

واقع التسيير التقديري للوظائف و المهارات (GPEC)

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة -ADE-

أ. بنوناس صباح -جامعة بسكرة - الجزائر

أ. باشا فاتن - جامعة بسكرة - الجزائر.

ملخص:

في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسة العصرية ومع تغير النظرة نحو العنصر البشري وظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، نحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على المكانة التي أضحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والمهارات في فعاليتها. وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التسيير التقديري للوظائف والمهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، والوقوف على أبرز محددات التسيير التقديري عند تطبيق أدواته وآلياته داخل الوحدة محلّ البحث.

وبهدف الإجابة على الإشكالية، تمّ تقسيم العمل إلى جانبين أساسيين هما الجانب النظري والجانب التطبيقي، ضمّا على التوالي كل من: الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والمهارات، من خلال تحديد مفهومه ثم توضيح أهمّ مراحلها، ومن ثم الكشف على واقع استخدام هذا النموذج في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة _ باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية والمكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب. **الكلمات المفتاحية:** الوظائف، المهارات، التسيير التقديري للوظائف والمهارات.

Summary:

The challenges encountered modern enterprise With the change of vision towards human resource and the emergence of new research in the management of human resources, we are trying to search through understanding the human resources function in the organization through its role and effectiveness in the management of discretionary functions and skills.

Accordingly, the the problematic is recognize the reality of discretionary management of jobs and skills organization Algerian

water _ Unit Biskra _ and understand management tools and mechanisms estimated when applied within this unit.

To answer problematic, was divided search into two parts: the theoretical and practical side, their content: the conceptual framework for the conduct of the estimated jobs and skills, the concept and main stages, and the reality of the use of this model in the organization Algerian water _ Unit Biskra _ one of the most public institutions responsible for the implement the policy national potable water.

Keywords : jobs, skills, management estimated the functions and skills.

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، خاصة ونحن نعيش عصر العولمة، والاهتمام بالتطورات الفنية والتكنولوجية، وهذه جميعها ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء، ومن ثم فهي بحاجة إلى أفراد ذوي مهارات عالية وكفاءات متميزة لتكون قادرة على تحقيق أية أهداف لأي مؤسسة سواء كانت وحدة إنتاجية، أو خدمية، وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات عملياً داخل المؤسسة.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية الدور المطلوب منها ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، أصبح لزاماً عليها تحقيق التكامل مع استراتيجيات المؤسسة بغرض الموازنة بين نقاط القوة والضعف داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية وهذا ما ينبئنا بتوسع دور إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والأفراد العاملين بها وتنوع وسائلها ومعاييرها.

ويعتبر التسيير التقديري أحد هاته الوسائل الأساسية التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى أدائها المستقبلي، وممارسته على جميع المستويات الانتاجية منها والتسويقية والادارية كما تمارسه على 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 والمهارات؛ من هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

• ما هو واقع التسيير التقديري للوظائف والمهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_؟

وبهدف الإجابة على الإشكالية، سنحاول في هذه الورقة البحثية التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والمهارات، من خلال تحديد مفهومه ثم توضيح أهم مراحله، ومن ثم الكشف على واقع إستخدام هذا النموذج في المؤسسة الجزائرية للمياه _ وحدة بسكرة _ باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية والمكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب.

أولاً: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف والمهارات:

1- مفهوم التسيير التقديري للوظائف و المهارات :

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير التقديري للوظائف والمهارات سوف نتطرق أولاً إلى تعريف الوظيفة والمهارات فيما يلي:

1-1- تعريف الوظيفة:

إن الوظيفة بمعناها الواسع وكما يرى بيريتي: "تعني عزل الدور لمجموعة من المهام. وعلى هذا الأساس اعتدنا إدارة الموارد البشرية وظيفية بالنسبة للمؤسسة واعتدنا 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". (Jean Marie Peretti,1998, p149)

وإذ يلاحظ أنه هناك نوع من التقارب بين الوظيفة والمهمة، إلا أن الفرق بينهما يكمن في كون الدور الذي تلعبه الوظيفة أكبر نسبياً مقارنة بالمهمة.

