العقد أيضا على إجراءات التأمين الصحي والضمان الاجتماعي للبحار

من طرف المستخدم.

ضمان حق البحار للعودة إلى ارض الوطن.

يمكن لعقد العمل أن يكون ذو مدة محددة أو غير محددة وذلك على حسب الحاجة.

إذا كان عقد العمل ذو مدة محددة يوشك على الانتهاء خلال رحلة عمل بحرية يتوجب إمداد مدة العقد إلى غاية التوقف في ميناء جزائري.

العملية التكوينية في الشركة :

المخطط التكويني بالشركة : هو عبارة عن برنامج سنوي للتكوين يتم إعداده كل نهاية السنة، ليتم الموافقة عليه و تطبيقه في السنة الموالية حيث يختلف التكوين في شركة النقل البحري hyproc shipping بالنسبة للعمال البحارة عن العمال العاديين و ذلك بعقد اتفاقية بين الإدارة العامة للشركة و المؤسسات الثلاثة التابعة للدولة و هي :

- 1- المدرسة التقنية للتكوين و التطبيقات البحرية بمستغانم .
- 2- المدرسة التقنية للتكوين و التطبيقات البحرية ببجاية
- 3- المدرسة الوطنية العليا للإطارات البحرية (ENSM) التي يتخرج منها العمال البحارة بشهادات معترف بها دوليا .

أولاً: وضع خطة التكوين : تقوم الإدارة العامة للشركة بوضع خطة للتكوين من خلال تحديد احتياجاتها للكفاءات المطلوبة و يكون ذلك ب :

- أ- إعداد القائمة الإسمية للعمال المعنيين بالتكوين و إرسالها من طرف الإدارة العامة للشركة إلى المدرسة قبل أسبوع من بدء الدورة التكوينية.
- ب- استدعاء العمال المعنيين بالتكوين (الاتصال عن طريق الهاتف، télégramme، البريد الإلكتروني، أو بإرسال استدعاء)

ت- يجب على العمال المعنيين بالتكوين التأكد من الامتثال للقواعد الداخلية للمؤسسة بمعنى الحضور إجباري في جميع الفصول و في الأوقات المتفق عليها لبرنامج التكوين.

ث- يتم إعفاء العمال المعنيين بالتكوين الذين تغيبوا في الدورة التكوينية الأولى من رسوم التسجيل و سيتم إعادة جدولتهم خلال الدورة الثانية.

ثانيا: تصميم برنامج تكوين: يتم فيه تحديد ما يلي :

فترة التكوين :

تحدد مدة التكوين حسب الشهادات المراد الحصول عليها من 21 يوم إلى 3 أيام

مع فترة التأكد من التكوين و تكون في حدود يومين إلى 3 أيام.

ثالثا: تنظيم الدورة التكوينية : تتكون من جزأين:

أ - الجزء النظري المقصود به الدروس، المحاضرات

ب- الجزء العملي أي التدريبات على مستوى الماء (البحر)

ج- الحضور في الفصول يكون إلزامي

د- لن يتم قبول المترشحين الذين تراكت عليهم فترات الغياب في يوم الامتحان

التنظيم للامتحان : يتم تحديد موعد الامتحان في اليوم الأخير من التكوين و يكون على أساس امتحانين، أحدهما نظري (مكتوب) و الآخر عملي في الماء على مستوى البحر .

نشر نتائج الامتحان :

- 1- يتم نشر النتائج عبر الموقع الالكتروني للمدرسة www.ensm.edu.7d بعد أسبوع من انتهاء الامتحان .
- 2- لا تقدم أي معلومات عن النتائج عبر الهاتف و إنما يكون الإعلان عن طريق النشر في المدرسة .
- 3- يتم إصدار شهادة مؤقتة للناجحين الذين اجتازوا كلا الامتحانين مدة صلاحيتها من 1 شهر إلى 2 شهرين.
- 4- يتم سحب الشهادة على مستوى المدرسة بعد نشر النتائج على الموقع، يومي سحب الشهادات هما الاثنين و الأربعاء.

تنفيذ برنامج التكوين : التكوين في شركة النقل البحري بالنسبة للعمال البحارة يكون خارجي و هناك نوعين من التكوين .

1- التكوين التنظيمي (إلزامي)

- أ- **تكوين طويل المدة :** يخص هذا النوع من التكوين العمال البحارة الذين لهم القدرة على تولي مهام الضباط على متن السفينة.

ب- **تكوين قصير المدة** : يكون على شكل دورات تكوينية تتوافق مراجعها مع أحكام الاتفاقية الدولية STCW2010 و ذلك بحصول العمال البحارة على الشهادات التي تجعلهم جاهزون على الصعود على متن السفينة.

التكوين للحصول على الشهادات التالية:

أ (**تكوين (SMDSM (GOC** : تكوين ابتدائي يهتم فقط بضباط سطح السفينة مدته 21 يوم و إعادة تأكيد التكوين لمدة 4 أيام الخاص بالذبذبات التابع لوزارة الاتصالات السلكية و اللاسلكية

ب) **تكوين خاص بالأمن و السلامة الأساسية** : يكون في حدود 12 يوم بالنسبة للضباط و إعادة التأكد من التكوين في فترة يومين أما بالنسبة للمرؤوسين في حدود 5 أيام و إعادة التأكد من التكوين يكون في فترة 3 أيام.

الهدف من هذا التكوين :

- كيفية تقديم الإسعافات الأولية.
 - التقنيات الفردية من أجل البقاء على قيد الحياة .
 - تطبيق المبادئ الأساسية لمكافحة الحريق.
 - التكفل بالجرحي .
- ج) **تكوين حول نقل صهاريج المسال (بترول + غاز)** : مدته 5 أيام للضباط و المرؤوسين و إعادة التأكد من التكوين مدة 3 أيام .

الهدف من هذا التكوين :

*معرفة الخصائص الفيزيائية و الكيميائية لشحنات النفط

*تنفيذ و مراقبة جميع عمليات نقل شحنات النفط بأمان

*كيفية مواجهة حالات الطوارئ

د) تكوين خاص بكيفية تشغيل قوارب النجاة : مدته 5 أيام للضباط و

المرؤوسين و 3 أيام مدة التأكد من التكوين .

الهدف من هذا التكوين :

*كيفية تشغيل قوارب النجاة

*الاتصالات و تتبع الإشارات

ه) تكوين خاص بالإسعافات الأولية: مدته 3 أيام مخصص للضباط

الهدف من هذا التكوين:

كيفية تقديم الإسعافات الأولية في حالة وقوع حادث ما .

و) تكوين الرعاية الطبية (الطب على متن السفينة) : الذي يخص القبطان و

القائد فقط مدته 3 أيام .

الهدف من هذا التكوين :

تقديم الرعاية الطبية للمرضى و المصابين من العمال على متن السفينة .

