

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير وإدارة الهياكل الإستشفائية.

التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وادي الأبطال- معسكر-

مقدمة من طرف الطالبة: سعدون فتيحة تحت إشراف الأستاذة: بشي يوسف
أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ.		جامعة مستغانم
مقررا	أ. بشي يوسف	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	أ.		جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء، نحمد الله وشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، بفضل وعظيم سلطانهم وأعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه مهو الذين جؤ أن يكون في المستوى.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى التي خصصت لنا من وقتها واهتمامها وحسن توجيهها والتي لم تبخل علينا بناو بالتبرافقتنا طوال السنة لشكرها على صبرها وتعاونها ونشجيعها المتواصل لنا الأستاذة الجديرة " بشي نوال".

نشكر جميع العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال

بمعسكر، خصوصاً قسم الموارد البشرية، الذي استعانوا معنا وإعطائهم لنا المساعدة من أجل إنجاز هذا العمل.

كما أننا نستقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة.

نشكر لكم منوقف معنا من بعيد أو منقر بعلينا إنجاز هذا البحث.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

والوالدين العزيزين

إلى الأخوات العزيزات

شهرزاد، آية و بشرى

إلى أخي العزيز

عبد الجليل

إلى أعز صديقاتي

أمينة

إلى الأستاذة علمني حرفا و زرع في ذهني فكرة

إلى كل صديقاتي، زملائي و زميلات في الدراسة و العمل.

الموضوع

إهداء

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

01.....	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: الإطار التحليلي و المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات
06.....	تمهيد.....
07.....	المبحث الأول: التخطيط.....
07.....	المطلب الأول: مفهوم التخطيط.....
09.....	المطلب الثاني: أنواع التخطيط.....
09.....	1- التخطيط طويل المدى.....
09.....	2- التخطيط متوسط المدى.....
09.....	3- التخطيط قصير المدى.....
10.....	المطلب الثالث: أهمية و مميزات التخطيط.....
11.....	المطلب الرابع: تخطيط الموارد البشرية.....
11.....	1- مفهوم و تخطيط الموارد البشرية.....
13.....	2- أهمية تخطيط الموارد البشرية.....
15.....	3- مراحل تخطيط الموارد البشرية.....
18.....	المبحث الثاني: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشري.....
18.....	المطلب الأول: فترة التسيير التقديري للأفراد 1960.....
18.....	المطلب الثاني: فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970.....
19.....	المطلب الثالث: مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980.....
21.....	المطلب الرابع: مرحلة التسيير التقديري للكفاءات (1990).....
24.....	المبحث الثالث: اصطلاحات و مفاهيم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.....
24.....	المطلب الأول: وجهات النظر المختلفة للمصطلح.....
25.....	المطلب الثاني: التعاريف المختلفة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.....
27.....	المطلب الثالث: الجيل الجديد لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.....
28.....	المطلب الرابع: مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.....
28.....	خلاصة الفصل.....

.....

30.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول: ترجمة الأهداف الإستراتيجية في شكل هياكل، عدد وأنواع المناصب اللازمة
30.....	المطلب الأول: حصر عدد وأنواع الوظائف المطلوبة
30.....	1- تحليل وتوصيف الوظائف
43.....	2- تصميم الوظائف
47.....	3- تقييم الوظائف
40.....	المطلب الثاني: تقدير حجم و نوعية الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة
48.....	1- التصنيفات الأولى لأدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية
55.....	المطلب الثالث: التسيير التنبؤي للموارد البشرية
56.....	المطلب الرابع: محددات التسيير التنبؤي للموارد البشرية
56.....	1- ماهية التسيير التنبؤي للموارد البشرية
62.....	2- أهداف ومقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية
66.....	المبحث الثاني: جرد الموارد البشرية المتوفرة و تحليل تطورها المحتمل في المستقبل
66.....	المطلب الأول: جرد المتاح من الموارد البشرية
75.....	المطلب الثاني: أساليب تحليل المتاح من الموارد البشرية
78.....	المطلب الثالث: التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل (المحاكاة)
84.....	المطلب الرابع: سوق العمل (دراسة العرض الخارجي)
85.....	المبحث الثالث: تحليل الفروقات وتحديد مخططات العمل والعمليات
86.....	المطلب الأول: كيفية التعامل مع العجز
88.....	المطلب الثاني: كيفية التعامل مع الفائض
92.....	المطلب الثالث: المراقبة والعائد والتكلفة من التسيير التنبؤي للموارد البشرية
94.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: : التسيير التنبؤي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

