

واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر

أ. لحول عبد القادر

أستاذ مساعد- قسم (أ)

كلية العلوم الاقتصادية- جامعة سعيدة

aeclahouel@yahoo.fr

الملخص:

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

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

وفي هذا السياق نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى عرض واقع برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر.

الكلمات المفتاحية:

تسيير الموارد البشرية- المناصب- الوظائف- الكفاءات- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

مقدمة:

إن الاقتصاد الجديد أضفى أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره أهم عامل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وضمان استمرارها ونموها ونجاحها بعدما كان ينظر للعامل على أنه عنصر يقوم مقام الآلة في العملية الإنتاجية - أي كان ينظر للمورد البشري على أنه يد عاملة فقط وليس مورد استراتيجي- كل هذا يتوقف على مدى تسيير المورد البشري بشكل جيد وخاصة درجة الفعالية المحققة من وراء الاستثمار فيه.

لذلك انتقلت المؤسسة من اعتماد النظم التقليدية في تسيير وإدارة الموارد البشرية إلى مرحلة تبني برامج تسييرية حديثة كافية لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات البيئية، إذ اقتنعت المؤسسات الاقتصادية بأن إمكانياتها البشرية أصبحت موردا استراتيجيا من شأنه رفع مستوى أدائها الكلي أو العام.

لقد تزايدت في الآونة الأخيرة حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني وتطبيق إستراتيجية فعالة للموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام بالواجب وحسن المسؤولية والانتماء للوظيفة والمجموعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اعتماد برنامج تسيير تقديري للمناصب والكفاءات من شأنه المساهمة في تفعيل ونجاعة الاستثمار في المورد البشري المحلي، قصد تقديم أفضل مردود منتظر منه يساهم في رفع أداء

المؤسسات الجزائرية، ولمواجهة المنافسة الأجنبية من طرف مؤسسات أقل ما يقال عنها كونها تحوي أفراد وكفاءات قادرة على الإبداع والتميز عن منافسيها، لذا وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام **حتمية الاهتمام بالموارد البشري** وتنمية قدراته بالاستثمار فيه وحسن استغلال إمكانياته حالياً ومستقبلياً.

من خلال هذه الورقة البحثية سوف نحاول الإجابة على السؤال العام التالي: ما هو واقع تطبيق برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

1. معالم تسيير الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الجديد:

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث ليس وليد الساعة، إنما هو وليد لعدد من التطورات المتداخلة والمراحل المتزامنة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعدّ سياسات واستراتيجيات موارد بشرية على أسس علمية.

1.1. أهم التحولات الحاصلة في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية:

يمكن إيجاز هذه التحولات فيما يلي: (1)

- ❖ التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.
- ❖ التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كراس مال فكري.
- ❖ التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.
- ❖ التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ❖ التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- ❖ التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- ❖ التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر المورد البشري باعتباره ميزة تنافسية كبرى؛ فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح تحول النظرة إلى عنصر المورد البشري:

(1) أحمد سيد مصطفى- "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"- دار الكتاب- القاهرة- طبعة 2000- ص38.

الجدول رقم 01: تطور النظرة إلى الموارد البشرية وفقا لتطور الفكر التنظيمي

المدرسة الحديثة	مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية	الفكر التنظيمي الوظيفة
رأس مال فكري	كائن اجتماعي	كائن اقتصادي	النظرة للمورد البشري
تنمية أصول المؤسسة البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تخطيط الموارد البشرية
الوظائف المستقبلية	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الاختيار والتعيين
المؤسسات المتعلمة	فرق العمل	تقسيم العمل والتخصص	تحليل وتصميم الوظيفة
رفع كفاءة المؤسسة	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة العامل	التدريب
القيمة المضافة	أساس فردي وجماعي	أساس فردي	تقييم الأداء
القيمة المضافة	حوافز مادية ومعنوية	ربط الأجر بالإنتاج	الأجور والمكافآت
المعرفة	التخصص	التخصص	تنمية المسار الوظيفي

المصدر: حسين يرقي- "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- جامعة الجزائر- سنة 2007- ص 21.

2.1. أسباب توسع الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

يمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي: (2)

1. تغير احتياجات العاملين: وذلك لارتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم؛ بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل يتطلع أيضاً إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية؛ الأمر الذي يتطلب وجود خبراء مختصين يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين.