1-2- تعريف المهارات:

تشير المهارة إلى مستوى النبوغ و البراعة و التميز في مهام أو مجالات محددة (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص71) و قد عرف MEDEF المهارات بأنها: " مزج لمعارف و ممارسات و خبرات و سلوكات ،تمارس في إطار معين " (Françoise dupuich-rabasse , 2008,p) (100)؛ كما عرف BOTERF المهارات بأنها: "القدرة على تعبئة ، مزج وتنسيق الموارد في

إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية". (حجازي إسماعيل ، نوفمبر 2006 ،ص399)

1-3- تعريف التسيير التقديري للوظائف والمهارات:

يعرفه كارلن: "بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص المهارات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للمهارات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة". (Françoise Kerlan, 2004, p16)

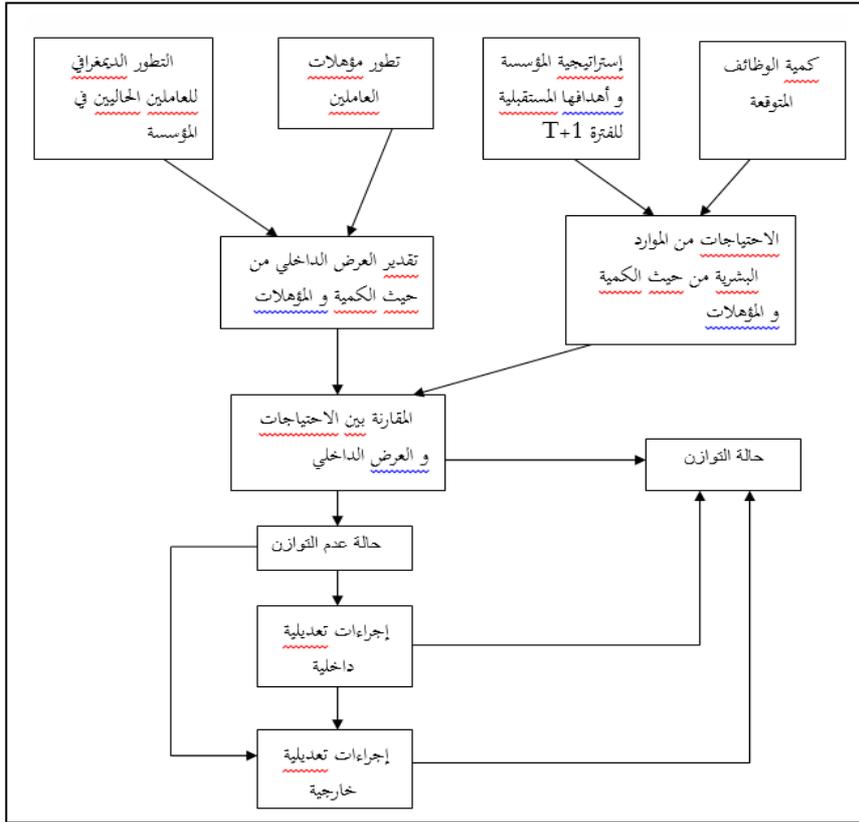
يرى سيتو: "أن التسيير التقديري للوظائف والمهارات هي العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر". (Jean Pierre Citeau, 2002, p58)

من خلال ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والمهارات بأنه مجموعة الأساليب والطرق التي من خلالها يمكن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف المستقبلية.

2- مراحل التسيير التقديري للوظائف و المهارات:

يمر التسيير التقديري للوظائف و المهارات بعدة مراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل 01: مراحل التسيير التقديري للوظائف و المهارات.



المصدر: (عبد الله فايد . التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز قسنطينة - (SDE) توزيع الشرق. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . جامعة قسنطينة. 2007 . ص 66)

يتضح من الشكل السابق أن التسيير التقديري للوظائف والمهارات يتضمن أربعة خطوات رئيسية وهي:

أ - ترجمة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية،

ب- تقدير وضع الموارد البشرية الحالية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا في ظل التطور الديمغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقاً.

ج- إسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بما هو مطلوب لتحقيق استراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق،

د- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية.

إن التقدير بصفة عامة، وكما يرى كل من رايت وماكريداكيس (**S.C. Wheel Wright** – **S. Makridakis, 1983. p19**) يستعمل للتعبير عن الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها.

وهذا يعني أن العلاقة بين الظاهرة محل التقدير وباقي الظواهر والشروط المؤثرة فيها تكون مدروسة سابقاً، وذلك استناداً إلى الوقائع التاريخية أو عن طريق التحليل العقلي للأشخاص الذين يفترض أن يتميزوا بخصائص تؤهلهم لذلك مثل الذكاء والخبرة.

