



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

مذكرة لنيل شهادة الماستر

العنوان

**مساهمة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية
- دراسة حالة - الجزائرية للمياه - وحدة سعيدة**

تحت إشراف الدكتور(ة):

د. لحول عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

❖ عماري خديجة

❖ قرميظ مباركة

لجنة المناقشة

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله علم بالقلم ما لم يعلم. والصلاة والسلام على معلم البشرية وإمام الأنبياء والعلماء والشهداء أجمعين والصلاة على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أما بعد

نتقدم باسمي آيات الشكر والامتنان والمحبة إلى كل من وقف بجانبنا وساعدانا وقدم لنا يد العون من قريب وبعيد.

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "لحول عبد القادر" الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته من بداية هذا العمل إلى نهايته.

وكل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل.

هذه محاولة في البحث فإن أصبنا فبفضل من الله عزوجل، ثم بتوجيهات الأساتذة الأفاضل، وإن أخفقنا فهذا لضعفنا ونقص جهودنا وفوق كل ذي علم عليه.

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمريهما وسدد خطاهما،

الذين لا أنسى فضلهما ما حييت

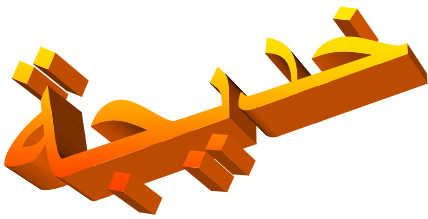
إلى جميع أهلي وأخواتي وأخواتي

إلى جميع أصدقاء

إلى قرية العين.....سيرين

إلى كل من علمني حرفاً ومد لي يد المساعدة

إلى كل الأوبة



الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، حيث مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل من الله ومنه، وها أنا أختتم بحثي تخريجي بكل همة ونشاط، وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير إلى والدي الحبيب صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي أطال الله في عمره.

إلى أمي العزيزة التي أفضلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى صديقاتي ورفيقات دربي التي لم تلهن لي أمي بالأخص رفيقتي خديجة، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون.

مباركة

الفهرس

I	البسمة
II	كلمة شكر
III	الإهداء
1	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

10	تمهيد:
11	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للوظائف والكفاءات
11	المطلب الأول: مفهوم الوظيفة (المنصب)
13	المطلب الثاني: ماهية الكفاءات
20	المطلب الثالث: توصيف وتحليل الوظائف
29	المبحث الثاني: ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
29	المطلب الأول: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
32	المطلب الثاني: مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
36	المطلب الثالث: مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
38	المبحث الثالث: مميزات التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات وأهمية وأهدافه
38	المطلب الأول: مميزات التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات
39	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات
42	المطلب الثالث: نماذج عن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
47	خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

49	تمهيد:
50	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
50	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
52	المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

53	المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها.....
57	المبحث الثاني: أساسيات تنمية الموارد البشرية ومدخلها وأنشطتها
57	المطلب الأول: أساسيات تنمية الموارد البشرية.....
58	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....
61	المطلب الثالث: أنشطة تنمية الموارد البشرية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية
65	المبحث الثالث: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة لها وعلاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية
65	المطلب الأول: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية.....
69	المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.....
70	المطلب الثالث: علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتنمية الموارد البشرية.....
72	خلاصة الفصل الثاني

الفصل التطبيقي: دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للمياه_ وحدة سعيدة_

74	تمهيد:
75	المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة الجزائرية للمياه_ وحدة سعيدة_
75	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها
76	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.....
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيم للمؤسسة.....
79	المبحث الثاني: المديرية العامة والأدوات المستخدمة في الدراسة
79	المطلب الأول: تعريف المديرية العامة ومهام المدير العام
80	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة.....
82	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة
83	المبحث الثالث: تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوحدة
83	المطلب الأول: التركيبة البشرية في الوحدة.....
88	المطلب الثاني: الحصول على الموارد البشرية
91	المطلب الثالث: التكوين وبناء الكفاءات في الوحدة.....
94	خلاصة الفصل الثالث
96	خاتمة عامة

قائمة المراجع والمصادر.....

قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	30
02	الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية	51
03	مسؤوليات التنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الادارية الثلاثة	60
04	توزيع العمال حسب الجنس	83
05	توزيع العمال حسب الصنف المهني	84
06	توزيع العمال حسب المستوى الدراسي	85
07	توزيع العمال حسب العقد	86
08	توزيع العمال حسب الاقدمية	87
09	توزيع العمال حسب السن	88
10	نموذج عن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	89
11	برامج التكوين في الجزائرية للمياه - وحدة سعيدة-	92

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	35
02	مخرجات التعلم	56
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة سعيدة-	77
04	هيكل المديرية العامة	80

مقدمة عامة

يعتبر المورد البشري متمثل في الأفراد وجماعات العمل من أهم عناصر العمل والإنتاج فبالرغم من أن جميع الموارد المالية (رأس المال والتجهيزات...) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، إلا أنَّ الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج الاستراتيجية وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أن تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، وهكذا يكون من البديهي القول بان نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الأمثل لها.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات بالمنظمات لأنها تلعب دورا كبيرا في استقطاب القوى العاملة، اختيارها، والمحافظة عليها، وتواجه المنظمات تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المميزة وذلك في ظل المنافسة القوية بين المنظمات.

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظاما من شأنه من تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، وذلك بهدف تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ولكن الأشكال الذي يواجه الأخيرة هي درجة التوفيق بين حجم تكاليفها (تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، التوظيف، التكوين والتأهيل، التنمية) مع مستوى المردودية أو العائد المتوقع من جراء الاستثمار فيها (مساهمة الكفاءات في رفع مستوى الأداء، الإبداع والتميز).

ظهرت عملية التسيير التوقعي تلبية لمتطلبات المورد البشري، لكون عملية تحليل الوظائف وتشخيصها لتقدير احتياجاتها، يقابله سد حاجيات مختلف هذه الوظائف وشغلها بما يوائمها، من كفاءات بشرية قادرة على التسيير العقلاني والكفاء وإعطاء نتائج ايجابية، تعود على المؤسسة بمنفعة البقاء والاستمرار وبإمكانها أن تتطلع إلى أكثر من ذلك التميز.

ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني وتطبيق إستراتيجية فعالة للموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة التزام بالواجب وحسن المسؤولية الانتماء للوظيفة والمجموعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اعتماد على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -سعيدة- المحافظة على كفاءاتها البشرية وتطويرها والأمر الذي تطلب منها انتهاج استراتيجيات حديثة لتسيير كفاءاتها البشرية وتميئتها، ضمن مشروع تسيير الكفاءات البشرية، وكل هذا يقتضي ضرورة إحداث توافق بين مؤهلات وأداء المورد البشري.

ب) طرح الإشكالية:

انطلاقا مما سبق تبرز إشكالية بحثنا فيما يلي:

كيف يمكن أن يساهم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مدى قدرة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات داخل المؤسسة، وما هي مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 2- ما مدى تحقيق أبعاد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة؟
- 3- كيف أن يساهم GPEC في تنمية الموارد البشرية؟

ج-فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- يساهم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية؟

الفرضية الثانية:

- من أهم أبعاد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي تحقيق التوافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها وكذا تحديد وتوفير الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية.

الفرضية الثالثة:

- إن مؤسسة الجزائرية للمياه بعيدة كل البعد عن تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بسبب أنها تتبنى نظام المركزية فالإدارة وكذا الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

د- مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- الميل الشخصي الطالبين للدراسة هذا الموضوع خاصة وبأنه مكمل لموضوع ليسانس.
- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في التنبؤ بالكفاءات الضرورية للمؤسسة.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في الجزائر.

هـ- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع تحليل الوظائف وتقدير احتياجات المؤسسة محل الدراسة من الكفاءات البشرية.
- 2- تقديم إطار نظري لكل من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتنمية الموارد البشرية.
- 3- محاولة التعرف على أثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية.
- 4- محاولة معرفة ما مدى اهتمام المسؤولين بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة وتنمية الموارد البشرية.

ز - منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

المنهج الوصفي:

والذي يتمثل في عرض مصطلحات أساسية في الموضوع على غرار كفاءات، مناصب، التسيير التقديري، الموارد البشرية، تنميتها أبعادها.

المنهج التحليلي:

اعتمدنا على المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة سعيدة - من خلال تحليل اهم مؤشرات والمعايير المأخوذة من مصلحة المستخدمين وإدارة الموارد البشرية بعرض عام للتركيب البشرية للوحدة، وكذا تحليل مدى تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومدى تأثيره على تنمية الموارد البشرية في الوحدة.

ج - تحديد إطار الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** استخدمنا في هذه الدراسة مجموعتين من المفاهيم، الأولى متعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والثانية متعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** تم حصر حدود المكانية لموضوع الدراسة في مؤسسة جزائرية للمياه - وحدة سعيدة
- **الحدود الزمنية:** اعتمدنا في معالجة إشكالية الدراسة على مجموعة البيانات والجداول المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فترة 2014-2019 وكذا تطور عدد العمال، في نفس الفترة والنتائج المترتبة تطبيقه.

ط- صعوبات الدراسة:

نشير فيما يلي إلى مجموعة من صعوبات البحث التي واجهتنا أثناء إعداد البحث نذكر منها:

- 1- أول عائق واجهنا وواجه كل دفعة 2020 هي تفشي جائحة كورونا وما تبعه من اجراءات كفرص الحجر الصحي ومنع التنقل وغلق المرافق التي يحتاجها الباحث.
- 2- الغياب الشبه كلي للكتب أو المراجع المتعلقة بموضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات خاصة باللغة العربية إلا بعض المقالات التي تناولت الموضوع بصفة سطحية.
- 3- عدم تجاوب بعض المسؤولين والموظفين في تقديم المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة.
- 4- التحفظ على المعلومات المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- 5- صعوبة الالمام بالموضوع من كل جوانبه مازال يحتاج الى جهود دراسات اخرى عميقة لإثرائه.

ي- الدراسات السابقة:

- 1- (أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، من اعداد الطالبة سمية قداش، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2011.

إشكالية البحث: هل يمكن ان يساهم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المطبق في المؤسسة

الاقتصادية الخدماتية Mobilis في تقديم خدمة ترضي الزبون؟

المنهج المتبع في الجانب النظري هو المنهج الوصفي أما في جانب التطبيقي اتبعت منهج المسح

الميداني.

أهم النتائج المتوصل إليها: هناك العديد من مشكلات التي ممكن أن تنشأ على مستوى المؤسسة في المستقبل وتعيق نموها وتطورها نتيجة نقص أو سوء تحليل الوظائف وغياب الدراسات التوقعية طويلة المدى، مما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة.

2- (دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزه)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، من أعدا الطالبة موساوي زهية، جامعة تلمسان 2015-2016.

قدمت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال الأدوات التي يقترحها النموذج؟ تناولت الدراسة بتحليل التمايز التنافسي والعوامل التنافسية وتحليل سلوك المؤسسة ضمن هذا البحث مرتبط بوجودها في بيئة تنافسية مفتوحة.

أهم النتائج المتوصل إليها تختلف نماذج التسيير التوقعي للموارد البشرية كان، ظهورها حتمي لا مفر منه، في ظل تحديات الجديدة للمنظمات، وذلك باعتبارها أداة تدمج البعد الفرد والمشارك للتصورات المتعلقة بتطورات الوظائف والكفاءات وتعتمد على أسس مهمة جدا كالكفاءة التي تعتبر حاليا مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.

3- أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، من أعداد الباحثة، سمية قداش، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

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

المنهج المتبع في الجانب النظري وصفي تحليلي واتباع طريقة دراسة حالة في الجانب النظري.

أهم النتائج المتوصل إليها عملية تحليل الوظائف تركز على محورين أساسيين المحور الأول يتعلق بوصف الوظيفة من خلال جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات المسندة إلى الوظيفة ما وموقعها والأدوات اللازمة لأداء ونشاطاتها، وكذا ظروف العمل، ومن هنا يمكن تحديد مواصفات ومؤهلات وكفاءات شاغل الوظيفة وهو محور الثاني لتحليل الوظيفة.

محتوى الدراسة:

ان هيكل الدراسة مقسم الى ثلاثة فصول في محورين، أحدهما نظري يجمع الفصل الأول والثاني، والآخر تطبيقي يضم الفصل الثالث.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

في الفصل الأول تناولنا، مفاهيم متعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المبحث الأول (مدخل مفاهيمي للوظائف والكفاءات) وأيضا بعض الأدوات المهمة كتحليل الوظائف، وتوصيفها، المبحث الثاني (ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات) تم التطرق إلى التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومفهومه ومرتكزاته.

أما المبحث الثالث تم التطرق إلى أهمية التسيير التقديري ومميزاته وأهداف.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية تنمية الموارد البشرية مفهومها، خصائصها، وأهميتها وأهدافها.

أما المبحث الثاني (سياسات تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها وأنشطتها)، تناولنا في هذا المبحث سياسات تنمية الموارد البشرية ومسؤوليات وأنشطتها وأيضا دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

اما المبحث الثالث (آليات تطوير تنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة لها وعلاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتنمية الموارد البشرية) تطرقنا في هذا المبحث إلى آليات تطوير الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة لها وعلاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: (مساهمة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة)

لقد عالجتنا من خلال هذا الفصل إشكالية الدراسة

المبحث الأول نبذة شاملة عن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة، تناولنا نشأة مؤسسة وتعريفها ومهامها وأهدافها والهيكل التنظيمي لها.

في المبحث الثاني المديرية العامة والأدوات المستخدمة تم عرض تعريف المديرية العامة ومهام المدير والأدوات المستخدمة في الدراسة.

وختاماً المبحث الثالث تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية في وحدة تم عرض التركيبة البشرية في الوحدة والحصول على الموارد البشرية والتكوين وبناء الكفاءات في الوحدة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري

للووظائف والكفاءات.

تمهيد:

لطالما كان التنبؤ في كل المؤسسات مرحلة أساسية لكن معقدة وميزتها عدم الدقة في بعض الأحيان وذلك نتيجة التطورات التي يشهدها المحيط بل السرعة في التطور والتي كان لها انعكاسات مختلفة عليها، فالمنظمة بحاجة دائمة لتوفير موارد بشرية نوعية وكمية في الوقت المناسب، فكان البحث عن المناهج وسبل من أجل تأمين الموارد البشرية المتميزة في الوقت المناسب والمحافظة عليها.

ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحد المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة، والسعي إلى حل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات، متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة.

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة الحوار الاجتماعي، وميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف والكفاءات، وبعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني، لهذا ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى أساسيات حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للوظائف والكفاءات

من أجل تسليط الضوء أكثر على موضوع "التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في المؤسسات الاقتصادية" يلزم أولاً عرض عام لمختلف المصطلحات الهامة التي لها علاقة وارتباط مع هذا الأخير، من هنا سوف نعتد من خلال هذا المبحث إلى مفهوم كل من الوظيفة والمنصب، ثم نتطرق إلى ماهية الكفاءات ومختلف أنواعها، وفي الأخير نتعرض بالتفصيل إلى تحليل وتوصيف الوظائف.

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة (المنصب)

1. مفهوم الوظيفة:

هي الخلية الأساسية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعمل الذي تسند إليه الوظيفة. أي أن الوظيفة هي "مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض أو متلازمة الأداء"، حيث يلاحظ أن:

❖ مهمة + مهمة + مهمة + = واجب.

❖ واجب + واجب + واجب + = مهنة.

❖ مهنة + مهنة + مهنة + = عمل.

❖ عمل + عمل + عمل + = وظيفة.

فالوظيفة إذن هي وحدة الأداء التنظيمية التي تسند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمن من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت من أجلها الوظيفة.¹

وفيما يلي علينا التفرقة بين المصطلحات التالية:

¹ محمد الصيرفي - الإدارة الالكترونية للموارد البشرية - ابو الخير للطباعة - الإسكندرية طبعة 2008-2009 ص 176

1.1. الفئة الوظيفية:

هي مجموعة من الوظائف التي تتشابه في درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها ونوع العمل الذي يؤدي، وغالبا ما يتم إعطاء اسم وظيفي موحد لكل فئة مثل فئة الأعمال المكتبية أو فئة الأعمال الإدارية وهكذا.

2.1. الدرجة الوظيفية:

هي مجموعة من الفئات المتشابهة في درجة صعوبتها ومسؤولياتها إلا أنها تختلف في نوع العمل الذي يؤدي ويعبر عن هذه الدرجات بالأجور الموحدة.