2. تعقد المهام التسييرية: تتسم المهام التسييرية الآن بالتعقد؛ وذلك لبروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي؛ نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين أدائها.

3. زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة الإدارة في مختلف المؤسسات الاقتصادية باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتشمل الوظائف دون تمييز. كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية، سياسات الأجور، وساعات العمل، والأمن، وعلاقات العمل؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.

4. تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقد الفني وتطلبها لمهارات مميزة. أيضاً، فقد انهارت الفواصل بين الوظائف، مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي؛ مما يزيد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

(2) جمال الدين محمد المرسي- " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"- الدار الجامعية- القاهرة- طبعة 2003-- ص 20.

5. حدة المنافسة: ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

6. الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة، وخاصة ونحن نعيش عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات.

7. الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري: من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

من كل ما سبق نستخلص أن مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية لم تظهر للوجود بمفهومها الحالي وإنما عرفت عدة مراحل، تطورت خلالها وفق للنظريات والأفكار الاقتصادية التي اهتمت بدراسة وتحليل دور وأهمية تلك الوظيفة الحساسة في المنظمة. من هنا نجد أن التغيرات المحيطة ببيئة المنظمة فرضت عليها حتمية تغيير مفهوم الموارد البشرية من مجرد يد عاملة ليس لها قيمة أو كيان في المنظمة، إلى مورد استراتيجي هام من شأنه المراهنة على بقاء المنظمة ونجاحها أمام المنافسة مهما كانت شدتها، وهنا يأتي دور تلك الوظيفة في تسيير موارد البشرية الحالية والمستقبلية وتطوير تلك الموارد وتنميتها حسب المستجدات الداخلية منها والخارجية.

2. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: المفاهيم الأساسية والمرتكزات

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

لذلك كان لزاما على تسليط الضوء أكثر على مشكل جد معقد يتعلق بتسيير الوظائف والكفاءات تسييرا تنبئيا وتوقعا يضمن للمؤسسة الاقتصادية تحديد الإمكانيات الحالية من حيث الوظيفة والكفاءة وكذا التوقع للاحتياجات المستقبلية فيما يخص الوظائف الغير موجودة وكذا التي يمكن زوالها، بالإضافة للكفاءات الممكن جذبها أو تعويضها.

1.2 مفهوم الوظيفة/ المنصب والكفاءة:

1.1.2 مفهوم الوظيفة:⁽³⁾ 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.

⁽³⁾ محمد الصيرفي - " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" - أبو الخير للطباعة- الإسكندرية- طبعة 2008 /2009 - ص 176.

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

2.1.2. مفهوم المنصب:⁽⁴⁾ المنصب هو كلمة ذات أصل عسكري وتعني المكان الذي يوضع فيه شخص ما للقيام بمهام معينة، أو هو على حد تعريف الاختصاصي الفرنسي *R. Mucchielli* وظيفة محددة تدرج ضمن مجموعة مهام أو وظائف مترابطة.

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

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

3.1.2. تعريف الكفاءات: (5)

أولا: 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 غموضا أشد.

ثانيا: ويعرف الباحثان Daniel HELD و Jean Marc RISS الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنطوق 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 إدماجها فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء.

2.2. تطور أنماط الإدارة البشرية من منظور الوظائف والكفاءات: (6)

سوف نركز خلال هذا العنصر على الرؤية للموارد البشرية وذلك من منظور أو منطلق الوظائف والكفاءات.

1.2.2. تخطيط المسار المهني الفردي: أحدثت التحولات العالمية الحالية في بيئة الأعمال تغيرات جذرية في الوسط المهني وانعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم والأجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما مع فئة الإطارات والمسيرين. ويتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا ومخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ: "مخططات المسارات المهنية"، حيث أن الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

⁽⁴⁾ ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة تلمسان- 2009- ص80.

⁽⁵⁾ ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه- مرجع سبق ذكره- ص120.

⁽⁶⁾ ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي- " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر- الإسكندرية- طبعة 2009- ص165...170.

إن الغاية القصوى من هذه السياسة هي الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة التالية:

- ❖ الأشخاص والمسارات المهنية.
- ❖ الكفاءات.
- ❖ المناصب.

2.2.2. من منطق الاستخدام إلى منطق الكفاءة: يقصد بالاستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة والأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة،... إلخ، ويرتبط الاستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، وعليه فإن الاستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمؤسسة وعن علاقة عمل بين هذه الأخيرة والأجير، هذه الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها.

