



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي طاهر ولاية سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : العلوم الاقتصادية

التخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

مذكرة لنيل شهادة ماستر

العنوان

واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

- دراسة حالة - مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - وحدة سعيدة-

إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذ:

- بوعزة إيمان فطيمة زهراء - عبد القادر حول

- عادم سمية

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د.		رئيسا
أ.د.	حول عبد القادر	مشرفا ومقررا
أ.د.		مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي طاهر ولاية سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

التخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

مذكرة لنيل شهادة ماستر

العنوان

واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

- دراسة حالة - مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - وحدة سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

- عبد القادر لحول

- بوعزة إيمان فطيمة زهراء

- عادم سمية

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د.		رئيسا
أ.د.	لحول عبد القادر	مشرفا ومقررا
أ.د.		مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

## الشكر و التقدير

أقدم بجزيل الشكر إلى مدرسيننا الأفاضل الذين كان لهم  
الفضل الأكبر في انجازنا لهذا العمل و اخص بالذكر  
الدكتور " لحول عبد القادر " الذي كان خير موجه و  
مرشد لنا خلال تقديمنا لهذا العمل كما نتقدم بالشكر إلى  
الدكتور المتواضع أستاذ مهدي كل من مد لي يد العون  
من قريب او بعيد خلال مسارنا التعليمياًساتذة و إداريين  
في

جامعة الدكتور مولاي طاهر.



# الاهداء

ما أجمل أن يوجد المرء بأغلى ما لديه وأجمل أن يهدي  
الغالي للأغلى هذه ثمرة الجهد الجهيد اجنيها اليوم هي  
هدية اهديها إلى الذي كان العطوف والمهتم بتوقفي وفر  
لي الدعم المعنوي والمادي ولم يبخل بالنصيحة  
الثمينه ولطالما كان دعاءه نورا يضيء دربي، أبي أطال  
الله عمره .

إلى التي لطالما منحتني الحب والحنان والرعاية، و  
حرصت على نجاحي وراحة بالي وسهلت لي الحياة  
بوجودها أمي أطال الله في عمرها وأدام هنائها وراحتها  
.... إلى من شاركوني نسيم الحياة منذ تول نفس  
وعاشوا براءتي وشقاوتي تحت سقف أسرتي ....  
إخوتي.

إلى التي لطالما مهما نطقت الألسن بفضلها ومهما  
خطت الأيدي بوصفها ومهما عبرت الروح عن معانيها  
أضل مقصرة أمام روعتها وعلو همتها أسعدك المولى  
عز وجل وجعل ما قدمته في ميزان حسناتها توأم الروح  
روحي "سمية عادم" استودعك الله أينما كنتي.  
والى صاحبة القلب الطيب والنوايا الحسنة التي  
غمرتني بلطفها ورعتني بحسن التوجيه والإرشاد  
عمتي "فداوي مازونية" وأسأل الله أن يجعل ما قدمته  
لي في موازين حسناتها وأن يطيل في عمرها ويحسن في  
عملها

بو عزة فاطمة الزهراء

2  
0  
2  
2

# الاهداء

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى لجنة الدنيا التي أحسنت تربيته وسهرت على  
رعايته وأهديه من قلبي إلى أوساط أبواب الجنة تغمدت روحه  
الفردوس وجناحها مع الحبيبة خيرة أختي وأمي ثانية ، ولى كافة عائلتي  
وأُسرتي من إخوتي وإخواتي وخاصة توأم روجي فاطمة زهراء  
وقرة العين وبجبة القلب الصغير محمد الأمين هواري ولا أنسى رفيقة  
وولي صدقي وأختي إيمان فاطمة زهرة  
وولي من يضيئ قناديل ذكريات من إخوتي وأصدقائي خلال مساري  
دراسي بجامعة الدكتور مولاي الطاهر

عادم سمية

2  
0  
2  
2

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة العمومية و دوره في رفع مستوى أداء المستقبلي للمؤسسة من خلال إظهار أهمية الواقع التسيير للوظائف و الكفاءات و كذا أهميته بالنسبة للمورد البشري و إبراز أدواته و أهدافه، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بوحدة سعيدة من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق ووظيفة تسيير الاستراتيجي فاعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة العلمية، وإجراء مقابلات من اجل معرفة واقع العلاقة الارتباطية بين التسيير التقديري و المورد البشري و مدى أهميته في هذه المؤسسة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

### **Abstract:**

This study aims to discover the situation of forecasting management of jobs and competencies in public institutions and its role in improving the future performance of the institution. That is through demonstrating the importance of the situation of the management of jobs and competencies and its importance in terms of the human resource in addition to demonstrating its means and goals. Thus, we made a field study on Electricity and Gas Distribution Company in Saida at the departments of human resource management, marketing, and strategic management. Scientific observation and interview methods were what we considered for our research in order to know the correlation between the forecasting management of the human resource and its importance in this company based on the documents given by the company.

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	الصفحة
1.	الشكر
2.	الإهداء.
3.	الملخص
4.	المقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار مفاهيمي لواقع تسير تقدير للوظائف وكفاءات</b>	
5.	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للوظائف وكفاءات
08	
6.	المطلب الأول : مفهوم الوظيفة (المنصب)
09	
7.	المطلب الثاني : ماهية كفاءات
10	
8.	المطلب الثالث : توصيف وتحليل الوظائف
14	
9.	المبحث الثاني: ماهية تسير تقديري للوظائف وكفاءات
18	
10.	المطلب الأول : التطور التسلسلي لمقربات التسيير تقديري للوظائف وكفاءات
19	
11.	المطلب الثاني : مفهوم تسير تقديري للوظائف وكفاءات
22	
12.	المطلب الثالث : خطوات تسير تقديري للوظائف وكفاءات
28	
13.	المبحث الثالث : مميزات ومزايا تسير توقعي للوظائف وكفاءات وأهميته وأهدافه
29	
14.	المطلب الأول : مميزات تسير توقعي للوظائف وكفاءات
29-30	
15.	المطلب الثاني : أهداف تسير توقعي للوظائف وكفاءات
32	
16.	المطلب الثالث : أهمية تسير توقعي للوظائف وكفاءات
33	
17.	المبحث الرابع : أدوات تسير تقديري للوظائف ونماذجه ومعيقاته
37	
18.	المطلب الأول : أدوات تسير تقديري للوظائف وكفاءات
37-38	
19.	المطلب الثالث : معوقات تسير التقديري للوظائف وكفاءات
41	
20.	المبحث الخامس: علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالموارد البشرية
43	

43-44	المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية ومبداها الأساسية	.21
46-47	المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية وطرق استقطابها للموارد البشرية	.22
53	المطلب الثالث : علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بموارد البشرية	.23
54	خلاصة الفصل النظري	.24
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة</b>		
57	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطرق والأدوات )	.25
57	المطلب الأول : منهج البحث	.26
58	المطلب الثاني : أدوات الدراسة	.27
59	المطلب الثالث : عينة الدراسة ومجتمع البحث	.28
59	المطلب الرابع : الإطار الزمني ومكاني للدراسة	.29
60	المبحث الثاني : عموميات حول مؤسسة توزيع كهرباء والغاز على مستوى الوطني	.30
61	المطلب الأول : لمحة تاريخية للمؤسسة	.31
61	المطلب الثاني : مراحل تطور وطني للمؤسسة	.32
53	المطلب الثالث : خدمات التي تقدمها مؤسسة	.33
65	المبحث الثالث : مؤسسة توزيع كهرباء والغاز على مستوى سعيدة	.34
65	المطلب الأول : تعريف مؤسسة	.35
66	المطلب الثاني : هيكل تنظيمي	.36
70-69	المطلب الثالث : مهام ووظائف مؤسسة توزيع كهرباء والغاز سعيدة	.37
71	المبحث الرابع : تركيبة البشرية لمؤسسة توزيع كهرباء والغاز سعيدة	.38
72-71	المطلب الأول : حسب العمر وجنس	.39
76-75	المطلب الثاني : حسب المستوى تعليمي والوظيفي	.40
80-79	المطلب الثالث : حسب الخبرة	.41
81	المبحث الرابع : تحليل تسيير تقديري للوظائف وكفاءات	.42
81	المطلب الأول : نموذج مقابلة لتحليل تسيير تقديري للوظائف على مستوى مؤسسة	.43
82	المطلب الثاني : توزيع أفراد عينة للمتغير التكويني	.44
83	المطلب الثالث : توزيع أفراد عينة للمتغير الترقيعية	.45

88-84	المطلب الرابع : توزيع أفراد عينة للمتغير التوظيف	.46
90	خلاصة فصل تطبيقي	.47
92	خاتمة عامة	.48
94 95	نتائج الدراسة اقتراحات والتوصيات	.49
98 121-101	المراجع الملاحق	.50

### قائمة الجداول

65	جدول بطاقة تعريف المؤسسة	01
71	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	02
73	جدول توزيع أفراد عينة وفق متغير السن	03
75	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	04
77	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	05
79	جدول توزيع أفراد عينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	06
82	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير التكوين	07
83	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير الترقيات	08
84	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير التوظيف	09
85	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير اطرار والتحكم والتنفيذ	10

## قائمة الأشكال

27-25	مخطط عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات	01
62	الهيكل التنظيمي الوطني لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوطني	02
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوحدة سعيدة	03
71	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	04
72	أعمدة بيانية لمتغير الجنس	05
73	الدائرة النسبية وفق متغير السن	06
74	أعمدة بيانية وفق متغير السن	07
75	الدائرة النسبية وفق متغير المؤهل العلمي	08
76	أعمدة بيانية متغير المؤهل العلمي	09
77	الدائرة النسبية وفق متغير المستوى الوظيفي	10
78	أعمدة بيانية وفق متغير المستوى الوظيفي	11
79	الدائرة النسبية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	12
80	أعمدة بيانية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	13
82	الدائرة النسبية وفق المتغير التكوين	14
82	أعمدة بيانية وفق المتغير التكوين	15
83	الدائرة النسبية وفق المتغير الترقيات	16
83	أعمدة بيانية وفق المتغير الترقيات	17
84	الدائرة النسبية وفق المتغير التوظيف	18
84	أعمدة بيانية وفق المتغير التوظيف	19
87	أعمدة بيانية وفق المتغير التوظيف الإطارات	20
88	أعمدة بيانية وفق المتغير التوظيف التنفيذ	21
89	أعمدة بيانية وفق المتغير التوظيف التحكم	22

# المقدمة العامة

إن أي قرار تسييري يطبق في الحاضر مع الأخذ بعين الاعتبار ، التجارب الماضية و استنادا إلى الفرضيات تتعلق بالمستقبل ، هذا عامة ما تقوم به معظم المنظمات لكن في إطار وظائف مختلفة ، المالية ، التسويق ... الخ قصد ترشيد استعمال مواردها.

وعليه فإن العالم اليوم يشهد مجموعة من التغيرات المتسارعة والتي تزيد من حدة المنافسة التي تواجه المؤسسات في أسواقها المحلية والعالمية، الأمر الذي اوجب عليها الاهتمام أكثر بمواردها، وفي مقدمة هذه الموارد كفاءاتها البشرية، وذلك عن طريق تبني الأساليب التسييرية الحديثة التي من شأنها مساعدة المؤسسات في مواجهة المنافسة ومسايرة التطورات المحيطة وتحقيق أهدافها.

و مواكبة هذه التطورات مرهون بكفاءة العنصر البشري خاصة الكفاءات منها والتي تعتبر محرك التغيير في جميع القطاعات، كما ولها دور رئيس في الإبداع والابتكار والتميز، باعتبارهم أهم شروط نجاح المؤسسات في تحقيق الأداء المطلوب، الذي من شأنه دعم استمراريتها من جهة والإسهام في الرفاهة الاجتماعية بخلق الثروة ومناصب الشغل من جهة أخرى. و قد شملت هذه التطورات عدة مجالات و كان لها عدة مظاهر : تطورات تكنولوجية تنظيمية ، اجتماعية ، ثقافية ...

والجزائر كغيرها من الدول النامية، سعت إلى مواكبة هذه التطورات، وأدركت حتمية إدماج واستغلال وتنمية رأس المال البشري في مؤسساتها ، ولهذا تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، و بإجماع من أصحاب الفكر الإداري على كون المورد البشري هو أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة الحديثة خاصة تلك التي تريد البقاء والاستمرار، فلا بد لها من توفير اليد العاملة المؤهلة بالأعداد و النوعيات اللازمة لذلك، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تخطيط متوسط إلى بعيد المدى للموارد البشرية عن طريق مسعى التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات كمنهج تتبعه المؤسسة لتحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات .

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية الدور المطلوب منها ضمن الأداء الكمي للمؤسسة، أصبح لزاما عليها تحقيق التكامل مع استراتيجيات المؤسسة بغرض الموازنة بنقاط القوة والضعف داخليا مع الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية وهذا ما ينبئنا بتوسع دور إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والأفراد العامل ينبها وتنوع وسائلها ومعاييرها.

ويعتبر التسيير التقديري أحد هاته الوسائل الأساسية التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى أدائها المستقبلي، وممارسته على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارسه عمى مستوى الشغل والموارد البشرية حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على

معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل ومخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

والمؤسسة الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز التي سنتطرق لها في الجانب التطبيقي من مذكرتنا واحدة من هذه المؤسسات التي تعمل جاهدة على تحقيق أهدافها وتحسين مستوى موظفيها من خلال التطوير المستمر لسياسات التوظيف، التدريب، التحفيز، وتسيير المسار المهني لعمالها، خاصة و إنها مؤسسة خدمية، و كل هذا يقتضي ضرورة إحداث توافق بين مؤهلات وأداء المورد البشري والتطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع، خاصة وان مستقبل هذه المؤسسات مرهون بمدى قدرة كفاءاتها البشرية على خلق الميزة والفارق لدى الزبون من خلال احتوائه، جذبته، إرضائه، وتقديم خدمات من شأنها تحسين أدائها التسويقي، ولن يتسنى لها تحقيق كل ذلك إلا من خلال تطبيق نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكما نعلم أن مصير الخدمة مرهون بما يمتلكه مقدم الخدمة من مؤهلات وقدرات تمكنه من إرضاء الزبون.

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة كما يلي :

**ما هو واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية؟**

وبهدف الإجابة على الإشكالية، وقصد الوصول إلى استدلال منطقي يمكننا من صياغة إطار نظري وتفكيرى حول نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودور أدواته في تحقيق تميز العامل البشري طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

1. انطلاقا من النماذج التقديرية لتسيير الموارد البشرية كيف أن نحدد الإطار النظري والتطبيقي (التحليلي) لنموذج لتسيير التقديري للوظائف والكفاءات؟
2. ما هي الاقتراحات للمناهج المختلفة للمنظرين للتنفيذ و التجسيد العملي لمقاربة التسيير التقديري؟
3. كيف يمكن للمورد البشري (الرأس المال البشري) في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
4. ما مضمون الاتفاقيات المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و ما هو الهدف من المفاوضات؟
5. ما الإضافة التي يمكن أن يقدمها هذا النموذج في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

### الفرضيات :

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية و النوعية.

أنه لا يوجد منهجية مثالية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات و إنما كل منها تتبناها حسب خصوصياتها و أهدافها الاستراتيجية.

تعتبر مقاربة التسيير التقديرى للوظائف و الكفاءات حماية للموظف من الإقصاء و عامل لتحقيق مشروعه المهني و تفعيله كطرف رئيسي ضمن توجهات المؤسسة الاستراتيجية، وهو ما تضمنه الاتفاقيات المبرمة.

### مبررات اختيار الموضوع:

- يرجع انتقاء الباحثين لموضوع هذا البحث إلى ما يلي :
- الميل الشخصي للباحثين لدراسة هذا الموضوع.

إثراء مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة بمرجع حول التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات و الأداء التسويقي خاصة وان موضوع التسيير التوقيعي يتميز بندرة المراجع باللغة العربية.

- أهمية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات في التنبؤ بالكفاءات الضرورية للمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تحليل الوظائف وتقدير احتياجات المؤسسة محل الدراسة من الكفاءات البشرية.
- -تقديم إطار نظري و تطبيقي للتسيير التقديرى للوظائف والكفاءات و علاقته بالموارد البشري.
- محاولة معرفة ما مدى اهتمام المسؤولين بالتسيير التقديرى للوظائف والكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية.

### منهجية الدراسة :

بناء على طبيعة الدراسة والإشكال المطروح، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص الجانب النظري من الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة في هذا المجال وتطبيق التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات من خلال أسلوب دراسة الحالة وذلك بدراسة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية سعيدة .

أما فيما يتعلق بالأدوات المستعملة، فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات أساسا على: الملاحظة العلمية، المقابلات الشخصية.

### -تحديد إطار الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي :

-الحدود الموضوعية : استخدمنا في هذه الدراسة الإطار المفاهيمي و التحليلي للتسيير التقديرى للوظائف والكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية و علاقتها بالموارد البشرية.

- **الحدود المكائنية:** تم حصر الحدود المكائنية لموضوع الدراسة في المؤسسة العمومية سونلغاز بولاية سعيدة.

- **الحدود الزمنية:** اعتمدنا في معالجة إشكالية الدراسة على مجموعة البيانات والجداول المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فترة 2016-2022 وكذا تطور عدد العمال في نفس الفترة و واقع التسيير التوقيعي والنتائج المترتبة عليه بعد التطبيق.

### صعوبات الدراسة:

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

- الغياب الشبه كلي للكتب أو الم ارجع المتعلقة بموضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات خاصة باللغة العربية إلى بعض المقالات التي تناولت الموضوع بصفة سطحية.
- التحفظ على المعلومات المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- عائق واجهنا وواجه كل دفعة 2021/2022 هو تفشي جائحة كورونا و اتخاذ إجراءات الوقاية.

### خطة وهيكل الدراسة :

لغرض إنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين : الفصل الأول : الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة و الفصل الثاني دراسة حالة، وجاءت فصول المذكرة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات وتم تقسمة إلى خمسة مباحث، ففي المبحث الأول (مدخل مفاهيمي للوظائف والكفاءات) و أيضا بعض الأدوات المهمة كتحليل الوظائف، وتوصيفها، المبحث الثاني ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات( تم التطرق إلى التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومفهومه والخطوات)

أما المبحث الثالث تم التطرق إلى المميزات ومزايا تسيير توقعي للوظائف وكفاءات وأهميته وأهدافه ثم المبحث الرابع : أدوات تسيير تقديري للوظائف ونماذجه ومعيقاتها، و ختاماً المبحث الخامس: علاقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بالموارد البشرية

المبحث الخامس :علاقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بالموارد البشرية.( تعريف الموارد البشرية وأهميتها ...)

أما الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة العمومية

قد عالجتنا من خلال هذا الفصل إشكالية الدراسة : حيث قسمنا الفصل إلى المبحث الأول :الإطار

المنهجي للدراسة الميدانية (الطرق و الأدوات)

المبحث الثاني: عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على المستوى الوطني و المبحث الثاني : مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز على مستوى ولاية سعيدة

المبحث الثالث: التركيبة البشرية لمؤسسة سونلغاز في التسيير التقديري للوظائف و أخيرا المبحث الخامس: تحليل وظيفة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوحدة سعيدة

**الدراسات السابقة:**

- سمية قداش- أثر تطبيق نموذج التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية(2010-2015) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة تحت إشراف: ما مدى تأثير تطبيق نموذج التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات GPEC على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؟

- 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 أعدد 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؟

- أثر التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة مقدمة الاستكمال شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، من إعداد الطالبة سمية قداش، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2011.

### إشكالية البحث:

هل يمكن أن يساهم التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات المطبق في المؤسسة الاقتصادية الخدماتية Mobiles في تقديم خدمة ترضي الزبون؟ المنهج المتبع في الجانب النظري هو المنهج الوصفي أما في جانب التطبيقي اتبعت منهج امسح الميداني.

# الفصل الأول:

الإطار النظري

للتسيير التقديري

للووظائف

والكفاءات

### مقدمة الفصل الأول :

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 مناهج 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. في ظل الصعود المتواصل لدور النقابات وتأثيرها في توفير الظروف المناسبة للموظف التي تتماشى مع تطلعاته يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة للحوار الاجتماعي، و ميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف و الكفاءات، وبعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني.

في الفصل الأول تناولنا، مفاهيم متعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

في المبحث الأول مدخل مفاهيمي للوظائف والكفاءات( و أيضا بعض الأدوات المهمة لتحليل 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.

المبحث الرابع : علاقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في التنمية البشرية.

وفي المبحث الخامس: علاقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بالموارد البشرية

### الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

#### 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)

إن الوظيفة بمعناها الواسع وكما يرى بيريتي: "تعني عزل الدور لمجموعة من المهام، وعلى هذا الأساس اعتبرنا إدارة الموارد البشرية وظيفية بالنسبة للمؤسسة و اعتبرنا كذلك كل من التوظيف والتكوين والصيانة مهام بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، وذلك على الرغم من إمكانية اعتبارها وظائف قائمة بذاتها عند عزل أدوارها كل واحدة لوحدها. (Marie Jean) Peretti, 1998, p149.

اذ يلاحظ أنه هناك نوع من التقارب بين الوظيفة والمهمة، إلا أن الفرق بينهما يكمن في كون الدور الذي تلعبه الوظيفة أكبر نسبياً مقارنة بالمهمة<sup>1</sup>.

و بمفهوم آخر: 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<sup>2</sup>.

**تعريف آخر:** إن مصطلح المنصب ( الوظيفة) يشير إلى النشاط العملي للفرد في المنظمة المحدد بدقة حسب الموروث التاييلوري العتيق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . بنوناس صباح -جامعة بسكرة - الجزائر أ. باشا فاتن - جامعة بسكرة - الجزائر. أبحاث اقتصادية وإدارة العدد الواحد و العشرون جوان 2017 واقع التسيير التقديري لوظائف و المهارات (GPEC) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لمياه وحدة بسكرة -

<sup>2</sup> محمد الصيرفي - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - ابو الخير للطباعة -الإسكندرية طبعة 2008-2009 ص 176.

<sup>3</sup> موساوي زهية - التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي - بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير - جامعة تلمسان ص 116

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

وفيما يلي علينا التفرقة بين المصطلحات التالية:

### 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. 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. المهنة :

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

### 4. البعد الوظيفي:

إن جميع الوظائف على اختلاف أنواعها تتميز ببعدين رئيسيين هما:

- المجال الوظيفي: وهو يدل على عدد المهام أو العمليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة
- العمق الوظيفي: وهو يدل على القوة التي يمتلكها شاغل الوظيفة من أجل تعديل الوظيفة وبيئتها أو التأثير عليها.