100.....	تمهيد
100.....	المبحث الأول: تقديم مقر التريص
100.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال-معسكر
101.....	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
101.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
102.....	المطلب الرابع: التنظيم الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وادي الأبطال
108.....	المبحث الثاني: إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
108.....	المطلب الأول: الموارد البشرية التي يشملها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
110.....	المطلب الثاني: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
111.....	المطلب الثالث: بطاقة تقنية (مقابلة)
113.....	المبحث الثالث: بطاقة تقييمية
113.....	المطلب الأول: نتائج الدراسة
114.....	المطلب الثاني: الإيجابيات
114.....	المطلب الثالث: السلبيات
115.....	المطلب الرابع: الاقتراحات
115.....	خلاصة الفصل
117.....	الخاتمة

قائمة المراجع

ملحق

ملخص المذكرة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
27	كرونولوجيا الـ GPEC	01
32	العلاقات الناجمة عن تحليل الوظائف	02
42	يوضح العلاقة بين توصيف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة.	03
68	أنواع الأهرام	04
70	هرم الأعمار (العمر المتوسط 45 سنة، 3 أشهر، 28 يوماً)	05
71	هرم الأقدمية	06
73	نموذج لخريطة الإحلال	07
82	حساب المسارات الوظيفية وتبني سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة رجل بيع التجزئة لسنتيا التنبؤ	08
87	أساليب التعامل مع الفئاضل والعجز في العمالة	09
104	الهيكل التنظيمي لقطاع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية	10

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم
23	تركيب مقارن لمفاهيم التسيير التنبؤي للموارد البشرية	01
34	أهم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف	02
41-40	نموذج تحليل الوظائف	03
46	مقارنة نواتج مداخل تصميم الوظائف	04
62	نماذج تسيير التشغيل والنماذج الإستراتيجية	05
66	الآتي يعطي فكرة عن قائمة العمالة.	06
69-68	أنواع وكيفيات حساب التعداد الأكثر تداولاً	07
74	خريطة نمو وظيفي	08
75	جدول تدفق (حركة) العمالة	09
83	الاحتمالات المشتركة للوجود في كل بديل في نهاية السلسلة نموذج عن طريقة الجدول المقسم إلى خانات	10 11

abréviations

GPRH	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines التسيير التنبؤي للموارد البشرية
GPP	Gestion Prévisionnelle du Personnel التسيير التنبؤي للأفراد
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات
PRH	Planification des Ressources Humaines تخطيط الموارد البشرية
GPAE	Gestion Prévisionnelle et Anticipative de l'Emploi التسيير التنبؤي والاستباقي للاستخدام
GAEC	Gestion Anticipative des Emplois et des Compétences التسيير الاستباقي للمناصب والكفاءات

حققت

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أصبح يكمن في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها، تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها. فرضت مجموعة من التطورات مثل العلمية والتكنولوجية السريعة والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والتغير السريع لأذواق المستهلكين على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء وهذا ضمانا للتكيف المستمر مع التطورات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية. وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على تسيير التنبؤي الواسعة وتتطلب العناية بالمورد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها، فالموارد البشرية بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية على غرار الجزائر يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج يجب العناية به والاستثمار فيه كما أن الاهتمام بتسيير التنبؤي للموارد البشرية في مختلف الإدارات والمؤسسات إلى غاية تركه لها، له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الانتاجية للجهاز الحكومي وانجاح مشاريعه التنموية. والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة لاسيما انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص دورا مميّزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء، لأن كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها، تعتبر الإدارة المحلية على غرار الولاية التي سأخصها بالدراسة إحدى الأجهزة الإدارية للدولة التي تقوم بالتسيير التنبؤي لمواردها البشرية وتساهم في تطبيق سياساتها وبرامجها وتسعى إلى التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع والتوازن الاقتصادي من خلال زيادة انتاجية الموارد الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله

الإشكالية

ماهي خطوات و آليات إستراتيجية التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات في المؤسسات ؟

1. أهمية الدراسة:

يكمن حصر الأهمية النسبية لهذه الدراسة، الذي ستركز فيه على التسيير التنبؤي في الإدارة المحلية بحيث يعتبر موضوع التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى أجهزة الدولة والولاية والإدارة المحلية من المواضيع التي شهدت اهتماما متزايدا في الدول المتقدمة، ورغم ذلك نلاحظ أن هذا المجال من الدراسة يعاني من القصور في الجزائر، ونقل الدراسات الأكاديمية في الجامعة الجزائرية في هذا الموضوع واقتصارها فقط على المهنيين، اتجاه مصطلح القطاع العام، وخاصة وأن لهذه الموارد البشرية دورا كبيرا في بسط الدولة على إقليم لولاية وتنميته تنفيذيا للبرامج الوطنية للتنمية الشاملة، مما يستوجب العناية الكبيرة بتسيير هذه الموارد.

2. أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية :

الأسباب الذاتية :

الرغبة في معرفة التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال بولاية معسكر.

الأسباب الموضوعية:

إقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعي بطرحه، ويندرج ضمن مجال التخصص القيام بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال بولاية معسكر. من خلال التعرف على وضعية الموظفين والمناصب الشاغرة والمشغولة على مستوى المؤسسة، من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

3. أهداف الدراسة:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز واقع التسيير التنبؤي للإدارة المحلية مركزين على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال بولاية معسكر ومخططها السنوي لتسيير الموارد

البشرية كنموذج للدراسة من خلال التعرف على الاهداف التي تتبناها المؤسسة حول التسيير التنبؤي للموارد .

انطلاقا من تحديد أهمية الموارد البشرية على مستوى كل المؤسسة ولارتباط هذه الأخيرة بعملية التسيير التنبؤي يمكن طرح الإشكالية التالية :

3. مناهج وأدوات الدراسة:

أ. المنهج الوصفي التحليلي : اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في محاولة للإحاطة بالجوانب النظرية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.

ب. الاقتراب القانوني : من خلال تحديد الإجراءات القانونية لعملية تسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة الجوارية للصحة العمومية وذلك من خلال عرض محتوى القوانين والمراسيم المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر.

ج. منهج دراسة حالة :اعتمدنا هذا المنهج للوقوف على واقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة الجوارية للصحة العمومية ، وذلك من خلال التعرف على عملية تسيير التنبؤي ونقرب شرحها.

5. تقسيم الدراسة:

جاءت هندسة هذه الدراسة في ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول كل من المفاهيم النظرية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات الموارد للبشرية ، لنتطرق في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي والنظري لخطوات العملية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية ، أما في الفصل الثالث فهي دراسة تطبيقية حيث أردنا من خلالها التعمق في معرفة عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وبالتقريب أكثر من مديرية الإدارة المحلية (مصلحة المستخدمين) بمديرية الصحة العمومية لولاية معسكر للتعرف عن كثر واقع الموظفين داخل الادارة عن طريق قراءة وتحليل المخطط.

6. صعوبات الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات ونحن بصدد انجاز هذه المذكورة منها اتساع موضوع تخطيط الموارد البشرية في

الفصل الأول

الإطار التحليلي و المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تمهيد

المبحث الأول: التخطيط و تخطيط الموارد البشرية

المبحث الثاني: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشري

المبحث الثالث: اصطلاحات و مفاهيم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

خلاصة الفصل

تمهيد

تتكون أية مؤسسة من عناصر بشرية أو مادية بيد أن العنصر البشري يعد الأهم لكي تستطيع المنظمة الإدارية تحقيق أهدافها، وبالتالي يصبح من الضروري على أية منظمة أن تقوم بوظيفة التسيير التنبؤي باعتبار أن العنصر البشري يعد محورا أساسيا حتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية للتسيير وتعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، كما أن المنظمات الإدارية بكل ما توفره من أجهزة ومعدات لن تستطيع تحقيق أهدافها والتموض بالعملية الإنتاجية في غياب العنصر البشري، فللموارد البشرية دور هام في حياة المنظمة والعمل على بقائها واستمرارها، ولم يعد مسمى إدارة شؤون الأفراد مناسباً للتعبير عن المهام والأدوار التي يجب أن تنفذها هذه الإدارة لاسيما مع التطور الذي ساد في الآونة الأخيرة داخل المنظمات والجهات العلمية والبحثية، فبينما تركز إدارة شؤون الأفراد على إدارة النظم والتدابير الخاصة بالعاملين تهتم وترتبط إدارة الموارد البشرية أكثر بالإدارة الاستراتيجية للأفراد في تحقيق أهداف العمل، كما أنها تعبر عن آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين ممارسات وسياسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل داخل المنظمة.