3.1. المهنة:

هي مجموعة من الفئات التي تختلف في درجة صعوبتها ومسؤولياتها ولكنها تتشابه في نوع العمل مع ضرورة ملاحظة أن المهن لا تخضع لعمليات التحليل وإنما تخضع لعملية التصنيف.

4.1. البعد الوظيفي:

إن جميع الوظائف على اختلاف أنواعها تتميز ببعدين رئيسيين هما:

1.4.1. **المجال الوظيفي:** وهو يدل على عدد المهام أو العمليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

2.4.1. **العمق الوظيفي:** وهو يدل على القوة التي يمتلكها شاغل الوظيفة من أجل تعديل الوظيفة

وبيئتها أو التأثير عليها.

2. مفهوم المنصب: (1)

المنصب هو كلمة ذات أصل عسكري وتعني المكان الذي يوضع فيه شخص ما للقيام بمهام معينة،

أو هو على حد تعريف الاختصاصي الفرنسي **R. Mucchielli** وظيفة محددة تدرج ضمن مجموعة

مهام أو وظائف مترابطة.

(1) أنابتي الحبيب - " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات" - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة تلمسان - 2009 / 2010 - ص 80.

فالمنصب إذن هو مكان أو موقع ينتمي إلى مركب شامل، ويتمثل في دور محدد في صيغة تعليمات معينة (ما يجب فعله، متى، كيف....) وفي موقع خاص.

ويعرف المنصب أيضا على أنه مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما ولها صفة التكرار وصفة التماثل وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.

المطلب الثاني: ماهية الكفاءات

تعتبر الكفاءات من الموارد الثمينة التي يدور الحديث عليها منذ زمن ليس ببعيد عن يومنا الحالي، ولا زال الاهتمام ينصب عليها خلال الألفية الثالثة وخصوصا موضوع الاستثمار في تنمية تلك الكفاءات التي تحوزها المؤسسة، والتي بواسطتها تتمكن من التفوق والتميز عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل بيئة عالمية يتنامى فيها التركيز على الموارد اللامادية في المؤسسات الحديثة.

1. تعريف الكفاءات: ¹

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين conseil National du Patronat الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية Mouvement des Entreprises de France في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 والتي جمع خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول.

1.1. صعوبات تعريف الكفاءات: (1)

¹ ن فس مرجع السابق ص 78

هناك عدة عوامل تسهم كلها في صعوبة تحديد تعريف واضح ودقيق للكفاءات، نلخص أهمها في النقاط التالية:

1/ الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا أو تباينا في المحتوى على أقل تقدير، وقد عبر الأستاذ Gay Le BOTERF عن هذه الطبيعة بقوله أنّ مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية"، ويضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعا.

2/ تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغير.

3/ تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية- الجماعية- التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والكفاءات التقنية والكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات والنوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.

4/ تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات،

فقد أحصى Daniel HELD ست (06) مقاربات مختلفة في هذا السياق:

- ❖ مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية Savoir.
- ❖ مقاربات تركز على المعارف العملية Savoir- faire.
- ❖ مقاربات تركز على السلوكيات Savoir- être.
- ❖ مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات.
- ❖ مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية Compétences Cognitives .
- ❖ مقاربات تركز على النشاطات.

(1)ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي- " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر- الإسكندرية- طبعة 2009- ص111- 112.

2.1. محاولة تعريف الكفاءات: (1)

أولاً: تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط. وهنا يتم الربط بين الكفاءة والغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضاً أشد.

ثانياً: ويعرف الباحثان Daniel HELD و Jean Marc RISS الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنط به في المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين. وهنا نجد أن التعريف يركز على التمييز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء.

ثالثاً: الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. وفي هذا الإطار نجد أن هنالك استنتاجين أساسيين هما:

أ- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.

ب- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها والعمل على تطويرها.

(1) ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه- مرجع سبق ذكره- ص120.

3.1. الكفاءات و المعارف:

يرتبط هذان المدلولان ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر معها أحيانا الفصل بينهما، ويجمعهما قاسم مشترك -على حد تعبير - S.M.Bonnardel - هو الإنسان المفكر العامل Lhomo sapiens faber، وإن كانا في المقابل قد شقا طريقتهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر في مجال الإنتاج العام الأبحاث والتحليل، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة المعارف Managemant des connaissances بينما كان مدلول إدارة الكفاءات Managemet des competences من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية.

2. تصنيف الكفاءات:

في هذا السياق نجد أن هنالك العديد من المعايير المختلفة التي تتناول تصنيف الكفاءات، لذا سوف نركز على معيار تصنيف الكفاءات من حيث نوعيتها المهنية، ومن حيث درجة الارتباط بالمهام، ومن حيث المستوى التركيبي، وفي الأخير تصنيف المهام من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية.

1.2. تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية: (1)

وحسب المعيار الأول لتصنيف الكفاءات نجد أن هنالك ثلاثة أنواع، نلخصها فيما يلي:

أولاً: الكفاءات الفكرية أو التصورية: تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

ثانيا: الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية: تتمثل في قدرة المسئول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقاته بمسؤوليه، نظرائه ومعاونيه، وتترجم القدرة

(1)ثابتي الحبيب و بن عيو الجليلي - " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مرجع سبق ذكره- ص123-124.

على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، ويرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معا.

ثالثا: الكفاءات التقنية: تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تتدرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

2.2. تصنيف الكفاءات من حيث مدى ارتباطها بالمهام: (1)

وفي هذا السياق نجد نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة، أما النوع الثاني فهو مشترك ولازم لأداء مهام مختلفة، وعليه فإن:
أولا: الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة أو الوظيفة).

ثانيا: الكفاءات المشتركة: وهي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير برغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب.

وهذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

- ❖ تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.
- ❖ تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
- ❖ تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

(1) ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه- مرجع سبق ذكره- ص126-127.

وتتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية- قسم الإعلام حول الكفاءات- أوتاوا/ كندا، المهارات التالية التي يتمتع بها هذا النوع من الكفاءات: قراءة النصوص، استعمال الوثائق، التحرير (الكتابة)، الحساب، الاتصال الشفهي، القدرة على التفكير (لمعالجة المشكلات- لاتخاذ القرارات- للتخطيط وتنظيم العمل- للاستعمال الخصوصي للذاكرة- للبحث عن المعلومات)، العمل الجماعي، الإعلام الآلي، التكوين المستمر.

ويلاحظ أن هذه المهارات السابقة الذكر تتدرج من الأيسر إلى الأعقد، وحيازتها تمنح القدرة على التحول المهني أو القابلية للاستخدام.

3.2. تصنيف الكفاءات بحسب سعة الانتشار ومستوى الحيازة:

وهنا نوجد تصنيفين أساسيين للكفاءات وهما الفردية والجماعية، وهو التصنيف الأكثر شيوعا من بين التصنيفات الأخرى:

أولاً: الكفاءات الفردية: نجد أن كل من P. Gilbert et M. Parlier يرى أن الكفاءات الفردية هي مجموعات معارف، قدرات عمل وسلوكات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة. أما G. Le Boterf فيعرفها بقوله: الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار والعامل الكفو هو الذي يكون قادرا على تجنيد وتنفيذ - بصفة فعالة- مختلف وظائف النظام، حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييمية، قدرات علاقاتية ونماذج سلوكية.

ومن أجل التبسيط أكثر نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

ثانيا: الكفاءات الجماعية: بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية. وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

وفي نفس السياق يمكن القول أنّ الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، والمتمثلة خصوصا في:

- ❖ المهارات المشتركة لدى الجميع.
- ❖ شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
- ❖ الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

4.2. تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية:⁽¹⁾

إن هنالك مجموعة من المتغيرات والظروف البيئية تشترك فيما بينها للتأثير على المنظمة وعلى دورة حياة منتجها وكذا استراتيجياتها المختلفة، بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية وكذا مدى حياة المنظمة للكفاءات الحالية والمستقبلية على حد سواء، تلك الكفاءات القادرة على الخلق والابتكار في ظل بيئة تكنولوجية عالية المستوى والوتيرة، وهنا نجد نوعين من الكفاءات حسب هذا المعيار وهما:

أولا: الكفاءات المكتسبة (المتاحة، الآنية): هي تلك التي يحوزها الأفراد في الوقت الراهن وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أدق يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل

⁽¹⁾ثابتي الحبيب و بن عيو الجليلي - " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مرجع سبق ذكره- ص130-131.

ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمنظمة.

ثانيا: الكفاءات اللازمة مستقبليا: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (تبني تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية ...) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول، وهي إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

وخلاصة القول أنّ "تحديد الكفاءات المتاحة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات الازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها"

المطلب الثالث: توصيف وتحليل الوظائف

يعتبر التخطيط الوظيفي والتنفيذي لتصميم التحليل الوظيفي الخطوة الأولى في تكوين هيكل القوى العاملة بالمؤسسة، فعادة يتم تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لأداء كل وظيفة من الوظائف من خلال عملية التصميم والتحليل الوظيفي. بعد ذلك يتم تحديد العدد المطلوب لهذه الوظائف من خلال عملية تخطيط القوى العاملة ثم يتبع ذلك في النهاية عملية الاختيار والتعيين للأفراد الذين تم تحديدهم كما ونوعا.

1. تعريف تحليل الوظائف Analyse des fonctions¹

تعريف الأول:

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة (العمل) أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤوليتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

¹ د. حمداوي وسيلة - إدارة الموارد البشرية - استاذة إدارة الأعمال مديرية النشر - قالمة - 2004 - ص 55.

ويتم من خلال هذه العملية، تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة، كل ما يتعلق بموصفات من يستطيع شغلها، كفاءته، مهارته، خبراته، خصائصه الشخصية وغير ذلك من متطلبات الوظيفة.

والهدف من تحليل الوظيفة هو توفير البيانات الكاملة عنها وعن المواصفات المثالية الواجب توافرها لدى شاغل هذه الوظيفة، مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا وبالارتياح من طرف العمال من جهة وإلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم من جهة أخرى.

تعريف الثاني:¹

ويقصد بتحليل الوظائف النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها، أي أن أعباء والمسؤوليات أو الأعباء الوظيفي الذي بدوره يتضمن مهمة أو أكثر تشكل النشاط المنجز وهذه الأعباء تحدد بدورها الهدف الرئيسي للوظيفة.

توفر عملية تحليل الوظيفة المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة أي خصائصها والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات والقبليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها ونسبة أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع وفي هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

إنّ عملية تحليل الوظائف عملية فنية تقتضي تحليل العمل الى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الاعمال الأخرى وتجديد مسمى الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توفرها فيمن يشغلها ونميز في هذا الصدد بين المفاهيم التالية:

¹ د.نوري منير - تسيير الموارد الوارد البشرية - ديوان مطبوعات الجامعية ص142-143

-وصف الوظيفة job description¹:

ويعني تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث ما تشمله من واجبات ومسؤوليات، وهي تسند على عملية التحليل السابقة. وعلى أثر هذا التصنيف تأتي مرحلة ثانية وهي تصنيف الوظائف job classification.

-تقييم الوظيفة job evaluation:

وهي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة أو التنظيم وهو ما يلزم لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات.

-تقييم الجدارة merit rating:

يركز على تقييم العاملين لمعرفة قدراتهم على القيام بالأعمال التي تستند إليهم.

1- أهمية تحليل الوظيفة:

يوضح تحليل الوظائف مكونات الوظيفة من مهام وأنشطة وذلك يسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم. كما يساعد ذلك على القيام بعملية التنظيم أي تخصيص وتقسيم العمل، ويساعد إدارة المنظمة على القيام بمختلف الأعمال الإدارية والفنية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى.

وتستخدم نتائج التحليل لتحديد درجة أهمية كل وظيفة مما يساعد على هيكلتها، توضيح العلاقات التي تربطها ببعضها وتوضح خطوط السلطة والمسئولية بينها من جهة، كما يساعد تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل وعلى تسيير المسار الوظيفي وغير ذلك من الأعمال المرتبطة بتسيير إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

¹ تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية -مرجع السابق ص 145 -

2 خطوات تحليل الوظائف¹:

تتكون عملية تحليل الوظيفة من عدة خطوات نذكرها فيما يلي:

1.2 اتخاذ القرار والتخليط:

تبدأ عملية التحليل الوظيفي بالتفكير في الأسباب والأهداف والتي أدت إلى القيام بهذه العملية أي اتخاذ قرار القيام بالتحليل الوظيفي من طرف الإدارة العامة للمنظمة تم يتبع ذلك التحضير لهذه العملية عن طريق تصميم برنامج كامل لتنفيذها بفعالية، تحديد المسؤولين عليها تكوينهم وتوعية العاملين بأهميتها وكسب ثقتهم.

وتقوم إدارة الموارد البشرية تحت اشراف الإدارة العامة برسم خطوات التنفيذ وطريقة استخدام النتائج تحديد عدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل ونوع الأفراد الذين يمكنهم اعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة في مختلف الإدارات والمصالح.

2.2 جمع المعلومات:

لجمع البيانات يستخدم خبير التحليل قوائم الاسئلة والملاحظة والمقابلات مع العمال والمسؤولين وفحص سجلات الكفاءة والأداء.

وتخص المعلومات كلا من طبيعة نشاط المنظمة منتجاتها وخدماتها الهيكل التنظيمي الإدارات المختلفة والعلاقات بين مختلفه الوحدات... الخ.

ويحتاج مدير البشرية في عمله إلى معلومات كاملة عن الأفراد وعن الوظائف ليقوم بوظيفته بفعالية وتتمثل هذه المعلومات فيما يلي:

أ محمد بن دليم القحطاني (إدارة الموارد البشرية) نحو منهج استراتيجي متكامل – ناشر العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية – الرياض – 1 – الطبعة الرابعة 11ص49

أ- المعلومات الخاصة بالأفراد:

ويمكن جمعها عن طريق طلبات التوظيف المقابلات الاختبارات الرؤساء المباشرين وتقارير الأداء والكفاءة وتتمثل هذه المعلومات فيما يلي:

- ❖ المعارف والتعليم والقدرات؛
- ❖ الخبرات السابقة؛
- ❖ الدوافع والاهتمامات؛
- ❖ الصفات الشخصية؛
- ❖ المعلومات الشخصية (السن، الجنس، العمر...)

ب- المعلومات الخاصة بالوظائف:

يتم تحديد مهام ومسئوليات كل وظيفة في المنظمة دورها بالنسبة للوظائف الأخرى مستواها الإداري نطاقها الإشرافي وشروط شغلها ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بمختلف الوظائف عبر الاستقصاءات الإجراءات والقوانين المسجلة والدراسات والأبحاث التي تعرف الوظيفة وكيفية القيام بها.

تصميم الاستثمارات وتهيئة العمال:

يتم تصميم قوائم الأسئلة الاستثمارات المختلفة وجداول تعبئة وتحليل النتائج من طرف الخبراء ثم القيام بتهيئة مختلف العاملين أي اعلامهم بعملية التحليل وأهدافها لكسب ثقتهم وتعاونهم مع المحللين وتوفير المعلومات الصحيحة من قبلهم.¹

¹ نفس مرجع السابق ص 50

تحليل النتائج وتوصيف الوظائف:1

يتم تفريغ البيانات في الجداول المعدة لذلك تحليل إجابات الموظفين بالنسبة للوظائف المتشابهة ثم اقتراح التوصيف الجديد الذي يعرف معالم كل وظيفة بوضع وصف كامل للعمليات والمسئوليات والواجبات الخاصة بها ويتم تسجيل ذلك في سجل خاص يتم الرجوع اليه عند الحاجة.

3-تصميم وتوصيف الوظائف:2

تصميم الوظائف:

يقصد بتصميم الوظائف تحديد مضمون الوظيفة المتمثل في عدد ونوع المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة الواحدة ويتم تجميع الأنشطة في مهام والمهام في الوظيفة باستعمال شرط التشابه التابع والتكامل في الأنشطة والمهام.

ويقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل نوع الأنشطة والمهام حجم المسئوليات الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل وظروف العمل المحيطة ويتم تحديد عدد المهام في الوظيفة الواحدة حسب سياسة التصميم الوظيفي المستخدمة وتتوفر ثلاثة سياسات أساسية للتصميم تتمثل فيما يلي:

سياسات التصميم الوظيفي:

تتوفر لدى المنظمة ثلاثة سياسات أساسية للتصميم الوظيفي سنتعرض لها فيما يلي:

وتختار المنظمة سياسة التصميم الوظيفي المناسبة لها في ضوء عدة خصائص أهمها:

❖ العمال مؤهلاتهم ودوافعهم.