## المطلب الثاني: ماهية الكفاءات<sup>1</sup>

### 1. تعريف الكفاءات :

**1.1 تعريف اول:** تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك 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 استراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

<sup>1</sup> سمية قداش عبد الغني دادن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكر ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية - عدد 2016/03، واقع التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

**2.1 تعريف ثاني:** الكفاءة مفهوم متعدد الدالات يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالباً التباساً دالياً أو تبايناً في المحتوى على أقل تقدير، وقد عبر الأستاذ BOTERF Le Gay عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية"، ويضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعاً.<sup>1</sup>

**3.1 تعريف ثالث:** 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 **HELD Daniel** و **RISS Marc Jean** الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المطبق 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.

**4.1 تعريف رابع:** 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.<sup>2</sup>

## 2. أنواع الكفاءات:

### الكفاءات الفردية 3:

هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاتها المختلفة فهي كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف والمهارات حسن التصرف.

<sup>1</sup> ثاني الحبيب وبن عبو الجليلي - " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة" - مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر - الإسكندرية - طبعة 2009 - ص 111 - 112.

<sup>2</sup> ثاني الحبيب - " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات" - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - مرجع سبق ذكره - ص 120.

<sup>3</sup> دعائم تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ص 120

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

لقد ظهر مفهوم الكفاءة الفردية أساسا نتيجة التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل وإن هذه التغيرات والتي تترجم أساسا بالآلية، وعصرنة أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام قد جلبت حركة في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث الذي يتطلب من الإجراء اكتساب كفاءات جديدة: كأخذ المبادرة، قدرات التوقع، التواصل، معارف عملية مقبولة في نشاط معين

كما تعرف بأنها: حلقة وصل عرفها **Meignant Alain** بأنها: بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين و التعلم، والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات . وحسب **orth et Athey 1999** الكفاءة الفردية هي 'مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء ، كما يعبر عنها **medef 2002** بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية و الخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، و المؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها . وكما تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضافة القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية .

### ملف الكفاءات الفردية:

يظهر ملف المهارات الفردية: الكفاءات المكتسبة من طرف الفرد ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة، و لكن أيضا في إطار الحياة الاجتماعية أو الشخصية. '...الشيء الذي يعني أنه بإمكان كل فرد أن يمتلك ملف المهارات الخاص به..و بالكفاءات و التي تشكلت انطلاقا من كفاءات مثبتة في وضعيات حقيقية للعمل و من مواد يمتلكها من أجل خلق كفاءات جديدة .يمكن لملف المهارات الخاصة (الفردية) أن تكون موضوعا للعديد من التعديلات لأنها غير مشكلة من عناصر ثانية .نتيجة لهذا يمكن للفرد أن يكتسب كفاءات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة فهو يخاطر بفقدان أو بيان الكفاءات المكتسبة سابقا أو غير المستعملة اعتياديا<sup>1</sup>.و من جهة أخرى، تولد التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضا في بعض الكفاءات المكتسبة سابقا من طرف الفرد، يعني أن بعض الكفاءات التي كانت مجدية و نافعة في السابق، يمكن لها أن تصبح بالوقت غير صالحة. وعلى سبيل المثال أصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية.

**الكفاءات الجماعية أو المشتركة :**

<sup>1</sup>دعائم تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية-النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ص 150

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

هي أكثر تعقيدا من الكفاءات الفردية يعرفها<sup>1</sup>LEBOTERF أنها لا يمكن أن تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية المكونة لها، بل تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها، يتم صقلها من خلال التجربة امتحانها ميدانيا، و التدريب الجماعي.

وحسب<sup>2</sup>O.NORDHAUG فان الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة .وبعبارة أخرى تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي ، متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين، في إطار المتطلبات الجديدة للعمل الحالي، فإن مفاهيم التعاون، تبادل المعلومات والقدرات في العمل في ضمن مجموعة يشكل جوابا قاطعا لمشكل الأحداث المصادفة دوما من طرف العمال .تحدد الكفاءة المشتركة في فوج عمل من خلال المكونات التالية :

**صورة عملية مشتركة:** يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك .

**إيجاد شفرة مشتركة (لغة):** من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة و سهلة. الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة مؤسسة، انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل أعضاء المجموعة.

### أ- كفاءة المؤسسة :

تتلخص في ما تتقنه المؤسسة بالمقارنة مع ما تمتلكه، تسمى كذلك بالكفاءات التنظيمية ، فكفاءة المنظمة هي الترابطات المختلفة ما بين المعارف ، المهارة و حسن التصرف فهي متعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة وتسمح لها بالتأقلم مع بيئتها التنافسية و يتم تحديدها و مقارنتها بما يتمتع به الأفراد، وتسعى المؤسسة إلى تنميتها من خلال المزج ما بين الموارد المادية و الموارد البشرية و الموارد التنظيمية

### الكفاءات الاستراتيجية:

الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن، و المتجذرة في بيئتها، وتكنولوجياها، و عمليا الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجابيات والذي يعتبر إيجابيات مناسبة منها مصدر للتمييز التنافسي، حيث يمكن الوصول إلى الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاث أنواع من الموارد:

❖ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ).

❖ الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقة الكامنة...الخ)؛ -

❖ الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة.....الخ).

<sup>1</sup>موساوي زهية - التسيير التنبؤي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي - بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير - جامعة تلمسان

<sup>2</sup> سمية قداش عبد الغني دادن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية - عدد 2016/03، واقع التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

إن الكفاءة الفردية عبارة عن مجموعة المعارف والمؤهلات التي تسمح للفرد بإتمام مهامه، أما الكفاءة الجماعية فهي القدرة على العمل والتحكم والتواصل والتآزر داخل فريق العمل، والكفاءات الاستراتيجية فهي عبارة عن مجموعة الكفاءات الجماعية التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم والتكيف مع محيطها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

كما يرى البعض وجود نوع آخر من الكفاءة وهو الكفاءة التنظيمية، وتعرف من خلال ثلاث أبعاد المعرفة (تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات، إطار المعرفة) يتمثل دورها في تحديد جسر العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية المؤسسة (السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) والسياسات المحددة لها، ديناميكية المعرفة، بمعنى مختلف التفاعلات بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية. كما نضيف هنا وجود مصطلحات أخرى لها علاقة بالكفاءات مثل الاستعداد (القابلية) والأهلية فمفهوم القابلية يشير إلى وجود اختلافات بين الأفراد فطرية أكثر مما هي مكتسبة، أما الأهلية فهي مجموعة الخصائص التي تستخدم في العمل والضرورية للإنتاج مثل الخبرة والمبادرة

و منه يمكن القول أن الكفاءة هي القدرة على تحويل مختلف المعارف النظرية و التطبيقية و استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف و إنجاز المهام و العمال و اتخاذ القرارات الصائبة من خلال توظيف الخبرة و المبادرة التي يمتلكها العامل على مستوى الوظيفة التي يشغلها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص139

### 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 أداء 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 1

##### 1.1 تعريف الأول :

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

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. و الهدف 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.

##### 2.1 تعريف الثاني:

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 أدائها والمعرفة والمهارات والقبليات التي البد 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.

1 د. حمدادي وسيلة - إدارة الموارد البشرية - أستاذة إدارة الأعمال مديرية النشر - قلمة - 2004 - ص 55

### 2. أهمية تحليل الوظيفة<sup>1</sup>

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 العالقات 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.

### 3. خطوات تحليل الوظائف 2

تكون عملية تحليل الوظيفة من عدة خطوات نذكرها فيما يلي :

#### 1. 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 إشراف الإدارة العامة برسم خطوات التنفيذ وطريقة استخدام النتائج تحديد عدد أفراد الذين يقومون بالتحليل ونوع الأفراد الذين يمكنهم إعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة في مختلف الإدارات والمصالح.

<sup>1</sup> دعائم تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة مرجع سابق ذكره

<sup>2</sup> سمية قداش عبد الغني دادن جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية - عدد 2016/03، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

### 2. جمع المعلومات :

لجمع البيانات يستخدم خبير التحليل قوائم الأسئلة والملاحظة والمقابلات مع العمال والمسؤولين وفحص سجلات الكفاءة والأداء.  
وتخص المعلومات كمال من طبيعة نشاط المنظمة منتجاتها وخدماتها الهيكل التنظيمي الإدارات المختلفة والعلاقات بين مختلف الوحدات ... الخ.

### 4. تصميم وتوصيف الوظائف :

#### 1. 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 و الأنشطة والمهام .ويقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل نوع الأنشطة والمهام حجم المسؤوليات الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل وظروف العمل المحيطة

#### 2. توصيف الوظائف :

يأتي التوصيف الوظيفي منتج 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.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### الفرع الثاني :

#### - أهمية توصيف الوظائف :

- يساعد توصيف الوظائف على أداء الكثير من الأعمال سواء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بإدارات أخرى وتمثل أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في<sup>1</sup>:
- ✓ تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجزء.
  - ✓ توفير بيانات عن المهام والمسئوليات التي يجب القيام بها من طرف شاغل الوظيفة ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته ويترتب على ذلك استحقاقه للحوافز أو عدم استحقاقه.
  - ✓ لكشف 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 لعناء العمل علما يقوم به شاغل واحد للوظيفة تتحدد احتياجات المنظمة من العاملين.

إن سعي المنظمة من وراء تبني منهج الهندسة الوظيفية لمختلف وظائفها هو التحول من منطق الإدارة بالإجراءات إلى منطق الإدارة بالكفاءات و ذلك لتطوير وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب للتغيرات الراهنة، وهذا ما يتطلب معلومات دقيقة عن مختلف الوضعيات المهنية الذي تكفله عملية توصيف الوظائف وخاصة في مرحلة التحليل التي تعد من أول مراحل الهندسة الوظيفية حيث في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتشخيص مختلف الوظائف المكونة لهيكلها التنظيمي سواء كان بشكل تصاعدي (أي من أسفل الهرم إلى أعلاه) أو العكس، وهنا تحتاج إلى النتائج السابقة لتوصيف الوظائف لكي تستمد منها المعلومات الكافية عن هاته الوظائف وإعطاءها رؤية شاملة عن التغيرات التي طرأت على كل وظيفة ومقارنتها بمدى ملائمتها مع الموارد الداخلية للمنظمة والتغيرات الحادثة في المجال

<sup>1</sup> عماري خديجة، قمرط مباركة مساهمة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية مذكرة ماستر جامعة سعيدة ، تخصص تسيير المؤسسات 2020/2019

### المبحث الثاني : ماهية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات :

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 يعالج عدم التوازن في العمالة، واستعمال هذا الأسلوب يقلل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تعترض المؤسسة.

#### المطلب الأول : التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات 1

إن فكرة التسيير التقديري ليست وليدة أمس وإنما تعود إلى فترة الستينيات ، فهي أن طريقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلى 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 للتنافسية المؤسسة وذلك تزامنا مع ظهور مفهوم المؤسسة المرنة وكان ذلك خلال فترة التسعينات.<sup>2</sup>

#### 1. فترة التسيير التقديري للأفراد 1960

ما يلاحظ هو سيادة الأسس العلمية، والتي من خلالها خلق التنبؤ له مكانا في إطار تسيير الأفراد . تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي باعتبارها مناهج وطرق تعتمد على تحاليل و إحصائيات عديدة ذات مدلول معين تستعمل لتوجيه اختيارات المنظمة، اعتمدت هذه الأساليب أول مرة في العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى، وشركات الطيران.

<sup>1</sup> عماري خديجة، قرويط مباركة مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية مذكرة ماستر جامعة سعيدة ، تخصص تسيير المؤسسات 2020/2019

<sup>2</sup> |لحول عبد القادر – واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة معسكر -

لاقى هذا النموذج الكثير من التأييد خاصة من طرف **BOSS et LE GARFF, FAURE**<sup>1</sup> في كتابهم الذي تناول بالدراسة بحوث العمليات، حيث يرون أنه بفضل هذه الطريقة يتم التوصل إلى نتائج نوعية، وليس المهم العدد لذاته وإنما المدلول المتعلق به من خلال تحليله واعتباره عامل مؤثر على القرار المتخذ، هذا ما حفز مختصين في إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذه النظرية الجديدة و محاولة استغلالها لصالح اتخاذ قرارات فيما يخص التنبؤ بالموارد البشرية، جسد هذا العمل من خلال ظهور كتاب "مقاربات عقلانية لتسيير الأفراد" والذي كان ثمرة بحوث فريق العمل للجمعية الفرنسية للتحكم والتقني الاقتصادي .

ما يعاب على هذا النموذج الذي عرف فشلا نوعا ما في تطبيقه في إدارة الموارد البشرية، هي المبادئ التي يقوم عليها والتي تهمل تطورات المحيط (تطور تكنولوجي، منافسة، سوق العمل كذلك مختلف التشريعات وإهمالها للنظام الاجتماعي الداخلي النقابات)

### 2. فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970

خلافًا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التنبؤي للمسار الوظيفي إلى تغطية وتلبية اهتمامات تسيير الأفراد وتحديد احتياجاتهم، و رغباتهم المستقبلية، كذلك كفاءاتهم ويطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي كما يشير إلى ذلك **M.LECARDEZ**<sup>2</sup>، في حين هناك مستوى ثانٍ للتسيير التنبؤي يتمثل في التخطيط التنظيمي ويتعلق بالتلبية أو الإشباع المشترك لحاجات الأفراد و المصالح المنظمة.

تطرق كذلك **L.MALLET** إلى هذه المرحلة، حيث يعرف التسيير التنبؤي للمسار الوظيفي على أنه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو لمجموعة موظفين معرفين ."

لكن نتيجة لأزمة البترول التي حدثت في تلك الفترة، و التي مست تقريبا معظم الدول وكان لها تأثير على أنشطتها الاقتصادية خفت وقل الاهتمام نوعا ما بمسألة التنبؤ إلى أن أنعش من طرف **L.MATHIS** سنة 1982 حيث تعرض هذا الوجه الإنساني الذي يسعى إلى التخطيط الفردي للمسار الوظيفي إلى الانتقاد، ظهرت من خلال قلق مسيري القطاع العمومي على أساس أن هناك انتقال من تسيير الكتلة إلى تسيير الأفراد عن طريق التكيف والمعادلة المتبادلة بين الوظائف والأفراد، والذي اعتبر مصدر قلق بالنسبة لهم كذلك من بين الانتقادات هو أن هذه المرحلة تركز أكثر على الفرد.

<sup>1</sup> عماري خديجة، قريطم مباركة مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية مذكرة ماستر جامعة سعيدة 2020/2019

<sup>2</sup> 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، ص31

### 3. مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980

ان الأزمة البترولية لسنة 1973 كانت بمثابة الصفحة المدمرة لكل المناهج التنبؤية، فلا أحد استطاع التنبؤ

إذا الحدث، إن هاته الأزمة تبقى مرتبطة بنهاية الفترة المتألفة للاقتصاد التي سادت في فرنسا، و قد تميزت بنمو اقتصادي قوي جدا ودامت لثلاثة عقود من 1945 إلى غاية 1975 ظهرت خلالها المبادئ والأسس التي لازال قائما بعضها ليومنا الحالي والتي اعتبرت كقواعد لتسيير الأفراد في المؤسسات من بينها، ظهور حق الإضراب التقاعد، العطل المدفوعة الأجر تقييد القوانين المتعلقة بتسريح العمال، تنمية التكوين، إيجاد مصالح وإدارات لتسيير الأفراد (التوظيف)، إعطاء أولويات للعلاقات الإنسانية استعمال طرق جديدة للتسيير ، وذلك لتحليل العمل . إذن كل هذه المكتسبات التي ساهمت في تألق وظيفة الأفراد خلال هذه الحقبة أصبحت تعاني من أزمة، مما جعل الأمر يتطلب انتظار لفترة معينة حتى يتم إنعاش نماذج التسيير التنبؤي من جديد، لكن هذه المرة خص القطاع العمومي الذي اهتزت أكثر بسبب هذه الأزمة حيث سعى مسؤولية إلى تحديث مؤسساته.

كما صدرت عدة مراسيم وزارية تعتبر التسيير التنبؤي للوظائف كطريقة تسيير تسمح للمؤسسة بتنمية كفاءات وتجديد نشاطها، و تكيفها مع متغيرات المحيط من خلال تحليل (محتويات الوظائف و المهن) لتطور المؤهلات، و تقويم الطاقات الكامنة الفردية و المشتركة للأفراد . ما يهمنا من خلال هذه التطورات التي خصت نموذج التسيير التنبؤي للوظائف هو تبني الدولة الفرنسية له، وكذلك اقتراح البرنامج لتحديث القطاعات والمؤسسات كان الهدف هو تجديد نشاط هذه المؤسسات وجعلها ذات فاعلية اكبر ومحاولة تكيفها مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تواجهها والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاع العمومي . لكن التساؤلات التي طرحت بالنسبة لهذه المقاربة هو دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية، فالتسيير التنبؤي كان يقوم بتطبيق قرارات بدل أن يعدها حيث يتم تحليل الوظيفة استنادا إلى التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، ثم تحديد ما تغير في محتواها (الأنشطة الجديدة، التقنيات..).

بعد ذلك يتم تحديد المؤهلات الجديدة المطلوبة لممارستها و الواجب توفرها في الموظف قصد الحفاظ على التوازن في المؤسسة، فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية فهي وصفية أكثر من توقعية لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة، التنافسية الشرسة، هذه المفاهيم الجديدة التي فرضت نفسها على الساحة الاقتصادية و التي واكبها كذلك التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال و معالجة المعلومات . هذا الوجه الجديد للعالم جعل الاقتصاديون يبحثون عن معالم جديدة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تجعل المؤسسة تستمر في هذا المحيط، وتوجد لنفسها خصوصية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالتنبؤ بمواردها البشرية الذي أصبح يشكل العنصر الاستراتيجي لبقائها.<sup>1</sup>

### 4. مرحلة التسيير التقديري للكفاءات 1990

في نماذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أن العبارة الرابعة المتمثلة في الكفاءة والتي ظهرت سنة 1986، كانت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي. فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية قد تخطى نوعا ما عن البعد الكمي و المشترك ليهتم أكثر ببعد نوعي وفردى. إن الحركات التي دعمت مقارنة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر، خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم. ظهرت عدة أدوات و وسائل يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة عمليا كما تقول **KERLA**<sup>2</sup> وتشير إلى الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية و المشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها.

فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية اهتم ببعد نوعي وفردى، 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عماري خديجة، قريطم مباركة مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية مذكرة ماستر جامعة سعيدية 2020/2019

<sup>2</sup> عماري خديجة، قريطم مباركة، مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، مرجع نفسه

<sup>3</sup> 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، ص55

المطلب الثاني: مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### 1. بعض مفاهيم المختلفة لمصطلح التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات :

تعددت الاصطلاحات واختلفت ما بين المنظرين والعلميين، ومراكز البحث، لكن ما يلاحظ أن المضمون تقريبا لا يختلف كثيرا فقد أطلقت تسمية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في **QUEBEC** وتسمى بالتسيير المتوقع للوظائف والكفاءات في فرنسا، وكذلك سميت التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات للإشارة إلى أحد أهم مبادئها وهو توقع وتجنب مشاكل متعلقة بالعمالة.

يتطرق **LECARDEZ** فرق يمكن ملاحظته بين التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والتسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات.

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: مقارنة اقتصادية تهتم بالتخفيض في الفارق الكمي.

التسيير التقديري والاحتياطي للوظائف والكفاءات: مقارنة اقتصادية واجتماعية تهتم بالمستقبل الفردي للموظفين.

يستعمل **C.BATAL** عبارة التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية إذ يرى بأنها تشير بطريقة أحسن إلى المضمون الذي تقصده هذه المقاربة باعتبار التنبؤ يتم حول الوظائف من خلال الاحتياجات الكمية و النوعية و حول طبيعة الكفاءات التي ستكون مطلوبة مستقبلا، وفي نفس الوقت يتم التنبؤ بتطور، ومستقبل الموظفين فهو يرى أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى تحديد الانحرافات الكمية، والنوعية ما بين الموارد البشرية المتاحة، والاحتياجات قصد تقليصها، وتتم هذه العملية على أساس ملاحظات تترجم انحرافات قد حدثت فعلا في حين يهدف التسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى تقليص هذه الانحرافات قبل وقوعها.

بينما يصر كل من **THIERRY** و **SAURET**<sup>1</sup> على الاحتفاظ بعبارة التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات، وحثهم في ذلك التعريف الذي يقترحانه لهذا المفهوم ويستنبط مفاهيمه منه، وهو الازدواجية في الهدف التي تسعى منهاجيتها إلى تحقيقها، بالتنبؤ بالاختلال التي يمكن أن تنشأ ما بين الاحتياجات والموارد المتوفرة في المنظمة كما و نوعا و هو بعد جماعي، والاحتياط لأي طوارئ يمكن أن تصيب المنظمة، فيما يخص احتياجاتها النوعية من الموارد البشرية، ويجسد من خلال تنمية كفاءات الموظف عن طريق التكوين أو الحركية إلى غير ذلك من طرق التسوية الكلاسيكية، اعتمادا على بيان كفاءاتها بهدف تحضيره كمورد أساسي على المدى الطويل وهو البعد الفردي.

<sup>1</sup> عماري خديجة، قمرميط مباركة مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية مذكرة ماستر جامعة سعيدة 2020/2019

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

يتضح أن عبارة "التسيير التقديري والاحتياطي للوظائف والكفاءات" هي الأقرب للمضمون الذي تعنيه المقاربة، فالمؤسسة تتنبأ بالفارق ما بين الموارد والاحتياجات وتحتاط للطوارئ من خلال تنمية الكفاءات.

### 2. تعريفات مختلفة للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات :

**التعريف الأول :** عرفته الوزارة الفرنسية " هو التصور والتشغيل والمتابعة لسياسة ومخططات عمل متناسقة، تهدف إلى التخفيض بصفة توقعيه للفوارق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة وهذا حسب مخططها الاستراتيجي مع إشراك الموظف في إطار إعداد مشروع تطور مهني".

ما يلاحظ من التعريف أن التسيير التنبؤي يرتكز على ازدواجية الهدف :

- هو مقارنة مشتركة في تحليلها لمجموع الاحتياجات و الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.
- هو مقارنة فردية يتم من خلالها الاهتمام بالفرد قصد إدماجه و تطوير مشروعه المهني لتنمية كفاءاته.