نتناول في هذا الفصل المفاهيم العامة تخص التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات انطلاقا من التخطيط إلى تخطيط الموارد البشرية ، مرورا بالتطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشري و وصولا إلى اصطلاحات و مفاهيم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي سيمثل تمهيدا للفصل الموالي.

المبحث الأول: التخطيط وتخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم التخطيط

ورد بشأن التخطيط عدة مفاهيم منها:

-عرفه "واتسون">>مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي¹ والاجتماعي والتغلب على الاجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه هذا الهدف.<<

-عرفه كين "تزلون">>هو اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل من أقسامه.<<² ويرى المفكر "ريا كليف" يمكن أن يركز التخطيط على خمسة مكونات وهي:

1. الغايات في تحديد الأهداف.
2. الوسائل: هي اختيارات السياسات: برامج طرق ووسائل.
3. الموارد: تحديد أنواع و مبالغ الموارد الضرورية وكذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.
4. التطبيق: وهو اتخاذ القرار وكيفية تنظيمها من أجل التسيير الجيد للخطة المقدره.
5. المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه.

وبذلك فالتخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثلة للموارد البشرية والامكانيات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة مرغوبة. وقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام. " هو الوظيفة الأولى للإدارة وهي تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها³.

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على عملية الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

عرفه "فايول" بأنه >>التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو يعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.<<⁴

¹-د. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 'د، ت'، ص 28

²-ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ديوان مطبوعات الجامعية، 2001. ، ص 55

³-عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1992، ص2

⁴-محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات الجزائر ديوان للمطبوعات الجامعية 1995 ص19

: الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

من هذا التعريف اتضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة. "هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها أكفاً استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة".¹

اتضح من هذا التعريف ان التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية واستخدامها بأحسن الطرق بوضع خطة شاملة.

ويرى المفكر "جورج تيري" >> هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.<<² من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق وذلك عن طريق الاختيار والانتقاء وكذلك وضع السياسات والإجراءات والخطط اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. عرفياً "بيرجرون" >> تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.<<³

هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها. من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الأولى الإدارية والتي تعتمد عليها الوظائف فهو التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

¹-حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي. الكويت: ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ت)، ص 80

²- عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، ليبيا، مجموعة النيل العربية 1999 ص 106

³ - Canda :ed gestion Morin P ;20 G Bergeron la gestion moderne

المطلب الثاني: أنواع التخطيط

يقسم التخطيط إلى ثلاث أنواع هي¹:

أ. التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل الميادين في المؤسسة. كما أنه يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وممارسة الإدارة العليا وتأثيره.

ب. التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل، يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقترح الجديد منها إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى.²

ج. التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة أقل من سنة حيث، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيها تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأشقة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم. كما يقسم التخطيط حسب الوظيفة انطلاقا من أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها وهي: البيع، المالية، التموين.³

أ. تخطيط الإنتاج: يعرف بأنه: القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط. إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ب. التخطيط المالي: ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة. ج - تخطيط البيع: تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات ومدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، _____، الدار الجامعية، 1991، ص 349 342

² - محمد فريد الصحن وآخرون، _____، الاسكندرية: الدار الجامعية، 3111، ص 124 123

³ - ناصر دادي عدون، _____، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1992، ص 351 354

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديرى للوظائف والكفاءات :

السلع التي أنتجتها، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

د - تخطيط التمويين: هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجه المؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها.

المطلب الثالث: أهمية ومميزات التخطيط

أهمية التخطيط :

- التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على مراقبة هذه الخطط دورياً وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة¹.

- التخطيط يوفر النفقات: إن عملية التخطيط ترتكز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفاً الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

- التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة. - يساعد على التخلص من الأسباب والمشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.

¹ - عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992، ص 312.

: الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

المطلب الرابع: تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم وتخطيط الموارد البشرية:

بعدما تم التطرق إلى تعريف التخطيط بصفة عامة يتم التركيز على التخطيط في إدارة الموارد البشرية والذي يعد من أهم الوظائف الإدارية فيها وقد تعددت التعاريف المقدمة بشأنه ومنها:

- عرفه الدكتور "سليمان الطماوي" بأنه: «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»¹.

