

التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر

قادري نورية**

ساكت فاطمة الزهراء*

ملخص:

حاولنا في هذا البحث معرفة ما مدى تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية التجارية الجزائرية للمياه، باعتباره مسعى يهدف إلى الموازنة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة، التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة، وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها هذا المسعى، وهي تركز أساسا على التحليل و التوصيف للوظائف، للتمكن من تقدير الاحتياجات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، من بينها التوظيف العقلاني الذي يوفر الكمية والتنوعية من الموارد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها وتنميتها.. فبعدها تناولنا الشق النظري المتعلق المفاهيم النظرية للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات خصصنا الشق التطبيقي لتجسيدها هو نظري على أرض الواقع في الجزائرية للمياه ADE. الكلمات المفتاحية: التسيير التوقعي، الوظائف، الكفاءات، الجزائرية للمياه.

التصنيف JEL: J2, J4, J5, J8

Training and recruitment as one of the goals for the expected management of jobs and competencies: case of Algerian Economic Corporation for Water (ADE)

Abstract

In this research, we tried to determine the extent to which the expected management of jobs and competencies in the Algerian Economic Corporation for Water. which has been implemented as an effort to harmonize the functions and competencies of the institution, including the improvement of the service provided through the steps taken by this endeavor, To analyze and characterize the good of the jobs, to be able to assess the needs and take the necessary corrective actions, including the rational recruitment, which provides the quantity and quality of human materials that are trained effectively to develop their competencies and development.

After discussing the theoretical framework that dealt with the theoretical concepts of the prospective management of jobs and competencies, we devoted the practical aspect to the application of what is theoretically on the ground in Algerian Water ADE

Keywords: expected management, jobs, competencies, Algerian for Water ADE.

Classification JEL: J2, J4, J5, J8

*أستاذة مساعدة أ، كلية العلوم الاقتصادية، مخبر LAPDEC، جامعة معسكر، md.hamlet.fz@gmail.com

**أستاذة محاضرة ب، كلية العلوم الاقتصادية، مخبر LAPDEC، جامعة معسكر، knouria45@yahoo.fr

1- مقدمة:

إن معرفة المؤسسة بإمكانياتها ومواردها و تقديرها لحاجاتها أصبح حتميا لتفادي تعاملها مع المجهول ، فمنذ وقت ليس ببعيد كانت نظرة المؤسسة تقتصر على محيطها الخارجي الضيق كالمنافس ، العميل و المورد ، دون مراعاة العوامل الأكثر تعقدا و الأصعب تحكما ، منها ما يمثل البيئة الكلية و المتعلقة بالقوانين و التشريعات ، التقنيات و التكنولوجيات ، إضافة إلى العوامل الاجتماعية و الثقافية التي استهدفتها العولمة بشكل خاص و كبير .

إن اهتمام المؤسسة بماتين البيئتين الكلية و الجزئية غير كافي في وقتنا الحاضر، فلا ينبغي لها إغفال العوامل الأقرب لممارستها و أداء نشاطها. ومنه أضحي من الضروري تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و المتكونة أساسا من موارد مادية و أخرى غير مادية. تمثل العناصر غير المادية ثروة حقيقية بالنسبة للمؤسسة، بحيث زاد الاهتمام بالموارد البشري منذ نهاية القرن العشرين إلى يومنا هذا ، و ظهرت لذلك العديد من النظريات و الممارسات التي من شأنها تتمين هذه الثروة و منحها ما يلزم لتمنح بدورها ما يلزم المؤسسة للنمو و التطور .

ظهرت عملية التسيير التوقعي تلبية لمتطلبات المورد البشري و تحقيقا لأهداف المؤسسة و غاياتها، و يمكن تقسيم هذه العملية إلى شقين أساسيين هما

- التسيير التوقعي للوظائف .

- و ما يقابله التسيير التوقعي للكفاءات .

و جاءت التسمية بمهذ الخاذاة ، لكون عملية تحليل الوظائف و تشخيصها لتقدير احتياجاتها ، يقابله سد حاجيات مختلف هذه الوظائف و شغلها بما يوائمها من كفاءات بشرية قادرة على التسيير العقلاني و الكفاء و إعطاء نتائج إيجابية ، تعود على المؤسسة بمنفعة البقاء و الاستمرار و بإمكانها أن تتطلع إلى أكثر من ذلك التميز و إحلال الصدارة مقارنة بمنافسيها .

و من هنا تبرز أهمية هذه الورقة البحثية من خلال توضيح أهم معالم و أساسيات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وهما التوظيف و التدريب و ما مدى تطبيقه في الواقع في المؤسسات الاقتصادية. فيما يقابل التسيير التوقعي للوظائف، توظيف المورد البشري اللازم و الكفاء لإدارة و شغل المنصب المناط به. أما ما يقابل التسيير التوقعي للكفاءات فهو محاولة تكوين الفرد و تأهيله ليس بالشهادات و إنما بالمؤهلات الفكرية و العقلية اللازمة لإدارة منصبه و تحسين مردوديته و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. و من هنا قسمنا محتوى الورقة البحثية كما يلي :

- مفاهيم نظرية حول التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

- دراسة ميدانية حول واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة معسكر

2- مسار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في الجزائرية للمياه -وحدة معسكر**2-1/ مفاهيم نظرية حول التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات**

إن دراسة المستقبل ، هي فن الحدس (Jouvenel,1964) . ومنه إذا ارتأينا أن التسيير معناه التأسيس ، اتخاذ القرارات ، التنبؤ ، التقييم و مراقبة القرارات . و بالتالي يصبح التسيير بذلك تقديريا و توقعيا ، فحسب (GILBERT, 2006, P23) : " كل التسيير هو تقديري و هذا باعتبار عامل الوقت و المدة الزمنية المحددة للاختيارات المتلى " . أما فيما يخص الهدف من التسيير أو التسيير التوقعي على حد سواء فيبقى واحد ، يتمثل في حركة الموارد بالنسبة للمنظمة و كفايتها في الوقت و المكان المناسبين.

في مجال إدارة الموارد البشرية العديد من المؤسسات تقوم بتطوير التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات (GPEC) ، فما هو مفهوم التسيير التوقعي ؟ و ماهي أهم مراحل تطوره عبر الزمن ؟

2-1-1/ تعريف (LA GPEC) : هي عبارة عن مراحل متميزة ، ترتبط بمفهومين متباينين في نفس الوقت :

- التسيير التوقعي للوظائف .
- والتسيير التوقعي للكفاءات .

وهي تمثل : " التصور ، التنفيذ و المتابعة للسياسات و خطط العمل المترابطة و التي تعمل على توقع الفجوات و الانحرافات ما بين الحاجات و الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة (و كل ما يتعلق بها من الناحية الكمية و النوعية ، الكفاءات) في إطار التخطيط الاستراتيجي (أو على الأقل تحقيق أهداف المنظمة على المدى المتوسط) (Thierry ,et Sauret,1993,p23).

بالرغم من تعدد الدراسات في مجال التسيير التوقعي ، إلا أن هذا التعريف يعد الأقرب ، و بالنسبة لأدبيات التسيير فإن التسيير التوقعي هو بمثابة أداة أو وسيلة تسييرية تترجم إلى : " وسيلة مادية أو تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا و مسائل المؤسسة و الموجهة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة و المتمثلة في : التنبؤ ، اتخاذ القرار ، التقييم و الرقابة " (Grimand ,2012,p238)

تعتمد مبررات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب جلبت على أربعة مراحل هي :

- تحديد الموارد الحالية و كذا تحديد الاحتياجات الحالية .
- تصور الموارد الحالية و تحديد الاحتياجات المستقبلية .
- المقارنة ما بين الموارد المتوقعة و المتطلبات المستقبلية .
- البحث عن كفاية الموارد البشرية المتوقعة مقارنة بالمتطلبات المستقبلية من خلال إعداد خطة العمل .

هذا الإطار يتضمن المقارنة ما بين إدارة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة .

و منه نخلص إلى التعريف الشامل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

فهو المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها الحالية و المستقبلية ، و هذا على المستوى الكمي و النوعي ، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل منها : التوظيف ، النقل ، التدريب ...آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة و أهدافها رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف و الكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها .

2-1-2/ التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

ظهرت أدبيات التسيير التوقعي في الستينات ، و تطورت في الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي ، حيث يبين كل من p.Gilbert و M.Parlier أن طريقة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة و في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطاءها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان واحدا و هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية .

و منه يصنف كلا الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل أساسية :

أ- فترة التسيير التوقعي للأفراد 1960 :

و كان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد العدد الكافي من العمال لشغل مناصب في المؤسسة و تشغيلها ، كانت مصلحة المستخدمين آنذاك تابعة للإدارة و في هذه الفترة المستوحاة من النظرة التيلورية (العالم تايلور) و الفوردية (فورد)، كانت المؤسسات العظمى و بالاعتماد على أنظمة الحاسوب الآلي تعتبر العنصر البشري بمثابة تكلفة و عبء على

المؤسسة. ومنه توقعات العدد يعتمد فقط على الجانب الحسابي و يعتمد على معطيات اقتصادية في المدى البعيد . و بالتالي لم يجري أي اهتمام بالكفاءات في تلك الفترة. و بالتالي ما واجه التسيير التوقعي آنذاك هو قلة الكفاءات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي تطور البيئة الخارجية و تطور العمل النقابي.