❖ طبيعة المهام

¹ نفس المرجع السابق، ص58.

² أ. مصطفى يوسف كافي -إدارة الموارد البشرية من منظور اداري - تنموي - تكنولوجي - مكتبة المجتمع العربي للنشر وتوزيع - عمان - طبعة لأولى 1435هـ /2014م ص 147-148

- ❖ نوع التكنولوجيات
- ❖ خصائص الادارة العليا
- ❖ العلاقة بين الادارة والعاملين
- ❖ الانظمة السائدة في المنظمة
- ❖ عوامل قانونية واجتماعية.

1- سياسة التخصص الوظيفي:

وهي سياسة تقليدية اعتمدها مدرسة الإدارة العلمية في تصميم كل وظيفة لتحقيق أعلى درجات التخصص. ويتخصص الفرد في أداء أقل عدد ممكن من المهام المختلفة مما يجعل قائمة الوظائف طويلة.

ومن فوائد هذه السياسة أنها تساعد على تحديد وقت العمل بأحكام، تبسط عملية تدريب العمال على أداء وظائفهم، كما تساعد على زيادة إنتاجية العمل.

2- سياسة الاثراء الوظيفي:

أصبحت هذه السياسة مطبقة في المنظمات الحديثة التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التغير، وهي تعتمد على تكنولوجيا عالية ومتغيرة ومعقدة.

وتقوم هذه السياسة يتضمن الوظيفة الواحدة أكبر عدد ممكن من المهام، مما يجعل قائمة مهام الوظيفة الواحدة طويلة وعدد الوظائف في المنظمة قليل، وهو ما يوفر للفرد الفرصة لاستخدام مهاراته وتطويرها، تأهيله لوظائف اخرى وزيادة التحكم بعمله.¹

¹ أ.مصطفى الكافي نفس المرجع السابق ص 150

3- سياسة توسيع الوظيفة:

هي سياسة وسيطة بين السياسة الأولى (تخصص الوظيفي) والثانية (لثراء الوظيفي) ويؤدي اعتمادها الى زيادة عدد مهام في الوظيفة الوحيدة دون شمول المهام الاشرافية كما هو حال بالنسبة لسياسة الثانية.

توصيف الوظائف (description des activites)¹:

يأتي التوصيف الوظيفي مناتج لعملية التحليل الوظيفي ويتم وضع وصف شامل للوظيفة أي وضع الوظيفة في شكل تعريف تفصيلي مكتوب تحديد هدفها طبيعتها مهامها أنشطتها وظروف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة ويراعى عادة احتواء التوصيف على العناصر التالية:

أ. تعريف الوظيفة: يحتوي على اسم الوظيفة ورقمها والإدارة أو القسم الذي تتبعه.

ب. ملخص عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة: توصيف كامل عن المهام التي يجب أن يؤديها شاغلها.

ج. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية).

د. ظروف العمل الأدوات الآلات والمواد المستعملة.

هـ. تحديد المواصفات المفروض توافرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة:

✓ المستوى الثقافي المعارف القدرات الذهنية والجسمية والخبرات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

✓ ويتخصص الجزء الاخير لكتابة الملاحظات والتعليقات ويترك مكان لتوقيع خبير التحليل والإدارة.

إن وضع شروط ومواصفات شاغل الوظيفة أمر صعب لوجوب تناسب المواصفات مع طبيعة الوظيفة واجباتها ومسئولياتها وحتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بعمله بصورة فعالة وعملية. وتتحصر

شروط أو متطلبات شغل الوظيفة فيما يلي:

❖ المستوى التعليمي المناسب ونوعه.

¹د. احمد ماهر إدارة الموارد البشرية - دار الجامعية- ط 2004 ص 75

- ❖ المعارف الضرورية المختلفة.
- ❖ الخبرة المحصلة.
- ❖ القدرات الذهنية والجسمانية للأفراد.
- ❖ الصفات الشخصية (المظهر العام...)
- ❖ الصفات الاجتماعية (العلاقات...)

أهمية توصيف الوظائف:

يساعد توصيف الوظائف على أداء الكثير من الأعمال سواء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بإدارات أخرى وتتمثل أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في:

- تحديد أهمية الوظائف النسبية او قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور.
- توفير بيانات عن المهام والمسئوليات التي يجب القيام بها من طرف شاغل الوظيفة ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة ادائه وكفاءته ويترتب على ذلك استحقاقه للحوافز أو عدم استحقاقه.
- الكشف عن احتمال وجود فوارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة ويمكن سد هذا الفرق عن طريق التدريب.
- تحديد عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في كل وظيفة فبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة تتحدد احتياجات المنظمة من العاملين.¹

¹ نفس المرجع السابق ص 76

المبحث الثاني: ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

يهتم موضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتقدير الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية في المؤسسة سواء الحالية منها أو المستقبلية من أجل التنبؤ بالمستقبل بغرض اتخاذ القرار المناسب الخاص بعلاج عدم التوازن في العمالة، واستعمال هذا الأسلوب يقلل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تعترض المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

إن فكرة التسيير التنبؤي تعود إلى فترة الستينيات، فهي أن طريقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف دائما نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

تصنف التطورات التي عرفها برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات إلى أربع مراحل أساسية، تتمثل في التسيير التنبؤي للأفراد السائد خلال فترة الستينيات، ثم يليها التسيير التنبؤي للحياة المهنية خلال سنوات السبعينيات، ومن ثم الانتقال في فترة الثمانينات إلى التسيير التنبؤي للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما آخر مرحلة فتميزت بظهور مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم لتنافسية المؤسسة وذلك تزامنا مع ظهور مفهوم المؤسسة المرنة وكان ذلك خلال فترة التسعينات.

لقد قدم P.GILBEERT ملخص للتطورات التسلسلي لبرنامج التسيير التقديري للمناصب

والكفاءات عن طريق الجدول الموالي الذي يعطي تركيب مقارن لمختلف النماذج سابقة الذكر.¹

الجدول رقم 01: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

المفاهيم المختلفة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	وضعية الوظيفة	الأهداف الرئيسية	النظرية/ القاعدة	الوسائل المميزة
التسيير التنبؤي للأفراد	الاستخدام الكامل	تسوية كمية	الإدارة العلمية	نماذج للتحويل الأمثلة
التسيير التنبؤي للحياة المهنية	الاستخدام الكامل	الوصل بين الإشباع في العمل والفعالية	مدرسة العلاقات الإنسانية	مخطط فردي للحياة المهنية
التسيير التنبؤي للوظائف	أزمة الوظيف	تجنب هذا النوع من الأزمات	المؤسسة المواطنة	دفتر المهن بطاقة الوظائف
التسيير التنبؤي للكفاءات	أزمة الوظيف	تنمية الاستخدامية داخل وخارج المؤسسة	نماذج إنتاج مرنة	النظام المرجعي للكفاءات

المصدر: لحول عبد القادر (واقع التسيير التقديري للوظائف وكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه

وحدة معسكر.

وفيما يلي يمكن عرض أهم المعالم التي تميزت بها كل فترة من المراحل سابقة الذكر:

أ. التسيير التنبؤي للأفراد-فترة الستينات: تميزت هذه الفترة بسيادة الأسس العلمية بظهور مجال بحوث

العمليات وتطور الإعلام الآلي، ويرى Mallet إن التسيير التنبؤي للأفراد يهتم بالطرق التي تدرس

الأوجه المشتركة للتطور الطبقة العاملة (أوجه ديمغرافية، دخول، خروج).²

¹ لحول عبد القادر (واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة

معسكر كلية العلوم الاقتصادية _جامعة سعيدة- ص 39

² نفس المرجع سابق، ص 39.

ب. التسيير التنبؤي للحياة المهنية-فترة السبعينات: خلافا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التنبؤي للمسار الوظيفي إلى تغطية وتلبية الاهتمامات تسيير الأفراد وتحديد احتياجاتهم، ورغباتهم المستقبلية، كذلك كفاءاتهم ويطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي.

حيث تطرق Mallet إلى هذه المرحلة، حيث يعرف التسيير التنبؤي للمسار الوظيفي على أنه (الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة للأفراد أو لمجموعة الموظفين معرفين).¹

ج. التسيير التنبؤي للوظائف-فترة الثمانينات: ظهر هذا التوجه نتيجة اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل هذا النموذج. ويرى جيلبر أن هذا النموذج قام على انتقاد النماذج الذي سبقته، حيث ترد مقولة لوبوترف: لأن التسيير التنبؤي للأفراد لم يعد كافيا، إن النماذج الإسقاطية والتنبؤية التي أشغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنتظمة يجب أن يتم تكميلها وإتمامها بانعكاس مستقبلي إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته. لكن طرح التساؤل حول دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية فهي وصفية في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة والتنافسية الشديدة والحاجة نحو إدارة التغيير.

د. التسيير التنبؤي للكفاءات- فترة التسعينات: في نماذج التسيير التنبؤي للوظائف نجد أن الكفاءة ظهرت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي. فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية اهتم ببعد نوعي وفردي، إن الحركات والتوجهات التي دعمت مقارنة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر فأكثر خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم.

¹ طالبة موساوي زهية (دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة ابو بكر القايد، ص11.

وقد ظهرت عدة وسائل وأدوات يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة علمياً، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها، كما تم في اقتراح اصطلاح الوظيفة _ النموذج الديناميكية التي تهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات. لقد أصبح الهدف إذن هو تسيير الاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة وهدف التسيير التنبؤي للكفاءة تحديد مجالات للحركية وتطورات ممكنة.¹

المطلب الثاني: مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لابد الإشارة إلى أن بعض الدراسات تناولت الموضوع بتسميات مختلفة مثل التسيير التوقعي والتسيير التنبؤي إلى أنه جل الدراسات تصب في تقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من وظائف وكفاءات في المستقبل ومدى القدرة على التحكم في التغيرات والتطورات التي تحدث على مستواها.

ولكي نحاول ضبط مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمكن تقديم مجموعة من التعاريف:

هو أسلوب يقوم باستباق والتنبؤ التطورات التي تمس الموارد البشرية سواء من الناحية النوعية (الكفاءات) أو من الناحية الكمية (أعداد) ويعتمد على تحليل الوظائف الحالية والموظفين المعنيين بهذه الوظائف وتحليل التطورات المتعلقة بالوظائف والموظفين، بأخذ في الحسبان الحاجة إلى كفاءات جديدة والوقاية من سوء التكيف عند إدخال أساليب عمل جديدة يهدف إلى أن تمتلك المؤسسة في الوقت المناسب المعاريف، الخبرات والسلوكيات اللازمة في الأداء. (Dumas& al,2008)²، حيث عرفه (Françoise) فقد ركزت

¹ _ لحوّل عبد القادر، نفس المرجع سابق الذكر، ص40.

² د قماي تقوى، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9 العدد 4 ديسمبر 2018 (اهمية مرجعية الكفاءات كاداة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة)، دراسة حالة مركب سيدار الحجار_عنابة_ جامعة فرحات عباس سطيف ص200

على الجانب الإستراتيجي في تعريفه للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات حين قال بأنه يحمل شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسبه يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

أما (Gilbert) فربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمركزاته ووسائله ليعرفه بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق (متابعة هرم الأعمار، والتركيز على الإحصائيات)، وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا من جهة، وقيادة وتوجيه أداء الأفراد من جهة أخرى، حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة للمستقبل للمؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة.

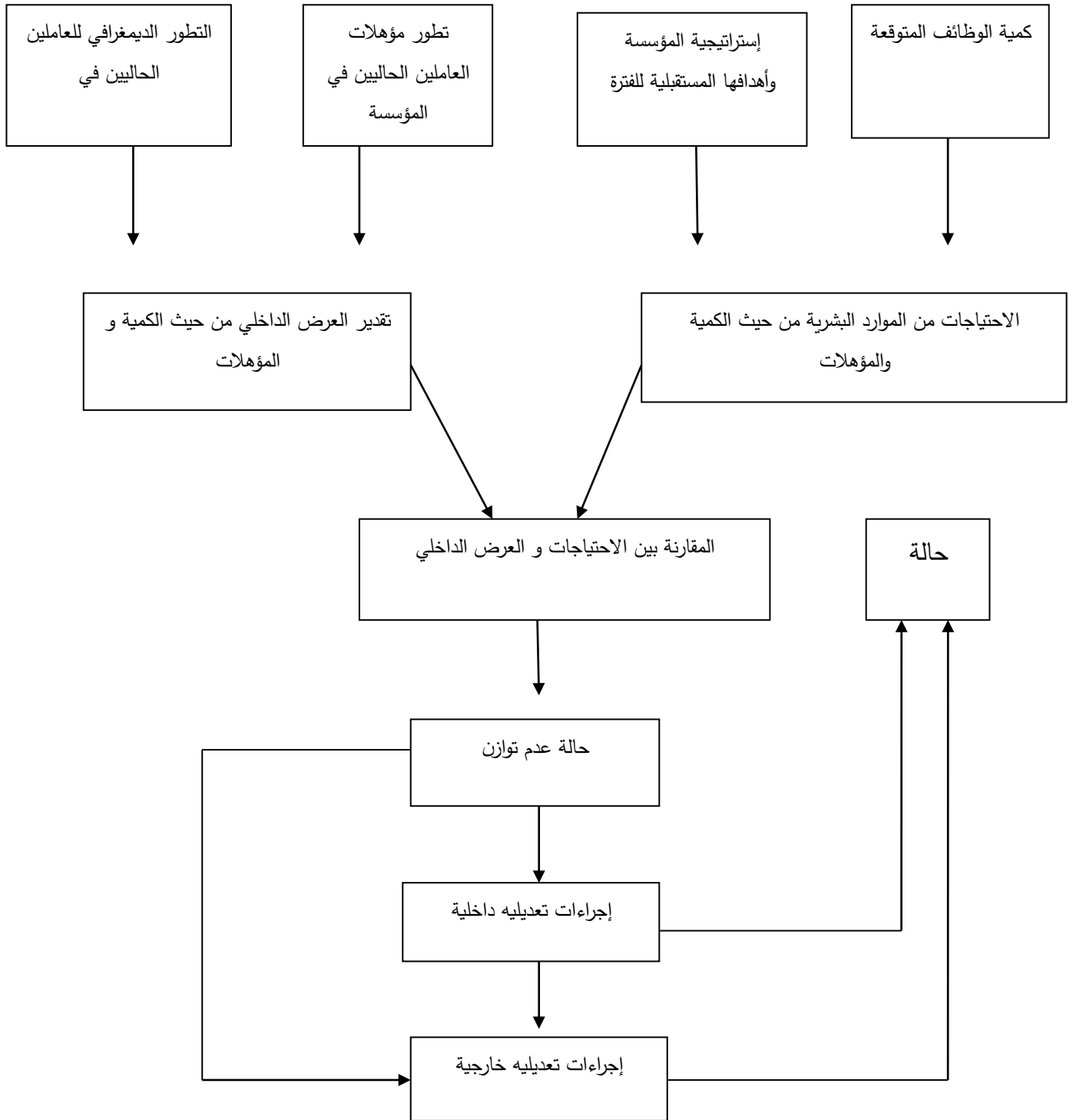
وحسب (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي هو هندسة للموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على مستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة، ويضيف (Dimitri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

من التعاريف السابقة الذكر نستخلص إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن عملية التقدير المستمرة لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العمليين

الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضـ. وهو بذلك

عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: شكري مدلس دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB . فرع حاسي مسعود مذكرة

ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية-جامعة باتنة- 2007/2008، ص66.

المطلب الثالث: مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات¹

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

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

2_ الوظيفة النموذجية (Type-Emploi): تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقارباً أو تكاملاً أو إحلالاً وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه لشخص واحد.

3_ الكفاءات (Compétences): تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد ذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.

بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

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

¹ سمية قداش - عبد الغاني ديدن (واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر موبليس جامعة قاصدي مرباح و رقلة - مجلة الجزائرية لدراسات المحاسبية و المالية عدد 2016/03 ص 95 / 96

4_1_ الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.

4_2_ الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...)، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

4_3_ وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي وهي تأخذ الأشكال التالية:

الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.

خريطة الوظائف (Cartographie) وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة، مثلا توضح من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم.

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

5_ دفتر المهن (Répertoire Des Métiers): دفتر المهن هو عبارة عن قائمة المهن والوظائف النموذجية، ويتكون من تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة.

وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول لتجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين.