و تنقسم هذه التكوينات من حيث الشهادة المتحصل عليها إلى ثلاث أنواع كما هو

موضع في المخطط السنوي التقديري (ملحق)

Initial : تكوين أولي للعمال الجدد للحصول على شهادة جديدة و يكون بأكثر تكلفة

Revalidation : تكوين للحصول على شهادات جديدة

Renouvelable : الشهادات المنتهية الصلاحية و القابلة للتجديد و يكون بأقل تكلفة

(2) تكوين محدد (اختصاصي)

تطبيق معاهدات standard training certifiats STCW

معايير تكوين البحارة و تسليم الشهادات التابعة لمنظمة الملاحة الدولية التابعة

للأمم المتحدة التي تأسست سنة 1978 و في سنة 1995 طرأت عليها بعض التعديلات

الجديدة للحصول على شهادة الكفاءة (Brevet)

في كل تخصص خاص بالربان هذا النوع من التكوين يتم تكييفه وفقا لمتطلبات

المنظمة و من بين هذه التكوينات:

- تكوين خاص بالأمن و السلامة .
- تكوين محاكات غرفة المحرك (مراقبة الآلات بطريقة افتراضية).
- تكوين خاص بقراءة الخرائط الالكترونية .
- تكوين خاص بالأمن الالكتروني .

- تكوين خاص بتصحيح الخرائط للتنقل في البحر (التحول من النظام الورقي

إلى النظام الإلكتروني)

الأجور :

تُعد إدارة كشوف المرتبات جانبًا مهمًا من جوانب إدارة الموظفين، تجسيديًا للعلاقة بين صاحب العمل والموظف، فإن كشف الراتب هو وثيقة دورية إلزامية يجب أن تفي بقواعد معينة، الراتب هو تكلفة المنظمة التي يجب أن تحتسب بالإضافة إلى ذلك، تتيح إدارة كشوف المرتبات أيضًا مراقبة الرواتب ورسوم صاحب العمل على الرواتب. بالنسبة للأفراد البحريين يتعين على قسم النقل البحري أن ترسل بالإضافة إلى بيانات حركة الأفراد التي يتم إجراؤها خلال شهر، بيانات الرواتب من السفن في موعد لا يتجاوز 01 من الشهر إرسال هذا التحويل مباشرة إلى قسم إدارة شؤون الموظفين في قسم الموارد البشرية.

حساب الرواتب : يتم حساب الرواتب على النحو التالي :

SABEMBARQ : الراتب الأساسي / 30 (عدد الأيام على متن السفينة خلال الشهر

(الحالي)

Indem Exper.Prof : الراتب الأساسي (معدل الخبرة المهنية/ 100)

Revalorisation : معدل زيادة الراتب / 30 (عدد الأيام على متن السفينة 18 %)

Prime de zone Imposable : الراتب الأساسي 33%

Prime zone : الراتب الأساسي * 33

70% من قسط المنطقة غير خاضع للضريبة والباقي خاضع للضريبة

$$(103\% - 70\% = 33\%)$$

سيحصل البحار على راتبه على متن السفينة كل شهر بما يتناسب مع عدد الأيام على

متن السفينة حتى إنزاله حيث يتم حساب الراتب المضمن في إيصال الدفع على النحو

التالي:

أجرة المنصب SAB EMBARQ+Indem.Exper.Prof+ 63846.88

Revalorisation=

da

الاشتراك الضمان الاجتماعي = أجرة المنصب 9 % = 5746.22 da

الأجر الخام = أجرة المنصب - الاشتراك الضمان الاجتماعي + prime de zone

imposable

= 74600.66da

الضريبة على الدخل الإجمالي = 15880 da

الأجر الصافي = الأجر الخام - الضريبة على الدخل الإجمالي + prime

=de zone

الحالة الأولى:

معطيات الحالات

المنصب: ملازم سطح

الفئة الاجتماعية المهنية: ضابط

تاريخ الاستقدام 2020/03/19

الفئة: 20

الفرع: 01

الراتب الأساسي: 50000.00 دج

السفينة: فاطمة نسومر

معدل الخبرة المهنية 4 (IEP) %

معدل منطقة الإبحار 103 %

معدل زيادة الراتب: 658.16

تاريخ الصعود 2022/04/01

تاريخ الهبوط المتوقع: 2022/15/06

بعد الانتهاء من الإجراءات الإدارية على مستوى إدارة تجهيز السفن ، من المقرر أن

ينطلق ضابط سطح السفينة بتاريخ 2022/01/04 على متن السفينة لالا فاطمة نسومر

لفترة ملاحية لعدة أشهر ، خلال فترة الانطلاق هذه ، سيتلقى البحار - راتب اللوحة

المفصل في كشف الراتب التالي :

الحالة الثانية:

بعد عدة أشهر من صعود الباخرة لالة فاطمة نسومر تصل نهاية فترة الإنزال وهي بشكل

عام شهرين ونصف، يبدأ البحار بإجراءات النزول كما هو مخطط في 2022/06/15

لذا سيحصل على إجازة الراتب الذي سيتم تفصيله في إيصال الدفع التالي :

يتقاضى البحار راتب إجازة كل شهر اعتباراً من 2022/06/16 حتى نهاية إجازته،

ويكون عدد أيام الإجازة مساوياً لعدد أيام السفر على متن السفينة :

SABCONGE : الراتب الأساسي / 30 (عدد الأيام على متن الطائرة خلال الشهر

الحالي) Indem Exper.Prof : الراتب الأساسي معدل الخبرة المهنية / 100

Revalorisation : معدل زيادة الراتب / 30 عدد الأيام على متن السفينة 18%

Prime zone conge: : الراتب الأساسي معدل منطقة الإبحار 60%

يتم احتساب راتب الإجازة على إيصال الدفع على النحو التالي :

أجرة المنصب = 63846.88 + Indem.Exper.Prof + SAB EMBARQ =

Revalorisation

da

الاشتراك الضمان الاجتماعي = أجرة المنصب % 9 = 5746.22 da

الأجر الخام = أجرة المنصب الاشتراك - الضمان الاجتماعي 58100.66

الضريبة على الدخل الإجمالي da 10930.00 =

الأجر الصافي = الأجر الخام - الضريبة على الدخل الإجمالي prime de zone

conge+

الفصل الرابع :

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج :

بناء على ما توصلنا إليه في نتائج الدراسة الميدانية و التي ركزت على أساسيات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات من توظيف و تكوين الذي يهدف إلى متابعة التطورات التي قد تلحق بالوظائف من جهة مع التأكد من مدى توافق العمالة المطلوبة بالكم و النوع المناسب لهذه الوظائف من أجل ضمان تحقيق استمرارية المنظمة و الحفاظ على مكانتها داخل سوق العمل ، و حسب المقابلة التي أجريت على رؤساء مصالح التوظيف و التكوين توصلنا إلى النتائج التالية :

- تحليل الفرضية الأولى : يساهم التسيير التنبؤي في عملية التوظيف في مؤسسة

النقل البحري hyproc shopping

حيث أن المؤسسة أصبحت لا تنقيد بجميع خطوات التوظيف المعتادة بل إنها ، اعتمدت على وضع مخطط تنبؤي سنوي في الآونة الأخيرة نظرا لنقص الموارد البشري في تحديد احتياجاتها مما جعلها تتصل بالمدرسة العليا للبحارة من اجل شغل المناصب الشاغرة و التكفل بجميع التكوينات للحصول على الشهادات مقابل امتثال العامل البحار المؤسسة ، و هذا ما توصلنا إليه كل من (قماي 2018) حيث أكدت أن المؤسسات محل الدراسة تؤمن بأهمية التنبؤي الذي أصبح ضروري كما تقوم بتخطيط احتياجاتها وفق أسس علمية و منهجية و ترى بأن الكفاءة لا تقتصر على حيازة مؤهلات جامعية

فقط بل هي معارف و خبرات و سلوكات التي تجعل الموظف قادرا على التعرف السليم في وضعية العمل.