ويتم تقدير الحالة المستقبلية لظاهرة معينة بتتبع خمسة مراحل هي:

أ - تحديد الظاهرة المراد تقدير حالتها،

ب- تحليل هذه الظاهرة إلى عناصرها الجزئية (الظواهر المؤثرة فيها) من أجل تقدير حالة كل عنصر ،

ج- دراسة العلاقات القائمة بين هذه العناصر وبين الظاهرة محل التقدير والتعبير عنها بقيم رقمية،

د- تقدير التغيرات التي يمكن أن تحدث على العناصر الجزئية،

و- تقدير التغير الذي سيطراً على الظاهرة محل التقدير ويكون ذلك بمثابة استنتاج. (نصر الدين عشوي، 1994- 1995، ص38)

ولأن التخطيط يُعنى بالمستقبل ويهدف إلى نقل ظاهرة ما من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى في المستقبل، وبالتالي فالتقدير يشكل جزءا هاما وضروريا في عملية التخطيط. وإذا كان تخطيط الموارد البشرية يتعلق بأهداف وظيفة الموارد البشرية القصيرة المدى، فإن التخطيط التقديري للموارد البشرية يخص الفارق بين ما ستتوفر عليه المؤسسة من مؤهلات وبين متطلبات وظيفتها على المديين المتوسط والطويل. وبذلك يشترك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في كثير من الخصائص لدرجة أنه يصعب التمييز بينهما (إدريس تواتي ، 2000-2001ص38). فمن حيث الشكل مثلا نلاحظ أن كليهما يترجم استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية ثم ينفذها، ونفس الشيء يقال بالنسبة للإطار الزمني ولخطوات كل واحد منهما. أما وجه الاختلاف الوحيد الذي يمكن ملاحظته بينهما فيتمثل في كون التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتم بطريقة رسمية وبإشراف وتوجيه من الإدارة العليا للمؤسسة، في حين نجد أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن نمط تخميني يتحلى به الرؤساء والمديرون في المؤسسة وحتى المرؤوسين، وهو Mode de reflexion بذلك لا يشترط الرسمية في إعداده وتنفيذه بقدر ما يقتضي التشاركية وثقافة التخمين والتفكير في المستقبل.

3- أهمية التسيير التقديري للوظائف والمهارات:

تتجلى أهمية التسيير التقديري للوظائف والمهارات 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 والمهارات 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 وتحقيق 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 ترفيته، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعده على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة، من خلال ما يعرف بالقابلية للتوظيف L'employabilité وهي في الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه والذي يوفر عليها تكاليف التسريح. (شكري مدلس 2007-2008، ص 96)

مما سبق يتضح لنا أن التسيير التقديري للوظائف والمهارات يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وهو بذلك يعد أداة استراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام. وعلى الرغم من هذا ينبغي الإشارة إلى أنه يحتمل النجاح كما يحتمل الفشل وهذا يتوقف أساسا على أهمية العنصر البشري ومن ثم أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة المديرين في المؤسسة ووعيهم بأهمية النظر إلى المستقبل عند اتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وهو ما سنراه بوضوح من خلال واقع تطبيق التسيير التقديري للوظائف والمهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_.

ثانياً: الإطار التطبيقي للتسيير التقديري للوظائف و المهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه
وحدة بسكرة:

1- التعريف بالوحدة:

وحدة الجزائرية للمياه بسكرة هي مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري و صناعي تحت وصاية وزارة الموارد المائية ، و هي مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب بالجزائر ، تتمتع بالإستقلال المالي و تم إنشائها بموجب إتفاقية تحويل بتاريخ 19.06.2006 ، و يغطي نشاط الوحدة 98% من عدد سكان الولاية ، حيث تسيير 5 بلديات تضم أكبر كثافة سكانية بما فيها عاصمة الولاية و يشرف على عملية الإنتاج و التوزيع و كذا تسيير و صيانة منشآت الري الفرق التقنية التابعة للوحدة و المتواجدة على مستوى 4 مراكز هي : مركز بسكرة ، مركز أولاد جلال ، مركز طولقة ، مركز سيدي عقبة .