**التعريف الثاني:** عرفه (Mathis) بأنه يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير المخاطر لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت ، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالمخاطر.

**تعريف ثالث :** ليعرفه<sup>1</sup>(Cîteaux) بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.

**تعريف رابع :** أما (Françoise) فقد ركزت على الجانب الاستراتيجي في تعريفه للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حين قال بأنه يحمل شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسبه يعني مجموعة الطرق والأساليب التي يتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي يتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة ، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> عماري خديجة، فرميطة مباركة مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية مذكرة ماستر جامعة سعيدة 2020/2019

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

**تعريف خامس :** يعرفه BARON على انه يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم و المحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية، وهو مساعدة لاتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة (التوظيف التكويني، الحركية...)، تتكون من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، وسائل للتحليل والاتصال، وطرق للتشغيل.

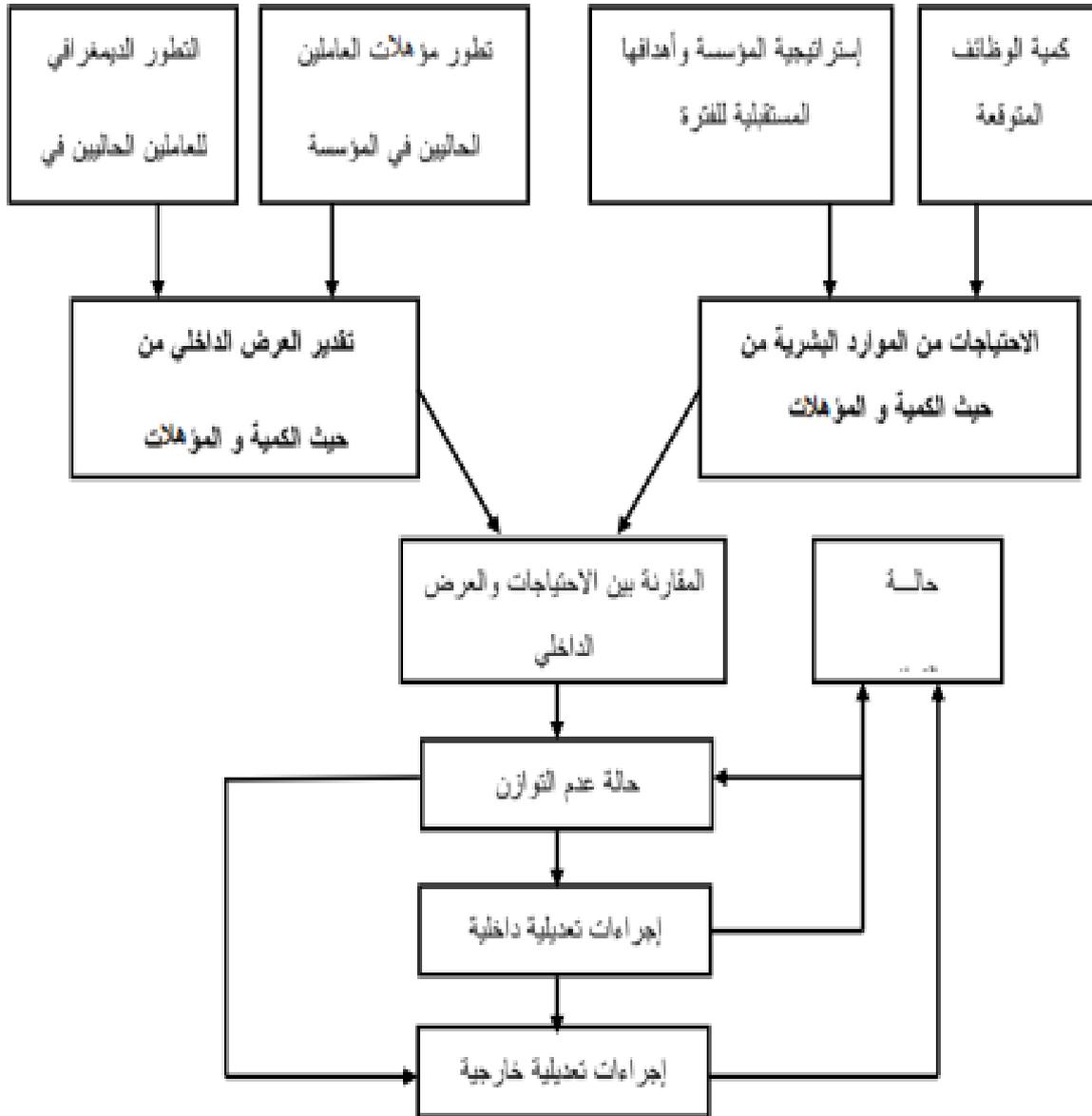
فهو يشير إلى أنها منهجية تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل لمواردها البشرية من التعاريف السابقة الذكر نستخلص إن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات<sup>1</sup> عبارة عن عملية التقدير المستمر لحجم و نوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ، ثم البحث عن سبل تهيئة و تأهيل العاملين الحاليين.

بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة. وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل الموالي :

<sup>1</sup>مرجع سابق ذكره ، لحول عبد القادر ص40

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### الشكل الأول: عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



• المصدر: لحول عبد القادر - واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

❖ من خلال الشكل يتضح لنا أن التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات يمر بالخطوات التالية:

❖ تقدير وتحليل استراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية

❖ تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث ( لمؤهلات ، النمو الديموغرافي ..... ) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا

❖ إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق استراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق

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



### المطلب الثالث: خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات :1

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على ثلاثة خطوات رئيسية كمايلي:

#### تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة:

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله و نوعيتها. وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اللاتيقين أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط او بعضها.

#### تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة:

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

#### اقتراح الإجراءات التعديلية:

أن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف و الكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها :

أ- نوع الفارق: إذ إن كل حالة من الحالات التالية ( الفائض ، العجز ، التوازن ) تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.

ب- إمكانية المؤسسة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية و الإشرافية و التي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف و التكوين .

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

ث- الإطار الزمني: تختلف الإجراءات التعديلية كما يبينه الجدولين المواليين حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير .وإذا كان التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يختص فقط بالمبتدئين المتوسط و الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لحول عبد القادر - واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر

### المبحث الثالث: مميزات ومزايا التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات وأهدافه

المطلب الأول: مميزات ومزايا التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات.

#### 1. مميزات التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات

- ✓ أن التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة من ميمما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام حامدة، ويدفع إلى تكرار نفس الطرق العامل والى المهام الموكلة إليه الكلاسيكية للتوظيف<sup>2</sup>.
- ✓ دقة عملي وبراعته أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات.
- ✓ هو نتيجة منطقيات توقعيه قائم على عمل تصوري للمعادلة موارد -أفراد، أكثر من منطق تحديده قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.
- ✓ هو منهجية وليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب مجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنوية في المنظمة.
- ✓ هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكرة التحديدي وإعادة الاعتبار الوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالمبحث عن كفاءة معينة في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية وترقيات المهنية.
- ✓ هو مقاربة متواصلة، يتوقف عند اتحاد الإجراءات التصحيحية (ترقية) لتخفيف من الانحرافات فقط وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم لتحليلات، وتعديلات اللازم لاتخاذ القرارات المناسبة<sup>3</sup>.

✓ -أفضل السبل لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية و النتائج المترتبة عنه

✓ يعتبر التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات أحسن السبل لتسيير المسار المهني للعمال

✓ تخفيض المخاطر والتكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن؛

مما تقدم نجد إن للتسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات عدة مزايا تتجه كلها نحو تقديم نضرة مستقبلية عن واقع الوظائف والكفاءات تحسبا لحالات عدم التوازن وتوفير الإجراءات التعديلية اللازمة لذلك.

<sup>1</sup>مرجع سابق ذكره ، لحول عبد القادر ص 41

<sup>2</sup> مساوي زهير، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على أرس المال الفكري كميزة(، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير المواد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، ص25

<sup>3</sup>عماري خديجة - قريطم مباركة - مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية - مذكرة لنيل شهادة ماستر 2020/2019 اشرف السيد لحول عبد القادر - جامعة سعيدة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

كما نضيف هنا أن التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات يقوم على مجموعة من الإجراءات النموذجية تتمثل في الآتي:

- ❖ إضفاء الطابع الرسمي على التوجه الاستراتيجي
- ❖ -تقديم تشخيص واضح عن المؤسسة وكفاءاتها
- ❖ -تحديد التوجهات الاستراتيجية؛
- ❖ -بناء نموذج التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات
- ❖ -التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها؛
- ❖ -التحديد الدقيق للمهن والوظائف ومناصب العمل داخل المؤسسة؛
- ❖ وضع الإجراءات والقوانين الخاصة للتطور المهني والاعتراف بالعمال في المؤسسة؛
- ❖ -التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين؛
- ❖ -نشر نموذج التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات؛
- ❖ إعداد التدريب المطلوب لهذا التوجه؛
- ❖ -نشر المعلومات وترقب رد الفعل؛ -التعرف وتقييم مهارات الكفاءات البشرية؛
- ❖ -معالجة حالات عدم التوازن من خلال (تطوير، تدريب، حركية العمال)؛-
- ❖ قياس النتائج وضبط متطلبات التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات.

### 2. مزايا التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات

#### بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ تمكنها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة فالحاجيات و المتوجات تظهر وتزول ، و التكنولوجيا في تغيير مستمر ، فلا بد من زيادة مؤهلات و كفاءات الأفراد ، للتكيف مع هذه التغيرات.
- ✓ تتجنب المؤسسة الوقوف مجبرة أمام مواقف التوظيف والتسريح، وبالتالي فهي تمنحها الوقت الكافي لاتخاذ قرارات تخص الحراك التوظيف ، التكوين ... الخ.
- ✓ تشجع على الانسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية.

#### بالنسبة للشخص :

- ✓ تساهم في تنمية تشغيلية الأجير نقصد بها " قدرة الأجير على المحافظة على شغله داخل المؤسسة و إمكانية الحصول على شغل خارج المؤسسة ". قد تتأثر الوظائف فتظهر الحاجة للكفاءات الجديدة.
- ✓ تشجع الأفراد على التطور و ذلك بأعلامهم و الاقتراح عليهم بالتطورات المهنية الممكنة مستقبلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مساوي زهيه، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على أرس المال الفكري كميزة(، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه

في العلوم التسيير تخصص تسيير المواد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، ص 25

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### المطلب الثاني: أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يمكن استخدام GPEC كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة، نوع الاستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة للوظائف الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق خمسة أهداف من هذه العملية.

- ❖ قد تستهدف المؤسسة وضع سياسات عامة للوظائف بالمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظيفي الحالية والمستقبلية
- ❖ قد تستهدف المؤسسة وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي ومحلي بمعنى تسيير توقعي التدفقات 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.
- ❖ تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.

كما يمكن المؤسسة أن تحقق من خلال تطبيقها لنموذج التسيير التوقعي ما يلي :

بما أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توجه استراتيجي، فهو أداة للتوقع بمستقبل المؤسسة (التوقع بالوظائف، تطور الكفاءات البشرية... الخ) كما أن إرساء نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يسمح للمسيرين بتحديد الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والترقية، حيث أن التحليل الكمي يسمح بتحديد الوظائف الحساسة في المؤسسة ووضع توصيف لمناصب العمل من خلال تحديد الكفاءات المرتبطة بكل منصب عمل، كما ويسمح للمؤسسة باختيار أحسن المترشحين والذين تتوافق كفاءاتهم مع المنصب، كما ويساهم التسيير التوقعي في فعالية عملية التدريب فهو يساعد على وضع مخطط التدريب لأنه يحدد الفارق الممكن أن يكون بين الاحتياج والموجود فيما يتعلق باحتياجات مناصب العمل في المؤسسة، كما يساعد المؤسسة على تسيير المسار المهني للعمال وتحديد حركتهم داخل المؤسسة، كما يمكن القول أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توجه استراتيجي حتمي للتطور المستمر، فهو يسمح للمؤسسة على المدى المتوسط إلى الطويل بالحصول على ميزة تنافسية

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة تستهدف من تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات: تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التغيرات التي تحدث على مستواها، وكذا تحديد الاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة، كما يتم التنبؤ بالوظائف التي يمكن أن يتم حذفها أو التخلي عنها في المستقبل، و التقييم الكفاءات البشرية المتاحة ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق الاحتياجات المستقبلية منها، واثار كل ذلك على أدائها لمختلف الوظائف الموكلة إليها.

### المطلب الثالث : أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

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

- ❖ يساهم في جودة عملية اتخاذ القرار، فعلى ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق. وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية كالترقية والنقل والدوران الوظيفي والتوظيف بمختلف أنواعه (المؤقت، الدائم، التعاقد الخ)، والتسريح والتدريب والتكوين.. وغير ذلك.
- ❖ يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين، بالإضافة أيضاً إلى التحكم في تكاليف مثل تكاليف التوظيف وإعادة التوظيف، تكاليف التدريبات والتكوينات الإضافية.
- ❖ يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لعاملها من جهة وبتحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها من جهة أخرى
- ❖ إذ تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلا للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترقيته، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح لو بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعد على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة، من خلال

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

ما يعرف بالقابلية للتوظيف وفي الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه والذي يوفر عليها تكاليف التسريح.<sup>1</sup>

يمكن التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل، السابقة الذكر إلى 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 أجلها مثل تحقيق رضا الزبون من خلال تحسين الخدمة.

كما تكمن أهمية التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات في تحقيق مجموعة من النتائج نذكر منها. تحقيق الفعالية التنظيمية: تحقيق الفعالية التنظيمية: يقصد بتحقيق الفعالية التنظيمية الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل صحيح وهي بذلك تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار عن طريق تحقيقها لأهدافها الضرورية لذلك ، كما يعبر عنها بقدرة المؤسسة في تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، لذلك قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تبني مسعى التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات كحل للتوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة الألفة الذكر، وتظهر أهمية التسيير التوقيعي من خلال التحكم في بعض التكاليف التي نذكر منها

### التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها:3

وتعبر الليونة بوجه عام حسب كل من (Boyer et Equilibey) عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال و عدم تأكد، وتتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### التكاليف المتعلقة بالتوظيف :

إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المرشحين كبيراً ، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر ، حيث أن المهم هو سد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فمثلاً الفرد المستقطب من الكليات والمعاهد عادة يبدي مستوى اقل وبطيء في الاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر، إلا أن التسيير التوقيعي

<sup>1</sup> أ. صباح بنوناس/ أ. فانتن باشميرج سابق

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 210.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 173.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

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

**التكاليف المتعلقة بالتدريب :** يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفته، ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة ، ولكن قد لا يتحقق هذا دائما في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات ، مما يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء. حسب (Françoise Kerlan) إن التسيير التوقعي بما يحمله من تطلع و استشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب ، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، الفرصة المتاحة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة

التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية  
الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر + مستوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + ساعات العمل + جماعة العمل + ظروف العمل

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدفاعية لدى الأفراد، كما أن استبدال عامل وإحلاله 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 آجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي للعمل، إذا كان العامل المتغيب مهما 1

1صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 210.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

كما وتضيف (موساوي زهية) أن للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أهداف تختلف باختلاف المستويات التنظيمية كما يلي :

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

**بالنسبة للموظف:** تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته، الاعتراف بكفاءاته المكتسبة، تحسين استخداميته، معرفة أكثر بأبعاد تطوره ( التكوين ، الحركة.. )، كما يقدم للموظف رؤية واضحة للتحويلات و تطورات الوظائف في المؤسسة .ومنه يمكن القول أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود المحيطة بالمؤسسة وكذا التوجهات الإستراتيجية، كما وله أبعاد مختلفة سواء على مستوى المؤسسة فهو يجيب على التساؤلات والانشغالات المتعلقة بالوظائف والكفاءات، أما على مستوى الفرد فهو يدعم المسار المهني للعامل وبالتالي يقدم فرصة للعامل لتطوير مساره المهني وتنمية استخداميته في سوق العمل، ومنه تنويع وتطوير المسار المهني له.1

---

1موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، 2015 ،

### المبحث الرابع: معيقات و أدوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و نماذجه :

#### المطلب الأول: معيقات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات :

##### 1. أولا : أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات<sup>1</sup>

يرتكز التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات على مجموعة من الأدوات التي تعمل على تحقيق الأهداف و الأبعاد التي وجد من أجلها هذا النموذج، حيث تتفق البحوث و الدراسات على الأدوات والوسائل التالية:

##### 1 الوظيفة المرجعية :

تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة و التي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا، و إذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد، ولكن كيف يتم تجميع هذه الوظائف؟

اعتمادا على مفهوم التقارب الأفقي يمكننا تجميع و في نفس الفئة المناصب الفردية بعضها مع بعض، حتى نتمكن في الأخير من تسييرها بطريقة مشتركة، ونميز هنا بين التقارب الأفقي الذي يتم فيه تجميع المناصب التي تكون من نفس الطبيعة، وعلى نفس

المستوى من التعقيد، و التقارب العمودي الذي تحلل فيه المناصب انطلاقا من الأنشطة الابتدائية المتميزة بالبساطة إلى الأنشطة التي تسيير كامل العمل، أي ننتقل في تحليلنا من المهام التنفيذية إلى المهام ذات الطبيعة التصورية

وفي ذات السياق يضيف (le borte) المؤسسة التي تتبنى مسعى التسيير التوقيعي للوظائف لا بد لها من إعداد الوظيفة المرجعية و المهن المرجعية (دفتر المهن)، حيث يجب التحديد الدقيق لكل من مناصب العمل و الوظائف داخل المؤسسة و هما مصطلحين مختلفين تماما

مما سبق يعرف المنصب بأنه وضعية العمل المتعلقة بالفرد بمعنى مجموع الأعمال و المهام و الأنشطة الموكلة لموظف معين داخل المؤسسة، أما المهنة فهي مجموعة التطورات التي تحدث على وضعية مهنية.

<sup>1</sup> زهية موساوي، عبد الرزاق حبيب، تسيير و تنمية الكفاءات مقارنة توقعية و احتياطية، مجلة الاقتصاد و المناجم، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير العدد 3، جامعة تلمسان، مارس 2004، ص288.

وبتالي فإن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات سوف يركز على المهن أو دفتري المهن وليس على مناصب الشغل المهنية(والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة) ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية (الوظائف التي تتطلب مستوى تقني معين)، و يتطلب إعداد دفتري المهن المرور بالمراحل التالية:

- ❖ تحديد الوظائف النموذجية، وذلك بإحصاء مختلف المناصب الموجودة فعلياً في المؤسسة
- ❖ اقتراح تعريف مختصر لكل وظيفة نموذجية بثلاث أو خمسة أسطر
- ❖ مصادقية الدفتري، بحيث نجد جل الإجراءات المهنية لهذا الدفتري.

### 2 الوسائل :

تصنف الوسائل التي يركز عليها مسعى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات إلى وسائل تحليلية و وسائل مساعدة ووسائل الاتصال

#### -الوسائل التحليلية:

وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل التي تساعد على تحليل مختلف الوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية

-الوسائل التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار:

وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة ولدينا نوعين وسائل تحليل كمية (هرم الأعمار، الأقدمية، حركية العمال، دخول و خروج...الخ) ووسائل تحليل نوعية (دفتري المهن، الكفاءة المرجعية... ) كما تساعد هذه الوسائل على توقع التطور الذي يحدث على مستوى الموارد الحالية للمؤسسة، وتقييم الحاجات المحتملة منها

-وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة والمستمرة و المتواصلة لمسعى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وهي تأخذ الأشكال التالية:

#### خريطة الوظائف :

وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانها أو تعويضهم؛ -الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، بحيث يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها و الضرورية لممارسة وظيفته مباشرة من مكتبه وكذا يستطيع الاتصال بمختلف المستويات و الأقسام، وهذا ما يسهل أكثر ممارسة مختلف الأنشطة و تفادي هدر الوقت.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

الاعتماد على وسائل التحليل تقوم المؤسسة بتحليل مختلف الوظائف المتاحة و احتياجاتها من الموارد البشرية (الكمية و النوعية) وعن طريق وسائل المساعدة الكمية تستطيع المؤسسة التحكم في مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الأفراد (دخول خروج، تسريح، تقاعد) و بالاعتماد على وسائل المساعدة النوعية تحدد الاحتياجات المستقبلية (الكمية و النوعية) من الموارد البشرية وبالتالي ضبط برامج التدريب و التوظيف اللازمة لذلك، وعن طريق الديناميكية و الاتصال المستمر المسخر عن طريق الإنترنت الداخلية بالمؤسسة تضمن هذه الأخيرة عملية السير المستمر لهذا المسعى في المؤسسة، لتصل في الأخير إلى تحديد الوظائف التي سوف يتم التخلي عنها في المستقبل و تلك التي سوف يتم إنشائها كذا الموارد البشرية المستقبلية الواجب توفره

### - 3 مرجعية الكفاءة:

تعرف مرجعية الكفاءة بأنها الكفاءات اللازمة لكل وظيفة داخل المؤسسة، و تعتبر ضرورية لإعداد بطاقة العمل لأي موظف داخل المؤسسة و تعتبر كأداة لتحديد الفارق الموجود بين الكفاءة اللازمة لشغل وظيفة معينة و تلك المتوفرة

. و حسب (le coeur) تتكون الكفاءة المرجعية من ثلاثة عناصر :

❖ 1 - الممارسات المهنية: بمعنى مجموعة المهام و الأنشطة الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، بمعنى القدرات المهنية لشاغل الوظيفة؛

❖ مختلف المعارف النظرية و العملية المتعلقة بوظيفة محددة داخل المؤسسة 1

-مختلف السلوكيات المهنية التي تسمح للعامل بشغل أكثر من وظيفة أو القدرة على التحكم في تسيير وظيفة بما تحمله من مناصب و مهام و مسؤوليات مختلفة؛ و الهدف الأساسي من وضع كفاءة مرجعية هو القدرة على تقييم الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة و تحديد الكفاءات اللازمة في المستقبل، كما تساعد الكفاءة المرجعية على وضع مرجعية لعملية التدريب، و مرجعية لعملية التوظيف داخل المؤسسة.