عكس ما أشاره إليه (موساي 2016) حيث أكدت أن هناك تقبل و استعاب لأهمية هذه المنهجية في إعادة النظر في أسس تقليدية لتنظيم العمل و التقنيات بالإضافة إلى الأولوية التي تعطيتها للموظف لتحقيق مشروعه الوظيفي و المحافظة على استخداماته .

- تحليل الفرضية الثانية يساهم التسيير التنبؤي في عملية التكوين و ذلك حسب

المخطط السنوي التنبؤي الذي تقوم به المؤسسة من خلال تحديد احتياجاتها

للكفاءات المطلوبة الخاص بتكوين العمال البحارة و يكون ذلك بالحصول على

الشهادات الأساسية (bas. Fes.eme) كتكوين أولي بأكثر تكلفة و للحصول

على شهادات أخرى يتابع العمال دراستهم مع تجديد ملفاتهم ، أما بالنسبة للتكوين

الثالث يكون عن طريق تحديد الشهادات و يكون بأقل تكلفة حسب ما توصل إليه

(لفايدة 2007) الذي يعتبر التسيير التنبؤي الركيزة الأساسية للموارد البشرية ،

داخل المؤسسة الهدف منه هو تحقيق التوافق بين الوظائف و الموظفين و ذلك

بوضع برامج تساعد على تحقيق هذه الاحتياجات فالتسيير التنبؤي يعد أسلوب

ناجح في تسيير الموارد البشرية كما يساعد على تجنب الوقوع في النقائص في

المستقبل .

- وكذلك حسب ما توصلت إليه (قداش 2017) أكدت على أن التسيير التنبؤي للوظائف هو نموذج يحقق التوافق المستمر بين الكفاءات البشرية و الوظائف التي يشغلونها و يقوم على أساس مجموعة من الأدوات منها مرجعية مدونة هرم الأعمار ، تحليل و توظيف الوظائف مما يسمح للمؤسسة بإعداد و مراقبة السياسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية و مواردها المتاحة على المستوى الكمي و النوعي من خلال اقتراح إجراءات تعديلية (التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، النقل) .

الخاتمة

هدفنا من خلال دراستنا هذه هو معرفة مدى مساهمة التيسر التنبؤي للوظائف و الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بما يضمن المؤسسة تحقيق أهدافها بفعالية و كفاءة .

و من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة النقل البحري Hyproc shopping حاولنا التوصل إلى فهم أبعاد و بنود هذا النوع من التسيير من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التجهيز للسفن (Manning) المكلف بالعمال البحارة حيث ركزت هذه الدراسة على أساسات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات من توظيف ، و تكوين و نظام الأجور .

و بعد تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها وجدنا أن المؤسسة تعتمد على ممارسات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات كونه يساهم بشكل كبير في تطوير موردها البشري .

التوصيات والإقتراحات:

على ضوء ما توصلنا اليه من خلال دراستنا الميدانية حول التسيير التنبؤي للوظائف

والكفاءات ومؤشراته داخل المؤسسة يمكننا اقتراح مجموعة من النقاط نذكر منها:

الانتقاء الجيد للكفاءات البشرية المطلوبة لشغل الوظائف وتدريبهم الفعال يؤدي بهم الى

القيام بوظائفهم على احسن وجه

يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية اسلوب علمي سليم للعناية بالموارد البشري

المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي

الوقت والمكان المناسبين وذلك بوضع برامج للموارد البشرية اللازمة لتدبير هذه

الاحتياجات من اجل تنمية مهاراتها وزيادة قدرتها في تحقيق التنمية المستدامة

ضرورة التحليل وتوصيف الوظائف بصفة دورية بما يسمح بشغلها بالافراد المناسبين لها

ضرورة التركيز على المعايير التي تجعل العامل يتوافق مع الوظيفة التي سيشغلها

تقديم الحوافز المادية والمعنوية معا لتشجيع الكفاءات

تحفيز وتشجيع على بلوغ اعلى المراكز الوظيفية

قائمة المراجع

- الكتب

عبد الحميد خليل (2018) ادارة الموارد البشرية من منشورات الجامعة الافتراضية

السورية الجمهورية العربية

رجم خالد, رشيد مناصرية, العربي عطية (2017) ادارة الموارد البشرية جامعة قاصدي

مرباح ورقلة

عمر محمد درك (2009)مدخل الى ادارة كلية التجارة جامعة عين شمس مصر

المجلات

قماي تقوى (2018) اهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

في المؤسسة , دراسة حالة مركب سيدار مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية

المجلد 9 العدد 4

سميه قداش , عبد الغني ددان (2016)واقع التسيير التواقعي للوظائف والكفاءات في

المؤسسة الجزائرية , دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس المجلة الجزائرية

للدراستات المحاسبية والمالية عدد 03

عبد الله لفايدة (2018) التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات مجلة العلوم الانسانية

جامعة ام البواقي العدد 09

ساكت فاطمة الزهرة ، قادري نورية (2017) التدريب والتوظيف كأحد اهم غايات
التسير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه مجلة التنظيم والعمل

المجلد 6 العدد 01

سلمى رزق الله، مساك امينة (2017) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في

خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مجلة افاق للعلوم العدد 07

عماد لبسيس ، خطاش ربيعة (2018) واقع تطبيق الممارسات الحديثة لادارة الموارد

البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة

الكهرباء والطاقات المتجددة مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 34

حسين بوتلجة ، محمد الامين مشرور، حسيني اسحاق (2017) تحليل وتوصيف

الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية ، محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة ،

مجلة التنظيم والعمل المجلد 6 العدد 02

أسرار عبد الزهرة ، المحاضرة الخامسة تحليل الوظائف وتصميمها كلية الادارة

والاقتصاد جامعة بغداد

نعيمة يحيايوي سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية جامعة الحاج لخضر باتنة

مانع سبرينة منظور افتراضي (2016) دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في

خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات مجلة العلوم الانسانية المجلد ب العدد 45

المذكرات

إخلاق مبروكي ، ماجدة مبروكي (2020) مدى استخدام منظمات الأعمال لتسيير

التنبؤي في تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة لولاية

المسيلة مذكرة لنيل لشهادة الماستر

موساوي زهية(2016) دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات gpec في المحافظة

على رأس المال الفكري كميزة ، رسالة لنيل شهادة دكتورا لعلوم التسيير ، تخصص

تسيير الموارد البشرية

سمية قداش (2017) أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء

التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا فرع

العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة

بريغي ساره (2019) التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في مديرية اللوحات الكهربائية

، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

جمال عشيش (2019) دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد

البشرية دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال

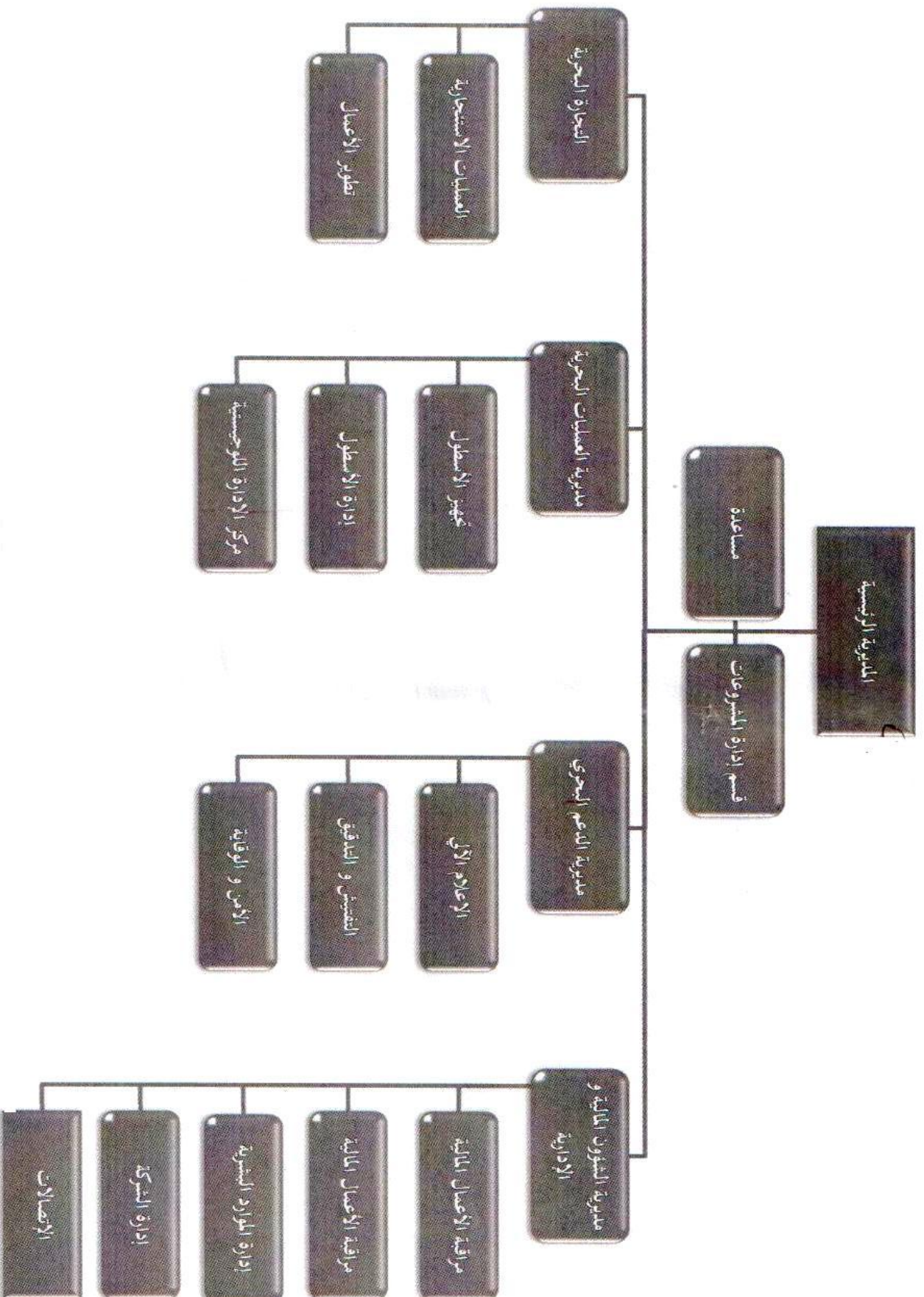
المواقع

بيان إرشيد الريادة وإدارة الأعمال نشر في 28 أغسطس (2021) آخر تحديث 07 يناير
(2023)

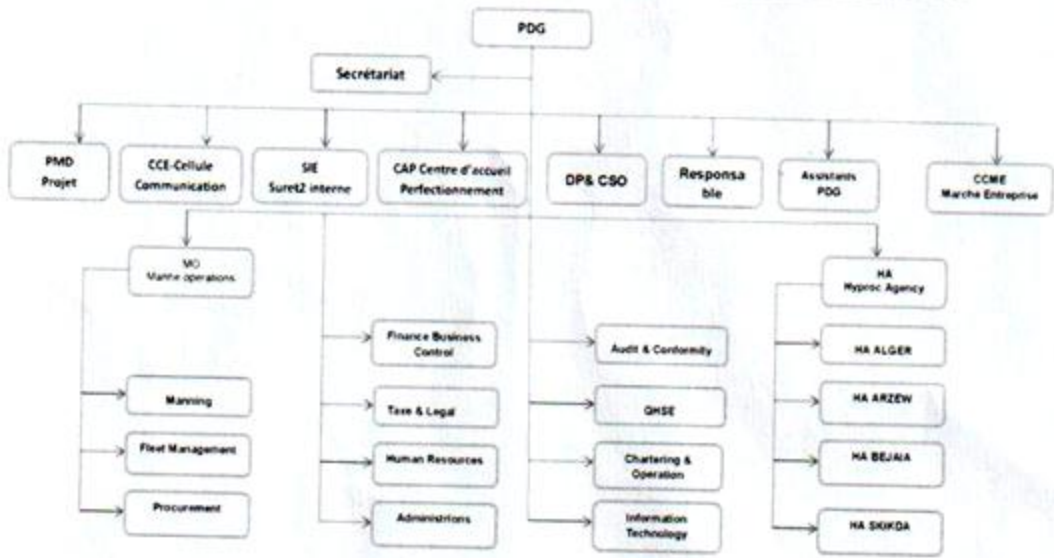
. 13:30 - 2023/04/06 يوم (<http://ae.linkedin.com>)

18:50 - 2023/03/01 يوم (<http://hbrarabic.com>)