2- الهيكل التنظيمي للوحدة:

2-1- الهيكل التنظيمي لإدارة الوحدة:

يتكون من 5 دوائر و خليتان و مخبر :

2-1-1- الدوائر : هي:

1. دائرة الإستغلال و الصيانة: من أهم نشاطاتها السهر على السير الحسن لعملية توزيع المياه و صيانة المنشآت القاعدية للموارد المائية (المناقب، محطات الضخ، خزانات المياه، شبكة المياه الصالحة للشرب) و تضم 3 مصالح و هي مصلحة الإنتاج و التعديل و مصلحة تنمية الأنشطة و مصلحة الصيانة.
2. دائرة التجارة: تشرف على 4 وكالات تجارية حيث تقوم برفع الدلالة، عملية التحصيل وإصدار الفواتير، وتركيب العدادات واستقبال الشكاوي ومعالجتها (وتضم 3 مصالح و هي مصلحة علاقات الزبون و مصلحة رفع الدلالة والفوترة ومصلحة التحصيل).
3. دائرة الإدارة و الوسائل: تعمل على ضمان توفير التجهيزات (عتاد ثقيل ، عتاد خفيف ، وسائل بشرية، نقل و قطع خاصة) وهي تضم مصلحتين هما مصلحة التموين و مصلحة الوسائل العامة والحضيرة.

4. دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بإنجاز الميزانية السنوية والميزانية التقديرية للمؤسسة (تضم مصلحتين و هي مصلحة الميزانية و المالية و مصلحة المحاسبة العامة).

5. دائرة الموارد البشرية: تسهر على إعداد الحصيلة الإجتماعية و التسيير التقديري للموارد البشرية و إعداد الأجور و إنجاز دورات تكوينية للإطارات و المستخدمين وإدارة الشؤون المهنية و الإجتماعية (تضم مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة التكوين)

6. المخبر: له دور أساسي في المؤسسة حيث يقوم بمعالجة و مراقبة نوعية المياه و ذلك بإجراء التحاليل الفيزيوكيميائية و البكتيريولوجية يوميا للمياه.

2-1-2- الخليتين: هما: خلية الاتصال و خلية الإعلام الآلي؛ إلى جانب مكتب المساعد القانوني والسكرتارية.

2-2- مهامها:

- إنتاج و توزيع المياه الصالحة للشرب
- تسيير و صيانة منشآت الري المتمثلة في الآبار و الخزانات ومحطات الضخ
- تسيير وصيانة قنوات جلب المياه و شبكات التوزيع
- مراقبة و معالجة المياه الموزعة

2-3- منشآت و هياكل الري:

- 82 بئر جوفي
- 30 خزان

• 05 محطات ضخ

ويصل طول قنوات جلب المياه إلى 198160 متر ويبلغ طول شبكة التوزيع 548369 متر طولي. ولا تتدخل فرق الوحدة فقط لتصليح التسربات على مستوى هذه القنوات بل حتى لتدعيمها مما يحسن من عملية الإنتاج والتوزيع.

وتسهر وحدة بسكرة على معالجة ومراقبة نوعية المياه بدء من نقاط الإنتاج والتخزين وصولا إلى حنفيات المواطنين من خلال مخبرها المزود بأجهزة ومعدات متطورة والذي تم إنشاؤه سنة 2003 بطاقم عمل متكون من مهندسين كيميائيين وبيولوجيين.

2-4- النشاط التجاري:

سعى لتحسين الخدمة العمومية عمدت الوحدة إلى خلق وكالات تجارية وصناديق بالأحياء، وتتوفر الوحدة على 8 وكالات تجارية معدة للإستقبال الجيد للزبائن وتتكفل بإنشغالات المشتركين: كتحصيل الفواتير، تركيب المعدات، إستقبال الشكاوى ومعالجتها.

3- إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية:

إن وحدة بسكرة كما ذكرنا سابقا فإنها تشرف على عملية الإنتاج والتوزيع وكذا تسيير وصيانة منشآت الري والمتواجدة على مستوى 4 مراكز هي: مركز بسكرة، مركز أولاد جلال، مركز طولقة، مركز سيدي عقبة لذلك من أهداف المستقبلية للوحدة، هي فتح مراكز وقطاعات جديدة على مستوى بعض البلديات وهي:

* لوطاية (مركز centre + قطاع secteur)

* القنطرة (قطاع secteur)

* جمورة (قطاع)

* فوغالة (قطاع)

* أورلال (قطاع)