و تتكون الكفاءة المرجعية من مجموعة من المعطيات تساعد مسيري المؤسسة (مسيري إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة) في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، و تسمى كذلك ببطاقة مرجعية الكفاءات و التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية هي :

-معلومات عن التشغيل و تتمثل في - :

❖ معلومات تتعلق بطبيعة الوظيفة إذا كانت خاصة، حساسة، مفتاحية... إلخ

❖ مكانة الوظيفة و العائلة المهنية التي تنتمي إليها

<sup>1</sup> . 1 زهية موساوي، عبد الرزاق حبيب نفس المرجع السابق

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- ❖ معلومات متعلقة بالكفاءات و تتمثل في: وصف الكفاءات اللازمة لشغل وظيفة معينة مثل المعارف النظرية، العلمية و السلوكية و التي تختلف من وظيفة لأخرى
  - ❖ -الخبرة الضرورية ومستوى التدريب المطلوب لكل وظيفة معينة؛ -
  - معلومات ترتبط بالحركية أو ما يسمى المسار المهني وتتمثل في
  - ❖ - :المدة التي يرغب العامل في قضائها في منصب معين
  - ❖ العوامل المؤثرة على تطور وظيفة معين -
  - ❖ المناصب التي يستطيع أن يشغلها العامل في المستقبل.
- وهنا نشير إلى أن مدونة مرجعية الكفاءات ليست نموذج موحد بمعنى ليست بنموذج موحد ومشترك بين المؤسسات، بل تختلف من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة الواحدة.1
- وتستهدف المؤسسة من إعداد المدونات الخاصة بالوظائف النموذجية و الكفاءات المرجعية ما يلي :
- تحديد المواصفات و الشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الاختيار بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات المتقدم للوظيفة؛
  - تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التدريب أو غيره، وذلك بفعل تطور و حدوث تغيير على مستوى منصب ما في المؤسسة؛
  - تشكيل فرق عمل متجانسة و متكاملة من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة و تجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
  - إعادة تنظيم العمل و تقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة و إلغاء بعض الأنشطة و التركيز على البعض الآخر

---

1 إسماعيل حيجازي، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8- 9 مارس 2005، ص126، بالتصرف.

### المطلب الثاني: معيقات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

1. نقص المعلومات والاتصال بين المديرية العامة والمديريات الجهوية بسبب مركزية خاصة في مجال التوظيف والتدريب.
  2. ثقافة المؤسسة.
  3. مقاومة التغيير خاصة من طرف العمال القدامى.
  4. مؤسسة تابعة للدولة ويصعب فيها تطبيق بعض نماذج التسيير الحديثة.
  5. عملية تقييم الكفاءات غير موضوعية وتطغى عليها أحيانا الذاتية والمحسوبية.<sup>1</sup>
- فحسب (autres et codin Loïc) فإن أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل نموذج التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات تتمثل في عدم التعريف و الصياغة الواضحة لأهداف و استراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط ،وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ، أو عدم توفر الأدوات و الوسائل المساعدة على تطبيق هذا المسعى وهذه الوسائل تتمثل في: جداول قيادة الموارد البشرية، الميزانيات التقديرية للموارد البشرية، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية و ما يفره من معلومات حول الموظفين و الوظائف في المؤسسة.

### كما تضيف (Estelle) مجموعة من العوائق أهمها:

- ❖ عدم وجود اندماج و تكامل بين التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات و ممارسات إدارة الموارد البشرية،
- ❖ عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي و التحليل الوظيفي؛ -
- ❖ عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية و الجماعية؛ -
- ❖ عدم وجود رؤية واضحة لمختلف التطورات التكنولوجية و التنظيمية و الاقتصادية؛ -
- ❖ وجود النقابات العمالية و اعتراضها على بعض السياسات و الممارسات داخل المؤسسة؛
- ❖ عدم وجود تكامل بين نموذج التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات و الإجراءات التعديلية المقترحة (مخطط أعمال إدارة الموارد البشرية)-
- ❖ عدم وجود توافق بين الإجراءات التعديلية و إمكانيات المؤسسة

<sup>1</sup> سميرة قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر موبليس، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، عدد 03، 2006، ص 101

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مما سبق يمكن الوصول إلى النتائج التالية: التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات يتطلب رؤية مستقبلية واضحة سواء تعلق الأمر بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة أو استراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما و يتطلب التسيير التوقيعي للوظائف والكفاءات وجود تساند وظيفي واندماج ضمن المسار العام للمؤسسة، وتكامل وترابط وتنسيق بين مختلف الوظائف والإدارات داخل المؤسسة، الوضوح والدقة في التنفيذ لمختلف المراحل، الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة وغير استعجاليه، وضع معايير جيدة للتحليل والتقييم الخاص بالأداء البشري<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نماذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات<sup>1</sup>

#### نموذج C.Batal :

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

- **تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في البنية:** تعتبر صورة الموارد تتضمن معطيات كمية و نوعية منها السن و المستوى الثقافي ، يتم فيها جرد الموارد البشرية للسنوات العشر الأخيرة. الهدف منها هو تحليل التوجيهات الكبرى والتي يمكن أن تشكل تهديدا بالنسبة للعامل في المؤسسة، و يتم التحليل انطلاقا من المعطيات مختلف نماذج الأهرام بالمقارنة مع النماذج المعيارية.
- **إسقاط الموارد البشرية على أفق تنبؤي معين:** تتمثل في تحديد التطورات الكمية و النوعية للموارد البشرية خلال اجل زمني معين و تتم عملية الإسقاط انطلاقا من سيناريوهات محددة<sup>2</sup>.
- **تحديد التطورات المتوقعة:** تحدد خلالها مدى صحة المنهجية التنبؤية من طرف المؤسسة فإذا أهملت مثلا بعض العوامل التطويرية ذات التأثير المعتبر قد يغير كليا من الرؤية المستقبلية للاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات و الموارد البشرية
- تحليل الانحرافات أو الفوارق ما بين الاحتياجات و الموارد المستقبلية.
- تحديد السياسة المناسبة للقضاء على الانحرافات المتوقعة.

1 كاظم نزار الكرياني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، ط1 ، عمان 2004 ،ص320.

2شكري مدلسي دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ، فرع حاسي مسعود مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع تنظيم الموارد البشرية جامعة باتنة 2007/2008 ص 80

### 2. نموذج<sup>1</sup> D.Therry et C.Sautret

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

**البعد الفردي للمقاربة:** إن الجزء من التعريف الذي يقترحه كل من **Therry** و **Sauret** يركز على البعد الفردي الذي يرسخ فكرة الموظف فاعل لتحديد مستقبله المهني حيث يعتبر أهم عنصر تجديدي في المقاربة لإعطاء فرصة للموظف لتقييم قدرته و كفاءتها أداء عمله.

### المبحث الخامس: علاقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بالموارد البشرية

#### المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية ومبداها الأساسية :

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثال أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية، فبجوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية و من مفهيو وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف و معلومات و نظريات، و مبداء و قيم تزيد على العمل و الإنتاج، و هي أيضا وسيلة تدريبية عطية الطرق العملية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج و هكذا للوسيلة فنية تمنح الإنسان خيارات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل العقلية أو اليدوية و هي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية، و تمنحه الفرصة لإعادة النظر في سلوكياته في العمل و تصرفاته في الوظيفة و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسه.<sup>1</sup>

#### تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية. و يتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية. تستعمل

<sup>1</sup> عماري خديجة، قرميط مباركة مرجع سابق ذكره ص 42

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، و تصميم و تنفيذ إستراتيجيتها، و تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم، و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين. إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري في المنظمة.

و هي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، و التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم و كذا درجات طموحهم.<sup>1</sup>

و عليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة لتسيير المؤسسة لموظفيها و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه<sup>2</sup>

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و بما يخدم أهداف المنظمة و يرغبهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دخوري منير (تسيير موارد بشرية ) ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 ص 329 – 328

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ( بيروت، دار النهضة العربية، 2002 ) ص 19

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر البداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، ط1 - عمان، دار السيرة للنشر، 2009، ص 35

### الفرع الثاني :

المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية

#### 1\_ مبدأ إدارة العنصر البشري:

و هنا يتم التركيز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته و حاجياته و وحدته و تكامله و اندماجه بالمنظمة، إذ أن الموارد البشرية وفقا لهذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة<sup>1</sup>

#### 2\_ مبدأ النظم:

و هنا تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من النظام الأكبر، فينظر هنا إلى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق هدف المنظمة باعتبارها جزءا من النظام الكلي المترابط، و بما أن المنظمة نظام أكبر فإن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام.

#### مبدأ الأنشطة المحتسبة:

و هنا تكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة و الضعف في أنشطتها، و في موارد المنظمة البشرية و كذلك تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة<sup>1</sup>

#### 3مبدأ الأصول:

حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، فبقاء المنظمة يعتمد على الموارد، إحداهما هو المورد البشري.

#### 4مبدأ السياسات والأهداف:

شعور الأفراد بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة

#### 5مبدأ الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين، فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج معرفة الخصائص و مراعاتها في أنظمتها المختلفة، و تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دورا مؤثرا في تحقيق التميز و ذلك من خلال قيادتها الإدارية<sup>2</sup>

1 يوسف حجيم الطائي , هاشم فوزي العبادي, المرجع السابق, ص 34 -35,

2 يوسف حجيم الطائي, هاشم فوزي العبادي, ادارة الموارد البشرية, قضايا معاصرة في الفكر الداري, عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع 31. ,

ص , 2015 , ط1

### المطلب الثاني : أهمية تنمية الموارد البشرية وطرق استقطابها للموارد البشرية

#### • أهمية الموارد البشرية

تستهدف عملية تنمية الموارد البشرية زيادة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة لمحيطه به، زيادة الفعالية لديه. ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة، سواء على مستوى العامل يناً وعلى مستوى جماعات العملاء وعلى مستوى المنظمة التي يعملونها.

#### • 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: يبحث وعن الأعمال التي فيها تحد لقدراتهم

#### • الأهمية على مستوى جماعات العمل:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على التعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءات الإنتاجية.
- تؤدي تنمية لموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحقيق المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup>

#### • الأهمية على مستوى المنظمة :

- 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 بيئة المحيطة به.

#### • أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد والمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق ذلك وحتى لتحقيق التنمية الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليلاً لفرص 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

1

1 طالبة قداش (أثر التسيير التوقيعي للوظائف وكفاءات على خدمة المقدمة \_دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس ) علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة ماجستير \_جامعة قاصدي مرباح ورقلة

### 2 أهدافها :

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد و المتمثلة بالتكاملية و الاجتماعية و الأخلاقية و المرونة و أهداف المنظمة القصيرة الأجل و المتمثلة بالتنظيمية و المهنية عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل و إدارة التغيير و الاستقطاب و الاختيار و التدريب

و هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها:

- ❖ توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ❖ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- ❖ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- ❖ تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري وكذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين
- ❖ توفير الدعم و الدروس التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- ❖ التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص.
- ❖ القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية و العقلية في العمل و الإنتاج

### الإنتاج 1

- ❖ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و همالأفراد.
- ❖ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ❖ تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- ❖ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها
- ❖ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف

الفرع الثاني : تقسيمات أهداف موارد البشرية

و قد قسمت أهداف الموارد البشرية إلى أقسام التالية :

**أولاً: الأهداف العامة:**

إن منظمة العمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها ( البقاء، التنافس، النمو، الربحية ، المرونة )

**ثانياً: أهداف المنظمة:**

من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة يجب أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة عن المنظمة إلى آخر في إمكانية تحقيقها و إن تحقيق أي من الأهداف المنظمة يصعب تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أن زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة و زيادة التحفيز لدى العامل.

و يؤدي إلى بقاء المنظمة و استمرارها و نموها و قدرتها على تحقيق الأرباح و بالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات وهكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى و هي:  
زيادة الإنتاجية للعاملين و المنظمة.

❖ تحسين حياة العمل داخل المنظمة، و خلق عائلات عمل جديدة.

❖ الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التشريعات .

❖ خلق و إيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها - .خلق حال التكيف لقوة العمل

داخل المنظم

**ثالثاً: أهداف العاملين:**

العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا يرفع من دخلهم، و انتهاج سياسة موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب

الإنساني في المعاملة 1

### الفرع الثالث: استقطاب و اختيار الموارد البشري

#### أولاً: الاستقطاب

على أنه البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل المناصب الشاغرة و يصعب في تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها و قبل القيام بهذه الوظيفة البد من التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة.

#### 2\_ الذي يقوم بعملية الاستقطاب:

في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة ، أما في المنظمات صغيرة الحجم فيكون الاستقطاب لفرد واحد عادة يكون مدير مكتب التوظيف

#### 3\_ خطوات عملية الاستقطاب :

##### أ- تخطيط القوى العاملة:

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاجو العمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق الاختيار الأفراد كزيادة العمليات و التخلي عن المستخدمين المتقاعدين هجرة المناصب، العطل

ب- طلبات المديرين من العمالة: من خلال تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الأمنية و القدرات و المهارات.

##### ج تحديد الوظائف الشاغرة و تحليلها و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.

#### 4\_ مصادر و أساليب عملية الاستقطاب:

قبل القيام بعملية الاختيار من الضروري وجود مترشحين لشغل الوظائف بعملية الاختيار

أ\_ المصادر الداخلية و تتكون من الأفراد الذين يعملون حالياً في المؤسسة فهم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقية، النقل التحويل، إضافة إلى مخزون المهارات حيث يستخدم هذا العامل عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها 1

1سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 64.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

**الترقية:** تلجأ بعض المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى الوظائف الجديدة أو مراتب أعلى و الترقية مسألة حساسة جدا من جهة ألن عامل الربح فيها قد يربح بعض الأفراد و يجب أن تبتعد الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية و المحسوبة القائمة و الظالمة

### النقل و التحويل:

نقل الموظفين و تحويلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى، و من قسم إلى آخر يهدف إلى سد الفراغات من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد التوازن للموارد البشرية في المنظمة.  
**الأفراد السابقون:** استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما في الوظائف الشاغرة في المنظمة، كما أنه يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة لشغل الوظائف المطلوبة و نلاحظ أن الكثير من المنظمات تعتمد على المصادر الداخلية ألن التركيز على هذه المصادر يؤدي إلى تخفيض التكاليف الحصول على الموارد البشرية و من أبرز ايجابيات المصادر الداخلية تتمثل فيما يلي:

### ❖ معرفة أفراد المنظمة.

### ❖ تكلفة استقطاب و ارتفاع في معنويات و واقع الأفراد 1

### 2\_ المصادر الخارجية:

للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة و تستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف و الأعمال الشاغرة لدى المؤسسة، و تتكون هذه المصادر من الإعلان في الصحف و المجلات، و كافة الاستخدام العامة و الخاصة ، توصيات من موظفي

المنشأة، النقابات العمالية، المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات، الطلبات الشخصية و العرقية و أهم هذه المصادر الخارجية

الإعلان: يعتبر مصدرا للتوظيف و أكثر السبل شيوعا الاجتذاب أفراد القوى العامل من جميع المستويات وكالات الاستخدام العامة و الخاصة: هي أداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل أكثر و هناك نوعان من الوكالات العامة تخضع للقوانين العامة في البلاد أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الأفراد و كذلك طلبات و رغبات الشركات.

### المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات و النقابات العمالية:

و هي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بهذه المؤسسات بهدف الحصول على الخريجين، كما أن النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، إنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى كتنظيم أحوالهم.2

خاد عبد الرحيم الهيني، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003 ص127\_ 128  
2 نفس مرجع سابق سعد بن يمينة، 66 ص67

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

أساليب استقطاب و اكتتاب الموارد البشرية:

### أولاً: الإعلان

- أ- الإعلانات الداخلية: هي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة، و تكون في الأماكن التي يتجمع فيها، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين.
- ب- إعلانات الصحف اليومية و الدورية: غالباً ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء

### ثانياً: الاختيار و التعيين

يعتبر اختيار و تعيين الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي: " إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح."

أنواع الاختيار: توجد ستة أنواع للاختيار هي:

- ❖ الإضافات: وهي تعني أن يتم اختيار عمالة جديدة لوظائف جديدة في المنظمة أي إضافة عمالة جديدة.
- ❖ الترقيات: حيث يتم اختيار أحد الأفراد و الذي يشغل وظيفة معينة يشغل وظيفة أعلى في الهيكل الوظيفي هي تعني التدرج الراسي للوظائف.
- ❖ المهام المعرفية: و توجد في هذا الإطار ثلاثة أنواع للاختيار:

تعيين الموظف أداء مهمة أو واجب محدد، أو عندما يقوم الموظف بشغل وظيفة أخرى غير تلك التي كان يشغلها فيما مضى ( خاصة بعد رجوعه من مرض معين أو وهوة تعليمية معينة).

يقوم أحد الأشخاص بشغل الوظيفة في مستوى أعلى و ذلك بصفة مؤقتة و الأسباب عارضة مثلما يتولى شخص مهام آخر مريض أو غائب أو عندما يراد شغل وظيفة لفترة محددة خاصة الفترة التي يتم فيها اتخاذ إجراءات الاختيار للتعيين

تعيين أي موظف في مشروع خاص أو مهمة خاصة 1 .

د- سيد محمد جاد ارب, إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية", ص 196/197

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لواقع للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### ❖ التنزيلات :

و هي عكس الترقيات و هي نوع التعيين الرأسي حيث يتم تعيين الفرد في وظيفة أقل مما كان عليه، و هناك أسباب عديدة لهذا التخفيض منها الأسباب التي ترجع إلى الفرد حيث تكون الوظيفة أكثر ضغطا عليه في واجباتها ومسئولياتها، كما أن الإدارة قد تنزل الفرد لوظيفة أدنى حينما يكون قادرا على أداء المهام و الواجبات المطلوبة في الوظيفة الجالية، و في بعض الأحيان تقوم المنظمة بإلغاء الوظيفة في هذه الحالة تكون أمام الموظفين و المنظمة بدائل ثالث هي: - إما ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى، أو - تنزله إلى وظيفة مساوية للوظيفة التي كان يشغلها و ألغيت.

### ❖ الاختبار المبني على برامج التدريب:

حيث توجد ثلاثة أنواع أساسية في هذا الإطار هي: عندما يكون اختيار المترشح للوظيفة مرتبطا باجتيازه دورة أو برنامج تدريبي معين، كما هو معمول به في ظل القانون شغل الوظائف القيادية المدنية في ج.م.ع. رقم 5 لسنة 1991 ، حيث أن المترشح يتقدم للتوظيف إلى بعد اجتيازه دورة تدريبية على مستوى القادة في معهد إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة أو معهد إعداد القادة للإدارة المحلية.

عندما يكون مطلوب مقررات تدريبية عملية و مهنية يتم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، سواء أثناء الوظيفة أو من خلال التدريب التقليدي في الفصول التدريبية.

و النوع الثالث هو عندما تقوم الإدارة بتقديم برامج تدريبية للموظفين المرشحين لشغل وظائف داخل المنظمة، ثم يتم اختبار الأفراد المناسبين من خلالها لاعتماد على مراكز التقييم لتحديد مدى توافر المهارات الأساسية في الأفراد المرشحين للاختبار.

❖ إعادة التقييم: و هي تعني أن عملية التعيين تتم من خلال التعيين نقل أحد الموظفين من الموقع لآخر مماثل له أي عند نفس المستوى الوظيفي ( النقل الأفقي).<sup>1</sup>

1

-سيد محمد جاد ارب, ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية", ص 196/197

### المطلب الثالث : علاقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ب الموارد البشرية

تكتسي كفاءات الأفراد أهمية بالغة على مستوى المؤسسة ككل وتظهر هذا الأهمية فيكون 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.

وتظهر العلاقة بين التسيير التقدير الوظائف والكفاءات وبيعض أنشطة تنمية الموارد البشرية كمايلي:

● **التكوين:** يسمح **GPEC** للمؤسسة بوضع مخطط التكوين وربطه بإستراتيجية التشغيل والتطورات

● **الحركية:** إن **GPEC** عن طريق قائمة التشغيل ومرجعية الكفاءات تسمح بتعريف أماكن مناطق الحركة

والمسارات التي يوجهها 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

### 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 الأكد هو أن التطور الكبير في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتنامي مفهوم الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة والكفاءة النوعية لا الكمية، جعل تلك المؤسسات تولي اهتمام 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 التنبؤي للمناصب والكفاءات.

من هنا كان لازماً عليها التعقل 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.

الفصل الثاني :

الإطار التطبيقي للتسيير التقديري  
للكفاءات و الوظائف

- دراسة حالة شركة توزيع  
الكهرباء و الغاز-

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة ، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة. لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة التحليل الإحصائي للتركيبة البشرية و التحليل التقديري للتوظيف و أسئلة مقبلات موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم. ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى اربع مباحث على التوالي:

### ➤ المبحث الأول :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطرق و الأدوات)

➤ المبحث الثاني: عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على المستوى الوطني

➤ المبحث الثالث :مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز على مستوى ولاية سعيدة

➤ المبحث الرابع : التركيبة البشرية لمؤسسة سونلغاز سعيدة.

➤ المبحث الخامس : تحليل وظيفة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطرق و الأدوات)

سوف نتطرق في هذا المبحث على الطريقة المتبعة لدراسة الميدانية و المناهج المستخدمة و المتغيرات المكونة للموضوع المذكور  
المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة في الدراسة

### المطلب الأول: منهج البحث.

#### أ تعريف المنهج:

هو مجموع الإجراءات و الخطوات الدقيقة التي يتبناها الباحث من اجل الوصول إلى نتائج معينة<sup>1</sup>  
إن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة قياس واقع الأجور و الحوافز في مؤسسة صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال غير الإجراء و رأي الموظفين حول الأجور و حوافز و خدمات المقدمة لهم، و بالتالي قياسه و ذلك عن طريق استطلاع الرأي

#### أ- نوع المنهج المستخدم:

لعل أهم المناهج التي تساعدنا في القيام بهذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، لأنه يكتسي أهمية كبرى في مثل هذا نوع من هذه الدراسات و أبحاث العلمية.

