

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الإقتصادية والنسير والعلوم النجارية

بحث مقدم لنيل شهادة

الماجستير

التسيير التتبئي والإحتياطي

للووظائف والكفاءات في القطاع العمومي

دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ"

مركز التوزيع - تلمسان -

مقدمة من طرف:

الآنسة موساوي زهية

تحت إشراف:

البروفيسور بن حبيب عبد الرزاق

لجنة المناقشة:

جامعة تلمسان

الرئيس: الأستاذ.د. بلقاسم مصطفى

جامعة تلمسان

المتحن: الأستاذ.د. بونوة شعيب

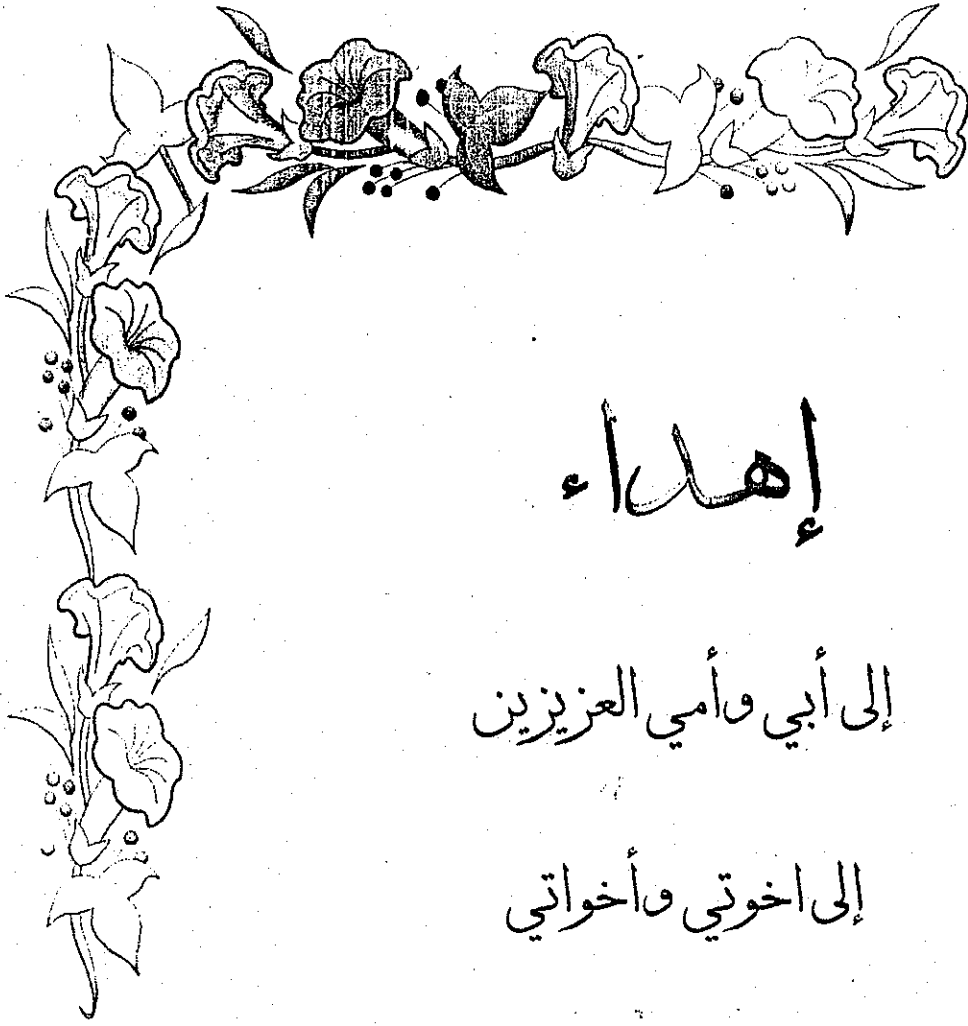
جامعة تلمسان

المتحن: الأستاذ.د. بندي عبد الله عبد السلام

جامعة تلمسان

المتحن: الأستاذ.د. تشوار خير الدين

السنة الجامعية: 2003-2002



إهداء

إلى أبي وأمي العزيزين

إلى اخوتي وأخواتي

إلى صغار العائلة: كريم، يس، عبد العزيز

إلى كل العائلة الكبيرة

وإلى كل الأصدقاء والصديقات

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف البروفيسور بن حبيب عبد الرزاق ممتنة له لكل توجيهاته ونصائحه القيمة التي لم يخل عليها بها.

الأستاذ د. بلمقدم مصطفى.

الأستاذ د. بندي عبد الله عبد السلام

الأستاذ د. بونوة شعيب.

الأستاذ د. تشوار خير الدين.

لقبولهم مناقشة هذا البحث.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير خاصة الأستاذ

شعيب بغداد

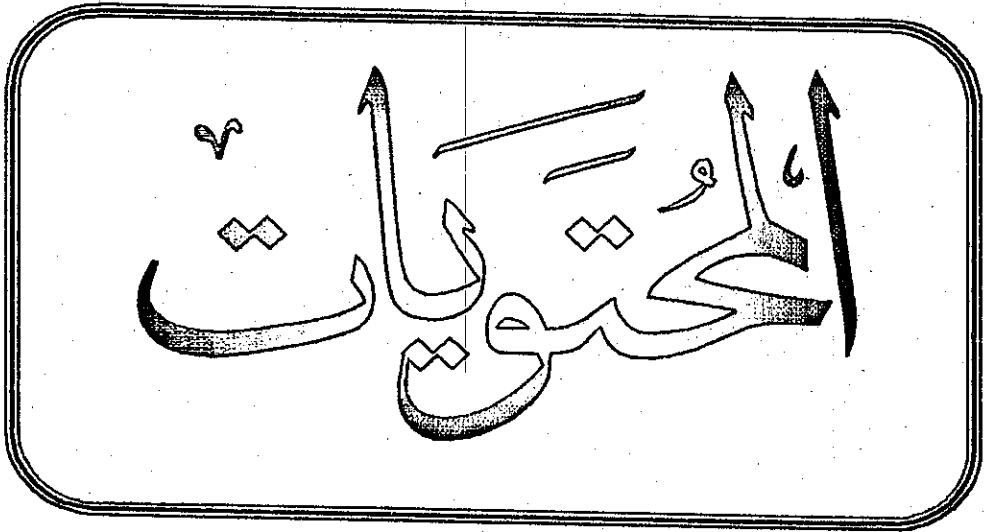
إلى كل مسؤولي مكتبة العلوم الاقتصادية

إلى كل مسؤولي مصاحبة الموارد البشرية ب سونلغاز وأخص

بالذكر السيدة خليل.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا البحث.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



- 3-2-2-2 تحديد خطة التكوين.
- 4-2-2-2 تشغيل خطة التكوين و تقييم النتائج.
- 38 le systeme des rémunérations 3-2 نظام الأجور.
- 1-3-2 تعريف نظام الأجور.
- 40 2-3-2 طرق تحديد الأجور (الميكانيزمات).
- 1-2-3-2 تحديد قيمة الوظائف.
- 42 2-2-3-2 تحديد عائلات الوظائف (أقسام الوظائف).
- 3-2-3-2 اعداد البنية الأجرية la structure salariale
- 44 4-2-3-2 الأجر الفردي.
- 45 خلاصة الفصل الأول.
- 46 الفصل الثاني: التسيير التنبئي للموارد البشرية: تطورات و نماذج.
- 48 مقدمة.
- 49 المبحث الأول: مفاهيم حول التنبؤ.
- 53 المبحث الثاني: المراحل العملية لنماذج تنبئية مختلفة.
- 1-2 تخطيط العمالة.
- 56 2-2 نموذج B.MARTORY و D.CROZET
- 1-2-2 التسيير الكمي.
- 1-1-2-2 أسس النموذج.
- 57 2-1-2-2 المراحل العملية لمقاربة التسيير التنبئي للأفراد
- 59 2-2-2 التسيير التنبئي النوعي.
- 60 المبحث الثالث: أدوات التحليل المتبناة في النماذج التنبئية.
- 1-3 تقنيات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
- 1-1-3 النماذج الكمية.
- 1-1-1-3 طريقة السلاسل الزمنية.
- 61 2-1-1-3 طريقة الانحدار.
- 2-1-3 النماذج النوعية.

- 62 1-2-1-3 طريقة دلفي.
- 63 2-2-1-3 السيناريوهات.
- 64 1-2-2-1-3 مبدأ السيناريو.
- 65 2-2-2-1-3 انتقاء السيناريو.
- 66 3-2-2-1-3 محتوى السيناريو.
- 67 4-2-2-1-3 بناء السيناريو.
- 68 5-2-2-1-3 نماذج السيناريوهات.
- 69 2-3 تقنيات التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة.
- 1-2-3 النماذج الكمية.
- 1-1-2-3 البنيات الهرمية.
- 1-1-1-2-3 هرم الأعمار.
- 76 2-1-1-2-3 الأهرام الثقافية.
- 77 2-1-2-3 تحليل تدفقات الافراد.
- 79 3-1-2-3 سلاسل ماركوف.
- 80 2-2-3 النماذج النوعية.
- 1-2-2-3 تقييم الأداء.
- 2-2-2-3 تقييم الطاقات الكامنة.
- 82 3-2-2-3 تقييم الكفاءات.
- 84 المبحث الرابع : التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبئي للموارد البشرية.
- 85 1-4 فترة التسيير التنبئي للأفراد (1960).
- 86 2-4 مرحلة التسيير التنبئي للحياة المهنية (1970-1975).
- 87 3-4 مرحلة التسيير التنبئي للوظائف (1980).
- 90 4-4 مرحلة التسيير التنبئي للكفاءات (1990).
- 95 الفصل الثالث: نموذج التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات.
- 98 المبحث الأول: المنظمات في مواجهة التحديات.
- 99 1-1 التحولات التكنولوجية.

- 136 1-1-2-4 الوصف التحليلي على أساس المحاور الأربعة.
2-2-4 النظام المرجعي للكفاءة
- المبحث الخامس: المراحل العملية لمقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي
للووظائف و الكفاءات
- 138 1-5 النماذج المختلفة للولوج مرحلة أولية.
1-1-5 الولوج من خلال مخطط متوسط الأجل
- 139 2-1-5 الولوج من خلال نموذج الوحدات
3-1-5 الولوج من خلال العائلة المهنية .
- 140 4-1-5 الولوج من خلال الاستثمارات
5-1-5 الولوج من خلال المهن ذات الأولوية.
- 141 2-5 نموذج BATAL CHRISTIAN
- 143 1-2-5 تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في البنية.
2-2-5 اسقاط الموارد البشرية على أفق تنبئي معين.
3-2-5 تحديد التطورات المتوقعة .
1-3-2-5 احصاء كل العوامل التطورية الداخلية و الخارجية.
2-3-2-5 بناء سيناريوهات التطورات
- 144 4-2-5 تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف و الكفاءات و
الموارد البشرية.
- 145 1-4-2-5 تحديد نقاط تأثير العوامل التطورية على الوظائف .
2-4-2-5 تحديد الوظائف الحساسة و الاحتياجات المستقبلية من
العمالة.
- 146 5-2-5 تحليل الانحرافات ما بين الاحتياجات و الموارد المستقبلية
6-2-5 تحديد السياسة المناسبة للقضاء على الانحرافات المتوقعة
- 147 3-5 نموذج C.SAURET و D.THIERRY
- 148 4-5 البعد الفردي للمقاربة
- 150

	2-4-5 تنمية الاستخدامية.
151	1-2-4-5 المقابلة السنوية للتقييم
152	2-2-4-5 التوجيه المهني الدائم
155	خلاصة الفصل الثالث
156	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
157	مقدمة
158	المبحث الأول: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز 1-1 لماذا المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز؟
159	2-1 تطور تاريخي . 3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
161	4-1 مقارنة الجودة الكلية LA QUALITE TOTALE
162	المبحث الثاني: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز -مركز توزيع تلمسان - 1-2 الهيكل التنظيمي.
164	2-2 احصائيات
167	3-2 سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
170	المبحث الثالث: التجسيد العملي لمقاومة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات.
	1-3 اختيار نموذج لولوج المقاربة.
171	2-3 تحليل هرم الاعداد و الاقدمية لافراد المركز.
	3-3 مرحلة اسقاط البنية الديموغرافية على افق زمني معين.
180	خلاصة الفصل التطبيقي.
183	خلاصة عامة .

مقدمة عامة

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

لكن يبقى العنصر البشري الذي أعتبر لأمد طويل "موردا موضوعيا" حياديا، يتم تسييره على أنه شيء ، أو آلة تقوم بتنفيذ أوامر قصد إتمام نشاط معين ، يبقى هذا العامل محل تساؤل ونقاش حول الدور الذي يلعبه في تنمية المؤسسة. لكن بروز محيط جديد ، أين تغيرت المطالب و فرضت عوامل جديدة نفسها على المنظمات ، تبين أن النماذج الكلاسيكية التي تطور في إطارها تسيير الموارد البشرية و التي كان هاجسها الدائم هو حل مشاكل كمية بطرق كمية لم تستطع تجاوز هذه المرحلة.

هذه التغيرات شملت عدة مجالات و كان لها عدة مظاهر : تحولات تكنولوجية تنظيمية ؛ اجتماعية ؛ ثقافية... جعل المنظمات تفكر في البحث عن نموذج أو طريقة أخرى تسمح لها ، بالحفاظ على استمراريتها و ضمان تنافسيتها في هذا المحيط المضطرب .

هذه المتغيرات التي ليس للمنظمة القدرة على التحكم فيها ، و لا تغيير وجهتها ولا الحد من تطورها المتزايد و بسرعة اختلفت عن السابق ، أثار التفكير في طرف لا زالت تطرح التساؤلات حول دوره في ظل هذه الظروف باعتباره ينتمي إلى المنظمة .

ترى F.KERLAN أن تجنيد الذكاء البشري أصبح ضرورة حتمية لا نقاش فيها . فالتطورات التكنولوجية الحالية قد خلقت ثقافة مختلفة تماما عن سابقتها أساسها الابتكار، و تتطلب إيجاد بنيات جديدة للعمل تتكيف معها.

في ظل هذا الإطار غير المتوقع و المتميز بظهور مهن و اختفاء أخرى و تحول أخريات كما يعبر عن ذلك J.L MULLER¹ بتشبيه المنظمة بالنسيج الحي الذي خلال فترة معينة تبدأ خلايا جديدة في الظهور، و أخرى في التحول و تموت أخريات ، حيث يتجدد نشاط هذا النسيج بحيوية أكبر .

كذلك التغيير في طريقة تنظيم و تقسيم العمل ، الانتقال من الثقافة الدائمة إلى الثقافة المتغيرة ، في ظل كل هذه المتغيرات تكتشف المنظمات أن الحياة الاقتصادية عشوائية ، و مدتها لم تعد تتوقف لا على الاستراتيجيات المتبناة و لا على التكنولوجيات مهما كانت درجة تطورها و لا على طريقة تنظيم العمل ، و إنما على القدرة و السرعة على التكيف و التأقلم بصفة دائمة و مستمرة مع التطور و التغيير في الوقت المناسب .

إن تغيير أسس التسيير و تحديد معالم جديدة و قيم تتميز بمرونة أكبر للتكيف مع هذا التغيير أصبح واقعا لا خيار فيه.

فالتحديات المذكورة سابقا فرضت تبني أسس اجتماعية جديدة ، لإعطاء استقلالية أكبر للموظف و تحميله المسؤولية ، باعتبار أن المنظمة لم تعد طرفا متوقعا للتغيير و إنما طرفا فاعلا فيه و خالقا له .

كذلك ترك البحث عن تحقيق إنتاجية أكبر من خلال تخفيض التكاليف مكانها للبحث عن خلق قيمة في المنظمة من خلال الإبداع و الابتكار و ذلك بتنمية كفاءات الأفراد ، و قبل ذلك تجنيد من يمتلكون هذه الكفاءات و ذلك لبناء مستقبل غير مؤكد و الاستعداد لمواجهة صدف لم تأخذ في الحسبان .

الكفاءة هذا المعلم الذي يفترض تحليلا نوعيا للوظيفة و الأفراد ، و الذي أقصى لزمن طويل في ظل ظروف تميزت بالاستقرار .

1- F.KERLAN La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : guide
édition organisation 2000.p6

فالأمر لم يعد يتعلق بتصوير و توقع هذه التغييرات من خلال نماذج كمية ، بل أصبح البعد النوعي بكافة أشكاله يمثل العامل المحدد لمدى تفوق المنظمة ، و قدرتها على التكيف مع الواقع الجديد من كل الجوانب ، و بالتالي تظهر مقاربة التسيير التنبئي و التوقعي للوظائف و الكفاءات كنموذج للتخطيط على المدى الطويل للوظائف و تحليل تطوراتها المحتملة و كذلك في إدماج الفرد أو الموظف من خلال إعداد مشروع مهني يأمن استخداميته في سوق العمل .

هذا النموذج يختلف عن سابقه في الأخذ بعين الاعتبار الجانبين الكمي و النوعي لتحليل الشغل ، كذلك إشراك مختلف الأطراف (مسئولي الموارد البشرية ، وشركاء اجتماعيين ، موظفين ...) خارج و داخل المنظمة في إعداد و إيجاد السبل المثلى لاستخدام الطرق التعديلية للأفراد (التكوين-الترقية ...) ، أما الإضافة الجوهرية لهذا النموذج تتمثل في تثمين دور الموظف في إطار ترقية و تنمية المنظمة باعتباره العامل الذي سيشكل ميزة تنافسية لها من خلال تجاوزها للفكر الذي جعله يعتبر لوقت طويل متغير تسوية .

من ثم اكتسى موضوع بحثنا أهمية وجدارة دراسته .

◆ أهمية البحث:

تندرج أهمية بحثنا من حيث:

- 1-معالجتها لاشكالية وظيفة الموارد البشرية و مدى أهميتها في المؤسسة خاصة في المؤسسات العمومية، و في ظل التغيرات الحالية ضرورة تبني نماذج تنبئية كوسيلة لترشيد سياسات المؤسسة المتعلقة بالتجنيد، التكوين...
- 2-اهتمامها بالمؤسسات العمومية، باعتبارها قطاع مشغل لشريحة معتبرة من العمالة و يمثل مصدر انتماء اليها، و هو حجر الزاوية في المرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، و باعتباره القطاع الذي يعاني ازمان كبيرة (التسريح الغير عقلائي للعمالة، افلاس المؤسسات...) .
- 3- العولمة و ظهور التكنولوجيات الحديثة خاصة تكنولوجيات الاعلام و الاتصال، كذلك الارتفاع التواصل لمستوى مؤهلات الأفراد، هو واقع لامفر منه سيفرضه اقتصاد السوق، مما يتطلب من المؤسسة خاصة العمومية مواجهتها عاجلا أم آجلا، فإما الإقصاء و إما التكيف مع التغيير.
- 4-إعادة النظر للتصنيف الذي يعتمد على الأسس الكلاسيكية المتبنى في المنظمات على أساس الثنائية (منصب، فرد) و الذي هو محل جدال حاليا في الكثير من الدول باعتباره موروث تايلوري، يجب أن يترك مكانه لبعد نوعي لتنظيم العمل في المنظمات.

◆ الاشكالية المطروحة :

بالنظر الى واقع الاقتصاد الجزائري ، مع الأخذ بعين الاعتبار المرحلة الانتقالية التي تمر بها معظم المؤسسات الاقتصادية وفي إطار التوجه نحو اقتصاد السوق و تبني ميكانيزمات جديدة قصد ترشيد الاقتصاد و إنعاشه .

فاقتصاد السوق يعني الانفتاح على العالم ، يعني منافسة شرسة تفرض البقاء للأقوى يعني كذلك انفتاح على تكنولوجيات جديدة ، و ضرورة إثبات الوجود للحفاظ على الاستمرارية ، و كذلك التخلي عن الأسس السابقة لتسيير الموارد البشرية

و المادية و تبنى مبادئ أكثر مرونة و قدرة على التكيف .
في ظل هذا الواقع للمؤسسات التي كانت تعاني أزمات اقتصادية فيما يخص
عدم قدرتها على تحمل تكاليفها و في إطار تطبيق برنامج الخوصصة الذي يفرض
المحافظة على من هو كفى في المنظمة و من يشكل استثمارا بشريا فعلا و ميزة
تنافسية لها .

هذه الإجراءات لم تخضع لأي أساس علمي و لا منطقي و لا لأي دراسة
فالتسريح شمل الكفاء، و غير الكفاء في المنظمة من الأفراد ، الهدف هو التخلي
عن كل ما يشكل تكلفة زائدة لها ، قصد الحفاظ على توازنها المالي ، و ذلك دون
أي تفكير في المرحلة التالية ، و ما ينتظرها من تحديات و سرعة في التغييرات .
إن هذه المرحلة الانتقالية و التي تحدد المصير المستقبلي للمنظمة ، تتطلب
دراسة و اعادة نظر للأهمية المولاة لوظيفة الموارد البشرية و خاصة في اعداد
السياسات العامة لتسيير المؤسسة و في ظل خصوصيات القطاع العام كذلك ومدى
ادماج العامل البشري (الموظف) كطرف في تحديد سياسة تسييرها لمواردها
البشرية .

هذا ما دفعنا الى طرح مجموعة من التساؤلات.

◆ التساؤلات :

- 1- كيف يمكن لأي منظمة في هذا المحيط المتميز بالاضطراب و السرعة في
التغيير، أن تستمر و أن تثبت تنافسياتها و وجودها و بالتالي مواكبة منظمات أخرى
قد استطاعت تجاوز هذه المرحلة ؟
- 2- كيف يمكن تنمية كفاءات العامل في المنظمة، قصد تحقيق الاداء اللازم
و التكيف مع المتطلبات النوعية و الكمية للمحيط ؟
- 3- ما هي الإضافة العملية التي يمكن أن يقدمها هذا النموذج للتسيير التنبئي
للموارد البشرية ، بالمقارنة مع النماذج السابقة ؟
- 4- هل فعلا يمكن لهذه المقاربة و إلى أي مدى تغيير فكرة أن الموظف
يستخدم كمتغير تسوية ، و اعتباره طرفا فاعلا في المنظمة ؟

5- ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه مقارنة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في ظل هذه المرحلة الانتقالية التي تمر بها المؤسسة الجزائرية و إلى أي مدى يمكن أن تساهم في إعداد إستراتيجيتها الجديدة ؟

هذا جزء من التساؤلات التي سطرناها في موضوع بحثنا، و سنحاول تحليل كل ما يبدو غامضا حول موضوع التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات، و الذي يعتبر حديث الساعة خاصة ، و أنه يتبنى اصطلاحا لا زالت الآراء متضاربة حوله و لا زال يسوده الكثير من الغموض وهو الكفاءة و كيفية التنبؤ بها ، و قبل ذلك كيفية تحديدها .

◆ الفرضيات:

اعتمدنا في بحثنا على نموذجين من الفرضيات

1 - الفرضية العامة :

* ان نظام التسيير الكلاسيكي السائد لتسيير الموارد البشرية و القائم على المبادئ التaylorية الصارمة، و المميّزة خاصة للقطاع العمومي (النظام الاساسي) لا يسمح بتسيير عقلائي للموارد البشرية النوعية الموجودة بالمؤسسة.

2- الفرضيات الثانوية :

* التهميش الذي تعانيه وظيفة الموارد البشرية، باعتبارها وظيفة ادارة. نشاطها يقتصر على التكوين، دفع أجور الترقية، و تخضع لمركزية صارمة و إهمال كبير للدراسات التنبئية.

* عدم التقارب و الأخذ بعين الاعتبار و إشراك الوحدات المحلية اللامركزية باعتبارها الأقرب إلى الواقع و الأعم باحتياجاتها في اتخاذ القرار.

◆ المنهج العلمي المتبع :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكل المعطيات و الانشطة الممارسة من طرف وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وذلك بالاقتراب أكثر من المعنيين بالمصلحة .

◆ مادة البحث :

* ندرة المراجع :

قبل كل شيء ، أود أن أشير الى أنني واجهت الكثير من الصعوبات لاتمام هذا البحث الذي يبقى ينقصه الكثير، و ذلك نتيجة لغياب المراجع باللغة العربية التي تعالج هذا النموذج ، باعتباره نموذج لازال محل التجربة في الكثير من المنظمات الأوروبية، وخاصة في فرنسا .

اعتمدنا على بحوث ميدانية و تقارير حررت من طرف خبراء اقتصاديين متخصصين في الميدان ، خاصة في فرنسا، التي أعتبرت من بين الدول السباقة لتبني هذا النموذج في القطاع العمومي .

من هذا المنطلق ، يتبين أنه أي نظرية بدأت بفكرة ، ونشأت كمحاولة لحل اشكالية معينة ، كالنظرية التaylorية ، أو نظرية العلاقات الانسانية ، وتتبع بتجارب ميدانية للتأكد من مدى فعالية الحل المقترح و الذي يصبح بعد ذلك نظرية مسلما بها .

نفس الشيء بالنسبة لهذا النموذج الذي جاء لحل إشكالية القطاع العمومي ، التي تعاني منها مختلف الدول الأوروبية ، وكان مؤسسا لفكر جديد قائم على تسيير الكفاءات .

يبقى أن نشير أن هذا الموضوع لازال حديث العهد، ولازال محل نقاش و تجارب ميدانية ، حيث أن هناك الكثير من الدراسات لم تظهر نتائجها بعد .

* اشكالية الاصطلاحات :

تجنبنا المراجع المشرقية الا في بعض الحالات ،على أساس أنها تعتمد على دراسات أنجلوفونية ، وذلك تفاديا لمشكل ترجمة الاصطلاحات القائم ما بين اللغتين .

اعتمدنا على اجتهادات شخصية لاختيار المصطلحات المناسبة وخاصة الجديدة منها التي تفي بالمعنى ، وان لم يكن كما يجب فتقربه.

◆ خطة البحث:

حاولنا من خلال دراستنا قبل كل شيء كشف الغموض عن هذا النموذج الذي لا يزال طويل، مع الظروف و المتغيرات الحالية، محل جدال و نقاش، يشكك في مدى تكيف نموذج تسيير كان مسلما به لوقت .
لذا ارتأينا تفصيل بحثنا المتواضع كما يلي:

-الفصل الأول:

يشمل دراسة تمهيدية لوظيفة الموارد البشرية و مختلف تطوراتها، والنشاطات المتعلقة بها و كذلك مدى أهميتها في المنظمات .

-الفصل الثاني :

يتطرق إلي مدى أهمية التنبؤ بالعمالة في المنظمات، كذلك التطورات التي شهدتها هذا النموذج وصول إلى الشكل الحالي و الأسباب التي فرضته، نتطرق كذلك إلى مختلف النماذج التنبؤية التي سادت في وقت سابق و أساليب التحليل التي تعتمد عليها.

-الفصل الثالث :

يتطرق إلى النموذج التجديدي للتنبؤ بالعمالة و الكفاءات، من خلال شرح للتحديات التي فرضته، كذلك المفاهيم المتعلقة به، والاصطلاحات، ثم نتطرق إلى أدوات التحليل التي يقترحها و المفاهيم القاعدية التي يقوم عليها.

-الفصل الرابع :

يتضمن الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز، مركز التوزيع بتلمسان باعتبارها ممثلة لمؤسسة عمومية محلية لقطاع استراتيجي من خلال تشخيص مختلف العوامل التي تعيق التجسيد العملي للمقاربة .

الفصل



الأول

وظيفة الموارد البشرية :
من بعد إداري إلى بعد استراتيجي

مقدمة

◆ المبحث الأول : وظيفة الموارد البشرية و تطوراتها

1-1 الأوجه الثلاثة لوظيفة الموارد البشرية

1-1-1 إدارة الأفراد.

2-1-1 تسيير الموارد البشرية

3-1-1 التنمية الاجتماعية.

2-1 وظيفة الموارد البشرية

1-2-1 مفهومها

2-2-1 أبعادها

◆ المبحث الثاني : نشاطات وظيفة الموارد البشرية

1-2 التجنيد.

2-2 التكوين.

3-2 نظام الأجور.

الخلاصة

مقدمة

لقد نشأت وظيفة الموارد البشرية انطلاقاً من إشكالية إدماج العامل البشري في المنظمة كما يقول J.P CITEAU¹، فالمكانة التي يحتلها تسيير الموارد البشرية في التسيير العام للمنظمة تزداد أهميتها يوماً بعد يوم. شهد هذا الاصطلاح تطورات و تغيرات مختلفة ساهمت في إعطائه الوجه الحالي.

فالبعد التايلوري يرى أنه كل العمليات التي تنشأ داخل المنظمات يمكن اعتبارها وظائف رغم أن تاييلور لم يذكر وظيفة الموارد البشرية و إنما رسخ هذا المفهوم المفكرون و الاقتصاديون، باعتبار أن خصوصياتها و الأنشطة المميزة لها و الأهداف التي تسعى لتحقيقها تجعلها طرفاً مشاركاً في المهمة العامة للمنظمة.

- CITEAU, J-P ; La gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques. édition A.COLIN/
, 2eme édition 1997.P27

المبحث الأول :

وظيفة الموارد البشرية و تطوراتها

1-1 الأوجه الثلاث لوظيفة الموارد البشرية :

إن هذا التصنيف فرضته متغيرات اقتصادية و اجتماعية و نظريات مختلفة وفقا لتسلسل زمني يرى J.Y CAPUL¹ أنه يمكن اعتبارها العصور الثلاثة لتطور تسيير الموارد البشرية.

-إدارة الأفراد.

-تسيير الأفراد.

-التنمية الاجتماعية.

1-1-1 إدارة الأفراد :

هي المرحلة التي تجعل من الموظف "صاحب حق" كان ظهورها حسب BOUARD و LAURENT² قبل الحرب العالمية الثانية، فاصطلاح الإدارة يعيدنا إلى النظرة التشريعية لليد العاملة (للموظف حقوق و عليه واجبات) أما الأفراد فهم العمال، التقنيين، و المستخدمين، طريقة تسييرهم يتم تنظيمها بعقود مشتركة تتمثل مهمتها الرئيسية في التطبيق الصارم. لنصوص النظام الأساسي (le Statut) المتعلق بكل موظف، يتطلب من الأفراد الشاغلين لهذه الوظيفة التوفر على الكفاءات التشريعية.

يحدد J.P CITEAU³ أنشطتها كما يلي:

✻ تسيير شروط الوظيف و الأحكام المتعلقة بالنظام الأساسي للأفراد.

✻ ممارسة الواجبات و الحقوق التشريعية.

1-X.BARON. ; La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise. Cahier français, N 262, 1993.p2

2- . F BOUARD ; P - LAURENT ; ..Economie d'entreprise. Edition organisation ; 1997.p298

3 - op.cit.p 32.

ج_تسيير الطاقات الكامنة من خلال البحث عن الكفاءات لدى الأفراد و محاولة
تتميتها باستخدام تقنيات مختلفة, تقييم الأفراد, و تحديد الحاجة إلى التكوين.

د_إعلام الأفراد.

ه_تحريك و تحفيز الموارد البشرية من خلال العلاقات.

إنن يقول J.LEBARTY¹ أن تعويض فكرة إدارة أو تسيير الأفراد بفكرة تسيير الموارد
البشرية, الأمر لا يتعلق بتغيير اصطلاحي و إنما يتمثل في الأخذ بعين الاعتبار وجود
طاقة كامنة بشرية.

3-1-1 التنمية الاجتماعية :

يعتبر أحدث نموذج لتسيير الموارد البشرية ،حيث ينظر إلى الفرد كطرف فاعل
يمكن أن تكون له مبادرات نشطة في تنمية المؤسسة.

استمد هذا التيار أسسه من أعمال TRIST et EMERY من معهد TAVISTOCK و يعتبر
المؤسس للفكر السوسيو تقني ، الذي يرى أن "النظام البشري له قواعده الخاصة به
لتشغيله, لها كل الشرعية و أكثر تعقيدا من الأنظمة التقنية".

يحدد PEGEYRE ; GUERIN و CADIN² اهتمامات هذا التيار في شروط العمل

و الاختيارات الواجب اتخاذها في المجال التنظيمي المرتبطة بإدماج تكنولوجيات
جديدة في المنظمات، كذلك إدماج المورد البشري ضمن استراتيجية المؤسسة على
المدى المتوسط و الطويل.

1-COURONNE..P ; modèle de gestion prévisionnelle des ressources humaines,le cas
Du C.N.R.S. .P.3.

2 -PEGEYERE .F, CADIN.L ; GUERIN.F, la gestion des ressources humaines.
édition dunod.1997

ترتبط التنمية الاجتماعية ب:

التحليلات و العمليات المتعلقة بتطور بنيات العمل .

مختلف العمليات المتعلقة بتأهيل و تثمين الموارد البشرية.

أنظمة تعبئة الموارد البشرية (سياسات الرواتب، التكوين، و تطوير التسيير

التساهمي...الخ).

يرى IGALENS¹ أن هذا التصنيف على أساس ثلاثة أبعاد: إدارية، تسييرية

و تنموية لم يكن هناك تناقض فيما بينها، و لم تأت بدائل لبعضها البعض، ضمن

التطور التاريخي و إنما تخضع إلى تكامل و إثراء لوظيفة الموارد البشرية.

يرى J.P.CITEAU² أن هذه الفروع الثلاث هي أوجه مختلفة، و متكاملة لوظيفة

واحدة تمارس أنشطة متكاملة، و تدرج عدة أطراف في تسيير الموارد البشرية.

2-1 وظيفة الموارد البشرية

1-2-1 مفهومها:

إن وظيفة الموارد البشرية اكتسبت لقب الوظيفة من خلال التجسيد العملي و

التطبيقي للأنشطة التي تهدف إلى التوفير في الوقت المناسب للموارد البشرية

الضرورية و الملائمة للاحتياجات كما و نوعا.

لكن نشاط وظيفة الموارد البشرية لا يتوقف عند توفير اليد العاملة المؤهلة و إنما

يرتبط بأنشطة مختلفة كما يحددها مفهوم هذه الوظيفة الذي يورده BELANGER

PETIT و BERGERON³:

"مجموع النشاطات ذات البعد العملي(تخطيط، اكتساب، و الاحتفاظ بالأفراد)

1- PERETTI.J-M ; . tout D.R.H..édition organisation 1996 p.21

2-op. Cit. 30.

3- BELANGER .L; PETIT .A; BERGERON.J-L ; la gestion des ressources humaines, une approche globale est intégrée ; édition GAETAN MORIN ; p44.

و ذات البعد الطاقوي (خلق مناخ تنظيمي)، و يستعمل موارد (بشرية، مالية و معلوماتية) قصد تزويد المنظمة بالموارد البشرية المتاحة و المنتجة و الكافية.

2-2-1 أبعادها :

1-2-2-1 البعد العملي :

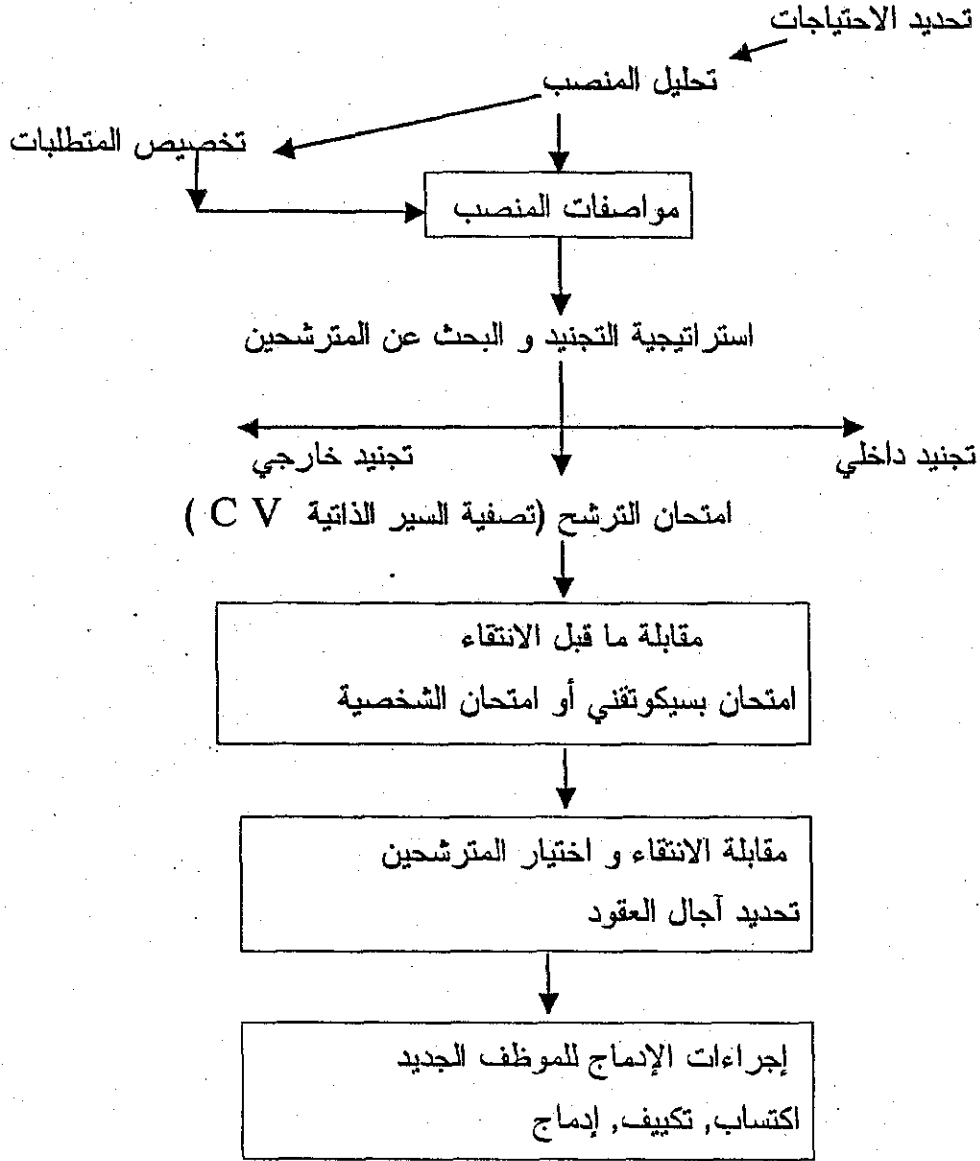
يضم أنشطة مختلفة أهمها:

- ✎ تحديد الأهداف العامة و السياسات التي تسمح بتوجيه القرارات المتخذة و المتعلقة باستعمال فعال، و معالجة للموارد البشرية.
- ✎ تحديد بناء هيكل لتوزيع المسؤوليات ما بين المسؤولين السلطويين، و مختصي إدارة الموارد البشرية.
- ✎ تخطيط العمالة التي ستحتاجها المنظمة مستقبلاً، للأداء و الممارسة العادية لأنشطتها.
- ✎ اكتساب موارد بشرية من خلال تقنيات مرتبطة بالوظائف (تحليل المناصب، التجنيد...).
- ✎ تنمية الموارد البشرية المتوفرة من خلال تحديد الحاجة إلى التكوين، إعداد برامج و متابعة أنشطته و المراقبة.
- ✎ الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال إعداد بنية إجرية و تقييم مناصب العمل. المفاوضات.
- ✎ مزاولة الأنشطة المتعلقة بقرارات تمس الترقيات و التحويلات.
- ✎ إدارة الامتيازات الاجتماعية.

2-2-2-1 البعد الطاقوي :

هي مختلف الأنشطة المرتبطة بالخلق، و المحافظة على جو تنظيمي و مجال عمل مرضي للأفراد.

الشكل رقم 1



المصدر : J.P.CITEAU "La Gestion des Ressources Humaines" édit A. COLIN .P 64

مراحل إجراءات التجنيد

من خلال هذا النموذج يمكن أن نصنف مراحل تجنيد اليد العاملة إلى مراحل أولية كما يسميها PETIT, BERGERON و BELANGER¹ و إلى مراحل التجنيد الفعلي أو تسمى استراتيجيات التجنيد.

1-2-1-2 المراحل الأولية:

*تحديد الاحتياجات من العمالة:

تعتبر مرحلة مهمة جدا، تجسد من خلال تخطيط اليد العاملة، الذي يسمح بتحديد عدد و طبيعة الوظائف التي قد تعاني من عجز مستقبلا، و على المنظمة أن توفر اليد العاملة اللازمة لشغلها. هذا العجز يمكن أن يكون نتيجة إما لتوسع نشاط المؤسسة أو خروج العمالة (إحالة إلى التقاعد، وفاة...) و قد تسجل الحاجة إلى عمالة جديدة، إذا كان هناك ظهور لوظائف جديدة في العمل.

*تحليل المنصب:

لا تمثل هذه المرحلة في تحصيل كل المعلومات المتعلقة بالمناصب المعنية، يعرف SEKIOU² تحليل المنصب "هي الإجراء الذي يسمح بملاحظة و دراسة و جمع المعلومة اللازمة المتعلقة بطبيعة منصب معين، فوصف الأنشطة التي يتضمنها المنصب و السلوكيات و المعارف و القدرات و المسؤوليات، المطلوب توفرها في الموظف لممارسة جيدة لعمله و ما يميز هذا المنصب عن غيره." جمع كل المعطيات المتعلقة بالمنصب يتم من خلال عدة طرق هي المقابلة، الاستبيان و الملاحظة. بعد ذلك يتم تصنيف كل المعطيات ضمن بطاقة تحليل المنصب (الجدول التالي).

1-op.cit.p 88.

2-op.cit.p 297.cité par BOUARD et LAURENT.

الجدول رقم 1:

شبكة تحليل المنصب

تسمية المنصب العناصر الهيكلية	هوية الوظيفة
غاية المنصب ضمن بنية المؤسسة	المهمة
<u>الأنشطة</u> : مجموع الأشغال ذات نفس الطبيعة المساهمة في تحقيق نتيجة ملاحظة <u>الأشغال</u> : العمليات-النماذج المحددة لسيرورة العمل و ذلك حسب الوسائل أو الإجراءات المستعملة.	النشاطات و الأشغال (وصفها باستعمال أفعال تصرف)
مجموع الوسائل التقنية، البشرية و المالية المخصصة لإنجاز العمل	الوسائل و القيود
مختلف طرق الولوج و النفوذ الممكنة للمنصب	طرق الولوج و التطور
مجموع الكفاءات من: دراية، دراية فنية، دراية ذاتية.	المتطلبات الضرورية

المصدر:

P.CITEAU . " La Gestion des Ressources Humaine " .édition ARMAND COLIN. P 64

يبين الجدول السابق مجموع المعارف و السلوكيات المهنية و الشخصية المطلوبة لممارسة و أداء أمثل لهذا العمل، و قبل ذلك يحدد مميزات المنصب و القيود التي توجهه، و التي على الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة مستقبلا تقبلها.

إن تحليل المنصب يسمح بتحديد معايير الانتقاء، التي تستخدم للتصفية خلال مرحلة انتقاء المترشحين ، والتي تتوقف على المؤهلات اللازمة لشغل المنصب.

الجدول رقم 2 :

مثال:

معايير الانتقاء و معايير النجاح المهني للعمال و موظفي المكاتب	
<u>معايير الانتقاء</u> _المعارف المطلوبة. _المستوى الدراسي. _التكوين المتلقى. _الشهادة المحصل عليها. _التجربة. _السلوكيات. _الاهتمامات... _	<u>معايير النجاح المهني</u> _مدة التدريب. _كمية و نوعية العمل. _الاستقرارية. _انخفاض معدل الحوادث. _تقييم مسئوليتهم السلطويين... _

المصدر:

-L.BELANGER ; A.PETIT ; J-L.BERGERON ; la gestion des ressources humaines,
Une approche globale est intégrée ; édition GAETAN MORIN ; p 95

2-2-1-2 مراحل التجنيد الفعلي (استراتيجية التجنيد):

بعد تحديد مواصفات المنصب، و المؤهلات المطلوب توفرها في المترشحين،
تتبنى المنظمة استراتيجية تجنيد. و لها الاختيار في طريقة تحديد مصادرها من اليد
العاملة.

◆ مصادر التجنيد :

* المصادر الداخلية :

يقوم على الاعتماد على الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة لتغطية
احتياجاتها، تعتمد على هذا المصدر خاصة عندما يكون الهدف هو تبني سياسة
لتخفيض إجمالي لليد العاملة.

من بين أهم المصادر الداخلية:

⑤ الترقية: تتضمن التغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى

عمل آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، يصاحبها عادة رفع في أجر الفرد باعتبار أن، المنصب الجديد يحمله واجبات و مسؤوليات إضافية، يرى صالح عودة سعيد¹، أن تحديد الترقية يتم على أساس معيارين: الأداء و الأقدمية، فالأداء يشير إلى قدرات الفرد و طاقاته و أعماله المنجزة في الماضي كما يشير إلى مدى استعدادة للتطور و ممارسة الأنشطة و المهام التي ستوكل إليه في إطار الوظيفة الجديدة، أما الأقدمية فتشير إلى طول فترة خدمة الفرد في المنظمة.