المبحث الثالث: مميزات التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات وأهمية وأهدافه.¹

المطلب الأول: مميزات التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات.

ما يستخلص من خلال مختلف هذه التعارف:

1- أن التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة من العامل ولا المهام الموكلة إليه² مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام حاملة، ويدفع إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية لتوظيف.

2- هدفه عملي وبرغماتي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات.

3- هو نتيجة منطقيات توقعية قائم على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطقت تحديد قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.

4- هو منهجية وليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب مجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنيوية في المنظمة.

5- هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكرة التحديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.

6- يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معينة في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية وترقيات المهنية.

7- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية (professionnalisme).

¹ ومساوي زهيه، (دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير المواد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، ص23.

8- هو مقارنة متواصلة، لا يتوقف عند اتحاد الإجراءات التصحيحية (ترقية ...) لتخفيف من الانحرافات فقط وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم لتحليلات، وتعديلات اللازم لاتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات¹

1-أهداف التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات

يمكن استخدام GPEC كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة، نوع الإستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مه الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة قد تسعى الى تحقيق 5 أهداف من هذه العملية.

❖ قد تستهدف المؤسسة وضع سياسات عامة للوظائف بالمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية.

❖ قد تستهدف المؤسسة وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي ومحلي بمعنى تسيير توقعي لتدفقات البشرية على مستوى الوحدة الأم وفروع التابعة لها.

❖ قد تستهدف تطوير المسار المهني، تسيير الوظائف الكبرى، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين كفاءات المتوفرة.

❖ قد تستهدف تحقيق الموائمة بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات.

❖ قد تستهدف الموائمة بين كفاءات المؤسسة وهيكلتها التنظيمي من جهة ومشاريعها استمرارها من جهة أخرى.

¹ طالبة قداش سمية (أثر التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات على الخدمة المقدمة-دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس-) علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير -جامعة قاصدي مرياح ورقة-ص20

❖ تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.

من خلال تحليل هذه الأهداف يمكن اختصارها فيما يلي:

➤ تحقيق الموائمة 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.

كل هذه الأهداف وأخرى قد تخفف من عبئ التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق

والموائمة بين الوظائف والكفاءات.

2- أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يقصد لتحقيق الفعالية التنظيمية تقديم منتج أو خدم بنوعية جديد بتكلف أقل، مع تحقيق رضا الأطراف

ذات العلاقة أو الصلة بالمؤسسة، لذلك قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تبني مسعى التسيير التوقعي

للوظائف والكفاءات كحل للتوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة الأنفة الذكر، وتظهر أهمية التسيير

التوقعي من خلال التحكم في بعض التكاليف كما يلي:

أ) التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها: وتعتبر الليونة *flexibilité* بوجه عام حسب كل من عن

قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد وتتمثل مختلف

التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

✓ التكاليف المتعلقة بالتوظيف: انفعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد مرشحين كبيرا وبالتالي ينبغي على

المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين،

ولكن في المقابل يمكن أن تحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، حيث أن المهم هو سد

حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين فمثلا الفرد المستقطب من الكليات والمعاهد

عادة يبدي مستوى أقل وبطيء في الإدماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر، إلا أن

يلعب GPEC دورا كبيرا في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب، أما بالنسبة لعملية الاختيار فان فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المترشحين المستقطبين.

✓ التكاليف المتعلقة بالتدريب: يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفة، ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، ولكن قد لا يتحقق هذا دائما في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات مما يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية دائمة تمكنها من التنبؤ بالتدريجات الأزمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء.

كما استبدال عامل واحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها نجد أن توظيف عامل جديد يكلف المؤسسة مصاريف الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب كما أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في البداية.

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

يمكن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل، السابقة الذكر إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل ومحتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقية، كما تبرز أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من اجلها مثل تحقيق رضا الزبون من خلال تحسين الخدمة.

المطلب الثالث: نماذج عن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

سوف نتعرض خلال هذا العنصر إلى أهم النماذج والمقاربات العملية التي تناولت برنامج التسيير التنبئي أو التقديري للمناصب والكفاءات، وفي هذا الصدد نتعرض إلى تحليل نموذجين كما يلي:

1. نموذج C. Batal:

يركز هذا النموذج على الجانب المشترك لتسيير الموارد البشرية بمعنى مختلف المراحل العملية التي تسمح بتحديد احتياجات المؤسسة من العمالة كما وكيفا، وكذلك كيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب. وفي هذا السياق يضع **C. Batal** مراحل معينة تحدد منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والموارد البشرية:

❖ **تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في البنية:** تعتبر صورة الموارد الحالية تتضمن معطيات كمية ونوعية منها: السن والأقدمية والمستوى الثقافي، يتم فيها جرد الموارد البشرية للسنوات العشر الأخيرة. الهدف منها هو تحليل التوجهات الكبرى والتي يمكن أن تشكل تهديدا بالنسبة للعمالة في المؤسسة، ويتم التحليل انطلاقا من معطيات مختلف نماذج الأهرام بالمقارنة مع النماذج المعيارية.

❖ **إسقاط الموارد البشرية على أفق تنبئي معين:** تتمثل في تحديد التطورات الكمية والنوعية للموارد البشرية خلال أجل زمني معين وتتم عملية الإسقاط انطلاقا من سيناريوهات محددة.

❖ **تحديد التطورات المتوقعة:** تحدد خلالها مدى صحة المنهجية التنبئية من طرف المؤسسة فإذا أهملت مثلا بعض العوامل التطورية ذات التأثير المعبر قد يغير كليا من الرؤية المستقبلية للاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية. تبتدى هذه المرحلة من خلال إحصاء لكل العوامل التطورية الداخلية والخارجية التي تؤثر على الاحتياجات من الأفراد والتي تغير محتوى الوظائف وبالتالي الكفاءات المطلوبة لممارستها

ويمكن أن يؤدي إلى ظهور مهن جديدة واختفاء أخرى. وهنا يرى **C. Batal** أن هناك مجموعة من النماذج والتصنيفات للعوامل التي يمكن أن تخلق تلك التغييرات أهمها: ¹

* عوامل متعلقة بالتطورات التكنولوجية.

* عوامل متعلقة بالتطورات السوسيو- ثقافية.

* عوامل متعلقة بالتطورات السياسية.

* عوامل متعلقة بالتطورات الاقتصادية.

* عوامل متعلقة بالتطورات التنظيمية.

* عوامل متعلقة بالتطورات التشريعية.

* عوامل متعلقة بالتطورات "سلعة- سوق".

❖ **تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات والموارد البشرية:** تهدف هذه المرحلة إلى

ترجمة التطورات المكتشفة مسبقا إلى احتياجات مستقبلية من الموارد البشرية تتمثل في تحليل العوامل وسيناريوهات التطور المتبناة من طرف المؤسسة وذلك قصد تأثيراتها على الوظائف والاحتياجات من الأفراد. حيث تسمح هذه المرحلة بالتحديد بصفة دقيقة للمحتوى المستقبلي لحالة العمل والكفاءة المرتبطة بها والأفراد اللازمين لكل نشاط. تعتبر هذه المرحلة والأكثر تعقيدا باعتبار أن ترجمة عامل تطور إلى احتياجات مستقبلية من العمالة والكفاءات ليست بالعملية السهلة. كذلك هي مرحلة تحتاج إلى وقت طويل يسهم فيها كل المسؤولين العمليين الذين يعتبرون الأكثر معرفة وقربا من الوظائف.

❖ **تحليل الانحرافات أو الفوارق ما بين الاحتياجات والموارد المستقبلية:** إذ تعتبر المرحلة الأكثر

سهولة يتم خلالها تحديد وقياس الفروق الكمية والنوعية ما بين النتائج المتوصل إليها من خلال الإسقاط

⁽¹⁾ Pr. A. BENHABIB & Zahia MOUSSAOUI-« Gestion et développement des compétences: approche prévisionnelle et préventive» -Université de Tlemcen- Article économique- P06...08¹

للموارد البشرية والاحتياجات المحددة مسبقا. وفي هذا الإطار يميز **C. Batal** ما بين عدة أنواع للانحرافات يمكن ملاحظتها:

- ❖ حالات عمالية فائضة.
- ❖ حالات عجز في العمالة.
- ❖ حالات تحول وظائف في المؤسسة والتي قد تتطلب مستقبلا كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حاليا.

- ❖ حالات تحول وظائف مما يجعل المستوى المطلوب من الكفاءات لإنجازها ينخفض.
- ❖ حالات تحول وظائف ما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب مسبقا.
- ❖ حالات خلق أو إنشاء وظائف جديدة.
- ❖ حالات اختفاء وإلغاء مهن كانت موجودة.

ينتج عن هذا التحليل تحرير تقرير ملخص للانحرافات الكبرى ما بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية التي من المفروض أن توفرها المنظمة ولتسهيل هذه العملية يجب عليها تحديد ما يلي:

- * نسبة الوظائف الحساسة التي سوف يتغير مضمونها.
- * نسبة العمال الشاغلين لهذه الوظائف.
- * نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف يرتفع المستوى المطلوب لإنجازها.
- * نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف ينخفض مستوى الكفاءة المطلوب لإنجازها.
- * نسبة العمالة الشاغلة لوظائف ستتطلب مستقبلا كفاءات جديدة من نفس المستوى التي يمتلكونها

حاليا. ¹

¹ نفس المرجع السابق ص 10-09

❖ تحديد السياسة المناسبة للقضاء على الانحرافات المتوقعة: هي المرحلة النهائية والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه مقارنة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والموارد البشرية من خلال تحديد التوجهات الكبرى لتسيير الموارد البشرية للسنوات المقبلة قصد تسيير أحسن للتحويلات المستقبلية.

2. نموذج D. Therry et C. Sauret:

يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار البعد الفردي والمشارك للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بالنسبة للتسيير المشترك يتم من خلال الطريقة المعهودة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وذلك بتحديد الموارد الحالية والاحتياجات الحالية ثم تحديد الموارد المستقبلية والاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بعد ذلك تحديد الانحرافات تتخذ الإجراءات التصحيحية.

البعد الفردي للمقاربة: إن الجزء الثاني من التعريف الذي يقترحه كل من Sauret وTherry يركز على البعد الفردي الذي يرسخ فكرة الموظف فاعل لتحديد مستقبله المهني حيث يعتبر أهم عنصر تجديدي في المقاربة لإعطاء فرصة للموظف لتقييم قدرته وكفاءته لأداء عمله وبالتالي تحديد مشروعه المهني يتجسد ذلك من خلال ما يسميانه بالتوجيه المهني الدائم المتمثل في مجموع الطرق والوسائل التي تسمح له بالتجند لتشغيل مخطط عمل لإعداد مشروع مهني هو الفاعل فيه. إذن الهدف إشراك كل الموظفين دون استثناء باعتبارهم عوامل تنافسية للمنظمة لكن يجب قبل ذلك القيام بالتقييم الفردي.

* تقييم الأداء بمقارنة النتائج المحققة من طرف الموظف مع النتائج المسطرة.

* تقييم الكفاءة استنادا إلى النظام المرجعي للكفاءات والهدف هو تحديد مدى تحكمه في الكفاءات المطلوبة.

* تقييم الطاقات الكامنة بتحديد القدرة والاستعداد لاكتساب كفاءات جديدة بواسطة تقنيات خاصة.

* بعد ذلك تأتي مرحلة المقابلة السنوية للتقييم التي تعتبر فضاء حوار ما بين الموظف ومسؤوله المباشر تتطرق إلى تطلعات الفرد في الحركية والحصول على ترقية، كما تحدد النقص الملاحظ في كفاءته ومدى حاجته إلى التكوين.

إن إعداد بيان الكفاءات الخاص بكل موظف والذي رسخ كحق شرعي في التشريع الفرنسي مثلاً، يسمح هذا الأخير للموظف بتحديد كفاءاته المهنية، سلوكاته وطموحاته قصد إعداد مشروعه المهني أو برنامج التكوين لتحديد حياته المهنية خارج أو داخل المؤسسة، بمساعدة هيئات مختصة غير مرتبطة بالمؤسسة لضمان سرية المعلومات.

خلاصة الفصل الأول:

لقد استخلصنا أن المؤسسات الاقتصادية تسعى دوماً إلى المزيد من التفوق والتميز في ظل البيئة التي تنشط فيها، سواء كانت تتسم بدرجة من التغيير أو الثبات نوعاً ما، لكن الأکید هو أن التطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتنامي مفهوم الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة والكفاءة النوعية لا الكمية، جعل تلك المؤسسات تولي اهتماماً في رسم استراتيجياتها التنافسية بالدرجة الأولى إلى موردها البشري.

فكان يجب على تلك المنظمات القضاء على مشكل الندرة أو الاحتياج لتلك الموارد البشرية المميزة، حالياً ومستقبلاً، بالكم والنوع المناسبين، وهذا ما وجدته أخيراً في برنامج التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات.

من هنا كان لزاماً عليها العقلنة والرشد في تطبيق هذا البرنامج وفق أسس سليمة، فمثلاً يجب أن تتصف سياسة تكوين الأفراد في المؤسسات الاقتصادية بالبعد الاستثماري عوضاً عن المنطق الإداري المبني على النفقات الاجتماعية.

يقع على عاتق إدارة تسيير الموارد البشرية مهمة توفير مجموعة من المتغيرات من أجل تطبيق برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات وإنجاحه على أرض الواقع، وهذا من أجل تحقيق وبلوغ الهدف الأسمى المتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وهذا هو الرهان الذي يواجهه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأهم تحد في الألفية الثالثة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

أصبحت تنمية الموارد البشرية تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفقتها أهم الاستثمارات والرهانات المستقبلية.

فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة، لتنفيذ كافة نشاطاتها، وعملياتها لأن المورد البشري، هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، والموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان بما يملك من قدرات ومهارات يعتبر العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية وان تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذا كان لابد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها.

إذن بعد إن تناول الفصل الأول أساسيات حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث.

جاء **المبحث الأول**: ماهية تنمية الموارد البشرية حيث تناول مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها في المنظمات المعاصرة وأهميتها وأهدافها.

أما **المبحث الثاني**: أبعاد تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها وأنشطتها.

أما بالنسبة **للمبحث الثالث**: طرق تنمية الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة من خلال عرض طرق تنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة لها وفي الأخير علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل الإدارة اليوم في مختلف المنظمات وذلك بسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى عدد ممكن.¹

قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي:²

_ تنمية الموارد البشرية Human Resource Développement

_ إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

_ تحسين بيئة الموارد البشرية Human Resource Environment Improvement

ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة حسب رأي

نادلر على النحو الموضح في الجدول التالي:

¹ تأليف فيصل حوته (إدارة الموارد البشرية) دار أسامة للنشر و التوزيع عمان_ الأردن الطبعة الأولى 2008 ص 136.

² يوسف مسعداوي (أساسيات في إدارة المؤسسات) دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع-الجزائر 2013 ص 320-321.

الجدول رقم 02: الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
التدريب	الاستقطاب، الاختيار، التعيين،	الإثراء الوظيفي
التعليم	تقويم الأداء، فوائد والتفويضات،	التوسع الوظيفي
التطوير	تخطيط القوى العاملة.	التطوير الوظيفي

رغم أن التعليم والتدريب وتطوير تعتبر ثلاث وظائف رئيسية متميزة لتنمية الموارد البشرية، إلا أنها تتعرض لكثير من الخط منها، نتيجة للغموض الذي يحيط بمفاهيمها في أنها البعض، حيث يرى بعض الكتاب ومن بينهم تشالزواطسون وميجنسون أن التعليم والتدريب هما مفهومان يشيران إلى مقصد واحد وهو تنمية العاملين.

ولقد تعددت تعريفات تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها:

تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على المعلومات الصحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.¹

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها (تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من

¹ طالبة مانع صبرينة، (أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، ص47.

طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العملية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خيارات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه).¹

وحسب ماهر اعليش فان تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، ويرى بان التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمنة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب وأداء الأعمال.²

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها هي تنمية علمية تقوم على أساس تزويد العنصر البشري في المجتمع بالمعارف والاتجاهات والقيم والمبادئ المساعدة في أحداث التربية والتعليم والتنشئة الاجتماعية والرعاية المتكاملة لإعداد العنصر البشري للقيام بدوره في تدعيم قطاعات المجتمع اقتصاديا وإنتاجيا لتحقيق أهدافه العامة.³

المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في:
أ- **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام و إستراتيجية اكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير

¹ د خوري منير (تسيير الموارد البشرية)، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 328-329.

