



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و التسيرو العلوم التجارية

تخصص: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير

بعنوان:

التسيير التنبؤي للموارد البشرية

دراسة حالة بمدينة توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت

تحت إشراف:

* د/ زناقي سيد أحمد

من إعداد الطالب:

● بن سلامة محمد

لجنة المناقشة:

الأستاذ..... رئيساً

الأستاذ..... مقررأ

الأستاذ..... ممتحنأ

السنة الدراسية: 2017/2016

شكر

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح

إلى معنى الحب العنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود * أمي الحبيبة أطال الله في عمرك*

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار* أبي أطال الله في عمرك

إلى من كان دماغها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي جدتي الغالية

إلى من أرى التفاؤل بعينهما والسعادة في ضحكتيهما إلى الوجوه المفعمة بالبراءة

* إخوتي حفصم الله* حليلة وحبيرة

إلى كل عائلة بن سلامة كبيرا وصغيرا

إلى الأصدقاء و الزملاء* مروان، فتية، سيد أحمد، عائشة، إسلام، نور، بشري، وسام،

مراد، سميرة، إيمان، سعيد، عبد العزيز، الكتكوتة حنين.

محمد

شكر وتقدير

نحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه على توفيقه لإتمام هذا البحث راجين
منه عز وجل التوفيق والسداد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من قدم يد المساعدة وساهم في تدليل الصعوبات
طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر:

الشكر الكبير للأستاذ المشرف و الدكتور المحترم " زناقي " الذي أعتبره بمثابة الأخ على
توجيهاته ونصائحه القيمة التي مكنتنا من إخراج البحث في شكله النهائي. اعترافا وتقديرا لجميل
صبره وحسن تواضعه راجين من المولى عز وجل أن يكون من أهل الجنة .

الشكر والإحترام للسادة اعضاء اللجنة على قبولهما مناقشة هذه المذكرة و صرفهم جزء

من وقتهم الثمين لأجل قراءتها

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة

✓ إهداء

✓ شكر وتقدير

✓ قائمة الأشكال و الجداول

✓ مقدمة.....(أ،ب،ت،ث،ج)

(I) الجانب النظري

تمهيد:

1. التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....01

1.1. مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....01

2.1. أهداف و أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....04

1.2.1. أهداف التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....04

2.2.1. أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....05

3.1. أساسيات و أدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....06

1.3.1. أساسيات التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....06

2.3.1. أدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....07

4.1. مقومات و شروط نجاح التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....09

- 09.....1.4.1. مقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- 10.....2.4.1. شروط نجاح التسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- 12.....2. مرونة الموارد البشرية.
- 12.....1.2. مفهوم مرونة الموارد البشرية.
- 13.....2.2. أبعاد مرونة الموارد البشرية.
- 14.....3.2. أنواع مرونة الموارد البشرية.
- 14.....1.3.2. أشكال عدم التوازن في تركيبة الموارد البشرية.
- 14.....2.3.2. قياس مرونة الموارد البشرية.
- 16.....4.2. الأشكال الظرفية للمرونة الداخلية و الخارجية للموارد البشرية.
- 16.....1.4.2. الأشكال الظرفية للمرونة الداخلية للموارد البشرية.
- 17.....2.4.2. الأشكال الظرفية للمرونة الخارجية للموارد البشرية.
- 18.....3. تحديد المشاريع المستقبلية في التسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- 18.....1.3. تحليل البيئة الداخلية.
- 18.....1.1.3. القوى العاملة.
- 18.....2.1.3. الموارد المالية.
- 19.....3.1.3. المخزون السلعي.
- 19.....4.1.3. الأصول الثابتة.
- 19.....5.1.3. براءات الإختراع.
- 19.....6.1.3. علاقة المؤسسة بغيرها من المتعاملين.

20.....	2.3. تحليل البيئة الخارجية.....
20.....	1.2.3. تأثير الظروف الاقتصادية
20.....	2.2.3. تأثير التطور التكنولوجي.....
21.....	3.2.3. تأثير الظروف الإجتماعية.....
22.....	4.2.3. تأثير القوانين و الأنظمة الحكومية.....
23.....	5.2.3. تأثير السياسات التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم و الهجرة.....
24.....	4. تقدير الإحتياجات الكمية و النوعية للموارد البشرية.....
24.....	1.4. تقدير الإحتياجات النوعية للموارد البشرية.....
24.....	1.1.4. تحليل و توصيف الوظائف.....
33.....	2.1.4. تصميم الوظائف.....
38.....	3.1.4. تقييم الوظائف.....
39.....	2.4. تقدير الإحتياجات الكمية للموارد البشرية.....
39.....	1.2.4. التقدير العقلاني.....
41.....	2.2.4. التقدير الرياضي.....
43.....	3.2.4. التوقعات المالية.....
45.....	5. أهمية المورد البشري في المؤسسة.....
45.....	1.5. مفهوم الموارد البشرية و وظائفها.....
45.....	1.1.5. مفهوم الموارد البشرية.....
46.....	2.1.5. وظائف الموارد البشرية.....

47.....	2.5. إدارة الموارد البشرية و وظائفها
47.....	1.2.5. تعريف إدارة الموارد البشرية
47.....	2.2.5. أهداف إدارة الموارد البشرية
48.....	3.2.5. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
49.....	3.5. أهمية الموارد البشرية في المؤسسة
52.....	الخلاصة

(II) الجانب التطبيقي

تمهيد:

54.....	1. الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت
54.....	1.1. تعريف بشركة سونلغاز
54.....	2.1. شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب
54.....	3.1. نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
59.....	4.1. أهمية المورد البشري في الشركة
63.....	5.1. تعريف مديرية الكهرباء و الغاز بعين تموشنت
65.....	6.1. الهيكل التنظيمي للموارد البشرية بالمديرية
69.....	7.1. مهام و أهداف الشركة
69.....	2. التسيير التنبؤي للموارد البشرية بالمؤسسة
69.....	2.1. تحديد المشاريع المستقبلية
71.....	2.2. تحديد الإحتياجات المستقبلية للموارد البشرية

71.....	1.2.2. طرق ومصادر التنبؤ بالموارد البشرية.....
73.....	3.2. المخطط السنوي للموارد البشرية.....
74.....	3. تحليل و تقييم نتائج المقابلات الشخصية.....
74.....	1.3. مضمون المقابلات
77.....	2.3. تحليل وتقييم نتائج المقابلات.....
78.....	3.3. النتائج و التوصيات.....
80.....	الخلاصة.....
81.....	الخاتمة.....
85.....	قائمة المراجع.....
89.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>12</u>	مرونة الموارد البشرية	1-1
<u>26</u>	العلاقات الناجمة عن تحليل الوظائف	2-1
<u>12</u>	مصلحة المستخدمين	1-2
<u>65</u>	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في الشركة	2-2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	مقارنة نواتج مداخل تصميم الوظائف	1-1
74	تعداد حسب الفئات المهنية	1-2
74	تعداد حسب النشاط	2-2

أ. التوطئة:

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر، بإعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، إذ أن العنصر البشري هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، و هو عنصر الحياة فيها، لذلك كان تسييره محل إهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين، بإعتباره مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات و الإدارات، إذ يلعب دورا حيويا في صنع و نجاح المؤسسات، ذلك راجع لأهمية المورد البشري و دوره الفعال و المهم، ومنه يجب أن يكون العنصر البشري يتميز بعدة صفات كالكفاءة و التدريب الجيد، و أن يكون مسلحا بفكره و مهارته، إذ لا يمكن لأي منظمة النجاح دون الإعتماد على العنصر البشري، و عليه يجب على المنظمة تحديد إحتياجاتها من الأعداد و الأنواع الكافية و المختلفة من الموارد البشرية لأداء نشاطها و تحقيق أهدافها و ميزتها التنافسية. أصبحت معظم المؤسسات تعتمد على التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وقدرته على جعل المؤسسة تطابق أهدافها و إحتياجاتها من الموارد البشرية مع واقعها.

يعتبر المورد البشري كشريك عمل إستراتيجي نتيجة لأهميته المتزايدة، إذ له تأثير كبير في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة و فعاليتها، تحاول المؤسسات بتطبيق سياسات و أساليب جيدة لتسيير مواردها البشرية، عن طريق التخطيط لإحتياجاتها الكمية و النوعية من الموارد البشرية، ومن ثم إختيار أحسن الكفاءات و تدريبها و تسييرها، و التمسك بها دون التخلي عنها، مما يعود بالفائدة على المؤسسة و يمكنها من البقاء و الإستمرارية و إحتلال مكانة جيدة في السوق، منه تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية كبيرة وقوة مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة.

لا بد على المؤسسة أن تتمتع بالمرونة من أجل التكيف مع جميع المتغيرات البيئية، فهي ضرورة من الجانبين الخارجي و الداخلي، و بوجه الأخص مرونة الموارد البشرية، و تكون أكثر إلزامية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فقد تميزت هذه الأخيرة بدورها الجوهرى و الفعال في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم المؤسسات و كثرة أنشطتها و مهامها و تعقدها، مما يستوجب توفير العناصر البشرية المهمة و المناسبة مع إحتياجات و متطلبات العمل.

يكون نجاح المؤسسة مرتبطا بحصولها في الوقت المناسب على الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب المحددة، من أجل تحقيق الإستراتيجيات بصورة جيدة و بلوغ الأهداف المسطرة، و يكون ذلك إلا عن طريق الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات و الكفاءات العالية و المطلوبة.

يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية من الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مبتغاها، و هو من أبرز أنشطة إدارة الموارد البشرية، إذ هذا الأسلوب يسعى إلى توفير الكفاءات و العمالة بشتى أنواعها، من أجل شغل المناصب المحددة في المكان و الوقت المناسبين، بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، إذ يساعد هذا الأسلوب على تقدير الإحتياجات الكمية و النوعية لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، ذلك عن تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة، من أجل

سد الفجوة بينهما، عن طريق تحديد مخططات عمل واضحة و إتباع إستراتيجية خاصة بها تخدم مصالح و أهداف العاملين و المنظمة معا.

ب. طرح الإشكالية.

مما تطرقنا سابقا يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى أهمية و دور التسيير التنبؤي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة في المؤسسة الجزائرية ؟

ت. الأسئلة الفرعية:

- 1) ماذا نقصد بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية؟ و ما مدى أهميته؟
- 2) كيف يتم تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية؟ وما قدرة التسيير التنبؤي للموارد البشرية في توفير الكفاءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة؟
- 3) كيف يمكن تحديد المشاريع المستقبلية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية؟
- 4) ما هو واقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

ث. فرضيات البحث:

- 1) يمكن التسيير التنبؤي للموارد البشرية من توفير الكفاءات المطلوبة من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 2) قامت المؤسسة بإجراءات تعديلية مناسبة لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، مع وجود بعض المعوقات تؤثر سلبا على فعالية التسيير التنبؤي للموارد البشرية و تدفع المؤسسة لعدم تطبيقه على أرض الواقع.

ج. مبررات إختيار الموضوع:

إختيار هذا الموضوع راجع لعدة مبررات منها:

1- الأسباب الذاتية:

- * علاقة البحث في مجال تخصصي كطالب في إختصاص تسيير الموارد البشرية.
- * إقتناعي بأهمية المورد البشري ودورها الكبير و الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

- * الميول الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية.
- * أهمية التسيير التنبؤي بتوفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

2- الأسباب الموضوعية:

- * أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في توفير الإحتياجات الكمية و النوعية للمؤسسة من العمالة.
- * دور التسيير التنبؤي للموارد البشرية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
- * الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة من خلال البحث عن الأفراد المؤهلين و الجيدين في العمل، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- * التسيير التنبؤي للموارد البشرية مفهوم حديث، و هو في مرحلة الإستكشاف بالنسبة للمؤسسة الجزائرية.
- * التطور السريع لأدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية يستلزم دراستها و لتعمق فيها.

ج. أهداف و أهمية الدراسة:

- التعرف و الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- دراسة و تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و إستراتيجية التسيير التنبؤي للموارد البشرية
- التسيير التنبؤي هو موضوع لا يزال قيد الإختبار في المنظمات، إذ هناك من يراه عبارة عن منهجية، و هناك من يعتبره أداة من أدوات تسيير الموارد البشرية.
- التعرف على واقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية و تقدير إحتياجات المؤسسة محل الدراسة.
- الإسهام في تطبيق نموذج التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
- أهمية التسيير التنبؤي ليس وليد الساعة لكنه موضوع متجدر في مجال التسيير للموارد البشرية، إذ يلعب دورا كبيرا و إستراتيجي في تأثير على قرارات المنظمة.
- الأهمية التي أصبح يكتسبها التسيير التنبؤي بإعتباره طرف فاعل في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة و خياراتها.

خ. حدود الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية البحث و توضيح الطرق المتبعة فيه، تم إنجاز الدراسة في الحدود التالية:

- 1) البعد النظري: هذه الدراسة حاولت الإلمام بكل إجراءات التسيير التنبؤي للموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل أدواته.
- 2) البعد المفاهيمي: بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تطرقت إلى جملة من المفاهيم في الجانب النظري، أبرزها: التسيير التنبؤي للموارد البشرية و أدواته، و تقدير الإحتياجات الكمية و النوعية للمورد البشري، و المرونة الداخلية و الخارجية للمورد البشري.
- 3) البعد المكاني: إقتصرت دراستنا على المديرية الجهوية لعين تموشنت التابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب (سونلغاز).
- 4) البعد الزمني: حاولنا في دراستنا للموضوع توضيح واقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز من خلال تتبع جملة من معطيات المؤسسة للفترة التاريخية الممتدة من 2012 إلى 2016، و التنبؤ للفترة المستقبلية من الموارد البشرية الممتدة على مدى سنتين، أي في إطار سنة 2018.

د. منهج البحث:

لمعالجة الإشكالية تم الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري، بالإعتماد على بعض المراجع العربية و الفرنسية و الدراسات السابقة التي تناولت من قريب و بعيد موضوع دراستنا. إعمدنا في الجانب التطبيقي المنهج التحليلي و هذا يعود إلى طبيعة الموضوع، عن طريق جمع البيانات الدقيقة عن الظاهرة محل الدراسة، و كانت عن طريق المقابلات الشخصية و المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة.

ه. صعوبات البحث:

- ✓ قلة المراجع العربية مقارنة بالغات الأجنبية، إذ يعتبر هذا نقص في المراجع، و ندرة الدراسات المحققة على مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية،
- ✓ معظم المؤسسات الجزائرية لا تتبنى التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و هو مستبعد قليلا،
- ✓ صعوبة ترجمة بعض الأعمال الأجنبية، ذلك راجع لعدم توحيد المصطلحات المتعلقة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية،
- ✓ تفتقد المؤسسات الجزائرية إلى أنظمة معلومات الموارد البشرية (خاصة التطبيقات المعلوماتية)، من وراء هذا تصعب عملية جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية،
- ✓ صعوبة كبيرة بالنسبة للموظفين في فهم التسيير التنبؤي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

ذ. تقسيمات البحث:

قسم هذا البحث إلى:

الجانب النظري تطرقنا فيه لعدة عاصر بحثها فيها و تعمقنا في شرحها نذكر منها:

- ✓ بدأنا بمفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وفيما تتمثل أهميته و أهدافه، و الشروط و الأدوات التي تساعد على نجاحه، و المشاكل التي تواجهه، و من ثم في العنصر الثاني بحثنا عن مرونة الموارد البشرية الداخلية و الخارجية منها، مع التطرق للأشكال الظرفية لكل منها و كيفية قياسها،
- ✓ أما في العنصر الثالث توخمنا إلى تحديد المشاريع المستقبلية في التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ رأينا عند إعداد الإستراتيجية للمؤسسة تقوم عن طريق تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و ذلك من أجل وضع الأنشطة المستقبلية،
- ✓ أما العنصر الرابع فقمنا بدراسة تقدير الإحتياجات الكمية و النوعية للموارد البشرية، و تطرقنا لمفهوم تحليل و توصيف الوظائف، و رأينا محتوى عملية تحليل و توصيف الوظائف، و أيضا تناولنا فيه عن تقييم الوظائف (مفهومها و طرقها)،
- ✓ أما في العنصر الأخير درسنا أهمية المورد البشري، أشرنا في البداية لمفهوم العنصر البشري، و شرحنا إدارة الموارد البشرية، و تعمقنا في أهمية المورد البشري في المؤسسة و دوره الفعال فيها،
- ✓ الجانب التطبيقي درسنا فيه مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، بدأنا ببطاقة تعريفية عن شركة توزيع الكهرباء و الغاز، ثم درسنا عملية تحديد إحتياجات المستقبلية للموارد البشرية مع تتبع سياسة التسيير التنبؤي للموارد البشرية المطبقة على مستواها.

تمهيد:

سنقدم في هذا العنصر مجموعة من المفاهيم حول التسيير التنبؤي، و فيما تتمثل أهميته و أهدافه بالنسبة للمنظمة، و نتطرق لأساسيات و أدوات التي تساعد في برونه داخل المنظمة، و نرى الشروط اللازمة لنجاح هذا النوع من التسيير من أجل تحديد إحتياجات المنظمة، كذلك المعوقات التي تحول دون تطبيق التسيير التنبؤي.

1- التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

مع من سنعمل غدا؟ أي بأي عدد و أي نوع من الكفاءات، وما هي الموارد البشرية اللازمة للبقاء والنمو؟ بأي أفراد ستعمل مؤسستنا في أفق بين 6 أشهر الى 3 سنوات ؟

الإجابة على هذه التساؤلات تعني التسيير التنبؤي الكمي والنوعي للموارد البشرية .

تجد المؤسسة نفسها موجهة لإنجاز صورة مستقبلية لمواردها البشرية، اذ تقوم بذلك بصفة رشيدة وعملية في أفق طويل على أكثر الأحوال . عن طريق نماذج عامة أو بسيطة تخص بعض أجزاء الوحدة.¹

التسيير التنبؤي للموارد البشرية ، التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات ،التسيير التنبؤي للأفراد ، تخطيط الموارد البشرية ، التسيير الإستباقي للمناصب و الكفاءات، التسيير التنبؤي و الإستباقي للإستخدام .

مجموعة مصطلحات تخص نفس الموضوع ولكن يختلفون فيما بينهم ، وهذا راجع الى فترة الظهور و الى الاهتمامات الجديدة لهذه الوظيفة .

و سنتطرق في هذا المبحث الى التعريف بهذه الوظيفة ، أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية ، الأهداف ، أساسياتها و أدواتها.

1.1. مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر حجر الأساس لكل وظائف ادارة الموارد البشرية سواء المؤسسات الجديدة أو في حالة اعادة التنظيم او التوسع. حيث تعتمد قرارات الاختيار و التعيين و التخطيط و التدريب و الترقية على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات و مستويات الموارد البشرية. اذن فما هو التسيير التنبؤي للموارد البشرية؟

التسيير التنبؤي للاستخدام و الكفاءات هو تقنية تسيير تهدف الى استباق التطور المستقبلي للمناصب و الكفاءات للأجراء و منه يمكن ان تظهر عندنا مستويات مختلفة للتسيير التنبؤي : أولها التسيير الكمي للتشغيل، و آخرها "التسيير التنبؤي للموارد البشرية " و تحتوي التشغيل، الطموحات و الكفاءات للأجراء. المبدأ منها هو التنبؤ بتطور هذه المعطيات لضمان تسيير فعال لعنصر العمل هدفها التقليل بصفة مسبقة الفروق بين الاحتياجات و الموارد البشرية للمؤسسة (العدد والكفاءات)، يمكنها من مواجهة صدمات و أمور غير متوقعة بسهولة.²

¹ Bernord martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaine Pilotage Social et Performances, 6eéd, édition DUNOD, Paris , 2004, P:21

² Christine Gavini, La gestion de l'Emploit., Ed Economica, Paris, 1997, P:22

كما عرف غيلبارت و بارلياغ GILBERT و PARLIER التسيير التنبؤي للتشغيل و الكفاءات:

التسيير التنبؤي للتشغيل و الكفاءات (GPEC): " هي منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم التصور، والتشغيل والمراقبة والتطبيقات تهدف الى التخفيض بصفة توقعية الفوارق بين الاحتياجات، و موارد المؤسسة من الناحية الكمية والنوعية (أفراد و كفاءات)، يسجل هذا التصور ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة"¹

ما وضح هذا التعريف هو اعتبار الموظف متغير استراتيجي و ادماجه ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. يهتم بالفرد باعتباره فاعل في مواجهة المؤسسة من خلال اعداد و تشغيل مشروع تطور مهني قصد تأسيس استخداميته.

التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات ليست اذن تسيير الموارد البشرية كما هي ، ولكنها تحدد الاطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية.

" بعض الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص بإمكانيتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من الكمية و النوعية في الوقت المحدد، تسعى المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها على مدى بعيد "².

يتمثل التسيير التنبؤي للأفراد في:³

- التوقع باحتياجات المؤسسة من الأفراد.

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد للمؤسسة و التوقع بتطوراتهم الطبيعية.

- نتحدث عموما عن " التسيير التنبؤي للمناصب " أو " التسيير التنبؤي للكفاءات " اذا اعتبرنا هيكله المناصب و الكفاءات يمكنها أن تتطور في المدى المتوسط حسب مشاريع المؤسسة.

- و هي أداة لضمان التناسق العملي لمختلف وظائف تسيير الأفراد.

- تحديد الاجراءات اللازمة من قبل المؤسسة لتحصل في الوقت على الأفراد اللازمين.

" تخطيط الموارد البشرية هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه

¹ P.Gilbert M.Parlier, La Gestion Prévisionnelle Des Emplois et Des Compétence:Enjeux et Limites in Les Ressources Humaines, édition organisation, 1999.

² Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeier, Management des Compétences Réalisations, Concepts Analyses, 2eed, édition DUNOD, Paris, 2005, P:86

³ Pierre Romelaer, Gestion des ressources Humaines, édition VUIBERT, Paris, 1993, P:159

العملية جزءاً مكملًا لإجراءات التخطيط و الموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف و التقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها ¹.

الاطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط و الذي يتحدد بالآتي ²:

- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة.

- التأكد أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب و التطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.

- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع و التصرف بناء على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغير في اعدادات العمالة.

- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.

- ضمان أن المؤسسة تؤكد على اتاحة الفرص المتساوية للترقية و التطور لكل الموظفين.

- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية و تتوقع بقدر من كفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

تخطيط الموارد البشرية ³:

- الهدف منه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب و الوقت و المكان المناسبين.

- هو عملية هدفها ترجمة أهداف و خطط أعمال المؤسسة الى احتياجات كمية و نوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات .

- هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة و اخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما و وضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة.

¹ معهد التطوير و شؤون الأفراد، تخطيط الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص 24

² نفس المرجع السابق، ص 26-27

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، مصر، 2003-2004، ص 265

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات، خلال فترة زمنية مقبلة و توفير احتياجات بأفضل الطرق.

- عملية التخطيط هي عملية التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف عدم التأكد.

مما تطرقنا يمكن أن نعرف التسيير التنبؤي للموارد البشرية على أنه تلك الإجراءات و السياسات و العمليات التنبؤية التي تستطيع من خلاله المؤسسة التأكد إن كان لديها العدد و النوعية المناسبة من العاملين في الوقت و المكان المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، و يتمتعون بكفاءة و فعالية و قدرة كبيرة للقيام بمهامهم، من اجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

التسيير التنبؤي يعني كذلك التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات التي تتكون من تطوير، و تنفيذ الخطط و البرامج للحصول على الأفراد بالكم و النوع الملائمين، في الوقت و المكان المناسبين لسد هذه الاحتياجات.²

عرف سيتو Citea التسيير التنبؤي للموارد البشرية بأنه: "العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم و المستمر بين مؤهلات عاملها و الوظائف التي يشغلونها، وذلك بمسيرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر".³

كما عرف بوير و إيكيليبي Boyer et Equilibey التسيير التنبؤي للموارد البشرية على أنه: "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجياتها و أهدافها المستقبلية".⁴

2.1. أهداف و أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

1.2.1. أهداف التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

تتمثل الأهداف الهامة بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية فيما يلي:⁵

- التعرف على مصادر الموارد البشرية و دراستها و تقييمها من أجل تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

¹ جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 190

² نفس المرجع السابق، ص 190

³ حمد جمال مرعي، التدريب و التنمية، مكتبة القاهرة، مصر، 1993، ص 36

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 175

⁵ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 132

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لمجمع أو كل المشاكل في الوقت الحاضر والمستقبل و التأكد من عدم تكرارها.

- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل.

- تحديد خطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل الاقتصادي المستقر و السلم داخل المؤسسة.

كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح بـ¹:

- تخفيض التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة مسيرين الى التنبؤ بالعجز أو الفائض في الأيدي العاملة، و الى تصحيح هذا المشكل و عدم التوازن قبل أن يتعقد و يصعب تسييره و أكثر تكلفة.

- توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال جيد لطاقات العمل.

- تحسين السيورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.

- ترقية أكثر لأهمية التسيير السليم للموارد البشرية عبر جميع مستويات التنظيم.

- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف السياسات و التدابير في مجال الموارد البشرية.

أصبح من السهل الآن بلوغ هذه الأهداف بفضل الاعلام الآلي، اذ يساعد في الاحتفاظ بالكثير من البيانات حول كل عامل وذلك من خلال اعداد نظام معلومات للموارد البشرية. هذا النظام يحتوي على معلومات حول العمال في مجال وظائفهم و خبراتهم، حول تقييم مردوديتهم، و يلخص تجربتهم داخل المؤسسة.

هذه معلومات يمكن أن تخدم مختلف أهداف تخطيط الموارد البشرية، من منظور مصالح الفرد و كذلك مصالح المؤسسة.

2.2.1. أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

تمثل أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية فيما يلي²:

- يساعد التسيير التنبؤي للموارد البشرية على منع وقوع ارتباكات فجائية في خط الانتاج و التنفيذ المتعلق بالمشروع.

¹ Shimon Dolan, Ronald.S.Schuler, La Gestion Des Ressources Humaines an Seuil De L'an 2000, édition RENOUVEAU PEDAGOGIQUE, Canada, 1995, P108

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 90

- التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة ومنه القيام باتخاذ التدابير اللازمة مثل النقل، الترقية...؛
- ترشيد استخدام الموارد البشرية و تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة الى أقصى حد، والتخلص من الفائض وسد العجز.