يتردد الأفراد أحيانا في قبول الترقية نتيجة تخوفهم من تحمل مسؤوليات إضافية، و الخوف من احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة ، كذلك التغييرات التي تفرضها عليهم الوظيفة الجديدة للتكيف معها.

من إيجابياتها تحفز الموظفين على تنمية قدراتهم ، و بذل جهد أكبر في العمل ، كما ترفع من جذب الأفراد لتقديم طلبات عمل في المنظمة.

⑥ النقل (التحويل):

يتمثل في تحويل الفرد من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث الأجر و يخضع لنفس النظام الأساسي. يكون النقل أحيانا جغرافيا يتطلب تغيير المنطقة بهدف عامة إلى وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته من جهة و من جهة أخرى تغطية احتياجات المؤسسة من العمالة.

من إيجابياته أنه كما تقول L.PICHE² يسمح للموظف باكتساب نظرة أوسع و أشمل عن المنظمة، إضافة إلى اكتسابه لمهارات و كفاءات جديدة.

1- إدارة الأفراد، صالح عودة سعيد، الجامعة المفتوحة سنة 1994 ص. 161.

2- L.PICHE dans la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Édition E.R.P.I. 1995 P160.

لكن حتى يستطيع الموظف أن يثبت جدارته في المنصب الجديد على المنظمة، أن تراعي تموضعه ضمن محيط يستطيع التجاوب و الانسجام معه، خاصة و أن معظم الأفراد الذين يترددون في تقبل قرار النقل نتيجة الخوف من عدم التكيف، و بذل الجهد للاستقرار في المحيط الجديد.

⑤ التنزيل:

يتمثل في تغيير التكليف من منصب أعلى إلى منصب أدنى، سببه عادة عدم كفاءة ، الفرد نتيجة عدم توافق مؤهلاته مع متطلبات العمل (بمثابة عقوبة للموظف) .

من سلبيات هذه الطريقة، تخلف آثار نفسية على الفرد المعني، مما يؤدي إلى إحباطه و شعوره بالخجل و الفشل، كما أنها تسمح بانتشار إشاعات حول الأفراد الذين تم إنزالهم (تشويه سمعتهم)، و من جهة أخرى اتهام الإدارة بالتعسف و الظلم كما يؤدي إلى ظهور خلافات ما بين الإدارة و العمالة التي مسها الإنزال. إن لجوء المنظمات إلى هذا النوع من المصادر تحفزه عدة تبريرات تبين إيجابيات هذه الطريقة.

مزايا المصادر الداخلية:

- ✍ تساهم في تخفيض التكاليف الناتجة عن البحث و تجنيد عمالة جديدة .
- ✍ سهولة عملية التجنيد من أفراد معروفين لدى المنظمة سبق لها تقييمهم و على علم بقدراتهم و كفاءاتهم و كذلك سلوكياتهم.
- ✍ تمنح للعمالة الموجودة في المنظمة فرصا للترقية و رفع مكانتهم.
- ✍ يوفر قدرا من الإحساس بالاستقرار، و الأمان للعمالة ما ينعكس على تحفيزهم للعمل، و بذل جهد إبداعي أكبر.
- ✍ يسهم في تقليل عدد التنظيمات المعارضة للتنظيم الرسمي (إدارة المؤسسة) خاصة الأفراد المستفيدين الذين يسعون للمحافظة على النظام الحامي لمصالحهم.

سلبيات المصادر الداخلية:

رغم ذلك لا يخلو هذا المصدر من السلبيات :

✍ عدم توفر الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة بكفاءة.

✍ ظهور ردود أفعال سلبية، نتيجة عدم تجديد العمالة في المنظمة، خاصة العناصر الشابة.

*المصادر الخارجية :

مهما اعتمدت المنظمة على مصادرها الداخلية تبقى الحاجة إلى تجديد

العمالة و تجديد الخبرات و الكفاءات، نتيجة ظهور تقنيات جديدة في العمل، كذلك الحاجة إلى طاقات شابة من بين طرق التجديد الخارجي.

① الترشيحات العشوائية (الطلبات الشخصية): تتمثل في تقدم الأشخاص بطلب التعيين شخصياً إلى المنظمات.

② الإعلانات: الإعلان عبر الوسائل الإعلامية المرئية و المسموعة، تعتبر طريقة فعالة لجلب المترشحين حيث توضح المنظمة من خلاله، حاجتها إلى الأفراد و تحدد المؤهلات المطلوبة و المزايا الممنوحة للعاملين.

③ وكالات الاستخدام و التوظيف (العامة و الخاصة): تقوم بجرد الأشخاص الراغبين في التعيين و جرد مؤهلاتهم، تعتبر بمثابة الوسيط ما بين هؤلاء الأفراد و المنظمات، تلجأ إليها المنظمات خاصة في حالة وجود احتياجات طارئة.

④ المؤسسات التعليمية: تتصل المنظمات بالمعاهد و المؤسسات التعليمية للحصول على حاجتها من اليد العاملة المؤهلة في التخصصات النادرة، فتبحث بمندوبين للالتقاء مع الطلبة المقبلين على التخرج و الراغبين في التعيين.

لكن تلزم هذه الطريقة المؤسسة، بإخضاع هؤلاء الشباب إلى دورات تدريبية الشيء المكاف بالنسبة لها.

⑤ العلاقات المهنية أو العائلية: يأخذ بعين الاعتبار من خلالها توصيات موظفي المؤسسة لترشيح أقاربهم أو أصدقائهم للتعين، من إيجابياتها يوفر و يختصر الوقت، كذلك يشعر الموظفون بأهميتهم في المؤسسة.

ينتج خلال هذه المرحلة إقصاء مترشحين، و تحتفظ بمجموعة أخرى، يتم استدعاؤهم قصد تعميق المعلومات، و المعرفة عنهم و يتم تنظيم مقابلة ما قبل الانتقاء.

◆ مرحلة الانتقاء:

يتم خلال هذه المرحلة إخضاع المترشحين إلى مجموعة من الامتحانات التي تدخل ضمن إطار أدوات ، و وسائل التجنيد الكلاسيكية و الهادفة لقياس جوانب مختلفة متعلقة بالمترشح، تتمثل في:

- + الفحص الطبي. + امتحان بسيكو تقني.
- + امتحان الاستعداد. + امتحان الشخصية (GRAFOLOGIE).
- + امتحان الأداء. + مقابلة الانتقاء.

◆ مرحلة إدماج الموظف الجديد:

بعد تحديد النتائج المتوصل إليها خلال مختلف الامتحانات تبقى المرحلة الإدارية المحضة، المتمثلة في تنصيب الموظفين الذين وقع عليهم الاختيار. يرى J.P.CITEAU¹ إن إدماج الموظف يضم مرحلة أو فترة تدريب ، و تكيف مع الوظيفة التي سيمارسها و العلاقات التي سينشئها تسمح هذه المرحلة للمسؤولين بتقييم مدى صلاحية الموظف المجدد للوظيفة الموكلة إليه ، و الطموحات التي تنتظرها منه المؤسسة ، و تتخذ القرار إما الاحتفاظ به و تكوينه ، و تنمية قدراته أو الاستغناء عنه.

1- OP.CIT,P 72.

خلال تحقيق أجراه J.M.PERETTI¹ سنة 1986 بين أن أغلبية مسؤولي الموارد البشرية، يرون أن التكوين سيصبح من بين أولويات تسيير الموارد البشرية في المنظمات خلال سنوات التسعينات، و هو ما أكدته الأرقام حيث أن تكلفة التكوين مثلت سنة 1986، % 2.34 من الكتلة الأجرية و مثلت سنة 1993، % 3.31 .
هذه الأهمية التي اكتسبها التكوين، هي نتيجة للدور الفعال، و البالغ التأثير الذي يمثله في تنمية كفاءات الموظفين، و تكييفهم مع المتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية التي يفرضها المحيط، و ذات التأثير المباشر على مستوى الأداء في المؤسسة.

يلخص P.SUET² أن اللجوء الى التكوين ناتج عن ثلاثة عوامل:

-الرفع من التامين على الوظيفة.

-اكتساب معارف جديدة.

-الحصول على ترقية.

1-2-2 تعريف التكوين:

يعرفه SEKIOU³ على أنه "مجموع الأعمال و الوسائل و الطرق و الدعائم، التي بمساعدتها يتم تحفيز العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، تصرفاتهم و قدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت أهدافهم الخاصة و الاجتماعية".

1-PERETTI.J-M cité par CITEAU .J-P dans ,gestion des ressources humaines .édition ARMAND COLIN, p 85.

2-SUET.P choisir et former les hommes, édition CHOTAR et associés 1971. P 122.

3-cité par BOUARD et LAURENT, économie d'entreprise, p 315.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التكوين يهدف إلى تحقيق بعدين، بعد اقتصادي، و بعد اجتماعي.

*البعد الاقتصادي: من خلال محاولة الرفع من كفاءة، و أداء الموظف حتى تحقق المؤسسة تنافسياتها في ظل المتغيرات الجديدة التي يفرضها المحيط.

*البعد الاجتماعي: تمنح للموظف فرصة لتحقيق ذاته و مستوى يطمح إليه، حتى يفخر بنفسه ضمن البحث عن الترقية و احتلال مناصب رفيعة.

2-2-2 سياسة التكوين :

إن السياسة المتبناة من طرف المنظمات تقوم عادة على أربع مراحل رئيسية:

- * جمع المعطيات، و تحديد الحاجة إلى التكوين.
- * تحديد الأهداف.
- * تحديد خطة التكوين.
- * تشغيل الخطة و تقييم النتائج.

نتطرق إلى هذه المراحل بتفاصيل أكثر.

1-2-2-2 جمع المعطيات و تحديد الحاجة إلى التكوين :

إن التكوين ليس الغاية بذاتها و إنما وسيلة لتنمية كفاءة الموظف، و تكييفها مع متطلبات المنصب مما يفترض على المؤسسة التحديد و بصفة دقيقة للانحرافات التي يمكن أن تشكل عائقا للسير العادي لنشاط المؤسسة.

يرى J.P.CITEAU¹ أن الحاجة إلى التكوين تظهر على ثلاث مستويات:

+المستوى الهيكلي : يسجل فيه التكوين ضمن نشاط، و تنمية المؤسسة لمواردها البشرية.

+المستوى القطاعي : يتعلق بوظيفة معينة أو وحدة عمل معينة.

+المستوى الفردي : يرتبط بحالة خاصة لموظف ما.

هذه التصنيفات تسمح بترتيب و تحديد الحاجة إلى التكوين بصفة أكثر عملية و دقة و بالتالي تجنب أي تكاليف إضافية .

1-op.cit.p90.

تحديد الحاجة يتم انطلاقا من تقييم الأفراد، لكي تحدد العمالة المعنية بالتكوين.

تعريف تقييم الأفراد :

يعرفه ¹ sekou كما يلي "تتمثل في إصدار حكم حول الأنشطة الممارسة من طرف موظف خلال فترة معينة في المنظمة، هذا الحكم يجب أن يقوم على أسس، و معايير مفسرة يتم إعدادها بطريقة تسمح للشخص المسؤول عن التقييم أخذ نظرة عامة، و موضوعية حول المرود ، و الطاقات الكامنة للموظف المقيم." من خلال هذا التعريف يتضح أن تقييم الأفراد يسمح بتحديد إلى أي مدى تتوافق قدرات و كفاءات الفرد مع المنصب الذي يشغله .

يرى BOUARD et LAURENT ² أن تقييم الأفراد يأخذ شكلين :

أ- التنقيط المهني:

يسمح بقياس الأداء الماضي و الحالي للموظف، يهدف إلى التأكد من مدى أداء الموظف لعمله، يتميز فيه نوعين من المؤشرات:

_ مؤشرات موضوعية: القياس فيها غير مرتبط و مستقل عن الشخص الذي يعطي النقطة. مثلا: مؤشرات الإنتاج، مؤشرات السلوك كعدد الغيابات... الخ

_ مؤشرات غير موضوعية: تتمثل في سلم التنقيط الكلاسيكي، و تعتبر من أقدم الطرق، و الأكثر استعمالا، يتم من خلال تحديد معايير عددية أو حرفية لقياس أداء الفرد. مثلا: من 0 إلى 20 و من A إلى E أو ضعيف، متوسط، جيد... الخ

ب - التقييم التكهني:

تسمح بقياس الأداء المستقبلي للفرد، فهو يهدف إلى توقع مدى نجاح الموظف في أداء مهمته مستقبلا و يتضمن حسب L.LEBOYER ³ ثلاث طرق مختلفة :

-المراجع : تسمح بمراجعة المعلومات المتعلقة بالموظف بالحصول عليها من مسئوله المباشر .

1-cité par BOUARD et LAURENT .P 301

2-نفس المصدر .ص . 304 . بإيد . BERGERON ,PETIT ,BELANGER ص 182 .

3- cité par BOUARD et LAURENT .P 303

-معلومات بيوغرافية: هي مجموعة المعطيات الموجودة في السيرة المهنية للموظف.

-المقابلة : تسمح بإعطاء صورة أوضح عن الموظف و شخصيته و عن سلوكاته.

إن هذه الطرق لها دور في تحديد حاجة الموظف إلى التكوين و إظهار نقاط ضعفه و نقاط قوته.

2-2-2-2 تحديد أهداف التكوين :

يرى كل من أن تحليل الاحتياجات يسمح بالاختيار ما بين الأهداف و تصنيفها حسب الأهمية إذا كانت أهداف عامة أو استراتيجية، مثلا: تحسين تنافسية المنظمة، تحريك قوة البيع، تأمين التكيف مع التغيير التكنولوجي.

3-2-2-2 تحديد خطة التكوين :

تعتبر أهم مرحلة حيث يتم خلالها إحصاء:

- الأفراد و المهن المعنية بالتكوين.

- الميزانية المخصصة للتكوين.

- محتوى التكوين.

- التوقيت الزمني للتكوين.

- اختيار المكونين (داخل أو خارج المنظمة).

4-2-2-2 تشغيل خطة التكوين و تقييم النتائج :

بعد إعداد برنامج التكوين تأتي مرحلة التشغيل العملي له، و ذلك تحت إشراف مسؤولي مصلحة الموارد البشرية، لهذا الغرض أوجد الاقتصاديون تقنيات مختلفة تسهل التجسيد العملي لبرنامج التكوين.

تقنيات التكوين :

إن التكوين يفترض غياب الموظف عن عمله لوقت معين، و قد يتم داخل أو خارج المنظمة وفق ما يحدده البرنامج المسطر، و ما يفترضه التقنيات المستعملة.

يفصل PETIT et BERGERON و BELANGER تقنيات التكوين إلى ثلاث أنواع :

1- تقنيات تقديم المعلومات:

-قائمة القراءات. -دروس بالمراسلة أو متلفزة.

-أفلام. -عروض.

-محاضرات. -دروس مبرمجة.

2 -تقنيات تبادل الاتصال و المعلومات :

-أفواج محادثة.

-ملتقيات...

3-تقنيات تصويرية:

-دراسة حالة. -تبادل الأدوار.

-التكوين في ورشات منفصلة.

يفصل الجدول التالي سلبيات و إيجابيات كل تقنية تكوين، بالإضافة إلى التقنيات

المقترحة سابقا، و التي شهدت تطورا كبيرا نتيجة تطور التكنولوجيات.

إيجابيات و سلبيات برامج التكوين المقدمة

داخل و خارج إطار العمل

السلبيات	الإيجابيات	الطرق المستعملة في العمل
<p>يعرقل المردودية.</p> <p>يسبب تلف في الآلات</p> <p>يستغرق وقتا طويلا.</p> <p>مكلف.</p> <p>قد لا يتعلق بالوظيفة.</p> <p>لا يسمح باستيعاب كل الأنشطة.</p> <p>التدريب مهمش.</p> <p>لا ينمي روح المسؤولية.</p> <p>فترات قصيرة جدا في مختلف المناصب.</p> <p>النتيجة تتغير حسب المساعدة المهنية الممارسة.</p> <p>هيكله ضعيفة.</p>	<p>يسهل نقل التدريب.</p> <p>ليس هناك حاجة إلى قاعة.</p> <p>لا يعرقل مردودية العمل.</p> <p>يوفر تكوين على المدى الطويل</p> <p>يسهل نقل التدريس.</p> <p>يعطي فكرة حول حقيقة العمل.</p> <p>يسمح بالتعرف على مختلف الوظائف.</p> <p>يعتبر تدريب حقيقي.</p> <p>يسهل الإقناع.</p> <p>مفعول عكسي مستقر على العمل الممارس.</p>	<p>1- في إطار الأنشطة المنتظمة</p> <p>*تلقين على العمل</p> <p>*التدريب</p> <p>*داخلية/مساعدة</p> <p>*دوران الوظائف</p> <p>*مساعدة مهنية</p>

◆ تطور التكوين خلال التسعينات:

لقد أصبح التكوين من أهم أولويات تسيير الموارد البشرية، باعتباره وسيلة لتنمية و تدريب على ما يحدث مستقبلا .

فالتدريب لم يعد يتعلق بالاختيار للأفراد المالكين للكفاءات المناسبة، و إنما بقدرة المؤسسة على تثمين و تنمية التجربة، الطاقات الكامنة، و الدراية الفنية لمواردها البشرية.

حدد J.P.Citeau¹ ثلاث شروط تجعل من التكوين عامل جوهري لتنمية المنظمة.
/ رهان سياسي، حيث يجب اعتبار التكوين كمنطق تسييري قائم بذاته، له غايات و أهداف واضحة، وشفافة و ذات علاقة بالطموحات الاقتصادية و الواقع الاجتماعي للمؤسسة ، و يتم تشغيلها بوسائل متناسقة.
/ وجود نظام تكوين متناسق و كفاء، فالوسائل المستخدمة يجب أن تكون في مستوى طموحات المؤسسة ، فتخصيص مبالغ ضخمة للتكوين لا يعني بالضرورة فعاليته، فالنظام التكويني يجب أن يقوم على التنسيق ما بين العمليات و الوسائل المستعملة تسمح له بتحديد تأثيراته على المؤسسة.
/ تنمية دون إقصاء، فتطور الكفاءات يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى الإفراط في تقدير المؤهلات المطلوبة، و الاستخفاف بقدرات التكيف لأفرادها الأقل تأهيلا، و يبين تميزا في المعاملة بالنسبة للمنظمة لإعادة تأهيل موظفيها.

1-op.cit.p 95.

3-2 نظام الأجور : le système des rémunérations

يعتبر الأجر أحد العناصر الجوهرية للمؤسسة لعقد العمل. فتشريعاً تعرف على أنها المقابل النقدي للخدمة المقدمة، إضافة إلى ذلك هي بالنسبة للموظفين مصدر الدخل، كانت و لازالت محل اختلاف و تفاوض دائماً ما بين النقابات، و إدارة المؤسسة مما جعلها تكتسي أهمية بالغة ضمن نشاطات ووظيفة الموارد البشرية. باعتبار أنه هناك عدة عوامل، و أطراف تساهم في تحديد سياسة الأجور، و إن تحديد الأجور يتطلب عدة إجراءات، كتنقيح المناصب، إجراءات الدفع، كل هذه الأمور أكسبت سياسة الأجور لقب نظام قائم بذاته له إجراءات، وأنشطة مختلفة تسهم في تحديده.

1-3-2 تعريف نظام الأجور:

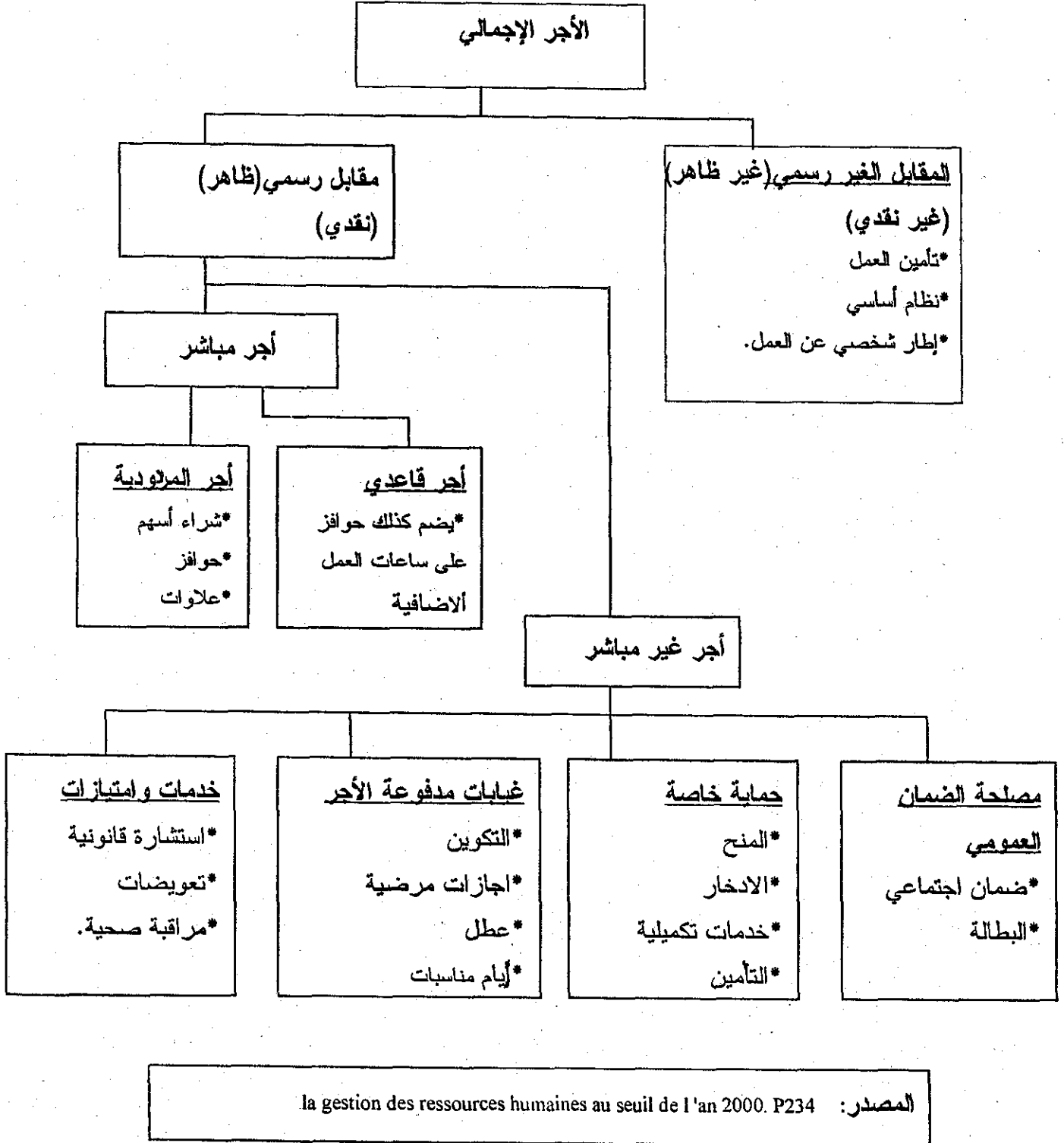
+الأجر الإجمالي:

يعرفه R.KIRSHNER¹ :

"النشاط المتضمن لتقييم إسهام الموظفين في المنظمة، قصد تحديد المقابل النقدي و الغير النقدي، و المباشر و الغير المباشر الذي يستحقونه، بموافقة النظام التشريعي القائم و القدرة المالية للمؤسسة".

يبين الشكل الذي يقدمه هذا الكاتب مختلف عناصر الأجرة الإجمالي:

عناصر الأجر الإجمالي



2-3-2 طرق تحديد الأجور (الميكانيزمات) :

يرى Kirshner¹ أن تسيير الأجور يتضمن 4 مراحل:

_ تحديد قيمة الوظائف من خلال تقييم المناصب.

_ تحديد عائلات الوظائف.

_ البنية الأجرية.

_ الأجور الفردية.

1-2-3-2 تحديد قيمة الوظائف:

قبل تقييم المناصب يجب تحليلها باعتبارها مرحلة أولية أساسية لإعداد الأجور حيث يزود المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بنشاطات ومسؤوليات المنصب، و كذلك المتطلبات الواجب توفرها في الشخص الشاغل للوظيفة .

* تقييم الوظائف:

بعد ذلك تقوم المنظمة بعملية تقييم الوظائف قصد إسناد قيمة معينة لكل منصب و تحديد معدل الأجر الموافق له اعتمادا على مجموعة من المعايير .

* تقنيات تقييم المناصب:

تعددت طرق تقييم المناصب و تطورت بتطور نظام الأجور في المؤسسات

أهمها :

☞ طريقة التجميع : la Méthode De Rangement

تعتبر أبسط طريقة تقوم كما يدل عليه اسمها على تجميع و ترتيب مختلف المناصب، انطلاقا من المعطيات التي تم الحصول عليها خلال تحليلها، هذا التجميع يتم على أساس معيار، هو إما درجة الصعوبة، أو قيمة المنصب. تستعمل خاصة في منظمات صغيرة الحجم، ذات العدد القليل من المناصب.

1-op.cit .P 244.

من سلبياتها أن المعيار المستعمل لا يعكس الدقة في الاختيار، و ترتيب
المناصب، و الذي قد يختلف من شخص إلى آخر.

☞ طريقة التصنيف (الترتيب) : La Classification

لا تختلف كثيرا عن الطريقة السابقة، وجه الاختلاف في أنه يتم تحديد نقاط
معلمية و الرتب كمرحلة أولية، و بعد تحليل المناصب يتم تموضع كل منصب داخل
هذه التصنيفات حسب المميزات الموافقة له، تقييم المنصب يتم على أساس معيار
واحد كتعددية الوظائف.

من سلبياتها اعتمادها على معيار واحد مما يطرح إشكالية عدم توافقه و تطابقه
مع كل المناصب، فهناك مناصب تتطلب مؤهلات عالية و مناصب أخرى تتطلب
مسؤوليات ثقيلة، فيجب الأخذ بعين الاعتبار العاملين في نفس الوقت، هاته السلبيات
تولد أخطاء في تحديد القيمة المتعلقة بالمنصب مما يطرح سوء تفاهم ما بين
المستخدمين و النقابات.

☞ طريقة التنقيط : La Méthode Des Points

تعتبر الطريقة الأكثر استعمالا لأنها كما يقول COLL et HENEMAN¹ توفق ما
بين الدقة الكمية مع درجة من البساطة، تجعل النتائج سهلة نسبيا لشرحها للموظفين.
تقوم هذه الطريقة على:

- اختيار و تحديد عوامل أو معايير التقييم.

- التحديد لكل عامل أو معيار سلسلة من الدرجات تبين حضور العامل في

مجموع المناصب.

- الإلحاق بكل درجة و عامل أو معيار نقطة معينة.

- استعمال المعطيات السابقة لتقييم فعلي للمنصب.

هذا التقييم يتم من خلال جمع النقاط الملحقة بكل منصب، بعد ذلك تتم عملية الترتيب

من أهم منصب (الممثلة لأكثر عدد من النقاط) إلى الأقل أهمية.

من إجابيات هذه الطريقة:

- / تسمح بمقارنة المناصب على أساس نفس القاعدة.
- / تعتبر من أسهل طرق التقييم الكمية.
- / تعتبر طريقة أكثر استقراراً، تستعمل على مساحة كبيرة من المناصب و خلال فترة طويلة.
- / تحويل القيم النقطية الملحقة بكل المناصب إلى أجور تتم بسهولة و تقلل من الاضطرابات.
- رغم ذلك يبقى لهذا النموذج سلبياته :
- / تعتبر طريقة مكلفة.
- / تنهم باللاموضوعية عند تحويل و إلحاق قيمة نقدية بالنقط.
- / تتطلب كفاءة معينة في الشخص المعني بتحديد ، و اختيار عوامل التقييم و المعايير.

طريقة HAY :

تسمى كذلك طريقة القراءة المباشرة ،تعتمد على ثلاث عوامل لتقييم المنصب :

- الكفاءة.

-المبادرة و الإبداع.

-غاية المنصب .

2-2-3-2 تحديد عائلات الوظائف (أقسام الوظائف):

بعد تقسيم المناصب و قصد تبسيط و تسهيل تسيير الأجور في المنظمة يتم تحديد عائلات الوظائف، أو ما يسمى بالأقسام الأجرية، انطلاقاً من نتائج تقييم المناصب حيث يتمثل في تجميع الوظائف المتشابهة (مناصب إدارية) التي تمتلك نفس القيمة أو نفس التدرج القيمي، كذلك لها نفس معدل الأجور.

3-2-3-2 إعداد البنية الأجرية : La Structure Salariale

يتم خلال هذه المرحلة تحديد سلسلة أو قائمة الأجور الخاصة بكل قسم، اعتماداً على المعطيات المتوفرة من خلال:

يبين هذا الشكل نموذجا لبنية أجرية حسب السلم، قائمة على تقييم لمناصب العمل، باستخدام لطريقة النقط. يصنف الى خمس كتل أجرية، كل كتلة ترتبط بها سلسلة من النقاط ناتجة عن تقييم للمناصب، و جدول لسلم الأجر. هاته الكتل ترتفع بطريقة تعكس ارتفاع قيمة الوظائف، و سلم الأجر. مثلا الوظيفة أ في السلم 2 يحدد الأجر ب \$225 له حد أدنى و حد أقصى لا يمكن تجاوزهما.

4-2-3-2 الأجر الفردي¹:

بعد إعداد البنية الأجرية، يتم إلحاق بكل شخص الأجرة التي تلازمه، انطلاقا من معايير مختلفة غير المرادوية كالأقدمية، الجنس، التجربة حيث تمثل الأقدمية عامل مهم في تحديده.

1- citeau .p 110 ; bergeron ,petit, belanger .p 225;kirshner .p254

خلاصة الفصل الأول

من خلال التحليل التفصيلي الذي تعرضنا فيه الى وظيفة الموارد البشرية، يتبين أن التطورات التي شهدتها ، والمبنية على التكامل و الاثراء ،ساهمت في بلورة النموذج الحالي لهذه الوظائف ، كما كان لها دور في تطوير الأساليب و التقنيات المعتمدة في هذه الوظيفة و المستخدمة للتجسيد العملي لمختلف نشاطاتها من تجديد و تكوين ونظام للأجور، والهادفة الى استغلال أمثل لمواردها البشرية.

الفصل

الثاني

التسيير التنبئي للموارد البشرية :

تطورات و نماذج

مقدمة

◆ المبحث الأول : مفاهيم حول التنبؤ.

◆ المبحث الثاني : المراحل العملية لنماذج تنبؤية

مختلفة.

1-2 تخطيط العمالة.

2-2 نموذج B.MARTORY و D.CROZET

◆ المبحث الثالث : أدوات التحليل المتبنية في النماذج

التنبؤية.

1-3 تقنيات التنبؤ بالاحتياجات.

1-1-3 التقنيات الكمية.

2-1-3 التقنيات النوعية.

2-3 تقنيات التنبؤ بالموارد.

1-2-3 التقنيات الكمية.

2-2-3 التقنيات النوعية.

◆ المبحث الرابع : التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبئي

للموارد البشرية.

- 1-4 التسيير التنبئي للأفراد 1960.
- 2-4 التسيير التنبئي للحياة المهنية (CARRIERE) 1970-1975.
- 3-4 التسيير التنبئي للوظائف 1980.
- 4-4 التسيير التنبئي للكفاءات 1990.

الخلاصة

مقدمة

إضافة إلى أنشطة وظيفة الموارد البشرية التي سبق ذكرها، يحتل تخطيط الأفراد حجر الزاوية، و النقطة الرابطة ما بينها، باعتباره يساعد المؤسسة على ترشيد سياساتها الإصلاحية (تجديد ، تكوين، ترقية،...الخ) لتجنب الإشكاليات التي تطرح في هذا المجال من عجز ، أو فائض في العمالة .

إن التطرق إلى ماهية هذا النشاط وأدواته التحليلية يعتبر مرحلة تمهيدية للولوج إلى الفصل الثالث المتعلق بمقاربة التسيير التنبئي، و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات كنموذج يجعل هذا النشاط يكتسي بعدا استراتيجيا .

المبحث الأول :

مفاهيم حول التنبؤ

يرى L.MALLET¹ أنه إذا اعتبرنا التسيير متمثلاً في مجموع العمليات المتعلقة بإعداد القرارات ثم الاختيار فيما بينها بعد ذلك تشغيلها عملياً و تقويم نتائجها، فكل تسيير له ميزة تنبئية نظراً لأنه يتموقع على خط زمني يربط بين الماضي، و الحاضر، و المستقبل، فتموقعه بالنسبة للماضي يتمثل في إعداد القرارات، و تموقعه بالنسبة للحاضر يتمثل في لحظة اتخاذ القرار و تموقعه بالنسبة للمستقبل باعتباره زمن تشغيل هذا القرار ، و التصرف لتغيير الواقع .

فالتنبؤ جزء لا يتجزأ من عملية التسيير التي تقوم بها المنظمة يومياً لمختلف مواردها، هذا ما يدفعنا إلى البحث في المفاهيم المختلفة لهذا الاصطلاح .

يعرفه H.FAYOL² بأنه التكهن بالمستقبل، و إعداده، كما يعرفه R.RIBETTE³ "النظر المسبق و المعرفة المسبقة ، الهدف هو معرفة كيفية التصرف و تجنب مخاطر أو أزمات يمكن مواجهتها".

يرى LE BOTERF⁴ أن الهدف من التنبؤ هو التقليل من احتمالات عدم التأكد ليس بغرض اكتشاف المستقبل، و إنما قصد تعظيم الحظوظ لنجاح أي قرار متخذ، حيث يصبح هذا الهدف فرضية نسعى مسبقاً لتقصي نتائجها و نحاول تقدير حظوظ تحقيقها للنتائج المسطرة قبل أن نتبناها .

1-MALLET ;la gestion prévisionnelle de l'emploi ,édition liaisons,1991,p5

2-FAYOL H ; cité par LEDUFFI R, encyclopédie de la gestion et du management, édition dalloz,1999,p 938.

3-RIBETTE H ; gérer à temp les ressources humaines, encyclopédie ; 1997, p : 1462.

4LEBOTERF G ; formation et prévision, édition ESF,1975

فالتسيير التنبئي حسب R.RIBETTE¹، يقوم على اختيار فرضيات من بين سيناريوهات تصورية مختلفة للمستقبل، ثم ربط الحالة في الحاضر مع الفرضية المختارة بواسطة مخطط يتمثل في تنظيم، أو سيرورة العمل فلقد كان يعتقد و لوقت طويل من خلال نظرية الإدارة العلمية للمنظمات، أنه يمكن السيطرة على الحاضر بواسطة التنظيم، و على المستقبل من خلال تطوير التقنيات الخاصة بالتخطيط لمواجهة مستقبل محدد المدى .

ميز H.FAYOL² بين نموذجين يعتمد عليهما التنبؤ:

* نموذج الاقتصاد الرياضي الذي يستند على تحليل رياضي إحصائي يسمح بالربط بين المعطيات الاقتصادية، لاقى هذا النموذج الكمي نجاحا خلال فترة النمو (1945-1975) و الاستقرار .

* نموذج يتبنى مقارنة تحليلية دقيقة للتساؤلات المطروحة كالتنبؤ بالوظائف، نوعية المنتج يعتمد على أدوات تحليلية كالتحقيقات الجدولية و هي عبارة عن نموذج يقوم على المتابعة المنتظمة لعينة واحدة من الأفراد ، من خلال مقابلات متكررة و لفترة معينة من الزمن فيما يخص الموضوع المطروح ، ظهر هذا النموذج نتيجة للاضطرابات التي جعلت الساحة الاقتصادية غير مستقرة .
في ظل هذا الواقع المضطرب (تقنيا ، اقتصاديا واجتماعيا)تفرض ضرورة التنبؤ بصفة واعية بمستقبل محدد ، و لكن في نفس الوقت يجب الاحتياط من خلال التصرف الدائم لمواجهة المستقبل غير المؤكد ، مما يتطلب تنمية استعدادات جديدة لدى الأفراد (إذا أخذنا الموارد البشرية كمثال) .

فالتنبؤ و الاحتياط وجهان لعملة واحدة في أن الأول هو النظر المسبق للمستقبل ، و الثاني هو التصرف قبل المعرفة ، يهدفان إلى ترسيخ تعايش و تكامل ما بين المستقبل غير الأكيد ، و القرارات المتبناة لمواجهة.

1- OP.CIT ,p. 1462

2- OP ,CIT,p938

لكن السرعة التي ميزت التغيرات الملاحظة على مختلف المستويات التقنية الاجتماعية و الاقتصادية، و الواقع غير المؤكد، و الغامض جدا الذي أصبح يميز مستقبل المنظمات، جعل هذه الأخيرة ترسخ أكثر مقاربة التنبؤ، و الاحتياط في نفس الوقت و ذلك من خلال النموذج المتجدد لها، و المتمثل في التصور .

هذا الاصطلاح الحديث العهد نوعا ما، مضمونها العام يتمثل لا في التكهن بالمستقبل و إنما في بنائه، من خلال تطوير المنظمة لقدرات و استعدادات لتبني التغيير، فهو عبارة عن نظرة إلى المستقبل تسمح بتوضيح قرارات اليوم.

يرى GODET¹ أن للمنظمة ثلاث مواقف لمواجهة المستقبل غير المؤكد:

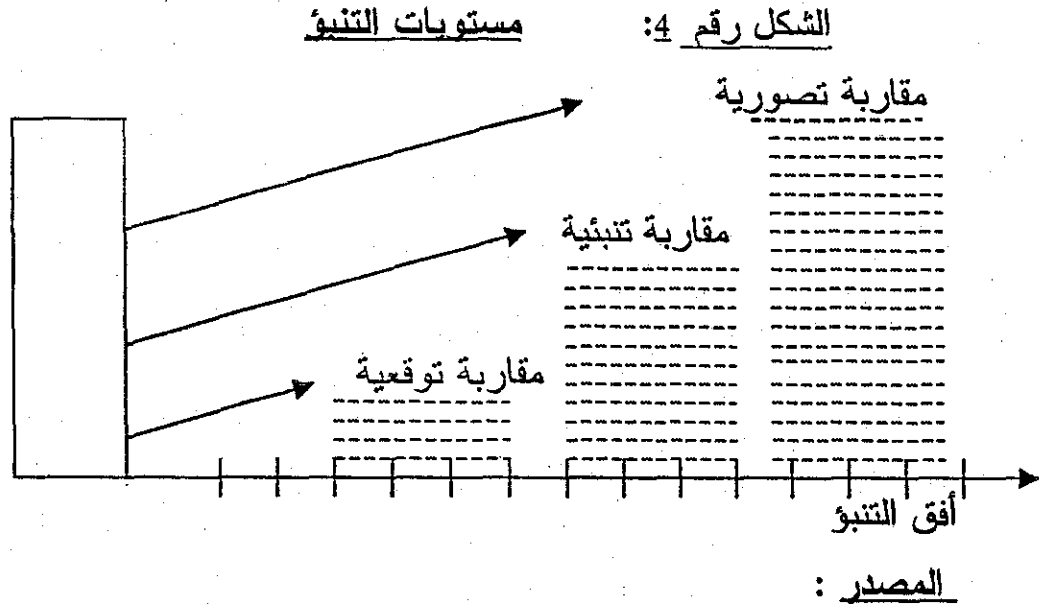
- موقف المستسلم، و يتمثل في سياسة النعامة من خلال رفضها لمواجهة هذا المستقبل و الاستسلام للتغيير دون أي رد فعل.
- الموقف الانفعالي و يتمثل في انتظار التغيير ثم التصرف بعد ذلك
- الموقف التصوري و هو انفعالي و سابق التأثير في نفس الوقت، انفعالي من حيث الاستعداد لمجابهة التغيير المتوقع، و سابق التأثير يتمثل في التصرف لخلق هذا التغيير المرغوب فيه، قبل أن تصبح مختلف العوامل قيودا .

ويعتبر النموذج الأخير أكثر تكيفا و ملائمة مع الواقع من جديد، الذي يعتمد على بعد إستراتيجي تبني فيه المنظمة مستقبلها بإدماج التصرف القصير الأجل ضمن المشروع الطويل الأمد للمنظمة، حتى يكون هناك معنى للأول و هذا ما تجسده العبارة "المستقبل هو سبب وجود الحاضر"

لكن يبقى هذا النموذج محدود المجال باعتبار أن المخططات الإستراتيجية تعلم المنظمات عن المشاكل الآنية بدل أن تبين لها الفرص المستقبلية، فهذه المخططات لا تقوم إلا بإسقاط الحاضر على المستقبل، و تعتبر اليقظة (LA VEILLE) التكنولوجية أهم موضوع يخضع لدراسات تصورية من خلال وظيفة البحث و التنمية .

1-KERLAN F, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition organisation, 2000, p37

أما بالنسبة لتسيير تصوري للمهن و الكفاءات فلقد ظهر بشكل تسيير تنبئي للموارد البشرية انطلاقا من سنوات (1986-1987) ، و التي حلت محل التسيير التنبئي للأفراد الذي كان سائدا خلال فترة السبعينات .
يمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي الذي يبين 3 مستويات للتنبؤ



BATAL C, l'agestion des ressources humaines dans le secteur public, T2 ;1998,p191

نلاحظ أن المقاربة التوقعية هي الأكثر دقة باعتبارها تعتمد على مستقبل قريب كما يبينه الأفق الزمني تسمح باتخاذ إجراءات عملية، و تشغيلها بسرعتها على المدى القصير .

المقاربة التنبئية تقوم على المدى المتوسط مستوى الدقة، و التأكد أقل مما يصعب من عملية اتخاذ قرارات .

أما المقاربة التصورية تمتد على الأجل الطويل تسمح بتحديد التوجهات الكبرى للتطور، و بالتالي تحديد السيناريوهات التي تسمح بتبني بعد انفعالي أكثر منه تحليلي دقيق للمستقبل .

المبحث الثاني :

المراحل العملية لنماذج تنبئية مختلفة

لقد اختلفت وتعددت أشكال النماذج التنبئية نورد من خلال هذا المبحث بعض

هذه النماذج

1-2 تخطيط العمالة :

شهد مجال تسيير الموارد البشرية شأنه شأن القطاعات الأخرى (مالية، تسويق...) موجة التخطيطات التي ظهرت في فترة السبعينيات، مما أدى الى تشكيل نماذج مختلفة لتخطيط القوى العاملة.

يعرفه الأستاذ GRAHAM¹ على أنه عملية التنبؤ بعدد و نوعية العاملين، اللازمين للعمل، و مدى امكانية تلبية هذه الحاجة في المكان، و التوقيت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة، و فاعلية اذن يتلخص تخطيط القوى العاملة في توفير اليد العاملة اللازمة للمنظمة للقيام بمهامها على أكمل وجه، من ذلك يعرفها صالح عوده سعيد:

"أسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد و نوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المنظمة، و الرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان و التوقيت الزمني المناسبين، لضمان أداء المنظمة لواجباتها و مهامها المناطة بها، بكفاءة و فاعلية و تأديتها لدورها الاجتماعي و الاقتصادي ضمن البيئة التي تشكل هي نظاما فرعيا منها، مما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها ."

1- صالح عوده سعيد ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، 1994 ، ص 107

تتفق معه راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث

1998 . 75 و Bergeron ; petit ; bélanger.p71 ;

إن الهدف هو محاولة تغطية العجز الذي قد تشهده العمالة لتنفيذ مخطط برنامج إنتاج معين.

التجسيد العملي لهذا النموذج يتم من خلال ثلاث مراحل¹:

① تحليل مميزات العمالة الموجودة و التنبؤ بتدفقاتها ، وهو ما يسمى بعرض العمل الداخلي الحالي ، و المستقبلي.

② تحديد احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بعدد العمالة المطلوبة لاتمام النشاطات الحالية ، و المستقبلية، ما يسمى الطلب الداخلي للعمل في المنظمة .

③ حساب الانحرافات أو الفائض ما بين الطلب والعرض الداخلي في

المنظمة قصد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .

هذا يوضحه MALLET² ، فالقلب النابض لكل مقارنة لتسيير تنبئي للموارد

البشرية³ يقوم على التوفيق ما بين ، تحليل، و توقع الموارد، ثم تحليل و توقع

الاحتياجات ، ثم تحليل و توقع الانحراف ما بين الموارد و الاحتياجات، و هو ما ينتج عنه اتخاذ السياسات التصحيحية .

يمثل الشكل التالي هذا النموذج :

1-BERGERON,PETIT BELANGER ; la gestion des ressources humaines, édition geatan morin, 1983,p 75.