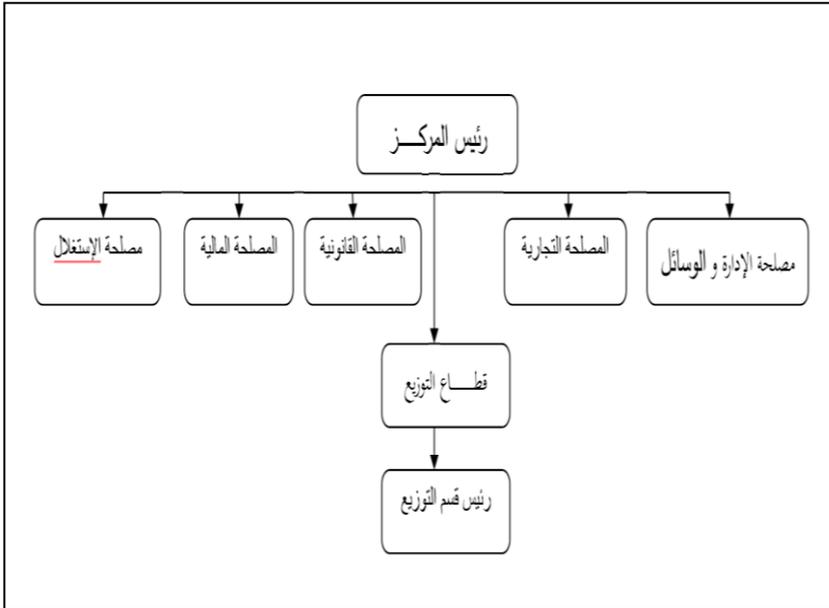
* سيدي خالد (قطاع)

* مشونش (قطاع)

* زريبة الواد (مركز centre + قطاع secteur)

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمركز:

الشكل(02): الهيكل التنظيمي لوحدّة الجزائرية للمياه-بسكرة



المصدر: (مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)

4- جرد الموارد البشرية المتوفرة (تحليل المتاح من الموارد البشرية):

عدد العمال بالمؤسسة حسب إحصائيات 2011 موضحة في الجدول التالي:

الجدول (01): عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حسب إحصائيات 2011

عدد العمال إلى غاية 2011			
إطارات	تحكم	تنفيذ	إجمالي
98	134	223	455

المصدر: (مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)

من خلال الجدول نلاحظ أن العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة هو 455 عامل موزعين إلى ثلاث فئات مهنية و هي الإطارات والتحكم و التنفيذ ، مع العلم أن هذا العدد يضم العمال الدائمين و المؤقتين.

ولوحة القيادة الإجتماعية للمؤسسة توضح لنا خصائص الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة (إلا أنه بالنسبة للجنس سوف نحدد العمال الدائمين والعمال المؤقتين، أما بالنسبة للأقدمية و السن سوف يتم التركيز على العمال الدائمين على إعتبار أن العمال المؤقتين لم يتم تثبيتهم و بالتالي إذا أثبتوا مهارتهم في الوظائف التي يؤدونها سوف يتم تثبيتهم في المؤسسة و بالتالي يصبحون دائمين) و الجداول و الأشكال التالية توضح خصائص الموارد البشرية في المؤسسة:

1-الجنس: عدد العمال بالمؤسسة حسب عامل الجنس موضحة في الجدول التالي:

الجدول (02): عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حسب الجنس

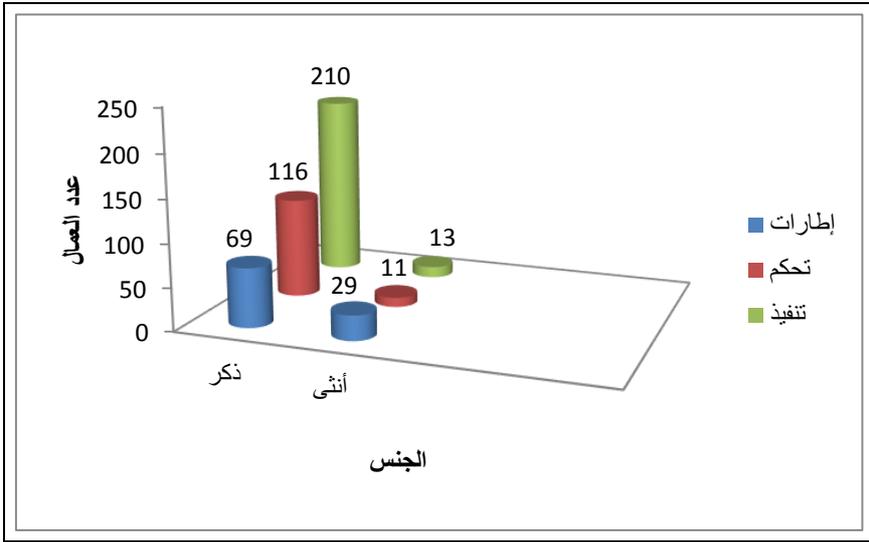
الوضعية	دائمين						مؤقتين	
	إطارات		تحكم		تنفيذ		تحكم	
الجنس	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
وحدة	68	27	115	11	73	09	1	8

												بسكرة
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------

المصدر: (لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)

و نوضح هذا الجدول في الشكل التالي الذي نجمع فيه الدائمين و المؤقتين:

الشكل(03): عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حسب الجنس



المصدر: (من إعداد الباحثين)

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد الإناث قليل مقارنة بالذكور حيث عدد الإناث الإجمالي 53 مقارنة بعدد الذكور هو 395 أي أن نسبة الإناث 11,69% من العدد الإجمالي، و هذا راجع إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة (وثيقة تحليل الوظائف).