- يتم التسيير التنبؤي للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف ادارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، مالم يكن معروفا نوعية الوظائف و أعداد العاملين المطلوبين فيها.

- يساعد كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب بقائهم للخدمة أو تركهم لها و مدى رضاهم عن العمل.

التسيير التنبؤي للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة انشاء مؤسسات جديدة و ذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة اعادة التنظيم أو ادخال تكنولوجيا جديدة، ومنه يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو حذف أو زيادة تخصصات معينة، و لا يعني ذلك أن التسيير التنبؤي في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة مؤسسات مستقرة، اذ يتطلب التنبؤ بالنقل الناشئ عن تقاعد بعض الأفراد أو استقالتهم أو انتقالهم الى جهة أخرى مما يستوجب توفير و اعداد من يأخذ مكانهم، وقد يحدث اعادة للتنظيم أو تبسيط للاجراءات مما يسبب تغييرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقيمه.¹

3.1. أساسيات و أدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

1.3.1. أساسيات التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

هناك خمسة ركائز دائمة تشكل الأساس لصيرورة التسيير التنبؤي لتعداد الموارد البشرية، وذلك مهما كانت الأدوات المستعملة:²

1- الاسقاطات المستقبلية تكون حول المناصب وليس أفراد معينين بأسمائهم. تبقى دراسة بدون أسماء حتى المرحلة النهائية ذات الطابع المالي.

2- جودة المعلومات المستعملة تعتبر أكثر أهمية و معنوية من حداثة البرمجيات المستعملة.(استعمال الجداول أو حتى القيام ببعض التصورات المستقبلية يدويا في بعض الحالات البسيطة يسمح بتطبيق منطقية التنبؤ الكمي بصفة مرضية).

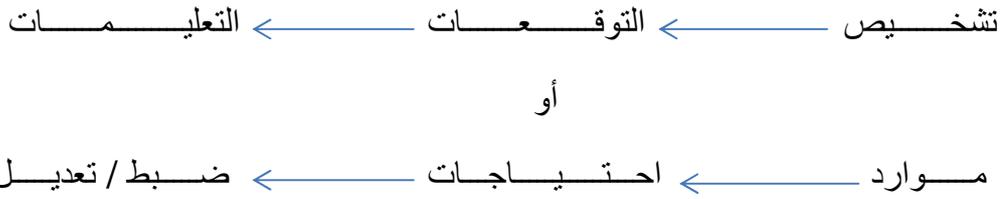
¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1997، ص 70

² Bernard Martory, Control de Gestion Sociale, édition Vuibert, Paris, 1999, P270

3- عدم الخلط بين التسيير التنبؤي للتعداد وتسيير المسار الوظيفي أو تطبيق مخطط الاستخلاف التي هي ذات طبيعة فردية ، اذ تعتمد على أنظمة التقييم . التسيير التنبؤي للتعداد يسمح بالمحاكاة .

4- تعبر أفق الاسقاط المستقبلي : على أقل أفق الموازنة، سنة، و حتى الأفق الاستراتيجي بثلاث سنوات، و حتى خمس سنوات في بعض الحالات.

5- المشية تتم دائماً على ثلاثة مراحل :



2.3.1. أدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

متعددة و ذات استعمال معقد . بعض منها ينتمي منذ زمن بعيد لعبة أدوات مسيري الأفراد .

ان التطور للمصطلحات والطرق الحديثة، تعتبر كرمز على نضج التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات في المؤسسات، استعمالهم مرتبطة بالمرحلة المختلفة للمشية (Démarché).

يمكن تصنيفهم حسب أربعة أصناف كبرى:¹

- أدوات الملاحظة.

- أدوات المحاكاة.

- أدوات تحليل الاستخدام (الشغل).

- أدوات متابعة الموارد.

1.2.3.1. أدوات الملاحظة:

أدوات ملاحظة ديمغرافيا المؤسسة (هرم أقدمية، هرم أعمار، مصفوفة تكوين، هيكل مؤهلات) تعتبر أدوات التشخيص المفضلة اذ تسمح بإعطاء قيمة لمواصفات موضوعية و سهولة التمييز للموارد البشرية .

¹ Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources Humaines, Principes Généreux et cas pratique, 4 eme édition, Paris, 2002, P68

من جهة أخرى سلسلة من مؤشرات (معدل دوران، معدل ترقية، معدل الحركية (الانتقال)، معدل الغياب) لها دور في إظهار التحركات التي تؤثر مع الوقت في التوفر الحقيقي للموارد على مختلف المناصب، منه تقديم اضافة وتوضيحات عن الحركية الديمغرافية للمؤسسة ، لكن بشرط أن تظهر هذه المؤشرات اتجاهات ثابتة .

توجد عادة أهم هذه البيانات في الميزانية الاجتماعية أو في لوحات القيادة الاجتماعية للمؤسسة.

2.2.3.1. أدوات المحاكاة:

نماذج محاكاة تسمح بمحاكاة تطورات الموارد حسب معالم أو معطيات، يتحصل عليها عادة من تعميم أحداث الماضي (أربعة أو خمسة سنوات الأخيرة) ومقارنة هذه " الشيخوخة " بالفرضيات الموضوعة أثناء تقييم الاحتياجات.

سوف يقيس النموذج مخاطر الانحرافات بين طلب العمل والعرض المختلف للعمل و تحديد سنويا طرق التلاؤم الكمي بين المناصب والتعداد.

كثير من المؤسسات الكبرى طورت هذا النوع من أدوات المحاكاة. أعدت شركة EDF- GDF نموذج « Présage » يسمح بمحاكاة سياسات هيكلية مناصب معينة، مثلا، كيف سنستخلف أفراد وحدات التحكم الذين سيغادرون المؤسسة في السنوات المقبلة؟ عن طريق الترقية أو بالتوظيف الخارجي؟ الحلول متعلقة خاصة بالمستوى المتوسط لتكون الذي يجب أن تتصف به هذه الفئة .

3.2.3.1. أدوات تحليل الاستخدام:

قام التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في هذا الميدان بتحديد أكثر لتشكيلة الأدوات التي هي تحت تصرف مسيري الأفراد. ضرورة أخذ في الاعتبار ليس فقط توظيف المنصب، ولكن بخاصة فعاليته في تحمل عدة مشاكل منهجية .

الهدف الرئيسي من تحليل المهن هو توفير نظرة مستقبلية لتطورها والشروط المرتبطة بأدائها، يسمح للمؤسسات بتوفير قاعدة مرجعية كمية لإعداد سياساتهم التوظيفية، الحركية و التكوينية .

4.2.3.1. أدوات متابعة الموارد:

قام التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات بالتوفيق بين الحاجيات والموارد، بهدف التحصل على مجمل المعلومات المفيدة لمختلف الاتفاقيات و قيادة مخططات المسارات المهنية الحقيقية للأجراء، ميكانيزم الـGPEC يجب أن يدمج أيضا عدة جوانب فردية لتسيير الموارد البشرية، و خاصة فيما يتعلق :

- بتحديد طموحات الأجراء.

- بتقييم أداء الأجراء.

- بتقييم امكانيات كل أجير .

يسمح نظام تقييم الأفراد للمؤسسة بقياس دقيق و تلقائي لكل أجير. المقابلة التقييمية السنوية هي الفرصة التي يتمكن فيها المسؤول التدريجي من تحقيق و تمييز وضعية معاونيه حسب الحقيقة اللحظية للعمل في وحدته و مختلف جوانب التطور في المؤسسة .

لكن هذا يعتبر غير كافي لكشف الامكانيات الحقيقية للأجراء، هناك عدة تساؤلات عن القدرة الحقيقية للتأطير في إعطاء ميزانية حقيقية لكفاءات معاونيهم و درجة معلوماتهم حول المناصب الحقيقية التي يمكن أن يستغلوها في المؤسسة . عدة مؤسسات تستنجد بمساعدة من المكاتب المتخصصة ، الى اجراءات أكثر تكيفا و أكثر مصداقية، مثل ميزانيات السلوكات أو الميزانيات الاحترافية لقيادة سياستهم و تسييرهم للمسارات المهنية .

4.1. مقومات و شروط نجاح التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

1.4.1. مقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

التسيير التنبؤي للموارد البشرية مثله مثل أي مخطط في أي مجال كان يوضع في ضوء البيانات التي تصل الى إدارة الموارد البشرية، اذ تمثل دور و فعالية التخطيط على دقة و توفر المعلومات و البيانات و حداثتها . فإن لم تتوفر المعلومات اللازمة و المفهومة و عدم دقتها، ستكون خطة التخطيط غير دقيقة و منه ستكون النتائج غير مرضية و سلبية على المؤسسة.¹

وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي ان يتضمن ما يلي:²

- 1 - وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- 2 - وضوح كافة الأهداف.
- 3 - تنظيم إداري واضح.
- 4 - وضوح السياسات التسويقية والإنتاجية والمالية و شؤون الأفراد.
- 5 - سرعة الإجراءات و وضوح الدورات المستندية.

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 41
² كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1997، ص 70-71

6- وصف تحليلي للوظائف.

التسيير التنبؤي للموارد البشرية يحتوي مجموعة من عناصر يجب تحديدها بدقة للعمل أهمها:¹

- توفير دقيق للمهارات و القدرات و الامكانيات الواجب تواجدها في الفرد لتمكنه القيام بهذه الأعمال (تحديد مواصفات الفرد).

- تسطير الأعمال أو الوظائف و المهام المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.

- تحديد المواصفات النفسية و الاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا و رغبة في أداء الأعمال المطلوبة.

- الإغراءات و الحوافز التي تجذب الفرد الى قبول العمل و الإقبال عليه بحماس و اقتناع .

- توفير الأفراد اللازمين والمناسبين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة؛

- توفر معلومات جيدة ودقيقة عن المؤسسة حول الهيكل التنظيمي، سياسات العمل ، أساليب و وسائل العمل، تصنيف الوظائف ، تنظيم إجراءات و قواعد العمل.

- معلومات عن مصادر استقطاب و تدبير الموارد البشرية من معاهد و وحدات و مراكز التدريب و مؤسسات التعليم.

- معلومات عن مواصفات الأفراد و خصائصهم الفكرية، الجسمية، أوضاعهم النفسية و الاجتماعية، اتجاهاتهم، و دوافعهم.

- معلومات عن طبيعة سوق العمل و مدى توازن مؤشراتنا المختلفة (مستويات الرواتب، العرض و الطلب، القوى التنافسية ...).

2.4.1. شروط نجاح التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

تمثل المميزات الرئيسية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية في:²

- التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر طريقة مقاببة إجمالية وقائية لتسيير الموارد البشرية .

- التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو نشاط مدمج في استراتيجية المؤسسة الإجمالية .

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 41-42

² Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P73

- التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر طريقة تسيير مشاركة للموارد البشرية .
- التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة .
- التسيير التنبؤي للموارد البشرية هدفه عملي أكثر من نظري، يسعى الى الوقاية و امتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد و الاحتياجات .

تمهيد

بعد ما شرحنا التسيير التنبؤي للموارد البشرية، سنرى في هذا العنصر مرونة المورد البشري و دورها في توليد ميزة تنافسية للمنظمة، عن طريق دراسة أبعاد و أنواع و الأشكال الظرفية لمرونة الموارد البشرية.

2. مرونة الموارد البشرية :

1.2. مفهوم مرونة الموارد البشرية :

يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية للمنظمة، فالبشر عنصر عالي التعقيد، و ذلك لأن المعرفة و الخبرة يمكن أن تكون ضمنية (مختفية) لديهم. إذا أن الاتجاهات الحديثة تؤكد على الحفاظ بالموظفين الكفويين، و استفادة من معارفهم و قدراتهم، للحصول على الميزة التنافسية. ومن أهم مفاهيم مرونة الموارد البشرية التي أتى بها الباحثين، نذكر منها:

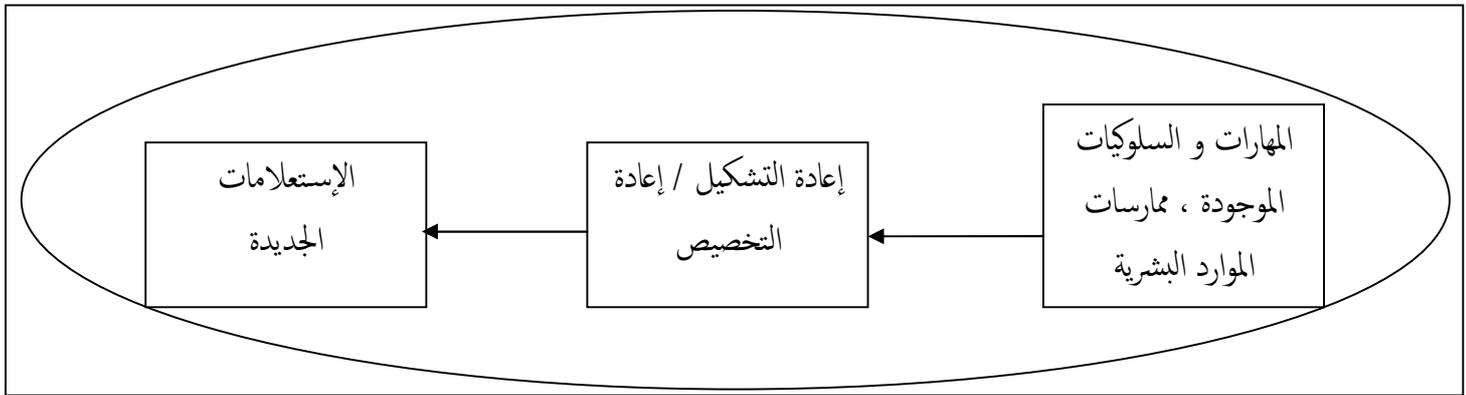
رأى الباحث verdu and gomez-gras، في سنة 2009، بأن قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات و السلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل أو إعادة تخصيص لإستخدام ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة .

قال العابدي في مفهومه مرونة الموارد البشرية، بأنه أحد أصول غير الملموسة للمنظمة التي يتم انشاءها من خلال الموارد و العمليات التي تتم بسهولة إعادة تخصصها و تشكيلها، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية¹.

تعد مرونة الموارد البشرية ذات قيمة كبيرة لأنها تتيح للمؤسسة استفادة من فرص جديدة، و هذه الأصول الغير الملموسة ليست قابلة للاستبدال لأن التكيف مع المتغيرات يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على تكوين بكفاءة، و هذا يجعل المرونة القدرة الرئيسة للمنظمات التي تحتاج إلى التغيير.

تعد مرونة الموارد البشرية نادرة و فريدة من نوعها لأنها تعتمد على مسار تابع و محدد للمنظمة و الذي ولد مع مرور الوقت من خلال مجموعة من المهارات و السلوكيات المكتسبة، إما بشكل خارجي من سوق العمل أو تطويرها داخليا من خلال الخبرة و التدريب، و منه فإن مرونة الموارد البشرية هي القدرة الفريدة و الغدة للمنظمة التي تساعد على توليد ميزة تنافسية مستدامة².

يوضح الشكل (1-1) : مرونة الموارد البشرية .



المصدر : (العابدي ، 2012 : 110) نقلا عن : (Bhattachary , 2000 , P 38)

2.2. أبعاد مرونة الموارد البشرية :

يتفق أغلب الكتاب و الباحثين عل أن أبعاد مرونة الموارد البشرية و تحليلها، و الأبعاد الثلاثة للمرونة كؤشرات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. سنشرح هذه الأبعاد بإيجاز :

¹ م . أثير عبد الله محمد، جامعة بغداد، كلية الادارة و الاقتصاد، تأثير مرونة الموارد البشرية في تحسين أداء تشغيلي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلة الثامن، العدد 23، الفصل الثاني، سنة 2013، ص 376.

² نفس المرجع السابق، ص 377.

(1) مرونة المهارة :

يشير هذا المصطلح إلى مدى سهولة و سرعة الحصول على قدرات العاملين لازمة للإطلاع بسهام جديدة و هناك ثلاثة أبعاد لمرونة المهارة، و هي التنوع، السرعة، و الإتساق.

- يشير التنوع في المستوى الفردي إلى مدى الذي يمكن للعاملون إمتلاك أو تعلم المهارات التي لها استعمالات بديلة مثل مبرمجو البرمجيات الذين يعرفون أو يمكن أن يتعلموا لغات البرمجة المختلفة بسهولة، و غيرها من الأمثلة، أما التنوع على مستوى المنظمة فإنه يدل على مجموعة متنوعة من المهارات التي تكون موجودة داخل المنظمة.
- أما السرعة فهي البعد الزماني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للشركة تكوين هذه المهارات فيها، مثل (إنتقال الموظف، تكوين الفرق، و نقل المعرفة و غيرها) .
- أما الإتساق فهو فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة¹.

(2) مرونة السلوك :

تشير إلى مدى إمتلاك الموظفين لذخيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، و السرعة التي يمكن للموظفين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف العمل، و يظهر العاملون المرونة السلوكية، عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو ادخار مزيد من التغيرات في الطريقة التي تتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية، و عليه إن مرونة السلوك هي مدى امتلاك العاملين لذخيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، و السرعة التي يمكن للعاملين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف معين، و تتجلى مرونة السلوك عند قبول العاملين للتغيرات بسهولة و تنفيذها في بيئتهم و ممارسات العمل، حتى و إن لم تكن متوقعة .

و يشير بعد التنوع لمرونة السلوك على عنصر المستوى الفردي إلى مدى الذي يبدي فيه العاملون سلوك لكل حالة على حدة و على طائفة واسعة كم المواقف (مثل الإستعداد لقبول التغيرات في متطلبات الوظيفة أو التنقلات، و ابداء التعاون)².

(3) مرونة الممارسات للموارد البشرية :

يشير إلى المدى الذي يتكيف يفه ممارسات الموارد البشرية و يتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف، مثلا: (نظام الأجور المرن أو المتغير)، أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة، مثل: (تقييم نفس أداء النظام المطبق لغالبية الوحدات و الوظائف)، و السرعة التي يمكن فيها إجراء مثل هذه التعديلات، و التي تدل على مرونة ممارسة الموارد البشرية³.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 378.

² مرجع سبق ذكره، ص 378.

³ مرجع سبق ذكره، ص 378.

3.2. أنواع مرونة الموارد البشرية :

1.3.2. أشكال عدم التوازن في تركيبة الموارد البشرية :

1.1.3.2. عجز هيكل في التعداد :

تعتبر هذه الحالة عن تطور هيكل في النشاط مما يؤدي إلى تطور هيكل في التعداد، و يعني اللجوء إلى التوظيف ، تقوم المؤسسة باستعمال منطوق المرونة الخارجية لتوفير الموارد البشرية اللازمة من سوق العمل الخارجية¹.

2.1.3.2. فائض هيكل في تعداد :

تعتبر هذه الحالة عن انخفاض هيكل للنشاط مما يؤدي إلى انخفاض هيكل للموارد البشرية، و منه تلجأ المؤسسة إلى المرونة الخارجية من أجل تخفيض العمالة، و ذلك بواسطة و ضع مواردها في سوق عمل من جديد .

3.1.3.2. فجوة ضرفية في التعداد :

تفاضل المؤسسة في هذه الحالة ما بين المرونة الداخلية و المرونة الخارجية، فقد تعود المؤسسة إلى عقود تشغيل مؤقتة في أوقات ارتفاع النشاط، و لا تقوم بتجديد هذه العقود عند انخفاض مستوى النشاط، هذا يعبر عن المرونة الخارجية، و قد تعود المؤسسة إلى مبدأ تنوعية حجم العمل، الساعات الإضافية، و برمجة عطل عملها حسب تطورات النشاط، و هذا ما يعبر عن المرونة الداخلية .

4.1.3.2. فجوة هيكلية في نوعية الكفاءات :

ترتبط الحالة بنوعية الموارد البشرية والتي تولد حالة فائض أو عجز في تعداد المؤسسة الواحدة، إذ تفضل المؤسسة ما بين المرونة الداخلية و المرونة الخارجية. قد تستغنى عن الفائض (موجود في بعض الأقسام) و توظف بالنسبة الأنشطة الجديدة، في هذه الحالة المؤسسة تستعمل المرونة الخارجية، و منه كذلك يمكن للمؤسسة ان تلجأ إلى التدريب و الحركة لنقل الفائض في نشاط معين إلى نشاط آخر به عجز، في هذه الحالة المؤسسة تستعمل المرونة الداخلية .
مما رأينا فإن المؤسسة تقوم بالمفاضلة بين المرونة الداخلية و المرونة الخارجية، فهو يعتبر تحديا و خيارا إستراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، و تتمثل دورها في سد الفجوة بين الموارد البشرية و إحتياجات المؤسسة .
المنطق الأول يستند على المرونة الخارجية بتطبيق التوظيف وترك الخدمة، و أما الثاني يستند على المرونة الداخلية بناء على التدريب و تسيير المسارات² .

2.3.2. قياس مرونة الموارد البشرية :

مما تطرقنا له سابقا لاحظنا بأن المؤسسة تقوم بالمفاضلة بين المرونة الداخلية و المرونة الخارجية من أجل غلق الفجوة بين الموارد البشرية و إحتياجاتها، و منه يمكن للمؤسسة إستعمال أسلوب واحد معين، أو عدة أساليب في وقت واحد، كما أنها يمكن أن تواجه مشكلة إختيار أسلوب أمثل و مناسب لحالتها. و لا بد على المؤسسة أن تقوم بدراسة مرونة مواردها البشرية لمواجهة تغيرات النشاط على المدى القصير.
يوجد مؤشرين لتحليل و دراسة مرونة الموارد البشرية :

¹ Philippe Bernier et Annabelle Grésillon, La GPEC – Construire une Démarche de Gestion Prévisionnelle Des Emplois et Des Compétences, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2012, p 40

² IBID, p 41.

✓ مؤشر مرونة التشغيل .

✓ مؤشر مرونة الإنتاجية .

1.2.3.2. قياس المرونة الداخلية :

حيث:

- مؤشر مرونة الإنتاجية: ePs

- الإنتاجية المتوسطة للعمال : PS

- رقم العمال : CA

- الفترة الحالية ، الفترة التالية: t+1t

$$ePs = \frac{(ps_{t+1} - Ps_t) / Ps_t}{(CA_{t+1} - CA_t) CA_t}$$

$$\frac{\text{الاننتاجية المتوسطة للعمال}}{\text{عدد العمال}} = \text{رقم الأعمال}$$

مع العلم أن :

مؤشر مرونة الإنتاجية المتوسطة للعمال (eps) يقيس إستعمال المرونة الداخلية لإجراء تصحيحي أو لتعديل الفروقات في المدى القصير إستجابة لتغيرات النشاط .
قيمة مؤشر مرونة الإنتاجية إذا إقترب من قيمة 1 في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى إستعمال المرونة الداخلية كإجراء تصحيحي، في هذا الوضع حتى تستجيب المؤسسة إلى تغيرات النشاط إما بالارتفاع أو الإنخفاض، وهذه تطلب المؤسسة من العمال تغيير إنتاجيتهم، و يبقى تعداد ثابتا في كلا الحالتين. وفي حالة حدوث العكس، و إقترب معدل أو قيمة مؤشر المرونة من القيمة 0، فهذا يؤدي إلى عدم إمكانية تغيير إنتاجية لعدم مرونتها¹.

2.2.3.2. قياس المرونة الخارجية :

منه :

- مؤشر مرونة التشغيل : eE

- عدم العمال : E

- رقم الأعمال : CA

$$eE = \frac{(E_{t+1} - E_t) / E_t}{(CA_{t+1} + CA_T) / CA_t}$$

¹ IBID, P 42.

- الفترة الحالية : t ، الفترة التالية : T+1

لقياس المرونة الخارجية يستعمل مؤشر مرونة التشغيل، و ذلك لإجراء تصحيحي للمدى القصير إستجابة لتغيرات النشاط. عندما تكون قيمة المؤشر مرونة التشغيل قريب من قيمة 1، في هذه الحالة المؤسسة تقوم بالإعتماد على المرونة الخارجية لإجراء تصحيحي للفروقات المعينة في الموارد البشرية. في هذه الحالة يمكن أن نقول بأن المؤسسة تقوم بالتوظيف إستجابة عند إرتفاع النشاط، و في حالة إنخفاض النشاط تقوم المؤسسة بتسريح أو الإستغناء عن العمال . الإنتاجية المتوسطة تبقى ثابتة في الحالتين، لكن إذا إقترب مؤشر مرونة التشغيل من القيمة 0، فهو يوضع عدى مرونة التشغيل أمام تغيرات النشاط¹.

4.2. الأشكال الظرفية للمرونة الداخلية و الخارجية للموارد البشرية.

1.4.2. الأشكال الظرفية للمرونة الداخلية للموارد البشرية.

1.1.4.2. الأساليب المتبعة في المرونة الداخلية من أجل مرافقة إرتفاع ظرفي في النشاط

- 1- الرفع من إنتاجية العمل : تسمح للمؤسسة بمواجهة إرتفاع نشاط المؤسسة، فمثلا : عندما يكون النشاط ذروته، يطلب من القابضات الإسراع في تسجيل مشتريات الزبائن، و السؤال يطرح نفسه : ماهو النظام التحفيزي الذي تتبعه المؤسسة لدفع عمالها إلى رفع من إنتاجيتهم؟.
- 2- الساعات الإضافية : تتقدم المؤسسة بتقديم طلب من عمالها العمل لساعات إضافية، من أجل إستفادة من معرفتهم التامة للعملية الإنتاجية، و إذا لجأ المؤسسة إلى الموارد الخارجية، يؤديها إلى فقدان جزءا من إنتاجيتها بسبب وقت التدريب و التأصيل.
- 3- إعتماد مبدأ سنوي وقت العمل : تسمح بتوزيع حجم العمل الأسبوعي حسب التطورات الظرفية للنشاط ، وذلك بإعتماد أسابيع عمل قصوى في أوقات ذروة النشاط، و أسابيع دنيا في فترات إنخفاض النشاط، إذ يمكن للمؤسسة الإتفاق مع مواردها البشرية على أجر ثابت لا يتغير بتغير ساعات العمل الشهرية، حتى تستقر الأجور مادام العمال يحافظون على الحجم الساعي السنوي .
- 4- التحويل الوظيفي الداخلي المؤقت : تسخير بعض العمال لمهام و أنشطة أخرى، على سبيل المثال عمال المصالح الوظيفية (المحاسبة) بإمكانهم تقديم مساعدة لزملائهم في أقسام أخرى و ذلك أثناء فترات ذروة النشاط².