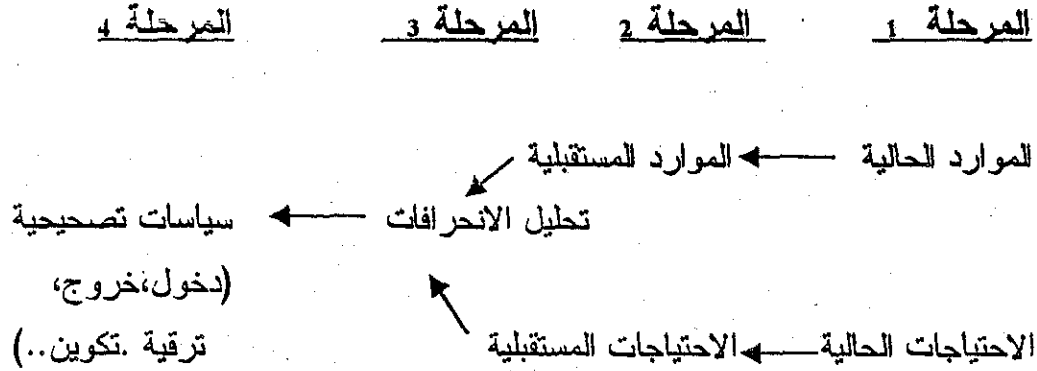
2-MALLET L, la gestion prévisionnel de l'emploi, édition liaison, 1991, p12.

3- هناك اختلافات اصطلاحية ، تستعمل عبارة تخطيط العمالة و عبارة التسيير

التنبؤي للموارد البشرية للايفاء بنفس المضمون

الشكل رقم 5 :

النموذج التقليدي للتسيير التنبئي للموارد البشرية



المصدر :

MALLET L, la gestion prévisionnel de l'emploi, édition liaison, 1991,p12

يعتبر هذا النموذج أبسط صورة للتسيير التنبئي للموارد البشرية :

☞ الموارد الحالية : تتمثل في الموظفين الذين يشتغلون في المؤسسة عند وقت الدراسة، و تحدد كل المعطيات المتعلقة بهم (السن ،التكوين ،الوظيفة التي يشغلونها) .

☞ الموارد المستقبلية : انطلاقا من العمالة الموجودة في الزمن t0 بإسقاطها على أفق زمني معين، وملاحظة تطوراتها الطبيعية وفقا لعدة معايير (الحركية ، الترقية ، تطور هرم الأعمار، العمالة التي تغادر أو تجند في المؤسسة) .

☞ الاحتياجات الحالية : تحدد من خلال بنية الوظائف الحالية التي تزودنا بتقدير جيد لها.

☞ الاحتياجات المستقبلية : يتم تحديدها مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الإنتاج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، التطورات التكنولوجية .

☞ تحليل الانحرافات : تبين هذه المرحلة العجز، أو الفائض في العمالة، هذه الاختلالات يتم تعديلها باتخاذ الإجراءات التصحيحية .

٥٢ السياسات التصحيحية : يتم من خلالها امتصاص العجز أو الفائض
و تتمثل في إجراءات مختلفة (توظيف ،ترقية ،تكوين .)
اذن يحاول هذا النموذج حل مشاكل كمية تطرح في المؤسسة متعلقة
بالعمالة اللازمة لأداء النشاط على المدى القصير :

هذا النموذج قد تطور في محيط يتميز بالاستقرار أين يمكن للمؤسسة أن
تسيطر على كل المخاطر و التوجيهات التي يخرج بها يتم تجسيدها عمليا في برامج
سنوية للميزانية ،لكنه لا يستطيع مواجهة التحديات الجديدة ، فهو لم يستغل بصفة
فعالة الا بالنسبة لأقلية من المؤسسات
فقد ظهر كحالة خاصة متكيفة مع ظروف اقتصادية معينة

2-2 نموذج B.MARTORY و D. CROZET¹ :

يصنفان التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى تسيير كمي، و تسيير نوعي

1-2-2 التسيير الكمي:

يتمثل في التسيير التنبئي للأفراد، و يهدف إلى تكيف الموارد مع احتياجات
المنظمة على المدى المتوسط و الطويل

1-1-2-2 أسس النموذج :

* الدراسة مغلقة للأسماء حيث يتم التفكير في تطور الوظائف دون الأخذ
بعين الاعتبار أسماء الأفراد الذين سيشغلون الوظائف .

* الأفق الزمني للإسقاط متغير فمعظم الدراسات التنبئية الكمية تتعلق بسنة
أو سنتين قصد إدماجها في المخططات المتعلقة بالميزانية .

* مراحل المقاربة التنبئية هي نفسها

-مرحلة تشخيص لحالة ،البنيات، الوظائف، و الأفراد

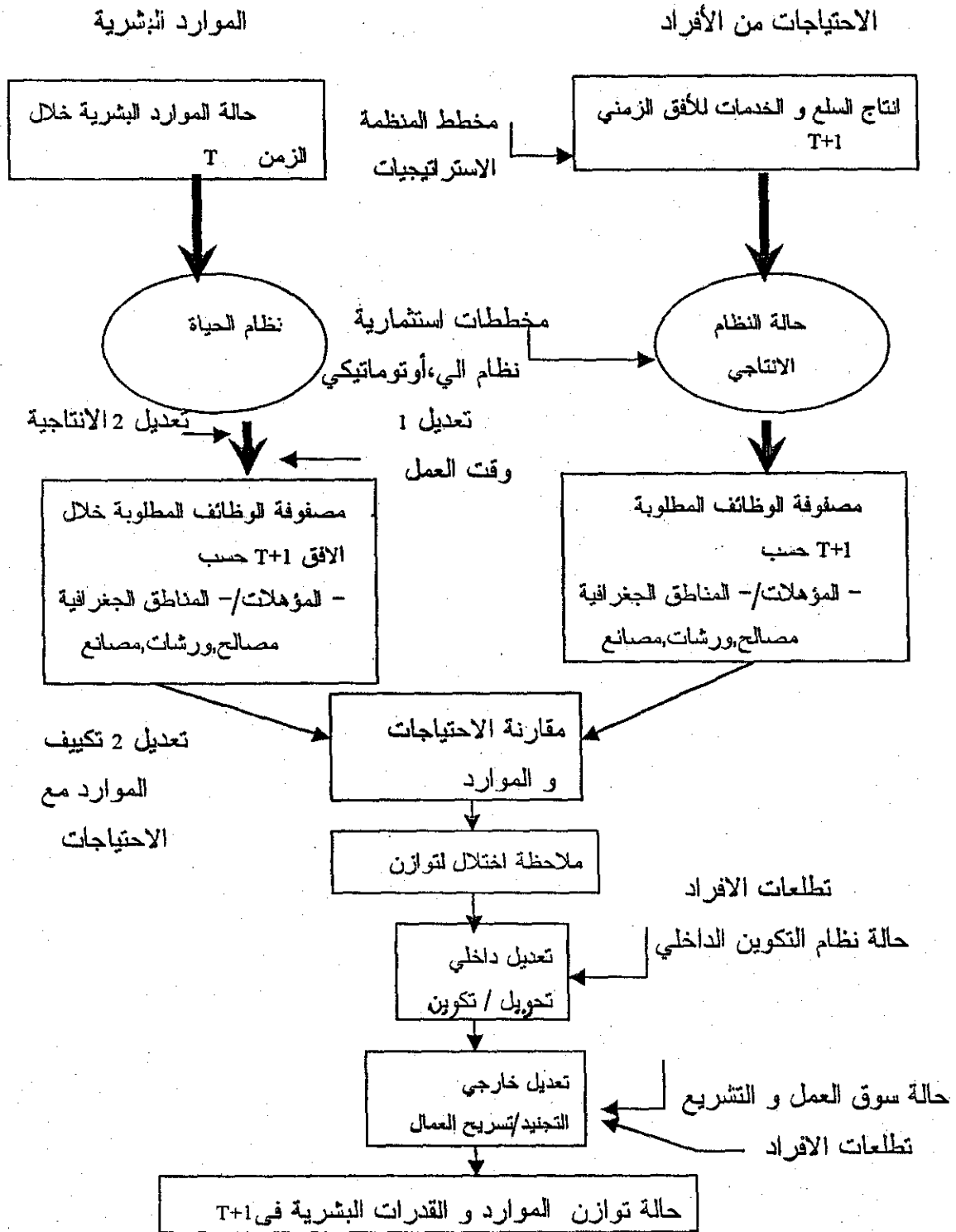
-مرحلة التكهّنات لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .

1-MARTORY B,CROZET ,gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social ,édition
p23.

- مرحلة اتخاذ الإجراءات اللازمة للتقليل من الانحرافات المسجلة ما بين الموارد المتوفرة و الاحتياجات خلال الأفق الزمني المحدد.
- العمل من خلال تصورات حيث يتم تصور عدة حالات للبنيات و العمالة مع الأخذ بعين الاعتبار حالات مختلفة للمحيط.
- 2-1-2-2 المراحل العملية لمقاربة التسيير التتبني للأفراد :
- يتم تجسيد النموذج من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 6:

نظام التحليل التنبئي للموارد البشرية



2-2-2 التسيير التنبئي النوعي :

- يتعلق بالتنبؤ بالكفاءات المطلوبة، يخضع الى نفس مبادئ التسيير التنبئي للأفراد و التي يبقى يشكل جزءا مكملا لها ، ويتم تجسيده من خلال المراحل التالية :
- اعداد بيان متعلق بالحالة الانية للكفاءات، ثم تحديد المهن الغاية.
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة للمرور من الحالة الآنية إلى الغاية.
- إن هاته المقاربة تسجل ضمن مقاربة استراتيجية لا زالت غير واضحة المعالم و نادرة الاستعمال إلا في بعض المؤسسات الكبرى .
- يبقى أن نشير أنه من خلال هذا النموذج، نلاحظ التأكيد أكثر على البعد الكمي للتسيير التنبئي للأفراد .

أدوات التحليل المتبناة في

النماذج التنبؤية

قصد التجسيد العملي لنماذج التسيير التنبئي، طور الاقتصاديون عدة أدوات وتقنيات رياضية، احصائية، و نوعية، لتحديد العمالة المتوفرة على مستوى المنظمة وللتنبؤ بالاحتياجات المتوقعة. صنفت هذه التقنيات الى:

— تقنيات التنبؤ بالاحتياجات من الوظائف، لكن تبقى هذه التقنيات نسبية في مدى فعالية المعلومات التي تزود المنظمة بها.

— تقنيات التنبؤ بالموارد المتاحة، و هي التي عرفت تطورا ملحوظا، باعتبارها مجالا لتطبيق التقنيات الرياضية.

1-3 تقنيات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية :

لقد وجدت عدة تقنيات و أدوات تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات، من الموارد البشرية تصنف إلى نماذج كمية و نماذج نوعية .

1-1-3 النماذج الكمية :

تتمثل في مجموع الطرق الإحصائية القائمة على الأسس الرياضية و تستند إلى المعلومات المتوفرة عن الفرضيات الماضية .

1-1-1-3 طريقة السلاسل الزمنية :

تعرف السلسلة الزمنية¹ على أنها مجموعة من المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتابة و في الغالب تكون متساوية . مبدؤها هو توقع المستقبل على أنه استمرار للماضي تحتوي على متغيرين متغير تابع (قيم الظاهرة) و متغير مستقل (الزمن)، من خلال شكل الانتشار المجسد على البيان، تتضح العلاقة ما بين المتغيرين .

1 - صالح عودة سعيد، ادارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، 1994 ، ص138.

هذا التحليل الرياضي يستخدم المستويات السابقة للعمالة بهدف عزل الاختلافات الموسمية و الدورية و الاتجاهات الطويلة الأجل و الحركات العشوائية بعد هذه المرحلة يتم التنبؤ بالاتجاهات طويلة الأجل مستخدماً أساليب الانحدار¹

2-1-1-3 طريقة الانحدار :

تقوم على وجود متغيرين أحدهما تابع و الثاني مستقل، و من خلال معرفة قيمة أحد المتغيرين يتم التخطيط ، و التنبؤ بقيمة المتغير الآخر .

بمعنى آخر يتم تحليل العلاقة الملاحظة خلال فترة زمنية سابقة ما بين العمالة (كمياً و نوعياً) ، و بعض المؤشرات (كحجم المبيعات، حجم الإنتاج، التغيير التكنولوجي...).

الإشكالية المطروحة في هذه الطريقة هي كيفية اختيار المؤشرات. إضافة إلى هاتين الطريقتين وجدت طرق أخرى للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة، كنسب الأفراد، نسب الإنتاجية.

2-1-3 النماذج النوعية:

تسمى كذلك بالطرق التقديرية، و تعتمد على الحكم الشخصي، و تعتبر أكثر سهولة ، و لا تتطلب تحليلات معقدة من أهمها:

1-2-1-3 طريقة دلفي :

تعتبر من بين أكثر الطرق النوعية استعمالاً طورها OLAF HELMER² سنة 1966 ، تقوم على نظرية القرار التي تنسق ما بين إيجابيات اتخاذ القرار الفردي و اتخاذ القرار الجماعي³ ، و تقصي الصعوبات المتعلقة بكل نموذج.

1-راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 86

2- SPIRO MAQRIDAQIS , STEVEN C WHOELWRIGHT , choix et valeurs des methodes de prevision édition organisation 1994 p 209.

3- LA BARGE A,cité dans la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, édition E.R.P.I 1995, p 116.

و تعتبر فعالة جدا، تتمثل في تجميع عدد كبير من الخبراء، حيث يقوم كل واحد منهم بتقدير مستقل للطلب المتوقع على الموارد البشرية، من خلال صياغتها على شكل فرضيات، بعد ذلك يكلف وسيط بإعلام الخبراء الآخرين بهذه التنبؤات قصد تقييمها، و انتقادها و من تم اتخاذ إجراءات لازمة (تغييرات محتملة) ، و تستمر العملية على هذا المنوال إلى غاية الوصول إلى إجماع على تقدير معين². من إيجابياتها أنها تسمح بتجنب سيادة رأي واحد و تأخذ بعين الاعتبار كل وجهات النظر.

2-2-1-3 السيناريوهات :

يعتبر من أهم وأحدث النماذج النوعية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة تعريف L.MALLET³ :

" هو تموضع في حالة معينة حددت مسبقا وبدقة ، ومن ثم وصف ما يجب فعله في هذه الحالة ."

إذن بمعنى آخر هو دخول في لعبة الفرضيات المتضمنة لمتغيرات المحيط و متغيرات العمل (التصرف) .

بدأ لجوء المنظمات إلى التنبؤ باحتياجاتها انطلاقا من السيناريوهات نتيجة حالة عدم التأكد التي أصبحت تسود محيطها نتيجة التغيرات الطارئة (اقتصادية، إجتماعية، سياسية، تكنولوجية) ، والتي لم تعد المنظمات قادرة على السيطرة عليها.

فالمنظمة تعتبر منطقة تراكم الموارد (مادية، مالية وبشرية) وكل عملية استثمارية، تفرض عليها اندماجا وقتيا، مما يتطلب منها تقييما للمستقبل .
قد يتم هذا التقييم بمحض الصدفة ، لكن يبقى ضروريا لأي قرار يتخذ .

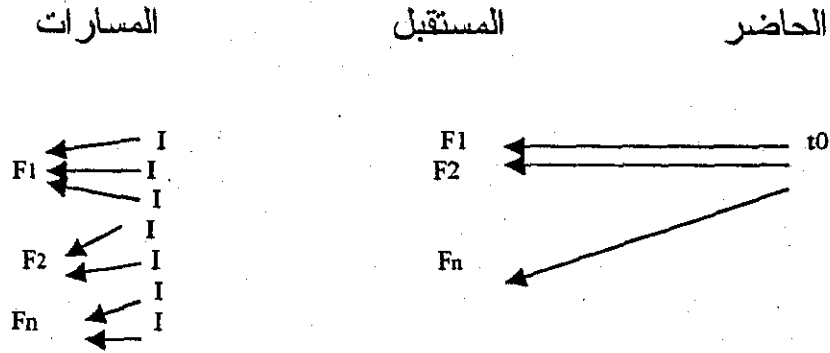
1-راوية محمد حسن، ص 83

2-OPCIT.P 209

3- MALLET L, la gestion prévisionnelle de l'emploi ;p30.

بصفة أخرى يجسد هذا التقييم أو التوقع للمستقبل من خلال تصورات بتحديد الحالات الممكنة الحدوث، والإحاق بها المسارات التي تسمح بتحقيقها ، وتبقى الصدفة في أن الحالة الحقيقية توجد ضمن المجموعة المنتقاة .
 تسمح هذه العملية بحصر مجال عدم التأكد من جهة، ومن جهة أخرى توسيع مجموع العناصر التي توجه الاختيارات ، بالإضافة إلى الصدفة ، معلومات موضوعية حول الاختيارات المحتملة و نتائجها.
 هذا التصور يجسد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 7 :



المصدر : la gestion prévisionnelle de l'emploi, l.mallet. p29

1-2-2-1-3 مبدأ السيناريو :

إن أي منظمة معرضة لمجموعة من الحالات :

* الحالة الأولى :

أمام المنظمة مستقبل واحد و مسار واحد هي في حالة التأكد يتجسد فيها التنبؤ من خلال مخطط، و برنامج عمل باعتبار أن المستقبل معروف، و الانحرافات ما بين الموارد ، و الاحتياجات معروفة لدى المنظمة .

* الحالة الثانية :

أمام المؤسسة N مستقبل ممكن و M مسار لتحقيق كل واحد و يتمثل دورها في البحث عن السيناريو الأقرب إلى التحقيق، و التقليل من نسبة عدم التأكد من خلال الاستعداد بالتغيير السريع في الأهداف، و المرونة في تعديل الأفراد .

2-2-2-1-3 انتقاء السيناريو¹ :

إن وجود عدة سيناريوهات، و تناولها بالدراسة يعتبر عملا مكلفا للمنظمة و مضيعة للوقت، في آن واحد.

لذا يفترض عليها أن تتبنى السيناريوهات، التي تمثل اهتماما أكبر و التي ترى بأنها ذات تأثير مهم على سياستها المستقبلية، لكن يطرح السؤال:
على أي أساس يتم انتقاء السيناريوهات المطلوبة ؟

سيناريو قليل الاحتمال	سيناريو متوسط الاحتمال	سيناريو محتمل جدا	
* *	* * *	* * *	سيناريوهات أثرها مهم جدا
*	* *	* *	سيناريوهات أثرها نسبي الأهمية
*			سيناريوهات أثرها طفيف جدا

(*): أولوية التحليل:

المصدر :

BATAL C. la gestion des ressources humaines dans le secteur public; édition organisation; 1998 ;p200.

عملية انتقاء السيناريوهات تعتمد على معيارين (أو عاملين) :

-احتمالية الظهور: حيث يلحق بكل سيناريو نسبة معينة توضح إلى أي درجة يحدد ظهوره.

1-BATAL,p200,MALLET ;p32.

-الأثر المترتب عن الظهور: حيث تحدد النتائج (السلبية أو الإيجابية) التي يمكن أن تظهر، إذا تحقق هذا السيناريو.

لكن لا يكفي أخذ كل معيار على حدى، وإنما يجب البحث عن مجالات التقاطع فيما بينهما، و التي تحدد الأولوية في الدراسة و التحليل، بعد أن يتم إقصاء كل السيناريوهات التي ليست ذات أهمية (الجدول).

بوضوح الجدول السابق ما هي السيناريوهات ذات الأولوية بالدراسة و التحليل. تتمثل في القوية الاحتمال و ذات الأثر المهم جدا، في حين أنه من غير الضروري دراسة السيناريوهات ذات الأثر الضعيف، و التي هي قليلة الاحتمال، و في الدرجة الثانية يجب دراسة السيناريوهات القليلة الاحتمال و ذات الأثر المهم.

3-2-2-1-3 محتوى السيناريو¹ :

يرى L.MALLET أن أي سيناريو يتضمن ثلاث أنواع من المعطيات:

1-المعطيات الاقتصادية و المالية : تتضمن كل المعلومات المتعلقة

بتكاليف النشاط الممارس، فهي بصفة أخرى تحديد للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من حيث النتائج.

2-معطيات تتعلق بالسلع و الأسواق : يسمح هذا النوع من المعلومات بتحديد

نوعية و كمية و أسعار السلع، كما يحدد الزبائن الموجهة لهم هذه السلعة و كذلك المناطق الجغرافية، تشكل القاعدة لأي سيناريو، فدراسة أثرها على الخيارات الكبرى لتسيير الموارد البشرية في المنظمة يعتبر أمر ضروري جدا.

مثلا: مدة حياة السلع، توقع الأسواق، اختيار سلسلة الإنتاج لها دور مهم في تحديد بعض خصوصيات و نمط تنظيم، و تسيير الأفراد في المنظمة.

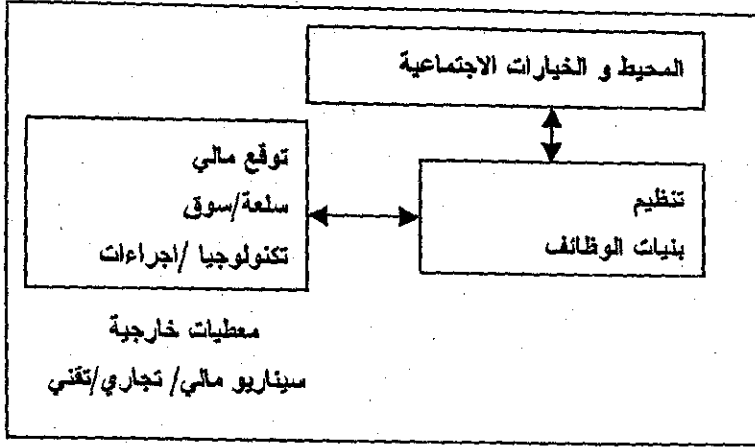
3-معطيات تتعلق بالإجراءات و التكنولوجيات : تعتبر معطيات تقنية محضة

حيث يحدد من خلالها كيف سيتم الإنتاج مما يفرض على المؤسسة الالتزام بمجموعة من القيود التي تتعلق بتنظيم، و اختيار الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية التجهيزات، ريثم الإنتاج... الخ .

4-2-2-1-3 بناء السيناريو :

يوضح L.MALLET كيفية بناء السيناريو كما يلي :

الشكل رقم 8 : كيفية بناء السيناريو



المصدر : MALLET,p90

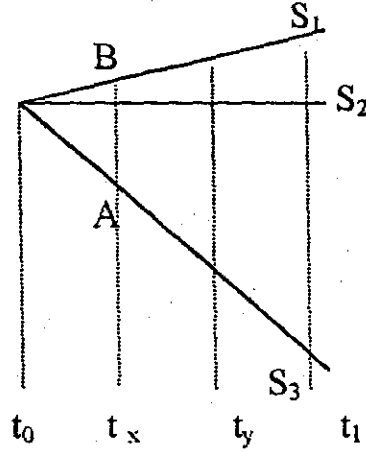
تصنف مراحل بناء السيناريو إلى :

- ▶ جمع الثلاث أنواع من المعطيات المكونة للسيناريو حيث هذه المعطيات فيما بينها .
 - ▶ تحديد الأثر المترتب عن كل سيناريو على البنية التنظيمية، و الوظائف و الأفراد حيث يتم إدماج معطيات ذات طبيعة أخرى :
/ معطيات تتعلق بالمحيط السوسيو ثقافي : فتنظيم المؤسسة بالنسبة لنفس السيناريو يختلف من بلد لآخر .
 - / الخيارات الاجتماعية : تتمثل في كل ما يخص القيم التاريخية للمنظمة كذلك سلوكيات ، و قيم المسيرين و مفهومهم للتسيير .
- يتم في هذه المرحلة تحديد كيفية تنظيم المؤسسة لنشاطاتها و مهامها قصد تشخيص للبنية التنظيمية المستقبلية ، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التأثيرات و التغييرات التي فرضها السيناريو المتبنى، إذ يحدد ما يجب فعله وما هو تسلسل العمل و كيفية إنجازه ، و من يقوم به، كما يتم تفصيل لكل الأنشطة التي تسمح بتحقيق الهدف العام للمؤسسة ومختلف المراحل و نوعية العلاقات.

5-2-2-1-3 نماذج السيناريوهات¹:

*السيناريو الاختياري: ALTERNATIF

الشكل رقم 9:

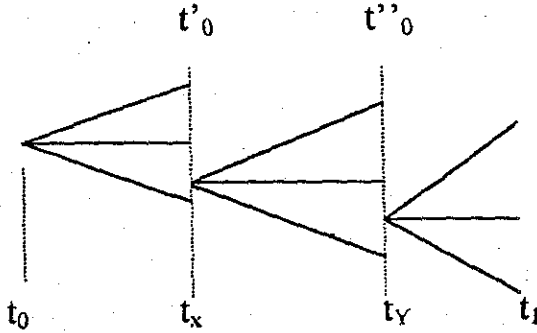


إن كما يظهر من خلال الشكل، يتم إعداد في اللحظة t_0 ثلاث سيناريوهات S_1 , S_2 , S_3 محتملة و التي ستفرع بمرور الوقت، في اللحظة t_x تتموضع المنظمة ما بين النقطتين A et B ، حيث لا يمكنها بناء سيناريو جديد لمواجهة الظروف التي طرأت و إنما تتوفر إلا على نفس السيناريوهات التي تم إعدادها في بداية المدة ، و في ظل محيط و متغيرات قد تجاوزها المجال العملي للمنظمة، و لم تعد ذات أهمية.

SUCCESSIF

*السيناريو التعاقبي:

الشكل رقم 10:



في هذا النموذج تصبح اللحظة tx نقطة انطلاق جديدة t_0 حيث يتم خلالها إعادة بناء السيناريوهات و الأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط الجديدة التي طرأت و نفس الشيء في اللحظة t_0 ، بهذه العملية استطاعت المؤسسة، حصر مجال عدم التأكد بصفة أحسن خلال الفترتين t_0 و t_0' .

إضافة إلى هذين النموذجين، وجدت نماذج أخرى هي بمثابة إسقاطات تعتمد خاصة على نموذج التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات و تختلف عن الشكل العام للسيناريوهات و هي:

*السيناريو¹ : au fil de l'eau

يتمثل في إعادة بناء الماضي كما هو، حيث تتبع المنظمة نفس السياسة المتبناة في السنوات السابقة على أساس أن :

العمالة المستقبلية = العمالة الحالية - العمالة المغادرة + العمالة الجديدة.
/العمالة المغادرة: إحالات على التقاعد، استقالات، حركية نحو وظائف أخرى.
/العمالة الجديدة: التجنيد، الحركية الناتجة من وظائف أخرى نحو المؤسسة.

*السيناريو : base zéro

يتمثل في إسقاط الموارد البشرية دون اتخاذ أي إجراء، مع تركها للتطور الطبيعي لها، على أساس :

العمالة المستقبلية = العمالة الحالية - عمالة المغادرة الغير مسيطر عليها
/العمالة المغادرة الغير المسيطر: الإحالات على التقاعد، الاستقالة.

2-3 تقنيات التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة :

1-2-3 النماذج الكمية :

1-2-3 ~~1~~ - البنيات الهرمية :

1-1-1-2-3 هرم الأعمار :

يقول F.DELAY¹ "ضعوا مدير أي مؤسسة أمام هرم أعمار منظمته سيدرك فوراً أهمية التسيير التنبئي للوظائف"، فلهرم الأعمار تأثير و دور كبير في استمرارية المنظمة في نشاطها و تأمين بقاءها .

تعتبر هذه الأداة من أقدم الوسائل المستخدمة في المنظمات لأن السن متغير يتميز بالبساطة و إمكانية التقييم الكمي له و موضوعيته لدراسة هرم الأعمار أهمية كبيرة تصنف كما يلي :

- يزود المنظمات بمعلومات متنوعة حول العمالة الموجودة حالياً بها.

- يدمج البعد الديناميكي بتصور للتطورات الطبيعية التي ستمس العمالة المعنية.

- له أهمية ترتبط بالبحث عن التوازن الدائم ما بين شرائح العمر قصد تشغيل اقتصادي جيد، للمؤسسة .

* النماذج المختلفة لأهرام السن :

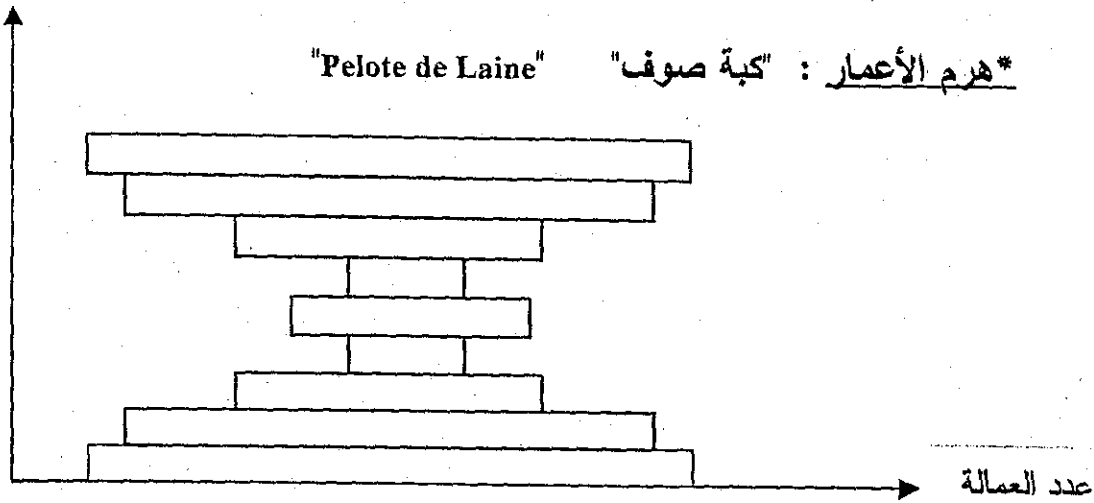
يرى VATEVILLE² أن كل مؤسسة تقوم بإعداد نموذج خاص بها يأخذ بعين الاعتبار تصوراتها و أهدافها الاقتصادية (تكنولوجيا سلع أسواق) و الاجتماعية (نظام الترقيّة، إحالات على التقاعد) ، يضيف L.MALLET بأنه لا توجد بنية مثالية لهرم السن و إنما يتم تحديدها اعتماداً على ثلاث تساؤلات تطرح :

- تتعلق بتجديد العمالة
- بالتدريب و الحياة المهنية
- بمستوى الاندماج ما بين مختلف شرائح السن

1-DELAY F, cite par BOISSARD D, la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise , problèmes économiques ,n 2010,fevrier 1987,p13.

2-VATTEVILLE E,encyclopedie de gestion ,p1904.

3-MALLET L, p79.



مميزاتها:

- تمثيل ضئيل للشريحة العمالية الوسيطة .
- وجود توازن بين شريحة العمال الشابة ، و الشريحة المتقدمة السن، مما يشكل قطبان متقاربان عدديا و هما القطبان الأكثر عددا من الشريحة الوسيطة.
- نجدها خاصة في مؤسسات قد أوقفت أو جمدت التوظيف لفترة معينة، ثم عاودت التوظيف بعد ذلك في مستوى مقارب للسابق.

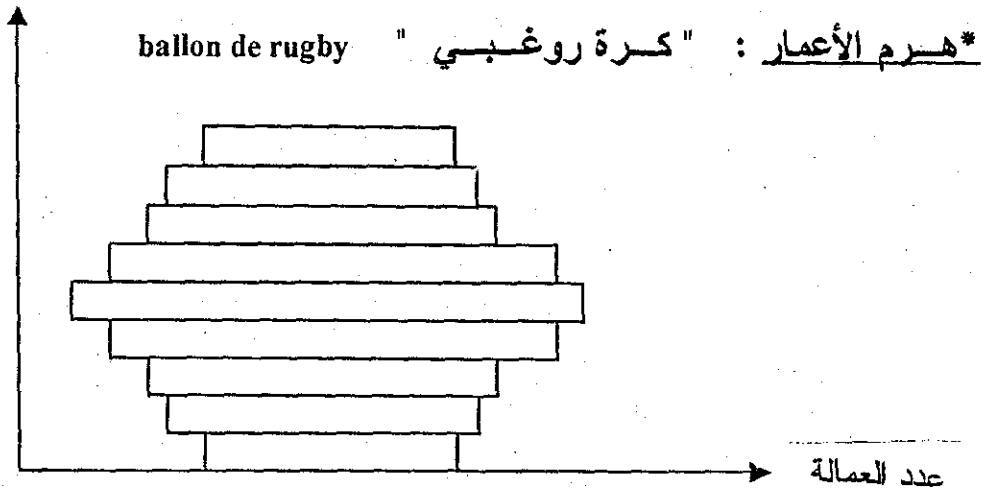
إيجابياتها :

- يمكن اعتبارها الوحيدة المتميزة بتكلفة متوسطة للرواتب خاصة وأن عدد الموظفين الشباب هو مساو تقريبا لعدد الموظفين الكبار السن .

سلبياتها :

- 1- هرم غير منتج نوعا ما بسبب النزاعات التي تنشأ ما بين الجيلين الكبار السن ، والشباب ما يسبب تصادم وتناقض وفكري يجعلهما لا يتفقان في الكثير من أمور العمل.
- 2- شريحة وسيطة قليلة العدد ما يعيق مهمتها في خلق تنسيق و ربط ما بين الجيلين، فيضيع معظم وقت العمل في البحث عن توافق ما بين طرق تفكيرهم
- 3- تفرض البنية ترقية موظفين شباب إلى مناصب مسؤولية دون أن يكتسبوا التجربة المطلوبة التي تؤهلهم لشغل المنصب، بسبب إحالة طبقة كبيرة من الموظفين على التقاعد، و بما أن الشريحة الوسيطة قليلة العدد فلا يمكنها أن تغطي احتياجات المؤسسة مما يدفعها للجوء إلى ترقية سريعة للموظفين الشباب .

شرائح السن



- مميزاتهما :

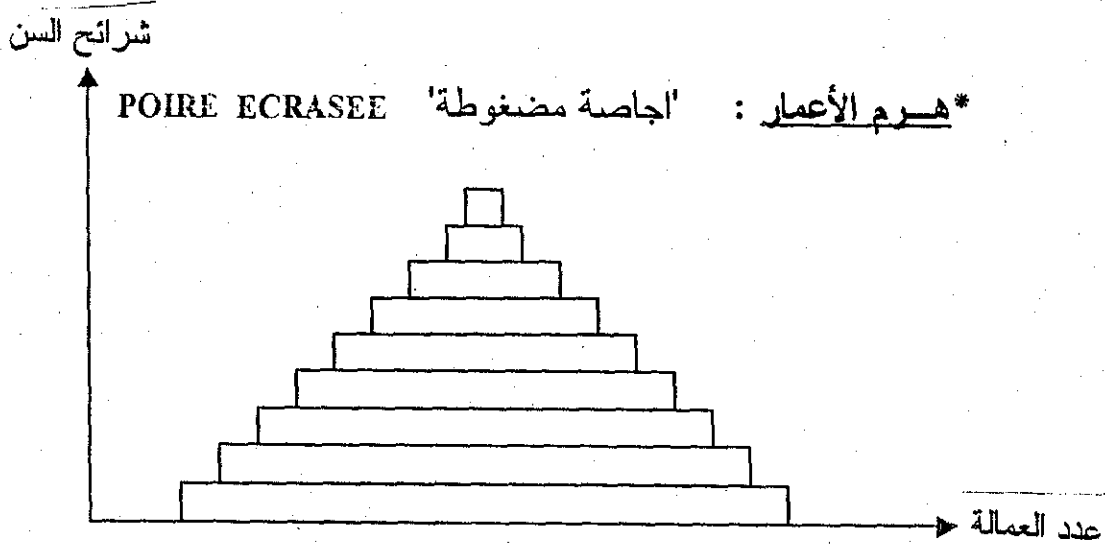
وجود فارق ضعيف نسبيا ما بين مختلف شرائح السن رغم ما يظهر أن شريحة السن الوسيطة أكبر عددا ، تمثل نموذج مثالي لهرم السن ، نتيجة للتوازن المميز لها و الذي يوفق ما بين كل الشرائح بصفة متناسقة .

- إيجابياتها :

- 1-هرم منتج نتيجة التسلسل ما بين مختلف شرائح السن مما يخلق ثقافة مشتركة
- 2- تمنح هامش للتصرف الطبيعي فصد تسيير حالات العمالة الزائدة و بالتالي تجديد الأفراد في المؤسسة، و ذلك نتيجة للانتظام في الخروج .

- سلبياتها :

- هو النموذج يبقى نظريا أكثر منه عملي نتيجة عدم إمكانية المحافظة عليه و ضبطه في المؤسسة على الحالة الموجود عليها لسببين :
- 1- يفترض في كل سنة تجديد عدد معتبر من العمالة الشابة و عدد قليل في الطبقات التي تليها.
 - 2- يفترض اتخاذ اجراءات مغادرة العمالة في كل شرائح السن الموجودة ما بين طبقة السن المتوسطة و الكبيرة .



-مميزاتها :

- 1- عدد كبير من العمالة الشابة.
 - 2- عدد قليل من الموظفين الكبار السن.
- ما جعلها تعتبر بنية شابة يمكن أن تكون في مؤسسات حديثة النشأة أو مؤسسات تفرض عليها طبيعة نشاطها الاعتماد على الأفراد الشباب.

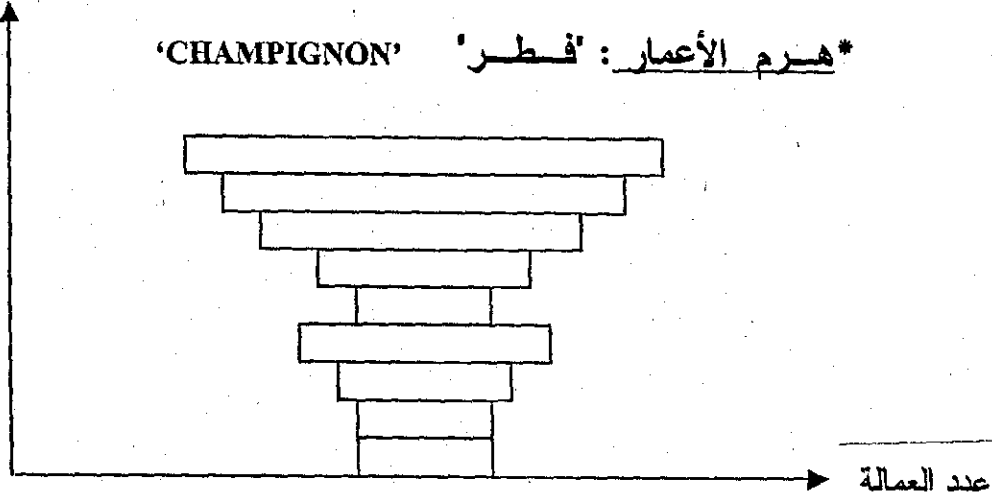
-إيجابياتها:

- 1- التكلفة الأجرية منخفضة في هاته البنية نظرا لان معدل الرواتب مرتبط أساسا بالأقدمية فكلما زادت أقدمية الموظف في المنصب تمت ترقيته و ارتفع أجره إضافة إلى العلاوات... الخ و هو ليس الحال في هذه البنية.
- 2- وجود مرونة بالنسبة للعمالة الموجودة في المؤسسة ، نظرا لتفتحهم على كل التغيرات و التطورات مهما كانت طبيعتها (تكنولوجية, اقتصادية... الخ).
- 3- وجود حركية ملموسة نتيجة سواد ، و تغلب العنصر الشبابي في المؤسسة.
- 4- وجود ثقافة فوج أو مجموعة جيدة، و أكثر مرونة نتيجة لانتماء هم إلى نفس الجيل و بالتالي هناك انسجام و تشابه في قيمهم ميولاتهم و طموحاتهم المهنية.
- 5- وجود طاقة كامنة يجب تطويرها من خلال تصورات الأفراد لبناء حياة مهنية و باعتبار أنها تجربتهم الأولى، و هويتهم العملية لا زالت في طور البناء داخل المؤسسة التي ينتمون إليها .

-سلاياتها:

- 1- وجود تكلفة تكوين مرتفعة ، لان معظم الموظفين شباب و يعتبر رصيدهم المهني منعدم أو ضعيف مما يتطلب تنميته و ترقيته من خلال التكوين، ماينعكس على تكلفة التكوين التي تتحملها المؤسسة .
- 2- عجز في الدراية- الفنية لنفس الأسباب السابقة مما ينتج عنه عدم إمكانية تحويل الكفاءات.

شرائح السن



-مميزاتها:

- 1- عدد مرتفع من العمالة الكبيرة السن.
- 2- عدد قليل من الموظفين الشباب.

-الإيجابيات:

- 1- وجود ثقافة مشتركة جيدة ، ما يسمى بثقافة المؤسسة و التي تكونت انطلاقا من قيم الموظفين القدماء في المؤسسة.
- 2- وجود دراية -فنية مستقرة غالبا، خاصة إذا لم تعرف المؤسسة أي تغييرات تكنولوجية لفترة قريبة أو في طرق العمل.
- 3- فرص لتحقيق حياة مهنية بالنسبة للموظفين الشباب خاصة و أنه سيكون هناك إحالة على التقاعد لعدد كبير من الأفراد خلال السنوات القادمة.
- 4- القدرة على امتصاص العمالة الزائدة بمرونة كبيرة ،من خلال الإحالة على التقاعد للأفراد ، كما يساهم في تجديد البنية الديمغرافية للمؤسسة.

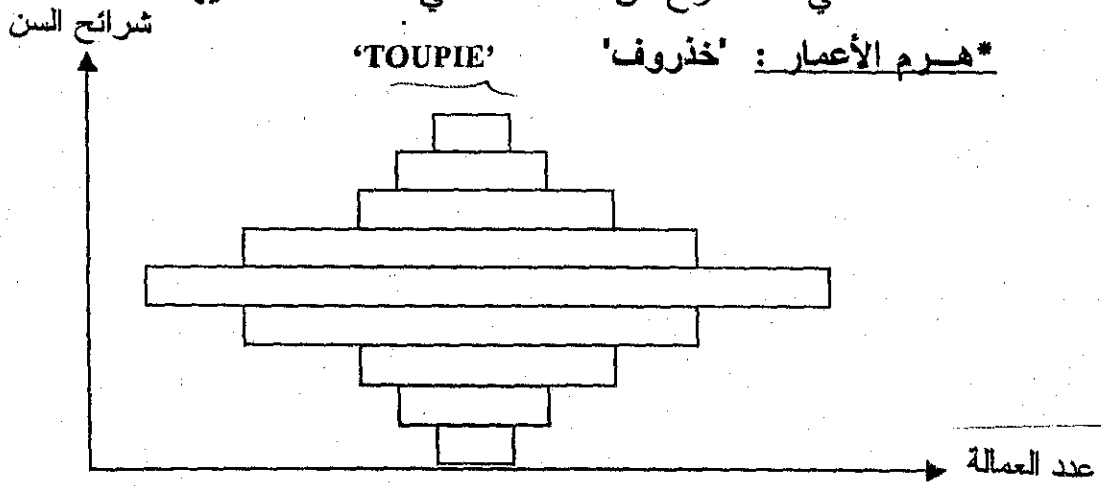
-السلبيات :

1-تكلفة أجرية مرتفعة نظرا لأقدمية الموظفين باعتبار أن معدل الرواتب يرتبط بالأقدمية.

2-خطر فقدان نسبة من الدراية- الفنية و التي تمت تنميتها ،و تراكمت خلال سنوات طويلة من التجربة للأفراد الذين يحالون على التقاعد، و في هذه الحالة ينبغي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحويل الكفاءات ما بين الموظفين القدماء و الشباب.

3-خطر انخفاض جودة التوظيف نظرا لأن معظم العمالة كبار السن و التي سيكون هناك خروج متزامن لهم إلى التقاعد ،هاته الحالة تفرض على المؤسسة التوظيف بكثافة دون مراعاة الشروط اللازمة لاختيار الموظف الكفاء ،بل يصبح همها هو تغطية العجز في الأفراد.

4-وجود مقاومة ملموسة للتغيير التكنولوجي أو التنظيمي و في التطورات التي تمس محتوى الوظائف ، فالأفراد القدماء في المنظمات يتميزون بميل ضعيف في تغيير طريقة أدائه لعمله و خاصة أنه لم يبق له إلا سنوات قليلة ليحال على التقاعد فالثقافة السائدة في هذا النوع من المنظمات هي ثقافة القدماء فيها.



- مميزات:

- 1-وجود نسبة كبيرة من الأفراد الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة.
- 2-وجود نسبة ضئيلة من الشباب.
- 3-وجود نسبة ضئيلة من الشيوخ.

- إيجابياتها :

1- تمثل تكلفة متوسطة نسبيا بالنسبة للكتلة الأجرية، نتيجة انخفاض نسبة العمال القدماء.

2- يتميز الموظفون الذين يمثلون الأغلبية (شريحة العمر المتوسطة أكثر من 35 سنة و أقل من أو يساوي 50 سنة) بنضج وتجربة معتبرة وديناميكية.