ب- التسيير التوقعي للمسار الوظيفي :

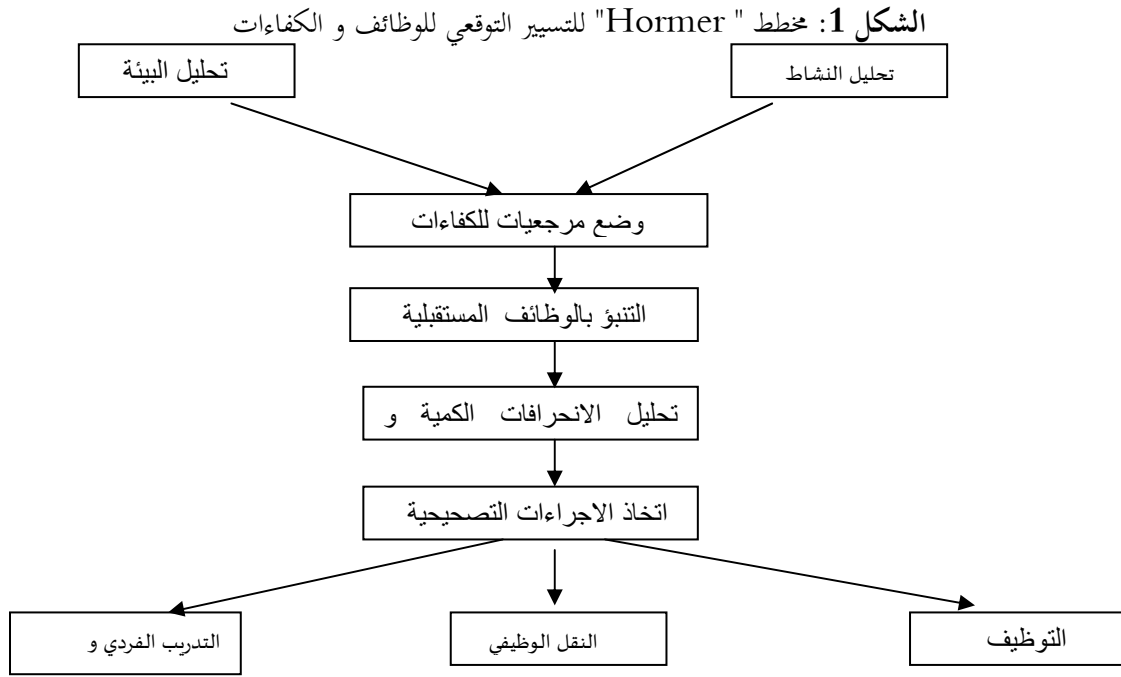
بدأ الاهتمام بالعامل البشري فقط مع بداية السبعينات 70 من القرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية (Peretti,2012)، حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الانسانية (Mayo,Argyris,Mc Gregor,Maslow,Herzberg...) تأثير كبير و بالإضافة لأبحاث (Jardillier,1972) ، التي نشرها في كتاب خاص بالتسيير التوقعي للموارد البشرية ، آخذاً بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية للفرد . كما عرّف L.Mallet التسيير التوقعي للمسار الوظيفي على أنه : " الطرق و المناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو مجموعة موظفين " . و كان الهدف الأساسي منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد ، و التي قد تخدم مصالح المؤسسة و الفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الأقدمية، الخبرة و انشغالات العاملين. و بعد الأزمة البترولية 1973-1975 ، استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال و من ثمة و بعد التطورات البيئية الحاصلة منها الانفتاح على العالم و ظهور المنافسة بشدة و ظهور مفاهيم تتعلق بالتنوع و الجودة ، عاد الاهتمام بالتسيير التوقعي من جديد و الذي خص الوظائف و من ثم الكفاءات .

ج- التسيير التوقعي للوظائف :

ظهر التسيير التوقعي للوظائف في المؤسسات الفرنسية ، بداية الثمانينات 1980 نظرا للظروف و التغيرات التي شهدتها فترة الأزمات و التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب و المبررات ، فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة و الصمود و هو التنبؤ و التوقع لمختلف وظائفها و محاولة هيكلتها بما يتماشى و المحيط الخارجي ، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية ، و تحولت مصلحة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية و منه تحول العامل البشري من مصدر للتكاليف إلى مصدر للاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة .

د- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

ظهر الاهتمام بالكفاءات في أواخر الثمانينات و بالخصوص في المجالات التالية : (التأمين ،الصناعة ، و البنوك) و منه التحول من المنطق الكمي دون التحلي عنه نحو المنطق الكيفي .
يهتم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص و بصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها ، وهذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) و الكيفي (الكفاءات) .
كما يقترح " Horner " مخططا للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حيث من خلال المخطط نصل إلى نتيجة مفادها أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية و المستقبلية ، ثم تحليل الفارق بينهما لاقتراح اجراءات التعديل اللازمة حسب طبيعة المؤسسة ، آخذين بعين الاعتبار استراتيجياتها. كما هو موضح:



Source :Horner p.gestion des compétences édition d'organisation ,paris 2001,p36

- و تتمثل أهم الإجراءات التعديلية في: **التوظيف**، الترقية، النقل الوظيفي، الدوران الوظيفي، **التدريب الفردي و الجماعي**.

نستخلص أن عملية التسيير التوقعي للوظائف و ما تحمله في طياتها من إجراءات تحليلية و وصفية، أي من خلال عمليات تحليل الوظائف، وصف الوظيفة و توصيف شاغل الوظيفة، تستطيع تحديد الاحتياجات التقديرية للموارد البشرية و التي بإمكانها تحقيق أغراض الوظيفة، اذن تستطيع عملية التسيير التوقعي للوظائف تحديد الشروط و المعايير المناسبة لتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب.

كما يمكن للتسيير التوقعي للكفاءات أن يتبنى مناهج التدريب الخاصة بالأفراد أو الجماعات كإجراءات تعديلية لتوائم متطلبات مناصبها و التغيرات مناخها و محيطها و هذا ما سنحاول الكشف عنه و الوصول إليه من خلال دراستنا لأهم محاور التسيير التوقعي (الوظائف، و الكفاءات) ضمن أهم نتائجه (التوظيف، التدريب).

كما سيتم التعرض لخصوصيات العملية التوظيفية و أهم شروطها و مراحلها عن طريق الاجابة على أهم التساؤلات المطروحة:

كيف يمكن للمؤسسة استشعار أو استبيان طاقات الفرد أو كفاءاته أثناء عملية التوظيف؟
هل يعد منهج أو مسلك المؤهلات و الشهادات عاملا على أساسه تحدد كفاءة الفرد و مقدرته على شغل منصب معين؟
و ماهي المعايير المناسبة لاختيار الأفراد لشغل مناصب معينة؟

كلها أسئلة استطاع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات أن يجيب عنها إلى حد ما و من ثمة اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لتفادي الأخطاء و الأخطار الناجمة عن الاختيار غير المناسب وهذا ما نتعرف عليه من خلال خطوات التسيير التوقعي للوظائف.

إن التطور التنظيمي للعمل أدى إلى التفكير أكثر في الوظائف و اعتبارها كأساس للكفاءة بدلا من مناصب العمل ، و التي هي عبارة عن قائمة مفصلة من المهام المسندة لجهة معينة ، و بالرغم من هذا التطور إلا أن كلمة المنصب مازالت الأكثر استعمالا و شيوعا .

و من خلال تحديد، تحليل وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة تحديد المهارات و المعارف و القدرات و الخبرات و الكفاءات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، و يعتبر كل من وصف الوظيفة و تحديد صفات شاغلها من المرتكزات الأساسية لتحليل الوظيفة.

أما التوظيف (le Recrutement) فيعتبر الامتداد الطبيعي للتعبير عن النقص في الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية داخل المنظمة ، كما أنه أداة المفاضلة بين الأفراد وفقا لمعايير محددة مسبقا ، و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لمطلوبات كل وظيفة، تتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر أساسية :

- الاستقطاب

- الاختيار

- التعيين

هناك العديد من الأسباب التي تستدعي عملية التوظيف منها الداخلية و أخرى خارجية :

- تطور النشاط . - النمو الديموغرافي للأفراد (الهرم العمري) - التطور التكنولوجي .

فيما يخص التدريب فهو يمثل في أغلب الأحيان النتيجة الحتمية لعملية التسيير التوقعي ، فالمؤسسة في الغالب تختار أن تقوم بتبني مسلك التدريب للأفراد بما يتماشى مع تطلعات الوظيفة و تغيرات المحيط بدلا من التوجه إلى التوظيف الخارجي الذي يشكل في بعض الأحيان أعباء و تكاليف يصعب على المؤسسة تحملها .

بصفة عامة يمكن اعتبار التدريب نشاط تخطط له المؤسسة من أجل اكساب أفرادها المعارف ، المهارات ، سلوكيات و قدرات عقلية جديدة تنمي مستوى الكفاءة لديهم بما يسمح بمسايرة التطورات و متطلبات كل وظيفة و بالتالي تحقيق التطور المستمر.