ويتضمن منطق الاستخدام أسلوبا خاصا لتسيير الموارد البشرية يركز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف، التكوين، الأجر، المسار المهني، التقييم،... إلخ.

3.2.2. من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل: يعتبر **Miles & Snow** من أبرز الباحثين المهتمين بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية والمسارات المهنية من جهة، ونوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، وقد حددا لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات والمسارات المهنية يتضمن أربع (04) مراحل هي:

❖ المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 ونظرا لكونها مبهمة وغير محددة المعالم فإنه تم تجاهلها في الجدول الموالي.

❖ المرحلة الثانية تضم البنيات المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية، التقسيمية والمصفوفية.

❖ المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية والتبادلية على حد قول **F. Fréry**.

❖ أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين السابقين (**Miles & Snow**) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

وفي الأخير نجد أن هذه النماذج الجديدة التي ظهرت تتابعا إنما ساهمت في التمهيد لضرورة تبني مصطلح ومفهوم جديد في إطار وظيفة تسيير الموارد البشرية في الأونة الأخيرة، هذا المفهوم الذي يركز على تسيير المسارات المهنية والكفاءات والوظائف أو المناصب إنما يعرف بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

3.2. مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يرى **سيئو (G.P. Citea)** بأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو 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. (7)

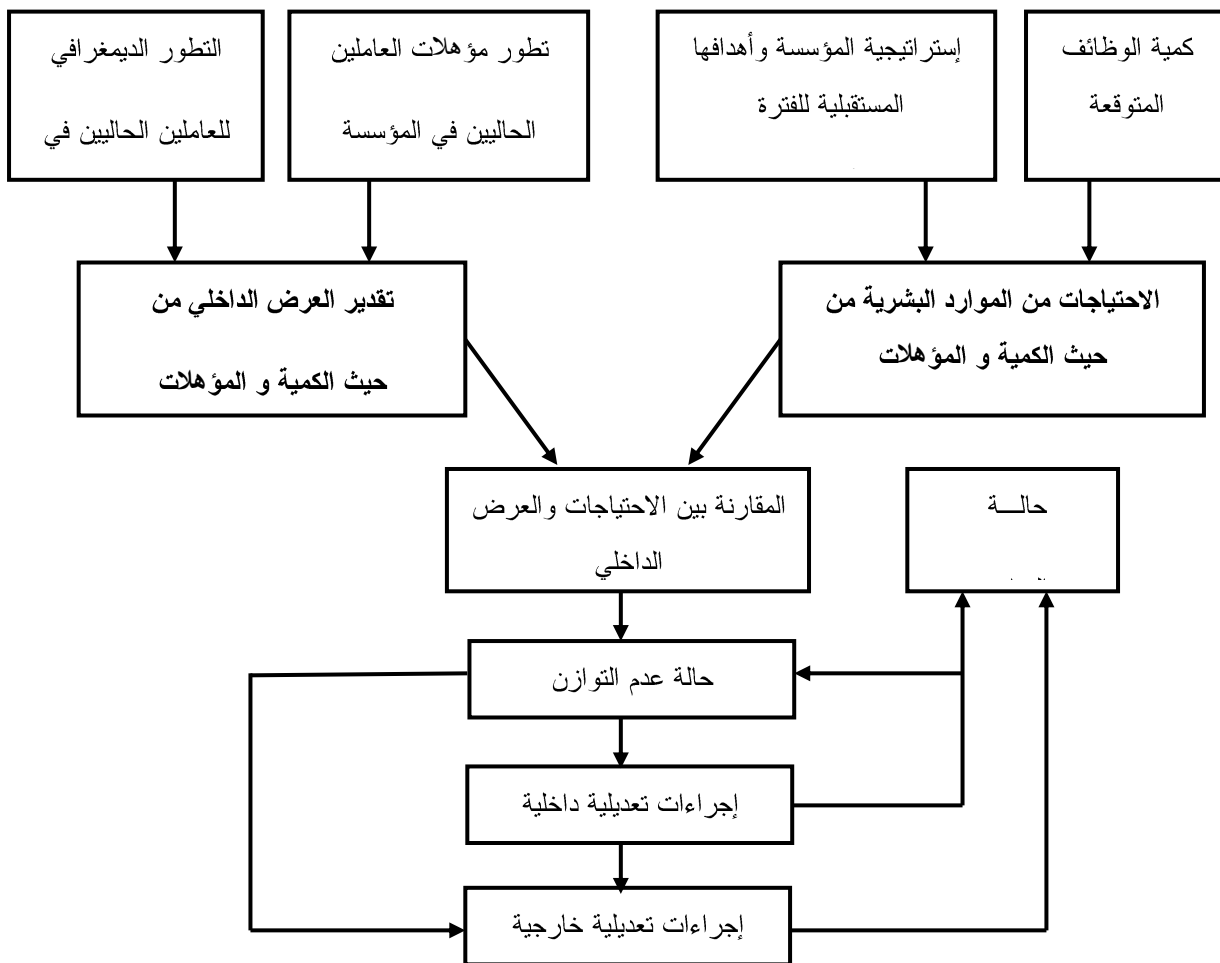
أما **بوير و إيكيليباي (Boyer et Equilibey)** فيعرفانه بأنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكثيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية. (8)