الملاحق

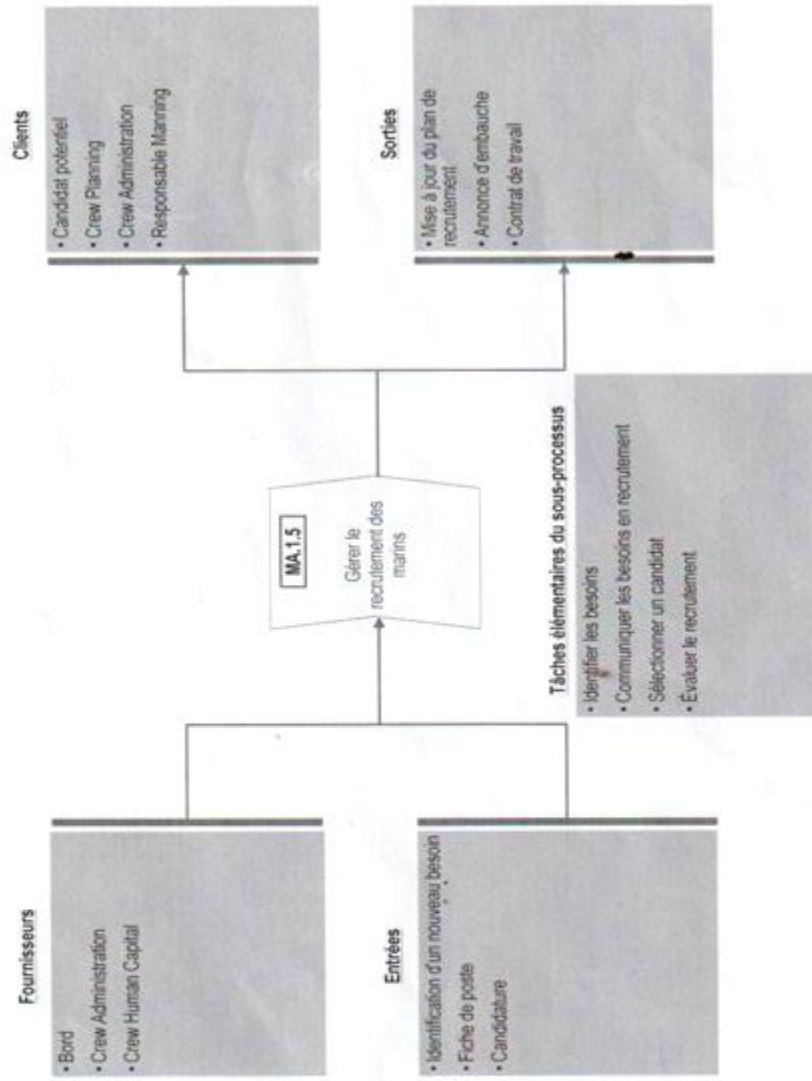


NOUVELLE ORGANISATION DE LA COMPAGNIE HYPROC SHIPPING COMPANY

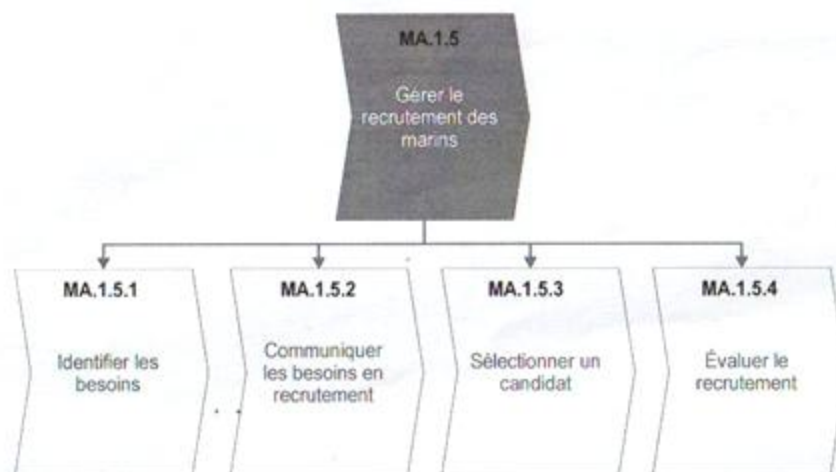


II. 6. Sous-processus MA.1.5 « Gestion du recrutement des marins »

II - 6.1. Diagramme contextuel général

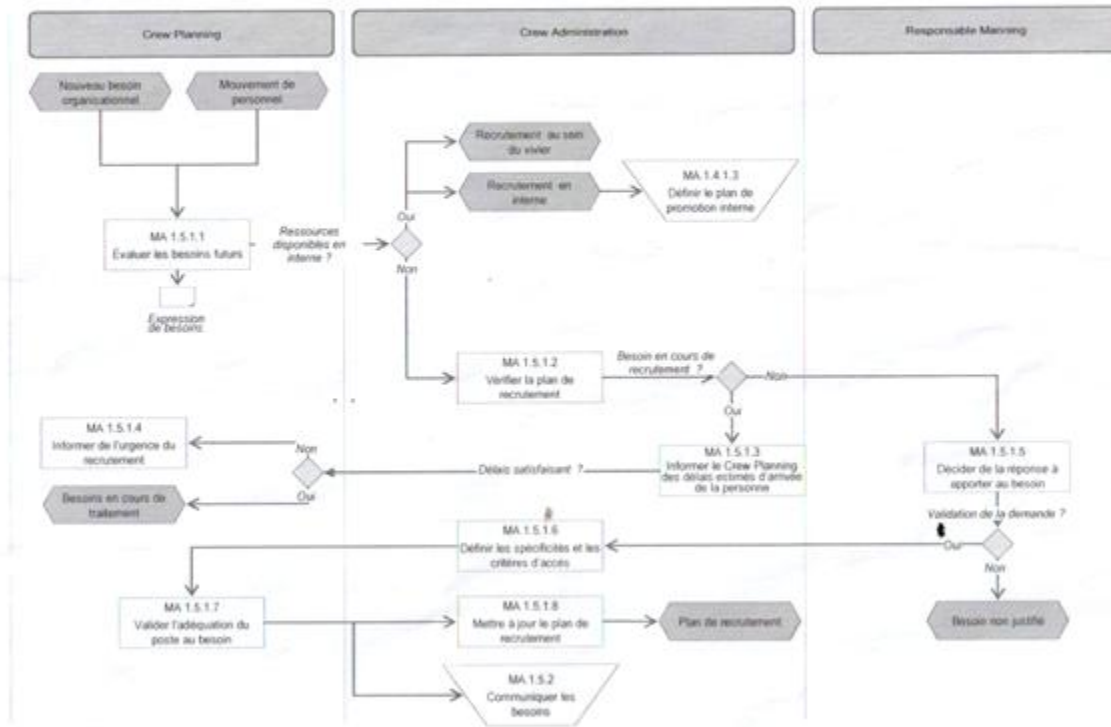


II - 6.2. Décomposition du sous-processus MA1.5



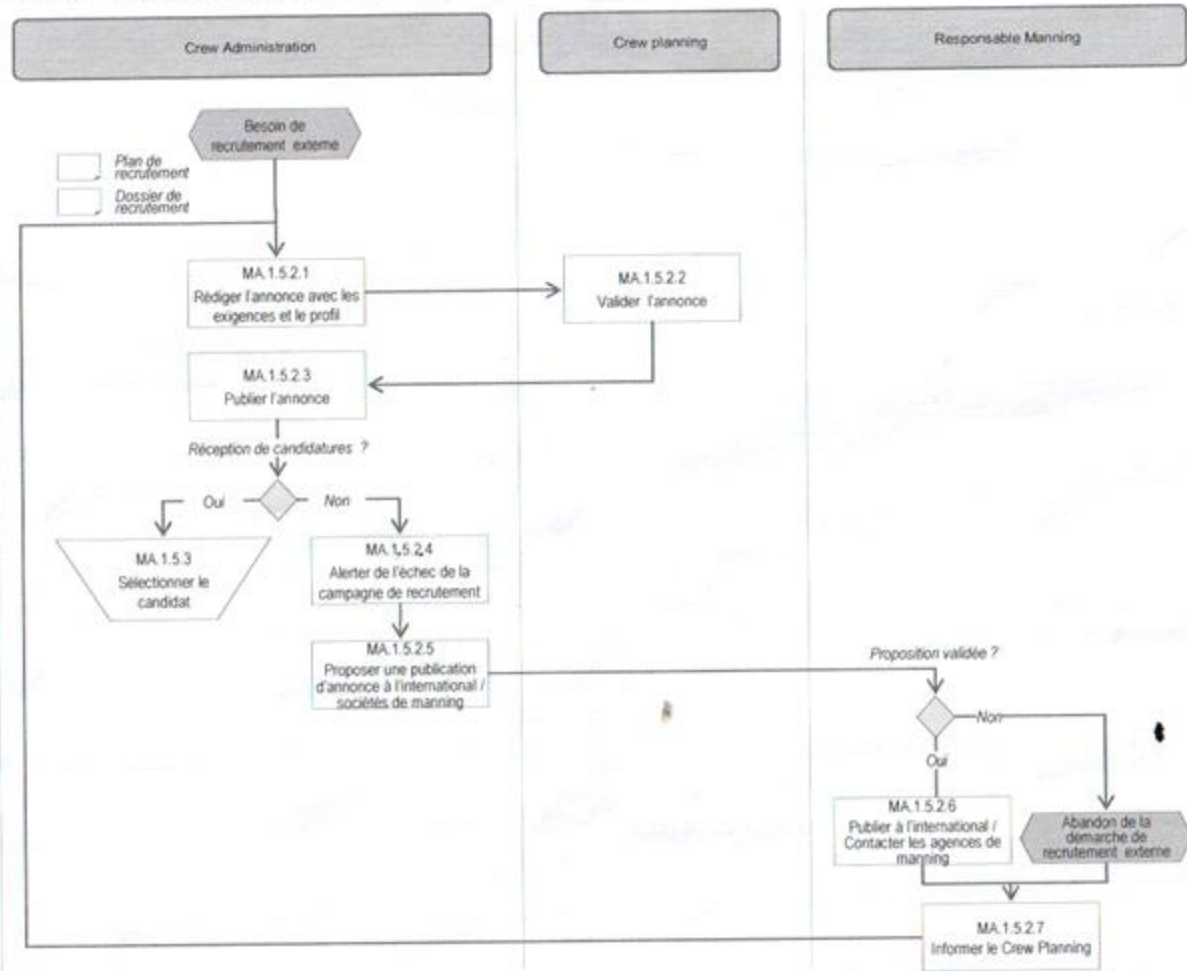
II - 6.2.1. Diagramme d'activité (Flow - chart) du sous-processus MA.1.5.1