2- الإقديمية : عدد العمال بالمؤسسة حسب عامل الأقدمية موضحة في الجدول التالي:

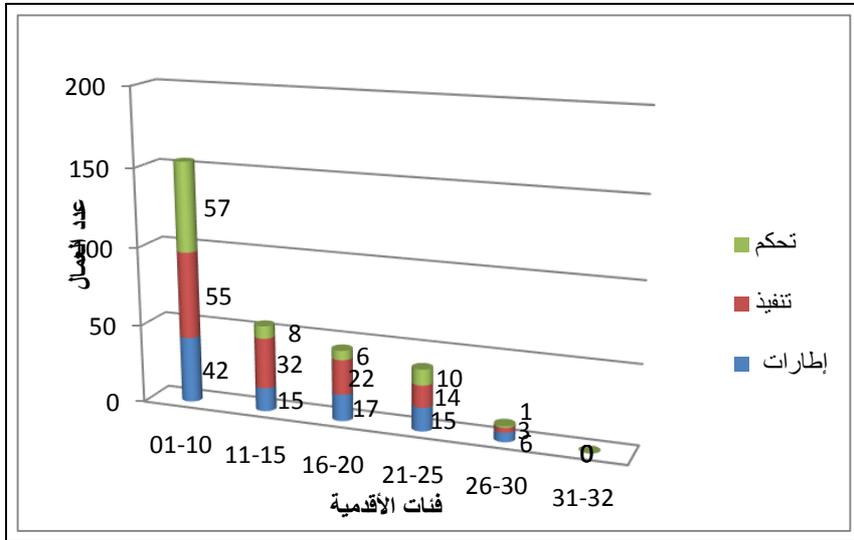
الجدول (03): عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حسب الأقدمية

الوضعية	10-01	15-11	20-16	25-21	30-26	32-31
إطارات	42	15	17	15	06	/
تحكم	55	32	22	14	03	/
تنفيذ	57	8	06	10	01	/
المجموع	154	55	45	39	10	/

المصدر: (مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)

و نوضح هذا الجدول في الشكل التالي :

الشكل (04): عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حسب الأقدمية



المصدر: (من إعداد الباحثتين)

من خلال الشكل نلاحظ أن 50,38% من العاملين أقدميتهم في المؤسسة من 01 إلى 10 سنوات أما النسبة المتبقية %49,62، فهي تمثل مجموع باقي فئات الاقدمية الأخرى. كما نلاحظ بأنه لن تكون هناك حالات تقاعد كثيرة خلال السنتان القادمتان في المؤسسة.

3- السن: عدد العمال بالمؤسسة حسب عامل الأقدمية موضحة في الجدول التالي:

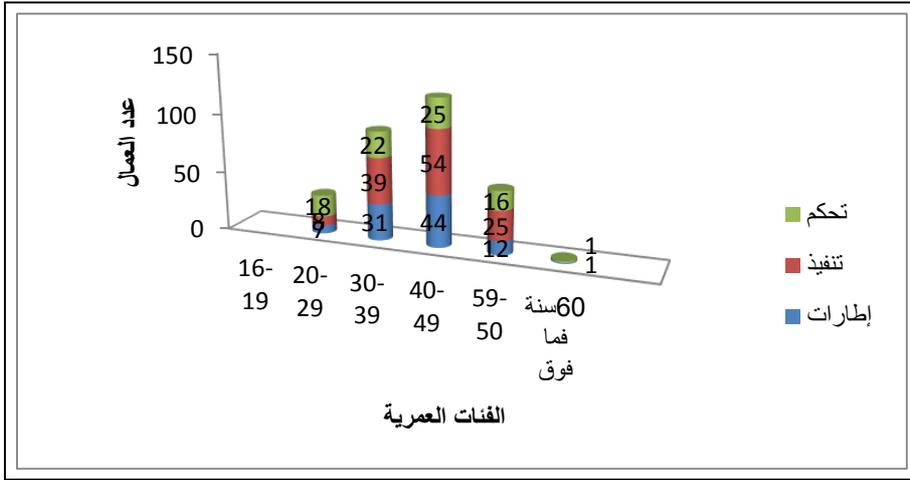
الجدول (04): عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حسب السن