7 op, cit, p 58 "Gestion des ressources humaines", Jean Pierre Citeau

وتعرفه كارلن (F. Kerlan) أنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالنسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما النسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.⁽⁹⁾

من التعاريف السابقة الذكر نستخلص أن النسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل 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.

الشكل رقم 01: عملية النسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: شكري مدلس- "دور النسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB- فرع حاسي مسعود"- مذكرة ماجستير في علوم النسيير- فرع تنظيم الموارد البشرية- جامعة باتنة- 2007/ ص 66.

⁽⁸⁾ Noél Equilibey– Luc Boyer "Organisation- théorie et application", op, cit, p. 283 .
⁽⁹⁾ Françoise Kerlan "Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", op, cit, p. 16.

4.2. التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: (10)

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

تصنف التطورات التي عرفها برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات إلى أربع مراحل أساسية، تتمثل في التسيير التنبئي للأفراد السائد خلال فترة الستينيات، ثم يليها التسيير التنبئي للحياة المهنية خلال سنوات السبعينيات، ومن ثم الانتقال في فترة الثمانينيات إلى التسيير التنبئي 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 التسعينيات.

لقد قدم **جيلبر P.GILBERT** ملخص للتطور التسلسلي لبرنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات عن طريق الجدول الموالي الذي يعطي تركيب مقارن لمختلف النماذج السابقة الذكر.

الجدول رقم 02 : التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

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

Source : Pr. A. BENHABIB & Zahia MOUSSAOUI -«Gestion et développement des compétences: approche prévisionnelle et préventive»-Faculté des sciences économiques et de Gestion- Université de Tlemcen- P01-02.

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

أ. التسيير التنبئي للأفراد- فترة الستينيات: تميزت هذه الفترة بسيادة الأسس العلمية بظهور مجال بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي، ويرى **Mallet** أن التسيير التنبئي للأفراد يهتم بالطرق التي تدرس الأوجه المشتركة لتطور الطبقة العاملة (أوجه ديمغرافية، دخول، خروج).

approche prévisionnelle et : Gestion et développement des compétences» Pr. A. BENHABIB & Zahia MOUSSAOUI- (10) de Tlemcen- Article économique- P 01. -Université»préventive

ب. **التسيير التنبئي للحياة المهنية- فترة السبعينات:** حظيت فيها مدرسة العلاقات الإنسانية باهتمام واسع، ويعرفه Mallet بالطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو لمجموعة موظفين معرفين. ومن بين الانتقادات الموجهة إليها تركيزها على الفرد فقط.

ج. **التسيير التنبئي للوظائف- فترة الثمانينات:** ظهر هذا التوجه نتيجة اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل هذا النموذج. ويرى **جيلبر** أن هذا النموذج قام على انتقاد النماذج التي سبقت، حيث ترد مقولة **لوبوترف**: إن التسيير التنبئي للأفراد لم يعد كافيا، إن النماذج الإسقاطية والتنبئية التي اشتغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنتظمة يجب أن يتم تكميلها وإتمامها بانعكاس مستقبلي. إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته.

لكن طرح التساؤل حول دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية فهي وصفية أكثر من كونها توقعية، لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة والتنافسية الشديدة والحاجة نحو إدارة التغيير.

د. **التسيير التنبئي للكفاءات- فترة التسعينات:** في نماذج التسيير التنبئي للوظائف نجد أن الكفاءة ظهرت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبئية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي. فالتسيير التنبئي للموارد البشرية اهتم ببعد نوعي وفردي، إن الحركات والتوجهات التي دعمت مقاربة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر فأكثر خاصة ابتداء من سنوات التسعينيات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم. وقد ظهرت عدة وسائل وأدوات يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة عمليا، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها، كما تم في اقتراح اصطلاح الوظيفة – النموذج الديناميكية التي تهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات. لقد أصبح الهدف إذن هو تسيير الاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة وهدف التسيير التنبئي للكفاءة تحديد مجالات للحركية وتطورات ممكنة.