و يمكن تعريف المنهج الوصفي بما يلي:

يعتبر المنهج الوصفي من أهم أنواع المناهج العلمية المُستخدمة في تنفيذ وكتابة البحوث والرسائل العلمية، ولذلك المنهج شهرة كبيرة لا يُضاهيها منهج، ولن نكون مُبالغين في قولنا إنه سيّد المناهج بلا مُنازع، فلا يكاد يخلو بحث علمي منه، والاختلاف هنا في مدى أصالة استخدام المنهج الوصفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص98

<sup>2</sup> - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، مؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص30

كما قمنا بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي :

ما المنهج الوصفي التحليلي؟

هو طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، وبلي ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة.**

لقد تم استخدام كل من:

**-أداة الملاحظة:**

و هذا من خلال الزيارة التي تمت في محل الدراسة و بالتحديد قسم الإدارة الموارد البشرية، بحيث تم من خلال هذه الأداة ملاحظة الوثائق التي كانت تمارس في هذا القسم و في الأقسام الأخرى التي كانت لها علاقة بموضوع المذكرة، بالإضافة إلى ملاحظة بعض المسيرين للمؤسسات المناولة يترددون إلى قسم الإدارة الموارد البشرية و معرفة طرق تسيير التقديري للوظائف وكفاءات داخل المؤسسة

**أداة الاستمارة:**

هي أداة من أدوات البحث الأساسية شائعة الاستعمال حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات ولا يملكه إلا أصحاب المؤهل قبل البوح بها.<sup>1</sup>

وبالتالي تعد الاستمارة الأداة المناسبة في البحوث الاستكشافية لأنها تقوم بجمع المعلومات الوافرة، وهذا ما قمنا به في دراسة التركيبة البشرية لمؤسسة تركيب الغاز والكهرباء سونلغاز

**-أداة المقابلة الشخصية :** لقد قمنا باستعمال أداة المقابلة في اغلب الدراسة الميدانية بحيث تم المقابلة في قسم الموارد البشرية بصفة خاصة لمعرفة طرق ومناهج استخدام التسيير التقديري للوظائف وكفاءات في المؤسسة وكيف يتم ترقية وتكوين عمال أو حتى تحويلهم من مصلحة إلى مصلحة من أجل تأدية مهام المؤسسة ومعرفة أيضا أم العراقيين داخل المصلحة التي تواجه المؤسسة في أداء التسيير التقديري وتتبؤي للوظائف وكفاءات من سنة 2016 إلى سنة 2021

1- احمد بن مورسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص286

## المطلب الثالث: عينة الدراسة و مجتمع البحث .

### 1- مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو جميع الأفراد و أشخاص الذين يكونون مشكلة موضوع البحث<sup>1</sup> و عليه فان مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة في موظفين مؤسسة صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء.

تم اختيار هذه الفئة عند قصد و ذلك بهدف معرفة إذا كان الاتصال المخصص لهذه الفئة يلبي يحقق رغباتهم الشخصية والمادية و ذلك باعتبار إن هذه المؤسسة الاقتصادية لها دور كبير في حياة الفرد مقارنة بغيره من المؤسسات الأخرى .

### 2- العينة:

#### أ- تعريف العينة:

تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث للإجراء دراسته عليها وفق القواعد الخاصة لكي تمثل تمثيلاً صحيحاً<sup>2</sup>

ب- نوع العينة المستخدمة في الدراسة:

بما أن عملية اختيار العينة كان مقصوداً سواء من حيث الموظفين من جهة و من حيث المؤسسة المستخدمة من جهة ثانية فان هذه العينة هي عينة قصديه

## المطلب الرابع: الإطار الزماني و مكاني للدراسة.

### 1- الإطار المكاني:

لقد تم اختيار مجتمع البحث على أساس الأهداف المرجوة من هذه الدراسة و الذي تم تمثيله من طرف موظفين المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز و على هذا الأساس قمنا بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### 2- الإطار الزماني:

كانت فترة تربص في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالولاية سعيدة تقريبا تفوق 35 يوم وذلك لصعوبة توافق موضوع الدراسة مع نمطية ومنهاج عمل مؤسسة سونلغاز وبالخصوص إنها مؤسسة تعتمد على المركزية في اتخاذ قراراتها بخصوص التسيير التقديري خاصة في التوظيف والتكوين العمال ملاحظة: أسئلة المقابلة كانت فقط في مصلحة قسم الموارد البشرية وبالخصوص مع رئيس مصلحة الذي كان ملم والمسؤول على قسم الموارد البشرية

<sup>1</sup>- ذوقان عبيدات و آخرون: البحث العلمي مفهومه، أدواته و أساليبه، دار الفكر، الأردن، دون سنة، ص109

<sup>2</sup>- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، ط1، 2007، ص161.

المبحث الثاني : عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني

المطلب لأول: تنشأ وتطور شركة سونلغاز 1

1. لمحة تاريخية للمؤسسة :

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 و تتمثل مهامها في الإنتاج و النقل و التوزيع عبر قنوات، و قوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء و الغاز إلى الخارج.

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

-سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 1947/06/05 و هي مكلفة بإنتاج الكهرباء و الغاز.

-سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء و الغاز.

-سنة 1975: في هذه مرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية و النشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

-سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز و التي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة.

-نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و

تجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 1991/12/14

-سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بمرسوم 280/95 ليوم 1995/09/07 سونلغاز على رأس نجد بمجلس التوجيه الرقابي (COS).

-سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة،.

-سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

-سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع و هي:

• سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).

<sup>1</sup>-وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

### المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

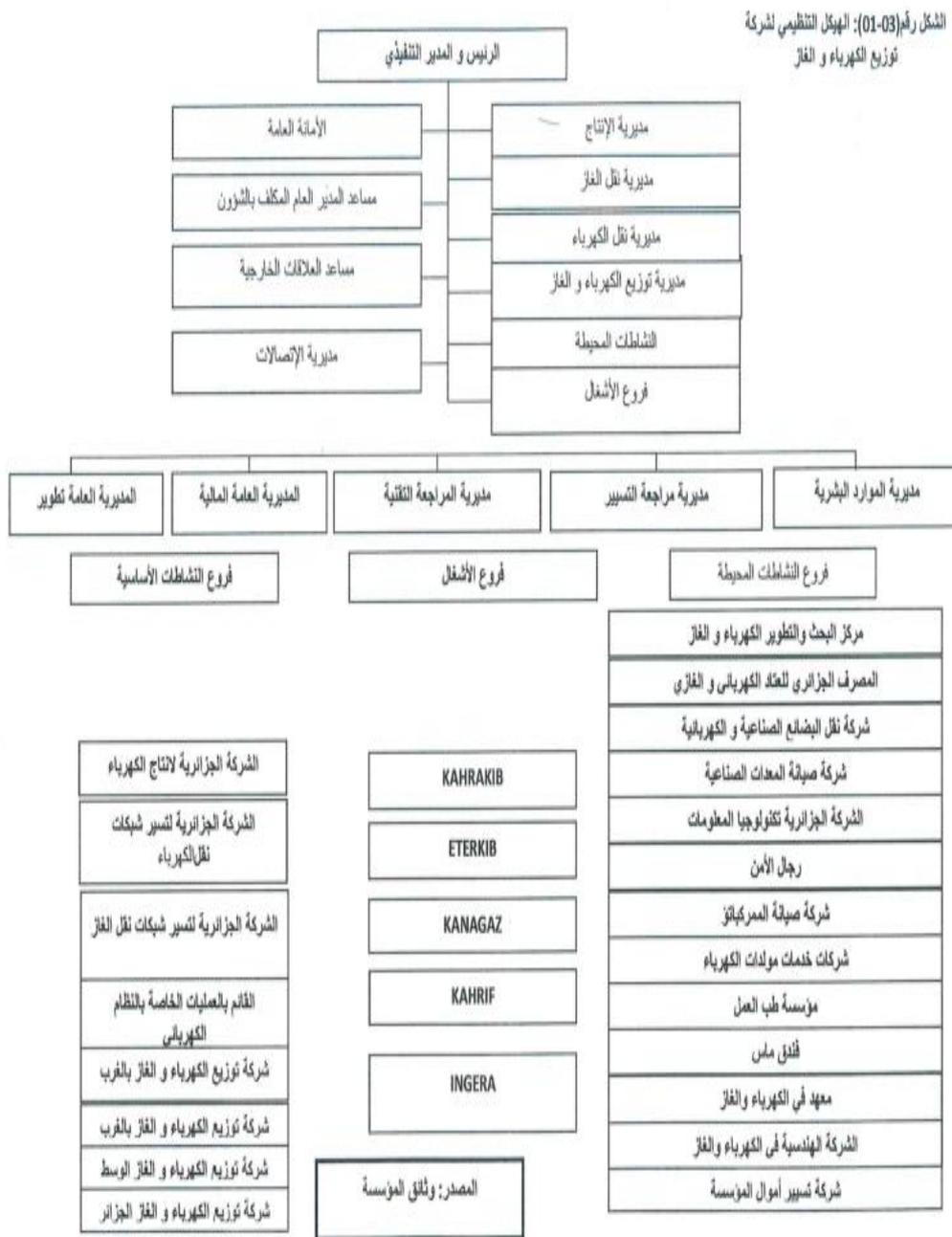
أولاً: الوظائف

1 :من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:- :

- ❖ \_ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف
- ❖ - تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز
- ❖ \_التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات - ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة
- ❖ - توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها
- ❖ - التحديد والتعريف بالإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب - .
- ❖ \_ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج .
- ❖ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداء المقدم للعملاء
- ❖ - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها
- ❖ - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد- .
- ❖ \_ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل
- ❖ - ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع
- ❖ - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل . وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

ثانيا : هيكل التنظيمي الوطني 1

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.



الشكل 02 : هيكل تنظيمي المؤسسة الوطني

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

### المطلب الثالث : خدمات التي تقدمها مؤسسة سونلغاز

تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة و الرفاهية لزيائنها و من بين هذه الخدمات ما يلي:

أ الكهرباء: بحيث نجد فيها كل ما تعلق ب:

#### 1- الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء:

TERRAIN/S RESEAU و هي عبارة عن مجموعة الموصلات أو الأقطاب تدفن أو تخرز في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد اتصال كهربائي جيد

#### 2- الشبكة الهوائية:

AERIEN RESEAU المقصود بها هي عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة إلى المستخدمين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد و عبر محطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للألات المنزلية

#### 3- الربط:

BRANCHEMENT تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة إذ أن الأمر يتطلب وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية و نوعية التوصيل

#### 4\_ المحولات أو المراكز (تحويل المحطات):

هي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين و التجاريين ، إذ أن هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

أ - الغاز : هو أحد الثروات الطبيعية التي وهبها الله للإنسان إذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو مصدر هام للطاقة

بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية

1- إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط

و هو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبيين الخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز

**2 الشبكة الأرضية الخاصة :**

و هي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم و الأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط و شبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز إلى المناطق الاستهلاكية

الإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء و الغاز متمثلة في:

**- 1 عمليات التجديد و الترميم:**

لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة و الأمان لزيائنها ، وهذا بتطبيق إستراتيجية جديدة تم من خلالها تجديد المراكز و الأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة بكابل جديد يدعى بالكابل التور سادي ، إذ نجد منه نوعين للاستعمال المنزلي و هما على التوالي : الكابل التور سادي بقوة 220 فولط ؛ و الكابل التور سادي بقوة 380 فولط أما ، بما يخص الغاز فقد قامت سونلغاز بتجديد شبكة الغاز التي كانت أساسها النحاس إلى بوتيلان ؛

**- 2 عمليات الصيانة:**

تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزةZا لتلف أو إحدى الأسباب الأخرى التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد و بأمان . بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان و على حياة المستهلك

## المبحث الثالث : مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز على مستوى ولاية سعيدة

## المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

## الجدول رقم (01): بطاقة تعريف المؤسسة

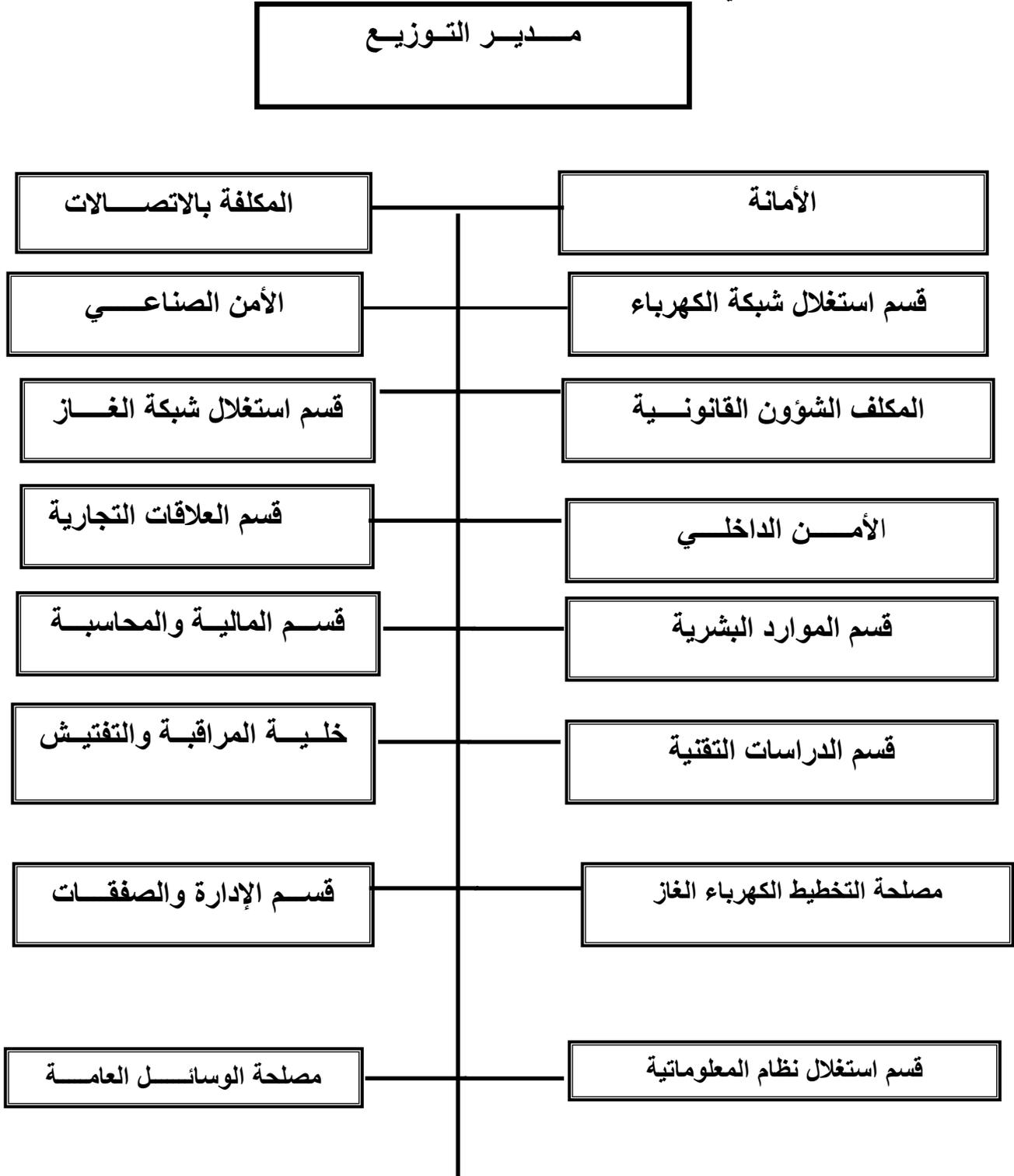
SONALGAZ	المؤسسة
05 أحمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
DA 25000000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر : من وثائق المؤسسة



المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

الشكل 03 : هيكل تنظيمي مؤسسة سعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة.

1. **مدير التوزيع:** يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.
2. **أمانة المدير (السكرتارية):<sup>1</sup>**  
كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.  
وهي تتكلف بالمهام التالية:  
✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).  
✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.  
✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
3. **المكلف بالأمن الداخلي:** وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.
4. **مكلف بالشؤون القانونية:** وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يوجهوها.
5. **المكلف بالأمن الصناعي:** بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسينه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن والعمل بجلب والوسائل الأمنية الحديثة، وحصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.
6. **قسم المالية والمحاسبة:** ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.
7. **قسم المكلف بالاتصالات:** ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
8. **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
9. **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

1 : وثائق المؤسسة.

**10. قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدقتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.

**11. قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، القاعد،...

**12. خلية المراقبة والتفتيش:** حيث يقوم هذا القسم بمراقبة و السهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.

**13. قسم الدراسات التقنية للأشغال:** تتكف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

**14. قسم استغلال نظام المعلوماتية:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.

**15. مصلحة الوسائل العامة:** وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

**16. قسم العلاقات التجارية:** هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
- وصل المشتركين الجدد.

**17. مصلحة التخطيط الكهرباء والغاز:** يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء و الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.

**18. تقديم مصلحة الموارد البشرية**

تعتبر مصلحة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة على كل الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، التكوين، الترقية والأجور... الخ.

هي همزة وصل بين العمال ومديرية الموارد البشرية، مهمتها التحضير لسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية (التخطيط على المدى المتوسط والطويل لتنمية الموارد البشرية)، تنسيق وتنمية الموظفين، كما أنها تساهم في تنمية برامج التكوين وتسيير المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وتقييم قرارات الموارد البشرية.

#### أولاً: مهام مصلحة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

1. التوظيف وتطبيق سياسة الأجور.
2. إعداد إحصائيات دورية متعلقة بحوادث العمل، الغيابات، والدورات التدريبية.
3. تسيير المسار المهني للموظفين.
4. تحديد البرامج التدريبية بما يتوافق مع نوعية ومردودية العمل.
5. مراقبة التأقلم الصحيح للموظف مع طبيعة عملهم.
6. تطبيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف قسم الموارد البشرية.

#### ثانياً: أهداف مصلحة الموارد البشرية.

1. إعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
2. تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
3. تطوير نشاطات التنسيق، المساعدة والرقابة.
4. تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوحدة.
5. التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى.

<sup>1</sup>: وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث : مهام وأهمية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز<sup>1</sup>

## المهام :

- ضمان نوعية إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و كذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية و الأمن و بأقل التكاليف.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية ( التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- التحديد و التعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق ( التجهيزات و التركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس و الحساب

## الأهمية :

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نפטال. لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%، ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%.

وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

- ✓ تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.
- ✓ تنشأ فروعها لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: التركيبة البشرية لشركة توزيع الغاز و الكهرباء في التسيير التقدير

المطلب الأول : حسب العمر والجنس

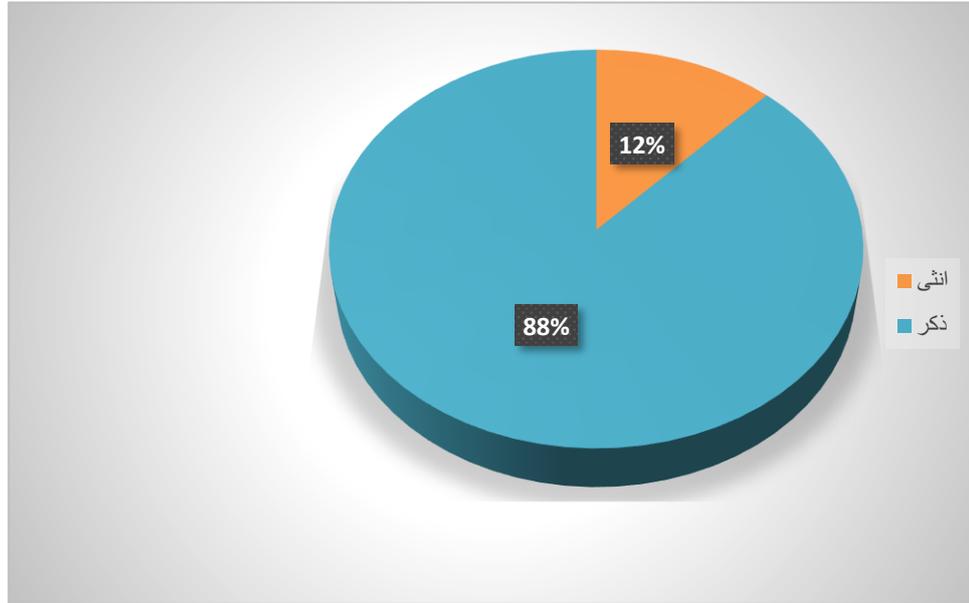
1-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

التكرار المطلق		التكرار النسبي %
انثى	47	%12
ذكر	342	%88
المجموع	389	%100

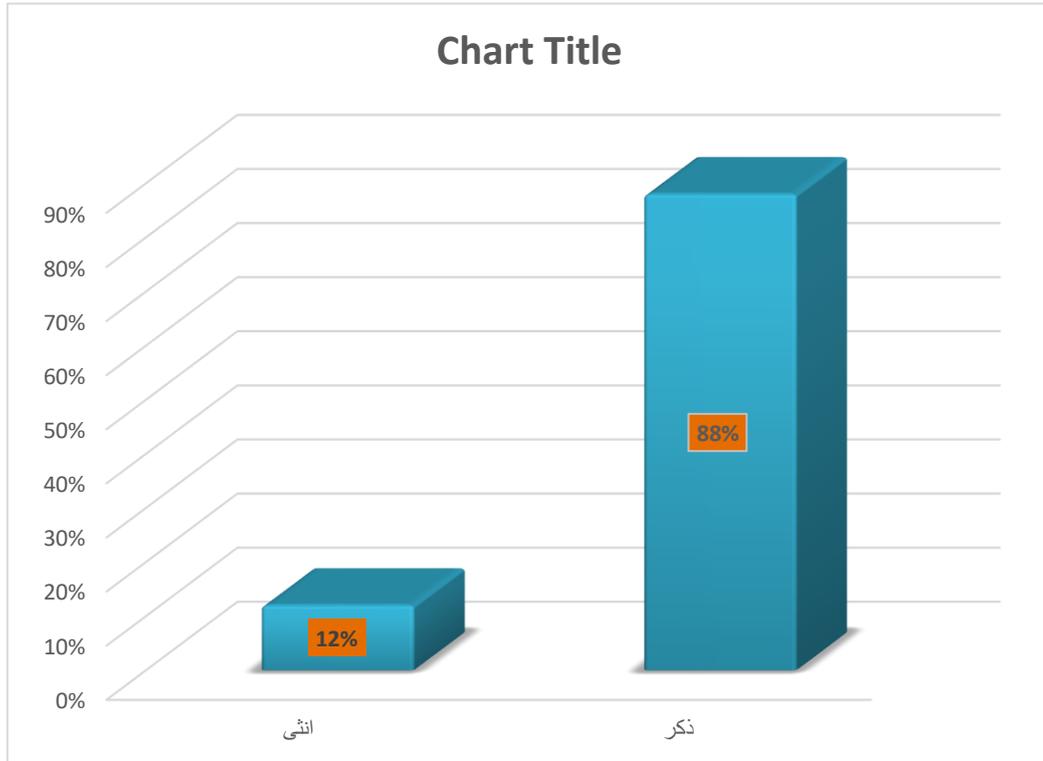
• المصدر من اعداد الطالبتين

الشكل رقم 04: دائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر : من اعداد طالبتين بالإعتماد على برنامج الإكسال

الشكل رقم 05: أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



- المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا من معطيات الاكسال

## تحليل النتائج:

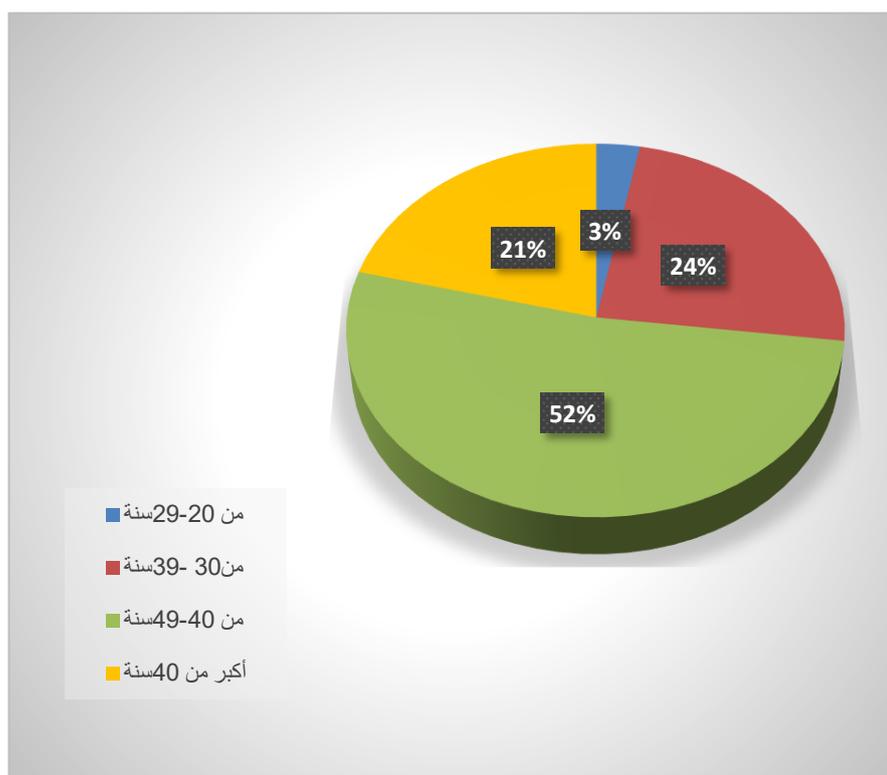
إن الأغلبية الكبيرة من العينة المستهدفة من عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز يتشكلون من الذكور و هذا بنسبة تعادل 88%، في حين يشكل الجنس الآخر من العينة المدروسة و الذي يمثل فئة العمال من النساء نسبة 12% فقط من المجموع الكلي للعينة المدروسة. وهذا يدل على إن معظم أعمال الشركة هي متناسبة مع الفئة الذكورية و ذلك حسب ما ذكرنا سابقا في المبحث السابق إن معظم الوظائف هي تقنية و عضلية حيث تتناسب مع الجنس الذكوري اكثر و هذا ما توصلنا إليه بعد من خلال الدراسة.