² دخوري منير نفس المرجع السابق، ص329.

³ ا.د. مدحت ابو النصر، ياسمين مدحت محمد (التنمية المستدامة) الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر 2017، ص165.

وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه إستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل. لرفع كفاءتها الإنتاجية و فعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة وينعكس أثرها على النشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب_ تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.¹

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

تستهدف عملية تنمية الموارد البشرية زيادة الفرد وتطوير القيم الخاصة به، ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به، ومن ثم زيادة الفعالية لديه.

ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة، سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون بها.

¹ عمر وصفي عقيلي (إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2005، ص 437_438.

1_ الأهمية على مستوى العاملين:

أن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:

_ ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.

_ إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.

_ يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي: يبحثون عن الأعمال التي

فيها تحد لقدراتهم.

_ يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي الاستفادة منها في

انجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.

_ يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد، وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل

المسئولية.

2_ الأهمية على مستوى جماعات العمل:

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي:

_ تساعد تنمية الموارد البشرية على التعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة

وتحسين الكفاءات الإنتاجية.

_ تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحقيق المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها

3_ الأهمية على مستوى المنظمة:

تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح ما يلي:

_ أن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية الموارد

البشرية في الأجزاء الأخرى.

_ تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة فاعلية المنظمة، وبذلك تحقيق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.¹

4_ على مستوى الدولة:²

1_ الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصاد.

2_ الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.

3_ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

4_ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

5_ الموارد البشرية أداة تكمل ثروة الدولة.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية:³

إن تنمية الموارد الإستراتيجية للموارد البشرية Strategie Human Resource

Development تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد والمستقبل البعيد ووضع

الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق ذلك وحتى لتحقيق التنمية الإستراتيجية فان ذلك يتطلب تحليل الفرص

والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد، حيث إن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات

المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين

خمس سنوات، وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد، فان الهدف الأساسي

للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:

¹ أ/د يوسف حجي الطائي، د هاشم فوزي العبادي (إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 40_41.

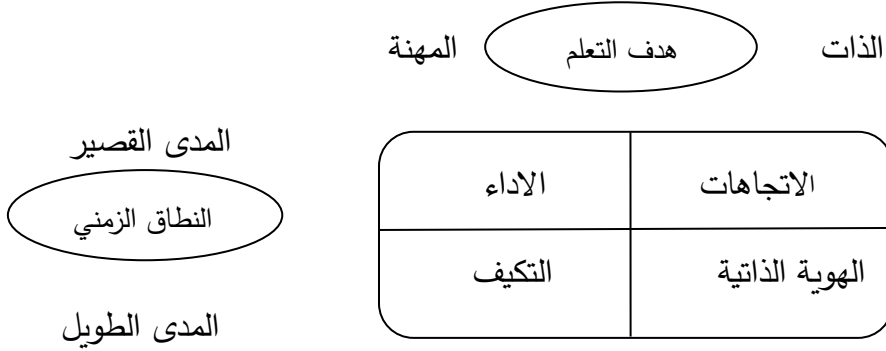
² نبيل عبد شعبان اللوح (عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة)، دراسة ميدانية مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات كانون الأول 2014 ص 96.

³ الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية - المؤلف ومن هو في حكمه ومحمد سمير احمد - عمان- دار الميسرة للنشر والتوزيع - طبعة الأولى، 2009م-1429هـ - ص 84-85.

1_ الأداء 2_ الاتجاهات 3_ الهوية الذاتية 4_ التكيف هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين، بواسطة

الإطار الزمني بواسطة مخرجات التعلم كما يوضحها الشكل رقم (02)

شكل رقم 02: مخرجات التعلم



و بالتالي فان كل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر: تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الأفراد

عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام، الصراع،... الخ

والتكيف هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي أما الهوية الذاتية فهي تعني

رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي وبالتالي فان أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة

يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة، منتجة، ملتزمة، قادرة

على اكتساب مهارات، اتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة.

المبحث الثاني: أساسيات تنمية الموارد البشرية ومدخلها وأنشطتها

المطلب الاول: أساسيات تنمية الموارد البشرية

1) أساسيات تنمية الموارد البشرية: ¹

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الادارة و فلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات، المتصلة بالعنصر البشري والمؤثر في سلوكه وأدائه ولا بد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن منظور شامل. بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي الى حصول المنظمة، على اجواء العناصر البشرية ثم تنميتها و دفعها للعمل بأعلى كفاءة فالعنصر البشري، تحت ادارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد، لابد وأن ينتج انتاجا جيدا، وتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال ثلاث أساليب:

1-1) الأسلوب الأول: أهم البرامج التي يجب على الإدارة اتباعها وتشمل:

1_ الإدارة بالمشاركة

2_ نظام الاقتراحات والشكاوي

3_ تنفيذ دوائر الجودة

1-2) الأسلوب الثاني: استخدام الأساليب العملية الحديثة التي تساعد على تشخيص المشاكل والعمل

على حلها مثل استخدام الكمبيوتر وعلم الرياضة والاحصاء واتقان اللغات ومهارة تحليل الأرقام.

1-3) الأسلوب الثالث: أهم السياسات التنموية الموارد البشرية تنحصر في:

1_ التدريب 2_ الاستقطاب والاختيار الجيد 3- تصميم الوظيفة 4- التطوير المستمر للمناخ

التنظيمي

¹ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 86-87.

المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:¹

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية:

1_ الإدارة العليا 2_ الإدارة الإشرافية 3_ الفرد 4_ المتخصصين

الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة وعليها أن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم_ هيكل المنشأة _ سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات اللازمة.

أما الإدارة الإشرافية: فهي تتحمل مسؤوليات الأساسية لضمان أن الافراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص التعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني الآتي:

- توفر العمل تشجع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياس، وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراته ومراجعة وتقييم النتائج. والمدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدار على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، وتحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على التالي:

¹ مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- الناشر المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية-ألمانيا-برلين ص 173.

- ❖ المشاركة في اختيار الفرد واسناد العمل له (الخطوة الاولى الصحيحة في تنمية الفرد)
- ❖ متابعة الاداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي اعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

❖ الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد.

❖ التدريب أثناء العمل.

❖ استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

أما الفرد كعضوة في فريق المنشأة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغييرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

- المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة: سواء من خلال وظيفة مختصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

- المسؤوليات على مستوى المورد البشري: لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية (تعلم)، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من اشباع احتياجاته وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي، وعليه حتى تتجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية الإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.¹

¹ نفس المرجع السابق ص 173.

والجدول التالي يوضح ملخصاً لمسئوليات تنمية الموارد البشرية وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة.

جدول رقم(03): مسئوليات التنمية البشرية وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة:¹

المستوى الإداري	مسئوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<p>وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية</p> <p>وضع الهيكل والسياسات والمخطط طويلة الأجل</p> <p>توفير الموارد المالية اللازمة</p> <p>تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة</p>
الإدارة الوسطى	<p>التنظيم والتوجيه المشاركة والتدريب</p>
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<p>المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية</p> <p>المشاركة في اختيار العنصر البشري</p> <p>الكشف في الاحتياجات التدريبية</p> <p>متابعة الأداء الفعلي</p> <p>تحديد التكاليف المباشرة وغير مباشرة</p>

¹ د. سمير احمد مرجع سبق ذكره ص 80.

المطلب الثالث: أنشطة تنمية الموارد البشرية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية

أولاً: أنشطة تنمية الموارد البشرية

بالنسبة إلى تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراطة وهي:

اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة لنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم.

بالمقارنة مع التعاريف السابقة الذكر علي السلمي بين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، وإنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه، إلى أنه لم يذكر عمليتي الاتصالات والترقية واللذان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية.

وعليه فإنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية انها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية:¹

- ✓ تقييم الأداء
- ✓ التكوين المستمر
- ✓ الترقية
- ✓ الاتصال
- ✓ العلاقات الانسانية

ومن التقنيات الحديثة والأكثر فاعلية في تنمية وتطوير الموارد البشرية نجد أسلوب التنمية الذاتية، حيث أن صانع ومدير التنمية هو الفرد نفسه، والتنمية الذاتية هي جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وذلك

¹ (نوري منير (تسيير الموارد البشرية) - ديوان المطبوعات الجامعية 2010 - ص 332.

للترباط الحاصل بين استعمال موارد التنميتين فموارد التنمية الذاتية (المهارات والخبرات والأفكار المبدعة والخلاقة) تمويل ليس فقط مرتكزات التنمية الإدارية (الخطط والبرامج) بل أيضا أفاقها وطموحها (التنمية المستقبلية)، كما أن موارد التنمية الإدارية (التكنولوجيا، المعلومات المتبادلة) تخدم أهداف ومرتكزات التنمية الذاتية، كون هذه الأخيرة تحتاج إلى وسائل وبرامج وتقنيات التنمية الإدارية.

والتنمية الإدارية هي الأداة الأكثر استخداما، لإحداث تغيير هام وأحيانا جذري في الإدارة لأنها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف وموارد المنظمة، بعد تحديد احتياجات التنمية والأسباب الداعية لها، أما الموضوعات فعديدة ومن بينها: بنية الإدارة، وإعادة هندستها، التحديث الإداري والرقابي، والطرق والأساليب الحديثة للتنمية وتبادل الخبرات الناجحة والمتاحة) تمويل ليس فقط مرتكزات التنمية الإدارية (الخطط والبرامج) بل أيضا أفاقها وطموحها (التنمية المستقبلية)، كما أن موارد التنمية الإدارية (التكنولوجيا، المعلومات المتبادلة) تخدم أهداف ومرتكزات التنمية الذاتي، كون هذه الأخيرة تحتاج إلى وسائل وبرامج وتقنيات التنمية الإدارية.

والتنمية الإدارية هي الأداة الأكثر استخداما، لإحداث تغيير هام وأحيانا جذري في الإدارة لأنها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف وموارد المنظمة، بعد تحديد احتياجات التنمية والأسباب الداعية لها، أما الموضوعات فعديدة ومن بينها: بنية الإدارة، وإعادة هندستها، التحديث الإداري والرقابي، والطرق والأساليب الحديثة للتنمية وتبادل الخبرات الناجحة والمتاحة محليا وعالميا.

إنّ هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة.

وكل ذلك من خلال الزيادة في الانتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية، واقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة التغير أو الهدر أو الاستبدال في موارد المعينة، وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات

التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، إضافة إلى أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للتقدم والتطور واستلام وظائف أعلى.

كما أن الاستقرار في دوران العمل يؤمن متابعة تحقيق المنظمة لأهدافها ويوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين والتزامهم بالعمل الصالح.¹

ثانياً: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

1) تعريف التدريب

تختلط مفاهيم التكوين والتدريب والتعليم والتعلم، فالتكوين هو حوصلة عمليات التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأنتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها:

- * وجود المؤثرات
- * الاستجابة لهذه المؤثرات
- * التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك
- * وجود الدافعية التي تكمل استمرار عملية التعلم ويمثل ذلك في اشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.²

¹ نوري منير -مرجع سابق الذكر - ص 333.

² أشنوفي نور الدين (أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الادارات العمومية) - سند خاص بالتكوين متخصص -المعهد الوطني لتكوين المستخدمين التريبة و تحسين مستواهم - السنة 2011- ص 66

التدريب هو مساعدة الافراد لاكتساب الفعالية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم.¹

ويمارس التدريب دورا رئيسا في تقوية الكفاءات وأصبح جزءا من الاستراتيجية.²

وتأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي في العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان ما يتلو لك من تطوير كافة النواحي الهيكلية الآلية.³

(2): دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الافراد وتطويرهم في عدة جوانب، هي المعلومات القدرات، المهارات، الاتجاهات، والسلوكيات، والأداء الوظيفي.

- **المعلومات:** نجد ان التدريب يكسب الافراد معلومات جديدة، قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.

- **المهارات:** التدريب يتضمن المهارات السلوكية، مثل فهم الناس وكيفية اقامة علاقات جيدة معهم، والمهارات الذهنية، كالتفكير والإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص، والمهارات الشخصية، مثل المرونة والقدرة على التغير والتغيير.

- **الاتجاهات:** التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعملون بها.

- **السلوك:** فالتدريب يؤدي إلى تغيير السلوك أو تصرفات الأشخاص. بحيث يمكن أن يلاحظ بوضوح أن سلوك الشخص أصبح - مهما درجة هذا الاختلاف- وفي اتجاه مرغوب به.

¹ أ. محمد الصيرفي (إدارة الموارد البشرية) - دار الفكر الجامعي - الطبعة الأولى 2007-ص 160.

² أ. يوسف الطائي وهاشم فوزي العبادي (إدارة الموارد البشرية) دار الصفاء للنشر والتوزيع -عمان- الطبعة الأولى 2015م-1436هـ.

³ أ. طاهر محمود الكلاهد (إدارة وتنمية الموارد البشرية) - دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع عمان- الأردن- العبدلي- الطبعة الأولى 2008-1428هـ-ص 44.

- الأداء الوظيفي: تتعكس كل تأثيرات التدريب على أداء الموظف لعمله، بحيث يصبح قادراً على أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.¹

المبحث الثالث: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة لها وعلاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية.

1_ أنظمة التعليم المتعددة في إعادة قوة العمل:

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، وإستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

2_ تطوير الليات تخطيط قوة العمل:

لقد عرف التخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها.

¹ أ. المغربي. محمد الفاتح محمود بشير (إدارة الموارد البشرية) - دار النشر للجامعات- مصر-ط1-2013- ص 48 .

فالتخطيط قوة العمل يتطلب وجود استراتيجية جيدة واضحة المعالم والأبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات التكوينين متعددة وذات كفاءة وفعالية تساعد الحصول على القوى الفعلية الحالية والمستقبلية ذات تكاليف معقولة. وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:

✓ العناية بالإنسان.

✓ تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.

✓ تنميته وتطويره من خلال إتباع آليات تكوينية.¹

3_ تطوير آليات الاختيار والتعيين:

عملية الاختيار والتعيين هي البحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصفياتها من خلال طلبات العمل والاختيارات المختلفة والمقابلات الشخصية وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.² وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال تركيزها على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في الوظيفة التي تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته، بحيث يضمن إنتاجية عالية للمنظمة، ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما، وتعرضه لإصابات العمل محدودة، وتمثل عناصر الاختيار الفعالة في تحديد أهداف المنظمة، وتصميم الوظيفة وتحديد مؤهلات غير ومتطلباتها (وهنا يجب ويراعي عدم تحديد مواصفات الاختيار المناسبة للوظيفة المطلوبة ملؤها).³

¹ مهدي حسن زويلق، إدارة الأفراد، مدخل كمي، الطبعة 03، دار مجدلاوي، الأردن، 1998، ص48-49.

² 1. عبد الفتاح بو خمخ (تسيير الموارد البشرية) مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية - دار الهدى عين مليلة- الجزائر ط 2011، ص23.

³ أ.عبد الرحمن سيار (إدارة الموارد البشرية في مجال الرياضي) -مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة- 2014م- ص43.

وعادة ما يبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تنتبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس سواها من الوظائف.¹

4_ تطوير آليات الاجور والحوافز:

تعتبر سياسة الاجور والحوافز من سياسات المهمة لكل فرد وكل منظمة ولا بد من اتباع الأسس العلمية في تحديدها اعتماداً على تحديد قيمة الأعمال، المختلفة في المنظمة من جهة، وكذلك تقييم أداء الأفراد العاملين من جهة أخرى، خاصة وأن تحديد قيمة الأعمال ما هي إلا عملية هدفها تميز الأعمال في أعبائها ومسؤولياتها ويتم ذلك من خلال عملية تقييم الوظائف وفقاً لأسس معينة.²

لا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظم عادلة للأجور، وهناك طرق عدة في هذا المجال تستلزم بداية عدة خطوات أساسية منها:

- ❖ تقييم الوظائف من خلال تحديد صعوبة العمل والمسؤولية التي يتحملها العامل.
- ❖ تجميع الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في فئات أجر تتناسب معها.
- ❖ وضع سعر لكل فئة من الدرجات او كل وظيفة على ضوء عملية التقييم.

¹ أ. نوري منير (تسيير الموارد البشرية) - ديوان المطبوعات الجامعية - 2010 - ص 189.

² أ. يوسف حجيم الطائي و د. هاشم فوزي العبادي (إدارة الموارد البشرية) قصايا معاصرة في الفكر الإداري-دار صفاء للنشر والتوزيع -ط الأولى 2015م-1436هـ

❖ تصويب نظام الاجور السائد وفقا للنتائج.