5.2. خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: (11)

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على ثلاثة خطوات رئيسية تظهر كما يلي:

1.5.2. 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 ونوعيتها. وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اللايقينية 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 أو بعضها.

2.5.2. 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، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية

(11) شكري مدلس- "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB"- مذكرة ماجستير- مرجع سابق- ص 83- 85.

الحالية. وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما 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.

3.5.2. اقتراح الإجراءات التعديلية: إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

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

ب- إمكانيات المؤسسة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

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

د- الإطار الزمني: تختلف الإجراءات التعديلية كما يبينه الجدولين الموليين حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير. وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل.

3. واقع تطبيق برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر:

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها صيت واسع بين مختلف أكبر الشركات الوطنية، وخصوصا لما نتكلم عن القطاعات الحيوية على غرار قطاع الطاقة والري، فقطاع تسيير المياه كان يقع تحت عاتق مؤسسة تسيير المياه مسبقا على المستوى الجهوي فيما كانت تعرف بـ **EPEOR** وذلك إلى غاية 2001 حيث تم تأسيس مؤسسة جديدة بهياكل وتنظيمات جديدة عرفت بالجزائرية للمياه، وكانت السبابة في تطبيق مبادئ التسيير الجديدة في نظامها الداخلي.

كل تلك الخصوصيات السابقة دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة في الدراسة التطبيقية لتطبيق برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

من أجل تحليل مدى تطبيق مؤسسة الجزائرية للمياه لبرنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات سوف نعمل خلال هذا المبحث إلى عرض كيفية قيام الوحدة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع من المناصب والكفاءات، ثم ندرس أثر التسيير التقديري للمناصب والكفاءات على تنمية الموارد البشرية من خلال عرض إستراتيجية الوحدة في تكوين الإطارات وبناء الكفاءات، وكذا تحسين الأجور والمنح والحوافز المادية التي تساهم في رفع مستوى الأداء.

1.3. الحصول على الموارد البشرية: يتم تحديد الاحتياجات المتوقعة من المناصب والكفاءات في وحدة معسكر من خلال مراسلة رئيس مصلحة المستخدمين لجميع المراكز المتواجدة بالولاية، وطلب معرفة كمية ونوع المناصب والكفاءات المراد توظيفها في المستقبل أي السنة القادمة، ثم يتم جمع تلك التقارير والميزانيات الخاصة بكل مركز، ويتم عرض المجموع على المدير العام للوحدة للفحص والدراسة حسب إمكانيات الوحدة، ثم يتم مراسلة المديرية العامة الجهوية التي تقوم بدورها بدراسة مقترحات الوحدة الخاصة بمعسكر وجميع الوحدات الخاصة بالولايات

الأخرى التي تقع تحت إشراف المديرية العامة الجهوية، ومن ثم وكإجراء أخير ترسل الميزانيات الخاصة بالتوظيف لمؤسسة الجزائرية للمياه جهة الغرب إلى المديرية العامة للجزائرية للمياه والمتواجدة في الجزائر العاصمة التي تفصل نهائيا في حجم التوظيف الفعلي أو الحقيقي لكل وحدة على كامل التراب الوطني.

والجدول الموالي يعرض مقارنة بين ما تم تقديره من الاحتياجات من المناصب والكفاءات وما تم توظيفه فعليا خلال الفترة الممتدة بين 2005 و 2010 في وحدة معسكر.

جدول رقم 03: نموذج عن التسيير التقديري للمناصب والكفاءات

2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات المناصب
41	24	00	29	15	54	الاحتياج
34	44	91	30	50	78	المحقق
07 -	20 +	91 +	01 +	35 +	24 +	الفارق مح - إح

Source : ADE- Zone de MASCARA- Unité de MASCARA- DRH- SCE Gestion du Personnel- Tableau de BORD- année 2002- 2010.