2.1.4.2. الأساليب المتبعة في المرونة الداخلية من أجل مرافقة إنخفاض ظرفي في النشاط

1- تصحيح النشاط برفع المخزونات:

من أجل مواجهة إنخفاض ظرفي في طلب على السلع و المنتجات، إذ أن الإنتاجية المتوسطة و التعداد تبقى ثابتة، إذ يفرض هذا الحل بأن الإنتاج يمكن تخزينه. يمكن تطبيقه على المؤسسات الإنتاجية لا خدماتية³.

2- خفض الإنتاجية المتوسطة للعمال :

يتكيف هذا الأسلوب مع قطاع الخدمات، في هذه الوضعية، تقوم المؤسسة المحافظة على تعداد و تقبل بخفض إنتاجيتهم.

¹ IBID, P 43.

² IBID, P 46.

³ IBID, P 47.

3- تخفيض الساعات الإضافية:

تسمح بتكثيف الموارد البشرية حسب الحاجات النشاط. ففي مجال صناعة سيارات، تلجأ المؤسسات بصفة تلقائية إلى الساعات الإضافية كآلية للمرونة الداخلية، إذ هذا الأسلوب يمكن من المحافظة على عقود العمل من أجل الإحتفاظ بالكفاءات المتخصصة داخل المؤسسة، مع تخفيض كتلة الأجور.

4- تخفيض الحجم الأسبوعي للعمل :

إذا كان واردا في الإتفاقيات الجماعية للعمل، مايسمح بتعديل الموارد البشرية لمواجهة إنخفاض النشاط من خلال إستعمال مبدأ سنوية وقت العمل .

5- برمجة العطل السنوية للعمال :

يعتبر أحد أساليب المرونة الداخلية. هذا الأسلوب يشجع العمال على أخذ عطلم السنوية أثناء إنخفاض مستوى النشاط .

6- إعادة العمال لمؤسسة أخرى :

عندما يكون للمؤسسة المعيرة لعمالها انخفاض للنشاط، و أخرى في ذروة نشاطها، و أما دفع الأجور فيكون بالإتفاق بين المؤسستين¹ .

2.4.2. الأشكال الظرفية للمرونة الخارجية للموارد البشرية :1 - توظيف عمال بعقود محددة المدة (CDD)² :

تلجأ المؤسسة في حالة إرتفاع ظرفي لمستوى النشاط إلى عقود محددة المدة، ذلك من أجل مواجهة نشاط معين غير دائم في الزمن.

ينعقد العقد بأجل محدد من أجل تنفيذ مهام مؤقتة و محددة، و لا يمكن لعقد العمل المحدد الاجل أن يشغل صاحبه مطولا منصب عمل مرتبطا بالنشاط العادي و الدائم للمؤسسة³. ويمكن تجديد هذا العقد مرة واحدة .

2- توظيف عمال مؤقتين (العمل المؤقت) :

لا يمكن من خلال عقد العمل المؤقت تنصيب دائم لوظيفة مرتبطة بالنشاط العادي و الدائم للمؤسسة المستخدمة، ومنذ إبرام العقد يجب أن يحتوي المهمة على أجل محدد بدقة، و يمكن تجديد العقد مرة واحدة، أما شروط التجديد تكون مسجلة في العقد .

3- المناولة:

تلجأ المؤسسة في حالة النشاط إلى المناولة، يعني ذلك قيام المؤسسة بنقل أنشطتها إلى طرف خارجي، هذه الطريقة تستعمل في قطاع البناء و الخدمات المعلوماتية، فمثلا مؤسسات البرمجة (الإعلام الالي) توظف أكثر من ثلث مواردها البشرية في إطار عقود المناولة، و ذلك من أجل خلق جو تنافسي بين مناولين، أما في حالة إنخفاض النشاط، يسهل قطع عقود المناولة .

¹ IBID, P 48.

² CDD : Contrat à une Durée Déterminée.

³ D.duchamp et L.guery, OP, CIT, P58.

تمهيد:

هذا العنصر يوضح كيفية تحديد المشاريع المستقبلية في التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وتكون من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية من أجل إعداد الإستراتيجية المناسبة.

3. تحديد المشاريع المستقبلية في التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

إن إعداد الإستراتيجية يتم خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و ذلك من أجل وضع الأنشطة المستقبلية.

1.3. تحليل البيئة الداخلية:

تهدف المؤسسة أثناء القيام بعملية تحليل البيئة الداخلية إلى تسطير و رؤية نقاط القوة و الضعف لديها، فتقوم بعملية حصر شامل للموارد و الوسائل الملموسة و الغير الملموسة المتوفرة لديها: قيمة المؤسسة، حجم و أعداد العمال و كفاءتهم، طرق الإنتاج، جودة المنتجات الخ.

كذلك يتطلب منها دراسة و فحص الجوانب السلبية و الإيجابية في علاقتها بالبيئة المحيطة بها¹، و من أجل التعرف على نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، نذكر بعض العناصر التي تساعد على ذلك :

1.1.3. القوى العاملة:

قوة القوى العاملة في المؤسسة حاليا ، يعتبر جانباً من الجوانب الضعف و نقص في حجم عمولتها يؤثر في نموها و تكورها و ذلك إذا كانت أهداف التنظيم تتطلب عدد كبير من القوى العاملة. نوعية الرجال و قيمتهم تعتبر قوة كبيرة إذا ساهمت في تحقيق أهداف الأمد الطويل، بحيث إذا كانت هناك قوة عاملة و لها تجربة مهنية واسعة و مرنة، تتمتع بفكر واسع و إبداع، ستقبل التغيير و تتوجب معه بسهولة مع متطلبات الوظائف الجديدة و واجباتها. و إذا كانت عكس ذلك، متشائمة، و منهكة لا تحب التغيير و التطور، فإنها تعتبر جانباً من جوانب الضعف، إذ تصبح حاجزاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة .

2.1.3. الموارد المالية :

توفر و وجود رأس مال كافي يعطي للمؤسسة حرية تصرف و يمكنها من تحقيق أهداف المسطرة. و إذا كان غير متوفر و قليل فإنه يشكل عائقاً أمام نمو و استمراري، إذا يدفع بها إلى عدم تحقيق مبتغاها، إن توفر رصيد مالي ضخم لدى المؤسسة فهو يعتبر قوة كبيرة لها .

❖ قيمة الأوراق المالية (سندات و الأسهم) الموجودة في حوزة المؤسسة .

❖ النقود الموجودة كودائع في البنوك .

❖ حسابات مدينة² .

¹ Bressy ,Gilles et christion , KonKuyt,Management Et Economie Des entreprisesirey, paris, 2014, P : 21-23

² عمر الصخري، " اقتصاد المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 58 .

3.1.3. المخزون السلعي :

إن المخزون السلعي من المواد الأولية، و المنتجات الجاهزة، و النصف مصنعة، و قطع الغيار..... إلخ¹ ، لا تعبر عن قوة أو ضعف المؤسسة، إذا في حال قيام المؤسسة بتغيير شكل أو نوع نشاطها فإن ذلك يدفعها بتغيير مخزوناتها . يصبح مخزونها من المواد الأولية ذو فائدة لتحقيق أهدافها على الأمد الطويل إذا كان قابل للتحويل إلى سيولة نقدية بدون أن يترتب عن ذلك خسارة كبيرة. إذا كان المخزون السلعي ذي قيمة سوقية عالية تصبح المؤسسة قوية .

4.1.3. الأصول الثابتة:

إذا كانت المؤسسة تمتلك أراضي و مباني، و وسائل النقل، آلات و تجهيزات قابلة للاستجابة لمتطلبات الأنشطة المستقبلية، في هذه الحالة تعتبر المؤسسة قوية، إذا كانت عكس ذلك فتعتبر ضعيفة .

5.1.3. براءات الاختراع:

تعتبر براءة الاختراع التي تتمتع بها المؤسسة ذات أهمية كبيرة ، فائدة و منفعة ، لكن هل هذه الفائدة و المنفعة التي تجنيها منها المؤسسة ستبقى و تستمر في المستقبل ، إذا كان تطور المنافسة التكنولوجية ، و كذلك المحيط المؤسسة يستوجب عصرته و تحديث نظام المؤسسة و تغيير نشاطها حتى تتكيف و تتأقلم مع الوضع الجديد .

6.1.3. علاقة المؤسسة بغيرها من المتعاملين:

الشهرة التي حققتها المؤسسة في مختلف الأماكن اسمها و علامتها التجارية و صورتها بين المستهلكين و المتعاملين معها من تجار و بنوك، إلخ، تعد نقطة إيجابية و قوة كبيرة للمؤسسة، مما يجعلها متعامل كبير و ذو شعبية، و ذلك يسهل مهامها مستقبلا في اقتراض أموال من البنوك بدون عراقيل، و في توظيف الأفراد بسهولة تامة² .

2.3. تحليل البيئة الخارجية :

يتطلب من المؤسسة البحث و دراسة كل المؤثرات التي من شأنها توفير الفرص أو تكوين التهديدات، من خلال تحليل التوجهات الكبرى للمحيط على مختلف الأصعدة.

1.2.3. تأثير الظروف الإقتصادية العامة :

فترات الرواج و الإنكماش و التضخم الإقتصادي، تلعب دورا كبيرا و مؤثرا في سوق العمل و التسيير التنبؤي للموارد البشرية، ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع و الخدمات كبيرا و تسعى بذلك المؤسسات إلى زيادة

¹ نفس المرجع السابق.² Bressy, Gilles et Christian, KonKuyt, OP, C.I.T, P20

إنتاجها، كي تلي هذه الزيادة المتوقعة، و من الأرجح أن هذا الوضع يتطلب من المؤسسات التوسعية في استخدام الموارد البشرية. فالمؤسسة التي تقوم بعملية التنبؤ بالوضع الإقتصادي سائر نحو فترة رواج، عليها أن تتوسع في عملية التوظيف و الإستخدام، و تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل .

في حالة التنبؤ بفترة انكماش اقتصادي يحدث العكس، فينخفض الطلب على السلع، و منه تسعى المؤسسة إلى تقليص إنتاجها، و سيأخذها ذلك إلى وجود فائض في العمالة لديها، إلى جانب وجود عرض كبير للموارد البشرية في سوق العمل، و الطلب عليها سيكون قليل. الحال نفسه بالنسبة للتضخم فهو يلعب دورا مؤثرا في التسيير التنبؤي للموارد البشرية فزيادة نسبة التضخم الاقتصادي، سيدفع بالمؤسسات إلى رفع الرواتب و الأجور التي تدفعها للعاملين لديها، لتتناسب قدر الإمكان مع تزايد نسب التضخم، مما يجعل أسعار منتجاتها في السوق مرتفعة، و لتلاقي ذلك تقوم المنظمات إلى زيادة إنتاجها و رفعه باستخدام نفس مدخلات أو أقل، و استعمال طرق و أساليب عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا التي لا تحتاج إلى عمالة، من أجل تقليل تكلفة العمل، و بالتالي عند القيام بعملية عرض منتجاتها و سلعها بأسعار تنافسية .

يتضح مما تقدم مدى تأثير الظروف و الاتجاهات الاقتصادية العامة في عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية ¹.

2.2.3. تأثير التطور التكنولوجي :

التطور التكنولوجي له تأثير كبير في كمية و نوعية الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، و بصفة خاصة الإختراعات في مجال الإنسان الآلي ، الذي أصبح يعوض مكانة العنصر البشري تدريجيا في العمل ، إذا أصبح اليوم في العالم الصناعي سباق في مجال التصنيع الآلي، إذا أصبح يعتمد على الآلية الكاملة في إنجاز المهام و الأعمال، و ذلك كأداة لتخفيض عدد الموارد البشرية المستخدمة في العمل، و زيادة سرعة و دقة الإنتاج و الإنتاجية و تقليل تكلفة العمل، يمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي و الآلية الكاملة في الموارد البشرية في نقاط أساسية هي: ²

- توظيف موارد بشرية ماهرة تتطابق و تتأقلم مع طبيعة العمل الآلي، فإمكانيات العمل اليوم هي للمهارات و الخبرات المؤهلة و المدربة التي تنسجم مع طبيعة العمل الآلي.
- تقليص عدد الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات بشكل عام ، على إعتبار أن إنجاز العمل ينجز بشكل آلي دون الحاجة إلى العنصر البشري، و منه إرتفاع نسبة البطالة.
- التغير في نوعية العرض و الطلب في سوق العمل، فالكلب الآن يذهب استقطاب و توظيف الموارد البشرية الماهرة، أما العرض فقد إتجهت المؤسسات التعليمية و التدريبية بإعتبارها الممول الرئيسي لسوق العمل بالموارد البشرية إلى تغيير برامجها بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية و طبيعة إحتياجاتها في المؤسسات .

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار وهران للنشر و توزيع ، عمان، 1996، ص83

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار وهران للنشر و توزيع، عمان، 1996، ص84 .

المؤسسات اليوم تسعى إلى توفير عمالة ماهرة و قادرة على العمل مع التكنولوجيا المتاحة و قابلة للإسجام مع التطورات التكنولوجية المستقبلية. إذ من الضروري القيام بعمليات التنبؤ لمتابعة إتجاهات التطور التكنولوجي الحالي و المستقبلي، لمعرفة إنعكاساته على عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية من حيث الكمي و النوعي.¹

3.2.3. تأثير الظروف الإجتماعية :

من أجل فهم هذا العنصر نتطرق إلى ثلاثة عناصر مهمة² :

1.3.2.3. السكان و خصائص الموارد البشرية :

يمكن القول أنه من أهم العناصر التي يجب التنبؤ بإتجاهاتها الحالية و المستقبلية، ومعاينة مدى تأثيرها في التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ كل المؤسسات يجب عليها معرفة الخصائص السكانية في المجتمع بشكل عام، و الموارد البشرية بشكل خاص، من خلال: تركيب فئات الأعمار، نسبة الذكور و الإناث، النمو السكاني، الخ .

فجميع هذه المؤثرات السكانية تؤثر في التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسات. مثلا إنخفاض معدل الوفيات يؤدي إلى وجود شريحة سكانية كبيرة في السن نسبيا ما تزال قائمة على رأس عملها و تعمل، و كذلك تخفيض توظيف فئة العمر ما بين 18-24 سنة، منه يحدث إختناق في المستقبل لإيجاد العمالة اللازمة في الأعوان القادمة، مما يستوجب من خلاله إلى مد الين التقاعدي في المؤسسات، و إستخدام فئات عمر كبيرة نسبيا، لذلك من الواجب كل المؤسسة دراسة الخصائص السكانية، و العمل على التكيف معها في مجال التسيير التنبؤي للموارد البشرية .

2.3.2.3. تأثير تفضيلات العمل :

معروف أن المجتمعات يسودها تقليد هو أن هناك أعمال تناسب الرجال و أخرى تناسب النساء، خاصة في الدول النامية نرى أن الأعمال الكتابية، التمريض، و السكرتارية على سبيل المثال، تناسب النساء أكثر من الرجال. من جهة أخرى فإن أعمال البناء، و الإطفاء، و المناجم،.... الخ تناسب الذكور أكثر من الإناث. لذلك على مسؤول التسيير التنبؤي للموارد البشرية أن يدرس اتجاهات تفضيلات الإستخدام السائدة في المجتمع، و يأخذها بعين الإعتبار عند إنجازة لبرامج و خطط توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل. عندما يكون المجتمع متمسك بهذه الفكرة التقليدية سيجعل الطلب يزيد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه و هذا يدعو للإستعداد له مسبقا .

3.3.2.3. تأثير القيم الإجتماعية تجاه التقاعد:

إرتفاع التضخم الإقتصادي في العالم، أصبح للمورد البشري ميل إلى العمل لمدة زمنية أطول خلال حياته ، و يرجع السبب إلى زيادة تكلفة المعيشة و إرتفاعها، و هذا راجع إلى التضخم الإقتصادي، و التي لا يستطيع المتقاعدون من تغطيتها من خلال رواتبهم التقاعدية. هذا التغيير في القيم الإجتماعية تجاه الإحالة على التقاعد، و زيادة مدة العمل إلى

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص85

² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص85

أقصى حد ممكن، و عدم التقاعد في سن متقدمة، هو عكس القيم التي كانت سائدة في الماضي، حيث كان الأفراد يفضلون عامة إلى التقاعد عند سن مبكرة من أجل الراحة. هذا التغير أدى إلى تقاط إختناق في وجه إستخدام و اعتماد كل موارد البشرية شابة، و أمام مسارات ترقيتهم الوظيفية لمن يعمل منهم. إذ أصبح هذا الوضع مشكلة كبيرة، أمام مسؤولي التسيير التنبؤي في السن، و في نفس الوقت بين إستقطاب، و جذب، و توظيف الموارد البشرية الشابة .

4.2.3. تأثير القوانين و الأنظمة الحكومية :

نرى أن هناك تزايد للتدخل الحكومي بين الماضي و الحاضر في مجال الأعمال و على الأخص فيما يتعلق بموضوع شؤون الأفراد العاملين. فطريقة و طبيعة العمل في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة، قد تم تغييره بما يتطابق و يلتحم مع القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة في ميدان الأعمال بشكل عام، و الموارد البشرية بشكل خاص. من الأرجح مستقبلا هذا التدخل سيزداد مثلا: يقوم المشرع إلى إصدار قوانين لتنظيم العمل في المؤسسات و حماية العاملين، مما يؤدي إلى الحد و التقليل من حرية مصمم العمل في مدى ما يستطيع تعديله لوظيفة محددة من ساعات العمل، فتقليل ساعات العمل اليومية، و رفع من أوقات الراحة مثلا، يؤدي إلى تخفيض زمن العمل المتاح، و منه إمكانية وجود نقص في العمالة بالمؤسسة ¹.

5.2.3. تأثير السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم و الهجرة :

بالنسبة لسياسة التعليم، إن المورد الرئيسي لسوق العمل من الموارد البشرية هي الجامعات، المعاهد، و المدارس المهنية التي تشرف الدولة على وضع و برجة ساستها التعليمية، و منه يمكننا أن نقول أن الدولة رسمها للسياسة التعليمية في البلد تؤدي دورا مؤثرا و مباشرة في عدد و كمية، و نوعية ماهو مطروح و معروض من الموارد البشرية في سوق العمل، و التي تقوم المؤسسات بالاعتماد عليها في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية منها. لذلك من الواجب و الضروري متابعة سياسة الدولة في مجال التعليم و الإلمام بها و أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية. أما بالنسبة لسياسة الهجرة، فإن بعض الدول تفتح باب الهجرة لمواطنيها لإيجاد و البحث عن فرص العمل و حياة أفضل خارج حدودها، و أشك أن هذه السياسة ستؤدي إلى وقوع حالات لترك العمل في المنظمات، و إلى حدوث نقص في الموارد البشرية في سوق العمل، هذا الأمر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية ².

إن الدراسة و فحص الاتجاهات الهامة و الكبرى للمحيط الخارجي تمكننا من تحديد المجال المرغوب فيه. في حين أن تحليل المعطيات الداخلية تمكننا من تحديد المستطاع. منه نرى عند دراسة المحيط الداخلي يوضح لنا و يساعد على معرفة

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و توزيع ، عمان ، 1996 ، ص : 88 .

² نفس المرجع السابق، ص 88

المزايا و العيوب للمؤسسة، أما بالنسبة لدراسة المحيط الخارجي يمكننا من معرفة المخاطر و الفرص المعروضة أمام المؤسسة، و بالتالي إمكانية تقييم مدى قابلية إنجاز و تجسيد الغايات الإستراتيجية .

عدة مستويات لنشاط المؤسسة (وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية) يمكن تحليلها، كما يمكن أيضا دراسة القدرات التجديدية للهياكل و بصفة عامة ثقافة المؤسسة .

إن التباين و الوضوح بين القدرات الداخلية و الفرص الخارجية سيأخذ بالمؤسسة إلى تحديد اختياراتها الإستراتيجية. في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتدقيق و حصر مجموعة العوامل الاستراتيجية التي تهدف إلى توفيقها و تحقيقها (الأسواق / المنتجات، الطرق التمويلية / أنواع المردودية، اختراعات / تكنولوجيات، مناصب / كفاءات) حتى تتمكن من تحقيق ميزتها و مكانتها التنافسية.¹

¹ Jean pierre Citeau, OP, CIT, P66

تمهيد:

في هذا العنصر سنتطرق إلى الإحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية، ذلك عن طريق تحليل و توصيف الوظائف، و نرى كيفية تصميم و تقييم هذه الأخيرة، بالإضافة إلى طرق التنبؤ.

4.تقدير الاحتياجات الكمية والتنوعية من الموارد البشرية.

بعد القيام بعملية تحديد المشاريع المستقبلية على ضوء التحليل الاستراتيجي (دراسة كل متغيرات متعلقة والمنتجات، طرق التصنيع والتكنولوجيا، الوضعية المالية للمؤسسة، ...) تقوم المؤسسة بضبط طبيعة ومستوى نشاطها في أفق زمني محدد. ومنه يتطلب إسقاطها نتائج التوجهات الاستراتيجية على الهيكل التنظيمية للمؤسسة وبخاصة على هيكل المناصب.

حسب ما تطرق إليه عمر وصفي عقيلي في هذه المرحلة، من الضروري القيام ب:¹

* حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة (تحليل نوعي).

* تقدير نوعية وحجم القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة (تحليل كمي).

1.4. تقدير الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية

قبل أن نتطرق لكيفية حصر عدد وأنواع الأعمال والأنشطة المطلوبة في المؤسسة، نقوم بتوضيح نقطة في غاية الأهمية مفادها: أن عملية الحصر التي نقصدها هنا تختص بالنشاط أو العمل وليست بالأفراد، وتتم عملية الحصر هذه على النحو التالي:

يقوم في البداية المسؤول عن التسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى تحديد عدد وأنواع الأعمال والأنشطة الرئيسية، وذلك من واقع أهداف وخطط المؤسسة، وبعد ذلك يقوم بالاطلاع ومعرفة الأنشطة الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي. ثم يعود إلى تحديد نوعية وعدد الوظائف التي يستلزمها كل نشاط. ومن أبرز الأدوات التي يستعين بها في ذلك: تحليل وتصميم الوظائف، بالإضافة إلى أدوات أخرى مساعدة، والتي سنوضحها فيما يأتي.

1.1.4. تحليل وتصنيف الوظائف

1.1.1.4. مفهوم تحليل وتصنيف الوظائف:

القيام بعملية تعيين الأفراد على أسس سليمة يتطلب الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالميزات والمواصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات متقدمين لشغل الوظيفة. تتضمن هذه المعايير على الأقل توفير الحد الأدنى الضروري من المواصفات للقيام بمهام الوظيفة بشكل مناسب. يستلزم ذلك دراسة واجبات ومسؤوليات الوظيفة، لتحديد القدرات الإنسانية المطلوبة للتنفيذ. ويرتبط هذا بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات الإنسانية.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة قوى العاملة. دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1996، ص93

من هنا يمكننا القول إن تحليل الوظائف هو: "صيرورة دائمة لوصف مختلف مكونات الوظيفة. سواء من ناحية المهام، والمسؤوليات وإطار العمل، أو من ناحية المعارف والمهارات، والسلوكيات المطلوبة."¹

يعرف تحليل الوظائف أيضا: "لتحليل وظيفة ما يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة وتفصيلية، تهدف إلى تحديد الأعمال والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بها، والأجهزة والمعدات المستخدمة لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص الواجب توفيرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح."²

يتبين أن التحليل مقيد بمبدأين رئيسيين:³

- ما يتم فعله في الواقع (في الوظيفة كما هي وليس كما يجب أن تكون).

- المهام (وليس المنفذ).

كذلك، فإن التحليل يجب على انشغالين:⁴

- معرفة فائدة العمل.

- توصيف المكونات (المادية، التنظيمية، المحيطة) الخاصة بالعمل.