3- وجود ثقافة متجانسة و سائدة في المنظمة و هي ثقافة شريحة العمر المتوسطة.

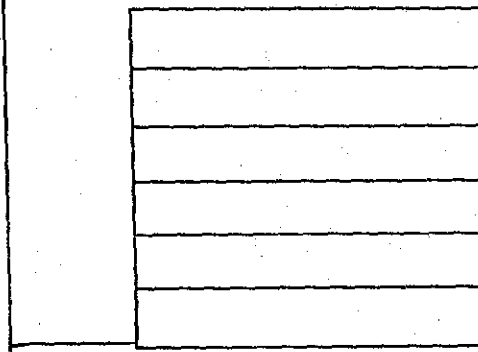
- السلبيات :

1- فكرة تحقيق حياة مهنية (carrière) هي ضئيلة بالنسبة لعدد كبير من الموظفين خاصة الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة ، لأن ترقية الموظفين تتم انطلاقا من عدد الذين لهم درجة أعلى و يحالون على التقاعد، و لأن عددهم قليل جدا و عدد الذين ينتظرون الترقية كبير جدا فالفرصة ضعيفة لترقيتهم ، هذا ما ينتج عنه تدمير و فقدان لكل الدوافع التي تحفزه على العمل .

2- معدل ضعيف للإحالة على التقاعد يمكن أن ينتج عنه عدم ترك هامش عمل أو تصرف خاصة في الحالات التي تتطلب تنظيم انكماش إجمالي للأفراد .

شرائح السن

*هرم الأعمار : 'أسطوانة' 'CYLINDRE'



- مميزاتهما :

نفس الحجم لمختلف شرائح العمر .

-إيجابياتها:

1-تسمح بتطور جديد للحياة المهنية، و منتظم لأن الإحالة على التقاعد تتم بنفس المعدل لكل الأجيال.

2-تسمح بتسيير مقبول للدخول و الخروج للأفراد في المنظمة (توظيف و إحالة على التقاعد) .

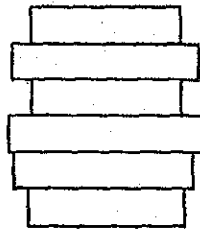
-سلبياتها:

هي ضعيفة الانتاجية .

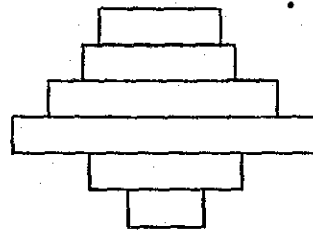
3-2-1-1-2-الأهرام الثقافية :

تهدف هذه الأنواع من الأهرام إلى وصف، و تحديد مستوى التكوين الأولى أو المتواصل الذي يمتلكه الموظف ،كما تسمح بتوفير معلومات حول مستوى و درجة التناسق بين المؤهلات من جهة ،و بين الوظائف و النظام الأساسي من جهة أخرى. يتم إعدادها على المستوى العام للبنية، ثم مقارنتها مع أهرام-هدف،التي تعتبر أهرام مرجعية للمؤسسة، و ذلك انطلاقا من تحليل الأنشطة و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة و بكل نظام مرجعي للكفاءات (انظر الفصل الثالث) مقابل لها ، قصد تحديد مستوى المؤهلات المطلوب لممارسة النشاط من خلال المقارنة مع الهرم الثقافي لمجموعة من الأفراد الذين ينتمون و يشغلون الوظائف التي تمت دراستها يتم تحديد مدى وجود انحرافات في المؤهلات .

مثال :



هرم حقيقي



هرم-هدف

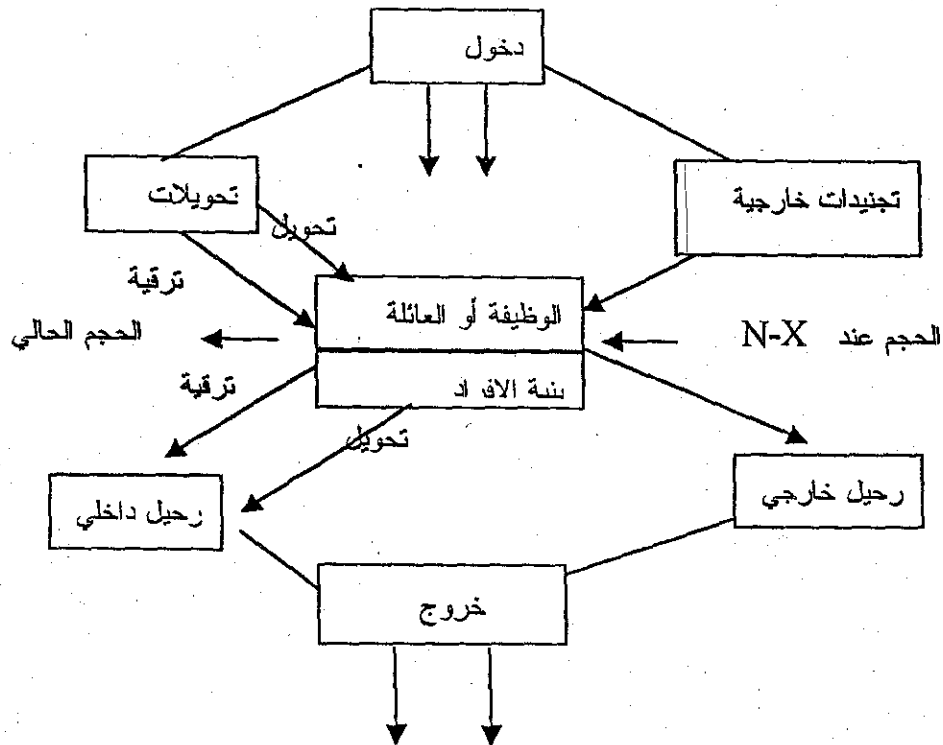
اضافة الى هذه الأشكال يمكن تحديد هرم الأقدمية المرتبط بالمدة التي قضاها الموظف في منصب ما ، هرم الجنس يسمح بتحليل تصنيفات الوظائف التي يشغلها الذكور و الاناث .

2-1-2-3 تحليل تدفقات الأفراد :

تعتبر عامل أساسي للتنبؤ بالموارد البشرية المتاحة، إذ أن كل عمالة في المنظمة تخضع لتغييرات و تطورات ديناميكية بمرور الزمن هذه التدفقات المختلفة تؤثر على حجم العمالة الموجودة في المؤسسة و تجسد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11 :

طريقة تحليل التدفقات المؤهلة



المصدر :

THIERRY D, SAURET C, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ,l'harmattan, 1993,p132.

تصنف مختلف أسباب تغير اليد العاملة R.Ribette¹.

-خروج العمالة ناتجة عن الاستقالة، الوفاة، إحالة على التقاعد، ترقية، تغيير الوظيفة.

-دخول العمالة ناتج عن تجنيد، ترقية، تغيير الوظيفة.

يعتبر تحديد التدفق الخارجي للعمالة الناتج عن التغيير في عدد الأفراد نتيجة دخولهم و خروجهم من المنظمة و المسمى بدوران العمل (Turn over) أحد أهم التقنيات .

* دوران العمل:

يتركز كما يقول صالح عودة سعيد² على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، الناتج عن الدخول و الخروج الذي تسجله لأسباب مختلفة (استقالة، إحالة على التقاعد، فصل، تسريح، ترقية...).

-حساب معدل الدوران:

يحتسب معدل الدوران بقسمة عدد العاملين المجندين خلال الفترة و المغادرين للعمل في نفس الفترة على متوسط العمالة.

$$TO = S + A / 2 / (M_0 T_0 + M_1 T_1) / 2$$

S	→	عدد المغادرين
M ₀	→	اليد العاملة في بداية المدة
M ₁	→	اليد العاملة في نهاية المدة
A	→	اليد العاملة المجندة

1-RIBETTE R, gérer à temps Les ressources humaines, p1469.

MARTORY B ; les tableaux de bord sociaux, édition nathan; 1992 ;p88 يأيده

2-صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ص 133

3-1-2-3 سلاسل ماركوف :

يسمىها P. Couronne بالنموذج الدافع للتنبؤ بالموارد البشرية و تنتمي إلى النماذج الديناميكية باعتبارها نموذج رياضي احتمالي يقوم على عنصرين²:

1- مجموعة من الحالات (المستوى السلطوي، المؤهلات، توزيع جغرافي) .

2- احتمالات التحول من حالة إلى أخرى (استقرارية، ترقية، مغادرة).

الهدف هو حساب الحجم المتوسط المنتظر من كل حالة من أنظمة العمل، فعند تحديد الحجم الكلي للعمالة الواجب تجنيدها، يتم دفع عرض العمل مستقبلا بواسطة مصفوفة انتقالية، الاحتمالات المكونة لهذه المصفوفة يتم تقييمها من خلال دراسة تاريخية للتغيرات التي عرفتتها المؤسسة سابقا.

* مراحل النموذج :

1- تحديد حالات نظام اليد العاملة، وعرض العمل المتاح خلال لحظة معينة:

يتم في هذه المرحلة إحصاء مختلف الحالات الممكنة التي قد يعرفها

عرض العمل في المنظمة، ويتم تحديد هذه الحالات انطلاقا من متغيرين:

متغيرات مميزة لطلب العمل، و خاصة بتنظيم المؤسسة مثلا: نوعية

العمل، الهيئة، النظام الأساسي Le statut، الرتبة.

متغيرات مميزة للعرض الداخلي للعمل، تسمح بتحديد خصوصيات

فردية مثلا: السن، الأقدمية، مؤشر الأجر ...

بعد ذلك يتم تحديد عرض العمل المتاح عند لحظة معينة.

2- تقييم احتمالات تغيير الحالات، و بناء المصفوفة الانتقالية:

يتم في هذه المرحلة تقييم احتمالات مرور الأفراد من حالة معينة الى حالة

أخرى خلال فترة معينة، ويتم من خلال الاعتماد على تحليل تاريخي لتطور

عرض الأفراد و التدفقات التي حدثت ، تدفقات خارجية، تدفقات داخلية .

1-COURONNE P ; modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines, p47
2-BOSQUET ; vers une gestion stratégique des ressources humaines, édition
organisation, 1988, p181.

و بافتراض أن المنظمة تعرف العمالة التي تغادر حالة معينة و العمالة الأولية لهذه الحالة، يمكن حساب احتمال مغادرة موظف لهذه الحالة .

3- بناء المصفوفة الانتقالية:

يتم اعدادها بتجميع كل الاحتمالات لمرور الأفراد، من حالة الى أخرى ضمن جدول خاص، ما يسمى بالمصفوفة التي تترجم كل الانتقالات الممكنة ما بين الرتب داخل المنظمة فيعطينا توزيع الاحتمالات داخلها:

4- تقييم العرض المستقبلي للعمل:

تتمثل هذه المرحلة في تطبيق و اسقاط المصفوفة على بنية حالات عرض العمل قصد الحصول على عرض العمل المتاح في اللحظة $T+1, T+2, T+N$ و بالتالي يتم حساب عرض العمل المستقبلي لكل حالات نظام اليد العاملة و بتوالي العملية و تكرارها نحصل على سلسلة ماركوف.

3-2-2- النماذج النوعية :

3-2-2-1- تقييم الأداء:

من أكثر نماذج التقييم استعمالا يعرفها batal¹ تحليل النتائج المحققة بالنسبة للهدف المحدد ، من خلال استخدام معايير معينة وتحديد مؤشرات تبين المستوي الذي يحدد مدى أداء العامل .

3-2-2-2- تقييم الطاقات الكامنة

يعتبر مرحلة مهمة في التسيير التنبئي للموارد البشرية حسب Mallet² تقييمها يتعلق بالمستقبل ، فأى موظف معرض لتغيير منصبه، أو التعرض لتغييرات داخلية في محتواه يجب أخذها بعين الاعتبار .

1-BATAL C ;gestion des ressources humaines dans le secteur public ;tome 2,p85

يؤيده J WHITE LAW ,172. BELANGER ;PETIT ; BERGERON ;p227. SAURET et THIERRY dans la GRH au seuil de l'an 2000 ;p316

2-MALLET L,p166

3-AMADIEU J-F ;ROJOT J,gestion des ressources humaines et relations professionnelles ; édition litec ,1996,p40

تجمع ما بين الطريقتين السابقتين .

3-2-2-3 تقييم الكفاءات :

تهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط الضعف و القوة للموظفين الشاغلين لوظيفة معينة ، و ذلك من خلال تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع احتياجات الوظيفة الحالية، و كذلك تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع متطلبات الوظيفة المستقبلية .

إن الإشكالية التي طرحت بالنسبة لمقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات (الفصل الثالث) هو عدم وجود معايير تسمح بتحديد كفاءة الموظف خاصة بالنسبة للدرابات الفنية، إذ كان يقوم سابقا على أساس النتائج و المرودية المحققة في العمل .

يرى C.BATAL أن التقييم موضوعي والأكثر دقة للكفاءات يتم خلال حالة العمل و عند وجود الموظفين في مناصب عملهم ، باعتبار أنها كفاءة تصرف لا يمكن ملاحظتها إلا عند تجسيدها عمليا ، يحدد معايير تقيس درجة التحكم في الكفاءة ويتم التقييم على أساس مدى نجاح الموظف في أداء النشاط .

* مؤشرات التحكم في الكفاءات

هي عبارة عن أدوات لقياس الكفاءات تحدد أن تم إنجاز النشاط بتفوق أم لا و تبين بصفة غير مباشرة إذا كان الموظف المقيم يمتلك الكفاءات المطلوبة لإنجاز هذا النشاط أم لا .

* معايير التحكم في الكفاءات:

يتم في هذه المرحلة تحديد عتبة معينة للتحكم في الكفاءة و يمثل المستوى المنتظر تحقيقه من الموظف حتى يعتبر كفتا و إذا تجاوزه فهو لا يمتلك الكفاءة المطلوبة .

* تحليل النتائج

قد تحدث حالات يتحكم الموظف من خلالها في الدرايات الفنية و الدرايات الذاتية المطلوبة للأداء الجيد لنشاط معين لكن تطرح إشكالية عدم إمكانية التنسيق

فيما بين هذه الكفاءات، فاستيعاب الكفاءات بصفة منعزلة لا يستطيع أن يبين لنا التحكم في الكفاءات و بالتالي يتطلب التقييم إعداد تقاطعات ما بين المعايير المستعملة.

فعندما لا ينجح الموظف في أداء نشاط معين لا يمكن أن نقول عليه بأنه لا يتحكم في كل الكفاءات التي يتطلبها، فهو قد لا يتحكم في واحدة أو اثنتين تعتبر الأهم لنجاح النشاط، بينما يتحكم في باقي الكفاءات المطلوبة لممارسته لكن لا يمكن أن نعرف ما هي هذه الكفاءة و قصد تحديد الكفاءات المسيطر عليها فعليا من طرف الموظف يجب أن يتم خلق تقاطعات ما بين الأنشطة فنفس الكفاءة تستعمل غالبا في عدة أنشطة مختلفة¹

1- الجدول المذكور من طرف ; tome 2 ; Batal C، ص 109 .

المبحث الرابع :

التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبئي للموارد البشرية

إن فكرة التسيير التنبئي ليست وليدة أمس و إنما بوارها الأولى تعود إلى فترة الستينيات ، حيث يبين كل من M.PARLIER ET P.GILBERT¹ أن طريقة التسيير التنبئي للوظائف، و الكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لتحويلات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، و في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائما نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية .

يصنف هذين الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل ، المرحلة الأولى تتمثل في التسيير التنبئي للأفراد السائد خلال فترة الستينات ، ثم يليها التسيير التنبئي للحياة المهنية "CARRIERE" و الذي ظهر ابتداء من 1970 إلى غاية 1975 ، ثم الانتقال في فترة الثمانينات إلى التسيير التنبئي للوظائف و الذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة أما آخر مرحلة التسيير التنبئي الكفاءات و الذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم لتنافسية المؤسسة كذلك ظهور مفهوم المؤسسة المرنة و كان ذلك خلال التسعينات .

1- GILBERT P .PARLIER M , La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites " (CHAP) 8 in "Les ressources humaines" D.WEISS édition organisation 1999 p383

1-4 فترة التسيير التنبئي للأفراد : 1960 :

أول ما يلاحظ هو سيادة الأسس العلمية، و التي من خلالها خلق التنبؤ له مكانا في إطار تسيير الأفراد .

تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات ، و تطور الإعلام الآلي باعتبارها مناهج و طرق تعتمد على تحاليل و إحصائيات عديدة ذات مدلول معين تستعمل لتوجيه اختيارات المنظمة ، اعتمدت هذه الأساليب أول مرة في العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى، و شركات الطيران .

لاقى هذا النموذج الكثير من التأييد خاصة من طرف : FAURE,BOSS ET IE
GARFF¹ في كتابهم الذي تناول بالدراسة بحوث العمليات، حيث يرون أنه بفضل هذه الطريقة يتم التوصل إلى نتائج نوعية، و ليس المهم العدد لذاته و إنما المدلول المتعلق به من خلال تحليله و اعتباره عامل مؤثر على القرار المتخذ ، هذا ما حفز مختصي إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذه النظرية الجديدة و محاولة استغلالها لصالح اتخاذ قرارات فيما يخص التنبؤ بالموارد البشرية، جسد هذا العمل من خلال ظهور كتاب "مقاربات عقلانية لتسيير الأفراد" و الذي كان ثمرة بحوث فريق العمل للجمعية الفرنسية للتحكم الاقتصادي و التقني.

(association française pour la cybernétique économique et technique).

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

هذه العوامل التي لها تأثير مهم على تطور الأفراد كليا و نوعيا جعلت مقاربة التسيير التنبئي للأفراد، تتراجع نوعا ما نتيجة عدم تحقيقها للأهداف المرجوة

1-- . GILBERT P la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Histoire et perspectives ".
Revue française de Gestion. JUIN - JUILLET - AOUT 1999 , p 66.

إنهم يريدون من المؤسسة مستقبلا مهنيا و ليس الوظائف فقط .
خلافًا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التنبئي للحياة المهنية إلى تغطية و تلبية
اهتمامات تسيير الأفراد و تحديد احتياجاتهم ، و رغباتهم المستقبلية ، كذلك كفاءاتهم
و يطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للحياة المهنية كما يشير إلى ذلك
M.LECARDEZ¹ ، في حين هناك مستوى ثان للتسيير التنبئي يتمثل في التخطيط التنظيمي
و يتعلق بالتلبية أو الإشباع المشترك لحاجات الأفراد و لمصالح المنظمة .
تطرق كذلك L.MALLET إلى هذه المرحلة، حيث يعرف التسيير التنبئي للحياة المهنية
على أنه "الطرق و المناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية
المناسبة لأفراد أو لمجموعة موظفين معينين" .
لكن نتيجة لأزمة البترول التي حدثت في تلك الفترة ، و التي مست تقريبا معظم الدول
و كان لها تأثير على أنشطتها الاقتصادية خفت و قل الاهتمام نوعا ما بمسألة التنبؤ إلى
أن أعش من طرف² L.MATHIS سنة 1982 حيث تعرض هذا الوجه الإنساني الذي يسعى
إلى التخطيط الفردي للحياة المهنية إلى الانتقاد ، ظهرت من خلال قلق مسيري القطاع
العمومي ، على أساس أنه هناك انتقال من تسيير الكتلة إلى تسيير الأفراد عن طريق
التكيف و المعادلة المتبادلة بين الوظائف و الأفراد، الذي أعتبر مصدر قلق بالنسبة لهم
كذلك من بين الانتقادات هو أن هذه المرحلة تركز أكثر على الفرد.

3-4 مرحلة التسيير التنبئي للوظائف 1980:

إن الأزمة البترولية لسنة 1973 كانت بمثابة الصفحة المدمرة لكل المناهج التنبؤية ،
فلا أحد استطاع التنبؤ بهذا الحدث ، إن هامة الأزمة تبقى مرتبطة بنهاية الفترة
المتألقة للاقتصاد التي سادت في فرنسا، و قد تميزت بنمو اقتصادي قوي جدا
ودامت لثلاثة عقود من 1945 إلى غاية 1975 ظهرت خلالها المبادئ والأسس التي

1-LECARDEZ M, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences expérience au
centre hospitalier universitaire de NICE, 1999 ; p9.

2-OP.CIT.P68

لازال قائما بعضها ليومنا الحالي و التي اعتبرت كقواعد لتسيير الأفراد في المؤسسات من بينها ، ظهور حق الإضراب ، التقاعد ، العطل المدفوعة الأجر، تقييد القوانين المتعلقة بتسريح العمال ، تنمية التكوين ، إيجاد مصالح و إدارات لتسيير الأفراد (التوظيف) ، إعطاء أولوية للعلاقات الإنسانية ، استعمال طرق جديدة للتسيير (CENTOR ;HAY) و ذلك لتحليل العمل.

إن كل هذه المكتسبات التي ساهمت في تألق وظيفة الأفراد خلال هذه الحقبة أصبحت تعاني من أزمة، مما جعل الأمر يتطلب انتظار فترة معينة حتى يتم إنعاش نماذج التسيير التنبئي من جديد، لكن هذه المرة خص القطاع العمومي الذي اهتزت أكثر بسبب هذه الأزمة حيث سعى مسؤوليه إلى تحديث مؤسساته .

تمثل السبب في تبني هذا النموذج حالة اختلال التوازن لوضعية العمل و ارتفاع نسبة البطالة نتيجة التسريح لعدد كبير من العمال خاصة في مجال الصناعات الثقيلة (الحديد و الصلب ،صناعة الفحم) مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل نموذج التسيير التنبئي للأفراد، يرسخ تسييرا أمثل للموارد البشرية ليس فقط في فترة الانتعاش و إنما يستطيع التنبؤ بهذه الأزمات كذلك، من بين المؤسسات التي بادرت إلى ذلك RENAULT ;RHÔNE ...

بعد هذه المؤسسات الصناعية توسع النموذج و شمل مؤسسات ذات فروع مهنية مختلفة مواكبة، و تزامنا مع هذا النموذج ظهرت في نفس الفترة عدة مكاتب مختصة في

مجال تطور الوظائف، من خلال نماذج و مقاربات متجددة من بينها تنمية ووظائف « développement et emploi » سنة 1981 و التي لا يزال يتواصل نشاطها إلى يومنا هذا خاصة من خلال اهتمامها بالنموذج الذي نتناوله في بحثنا هذا بالتحليل، و هو التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، يرى P.GILBERT أن هذا النموذج قام كذلك على أساس عدة انتقادات للنماذج التي سبقته لتأكيد ذلك يورد مقولة GLEBOTERF¹ كما يلي: " إن التسيير التنبئي للأفراد لم يعد كافيا (...) إن النماذج الاسقاطية و التنبئية

1- Cité par GILBERT ,p69

التي اشتغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش و التي كانت مؤمنة و منتظمة يجب أن يتم إتمامها بانعكاس مستقبلي. إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته"

كذلك من خلال هذا النموذج ثم ترسيخ فكرة المؤسسة 'المواطنة' على أساس التحكيم بين ما هو اقتصادي و اجتماعي، حيث أصبح القطاع العمومي أو بالأحرى الدولة هي القطاع الفاعل بمن خلال تبنيها للنموذج الذي أكده خطاب الوزير الأول الفرنسي سنة 1988 أنها التزام مؤكد للمؤسسات، فحاولت السلطات العمومية بكل الطرق دفع المؤسسات إلى استدخال التكاليف المتعلقة بالوظائف ضمن تكاليفها العامة و ترسيخا لهذا الاقتراح يعلن وزير العمل و الوظائف و التكوين المهني الفرنسي برنامجا لمساعدة تحديث المؤسسات، استفاد هذا البرنامج من ميزانية ضخمة قصد دفع المؤسسات لمعالجة مشاكلها الاجتماعية المتعلقة و الناتجة عن تطورات تكنولوجية أو تنظيمية من بينها مناهج تنبئية.

كما صدرت عدة مراسيم وزارية تعتبر التسيير التنبئي للوظائف كطريقة تسيير تسمح للمؤسسة بتنمية كفاءاتها وتجديد نشاطها، و تكيفها مع متغيرات المحيط من خلال تحليل (محتويات الوظائف و المهن) لتطور المؤهلات، و تقويم الطاقات الكامنة الفردية و المشتركة للأفراد.

ما يهمنا من خلال هذه التطورات التي خصت نموذج التسيير التنبئي للوظائف هو تبني الدولة الفرنسية له، و كذلك اقتراح البرنامج لتحديث القطاعات و المؤسسات كان الهدف هو تجديد نشاط هذه المؤسسات و جعلها ذات فاعلية أكبر و محاولة تكيفها مع المتغيرات التكنولوجية و التنظيمية التي تواجهها و الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاع العمومي.

لكن التساؤلات التي طرحت بالنسبة لهذه المقاربة هو دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية، فالتسيير التنبئي كان يقوم بتطبيق قرارات بدل أن يعدها حيث يتم تحليل الوظيفة استنادا إلى التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، ثم تحديد ما تغير في محتواها (الأنشطة الجديدة، التقنيات..).

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

هذا الوجه الجديد للعالم جعل الاقتصاديون يبحثون عن معالم جديدة تجعل المؤسسة تستمر في هذا المحيط ، و توجد لنفسها خصوصية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالتنبؤ بمواردها البشرية الذي أصبح يشكل العنصر الاستراتيجي لبقائها.

4-4 مرحلة التسيير التنبئي للكفاءات (1990) :

في نماذج التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات ان العبارة الرابعة المتمثلة في الكفاءة و التي ظهرت سنة 1986، كانت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبئية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي.

فالتسيير التنبئي للموارد البشرية قد تخطى نوعا ما عن البعد الكمي و المشترك ليهتم أكثر ببعد نوعي و فردي.

إن الحركات التي دعمت مقارنة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر، خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم .

ظهرت عدة أدوات ووسائل يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة عمليا كما

تقول KERLAN¹ وتشير إلى الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية و المشاريع التي

يطمح الموظف لتحقيقها، كما اقترح C. E. R. E. Q² اصطلاح الوظيفة-النموذج الديناميكية

1- KERLAN F, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : guide", édition organisation 2000.

2-C.E.R.E.Q : centre d'étude et de recherche sur l'emploi et Les qualifications

تهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات ،أصبح الهدف في هذا النموذج تسيير الارتيابات أو الاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة.

تضيف F. KERLAN أن الهدف بالنسبة للتسيير التنبئي للكفاءة ليس تجنب التسريحات المحتملة للموظفين و لا القضاء على الاحتمال و إنما تحديد مجالات للحركية و تطورات ممكنة .

يرى P. GILBERT¹ يرى أن المؤسسة تسعى من خلال هذا النموذج إلى تنمية استخدامية employabilité الموظف بطريقتين :

♦ داخليا: عن طريق الرفع من الحركية الوظيفية، و الوقاية من الإقصاء بمعنى يسعى هذا النموذج إلى تجنب الموظف من التسريح .

♦ خارجيا: متابعة الموظف في اكتساب الكفاءات المعترف بها في سوق العمل. إن هذا النموذج الجديد لتسيير الموارد البشرية يسجل إرادة للتخلي عن تسيير تنبئي بيروقراطي و تقني جدا و ملائم أكثر من اللزوم لصالح بعد يقوم على مرونة نوعية من خلال تكييف المؤهلات بالتشعب التكوين و التنظيم التوقعي.

إذن أصبحت الكفاءة حجر الزاوية في هذه المقاربة باعتبارها الوسيلة لتسيير فعال للوظائف، فالبحث عن الفارق بين الكفاءات الحالية و المطلوبة يجب أن يواكبه اتخاذ إجراءات لامتصاص هذا الفارق .

يمكن أن نورد التعريف الذي تقترحه F. KERLAN للتسيير التنبئي للكفاءات " يتمثل في الطرق و المناهج التي تهتم بتطور، و تنمية القدرات الفردية الموزعة في مجموعة محددة من السكان يتعلق الأمر في هذه الحالة بعرض العمل من طرف الموظفين من جانبها النوعي» .

رغم ذلك تعرضت هذه المقاربة إلى النقد، حيث يرى بعض المفكرين و يشككون في أن يكون إدماج مفهوم الكفاءة وسيلة فعالة لتسيير الوظائف، خاصة و أن العديد من المؤسسات أبدت استياء من عدم قدرتها على التحديد بصفة مجسدة لطرق معرفة و تقييم الكفاءة، و محاولة صياغة مختلف إجراءات تسيير الموارد البشرية حولها .

بصفة عامة مختلف هذه النماذج لتطور التسيير التنبئي للموارد البشرية والأشكال التي تبنتها لم تكن وليدة الصدفة .

يحدد GILBERT أربع عناصر ترجمت هذه التحولات و هذا التسلسل الذي ارتكز على أسباب و قواعد معينة تتمثل في :

_الوضعية السائدة خلال تلك الفترة للوظائف .

_الأهداف التي كانت على المؤسسات تحقيقها .

_النظرية التي اعتمدت عليها المؤسسة لإرساء النموذج .

_الوسائل و الأدوات المميزة لجعل النموذج المتبنى عمليا .

لخص التطور التسلسلي لها ، عن طريق الجدول الموالي الذي يعطي تركيب

مقارن لمختلف هذه النماذج :

الجدول رقم 4 : تركيب مقارن لمفاهيم التسيير التنبئي للموارد البشرية

<u>المفاهيم المختلفة للتسيير التنبئي للموارد البشرية</u>	<u>وضعية الوظيفة</u>	<u>الأهداف الرئيسية</u>	<u>النظرية القاعدة</u>	<u>الوسائل المميزة</u>
التسيير التنبئي للأفراد	لاستخدام -الكامل	تسوية كمية	الإدارة العلمية	نماذج للتحويل و الأمثلة
التسيير التنبئي الحياة المهنية	الاستخدام -الكامل	الوصل بين الإشباع في العمل والفعالية	مدرسة العلاقات الإنسانية	مخطط فردي للحياة المهنية
التسيير التنبئي للوظائف	أزمة الوظيف	تجنب الأزمات	المؤسسة المواطنة	دفتر المهن بطاقة الوظائف
التسيير التنبئي للكفاءات	أزمة الوظائف	تنمية الاستخدامية داخل وخارج المؤسسة	نماذج إنتاج مرنة	النظام المرجعي للكفاءات

المصدر : GILBERT P, la gestion previsionnelle des ressources humaines : histoire et

perspectives ,revue française de gestion ,1999,p72.

من خلال هذا الجدول نستطيع أن ندرك الظروف المختلفة التي أدت إلى ظهور هذه النماذج ما يتضح لنا أنها لا تتناقض، فظهور النموذج الثاني مثلا لا ينفي مبادئ النموذج الذي سبقه و إنما يقدم حولا لمشاكل ربما لم يوفق النموذج السابق في حلها أو لم يأخذها بعين الاعتبار، فكل نموذج يقدم إضافة إلى النموذج العام للتسيير التنبئي للموارد البشرية.

يرى MALLEY أن هذا التدرج عرف ثلاثة أنواع من التحولات :

- _ من التكنوقراطية إلى التساهمية : فبعدما كان تسيير الموارد البشرية مهمة فرد واحد أصبح مهمة الجميع، و يشمل عدة أطراف فاعلة .
- _ من الدراسة إلى التسيير : فسابقا كان الاعتماد على قواعد رياضية تلاه الاعتماد على التطبيقات التجريبية فكان الانتقال من ما هو مجرد إلى ما هو ملموس .
- _ من الأدوات التقنية إلى أدوات التغيير : حيث لم يعد هناك ارتباط بنوعية الوسائل بقدر الاهتمام بمدى ملاءمتها لمستعملها، إذ أصبح الموظف يشكل عنصرا مستقلا يسعى إلى تحقيق استخداميته في سوق العمل نوعيا .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تعرضنا لتطور الفكر التنبئي في المنظمات ومختلف التقنيات، والأدوات التي يستعملها للتجسيد العملي له . لكنها بقيت تقتصر على تقنيات كمية، رياضية تهدف الى تغطية احتياجات كمية، دون الأخذ بعين الاعتبار البعد النوعي، رغم وجود تقنيات للتنبؤ به، لكنها بقيت محدودة الاستعمال . كما شهد هذا المجال تطورات مختلفة ظروف ساهمت في اعطائه الوجه الحالي و ارساء مبادئ جديدة له .

الفصل



الثالث

نموذج التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات

مقدمة

◆ المبحث الأول : المنظمات في مواجهة التحديات .

1-1 التحولات التكنولوجية .

2-1 التحولات الاجتماعية و الثقافية .

3-1 تدويل و تكثيف المنافسة .

◆ المبحث الثاني : التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف

و الكفاءات : اصطلاحات و مفاهيم .

◆ المبحث الثالث : المفاهيم القاعدية للنموذج .

1-3 الكفاءة : موضوع التسيير .

1-1-3 مفاهيم الكفاءة .

2-1-3 الأبعاد الثلاثة للكفاءة .

3-1-3 مميزات الكفاءة .

4-1-3 أشكال الكفاءة .

2-3 الوظيفة النموذج : مرجع لهوية مهنية جديدة .

1-2-3 المنصب : الموروث التaylorي العتيق .

2-2-3 مفهوم الوظيفة - النموذج .

3-3-3 نظام الفاعل .

◆ المبحث الرابع : أدوات التحليل لنموذج التسيير التنبئي و الاحتياطي

للووظائف و الكفاءات .

1-4 دفتر الوظائف- النموذج .

1-1-4 مفهومه .

2-1-4 مراحل اعداد دفتر الوظيفة- النموذج .

3-1-4 مميزاته .

2-4 النظام المرجعي للوظائف -النموذج و الكفاءات .

1-2-4 النظام المرجعي للوظائف النموذج .

1-1-2-4 الوصف التحليلي على أساس المحاور الأربعة.

2-2-4 النظام المرجعي للكفاءات .

◆ المبحث الخامس : المراحل العملية لمقاربة التسيير التنبئي

و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات .

1-5 النماذج المختلفة للولوج : مرحلة أولية .

1-1-5 الولوج من خلال مخطط متوسط الأجل .

2-1-5 الولوج من خلال الوحدات .

3-1-5 الولوج من خلال العائلة المهنية.

4-1-5 الولوج من خلال الاستثمارات .

5-1-5 الولوج من خلال المهن ذات الأولوية.

2-5 نموذج CHRISTIAN BATAL .

3-5 نموذج C. SAURET و D. THIERRY .

4-5 البعد الفردي للمقاربة .

خلاصة

مقدمة

خلال هذا الفصل سنحاول رفع اللبس و الغموض عن نموذج التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات ، باعتباره نموذجا تجديديا نوعيا و كميا فى مجال تسيير الموارد البشرية ، فرضته العولمة و عدم الاستقرارية التي أصبح يتميز بها المحيط الاقتصادي للمنظمات و تبنيه لأبعاد جديدة ، كالكفاءة ، و نظام الفاعل
كذلك سنتطرق الى مختلف التقنيات و الأدوات التحليلية التي جاء بها ، و اعتبرها كقاعدة أساسية للتنبؤ بالكفاءات .

المبحث الأول:

المنظمات في مواجهة التحديات

يعتبر المحيط المكان المشترك الذي أصبح يشكل جزءا من الصورة العامة للمؤسسة يجب أخذه بعين الاعتبار، فهو مصدر كل التغيرات التي يمكن أن تكون ذات تأثير معتبر على أسسها الاقتصادية، والاجتماعية، و التنظيمية و الثقافية، مما يتطلب التكيف الدائم معها قصد المحافظة على هذه المبادئ .

يورد MLECARDEZ¹ مثلا لتجربة علمية يتبين من خلالها أهمية استيعاب

المؤسسة لهذه المتغيرات للتصرف في الوقت المناسب

ففي الحالة الأولى توضع الضفادع في إناء به ماء في حالة غليان قصوى، الملاحظة الأولى هي أن كل الضفادع قفزت بسرعة مذهلة خارج الإناء لتأمين حياتها، فلقد عرفت أن هذا الوسط خطر عليها .

بالنسبة للحالة الثانية وضعت الضفادع في إناء به ماء بارد لم يكن هناك أي رد فعل، ولم تحس بأي خطر محتمل في هذا الوسط ، لكن يبدأ الرفع من درجة حرارة الماء تدريجيا حتى نصل إلى مرحلة الغليان ، رغم ذلك لم يكن هناك أي رد فعل فالضفادع لم تتحرك من الوسط الذي وضعت لأنها لم تكن قادرة على اكتشاف التغير الذي حصل ، و بالتالي لم تستطع القفز في الوقت المناسب .

باسقاطنا لهذه التجربة على الواقع الاقتصادي يمكن تشبيه المحيط الذي

يشهد تغيرات مختلفة بالماء الذي يصل إلى الغليان تدريجيا، فعلى المنظمات أن تكون واعية بضرورة التكيف معه في أسرع الظروف وقت لتأمين استمراريتها و بقائها أما بالنسبة للحالة الأولى فالماء المغلي، يشبه بمحيط يتغير فجأة ولا يعطي الوقت الكافي للمؤسسة حتى تلاحظ هذه التغيرات مما يعرضها ألي خطر التهميش و الإقصاء نتيجة عدم إمكانية التكيف .

1-LECARDEZ M., la gestions prévisionnelles des emplois et des compétences : Les prémices d'une expérience au centre hospitalier universitaire de NICE" , 1999.

فالمؤسسات في يومنا هذا أصبحت تعيش حالة من الارتباك في تشغيلها، و السبب ليس التغيير و إنما السرعة التي يتم بها، فالتغيير عرفته منذ عدة سنوات و ليس بجديد عليها لكن سرعته التي كان يتم بها سابقا كانت أقل بكثير مما هي عليه اليوم جعل صعوبة التوقع تتزايد، حيث أن النماذج الكلاسيكية للتسيير و الحلول التي تقترحها من خلال التخطيط، و التنظيم و المراقبة لم تعد تجدي نفعاً، ففي محيط دائم التغيير أين تتم التفاعلات في إطار معقد لأطراف فاعلة و محاور لا يمكن السيطرة عليها تجلت مظاهرها في عدة أشكال أهمها:

1-1 التحولات التكنولوجية :

إن التغييرات التكنولوجية التي ميزت العقود الأخيرة كانت مهمة إلى درجة أن الكثيرين تحدثوا عن ثورة صناعية ثالثة نظراً للآفاق الجديدة التي فتحتها (الفرص و التهديدات) ، لكن التساؤلات التي تطرح حول التأثيرات التي يمكن أن تخلفها هذه على كل من الوظائف (كميتها و نوعيتها) كذلك على شروط العمل، التكوين، التحفيز و الأجور، و التي مست معظم فروع الأنشطة، و الوظائف في المؤسسات و فرضت عليها تجديداً دائماً في تجهيزاتها .

إن التأثيرات التكنولوجية تجمل في 3 أشكال كما يبين ذلك ¹ J-M-PERETTI

1-1-1 أول أثر : التعديل في المؤهلات المطلوبة ، فنتيجة لهذا التغيير

تظهر مهن و تختفي أخرى، و قد تدمج مهن أخرى مع بعضها البعض .
فإصلاح المؤهلات لم يعد كافياً من منظور المستوى الدراسي و الدبلوم و إنما أصبح المعيار الجديد هو مدى قدرة الفرد على تشغيل ذكائه و إبراز كفاءته عملياً في ممارسة وظيفته .

توقع هذا التغيير من ظهور أشكال جديدة للعمل نتيجة استخدام وسائل أكثر تطوراً كالحاسب، و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال التي تتطلب مستوى عالي من الكفاءة ، تساهم في تسهيل نشاط المؤسسة، و تخفيض تكاليفها، تترجم حاجة هذه الأخيرة

إلى أن تكون أكثر مرونة و أكثر وعيا بأن المتغير موارد بشرية هو متغير استراتيجي شأنه شأن غيره من الأقطاب الأخرى في المؤسسة "سوق-منتوج"، و المرودية المالية، فالتحكم في التغيير يتطلب السيطرة على مجموع الوسائل التقنية و البشرية .

1-1-2 ثاني أثر : يتعلق بارتفاع تكاليف التجهيزات التي أصبحت مدة

صلاحياتها تتناقص نتيجة بطلان استعمالها ،خلال السنة و بالتالي تكون هناك استفادة ضئيلة منها، بسبب انخفاض عدد ساعات العمل .

من خلال هذا الأثر الذي يعتبر سلبيا و تهديدا للمؤسسات، نلاحظ أنه يجب أن نعيد النظر في كيفية توزيعها و تنظيمها لوقت العمل حتى تستطيع أن تستفيد إلى أقصى درجة ممكنة من تجهيزاتها، و بالتالي التنبئ و التكيف مع التكنولوجيا الجديدة التي تفرضها البيئة (المحيط).

1-1-3 ثالث أثر : الارتفاع في الإنتاجية نتيجة تطور و دقة و سرعة

التجهيزات المستعملة، هذا الارتفاع يمكن أن يخلق عمالة زائدة في المؤسسة، فما كان يقوم به 4 أو 5 موظفين أصبحت تقوم به آلة واحدة، في هذه الظروف يجب على المؤسسات وضع مخططات اجتماعية لمعالجة هذا الوضع .

يرى SAUNIER¹ ، أنه عند إدماج تكنولوجيا جديدة في المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتسريح العمل نتيجة عدم إمكانية تكيفهم مع هذا التطور و تبحث في سوق العمل الخارجي عن الأفراد الأكفاء ،حيث ينتقد هذا الوضع . فتسريح الموظفين سيتسبب في تغيير تنظيم المؤسسة باعتباره فقداً لدراسات فنية ولخبرات أخذت زمتنا حتى تم صقلها، يضيف أن المؤسسة يمكن أن تجد من يلبي احتياجاتها، ضمن الكفاءات الموجودة داخلها، يكفي البحث عنها ومحاولة تنميتها و تكيفها مع المتطلبات الجديدة، فالهدف لم يعد كما كان سابقا هو الرفع من الإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف، و إنما خلق قيمة مضافة من خلال

1-SAUNIER P ,l'acompétence au cœur de la qualification et de l'emploi,
-I.-A.-E-gregor, Cahier de recherche 1999-2000.

إعطاء مكانة أكبر للإبداع و تحميل الموظف للمسؤولية ،هذا ما تسميه F.KERLAN المرور من تنفيذ الأوامر إلى تحمل المسؤولية.

أكثر نموذج للتطور الإعلامي و تأثيراته على مبادئ و أسس التسيير في هي تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي يعتبر حديث الساعة .

2-1 التحولات الاجتماعية و الثقافية :

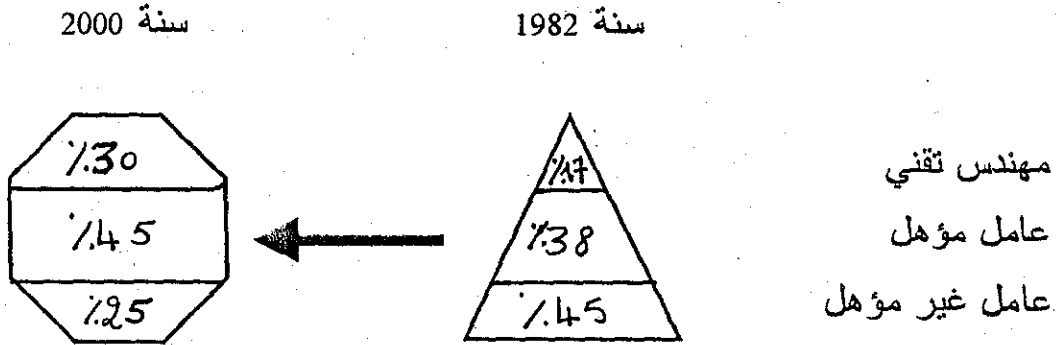
إن التغيرات الملاحظة في القيم و المتطلبات الفردية للموظفين كانت معتبرة، فالمؤسسات أصبحت تتضمن أكثر أفرادا يختلفون في طموحاتهم،نتيجة الاختلاف في الجنس ،السن ،الأقدمية و كذلك التكوين الأولي، و المؤهلات.

و أهم عامل شهد تحولا ملحوظا هو التكوين حيث شهدت الفترة الأخيرة ارتفاعا نسبيا للموظفين المهنيين بالمقارنة مع العمال اليدويين .

يبين ذلك L.MALLET الشكل الذي يقدم من خلاله التطورات المستقبلية للوظائف في القطاع الصناعي في فرنسا، حيث أن هذا التطور يأخذ كذلك شكل تنوع في المهن

الشكل رقم 12:

التطورات المستقبلية للوظائف في القطاع الصناعي



المصدر : MALLE L, la *gestion previsionnelle de l' emplois ,p19.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك ارتفاعا في نسبة العمال المؤهلين هذا ما يترجم بزيادة في المهن المتعلقة بهذا المستوى،في المقابل تنخفض نسبة العمال غير المؤهلين من 45% إلى 25%،وبالتالي يتناقص عدد الوظائف التي تخص هذا المستوى .