❖ تحليل معطيات جدول تقدير الاحتياجات من المناصب والكفاءات:

سنة 2005: تم إحصاء (24 +) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

حيث تم توظيف 22 عامل بصفة إدماج عقود ما قبل التشغيل CPE كإجراء فرضته الحكومة الجزائرية لزيادة حجم التوظيف. بالإضافة لتوظيف 34 عامل تم تحويلهم من بلدية تيغنيف إلى مؤسسة الجزائرية للمياه. وتم توظيف 22 عامل جديد وفق عقود لمدة محددة ومتجددة، ابتداء من 6 أشهر تجدد إلى 12 شهرا ثم 18 شهرا، وذلك حسب درجة أداء العامل الموظف وفق العقد المعني، وفي الأخير يوظف نهائيا في المؤسسة.

سنة 2006: تم جرد (35 +) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

لقد تم توظيف 23 عامل من خلال تحويل أعوان الأمن من مديرية الري إلى الجزائرية للمياه. بالإضافة إلى توظيف 04 عمال وفق عقود ما قبل التشغيل CPE. في حين تم تحويل 06 عمال ما بين مختلف وحدات الجزائرية للمياه من مناطق أخرى. 17 عامل كتوظيف جديد وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

سنة 2007: تم إحصاء (01 +) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

حيث يتعلق الأمر بتوظيف 17 عامل من خلال تحويل عمال بلدية زهانة إلى الجزائرية للمياه، وكذا تحويل أعوان الأمن من مديرية الري إلى مؤسسة ADE، في حين تم إحصاء 13 عامل جديد وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

سنة 2008: تم إحصاء (91 +) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

توظيف 07 عمال من خلال تحويل عمال بلدية هاشم إلى الجزائرية للمياه، وكذا توظيف 33 عامل بتحويل مركز الإنتاج من وحدة وهران إلى وحدة معسكر، بالإضافة إلى توظيف 03 عمال بتحويل بلدية مقطع دوز و 06 عمال

بتحويل عمال بلدية سجرارة إلى الجزائرية للمياه، و عاملين اثنين بتحويل أعوان الأمن من مديرية الري إلى مؤسسة ADE، أما الباقي والذي يقدر بـ **40** عامل جديد تم توظيفه وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

سنة 2009: تم إحصاء (**20 +**) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

حيث تم تحويل **03** عمال من بلدية عغاز إلى الجزائرية للمياه، وتم إدماج **10** عمال وفق عقود ما قبل التشغيل، وكذا تم تحويل عاملين من وحدة إلى وحدة أخرى للجزائرية للمياه، في حين تم تشغيل **29** عامل جديد كتوظيف وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

سنة 2010: تم إحصاء (**07 -**) عجز في عدد المناصب المفتوحة،

والسبب أن المؤسسة خلال هذه السنة قامت بتوظيف عاملين جديدين من خلال تحويل عمال بلدية قيطنة، و تحويل **04** عمال جدد من بلدية عين فكان، و تحويل **05** عمال من بلدية سيدي قادة إلى الجزائرية للمياه، وكذلك تم إدماج **04** عمال وفق عقود ما قبل التشغيل CPE، أما الباقي والمقدد بـ **17** عامل كتوظيف جديد وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

وخلال هذه السنة تم تعويض العمال - سواء من ناحية النقص أو الخروج لعدة أسباب أهمها التقاعد- بعمال جدد قدر عددهم الإجمالي بـ **48** عامل وفق عقود تشغيل مؤقتة لمدة **03** سنوات أو كما تعرف بـ DAIP جهاز المساعدة على الإدماج المهني. وقد ساعد هذا الجهاز الجديد للتشغيل في التحكم في النقص من ناحية العدد أو المستوى.

كخلاصة مما سبق نجد أن تقدير الاحتياجات من المناصب المستقبلية يتم على مستوى كل وحدة (كل ولاية). حيث تكلف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالوحدة المعنية بدراسة الاحتياجات المستقبلية من المناصب سواء على المدى القصير أو المتوسط وحتى البعيد، وتسلم المصلحة تقريرها أو طلبها بعد التأشير عليه من قبل المدير العام للوحدة الذي يبعثه لمديرية المنطقة من أجل المراجعة والدراسة المعمقة، ثم تبعث الميزانية التقديرية للمناصب إلى المديرية العامة للجزائرية للمياه المتواجدة على مستوى الجزائر العاصمة، ومن ثم ينتظر الرد النهائي على الطلبات، بالقبول التام أو التعديل الجزئي.