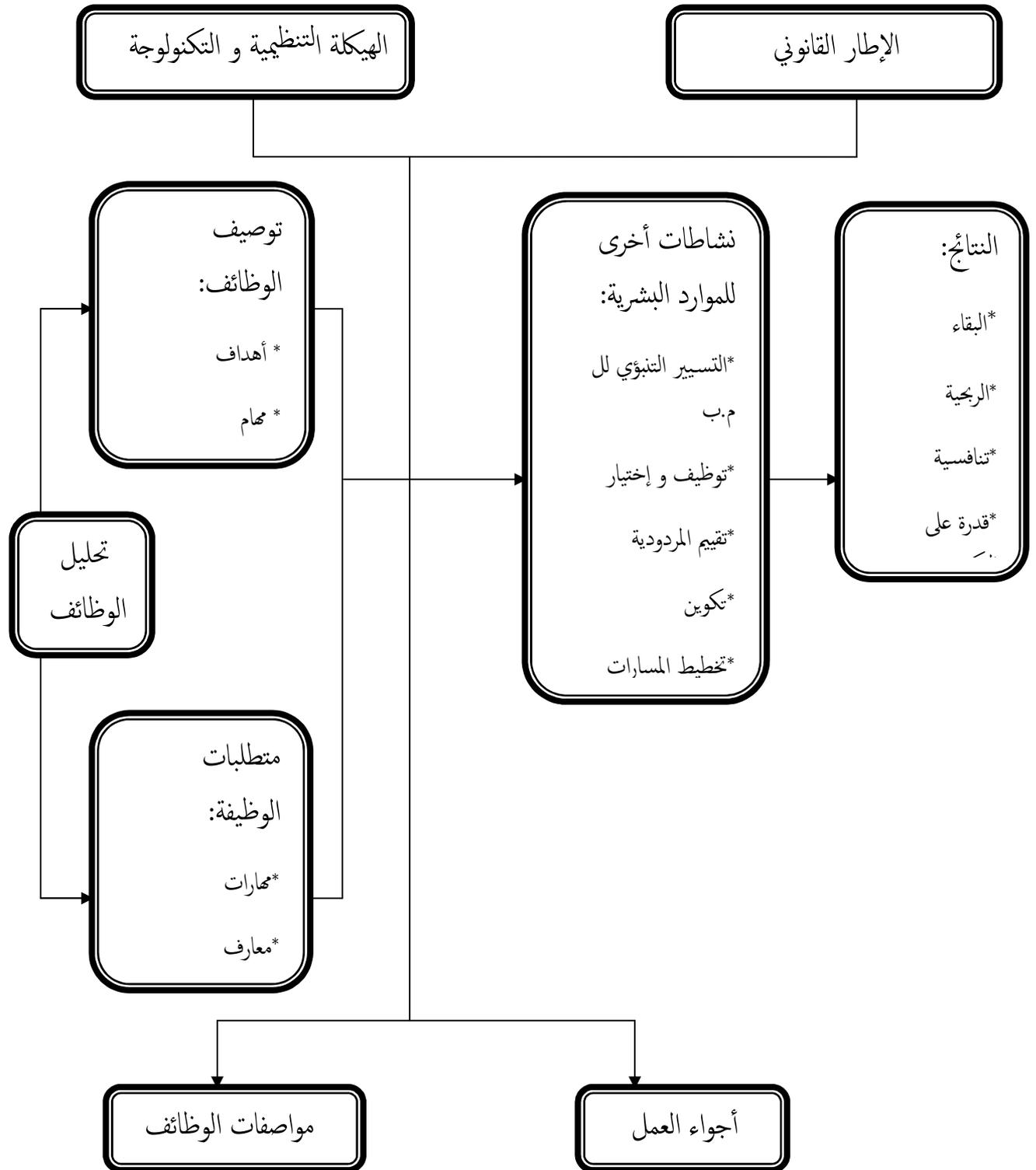
¹ IBID, P71

² محمد صالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الكويت، 2004، ص 74

³ Jean-Marie Perttie, OP, CIT, P154

⁴ IBID, P154

الشكل (1-2): العلاقات الناجمة عن تحليل الوظائف



المصدر: شيمون دولان و رونالد شيلار و ترجمة الباحث.¹

¹ شيمون دولان و رونالد شيلار و ترجمة الباحث

2.1.1.4. أهمية تحليل الوظائف:

يساهم في انجاز القرارات في عدة مجالات نشاطات الموارد البشرية كالتسيير التنبؤي، الاختيار، الترقية وتقييم المردودية، تحليل الوظائف هو ضروري لتبرير الطرق المعتمدة في اتخاذ هذه القرارات.

وهو يوفر معطيات دائمة لمعالجة المشاكل الآتية¹:

- الهيكلية الوظيفية: تحليل الوظائف يسمح بتحديد كيفية تجميع المهام داخل الوظيفة أو عائلة الوظيفة.
- الهيكلية التنظيمية: يساهم في تحديد الطريقة التي ستوزع بها مجمل المهام بين الوحدات الإدارية، المصالح ووحدات العمل الخ... .
- درجة السلطة: تساعد على معرفة توزيع سلطة اتخاذ القرار في التنظيم.
- مجال المسؤولية: يسمح بفهم الهيكلية التدريجية في تنظيم وتحديد عدد وأنواع الأفراد التابعين لكل رئيس.
- المساواة في الوصول الى المناصب: يساهم في وضع سياسة تعرض فرص متساوية امام كل الأفراد في القطاعات المختلفة ومحاربة كل الممارسات العنصرية.
- معايير المردودية: تعتبر في علاقة مباشرة مع المتطلبات الناجمة عن تحليل الوظائف، يسمح هذا بقياس أداء الأفراد والجماعات.
- الفائض في الأفراد: يساعد على تحديد العمالة الزائدة أثناء شراء أو اندماج المؤسسة، بالإضافة الى العجز في العمالة.
- التوجيه: يساعد المشرفين والحاصلين على الوظائف على تحرير رسائل تزكية أو السيرة الذاتية للعمال الذين غادروا المؤسسة ويحثون عن العمل.

2.1.4. محتوى عملية تحليل وتوصيف الوظائف:

تنحصر عملية تحليل وتوصيف الوظائف على ثلاثة أنشطة أساسية حيث تبدأ بجمع البيانات والحقائق المتعلقة بالوظائف، ثم قيام بتحليلها للوصول إلى تصور شامل عن الأبعاد المختلفة لكل وظيفة بالإضافة إلى الظروف المحيطة بها، وفي النهاية إعداد بطاقة توصيف الوظائف. ومنه سنتعرض للجوانب المختلفة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

¹ Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P71

. 1.2.1.4. جمع المعلومات اللازمة لعملية تحليل الوظائف.

قامت معظم المؤسسات بإدماج عملية تحليل الوظائف، ومنه زمن في صيرورتها لتسيير الموارد البشرية، إلا أنها في السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بها، لما نجم عنها من إضافات للأرباح في عدة مؤسسات. اعتبرتها المؤسسة أداة تجعلها منافسة قوية، وتمكنها من التكيف مع الكثير من القيود القانونية التي تعرضها الدولة، حيث أصبحت المؤسسات تسعى للتعرف وبشكل دقيق على عملية تحليل الوظائف، لأنها توضح وتعطي معلومات جيدة وقيمة على كل نشاطات الموارد البشرية، وهي تظهر بذلك الاحتياجات الواجب على مصالح الموارد البشرية تلبيتها.¹

وتتوقف دقة تحليل الوظائف بلا شك على عملية جمع المعلومات والبيانات المختلفة المتعلقة بالوظائف، ولكن ماهي المعلومات التي ستحللها؟ وماهي طرق جمع تلك المعلومات؟ .

أولاً: المعلومات الواجب تحليلها:

كما نعرف ان تحليل الوظائف هو استمرارية لجمع ومعالجة المعلومات التي تمس مختلف جوانب الوظيفة، فهي تبدأ أولاً بعد المهام التي ينجزها العمال يومياً، من المفروض أن تجمع معلومات من قبل متخصص في إدارة الموارد البشرية بمساعدة أحد المشرفين، ولكن لأسباب اقتصادية، يطلب في مجمل الأوقات من شاغل المنصب نفسه التزويد بالمعلومات حول وظيفته. ولكن قبل القيام بعملية جمع المعلومات يجب معرفة أن هذه العملية يمكن أن تتم حسب اعتبارات مختلفة، يوافق كل منها هدفاً معيناً. هذه الاعتبارات ستؤخذ منفصلة أو مجتمعة، حسب نوع المعلومات المرغوبة، هي:²

* إدراك المهام: ماهي المهام التي يعتقد شاغلوا الوظائف أنهم يؤديونها في إطار عملهم العادي؟.

* المهام المنجزة حقيقية: ماهي المهام التي ينجزها شاغل الوظيفة حقيقية؟.

* معايير التنفيذ: ماهي المهام التي يستوجب أداؤها من قبل شاغل المنصب أو الوظيفة؟.

* التطلعات: ماهي المهام التي يطمح شاغل الوظائف أن يقوم بأداؤها في مناصب أخرى؟.

* المهام المرغوب فيها: فيما تتمثل المهام التي يطمح شاغلوا المناصب أداؤها؟.

* قدرات شاغل الوظيفة: ماهي المهام التي يمكن لشاغلوا الوظائف أداؤها حقيقية؟.

* قدرات غير المستعملة: فيما تتمثل قدرات شاغل الوظائف غير المستعملة خلال أداؤهم لمهامهم الحالية؟.

* المهام المستقبلية: ماهي المهام التي سيؤديها شاغلوا الوظائف في المستقبل القريب؟.

¹ IBID, P77

² IBID, P77

المعلومات المتحصل عليها في إطار تحليل الوظائف، في معظم الأحيان ما تكون مبنية على تصريحات شاغل الوظيفة بالنسبة للمهام التي يجب عليه أدائها، لكن يجب أن يتم تأييد مصداقية هذه المعلومات من قبل رئيسه.

ثانياً: طرق جمع المعلومات:

يمكن الاعتماد على العديد من أساليب جمع البيانات عن الوظيفة، ومن هذه الأساليب الاعتماد على أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية والمواقف الحرجة والمذكرات الوظيفية، وقائمة الاستقصاء، والوثائق التنظيمية، ويلاحظ بصفة عامة أن محلل الوظيفة يمكن أن يعتمد على طريقة واحدة أو أكثر من الأساليب السابقة، فالطرق السابقة تعتبر مكملة لبعضها البعض وليست بدائل، وغالبا ما يتم المفصلة بين الأساليب المختلفة على أساس ثلاثة معايير هي:

*الوقت.

*التكلفة.

*الدقة.

سنوضح بعض الطرق الرئيسية ونشرحها:

(1) الملاحظة:

يتم ملاحظة الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء العمل، ويسمح هذا الأسلوب لمحلل الوظائف بمراقبة السلوك الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء أداء العمل في ظروف التشغيل الطبيعية، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح لمحلل الوظائف بالتعرف على الجوانب المختلفة للوظيفة بقدر أكبر مما هو موصوف في السجلات.¹ تظهر الملاحظة ميزات وسلبيات²:

المزايا:

- أخطاء قليلة وذلك لتدخل ملاحظ خارجي وحيد.

- تجنس القوالم ومتغيرات التحليل.

ومنه فإن هذا الأسلوب يتميز بدقة عالية.

السلبيات:

- تتطلب الطريقة كثيرا من الوقت.

- الطريقة مقتصرة على الصيورات الإنتاجية القصيرة (مهام متكررة).

¹ عادل محمد زايد، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 199

² Jean Marie Perettie, OP, CIT, P154

- غياب كل العوامل التي لا يمكن إلا للعمال أن يعطيها، كذلك هذه الطريقة لا تستعمل كثيرا إلا في إطار العملي للعمل.

وفي بعض الأحيان تعوض بالتسجيل التقني للأنشطة (بواسطة الفيديو أو الإعلام الآلي).

غالبا ما تكون الاستخدام في هذا الأسلوب مرتفعة خاصة في الحالات التي نحتاج فيها إلى فريق عمل كبير لملاحظة شاغلي الوظائف.

(2) المقابلة:

يمكن لمحلل الوظائف أن يقابل القائمين بأداء الوظائف (أفرادا أو جماعات) وكذا مقابلة الرئيس المباشر أو العملاء أو الزملاء في العمل، وتأخذ المقابلة أحد الشكليات الأساسية هما (المقابلة النمطية، والمقابلة غير النمطية).

- تتيح المقابلة النمطية لمحلل الوظائف فرصة توجيه أسئلة موحدة لكل الأفراد الذين سوف تتم مقابلتهم، مما يسهل على المحلل الوظائف إجراء مقارنات بين الإجابات المختلفة مما يسهل أيضا التوصل إلى نتائج دقيقة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في حالة إجراء المقابلات مع الوظائف الإدارية الدنيا.

- أسلوب المقابلات غير النمطي فهو أسلوب الذي لا يكون لدى المقابل قائمة بالأسئلة التي سوف يتم توجيهها لشاغل الوظيفة، ويسمح هذا الأسلوب لمحلل الوظائف بمناقشة العديد من الجوانب الوظيفية التي لا يمكن تغطيتها من خلال المقابلات النمطية، كذلك يتيح هذا الأسلوب للموظف فرصة كبيرة في التعبير عن رأيه اتجاهاته نحو الوظيفة دون التقييد بترتيب أو تسلسل معين، ويصلح هذا الأسلوب في حالة مقابلة شاغلي الوظائف الإدارية العليا في المنظمة. وبصفة عامة تتميز طريقة المقابلات (النمطية وغير النمطية) بأنها تساعد محلل الوظائف على تحديد الأنشطة الوظيفية غير المتكررة، كما أنها تسهل عملية جمع البيانات عن الأنشطة الذهنية للوظيفة، كما أن مقابلة عدد كبير من شاغلي نفس الوظيفة يعطي صورة أفضل عن الجوانب الوظيفية المختلفة مما يزيد من دقة هذا الأسلوب.

ويعاب على هذا الأسلوب أن قيمة المعلومات التي يتم الحصول عليها تتوقع إلى حد كبير على مهارة أو دقة القائم على إجراء المقابلة وخبرته وتدريبه، وكذلك قد يتردد شاغلوا الوظائف على إعطاء بيانات تامة أو دقيقة عن طبيعة وظائفهم لأسباب عدة خاصة في الحالات التي يشكل فيها شاغل الوظيفة في الهدف من وراء تلك المقابلات، وبصفة عامة فإن أسلوب المقابلات يعتبر أسلوبا مكلفا ويستغرق وقتا طويلا.¹

(3) مجموعة الخبراء:

يمكن أن تعتمد المنظمة على مجموعة الخبراء من داخل أو خارج المنظمة، ويشترط في مجموعة الخبراء توفر المعرفة الجيدة بأعمال وتواريخ المنظمة والأسواق التي تعمل بها والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

¹ عادل محمد زايد، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 200-202

وتتميز هذا الأسلوب بالقدرة في تحليل الوظائف وسرعة الحصول على نتائج التحليل، غير أن هذا الأسلوب يعتبر مكلفا جدا، خاصة في حالة الاعتماد على الخبراء من خارج المنظمة.¹

(4) قوائم الاستقصاء:

تقوم هذه الطريقة لجمع المعلومات والبيانات، إذ هناك نوعين من قوائم الاستقصاء: الهيكلية وغير الهيكلية. في قوائم الاستقصاء الهيكلية، يطلب من المحيب التأشير حسب سلم التنقيط، أو ملاء فراغات أو تحويط الإيجابيات ذات الاختبارات المتعددة. أما بالنسبة لقوائم الاستقصاء غير الهيكلية، يطلب من المحيين أن يقدموا إجابات دقيقة وكاملة عن الأسئلة.

الإيجابيات الرئيسية لقوائم الاستقصاء تتمثل في التكلفة المنخفضة نسبيا والمعالجة السريعة للبيانات باستعمال الحاسوب، أما سلبياتها فتتمثل في الذاتية المرتفعة للإيجابيات.² إذ لا بد على المنظمة أن تقوم بالتأكد من الخبراء المكلفين بتنسيق كل الصيرورة، ويملكون الخبرة والتكوين اللازمين، إذ في بعض الحالات والدراسات أظهرت أن اللجوء إلى محلل متخصص يعطي نتائج ذات مصداقية، أما إذا كان أقل خبرة يعطي نتائج خاطئة.³

(5) المذكرات الوظيفية:

هي عبارة عن وصف الممارسات الوظيفية اليومية التي يدونها شاغل الوظيفة في نهاية فترة عمل معينة، فقد يقوم رجل بيع في شركة معينة بتدوين العمليات التي قام منذ بداية الاتصال بالعميل حتى إتمام الصفقة، ويساعد هذا الأسلوب محلل الوظائف على الوقوف على الأنشطة الأساسية التي يؤديها شاغل الوظيفة بما يسهل مهمة تصميم الوظيفة بشكل أفضل، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب غير مكلف، ويعاب عليه بأن تدوين الملاحظات قد يستغرق وقتا طويلا إلى احتمال عدم دقة أو موضوعية شاغل الوظيفة، ففي تسجيل تلك المذكرات، وبالإضافة إلى ما سبق فإن هذا الأسلوب لا يساعد محلل الوظائف على تسجيل الأعمال الذهنية التي يقوم بها شاغل الوظيفة.⁴

(6) الوثائق التنظيمية:

يمكن مراجعة الوثائق التنظيمية المختلفة التي يساعد على إعطاء معلومات كافية عن الوظائف، ومن أمثلة تلك الوثائق الخريطة التنظيمية، والقواعد والإجراءات وقوائم وصف الوظائف الحالية. ولا شك أن هذا الأسلوب هو أسرع الأساليب وأقلها تكلفة، غير أنه غير كاف في حد ذاته للتوصل إلى وصف دقيق للوظائف، ولذلك الاعتماد عليه كنقطة بداية لعملية التحليل مع الاستعانة بالأساليب الأخرى المكملة.⁵

¹ نفس المرجع السابق، ص 203

² IBID, P80

³ Chimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P80

⁴ عادل محمد زايد، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 204

⁵ نفس المرجع السابق، ص 205

2.2.1.4. عملية التحليل الوظيفي:

أثناء الانتهاء من عملية جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن الوظائف المختلفة في المؤسسة، يستوجب بعدها القيام بتحليل هذه المعلومات والبيانات، فهي تعتبر إشارات تم تسجيلها، إذ يجب تحليلها تحليلًا مدققًا وجيدًا من أجل تحديد الأبعاد الرئيسية لكل وظيفة والخصائص المميزة لكل منها، إذ هناك عدة عوامل تساهم في الكشف عن الخصائص والصفات المميزة والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها. تعتبر الوظيفة مزيجًا من العوامل التحليلية، فإن عملية التحليل تستوجب تجزئة الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ودراسة كل عنصر منها لبيان مدى تأثيره على مستوى الوظيفة ومدى أهميتها، ثم إلى تأثير كل العناصر مع بعضها للوصول إلى تحديد طبيعة الوظيفة وأبعادها الرئيسية ككل.

من العوامل التحليلية التي يمكن الاعتماد عليها، الإشراف الوظيفة على أعمال الآخرين، طبيعة الواجبات التي تؤدي من ناحية اختلافها وتعقدتها، المواصفات والمؤهلات الواجب توفرها لشاغل الوظيفة، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، ربط البرامج أو السياسات أو الخطط المختلفة التي تتضمنها الوظيفة والمسؤولية عنها، بالإضافة إلى تلك العوامل الخاصة بجرية الابتكار والتصرف، إلخ.

العوامل التحليلية السابقة ليست عامة، إذ لا يمكن تطبيقها على مختلف الوظائف، فإن لكل وظيفة عوامل تحليلية خاصة ومناسبة لها.

لا بد التركيز على العوامل التي لها تأثير إيجابي وكبير عند القيام بعملية تحليل الوظيفة، والاستغناء عن تلك التي لها تأثير محدود.¹

3.2.1.4. بطاقات توصيف الوظائف ومتطلبات الوظيفة:

إن القيام بعملية تحليل الوظائف تقود إلى بطاقة توصيف الوظائف، وعدد المتطلبات التي تحتويها هذه البطاقة التي تتضمن مختلف جوانب الوظيفة، وبالإضافة إلى عدد المعارف، والمهارات اللازمة والعادات لتنفيذ المهام، حتى يكون هذا التوصيف جيدًا يجب أن يكون مفصلًا بمعنى الكلمة حتى يمكن الفهم من القراءة البسيطة: (1) طبيعة العمل، (2) المنتجات أو الخدمات، (3) معايير التنفيذ، (4) ظروف العمل، (5) صفات المهام التي ستؤدي. وكنيجة لذلك، الوثيقة النهائية الناجمة عن تحليل الوظائف تتكون من العناصر الآتية:²

1. مسمى الوظيفة: تعني عائلة المناصب أو الوظائف التي تكون المهام فيها متماثلة. و بالعكس ، فنقصد بمونوغرافيا الوظيفة المهام التي سيقوم بأدائها فرد واحد. كثيرا ما يكون عنوان الوظيفة خداعا: حسب المصالح أو

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ذكره، 291

² Shimon Dolan, Ronald.s.Shuler, OP, CIT, P80

2. المصلحة التي تتوقع فيها الوظيفة.
3. اللحظة التي تم فيها إنجاز بطاقة توصيف الوظيفة، وتحديد إذا كانت هناك تواريخ التحسينات.
4. يعتبر إسم شاغل الوظيفة و محلل الوظائف مهمات ، لكن في إطار التقييم يجب حذف إسم شاغل الوظيفة حتى لا يتأثر المقيمون.
5. يمكن إستعمال ملخص مفيد عن الوظيفة و أهداف الوظيفة لعدة غايات، مثل إعلان الوظيفة، التوظيفية و تقييم الأجور.
6. إحتياجات الإشراف، عندما تتطلب بعض المهام أدائها تحت المراقبة، المحلل يجب أن يقوم بتوصيف خاص، داخ التوصيف العام للوظيفة.
7. الأعمال الرئيسية و المسؤوليات، لإنجاز منتج أو خدمة يستوجب تحديد أعمال القاعدية. تحتوي هذه الأعمال مجموعة المهام الرئيسية المفروض تكرارها، من أجل إعطاء معلومات معنوية، يجب على التحليل أن يرتب المهام حسب مدة تنفيذها و حسب أهميتها، يمكن المهمة أن تأخذ وقت قصير في التنفيذ، لكن لها أهمية و مكانة عالية في مجال الرؤية العامة الفعالية.
8. متطلبات الوظيفة تدل على الخبرة و العادات و المهارات المكتسبة، المعارف الخاصة لشغل الوظيفة . تعتبر المعارف مجموعة معلومات تمس نقطة معينة، و عند تطبيقها تسمح بتأدية مهمة معينة بكفاءة (معرفة قوانين عمل، لغة برمجة). أما العادات و المهارات عادة يستعملان مع بعضها لتحديد قدرة تبني سلوك قد تعلمه (مثلا قيادة رافعة).
9. إطار العمل، هو المحيط الحالي للوظيفة، مثلا، العمل يمكن أن يكون إنجازها في الخارج (مجال البناء) في مكان بعيد (منصة تنقيب)، في درجة حرارة منخفضة جدا (أماكن الثلجات)، أو في فضاء مغلق (برج مراقبة جوي). منه إطار العمل يساهم على فهم الظروف الحقيقية التي تنفذ فيها المهام.

2.1.4. تصميم الوظائف:

يقصد بتصميم الوظائف عملية تحديد الطريقة التي يجب أن ينجز بها العمل و المهام المطلوبة للقيام به. إلا إعادة تصميم الوظائف فتعبر عن عملية تغيير المهام و الطرق التي يؤدي بها العمل في الوظيفة الحالية، و يحتاج التصميم الفعال للوظائف إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة وفقا لواقعها الحالي من خلال التحليل الوظيفي، و كذلك موقعها في عملية التدفق العمل في وحدة العمل الكبرى. و بعد تواجده المعلومات التفصيلية عن المهام التي تؤدي في وحدة العمل و الوظيفة، إذ هناك عدة طرق بديلة لتصميم الوظائف يمكن إختيار المدخل المناسب منها وقعا للموازنة بين مزايا و عيوب.¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص : 168 .

هناك أربع مداخل بديلة أشارت إليها بعض الدراسات، و التي يمكن إستخدام أي منها في تصميم الوظائف، و يمكن تحديد معالم كل الوظائف و وفقا لمتطلبات كل مدخل، و بعدها تحتاج الإدارة لفهم الأبعاد الخاصة بكل منها. و فيما تتمثل المنفعة التي تعود عليها عند تفضيل إحداها على الأخرى. و سنتطرق فيما يلي إلى هذه المداخل الأربعة .

1.2. أهم مداخل التصميم الوظيفي :

1.1.2. المدخل التحفيزي :

المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف تنحدر جذوره من أدبيات الإدارة، و علم النفس التنظيمي. إذ أن هذا المدخل يتركز على السمات الوظيفية ذات التأثير النفسي و التحفيزي، و بما أن المتغيرات الإتجاهية مثل الرضا الوظيفي، و المشاركة في إتخاذ القرارات الوظيفية، و الحفز الداخلي، بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية كالمواظبة و الأداء، فتعتبر من أهم مخرجات تصميم الوظيفة .

و يتطلع أصحاب هذا المدخل إلى زيادة تعقيد الوظائف، و ذلك بتوسيع نطاق الوظيفة أو الرأ الوظيفي و بناء وظائف حول أنظمة إجتماعية فنية. و من أمثلة المدخل التحفيزي، نظرية ذات العاملين " الهيرزبرج، و التي ترى أن الفرد يمكن تحفيزه عن طريق الملامح الذاتية للوظيفة . مثلا، جاذبية محتوياتها و تطلبا مهارات كبيرة و حرية التصرف، و ذلك مقارنة بالسمات الخارجية. أعتبر " هيرزبرج " أن العامل الأساسي لتحفيز العاملين ليس الحوافز النقدية. بل إعادة تصميم العمل بحيث يكون أكثر جاذبية .

يستهدف تصميم الوظائف في ضوء المدخل التحفيزي إلى زيادة جاذبية الوظائف و من ثم المكون التحفيزي بها، أن هناك عددا كبيرا من البحوث في مجال توسيع الوظائف أو إثراء الوظيفي و الإدارة لفرق العمل تستمد جذورها من المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف، بين نتائج بعض الدراسات أن هذه الممارسات في إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي و جودة العمل، إلا أنها تتفق على تأثيرها في مجال كمية الإنتاج¹ .

2.1.2. المدخل الميكانيكي / الآلي :

تتمثل جذور هذا المدخل من المدرسة الكلاسيكية للهندسة الصناعية . إذا أن في المدخل الآلي يتمحور الإهتمام على تحديد أفضل طريقة لهيكل العمل و التي تعظم الكفاءة الإنتاجية. و لتحقيق ذلك يجب الحد من تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من مرونة و كفاءة الموارد البشرية، بحيث قيام بتبسيط و تسهيل العمل للدرجة التي يمكن تدريب الفرد بسهولة للقيام بمهامه. و يركز هذا المدخل في تصميم الوظائف على ثلاثة جوانب رئيسية هي: تخفيض المهمة، تبسيط المهارات، التكرارية.

أول من لفت الأنظار إلى المدخل الميكانيكي مدرسة الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور " إذ بواسطة هذا المدخل يمكن تعظيم الإنتاجية عن طريق إستخدام مدخل علمي لعملية تصميم الوظائف. مدرسة الإدارة العلمية أرادت في البداية معرفة أفضل الطرق لأداء العمل، بحيث تتم عملية إختيار العمال حسب قدراتهم على أداء العمل، و تدريبهم بطريقة مثلى، و إستخدام الحوافز المادية من أجل تحفيزهم و دفعهم إلى بذل قدراتهم على أداء العمل .

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص : 169 .

يتبنى المدخل الميكانيكي في تصميم الوظائف مفهوم تبسيط المهام و التكرارية، و الحد من أهمية الوظيفية بما يؤدي إلى تقليل حاجة التنظيم إلى العاملين المهرة، إذ يصبح إعتاد عليهم أقل، فالعاملون يسهل إحلالهم و تدريب الجدد لأداء الوظيفة بسرعة و بأقل تكلفة¹.

3.1.2. المدخل البيولوجي :

يقوم هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم دراسة حركة الجسم، و فيزيولوجيا العمل، طلب العمل. و تهتم هذه العلوم إلى دراسة العلاقة بين الخصائص الفيزيولوجية للفرد و بيئة العمل المادية. و هذا المدخل يهدف إلى تقليل العبء أو الإجهاد العضلي على العامل عن طريق هيكلة بيئة العمل حسب الطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان، إذ يسعى إلى الحد من الآثار السلبية مثل الإجهاد العضلي (الألم، الإرهاق، و الشكوى الصحية) .