تختلف النتائج التي يمكن أن يتركها هذا التطور على نمط تسيير الموارد البشرية، فذهنيات الموظفين و قيم العمل قد تغيرت، ووعي العمال فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مما يفرض على المؤسسة نوعا من التفتح و المرونة ، و الابتكار قصد إيجاد ميكانيزمات تسمح بتحفيز يد عاملة أحسن تكويننا ، إيجاد برامج لتنظيم وقت العمل حتى يكون أكثر ملائمة للخصوصيات الجديدة لكل موظف .

إذن الهدف من كل هذا هو جعل الفرد معروفا لدى المؤسسة و القرار بأحقيته في الاستفادة من مشروع مهني ، و التأكيد على أنه ليست الوظيفة وحدها هي التي تتطور و تتحول ، بل العامل البشري يتطور كذلك .

3-1 تدويل و تكثيف المؤسسة :

شهدت سنوات التسعينيات ارتفاعا في المنافسة ،نتيجة توسع و تدويل الأسواق ،مما نتج عنه تصادم في الثقافات المختلفة،و بالتالي طرق مختلفة للعمل ،التكوين و التنظيم.

أصبح هذا المجال الواسع مكانا للتحديات الإنتاجية، يفتح المجال لفرص قد تنجح أو تفشل .

في مجال كهذا يصبح التنبؤ صعبا،فهو لم يعد محدودا كما كان سابقا يمكن السيطرة عليه،بل يجب الأخذ بعين الاعتبار في التحليل التنبئي متغيرات سوسيو- اقتصادية مختلفة .

هذه المنافسة المتزايدة نتيجة توسع الأسواق ينتج عنها تنوع في المنتجات،لتلبية الطلبات الجديدة للزبائن .

يرى LMALLET¹ أنه كي تنجح هذه المؤسسات في اقتناص فرص للنجاح في هذا الوسط عليها أن تعيد النظر في طرق تسييرها للإنتاج،تفويض المسؤوليات و طرق تنظيمها للعمل،و اعتبار الفرد كميزة تنافسية،كي تؤمنها المؤسسة عليها أن تقوم بتحريك طاقاته الكامنة،مخيلته، استقلالته و قدرته على

التطور؛ فالسعر لم يعد عاملا كافيا لتنمية إنتاجيتها و تحقيق ميزة تنافسية بل أصبح المهم البحث عن أسس تنظيمية جديدة .

في ظل هذا النظام الاقتصادي الدولي الجديد و المتمثل في العولمة، الذي يسعى إلى توحيد النظم الاقتصادية و تذويب الثقافات، و نماذج تنظيم العمل في نموذج واحد تحركه قوى السوق و المنافسة الحرة و بالتالي إلغاء أي خصوصية لأي دولة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية . لكن و بما أن هذا الواقع فرض على المؤسسات ؛فلكي تضمن استمراريتها و بقائها عليها أن تتبنى أساليب مرنة تسمح لها بالتكيف مع هذا الواقع و الاستفادة منه أقصى ما يمكن و التساؤل الذي يطرح هو كيفية توقع التنظيم الجديد و ظهور مهن جديدة ، و كيفية تنمية كفاءات الأفراد الذين سيمارسون هذه الوظائف التي أصبحت تتميز بتعدد أكبر و التي ساهمت في تحسن فعالية المؤسسات و جعل المعاملات أكثر سرعة و دقة ؟ .

المبحث الثاني :

التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف

و الكفاءات: اصطلاحات ومفاهيم

تعددت الاصطلاحات و اختلفت ما بين المنظرين، العمليين و مراكز البحث، لكن ما يلاحظ أن المضمون تقريبا لا يختلف كثيرا فلقد أطلقت تسمية التخطيط الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في QUEBEC، و تسمى بالتسيير المتوقع للوظائف و الكفاءات في فرنسا، كذلك سميت التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات للإشارة إلى أحد أهم مبادئها وهو توقع وتجنب مشاكل متعلقة بالعمالة .

خلال ملتقى المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا¹، استعملت عبارة التسيير التنبئي للموارد البشرية، في حين أن المحتوى و المنهجية نفسها .
يتطرق LECARDEZ² إلى فرق يمكن ملاحظته بين التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات و التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات .
*التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات : مقارنة اقتصادية تهتم بالتخفيض في الفارق الكمي.

*التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات : مقارنة اقتصادية و اجتماعية تهتم بالمستقبل الفردي للموظفين .

يستعمل C.BATAL³ عبارة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية إذ يرى بأنها تشير بطريقة أحسن إلى المضمون الذي تقصده هذه المقاربة باعتبار التنبؤ يتم حول الوظائف من خلال الاحتياجات الكمية

1- "séminaire de l'école nationale d'administration, gestion prévisionnelle des effectifs , (1999)

2-OP.CIT,p13.

3- C.BATAL ,la gestion des ressources humaines dans le secteur public , édition organisation, 1998.

و النوعية و حول طبيعة الكفاءات التي ستكون مطلوبة مستقبلا، وفي نفس الوقت يتم التنبؤ بتطور، و مستقبل الموظفين فهو يرى أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى تحديد الانحرافات الكمية، و النوعية ما بين الموارد البشرية المتاحة، و الاحتياجات قصد تقليصها، و تتم هذه العملية على أساس ملاحظات تترجم انحرافات قد حدثت فعلا في حين يهدف التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى تقليص هذه الانحرافات قبل وقوعها .

- بينما يصر كل من SAURET و THIERRY¹ على الاحتفاظ بعبارة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، و حجتهم في ذلك التعريف الذي يقترحانه لهذا المفهوم و يستنبط مفاهيمه منه، وهو الازدواجية في الهدف التي تسعى منهجيتها إلى تحقيقها، بالتنبؤ بالاختلالات التي يمكن أن تنشأ ما بين الاحتياجات و الموارد المتوفرة في المنظمة كما و نوعا و هو بعد جماعي، و الاحتياط لأي طوارئ يمكن أن تصيب المنظمة، فيما يخص احتياجاتها النوعية من الموارد البشرية، و يجسد من خلال تنمية كفاءات الموظف عن طريق التكوين أو الحركية إلى غير ذلك من طرق التسوية الكلاسيكية، اعتمادا على بيان كفاءاته (BILAN DE COMPETENCE)، بهدف تحضيره كمورد أساسي على المدى الطويل وهو البعد الفردي .

يتضح أن عبارة "التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات" هي الأقرب للمضمون الذي تعنيه المقاربة، فالمؤسسة تتنبأ بالفارق ما بين الموارد و الاحتياجات و تحتاط للطوارئ من خلال تنمية الكفاءات.

*تعريف مختلفة :

عرفته الوزارة الفرنسية² : "هو التصور و التشغيل و المتابعة لسياسة و مخططات عمل متناسقة، تهدف إلى التخفيض بصفة توجعية

1-D.THIERRY ; C.SAURET¹, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, édition l'harmattan, 1993,p24
2-OP.CIT , p14.

للفوارق بين الاحتياجات و الموارد البشرية للمؤسسة و هذا حسب
مخططها الاستراتيجي ,مع إشراك الموظف في إطار إعداد مشروع تطور
مهني".

- ما يلاحظ من التعريف أن التسيير التنبئي يرتكز على ازدواجية الهدف :
- هو مقارنة مشتركة في تحليلها لمجموع الاحتياجات و الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.
 - هو مقارنة فردية يتم من خلالها الاهتمام بالفرد قصد إدماجه و تطوير مشروعه المهني لتنمية كفاءاته.

يعرفه X.BARON¹ : "إن التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات يهدف إلى
الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم و المحافظة على المعادلة
بين احتياجاتها و مواردها بصفة كمية و نوعية، هو مساعدة لاتخاذ القرارات
قصد صياغة و استعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة
(التوظيف، التكوين، الحركية...)، تتكون من مجموعة من المفاهيم المنهجية
و النظرية، وسائل للتحليل و الاتصال، و طرق للتشغيل".
فهو يشير إلى أنها منهجية تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة
قصد تسيير أمثل لمواردها البشرية.
تعريف آخر ل P.GILBERT و M.PARLIER² : "هي منهجية لهندسة الموارد البشرية
تقوم على تصور، و تشغيل و مراقبة سياسات و تطبيقات تهدف إلى التخفيض
بصفة توقعية الفوارق بين الاحتياجات، و موارد المؤسسة من ناحية كمية
و نوعية (أفراد، كفاءات)، يسجل هذا التصور ضمن الخطة الاستراتيجية
للمؤسسة".

1- X.BARON ,La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise
Cahier français, N 262,1993.P 3-18.

2- P.GILBERT M .PARLIER ,La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
: enjeux et limites in , Les ressources humaines", édition organisation ,1999

ما أضافه هذا التعريف هو اعتبار الموظف متغير استراتيجي و إدماجه ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، يهتم بالفرد باعتباره فاعل في مواجهة المؤسسة من خلال إعداد و تشغيل مشروع تطور مهني قصد تأمين استخدامه. التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات حسب J.PCITEAU¹ يحدد الإطار و العلاقات التي من خلالها تنظم مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية.

يستعمل كل من B.MARTORY و D.CROZET² مصطلحا آخر و هو التسيير التنبئي للأفراد : " التسيير التنبئي للأفراد هو أداة لخدمة تسيير الموارد البشرية، يتمثل في التصور أو الإسقاط على المدى المتوسط و الطويل للاحتياجات و الموارد من الأفراد للمنظمة، تهيكّل على أساس منهجية نوعية لتسيير تنبئي للكفاءات و منهجية كمية لتسيير تنبئي للعمالة، الأساس هو أن هاتين المنهجيتين متزامنتين تربطهما علاقة مستمرة، من خلال تكاملهما في إطار تسيير تنبئي للموارد البشرية".

لقد فصلنا بين التحليل الفردي المتمثل في التنبؤ بالكفاءات و تحليلها و بين التحليل المشترك المتمثل في العمالة .

تعريف آخر لـ F. BOUARD ET P. LAURET³ : "هو السياق الذي يتم من خلاله تكييف تطور العمالة مع تطور الوظائف على المدى الطويل من جانب كمي و كيفي".

مفهوم آخر خرج به ملتقى المدرسة الوطنية للإدارة حيث يعرف التسيير التنبئي للموارد البشرية على أنه "مجموع الطرق و الإجراءات التي تسمح للمنظمة، بالإدماج في قراراتها لتسيير الأفراد و الوظائف، معلومات حول المستقبل المحتمل".

1-CITEAU J-P , gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques ,1997

3- MARTORY B ; CROZET D, gestion des ressources humaines : manuel de pilotage social. , édition Nathan..

3- BOUARD F ; LAURENT P, Economie d'entreprise, édition organisation ,1997.

ما يستخلص من خلال مختلف هذه التعاريف :

- 1- أن التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عن العامل و لا المهام الموكلة إليه، مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة ، ويدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف .
- 2- هدفه عملي و براغماتي أكثر من نظري ، يسعى إلى الوقاية و امتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد و الاحتياجات .
- 3- هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطق تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.
- 4- هو منهجية و ليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب لمجموعة من الأدوات ،ما يجعله آلية بنبوية في المنظمة .
- 5- هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية ، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة .
- 6- يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معنية في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية و الترقيات المهنية .
- 7- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية و الانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية (PROFESSIONALISME).
- 8- هو مقاربة متواصلة ، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ترقية...) للتخفيف من الانحرافات فقط و إنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات ، و التعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة .

المبحث الثالث :

المفاهيم القاعدية لنموذج التسيير التنبئي
و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات

1-3 الكفاءة: موضوع التسيير

تعتبر الكفاءة حجر الزاوية في مقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، فهي ما يسعى واضعوا هذا النموذج إلى تحديده و تسييره باعتباره بعدا جديدا فرضته المتغيرات الجديدة الاقتصادية و التنظيمية و الاجتماعية هذا ما يؤكد LE BOTERF¹ : "إن السوق و عمليات الإنتاج و الأشكال الجديدة للمنظمات تفرض الكفاءة".

هذا الاصطلاح الذي لا زال إلى يومنا محل نقاش، و اختلاف بين الكثير من الاقتصاديين ، تعدد أبعاده، و ارتباطه باصطلاحات اعتبرت من مبادئ تنظيم العمل في زمن التaylorية.

إن اللجوء إلى هذه المقاربة كان نتيجة للتحويلات العميقة الملاحظة في

المنظمات و التي طال أثرها أفراد المؤسسات ، هي وليدة حركتين هامتين :

- التغيرات التي شهدتها المنظمات كما قلنا سابقا ، خاصة بالنسبة لتنظيم

العمل و الذي كان نتيجة المتطلبات الجديدة للأداء و التنافسية و إدماج تكنولوجيات و تقنيات حديثة أسهمت في تطوير و تغيير محتوى المهن، مما تطلب كفاءات و مهارات جديدة للأفراد قصد السيطرة على هذه التجهيزات.

-تطور المتطلبات من الموظفين الشاغلين لهذه المناصب ، نتج عن التحول

في تنظيم العمل (في مقابل ازدياد ضغط المنظمات لمواجهة المنافسة، ضرورة تحميل المسؤولية للفرد، تنمية كفاءاته ليكون في مستوى تطلعات المؤسسة، ازدياد أنشطته...).

1-LEBOTERF G, construire Les compétences individuelle et collective ,édition organisation ,2000 .

4- الإسهام الاقتصادي:

- يقوم بتحديد تكاليف العمل و المتابعة و الحرص على احترام الأجال المحددة.
 - تحديد التأثيرات لنتائج معيبة (ناقصة) .
 - تعيين المحددات و العوامل التي تعترض إقصاء هذا النشاط.
- هذه هي المحاور الأربعة التي يتم من خلالها معالجة وظيفة مهندس تحليلي بصفة تتميز بالدقة، حيث تصف أبسط النشاطات ، الهدف هو تحديد مختلف الكفاءات التي تتطلبها هذه الوظيفة و ذلك على أساس الدراية ، الدراية- الفنية، الدراية- الذاتية (السلوكيات) .

- الدراية : المطلوب من الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة:

* معرفة بالمنتوج، تطبيقات و لوجسيال.

* معرفة الطرق المفيدة للبرمجة.

- الدراية - الفنية (التجربة) :

* التحكم و معرفة الإنجليزية التقنية .

* تجربة في مجال تصميم مشاريع بحجم أقل مما هو مطلوب حالياً.

- الدراية - الذاتية (سلوكيات)

* إمكانية التكيف مع عمل دقيق و صارم.

* إمكانية العمل مع فرق.

2-2-4 النظام المرجعي للكفاءة : le référentiel des compétences

إن الكفاءة هي المفهوم الخالق ما بين الوظيفة، و الفرد و ما بين الوظيفة و التكوين. فهي القدرة على التصرف للحصول على نتيجة في حالة مهنية معينة و بوسائل معينة، تم تحديدها في النظام المرجعي للوظائف النموذج.

أما بالنسبة للنظام المرجعي للكفاءة فيتم ضمنه تحديد الدرايات و الدرايات- الفنية و الدرايات- الذاتية التي على الموظف تعبئتها لمواجهة حالة عمل معينة .

فالنظام المرجعي للكفاءات يتم إعداده انطلاقاً من النظام المرجعي للوظائف النموذج، حيث تأخذ لجنة العمل المكلفة كل وظيفة، و تحدد لها الدرايات و الدرايات- الفنية و الدرايات -الذاتية المناسبة لها و المستويات من الكفاءة المناسبة لها¹.

إن إعداد النظام المرجعي للكفاءات يكون على أساس الجدول التالي الذي حدده CBATAL :

الأشغال و الأنشطة و الأعمال	الدراية	الدراية- الفنية	الدراية- الذاتية

تصنيف الكفاءات يكون من خلال صياغتها :

*الفعل 'يعرف': للدرايات connaître

*الفعل 'يدري': للدرايات- الفنية savoir

*الفعل 'يكون': للدرايات- الذاتية être

— تصنيف الكفاءات في النظام المرجعي:

تعتبر مرحلة مهمة، لاتخاذ الاجراءات التصحيحية لتنمية كفاءة الموظف. فهناك بعض الوظائف التي تتطلب كفاءات مختلفة و كثيرة العدد، لذا يجب تصنيفها حتى يسهل استعمال النظام المرجعي و فهمه من كل الاطراف.

-التصنيف حسب مستوى الفعالية في الوظيفة.

-التصنيف حسب الانشطة ذات الاولوية.

-التصنيف حسب مدة اكتساب الكفاءات.

و ذلك بالتنسيق و توفير المعلومات اللازمة حول الطرفين¹

/وسائل التوجيه المهني الدائم :

(الملحق رقم 2) * بيان الكفاءات : le bilan des compétences

هو واحد من أهم الأدوات الأساسية لتجسيد فعلي للتوجيه المهني الدائم باعتباره، مرحلة أولية تساعد الموظف على إعداد مشروعه المهني، و الكثير من المراسيم قننته كحق فردي للموظف.

"العمليات التي تسمح بإعداد بيان للكفاءات، تهدف للسماح للموظفين بتحليل كفاءاتهم المهنية، و الشخصية، و استعداداتهم و سلوكياتهم، قصد تحديد مشروع مهني خاص بهم أو مشروع تكوين"² مرسوم 31/12/1991 L.900-2 . يرى LEBAUBE³ أن بيان الكفاءات تم تشريعه كامتداد منطقي للحق الفردي في التكوين .

يتم تجسيده داخل المؤسسة من طرف مجلس التوجيه المهني بالتنسيق الدائم مع الموظف، و مع المؤسسة الخدمائية المعدة للبيان .
إن إعداد بيان للكفاءات يسمح للموظف بإعادة النظر في أنشطته المهنية قصد :
-وضع النقاط على تجاربه المهنية و الشخصية.
-تحديد و تقييم مكتسباته المتعلقة بالعمل، التكوين، و الحياة الاجتماعية.
-تحديد أفضل لمعارفه، كفاءاته، استعداداته.
-تحديد طاقاته الكامنة الغير مستغلة.
-إحصاء و تحديد كل العناصر التي تسمح له بإعداد مشروع مهني.
-تسيير أحسن لموارده الشخصية.
-تنظيم أولوياته المهنية.

1- ROBERT G; HASPEL R, construire des organisations qualifiantes, édition organisation, 1996.p 157.

2- CITE PAR, FERETTI G-M, tous D.R.H, p 167.

3- CITE PAR BARON X , p9.

* دور مجلس التوجيه المهني في إعداد بيان الكفاءات:

عندما يقرر الموظف إعداد بيان كفاءات خاص به يبدأ دور مجلس التوجيه المهني، كمرحلة أولية تحضيرية للموظف من خلال تقييم أهمية و ضرورة إعداد بيان للكفاءات.

يتوقف دوره على التحضير لإعداد بيان للكفاءات و استغلال نتائجه في المنظمة كما أنه، يزود المؤسسة الخدمائية الخارجية المكلفة بإعداده بكل المعطيات التي تخص المنظمة و تسمح لها بأداء عملها بإعداد بيان مفيد للموظف و لهاته الأخيرة¹

إن إعداد بيان الكفاءات يتم في حالتين:

- إما بصفة إرادبة بطلب من الموظف.
 - بطلب من المؤسسة في إطار مخطط تكوين و تتحمل كل التكاليف.
- في هذه الحالة يتم توقيع عقد ثلاثي الأطراف، ممضى من طرف المؤسسة، الموظف، و المنظمة الخدمائية يتم فيه تحديد الهدف الذي يسعى المستخدم لتحقيقه والشروط ، يتم اللجوء عادة إلى منظمات خارج المؤسسة لإعداد بيان كفاءات على اعتبار أنه يصعب تقبل فكرة التقييم مما يتطلب السرية في اعتماد هذه الوثيقة و للموظف الحق في إبلاغ المؤسسة بالنتائج المحققة أولاً. بينت الاحصائيات أنه تم اعداد أقل من 10000 بيان كفاءات خلال سنة 1994 لحوالي 15 مليون موظف .

* محدودية بيان الكفاءات :

غير أن بيان الكفاءات لم يشهد النجاح المتوقع له لسبب أنه جاء في فترة تميزت بتسريح عدد معتبر من العمالة ، الأمر الذي جعل الموظفين يفكرون بأنه من خلال تجنيدهم لاعداد مشروع مهني خاص بهم سيوضعون في الصف الأول كمرشحين لمغادرة المنظمة ، رغم طابع السرية التي تمتاز بها اجراءات اعداده .

لقد كانت الكفاءة موضوعا لعدة علوم (علم النفس، علم الاجتماع، ergonomie) ساهمت في تطويرها خاصة، و أن تسيير الموارد البشرية يستمد بعض قواعده من هذه العلوم، حيث أن أول ظهور لمقاربة الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية كان سنة 1982 من طرف BOYATZIS¹ ضمن بـسيكولوجيا العمل .

1-1-3 مفاهيم للكفاءة :

إن مفهوم الكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 م :
"مجموع المعارف، المميزات، القدرات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية الميزات ، و القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة" .
إن يري SAUNIER² أنه من خلال هذا التعريف نستطيع أن نستنتج بعدين، أن الكفاءة تصاغ من المعارف النظرية و تستند إلى التحكم في نشاط مهني .
تعريف استعمل على مدى واسع و لمدة تقارب 20 سنة يكتفي بالثلاثية الكلاسيكية، جاء به M.DEMONT MOULIN³: "الكفاءة هي مجموعة ثابتة من الدرايات، الدراية-الفنية و التصرفات النموذجية و الإجراءات المعيارية و الطرق التعليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".
نلاحظ أن هذا المفهوم عملي أكثر، و هو ما يفسر أن واضعيه ينتمون إلى ميدان التكوين من سلبياته :

1- C.TOMKEVITCH ,évaluation des compétences ,REVUE LA GAZETTE.

2-P.SAUNIER ,La compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi., I.A.E, de PARIS-GREGOR, Cahier de recherche 1999-2001.

3-X.BARON. ,La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise Cahier français, N 262,1993.

* يعمم الدرايات و الإجراءات المعيارية على كل الوظائف و الأنشطة دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل وظيفة و الكفاءة اللازمة لأدائها.
* يرى بأن المجموعة المكونة للكفاءة ثابتة، في حين أن الموظف بالتجربة والممارسة و التكوين يمكن أن تنمي معارفه المختلفة.

يعرف GILBERT et PARLIER¹ الكفاءة على أنها "مجموعة من المعارف و القدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"، يحدد هذا التعريف إحدى المميزات الأساسية للكفاءة، هي الغاية حيث يتم تجميع كل المعارف و توجيهها لتحقيق هدف محدد مسبقا، كما يؤكدان على القدرة على التصرف فالمعرفة لوحدها غير كافية .

و هو ما تؤكد N.MANDON²: "الكفاءة هي معرفة كيفية تعبئة المعارف و المميزات لمواجهة مشكلة معينة" نلاحظ أنه لم يتم تحديد مختلف هذه المعارف على أساس الثلاثية الكلاسيكية (الدراية، الدراية-الفنية، الدراية-الذاتية).

بعد آخر يشير إليه GLEBOTERF³ و هو التنسيق أو التوفيق في الأداء و تحقيق الأهداف المسطرة لا يتم فقط بحشد مختلف الدرايات، و إنما إيجاد الطريقة المثلى للتنسيق بينها حيث يقول "الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد" كما يجب معرفة كيفية تعبئة و التنسيق بين هذه الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة هو المعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي "LE PROFESSIONNEL" القادر على إدارة نوعين من التجهيزات :

-التجهيزات بالموارد الشخصية : هي مجموع المعارف النظرية و المتعلقة بالمحيط ، المعارف الإجرائية ، الدرايات الفنية العملية ...
-التجهيزات بالوسائل المادية : يتعلق الأمر بالوسائل و الأدوات التي تضعها المؤسسة تحت تصرف الموظف لأداء مهمته وهي الآلات، وسائل

1-CITE DANS , la gestion des ressource humaines , WEISS D ,1998

2-JOLIS N,la compétence au coeur du succes de votre entreprise ,édition organisation ,2000.

3-CITE DANS , les ressources humaines ,WEISS D

العمل، المعلومات ، شبكة العلاقات .

فالكفاءة تتكون من ¹ :

◆ **معرفة كيفية التعبئة :** فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بأن هذا الموظف كفؤ، و إنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة، و في الظروف الملائمة .

◆ **معرفة كيفية التنسيق :** فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، و كيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق نشاط مهني ، بمعنى آخر تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة(دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها.

◆ **معرفة كيفية التحويل :** على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط .

◆ **دراية فنية معترف بها و مجربة:** يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط و قابلة للامتحان في الواقع، خاصة و أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

2-1-3 الأبعاد الثلاثة للكفاءة :

ما لاحظناه من خلال المفاهيم السابقة أن الكفاءة تعرف دائما استنادا إلى الثلاثية الكلاسيكية ، الدرايات ، الدرايات- الفنية، و الدرايات- الذاتية و التي تعتبر الاصطلاحات الأساسية :

1- الدراية : savoir

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة،و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

2- الدراية الفنية: savoir-faire

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا

أساسها تجريبي، يرى MJORAS¹ أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناءه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

3- الدراية الذاتية: savoir-être

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تسمى كذلك بالدراية العلاقية. تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

تورد N.MANDON² مثال لسكربتير المبيعات ، يمكن تصنيف الكفاءات

المطلوبة لأدائها إلى ثلاثة أبعاد :

* الدراية : هي المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة

مثلا : تقنيات السكرتارية، تقنيات المحاسبة، التعبير الشفوي والكتابي استعمال الوحدة الطرفية terminal ، هي معلومات قابلة للنقل من شخص إلى آخر.

* الدراية-الفنية : هي المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال الأنشطة

الإجراءات ،معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية .

* الدراية-الذاتية : هي مجموع الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة

الاستقلالية ،روح المبادرة .

B.MARTORY³ يضيف بعدا رابعا يتمثل في:

4- الدراية-التطورية savoir-évoluer : هي إمكانية التطور في المهنة

الممارسة أو التحول إلى أنشطة أخرى، يحدد بتقييم الطاقات الكامنة الفردية التي تسمح بالتحكم في وضعية غير متوقعة.

يعتبر بعد مهما على أساس أنه في مقاربة التسيير التنبئي و

الاحتياطي للوظائف و الكفاءات أهم معيار لتحديد ، ما يسمى بمجالات الحركة.

هو مدى قدرة الموظف على التكيف للانتقال من وظيفة إلى أخرى .

1-CITE PAR, PERETTI J-M, tous DRH, édition organisation, 1996,p166.

2-STROOBANTS M, savoir-faire et compétences au travail, édition université de BRUXELLES, 1993,p61.

3-MARTORY B,les tableaux de bord sociaux ,édition Nathan ,1992.

3-1-3 مميزات الكفاءة :

حدد JLEPLAT¹ أربع محاور مميزة لها :

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين الأمر ، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية ، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات- الفنية .
- هي مفهوم مجرد ، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة ، و نتائج هذه الأنشطة، يؤكد THIERRY et SAURET ، تحديد ها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه .

4-1-3 أشكال للكفاءة :

يمكن أن نميز بين عدة أشكال للكفاءة مرتبطة أساسا بمدى اعتمادها على الأبعاد المختلفة أو تعلقها بالمجموعة أو الفرد :

-الكفاءة الجماعية أو المشتركة :

يعرفها LEBOTERF² أنها لا يمكن أن تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية المكونة لها ، بل تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها يتم صقلها من خلال التجربة امتحانها ميدانيا، و التدريب الجماعي.

تحدد الكفاءة المشتركة في فوج عمل من خلال المكونات التالية :

- ✓ صورة عملية مشتركة .
- ✓ إيجاد شفرة مشتركة (لغة) .

1-OP.CIT,p7
2-OP.CIT p4

تعاون فعال ما بين أعضاء الفوج، و ذلك بتحديد الأداء المنتظر من كل عضو قصد تحقيق الأداء الجماعي وخلق تفاعل .

معرفة كيفية التعلم و الاستفادة من التجربة السابقة.

يرى REYNAUD¹ أن الكفاءة الجماعية أكثر من مجموع الكفاءات الفردية، لكن ما يلاحظ تجريبيا أن الكفاءات الفردية تتصارع بدل أن تجمع ، لأن كل موظف يريد أن يفرض ذاته و متطلبات اختصاصه، مما يجعلها صعبة التحقيق نسبيا.

بالنسبة للكفاءة المشتركة مجردة لا يمكن أن تلاحظ إلا من خلال ممارسة النشاط و بالتالي النتائج المحققة، و هو ما جعل الكثير يميزها باصطلاح الكفاءة المهنية .

اضافة الى ذلك وجدت أشكال أخرى كالكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التكاملية و الكفاءة الثانوية ...

بصفة عامة تعتبر الكفاءة رغم كل المفاهيم السابقة و إلى غاية اليوم محل غموض و نقاش نظرا لتموضعها في نقطة الالتقاء ما بين علوم مختلفة (علم النفس - علم الاجتماع-علم الاقتصاد)، الأمر الذي يصعب عملية تقييمها لتبنيها مميزات و سلوكيات بشرية، كما تقوم على المواجهة و الاحتكاك بين الموظف و حالة عمل، تناقضها مع مبادئ، و أسس تقليدية للمنظمات، كالمؤهلات مما يصعب استيعابها من طرف مسيري المؤسسات ، و في الوقت نفسه هي توجه منطقي للتغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي ، و الاجتماعي .

و في ظل تحميل الفرد المسؤولية لتحقيق الأداء المطلوب، أصبحت المكانة للمؤسسات القادرة على تحقيق المرونة الكافية .

1-REYNAUD J.D, le management par Les compétences : un essai d'analyse ,sociologie du travail ;vol 43,NI ;2001.

2-3 الوظيفة-النموذج : مرجع لهوية مهنية جديدة

1-2-3 المنصب : الموروث التايلوري العتيق:

رغم الاستعمال المنتشر و الواسع لاصطلاح "منصب العمل" تغيرت الفكرة حوله فهو عبارة عن موروث تايلوري ، هناك إرادة و رغبة في قلب صفحته نظرا لعدة أسباب، قبل ذلك نورد فكرة تاريخية حول ظهور هذا المفهوم. **إن مصطلح المنصب يشير إلى النشاط العملي للفرد في المنظمة المحدد بدقة .**

يعتبر من أهم ابتكارات تايلور ضمن نظرية التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) و التي تبنتها معظم الدول الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث يمثل العنصر القاعدي للتحليل و تنظيم العمل. يرى OIRY أن تقسيم العمل على أساس المناصب الذي حدده تايلور يقوم على عدة قواعد :

* النشاطات فردية : الأداء الجماعي هو مجموع الأداءات الفردية، هذا التقسيم للعمل يجعل الأفراد يتخصصون أكثر في عملهم.
* يعتمد على الإجراءات : فالمنصب يقوم على مجموعة من العمليات محددة الترتيب.

* طريقة علمية : يعتمد على طرق علمية تسمح بتحليل العمل و هذا حسب مبدأ "one best way" و هذه الطرق تحدد مسبقا.
* يفترض الاستقرار : حيث أن هذه الإجراءات المحددة مسبقا تفقد قيمتها في ظروف غير مستقرة.

من خلال هذه المميزات اقترحت عدة تعاريف للمنصب إذ يعرفها العديد من الكتاب على أنها "وضعية عمل خاصة محددة الزمان و المكان و تتميز بمهمة، و مجموعة من الأنشطة المحددة".

هذا التعريف و المفهوم كان صالحا في فترة تميزت بثبات الوتيرة

الاقتصادية.

فالميزة الإجرائية من خلال مراحل معدة مسبقا لم تعد عملية حاليا ، يصبح من الصعب تنظيم العمل على أساس ترتيب معد مسبقا، فالأداء يتوقف خاصة على مدى سرعة العامل في التصرف لمواجهة أي خلل طارئ.

يرى P.SAUNIER¹ أن الميزة الجامدة للمنصب تمنعه من الأخذ بعين الاعتبار للتطور الزمني، من خلال تغيير محتويات الوظائف فيما يخص الكفاءات، و للتطور المكاني من خلال التجميع بين الوظائف ذات التقارب.

من خلال كل هذه الانتقادات للمفهوم التaylorي يتفق معظم الاقتصاديين على أنه عبارة عن موروث عتيق كان صالحا في فترة معينة و في ظروف اقتصادية و تنظيمية معينة.

بالقاربة التقريبية التنبئي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات التي ينصب اهتمامها حول المستقبل و تطوراتها، و كيفية خلق ديناميكية لتنمية الكفاءات تفترض اصطلاحا جديدا و هو "الوظيفة- النموذج" الذي يوسع مجال المنصب باعتبار أن هذا الأخير لا يسمح بإظهار التقاربات بين الأنشطة و لا يأخذ بعين الاعتبار التطورات الممكنة للكفاءة، كذلك لا يسمح بتطوير تصورات حول الاحتياجات و الموارد المتوفرة في المؤسسة كميا و نوعيا.

يظهر من كل هذا عدم إمكانية تكييفه لتحليل الوظائف.

2-2-3 مفهوم الوظيفة - النموذج ٣

ففي الوقت الذي يشير فيه المنصب إلى وضعية عمل تمتاز بالروتينية و التكرار، تشير الوظيفة-النموذج إلى مجموعة مناصب العمل ، في درجات مختلفة و ذات قوانين خاصة بالموظفين مختلفة، و متواجدة في فروع و إدارات و مؤسسات مختلفة. العامل المشترك بينها هو التقارب و التشابه في الكفاءة المطلوبة لإنجازها .

نظرا للاعتبارات السابقة المتعلقة بعدم ملائمة المنصب لتشغيل مقارنة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات.

ظهر هذا الاصطلاح الجديد، واقترحه مركز الدراسات و البحث حول الوظائف و المؤهلات (CEREQ) سنة 1974 ، حيث استعمل كقاعدة لإعداد دفتر الفرنسي للوظائف، والذي تم خلاله جرد 800 وظيفة-نموذج استنادا إلى آلاف الملاحظات، و تشمل معظم الفروع المهنية في فرنسا.

الوظيفة-النموذج: " مجموع المناصب أو حالات العمل، التي تمارس ضمنها أنشطة متماثلة و تتطلب بالتالي مجموعة كفاءات متشابهة أو متقاربة".
إذن معيار التجميع هو نوعي، يرى M.PARLIER و P.GILBERT¹ أن الهدف هو أن يمكن لشخص واحد تسييرها أو شغل هذا المنصب، بمعنى آخر الحث على تسيير مشترك.

*مميزات مختلفة للوظيفة -النموذج :

انطلاقا من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

- هي بناء منهجي يسمح بتحليل لحالات العمل، مرتكزا على محتوياتها.
- يحدد العامل المشترك ما بين مجموع المناصب أو حالات العمل.
- ×-يختلف عن الأسس القائم عليها تقسيم العمل في المؤسسات، كالنظام الأساسي و تحديد انتماء الموظف إلى رتبة أو بنية معينة.
- هو مقارنة مشتركة لتسيير الوظائف و الموارد البشرية، باعتبار أن التماثل في الكفاءات المطلوبة يسمح للشخص نفسه بتسيير عدة وظائف.
- هو قراءة تركيبية مرتبة للوظائف الموجودة في المنظمة، تسمح بتحليل الموارد و الاحتياجات الحالية من الأفراد، و في الوقت نفسه تخلق مقارنة ديناميكية للتغيير على أساس التصورات المستقبلية لتطور الوظائف.
- تجمع ما بين مناصب مختلفة الرتب و الهيئات و النظام الأساسي، و مختلفة المؤسسات و الفرع المهني على أساس واحد هو الكفاءة المطلوبة لإنجازها.

1- O.P.C.I.T, p 389.

مثال :

يورد X.BARON أمثالا لفهم أكثر لاصطلاح "الوظيفة-النموذج" ، يتعلق الأمر بأفراد يشغلون مناصب مختلفة و في قطاعات مختلفة جدا، محلل تجاري مكلف بدراسة رواتب الإطارات و عامل الجودة في المصنع. فالأول يعمل في شبكة تجارية، و الثاني في وظيفة الأفراد المركزية لمجموعة شركات أما الثالث يعمل في مصنع إنتاج، الأول هو شاب إطار متحصل على شهادة يعمل بموجب عقد عمل محدد المدة، أما الثاني فهو إطار أقدم وصل إلى منصبه من خلال ترقيات متواصلة، و الأخير هو عامل تقني . من وجهة النظر الإدارية الموظفون الثلاث يختلفون من حيث المنصب، الدرجة، الهيئة التي ينتمون إليها، النظام الأساسي المقيد لمنصبهم... الخ لكن الوظيفة-النموذج تسمح بتجميعهم على أساس محتوى الأنشطة، و الكفاءة المطلوبة لأدائهم.

فالموظفون الثلاث يجمعون معلومات رقمية يقيمونها و يسجلونها، يقومون بمعالجتها من خلال عمليات، و امتحانات إحصائية بمساعدة أجهزة متشابهة (حاسب، نفسه logiciel) يحررون خرائط بيانية، إعطاء الملاحظات التي تسمح بمعرفة التطورات على أساس المؤشرات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، يقدمون تقارير منتظمة و يشاركون في تحرير الخلاصات.

هؤلاء الثلاث موظفون يشكلون عمالة متجانسة، انطلاقا من التقنيات التي يسيطرون عليها و المشتركة فيما بينهم .

يضيف X.BARON أنه يمكن لنفس المنصب و نفس النظام الأساسي، أن يتضمن وظائف-نموذج متعددة.

يعتبر التجديد في مقاربة التسيير التنبؤي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات باعتبار ان هذا النموذج ذو بعد استراتيجي فالكل معني بمعرفة و المشاركة في اعداد هذا المستقبل .

هاته الأطراف الفاعلية تصنف الى :

-أطراف داخلية : تتمثل في مجلس الادارة ، مسؤولين عمليين ، موظفين ...

-أطراف خارجية : تتمثل في نقابات مهنية ، منظمات تكوينية ، خبراء ...

يرى X.BARON أنه لا يمكن الحديث عن هذا النموذج دون الاقرار بمبدأ

"الفاعل الاستراتيجي و ذو هوية "

يصنف THIERRY SAURET 'الأطراف الفاعلة للتجسيد العملي للمقاربة الى :

• التأطير L'ENCADREMENT : يؤكدان على أهميته و دوره في هذه

المقاربة، باعتبار ان أي مشكل يتعلق بالأفراد تتكفل به مصلحة الموارد البشرية، و تختلف درجة اشراكها في التجسيد العملي للمقاربة حسب الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

• الموظف : اذا عدنا الى الجزء الثاني من التعريف المقترح من طرف

THIERRY SAURET ، الذي يشير الى السماح للموظف بالتموضع في اطار مشروع تطور مهني يتضح لنا ان الموظف يكتسب مجالاً للحرية و اتخاذ القرار، ما يرسخ البعد الفردي لهذا النموذج على أساس التحفيز و تحقيق المهنية، عن طريق تنمية كفاءاته باستخدام التوجيه المهني المتواصل.

• الشركاء الاجتماعيين : LES PARTENAIRES SOCIAUX

باعتبار ان التسيير التنبؤي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، هو فرضية لتجديد العلاقات ما بين الشركاء الاجتماعيين، انطلاقاً من البحث عن ربط بين الرهانات الاقتصادية و الموارد البشرية لحل مشاكل الشغل، هذا النموذج يفترض تقبل قواعد اللعبة الاقتصادية، من النقابات لمخاطر كالاقصاء.

المبحث الرابع :

أدوات التحليل لنموذج التسيير التنبئي
و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات

1-4 دفتر الوظائف- النموذج : (مدونات الوظائف)

1-1-4- مفهوم دفتر الوظيفة النموذج :

هي لغة مشتركة و وسيلة اتصال فيما يتعلق بالوظائف ما بين الأطراف الفاعلة في المنظمة، من مسيري الموارد البشرية، الشركاء الاجتماعيين، و الموظفين تسمح بوصف للأنشطة الحالية و المستقبلية قصد اتخاذ القرارات المناسبة بالنسبة للسياسات المتبعة لتسيير الموارد البشرية، و بتحديد مسارات الحركية ما بين هذه الوظائف .

يعرف كل من SAURET ET THIERRY¹ و يتفق معهم معظم الاقتصاديين

دفتر الوظائف-النموذج كما يلي:

"هو تقديم مرتب على شكل قائمة لمجموع الوظائف -النموذج للمؤسسة محدد"
يعتبر العنصر الأساسي لتحليلي كمي و نوعي للمهن .

هذه الوظائف-النموذج في حد ذاتها يتم تصنيفها على أساس عائلات مهنية، و عائلات مهنية تحتية، استنادا إلى "التقارب المهني" الموجود بينهم.
دفتر الوظيفة-النموذج يزود المنظمة بشبكة قاعدية مشتركة للوظائف .

2-1-4 مراحل إعداد دفتر الوظيفة- النموذج :

* المراحل الأولية لإعداد دفتر الوظيفة-النموذج :

/ تحديد مجال و مستويات سعة الدفتر :

يعتبر أمرا ضروريا قبل الانطلاق في التحليل العملي لحالات العمل، يتم من خلاله توجيه هذه المنهجية بشكل يسهل التحليل النوعي و الكمي .

فالأمر يختلف في أهمية العمالة التي تتم دراستها، من حيث الغايات الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات، فالمجال الذي يجب أن يأخذه الدفتر بعين الاعتبار يكون كبيرا، إذا كانت الغاية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها تتجسد في التحكم في التوازنات الكبرى أو تتعلق بتسيير الحركية، و يصبح أقل مساحة إذا تعلق الأمر بتجسيد مشروع استثماري في فرع معين .

يسميه X.BARON سلم التقطيع حيث يعتبره أهم اختيار يجب القيام به، و يتعلق بحجم الوظائف -النموذج الذي يسمح بادراك جيد لمختلف المهن، يشبه هذه العملية بشبكة الصيد، اذا افترض أن كل عين من عيون الشبكة تمثل وظيفة معينة، فإذا كانت هذه العيون صغيرة فجمع و فرز هذه الوظائف سيكون دقيقا و مفصلا، لكن الشبكة ستكون ثقيلة مكافا للغاية من الناحية البشرية بتجنيد كل الأطراف الفاعلة في المنظمة و من الناحية المادية.

ولكن إذا كان تحديد الوظائف بصفة عامة و غير دقيقة، ما يجعل عيون الشبكة كبيرة مما يجعل الوظائف قليلة العدد و موضحة بصفة عامة لكن الشبكة تكون سهلة الحمل و بالتالي هو لا يتطلب مجهودا كبيرا للتحليل .

لإعداد دفتر المهن يجب إما الانطلاق في شكل:

- تصاعدي: تحديد الوظائف-النموذج انطلاقا من المناصب الفردية الموجودة في المنظمة، و بعد ذلك تجميعها ضمن عائلات مهنية، هي أساسا طريقة تقنية تعتمد على مستويات لا مركزية في المؤسسة، من خلال الحصول على المعطيات من الأفراد العمليين و الممارسين لهذه المهن.

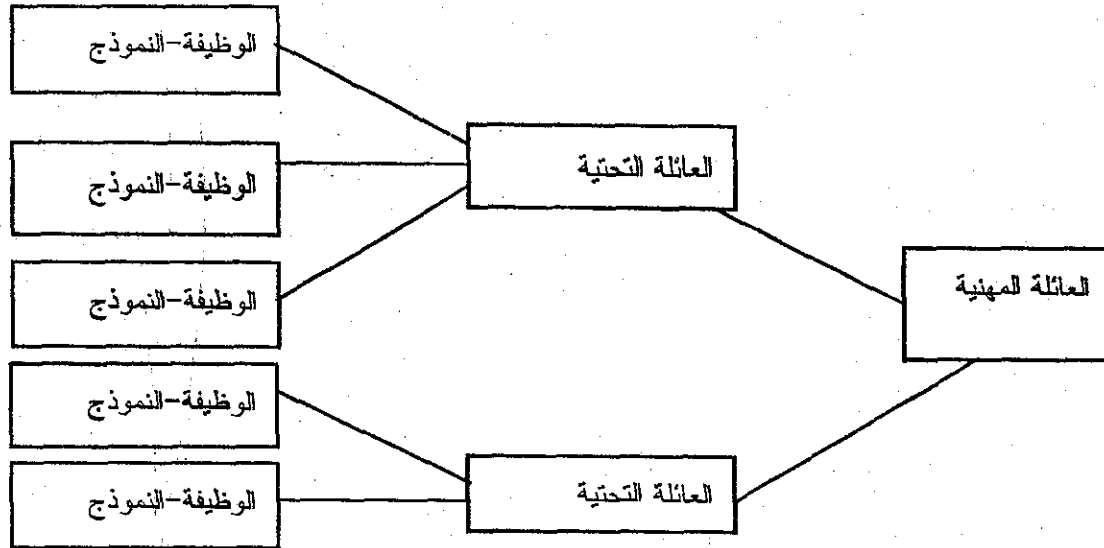
- تنازلي : من خلال تحديد الغايات الكبرى للمنظمة، ثم العائلات المهنية و بعد ذلك العائلات المهنية التحتية إن وجدت و في الأخير تحدد

الوظائف-النموذج، المركز الرئيسي لإعدادها تكون السلطات العليا في التدرج السلطوي نظرا للميزة السياسية التي تطبعها، فتحدد الغايات الكبرى للمنظمة، يتم في هذا المستوى من التدرج من طرف: مجلس الإدارة... أو هيئات أخرى لكن يبقى أنه عند الوصول إلى تحديد الوظائف-النموذج تصبح هذه الهيئات غير

مؤهلة لتحديدهما نظرا لبعدهما الكبير ومعرفتها غير الكافية لواقع المهن القاعدية .
 يمكن أن تتكامل الطريقتين رغم أن الأهمية المعطاة لإحداهما تتوقف على
 المعلومات ، و كذلك الوسائل المتوفرة التي تسمح بتبني إحداهما، و في كلتا
 الحالتين يتجسد النموذج الشجري لدراسة الوظائف-النموذج و إعداد الدفتر .
 من خلال الشكل :

الشكل رقم 13 :

النموذج الشجري لإعداد دفتر الوظيفة-النموذج



المصدر:

D.THIERRY;C.SAURET , la gestion previsionnelle et preventives des emplois et des competences , édition l'harmattan , 1993 , p 63.