من هنا نستنتج أن مصلحة المستخدمين على مستوى الجزائرية للمياه وحدة معسكر، هي قادرة على التحكم وإحصاء الاحتياجات التقديرية من المناصب الجديدة و المناصب الشاغرة، وتضع شروط محددة للتوظيف وفق مدونة مناصب العمل الموحدة على المستوى الوطني لدى هذه المؤسسة، بينما وجدنا أن المديرية العامة للجزائرية للمياه هي المسؤولة على الموافقة على خلق المناصب الفعلية المعنية بالتوظيف الفعلي.

من الدراسة التطبيقية استنتجنا أن مؤسسة الجزائرية للمياه تطبق برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات على المدى القصير لمدة سنة واحدة، وعلى المدى المتوسط لمدة تتراوح بين 3- 5 سنوات، وللمدى الطويل إذا تجاوزت 5 سنوات.

2.3. التكوين وبناء الكفاءات في الوحدة: تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه من وراء تطبيقها لبرنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات إلى الوصول لدرجة التحكم في عدد ونوع المناصب المفتوحة مستقبلا من حيث النوع والكم، وذلك بالموازاة مع إيجاد نوع وكم الكفاءات المناسبة لشغل تلك المناصب. من هنا وضعت إدارة المؤسسة إستراتيجية تأهيل وتنمية مواردها البشرية الحالية والمستقبلية من خلال فتح مجال التكوين المستمر لإطاراتها حسب نوع موضوع التكوين ويظهر ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: برامج التكوين في الجزائرية للمياه- وحدة معسكر

السنوات	نوع العقد	التقني		التسيير			
		عدد المشاركين	عدد أيام التكوين	تكلفة التكوين	عدد المشاركين	عدد أيام التكوين	تكلفة التكوين
2007	دائم	18	89	894058.00	32	103	1271794.96
	مؤقت	07	34	342266.64	02	08	119000.00
	المجموع	25	123	1236324.64	34	111	1390795
2008	دائم	26	133	828000.00	32	128	1468000.00
	مؤقت	08	46	334000.00	04	19	191000.00
	المجموع	34	179	1162000.00	36	147	1659000.00
2009	دائم	53	233	2104000.00	31	123	1682000.00
	مؤقت	11	49	492000.00	00	00	00
	المجموع	64	282	2596000.00	31	123	1682000.00
2010	دائم	18	89	894058.00	32	103	1271794.96
	مؤقت	07	34	342266.64	02	08	119000.00
	المجموع	25	123	1236324.64	34	111	1390795.00

Source : ADE- Zone de Mascara- Unité de Mascara- Sce Formation.

❖ التحليل:

من خلال تحليلنا لمعطيات الظاهرة في الجدول السابق نجد أن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر تتوجه نحو تأهيل وتكوين عمالها بصفة مستمرة، سواء تعلق الأمر بالعمال الدائمين وحتى المتعاقدون، ونلاحظ أن المؤسسة تكوّن إطاراتها في الجانبين التقني والتسيير، من أجل تأهيل وتطوير كفاءة المهنيين من جهة وذلك للاستفادة منهم في النشاط الصناعي والتقني، وكذا تسعى لتأهيل إطاراتها في جانب التسيير قصد توفير الإداريين في المجال التجاري والإداري.

إن مؤسسة الجزائرية للمياه قبل أن تحدد طبيعة برنامج التكوين التوقعي يجب أن تحدد نوع المناصب المراد تكوينها وطبيعة الشهادة الملائمة لمثل تلك العروض المقدمة من طرف مراكز التكوين، ويكون ذلك في إطار تخصص معين (تخصص مهني).

من أجل ضمان نجاعة برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات على مستوى الجزائرية للمياه قامت هذه الأخيرة بإنشاء مركزي تكوين، أحدهما في ولاية تيزي وزو والآخر يتواجد على مستوى ولاية قسنطينة، وذلك للسهر

على تكوين الإطارات وتأهيلهم ورفع مستوى الكفاءات عن طريق التكوين المستمر لكل العمال، دون استثناء كل حسب تخصصه ومستواه.

ومن أجل دعم سياسة التكوين وضعت مؤسسة الجزائرية للمياه إستراتيجية محددة لضمان التكوين المستمر لعمالها وإطارات على أحسن مستوى من خلال تجسيد مشروع المدرسة الوطنية لمهن المياه على مستوى الجزائر العاصمة وذلك انطلاقاً من سنة 2012 قصد تكوين كل عمال ADE في مجال المياه ابتداء من السنة المقبلة، وقد كلفت المديرية العامة جميع المراكز والوحدات المتواجدة على مستوى الولايات بإعداد برامج تكوين تقديرية لمدة 3 سنوات.