أستخدم المدخل البيولوجي في إعادة تصميم المعدات المستخدمة في الوظائف المرهقة جسميا ، إذ يمكن إستخدام المرأة في الأعمال التي تتوجب جهدا أقل. إذ أن محاولات إستخدام المدخل البيولوجي إستهدفت إعادة تصميم الآلة أو التكنولوجيا من أجل زيادة و رفع إنتاجية العمل².

4.1.2. المدخل الإداري / الحركي :

يستند هذا المرجع في تحليل الوظائف إلى أدبيات مدرسة السلوك الإنساني. إذا المدخل الإداري يركز على القدرات و القيود النفسية، بينما يركز المدخل البيولوجي على القدرات و القيود الحسية، إذا يحاول هذا المدخل من تحسين الإعتمادية، الأمان و إستجابات العاملين عن طريق تصميم الوظائف بطريقة تخفض من متطلبات تشغيل المعلومات أو القدرات الذهنية لأداء الوظيفة، ينظر المحلل عند تصميم الوظيفة إلى قدرات العامل العادي، ثم يقوم ببناء متطلبات الوظيفة التي يمكن بها أي فرد في هذا المستوى من القدرات القيام بها. إذا هذا المدخل يحاول الحد من المتطلبات الذهنية للوظيفة، مثله مثل المدخل الآلي/ الميكانيكي.

توجد و وظائف تحتاج إلى القدرة الكبيرة من تشغيل المعلومات مثل مفتش ضبط الجودة، و المراقب الجوي..... إلخ، في المقابل الوظائف الكتابية و وظائف خطوط التجميع مثلا تحتاج قدرا محدودا من تشغيل المعلومات. إذ أنه عند تصميم جميع الوظائف يتطلب من القائمين على عملية إدراك مدى الحاجة إلى تشغيل المعلومات و التأكد من أن هذه المتطلبات لا تتجاوز قدرات الفرد العادي الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة.³

2.2. دلالات المداخل المختلفة لتصميم الوظائف :

حاولت الكثير من الدراسات فهم دلالات المداخل المختلفة لتصميم الوظائف، عن طريق المقارنة بينها و التعرف على أكثرها قبولا في الواقع العلمي بواسطة الإدارة أو العاملين، و تأثرها النسبي على الأداء. إذ بعض الباحثين أيدوا إستخدام المدخل التحفيزي في تصميم او إعادة تصميم الوظائف، ليكون العمل مقبولا وأكثر جاذبية للفرد مما يحفز على الأداء الفعال .

¹ نفس المرجع السابق، ص : 174 .

² نفس المرجع السابق، ص : 176 .

³ نفس المرجع السابق، ص : 176 .

قامت بعض الدراسات باستكشاف تأثيرات المداخل المختلفة على ناتج العمل، بحيث إستنتجت أن من أجل تحقيق أعلى مستويات الرضا في الوظائف، يعود إستناد تصميمها إلى المدخل التحفيزي . ومنه الوظائف التي توصلت إلى درجات مرتفعة وفقا للمدخل البيولوجي كانت تلك التي أعرب شاغلوها عن محدودية متطلباتها المادية. إذ أن بعض الدراسات توصلت إلى نقطة وجود إرتباط سلبي بين المدخل التحفيزي و المدخل الميكانيكي، إذ أن تصميم الوظائف لتعظيم الكفاءة، المدخل الميكانيكي يترتب عليه في الغالب إنخفاض العنصر أو المكون التحفيزي لتلك الوظائف.

أوضحت بعض الدراسات الحديثة أن توسيع نطاق الوظائف الكتابية-المدخل التحفيزي- أدى بإرتفاع مستويات الرضا العاملين، و تخفيض الملل الوظيفي، و تقليل من الأخطاء، بالإضافة إلى تحسين المستويات الخدمة المقدمة للعملاء. توسيع نطاق هذه الوظائف قد أدى إلى إرتفاع التكلفة راجعة إلى زيادة متطلبات التدريب، و إرتفاع متطلبات المهارة الأساسية، و زيادة معدلات الأجر. فإن من الواجب موازنة من العائد و التكلفة لكل من القيمة التحفيزية للوظائف، و مستوى الكفاءة التي عن طريقها يتم إنجاز تلك الوظائف¹.

¹ نفس المرجع السابق ، ص : 177.

يوضح الجدول (1-1) النتائج السلبية و الإيجابية لمداخل تصميم الوظائف الأربعة.

جدول (1-1): مقارنة نواتج مداخل تصميم الوظائف

مدخل تصميم الوظائف	النواتج الإيجابية	النواتج السلبية
1- الميكانيكي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تقليل وقت التدريب. ❖ احتمالات منخفضة للأخطاء. ❖ ارتفاع معدلات إستغلال الوقت. ❖ ضغوط ذهنية محدودة. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ إنخفاض مستويات الرضا الوظيفي. ❖ حفر منخفضة. ❖ زيادة في معدلات الغياب.
2- التحفيزي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ حفر مرتفع . ❖ زيادة مستوى الرضا الوظيفي. ❖ ارتفاع الأداء الوظيفي. ❖ إنخفاض معدلات الغياب. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ زيادة وقت التدريب . ❖ إنخفاض معدلات إتغالال الوقت . ❖ زيادة احتمالات الخطأ. ❖ ارتفاع ضغوط الذهنية.
3- البيولوجي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ إنخفاض الجهد البدني. ❖ إنخفاض الإجماد الذهني ❖ نقص الشكاوي الصحية. ❖ إنخفاض معدلات الغياب . ❖ ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي . 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ زيادة في التكلفة المالية بسبب التغير التكنولوجي في العمل أو البيئة.
4- الإدراكي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نقص احتمالات الخطأ. ❖ إنخفاض احتمالات الحوادث. ❖ زيادة في معدلات إستغلال الوقت. ❖ تقليل من مستويات الضغوط الذهنية . ❖ إنخفاض أوقات التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ إنخفاض معدلات الرضا الوظيفي. ❖ إنخفاض مستويات الحفز على العمل .

المصدر: جمال محمد المرسي، مرجع السابق.

3.1.4. تقييم الوظائف.

بعد القيام بعملية تحليل الوظائف و عملية تصميم الوظائف، يتطلب الامر بعد عملية تصميم الوظائف بتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، و تسطير أهميتها و مستوياتها الأخرى، و تجميعها في فئات تضم الوظائف المتقاربة، و يعنى ذلك القيام بعملية تقييم الوظائف.

1.3.1.4. مفهوم تقييم الوظائف:

تقييم الوظائف هي عملية تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة، و هدفه وضع سلم مستويات لفئات الوظائف المختلفة و تعيين أجر مناسب و قيمة كل وظيفة على حدا. و يتطرق تقييم الوظائف إلى الوظائف دون التعرض لشاغلها. و تظهر أهمية التقييم في أن الوظائف تختلف عن بعضها البعض فيما يخص بالواجبات و المسؤوليات المرتبطة بها، و الظروف الطبيعية التي تمارس في إطارها و الخصائص التي تتوفر في شاغلها، و منه يجب تقييم الوظائف و ترتيبها عن طريق متطلباتها و الظروف المحيطة بها.¹ هناك عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الوظائف، و نذكر منها:²

- 1- إستعراض وضع المؤسسة.
- 2- القيام بعملية تحليل الوظائف، و وضع توصيف لكل منها.
- 3- تقييم الوظائف موضوعيا.
- 4- تصنيف الوظائف و ترتيبها ضمن درجات محددة.

2.3.1.4 طرق تقييم الوظائف :

توجد طرق عديدة لتقييم الوظائف، نذكر منها: طريقة الدرجات، طريقة الترتيب، طريقة العوامل المقارنة، طريقة النقاط، ستوضح بعضها بإيجاز:³

1.2.3.1.4 طريقة الدرجات :

هذه الطريقة لا تعتمد على معايير محددة للتقييم، إذ تقوم على مايلي:⁴

- 1- وضع وصف لكل درجة مع تحديد خصائصها و مسؤولياتها.
- 2- وضع وصف لكل وظيفة.
- 3- مقارنة وصف الوظيفة مع خصائص الدرجة ثم إحلالها في الدرجة المناسبة.
- 4- على المؤسسة قيام بوضع حدود دنيا و حدود عليا لكل درجة من المواصفات و الرواتب.

2.2.3.1.4 طريقة النقاط :

تستعمل هذه الطريقة في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم، نظرا لما تقدمه من نتائج فعالة، و تتمثل أهم خطواتها:⁵

¹ عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و نشر و توزيع، الجزائر، 2013، ص 52

² محمد صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 84

³ للتعرف على هذه الطرق بالتفصيل، إرجع إلى: عبد الفتاح بوخمم، ص 34-47

⁴ محمد صالح صالح، مرجع السابق، ص 57

⁵ نفس المرجع السابق، ص 58

- 1- تحديد العوامل المشتركة بين الوظائف عموماً في المؤسسة من أجل تحليلها إلى عناصر فرعية.
- 2- تحديد عدد الدرجات المعتمدة في المؤسسة، وهذا راجع على أهمية وعدد الوظائف في المؤسسة وفلسفة الإدارة العليا.
- 3- تحديد الحد الأقصى من النقاط المعتمدة في المؤسسة.
- 4- تحديد وزن قيمة كل عامل من هذه العوامل المشتركة.
- 5- تحديد النقاط لكل عامل من العوامل المشتركة مع توزيع نقاط العامل المشتركة على عوامله الفرعية.
- 6- مقارنة كل وظيفة بالعوامل المشتركة و تحديد عدد النقاط التي يستحقها كل عامل من هذه العوامل، و بعدها القيام بتجميع النقاط للحصول على مجموع النقاط الذي تستحقه الوظيفة.
- 7- توزيع الحد الأقصى من النقاط على مجموع الدرجات المعتمدة في المؤسسة بطريقة جيدة و عادلة.
- 8- تعيين أجر مناسب لكل درجة و بعدها لكل وظيفة.
- 9- وضع كل وظيفة حسب مجموع نقاطها في الدرجة المناسبة.

2.4. تقدير الإحتياجات الكمية من الموارد البشرية :

بعد تحديد إحتياجات الأنشطة الرئيسية و الفرعية من الوظائف، يقوم المسؤول عن تسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى تقدير إحتياج كل وظيفة من الوظائف التي سبق تحديدها من الأفراد من حيث العدد و التخصص . هناك عدد كبير من طرق التنبؤ، معقدة و بسيطة، تسمح بتحديد الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة. إذ أن هذه التنبؤات تكون تقريبية وليست أكيدة. إن جودة التنبؤات مرهونة بإمكانية توقع الأحداث و الدقة المعلومات المتوفرة في وقت واحد، و بالتالي تكون الأحداث وإمكانية كبيرة للتوقع و المعلومات أكثر دقة عنها كانت فترة الدراسة قصيرة. هناك نوعان من تقنيات التنبؤ يستعملان عادة لتقدير الطلب على الموارد البشرية، هما التوقعات العقلانية الميسرين. يقوم بإنجاز هذه التوقعات الإطار العليا لكل مصلحة، يكون من أسفل المستويات وصولاً إلى أعلاها، لتكون النتائج أكثر دقة، ولنجاح هذه التوقعات يجب أن تكون المعلومات المعروضة ذو جودة لحكم الخبراء¹ :

1.2.4.1. التقدير العقلاني:

تم من قبل الخبراء الذين يمنحون كل خيرايمهم عند اعداد التوقعات، و تتمثل أهم هذه الأساليب: تقنيتة Delphi، تقنيتة الجماعات الإسمية، تخطيط الخبراء، طريقة التنبؤ من الأعلى إلى الأسفل..... .

1.1.2.4. تقنيتة دلفي Delphi :

تقوم هذه التقنيتة بجمع عدد كبير من الخبراء يقومون بتقديم توقعاتهم و صياغة فرضيات بخصوص الطلب على الموارد البشرية. وبعدها يقوم المنسق بنقل هذه التوقعات لجميع الأعضاء المجموعة من أجل تقييمها ونقدها، من أجل الوصول إلى توافق مقبول.²

¹ Shimim Dolan, Ronald.S.Schuler, OP, CIT, P115

² IBID, P115

- إذ أن الخبراء لا يسمح لهم التواصل مع بعضهم البعض و الإلتقاء معا، بحث يقوم المنسق بتدوين آرائهم، وذلك من أجل الوصول إلى إجماع في الآراء من خلالهم، هذه الطريقة تعتمد على خطوات نذكر منها:¹
- 1- تحديد المسألة (مثلا في السنتين القديمتين كم عدد مندوبي المبيعات المطلوب إستخدامهم).
 - 2- التحقق من أن المسألة المطروحة واضحة تماما.
 - 3- إختيار و تحديد الخبراء المطلوب الإستعانة بهم (مدراء المبيعات مثلا) .
 - 4- توزيع الإستشارة و الطلب من الخبراء تحديد الحاجة التقديرية.
 - 5- قيام بتلخيص أجوبة إستشارة و تحليلها.
 - 6- قيام مرة الأخرى بتوزيع إستشارة لكن بأسئلة محددة من أجل وصول إلى إجماع حول الآراء.
 - 7- قيام بتحليل أجوبة الخبراء مرة أخرى و تحديد درجة الإلتفاق فيما بينهم.
 - 8- للمرة الثالثة توزيع الإستشارة و الإجتماع مع اعضاء الهيئة الخبراء من اجل تفادي الخلاف فيما بينهم كلما تطلب الأمر .

هذه التقنية تقوم بالمزج بين صيرورة إتخاذ القرار الفردية مع إجابيات صيرورة إتخاذ القرار الجماعية، و التي تحدث منها عدد من الصعوبات الراجعة لكل منها.

تسعى تقنية دولفي إلى تفادي ظاهرة الهيمنة و البحث عن إتفاق، تعطي هذه التقنية عندما يتعلق الأمر بتوقعات قصيرة الأجل نتائج جيدة، لكن لها عدة سلبيات كصعوبة توفيق آراء الخبراء .

إلا أن هذه التقنية (دولفي) لها أهمية حساسة و مفيدة في المجالات غير الهيكلية أو في طور النمو، مثل التسيير التنبؤي للموارد البشرية.²

2.1.2.4. تقنية الجماعات الإسمية :

تعتبر هذه التقنية مشابهة لسابقتها في هذه التقنية، يقوم عدة أشخاص بإجتماع، إذ كل واحد منهم يقدم إقتراحاته و أفكاره، و بعد مدة قصيرة يقوم كل واحد منهم بشرح أفكاره للمجموعة.³

يتميز هذا الأسلوب بفصل مرحلة توليد الأفكار عن مرحلة تقييم الأفكار، فالحصول على هذه الأفكار يكون عن طريق الأفراد الذين يعملون بطريقة مستقلة عن بعضهم، مما يؤدي إلى تقليل من الإستعجال و التركيز في أول فكرة جيدة و إستبعاد الأفكار الأخرى، و هذا يعطي ثقة الأفراد الذين يملكون أفكار جيدا عرضها و يقلل من الخوف و الرفض، و بعد توليد قائمة من الأفكار يتم تقسيمها جميعا عن طريق التفاعل بين كل الأفراد.⁴

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 140

² Shimon Dolan, Ronald. S. Shuler, OP, CIT, P116.

³ IBID, P116.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

3.1.2.4. تخطيط الخبراء:

يقوم الخبير في هذا الأسلوب بوضع تقديرات عن حجم الموارد البشرية المتوقع، و ذلك بالإعتماد على خبرته و قدراته في عملية التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. هذا الأسلوب يتميز بالبساطة و عدم الدقة لغياب قواعد محددة يقوم عليها، و يعتمد أساسا على قدرة و إمكانية الخبير في التنبؤ.¹

4.1.2.4. طريقة التنبؤ من الأعلى إلى الأسفل:

يتنافس فيها المدراء الخبراء بعدة أمور، بعضها يتعلق بالتطورات الاقتصادية و تأثيرها على محيط المؤسسة، و أخرى متعلقة بخطط المؤسسة الراجعة لتحديد مصادر و أسس تحديد نوعيات الأفراد المطلوبين لجميع فئات الوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار أحسن و أسوأ السيناريوهات الممكنة في تحديد حجم و نوعية الطلب المستقبلي، هؤلاء الخبراء مهمتهم ليست سهلة، خاصة إذا اختلف التنبؤ مع واقع سوق العمل، ذلك من حيث نوعية الأفراد المتاحة أو من جهة درجة المنافسة بين المؤسسات أو عوامل أخرى لم تكن بالحسبان.²

5.1.2.4. أسلوب المقارنة التاريخية:

هذا الأسلوب يقوم على أساس قاعدة التجربة العملية لا العملية، و الحاضر إلا إمتداد للماضي، و منه فيعتبر هذا الأسلوب في التنبؤ على جمع معلومات عما حدث في الماضي فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، و قيام بمقارنتها بما يحدث في الحاضر، و على ضوء ذلك يتم التنبؤ بما سيحدث مستقبلا. و لنجاح هذا الأسلوب يجب توفر المعلومات الرسمية و الدقيقة عن أحداث الماضي، و في بعض الأحيان يكون من الصعب الحصول على هذه المعلومات خاصة إذا كانت متعلقة بالبيئة الخارجية.³

2.2.4. طرق الرياضيات و الإحصاء:

تعتمد هذه الطريقة على نماذج رياضية / إحصائية، و يمثّل هدفها على التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية ضمن نسب من الإحتمالات تكون معروفة من قبل أو مقدرة بناء على معطيات سابقة. تشترط هذه الطريقة وجود بيانات و معلومات دقيقة و مفصلة عن حركة الأفراد بين الوظائف. بعد تحديد عدد الوظائف المتوفرة لدى المؤسسة . سننتقل في هذا المجال إلى عدة طرق، نذكر منها: طريقة عبء العمل، طريقة الأهداف المخططة، طريقة دراسة أماكن العمل، تحليل درجة الإرتباط بين المتغيرات .

1.2.2.4. تحليل عبء العمل:

يعتبر عبء العمل الكمية أو حجم المطلوب إنجازها من كل وظيفة في الفترة الحالية و المقبلة التي سيتوقع لها. و عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات و الخدمات في الفترة المقبلة يتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة، بعد هذا التنبؤ،

¹ بوخمخ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 71 .

² حسن إبراهيم يلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص : 139 .

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص : 94 .

الأساس الذي تقوم عليه عملية تحديد حجم العمالة في المؤسسة، في الفترة التي يتم التنبؤ لها فإذا لم توضع تقديرات لرقم المبيعات، يكون من الصعب وضع جداول صحيحة للإنتاج، هذا يؤدي لعدم معرفة حجم العمالة التي تحتاج إليها المؤسسة. باستخدام دراسة الأرقام السابقة للمبيعات و الخدمات، يمكن الحصول على معلومات اللازمة لوضع تقدير سليم لأرقام المبيعات، و منه يمكن الإعتماد على دراسة الإتجاه العام للقوة الشرائية للمستهلكين، و الظروف المحيطة بالصناعة عموماً، و بالصناعة المعينة خصوصاً، و من وراء كل هذا نستطيع التوصل إلى إتجاه مبيعات و نرى إذا كان في حالة صعود أو هبوط .

تقوم كل وحدة إدارية في المؤسسة بوضع خطتها على ضوء أرقام التنبؤ، و ذلك بعد تحديد رقم المبيعات و جدول السلع التي سوف تنتج أو الخدمات التي ستقدم، عليه يجب ترجمة الخطة إلى وحدات عمل يمكن قياسها، مثل: عدد فواتير، عدد القطع، حصص البيع¹.....

يمكن تحديد كمية أو حجم عبء العمل عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات المقرب للسلع أو الخدمات، يوضح ذلك أن احتياجات تبنى على ضوء المستقبل / مع الأخذ بعين الإعتبار الوضع الراهن، و منه الهدف الأساسي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، هو معرفة حجم العمالة الذي ستحتاجه المؤسسة في المستقبل.

إمكانية تحديد حجم العمالة المطلوب بشكل مبدئي، بعد تحديد و معرفة كمية العمل، بعد حساب قوة العمل الحالية و أخذها في الإعتبار يمكن الوصول إلى الرقم الفعلي، و من أجل وصول إلى حجم العمالة النظري، يتطلب معرفة المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ عبء العمل، و لا يمكن معرفة هذا إلا عن طريق تحديد معدلات أداء زمنية لتنفيذ كل وحدة عمل، يتم تحديد معدلات الأداء بواسطة الخبرة السابقة أو عن طريق دراسة الحركة و الزمن. و الأسلوب الأدق و الجيد هو طريقة دراسة الحركة و الزمن .

العدد اللازم لتنفيذ حجم و عبء العمل، يمكن معرفة عن طريق ضرب معدل الأداء بكمية العمل مقسوماً على عدد ساعات العمل الشهرية للموظف² .

2.2.2.4. طريقة دراسة أماكن العمل :

طريقة كمية لها قبول واسع في مجال التنبؤ بالطلب على العمالة. تقوم بتقسيم الوحدة الإقتصادية إلى أماكن عمل محددة، بعدها يتم إجراء دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية، بغرض تحديد العدد الأمثل للعمالة المطلوبة لكل مكان عمل، و بعدها نستنتج كم عدد من عمال اللازم ، صيغة هذه الطريقة :

● احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة =

عدد العمال اللازمين
متوسط عدد أيام التشغيل
في الوردية الواحدة × عدد الورديات × بمكان العمل في السنة

متوسط عدد أيام التشغيل بمكان العمل في السنة

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

² نفس المرجع السابق، ص 93 .

- إحتياجات مكان العمل الواحد من العمالة = عدد العمال الإجمالي × عدد أماكن عمل متشابهة¹

3.2.2.4. نسبة الإنتاجية :

في هذا الأسلوب تستخدم البيانات المجموعة بهدف إختيار مؤشر الإنتاجية الداخلية: إذا تم الحصول على علاقة ثابتة أو منظمة، منه يمكن حساب المتطلبات من الموارد البشرية، و ذلك عن طريق قسمة عبء العمل المتوقع على مؤشر الإنتاجية المتحصل عليه².

$$\frac{\text{عبء العمل}}{\text{عدد الأفراد}} = \text{الإنتاجية}$$

نسب الموارد البشرية: 4.2.2.4.

قيام بتحليل البيانات الداخلية الخاصة بالموارد البشرية، لتحديد العلاقات الموجودة بين المستخدمين في كل الوظائف أو فئات المناصب بعدها تستخدم طريقة تحليل الإنحدار للتنبؤ بكل الإحتياجات من الموارد البشرية . نسب الأفراد تستخدم لتخصيص الإحتياجات الكلية للفئات المختلفة، أو تقدير إحتياجات الوظائف / الفئات غير الرئيسية³.

5.2.2.4. التحليل التوافقي:

أين يتم التوليف بين إحتمال الحصول على عدد معين من الصفقات مع الإحتياجات الخاصة من الموارد البشرية لكل صفقة بطريقة تسمح بالتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من اليد العاملة لإنجاز هذه الصفقات. فنستعمل هذه الطريقة كثيرا من قبل المقاولين المتعاهدين في الصفقات حكومية و في مجال البناء والإنشاء⁴.

6.2.2.4. تحليل السلاالم الزمنية:

تستخدم هذه الطريقة المستويات الداخلية السابقة لليد العاملة ، لإنجاز التوقعات الخاصة بالإحتياجات من الموارد البشرية. يتم فحص و إختيار هذه المستويات بغرض عزل التغيرات الدورية، التحركات الموسمية، الإتجاهات طويلة الأجل و التأثيرات العشوائية، من وراء ذلك يتم إستكمال الإتجاهات طويلة الأجل بإستعمال طريقة المتوسطات المتحركة ، طريقة مسح الآلي أو عن طريق تحليل الإنحدار⁵.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 198

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 81

³ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 82

⁴ Shimon Dolan, Ronald. S. Schuler , CIT , P : 117

⁵ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 83

3.2.4. التوقعات المالية:

نشاط المؤسسة ينظر إليه ضمن منطق إقتصادي. تترجم إحتياجات اليد العاملة إلى وحدات نقدية. في هذه الحالة القيم المخصصة للموارد البشرية يجب أن تضبط بمراعاة ربح و أهداف المؤسسة و ضمن قيودها المالية. هذه الصيرورة يمكنها أن تبرز الحاجة لتكثيف الموازنة مع خصوصيات برنامج الموارد البشرية. هذه الخطوة في الأخير تقوم بمنح فرصة لمصلحة الموارد البشرية لتعديل أهدافها و سياستها بما يناسب تلك الخاصة بالمؤسسة.¹

في هذه المرحلة يجب أن نتطرق إلى أمور ضرورية:

- ❖ تحديد الإحتياجات من الوظائف و فق هياكل العمل من العمال دائمين، جوانب مرونة العمل.
- ❖ تجميع العوامل الأساسية لتطور الإستخدام، و بالأخص العوامل المؤثرة في الوظائف الحساسة، كل هذا من أجل تحديد التسربات المحتملة في هيكله الوظائف.
- ❖ جرد الوظائف الحساسة، أي الوظائف التي يمكن أن تكون في علاقة مباشرة بالقرارات الإستراتيجية.

¹ IBID, P117.

تهيد:

من وراء كل ما سبق نرى بأن المورد البشري يتمتع بميزة كبيرة و عالية، و منه سنقوم في هذا العنصر بتوضيح أهمية المورد البشري و دوره الكبير في المؤسسة، و نقوم بشرح المورد البشري، و إدارة الموارد البشرية.

5) أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.

يعتبر العنصر البشري أتمن مورد لدى الإدارة و أكثرها تأثيرا على الاطلاق، إذ أن العلم رأى أن ذلك الانسان يستحق العديد من الدراسات لفهم جوانبه السلوكية وكيفية التغلب على أي من المتغيرات. وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف و السياسات و النشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسة.

1.5. مفهوم الموارد البشرية و وظائفها.