-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

جدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

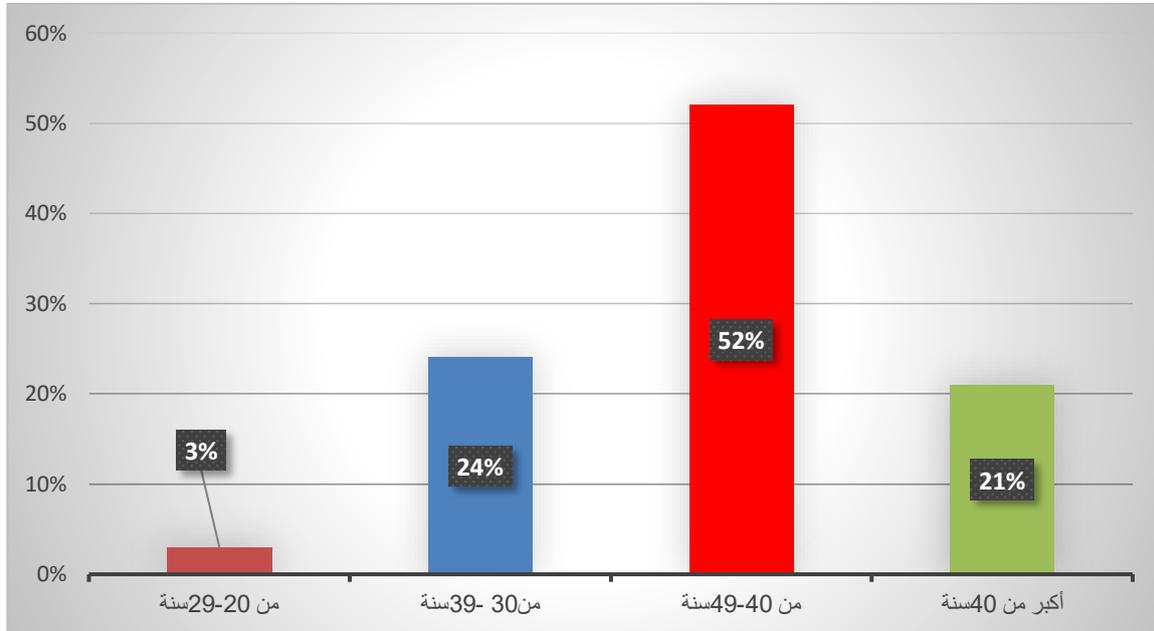
التكرار النسبي %	التكرار المطلق	
3%	11	من 20-29 سنة
24%	95	من 30-39 سنة
52%	202	من 40-49 سنة
21%	81	أكبر من 40 سنة
100%	389	المجموع

الشكل رقم 06: دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج إكسال

الشكل رقم 07: أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



• المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا من معطيات الاكسال

#### تحليل النتائج:

-إن تقريبا نصف العينة المستهدفة بما يقارب 52% من عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز تتراوح أعمارهم من 40- 49 سنة، يليها عمال تتراوح أعمارهم بين 30- 39 سنة بنسبة 24% أي ما يقارب ربع العينة.

-في حين شكل العمال الأكبر سنا من العينة المدروسة و الذي يفوقون 40 سنة نسبة 21% من مجموع الكلي في حين احتلت الفئة الأقل سنا من العمال الذين يبلغون أقل من 30 سنة ضئيلة تقدر ب 03% فقط.

هذا مايبين أن معظم العمال هم من فئة الكهول ( يعني في منتصف العمر) هذا ما يدل على أن هاته الفئة هي من العمال أكثر خبرة و أكثر كفاءة و أكثر نضج و هذا ما يساعد المؤسسة على التطور و التقدم و تقديم النصائح و المعلومات للفئة الشابة .

## المطلب الثاني : حسب المستوى العلمي والوظيفي

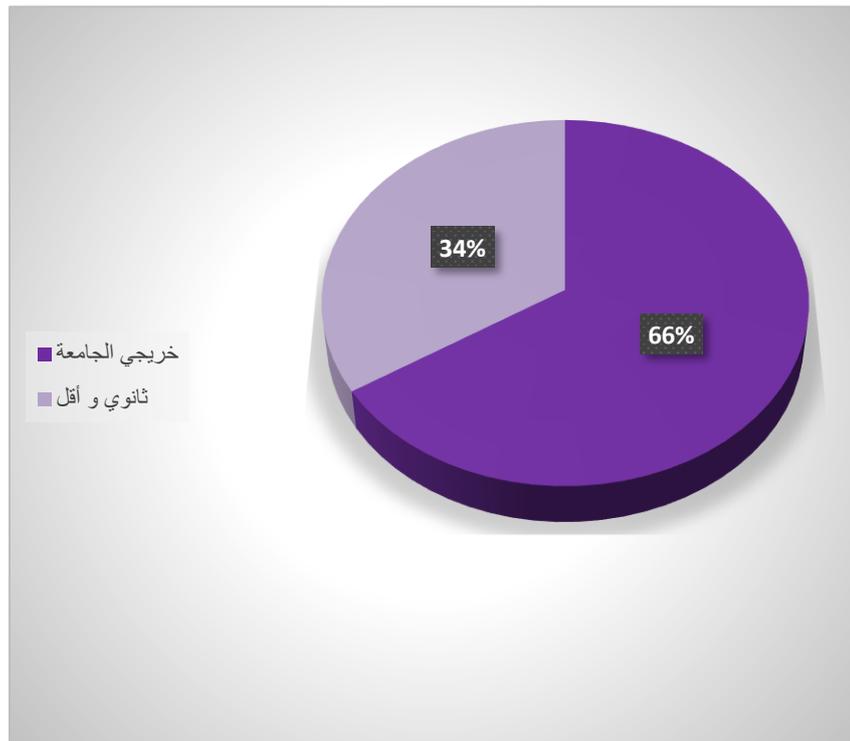
1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

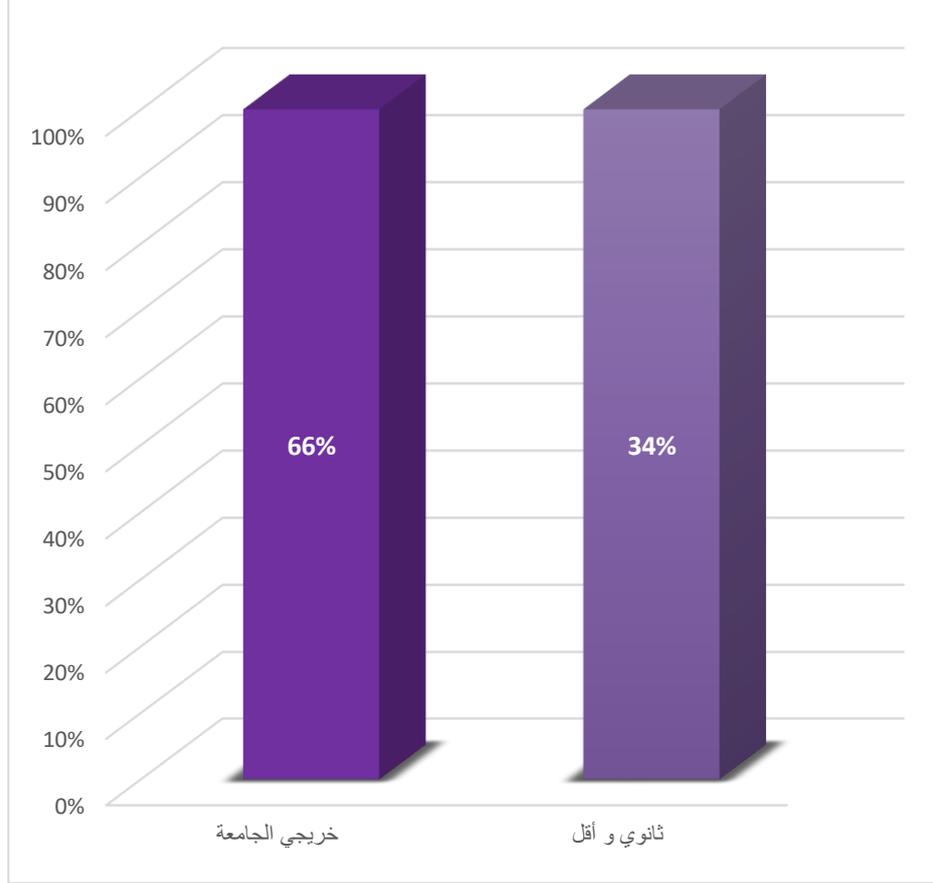
التكرار المطلق		التكرار النسبي %
خريجي الجامعة	255	%66
ثانوي و أقل	134	%34
المجموع	389	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 08: دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج -مخرجات برنامج اكسال  
الشكل رقم 09: أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel

#### تحليل النتائج:

-إن العمال المتخرجين من " الجامعات" يمثلون الأغلبية الكبيرة لعينة المستهدفة و تشكل النسبة الأكبر ب66% أي ما يقارب ثلثي العينة.

-تليها وتكملها نسبة أقل تمثل الثلث من شباب العينة المدروسة يمتلكون مستوى يعادل أو أقل من " الثانوي" وهذا بالنسبة 34% من مجموع أفراد العينة.

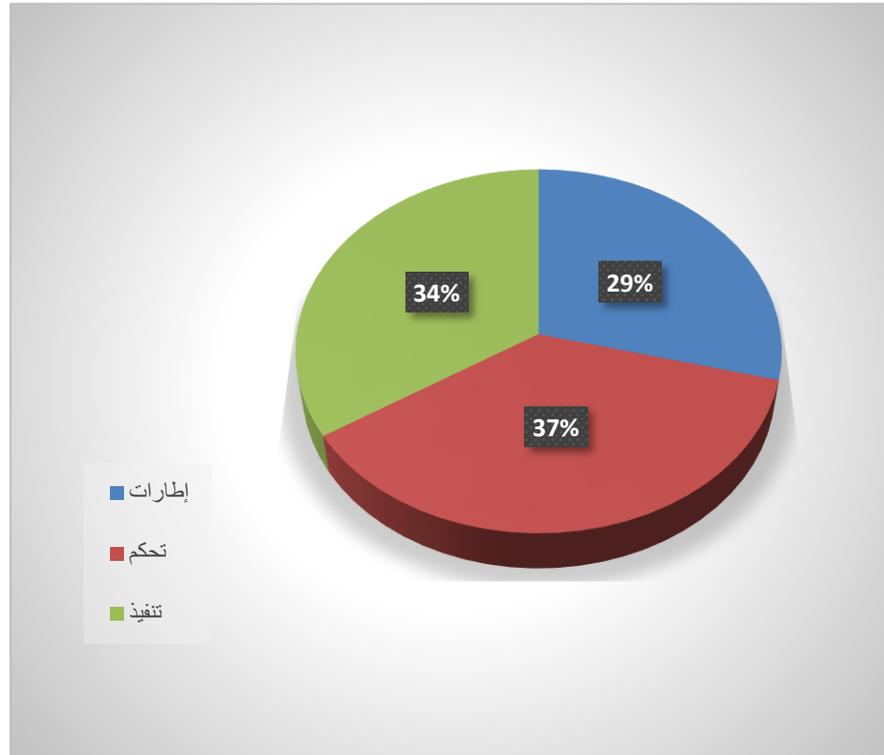
وهذا ما يدل على الشركة تمتلك عمال ذو مستوى تعليمي عال و هذا يجعل الشركة تسيير من طرف موظفين ذو قدرة عالية و كفاءات .

2-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي:  
الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

التكرار النسبي%		التكرار المطلق
إطارات	29%	113
تحكم	37%	143
تنفيذ	34%	133
المجموع	100%	389

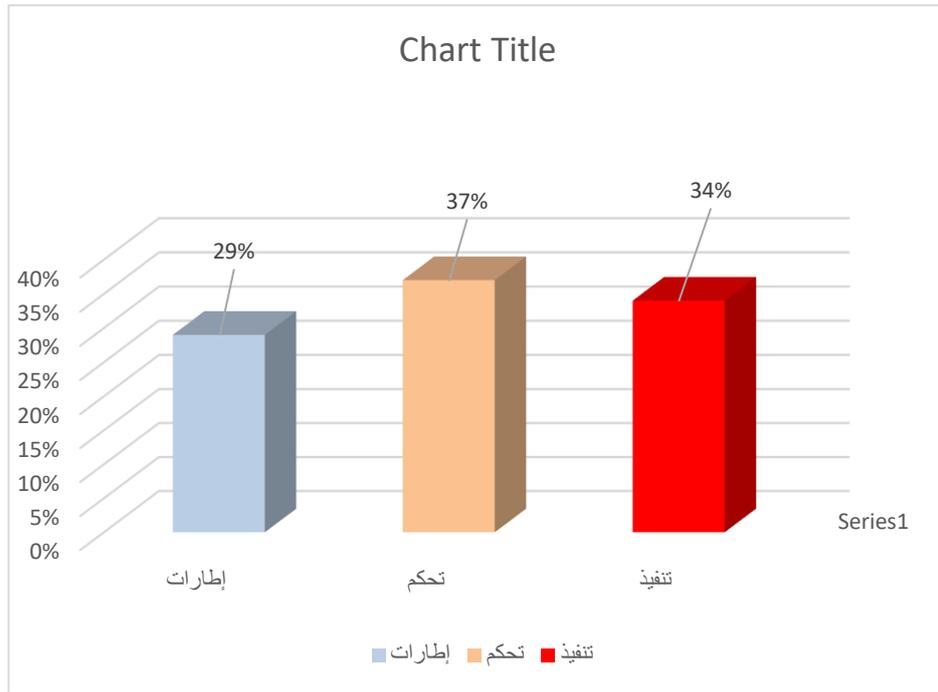
•المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 10: دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج اكسال

الشكل رقم 11: أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي



• المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Excel

#### تحليل النتائج:

-إن نسبة العمال الموظفين كعمال "تحكم" و عمال "تنفيذ" متقاربتان و تمثل الفئة الأكبر للعينة المستهدفة بالنسبة 37% و 34% لكل فئة على التوالي.

-في حين سجلنا نسبة أقل نسبة ب 29% من العينة المدروسة تمثل العمال من "إطارات" المؤسسة.

وعليه فان نسبة وظيفة تحكم هي تمثل عدد الموظفين العاديين الذين يتولون معظم المهمات.

## المطلب الثالث : حسب الخبرة

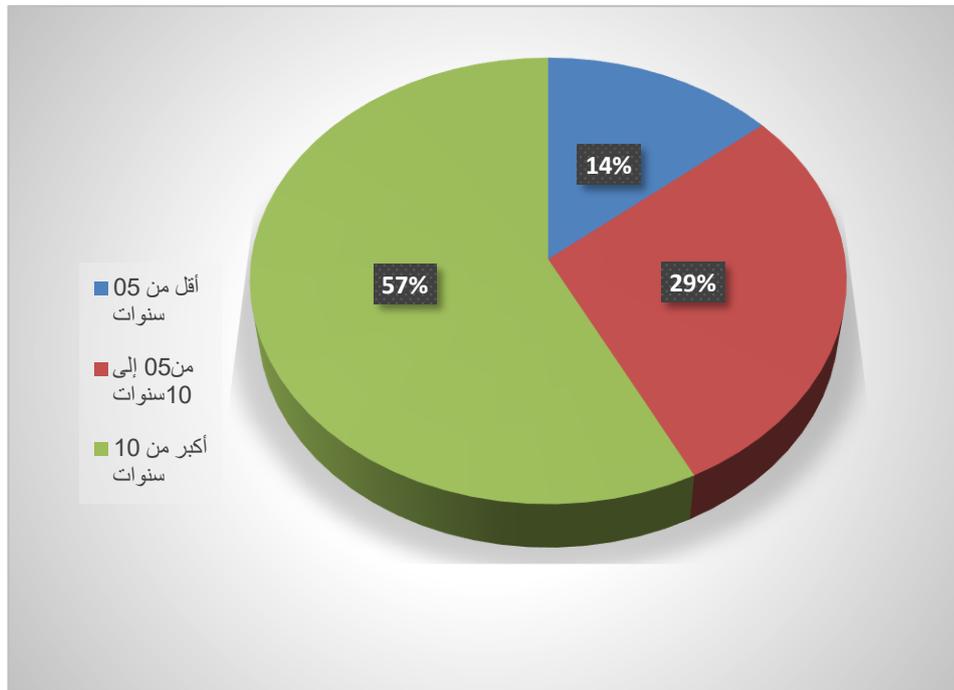
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	
14%	54	أقل من 05 سنوات
29%	111	من 05 إلى 10 سنوات
58%	224	أكبر من 10 سنوات
100%	389	المجموع

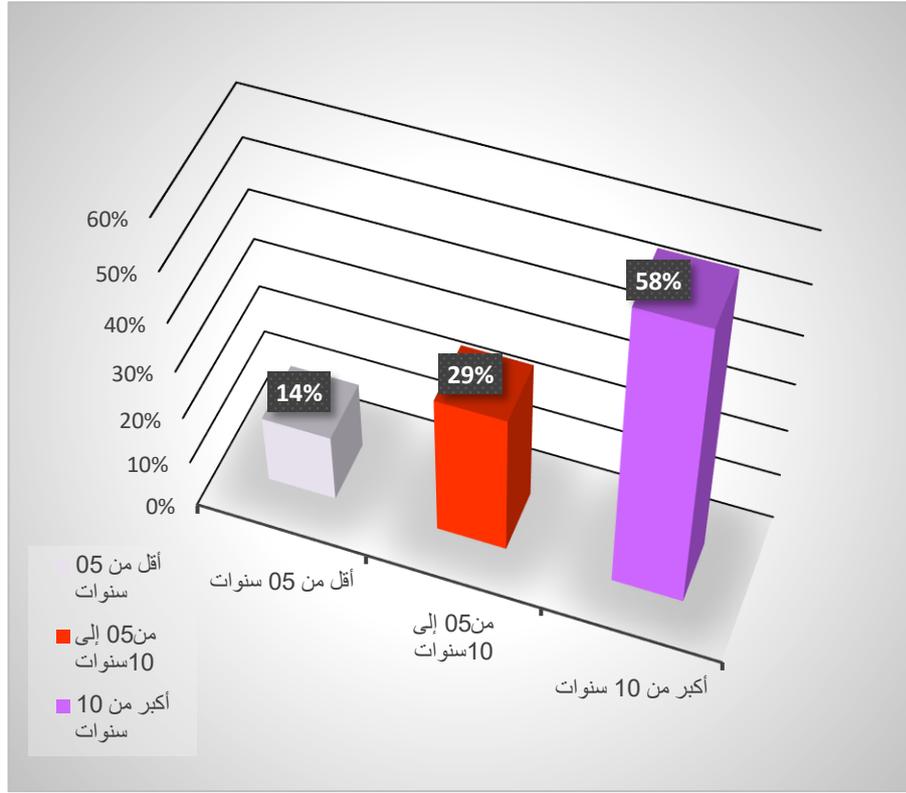
• المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 12: دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج إكسل

الشكل رقم 13: أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة



• المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel

#### تحليل النتائج:

- الأغلبية من العمال و بالنسبة 58% من مجموع أفراد العينة يملكون " اكثر من 10 سنوات" خبرة في مجال العمل في المؤسسة المستهدفة.
- تليها نسبة معتبرة من العينة المستهدفة تمثل العمال الذين يملكون خبرة في مجال العمل «بين 05 و 10 سنوات" و هذا ب 29%.
- في الأخير نسبة أقل تقدر ب 14% تمثل العمال الذين يملكون خبرة صغيرة" نقل عن 05

**المبحث الرابع : تحليل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات****المطلب الأول : نموذج مقابلة لتحليل تسيير تقديري للوظائف على مستوى مؤسسة**