Le schéma suivant présente le diagramme d'activité lié au sous-processus « Identifier les besoins » :



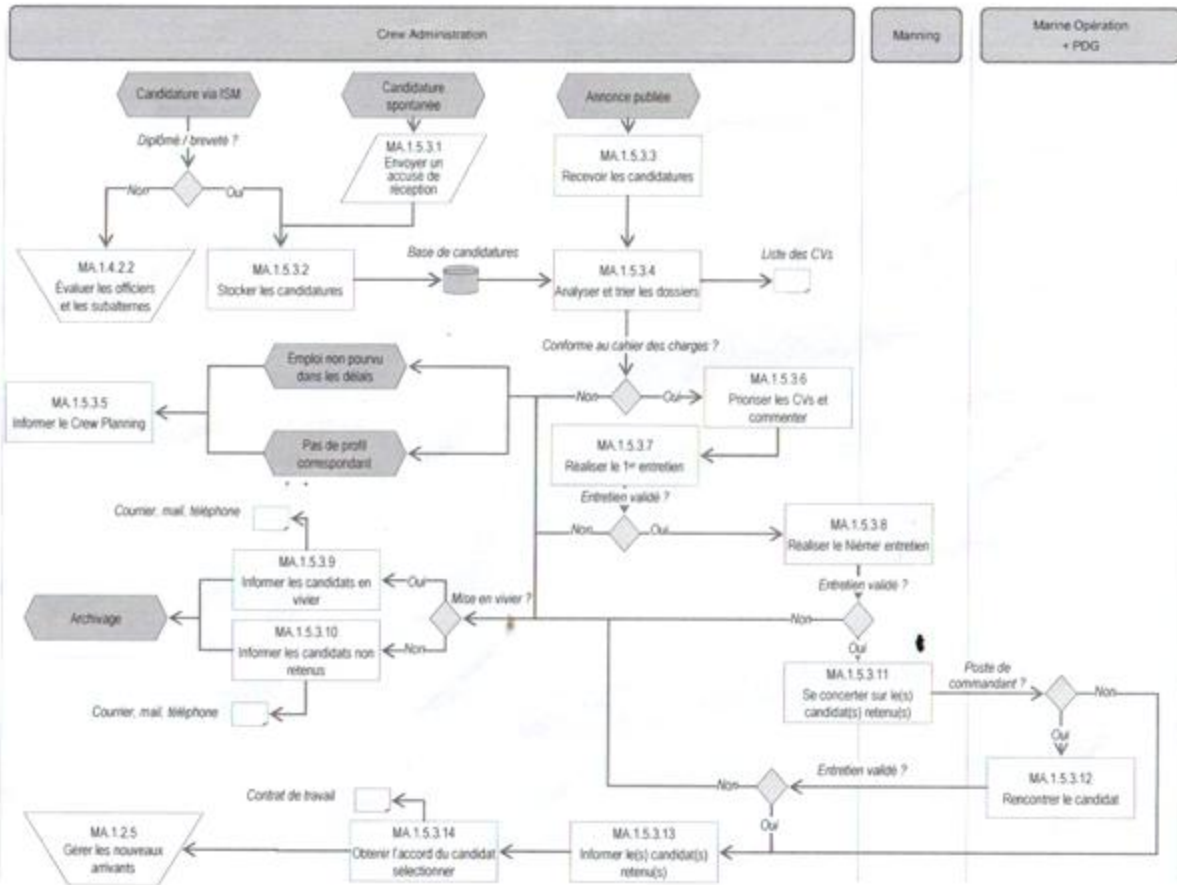
II - 6.2.2. Diagramme d'activité (Flow - chart) du sous-processus MA.1.5.2

Le schéma suivant présente le diagramme d'activité lié au sous-processus « Communiquer les besoins en recrutement » :



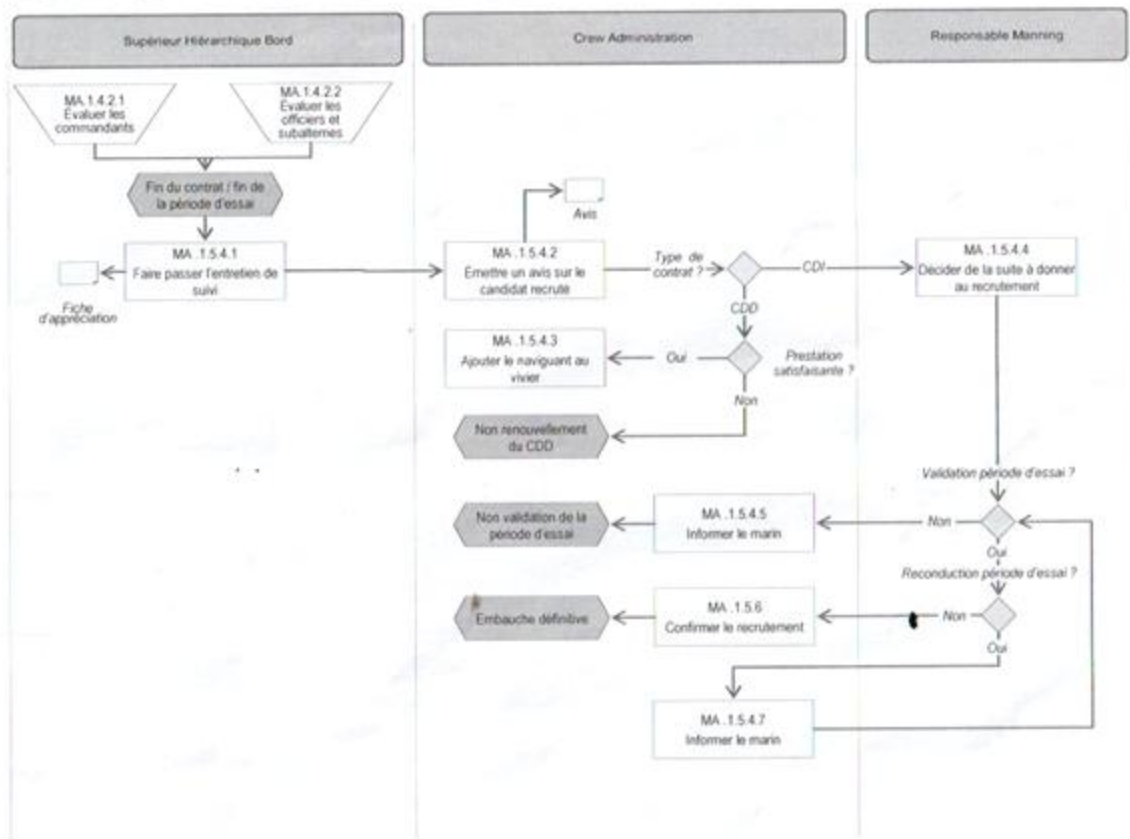
II - 6.2.3. Diagramme d'activité (Flow - chart) du sous-processus MA.1.5.3