*العائلة المهنية:

تمثل تجميعا لحالات عمل مختلفة تسهم في تحقيق نفس الغاية، و هي
 تمثل الوظائف الكبرى في المنظمة، من أهم العائلات المهنية الإدارة العامة،
 الموارد البشرية ، المالية... الخ ، و تتضمن في إطارها الوظائف- النموذج.

*المصادر القاعدية لإعداد دفتر الوظيفة-النموذج :

تعتبر العامل الأساسي لإعداد دفتر شامل للوظائف-النموذج، أساساً
يعتبر الدفتر وسيلة لتجميع المعلومات إذا لم تتوفر كل المعطيات الضرورية
التي تسهل هذه العملية ، يصبح غير فعال و غير عاكس للصورة الحقيقية للعمل
في المنظمة ، تختلف المصادر القاعدية المعتمد عليها من حيث طبيعة
المعلومات التي توفرها ، و تصنف إلى :

_ الهياكل التنظيمية للمؤسسة.

_ ملفات الأفراد.

- الدراسات المختلفة التي تتم بصفة متواصلة في المنظمة قصد إعداد
برامج التكوين إذا كانت هناك حاجة إليها أو لدراسة مشاريع إدماج الإعلام
الآلي في المنظمة .

هذه أهم المصادر التي حددها THIERRY ET SAURET الموفرة كل المعطيات
اللازمة حول الوظائف الموجودة في المنظمة ، و ما هي محتوياتها و التي
تعتبر مصادر داخلية كما يمكن الحصول على معلومات تكميلية عن طريق
مصادر خارجية كالنقابات المهنية.

مثال : في فرنسا تم إعداد دفتر للوظيفة-النموذج أطلق عليه اسم ROME

يتضمن حوالي 800 وظيفة نموذج، تم إعداده من طرف CEREQ (الملحق رقم 1)
بالنسبة للمنظمات الفرنسية هذا الدفتر يعتبر وثيقة مرجعية تحدد مختلف
الوظائف-النموذج و مجالات الحركة ما بين مختلف المهن .

* المراحل العملية لإعداد دفتر الوظائف-النموذج:

تلخص F. KERIAN¹ هذه المراحل كما يلي :

- جمع كل المعلومات و المعطيات التي تتعلق بالوظائف .

1- KERLAN F ;la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ,édition
organisation ,2000.

- إعداد هيكل للعائلات المهنية .

- تحديد الوظائف-النموذج انطلاقا من المناصب الموجودة حقيقة في

المنظمة .

- اقتراح التسميات المناسبة لهذه الوظائف-النموذج .

- اقتراح تعاريف لها لا تتجاوز 5 أسطر .

ما يلاحظ أن المرحلة الأولى و الثانية تم التطرق لهما بالتحليل سابقا

بينما يوجز SAURET ET THIERRY المراحل الأساسية كما يلي :

1- مرحلة تحديد الوظائف-النموذج انطلاقا من إحصاء كل المناصب

الموجودة في المؤسسة :

لا يوجد معيار علمي لتحديد الوظائف-النموذج للمؤسسة ، و إنما تجميع

المناصب يعكس كيفية تقسيم العمل السائد خلال زمن معين في هذه المنظمة

يميزان بين وجهين من التقارب :

*التقارب الأفقي : يتم تجميع المناصب التي من نفس الطبيعة

ولها نفس المستوى من التعقد ، مثلا المناصب المتعلقة بعملية التركيب التي

تتطلب نفس المهارة اليدوية ، وبالتالي تتطلب نفس الكفاءة .

*التقارب العمودي : يبدأ التحليل انطلاقا من الأنشطة الابتدائية

التي تتميز بالبساطة وصولا إلى الأنشطة التي تسير كل العمل .

يقترح MALLET¹ ثلاث نماذج ممكنة لتجميع مناصب العمل انطلاقا من تنظيم

العمل السائد في المنظمة تتمثل في :

* التقارب الإحلالي :

يسمح بخلق مجال للحركية ومسارات عبور ما بين المناصب ، مبدأه هو إمكانية أن

يحل الموظفون محل بعضهم، يمكن قياسها من خلال الوقت اللازم للتكيف مع منصب

العمل

ما يعاب على هذا النوع من التجميع ، أن التقارب يقيم على أساس القدرة على انتقال الأفراد الشاغلين حاليا للمنصب، فهو يأخذ بعين الاعتبار الثنائية (فرد/منصب) بمعنى إذا شغل (ج) وظيفة (أ) لا يمكن أن يشغل منصب الموظف (ب) ، فالتقارب مرتبط بالأفراد الشاغلين حاليا لهذا المنصب . و قصد تسهيل إمكانية تجميع المناصب بغض النظر عن الأفراد ، يقترح LMALLET مفهوما آخر للتقارب الإحلالي و هو القدرة على التحول انطلاقا من إمكانية شغل المنصب ، فالقدرة على شغل المنصب (أ) تسمح بشغل المنصب (ب) ، و أي شخص يشغل المنصب (أ) يمكن أن يشغل المنصب (ب) ، دون الحاجة إلى معرفة من هو ولا ما هي مؤهلاته و العكس صحيح .

* التقارب على أساس المحتوى :

إن المقارنة ما بين مناصب العمل تبين وجود مناطق أو أجزاء مشتركة لا يعني بالضرورة إمكانية الإحلالية بينهما ، فهذه الأخيرة تخلق مجالا للحركة من خلال إمكانية المرور من منصب إلى آخر دون الحاجة إلى تكوين مكثف

* التقارب التكاملية :

يتعلق الأمر بتجميع المناصب التي نتيجة لطريقة تقسيم العمل جعلتها مرتبطة ببعضها البعض، أو لأن المؤسسة تتميز بليوننة تصعب الفصل الدقيق ما بين المناصب ، حيث أن رحيل أي فرد عن المنظمة يتطلب إعادة توزيع العمل .

2- إعداد تسمية ملائمة مع محتوى الوظيفة-النموذج :

تسمية الوظيفة-النموذج يهدف إلى توسيمها بعلامة مميزة لها .

يحدد SAURET ET THIERRY ثلاث خصائص رئيسية يجب توفرها في هذه التسميات :

- أن تكون ذات معنى : مثلا مهنة "محرر" لا تشير إلى الحقيقة المهنية التي يقوم بها الشخص الشاغل لهذه الوظيفة في البنك .

- أن تكون ذات مصداقية : هي التي تنال ثقة الأفراد و أكثر مصداقية لمحتواها ، فمثلا تسمية موظف شباك البنك و تسمية "مستشار لتسيير الممتلكات الفردية " تعتبر الثانية أكثر مصداقية .

_ أن لا يكون ذو مدلول أو مفهوم إضافي

يجب تجنب التسميات التي ترجع إلى مستوى معين من التصنيفات ، الموجودة سابقا في المنظمة و لا تقوم على الهوية المهنية ، الهدف هو تجنب الخلط مع مقاربات النظام الأساسي في المؤسسة (LE STATUT) .
إلا في حالة ما إذا أشارت هذه التسميات إلى الهوية المهنية .

3- اقتراح تعاريف مناسبة :

إن تحديد التسمية غير كاف لتحديد المناصب، و الأفراد اللذين ينتمون لوظيفة-نموذج معينة .

من خلال التعريف يتم خط الخطوط الحدود الملائمة للوظيفة-النموذج و التي تفصلها و تميزها عن غيرها .

يشترط في هذا التعريف أن يتضمن جردا لمختلف الأسباب التي تفسر وجود هذه الوظيفة ، كذلك يتضمن الخطوط الرئيسية لها دون تفصيل دقيق .
يجب أن لا يتجاوز مجموع هذه المعلومات خمس أسطر كما يشير إلى ذلك SAURET ET THIERRY .

4- تصديق الدفتر¹ :

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من مدى صحة الدفتر قصد الموافقة على إمكانية استعماله و تشغيله عمليا ، نميز ما بين :
-التصديق التقني : و هو الأكثر فعالية و عملي أكثر ، يتم من خلال اختباره للتبين من أن كل أفراد المنظمة وجدوا أنفسهم على أساس المناصب التي يشغلونها في هذا الدفتر .

1-BATAL C, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 1, p 174.

- التصديق السياسي : يتم تجسيده من طرف لجنة القيادة ، للتأكد من أن هذا الدفتر يعكس حقا واقع تقسيم العمل السائد في المؤسسة و يشمل كل الوظائف دون استثناء .

من خلال هذه المراحل المختلفة ، يظهر أن إعداد دفتر المهن يعتبر مرحلة أولية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التنبئي باعتباره أداة، و شبكة قاعدية لمختلف المعطيات المتعلقة بالوظائف التي تهدف إلى بناء هوية مهنية توازن و تقابل الهوية الموجودة في المؤسسات، و المرتكزة على النظام الأساسي .

3-1-4 مميزات دفتر الوظائف-النموذج :

* عبارة عن لغة مشتركة : تسمح هذه اللغة بـ :

- وصف الأنشطة الحالية و المستقبلية .

- تحديد مسارات للحركية أو العبور ما بين حالات العمل التي تتميز

بوجود كفاءات مشتركة، و محددة من خلال التقاربات المهنية الممكنة .

- خلق وسيلة اتصال ما بين الموظفين ، بوجود هذه اللغة المشتركة ،

كذلك تسمح لهم بالتفكير من خلال الهوية، و الكفاءات و التي تعتبر معايير

جديدة بالنسبة لهم .

* هو عبارة عن عامل تغيير في المنظمة :

حيث أنه يمكن أن يكون له حضور في المؤسسة من خلال :

- دفع المسؤولين التدريجين إلى إدراك مدى الضغط و التي تخلقه

الحواجز التنظيمية في بنية المؤسسة .

- تحسيس الأفراد حول واقع المهن في المؤسسة باعتباره أداة إعلامية .

- مواكبة خلال فترة إعداده لملاحظات من طرف المسؤولين لتطورات

توقعية للمناصب ، يجب تسجيلها في الوظائف الحالية .

* هو عبارة عن أداة حية :

دفتر الوظائف-النموذج لا يعتبر قاعدة ثابتة ، بل يتغير بتغير معطيات العمل

و الأنشطة ، و من خلال إدماج معايير جديدة لتنظيم العمل ، و هو وجه

التناقض مع الأنظمة السائدة في المنظمات (المنصب ، التصنيف) و التي تعتبر ثابتة .

* صيانة دفتر الوظيفة-النموذج :

انطلاقا من أن الدفتر هو لغة مشتركة وحية ، تعطي صورة لتقسيم العمل في المنظمات ، و باعتبار أن التحولات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية متواصلة .
فالتصنيفات المحددة في الدفتر قد تتعرض للهلاك نتيجة لتغيير المعطيات و عدم مواكبتها لهذه التغييرات، لذلك يرى C.BATAL أنه يجب صيانة هذا الدفتر و تجديده حتى يبقى أداة عملية لتشغيل مقارنة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات .

يميز C.BATAL بين طريقتين للتحديث :

+ التحديث في الوقت الحقيقي :

يتم كلما حدث أي تطور ملاحظ في المصالح (تطور تكنولوجي مثلا) ، فتسرع الهيئات المعنية إلى اتخاذ التغييرات اللازمة على مستوى الدفتر ، نظريا هي طريقة جيدة لكن تشغيلها صعب جدا ، باعتبارها تتطلب تجديد كل المسؤولين السلطويين المعنيين ، و ذلك لإعلام مصلحة الموارد البشرية بكل المعطيات الجديدة .

* التحديث على أجل محدد : (مرة أو مرتين في السنة)

تعتبر سهلة التشغيل و التنفيذ ، تتميز بين طريقتين لجمع المعلومات اللازمة

لتحديث الدفتر :

++ خلال كل أجل ، القيام بتحقيق خاص من خلال تساؤلات موجهة لمجموع

المسؤولين السلطويين للبنية المعنية .

++ عقد اجتماعات دورية لأفواج العمل الخاصة بكل عائلة مهنية تحتية و المتكونة

من أفراد مسؤولين سلطويين، و الهدف هو تحديد التطورات التي طرأت خلال الفترة

المحددة زمنيا و تحديد تأثيراتها على الوظائف .

الجدول رقم 5 :

مثال لدفتر الوظائف-النموذج (مقتطفات) من

REGIME D'ASSURANCE CHOMAGE

تم إعداده سنة 1989

الرقم	التسمية	المهام و المسؤوليات الرئيسية
		العائلة المهنية (خدمات عامة AM)، عائلة تحتية (إدارية و قانونية AMA)
AMA1	موظف إداري agent administratif	يقوم بأنشطة يومية للفوز، التصنيف و التسجيل و تدوين كل المعلومات و الوثائق المرتبطة بالتسيير الإداري للمصلحة التي ينتمي إليها .
AMA2	موظف حسابات	يسجل و يرصد كل المعلومات المحاسبية و المالية على عدة مستندات (بطاقات، ملفات، دفتر المحاسبي) التي تسمح بمتابعة المحاسبة العامة و التحليلية للمؤسسة .
AMA3	سكرتير	يؤمن عملية نقل المعلومات و تصنيفها و معالجتها و التي تكون ضرورية للسير الحسن للمصلحة (قطاع، وجدة) و علاقاتها الخارجية و الداخلية .
AMA4	محاسب	يراجع تسجيل المعطيات المحاسبية و المالية، يسعى إلى تحقيق التوازنات المحاسبية (حساب الاستغلال، الميزانية) اللازمة لتقديم المحاسبات العامة و التحليلية و للتسيير المالي للمؤسسة .
AMA5	منشط و منظم للتكوين	يقوم بإعداد و تشغيل عمليات التكوين في إطار البرنامج المسطر من قبل الإدارة .
AMA6	مسير إداري للأفراد	يتابع و يراقب، تحت إشراف و مسؤولية المدير أو مسؤول الموارد البشرية، تطبيق الإجراءات التشريعية و القوانين الداخلية لإدارة الأفراد، كما ينسق بين كل المعلومات اللازمة لتسيير الأفراد .
AMA7	مسؤول مصلحة المحاسبة	يتابع و يراقب ويقوم و يراقب وثائق المحاسبة العامة و التحليلية ، يعد و يقدم الميزانية، تسيير الخزينة، قصد التزويد بكل المعطيات المحاسبية و المالية اللازمة لنشاط المؤسسة .
AMA8	مسؤول المصلحة التشريعية	يلصح و يتولى مسؤولية المشاكل ذات الشكل القانوني و النزاعات حول تطبيق القوانين التي تنظم المؤسسة .
AMA9	مسؤول الموارد البشرية	يؤمن تطبيق سياسة الأفراد ، كما يحدد الشروط الداخلية لهذا النظام ، و يتابع مدى تطبيقه، كما يمكن أن يساهم مع المدير في اللقاءات مع الموظفين و ممثلهم .

المصدر :

-X.BARON , la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise , cahier français ;N 262 ;1993 .P.3-18 .

2-4 النظام المرجعي للوظائف-النموذج و الكفاءات (le référentiel)

يرى X.BARON¹ أنه إذا انطلقنا من فرضية أن الموظف فاعل فيجب أن تتوفر لديه كل المعلومات الدقيقة، و اللازمة قبل أن يقوم بتحديد توجهاته هذه المعطيات تتعلق بالتطورات المحتملة لوظيفته و للوظائف التي، يمكن له ممارستها والتي توضع ضمن الاحتياجات الأساسية للمؤسسة، فهي عبارة عن مجموعة من البطاقات الوصفية بمثابة دليل لوظائف و كفاءات المؤسسة أو قطاع نشاطي معين.

*من يقوم بإعداد النظام المرجعي للوظائف_النموذج و الكفاءات:

يرى THIERRY et SAURET² أن اختيار الأفراد يتعلق بالطريقة المتبعة فالأمر يتعلق بتحليل يتم من خلال وصف فعلي لحالات العمل الممثلة للوظيفة -النموذج و ليس ملاحظة مباشرة .
يجب اللجوء إلى الأشخاص الذين يعرفون الوظيفة بصفة جيدة، و هم الموظفين الشاغلين لمختلف مناصب الوظيفة- النموذج مسؤولي وظيفة الموارد البشرية و خاصة مسؤول التكوين ، و كلهم يوضعون تحت مسؤولية منشط-محرر إن النقطة الإيجابية في انتقاء هذه المجموعة من الأفراد :
♦ إشراك عدة أطراف سيكون له تأثير و دور فيما يخص التطورات التي ستننتج عن التحليل .
♦ ابتعاد الأفراد الأقرب إلى الوظيفة -النموذج عن فكرة المنصب (النشاطات) المحددة مسبقا، و ذلك ما يعطيهم فرصة لشرح، و تفسير التطبيقات العملية الحقيقية للنشاطات الخاصة بالمنصب، و هو ما يسمح باستيعاب حقيقة حالات العمل.

1-OP.CIT,p12.

2-OP.CIT,p84.

إن مشاركة الموظفين الشاغلين للمناصب يسمح بتحقيق إيجابيتين :
- هو حماية ضد التصريحات و التحليلات الغير حقيقية التي لا توافق
التطبيقات الحقيقية في حالة العمل.

-يسمح لمسئولي وظيفة الموارد البشرية بالاتصال بكل الأطراف الفاعلة
حول الوظيفة .

كما تسمح هذه الطريقة من التشغيل و التصديق من طرف مجموعة واسعة
من الأفراد بإعطاء شرعية داخلية للوثائق الناتجة عن هذا العمل

1-2-4 النظام المرجعي للوظائف-النموذج :

1-1-2-4 الوصف التحليلي على أساس المحاور الأربعة:

إن الهدف من تحليل الوظيفة-النموذج على أساس هذه المحاور الأربعة هو
تحديد قائمة الوظائف النموذج على أساس الاحتياجات المتطلبة للوظيفة من
خلال المعارف، التجربة، التطبيقات المتحكم فيها و التصرفات، و السلوكيات
خلافًا لما كان معروفًا عليه سابقًا في تحديد المتطلبات من خلال مواصفات
المنصب.

/- إيجابيات المحاور الأربعة :

*تسليط الضوء على كفاءات مهمشة، أو مجهولة في المنظمة

و تأثيرها كبير و معتبر على النشاط الاقتصادي لها .

* تسهل دراسة و وصف الوظيفة من أربع زوايا مختلفة قصد الأخذ

بعين الاعتبار كل أبعادها.

هذه المحاور مأخوذة عن أعمال CEREQ نتطرق إليها كما يوردها

:¹ C.SAURET ET D.THIERRY

• التقنية :

أي نشاط اقتصادي لا يخلو من تقنية معينة تميزه عن باقي الأنشطة. يتمثل هذا المحور في تحديد الأنشطة المميزة للوظيفة-النموذج و التي تتطلب تشغيل و استعمال تقنيات و درايات فنية مختلفة . أن هذه الأنشطة تجمع على أساس المراحل الرئيسية و أهداف العمل من خلال التقنية المستعملة ، التي تربط الموظف أكثر بالمادة أو المنتج على أساس عمل يدوي أكثر يعتمد على دراية-فنية ، و تجربة مكتسبة للموظف .

• المعلومة :

يتم جرد كل المعلومات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الموظف و لها دور في أداء لمهمته ، يختصر B.MARTORY¹ دور هذا المحور في طرح التساؤلات التالية :

_ من أين يتلقى الموظف التعليمات ؟

_ ما هي الطرق المناسبة لمعالجتها ؟

_ ما هي نوعية المعلومات التي ينتجها ؟

_ إلى من يتم نقلها ؟

كل هذا التدفق المعلوماتي الكبير يحتاج إلى تصفية و تصنيف كما يشير إلى ذلك X.BARON² حيث يجب تحديد طبيعة التدخل الممارس عليها فيمكن أن تكون :

-معلومات منقولة ،معلومات للمعالجة ،معلومات منتجة .

- المعلومة تقنية ، شفوية أو مشفرة .

ان طبيعة الكفاءة اللازمة لممارسة النشاط تختلف باختلاف طبيعة التدخل

الممارس على المعلومة .

• الاتصالات/العلاقات :

يتمثل الأمر في تحديد طبيعة العلاقات و نوعية المتبادلات التي تتم .

1-OP.CIT,p124

2-BARON X , analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise , revue francaise de gestion ,N65-66,1987.

طبيعة العلاقات : ما هي الأطراف التي تربط الموظف معهم علاقة تعامل ؟
الزبائن، الموردین، العلاقات، التدرج السلطوي... ، الهدف من ذلك هو تحديد هذه
العلاقات للسماح للموظف بإتمام مهامه على أكمل وجه ، كما تختلف الكفاءة
المطلوبة لكل نوع من التبادلات .

• الإسهام الاقتصادي :

نفهم الفكرة العامة لهذا المحور من خلال التساؤل التالي:

- ما هي القيمة المضافة التي تحققها هذه الوظيفة للمؤسسة ؟

إن الهدف كما يقول JP.CITEAU¹ هو تحديد مختلف المؤشرات التي تبين
الأثر الاقتصادي للنشاط أو، العمل الذي يتمه الموظف على النتيجة المحققة من
طرف المؤسسة ، كما تسمح بتحديد هامش الاستقلالية للموظف درجة المسؤولية
الممنوحة له و مراكز القرارات و مدى دوره فيها.

خلافا لما كان عليه وصف المنصب سابقا الذي يعتمد على الطريقة

الكلاسيكية المتمثلة في "مواصفات المنصب" profil du poste والتي تحدد
المميزات المطلوبة لمنصب معين، فلقد أصبح من المهم توظيف أفراد قادرين
على التطور، على مستوى وظائفهم للتكيف مع المتغيرات الجديدة بدل تشغيل
أفراد تناسب مواصفاتهم المنصب بدقة مما جعلها طريقة لا تفي بمتطلبات
تسيير تنبئي للوظائف و الكفاءات.

كل محور من محاور هذا التحليل يبين لنا الكفاءة المطلوبة للتقنية، أو

لطبيعة المعلومة الواجب معالجتها أو اللازمة لكل نوع من التبادلات مع

الأطراف المختلفة، و لنوعية الإسهام الاقتصادي.

فالكفاءة تظهر متعددة التراكم و الأبعاد في نشاط اقتصادي واحد.

كما أن استيعاب أي وظيفة لا يكون إلا من خلال استيعاب المحاور الأربعة التي
تعتبر مكملة لبعضها البعض .

مثال : الوصف التحليلي لوظيفة - نموذج على أساس المحاور الأربعة¹

الوظيفة : مهندس تحليلي.

إن الوصف التركيبي يصنف عناصر مشكلة كما يلي:

- ينطلق المهندس التحليلي من ملفات ذات خصوصية وظيفية و عليه أن يقوم بتحويلها إلى برامج.

- يساهم في الدراسات التقنية ، و الأولية ، و الدراسات التفصيلية.

ننتقل إلى الوصف التحليلي الذي يبين لنا تدخل المهندس التحليلي و إسهامه في هذا العمل بصفة مجسدة عمليا.

1- التقنية: يستعمل تقنيات مختلفة يمكن إدراجها كما يلي:

- يستخدم شاشة و لوحة مفاتيح.

- ينشط اجتماعات مع المستعملين.

- يقوم بكتابة خطوط البرمجة باستخدام COBOL².

2- المعلومة: يقوم المهندس التحليلي بتحديد و ترتيب و تشكيل

المعلومات التي سيقوم المستعملون بمعالجتها من خلال نظام معلوماتي على شكل تدفقات و معالجات :

- يحدد مراجع البرامج التي ينتجها .

- يطلع على الجريدة المهنية.

- يطلع على التطبيقات المحققة في أماكن أخرى .

3- الاتصالات/العلاقات :

- إن المهندس يعمل بالتنسيق مع مهندسين آخرين في عدة مجموعات تختلف في

حجمها ، و هذا حسب المشروع الموكل إليها.

- كما أنه على اتصال هاتفي مع المهندسين المساعدين .

- يوظف من الناحية التقنية المتعهدين المتدخلين على البرمجة.

1- "l'analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise "X.BARON revue française de gestion N 65-66 1987

2- لغة آلية تستخدم في الحاسبات الإلكترونية لبرمجة المسائل: COBOL-2

المبحث الخامس :

المراحل العملية لمقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات

يرى كل من L.CADIN و F.GYERIN و F.PIGEYRE أنه من الوجهة للمؤسسة تحديد مجال تطبيقها لمقاربة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة من خلال استعمالها لحل مشاكل محددة .

في هذا الإطار طور D.THIERRY و C.SAURET نماذج مختلفة تسمح بوضع قاعدة لهذه المقاربة، و تعتبر كمرحلة أولية لتشغيل و تطبيق التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة، انطلاقا من حالات ميدانية، و دراسات تطبيقية لعدة مؤسسات طورت المنظمة "développement et emploi" ، خمس نماذج للولوج .

أن اختيار المؤسسة لنموذج معين لتطبيقه يتوقف على حجمها، على المشاكل الملموسة و ذات الأولوية التي تعاني منها المؤسسة ، و المتعلقة بتكثيف مواردها البشرية، اذن المطلوب هو اختيار النموذج الذي يتوافق أكثر مع حالة معينة للمؤسسة.

1-5 النماذج المختلفة للولوج مرحلة اولية :

1-1-5 الولوج من خلال مخطط متوسط الأجل:

تعتبر الطريقة الأكثر طموحا، و الأكثر عقلانية نظرا لافتراضها وجود اختيارات استراتيجية مسبقة للمؤسسة، فالهدف من إعدادها هو إيجاد قطب جديد يعتبر كقاعدة يجمع الثنائية "وظائف/موارد بشرية" على غرار الركائز الأخرى للمؤسسة "سوق/إنتاج" و "تمويل/مردودية"...

فبقدر ما تهتم المؤسسة بهذه العناصر، و تأخذها بعين الاعتبار في مخططاتها الاستراتيجية، تهتم بالموارد البشرية.

يرى كل من D.THIERY و C.SAURET أنه يجب توفر مجموعة من الشروط لتطبيق أو اختيار هذا النموذج.

أن يكون للمؤسسة تجربة عملية معتبرة في التخطيط الاستراتيجي .

وجود تخطيط أكثر انفتاحا في المؤسسة فيما يتعلق بعلاقات، قصد إدماج العمليين أكثر في هذا النموذج، و تسهيل تطبيق منهجية التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة.

وجود أنظمة للتحليل الكمي، و التحليل السوسيو-اقتصادي كفئة .

إذن الهدف العام لهذا النموذج هو تحديد السياسات العامة للوظائف من خلال التسيير التنبئي لتدفقات أفراد المؤسسة بالنسبة إلى البنية الوظيفية الحالية و المتوقعة، و من ثم إعداد مخططات العمل المناسبة.

2-1-5 الولوج من خلال نموذج الوحدات:

تختلف عن النموذج السابق في تموضعها على مستوى أكثر لا مركزي. فهي تسمح بتحديد سياسة الشغل على المستوى المحلي، من خلال تسيير تنبئي لتدفقات الأفراد على مستوى الوحدة، مما يجعل من الممكن التحكم فيها و السيطرة عليها بصفة أدق و أكبر مما يعطيها ميزة شبه استقلالية خاصة في المؤسسات التي تتمتع وحداتها اللامركزية بدرجة عالية من الاستقلالية بالنسبة لاختياراتها الصناعية أو التجارية.

يحدد كل من D.THIERY و C.SAURET مجموعة من الشروط ملزمة

للمؤسسة حتى تستطيع تشغيل هذا النموذج تتمثل في:

وجود استقلالية كافية للتسيير على مستوى الوحدة .

التنسيق بين كل الوحدات من خلال تعميم و توحيد اصطلاحي و منهجي قصد تشغيل هذا النموذج .

قرارات استراتيجية مستقرة على مدى 3 أو 5 سنوات، و معروفة لدى إدارة الوحدة.

وجود مؤشرات سوسيو-اقتصادية كفئة كذلك يجب أن يكون هناك توافق بين الوحدات العملية و المؤطرين.

تتكفل الإدارة المركزية للأفراد بمنهجية تنبئية لتسيير الأفراد كميًا، و نوعيًا قصد تنمية المواصفات المهنية لأفراد تماشياً مع التغيرات التي قد تطرأ على التكنولوجيا السائدة في المؤسسة، لتحقيق ذلك تقوم بالشرح لمختلف مصالحها، و وحداتها اللامركزية، القرارات الاستثمارية الجديدة و تأثيراتها المتوقعة على الأفراد و التطورات المحتملة لأنشطة المؤسسة.

من خلال هذه المناقشات التي تشرك رؤساء المصالح في التوجهات الجديدة للمؤسسة بغية توسيع نشاطها و تحقيق أداء أكبر، يصبح في إمكان الوحدات التي تتمتع باللامركزية اتخاذ التدابير اللازمة، لتوفير الأفراد الأكفاء و تنمية قدراتهم في الوقت المناسب، مع الاتصال بين كل الوحدات قصد تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

3-1-5 الولوج من خلال "العائلة المهنية" :

يهم هذا النموذج خاصة المؤسسات أو المجموعات الكبرى، التي تتطلب معلومات دقيقة قصد تسهيل الحركة أو الانتقالات (mobilité) المهنية بين مختلف الوظائف، من خلال تسيير على المستوى الأفقي (ما بين الهياكل أو الإدارات) أو الهيئات الكبرى للوظائف التي تمثل تقارب فيما يخص الكفاءات.

مبدأ هذا النموذج عدم وجود فصل بين بنيات المؤسسة، و العائلات المهنية فوظائف مختلفة في المؤسسة يمكن تجميعها على أساس التقارب الموجود بين محتوى الأنشطة، و الذي يخلق "مجال للحركة" بينها و تحديد مسار أو توجه مهني للموظف، و حتى يكون هذا النموذج قابل للتشغيل يجب:

الانطلاق من العائلات المهنية الاستراتيجية (الأفراد، الصيانة، المشتريات ...).

التكامل ما بين الاستراتيجية و تطور الوظائف و الكفاءات .

تأكيد دور المدير العام فيما يتعلق بأدوار مسؤولي العائلات المهنية بالنسبة للهياكل.

4-1-5 الولوج من خلال الاستثمارات :

الهدف من هذا النموذج هو معرفة و التحكم بنتائج أي مشروع استثماري ، فيما يخص اليد العاملة المطلوبة ، محتوى الشغل ، الحاجة إلى تكوين...
إذن أي مؤسسة تدخل في مشروع جديد بالموازاة مع الدراسة الاقتصادية له ، يجب تحديد التأثيرات المختلفة له على العامل البشري .
فالدراسة المتعلقة بالوظائف ، و الكفاءات تعتبر في هذا النموذج مكملة للدراسة السوسيو-تقنية حيث يتم تكيف الأولى استنادا إلى كل المعطيات المتعلقة بالثانية بغية أداء أحسن، و تحقيق أكبر لأهداف المشروع .
من بين الشروط المسهلة لتشغيل هذا النموذج :

- يجب دراسة التوقعات و معالجة كل المعلومات قبل الانطلاق في المشروع .
- إجراء التنظيمات .
- إشراك الموظفين الذين يمس هذا المشروع الاستثماري ووظائفهم، و كذلك تحديد التغييرات التنظيمية .
- أن يكون مجموع الأفراد المشرفين على المشروع متعددي الاختصاصات .
إذن الغاية هي تكيف الكفاءات و التنظيم حسب مخططات و أهداف المشروع الاستثماري الجديد .

5-1-5 الولوج من خلال المهن ذات الأولوية :

- يعتبر النموذج الأكثر عملي و واقعي لتشغيل مقارنة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات ، يتعلق الأمر بتحديد المهن التي تمثل على مدى 3 أو 5 سنوات تحديات بالنسبة للمؤسسة و قيود ذات أولوية تتمثل في :
- التي تتميز بتطور في محتواها ، ما يجعلها تتطلب موظفين بمواصفات مهنية مختلفة عن الذين يشغلونها حاليا
 - التي ينخفض عدد أفرادها من خلال الحركية الطبيعية للأفراد (خروج) .
 - المهن الجوهرية لتطوير أنشطة عدد موظفيها محدود .
 - المهن ذات المحتوى الضعيف التي لا تقدم أي إثراء مهني لموظفيها .

- المهن التي تتضمن أنشطة تصدم (تخفي) نتيجة تطور محتوى وظائف أخرى

- المهن التي يصعب توفيرها في سوق العمل الداخلي أو الخارجي .
- المهن الشاقة و التي لا يمكن التخفيض من عدد أفرادها مما يسبب نسبة معتبرة من عدم الأهلية.

كان هذه المعايير المذكورة تسمح بالتمييز بين المهنة ذات الأولوية و الغير ذلك ، فتوفر أحد المعايير فقط يثبت أن هذه المهنة تتطلب اهتمام أكبر و أسبقية من طرف المؤسسة.

كما تختلف النظرة إلى الأولوية ما بين المدير العام ،المدير التجاري،مدير المالية و مدير الموارد البشرية... الخ .

من بين الشروط الواجب توفرها لتشغيل هذا النموذج:

_ أن تكون المهن محل النقاش ذات الأولوية ، تمثل تحديات بالنسبة للمؤسسة.
_ تصنيف الاختيارات التي لها تأثير على محتوى الوظائف (اختيارات تكنولوجية ، تنظيمية) .

إن مختلف نماذج الولوج ، تتميز بشروط معينة دون توفرها لا يمكن للمؤسسة الانطلاق في تطبيق هذه المقاربة .

تبقى النماذج الأكثر شيوعا و استعمالا و التي تبنتها الكثير من المنظمات هي الولوج من خلال العائلات المهنية ، و من خلال المهن ذات الأولوية ، و ذلك نظرا للأسباب التي جعلت المؤسسات تفكر أكثر في تسيير عقلاني لمواردها البشرية و تنمية كفاءاتها ، المتمثلة في التطور التكنولوجي و التنافسية الشرسية .

2-5 نموذج BATAL CHRISTIAN :

يميز CBATAL بين 6 مراحل تحدد منهجية التسيير التنبئي للوظائف
و الكفاءات و الموارد البشرية :

1-2-5 تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في البنية :

تعتبر صورة للموارد الحالية تتضمن معطيات كمية ونوعية
(السن.الأقدمية.المستوى الثقافي...) ، يتم في هذه المرحلة جرد الموارد البشرية
للسنوات 5 أو 10 الأخيرة،الهدف من ذلك هو تحليل التوجهات الكبرى التي يمكن
أن تشكل تهديدا بالنسبة للعمالة في المؤسسة.

2-2-5 إسقاط الموارد البشرية على أفق تنبئي معين :

تتمثل هذه المرحلة في تحديد التطورات الكمية و النوعية للموارد البشرية
خلال أجل زمني معين و تتم عملية الإسقاط انطلاقا من سينار يوهين هما
الإسقاط أو السيناريو "AU FIL DE L'EAU" ، و السيناريو "base zéro"
و على أساسهما يتم إعادة تشكيل و بناء هرم الأعمار للأفق أو الأجل التنبئي
المحدد.

3-2-5 تحديد التطورات المتوقعة :

تعتبر أهم مرحلة إذ تحدد خلالها مدى صحة المنهجية التنبئية المتبناة من
طرف المؤسسة فإذا أهملت مثلا بعض العوامل التطورية ذات التأثير المعبر قد
يغير كليا من الرؤية المستقبلية للاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية.
تقوم هذه المرحلة على خطوتين هامتين:

1-3-2-5 إحصاء كل العوامل التطورية الداخلية و الخارجية :

المؤثرة على الاحتياجات من الأفراد، و التي تغير محتوى الوظائف وبالتالي
الكفاءات المطلوبة لممارستها ، و يمكن أن يؤدي إلى ظهور مهن جديدة و اختفاء
أخرى خلال الأفق الزمني التنبئي المحدد.

يدرج CBATAL تصنيفات للعوامل التي يمكن أن تخلق هذه التغييرات :

-عوامل متعلقة بالتطورات التكنولوجية .

-عوامل متعلقة بالتطورات السوسيو-ثقافية .

- عوامل متعلقة بالتطورات السياسية.
- عوامل متعلقة بالتطورات الاقتصادية.
- عوامل متعلقة بالتطورات التنظيمية.
- عوامل متعلقة بالتطورات التشريعية.
- عوامل متعلقة بالتطورات "سلعة-سوق".

* الحصول على هذه المعلومات اعتمادا على مجموعة من التقنيات

تحليل توثيقي للعناصر المتوفرة ، استجابات للأفراد المورد (خبراء مسؤولين...)، تكوين مجموعة عمل لمناقشة مجال تطوري معين ،استبيان هادف يستخدم تقنيات مختلفة (طريقة دلفي).

يمكن استنباط هذه المعطيات من عدة أطراف (خبراء خارج المؤسسة إدارة المنظمة ، خبراء من داخل المنظمة ، سلطات الحكومية ...).

* تحديد مستويات ادراك التطورات ، من خلال تصنيف التطورات الملاحظة الى عدة مستويات و تحديد التأثيرات المتبادلة بينها وتتمثل في :

/ تطورات محيط المؤسسة .

/التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة .

/الاختيارات التقنية أو التنظيمية .

/ طرق التحقيق العملي أو الأهداف العملية .

يتم تحديد التفاعلات ما بين هذه العناصر قصد بناء سلسلة تبين التنسيق فيما بينها و التسلسل الذي تخضع له ،اذن تعتبر هذه العملية أساسية ومحددة لمدى صحة التنبؤات بالاحتياجات .

2-3-2-5 بناء سيناريوهات التطورات :

يتمثل السيناريو في توفيق ما بين مختلف العوامل التطورية ، من خلال ايجاد التقارب ما بينها، و بين سلسلة الادراكات المختلفة للتطورات ، تبدأ دراسة السيناريوهات بعد تحديد الأولويات .

و الموارد البشرية :

تهدف هذه المرحلة إلى ترجمة التطورات المكتشفة مسبقا إلى احتياجات مستقبلية من الموارد البشرية، تتمثل في تحليل العوامل، و سيناريوهات التطور المتبناة من طرف المؤسسة، و ذلك قصد دراسة تأثيراتها على الوظائف و الاحتياجات من الأفراد، تسمح هذه المرحلة بالتحديد بصفة دقيقة للمحتوى المستقبلي لحالة العمل و الكفاءات المرتبطة بها و الأفراد اللازمين لكل نشاط .

تعتبر أصعب مرحلة و الأكثر تعقيدا باعتبار أن ترجمة عامل تطور إلى احتياجات مستقبلية من العمالة و الكفاءات ليست بالعملية السهلة، كذلك هي مرحلة تحتاج إلى وقت طويل يسهم فيها كل المسؤولين العمليين الذين يعتبرون الأكثر معرفة و قربا من الوظائف .

1-4-2-5 تحديد نقاط تأثير العوامل التطورية على الوظائف :

يتم من خلالها تحديد الوظائف، التي مستها التطورات الكمية و النوعية و التي تتطلب دراسة أعمق، يتم تلخيص نقاط التأثير المسجلة ضمن ثلاثة أشكال :

-تطور كمي فيما يخص الاحتياجات من العمالة واتجاهه، هل يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض في اليد العاملة .

-هل التأثير ينتج عنه ارتفاع في مستوى الكفاءات المطلوبة أو انخفاض .

من خلال هذه العملية التحليلية يمكن بناء مصفوفة كما قدمها

(BATAL C , tome 2 , p 204)

2-4-2-5 تحديد الوظائف الحساسة و الاحتياجات المستقبلية من العمالة:

ان تحليلا أوليا للمصفوفة يسمح بتحديد "الوظائف الحساسة" و كذلك الوظائف التي لن تشهد تطورات، من خلال تحديد التقاطعات مابين العوامل التطورية و الوظائف و مدى تأثير كل عامل على الوظيفة .

5-2-5 تحليل الانحرافات ما بين الاحتياجات والموارد المستقبلية :

يتم خلالها تحديد وقياس الفروق الكمية والنوعية ما بين النتائج المتوصل إليها من خلال الإسقاط للموارد البشرية و الاحتياجات المحددة مسبقا يميز BATAL ما بين عدة أنواع للانحرافات يمكن ملاحظتها :

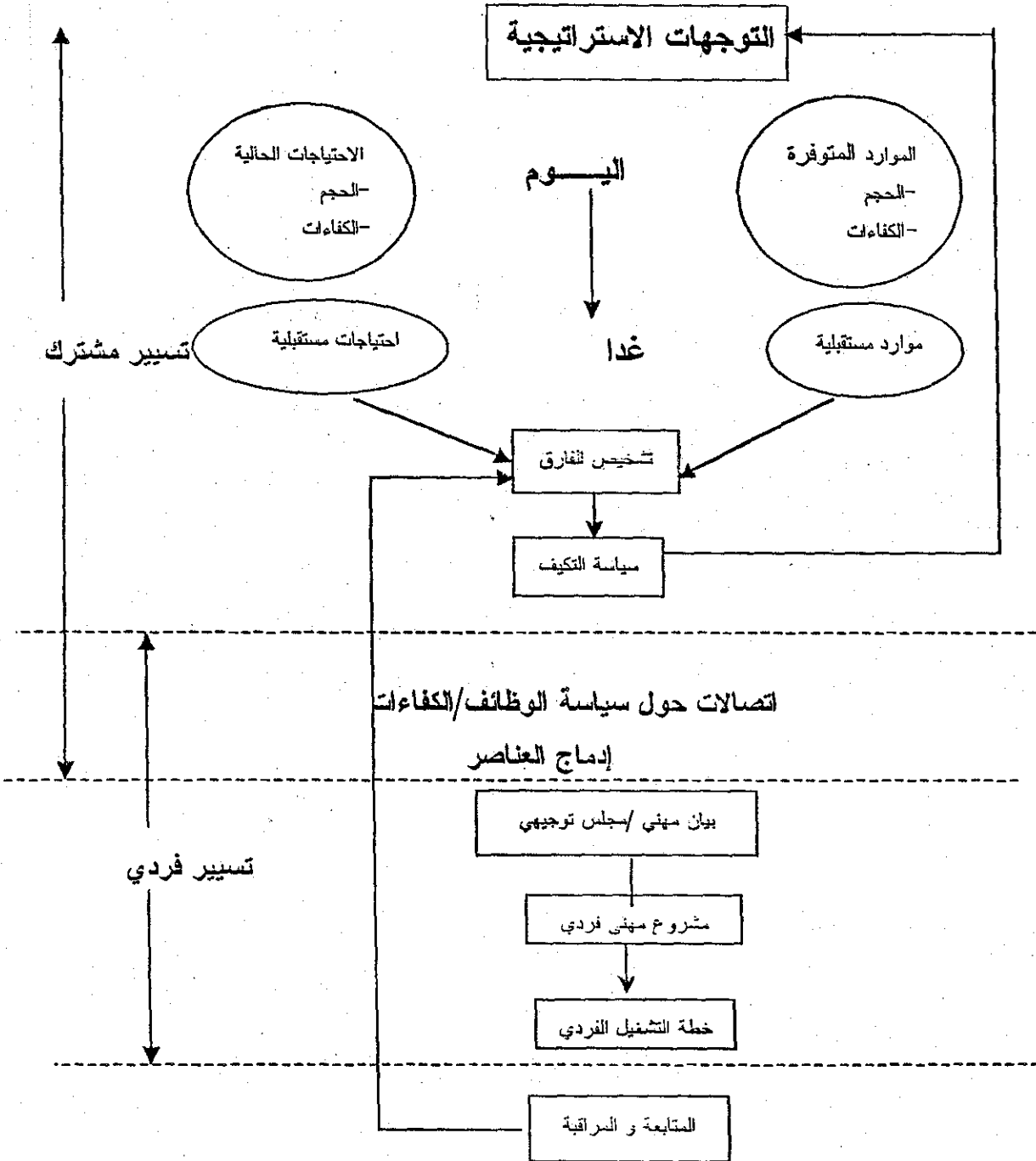
- _ حالات عمالية فائضة.
 - _ حالات عجز في العمالة .
 - _ حالات تحول بعض الوظائف في المؤسسة والتي قد تتطلب مستقبلا كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حاليا .
 - حالات تحول وظائف مما يجعل المستوى المطلوب من الكفاءات لإنجازها ينخفض.
 - حالات تحول وظائف ما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب مسبقا.
 - حالات خلق أو إنشاء وظائف جديدة .
 - حالات اختفاء و إلغاء مهن كانت موجودة.
- ينتج عن هذا التحليل تحرير تقرير ملخص للانحرافات الكبرى ما بين الاحتياجات المستقبلية ،و الموارد البشرية التي من المفروض أن توفرها المنظمة، و لتسهيل هذه العملية يجب عليها تحديد :
- نسبة الوظائف الحساسة التي سوف يتغير مضمونها .
 - نسبة العمال الشاغلين لهذه الوظائف .
 - نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف يرتفع المستوى المطلوب لإنجازها.
 - نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف ينخفض مستوى الكفاءة المطلوب لإنجازها.
 - نسبة العمالة الشاغلة لوظائف ستتطلب مستقبلا كفاءات جديدة من نفس المستوى التي يمتلكونها حاليا.