والمبدأ الأساسي الذي ينبغي ان تقوم عليه إدارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل أجر أو مرتب.¹

5- تطوير اليات التكوين:

يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ باعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى هدف ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع تغيرات المتنوعة في مجال التنظيمي والتكنولوجي.²

فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الافراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الافراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم و تنمية مهاراتهم وتتأثر الادوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم وأفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الاهمية للتعرف على نقاط الضعف و تحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم بعد ذلك يتم تصميم البرنامج

¹ (أ.نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 203-204.

² (أ. صبحي العتيبي- تطور الفكر والأنشطة الإدارية- الطبعة الأولى - دار حامد - الأردن -2002-ص 33-34

التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون الذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.¹

المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

3-1- تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر²

تنتظر معظم الدراسات إلى المؤسسة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد، وانطلاقاً من ذلك أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية نظاماً استراتيجياً للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية:

- المدخلات: وتشمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز إستراتيجياتها المستقبلية.
- الأنشطة: وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- المخرجات: وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة.
- التغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية.

3-2- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه، استلزم الأمر التحول من

¹ أ. صبحي العتيبي - مرجع السابق ص 34.

² أ. يوسف مسعداوي (أساسيات في إدارة المؤسسات) - دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع - الجزائر 2013 - ص 326.

سياسة للتدريب (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

شهدت ساحات العمل في المؤسسة بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيرا واسعا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في المجال، اصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة، أو على صعيد فرق العمل، ولقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي.

3-4- المؤسسة المتعلمة

يمكن القول بأن التعلم المستمر صفة تتحلى بها المؤسسة المتعلمة التي تسعى إلى تقديم كل جديد ومبتكر وبسعر مناسب لزيائنها، فالتطوير والتحسين المستمر للمنتج أصبح حاجة ملحة في المؤسسات اليوم وهدف إستراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة موارد بشرية متعلمة وبمستوى عالي من المهارات.¹

المطلب الثالث: علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتنمية الموارد البشرية

تكتسي كفاءات الأفراد أهمية بالغة على مستوى المؤسسة ككل وتظهر هذا الأهمية في كون المؤسسات اليوم أصبحت تهتم بتوظيف الأفراد ذوي المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنها من الاستجابة لمعطيات المحيط الجديدة.

على مستوى المؤسسة فان أهمية تنمية كفاءات الأفراد أصبحت من الأولويات التي يتم التركيز عليها في مجال وضع الإستراتيجية، أيضا تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة.

¹ أ. يوسف مسعدوي (أساسيات في إدارة المؤسسات)، نفس المرجع السابق، ص 327.

وتظهر العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وبعض أنشطة تنمية الموارد البشرية

كما يلي:

- **التكوين:** يسمح **GPEC** للمؤسسة بوضع مخطط التكوين وربطه بإستراتيجية التشغيل والتطورات الحاصلة ويأخذ هذا المخطط بعين الاعتبار المعلومات التي تستقى من مقابلات التقييم.
- **الحركية:** إن **GPEC** عن طريق قائمة التشغيل ومرجعية الكفاءات تسمح بتعريف أماكن مناطق الحركة والمسارات التي يواجهها الأفراد أثناء حركتهم الداخلية والخارجية.
- **التقييم:** بفضل وضع قائمة التشغيل ومرجعية الكفاءات التقييم أصبح متلائما مع **GPEC**.
- **التوظيف:** بفضل **GPEC** احتياجات التوظيف أصبحت معروفة واضحة من حيث الحجم والكفاءات المطلوبة.¹

¹ مجلة تنمية الاقتصادية دور التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية -جامعة حمه لخضر الوادي-الجزائر العدد 04-

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها مؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين المعارف والقدرات ومهارات الموارد البشرية بشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات.

ولذلك لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات باختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير الموارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق النتائج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة والزمن والتكلفة المحددة.

ويمكن القول أنّ المؤسسات التي عناية بالغة بتنمية الموارد البشرية هي التي تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، لذلك فإن كل مورد بشري على مستوى مؤسسة أصبح مطالبا بتعرف على طبيعة التطور للوظائف والمهام والعمل على استيعابها وتطوير قدراته بما يتفق مع ضرورتها وشروطها، وأن يعمل على التجديد الدائم والمستمر بما يتوافق مع تجديدها وتغييرها حتى لا يضطر لمواجهة أزمة عدم تكيفه مع التطورات الحاصلة، لذلك فان تنمية الموارد البشرية هي سبيل أمام المورد البشري لمساعدته على تحقيق ذلك.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية

للمياه _ وحدة سعيدة _

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

وتوفر سياسة الموارد البشرية الإستراتيجيات، بينما تصف تنمية الموارد البشرية الأهداف قصيرة وطويلة المدى التي يجب تحقيقها حتى يتم تحسين النظام. كما يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد الأنشطة الخاصة بمداخل ومخارج النظام التي تحتاجها لتدبير العاملين طبقا لسياسة المؤسسة.

إنّ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات قبل أن يتحول إلى إجراءات وممارسات هو نمط للتفكير يتحلى به المديرون في المؤسسة ومن ثم فإنّ فعاليته تظهر في صحة وسلامة القرارات المتخذة على مستوى وظيفة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ثم التوظيف ثم التكوين والتنمية وأخيرا التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.

سنقوم من خلال هذا الفصل بدراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة سعيدة-، حيث سنقسمه إلى ثالث مباحث سنتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة سعيدة-، والمبحث الثاني سنتطرق إلى هيكل التنظيمي للمؤسسة والمديرية العامة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما في المبحث الثالث سنعالج التركيبة البشرية في المؤسسة والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودرجة مساهمته في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة الجزائرية للمياه_ وحدة سعيدة_

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها

تقديم المؤسسة:

إنَّ الشركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية تمولها الدولة وهي تابعة مباشرة للشركة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة، وتقدر الطاقة الإنتاجية لها ب: (13862890.34) M3/ANS، كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها .

لمحة تاريخية:

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه (SONADS) إلى غاية الثمانينات، حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة، ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة الوطنية مقسمة إلى مناطق وانتمت سعيدة إلى منطقة تيارت حتى سنة 1988، حيث أصبحت المؤسسة ولأئنة تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها "الجزائرية للمياه ADE" منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ 2001/04/21، وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006.

تعتبر الجزائرية للمياه على المستوى التراب الوطني المتعامل الوحيد المكلف بتسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب، حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه والمخطط الوطني للتنمية، حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها وعدم تبذيرها.

الموقع:

تقع المؤسسة الجزائرية للمياه في وسط مدينة سعيدة طريق ولد سعيد الصادق رقم 07 سعيدة وعلى ارتفاع 1100م من مستوى سطح البحر.

المساحة:

تبلغ مساحتها 4393m² هذه الشركة الأم، أي المركز ولها عدة فروع في ولاية سعيدة (سعيدة، الرباحية، عين الحجر، يوب، الحساسنة، بالول، سيدي بوبكر، 5 جويلة).

الطاقة الاستهلاكية:

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بدور أساسي في عملية البحث والتنقيب عن المياه وعندما يتم اكتشاف نقاط وجود مياه والحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهاب للجزائرية للمياه، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه والقيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين ولجلب هذه مياه تقوم باستهلاك:

الكهرباء: هناك عدة نقاط للربط حسب مناطق وجود المياه وتقدر القدرة الاستهلاكية للكهرباء:

ب 1140379.9 KWH سنويا.

أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

☞ ماء الجافيل.....1.360 كلغ.

☞ سولفات الألمنيوم.....1.850 كلغ.

☞ الحامض الجيري.....2.288 كلغ.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.

أولاً: مهام المؤسسة

يمكن حصر مهام مؤسسة الجزائرية للمياه _ وحدة سعيدة _ كالتالي:

- القيام بتبعات الخدمة العمومية للماء بهدف ضمان وفرة الماء للمواطنين.
- استغلال لتسيير والصيانة الأنظمة والتجهيزات الخاصة بالإنتاج، المعالجة، النقل، التخزين، توزيع الماء الصالح للشرب والصناعي.
- توحيد المعايير الموزعة ومراقبة نوعيتها.

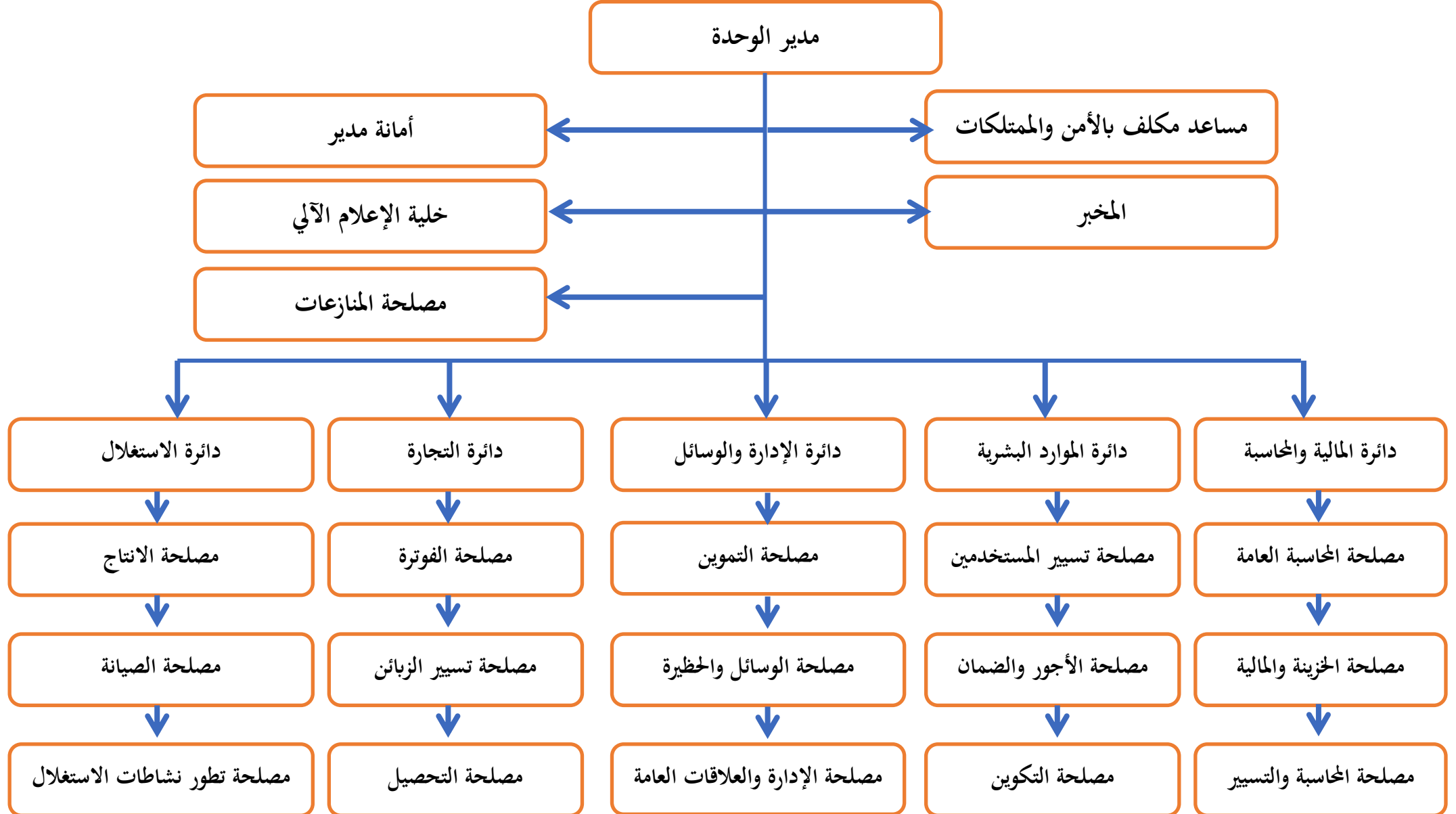
- القيام بأي فعل من شأنه اقتصاد الماء (لمحاربة التبذير).

ثانيا: أهداف المؤسسة

- * ضمان الخدمة العمومية وتطويرها توصيل الماء في أحسن الظروف.
- * توفير القدر الممكن من الماء.
- * تقوم بتنظيم وتوزيع وتأطير المركز وتجديد الشبكة ووضع العدادات وسد النقص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (06) : يوضح الهيكل التنظيمي.



المبحث الثاني: المديرية العامة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنعرض تعريف مديرية العامة ومهام المدير العام وهيكلها التنظيمي، والأدوات مستعملة في جمع المعلومات والبيانات.

المطلب الأول: تعريف المديرية العامة ومهام المدير العام

تعريف المديرية العامة: تهتم بتنظيم سير الوحدة والربط بين المصالح والتنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات في الشركة وتساعد أمانة المدير التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل والخارج، وأيضا القيام بعمليات الهاتف، الفاكس والتلكس وبعث الرسائل واستقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل والمقابلات وكذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة والمراقبة وكلها ترسل إلى المدير العام.

مهام المدير العام:

- برم كل العقود والصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة والإمضاء على الشيكات.
- يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة ويقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون.
- له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تخص الشركة.
- يمثل الوحدة اتجاه كل الوزارات والمؤسسات العمومية والإدارية.
- الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من 05 أعضاء يتم تعيينهم أو

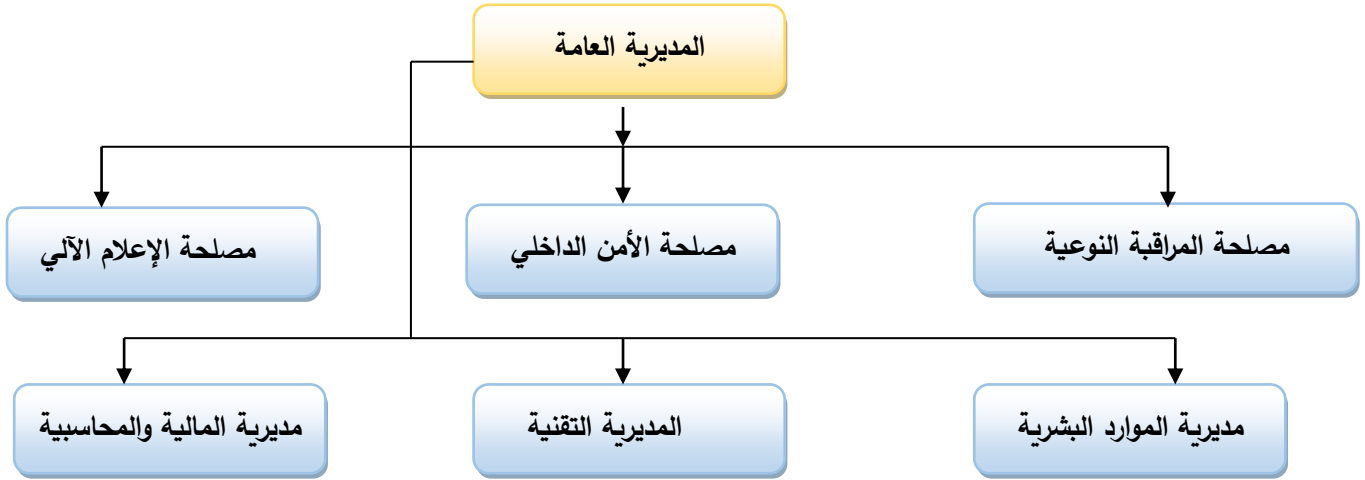
سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة، كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام.

للعمل يتجمعون 3 أو 4 مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية والإنتاجية

للوحدة، كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة وذلك لتقييم السنة المالية وهناك عدة مصالح

تعمل تحت إطاره.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



شكل رقم(05): يمثل هيكل المديرية العامة.

1/مصلحة الإعلام الآلي: هناك فرعان:

فرع المراقبة: تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج، وكذا الضبط والتحكم في جميع الآلات كالحفر ودرجة حرارة الخزانات...الخ.

أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح الخلل وتتوفر على أجهزة إعلامية حديثة.

فرع تسجيل البيانات: تقوم بتسجيل المعلومات وطبعها وبرمجتها إلى أرقام ورموز، حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور وطبع الميزانيات، جدول اليوميات المحاسبية والفواتير...الخ.

2/مصلحة الأمن الداخلي: تدخل ضمن إطار المديرية العامة بالسهر على أمن المعمل والمحافظة على ممتلكاته ومراقبة المعدات وأمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسيير عمل القطاع الخاص الذي يعرف باسم "الأمنية" يعمل بها 37 عامل، أما عمال المؤسسة 26.