Le schéma suivant présente le diagramme d'activité lié au sous-processus « Sélectionner un candidat » :



II - 6.2.4. Diagramme d'activité (Flow - chart) du sous-processus MA.1.5.4

Le schéma suivant présente le diagramme d'activité lié au sous-processus - Evaluer le recrutement - :



**PLAN ANNUEL PREVISIONNEL 2023
FORMATION PERSONNEL NAVIGANT SUBALTERNE**

**MARINE OPERATION
CREW HUMAN CAPITAL**

COURTE DUREE STCW 78/95 SUBALTERNES	Prév. Annuelles 2023									
	total	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Oct-	Nov-	Dec-
	cert	cert	cert	cert	cert	cert	cert	cert	cert	cert
S.F.A "renouv"	213	11	40	2	8	47	12	36	25	32
S.C.S "renouv"	44	0	3	0	0	1	0	6	10	24
Anglais Maritime "renouv"	66	2	4	5	2	2	18	10	5	18
T. Gaz "renouv"	129	5	50	0	6	9	40	0	1	18
T. Pétrole "renouv"	67	0	11	0	0	0	39	0	17	0
T. Gaz Avancé "renouv"	121	0	22	1	4	21	2	15	35	21
T. Pétrole Avancé "renouv"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Base "revalidation"	218	7	84	10	11	58	12	22	4	10
Feu Avancé "revalidation"	203	7	79	9	6	42	15	24	4	17
E.M.S "revalidation"	211	16	68	1	18	48	17	21	10	12
Base "Initial"	0									
Feu Avancé "Initial"	0									
E.M.S "Initial"	0									
T. Gaz "Initial"	40	10	0	10	0	10	0	0	10	0
T. Gaz avance "Initial"	30	10	0	0	10	0	0	10	0	0
T. Pétrole "Initial"	20	0	10	0	0	0	10	0	0	0
T. Pétrole Avancé "Initial"	16	8	0	0	8	0	0	0	0	0
Anglais Maritime "Initial"	20	10	0	0	0	0	10	0	0	0
S.F.A "Initial"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S.C.S "Initial"	28	8	0	0	0	10	0	10	0	0



HYPROC SC

QMS

MANUEL DES PROCEDURES DE LA COMPAGNIE
MANUAL OF THE COMPANY'S PROCEDURES

C-PR-014-ANX1 - EXIGENCE DE LA STCW EN MATIERE DE CERTIFICATS, BREVETS ET VISITE MEDICALE

Elaborée par / Elaborated by : BOUMEDIENE, KADDA
Date : 17/06/2018
DPA : DRIMALI, Sid Ahmed
Date : 30/09/2018

Vérifiée par / Checked by : ZIRI Abbas
Date : 04/07/2018
Révision N° : 11

Approuvée par / Approved by : BOUDIA, HOUCINE
Date : 23/09/2018

Page : 1 of 3

RANG	Rang	Référence STCW	PERSONNEL CONCERNE												OBSERVATIONS	TYPES DE NAVIGATIONS					
			PONT						MACHINE							REVALIDATION	NSR et NR	NPL			
			Capitaine	Sd. Capitaine	Off/ de Quart	Marin Qualifié	Matel/ de Quart	C/ Mécanicien	Sd/ Mécanicien	Off/ de Quart	Off/ Electrotechnicien	Mat/ Electrotechnicien	Marin Qualifié	Matel/ de Quart							
FORMATIONS	Formation de base à la sécurité	Survie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Exiger pour tout le personnel à bord.	■	■	
		Incendie																			
		Premier secours																			
Formation avancée de lutte contre l'incendie	Sécurité des personnes et responsabilités sociales(S.P.R.S)	VI/1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Oui	Exiger pour tout le personnel à bord.	■	■	
		VI/3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				Oui
		VI/4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				Non
Exploitation des Embarcation, radeaux de sauvetage, canots de secours autre que les canots de secours rapides	Règle VI/2	Règle VI/2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Oui	1. Exigé à tous les officiers et les personnes désignées (*) pour exploiter les radeaux de sauvetage et les canots autre que les canots de secours rapides. Exigé pour toute personne désignée (*)	■	■	
		VI/4-1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Non				
		VI/4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Non				
Exploitations des Canots de secours rapides	Soins médicaux d'urgences	VI/4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Oui	Exigé aux gens de mer désignés (*) pour dispenser les soins médicaux d'urgence (■)	■	■	
		VI/4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Non				
Soins médicaux		VI/4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Oui		■	■	
		VI/4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Non				

BULLETIN DE PAIE SEPTEMBRE 2021

M SOLTANA ABDELKADER
ORAN

31000

HYPROC SHIPPING COMPANY
(ex: SNTM HYPROC)
BP 60 ARZEW
31200

Matricule 6244	Categorie 20	Section 01	Categorie Socio-Prof OFFICIER	Date de Recrutement 19/03/20	Paiement Par: RIP_CPP
Emploi occupé OFFICIER LLC			N° de Sécurité Sociale 000000000000	Situation Familiale Célibataire	
Base du Mois 30 JOURS	DATE EMB 01/04/22	DATE DEB		NAVIRE 07 / LALLA FATMA N'SOUMER	

Code	Désignation	Nombre	Base	Part salariale		
				Taux	Gain	Retenue
100	SAB EMBARQ	30,00	50 000,00		50 000,00	
120	Indem. Exper. Prof.		50 000,00	4,00	2 000,00	
286	Revalorisation de salaire			18,00	11 846,88	
	Base Cotisable				63 846,88	
300	Retenue S.S		63 846,88	9,00		5 746,22
	Total Cotisations					5 746,22
395	Prime de Zone Imposable			33,00	16 500,00	
500	Retenue IRG		74 600,66			15 880,00
595	Prime de Zone			70,00	35 000,00	
NET A PAYER		Base Cotisable	Base Imposable	Charges salariales Employé	Total Gain	Total Retenue
92 443,72		63 846,88	74 600,66	5 746,22	115 346,88	22 903,16

Pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée.