تم عملية التدريب اعتماد على ثلاث أنواع أساسية من الكفاءات و التي يمكن التنبؤ بها عن طريق وسائل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، و هي - كفاءات فردية و جماعية - كفاءات استراتيجية - كفاءات مرجعية .

2-1-3/ أهمية التسيير التوقعي للوظائف بالنسبة لعملية التوظيف و التدريب:

أ- بالنسبة لعملية التوظيف يعمل على :

* التوقع و الاستشراف لأهم وظائف المؤسسة عن طريق التخطيط لمختلف مواردها الحالية أو المستقبلية (فحالات التوظيف تحدث نتيجة أسباب داخلية أو خارجية منها : - تطور الأنشطة ، النمو الديموغرافي للأفراد التقاعد مثلا ، التطور التكنولوجي ، في حالة تسريح عامل أو استقالته لظروف معينة).

* تخفيض تكاليف التوظيف عن طريق تحقيق فعالية الاستقطاب ، فالتسيير التوقعي يعمل على تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة ، مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب.

ب- أما فيما يتعلق بالتدريب : فتظهر أهميته من خلال :

* إعداد برنامج تدريبي خاص و فعال يتناسب و احتياجات الوظيفة و الفرد المؤهل لها . (لأهم الخطوات و الإجراءات ، بالإضافة إلى الميزانية التقديرية لذلك) - * تثبيت الكفاءات و اعداد لائحة بالكفاءات المرجعية للمؤسسة .

* إدارة المقابلات و اللقاءات الفردية و الجماعية بصفة دورية أو سنوية لجمع مختلف المعلومات بغية تقرير أهم الكفاءات .

2-2/ دراسة واقع التسيير التوقفي للوظائف و الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة معسكر

لمناقشة إشكالية البحث و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد استعنا بعدة أدوات للدراسة لجمع المعلومات والبيانات بهدف الوصول إلى نتائج صحيحة وواقعية.

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدت الباحثة في التقصي وجمع المعلومات بالرغم من العيوب التي تعترض هذا النوع من الأدوات) الذاتية، ومن خلال تواجدها في المؤسسة و زيارة بعض الوكالات التجارية التابعة لها فقد تمكنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تلقتني في فكرة واحدة ساعدتنا كثيراً في معرفة واقع محددات الدراسة وواقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

- **المقابلة:** هي عبارة عن مجموعة أسئلة طرحتها الباحثة مباشرة إلى شخص أو مجموعة أشخاص بهدف تقصي الحقائق و الوصول إلى مجموعة من النتائج قمنا بإجراء عدة مقابلات سواء بالمسؤولين أو المديرين الفرعيين أو العمال، وذلك للتقرب أكثر ومعرفة وجهات النظر المختلفة، حيث ساعدتنا هذه الوسيلة في تقريب الواقع ومقارنته بما هو موثق في وثائق وأوراق المؤسسة.

- **الاستبيان:** بالرغم من الاتصال المباشر مع العمال و مختلف المسؤولين، إلا انه لا يمكن الاستغناء عن الاستبيان كوسيلة في جمع المعلومات و الوصول إلى الحقائق، وقد اعتمدنا الخطوات التالية في صياغة الاستبيان:
تحديد المحاور الأساسية للاستبيان؛

- صياغة الاستبيان؛

- عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة؛

- تعديل الاستبيان وصياغته وفقاً للتحكيم في شكله النهائي؛

- توزيع الاستبيان شخصياً على عمال المؤسسة؛

عند إعداد الاستبيان اعتمدنا ترتيب محاور الأسئلة وفقاً للدراسة النظرية حيث دارت هذه المحاور حول:

- واقع عملية تحليل و توصيف الوظائف في المؤسسة؛

- طرق وأساليب تغطية الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية؛

- سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين؛

- عملية التدريب في المؤسسة؛

- **تقارير ووثائق المؤسسة:** تعتبر التقارير والوثائق من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات، فقد ساعدت الباحثة في الحصول على معلومات إحصائية دقيقة، مكنتها من تحليل واقع المؤسسة بطريقة إحصائية، كتحليل الموارد البشرية من ناحية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة التي يشغلها.

2-2-1/ التعريف بمؤسسة " الجزائرية للمياه - وحدة معسكر (ADE)

أ- التطور التاريخي:

- بناء على تصريح الإيجاد المؤرخ في 1984.08.01 أنشأت وحدة ولاية معسكر.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 2001.04.21 أنشأت تحت تسمية تحت " الجزائرية

للمياه " (Algérienne Des Eaux) مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري ، في تلك الفترة

كانت وحدة ولاية معسكر تابعة للمؤسسة الجهوية لتوفير المياه و تسييرها و توزيعها في وهران

(E.P.E.OR) ثم حولت إلى المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه (Algérienne Des Eaux) ابتداء من

تاريخ 2002.01.01.

توضع تحت وصاية وزارة الموارد المائية، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و هي مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للتنمية للدولة للمياه الصالحة للشرب.

و كلفت المؤسسة عن طريق التفويض بالمهام الآتية:

- الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه للمواطنين في ظروف مقبولة علميا و الساعية لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية. و يتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية.

- إستغلال (تسيير و صيانة) الأنظمة و المنشآت الكفيلة بالإنتاج و المعالجة و التحويل و التخزين و توزيع المياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية.

-التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة.

- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بعد موافقة الوالي المختص إقليميا، بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه.

- التحكم في المنشآت و التحكم في العمل لحسابها الخاص و/أو بتفويض من الدولة و/أو من الجماعات المحلية، في إطار تطوير و تجديد و تحديث الشبكة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية. ينجز التحكم في المنشآت المفوضة لحساب الدولة و/أو من الجماعات المحلية بمقابل مبلغ مالي من صاحب المشروع.

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

- تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع.

- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.

- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين و التربية و التحسيس باتجاه المستعملين.

- تصور برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.

- دراسة كل يدخل في إطار سياسة تسعير المياه، و اقتراح ذلك على السلطة الوصية.

- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.

- تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة و /أو الجماعات المحلية وفق اتفاقية تفويض الخدمة العمومية ترم على أساس دفتر الشروط العمة المنصوص عليها في المادة 10

أدناه، طبقا للتنظيم المعمول به، و سيعمل في هذا الميدان كهيئة ضبط التسيير المفوض.

- القيام بكل عمل آخر يهدف إلى تأدية نشاطها.

ب- التنظيم:

و منذ إنشائها مرت المؤسسة بعدة نظم هيكلية و استقرت حاليا على الشكل التالي:

-مجلس التوجيه و المراقبة: يتشكل من ممثلين لأحد عشرة وزارة و المدير العام للمؤسسة و المدير العام للديوان الوطني للتطهير و ممثل عن جمعية المستهلكين.

-المديرية العامة

-15 منطقة: شبه جهوية و بكل واحدة عدة وحدات ولائية، أما فيما يخص

فيما يخص وحدة معسكر فهي تضم: معسكر - مستغانم - تيارت.

ج- الأهداف: تتمحور أهداف المؤسسة في:

ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات:

- إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية
- ونقلها و معالجتها و تخزينها و جرها و توزيعها و التوريد بما
- و تحديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها.

د- التركيبة البشرية للوحدة:

أولاً- حسب الجنس:

جدول 1: توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	2002	2006	2010	2016
ذكور	275	382	495	646
إناث	22	45	53	58
مجموع	297	427	548	704

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العاملات في ازدياد مستمر بنسبة 107 % ما بين 2002 و 2006 و بنسبة

220 % ما بين 2002 و 2010 و ارتفعت لتصبح 370%.

ثانياً- حسب الصنف المهني: بتاريخ 2017.03.31

الجدول 2: توزيع العمال حسب الصنف المهني

الصنف المهني	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
إطار سامي	08	100	0	0	08	1,13
إطار	75	63,02	44	36,98	119	16,90
تحكم	188	94,94	10	5,05	198	28,12
تنفيذ	375	98,94	4	1,05	379	53,83
المجموع	646	91,76	58	08,24	704	100

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على وثائق المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن نسبة عمال فئة التنفيذ هي الأعلى عند الذكور و بالنسبة للمجموع أيضاً، و ذلك راجع إلى طبيعة وظيفة المؤسسة فهي تحتاج إلى عمال يدويين و رصاصين و أعوان الضخ و أعوان الأمن. كما نلاحظ أن الإناث أغلبهن إمارات لعملهن في الجانب التجاري و علاقات الزبائن و في المخبر و الإدارة.

ثالثاً- حسب المستوى الدراسي: 2017/03/31

الجدول 3: توزيع العمال حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
جامعي	60	08,52	34	04,83	94	13,35
ثانوي	151	21,45	18	02,55	169	24,00
متوسط	252	23,58	05	00,71	257	36,50
إبتدائي	91	12,92	1	00,14	92	13,06
بدون مستوى (أمي)	92	13,06	00	00	92	13,06
المجموع	646	91,76	58	8,24	704	100

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن أعلى مستوى دراسي للذكور و بالنسبة للمجموع هو المتوسط و ذلك راجع إلى طبيعة المناصب فجلها من فئة التنفيذ، و أعلى مستوى الدراسي للإناث هو الجامعي لأن أغلبهن إطارات.

رابعا- توزيع العمال حسب الشهادات: 31/03/2017

الجدول 4: توزيع العمال حسب الشهادات.