1.1.5. مفهوم الموارد البشرية:

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات و المؤسسات، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص، ذلك عن طريق أساليب و إستراتيجيات معينة، تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل و تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة.¹

تعرف الموارد البشرية على أنها كل العالة الدائمة و الوقتية التي تعمل للمنظمة، وبمعنى اخر أن لفظ العالة يشير للقيادات التنظيمية، ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

من هذا المنطق يمكننا القول بأن العنصر البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة أو مؤسسة، وعلى مدى العصور كان الإهتمام الرئيسي للباحثين و الممارسين في مجال الإدارة، هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية و النهاية لأي مؤسسة، فهو المكون الرئيسي للمنظمة و غايتها في النهاية، فالعنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتسيير الأداء التنظيمي.²

إذا تحصلت المنظمة على الموارد البشرية تتميز بالمعرفة و المهارات، فيمكننا القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، و يجب عليها المحافظة عليه.³

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنه تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، و تزيد فرص الإستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها و تطويرها للتعليم و الاختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة.⁴

¹ <http://aggouni.blogspot.com>, p 1

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسة، القاهرة، 2003، ص 33

³ راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، البار الجامعية، 2003، ص 65

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، ص 19

يعتبر المورد البشري الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم، والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج.¹

نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم و مؤهلاتهم، وكفاءاتهم و الأعمال التي يقومون بها. تتمثل في كل من هيئة الإدارة، العاملين في مجال الإنتاج، وكذا في مجال الخدمات و المهن المساعدة في المؤسسة، كما يمكننا القول بأن المورد البشري هو مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف و سياسات، و نشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

2.1.5. وظائف الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة و ظروفها، أي أنها متميزة. هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية، منها ما تقوم به منفردة مثل: التعويضات، برامج تحليل العمل، خدمات الأفراد. ومنها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية و التدريب والتخطيط المهني، وتقييم الأداء.

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة، والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة و تشمل:²

- ضمان إبقاء المنظمة لألتزاماتها تجاه الحكومة.
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- إختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، (د.ب)، ص 47

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21

- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.

- العمل كوسيط بين المنظمة و نقاباتها.

- تصميم أنظمة الرقابة و الإنضباط.

- توفير الأمن و الرفاهية للأفراد، وتقديم المساعدات لهم لحل مشاكلهم الشخصية.

2.5. إدارة الموارد البشرية و وظائفها.

تختص هذه الإدارة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة من البحث عن مصادر القوة العاملة البشرية، و اختيارها ثم تعيينها وتدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى التنمية البشرية، وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة، لتحقيق أهداف المؤسسة.

1.2.5. تعريف إدارة الموارد البشرية.

عرف J.MARTIN إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل وظائف تحليل البيانات التنظيمية، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية، وتقديم الخدمات الإجتماعية و الصحية.¹

كما عرف FILPPO إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه، ومراقبة نواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة.²

2.2.5. أهداف إدارة الموارد البشرية.

توجد عدة أهداف لإدارة الموارد البشرية وهي كثيرة و متنوعة، نذكر منها ما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء في مختلف الوظائف، من أجل إنتاج السلع و الخدمات بأحسن الطرق وأقل تكاليف.
- الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من جهود العاملين في إنتاج السلع و الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

¹J.Martin, Personnel Management,(London :Macdonald K.EvansLtd,1977,P1

²المدون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى غزة، إبداع للطباعة و النشر، 2005، ص16

- تحقيق الانتماء و الولاء من قبل أفراد المنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- توفير ظروف العمل الجيدة، تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم و الترقية في المنظمة.
- توفير الضمان الإجتماعي و الصحي للعاملين.¹

3.2.5. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

1. تحليل العمل: تعني التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و تحديد مسؤولية هذه الوظيفة، و يجب تصميمها بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.
2. تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد متطلبات المنظمة من أنواع و أعداد العاملين، و يتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، و تحديد ما هو معروف و متاح منها، و كذلك المقارنة بينها لتحديد العجز و الزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.
3. الإختيار و التعيين: تقوم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف و الإختبار و المقابلات الشخصية، من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
4. تصميم هيكل الأجور: تعني تحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها، و تحديد الدرجات الأجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم و الهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.²

بالإضافة إلى عدة وظائف أخرى تأتي بعد تحسين الفرد في عمله، و نذكر منها:

- تصميم أنظمة الحوافز: تعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الجماعية و الفردية.
- تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين: تقوم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة، كالمعاشات و التأمينات، و غيرها.
- تقييم الأداء: تعمل المؤسسة بقياس أداء عاملها عن طريق أساليب معينة.
- التدريب: تقوم المؤسسة بهذه الخطوة من أجل زيادة في كفاءات الأفراد، و معارفهم و مهاراتهم، إذ يستوجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد احتياجات المرؤوسين للتدريب، و وفقاً لطرق و أساليب مناسبة.

¹ السلام مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، 2002، ص 18
² د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منشور إستراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت، لبنان، 2002، ص 18

- تخطيط المسار الوظيفي: إهتمام هذه الوظيفة يكمن في التخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، و على الأخص فيما يخص النقل و التدريب و الترقية، يتطلب ذلك التعرف بنقاط القوة و الضعف لدى الفرد.
- أمن و سلامة العاملين: يتمثل في الحفاظ على سلامة العاملين و الصحة، و توفير الأمن.
- ساعات و جداول العمل: تقوم بتحديد ساعات العمل، الراحة، العطل. ذلك وفقا لنظام يناسب طريقة المؤسسة.¹

3.5. أهمية المورد البشري في المؤسسة.

تتمثل أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة، و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين، و تقنية عالية من الآلات و المعدات). إذ ان التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل التوسع الأفقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب.

قد ينبج عن الاتفاقيات الاقتصادية بعض الآثار على العنصر البشري، حيث نتجت عن اتفاقية الجات بعض الآثار المتعلقة بقضايا العمل و العمالة، مثل:

- سعي الدول المتقدمة إلى إستثمار العقول الماهرة في الدول النامية لتضر بذلك رأس المال البشري بها. فقد أوضح تقرير التنمية البشرية عام 1994 أن الدول الإفريقية هي أشد المتأثرين بهذه الظاهرة، بالإضافة إلى بعض الدول بقراتي آسيا و أمريكا الجنوبية.
- وضعت الدول المتقدمة عقبات و قيود صارمة تحول دون هجرة العمالة، مما ترتب على هذه الظاهرة استثناء البطالة بها.

لقد أصبح واضحاً بصورة كبيرة أن العنصر البشري له أهمية كبيرة، وله أثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها و تطورها، فهو من أسباب تخلف بعض الدول النامية، والعكس صحيح إذ أن في الدول المتقدمة يعتبر العنصر البشري من أسباب انطلاقها و ازدهارها و تطورها.²

أما في الفكر الإدارة الجديد، فأن الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية في خلق الميزة التنافسية، و ذلك وفقاً للمنطق التالي:

¹ د. حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص 18
² صلاح الدين عبد الباقي، مجلة الإدارة، تونس، 2003، ص 20

- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم، وما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد، لتحويل المزايا و الموارد المتاحة لها إلى منافع و قيم أعلى للعملاء، و الاختلاف على المنافسين.
- المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها، هو المورد البشري الفعال.

إذ تم حقيقة واضحة، تشير إلى أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة، إلا عن طريق تخطيطه، وإعداده، وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.¹

رأت الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، مع كل ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية، هو الإنشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها الحجر الأساسي و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة و المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ تضمن هيكل الفكر الإداري الجديد مجموعة من الأسس تبين دور الهام و المهم للمورد البشري، نذكر منها:

- ✓ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهبية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي.
- ✓ أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الإنجاز.
- ✓ أن الإنسان إذ أحسن إختياره، إعداده، تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف، أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.
- ✓ أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق، أو مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة.²

كما يمكن أن نقول عن أهمية العنصر البشري في المؤسسة:³

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تميته يمكن إن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاج.
- يمثل العنصر البشري أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.

¹ د. علي السليبي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و نشر و التوزيع، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 31

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرون، ص 34

³ رمسيس أسعد عبد المالك، علي لطفي، التنمية و التخطيط الإقتصادي، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 7، 2009، ص 184

- كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانية مادية أخرى في عملية الإنتاج.
 - يحددون الأهداف والسياسات، ويصنعون الخطط والبرامج، ويتولون توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات عن طريق التنظيم.
 - المورد البشري يعوض النقص ويتولى المهام التي تعجز الآلة على القيام بها.
 - يعتبر كعامل أساسي في كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
 - هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر معلومات واقتراحات وابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- ومن خلال ما تطرقنا إليه في أهمية الموارد البشرية، نخلص إلى أنه عبارة عن عبء استثمار مريح للغاية، خاصة إذا أحسنت إدارته وتميئته، فالاستثمار في الرأسمال البشري يعني الأنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان، ومن أهمها الأنفاق على الصحة والتغذية والتدريب والتعليم.

الخلاصة:

خلال دراستنا لهذه العناصر قمنا بتوضيح أهمية المورد البشري، ودوره الفعال في تنفيذ و تفعيل إستراتيجيات المؤسسة، التي أولت إدارة الموارد البشرية الإهتمام بها عن طريق أساليب متعددة، كإستخدام نظم المعلومات للموارد البشرية و غيرها من أساليب.

التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو أبرز الأساليب الحديثة، إذ يؤثر في كل سياسات إدارة الموارد البشرية (توظيف، تدريب، تنمية)، و منه تطرقنا إلى مفاهيم عديدة التي أتى بها الباحثون و الخبراء في مجال تسيير الموارد البشرية، ذلك فيما يخص التسيير التنبؤي للموارد البشرية، مع رؤية أهميته الكبيرة في المؤسسة و أساسيات و أدوات المستعملة فيه لضمان نجاحه، و مدى مساهمته في تفعيل إستراتيجية المؤسسة.

من أجل نجاح التسيير التنبؤي للموارد البشرية مع سياسات إدارة الموارد البشرية، فعلى العنصر البشري أن يتمتع بالمرونة (الداخلية، الخارجية) من أجل إستخدامها لخدمة أهداف المؤسسة، و أثناء قياس المرونة (التشغيل، الإنتاجية) يساعد ذلك المؤسسة إلى إتخاذ تدابير اللازمة لموافقة إحتياجاتها من الموارد البشرية المتوفرة في السوق الداخلي أو الخارجي للعمال، يكون ذلك عن طريق عدة طرق و ابعاد و أنواع تخص مرونة الموارد البشرية، هذا يولد للمؤسسة ميزة تنافسية كبيرة.

يتطلب على المؤسسة أن تقوم بتحديد المشاريع المستقبلية للموارد البشرية، يكون ذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية و الخارجية من أجل إعداد إستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و مبتهاها.

بعد القيام بعملية تحديد المشاريع المستقبلية، تقوم المؤسسة بتقدير الإحتياجات الكمية و النوعية، بتحديد أنواع العمل المطلوبة و عددها، و حجم القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و خططها، عن طريق تحليل و توصيف الوظائف و تصميمها و تقييمها، و بعد ذلك يقوم المسؤول عن التسيير التنبؤي للموارد البشرية بتقدير احتياج كل وظيفة من الوظائف التي تم تحديدها من حيث العدد و التخصص، بواسطة عدة طرق للتنبؤ (معقدة، بسيطة)، وهذا من أجل تحقيق مبتهاها و الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

يمكن القول في الأخير بأن العنصر البشري له تأثير كبير على صيرورة أي مؤسسة، إذ يتمتع هذا الأخير بأهمية كبيرة و فائقة و ميزته العالية في المؤسسة، و يعود الفضل للعنصر البشري في نجاح أي مؤسسة، بحيث يرى الباحثون و العالمون بأن الإنسان يستحق عدة دراسات لفهمه و إستفادته منه، و هو أساس المؤسسة و جوهرها.

تمهيد:

لغرض وضع ما تم التوصل إليه في الجزء النظري على الجزء التطبيقي، و رغبتنا الكبيرة في الإقتراب أكثر من الموضوع الذي يخص بحثنا، أردت أن تكون دراستنا لحالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت لتتعرف عن واقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية بها، بحيث الأمر تطلب مجموعة من المساعدات من طرف المشرف على تربصنا، و وجدنا مساعدة من طرف عمال المديرية بما يخص موضوع بحثنا، أيضا إعتدنا على مقابلتين أحدهما وجهناها لرئيس قسم الموارد البشرية و الأخرى لمجموعة من الموظفين، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج المراد الحصول عليها و الإجابات اللازمة وذلك بعد تحليلها.

1. الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت .

1.1. تعريف شركة سونلغاز.

لقد تم انشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 59-69، المؤرخ في 28 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969 المتضمن حل شركة *كهرباء و غاز الجزائر* و انشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

يندرج هذا النص في اطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني و هي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. و أصبحت تمون حوالي 700000 زبون. و منذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالاضافة الى تركيب و صيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية و الصناعات التقليدية و الاستعمالات المنزلية.

2.1. شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب:

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب، شركة مساهمة و فرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري و عاملين عددهم 4400 موظف في سنة 2008، و تغطي عمليا كافة أنحاء الغرب الجزائري.

تتمثل مهمتها ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز و تطويرها و ضمان الأمن و السلامة و تحسين نوعية الخدمة و هي مكلفة الى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و الوفاء باحتياجات الزبون و تطوير المبيعات و تتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي و الغازي الذي يتقدم به الزبون و تطوير المبيعات و تتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي و الغازي الذي يتقدم الزبون و المستعملون مع ضمان حسن تسيير و تطوير شبكة النقل الكهربائي.

و تستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتهم لحسن تسيير المورد البشري و تميزته، و اهتماما بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة، و تتولى الاشراف و المراقبة على شبكة توزيع الطاقة.

3.1. نشأة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز).

1. إنشاء شركة "كهرباء و غاز الجزائر" EGA " 1947م

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الإهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر، تمثل الهدف الإستراتيجي في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا، إذ تم تفكير في صناعات مثل:التعدين، مع إستغلال منجم

الحديد بالوزنة، والإسمنت، ومجالات أخرى مثل مصنع البلاط و الزجاج..... وغيرها، إذ أصبحت الطاقة الكهربائية و الغازية جد ضرورية، وكان المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA)، حيث في ذلك الوقت كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر المتمثلة في مجموعة لوبون LOBON، و الشركة الجزائرية للإضاءة و القوة (SAEF) في الوسط و في الغرب، وشركة بوربوني Bourbonnais في الشرق، وكذا مصانع ليفي Lévy في قسنطينة، تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء و غاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

2. تحدي الخلافة 1962م:

عند الإستقلال كان على سونلغاز أن تواجه الذهاب الجماعي للإيطارات الفرنسيين، وكان من الضروري ضمان الإستخلاف و المساهمة بذلك في إمتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية، و عشية إستقلال الجزائر كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين و مؤقتين (4633 موظفا مرسما في سنة 1959م)، حيث كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة، حيث كان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعدان المؤقتين أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية وفي معظم الأحيان في الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز، و كان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد غير كافية، مما لا شك في أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالإتحاد العام للعمال الجزائريين، قد مكن من إرسال شبان جزائريين حاملين لشهادات من تخرجوا من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية، و أغلبهم إيطارات من منظمة الإتحاد العام للطلبة الجزائريين، و هو الفرع الجامعي لجهة التحرير الوطني، للتكوين بالإضافة إلى عمال EGA، هذا الجهد مكن من مليء الفراغ الذي كان سيتركه الذهاب الجماعي للإيطارات الأوروبيين، تم تكفل أولا بإستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة و وهران و قسنطينة، أما المهام التقنية فتبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين، و كان من الضروري الإحتفاظ بجزء من موظفي الإستغلال الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، تم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد و أعوان و وضعهم في تزاوج على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

3. الفترة الممتدة ما بين 1962م و 1969م.

بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962. بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القداماء ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط. وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجهه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعدان

المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك. وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كُوت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون. من جهة أخرى، انهار استهلاك الطاقة خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87 % من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجنب. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33 % خلال عامين، ولم يبلغ المستوى الذي كان عليه في 1961 إلا بعد سبع سنوات. وكلك الأمر بالنسبة للاستهلاك المرتفع الضغط HT الذي سجل بدوره انخفاضا بلغ 22% وذلك بسبب الظروف الاقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة، إذ قارب نسبة 88 %. وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تفاقم إلى غاية 1968. شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التكهرب هذه الوتيرة المحتشمة . في 1970، تمت كهرة 75 مركزا تضم 15000 بيت، كانت نسبة الكهرة في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية.

1969 إنشاء شركة سونلغاز:

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز . يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات. لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلها وتوزيعها واستيرادها وتصديرها المادتان 4 و 7. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا. في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

1977 المخطط الوطني للكهرة:

في عهد شركة *كهرباء و غاز الجزائر*، بذلت قليلة باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف ، و حتى اتجاه مواطن المدن . و هكذا فان الكهرة الريفية من 11947 الى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا و حوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين. بقي نشاط الكهرة الذي تم استرجاعه في 1965 ،متواضعا الى غاية 1969 ،وذلك نظرا لضعف وسائل الانجاز، و لم تعرف الكهرة أوجها الحقيقي إلا في 1970.

سمح بتجسيد هذا المشروع نسبة الكهرباء الى 96 بالمئة في 1996 ، و بلغت 98 بالمئة حاليا ، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 بالمئة في سنة 1970 أعطت الخبرة التي نجحت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية ، لسونلغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات و البرمجة و الانجاز ، و سمحت من الحصول على موظفين أكفاء في هندسة المشاريع و ادارتها.

1983م ميلاد مؤسسات الأشغال.

لقد شرع في إنجاز الأشغال المتعلقة بالكهربة التامة للبلاد منذ منتصف السبعينات. إن تقدم وتيرة هذه الأشغال يأخذ في الحسبان عملية التوفير التدريجي لكن السريع، للوسائل الضرورية) الهيكلية والبشرية والمادية)، في انسجام كلي مع أهداف تطوير الهياكل والشبكات المستهدفة. بالفعل، تبين في وقت لاحق أن برنامج الكهرباء هذا سيؤدي إلى مضاعفة مجموع المميزات التقنية لتوزيع الكهرباء ذات التوتر المتوسط MT والتوتر الضعيف BT ، بل الوصول بها إلى ثلاثة أضعاف خلال عشر سنوات. لذلك، ولكي يتم تطبيق السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز تطوير وسائل معتبرة للدراسات والإنجاز. كما ساهمت من جهة أخرى في تحديد الإستراتيجية الصناعية للصناعة المحلية لأهم التجهيزات الكهربائية الرئيسية (محولات، أعمدة، اسلاك ...) الضرورية لشبكات التوزيع .

وبهذا الصدد، ولكي تتمكن سونلغاز من إنجاز هذا البرنامج حتى نهايته، وفرت هياكل الإنجاز المناسبة المندمجة في المؤسسة. وتطورت هذه الهياكل بسرعة لتصبح كيانات هامة جدا في مجال الأشغال مع نشاطات متميزة جدا عن هياكل سونلغاز الأخرى، إلى أن تحولت في نهاية المطاف إلى مؤسسات مستقلة. وهكذا، فقد عرفت سونلغاز إعادة هيكلة أولى في 1983. أدت هذه الأخيرة إلى ميلاد خمس (05) مؤسسات أشغال متخصصة وكذا مؤسسة أخرى للتصنيع هي:

💡 كهريف للكهربة

💡 كهريكب للهياكل والمنشآت الكهربائية

💡 لاينيرغا للهندسة المدنية

💡 التركيب للتركيب الصناعي

💡 كاناغاز لإنجاز شبكات الغاز

💡 و AMC لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبفضل هذه الشركات صارت سونلغاز تتوفر حاليا على تجهيزات كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وعلى ضوء إعادة الهيكلة الأخيرة التي مست سونلغاز، انتهى الأمر بالمؤسسات الخمس بالعودة لأحضان المجموعة.

1991 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري :

سونلغاز تغير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 ، الطبيعة القانونية لسونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة و منحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي.

أخذا بعين الاعتبار الاصلاحات الاقتصادية و آفاق ذات الطابع الصناعي و الاقتصادي، حددت المهام بسونلغاز اراديا بكيفية واسعة، و ذلك للساح بلعب دور محرك في تطور الاقتصاد الوطني.

1998 أنشاء الفروع المحيطية:

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندجة داخل سونلغاز الى فروع اختيار متعمدا. بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد الاقتصادي السائد آنذاك ، و المبني على قوانين المنافسة و القدرة التنافسية الجديدة.

ان التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة اعادة التمرکز حول مهنها القاعدية و اعادة هيكلتها نشاطاتها الملحقه. و هكذا بادرت سونلغاز بطرح تفكير يتناول هذا المشكل. مكن هذا التفكير من التوصل الى قرار ادخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات التي يقدر بأنها ليست استراتيجية، وتنظيمها. أدت هذه الدراسة الى انشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز ، مكلفة بميادين النشاطات المحيطية.

في أول جانفي 1998 ، رأّت تسعة فروع النور و يتعلق بما يلي:

- فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية.

- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات.

- فرع مكلف بأشغال الطباعة.

- أربعة فروع مكلفة بصيانة و خدمات العربات.

9 فيفري 2002 اصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز:

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002 ، المتعلق بالكهرباء و بتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. و ذلك بفتح قطاع الكهرباء و الغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي.

و هكذا فان قسم انتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني و الأجنبي.

لذلك، منحت رخص لبناء و استغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو الاستهلاك الذاتي.

من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال و الصيانة و التطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، و هو أحد فروع سونلغاز. فيما يتعلق بقيادة نظام الانتاج و النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى، متعامل النظام. و في خطوة أخيرة، ينص القانون على انشاء متعامل سوق الكهرباء، و فيما يتعلق بالغاز، فان مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز.

جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم:

استقلالية أكبر في التسيير، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة -سونلغاز- شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري الى شركة مساهمة تحوز الدولة رأس مالها.

و هذا الانتقال تلميه ضرورة قيام بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون و لا سيما افتتاح الأعمال و الأنشطة و ولوج باب المنافسة، و امكانية اللجوء الى التساهمية الخاصة و من ناحية أخرى فان هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤوليتها كاملة.

4.1. أهمية الموارد البشرية في الشركة

1.4.1. تعريف الموارد البشرية

هي جميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و التنظيمية التي توضح و تضبط و توجد أنماطهم السلوكية و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الاجراءات، التي تنظم أداء مهامهم و جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها. الموارد البشرية هي من أهم عناصر العمل و الانتاج ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الابداع.

2.4.1. أهمية الموارد البشرية

لاشك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف ادارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اطار اختيار الأفراد، أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو صيانتهم و الاحتفاظ بهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت و الحوافز فهناك اذا ارتباط قوي بين نجاح المنظمة و بين برامج الموارد البشرية، و هناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود ادارة ناجحة للموارد البشرية و مستويات نجاح المنظمات.

تنتج أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الانتاجية فيها و لا بد من توفر كفاءات جيدة قادرة على الأداء و العطاء المتميز لذلك لا يمكن القول أن توسع الانتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين و الاستعانة بتغذية مالية من الآلات و المعدات بل ان التوسع الرأسي للانتاج هو توسع مكمل للتوسع الأفقي و ذلك برفع مستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق تطوير الموارد البشرية المصغرة القابلة لعمليات التغير.

أ- تنظيم مجمع سونلغاز:

1-النظام الداخلي:

-تصنيف وظائف العمال:

ان لكل مؤسسة نظامها الخاص بها .و تصنيف العمال و درجاتهم الخاصة بها خطوة مهمة داخل المؤسسة و في مؤسستنا هذه نجد 05 أصناف و المتمثلة في:

✓ **الصف الأول:** من 05 الى 10 و تتمثل في الوظائف التنفيذية و نجد فيها *الموظف الاداري، الكهربائي في التوزيع، غازي التوزيع.....*

✓ **الصف الثاني:** من 11 الى 14 و تتمثل في وظائف التنسيق، نجد *الاعون الاداري، تقني رئيسي، الملحق التجاري....*

✓ **الصف الثالث:** من 15 الى 22 و المتمثل في الاطارات و نجد فيه * المكلف بالدراسات ، مهندس الدراسات ، رؤساء الأقسام و المصالح....*

-أوقات العمل:

ان أوقات العمل في الجزائر تحدد من طرف المشرع عن طريق القوانين، و حددت ب :40 ساعة في الأسبوع كما نجد ساعات اضافية، تندرج تحت المنح و المكافآت.