6-2-5 تحديد السياسة المناسبة للقضاء على الانحرافات المتوقعة :

هي المرحلة النهائية، و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقها مقارنة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية من خلال تحديد التوجهات الكبرى لتسيير الموارد البشرية للسنوات المقبلة قصد تسيير أحسن للتحويلات المستقبلية

ما يلاحظ من خلال هاته المراحل ، هو التأكيد على البعد المشترك النوعي للمقارنة من خلال دراسة انحرافات كمية ونوعية ، و محاولة الغاءها باستخدام السياسات التصحيحية ، هاته الدراسة النوعية للوظائف تتطلب وقتا و مجهودات معتبرة من كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

نموذج التسيير التنبئي و التوقعي للوظائف و الكفاءات



المصدر : thierry d sauret c, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ;p23.

يتضح من خلال هذا النموذج أنه هناك بعدين، بعد فردي و بعد مشترك
البعد المشترك و هو ما تطرق اليه BATAL في نمودجه ، يتم انطلاقا من
تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، باعتبارها قاعدة تعرف على ضوئها
الاحتياجات الكمية و النوعية للمنظمة من العمالة .
فلا معنى لنموذج تسيير تنبؤي، دون ادماجه للرهانات التفصيلية للاستراتيجية
الاقتصادية للمنظمة .

* التوجهات الاستراتيجية للمنظمة: تقوم المقاربة الاستراتيجية على أربعة قطاب:

- سواق / سلع .
 - مردودية / تمويل .
 - تكنولوجيا / ابداع .
 - وظائف / موارد بشرية .
- الاندماج الاستراتيجي يتمثل في :
- التحكم في كل قطب و السيطرة عليه .
 - تحديد عوامل التنافسية .
 - التنسيق و الموازنة الضرورية مابين الاقطاب .
 - تجنيد الموظفين .

/المراحل العملية لاعداد مشروع استراتيجي :

- 1- تحليل المتغيرات الأساسية و تصورات تطورها، تحليل التفاعلات
ما بينها قصد اكتساب القدرة على التصرف بسرعة أمام تطورات المحيط.
- 2 - اختيار مشروع استراتيجي أولي من خلال التفاعلات التعاقبية،
نتائج التحليل السابق، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة (كالتجارب،
الكفاءات، المصداقية، ثقافتها) و وسائلها.
- 3- اعلام واستشارة كل الشركاء المعنيين باختيار المشروع (الزبائن،
العمالة، التأطير، مصالح عمومية...) ، الهدف من ذلك هو تحقيق أقصى تنسيق
فيما بينهم ، و تذاؤب لتفادي أي اعتراضات.
- 4- تحديد المشروع يتم من خلال تحديد الأهداف الواجب تحقيقها
ورزنامة العمل و الوسائل اللازمة لتحقيقه و متابعته .

4-5 البعد الفردي للمقاربة :

1-4-5 تحقيق الاستخدامية P'employabilite هدف البعد الفردي :

اصطلاح استعمل منذ عدة عقود من طرف الاقتصاديين

يعرفه RLEDROUT¹: "الامل الموضوعي أو الاحتمال المتوسط الذي يمتلكه فرد يبحث عن عمل في الحصول عليه".

كما يعرفها GILBERT و PARLIER²: "درجة الجذب التي يمثلها الموظف في سوق العمل الداخلي أو الخارجي، بمعنى آخر القدرة على الحصول على وظيفة ترضي الطرفين: المؤسسة و الموظف".

يتم قياسها حسب GAZIER ، من خلال الأقدمية المتوسطة في البطالة فكلما ارتفعت هذه الأقدمية، كلما انخفضت الاستخدامية.

اذن يحاول طرفين تحديد خصوصيات تحمي الموظف من خطر البطالة و الاقصاء، و تؤمن له عملا في المستقبل ، ان تنمية و بناء الاستخدامية هي مسؤولية مشتركة ما بين:

- المؤسسة تساهم من خلال اتخاذها الاجراءات المطلوبة (حركية المهنية، تكوين متواصل، تنظيم عمل مسؤول و مؤهل...).

- الموظف من خلال ايجاد مشروع مهني خاص به، قيمة الكفاءات التي يمتلكها، القدرة على التموضع في سوق العمل ، فكلما نما الموظف كفاءاته أصبح أكثر استقلالية و استخدامية . هذا ما يفترض:

- أن يستوعب الموظف نتائج اختياراته الشخصية على استخدامه.

- على المؤسسة أن تستوعب مسؤوليتها من خلال اتخاذ اجراءات مختلفة باعتبارها يمثل استثمارا لها.

2-4-5 تنمية الاستخدامية :

تري KERLAN ، أن تنمية الاستخدامية تحقق من خلال بناء مشروع

1-CITE PAR GAZIER B , l'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation, sociologie du travail, n °4, 1990, p 576.
2-OP.CIT, p 390.

مهني و من خلال اعداد بيان للكفاءات، مبينا لنقاط قوى و ضعف الموظف.

5-4-2-1 المقابلة السنوية للتقييم:

تم ادماجها على أساس أن بعض الطرق التقليدية للتقييم، و التي لا زالت محل استعمال في المنظمات خاصة القطاع العمومي و هي طريقة سلم التنقيط، لم تعد بالفعالية الكافية، و تقتصر على اعلام الموظف بالنقطة المسجلة له.

تبنته العديد من المؤسسات الفرنسية في ظل نظام التسيير الجديد لمواردها البشرية القائم على تنمية الكفاءات، فنظام المقابلة السنوية للتقييم يعتبر مساحة للحوار ما بين المسؤول المباشر و الشخص المعني بالتقييم. هي مرحلة تركيب و صياغة للمعطيات الناتجة عن التقييمات السابقة (للطاقات الكامنة للاداء، و للكفاءات) المحصاة خلال السنة.

يعتبر اللحظة الحاسمة لاستغلال كل هذه المعطيات لصالح المؤسسة و الموظف، كما يهدف الى خلق حوار بناء ما بين الطرفين قائم على تبادل وجهات النظر، قصد الوصول الى تحديد أهداف السنة القادمة.

*مراحل المقابلة السنوية للتقييم: يقترح BATAL نموذجا يتم في 10 مراحل:

1. التذكير بأهداف المقابلة:
2. بيان تحقيقات السنة الماضية.
3. أهداف السنة الماضية .
4. احصاء نقاط أخرى: تتعلق بالصعوبات التي تلقاها الموظف المعني و التي يريد معالجتها، النقاط التي تحتاج الى الدراسة و يريد المسؤول المباشر التطرق اليها، نقاط أخرى (تطور المصلحة...) باتفاق الطرفين تحدد المواضيع التي ستناقش.
5. المشاكل المعالجة و تحديد أهداف التطور: و انطلاقا من ذلك يتم تحديد الوسائل و الحلول الواجبة.
6. دراسة مواضيع اخرى: شرح المسؤول المباشر للموظف ارادته في اعادة تنظيم المصلحة، و محاولة التفسير له أهم الخطوات العريضة للمشروع، و أخذ رأيه حول الدور الذي يريد أن يلعبه ضمن هذا التنظيم الجديد.

7. تطلعات التطور للموظف: يتعلق أكثر بالمستقبل، حيث يشرح الموظف ما هي تطلعاته فيما يخص حياته المهنية، يسمح فيها للموظف بالتحدث بكل حرية، بعد ذلك يعطي المسؤول رأيه حتى يستطيعا في الأخير تحديد الاهتمامات المهنية، الكفاءات المكتسبة، نقاط ضعف الموظف بالنسبة لمشاريعه من خلال العودة الى حالات عمل واقعية.

8. حاجة الموظف الى التكوين: من خلال الحديث عن تطورات محتملة في المصلحة كادخال تكنولوجيات جديدة، مهام جديدة، أو تطور مشاريع الموظف، الأمر الذي يتطلب الحاجة الى تكوين.

9. أهداف السنة القادمة: تحدد خلالها الأهداف الواجب تحقيقها.

10. ابرام عقود نتائج المقابلة: يتم من خلال التوقيع على معاهدة، ما بين المسؤولين و الموظف، لتحقيق ما اتفق عليه.

2-2-4-5 التوجيه المهني الدائم:

يعتبر من أساسيات مقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، حيث يرى كل من SAURET و THIERRY بأنه، عامل أساسي و بناء لا يمكن الحديث عن تسيير تنبئي دون توجيه مهني دائم. /تعريفه: "هو المقاربة و الوسائل التي تسمح للموظف بالتموضع في إطار تشغيل خطة عمل تتعلق بمشروع مهني هو الفاعل فيه .

يهدف التوجيه المهني الدائم إلى تجسيد مبدأ البعد الفردي لمقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، من خلال أخذه بعين الاعتبار لتطلعات واهتمامات الموظف و مساعدته على بناء مشروعه المهني². /مجلس التوجيه المهني: يعتبر إنشاؤه ضرورة حتمية في المنظمة، يهدف إلى التنسيق ما بين المشروع المهني للموظف و الاحتياجات المحددة، في مختلف قطاعات المؤسسة و المحددة من خلال السيناريوهات التطورية

1- OP.CIT, p 227.

2- BARON X, p 12. PARLIER, JILBERT, p 389.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذه الدراسة التفصيلية لنموذج التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، يتضح لنا أنها مقاربة تجديدية، و مستديمة تدمج أبعادا جديدة في نظام تسيير الموارد البشرية، و تنقله من منظور عملي الى منظور استراتيجي.

هي مقاربة عامة لا تتوقف عند تطبيق تقنياتها و استعمال أدواتها. مقاربة تعيد النظر في أسس و مبادئ التسيير التقليدية، و ترسخ لشكل جديد من المنظمات يتبنى الكفاءة و تتميتها كبعد استراتيجي في المنظمة ، ما يسمى بالمنظمات المؤهلة ORGANISATION QUALIFIANTES.

كذلك مقاربة ترسخ البعد الفردي في المنظمات لتأمين استخدامية الموظف و حمايته من الاقصاء بالتنمية المستديمة، و المتجددة لكفاءاته.

الفصل



الرابع

الدراسة الميدانية :

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ، مركز التوزيع - تلمسان -

مقدمة

المبحث الأول : المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز .

1-1 لماذا المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ؟

2-1 تطور تاريخي .

3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

4-1 مقارنة الجودة الكلية .

المبحث الثاني : المؤسسة الوطنية للكهرباء

و الغاز - مركز التوزيع تلمسان - .

1-2 الهيكل التنظيمي .

2-2 احصائيات .

3-2 سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

المبحث الثالث : التجسيد العملي لمقاربة التسيير التنبئي و

الاحتياطي للوظائف و الكفاءات .

1-3 اختيار نموذج لولوج المقاربة .

2-3 تحليل هرم الأعمار و الأقدمية لأفراد المركز .

3-3 مرحلة اسقاط البنية الديموغرافية على أفق زمني معين .

الخلاصة

مقدمة

بعد تعرضنا بالدراسة و التحليل من خلال الفصول السابقة، للنماذج التنبئية و التقنيات الحديثة الكمية و النوعية المتبناة لتجسيدها، نحاول في هذا الفصل التطبيقي، تسليط الضوء على حيثيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز مركز التوزيع تلمسان.-

قبل ذلك نشير الى الأسباب التي دفعتنا الى اختيار مؤسسات القطاع

العمومي و هي كما يلي:

- أن نموذج التسيير التنبئي و الاحتياطي للكفاءات، اعتبر مقارنة لا بديل لها، لحل الاشكالية و الأزمة التي يعانيها القطاع العمومي الفرنسي حاليا، و كمحاولة للاسقاط على واقع المؤسسة العمومية الجزائرية، قصد ايجاد التقارب بينهما.

- يشغل نسبة معتبرة من العمالة، تتميز بتنوع كبير، و تتطلب تسييرا

أمثل لها باعتبارها تمثل قطاعا استراتيجيا، و يشكل انتماء تقليديا لها .

- يواجه الكثير من التحديات الاقتصادية و الاجتماعية، في ظل التطورات

التي تشهدها على المستوى الداخلي العمالة، من حيث مستواها التكويني و متطلباتها، و على المستوى الخارجي كالعولمة، التطور التكنولوجي.

- الموظف المشغل يرتبط بعقد عمل مع المؤسسة لغاية خروجه الى

التقاعد، أو وفاته، أو استقالته، في اطار خصوصيات هذا القطاع مما يدعو

مسيريه الى اعادة النظر في سياستهم لتنمية الكفاءات الداخلية ، خاصة و أنه

لا يمكن تغطية العجز في العمالة الا بالاعتماد على الموارد الداخلية .

ومن ثم يطرح التساؤل :

• ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه مقارنة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، في ظل هذه المرحلة الانتقالية للمؤسسة الجزائرية العمومية ؟

• ما هو هامش الاستقلالية للوحدات اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تخص تسيير مواردها البشرية ؟

المبحث الأول

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

1-1 لماذا المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ؟

لعدة اعتبارات موضوعية بحتة تتمثل في :

- ♦ لأنها تمارس نشاطا اقتصاديا حساسا وإستراتيجي بالنسبة للاقتصاد الجزائري ويمثل قاعدة صناعية ضخمة .
- ♦ يشغل شريحة معتبرة من العمالة، و بالتالي فهي مصدر رزق الكثير من المواطنين حيث بلغ عدد أفرادها سنة 1991 20804 موظف، الشيء الذي جعلها تتطلب طريقة تسيير مميزة لموظفيها .
- ♦ أغلبية نشاطها تقني يتطلب كفاءات و التحكم في تقنيات مختلفة لممارسته بصفة جيدة، كذلك حاجتها إلى التكوين الدائم و المتواصل لتنمية هذه القدرات .
- ♦ تتوقف عليه الكثير من القطاعات التجارية و الصناعية، و بالتالي يعتبر العجلة المحركة للتنمية الاقتصادية للبلاد.
- ♦ مؤسسة تولى الكثير من الاهتمام لمواردها البشرية فيما يتعلق بالامتيازات.
- ♦ نشاطها تجاري و صناعي في نفس الوقت الأمر الذي يجعله يتطلب كفاءات مختلفة، سلوكية و عملية خاصة وأن العلاقة مباشرة مع الزبون فهو يعتبر كذلك قطاع خدماتي.

2-1 تطور تاريخي :

تم انشاء كهرباء و غاز الجزائر سنة 1947 خلال وجود الاستعمار الفرنسي، و في سنة 1969 طبقا للمرسوم رقم 6959 بتاريخ 26 جويلية 1969 تم انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز كبديل عن المؤسسة الأولى كمتابعة لبرنامج التأميمات، حيث بعد الاستقلال غادر عدد معتبر من العمالة الأجنبية المؤسسة خاصة الاطارات، مما أدى الى شل نشاط هذا القطاع، فاتخذت الدولة اجراءات استعجالية لتجديد، و تعويض العمالة المغادرة قصد انعاش قطاع الكهرباء و الغاز.

تولت سونلغاز تسيير النشاط الطاقوي في الجزائر، من مهامها انتاج، و توزيع، و استيراد و تصدير الطاقة الكهربائية، و الغاز الطبيعي داخل البلاد، و لمختلف الزبائن.

سنة 1983 تمت اعادة هيكلة سونلغاز لضمان تحقيق مهمتها، على أكمل وجه و أدت الى انشاء مؤسسات مستقلة تتخصص كل واحدة في ميدان و هي:

- KAHRIF : مكلفة بخطة كهربية البلاد، تنجز 6000 كلم من الخطوط سنويا.
- KAHRAKIB : تنجز الهياكل القاعدية الكهربائية و مراكز الجهد العالي، و المحطات الكهربائية للقطاع الصناعي.

- KANAGAZ : تنجز أنابيب و خطوط نقل و توزيع الغاز.

- INERGA : تتكفل بأعمال الهندسة المدنية و التركيب الصناعي.

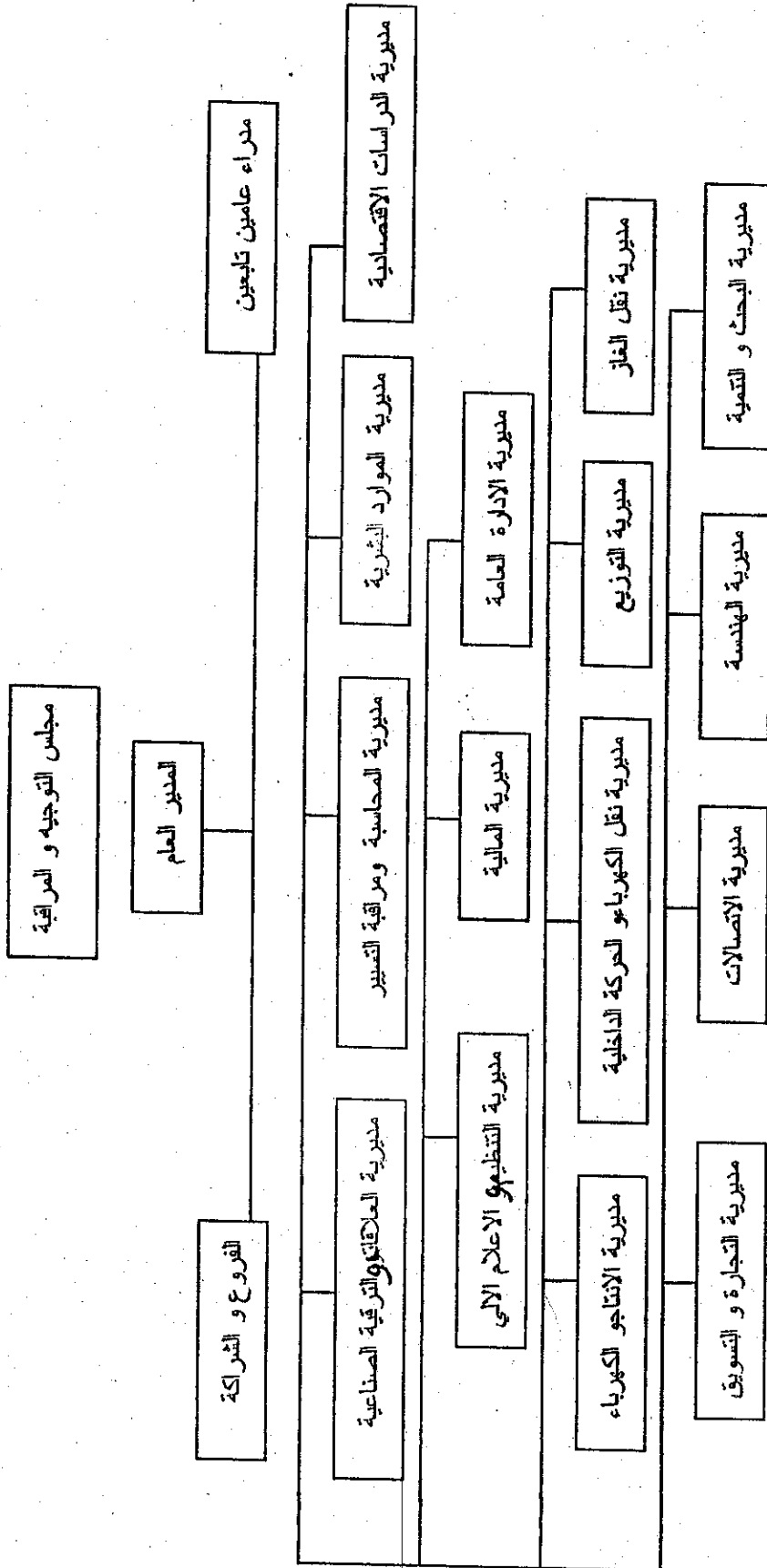
- AMC : صناعة أجهزة القياس و المراقبة و العدادات.

سنة 1991 تغير سونلغاز من الطبيعة التشريعية لها و تصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري.

3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يوضحه الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز



WWW.sonegaz.dz

المصدر:

يوضح الشكل التالي توزيعا مفصلا لمختلف نشاطات المؤسسة، على المستوى المركزي، نلاحظ أن مديرية الموارد البشرية تتموضع في المستوى الأول للهيكل التنظيمي ما يبين الأهمية الاستراتيجية المعطاة لهذه الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

4-1 مقاربة الجودة الكلية LA QUALITE TOTALE:

تدخل في اطار مشروع المؤسسة لتنمية كفاءة مسيرتها، تبنت النموذج لعدة أسباب:

-التعديلات الاقتصادية و التي كان تأثيرها معتبر على المؤسسة (انخفاض قيمة الدينار، ارتفاع التضخم) على توازنها المالية، سا أدى الى وقوعها في عجز لم تشهده من قبل.

-انفتاح سوق الكهرباء و الغاز، مما تطلب منها تنمية أكثر لطرق تسييرها و أدائها قصد مواجهة المنافسة، في اطار المهمة التي تسعى الى تحقيقها، و هي التوضع ضمن خمس أحسن مؤسسات في البحر الأبيض المتوسط، و بتاريخ 99/08/03 تم الترسخ لمشروع الجودة الكاملة بطريقة رسمية، من خلال مرحلتين:
*مرحلة تدريب، و تحضير لتعميم المقاربة في كل وحدات المؤسسة.

*تكوين مجموعة الجودة، حول النموذج على مستوى مؤسسة HIDRO-QUEBEC.
تعتبر قاعدة لتسيير مشترك، أهم مبادئها :

/التوجيه زبون: يمثل مركز اهتمام المؤسسة.

/التسيير بالأحداث: يتمثل في ان القرارات المتخذة يجب ان تقوم على

معلومات دقيقة و واضحة.

/احترام الأفراد: من خلال خلق مجال للحوار ما بين الموظف و الادارة.

/التحسين المتواصل: من خلال ترسيخ لنظرة مستقبلية متغيرة، للمشاكل

التي تطرح في المؤسسة.

ترسخ هذه المقاربة لمبدئ التسيير المشترك، لكن تبقى حديثة العهد و

تتطلب وقتا حتى يتم استيعابها من قبل المسيرين و الموظفين، ما لمسناه على

مستوى مركز تلمسان هو نفور و مقاومة باعتبار ان الاسس السابقة افضل و التجسيد العملي صعب.

المبحث الثاني

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

-مركز التوزيع تلمسان-

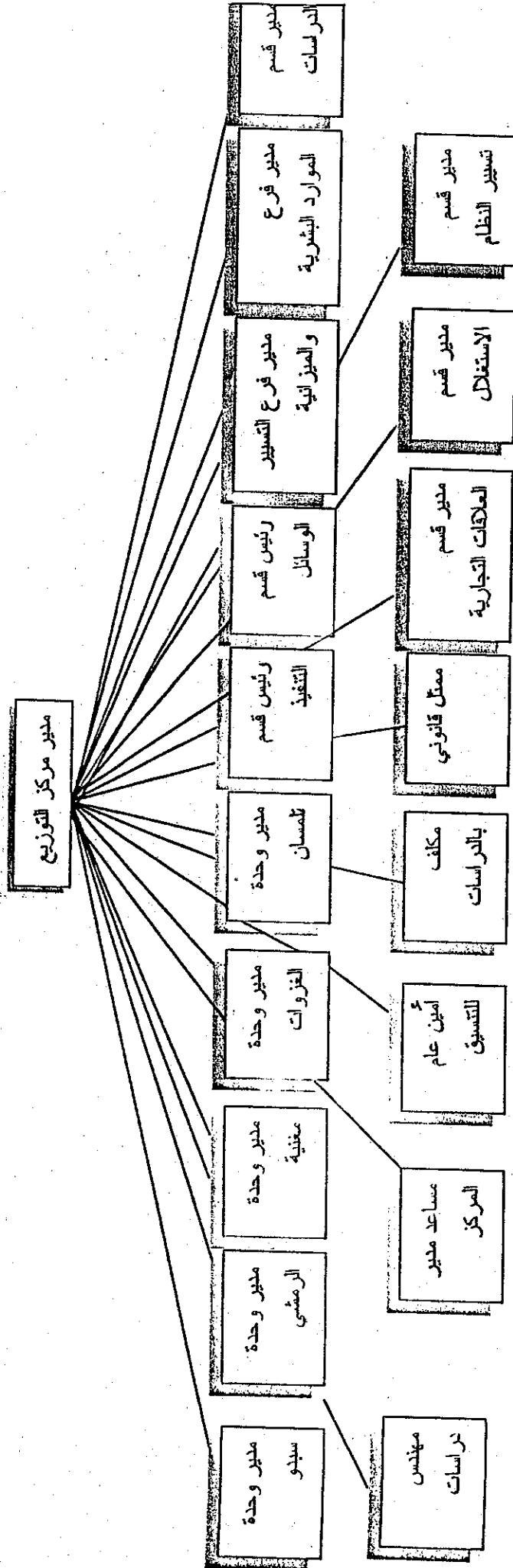
فتح أبوابه سنة 1979 كمركز مهمته الرئيسية هي توزيع الكهرباء و الغاز على مستوى ولاية تلمسان، و مختلف بلدياتها كما يهتم بالسهر على صيانة تركيبات الكهرباء و الغاز.

فيما يخص اختيارنا لمركز تلمسان يجدر الإشارة أنه كان يجب التوجه إلى الإدارة المركزية المؤسسة، باعتبار أن كل المعطيات حول العمالة و البنية الديموغرافية و البنية الثقافية للمؤسسة المتعلقة بكل المراكز والوحدات والمناطق متوفرة هناك، لكن ما أردنا أن نعرفه من خلال دراسة لمركز تلمسان الذي يعتبر عينة عن مختلف المراكز الأخرى، مدى ملائمة و مواكبة القرارات المتخذة على مستوى الإدارة المركزية مع متطلبات والتطورات المختلفة التي تشهدها المراكز العملية التي تعتبر النواة الحقيقية للمؤسسة و الصورة الواقعية لمدى كفاءة المؤسسة في أداء نشاطها.

1-2 الهيكل التنظيمي:

يوضح الشكل التالي التوزيعات المختلفة للوظائف في المؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (مركز توزيع - تلمسان -)



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة.

يوضح الهيكل التنظيمي التوزيع على أساس مختلف الوحدات التي يشرف على تسييرها المركز، و يصنف مختلف الوظائف المسيرة للنشاط الى:

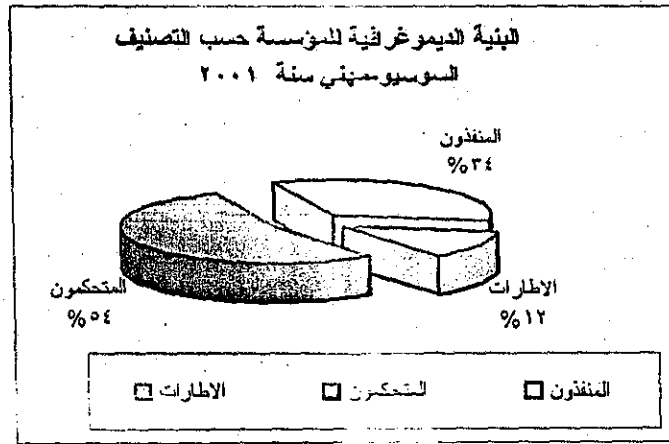
- مدير قسم الاستغلال. /-مدير قسم التسيير و الميزانية.
- مدير قسم الدراسات. /-مدير فرع الموارد البشرية.
- مدير قسم تسيير النظام الاعلامي. /-رئيس قسم التنفيذ.
- ممثل قانوني. /-مساعد مدير المركز.
- مهندس دراسات امنية. /-أمين عام للتنسيق.
- مدير قسم العلاقات التجارية. /-مكلف بالدراسات.
- رئيس قسم الوسائل.

2-2 احصائيات :

من خلال تقربنا من المصالح المعنية في المؤسسة، سجلنا احصائيات

مختلفة، تتعلق بتوزيع العمالة فيها:

* المعطيات الديموغرافية حول سونل



تبين البنية الديموغرافية حسب التصنيف السوسيو-مهني لمركز تلمسان

أن أعوان القيادة أو المتحكمون يمثلون أغلبية العمالة حيث تصل نسبتهم إلى

54% بينما نسبة المنفذون تمثل 34% و تمثل الإطارات 12% .

بالمقارنة مع سنة 1995 حيث مثل الإطارات نسبة 10% في حين مثل

أعوان القيادة 42% و أعوان التنفيذ 47%. لم يأخذ العنصر الأنثوي بعين

الاعتبار في هذه الدراسة لأنه لا يمثل نسبة كبيرة تسمح بمقارنات و تحليل .

ما يلاحظ من هذه المعطيات هو ارتفاع محسوس في نسبة القيادة و انخفاض

في نسبة المنفذين

• معدل الغياب في المنظمة (حسب عدد ساعات العمل) :

السنوات	1998	1999	2000	2001
اجازة مرضية	5975	8068	8358.5	7254
غياب دون مقابل	284	282	789.5	679.5
حوادث عمل	2636	955	2837.5	2931
عطلة أمومة	569	1376	563	277.5
التكوين	2624	3782	6765	9378.5
المجموع	12088	14463	19313.5	20520.5

نلاحظ من خلال الجدول أن اكبر نسبة للغياب سجلت كان سببها التكوين

خلال تلك الفترة تم ارسال عدد معتبر من الموظفين للتكوين ، كذاك هناك

انخفاض في ساعات الغياب بسبب حوادث العمل ، نتيجة البرامج التحسيسية التي

نظمتها المؤسسة لاعلام العمال بمخاطر عملهم و كيفية اتخاذ الاجراءات الوقائية

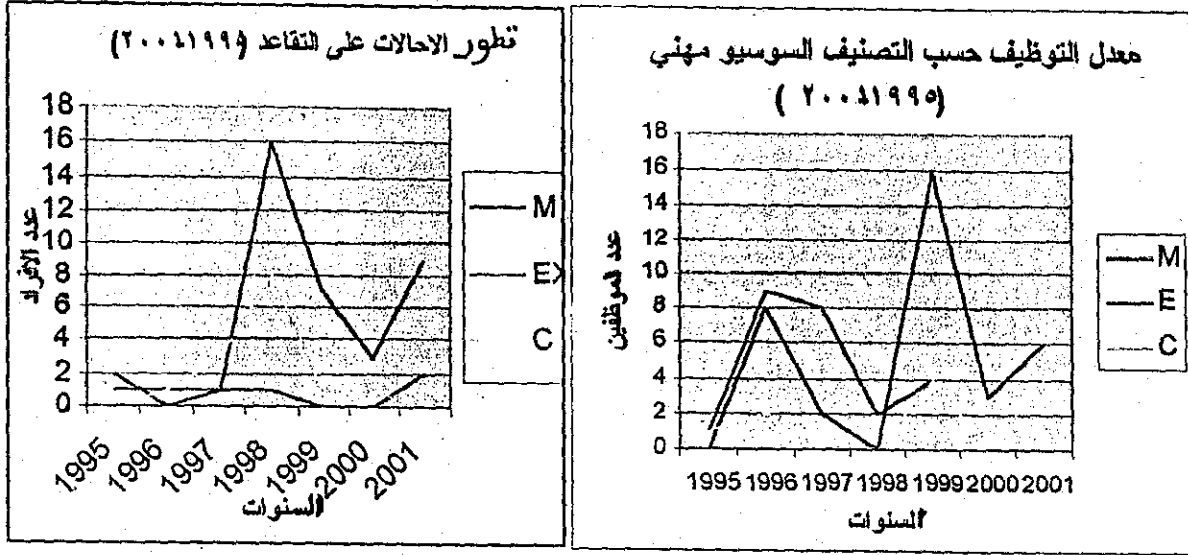
من خلال مصلحة تسيير الموارد البشرية تحصلنا على مطيات أخرى

تبيين معدل خروج ودخول العمالة الى المؤسسة ،الهدف من ذلك هو تحديد مدى

التقارب مابين التجنيد و الترقيية من جهة و من جهة أخرى الاحالات على

التقاعد و الخروج اللارادي .

***مقارنة بين نسبة الخروج و الدخول الى المركز:**



يبين الشكل التالي أن أكبر نسبة من الأفراد اللذين تم تعيينهم في المؤسسة كان خلال سنة 1999 ، و تمثل الصنف السوسيو مهني القيادة حيث بلغت 16 او الذي يمكن اعتباره محاولة لتغطية العجز في العمالة الذي خلفه إحالة 16 موظف منهم على التقاعد سنة 1998 ، بينما أكبر نسبة للتوظيف بالنسبة للإطارات كانت سنة 1999 و سنة 2001 و بلغت 4، أما بالنسبة للمنفذين فقد سجلت أكبر نسبة سنة 1996 و بلغت 9.

في حين أن الإحالات على التقاعد بلغت أكبر نسبة لها للإطارات سنة 1998 و هي 8 .بالنسبة لأعوان القيادة في نفس السنة و بلغت 16 و بالنسبة للمنفذين سنة 2001 ; 1995 و هي 2.

نلاحظ عدم توازن في تعويض الأفراد المغادرين للمؤسسة خاصة بالنسبة للمنفذين إذ نلاحظ أن الإحالات على التقاعد منخفضة في حين أن التوظيف مرتفع .

3-2 سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة :

تتكفل بها وظيفة الموارد البشرية ، تتمثل مهامها في متابعة كل مايتعلق بشؤون الموظف داخل المؤسسة ، من حقوق و واجبات في تنظيم سياسة التكوين و متابعتها ، تسيير الأجور ، تحرير و متابعة تقييم الأفراد قصد تحديد الترقيات .

-تقييم الموظفين(الملحق رقم 3) :

يتم تقييم الموظفين كل ثلاثة اشهر قصد تحديد الأفراد المستحقين للترقية و الذين يتم توجيههم إلى وظائف أخرى، والذين يحتاجون الى تكوين لتنمية كفاءاتهم . (الملحق رقم 4)

الأسلوب المستعمل هو نظام التنقيط ، و يقوم به المسؤول المباشر عن الموظف ، لكن الاستفادة الحقيقية من هذه العملية لا تتم باعتبار أن النتائج المتوصل إليها في غالب الأحيان لا تحترم من طرف الإدارة المركزية .
بداية من سنة 1999 تبنت المؤسسة نموذجا جديدا للتقييم يفصل أكثر المعايير التي تسمح بتحديد أداء الموظف (الملحق رقم 5)

-سياسة التكوين في مؤسسة سونلغاز (الملحق رقم 6) :

التكوين المهني هو أحد الأولويات، فهي أفضل وسيلة لتغطية حاجياتها من الأفراد المؤهلين ، و لتنمية مواردها البشرية، و الرفع من مستوى تأهيلهم و الكفاءات المطلوبة التي تتطلبها التطورات التقنية و التكنولوجية ، يحدد مسؤول كل مصلحة حاجة موظفيه إلى التكوين وهذا ضمن التقارير التقييمية لمردودية الموظف.

ترتبط سونلغاز بعقد شراكة عليها الالتزام به مع 3 مراكز للتكوين ، تستقبل كافة أصناف الموظفين، من أعوان التنفيذ، و أعوان القيادة، و الإطارات هاته المدارس هي :

- المدرسة التقنية بالبلدية و مركز عين مليلة :أنشئت سنة 1948 تهتم بالتكوين التقني.طاقتها الاستيعابية 400 شخص .

- مركز بن عكنون : يهتم بتأهيل الأساليب الإدارية للمؤسسة بمعنى آخر
تسيير المؤسسة ، طاقته الاستيعابية 400 شخص .
يسهر على هذا التكوين أساتذة متخصصون في الميدان ، و خبراء
عمليين .

كما تفتح هذه المراكز إضافة إلى تكوينها لعمال سونلغاز مسابقات على
المستوى الوطني تسمح بتغطية النقص في العمالة المؤهلة ، و يتقدم لهذه المسابقة
أفراد في كل المستويات، بعد ذلك يتلقى الفائزون تربصا مهنيا في الميدان
قد نجد مترشحين ذو شهادات جامعية يشاركون في الامتحان، و يوظفون
كمنفذين ، الأمر الذي يبين الاختلال في توازن الهرم الثقافي للمؤسسة وبالتالي
عدم تكافؤ مؤهلاتهم مع مناصب عملهم ، و ما يمكن أن يفسر الارتفاع
المتواصل لنسبة الغياب في المؤسسة .

أهداف التكوين:

كما نص عليه الاتفاق الجماعي الخاص بمؤسسة سونلغاز، الهدف من
صرف مبالغ هامة للتكوين والتأكيد عليه هو نتيجة لعدة أسباب :

- ❖ تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .
- ❖ الرفع من مستوى المعارف القاعدية لعمال المؤسسة .
- ❖ تحسين أداء العمال من خلال منحهم فرصة لاكتساب معارف و درايات-
فنية ضرورية لتكيفه مع التطورات التقنية و التكنولوجية .
- ❖ تنمية ثقافات علمية من جهة ، و اقتصادية ، و اجتماعية من جهة أخرى
للعمال، قصد السماح لهم بالمشاركة الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة و
التسهيل، و الإعداد للترقية الداخلية للعمال .

أنواع التكوين : تتمثل في

- * التكوين المهني المتخصص FPS .
- * التحسين المهني PP .
- * تعليم الكتابة و القراءة .

* التكيف المهني .

* الدروس بالمراسلة

و قد يكون تكويننا داخلا بالاعتماد على إطارات المؤسسة ذوي الخبرة كل موظف يمتلك المؤهلات المطلوبة، يمكن أن يستدعى في عملية تكوين في مؤسسة .

برامج التكوين المنظمة وعدد الأفراد الذين يتم تكوينهم تحددتها المدارس و ليس المركز ، على أساس عقد يجب الالتزام به لا تأخذ بعين الاعتبار الاختصاصات التي يحتاج المركز إلى تكوين أفراد فيه وهذا حسب الحصص الموزعة على كل المراكز الجهوية الأخرى .

هذا الاجراء يلغي أهمية التقييم في المؤسسة ، باعتباره لا يأخذ يأخذ في الحسبان ، وبالتالي يبقى النقص الملاحظ في كفاءة الموظف سائدا الى حين برمجة اختصاصه ، ما يؤثر على أدائه ، و انتاجية المؤسسة .
أغلبية الموظفين لا يذهبون إلى التكوين إما لعدم رغبتهم في ذلك، أو لظروفهم الخاصة، و التزاماتهم العائلية.

لكن رغم ذلك يبقى أنه للتكوين أهمية كبيرة في المؤسسة، و الدليل على ذلك تنوع أشكاله من ملتقيات ، إلى دروس داخلية بها، إلى دروس عبر المراسلة ، و هو ما لا نجده في الكثير منها.

هذه الفرص المختلفة التي تمنحها المؤسسة لموظفيها لتنمية كفاءاتهم يؤكدها الاتفاق الجماعي الخاص بالمؤسسة ،السبب يعود أساسا إلى الاهتمام بالتكوين مما سمح بترقية العديد من المنفذين إلى الصنف أعوان القيادة و كذلك التجربة المهنية باعتبار أن معظم العمال المنفذين هم قدماء في المؤسسة .

سياسة التجنيد :

إن مؤسسة سونلغاز شأنها شأن أي مؤسسة عمومية أخرى، تخضع إلى الإدارة المركزية فيما يخص تغطية احتياجاتها من العمالة بعد أن يحددها

المسؤولين المعنيين على المستوى المحلي فتقوم الإدارة المركزية على مستوى الجزائر العاصمة ،بتحديد عدد المناصب المالية التي تفتح كل سنة وهذا حسب المداخل المالية المحققة، و توزع على مختلف المناطق الجهوية، وبالتالي قد تحصل مركز تلمسان على عدد من المناصب المالية لتلبية احتياجاتها، و يمكن أن لا يحدث ذلك .

يحدد الهيكل التنظيمي للمراكز على مستوى الإدارة المركزية، وتعمل فيه كل التغييرات التي تراها الإدارة مناسبة فتحدف وظائف، و تدمج وظائف أخرى و قد تظهر وظائف جديدة ، و ما على المراكز الجهوية سوى التنفيذ فإذا كانت هناك وظيفة قد اتخذ القرار بإلغائها ينتظر حتى خروج الموظف الشاغل لها إلى التقاعد، أو الوفاة، أو الاستقالة ثم يلغى المنصب ،و يوجه الموظفون الذين كانوا يكونون عادة لشغله إلى اختصاصات أخرى مثلا في الهيكل التنظيمي الجديد تم إلغاء وظيفة dactylographe ،و ذلك مسابرة للتطور التكنولوجي، والذي فرض استعمال الحاسب لماله من مزايا البديل لهذا المنصب تمثل في إعداد برنامج تكوين مكثف للموظفين في ميدان الإعلام الآلي حتى يسهل عليهم استعمال الحاسب .

المبحث الثالث

التجسيد العملي لمقاربة التسيير التنبئي

و الاحتياطي للوظائف والكفاءات

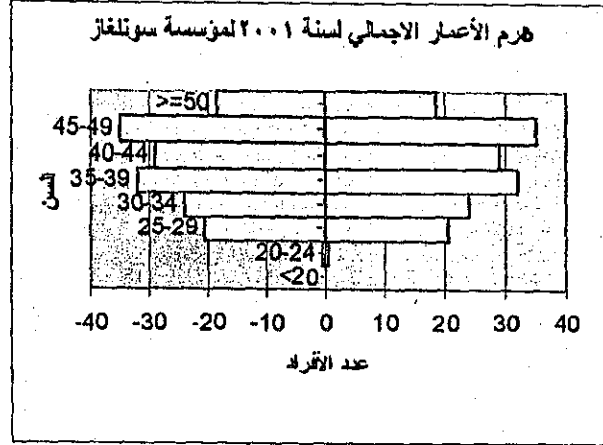
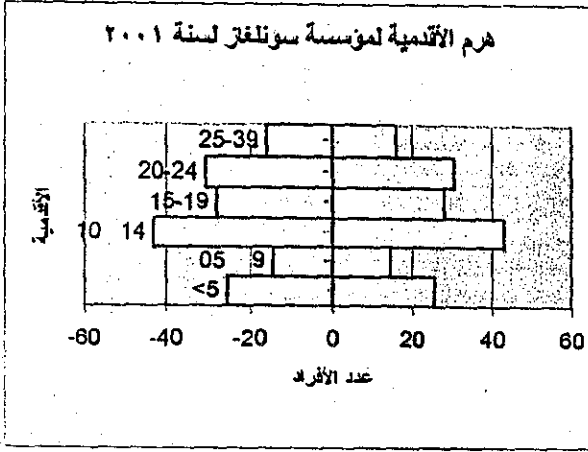
1-3 اختيار نموذج لولوج المقاربة :

*الولوج من خلال المهن ذات الأولوية :

يعتبر النموذج الأكثر عملي حاليا نتيجة للتطورات التي تشهدها التكنولوجيات المستعملة ،مما قد يؤثر على محتوى الوظائف النوعي، يتعلق الأمر بتحديد المهن التي تمثل على مدى 3 أو 5 سنوات تحديات بالنسبة للمؤسسة ،و قيود ذات أولوية ، و باعتبار أن أغلبية نشاط المؤسسة تقني فهذا النموذج هو الأكثر ملائمة لها .