الشهادة	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
مهندس دولة	16	6.72	12	5.04	28	11,76
ليسانس	12	5.04	13	5.46	25	10,50
مهندس تطبيقي	09	3.78	05	2.10	14	05,88
تقني سامي	15	6.30	10	4.20	25	10,50
تقني	07	2.94	3	1.26	10	04,20
CAP	124	52.10	12	5.04	136	57.14
المجموع	183	76.9	55	23.1	238	100

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول أعلاه يكشف أن ذوا الكفاءة المهنية أغلبهم من الذكور و كذلك بالنسبة لمجموع العمال و يرجع ذلك لطبيعة المؤسسة، أما الإناث فأغلبهن ذوات الشهادة الليسانس الجامعية.

خامسا- حسب نوعية العقد:

الجدول 5: توزيع العمال حسب نوعية العقد.

نوع	2002	2006	2010	2016
دائم	235	281	421	545
متعاقد	61	146	127	159
مجموع	296	427	548	704

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن عدد العمال الدائمين ازداد منذ سنة 2002 إلى 2016 بنسبة 231%، و عدد العمال المتعاقدين ازداد ما بين 2002 و 2016 بمعدل نمو 1,60 و مرد ذلك إلى تضاعف عدد التوظيف من سنة 2002 إلى 2016 بنسبة 237%.

سادسا- حسب الحركة الداخلية للعمال:

الجدول 6: توزيع العمال حسب الحركة الداخلية للعمال.

نوع الحركة	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2015	2016
توظيف	33	28	50	91	34	35	44	161	76
ترقية	0	3	23	7	28	07	0	05	+343 10
تكوين	07	40	36	71	54	84	78	56	76

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

نستنتج من الجدول أعلاه مايلي:

التوظيف: نلاحظ أن عدد الموظفين في ازدياد من 2002 إلى 2008 بنسبة 236 % بسبب إدماج بعض البلديات عقود ما قبل التشغيل (CPE) ، ثم تراجع العدد من 2008 إلى 2014 بنسبة 61 % بسبب اللجوء إلى التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل (CPE).

أما سنة 2015 فزيادة العدد بنسبة 303 % قياسا مع سنة 2014 للأسباب التالية:

- تحويل مركز الإنتاج لفرقوق و بوحنيقية من وحدة الإنتاج بوهران إلى وحدة معسكر
- توظيف عقود ما قبل التشغيل (CPE).

-- تحويل تسيير المياه من بعض البلديات إلى الجزائرية للمياه.

أما ما بين سنة 2015 و 2016 فعدد التوظيف نزل بنسبة 63 % و السبب اللجوء مرة أخرى إلى جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP)، مع السياسة المتبعة أثر تقلص ميزانية الدولة.

الترقية: نلاحظ أن عدد الترقيات من 2002 إلى 2005 كان ضعيفا جدا بسبب المرحلة الانتقالية لتحويل مؤسسة توفير المياه (EPEOR) إلى الجزائرية للمياه (ADE) ابتداء من سنة 2002. أما سنة 2006 و 2010 فأغلب الترقيات كانت ضمن تطبيق الهيكل الجديدة للمؤسسة مع وجود بعض الترقيات الفردية المستحقة. انخفاض في عدد الترقيات من 2012 الى 2015 و لكن مع تطبيق المدونة الجديدة في 2016/02 تمت الترقية المباشرة ل 343 عامل بالإضافة ل 10 ترقيات إضافية

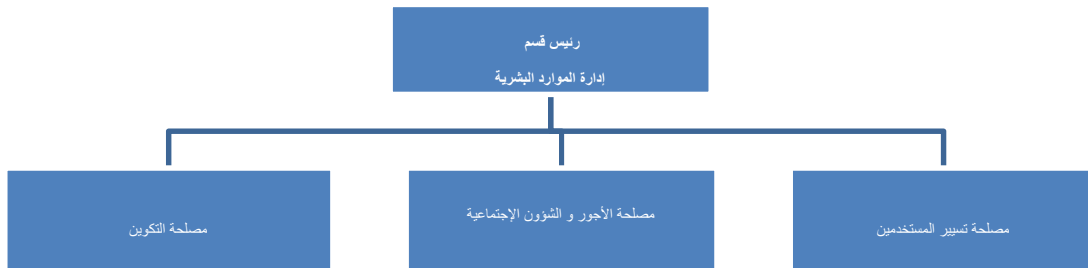
الترسيم: لجأت الجزائرية للمياه كباقي المؤسسات الجزائرية إلى التوظيف عن طريق عقد العمل المحدد المدة يتجدد عدة مرات و عند إتمام ثلاث سنوات يرسم العامل في منصبه بصفته عامل دائم.

أما عدد الترسيمات فلا يخضع لمعيار معين و إنما فقط بإتمام العامل مدة 36 شهرا من تاريخ التوظيف.

التكوين: نلاحظ زيادة في أعداد الموظفين المكونين خاصة بعد تحويل المؤسسة إلى الجزائرية للمياه و ضم المؤسسة تحويل تسيير المياه للعديد من البلديات.

هـ- الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية و مهامه

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية



المصدر: من وثائق المؤسسة

أولا- مهام رئيس قسم إدارة الموارد البشرية

السهر على متابعة تطبيق التنظيم القانوني و تعليمات المديرية العامة في مجال إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة. امتلاكه لمدونة مناصب العمل: و هو " كتاب" جمعت فيه كل مناصب العمل الخاصة بمهن المياه التي تحتاجها المؤسسة و يحتوي على:

- رقم المنصب في المدونة.
- الإسم الكامل للمنصب.
- التصنيف: أي الرتبة.
- شروط شاغل المنصب: الشهادة - المستوى الدراسي - المؤهلات - سنوات الخبرة. - المهام الرئيسية. - تعويض الضرر.

ثانيا- مهام مصلحة تسيير المستخدمين

المهمة الرئيسية تتمحور حول تطبيق و تنفيذ التنظيمات القانونية و تعليمات المركزية في مجال علاقة العمل و تسيير المستخدمين داخل الوحدة.

ثالثا- مهام مصلحة الأجور و الشؤون الإجتماعية

- إعداد الأجور الشهرية للعمال.
- تسجيل العمال الجدد في صندوق الضمان الإجتماعي.
- متابعة العطل المرضية و مصاريف الأدوية.

رابعا- مهام مصلحة التكوين

- إعداد و تنفيذ و متابعة البرنامج السنوي للتكوين.
- تسيير الملفات المتعلقة بالتكوين.

2-2-2/ مسعى التسيير التوقعي في وحدة ADE لمعسكر

من خلال إجراء مقابلات موجهة مع كل من السادة :

رئيس مصلحة الموارد البشرية سابقا ، رئيس مصلحة الموارد البشرية حاليا و المسئول عن مصلحة المستخدمين ، موظف تابع لمصلحة الموارد البشرية و المسئول عن التوظيف ، موظفة و إطار ضمن مصلحة الموارد البشرية و المسئولة عن التدريب و التمرن ، ضمن مؤسسة الجزائرية للمياه ، وحدة معسكر . و قد تم التخطيط مسبقا لهذه المقابلات بإعداد مجموعة الأسئلة و كانت إجاباتها كالتالي :

س 1 ما هي معلوماتك فيما يخص منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ؟ ، بحيث وجهنا السؤال إلى DRH السابق و الحالي فكانت الإجابة نفسها بأنهم أصبحوا يعتمدون أكثر على البحوث و المراجع العلمية الجامعية من أجل تطبيق مبادئ التسيير التوقعي بخذايره ، خاصة ما صرح به المدير السابق للموارد البشرية أنه اعتمد و بشدة على معلومات و توجيهات من طرف خبير الموارد البشرية بجامعة معسكر : " الدكتور ثابتي الحبيب " . أما بالنسبة لباقي عمال المؤسسة فليس لديهم أدنى فكرة عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

س2 كيف يتم تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسستكم ؟

و كانت الإجابة : من خلال إحصاء عدد العمال الذين هم على وشك التقاعد ، كل حسب وظيفته (منصبه) ، وذلك خلال الثلاثي الأخير من نهاية كل سنة + الثلاثي الأول من السنة الجارية . أيضا يتوجه كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية ، رئيس مصلحة التشغيل و رئيس المصلحة التجارية إلى البلديات المجاورة و التابعة للوحدة الأم (على مستوى ولاية معسكر) ، من أجل إحصاء عدد المناصب اللازمة لتحديد احتياجات السنة المقبلة و خاصة في حالات تطور النشاط أو توسعه . كما يعتمد DRH على الميزانية السنوية الخاصة بعدد المناصب المقترحة من طرف المديرية العامة على مستوى الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة و التي تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بعملية التوظيف منها : (المنصب ، العدد ، ثلاثي الإدماج (اختلاف الكتلة الأجرية) ، المكان ، سبب التوظيف) . .

س3 هل تقومون بإعداد بطاقات المناصب ؟

هي عملية إضافية يقوم بها DRH ، فبعد إرسال المدونة المرجعية الخاصة بالمناصب و الكفاءات اللازمة لشغل تلك المناصب إضافة إلى المهام الخاصة بكل منصب من طرف المديرية العامة و التي تعنى بكافة ولايات الوطن ، يقوم رئيس المصلحة كما صرح المدير السابق للموارد البشرية : " كنت أقوم بتحليل تلك المهام العامة و تفصيلها لتصبح أكثر وضوحا و أطلع صاحب المنصب عليها ليكون على علم مسبق بما له و ما عليه من مهام ."