حيث تمثلت الأسئلة فيما يلي :

1. ماهي معلوماتك فيما يخص منهج التسيير التقديري للوظائف و كفاءات فيمؤسستكم ؟
2. كيف يتم توظيف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في مؤسستكم ؟
3. كيف يتم التوظيف في مؤسستكم ؟
4. كيف يتم اختيار المترشحين لمنصب عمل في مؤسستكم ؟

وعليه فقد كانت الإجابات كالتالي :

1. يهدف منهج التسيير التقديري إلى كشف الوظائف و الكفاءات اللازمة للمؤسسة و كيفية التزود بها سواء بالتوظيف الخارجي أو الداخلي أو الانتداب.
2. يتم توظيف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات عن طريق حصر وجود الكفاءات و الوظائف اللازمة لمدة معينة ووضع خطة محكمة لاستفتاء وإدراك النقائص لضمان حسن سير المؤسسة.
3. يتم التوظيف داخليا في المؤسسة بإعلان الوظائف الشاغرة و تحديد شروط الالتحاق بالوظيفة ، وعلى الراغبين ومن تتوفر فيهم الشروط من العمال إيداع طلباتهم لدى المؤسسة ، بعدها تدرس الملفات من طرف اللجنة المختصة ، ويتم قبول المرشح الأنسب من تتوفر فيهم الشروط يتم اختيار المرشحين طبقا لمؤهلهم العلمي

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير التكويني:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير التكويني

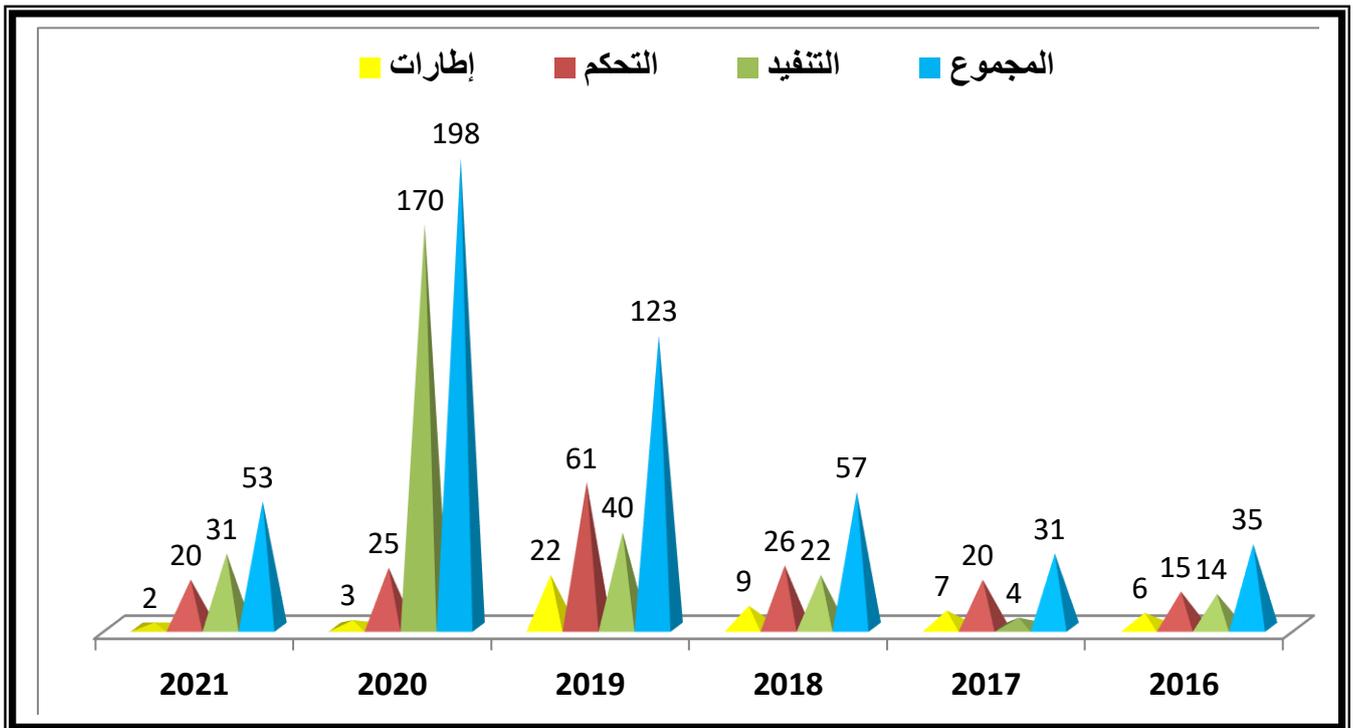
السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
إطارات	6	7	9	22	3	2
التحكم	15	20	26	61	25	20
التنفيذ	14	4	22	40	170	31
المجموع	35	31	57	123	198	53

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel -

تحليل النتائج :

- حسب الجدول أعلاه و الرسم البياني أدناه أن مؤسسة سونلغاز قامت بتكوين الأغلبية الكبيرة من العمال سنة 2020 بـ 198 عامل منهم 170 عامل تنفيذ و سنة 2019 بـ 123 عامل منهم 61 عامل تحكم و 40 عامل تنفيذ , في حين كونت المؤسسة سنتي 2018 و 2021 عدد متوسط من العمال و هذا بـ 57 و 53 عامل على التوالي أغلبهم من عمال التحكم و التنفيذ, في الأخير سجلت المؤسسة أقل عدد من العمال المكونين سنتي 2016 بـ 35 عامل منهم 15 عامل تحكم و 14 عامل تنفيذ و سنة 2017 بـ 31 عامل منهم 20 عامل تحكم.

الشكل رقم 15 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير التكويني



المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج اكسل

المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير الترقيات

الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير الترقيات

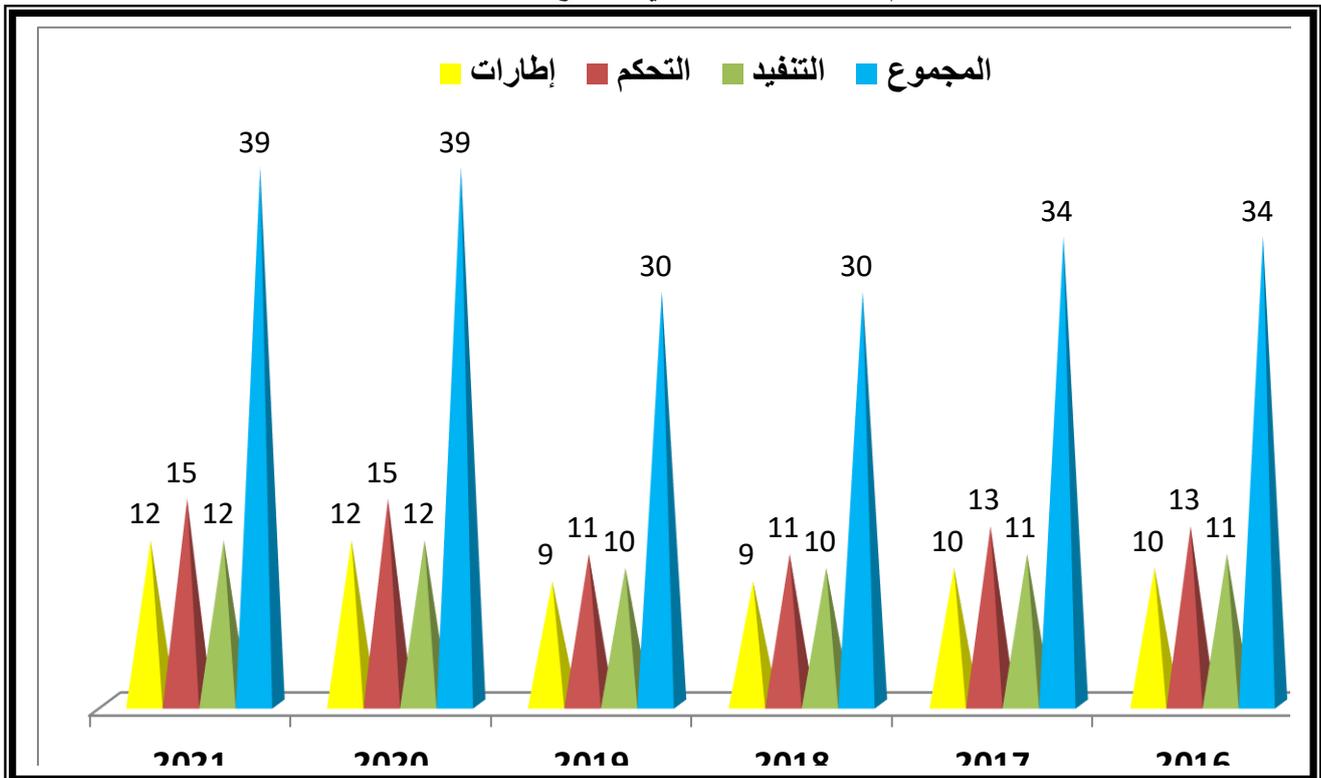
السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
إطارات	10	10	9	9	12	12
التحكم	13	13	11	11	15	15
التنفيذ	11	11	10	10	12	12
المجموع	34	34	30	30	39	39

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel -

#### تحليل النتائج :

- حسب الجدول أعلاه و الرسم البياني أدناه نلاحظ أن عدد الترقيات خلال السنوات الاخيرة في مؤسسة سونلغاز متجانس و متقارب دون فوارق كبيرة , حيث يبلغ متوسط الترقيات في المؤسسة بحوالي 34 ترقية سنويا , منها 10 ترقيات سنويا خاصة بالعمال الإطارات و 13 ترقية سنويا خاصة بعمال التحكم إضافة إلى 11 ترقية سنويا خاصة بعمال التنفيذ.

الشكل رقم 16: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الترقيات



المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج اكسل

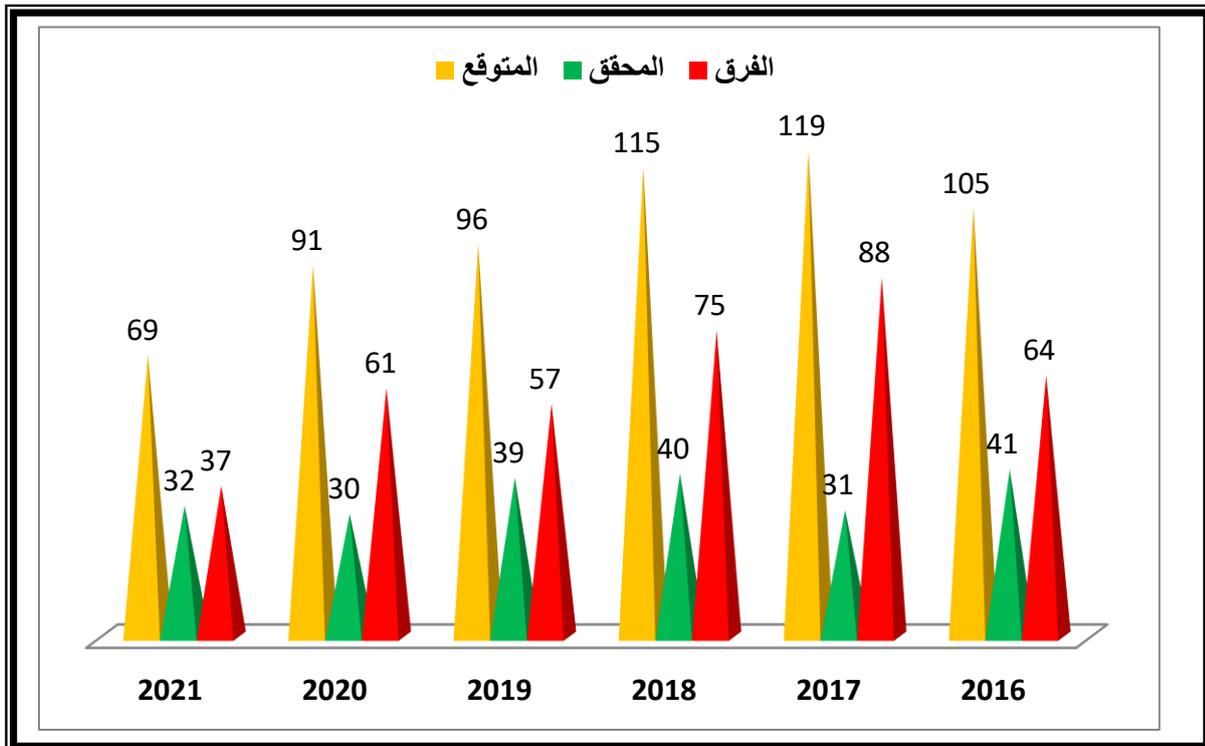
المطلب الرابع : توزيع العينات وفق متغير التوظيف  
الجدول رقم 9: توزيع أفراد عينة وفق متغير التوظيف

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المتوقع	105	119	115	96	91	69
المحقق	41	31	40	39	30	32
الفرق	-64	-88	-75	-57	-61	-37

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel

تحليل النتائج :

- حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية توظيف العمال خلال السنوات الأخيرة في مؤسسة سونلغاز سجلت عجزا و فرقا سلبيا بين الأهداف المتوقعة من التوظيف و المحققة , أعلاها سنتي 2017 بفارق سلبي يقدر بـ 88 منصب و سنة 2018 بفارق سلبي يقدر بـ 75 منصب في حين سجلت السنة الماضية 2021 أدنى عجز و أدنى فارق سلبي بـ 37 منصب .
- الشكل رقم 17: التمثيل البياني وفق المتغير التوظيف



المصدر من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات الإكسال

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات التوظيف والتحكم والإطارات

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
إطارات	المتوقع	21	25	24	19	22
	المحقق	9	6	8	8	9
التحكم	المتوقع	40	46	51	43	38
	المحقق	18	15	17	21	11
التنفيذ	المتوقع	44	48	40	34	31
	المحقق	14	10	15	10	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج -مخرجات برنامج Excel-

تحليل النتائج :أ- توظيف الإطارات :

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية توظيف الإطارات خلال السنوات الأخيرة في المؤسسة متجانسة و متقاربة دون فوارق كبيرة حيث بلغ متوسط عملية توظيف بحوالي 08 إطارات سنويا لكنها تبقى بعيدة عن متوسط التوظيف المتوقع الذي بلغ 22 اطار سنويا.

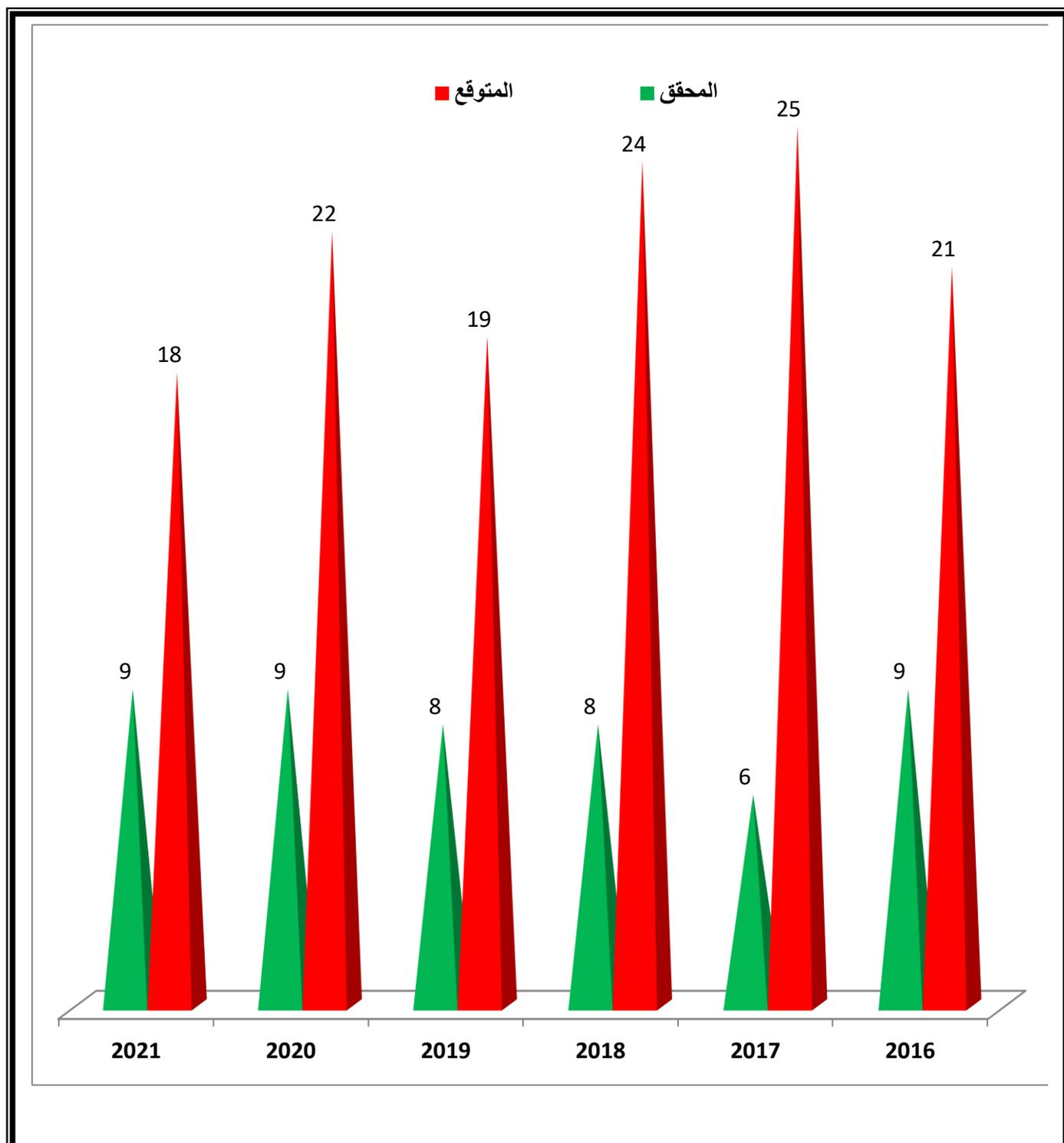
ب- توظيف عمال التحكم:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية توظيف عمال التحكم خلال السنوات الأخيرة في المؤسسة متجانسة أيضا و متقاربة حيث بلغ متوسط عملية توظيف هذه الفئة بحوالي 16 عامل سنويا لكنها تبقى بعيدة عن متوسط التوظيف المتوقع الذي بلغ 42 عامل سنويا.

ج- توظيف عمال التنفيذ:

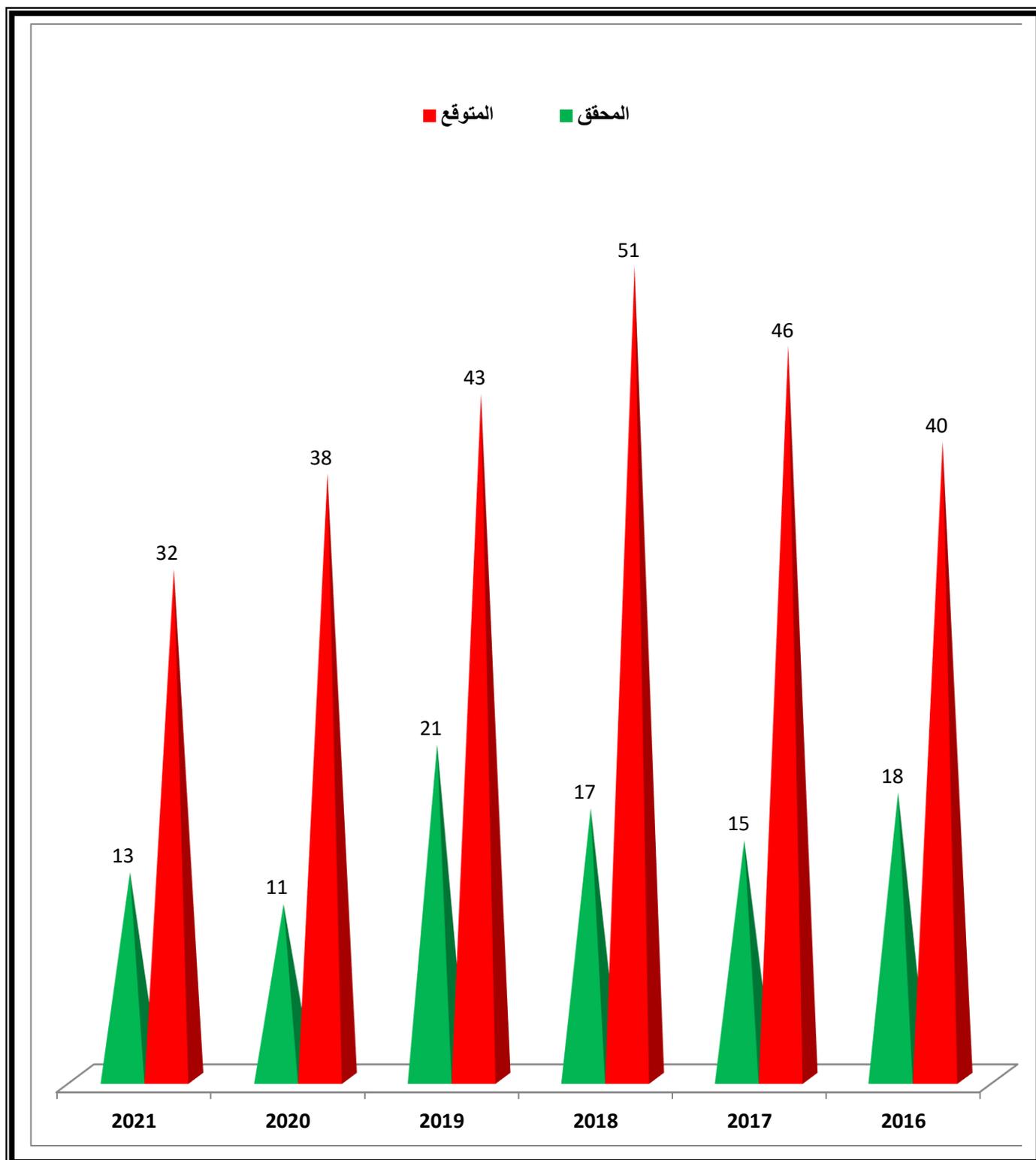
من الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية توظيف عمال التنفيذ خلال السنوات الأخيرة في المؤسسة متجانسة و متقاربة حيث بلغ متوسط عملية توظيف هذه الفئة بحوالي 12 عامل سنويا لكنها تبقى بعيدة عن متوسط التوظيف المتوقع الذي بلغ 36 عامل سنويا.

شكل 03 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير توظيف الإطارات.