3/مصلحة المراقبة النوعية (المخبر): تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتج التام والنصف المصنع كل ساعة أو ساعات ذلك لضبط نسبة الكلور في المياه، وأيضا على نوعية المياه المستخرجة ومطابقتها للمعايير القانونية.

4/مديرية الموارد البشرية: تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف عمل أفضل وتكوينهم وتأمينهم ويعمل تحت إطارها 03 مصالح.

مصلحة المستخدمين: بها أربع أقسام هي كالتالي:

أ/قسم تسيير المستخدمين: تهتم بشؤون العمال من تسييرهم وملفاتهم، تغيير المناصب، العطل، التقطير وتقديم شهادات العمل وشهادات حساب التعويض لمهمة العمل، وكذا إعداد قرارات مختلفة للترقية وأيضا إنهاء عقد العمل.

يعمل بالشركة 322 عامل منهم 65 عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة، يوجد 02 إطار سامي يمثلون المدير والمصالح 94 إطار، 79 عامل تابع، 147 عامل منقذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة منظمة.

ب/ قسم الأجور: يقوم بانجاز كشف الأجور كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح ومع مصلحة المحاسبة فإنه يمدّها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا.

ج/قسم العدد والإحصاء: يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعامل، عدد العمال حسب المرتبات الشهرية، حسب الفئات، حسب المصالح وكذا يقوم بإنجاز التقارير الشهرية والثلاثية والسادسية والسوية والخاصة بالتغيرات.

د/قسم التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم وأيضا الممتهين والمتربصين من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه.

مصلحة الشؤون الاجتماعية: يعمل تحت إدارها فرعين:

أ/فرع الشؤون الاجتماعية: يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية وحوادث العمل بعد أن بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعامل والمنح العائلية والضمانات الاجتماعية، حيث أن نسبة التعويض (الدواء 80 %، العطل الطبية 50 %، المشفى 100%) وهناك أيضا عقد بين الشركة والشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في مجال التأمينات وفيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك وكذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال.

ب/العيادة: تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض أو إصابات داخل المؤسسة وقد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي أو المستشفى إذا اقتضى الأمر.

مصلحة الوسائل العامة:

هي مصلحة مختصة في مهمة النظافة والنقل الخفيف وكذا مشتريات تجهيزات المكاتب وتحرير الأمر بالمهام (ordre de mission) بالنسبة للسائقين لغرض المهام اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقي نقل العمال والإطارات.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة علينا تحديد ادوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا هناك ادوات للوصول الى نتائج حول الموضوع هي:

1- المقابلة الشخصية:

إنَّ ما أجريناه من مقابلات مع عدد المصالح من إدارة المؤسسة الجزائرية للمياه، المتمثلة في مصلحة التكوين، مصلحة المستخدمين، مصلحة الموارد البشرية، كان لاستكشاف مدى انسجام المعلومات التي حصلنا عليها المرتبطة بموضوع الدراسة للوصول الى نتائج دقيقة.

2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من بين الادوات التي ساعدتنا في جمعه المعلومات وكانت وسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث.

المبحث الثالث: تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوحدة

من أجل تشخيص وتحليل وضعية ومكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة، سنعرض تركيبة البشرية في هذه الوحدة، سواء تعلق الأمر بحجم العمال حسب العقد، مستوى التأطير والتعليمي الجنس، العمر... إلخ وتحليل مناصب والوظائف في نفس الوحدة.

المطلب الأول: التركيبة البشرية في الوحدة

أولاً: حسب الجنس

الجدول رقم (04): توزيع العمال حسب الجنس

السنوات/ الجنس	2015	2016	2017	2018	2019
ذكور	379	372	399	390	394
إناث	47	41	41	45	47
المجموع	426	413	440	435	441

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول السابق نلاحظ أنّ عدد الذكور يفوق عدد الإناث حيث أنّ تعداد العاملات في المؤسسة يقدر ب 10 وذلك راجع لطبيعة وظيفة المؤسسة، فهي تحتاج إلى عمال يدويين، أعوان الضخ، أعوان الأمن، بينما توظيف النساء يقتصر على مناصب الإدارية، الإعلام الآلي، الأمانة...إلخ

ثانيا: توزيع العمال حسب الصنف المهني

الجدول رقم (05): توزيع العمال حسب الصنف المهني

الصنف المهني	2015	2016	2017	2018	2019
إطار سامي	01	05	17	10	13
إطار	86	99	105	92	92
متحكم	90	96	103	113	131
منفذ	249	213	215	220	205
المجموع	426	413	440	435	441

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نستعرض النسب التالية:

سنة 2015 نسبة الاطارات 20.42 نسبة المتحكمين 21.12 نسبة المنفذين 58.45

سنة 2017 نسبة الاطارات 27.72 نسبة المتحكمين 23.40 نسبة المنفذين 48.86

سنة 2019 نسبة الاطارات 23.80 نسبة المتحكمين 29.70 نسبة المنفذين 46.48

نلاحظ من خلال النسب ان الوحدة سنة 2015 لم تتعدى نسبة الإطارات ب 21 في حين اعتمدت

بنسبة كبيرة على المنفذين اما في سنتين 2017 و 2019 ارتفعت نسبة الإطارات نوعا ما كان الاعتماد

الاكثر على المتحكمين والمنفذين.

ويرجع السبب ارتفاع نسبة الاطارات في المؤسسة الي طبيعة عمل هياكل الوحدة.

أما السبب وراء تزايد التأطير بعد سنة 2015 وتوجه وحدة سعيدة لتوظيف ذوي الشهادات العليا يرجع أولا لتوجه المؤسسة تضم عمال البلديات ذوي مستوى تأطير منفذ الذين يعملون تحت نطاق تسيير المؤسسة.

ثالثا: توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

جدول رقم (06): توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	2015	2016	2017	2018	2019
جامعي	57	26	70	68	36
ثانوي	25	27	34	46	39
متوسط	187	185	186	157	176
ابتدائي	92	103	86	82	101
بدون مستوى	65	72	64	82	89
المجموع	426	413	440	435	441

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال تحليل معطيات الجدول السابق نلاحظ أنّ نشاط مؤسسة يفرض ترتيب تركيبة البشرية في الجزائرية للمياه حيث نلاحظ مستوى متوسط في الدرجة الأولى ويليه في الدرجة الثانية مستوى ابتدائي وفي الدرجة الثالثة بدون مستوى ودرجة مستوى الجامعي تتوفر على عدد أقل.

رابعاً: توزيع العمال حسب العقد

جدول رقم (07): توزيع العمال حسب العقد

السنوات/الصفة	2015	2016	2017	2018	2019
عمال دائمون	385	319	369	352	346
عمال مؤقتون	71	56	82	72	67
المجموع	456	375	451	424	413

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على وثائق المؤسسة

من تحليل المعطيات الظاهرة في الجدول اعلاه نلاحظ:

أن عدد العمال الدائمين في ازداد من سنة 2015 -2017 بنسبة 83.69 وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على استراتيجيتها المتمثلة في توظيف العمال دائمون أي توظيف بعقد دائم يربطهم بمؤسسة من أجل استقرار في المناصب المشغولة والتركيز على مناصب التي تريد شغلها مستقبلاً.

ومن سنة 2018 نلاحظ تزايد في عدد العمال المؤقتون في هذه الفترة مؤسسات لجات الى توظيف بعقود محددة المدة وهذا لتوفير فرص العمل لخريجي الجامعات وذوي شهادات ومراكز التكوين.

خامسا: توزيع العمال حسب الاقدمية

جدول رقم (08): توزيع العمال حسب الاقدمية

2019	2018	2017	2016	2015	الاقدمية
128	113	122	128	135	5-1
143	98	143	129	109	10-6
120	168	135	136	142	20-11
50	56	40	20	40	20+
441	435	440	413	426	المجموع

المصدر: الجزائرية للمياه- وحدة سعيدة- مصلحة ادارة الموارد البشرية

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أنّ معدل العمال+20 ينخفض السياسة التي انتهجتها المؤسسة

هو تعويض إطارات ذات أقدمية بالعناصر الشبانية ذات كفاءات، وهذا دليل ايجابي على سعي إدارة

الجزائرية للمياه بفتح المجال لذوي الشهادات والمدارس العليا والتكوين المهني.

سادسا: توزيع العمال حسب السن

الجدول رقم (09): توزيع العمال حسب السن

السنوات السن	2015	2016	2017	2018	2019
30-18	19	22	19	14	20
40-31	110	119	135	132	132
55-41	261	248	251	258	256
60-56	21	19	22	22	24
60+	15	05	13	9	09
المجموع	426	413	440	435	441

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال بيانات الجدول اعلاه نلاحظ ان معدل سن العمال أكثر من 60 سنة منخفض وهذا يدل على تقاعد العمال.

المطلب الثاني: الحصول على الموارد البشرية

يتم تحديد الاحتياجات من المناصب والكفاءات في وحدة سعيدة من خلال مراسلة رئيس مصلحة المستخدمين لجميع المراكز المتواجدة بالولاية، وطلب معرفة كمية ونوع المناصب والكفاءات المراد توظيفها في المستقبل للسنة القادمة ثم يتم جمع تلك التقارير والميزانيات الخاصة بكل مركز، يتم عرض المجموع على المدير العام للفحص والدراسة حسب امكانية الوحدة ثم يتم مراسلة المديرية العامة الجهوية التي تقوم بدورها بدراسة المقترحات الخاصة بالوحدة.

جدول رقم (10): نموذج عن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المناصب	2015	2016	2017	2018	2019
الاحتياج	42	14	26	20	0
المحقق	68	54	19	43	42
الفارق	26+	40+	7-	33+	42+
مح- اح					

المصدر: باعتماد على وثائق من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

تحليل بيانات الجدول:

في سنة 2015 تم احصاء (26+) فائض في المناصب المفتوحة

19 عمال تم توظيف بعقود ما قبل التشغيل إجراء فرضته الحكومة الجزائرية لتوظيف، 24 عامل تم

تحويلهم من بلدية بالول إلى وحدة سعيدة، 25 عامل تم توظيفهم بعقود محددة المدة قابلة للتجديد.

في سنة 2016 تم احصاء (40+) فائض في المناصب المفتوحة.

توظيف 22 أعوان الأمن، وتوظيف 6 عمال بعقود ما قبل التشغيل CPE، و 11 عامل تم تحويلهم من

بلدية سيدي احمد، 15 عام تم توظيفهم بعقود محددة المدة.

في سنة 2017 تم احصاء (6-) عجز في المناصب

في هذه فترة تأثرت الوحدة بعامل العمر حيث أن عدد كبير سوف يحال إلى التقاعد، وعدد المتاح

أقل من احتياج حيث تم تحويل 10 عمال من بلدية حساسنة و 3 عمال بعقود محددة المدة، 6 عمال من

بلدية داود في سنة 2018 تم إحصاء (33+) فائض في المناصب في هذه السنة تم تحويل عاملين من

وحدة إلى وحدة في جزائرية للمياه 5 عمال من بلدية سيدي بوبكر 16 عامل من رباحية، 15 عمل

توظيفهم بعقود ما قبل التشغيل، و 7 عمال بعقود محددة المدة قابلة للتجديد.

في سنة 2019 تم احصاء (+42)

توظيف 8 عمال تم تحويلهم من بلدية داود، 3 عمال أعوان الأمن أما الباقي الذي يقدر بـ 31 عامل جديد تم توظيفه بعقود محددة المدة.

ثانيا: مقابلات

ومن خلال مقابلات موجهة لكل من السادة رئيس ادارة الموارد البشرية، مسؤل مصلحة التكوين، مسئولة مصلحة المستخدمين، وموظف في مصلحة الاستغلال. ضمن الجزائرية للمياه وحدة سعيدة وقد تم تخطيط مسبقا لهذ المقابلات بأعداد مجموعة أسئلة وكانت الإجابات التالية:

س(1) ماهي معلوماتك فيما يخص منهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؟

- وجهنا السؤال الى رئيس دائرة الموارد البشرية وكانت إجابة هي الاعتماد على البحوث والمراجع العلمية اما باقي العمال فليس لديهم أدنى فكرة.

س(2) كيف يتم توظيف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسستكم؟

- وكانت الاجابة: من خلال احصاء عدد العمال الذين هم على وشك التقاعد كل حسب وظيفته (منصبه)، وذلك خلال الثلاثي الأخير من نهاية كل سنة + الثلاثي الأول من السنة الجارية.

س(3) كيف يتم توظيف داخليا داخل المؤسسة؟

- يكون التوظيف في وحدة الجزائرية للمياه غالبا عن طريق الترقية ويتم الإعلان عن ذلك في لوحات الاعلان داخل المؤسسة وفي حالات اخرى يتم ترقية أحد أفراد من منصب إلى منصب يفوقه بدرجة. مثل ترقية نائب المدير إلى منصب مدير عندما يتم الترقية.

س(4) كيف توظيف الكوادر اللازمة من خارج مؤسسة بالنسبة للجزائرية للمياه؟

- يتم ذلك عن طريق وكالة التشغيل لولاية سعيدة هو السبيل الواحد والوحيد القانوني المفروض من قبل المديرية العامة لكونها ذات طابع اقتصادي.

س5) كيف يتم اختيار مترشحين لمنصب عمل؟

- هنا تبحث المؤسسة عن أكبر قدر من معلومات عن المتقدمين للوظائف المختلفة وتستعمل في ذلك وسائل متطورة، دراسة المسار المهني للمتشرح ويتضمن كل المعلومات عن الفرد المتقدم للوظيفة، والشهادات التي يحملها، والمقابلة حيث تكون مصدر تمييز بين المترشحين.

من خلال الإجابات على أسئلة المقابلة نستخلص أنّ الجزائرية للمياه تعتبر المورد البشر يعامل مهم في تحقيق أهدافها وترى الوحدة بأن الكفاءة لا تعني فقط الحياة على مجموعة المعارف والشهادات الاكاديمية، بل هي القدرة على توظيف المعارف حسب الحاجة واكتساب مهارات أخرى ناتجة عن تراكم الخبرة والممارسات الوظيفية.

المطلب الثالث: التكوين وبناء الكفاءات في الوحدة

تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة سعيدة- من وراء تطبيقها لبرنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات إلى الوصول لدرجة التحكم في عدد ونوع المناصب المفتوحة مستقبلا من حيث النوع والكم، وذلك بالموازاة مع إيجاد نوع وكم الكفاءات المناسبة لشغل تلك المناصب. من هنا وضعت إدارة المؤسسة إستراتيجية تأهيل وتنمية موارده البشرية الحالي والمستقبلية من خلال فتح مجال التكوين المستمر لإطاراتها.

جدول رقم (11): يوضح التكوين في المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة سعيدة-

السنوات	إحصائيات	التقني			التسيير			المجموع				Taux
		عدد المشاركين	أيام التكوين	التكلفة	عدد المشاركين	أيام التكوين	التكلفة	عدد مشاركين	أيام التكوين	تكلفة		التكلفة الأجرية
2015	وحدة	8	35	468	32	168	2290	40	203	2758.00	335964	%0.82
	المجموع العام	8	35	468	32	168	2290	40	203	2758.00	335964	%0.82
2016	وحدة	27	129	2053	20	150	2438	47	279	4491.00	405323	%1.11
	المجموع العام	27	129	2053	20	150	2438	47	279	4491.00	405323	%1.11
2017	وحدة	10	44	803	73	205	4026	83	249	4829.00	274693	%1.76
	المجموع العام	10	44	803	73	205	4026	83	249	4829.00	274693	%1.76
2018	وحدة	39	240	3446	48	195	2797	87	435	6243.00	354022	
	المجموع العام	39	240	3446	48	195	2797	87	435	6243.00	354022	

المصدر: باعتماد على وثائق من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

التحليل:

من خلال تحليلنا المعطيات في الجدول السابق نلاحظ أنّ المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة تكون إطاراتها في الجانبين التقني والتسيير من أجل تأهيل وتطوير كفاءة المهنيين من جهة وذلك للاستفادة منهم في النشاط الصناعي والثقافي وكذا تسعى لتأهيل إطاراتها في جانب التسيير.

إنّ مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة سعيدة- قبل أن تحدد طبيعة برنامج التكوين التوعوي يجب أن تحدد نوع المناصب المراد تكوينها وطبيعة الشهادة الملائمة لمثل تلك العروض المقدمة من طرف مراكز التكوين ويكون ذلك في إطار تخصص معين.