ب-دراسة حول مصلحة المستخدمين في مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم المصالح الموجودة على المستوى الاداري لمؤسسة سونلغاز حيث أنها تلعب دورا هاما في عملية تسيير، تنظيم و مراقبة مختلف الموارد البشرية من أجل تحقيق مختلف الأهداف التي تهدف اليها المؤسسة و عليه يمكن حصرها في النقاط التالية:

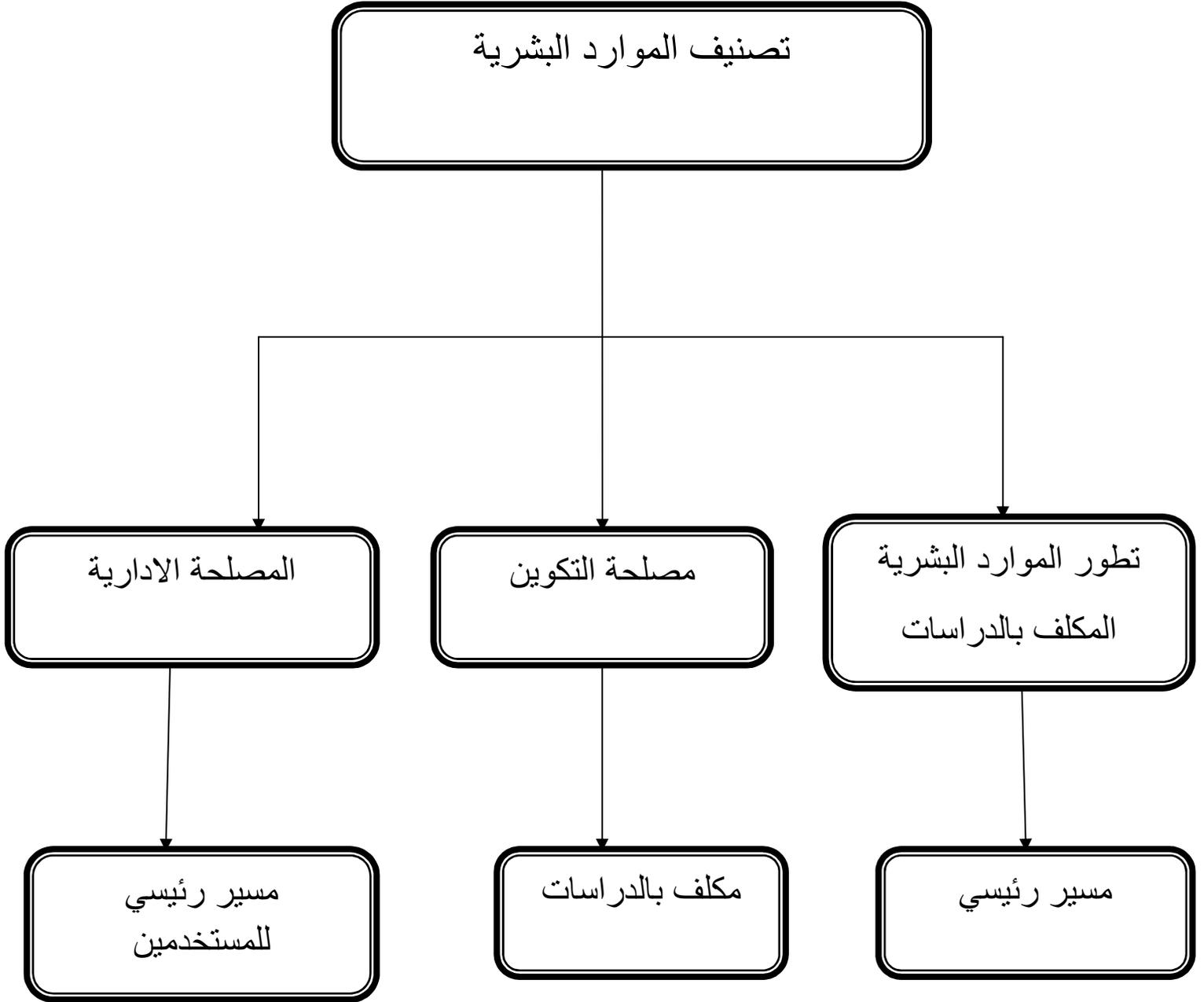
- تسيير المستخدمين*التوظيف ، الأجور ،تغيير المناصب*.

- تطبيق القوانين المتعلقة بالموارد البشرية *تشريع العمل ، القانون الداخلي* .
- العلاقات مع صندوق الضمان الاجتماعي و كذا الصندوق الوطني للمعاشات و ذلك عن طريق تأمين عملية الاشتراكات ، التأمين على الأمراض ، الأمراض المهنية ، حوادث العمل ، اضافة الأفراد الذين استوفوا شروط التقاعد .
- الفصل في النزاعات *سواء فردية أو جماعية* .
- اعداد مخططات التكوين و ذلك للرفع من المستخدمين و بالتالي زيادة الانتاج .

ان ادارة المستخدمين هي مصلحة لها علاقة مع مختلف الادارات في مؤسسة سونلغاز و خلال تواجدنا في المؤسسة لاحظنا هذه العلاقة و المتمثلة في:

- ✓ علاقة ادارة و المستخدمين بالادارة العامة .
- ✓ علاقة ادارة المستخدمين بالمالية و المحاسبية .
- ✓ علاقة ادارة المستخدمين بالمديرية التقنية .

شكل (1-2): مصلحة المستخدمين



3.4.1. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

وضع استراتيجية لادارة الموارد البشرية على أن تكون مستمدة و متماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و متماشية مع رؤية و رسالة و أصحاب المنظمة بحيث يتضمن عمل و تطوير أنظمة ادارة الموارد البشرية و التي تشمل القيام بالوظائف و المهام التالية:

- تحليل الوظائف و تصميمها.
 - استقطاب الكفاءات و اختيارها و تعيينها.
 - ادارة المزايا و التعويضات.
 - تطوير الموارد البشرية.
 - نظام تعيين الموظفين.
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - وضع الصلاحيات و المسؤوليات.
 - دراسة مشاكل العاملين و معالجتها.
 - وضع و تحديث الهياكل التنظيمية.
- و من أهم العوامل التي أبرزت أهميتها و دورها
- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
 - كبر حجم المنظمة و نموها و كبر عدد الموظفين.
 - ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل.

5.1. تعريف مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بعين تموشنت.

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت ذات نشاط تجاري أكثر مما هو تقني أو إنتاجي، و تنتمي إلى شركة توزيع الغاز و الكهرباء للغرب، و التي بدورها تعتبر فرع من فروع مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005م برأس مال قدره 25 مليار دج، و عدد موظفيها 4400 عوناً و تغطي 17 ولاية غربية من خلال 20 مديرية جمهوية من بينها مديرية عين تموشنت، و تضم مديرية التوزيع بعين تموشنت 242 عاملاً في المديرية، و 122 عاملاً في مجمل وكالاتها و مصالحها التجارية عبر أنحاء الولاية مع حساب عمال المديرية لكن دون أعوان الأمن و النظافة، و لدى سونلغاز بعين تموشنت تعيين من زبائن الغاز و الكهرباء، هما زبائن الضغط المنخفض، و هم السكان العاديون دون الإستهلاك المنخفض و زبائن الضغط

المتوسط و هم أصحاب المحلات الكبيرة، و زبائن الضغط المرتفع أو العالي و هم أصحاب المصانع و غيرها، و يبلغ عددهم كالتالي:

الإحصائيات حتى 31 جويلية 2015م (عدد الزبائن)

1) زبائن الكهرباء :

- التيار المنخفض: (BT) 105157

- التيار المتوسط: (MT) 445

- التيار العالي: 3 (HT)

2) زبائن الغاز:

- الضغط المنخفض: (BP) 53501

- الضغط المتوسط: 37 (MP)

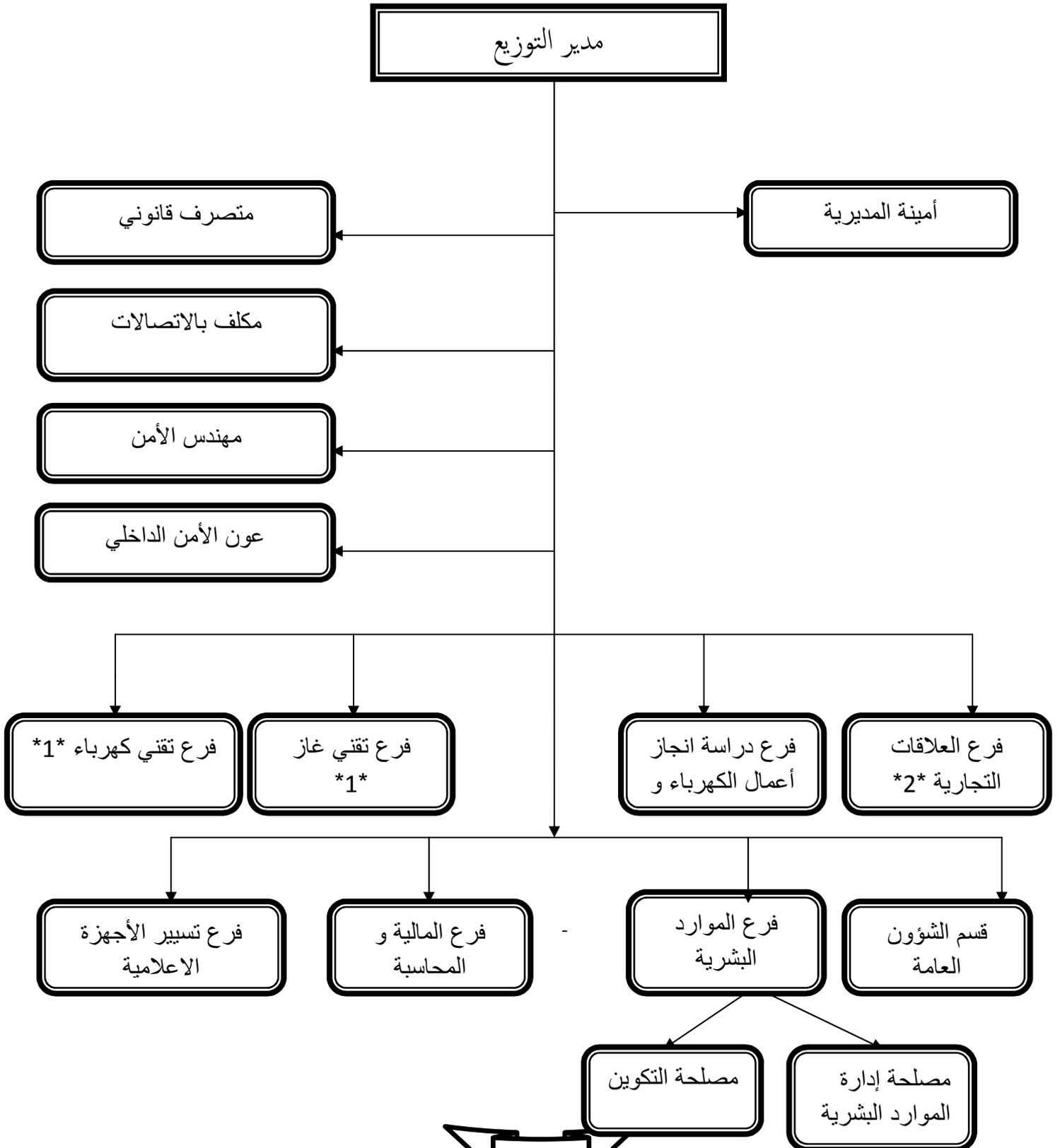
- الضغط العالي: 3 (HP)

كما تضم مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت 6 وكالات تجارية، و هي عين تموشنت شبال، و عين تموشنت جنوب، العامرية، عين الكيحل، حمام بوحجر، بني صاف.

6.1. الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في الشركة

الشكل (2-2):

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت



يعتبر الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية التي تنظم مصالح و تحدد المستويات في المؤسسة، من خلال الشكل
نلاحظ أن مديرية التوزيع بعين تموشنت تتكون من الأقسام التالية:

◀ مدير التوزيع:

و هو المسئول الأول عن الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي.

◀ الأمانة:

و هي بمثابة القلب النابض للمؤسسة، تعتبر همزة وصل بين المدير و كل أقسام المؤسسة، و كذا المستثمرين، و هي
بمثابة العلبة السوداء للشركة، حيث تعتبر عنصرا مهما من خلال مهارتها في التعامل مع الأفراد و من مسؤولياتها ما
يلي:

إستقبال البريد الصادر و الوارد و تسجيله.

إنجاز محاضر تنصيب موظفي الشركة.

إستقبال الزوار و توجيههم.

الإتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة.

متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير رئيس المؤسسة بها.

الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت داخل الشركة أو خارجها.

◀ الملحق القانوني:

تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.

◀ المكلف بالاتصال:

يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية، و هو يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام، و يقوم بإدخال إضافات
فيما يخص شبكة الإعلام الآلي و المعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي و
طباعة الميزانية.

المكلف بالأمن:

يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية و الأشخاص المدنيين، وضع لوحات المعلومات و تقارير المديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية و ممارسة و ضمان أمانة لجنة، و رقابة الأمن للوحدة و متابعة التوجيهات.

المكلف بالأمن الداخلي:

يقوم بمساعدة المديرين في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي، و السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمؤسسة المتمثل في توزيع الكهرباء و الغاز، و التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي، و مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في المؤسسة.

قسم العلاقات التجارية:

هو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن و توصيلهم بالكهرباء و الغاز وفق طلبات و المؤسسات الأخرى، كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي: حمام بوججر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت جنوب، وكالة عين تموشنت شمال.

قسم الدراسات و الأشغال:

و يتضمن مصلحتين:

(1) مصلحة تسيير الإستثمارات: حيث تعمل على إنجاز الصفقات، و إختيار و تصنيف مؤسسات الإنجاز و منحها الإعتماد حسب القوانين المعمول بها عبر الإعلانات و المنافسات.

(2) مصلحة التسيير: حيث تعمل على إنجاز الطلبات و فتح رخص البرامج، و غلق الأظرفة المالية بعد انتهاء محام الإنجاز بالإضافة إلى مراقبة الفواتير، و القيام بدفعها بعد إنجاز التقارير المالية و بعثها إلى مصالح المحاسبة و المالية.

قسم تقنيات الغاز:

مخصص هذا القسم للقيام بكل أشغال الإستثمارات الخاصة بالغاز فقط، كما تعمل على صيانة صمامات الغاز و قياس التوترات للقنوات الفولاذية.

قسم تقنيات الكهرباء:

يتكلف هذا القسم بتوزيع الكهرباء، و العمل على توسيع الشبكة الكهربائية، وتسييرها و توصيلها إلى أبعد الحدود.

◀ مصلحة الوسائل العامة:

من مهام هذا الفرع التكفل بكراء المحلات لإستعمالها، و توفير النقل للعمال و التعامل مع موردي الشركة، بالإضافة إلى شراء الأجهزة و المعدات للمؤسسة.

◀ قسم الموارد البشرية:

يتكون من :

(1) مصلحة الموارد البشرية:

يسهر هذا القسم على إعداد إستغلال عمليات الأجر و كل العناصر المتغيرة، و معالجة الشكاوي، وإعداد أجر كل المستخدمين من اول عملية إلى نهايتها، و المتابعة الدائمة للمفاتيح المستخدمين، و مراقبة ظروف تطبيق قواعد التسيير للمستخدمين، و التطبيق الجيد للتنظيم و مراقبة فعاليته، و التنسيق و مراقبة النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل. و المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين.

(2) مصلحة التكوين:

القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة، و تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين، و القيام بمخططات التكوين كل سنة، و القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعرف بإحتياجاتها و إعدادها، و المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.

◀ قسم المالية و المحاسبة:

يدرج من أهم أقسام المديرية، إذ يحتوي على عدة مصالح، و تتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة و السهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها، و متابعة المداخل الشهرية للبنك و حساب البريد، و مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية، و تحضير الميزانية في شهر جوان، و مراقبة الإتفاق على الاستثمار و تحليل الصندوق، و مراقبة أجور العمال و كل العمليات الذي تجرى في دفتر اليومي و في الميزانية.

◀ قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:

تقوم مصلحة الإتصال بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي، وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، تحسيس الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء و الغاز، تحسين صورة المنظمة على مستوى الإعلام (صحافة و إذاعة)، و إصدار المجلة الخاصة بها.

6.1. مهام و أهداف الشركة

1- مهام الشركة

- للشركة عدة مهام نذكر منها:
- تقوم الشركة بضمان الأمن و الوقاية النوعية.
- تعمل أيضا على صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.
- العمل على توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.
- تسهر على تصليح و صيانة المولدات الكهربائية.
- القيام باستغلال الكهرباء و الغاز.
- تحاول مواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- تقوم بوظيفة التطوير.

2- أهداف الشركة

- الحرص على جودة خدمات و تحسينها.
- تطبيق الجودة في مجالات عدة منها مجال التسيير وإدارة الأعمال.
- محاولة خفض التكاليف.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.
- تسهم في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية كي ترقى الى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز لرفع نسبة التغطية.
- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز كي تتيح إمكانية ربط زبائن جدد بها.

2.التسيير التنبؤي للموارد البشرية لشركة سونلغاز بعين تموشنت.

من أجل التعرف على أن المؤسسة تقوم بتطبيق التسيير التنبؤي للموارد البشرية، بما يخص مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت، سنقوم بتحديد الإحتياجات المستقبلية و المشاريع للموارد البشرية، و نسعى من خلال هذا أن نرى إمكانية تطبيق ما درسنا في الجانب النظري و مستوى تطبيقه في الجانب العلمي.

1.2. تحديد المشاريع المستقبلية.

بعد صدور القانون المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز "رقم 01-02 لـ 05 فيفري 2002"، و ذلك عن طريق القنوات و الذي فتح سوق إنتاج الكهرباء للمنافسة(خواص،أجانب)، و الفروع ستكون ستكون في شكل شركات أسهم (كوظائف الإنتاج، نقل الكهرباء و الغاز، و التوزيع).

بحيث أتى المرسوم الرئاسي رقم 195-02 في 01 جوان 2002، من أجل تغيير النظام الأساسي الذي كان على شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لسونلغاز إلى شركة بالأسهم (SPA).

قررت الجمعية العامة لسونلغاز إنشاء فروع، شركة ذات أسهم بتاريخ 26 أوت 2003 طبقا للمادة رقم 01-02 الذي يرتقب فترة إنتقالية بـ 5 سنوات.

في 01 جانفي 2004 أنشأت 3 فروع. GRTE,GRTG,SPE، أنشأت لجنة الإعداد عن طريق قرار الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، و هذا بالنسبة لفروع التوزيع في 06 مارس 2005، و تم تعيين فريق عمل للقيام بوضع مخطط تقدم للأعمال و الذي يتمحور حول المنهجية المتبعة.

1. تحديد الخيارات التنظيمية.
2. تحديد الهياكل التنظيمية المنطوية.
- تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للإدارة العليا.
- تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للمديرية الجهوية.
- تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للمقاطعة (الكهرباء و الغاز).
- تحديد الهيكل التنظيمي النمطي للمصالح التجارية.
3. إعداد نسب و فرضيات التعديل.
4. تحديد أبعاد الهياكل التنظيمية للمديرية الجهوية.
5. المقارنة مع التعداد المتوفر.
6. تحديد الفروقات، مصادقة نسب التأطير، تحديد و مصادقة مصادر الفروقات.
7. سيناريو وضع التنظيم حيز التنفيذ.
8. تحديد الأعمال المتبقية للإنجاز.

الخيارات الكبرى تمثلت فيما يلي:

- إنشاء مديريات جمهورية جديدة، أو هيكل تنظيمي.
- الفصل بين الأنشطة التقنية و التجارية.
- الفصل بين طاقة الكهرباء و طاقة الغاز.
- إعادة إدماج عملية رصد العدادات.
- تعميم المخابر (الكهرباء و الغاز).
- تصميم هياكل الأشغال تحت التوتر.
- تعميم هياكل التحكم عن بعد.
- تدعيم التأطير في كل المستويات.

2.2. تحديد الإحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.

يتمثل في عدد و أنواع المناصب اللازمة، من خلال إعداد النسب و فرضيات التعديل، إذ تؤدي إلى تحديد مختلف الوظائف و المناصب الخاصة بالشركة، ومنه التعرف على عدد العمال اللازمين لتأدية جميع النشاطات و شغل كل المناصب، بحيث تعتمد على نوعين من التوظيف (الداخلي و الخارجي).

1.2.2. طرق و مصادر التنبؤ بالموارد البشرية.

1.1.2.2. طرق التوظيف الداخلي.

هذه العملية تسمح للعاملين التابعين للمؤسسة بالإرتقاء إلى رتبة أعلى، و يجب أن تتوفر فيهم شروط كالأقدمية و الخبرة الفعلية، وتكون عن طريق إمتحانات محنية، أو الإختبار المهني.

الإمتحانات المهنية هي أحد أنواع التوظيف تخص المترشحين الذين مرت على مدة عملهم في المؤسسة 5 سنوات من خدمة فعلية فما فوق، و تكون عن طريق إمتحان كتابي أو شفهي.

فيما يخص الترقية أو التوظيف عبر الإختيار المهني، فتقوم مؤسسة سونلغاز بإعداد قائمة التأهيل، يسجل فيها المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية المحددة كالأقدمية، بحيث تقدم هذه القائمة للجنة المختصة لإيداع رأيها، وتحدد القائمة النهائية للمترشحين المقبولين.

2.1.2.2. طرق التوظيف الخارجي.

يعتبر ن أحد الطرق المناسبة لتحديد الموارد البشرية بالمؤسسة بحيث حددت هذه الأخيرة 55% من المناصب المطلوب شغلها، وتكمن طريقة توظيف الخارجي عن طريق:

- مسابقة على أساس الإختبارات: تتم عن طريق تحديد رتب معينة بالنسبة للمرشحين، و يتم إختيار المرشحين في كل من الإمتحانات الكتابية و الشفهية، و الذين تتوفر فيهم أهم الشروط المطلوبة و التفوق بنجاح في المسابقة.
- مسابقة على أساس الشهادة: في هذا النوع من التوظيف يعتمد كثيرا على المقابلة، بحيث تقوم اللجنة بإنتقاء المرشحين عن طريق المناقشة لمعرفة الجوانب المهمة و معلوماته، و الرتب التي سوف يلتحق بها بعد نجاحه.

3.1.2.2. تحديد الإحتياجات التكوينية.

التكوين بمؤسسة سونلغاز مكفول عند التوظيف و على مدى طوال الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص بمؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية، إذ يتولى معهد التكوين في مجال الكهرباء و الغاز بتكوين و تطوير الكفاءات للموارد البشرية لمجمع سونلغاز، و يمثل الهدف الأساسي لمعهد التكوين في تصميم مخطط تكويني فعال و السهر على نجاحه، من خلال تحديد الإحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة، من قبل المسؤولين المباشرين على الأفراد، و تتمثل الإحتياجات التكوينية عادة في:

- إحتياجات إجتماعية تتعلق بجانب المسار الوظيفي، خاصة ما يتعلق بالترقية.
- شغل منصب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- صعوبة التحكم في الوسائل التكنولوجية.
- تغيرات في مجال الإدارة و تطورها.

من أهم الأسباب و الدوافع للعملية التكوينية بمؤسسة سونلغاز نجد:

- حاجة مؤسسة سونلغاز للتكوين وفق خطة إجمالية تنظيم الإدارة (مغادرة العمال، تنقل من مصلحة إلى أخرى، مناصب تفرض القيام بالتكوين).
- حاجة مؤسسة سونلغاز للتكوين يفرضها حاجة التطوير التقني و التكنولوجي.
- حاجة مؤسسة سونلغاز للتكوين المرتبطة بتسيير الموارد البشرية.
- حاجة مؤسسة سونلغاز للتكوين المرتبطة بالتنظيم و المنشأة.

بعد كل هذا و تحديد الإحتياجات من قبل المسؤولين المباشرين، يتم مناقشتها في إجتماع يضم كل من شارك في عملية تحديد الإحتياجات، و رئيس إدارة الموارد البشرية و المسؤول عن فرع التكوين، ذلك من أجل تحديد قائمة نهائية للإحتياجات التكوينية، و تحديد الأفراد الذي يجب تكوينهم.

4.1.2.2. إختيار و تعيين الموارد البشرية.

يقوم المترشحين بإيداع ملفات ترشحهم في وكالات التشغيل، فبعد قيام الشركة بتحديد إحتياجاتها لعدد الموظفين من قبل مصلحة الموارد البشرية، تقوم هذه الأخيرة بإرسال العدد المطلوب من إحتياجاتها إلى المديرية العامة لسونلغاز، و تقوم هذه المؤسسة(سونلغاز) بإرسالها إلى وكالة التشغيل، بحيث تقوم بالإتصال بالمترشحين للإلتحاق بشركة سونلغاز، بعد الإطلاع على ملفاتهم تقوم إدارة بإجراء إختبار كتابي للمترشحين.

◀ الإختيار:

يتم عن طريق إستدعاء المترشحين في الإختبار الكتابي من طرف مصلحة الموارد البشرية عم طريق إتصال بهم، من أجل القيام بإختبار شفوي، و يكون الإختيار حسب الأولوية من خلال جمع نقاط الإختبارات و المعدل النهائي، منه يتم الإختيار.

◀ التعيين:

عند إختيار المترشحين المتفوقين،تقدم لهم المؤسسة ملف خاص بالقبول، و تعمل الإدارة للمتفوقين عقد عمل غير محدد المدة.

3.2. المخطط السنوي للموارد البشرية.

يتم في هذه المرحلة جرد المتاح من الموارد البشرية و مقارنتها مع إحتياجات إعادة التنظيم، و هو ما يوافق مخطط سير العمل الذي حدده فريق العمل.

1.3.2. تعداد الموارد البشرية.

البيانات المتوفرة لدينا عن التعداد ستكون من بداية سنة 2016 م إلى شهر أفريل 2017 م، و ذلك راجع إلى تغير التنظيم الذي قامت به المؤسسة، الذي نجم عنه تغيير في التعداد للموارد البشرية.

(1) التعداد حسب الفئات المهنية:

الجدول رقم (1-2)

تنفيذ	87
تحكم	157
إطارات	119

المصدر: اعتماداً على المخرجات.

من خلال الجدول نلاحظ أن مناصب التحكم تمثل أكبر عدد بقيمة 157، و يأتي بعدها الإطارات ب 119، و في الأخير مناصب التنفيذ ب 87، هذا يبين لنا أن هناك عجز في الإطارات و التنفيذ، مقارنة بمناصب التحكم التي تتوفر على عدد أكبر من المناصب داخل المؤسسة.

(2) تعداد حسب النشاط:

الجدول(2-2)

النشاط	عدد الأعوان
التجاري	145
تقنيات و إستغلال الكهرباء	87
تقنيات و إستغلال الغاز	49
الدراسات و التنفيذ	22
المالية و المحاسبة	14
الموارد البشرية	08
التسيير و الصفقات	14
الإعلام الألي	02
الشؤون العامة	22

المصدر: اعتماداً على المخرجات

من خلال هذا الجدول أن النسبة الأعلى هي للنشاط التجاري بقيمة 145 عامل، و أضعف نسبة عدد للعمال تمثلت في نشاط الإعلام الألي، و من الجدول نستنتج بأن النشاط الغالب في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت هو النشاط التجاري.

3. تحليل و تقييم نتائج المقابلات الشخصية.

وصلنا الآن إلى النقطة الأساسية للجانب التطبيقي، وهي تحليل و تقييم نتائج المقابلات الشخصية التي قمنا بها، أولاً مع رئيس قسم الموارد البشرية، و ثانياً مع بعض الموظفين في المؤسسة الذين إتقنا بهم في فترة التبرص، مع ملاحظة و وصف عمل المؤسسة من ناحية الموارد البشرية و التنبؤ بها.

1.3. مضمون المقابلات.

قمنا بمقابلات كافية من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، و كان من أهمها مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية، و إستغلال فرصة الإحتكاك مع الموظفين.

1) مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية.

يوم الثلاثاء 11 أفريل 2007 على الساعة 10:00 صباحاً أجرينا المقابلة التالية، حيث كان مضمونها الأساسي تطبيق مؤسسة سونلغاز التسيير التنبؤي للموارد البشرية من أجل تفعيل إستراتيجياتها.