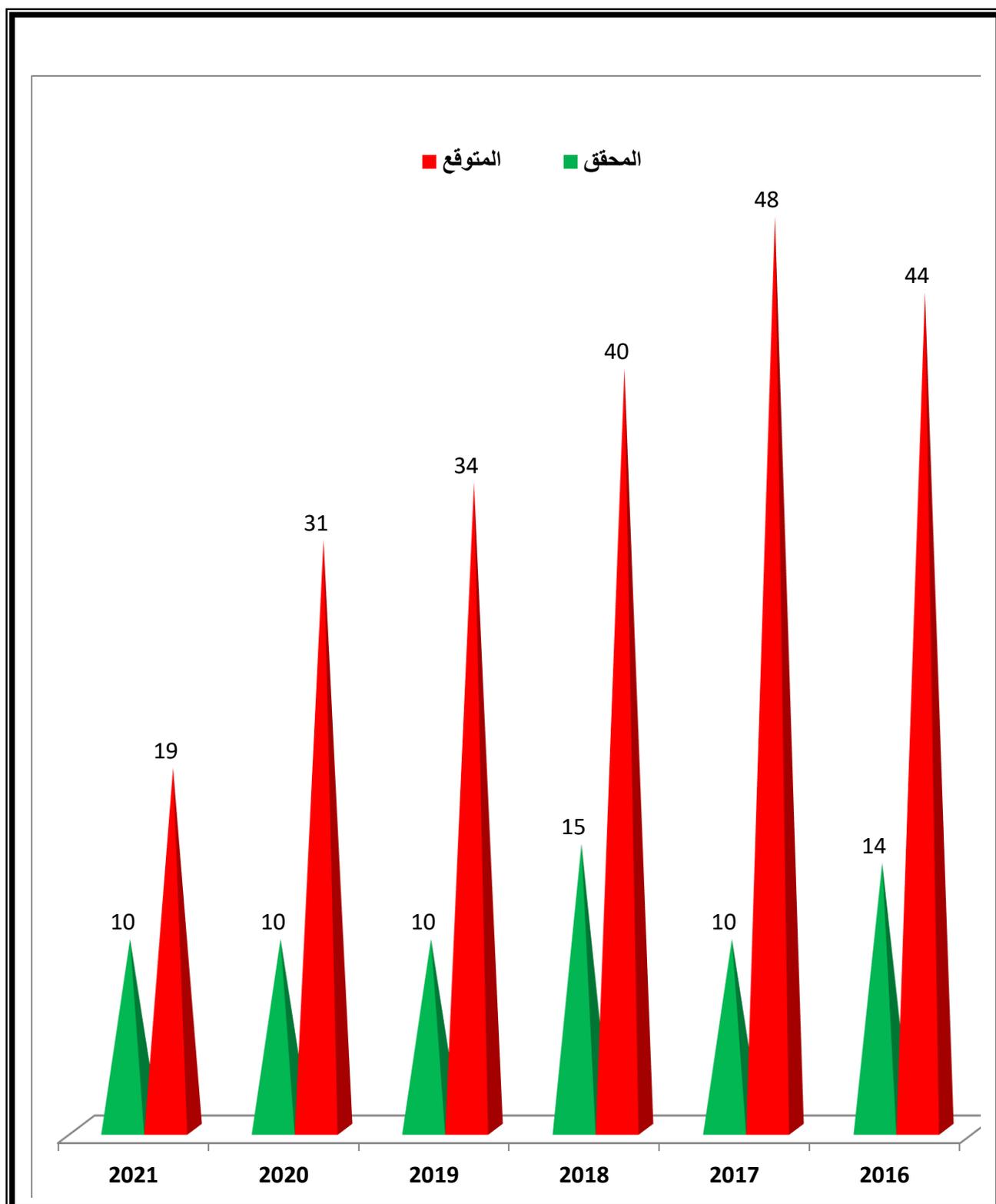
المصدر : من إعداد طالبتيين بالاعتماد على مخرجات اكسال

شكل 04 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير التحكم



• المصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات اكسال

الشكل 05 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير توظيف عمال التنفيذ.



المصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات اكسال

## التحليل الديناميكي لمعطيات جدول تقدير الاحتياجات من الوظائف والكفاءات

. سنة 2016 تم إحصاء (64) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة و هذا بالرغم من وجود استقالة عامل و تسريح 4 عمال للتقاعد و نقل 3 عمال بحيث تم توظيف 9 اطارات و 14 عامل تنفيذ و 18 عامل تحكم

. سنة 2017 تم إحصاء (88) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة بالرغم من وجود استقالة عامل و نقل عامل فقد تم توظيف 6 إطارات و 15 عامل تحكم و 10 عمال تنفيذ.

. سنة 2018 تم إحصاء (75) عجز في مناصب العمل المفتوحة بالرغم من نقل 6 عمال و استقالة عامل و تسريح 3 عمال للتقاعد بحيث تم توظيف 8 إطارات و 17 عامل تحكم و 15 عامل تنفيذ.

. سنة 2019 تم إحصاء (57) عجز في مناصب عمل المفتوحة بالرغم من استقالة 3 عمال و نقل عاملين فقد تم توظيف 8 إطارات و 21 عامل تحكم و 10 عمال تنفيذ .

. سنة 2020 تم إحصاء (61) عجز في مناصب العمل المفتوحة حيث تم توظيف 9 إطارات 11 عامل تحكم و 10 تنفيذ كما تم إحصاء استقالة عامل في نفس سنة .

. سنة 2021 تم إحصاء (37) عجز في مناصب العمل المفتوحة حيث تم توظيف 9 إطارات و 13 عامل تحكم و 10 عمال تنفيذ بالإضافة الى تسريح عاملين

## خلاصة الفصل الثاني :

تضمن شركة توزيع الكهرباء و الغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع و التنظيم المعمول به بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات و اكتشافها و إنتاجها و توزيعها.

وعموما فإن شركة توزيع الكهرباء و الغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة و التحكم في الطاقة و هو عامل ضروري للاقتصاد العام و بصفة خاصة الدراسات و الرقابة و تحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي و الصناعي للوطن.

وقد سمحت لنا الجولة الإعلامية التي قمنا بها للتو مع مختلف إدارات الشركة ليس فقط بالتعامل مع الموظفين والمديرين في الممارسة العملية، ولكن قبل كل شيء للحصول على معلومات عن أداء كل إدارة والاستلهام من الوثائق التي كانت متاحة لي لإعداد تقريري.

في النهاية ، كانت هذه الجولة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لي لمعرفة الهياكل المختلفة للشركة وكذلك أدائها لكل منها في مجالها أو في التعاون.

الخاتمة العامة

يتبين من خلال هذه الدراسة واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات اليوم تشكل جزءا حيويا في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و شركة توزيع الكهرباء و الغاز بصفة خاصة باعتبارها من أهم المؤسسات في القطاع العمومي للدولة هذه الإدارة مطالبة وأكثر من إيراداتها و مداخيلها. و إن تسيير العاملين بالمؤسسة يهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، و لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى مجموعة من النتائج ، و ذلك وفق سياق معرفي و منهجي حاولنا أن يكون مترابط مع الإشكالية موضوع الدراسة ، و النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا .

(1) بالنسبة للفرضية الأولى :

• ضمن التحليل النظري المقدم في الفصل الأول و الذي كان يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم و مصطلحات جديدة تتعلق بواقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و مختلف مفاهيمها و التطورات التاريخية لمختلف نماذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و كانت الفرضية : يعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف و الكفاءات و عامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل و تطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية و النوعية.

توصلنا إلى هذه المقاربة حيث يعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات عنصر أساسي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ المستقبلي للوظائف و الكفاءات من الناحية الكمية و النوعية لكن شرط توفير المورد البشري بوفرة لتطوير اقتصاد المؤسسة.

• بالنسبة للفرضية الثانية : أنه لا يوجد منهجية مثالية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المنظمات و إنما كل منها تتبناها حسب خصوصياتها و أهدافها الإستراتيجية.

تتعلق هاته الفرضية خاصة بالفصل الثاني التطبيقي الذي درسنا فيه التسيير التقديري للكفاءات و الوظائف في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بوحدة سعيدة حيث توصلنا ان التنبؤ الكمي و النوعي بتطورات الموارد البشرية في المنظمات عامة و في شركة توزيع الكهرباء و الغاز خاصة هي العنصر الرئيسي للتوظيف حسب خصوصيتها و أهدافها الإستراتيجية حيث إن من خلال الدراسة و المقابلات استخلصنا إن هناك ضعف و في مورد البشري أي نقص في التوظيف و راجع لأسباب خاصة سنتطرق لها في النتائج.

- الفرضية الثالثة: تعتبر مقارنة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات حماية للموظف من الإقصاء وعامل لتحقيق مشروعه المهني و تفعيله كطرف رئيسي ضمن توجهات المؤسسة الاستراتيجية، وهو ما تضمنه الاتفاقيات المبرمة.

توصلنا من خلال المقاربة إن و دراستنا إن التسيير التقديري لوظائف و الكفاءات له علاقة جد وطيدة مع الموارد البشرية ، حيث إن رأس المال الفكري يتكون من الأصول البشرية و الأصول الهيكلية و يتمثل في النخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة ، بما يمكن للمؤسسة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط القوة و جعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة.

## نتائج الدراسة

### النتائج النظرية :

من خلال دراسة الجانب النظر توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نوجزها كمايلي :

- ❖ التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يهدف الى تحقيق غايات المؤسسة التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة ، وذلك من خلال الخطوات و المراحل التي سبق ذكرناها في الجانب النظري .
- ❖ التسيير التقديري الهدف منه التوظيف العقلاني الذي يوفر كمية و النوعية من المورد البشري الذي يتم تدريبه للوصول لكفاءات عالية من موظفي ذو خبرة عالية.
- ❖ يتم التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات وفق عدة مراحل أهمها تحليل العرض الداخلي الحالي والمستقبلي للعمالة و التنبؤ بحجم و كمية العمل المستقبلية ثم المفاضلة بين أساليب المعالجة لتحقيق التوازن الأمثل للعمالة في المؤسسة
- ❖ يعمل التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات على التحكم في التكاليف الناجمة عن التوظيف، التدريب، و تكاليف عدم رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها، و حالات الفائض و العجز للعمالة في المؤسسة
- ❖ التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات هو مسعى يعمل على تحقيق المواءمة بين الوظائف و الكفاءات بما يحقق أهداف المؤسسة

### النتائج التطبيقية:

- مؤسسة توزيع الكهرباء و غاز بوحدة سعيدة و حسب التحليل التوظيفي أعطى نتيجة من حيث توظيف موارد بشرية جديدة .

- وقد تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي الذي حللنا من خلاله التركيبة البشرية لموظفي المؤسسة و دراسة عينة وفق المتغير التكوين من 2016 الى 2021 و وفق المتغير الترقيات و متغير التوظيف، و عليه استنتجنا إن لتسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات في محل الدراسة دور مهم في تحسين أداء المؤسسة و تطورها و زيادة إنتاجيتها و ربحها ، لكن مع الأسف توصلنا إلى نتيجة سلبية من خلال الدراسة حيث توفر نسبة ضئيلة للمورد البشري مما يدل على أن المؤسسة لا توظف المورد

البشري بصفة مستمرة ، و يعود ذلك لعدة أسباب خاصة الفترة الأخير سببه جائحة كوفيد -19 و ذلك من سنة 2019 إلى 2021  
 أما بالنسبة للسنوات السابقة أي من 2016 إلى 2018 سببه عجز مالي أي أزمة مالية و يعود لانخفاض أسعار البترول مما أدى إلى وقف التوظيف .  
 ملاحظة :

تخضع عملية التوظيف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوحدة سعيدة لإجراءات ومعايير دقيقة -  
 للحصول على الكفاءات الموائمة لشغل وظائف محددة بدقة ومنظمة ببطاقات عمل موضوعة ومدروسة  
 بدقة

#### الاقتراحات و التوصيات :

- تبنى أساليب توظيف جديدة تعتمد على معايير الموضوعية و الشفافية و تشجيع ميدان الاستحقاق الوظيفي.

- الاعتماد على الكفاءات المرجعية للتسيير الجيد للوظائف و الكفاءات.

- إن أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات تظهر في صحة و سلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

- إن التوظيف بعقود عمل محددة المدة أمر لا مفر منه ولكن ما يجب مراعاته هو ضرورة العمل على ضمان القابلية للتوظيف.

- ضرورة الاسترشاد بطرق تقديرية فعالة للحصول على تقدير جيد للاحتياجات من الموارد البشرية

-اختيار وتطبيق الأساليب الكمية الملائمة التي تمكن من الحصول على تقديرات دقيقة عن حالة

الطلب من الموارد البشرية والعرض الداخلي والخارجي منها: (السلاسل الزمنية ،سلاسل

ماركوف..)

-تصميم برامج حاسوبية لتسيير الموارد البشرية تسجل فيها كافة المعلومات والتطورات التي تطرأ على كل عامل بالمؤسسة سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية : مستوى الكفاءة ، الخبرة ، الترقيّة ، التحويل ،التدريب ،الأخطاء، العقوبات ....

- الاعتماد على الاختبارات الشفهية والكتابية والنفسية في عملية التوظيف، والتركيز على الفترة التجريبية في عملية التعيين النهائي
- اختيار أحسن الطرق لتدريب العمال بكفاءة وأقل تكلفة واعتبار مصاريف هذه العملية استثمار له عائد وليس تكاليف يجب تخفي
- ضرورة التركيز على المعايير التي تجعل العامل يتوافق مع الوظيفة التي سيشغلها
- التنسيق الجيد بين المديرية العامة ومختلف المديريات الفرعية في عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

● محمد الصيرفي – الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية – ابو الخير للطباعة –الإسكندرية طبعة 2009-2008

- حمداوي وسيلة –إدارة الموارد البشرية –أستاذة إدارة الأعمال مديرية النشر - قالمة- 2004
- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي- " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر- الإسكندرية- طبعة 2009
- خوري منير ( تسيير الموارد البشرية)، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص329 - 328
- الإدارة إستراتيجية وتنمية الموارد البشرية لمؤلفون من هو في حكمه هو محمد سمير احمد عماندار الميسرة للنشر والتوزيع طبعة الأولى، 2009-م-1429

المذكرات:

- بنوناس صباح –جامعة بسكرة - الجزائر أ. باشا فاتن – جامعة بسكرة - الجزائر. أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الواحد والعشرون جوان 2017 واقع التسيير التقديري للوظائف و المهارات (GPEC) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لمياه وحدة بسكرة
- موساوي زهية – التسيير التنبؤي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي – بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير - جامعة تلمسان
- سمية قداش عبد الغني دادن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية – عدد 2016/03 واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس
- ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
- عماري خديجة، قرميط مباركة مساهمة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية – تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسات - مذكرة ماستر جامعة سعيدة 2020/2019
- لحول عبد القادر – واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة معسكر -

## قائمة المصادر والمراجع

- طالبة مساوي زهية دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على أرس المال الفكري كميّة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة ابو بكر القايد.
- طالبة قداش سمية (أثر التسيير التوقعي للوظائف وكفاءات على الخدمة المقدمة-دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس-) علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة مدكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماجستير –جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- شكري مدلسي دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ، فرع حاسي مسعود مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع تنظيم الموارد البشرية جامعة باتنة 2008/2007
- خاد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003 126-124 ص
- سعد بن يمينة تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015 ، ص 64.
- دكتور سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ) ص 11/10
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998
- 1 مساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على أرس المال الفكري كميّة(، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير المواد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، ص 25
- 

### المصادر :

- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.
- لحول عبد القادر – واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة معسكر

ملاحق



## **DEMANDE DE MUTATION**

### **Inter Directions de Distribution**

*Mr.....*

- Poste occupée :
  
- Structure De Rattachement :
- Classement Personnel :
- Filiale / Unité / Service:
- Temps de stationnement dans la concession cédante:
- Motif de la demande :
- Note évaluation annuelle (année 2019):
- Formation Générale :
- Formation Professionnelle:
- Avis de l'unité cédante :

- Poste sollicité :
- Classement du poste Sollicité :
- Unité sollicitée:
- .Avis de l'unité Prenante :
- **Avis du Directeur de Région :**

.....

.....

.....

.....

*Exercice 2021*

# FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

**IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)**

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

**EVALUATION FAITE PAR**

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	



<b>HABILETES et comportements observables</b>	<b>Côtes (1)</b>				<b>Nbre de points</b>
	1	2	3	4	

### III. HABILETES PERSONNELLES

<b>8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e :</b> Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.					
<b>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e :</b> Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.					
<b>10. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.					

<b>TOTAL (3)</b>	_____
	100

<b>NOTE FINALE (4)</b>	_____
	20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci- après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

**1. EVALUATION DU RENDEMENT**

**TRIMESTRE 1**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 1</b>	<b>/ 10</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... ..... .....	

**TRIMESTRE 2**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 2</b>	<b>/ 10</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... ..... .....	

**1. EVALUATION DU RENDEMENT**

**TRIMESTRE 1**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 1</b>	<b>/ 10</b>
<b>Autres contributions :</b> ..... ..... ..... .....	

**TRIMESTRE 2**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 2</b>	<b>/ 10</b>
<b>Autres contributions :</b> ..... ..... ..... .....	

**TRIMESTRE 3**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 3</b>	<b>/ 10</b>
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

**TRIMESTRE 4**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 4</b>	<b>/ 10</b>
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

**MOYENNE ANNUELLE**  $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$



**/ 20**

## 2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points
	1	2	3	4	

### I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p><b>1. ORDRE ET METHODE, i.e :</b> Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.</p>					
<p><b>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e :</b> Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p><b>3. ANALYSE ET SYNTHÈSE, i.e :</b> Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (vs à l'essentiel) Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p><b>4. SENS DE L'INNOVATION, i.e :</b> Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.</p>					

### II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p><b>5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e :</b> Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations</p>					
<p><b>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e :</b> Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.</p>					
<p><b>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e :</b> Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.</p>					

<b>HABILETES et comportements observables</b>	<b>Côtes (1)</b>				<b>Nbre d points</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

### III. HABILETES PERSONNELLES

<b>8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e :</b> Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.					
<b>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e :</b> Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.					
<b>10. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.					

<b>TOTAL (3)</b>	100
------------------	-----

<b>NOTE FINALE (4)</b>	20
------------------------	----

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci- après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

### 3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE ( N X 0,60 )	NOTE PONDEREE ( N X 0,40 )	NOTE / 20

### 4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

#### 1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

#### 2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

## 5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

### 5.1. Actions de formation proposées

### 5.3. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?



**6. COMMENTAIRES ET VISAS**

**DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :**

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

# FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE :

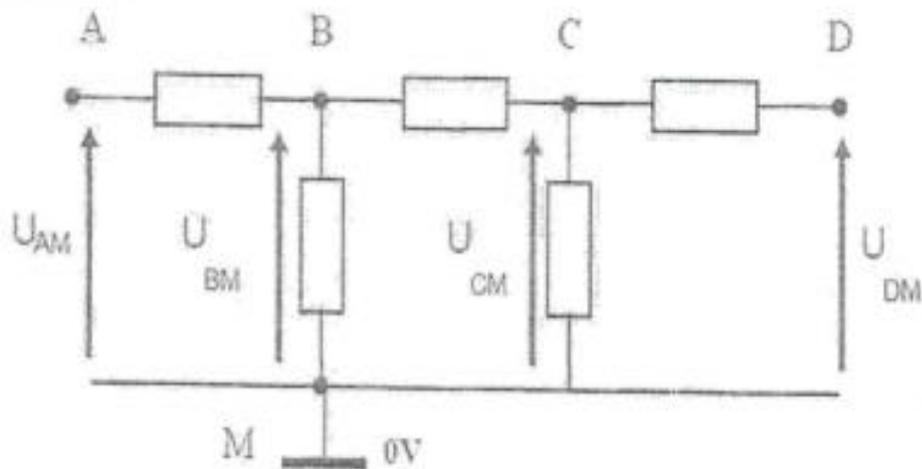
NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

## TEST

### Exercice N° 01 :

Soit le schéma suivant :



On donne :  $U_{AM} = 12V$ ,  $U_{BM} = 8V$ ,  $U_{CM} = 6V$  et  $U_{DM} = 4V$

1. Calculer  $V_A$ ,  $V_B$ ,  $V_C$  et  $V_D$
2. En déduire les tensions  $U_{AB}$ ,  $U_{BC}$  et  $U_{CD}$

### Exercice N°2

On branche 2 résistances  $R_1$  et  $R_2$  en série puis en parallèle.

1. Donner les expressions des résistances équivalentes en série  $R_s$  et en parallèle  $R_p$ .
2. Calculer  $R_s$  et  $R_p$  si  $R_1 = R_2 = R$ .
3. Calculer  $R_s$  et  $R_p$  si  $R_1$  est négligeable devant  $R_2$ .
4. Si  $R_1$  représente un interrupteur (interrupteur fermé alors  $R_1 = 0$  ou interrupteur ouvert alors  $R_1 = \infty$ ), calculer  $R_s$  et  $R_p$  dans les 2 cas.



Exercice N° 03 :

Calculer ce qui suit :

$$A = (5X + 1)(2X + 3)$$

$$A = 10x^2 + 17x + 3$$

$$A = 10x^2 + 17x + 3$$

$$B = (4X - 5)(7X - 1)$$

$$B = 28x^2 - 4x - 35x + 5$$

$$B = 28x^2 - 39x + 5$$

$$C = (5X + 1)(2X + 3) + (5X + 1)(X + 2)$$

$$D = (4X - 5)(7X - 1) - (4X - 5)(3X + 2)$$

Exercice N°4

1 - Compléter les phrases suivantes :

A - Un ..... nous permet de mesurer l'intensité du courant, il se branche toujours en ..... dans le circuit.

B - L'unité de la puissance est ..... de symbole .....

C - Pour mesurer une tension, on utilise un ....., il se branche toujours en *Parallèle* dans le circuit.

2 - Cocher la réponse fautive :

a - Un voltmètre doit être un appareil de mesure de : Tension - Courant - Puissance

02

b - Un voltmètre doit être brancher toujours en série dans un circuit électrique : Vrai - Faut

c - Nous avons un moteur électrique qui fonctionne en 380 V, donc il est monophasé : Vrai - Faut

#### Test de Motivation

1 - Citez les raisons principales qui vous ont poussé à introduire votre demande auprès de la direction de distribution de l'électricité et du gaz.

2 - Que cherchez vous à travers cet emploi ?

3 - Que pensez vous pouvoir apporter de plus à la direction de distribution de l'électricité et du gaz ?

03

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Mutation</b>	3	1	6	2	0	0
<b>Démission</b>	1	1	1	3	1	0
<b>Retraite</b>	4	0	3	0	0	2