س4 كيف يتم توظيف الكوادر اللازمة من خارج المؤسسة بالنسبة للجزائرية للمياه (عن طريق الإعلان في الجرائد أو في الأماكن المخصصة لذلك)؟ لا ، يتم ذلك عن طريق وكالة التشغيل لولاية معسكر و هو السبيل الواحد و الوحيد القانوني و المفروض من قبل المديرية العامة نظرا لكونها ذات طابع اقتصادي ، تجاري وهكذا الحال بالنسبة لباقي الولايات فهي تتعامل مع وكالات التشغيل للقيام بعملية التوظيف ، و يعاقب المدير في حالة التعارض .

س5 ماهي الاجراءات المتبعة في ذلك ؟

عن طريق تحديد خصائص المنصب :

المنصب	العدد	الشروط
تسمية المنصب ، مثلا عون المضخة	مثلا : 1	السن ، الشهادة ، الخبرة المهنية و أحيانا) يشترط مكان الإقامة و الجنس و ذلك حسب طبيعة المنصب (

- ترسل هذه الوثيقة المعدة من طرف DRH مباشرة إلى وكالة التشغيل، أين يتم الرد عليها بإرسال عدد الكوادر المتوفرة لديهم حسب الخصائص المعلن عنها سابقا مثلا يكون العدد 3 أو 5 أفراد ممن تتوفر فيهم الشروط.

- يقوم DRH بدوره باستدعائهم لجراء المقابلة على مستوى المؤسسة ، بحيث يحضر اللجنة (لجنة الانتقاء) كل من DRH : ممثل النقابة ، و المسئول عن الهيئة أو المصلحة المعنية بالتوظيف..

- يتم انتقاء المرشحين حسب المعايير التالية : (أولا السن ، مكان الإقامة (قرب العامل أو بعده عن مكان التوظيف) ، الحالة العائلية بحيث تمنح 3 درجات للمرشح المتزوج بأولاد ، الخبرة المهنية ، ثم الشهادات ، و بعدها تقاس درجة كفاءة المرشح من خلال طرح أسئلة في صلب موضوع الوظيفة و يطرحها مسئول المصلحة أو هيئة التوظيف .

- يدرج العامل مباشرة ضمن منصبه ، و إن كان التوظيف في بداية السنة يؤخذ بعين الاعتبار ضمن لائحة التدريب، فيحظى بالتالي بتدريب أولي يفيد في ممارسة مهام وظيفته. و في حال جرى التوظيف بعد تحديد احتياجات التدريب يترك للسنة المقبلة و لكنه يتلقى مساعدات و توجيهات ابتداء من DRH.

س6 كيف يتم التوظيف داخليا (داخل الجزائرية للمياه) : يتم ذلك عن طريق عملية الترقية خاصة بالنسبة للإطارات السامية و يتم الإعلان عن ذلك في لوحات الإعلانات داخل المؤسسة ، بحيث بإمكان الجميع الاطلاع عليها.

س7 و ماذا عن عملية التدريب ؟

يأخذ التدريب ما نسبته 1% من الميزانية العامة للمؤسسة و يقسم كالتالي : 40 % إطارات ، 40 % مشرفون و 20 % منفذون

هناك مركزين تتم عبرهما عملية التدريب (مركز على مستوى ولاية تيزي وزو و مركز على مستوى ولاية قسنطينة)، الأول يتعلق بالجوانب التقنية لوظائف المؤسسة و الثاني خاص بالجوانب التسييرية و التجارية للجزائرية للمياه .

يتم اختيار الموظفين حسب احتياجات الوظائف (مثلا في حالة تطور النشاط أو تبني تقنيات أو وسائل حديثة الخ..). بالإضافة الى عامل آخر و المتمثل في الحرص على أن تلمس عملية التدريب كافة الموظفين بصفة دورية و مستمرة .

2-2-3/ اختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها

قبل تحليل النتائج المحصل عليها من الدراسة الاستقصائية على عينة عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة معسكر، نقوم أولا بمجموعة من الاختبارات التمهيدية التالية

أ- الاختبارات الإحصائية التمهيدية

- طريقة ألفا كرونباخ لاختبار مصداقية و ثبات البيانات (Cronbach's Alpha):

يتم اجراء اختبار مصداقية البيانات (Cronbach's Alpha) و ذلك بهدف اختبار درجة الموثوقية او الاعتمادية (Reliability) للبيانات ، و قياس مدى ثبات أو الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و تفسر درجة الاعتمادية معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، و تعد القيمة المقبولة ل (الفالكرونباخ) التي تساوي 60% فأكثر (SEKARAN,2005)، من خلال نتائج التحليل الإحصائي تحصلنا على قيمة (الفالكرونباخ) مساوية ل 84 % كما هي موضحة في الجدول أدناه ، أي إمكانية اعتماد نتائج تحليل الاستبيان، و مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول 7: اختبار ثبات و مصداقية الاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	50

المصدر: مخرجات برنامج SPSS22

-اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov):

يتم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة توزيع الردود على أسئلة (متغيرات) في فرضيات الدراسة. و يكون التوزيع طبيعيا وفق الفرضيات التالية:

H_0 : اذا كانت (Asymp. Sig. (2-tailed), K-S) < 5% ، يكون التوزيع طبيعيا

H_1 : إذا كانت (Asymp. Sig. (2-tailed), K-S) > 5% ، لا يكون التوزيع طبيعيا

و قد تبين من خلال تطبيق الاختبار على بيانات الاستبيان ان كل البيانات ليست موزعة طبيعيا، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول 8: اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smimov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significati on	Statistique	ddl	Significati on
يتوافق اسم الوظيفة مع المهام المنحزة ضمنها	,426	88	,000	,617	88	,000
هناك لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهامك	,375	88	,000	,670	88	,000
تستعين بالإطارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظيفتك	,393	88	,000	,666	88	,000
إن قدراتك و كفاءاتك لا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها	,268	88	,000	,761	88	,000
تفري أن عدد العمال	,379	88	,000	,673	88	,000
إن إمكانيات و قدرات العامل الجديد لا تتماشى و احتياجات تنفيذ مهامك داخل الوظيفة	,236	88	,000	,800	88	,000
حسب رأيك الوؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد لا تكفي لوحدها لإنجاز المهام	,460	88	,000	,553	88	,000
تفري أنه من اللازم تقليص عدد العمال داخل المصلحة ، لإمكانية إنجاز مهامها من طرف عامل واحد	,433	88	,000	,603	88	,000
تحتاج إلى كفاءات عالية لتساعدك في إنجاز مهامك	,329	88	,000	,716	88	,000
تحتاج إلى ساعات إضافية لإنجاز مهامك	,293	88	,000	,726	88	,000
تستبعد دوما العطل و الراحة لعدم وجود من ينوب عنك في وظيفتك، أو لحساسية منصبك	,379	88	,000	,673	88	,000
تفضل على مكافآت و علاوات تريد من قوة أدائك و اصرارك على إنجاز مهامك	,331	88	,000	,728	88	,000
تفري أن احتياجات المؤسسة تستدعي القيام بعملية التوظيف باستمرار	,428	88	,000	,618	88	,000
تلاحظ أن الإعلان عن الوظيفة يحصل في الأماكن المخصصة لذلك ، و بإمكانية الجميع رؤية الإعلان.	,372	88	,000	,697	88	,000
تقوم المؤسسة بعملية الإعلان في الجرائد الرسمية، داخل المؤسسة و ضمن وكالات التشغيل	,392	88	,000	,668	88	,000
إن عدد مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف	,281	88	,000	,780	88	,000
تعتمد مؤسستك على وكالة التشغيل للبحث عن الموظفين بطريقة أسهل و أسرع من الإعلان عبر الوسائط الإعلامية	,447	88	,000	,582	88	,000
تفري أن ما توفره وكالة التشغيل يتناسب فعلا مع احتياجات الوظيفة	,299	88	,000	,750	88	,000