الوضعيات	19-16	29-20	39-30	49-40	50-59	60 سنة فما فوق
إطارات	/	07	31	44	12	1
التحكم	/	08	39	54	25	/
التنفيذ	/	18	22	25	16	1
المجموع	/	33	92	123	53	2

المصدر: (مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)

و نوضح هذا الجدول في الشكل التالي :

الشكل (05): عدد العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حسب السن



المصدر: (من إعداد الباحثين)

من خلال الشكل نلاحظ أن الفئة العمرية من 40-49 سنة هي تمثل ما نسبته 40,59% من العدد الإجمالي من العاملين بينما في المرتبة الثانية فهي الفئة 30-39 بنسبة 30,36%. أما الفئة من 50-59 سنة فنسبتها 17,49% أما الفئتين من 20-29 سنة و 60 سنة فما فوق فنسبتهما على التوالي هي 10,89% و 0,66% ، ويدل هذا أن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي الخبرة في مجال عملهم حتى يتم توظيفهم في المؤسسة. إذا من خلال الجداول السابقة المتمثلة في السن و الأقدمية يمكن للمؤسسة أن تحدد حالات التقاعد و كذلك المسارات الوظيفية والترقيات.. إلخ و أيضا ما هي المهارات الموجودة لدى المؤسسة في حالة خلق وظائف جديدة؛ أما بالنسبة لدوران العمل (ترك الخدمة) نجد أن أغلبية الأفراد الذين يتركون العمل كانت معظمها بسبب التقاعد.

5- تحديد الفروقات:

تحديد الفروقات يكون على أساس مقارنة إحتياجات الوحدة من الموارد البشرية في هيكل المؤسسة الحالي مع ما هو متاح لديها (يتم تحديدها من خلال إجتماع مدير إدارة

الموارد البشرية مع مدير الوحدة وجميع مديري المراكز المتواجدة بالولاية، وكذلك كل رؤساء المصالح بالوحدة لتحديد كمية ونوع المناصب والمهارات التي يجب توفيرها مستقبلاً).
و قد توصلت إدارة الموارد البشرية نتيجة مقارنة الإحتياجات من الوظائف والمهارات مع ما هو متاح منها على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (05): إدارة الموارد البشرية نتيجة مقارنة الإحتياجات من الوظائف والمهارات

الهيكلية	الوظائف	العرض (عدد العمال إلى غاية سنة 2011)	الطلب (عدد العمال التقديري لسنة 2012)	الفارق (عجز)
وحدة بسكرة	الإطار	98	120	22
	أعوان تحكم	134	189	55
	أعوان تنفيذ	223	338	115

المصدر: (مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)

6- التكوين في المؤسسة:

بالنسبة للتكوين يعتبر أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة من أجل تطوير مهارات مواردها البشرية مع ما يتناسب وأعمال المؤسسة بحيث يتم بشكل علمي منظم، إذ يلتحق عمالها بمركزي التكوين كل من:

- مركز التكوين بولاية قسنطينة والمتعلق بتكوين العاملين في مجال التسيير.
- مركز التكوين بولاية تيزي وزو والمتعلق بتكوين العاملين في المجال التقني.

حيث يتم اختيار العاملين الملتحقين بهاته المراكز وفق عاملين أساسيين هما:

1. نتائج تقييم أداء المورد البشري، إذ يتم تحديد نقاط الضعف في أدائه وبالتالي توجيهه

للبرنامج التدريبي المناسب.

2. وفق اختيارات العاملين الذين يحددون البرنامج التدريبي الذي يريدون الالتحاق به من أجل تطوير مهاراتهم في مجال عملهم.

إلا أنّ تحديد هذه البرامج التدريبية التي يمكن الاستفادة منها يتم مسبقاً من المركزين التكوينيين على مستوى ولايتي قسنطينة وتيزي وزو، وعلى المؤسسة الاختيار من ضمن هذه البرامج فقط.

أما فيما يخص التكلفة الاجمالية للتكوين يجب ألا تتعدى 1% من الكتلة الأجرية للسنة المعنية بالتكوين الخاصة بوحدة بسكرة.