2-3 تحليل هرم الأعمار و الأقدمية لأفراد المركز:

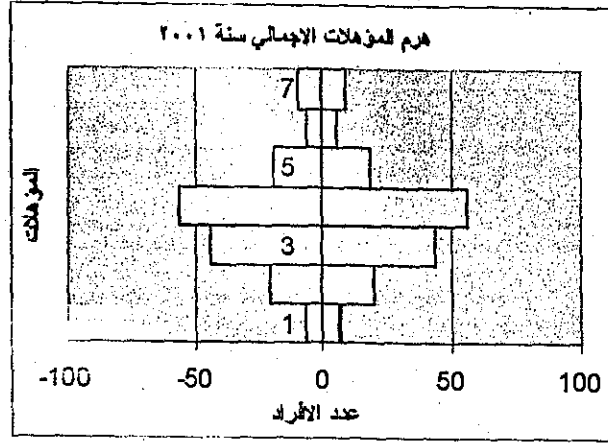
• الهرم الإجمالي:



بالنسبة لهرم الأعمار الإجمالي لمؤسسة سونلغاز مركز تلمسان تعطينا التركيبة الديمغرافية شكل كرة روجبي «ballon rugby» حسب النمادج التي جاء بها P.Plassard يتميز، بفروقات نسبية ما بين مختلف شرائح السن الموجودة بالمؤسسة و تعتبر النمادج الأكثر إنتاجية لأن القدرة على خلق تنسيق ما بين مختلف الشرائح ممكنة جدا مما يخلق التوازن، و ترسيخ ثقافة مشتركة في المؤسسة يصعب المحافظة على هذا النمادج من الأهرام إذا لم يكن هناك توازن معين في الأفراد الذين يتم إحالتهم على التقاعد، و الذين يتم توظيفهم بالنسبة لهرم الأقدمية نلاحظ أن 52.03 % من العمالة لهم أقل من 15 سنة تجربة، مما يبين الحاجة الى تنمية الكفاءات في المؤسسة.

هرم المؤهلات الإجمالي لمؤسسة سونلغاز

يبين لنا هذا الهرم البنية الثقافية السائدة في المؤسسة كما يلي :



هرم توزيع المستويات المختلفة للمؤهلات على البنية الديموغرافية

للمؤسسة، يمثل المستوى 1 مهندسي الدولة، و يمثل المستوى 2 المتحصلين على شهادة الليسانس، و يمثل المستوى 3 الأفراد المتحصلين على دبلوم الدراسات التطبيقية و التقنيين الساميين، و يمثل المستوى 4 النهائي و الثانوي و المستوى 5 المتوسط، و المستوى 6 الابتدائي، و المستوى 7 الأشخاص الأميين .

إذن نلاحظ انه أكبر نسبة ينتمون إلى المستوى الرابع، و هو المستوى

النهائي، و معظمهم ينتمون إلى الصنف السوسيو-مهني القيادة، ما يمكن

تفسيره بأن معظم هؤلاء الموظفين قد بدؤوا كمنفذين، و من خلال التجربة

المهنية، و نظام الترقيات الذي تعتمد عليه المؤسسة كذلك برامج التكوين المختلفة

ممكنهم من أن يصبحوا أعوان قيادة و الأمر نفسه بالنسبة للإطارات ذوي

المستوى النهائي .

إن التشخيص الديموغرافي مختلف البنيات السوسيو- مهنية يسمح

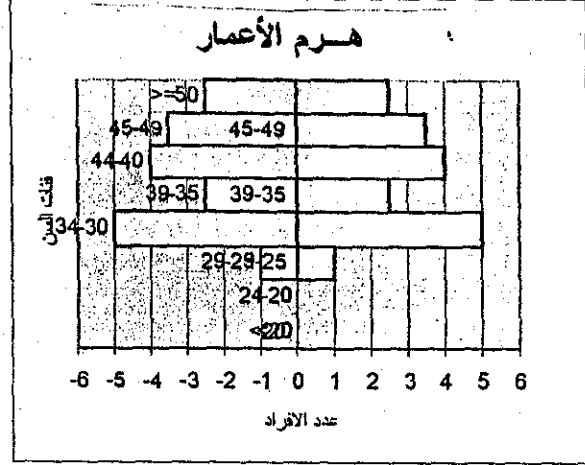
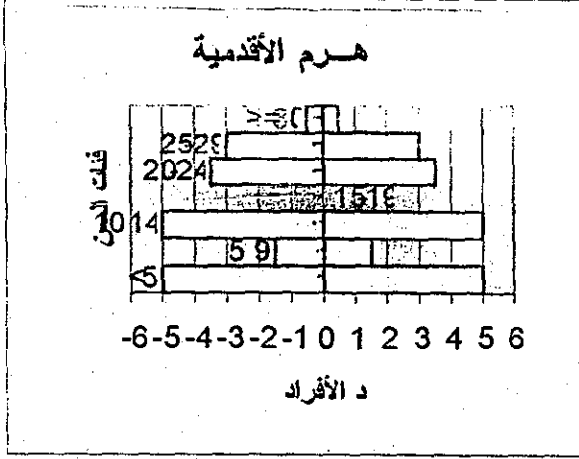
بتحديد وجود اختلالات محتملة في بنية المؤسسة.

* هرم الأعمار لمختلف البنيات السوسيو - مهنية الموجودة في المؤسسة:

يسمح لنا هذا التحليل بتشخيص و تحديد التصنيفات التي لها بنية

ديموغرافية غير متوازنة

1-الإطارات



و يمثلون رؤساء الوحدات، و رؤساء المصالح و مهندسي الدراسات

العمالة المعنية 38 موظفا . متوسط العمر هو 44 سنة

إن الهرم يأخذ شكل YOYO و يتميز بتمثيل معتبر للعمالة التي يتراوح

سنها ما بين 30 و 39 إذ يصل إلى 15 ، و يتميز بتمثيل ضعيف لشريحة السن

الوسيطة ، و قطبين جانبيين هذا الفراغ يفسر بتجميد في عملية التوظيف لفترة

معينة من سلبيات هذا النموذج :

• أنه قليل الإنتاجية نظرا للنزاعات ما بين مختلف الأجيال فهناك وجود

لثقافتين مختلفتين يمكن أن تتناقض في عدة مواضيع و يضيع وقت طويل في

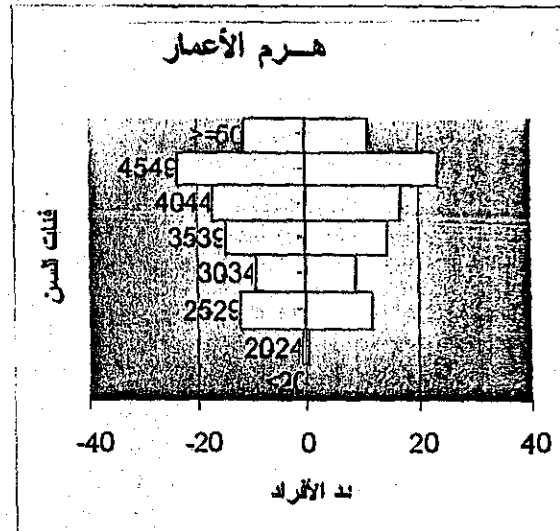
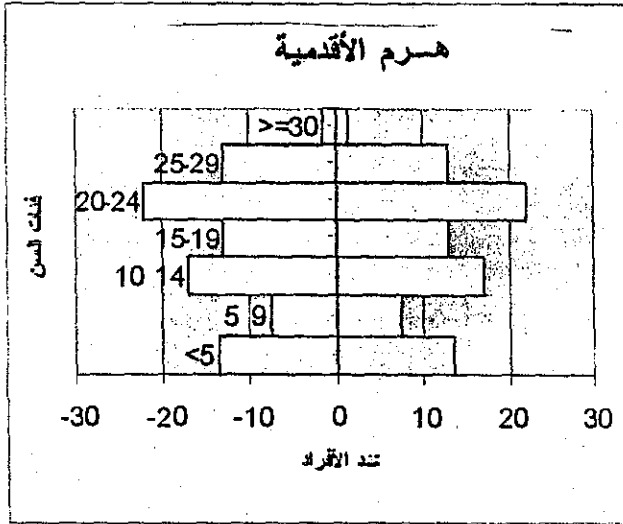
حل هذه النزاعات .

• باعتبار أن الإطارات هم المصدرون للأوامر، و قد وصلوا لهذه المكانة

بالأقدمية، و ليس بالضرورة الكفاءة ما يعطيهم إحساسا عند وجود إطارات شابة

معهم بعدم تقبل أي آراء تجديدية و محاولة فرض سلطتهم .

2- أعوان القيادة :



يمثل أغلبية المؤسسة يتكون من عدة وظائف تقنية، و إدارية في نفس الوقت

يضم رؤساء الأفواج لتوزيع، والكهرباء، و الغاز كما يتكون من تقني الدراسات

الكهربائية عددهم 175 موظف متوسط العمر هو 2.5 سنة .

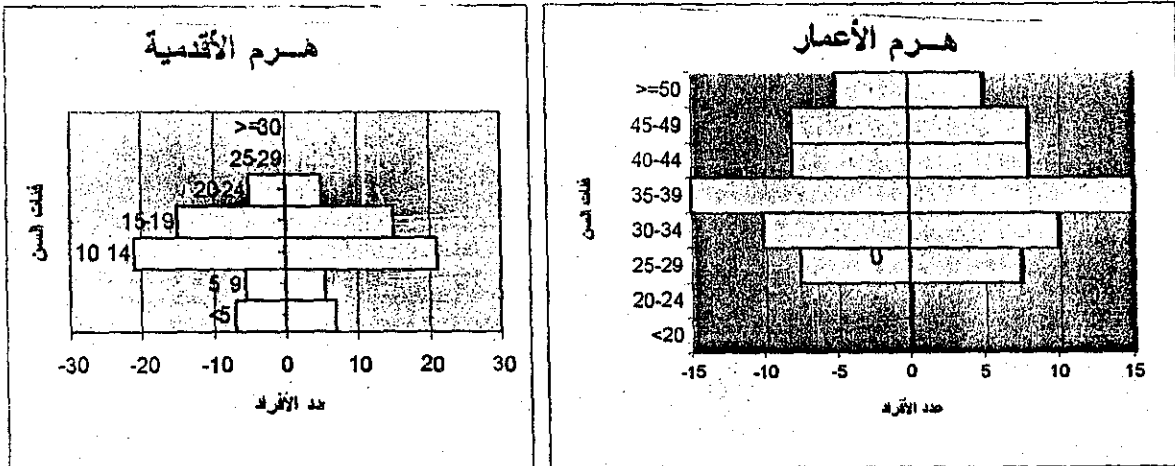
نلاحظ بالنسبة لهرم الأعمار يجسد نموذج الهرم فطر و التي تتميز بتمثيل كبير

للعمالة الكبيرة السن وتمثيل ضعيف للعمالة الشابة .

لكن السلبي في بنية المؤسسة، ويوضحه هذا النموذج، هو تكلفة اجريه مرتفعة

باعتبار أن مستوى الأجور مرتبط بالأقدمية . إذ كما يبين هرم الأقدمية أن الدين لهم

أكثر من 15 سنة تجربة يمثلون 56.57 % .



نلاحظ بالنسبة لهرم الأعمار منفذون يعطينا التركيبة الديمغرافية شكل خدروف « toupie » يتميز بتمثيل قوي لشريحة السن المتوسطة ، و تمثيل متواضع لشريحة الشباب ، و الشريحة المتقدمة في السن .

لا يخلو النموذج من السلبيات ، فالأمل لتحقيق حياة مهنية يبقى ضعيف بالنسبة لعدد كبير من الموظفين ، خاصة من يوجدون بشريحة العمر المتوسطة رحيل الموظفين ضعيف حيث بلغت سنة 1997 ، 5 أفراد في حين ينتظر الترقية عدد كبير من الموظفين ، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الحوافز التي تدفع الموظفين إلى العمل .

3-3 مرحلة إسقاط البنية الديموغرافية على أفق زمني معين :

نظرا لأن طريقة الإسقاط base zéro سهلة وبسيطة ، ولتوفر

المعطيات التي تساعدنا لتطبيقها ، تم اختيارها .

تقوم على عدم اتخاذ أي إجراء (توظيف أو ترقية) ، و إنما تحدد من

خلال المعادلة :

العمالة المستقبلية = الأفراد الحاليين - العمالة المغادرة الغير متحكم فيها

(إحالة على التقاعد و الاستقالات)

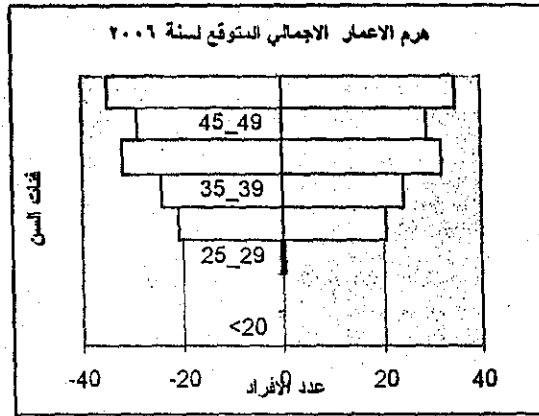
الشيء الذي يسمح بتحديد السياسة المناسبة للقضاء على الانحرافات

المتوقعة .

إذا افترضنا على المدى المتوسط (s سنوات) عمالة ثابتة وتجميد

للتوظيف يكون الشكل النموذجي لتطور البنيات كما يلي :

هرم الأعمار الإجمالي المتوقع :



من خلال هذا النموذج نلاحظ انه سيكون تغيير كلي في البنية الديموغرافية

فبعد 5 سنوات سيحال 37 موظفا على التقاعد .

ما يبينه هذا الهرم وجود عمالة كبيرة السن معتبرة وهو المجال الذي تسود فيه

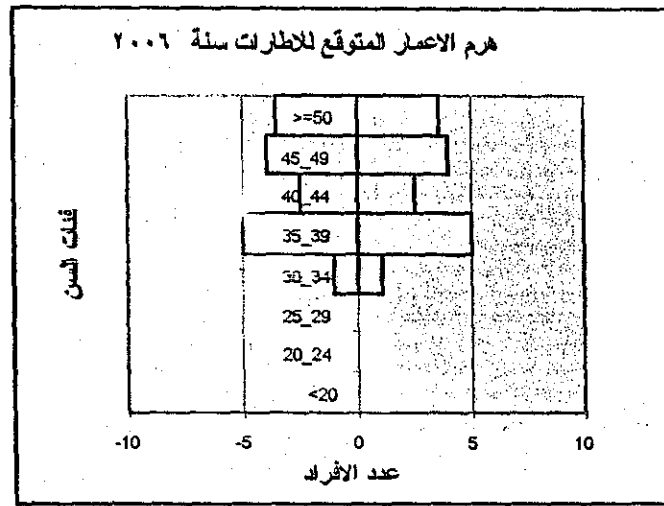
ثقافة هذه المجموعة المسيطرة ما يصعب تقبلهم للتغيير و التجديد

فإذا لم تتخذ المؤسسة الإجراءات المناسبة في أسرع وقت قد تتعرض إلى اختلال في توازنها البنيوي إذ يبلغ عدد الذين في سن التقاعد 128 موظفاً، كذلك عليها الاستفادة من هذه الخبرات المتقدمة في السن من خلال تحويل كفاءاتهم إلى العمالة الشابة .

لكن يبقى أنه هناك متغيرات لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها كالتقاعد

المسبق الذي هو في تزايد مستمر .

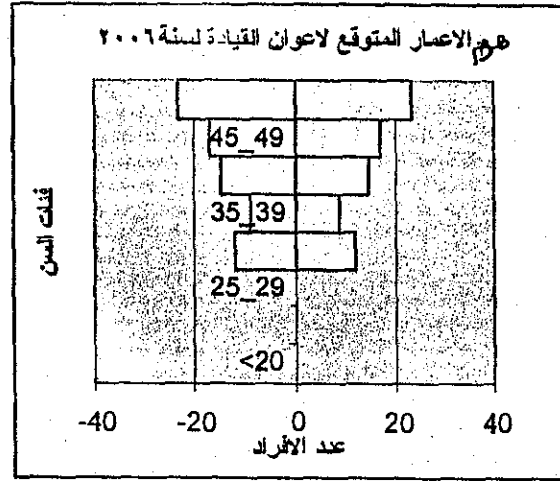
• هرم الأعمار المتوقع للإطارات :



نفس الشيء بالنسبة لهذا الهرم حيث نلاحظ ازدياد في نسبة العمالة كبيرة

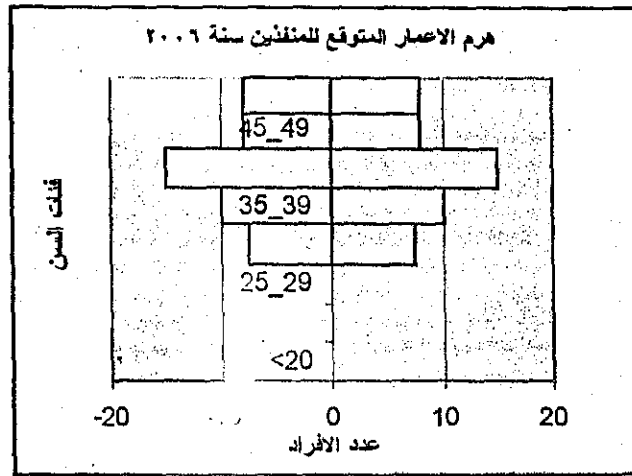
ما يشير إلى ارتفاع عدد المحالين على التقاعد .

• هرم الأعمار المتوقع لأعوان القيادة :



نلاحظ تقريبا أن البنية الديموغرافية المتوقعة لأعوان القيادة لها نفس شكل بنية الإطارات ، فهناك نسبة كبيرة للعمالة المتقدمة في السن .

• هرم الأعمار المتوقع للمنفذين :



تبين هذه البنية الديموغرافية أن الهرم في طريقه إلى أخذ شكل فطر الذي يتميز بتكلفة أجره كبيرة ، و ثقافة مقاومة للتغيير، مما يطرح إشكالية التطور التكنولوجي التي ستشهده هذه الوظائف التي أساسها تقني أكثر كذلك الارتفاع

المبرم مع المدارس و وفقا للبرامج التي تقترحها ، إضافة الي ذلك لا يذهب الموظفون إلى التكوين .

مايستنتج أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي وظيفة ادارية محضة لاعلاقة لها بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ، تقوم بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى المركزي للمؤسسة بصفة الية .

خلاصة الفصل التطبيقي

إن طريقة التسيير السائدة في القطاع العمومي تجعل من الصعب التجسيد العملي لهذه المقاربة فالطريقة التaylorية التي تعتمد على تقسيم العمل كانت صالحة في وقت تميز بالاستقرار ، ولاتزال سائدة إلى غاية يومنا هذا في المؤسسات الجزائرية كذلك سياسة تسيير الموارد البشرية شبه غائبة في المؤسسة نظرا لارتباطها بصفة كلية بالإدارة المركزية (خلق أو إلغاء وظائف، خاصة وأن الهيكل التنظيمي تحدده الإدارة الجهوية بوهران) أما في ظل الظروف الحالية كالتغيرات التكنولوجية ، التغييرات التشريعية ،العولمة ، و ظهور تسيير اقتصادية جديدة كالكفاءة جعلت هذا النموذج يصبح محل تساؤلات كثيرة .

قيود القطاع العام المعيقة لتسيير:

قيود نظامية

فالموظف مرتبط مع المؤسسة بعقد عمل على أجل زمني طويل و تطوره في المنصب مرتبط بالأقدمية ، وهو مصنف في شبكة المؤسسة على أساس الرتبة التي ينتمي إليها والدرجة .

المعيار الأساسي للتوظيف هو المؤهل ، فالقطاع العمومي يتميز باستقرار في عمالته و نسبة توظيف قليلة سنويا .

مقنود تنظيمية :

يطرح سؤال حول طريقة تسير هذه المقاربة بوجود إدارة مركزية و وحدات لامركزية ، فالمحلية لا تمتلك كل الوسائل اللازمة لإحصاء مختلف العوامل التطورية ، كما لا يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة بالتنسيق مع كل الوحدات ، بينما التسيير المركزي هو بعيد عن الواقع فيمكن أن لا تعكس الكثير من القرارات الواقع .

مقنود متعلقة بمبدأ سنوية الميزانية :

يرجعنا إلى مفهوم مناصب مالية الذي يمكن أن يؤدي إلى اختلالات فيما يخص الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية ، وما تسمح به الميزانية فخلق منصب مالي يعود إلى القواعد السنوية مما يشكل عائقا لتجديد عمالة المؤسسات في ظروف طارئة .

توصيات للتجسيد العملي لمقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي

للوظائف و الكفاءات في القطاع العام :

قصد حل هذه الإشكالية ، خرج الملتقى المنعقد بفرنسا للمدرسة العليا للإدارة بمجموعة من التوصيات تسمح بالتشغيل العملي لمقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات ، و بخلق الإطار المناسب يتمثل في تحديث هذا القطاع ، و هو ما شرعت فيه المؤسسات الفرنسية منذ سنوات و رسخته التشريعات ، و القوانين ، مثلما ألزمت جميع القطاعات العمومية بتبني هذه المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية خاصة في القطاع الصحي و الخدماتي الذي يعاني من خطر اعادة عدد كبير من الموظفين على التقاعد و كذلك ارتفاع المستوى الثقافي للأفراد ، و تطور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال فتسيير تنبئي فعال يقوم أساسا على تجديد إطار ، و إجراءات تسيير الموارد البشرية ، من خلال تدعيم اللامركزية ، كذلك وضع الأدوات الكمية و النوعية لمعرفة الموارد المتاحة ، وبالتالي تسمح باستعمال أكثر ديناميكية للأدوات التقليدية لتسيير الموارد البشرية (التوظيف . الحركية . التكوين)

تتمثل هذه التوصيات في :

- ♦ لامركزية تسيير الموارد البشرية من خلال منح هامش للتصرف
- ♦ لمسئولي الموارد البشرية بالمؤسسة .
- ♦ الميزانية المتعددة السنوات .
- ♦ استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

خلاصة عامة

من خلال هذه الدراسة ، حاولنا تسليط الضوء على مقارنة ظهرت في ظل متغيرات اقتصادية واجتماعية ، وتكنولوجية ، وثقافية كثيرة أثرت وظيفة الموارد البشرية بتقنيات و أدوات تسيير وتحليل لنشاطها جديدة وأعطت الموظف بعدا استراتيجيا في المؤسسة .

لكن بالاسقاط على واقع تسيير القطاع العمومي و مبادئه ، وما اتضح ضمن الجزء التطبيقي بمؤسسة سونلغاز ، يبقى تجسيدها عمليا رهينا بتقبل الانتقال من أسس الكلاسيكية الى أسس تدمج البعد النوعي و الفردي أكثر و ترسيخ لنموذج جديد من المنظمات .



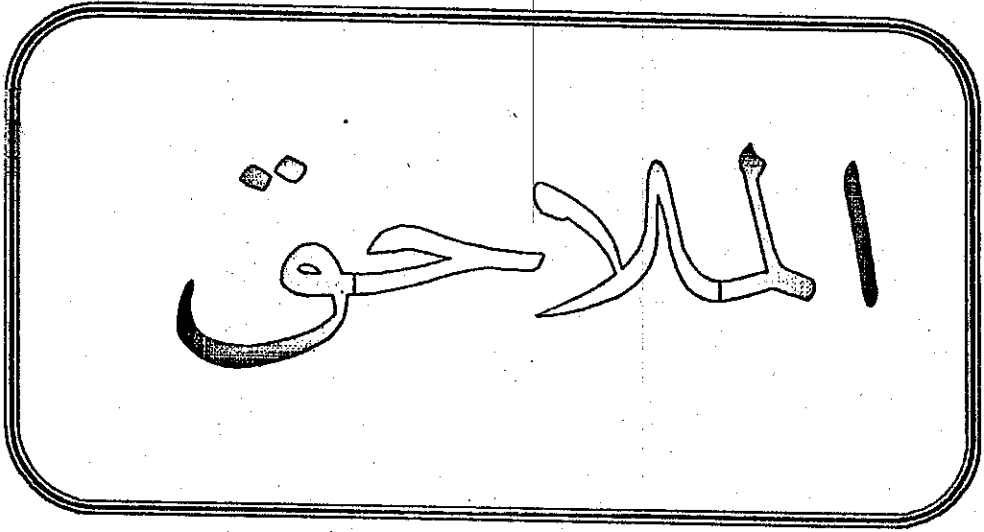
فهرس الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

- 20 1- مراحل اجراءات التجنيد.
- 39 2- عناصر الأجر الاجمالي.
- 43 3- اعداد بنية أجزرية.
- 52 4- مستويات التنبؤ.
- 55 5- النموذج التقليدي للتسيير التنبئي للموارد البشرية.
- 58 6- نظام التحليل التنبئي للموارد البشرية.
- 63 7- مبدأ السيناريو.
- 66 8- كيفية بناء سيناريو.
- 67 9- السيناريو الاختياري .
- 67 10- السيناريو التعاقبي .
- 77 11- طريقة تحليل التدفقات المؤهلة.
- 101 12- التطورات المستقبلية للوظائف .
- 123 13- النموذج الشجري لاعداد دفتر الوظيفة- النموذج.
- 148 14- نموذج التسيير التنبئي و التوقعي للوظائف و الكفاءات .
- 160 15- الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز.
- 163 16- الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع- تلمسان-

قائمة الجداول

- 22 1- شبكة تحليل المنصب .
- 23 2- مثال لمعايير انتقاء الموظف .
- 34 3- ايجابيات و سلبيات برامج التكوين المقدمة.
- 92 4- تركيب مقارن لمفاهيم التسيير التنبئي للموارد البشرية.
- 130 5- مثال لدفتر وظائف-نموذج.
- 165 6- معدل الغياب في مؤسسة سونلغلز.



**EXEMPLE
D'UN
RÉPERTOIRE
OPÉRATIONNEL
DES MÉTIERS
ET DES EMPLOIS**

Conçu par l'ANPE et réalisé avec de nombreux professionnels, **LE ROME**, Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois est **UNE RÉFÉRENCE** pour tous les acteurs des Ressources Humaines, de la formation et de l'orientation professionnelle.

Le ROME présente les **EMPLOIS/MÉTIERS** exercés en France et les analyse en terme de compétence.

Grâce aux aires de mobilité réalisées avec l'assistance technique de COFROU/Groupe CEGOS, le ROME permet la comparaison des métiers entre-eux et donne les repères qui guident les choix d'itinéraires professionnels.

SPECIMEN

Atout Rome est un **LOGICIEL INTERACTIF** intégrant **l'ENSEMBLE DES INFORMATIONS** contenues dans le ROME : emplois/métiers tertiaires, techniques et industriels... , aires de mobilité professionnelle, index alphabétique des appellations.

Il permet :

- d'engager une recherche par mots-clés, par codes...
- de naviguer simplement entre les fiches emplois/métiers,
- de consulter les aires de mobilité, et de comparer les compétences mobilisées dans les différents emplois/métiers proposés,
- de personnaliser les fiches emplois/métiers en fonction des situations professionnelles des personnes.

Descriptif

Atout ROME est un logiciel fonctionnant sous Windows 3.1 ou postérieur, sans aucune difficulté d'utilisation.

Ce logiciel, version électronique des 4 tomes du nouveau ROME offre aux utilisateurs :

- Une recherche facilitée des fiches emplois-métiers.
- Une navigation facilitée entre les fiches et les aires de mobilité.
- La création et l'édition de profils spécifiques à partir de la sélection de compétences dans la fiche emploi-métier.
- Une meilleure compréhension du mécanisme des aires de mobilité par l'explication des critères de compétences cognitives.

Principales fonctions

Les principales fonctions d'Atout Rome sont les suivantes :

Recherche d'une fiche emploi-métier :

- Par arborescence :
 - Par catégorie professionnelle
 - Par domaine professionnel
 - Par code Rome
- Par saisie de l'appellation ou de l'initiale de l'emploi-métier ou d'un synonyme.
- Par branche professionnelle.

Consultation d'une fiche emploi-métier :

- Création de profils individualisés à partir de sélection de compétences dans la fiche, permettant de définir des profils de postes spécifiques à l'entreprise ou des profils de compétences individuels

Navigation dans les fiches emplois/métiers :

- Par la rubrique "voir aussi".
- Par l'historique des dernières fiches consultées.
- Par l'aire de mobilité.

Afficher l'aire de mobilité d'un emploi-métier et :

- Appliquer des filtres sur une aire de mobilité (spécifiques ou domaines professionnels).
- Comparer les compétences cognitives d'un emploi-métier cible de l'aire par rapport à l'emploi-métier d'origine : l'exploitation des proximités de compétences cognitives.

Éditions :

- Fiches et profils individualisés.
- Aires et proximités de compétences.

NOUVELLE CLASSIFICATION DES COURS DE FORMATION

Le Congé Bilan de Compétences

De quoi s'agit-il ?

Le Congé Bilan de Compétences a pour objet de permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Comment peut-on en bénéficier ?

Les conditions d'ouverture des droits au Congé Bilan de Compétences (CBC) varient selon le contrat de travail établi entre le salarié et l'employeur.

QUELQUES OBLIGATIONS	CDI Contrat à Durée Indéterminée		CDD Contrat à Durée Déterminée
	Niveau requis	Salariés sans diplôme ni qualification professionnelle	Tous les autres niveaux de formation et de qualification professionnelle
Ancienneté	24 mois d'activité salariée dont 1 an dans l'entreprise à laquelle le salarié est rattaché au moment de la demande	5 ans d'activité salariée dont 1 an dans l'entreprise à laquelle le salarié est rattaché au moment de la demande	12 mois d'activité salariée dont 6 mois dans l'entreprise à laquelle le salarié est rattaché au moment de la demande
Autorisation d'absence	La demande d'autorisation d'absence doit parvenir à l'employeur dans des délais compatibles avec l'instruction du FONGECIF de votre région. Le délai de réponse de l'employeur est de 30 jours maximum suivant la réception de la demande.		
Délai de franchise entre deux demandes	2 ans	5 ans	1 an
Durée maximale de la prise en charge	24 heures		

PRISE EN CHARGE DE LA DEMANDE DECIDEE PAR UNE COMMISSION PARITAIRE

En fonction du budget disponible, de la motivation, de l'expérience professionnelle et de la situation actuelle du salarié, sont admis en priorité :

- Les salariés n'ayant jamais bénéficié d'un Congé Individuel de Formation
- Les salariés des catégories socio-professionnelles les plus modestes et les moins qualifiés
- Les salariés des petites et moyennes entreprises (moins de 200 salariés)
- Les salariés ayant le plus grand nombre d'années d'expérience professionnelle et/ou les plus âgés.

Éligibilité : maintien à 100 % de la rémunération et participation éventuelle au CDD (selon la région).

FICHE D'APPRECIATION DU PERSONNEL CADRE

DIRECTION :

SERVICE :

20

Nom et Prénom (s) : Age :

Poste occupé : Ancienneté : Classement :

1. CRITERES D'APPRECIATION ⁽¹⁾

CRITERES	DEGRE					COMMENTAIRES
	A	B	C	D	E	
1. Compétences professionnelles (connaissance, sens de l'analyse, esprit de synthèse, capacité d'expression et de rédaction).						
2. Sens des responsabilités (sens de l'organisation, de la prévision, de l'ordre et de la méthode, degré de maturité et de prise en charge).						
3. Faculté d'adaptation (sens de l'innovation, curiosité intellectuelle, capacité d'adaptation au changement).						
4. Aptitudes au commandement et aux relations dans le travail (esprit d'équipe, sens des relations humaines, aptitude pédagogique, sens de commandement).						
5. Assiduité et discipline (comportement, esprit d'Entreprise, sociabilité, assiduité).						

P. 33 bis - 12/87

APPRECIATION GLOBALE

.....

.....

.....

.....

.....

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES	COMPORTEMENT OBSERVES (1)								Nombre de Points (3)	
	1	2	3	4	5	6	7	8		TOTAL (2)
I - HABILETES INTELECTUELLES										
1. ORDRE ET METHODE										
2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT										
3. ANALYSE ET SYNTHESE										
4. SENS DE L'INNOVATION										
II - HABILETES INTERPERSONNELLES										
5. COLLABORATION/TRAVAIL D'EQUIPE										
6. SENS DE LA COMMUNICATION										
7. CAPACITE A RENDRE COMPTE										
III - HABILETES PERSONNELLES										
8. SOUPLESSE ET ADAPTATION										
9. INITIATIVE ET AUTONOME										
10. DYNAMISME										
TOTAL (4)									/100	
NOTE FINALE (5)									/20	

- (1) Mettre des croix dans les cases correspondant aux comportements
(se reporter à la banque des comportements incluse dans le guide d'évaluation en annexe 2)
- (2) Sommer le nombre de croix dans la case "total"
- (3) Mentionner - pour chaque habileté - le nombre de points correspondants selon la grille suivante :

Nombre de comportements obtenus	Nombre de points correspondants
0 - 2	0
3 - 4	3
5 - 6	6
7 - 8	10

- (4) Sommer le nombre de points sur 100.
- (5) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20.



FICHE D'APPRECIATION DU PERSONNEL

MAITRISE - EXECUTION

DIRECTION :

SERVICE :

20

Nom et Prénom (s) : Age :

Poste occupé : Ancienneté : Classement :

1. CRITERES D'APPRECIATION ⁽¹⁾

CRITERES	DEGRE					COMMENTAIRES
	A	B	C	D	E	
1. Compétences professionnelles (connaissance théorique et pratique, geste professionnel, qualité du travail fourni, maîtrise des tâches).						
2. Soins apportés aux équipements (sens de la procédure, méthode et précision, connaissance professionnelle).						
3. Faculté d'adaptation ou sens de commandement, sens de l'innovation, relations humaines, capacité d'assimilation, aptitude pédagogique.						
4. Assiduité et discipline (comportement, esprit d'Entreprise, sociabilité, assiduité).						

APPRECIATION GLOBALE

.....

.....

.....

.....

.....

2. FORMATION - PERFECTIONNEMENT ⁽²⁾ :

L'agent présente-t-il des besoins en formation pour améliorer sa performance au poste de travail?

Oui

Non

Si oui, en préciser succinctement la nature :

.....
.....
.....

3. L'agent est-il bien utilisé dans le poste actuel?

Oui

Non

Si non, quel est le poste sur lequel il peut-être utilisé :

.....

Appréciations rédigées (nom et fonction) par M.

en collaboration avec M.

date de l'établissement de la notation :

4. Avis du deuxième notateur :

.....
.....

Nom et fonction du deuxième notateur :

5. Avis de la commission Personnel et Formation :

.....
.....

en date du :

6. Visa de l'agent :

en date du :

(1) Utiliser le guide d'appréciation.

(2) Rayer la mention inutile.

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE : 2000

NOM

PRENOM

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 →	/ 20
<p>Autres contributions :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 →	/ 20
<p>Autres contributions :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRÉ DU TRIMESTRE 3 →	/ 20
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRÉ DU TRIMESTRE 4 →	/ 20
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

MOYENNE ANNUELLE (T1+T2+T3+T4)

4



/ 20

Moyenne Annuelle. 3

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0.60)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0.40)	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20
Majors Pli x 10, h20	Majors Pli x 10, h20	

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

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

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUÉ

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE

ACTIONS DE FORMATION

CADRES:

Type de formation	Diplôme ou niveau scolaire prérequis	Durée du cycle
Techniciens supérieurs distribution	Technicien Supérieur	Cycle court: 6 mois
Techniciens supérieurs distribution	Baccalauréat	Cycle long 30 mois
Techniciens supérieurs Transport Electricité	Technicien Supérieur	Cycle court: 15 mois
Techniciens supérieurs Production	Technicien Supérieur	Cycle court: 12 mois

MAÎTRISE

Type de formation	Diplôme ou niveau scolaire prérequis	Durée du cycle
Agent de maîtrise Electricité	3AS/T	24 mois
Agent de maîtrise contrôle et Electricité	3AS/T	24 mois
Agent de maîtrise entretien exploitation poste EL	3AS/T	24 mois
Agent de maîtrise gaz	3AS/T	24 mois
Technicien d'étude électricité	3AS/T	12 mois
Surveillant travaux électricité	3AS/T	12 mois
Surveillant travaux gaz	3AS/T	12 mois
Chef d'équipe électricité		12 mois

Chef d'équipe gaz	3AS/T	12 mois
Technicien vérificateur comptage	MT BAC	12 mois
Technicien production thermique vapeur	3AS/T	24 mois
Technicien production thermique gaz	3AS/T	24 mois
Technicien production Centrale Diesel	3AS/T	24 mois
Technicien de sécurité		6 mois
Attaché de sécurité		6 mois
Agents technico-commerciaux	3AS/T	15 mois
Agents de gestion et programmation travaux	3AS/T	15 mois
Chef d'équipe électromécaniciens de Centrales Diesel		12 mois
Chef d'équipe mécaniciens de Centrales Diesel		12 mois
Chef de quart de Centrales Diesel	3AS/T	24 mois

EXECUTION

Type de formation	Diplôme ou niveau scolaire prérequis	Durée du cycle
Ouvriers professionnels électricité	CAP	6 mois
Ouvriers professionnels Gaz distribution	CAP	6 mois
Ouvriers professionnels Gaz transport	CAP	6 mois
Ouvriers professionnels électriciens Centrales Diesel	CAP	6 mois
Ouvriers professionnels mécaniciens Centrales Diesel	CAP	6 mois
Rondiers de Centrales	CAP	6 mois
Câbliers de distribution	CAP	3 mois
Agents exploitation entretien postes électricité	CAP	3 mois
Agents technique éclairage public	CAP	6 mois
Agents technique comptage M.T	3AST	6 mois
Monteur de lignes H.T.	CAP	6 mois

SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT

CADRES

Intégration nouveaux cadres/distribution électricité	6 semaines
Intégration nouveaux cadres/transport électricité	6 semaines
Intégration nouveaux cadres/gaz	6 semaines
Informations techniques pour cadres administratifs	1 semaine

EXECUTION/ MAITRISE CADRES

ELECTRICITE

Micro-informatique	1 semaine
Calcul de réseau moyenne tension	1 semaine
Calcul de réseau basse tension	1 semaine
Câbles torsadés	2 semaines
Recherche de défauts câbles	2 semaines
Travaux sous-tension basse tension	2 semaines
Mesures électriques	1 semaine
Alternateurs	1 semaine
Diode	1 semaine
Transistor	1 semaine

Thyristor	1 semaine
Amplificateur opérationnel	1 semaine
Logique combinatoire	1 semaine
Logique séquentielle	1 semaine

2. GAZ

Polyéthylène	1 semaine
Protection cathodique	1 semaine
Détente et régulation gaz	1 semaine
Postes de détente gaz	1 semaine
Etude de réseau gaz	1 semaine

3. MECANIQUE

Cotation fonctionnelle	1 semaine
Instrumentation métrologie	2 semaines
Thermodynamique turbine vapeur	2 semaines
Notions de mécanique des fluides	2 semaines
Notions de résistance des matériaux	2 semaines
Générateur de vapeur	2 semaines
Compresseurs	1 semaine
Les pompes	1 semaine
Fonctionnement moteur Diesel	1 semaine
Graissage moteurs Diesel	1 semaine
Incidents moteurs Diesel	1 semaine
Entraînement sur simulateur de Centrale Diesel	1 semaine

المرجع

K
AMADIEU J-F, ROJOT J, "gestion des ressources humaines et relation professionnelle ,
édition management1996.

AYMAR G, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Fiche technique , N 14, en ligne JUIN 2000.

AYMAR G, CASAS N, le management des compétences
fiches techniques , N.8 En ligne, JANVIER 1999

BARON X, L'analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise , Revue
française de gestion 65-66.1987, P 73-87.

BARON X, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise.
Cahier français, N 262,1993.P 3-18.

BARRAUD J, KITTEL F, MOULE M, la fonction, ressources humaines : métiers,
compétences et formation, édition dunod 2000.

BATAL C : la gestion des ressources humaines dans le secteur public tome 1
édition organisation1997.

BATAL C, la gestion des ressources humaines dans le secteur public tome2
édition organisation 1997.

BELANGER L, PETIT A, J-L.BERGERON. Gestion des ressources humaines une
approche globale et intégrée.édition Gaétan Morin .1983.

BELANGER L, BENABOU C, BERGERON J-L ,FOUCHER R., PETIT A, Gestion
stratégique des ressources humaines , édition gaetan morin 1996.

BERCOT R. . De l'évolution technologique à l'évolution des qualifications, Revue
française de gestion N°65-66 .1987.

BOUARD F,LAURENT P, "Economie d'entreprise". édition organisation 1997.

BOSQUET R, vers une gestion stratégique des ressources humaines : édition Organisation
1988.

BRENNEMAM R, LONGATTE J, SEPARI S, Economie d'entreprise. BTS 1 , guide
pédagogique. édition dunod .1995

CADIN L, GUERIN F, PIGEYRE F, gestion des ressources humaines Pratique et éléments de théorie, édition dunod 1997.

CITEAU J-P, Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques, édition A colin 1997.

COURONNE P, " modèle de gestion prévisionnelle des ressources humaines" édition C.N.R.S 1986.

DEJOUX C, organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences

DUBOIS M, RETOUR D, le management d'un service public gestion des ressources humaines, 21-221997.

DURAND T, l'alchimie de la compétences revue française de gestion n127 jan-fev 2000.

GAZIER B, L'employabilité brève radiographie d'un concept en mutation Sociologie du travail N°4 1990 P 575-584

GUILLAUME F, la gestion prévisionnelle du personnel : bientôt une réalité ? _Revue française de Gestion./N 53-54.1985.P 69-74.

GILBERT P, la gestion Prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspective revue française de gestion juin-juillet-aout1999.

GREENAN N, innovation technologique, changement organisationnels et évolution des compétences Economie et statistique n298 p 15-33,1996.

GREENAN N, progrès technique et changements organisationnels : leur impact sur l'emploi et les qualifications, économie et statistique n298 1996.

HENRIET B, place et rôle de la gestion prévisionnelle du personnel dans les entreprises, édition C.R.E.S.S.T 1986.

J'OFFRE J,SIMON Y, "Encyclopédie de gestion".
Encyclopédie, édition 1997.

JOLIS N., la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition organisation 2000.

KERLAN F, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. édition organisation.2000.

LAPRA J-P, L'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition dunod.

LE BOTERF G, construire Les compétences individuelles et collective, édition organisation 2000.

LE BOTERF G, Formation et prévision. Entreprise moderne d'édition 1975.

LECARDEZ M, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Les prémices
D'une expérience au centre hospitalier universitaire, Mémoire d'élève directeur d'hôpital.
Ecole nationale de la santé publique 1999.

MALLET L, la gestion prévisionnelle de l'emplois, édition liaisons 1991.

MARTORY B., CROZET D : gestion des ressources humaines : manuel de pilotage social
, édition Nathan.

MARTORY B, Les tableaux de bord sociaux, pilotage, animation, décision , édition
Nathan 1992.

OIRY E, D'IRIBARNE A, la notion de compétence : Continuées et changements par
rapport à la notion de qualification, Sociologie du travail n1, vol43, 2001.

.PARADEISE C, LICHTENBERGER Y, compétence, compétences Sociologie du travail
n1, vol 43. 2001.

PERETTI J-M. , Tous DRH édition organisation 1996.

PLASSART P, la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise problèmes
économiques 4fév 1987 n2010 p 11-13.

RENAUD, J-D, Le management par les compétences : un essai d'analyse
sociologie du travail. n1 vol. 43 2001.

ROMELAER P, gestion des ressources humaines édition Armand colin PARIS 1993.

ROBERT G, HASPEL, Reconstruire des organisation qualifiantes ou comment concilier
compétitivité et solidarité, édition organisation 1996.

.SAUNIER P, La compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi.
I.A.E, de PARIS-GREGOR , Cahier de recherche 1999-2001.

SEMINAIRE D'ADMINISTRATION COMPAREE DE LA PROMOTION
A VERROES ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (1998-2000). La gestion
prévisionnelle des effectifs , la gestion des ressources humaines, condition de l'efficacité
des administrations publiques.

SHIMON L, DOLAN RANDALL SCHULER S, gestion des ressources humaines au seuil
de l'an 2000. édition du renouveau pédagogique. 2eme édition 1995.

SPYROS , MAKRIDAKIS. STEVEN. WHOLWRIGHT C, choix et valeur des
méthodes de prévision, édition organisation, 1974.

STROOBANTS M, Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail sociologie et société, VOL : xxx , N .2 automne1998.

STROOBANTS.M., savoir-faire et compétences au travail, édition université de Bruxelles 1993.

SUET P, choisir et former des hommes. édition chotard et associes 1971.

THIERRY D, SAURET D, " la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, édition l'harmattan 1993.

VALLEMONT S, rapport du groupe thématique, gestion prévisionnelle
Des emplois : outil et structure, gestion dynamique de la fonction publique : une méthode.

WEISS D, Les ressources humaines. édition Organisation 1999.

La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des effectifs et des compétences.
Guide méthodologique ministère de la fonction public et de la reforme de l'état.direction
générale de l'administration et de la fonction public.juin 2001.

صالح سعيد عودة .إدارة الأفراد .الجامعة المفتوحة .1994.

راوية محمد حسن .إدارة الموارد البشرية .المكتب الجامعي الحديث .1998.