BULLETIN DE PAIE SEPTEMBRE 2021

M SOLTANA ABDELKADER
ORAN

31000

HYPROC SHIPPING COMPANY
(ex: SNTM HYPROC)
BP 60 ARZEW
31200

Matricule 6244	Categorie 20	Section 01	Categorie Socio-Prof OFFICIER	Date de Recrutement 19/03/20	Paiement Par: RIP_CPP
Emploi occupé OFFICIER LLC				N° de Sécurité Sociale 00000000000	Situation Familiale Célibataire
Base du Mois 30 JOURS	DATE EMB 01/04/22	DATE DEB	NAVIRE 07 / LALLA FATMA N'SOUMER		

Code	Désignation	Nombre	Base	Part salariale		
				Taux	Gain	Retenue
111	SAB CONGE/REG CONGE	30,00	50 000,00		50 000,00	
120	Indem. Exper. Prof.		50 000,00	4,00	2 000,00	
286	Revalorisation de salaire			18,00	11 846,88	
	Base Cotisable				63 846,88	
300	Retenue S.S		63 846,88	9,00		5 746,22
	Total Cotisations					5 746,22
500	Retenue IRG		58 100,66			10 930,00
592	PRIME ZONE CONGE				30 900,00	
NET A PAYER		Base Cotisable	Base Imposable	Charges salariales Employé	Total Gain	Total Retenue
76 793,72		63 846,88	58 100,66	5 746,22	94 746,88	17 953,16

Pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée.

HYPROC SHIPPING COMPAGNY

MARINE OPERATIONS

DIRECTION MANNING

Département administration du personnel

Ref: MO/MANNING/STC/N°

Arzew, Le: 19/03/2023

QUITUS DE DEPART

PERSONNEL NAVIGANT

MATRICULE:

REF CONTRAT :

NOM :

PRENOM:

FONCTION:

AFFECTATION:

EMBARQUÉ LE:

DÉBARQUÉ LE:

NAVIRE:

GRADE : CADRE

MOTIF: FIN DE PÉRIODE D'EMBARQUEMENT

<u>NOM DU RESPONSABLE</u>	<u>STRUCTURE</u>	<u>SIGNATURE</u>	<u>DATE</u>	<u>OBSERVATIONS</u>
	DPT CREW PLANNING			
	INTENDANCE NAVIRE			
	DPT OEUVRES SOCIALES			
	DPT ADM PERS			
	DPT FORMATION			
	S.I.E			

Democratic and Popular Republic of Algeria

Ministry of Public works and Transport
Technical School for Maritime
Training and instruction
of Mostaganem



**CERTIFICATE OF BASIC SAFETY TRAINING ISSUED
UNDER THE PROVISIONS OF THE INTERNATIONAL
CONVENTION ON STANDARD OF TRAINING ,
CERTIFICATION AND WATCHKEEPING FOR
SEAFARERS , 1978 AS AMENDED IN 1995**

This is to certify that Mr : **MOUSSAOUI Mohammed Abdelaziz**

Born : **25-04-1984**

at : **ORAN**

Has satisfactorily attended an approved training and completed the basic safety courses listed below in accordance with provisions of regulation VI-1 of the Above convention.

- Personal Survival Techniques (Table A-VI/1-1) .**
- Fire Prevention and Fire Fighting (Table A-VI/1-2) .**
- Elementary First Aid (Table A-VI/1-3) .**
- Personal Safety and Social Responsibilities (Table A-VI/1-4) .**

Certificate N° **CB-17411/18/ETFIM**

This certificate is valid until : **13-03-2023**

Issued in Mostaganem , on : **14-03-2018**

Signature of the holder of the certificate



The Original of this Certificate must be kept available in accordance with regulation 2/1, Paragraph 9 of the convention while serving on a ship .

Route de Ténès –Diar El-Hana Mostaganem / Tel : 045 39 86 59-61 / Fax : 045 39 86 60
Site Web : www.Etfim.com / e.mail : Contact@etfim.com

BRIEFING DE L'ETAT MAJOR

PARTIE B État Major / Manning		Capt	Sd Capt.	Chief Méc	Sd Méc
Embarquement à bord du navire :		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Item	Sujets	Port d'embarquement : _____ Date : _____			
1	Organisation de la compagnie	<input type="checkbox"/>			
2	Liste d'équipage	<input type="checkbox"/>			
3	Rapport d'appréciation des officiers et subalternes	<input type="checkbox"/>			
4	Formation à bord et familiarisation	<input type="checkbox"/>			
5	Communication – procédures de notification	<input type="checkbox"/>			
6	Agents locaux	<input type="checkbox"/>			
7	Discipline à bord	<input type="checkbox"/>			
8	Tenues de travail	<input type="checkbox"/>			
9	Uniformes	<input type="checkbox"/>			
10	Gestion de la caisse bord	<input type="checkbox"/>			
11	Gestion vivres	<input type="checkbox"/>			
12	Gestion radio - télécommunication	<input type="checkbox"/>			
13	Rapports médicaux	<input type="checkbox"/>			
14	Courrier équipage	<input type="checkbox"/>			
15	Embarquement des femmes et enfants des officiers	<input type="checkbox"/>			
16		<input type="checkbox"/>			
17		<input type="checkbox"/>			
<i>Dans le cas de débriefing, une copie de cette check-list doit être transmise à l'officier remplaçant pour information</i> Direction Manning		Etat Major Concerné		Date	

دليل مقابلة :

كيف تتم عملية التخطيط في المؤسسة على المدى البعيد ؟

بالنسبة للتوظيف :

هل يتم وضع مخطط تنبؤي سنوي للتوظيف؟

هل يتم تحديد احتياجات تنبؤية للتوظيف سنه قبل؟

كيف تتم عملية استقطاب العمال في مؤسسة النقل البحري hyproc shipping ؟

كيف تكون عملية استقبال الموظفين وادماجهم في مناصب العمل في المنظمة وما هي

الوسائل المستعملة (مقابلة ,مرحلة تجريبية).....

هل يحدد بروفائل المنصب بوضوح قبل اي توظيف؟

ما نوع عقود العمل المستعملة بعد عملية التوظيف ؟

بالنسبة للتكوين :

هل يتم وضع مخطط تنبؤي سنوي للتكوين؟

هل يتم تحديد احتياجات تنبؤية للتكوين سنة قبل؟

ما نوع التكوين التي يلتقاه العمال البحارة؟

هل يؤخذ بعين الاعتبار التكوين المهني في المؤسسة؟

ما هي المدة المحددة للفترة التكوينية ؟

هل التكوين الذي تقوم به المؤسسة يكون داخلي او خارجي؟

هل هناك تدابير تتعلق بالوقاية من المخاطر المهنية؟

Guide d'entretien :

Comment se déroule le processus de planification dans l'organisation à long terme ?

Concernant le recrutement

Le tableau prévisionnel annuel de l'emploi est-il établi ?

Les besoins prévisionnels d'emploi sont-ils déterminés un an à l'avance

Quelle est le type de formation opté pour les Marin

Comment se passe le recrutement au niveau de la société hyproc

Comment la société accueil leur effectifs et comment les affectent dans ses postent de travail et qu'elle sont les moyens utilisés (entretien, période d'essai

Avant tout recrutement , un profile de poste détaillé est defini clairement

Quels types de contrats de travail sont utilisés après le processus de recrutement ?

Pour la configuration :

Une carte prévisionnelle annuelle de formation est-elle établie ?

Les besoins prédictifs sont-ils configurés des années à l'avance ?

Quel type de formation les gens de mer reçoivent-ils ?

La formation professionnelle est-elle prise en compte dans l'établissement ?

Quelle est la durée de la période de formation ?

La formation dispensée par l'institution est-elle interne ou externe ?

Existe-t-il des mesures liées à la prévention des risques professionnels ?