من هنا استخلصنا أن مؤسسة الجزائرية للمياه بمعسكر لا تقتصر فقط على وضع شروط للتوظيف واستقطاب ذوي الشهادات العليا والمؤهلات وتكوينهم حالياً، وإنما تبنت المؤسسة ضمن أولوياتها وإستراتيجياتها ضرورة تسيير المناصب والكفاءات كما ونوعاً مستقبلاً.

خاتمة:

إن تسيير العاملين بالمؤسسة يهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، من هنا ظهرت الحاجة إلى تبني وتطبيق التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه، حيث وجدنا أن الوحدة تسعى بفضل التسيير التقديري إلى تعديل احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعياً. هذا التأقلم يكون بطبيعة الحال عبر الزمن في الوقت الحالي من خلال ضمان تسيير فعال للموارد البشرية المتاحة، وفي المستقبل عبر التنبؤ بالاحتياجات التقديرية المستقبلية وكذا تطور تلك الاحتياجات واستباق ذلك بتكوين العاملين تحضيراً للمستقبل. كما يتم دراسة مدة دوران العمال وذلك بدراسة توقعات العمال المقبلين على التقاعد وكيفية تعويضهم.

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

النتائج المحققة:

1. للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دوراً في فعالية وظيفية الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة أنه يشكل أساس نجاحها وبقاءها.
2. يعتبر التكوين الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيداً لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.
3. إن فعالية برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تظهر في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
4. مؤسسة الجزائرية للمياه تطبق التسيير التقديري للمناصب والكفاءات من خلال مصلحة تسيير المستخدمين، ولكنها لا تتحكم في التوظيف الفعلي بسبب عوامل خارجة عن سيطرة المصلحة والوحدة، إذن فالتسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الجزائرية للمياه خاضع لمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات.

5. يساهم التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في وحدة معسكر في اختيار اليد العاملة المؤهلة والمناسبة في الوقت الأنسب وحسب العدد والنوع المناسب وحتى في خلق نوع معين من الوظائف الجدية واستبدالها محل الوظائف القديمة. معناه أن فعالية التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الجزائرية للمياه يتطلب إطارات عالية المستوى وقادرة على التحكم في نوع ووقت تقدير الاحتياجات من المناصب والكفاءات.

6. من تفعيل التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الوحدة يجب تخصيص هيئة أو مصلحة مختصة في المتابعة الدائمة لتقييم العمال، سواء من ناحية الأداء أو الكفاءات لضمان توظيف عمال مختصين حسب التشخيص المعتمد بمعرفة ما تتوفر عليه الوحدة وما ينقصها كما ونوعا.

7. تفادي التقييم الذاتي المبني على المعايير الاجتماعية التي لا تأخذ بمصلحة الوحدة وإنما تسهر على استمرارية العامل في منصبه حتى وإن لم يكن مؤهلا له.

8. يراعي التسيير التقديري للمناصب والكفاءات بالدرجة الأولى الشروط الأساسية التي وضعتها مدونة المناصب الخاصة بالجزائرية للمياه في توظيف العمال، ولكن سياسة تحويل شبكات تسيير المياه من البلديات إلى المؤسسة يعد مشكل وحاجز أمام إستراتيجية الوحدة لاستقطاب الكفاءات.

قائمة المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى- "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"- دار الكتاب- القاهرة- طبعة 2000.
2. حسين يرقى- "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- جامعة الجزائر- سنة 2007.
3. جمال الدين محمد المرسي- " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"- دار الجامعية- القاهرة- طبعة 2003.
4. محمد الصيرفي- " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"- أبو الخير للطباعة- الإسكندرية- طبعة 2009 / 2008.
5. ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة تلمسان، 2009.
6. ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي- " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر- الإسكندرية- طبعة 2009.
7. شكري مدلس- " دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB- فرع حاسي مسعود"- مذكرة ماجستير في علوم التسيير- فرع تنظيم الموارد البشرية- جامعة باتنة- 2008 / 2007.

8. Jean Pierre Citeau , "Gestion des ressources humaines "- op, cit.

9. Luc Boyer- Noël Equilibey " ,Organisation- théorie et application " ,op, cit.

10. Françoise Kerlan " ,Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences " ,op, cit.

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

12. ADE- Zone de MASCARA- Unité de MASCARA- DRH- SCE Gestion du Personnel- Tableau de BORD- année 2002- 2010.

13. ADE- Zone de Mascara- Unité de Mascara- Sce Formation.