في بداية المقابلة قدم مدير المؤسسة " مصطفى محمد " نفسه و أعطانا لمحة عن بداية حياته المهنية، و عن مراحل قيام هذه المؤسسة و دورها الفعال في مجال تخصصها.

*الأسئلة المطروحة عليه و إجاباته.

1- هل مؤسسة سونلغاز تستعمل التسيير التنبؤي للموارد البشرية؟

- مؤسسة سونلغاز تطبق مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية، رغم حداثة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، و لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عليه بسبب فعاليته.

2- من الممكن للتسيير التنبؤي للموارد البشرية أن يساهم في تفعيل إستراتيجية المؤسسة؟

- للتسيير التنبؤي دور كبير في ذلك بحيث يمكن المؤسسة التوقع بإحتياجاتها من الأفراد و النوعية المناسبة، لمواجهة إحتياجاتها المستقبلية بشكل خاص.

3- أيعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية من أهم الأشياء التي تعطىها المؤسسة ضرورة بالغة؟

- التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر من أهم الأعمال الضرورية الواجب على المؤسسة القيام بها، لأنه يساعد على التعرف و دراسة و تقييم العنصر البشري، و التنبؤ لعدد و أنواع قوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة و خاصة في المستقبل، ووضع حلول عملية للمشاكل الحالية و المستقبلية.

4- هل للمورد البشري أهمية كبيرة في المؤسسة؟

- بكل تأكيد، فهو من أهم العناصر الجوهرية في المؤسسة، إذ يعتبر الركيزة الأساسية في خلق الميزة التنافسية، و تعتمد عليه المنظمة و الإدارة في تحقيق أهدافها، عن طرق إدارته و تميته.

5- ماهي النقاط التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية؟

- توجد عدة نقاط نذكر منها أدوات الملاحظة وهي من أدوات التشخيص، وأدوات المحاكاة التي تسمح برؤية تطورات الموارد البشرية حسب معالم أو معطيات، و أدوات متابعة الموارد و غيرها، و قيام بتقدير الإحتياجات الكمية و النوعية، و كذلك التخطيط و التكوين و التدريب و إستقطاب الموارد البشرية و تحليل الوظائف، وغيرها من النقاط المهمة في عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

6- كيف يمكن للتسيير التنبؤي المساهمة في تقدير الإحتياجات الكمية و النوعية للمؤسسة؟

- التسيير التنبؤي هو نشاط هدفه التأكد من توافر العناصر البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، بالعدد و النوع المناسب و المكان المناسب، عن طريق وضع برامج لتدبير هذه الإحتياجات، و تكون عن طريق تحليل و توصيف الوظائف و تصميمها و تقييمها، من أجل الحصول على العمالة المناسبة و الإحتفاظ بها، و تحقيق الإكتفاء من الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحقيق مبنغى المؤسسة ونجاح إستراتيجياتها و الوصول لأهدافها.

(2) مقابلة مع موظفي مؤسسة سونلغاز.

1- هل هناك إهتمام بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة؟

- يعتبر ذو أهمية بالغة خاصة في مرحلة إعادة التنظيم التي تمر بها المؤسسة، و له دور كبير في التنبؤ بأعداد و نوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة.

2- كيف ترى إمكانية المؤسسة في توفير إحتياجاتها الكمية و النوعية من الموارد البشرية اللازمة؟

- يمكن أن تكون عن طريق التوظيف الداخلي أو الخارجي، و ذلك حسب إحتياجاتها و السياسات التي تتبعها عن طريق إمتحانات المهنية و الترقية، و عن طريق المسابقات على أساس الإختبار و الشهادة.

3- هل تقوم المؤسسة بعملية تدريب و تكوين الموارد البشرية المتوفرة لديها؟

- في بعض الحالات يستوجب على المؤسسة بتدريب و تكوين عمالها، من أجل تحقيق أعلى أداء من قبل الموارد البشرية في المناصب التي يشغلونها، ومواكبة جميع التطورات، لتحقيق الميزة التنافسية.

4- هل يوجد رضا وظيفي داخل المؤسسة؟

- نعم يوجد رضا وظيفي من قبل موظفي المؤسسة، وهذا يساعد المؤسسة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية.

5- المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت لعمالها؟

- نعم، تقوم المؤسسة بمكافأة عمالها، وذلك من وراء تفانهم في عملهم و جهدهم الكبير في المناصب التي يشغلونها، و هذا من أجل بقائهم و تحفيزهم على أداء أعمالهم، و رفع المنافسة بينهم.

2.3. تقييم و تحليل نتائج المقابلات.

من خلال تحليلنا للمقابلات الشخصية التي أجريناها، إستنتجنا ما يلي:

(1) نتائج مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية.

- تقوم مؤسسة سونلغاز بإستعمال التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم بين مؤهلات عاملها و الوظائف التي يشغلونها، و تستعمل الطرق اللازمة لتكييف مواردها الحالية مع إستراتيجياتها، هذا من أجل تحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية.
- بالنسبة للمؤسسة فإن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يساعد بشكل كبير المؤسسة على تفعيل إستراتيجياتها، إذ يعطيها نظرة عن إحتياجاتها الكمية و النوعية لمواردها، و دراستها و تقييمها بشكل جيد، و يساعدها على وجود الحلول المناسبة لمشاكلها، و يوضح الخطط لتعيين و تدريب الموارد، وذلك في الوقت الحاضر و المستقبل خاصة، مما يؤدي إلى نجاح إستراتيجية المؤسسة و تفعيلها، و زيادة إمكانية نجاحها.
- للمؤسسة إهتمام كبير بعملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ أنه يساعدها على تحديد و دراسة عناصرها البشرية المتوفرة لديها، و يساعدها كذلك على تحديد الخطوات لمقابلة إحتياجاتها عن طريق برامج و خطط، من أجل الحصول على أفراد المناسبين نوعا و كماً، لسد حاجياتها و تحقيق أهدافها المستقبلية.
- تولي المؤسسة إهتمام كبير للموارد البشرية المتوفرة لديها، وذلك راجع لأهمية العنصر البشري و دوره الفعال في إستمرارية و نجاح المؤسسة، إذ تقوم المؤسسة بالحفاظ عليه و تطويره و تميته، و مراعاة إحتياجات العنصر البشري، كما تقوم المؤسسة بالإعتناء بالموارد البشري من كل جوانبه، و تحفيزه بالمكافأة و الترقية، و المحافظة عليه من أجل أن يساعد المؤسسة على نجاحها و تميزها.
- تقوم المؤسسة بعملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية، ذلك عن طريق عدة نقاط و طرق تساعدها على تحقيقه و نجاحه، كالمحاكاة و الملاحظة و غيرها من الطرق، و تقوم أيضا بتحليل الوظائف و تصميمها و تقييمها، وكل هذا من أجل رؤية الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة و الإحتياجات التي تلزمها في المستقبل، كالتدريب و تكوين و الإستقطاب للموارد البشرية.
- التسيير التنبؤي للموارد البشرية له دور كبير داخل المؤسسة، إذ يساعدها على تقدير إحتياجاتها الكمية و النوعية، من خلال حصر عدد أنواع الأعمال المطلوبة، و نوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة، لنجاح ذلك تقوم المؤسسة بتحليل و توصيف الوظائف و تصميمها و تقييمها، هذا يبين أهمية التسيير التنبؤي للموارد

البشرية في المؤسسة، و الإضافة التي تحصل عليها من ورائه، ككفاءة العناصر البشرية و قدراتها، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

(2) نتائج مقابلة الموظفين.

- مجمل الموظفون يقرون على المؤسسة تستعمل التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و هذا بسبب أهميته بتوفير الأعداد و الكميات اللازمة من القوى العاملة، و منه فإن المؤسسة لا يمكنها الإستغناء عن التسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- المؤسسة قادرة على توفير إحتياجاتها الكمية و النوعية عن طريق التوظيف الداخلي أو الخارجي، من أجل الحصول على الموارد اللازمة و تحقيق الإكتفاء في العنصر البشري، دون الوقوع في عجز إستراتيجياتها و أهدافها.
- قيام المؤسسة بتدريب و تكوين عمالها من أجل تميئهم و تطوير قدراتهم لتتطابق مع مناصبهم، من أجل تحقيق أداء عالي و الوصول إلى أهداف المؤسسة، و رفع الميزة التنافسية.
- معظم الموظفين راضين على وظائفهم من كل النواحي ، وهذا راجع لإستراتيجية المؤسسة، و المحافظة على عمالها و توفير إحتياجاتهم اللازمة لكل منهم، و تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للعمال من أجل تحفيزهم على جهدهم و تفانيهم في عملهم، فالمؤسسة تهتم بموظفيها و تقدر أهمية المورد البشري المتوفر لديها.

3.3. النتائج و التوصيات.

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية، وذلك بالإعتماد على الوسائل المذكورة سابقا(المقابلة و الملاحظة) و النتائج المتحصل عليها بعد تحليلها و تفسيرها، إستخلصنا النقاط التالية:

- ✓ مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت، تقوم بإستعمال التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و محاولة تطبيقه بصورة جيدة، وهو من الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.
- ✓ يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة، هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري اللازم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و يكون بالتنوع و العدد المناسب في الوقت المناسب
- ✓ تولي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت أهمية كبيرة للمورد البشري، إذ تعتبر من أهم الموارد الواجب توفرها داخل و خارج المؤسسة، بالأعداد و النوعية اللازمة، و هذا راجع لميزته و مردوده في أداء عمله و منصبه، فبواسطته تستطيع المؤسسة الوصول إلى أهدافها و مسعاها، دون التفريط في المورد البشري و الإهتمام به من كل جوانبه.

- ✓ تقوم المؤسسة بمشاركة عمالها في القيام بالتسيير التنبؤي فيما بينهم من أجل تفادي الوقوع في العجز، وإهتمام الموظفين بالتسيير التنبؤي بسبب أهميته و دوره داخل المؤسسة.
 - ✓ من الأولويات التي تقوم بها المؤسسة في عملية التسيير التنبؤي، هي التوظيف و التكوين لعدم الوقوع في العجز و نقص الموارد البشرية اللازمة و الجيدة.
 - ✓ رضا الموظفين في مناصبهم، ذلك راجع لطريقة معاملة و إختيار الموظفين اللازمين للقيام بالمهام داخل المؤسسة، هذا له الفضل في التسيير التنبؤي للموارد البشرية، كما أن المؤسسة لا تقوم بإهمال عمالها، بل تقوم بتحفيزهم و مكافأتهم لزيادة حمدهم و بقائهم الدائم في المؤسسة.
- التوصيات.

- ✓ ضرورة إستحداث خلية تكلف بالمتابعة لتسيير تطبيق الخطط و البرامج المنبثقة عن التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و السهر على التقدم في مختلف الأعمال المتبقية، و إجراء التعديلات اللازمة إذا تطلب الأمر ذلك.
- ✓ دراسة التسيير التنبؤي للموارد البشرية دراسة دقيقة و جيدة.
- ✓ ضرورة إنشاء أو الحصول على برمجيات للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، إضافة لنظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالشركة، للتمكن من الحصول على صورة دقيقة و سريعة عن تطور تعدادها في المستقبل.
- ✓ تحسين عملية الإختيار و تعيين الأفراد المؤهلين للعمل داخل المؤسسة.
- ✓ مشاركة العمال في وضع مخطط للتسيير التنبؤي للمؤسسة، وعدم إحتكاره على شخص واحد.
- ✓ المزيد من الإتفاقيات التكوينية داخل المؤسسة، أو حتى خارج الوطن.
- ✓ منح إهتمام أكبر بالسبب للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، بإعتباره مورد إستراتيجي، وذو أهمية كبيرة، من أجل خلق ميزة تنافسية.
- ✓ على المؤسسة توفير مناصب داخل المؤسسة تمكن الموظفين من الترقية في الدرجات.

من خلال دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت، بما يخص التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ أن المؤسسة تقوم بتطبيقه عن طريق أدوات و دعائم أساسية، نذكر منها: التوظيف، التدريب، التكوين، الترقية، و..... إلخ، و هذا ما يكون قاعدة أساسية لتنفيذ التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

و هذا النوع من التسيير يتطلب دعما كبيرا من الإدارة، وتدريب خاص للقائمين على هذه المهام، لأن التسيير التنبؤي له تأثير كبير على الموارد البشرية، فلا بد على المؤسسة تعزيره و الإهتمام به، من أجل تفعيله، و الإستفادة منه في تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

من خلال دراستنا خرجنا بعدة نتائج هامة ، مثل إستقرار التركيبة من الموارد البشرية ، و إستقرارها على مدى فترة مستقبلية، و رأينا لبعض المؤشرات كالرضا الوظيفي الذي يبين أن العمالة راضون عن مناصبهم، وكذلك تحفيز العمال و ترفيتهم، وتطوير في عملية التدريب المنتهجة و تكوين الموارد البشرية اللازمة.

الخاتمة

الموارد البشرية هي أساس و القلب النابض للمؤسسة من أجل نموها و نجاحها، فإن الإدارة الناجحة في إدارة مواردها بالشكل الجيد، يعتبر الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة و تطويرها، و يمكنها من الوصول إلى الريادة، و منافسة غيرها من المؤسسات.

فالموارد البشرية هي الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف و مجالات نشاط أي مؤسسة، مما يمكن للمؤسسة الإستجابة بمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة، من أجل الوصول إلى تحقيق الميز التنافسية للمؤسسة، و هذا راجع لأهمية المورد البشري و الأساليب التي تستعملها المؤسسة في إدارة مواردها البشرية.

فالمؤسسة تسعى دائما إلى تدعيم إستراتيجياتها، و لتحقيق ذلك يستوجب عليها الإهتمام بشدة بالموارد البشرية و التحكم فيها، عن طريق التخطيط لها و تطويرها و تميمتها.

يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية من أبرز الوسائل الحديثة، و له دور مهم داخل المؤسسة، فإستراتيجيته مؤثرة في جميع السياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التنمية)، و هو عملية مكاملة و مشاركة في بناء و تطبيق إستراتيجية المؤسسة

التسيير التنبؤي للموارد البشرية يهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و في الوقت الملائم، و التأكد من توفره لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، و يتم ذلك عن طريق وضع برامج للموارد البشرية اللازمة لتدبير الإحتياجات، بغرض تنمية و رفع قدراتها و مهاراتها، فالتسيير التنبؤي له أهمية كبيرة في تفعيل إستراتيجية المؤسسة، و دوره في توفير العمالة لمواجهة الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

يكون نجاح التسيير التنبؤي للموارد البشرية عن طريق مشاركة بين كل من الإدارة العليا، و مدير الموارد البشرية، و جميع المديرين التنفيذيين، و ذلك عن طريق جهدهم و عملهم و تعاونهم.

و عليه يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد المشاريع المستقبلية، عن طريق تحليل البيئة الخارجية على جميع المستويات، من الظروف و الإتجاهات الإقتصادية العامة، و الظروف الإجتماعية، القوانين و الأنظمة الحكومية، وكذلك التطور التكنولوجي، دون أن ننسى البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف على مستوى المؤسسة.

بعد ذلك يتم القيام بتقدير الإحتياجات الكمية و النوعية لليد العاملة اللازمة لها، إذ يقوم المسؤول على ذلك بتحديد أنواع الأنشطة و الأعمال الرئيسية، من واقع خطط المؤسسة، و من أهم الوسائل و الأدوات التي يقوم بالإعتماد عليها: مثل تحليل الوظائف، و تقييم و تصميم الوظائف... إلخ، و من ثم يقوم المسؤول إلى تقدير إحتياج كل وظيفة من الوظائف التي تم تحديدها من حيث العدد و التخصص من الأفراد، و تكون عن طريق عدة طرق تنبؤية تسمح بتحديد الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة، و كلما كانت فترة الدراسة قصيرة تكون الأحداث أكثر إمكانية للتوقع، و المعلومات تتميز

بالدقة، و منه يوجد نوعان من تقنيات التنبؤ من أجل تقدير الطلب على الموارد البشرية، وهما: التقديرات العقلانية، و التقديرات الرياضية.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، راجع لأهمية العنصر البشري في إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها و رفع ميزتها التنافسية، فالعنصر البشري هو المحرك الرئيسي لأي مؤسسة، من خلال كفاءته و مهاراتة و قدراته.

بعد ما قمنا بعرض التسيير التنبؤي للموارد البشرية علة مستوى المؤسسة، ومن خلال دراستنا في الجانب التطبيقي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت، تبين لنا أن المؤسسة تعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية من العمليات المهمة التي تتبعها المؤسسة أثناء تبني خيارات إستراتيجية كإعادة التنظيم، الإندماج، الإقصال، كذلك الإهتمام بالموارد البشرية الكبير من خلال التطور الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية.

مما جعل التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة إلى الإرتقاء و منافسة المنشآت الحديثة، هذا راجع لأهمية التسيير التنبؤي في تنمية و تطوير المؤسسة، و تأثيره على فعاليتها و أداءها.

كما تبين لنا من خلال هذه الدراسة بالمؤسسة، عدم وجود متخصصين في التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و يظهر من خلال قيام الإدارة العليا بتعيين لفريق العمل المكلف بمهمة التسيير التنبؤي للموارد البشرية أثناء إعادة التنظيم.

إختبار الفرضيات.

قدمنا في المقدمة العامة من هذا البحث أربع فرضيات نحكم على صحتها من عددها خلال ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى: من المساعي التي يهدف إليها التسيير التنبؤي للموارد البشرية، تحقيق التطابق بين الكفاءات و الوظائف من أجل بلوغ الأهداف المسطرة بالنسبة للمؤسسة، يتمثل هدفه في توفير الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ جميع الإستراتيجيات المؤسسة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة: المؤسسة محل الدراسة تطبق مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية، لكن ليس بصورة جيدة، إذ لا يوجد مختصين فيه، و أن التوظيف يتم وفق معايير موضوعية في مجملها (ترتيب حسب المعدل، إختبار كتابي، إختبار شفهي...) ، وهي تتحكم تلقائيا بأدواته.

و على ضوء ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- (1) من وراء الدراسات النظرية و التطبيقية فيما يخص موضوع التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة، فهذه الأخيرة تعطيه أهمية كبيرة في حالات تبني خيارات إستراتيجية كإعادة التنظيم، وتوفير الموارد المطلوبة، وغيرها من الأمور التي يساعد فيها هذا النوع من التسيير على تلبية حاجيات المؤسسة.
- (2) بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإن التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يزال في مراحل الإستكشاف، ومن أجل التحكم فيه يتطلب ممارسات طويلة الأمد.
- (3) تحكم المؤسسات الجزائرية في بعض الأدوات الحديثة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- (4) من جراء الدراسة تبين لنا عدم وجود مختصين داخل المؤسسة محل الدراسة، فيما يخص التسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- (5) من خلال دراستنا الميدانية، تبين لنا أن المؤسسة تتبع إستراتيجية مضمونها الحفاظ على جميع الأفراد في حال وجود فائض في التعداد.
- (6) من وراء دراستنا نرى أن المؤسسة أصبحت تنافس المؤسسات الأخرى، هذا راجع إلى سبب إهتمامها بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية و دوره الكبير و أهميته، بإعتباره محرك للتنمية و تطوير العنصر البشري.

و من خلال ما سبق يمكننا أن نوصي بـ :

- (1) على المؤسسة أن تقوم بإقتناء برمجية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، وكذلك نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية.
- (2) دعم قرار تبني التسيير التنبؤي للموارد البشرية من قبل الإدارة العليا.
- (3) ضرورة إنشاء خلية تختص بالمتابعة الدورية لتطبيق الخطط و البرامج المنبثقة عن التسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- (4) السعي و محاولة إنشاء الشراكة مع الأجانب، ذلك من أجل الحصول على التجارب و الطرق، و الكيفيات اللازمة، بهدف تطبيق التسيير التنبؤي على أكمل وجه.
- (5) القيام بتكوين القائمين على إدارة الموارد البشرية، على مفهوم و الطرق المثلى لعملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

أفاق البحث.

بعد تحليلنا لموضوع التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، إتضح لنا أنه بإمكان توجيه البحوث المستقبلية فيما يلي:

- ★ القيام بدراسات قياسية تبين مدى إستعمال المؤسسات الجزائرية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- ★ شرح و دراسة الأدوات الحديثة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- ★ توحيد و إثراء المصطلحات العربية الموافقة للغة الأجنبية، من خلال أعمال الترجمة لأخر الإسهامات المتعلقة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية.

وفي الأخير نسأل العالي القدير أن نكون قد وقفنا في إختيار الموضوع و معالجته بالشكل الذي يزيد معارفنا، و أن نكون قد ساهمنا ولو بالقليل في إثراء المكتبة العلمية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

الكتب بالعربية

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004
- (2) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين
- (3) المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى غزة، إبداع للطباعة والنشر، 2005
- (4) السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، 2002
- (5) الفتاح بو خمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013
- (6) جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- (7) حمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، مكتبة القاهرة، مصر، 1993
- (8) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- (9) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- (10) رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003
- (11) علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004
- (12) عمر الصخري، " اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993
- (13) عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و توزيع ، عمان ، 1996
- (14) عادل محمد زايد، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003
- (15) عبد محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الكويت، 2004
- (16) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسة، القاهرة، 2003
- (17) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، (د.ب)
- (18) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1997
- (19) محمد صالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الكويت، 2004
- (20) معهد التطوير و شؤون الأفراد، تخطيط الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة العربية الثانية، 2006.
- (21) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2003-2004

- 22) مصطفى نجيب شلويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990
- 23) م. أثير عبد الله محمد ، جامعة بغداد ، كلية الادارة و الاقتصاد ، تأثير مرونة الموارد البشرية في تحسين أداء تشغيلي ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، مجلة الثامن ، العدد 23 ، الفصل الثاني ، سنة 2013

الكتب بالفرنسية

- 24) Bernord martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaine Pilotage Social et Performances, 6^e éd, édition DUNOD, Paris, 2004
- 25) Christine Gavini, OP, CIT
- 26) P. Gilbert M. Parlier, La Gestion Prévisionnelle Des Emplois et Des Compétence: Enjeux et Limites in Les Ressources Humaines, édition organisation, 1999.
- 27) Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyer, Management des Compétences Réalisations, Concepts Analyses, 2^e ed, édition DUNOD, Paris, 2005
- 28) Pierre Romelaer, Gestion des ressources Humaines, édition VUIBERT, Paris, 1993
- 29) Shimon Dolan, Ronald.S. Schuler, OP, CIT
- 30) Bernard Martory, Control de Gestion Sociale, édition Vuibert, Paris, 1999
- 31) Jean-Pierre Citeau, OP, CIT
- 32) CDD : Contrat à une Durée Déterminée.
- 33) D. duchamp et L. guery, OP, CIT
- 34) Bressy, Gilles et christion, KonKuyt, OP, CIT
- 35) Jean-Marie Perttie, OP, CIT

مواقع الأنترنت

36) <http://aggouni.blogspot.com>

37) [http //abahe.co.uk](http://abahe.co.uk).

البحوث الجامعية

38) عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية-حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق/قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007

المجلات

39) صلاح الدين عبد الباقي، مجلة الإدارة، تونس، 2003،
40) رمسيس أسعد عبد المالك، علي لطفي، التنمية و التخطيط الإقتصادي، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد7، 2009

الملاحق

المقابلة

قمنا بمقابلات كافية من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، و كان من أهمها مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية، و إستغلال فرصة الإحتكاك مع الموظفين.

(1) الأسئلة المطروحة على رئيس قسم الموارد البشرية.

- 1- هل مؤسسة سونلغاز تستعمل التسيير التنبؤي للموارد البشرية؟
- 2- من الممكن للتسيير التنبؤي للموارد البشرية أن يساهم في تفعيل إستراتيجية المؤسسة؟
- 3- أيعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية من أهم الأشياء التي تعطىها المؤسسة ضرورة بالغة؟
- 4- هل للمورد البشري أهمية كبيرة في المؤسسة؟
- 5- ماهي النقاط التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية؟
- 6- كيف يمكن للتسيير التنبؤي المساهمة في تقدير الإحتياجات الكمية و النوعية للمؤسسة؟

(2) الأسئلة المطروحة على الموظفين.

- 1- هل هناك إهتمام بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة؟
- 2- كيف ترى إمكانية المؤسسة في توفير إحتياجاتها الكمية و النوعية من الموارد البشرية اللازمة؟
- 3- هل تقوم المؤسسة بعملية تدريب و تكوين الموارد البشرية المتوفرة لديها؟
- 4- هل يوجد رضا وظيفي داخل المؤسسة؟
- 5- المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت لعمالها؟

ملخص

تسعى المؤسسة اليوم إلى تحقيق استثمارها و فرض قوتها، يرجع هذا إلى قدرتها على التسيير التنبؤي لمواردها البشرية و تنميتها و تطويرها، فهو من الوسائل التي تساعد المؤسسة من تحقيق استمرارها ورفع ميزتها التنافسية. و هو جزء هام من التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة، و يكمن هدفه في التأكد من وجود العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و يكون بالعدد و النوع المناسبين وفي الوقت المناسب، عن طريق وضع برامج الموارد البشرية من أجل تدير هذه الإحتياجات اللازمة، وتحقيق أهداف المؤسسة.

المصطلحات الأساسية (المفاتيح): التسيير التنبؤي، الموارد البشرية، المؤسسة، الإحتياجات من الموارد البشرية، الأهداف.

Résumé

Le but de l'entreprise aujourd'hui est de gagner sa pérennité en imposant sa force d'existence, et cela est relatif a sa capacité de gestion prédictive de ses ressources humaines en les développant et les harmonisant, Et cela est une capacité nécessaire pour aider l'enteprise a gagner sa pérennité, et augmenter son capital concurrentiel, et ceci est une partie essentielle de la planification stratégique ou niveau de l'entreprise. L'élément humain demandé est un des facteur primordial pour la réussite de la stratégie de l'entreprise par son nombre et sa variété, correspondante répondant ainsi a la demande de l'entreprise en temps voulu par la mise en place d'un programme de gestion des ressources adéquat et ainsi parvenir a répondre aux besoins de l'entreprise.

Mots clés : gestion prédictive, ressources humaines, l'entreprise, les besoins en ressources humaines, les buts.