تلاحظ أن عدد المرشحين لشغل وظيفة في مؤسستك كبير جدا بالمقارنة مع عروض التوظيف (مثلا منصب واحد أو منصبين فقط)	313	88	000	756	88	000
ترى أن عملية توظيف الخريجين الجامعيين ضرورية لأداء مهام مؤسستك	442	88	000	590	88	000
إن الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد	476	88	000	513	88	000
هناك شروط يتم تحديدها مسبقا قبل الإعلان عن الوظائف داخل مؤسستي	431	88	000	608	88	000
يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها	356	88	000	708	88	000
تعلن المؤسسة عن اسم الوظيفة والشروط الأزم توفرها في صاحب الوظيفة بكل وضوح و شفافية	412	88	000	639	88	000
يعقد اجتماع الموظفين لطرح آرائهم عن عدد العمال الأزم للوظيفة	273	88	000	768	88	000
يعقد اجتماع الموظفين لاستشارتهم حول نوع الكفاءات اللازمة لأداء المهام الخاصة بوظائف معينة	272	88	000	771	88	000
لا تسمح بعملية التوظيف من قبل ، و تتفاجئ دوما بوجود عناصر جديدة في المؤسسة	301	88	000	742	88	000
لا يخصص وقت لفحص الملفات الخاصة بالمرشحين لاختيار الأنسب منهم	284	88	000	767	88	000
يقترح إطرار مؤسستي بعض المؤهلات لشغل مناصب معينة من معارفهم الخاصة	246	88	000	782	88	000
لم تراعى المواصفات الشخصية و لا البدنية أثناء عملية اختيارك لوظيفتك	275	88	000	756	88	000
تم اختيارك لهذا المنصب بناء على مؤهلاتك و شهادتك العلمية	443	88	000	588	88	000
تم توظيفك على أساس خبرات سابقة	336	88	000	709	88	000
خضعت لفحص شفهي مسبق قبل تعيينك	318	88	000	690	88	000
خضعت لفحص كتابي قبل تشغيلك	365	88	000	690	88	000
تم ادراجك مباشرة في منصبك	360	88	000	691	88	000
استفدت من تكوين أو تدريب أولي قبل مباشرة عملك	300	88	000	720	88	000
لم تحصل على تكوين مبدئي ولكن وجدت من يشرح لك مهمك بالتفصيل	349	88	000	698	88	000
لم تجد صعوبة في التأقلم مع منصبك	379	88	000	673	88	000
لم تساعدك المعارف العلمية المسبقة في أداء وظيفتك	317	88	000	721	88	000
تحتاج باستمرار إلى اكتساب مهارات جديدة لأداء وظيفتك	493	88	000	476	88	000
تحصل على التدريب بصفة مستمرة على الأقل كل سنتين أو ثلاث	289	88	000	745	88	000
إن التدريب الذي تلقته لم يكن له أثر إيجابي على عملك	330	88	000	731	88	000
تشعر بتحديد قدراتك و معارفك مباشرة بعد كل عملية تدريب تلقاها	347	88	000	722	88	000
إن مؤهلات و كفاءات المديرين تساعدك على استيعاب كل ما يتعلق بوظيفتك	412	88	000	639	88	000
إن طريقة التدريب تشجعك على تحسين أدائك في العمل	419	88	000	628	88	000
لم تخضع لاختبارات بعد انتهاء عملية التدريب	284	88	000	742	88	000
إن مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المعارف و المهارات المتعلقة بالوظيفة	299	88	000	750	88	000
الوظيفة التي تشغلها تتطلب برامج تدريبية بصفة مستمرة	385	88	000	681	88	000
إن التدريب يجعلك تقوم بمهامك لوحده دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين	378	88	000	676	88	000
إن عملية التدريب تجعلك تخصص الوقت و الجهد في ممارسة مهامك	482	88	000	501	88	000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS22

- إختبار جودة التوفيق:

اعتبار أن معطيات الدراسة هي غير معلمية ، على هذا الأساس سنقوم باستخدام اختبار كاي تربيع لدراسة جودة توفيق نتائج الاستبيان، و ان يمكننا الاعتماد عليها في التحليل.

يستخدم هذا الاختبار عندما تكون البيانات اسمية أو على شكل تكرارات ويقصد بجودة التوفيق هنا دراسة مدى تشابه تكرارات العينة والتي تسمى عادة بالتكرارات الملاحظة Observed مع التكرارات المتوقعة Expected للمتغير موضوع الدراسة في المجتمع الأصلي. ويستخدم اختبار كاي كطريقة إحصائية للمقارنة بين التكرارين الملاحظ والمتوقع. فإذا كانت العينة ممثلة للمجتمع في تكراراتها ومتطابقة معه فإن قيمة كاي تكون عادة صفرًا وتزداد هذه القيمة لتصبح أكثر من صفر كلما كان هناك فرق بين تكرارات العينة (الملاحظة) وبين تكرارات التوزيع النظري للمجتمع (المتوقعة).

ويكون الفرض الصفري H_0 في هذه الحالة هو:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الخاصة بكل متغير في الاستبيان

الجدول 9: إختبار كاي تربيع لجودة التوفيق

	Khi-deux	ddl	Signification asymptotique
يتوافق اسم الوظيفة مع المهام المنحزة ضمنها	51,705 ^a	2	,000
هناك لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهامك	31,795 ^a	2	,000
تستعين بالإطارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظيفتك	36,432 ^a	2	,000

إن قدراتك و كفاءاتك لا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها	3,977 ^a	2	,137
ترى أن عدد العمال	31,523 ^a	2	,000
إن إمكانيات و قدرات العامل الجديد لا تتماشى و احتياجات تنفيذ مهامك داخل الوظيفة	2,818 ^a	2	,244
حسب رأيك الوؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد لا تكفي لوحدها لإنجاز المهام	72,568 ^a	2	,000
ترى أنه من اللازم تقليص عدد العمال داخل المصلحة ، لإمكانية إنجاز مهامها من طرف عامل واحد	55,659 ^a	2	,000
تحتاج إلى كفاءات عالية لتساعدك في إنجاز مهامك	16,386 ^a	2	,000
تحتاج إلى ساعات إضافية لإتمام مهامك	12,295 ^a	2	,002
تستبعد دوما العطل و الراحة لعدم وجود من ينوب عنك في وظيفتك، أو لحساسية منصبك	31,523 ^a	2	,000
تحصل على مكافآت و علاوات تزيد من قوة أدائك و اضرائك على إنجاز مهامك	14,818 ^a	2	,001
ترى أن احتياجات المؤسسة تستدعي القيام بعملية التوظيف باستمرار	55,659 ^a	2	,000
تلاحظ أن الإعلان عن الوظيفة يحصل في الأماكن المخصصة لذلك ، و بإمكانية الجمع رؤية الإعلان.	29,068 ^a	2	,000
تقوم المؤسسة بعملية الإعلان في الجرائد الرسمية، داخل المؤسسة و ضمن وكالات التشغيل	36,364 ^a	2	,000
إن عدد مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف	9,705 ^a	2	,008
تعتمد مؤسستك على وكالة التشغيل للبحث عن الموظفين بطريقة أسهل و أسرع من الإعلان عبر الوسائط الإعلامية	65,477 ^a	2	,000
ترى أن ما توفره وكالة التشغيل يتناسب فعلا مع احتياجات الوظيفة	7,795 ^a	2	,020
تلاحظ أن عدد المرشحين لشغل وظيفة في مؤسستك كبير جدا بالمقارنة مع عروضالتوظيف (مثلا منصب واحد أو منصبين فقط)	12,705 ^a	2	,002
ترى أن عملية توظيف الخريجين الجامعيين ضرورية لأداء مهام مؤسستك	61,455 ^a	2	,000
إن الإعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد	84,636 ^a	2	,000
هناك شروط يتم تحديدها مسبقا قبل الإعلان عن الوظائف داخل مؤسستي	54,841 ^a	2	,000
يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها	22,114 ^a	2	,000
تعلن المؤسسة عن اسم الوظيفة و الشروط الازم توفرها في صاحب الوظيفة بكل وضوح و شفافية	45,159 ^a	2	,000
يعقد اجتماع الموظفين لطرح آرائهم عن عدد العمال الازم للوظيفة	3,432 ^a	2	,180
يعقد اجتماع الموظفين لاستشارتهم حول نوع الكفاءات اللازمة لأداء المهام الخاصة بوظائف معينة	3,159 ^a	2	,206
لا تسمع بعملية التوظيف من قبل ، و تتفاجئ دوما بوجود عناصر جديدة في المؤسسة	9,023 ^a	2	,011
لا يخصص وقت لفحص الملفات الخاصة بالمرشحين لاختيار الأنسب منهم	4,795 ^a	2	,091
يقترح إشارات مؤسستي بعض المؤهلات لشغل مناصب معينة من معارفهم الخاصة	8,841 ^a	2	,657
لم تراعى المواصفات الشخصية و لا البدنية أثناء عملية اختيارك لوظيفتك	5,068 ^a	2	,079
تم اختيارك لهذا المنصب بناء على مؤهلاتك و شهادتاك العلمية	61,523 ^a	2	,000
تم توظيفك على أساس خبرات سابقة	18,568 ^a	2	,000
خضعت لفحص شفهي مسبق قبل تعيينك	23,545 ^a	2	,000
خضعت لفحص كتابي قبل تشغيلك	26,068 ^a	2	,000
تم ادراجك مباشرة في منصبك	25,182 ^a	2	,000
استفدت من تكوين أو تدريب أولي قبل مباشرة عملك	14,068 ^a	2	,001
لم تحصل على تكوين ميداني ولكن وجدت من يشرح لك مهمك بالتفصيل	22,182 ^a	2	,000
لم تجد صعوبة في التأقلم مع منصبك	31,523 ^a	2	,000
لم تساعدك المعارف العلمية المسبقة في أداء وظيفتك	14,477 ^a	2	,001
تحتاج باستمرار إلى اكتساب مهارات جديدة لأداء وظيفتك	94,182 ^a	2	,000
تحصل على التدريب بصفة مستمرة على الأقل كل سنتين أو ثلاث	7,659 ^a	2	,022
إن التدريب الذي تلقيته لم يكن له أثر إيجابي على عملك	14,477 ^a	2	,001
تشعر بتحديد قدراتك و معارفك مباشرة بعد كل عملية تدريب تتلقاها	19,932 ^a	2	,000
إن مؤهلات و كفاءات المديرين تساعدك على استيعاب كل ما يتعلق بوظيفتك	45,159 ^a	2	,000
إن طريقة التدريب تشجعك على تحسين أدائك في العمل	48,364 ^a	2	,000
لم تحضن لاختبارات بعد انتهاء عملية التدريب	8,205 ^a	2	,017
إن مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المعرف و المهارات المتعلقة بالوظيفة	7,795 ^a	2	,020
الوظيفة التي تشغلها تتطلب برامج تدريبية بصفة مستمرة	34,114 ^a	2	,000
إن التدريب يجعلك تقوم بمهامك لوحده دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين	30,705 ^a	2	,000
إن عملية التدريب تجعلك تختصر الوقت و الجهد في ممارسة مهامك	89,614 ^a	2	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS22

النتيجة المحصل عليها من الجدول أعلاه هي رفض الفرضية المعدومة لمعظم المتغيرات باعتبار أن قيمة المعنوية ($\text{sig} < 5\%$) إذن يوجد اختلاف بين تكرارات متغيرات الدراسة، و منه يمكن الاعتماد على النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان.