من أجل خدمات نجاعة برنامج التسيير التقديري للمناصب والخدمات على مستوى الجزائرية للمياه، قامت هذه الأخيرة بإنشاء مركز تكوين أحدهما في ولاية تيزي وزو والآخر متواجد على مستوى ولاية قسنطينة، وذلك للشهر على تكوين المستمر لكل العمال، دون استثناء كل حسب تخصصه ومستواه. من هنا استخلصنا أنّ مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة لا تقتصر فقط على وضع شروط للتوظيف واستقطاب ذوي الشهادات العليا والمؤهلات وتكوينهم حالياً، وإنما تبنت المؤسسة ضمن أولوياتها وإستراتيجياتها ضرورة تسيير المناصب والكفاءات كما ونوعاً مستقبلاً.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة لاحظنا أن مؤسسة بعيد إلى حد ما إلى تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بكل خطواته وأيضا ضعف الاهتمام ببعض العمليات (تحليل الوظائف التوظيف، التدريب...)

وإدارة الموارد البشرية هي مسؤولة عن البحث عن المورد البشري وتنميته وتطويره والمحافظة عليه بدءا من عملية الاختيار والتعيين إلى غاية ما بعد التقاعد.

خاتمة عامة

إنَّ تسيير العاملين بالمؤسسة له هدف هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، يهدف التسيير التقديري إلى تعديل احتياجات المؤسسة ومواردها بشرية كليا وكيفيا. إنَّ هذا التأقلم يكون عبر الزمن وذلك في الوقت الحالي بطبيعة الحال ولضمان التسيير فعال للموارد البشرية، وأيضاً في المستقبل عبر التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتطور هذه الاحتياجات واستباق ذلك بتكوين العاملين تحضيراً للمستقبل كما يتم دراسة مدة دوران العمال وذلك بدراسة توقعات العمال المقبلين على التقاعد ودراسة كيفية تعويضهم.

وقد توصلنا من خلال بحثنا إلى مجموعة النتائج، وذلك وفق سياق معرفي ومنهجي حاولنا ان يكون مترابط مع الاشكالية موضوع الدراسة والنتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من صحة الفرضيات المقدمة سابقا النتائج المحققة:

✓ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مسعة يهدف إلى الموازنة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة، وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها المسعى والتي تركز أساساً على التحليل والتوصيف للوظائف، للتمكن من تقدير الاحتياجات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والتي من بينها التوظيف العقلاني الذي يوفر كمية والنوعية من الموارد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها وتمييزها. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى)

✓ مؤسسة الجزائرية للمياه تطبق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال مصلحة تسيير المستخدمين ولكنها لا تتحكم في التوظيف الفعلي بسبب عوامل خارجة عن سيطرة المصلحة والوحدة، إذن فالتسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الجزائرية للمياه خاضع لمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات. (وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة)

- ✓ ترى المؤسسة محل الدراسة أنّ GPEC يمكنه من وضع وتنفيذ خطة توقعية لجميع الممارسات الخاصة بالموارد البشرية (التوظيف، التدريب...الخ)، رغبة في تحقيق الموائمة في الوظائف والكفاءات من اجل تحقيق اهداف المختلفة للمؤسسة. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية)
- ✓ يعتبر التكوين الاداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.

الاقتراحات والتوصيات:

- 1) تبني أساليب توظيف جديدة تعتمد على معايير الموضوعية والشفافية وتشجيع ميدان الاستحقاق الوظيفي.
- 2) الاعتماد على الكفاءات المرجعية للتسيير الجيد للوظائف والكفاءات.
- 3) ان أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تظهر في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- 4) التعاون والتشارك لتخطيط مهام ادارة الموارد البشرية، لأنها أساس التسيير التوقعي وأساس نجاح التسيير الحديث.
- 5) إنّ التوظيف يعقود العمل محددة المدة أمر لا مفر منه ولكن ما يجب مراعاته هو ضرورة العمل على ضمان القابلية لتوظيف، العامل عند انتهاء المدة القانونية لعقده مع المؤسسة سواء داخلها وذلك بالحرص على توفير الشغل الذي يضمن له تجديد العقد أو خارجها عن طريق تكوينه وتأهيله بالشكل الذي يسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية (الكتب)

1. 1. يوسف الطائي وهاشم فوزي العبادي (إدارة الموارد البشرية) دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان - الطبعة الأولى 2015م-1436هـ.
2. 2. ا.د/ مدحت ابو النصر، ياسمين مدحت محمد (التنمية المستدامة) الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر 2017.
3. 3. أنوري منير (تسيير الموارد البشرية) - ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
4. 4. أ/د يوسف حجيم الطائي، د هاشم فوزي العبادي (إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
5. 5. الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية - المؤلف ومن هو في حكمه ومحمد سمير احمد - عمان-دار الميسرة للنشر والتوزيع -طبعة الأولى، 2009م-1429هـ.
6. 6. تأليف فيصل حوته (إدارة الموارد البشرية) دار أسامة للنشر و التوزيع عمان_الأردن الطبعة الأولى 2008.
7. 7. ثابتي الحبيب وبن عبو الحيلالي- " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر- الإسكندرية- طبعة 2009.
8. 8. د خوري منير (تسيير الموارد البشرية)، ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
9. 9. د. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبعة 2004.
10. 10. د. المغربي. محمد الفاتح محمود بشير (إدارة الموارد البشرية) - دار النشر للجامعات- مصر- ط1-2013.
11. 11. د. حمداوي وسيلة -إدارة الموارد البشرية -استاذة إدارة الأعمال مديرة النشر - قالمة- 2004.
12. 12. د. طاهر محمود الكلاهد (إدارة وتنمية الموارد البشرية) - دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع عمان-الأردن- العبدلي- الطبعة الأولى 2008-1428هـ.
13. 13. د. محمد الصيرفي (إدارة الموارد البشرية) -دار الفكر الجامعي - الطبعة الأولى 2007.
14. 14. د. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج الإستراتيجي متكامل) طبعة رابعة، 1436هـ-2015م، العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية، الرياض.
15. 15. د. مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإداري التنموي التكنولوجي العولمي، الطبعة الأولى 1435هـ-2014م ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
16. 16. د. يوسف حجيم الطائي و د. هاشم فوزي العبادي (إدارة الموارد البشرية) قصايا معاصرة في الفكر الإداري-دار صفاء للنشر والتوزيع -ط الأولى 2015م-1436هـ

- 17.د. يوسف مسعداوي (أساسيات في ادارة المؤسسات) -دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع-الجزائر 2013.
- 18.د.عبد الرحمن سيار (إدارة الموارد البشرية في مجال الرياضي) -مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا للطباعة- 2014م.
- 19.د.عبد الفتاح بو خمخ (تسيير الموارد البشرية) مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية - دار الهدى عين مليلة- الجزائر ط 2011.
- 20.د.نوري منير - تسيير الموارد الوارد البشرية -ديوان مطبوعات الجامعية.
- 21.صبحي العتيبي- تطور الفكر والأنشطة الإدارية- الطبعة الأولى - دار حامد - الأردن - 2002.
- 22.عمر وصفي عقيلي (إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2005.
- 23.محمد الصيرفي- "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"- أبو الخير للطباعة- الإسكندرية- طبعة 2009 /2008.
- 24.مهدي حسن زويلق، إدارة الأفراد، مدخل كمي، الطبعة 03، دار مجدلاوي، الأردن، 1998.
- 25.يوسف مسعداوي (أساسيات في إدارة المؤسسات) دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع-الجزائر 2013.

مذكرات ورسائل دكتوراه

1. ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة تلمسان- 2010 /2009.
2. طالبة قداش سمية (أثر التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات على الخدمة المقدمة-دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس-) علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير -جامعة قاصدي مرباح ورقلة
3. طالبة مانع صبرينة، (أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية

4. طالبة موساوي زهية (دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميّة)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة ابو بكر القايد
5. ومساوي زهيه، (دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميّة)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير المواد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان

محاضرات ومجلات ومقالات

1. أ_ لحول عبد القادر (واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه_ وحدة معسكر كلية العلوم الاقتصادية _جامعة سعيدة.
2. د قماي نقوي، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9 العدد 4 ديسمبر 2018 (أهمية مرجعية الكفاءات كاداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة)، دراسة حالة مركب سيدار الحجار_ عنابة_ جامعة فرحات عباس سطيف.
3. د.شونفي نور الدين (أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الادارات العمومية) - سند خاص بالتكوين متخصص -المعهد الوطني لتكوين المستخدمين التربية و تحسين مستواهم - السنة 2011
4. مجلة تنمية الاقتصادية دور التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية -جامعة حمه لخضر الوادي-الجزائر العدد04-2017-
5. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- الناشر المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية-ألمانيا-برلين
6. نبيل عبد شعبان اللوح (عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة)، دراسة ميدانية مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات كانون الأول 2014.

7. سومية قداش وعبد الغاني ديدن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، 2016.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Pr. A. BENHABIB & Zahia MOUSSAOUI-« **Gestion et développement des compétences: approche prévisionnelle et préventive**» -Université de Tlemcen- Article économique.

قائمة الملاحق

Identification des Ressources Humaines par niveau d'instruction (classique +CTA)

ZONE	UNITE	veuillez préciser le niveau D'instruction de personnel actuel de la structure	Niveau d'instruction	Nombre
			Inférieur au Niveau de 6e primaire	185
			Niveau de fin d'études primaires (6e)	24
			Niveau Moyen (4e A.M3e ou A.F)	103
			Niveau secondaire (1er AS, 2e AS)	25
			Terminal	27
			Universitaire (Niveau Bac + 3 ans)	10
			Universitaire (Niveau Bac + 4 ans)	36
			Universitaire (Niveau Bac + 5 ans)	25
			Universitaire (Niveau Bac + 6 ans)	0
			Universitaire (Niveau Bac + 7 ans)	0
			Total	435

Identification des Ressources Humaines par Diplôme de Base (classique +CTA)

ZONE	UNITE	veuillez préciser le Diplôme de Base de personnel actuel de la structure	Diplôme de base	Nombre
			Sans Diplôme	314
			CMP/CAP	24
			Technicien/ CMTC	10
			TS/CED	17
			DEUA	9
			DES	0
			Licence	36
			Master	0
			Ingénieur	25
			Magister	0
			Doctorat	0
			Total	435

EFFECTIEF PAR STATUT

STATUT	nombre
contrat a duré indeterminée	395
contrat a duré indeterminée	40
total	435

EFFECTIF PAR GRADE

STATUT	nombre
cadre supérieur	13
cadre	103
maîtrise	155
execution	164
total	435

EFFECTIF PAR SEXE

STATUT	nombre
HOMME	388
FEMME	47
total	435

EFFECTIF PAR ANCIENNETE

ANNEES	nombre
1-5	113
6-10	98
11-20	168
+20	56
total	435

EFFECTIF PAR AGE

ANNEES	nombre
18-30	14
31-40	132
41-55	258
56-60	22
+60	9
60	435

gestion previsionnelle des postes

ANNEES	nombre
POSTE VACANT	0
REDEPLOIEMENT INTERNE	0
TOTAL	0

MIME DE FORMATION (1er semes

TYPE DE FORMATION	nombre participant	nombre de jours de formation	cout de formation
GESTION	10	305	979 000,00
TECHNIQUE	13	325	837 000,00
total	23	630	1 816 000,00

2015

Tableau récapitulatif des actions de formation réalisées par structure et par filiale

Structures	Technique			Gestion			Total				Taux / Masse Salariale %	
	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	La Masse Salariale		
Siège de Zone Saïda												
Unité de Saïda	8	35	468	32	168	2290	40	203	2758,00	335964	0,82%	
Total Général	8	35	468	32	168	2290	40	203	2758	335964	0,82%	

U=KDA

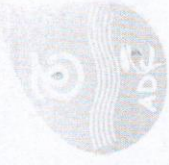


Tableau récapitulatif des actus de formation réalisées par structure et par filière

2016

U=KDA

Structures	Technique			Gestion			Total			Taux / Masse Salariale %	
	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût		La Masse Salariale
Unité de Saïda	27	129	2053	20	150	2438	47	279	4491	405323	1,11%
Unité de							0	0	0		#DIV/0!
Unité de							0	0	0		#DIV/0!
Total Général	27	129	2053	20	150	2438	47	279	4491	405323	1,11%

Tableau récapitulatif des actions de formation réalisées par structure et par filière

2017

U=KDA

Structures	Technique			Gestion			Total			Taux / Masse Salariale %	
	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût		
Siège de Zone Saïda	10	44	803	73	205	4026	83	249	4829	274693	1,76%
Unité de Saïda											
Unité de							0	0	0		
Total Général	10	44	803	73	205	4026	83	249	4829	274693	1,76%

الجزائر
ALGERIENNE DES EAUX
DIRECTION CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION
DEPARTEMENT CENTRAL DE LA FORMATION

2018

Tableau récapitulatif des actions de formation Réalisées par structure et par filière

Structures	Technique			Gestion			Total			
	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	La Masse Salariale
Siege de Zone							0	0	0	0
Unité de SAIDA	39	240	3446	48	195	2797	87	435	6243	354022
Unité de							0	0	0	0
Unité de							0	0	0	0
Total Général	39	240	3446	48	195	2797	87	435	6243	354022

6.A Effectifs Par Ancienneté et par Filière au sein de l'Etablissement

Arrêté Au :31/03/2020

Structure	1 mois à 10 ans			11 à 15 ans			16 à 20 ans			21 à 25 ans			26 à 30 ans			31 à 32 ans			Plus 32 ans									
	C	M	ST	C	M	ST	C	M	ST	C	M	ST	C	M	ST	C	M	ST	C	M	ST							
Zone SAIDA																												
Unité de Saïda																												
Distribution		1	3	4	13	11	26	50	4		11	15	3	8	6	17	7	7	8	22		1	2	3		1		1
Production					3	2	15	20	1	3		4	1	2		3												1
Qualité Eau					1			1	2			2	1			1												
Ressources humaines					2			2	1			1	2			2												
Finances et comptabilité					1			1	2			2	2			2	1											
Commercial		2		2	1			1					1			1	1											1
Administrations et Moye			1	1	1	8	11	20		2		2	3	6		9	7			7		3		3			2	2
Sécurité / Gardiennage			55	55	1	1	15	17					1		2	3	1			1								
Exploitation					2			2	2			2	1			1	1			1								
Staff																						1						
Autres	14	16	73	103	2		2	4							1	1	4			4		2		2				
Total Unité	14	19	132	165	27	22	69	118	11	6	11	28	15	16	9	40	15	14	8	37	1	6	4	11	1	4		5

وتكلف المؤسسة ، بهذه الصفة، عن طريق التفويض، بالمهام الآتية :

(أ) الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعية لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية. ويتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية.

(ب) استغلال (تسيير وصيانة) الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية.

(ج) التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة.

(د) اللجوء إلى أعوان محلّفين من شرطة المياه، بعد موافقة الوالي المختص إقليمياً، بهدف حماية المياه طبقاً لقانون المياه،

(هـ) التحكم في المنشأة والتحكم في العمل لحسابها الخاص و/أو بتفويض من الدولة و/أو من الجماعات المحلية، في إطار تطوير وتجديد وتحديث الشبكة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية. ينجز التحكم في المنشأة المفوضة لحساب الدولة و/أو الجماعات المحلية بمقابل مبلغ مالي من صاحب المشروع.

(و) المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لا سيما عن طريق :

- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع،
- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه،
- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحصين باتجاه المستعملين،
- تصور برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه،
- (ز) دراسة كل إجراء يدخل في إطار سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك على السلطة الوصية،
- (ح) تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة،

الحسابات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ومراكز البحث والتنمية وهيئات الضمان الاجتماعي والدواوين العمومية ذات الطابع التجاري وكذا المؤسسات العمومية غير المستقلة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 - 156 المؤرخ في 19 محرم عام 1419 الموافق 16 مايو سنة 1998 الذي يحدد كميّات تسعير المياه المستعملة في المنزل والصناعة والفلاحة والتطهير وكذلك التعريفات المتعلقة بها،

يرسم ما يأتي :

الباب الأول

التسمية - الهدف - المقر

المادة الأولى : تنشأ تحت تسمية "الجزائرية للمياه" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تدعى في صلب النص "المؤسسة"، تخضع للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل ولأحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية.

المادة 3 : يوجد مقر المؤسسة في مدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم، بناء على اقتراح الوزير الوصي.

المادة 4 : تتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المادة 5 : تخضع المؤسسة في علاقاتها مع الدولة للقواعد الإدارية، وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير.

المادة 6 : تكلف المؤسسة، في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.