الجدول (06): إدارة الموارد البشرية نتيجة مقارنة الاحتياجات من الوظائف

والمهارات

التكلفة	عدد أيام التكوين	المجموع	المجموعات المهنية			التخصص
			أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	
289 020.00	44	9	1	5	3	تقني
217054.88	27	7	/	/	7	تسيير
506 074.88	71	16	1	5	10	المجموع

المصدر: (مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة)

ثالثاً - الاستنتاجات:

1. التسيير التقديري للوظائف و المهارات بأنه مجموعة الأساليب و الطرق التي من خلالها يمكن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف المستقبلية، مما يضمن للمؤسسة التحكم الأفضل في المستقبل.

2. يساهم التسيير التقديري للوظائف والمهارات في خفض تكاليف المؤسسة بالإضافة إلى الاستثمار الجيد لعامل الزمن والكفاءات.

3. يساهم التسيير التقديري للوظائف والمهارات في تخطيط أجود للمسار الوظيفي داخل المؤسسة.

4. من خلال الدراسة الميدانية نجد بأن المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ تقوم باستعمال التسيير التقديري للوظائف والمهارات بغية الاستثمار الأمثل لكفاءات مواردها البشرية.

5. رغم أن المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ قامت بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من أجل التسيير الفعال للمراكز الجديدة إلا أنه لم يتم فتحها إلى غاية السنة الجارية (2013) نتيجة عدم توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لها.

6. إن عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ ، تتم بالتنسيق بين كل من مسؤول إدارة الموارد البشرية ورؤساء المصالح والمدير العام على مستوى هذه الوحدة؛ إلا أن الموافقة على هذه الاحتياجات لا تتم إلا تحت إشراف الإدارة العليا للجزائرية للمياه بالعاصمة، مما يجعل هناك مركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف.

7. إن التكوين يعتبر أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ من أجل تطوير مهارات مواردها البشرية مع ما يتناسب وأعمال المؤسسة

رابعا- توصيات:

8. ضرورة التحول من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة بفعل ظروف التنافسية والتدفق التكنولوجي التي تواجهها المؤسسات العصرية وما ترتب عليه من آثار جليلة على المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

9. إنَّ فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تواجه تنافسية شديدة ومحيطا معقدا وسريع التغير لن تتحقق إلا من خلال الاستشراف على المستقبل والإعداد له بالشكل الذي يسمح باستغلال ما يتيح من فرص وتقادي ما يحمله من مخاطر، وهذا من خلال السير التقديري للوظائف والكفاءات.

10. تزويد الهيكل التنظيمي للمؤسسات بنظام التغذية الراجعة الفعال، وإيجاد نظام معلوماتي يخدم التسيير التقديري للوظائف والمهارات للموارد البشرية.

11. قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التسيير التقديري للوظائف والمهارات من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.

12. إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتسيير التقديري للوظائف والمهارات على غرار المؤسسة الجزائرية للمياه في الوزارات ومؤسسات القطاع العمومي والخاص، وذلك للتعامل مع التسيير التقديري بصورة أكبر جديدة من حيث المفهوم وأهمية العمل.

13. استبدال الأسلوب المركزي للممارسات التوظيفية على مستوى الوحدات الولاية لمؤسسات الجزائرية للمياه، بالأسلوب التفويضي لمدراء الوحدات لتفعيل نتائج استخدام التسيير التقديري للوظائف والمهارات للمورد البشري على مستوى وحداتهم بدءاً من تحديد، اختيار، تعيين، نقل وتسريح العمال..الخ.

قائمة المراجع:

1- الكتب:

1. Jean Marie Peretti, "Gestion des ressources humaines", Vuibert, 2eme édition, Paris,1998, p149.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص71
3. Françoise dupuich-rabasse, "management et gestion des compétence, l'hamattan, paris, 2008,p 100

4. Françoise Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", 2ème édition, Paris, 2004, p16
5. Jean Pierre Citeau, "Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques, 4e édition, Paris, 2002, p58.
6. S.C. Wheel Wright – S. Makridakis, "Méthode de prévision pour la gestion", ed d'organisation, Paris .1983 ,p19.

2- المجلات والوثائق:

1. حجازي إسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006، ص399.
2. لوحة القيادة الإجتماعية للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

3- المذكرات:

1. إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيفة العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، . 2001-2000 ص. 38
2. شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود، رسالة ماجستير، جامعة محمد لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 96.
3. عبد الله الفايد .التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز قسنطينة - (SDE) توزيع الشرق.مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة قسنطينة.2007 . ص66.
4. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، دراسة نظرية وتطبيقية بوحدة الإسمنت بمفتاح، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص38.