و لكن المتغيرات التالية لا يمكن الاعتماد عليها في التحليل لان باعتبار أن قيمة المعنوية ($\text{sig} > 5\%$)، و قبول الفرضية المعدومة أي لا يوجد فروق بين التكرارات المحصل عليها. و المتغيرات هي:

- إن قدراتك و كفاءاتك لا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها

- إن إمكانيات و قدرات العامل الجديد لا تتماشى و احتياجات تنفيذ مهامك داخل الوظيفة
- يعقد اجتماع الموظفين لطرح آرائهم عن عدد العمال اللازم للوظيفة
- يعقد اجتماع الموظفين لاستشارتهم حول نوع الكفاءات اللازمة لأداء المهام الخاصة بوظائف معينة
- لا يخصص وقت لفحص الملفات الخاصة بالمرشحين لاختيار الأنسب منهم
- يقترح إشارات مؤسستي بعض المؤهلات لشغل مناصب معينة من معارفهم الخاصة
- لم تراعى المواصفات الشخصية و لا البدنية أثناء عملية اختيارك لوظيفتك

ب- تحليل نتائج الدراسة

نقوم بتحليل المعطيات ذات الدلالة الإحصائية المحصل عليها من الاستبيان و ذلك حسب المحاور المعتمدة في الدراسة.

أولاً- المحور الأول: تحليل و توصيف الوظائف و الكفاءات

نحاول أن نعرف من خلال هذا المحور، رأي عينة البحث في موصفات الوظيفة التي يشغلونها، و يبين الجدول الموالي إجاباتهم حول تحليل و توصيف الوظائف ومدى تناسبها مع كفاءاتهم و مهاراتهم.

الجدول 10: تحليل و توصيف الوظائف

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتوافق اسم الوظيفة مع المهام المنجزة ضمنها	16	18,2	11	12,5	61	69,3
هناك لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهامك	27	30,7	09	10,2	52	59,1
تستعين بالإشارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظيفتك	17	19,3	15	17,0	56	63,6
ترى أن عدد العمال قليل بالنسبة للمصلحة و تحتاج إلى من يساعدك في إنجاز المهام	24	27,3	11	12,3	53	60,2
حسب رأيك المؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد لا تكفي لوحدها لإنجاز المهام	11	12,5	10	11,4	67	76,1
ترى أنه من اللازم تقليص عدد العمال داخل المصلحة ،	62	70,5	07	12,2	17	19,3
تحتاج إلى كفاءات عالية لتساعدك في إنجاز مهامك	29	33,0	14	15,9	45	51,1
تحتاج إلى ساعات إضافية لإنجاز مهامك	39	44,3	14	15,9	35	39,8
تستبعد دوما العطل و الراحة لعدم وجود من ينوب عنك في وظيفتك، أو لحساسية منصبك	24	27,3	11	12,5	53	60,2
تحصل على مكافآت و علاوات تزيد من قوة أدائك و اصرارك على إنجاز مهامك	46	52,3	18	20,5	24	27,3

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

عند تحليل بيانات الجدول أعلاه، يمكن إن نستنتج ما يلي:

عملية تحليل و توصيف الوظائف في المؤسسة محل الدراسة لازالت حسب عينة البحث تعاني من قلة الوضوح، باعتبار أن نسبة الذين أجابوا بالموافقة على تطابق اسم الوظيفة مع المهام المنجزة ضمنها و كذلك توفر لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهام الوظيفة تبقى متوسطة و نسبة 63,6% يستعينون بالإشارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظائفهم ذلك بالرغم من توفر بطاقات العمل حسب المدير السابق لمصلحة الموارد البشرية. فيما يخص تغطية الاحتياجات الكمية و النوعية للموارد البشرية، نلاحظ حسب النسب المحصل عليها، أن المؤسسة ليس لها اكتفاء من حيث الكم و النوعية في الموارد البشرية حيث تقوم المؤسسة بتغطية هذا العجز الكمي و النوعي من خلال مضاعفة العمل و الحرمان من العطل دون اللجوء إلى التوظيف.

ثانياً- المحور الثاني: التوظيف

قمنا بتقسيم هذا المحور لثلاثة أجزاء و ذلك حسب الطريقة النظرية المعتمدة في التسيير التوقعي للوظائف و هي:

الاستقطاب- الاختيار ثم التعيين

الجدول 11: سياسة الاستقطاب

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ترى أن احتياجات المؤسسة تستدعي القيام بعملية التوظيف باستمرار	09	10,2	17	19,3	62	70,5
تلاحظ أن الإعلان عن الوظيفة يحصل في الأماكن المخصصة لذلك ، و بإمكانية الجمع رؤية الإعلان.	15	17,0	20	22,7	53	60,2
تقوم المؤسسة بعملية الإعلان في الجرائد الرسمية، داخل المؤسسة و ضمن وكالات التشغيل	16	18,2	16	18,2	56	63,6
إن عدد مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف	16	18,2	33	37,5	39	44,3
تعتمد مؤسستك على وكالة التشغيل للبحث عن الموظفين	09	10,2	14	15,9	65	73,9
ترى أن ما توفره وكالة التشغيل يتناسب فعلا مع احتياجات الوظيفة	27	30,7	20	22,7	41	46,6
تلاحظ أن عدد المرشحين لشغل وظيفة في مؤسستك كبير جدا بالمقارنة مع عروض التوظيف (مثلا منصب واحد أو منصبين فقط	17	19,3	27	30,7	44	50,0
ترى أن عملية توظيف المرشحين الجامعيين ضرورية لأداء مهام مؤسستك	12	13,6	12	13,6	64	72,8
إن الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد	08	09,1	10	11,4	70	79,5
هناك شروط يتم تحديدها مسبقا قبل الإعلان عن الوظائف داخل مؤسستي	15	17,0	11	12,5	62	70,5
يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها	21	23,9	17	19,3	50	56,8
تعلن المؤسسة عن اسم الوظيفة و الشروط اللازم توفرها في صاحب الوظيفة بكل وضوح و شفافية	16	18,2	13	14,8	59	67,0
لا تسمح بعملية التوظيف من قبل ، و تتفاجئ دوما بوجود عناصر جديدة في المؤسسة	29	33,0	18	20,5	41	46,6

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه، نستنتج ما يلي:

ما نسبته 80% من إجابات عينة البحث تتجه إلى كون المؤسسة تعتمد على مصدر رئيسي للاستقطاب ألا وهو مكتب التشغيل، بالرغم من تعدد مصادر الاستقطاب خاصة عند التعيين الخارجي و الطلب على التوظيف كبير، و نسبة 46.6% ، مع انه تبقى هذه الوكالة عاجزة عن توفير احتياجات الوظيفة بشكل تام. و نسبة 60.2% هي مع إن عملية التوظيف الداخلي يتم الإعلان عليها بكل شفافية داخل المؤسسة.

كذلك حسب نتائج التحليل أن أكبر من 50% من عينة البحث، موافقة على أنه يتم تحديد لمواصفات الوظيفة و صاحب الوظيفة قبل عملية التوظيف غي المؤسسة و بكل شفافية، و يفضل أن يكون جامعي و ذو خبرة.

ثانياً - الاختيار:

الجدول 12: سياسة الاختيار

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تم اختيارك لهذا المنصب بناء على مؤهلاتك و شهادتك العلمية	13	14,8	11	12,5	64	72,7
تم توظيفك على أساس خبرات سابقة	29	33,0	13	14,8	46	52,2
خضعت لفحص شفهي مسبق قبل تعيينك	38	43,2	08	09,1	42	47,7
خضعت لفحص كتابي قبل تشغيلك	51	58,0	13	14,8	24	27,3

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72.7% من عينة البحث هي مع ان عملية اختيار صاحب المنصب تتم على أساس المؤهلات و الشهادة ، و 50.2% هي مع ان التوظيف يتطلب الخبرة في المؤسسة، و لكن تبقى عملية التوظيف مع اختبار شفهي او كتابي ذات نسبة متوسطة او ضعيفة (اقل من 50%). إذن يمكن أن نستنتج أن اختيار صاحب الوظيفة في المؤسسة، يتم على اساس الشهادة أولا ثم تأتي بعدها الخبرة. كما انه ليس شرط أن يخضع المترشح لاختبار شفهي أو كتابي.

ثالثاً - التعيين

الجدول 13: سياسة التعيين

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تم ادراجك مباشرة في منصبك	26	29,5	12	13,6	50	56,8
استفدت من تكوين أو تدريب أولي قبل مباشرة عملك	40	45,5	13	14,8	35	39,8
لم تحصل على تكوين ميدني ولكن وجدت من يشرح لك مهمك بالتفصيل	28	31,8	12	13,6	48	54,5
لم تجد صعوبة في التأقلم مع منصبك	24	27,3	11	12,5	53	60,2
لم تساعدك المعارف العلمية المسبقة في أداء وظيفتك	43	48,9	14	15,9	31	35,2

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها، إن التعيين داخل المؤسسة يتم مباشرة دون خضوع نسبة كبيرة من العمال الجدد إلى تدريب، ولكن هناك من تسمح لهم الفرصة لذلك عند تعيينهم في فترة الإعداد للتكوين التي تقوم بها المؤسسة. وبالرغم من ذلك تبقى نسبة تأقلم العامل الجديد في العمل أكبر من المتوسط.

رابعاً- المحور الثالث: التدريب

الجدول 14: إختبار كاي تربيع لجودة التوفيق

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تحتاج باستمرار إلى اكتساب مهارات جديدة لأداء وظيفتك	12	13,6	04	04,5	72	81,8
تحصل على التدريب بصفة مستمرة على الأقل كل سنتين أو ثلاث	31	35,2	18	20,5	39	44,3
ان التدريب الذي تلقته لم يكن له أثر ايجابي على عملك	46	52,3	19	21,6	23	26,1
تشعر بتحديد قدراتك و معارفك مباشرة بعد كل عملية تدريب تتلقاها	18	20,5	21	23,9	49	55,7
ان مؤهلات و كفاءات المديرين تساعدك على استيعاب كل ما يتعلق بوظيفتك	16	18,2	13	14,8	59	67,0
ان طريقة التدريب تشجعك على تحسين أدائك في العمل	16	18,2	12	13,6	60	68,2
لم تخضع لاختبارات بعد انتهاء عملية التدريب	38	43,2	17	19,3	33	37,5
ان مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المعارف و المهارات المتعلقة بالوظيفة	27	30,7	20	22,7	41	46,6
الوظيفة التي تشغلها تتطلب برامج تدريبية بصفة مستمرة	14	15,9	19	21,6	55	62,5
ان التدريب يجعلك تقوم بمهامك لوحده دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين	23	26,1	12	13,6	53	60,2
ان عملية التدريب تجعلك تخلص الوقت و الجهد في ممارسة مهامك	05	05,7	12	13,6	71	80,7

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

نجد أن ما نسبته 52,3% من عينة البحث ترى أن لعملية التدريب أثر ايجابي على عملهم، وهذه تعتبر نقطة لصالح النسبة للمؤسسة و لكن تبقى متوسطة، كما أن معظم عينة البحث تلقت تدريباً توافق مع الوظيفة التي يشغلونها حالياً وتساعدهم في تحسين أدائهم في العمل، دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين كما ان والطرق المتبعة فيه حالياً تشجع العمال على تحسين أدائهم في العمل.

57,5% - من عينة البحث لم تخضع لاختبارات تقييمية بعد انتهاء فترة التدريب؛ و هذا ما يعاب على عملية التدريب لدى المؤسسة، كما ان مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المفاهيم و المهارات المطلوبة لهذا حسب النسبة المحصل عليها و التي تقدر ب 46.6%.

بالإضافة نجد أن ما نسبته 81.9% من عينة البحث توافق على كون وظائفهم تتطلب برامج مستمرة من التدريب خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها هذا النوع من القطاعات .

مما سبق يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

تتجه العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة نحو الفعالية خاصة عندما تتوافق البرامج التدريبية المطبقة مع متطلبات الوظائف التي يشغلها العمال ويكون لها اثر ايجابي على أداء وظائفهم؛
لا توجد اختبارات تقييمية بعد انتهاء عملية التدريب وهذا قد سلبا على فعالية التدريب، لأن هذا النوع من الاختبارات يهدف إلى معرفة مدى التحصيل والاستفادة من هذه العملية؛
إن مدة التدريب لا تساهم في تزويد العمال بالمهارات والكفاءات اللازمة لوظائفهم، مما يتطلب إعادة النظر فيها وفي إستمراريتها.

3- خاتمة

حاولنا في هذا البحث معرفة ما مدى تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه، وبعد تناولنا للشق النظري الخاص المفاهيم النظرية للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات خصصنا الشق التطبيقي لتجسيد ما هو نظري على أرض الواقع في الجزائرية للمياه ADE، حيث توصلنا إلى ما يلي:

- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى يهدف إلى الموازنة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة، التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة، وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها هذا المسعى والتي تركز أساسا على التحليل و التوصيف للوظائف، للتمكن من تقدير الاحتياجات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والتي من بينها التوظيف العقلاني الذي يوفر الكمية والنوعية من الموارد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها وتنميتها.
- تبني المؤسسة محل الدراسة لمسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ولكن هذه العمليات لا تخضع لأسس علمية دقيقة ولا تعتمد عليها كحل لإشكالية العجز الكمي والنوعي في الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، فضيق دائرة الاستقطاب وعدم الاعتماد على الفترة التجريبية في عملية اتخاذ قرار التعيين النهائي للعمال ، كما أن برامجها التدريبية لا تخضع للرقابة ولا للتقييم بعد انتهائها، بالإضافة الى عدم وضع نهائي لبطاقات عمل تتناسب مع كل عامل والوظيفة التي يشغلها بما يحقق الموازنة بين الوظائف وشاغلها...

و في الأخير نختم هذه الدراسة ببعض الاقتراحات و التوصيات التي تتعلق بالتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و أهميته بالنسبة للتوظيف و التدريب منها :

1/ وضع إطار مرجعي يعرّف المهام و المبادئ و يمنح التوجيهات التي تسمح بالانتقال من ادارة المستخدمين تعتمد على منطق القانون إلى إدارة فعالة و حقيقية للموارد البشرية تعتمد على منطق الوظيفة .

2/ تبني نظام التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات لمعالجة التطورات .

3/ تبني أساليب توظيف جديدة تعتمد على معايير الموضوعية ، الشفافية و تشجع مبدأ الاستحقاق الوظيفي .

4/ يجب دعم الفرد و تكوينه معرفيا و عمليا خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة و بما يتناسب و احتياجات الوظيفة المناط بها .

5/ ارساء دعائم العمل الجماعي من أجل تبادل الخبرات و المعارف .

6/ الاعتماد على الكفاءات المرجعية للتسيير الجيد للوظائف و الكفاءات .

7/ التعاون و التشارك لتخطيط مهام ادارة الموارد البشرية ، لأنها أساس التسيير التوقعي و أساس نجاح التسيير الحديث .

قائمة المراجع :

-المراجع باللغة العربية (الاطروحات و المقالات):

- الفايدة عبد الله،(2006-2007)، " التسيير التنبيي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، حالة شركة سونلغاز ،توزيع الشرق (SDE)، قسنطينة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة.
- بوهنة على،(2010-2011)، " استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ، فرع الغرب - سعيدة / مذكرة ماجستير ،جامعة تلمسان.
- ثابتي الحبيب، (2015-2016)، " هندسة التكوين " ،جامعة معسكر .
- عمر شريف، (2009)، " أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تقييمها في المؤسسة " ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسة ،العدد 7 ، جامعة غرداية.
- قداش سمية، (2011)، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة ،دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة.
- موساوي زهية، (2015-2016)، " دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة " ، مذكرة دكتوراه ، جامعة تلمسان.

-المراجع باللغة الفرنسية (الاطروحات و المقالات):

- ArfTLV,(2015), « la GPEC » , agence régional de la formation tout au long de la vie , poiton-charentes :,2015.
- Attawel Bolho. M,(2010), « proposition de mise en place d'une GPEC , cas de la Bank of AFRICA,CAESEG,MFE.
- Cédric Mousques,(2016), « la mise en place de la GPEC dans le cadre d'un regroupement de clinique privée : le cas du groupe CAPIO BAYONNE ,CREG thèse de doctorat , univ de Pau et des Pays de l'ADOUR.
- Cheikh Momar Sow,(2010), « les Approches Stratégiques pour la mise en place de la GPEC a l'hôpital régional de Saint -Louis , CAESEG,MFE.
- Frédéric Pigny,(2008), « En quoi la GPEC s'impose t elle aujourd'hui à l'hôpital public ?,EHESP.
- Group RH,(2012), « Guide GPEC » , MDEF Lyon CTEF Glycen.
- Jouvenel De H, (1999), La démarche prospective. Un bref guide méthodologique, *Futuribles*, n° 247, novembre
- Kerlan, F,(2012) Guide pour la GPEC, Edition Eyrolle.
- Kurt Salmon,(2012), « GPEC Territoriale :rêve ou réalité » ,cette étude a été réalisée par les équipes secteur public et RH Management de kurt salmon.
- MRH, IAE Toulouse,(2013), « les fiches outils RH », Toulouse.
- Nada Moghoizel-Nasr,(2015), « chantier pédagogique et qualité de la formation » ,univ Saint-Joseph de Beyrouth.