هـ : التحديد المدرك لنواحي الأعمال التي تحقق أهداف محددة سلفاً.

عرفه آخرون بأنه: «التنبؤ في تغيرات كمية من أجل غرض إداري»²

- عرفه الدكتور " " بأنه «جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها»³.

- عرفه الدكتور "ابراهيم درويش" «نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا يقه فيه وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأفضل والوسيلة التي تحققه».

عرفه الأستاذ "هنري فيول": «تؤ للمستقبل والاستعداد له» أي يقصد به عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة. والتخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل نقصد التعرف على المشكلات الاستعداد لحلها، وهو قائم على بدائل⁴.

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية ويعرف كذلك بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللزيمين

¹- د. آسيا علاء، صليحة مولاي، فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية. (مذكورة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات إدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2013 ص.15)،

²- نفس المرجع. ص 16،

³- علي عزمي و آخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل. ط 1 القاهرة: دار الفجر، 2007 ص 16.

⁴- أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. البحرين: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2006، ص18

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

لعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة¹.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية : الأساسية وتهدف إلى تقدير احتياجات البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل طلبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية. إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، فيعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغيير في تكنولوجيا الإنتاج والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من . نستخلص من جميع التعاريف السابقة أنها تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموا

البشرية اللازمة للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة. التوضيح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تكون في إطار التخطيط الشامل لأهداف وعمليات المؤسسة ككل ويتضح أيضا أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف مرسومة وهو من يقوم على عنصرين أساسيين أولهما: هو التنبؤ للمستقبل ويعتبر جوهر عملية إيزا الأولية التي تقوم عليها فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل والتخطيط.²

كما يقول " ك " >> " لا يعني التحكم الذهني في المستقبل لكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها >> .

وجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي مدروس لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة أو يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة، إذا كان التنبؤ هو أساس التخطيط ودقته هو سر نجاحه وترشيده، فإنه لا يجب أن يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب الأمور الغيلية قطعية، فيما يتوقعه الانسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا محتمل الصدق أو عدمه لذلك يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد ينذر أن الصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار وذلك عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على الوجه اليقين، لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، فهو لا يقدم سوى أجوبة صحيحة نسبية .

فعلى واضعي الخطة يستلزم عليهم مراعاة ثلاث أمور الأول وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة الى أبعد حد والثاني أن يضعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه لتقديرات، ولتلك الافتراضات والأمر الثالث هو عنصر المفاجأة مثلا إلغاء أو تعديل قانون ما، وذلك خلال

¹ - أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. البحرين: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2006، ص18

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1997، ص88

: الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مرحلة بداية تنفيذ الخطة، وثانها: الاستعداد للمستقبل لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل وإنما يجب فضلا عن ذلك أن يكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق، أي واقعية وأن تكون هناك فسحة في تنفيذها ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة الوسائل الكافية من الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، فالعبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

إن المنظمة قد تكون مستقرة ورغم ذلك تتطلب عملية الإحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد الموارد البشرية الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القرب والبعيد، وفي المنظمة الكبيرة المتحركة بحسب احتياجات السوق تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وتعقيدا في نفس الوقت، ويتم مجالات واسعة منها:

- تقدير آثار ونتائج التغيرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية في تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح في وسائل العمل، أو في طرق الأداء، أو في الأسواق، أو في تكنولوجيا الإنتاج، أو في نظام الرقابة الإدارية، أو في غير ذلك، وإنه من الأمور المنطقية والجوهرية أن يتم تحليل وتقييم مصادر الموارد البشرية المتاحة كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو

- مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له لأن ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكدا وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما يعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد²

- تقدير آثار تغير ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية بالمنظمة وفي التطبيق العملي فإن هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد تصادفها المنظمة في المستقبل

- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحدايتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى القدرات البشرية المعنية.

ويعود سبب أهمية وحيوية هذا النشاط بالنسبة للمنظمة، في أنه يساعدها على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف وبالتالي فهو يكتشف لها فيها إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة من اليد العاملة في الفترة التي يجري التخطيط لها، وبالتالي يجعلها مستعدة قبل ا

¹- أحمد ماهر،

الوظيفة العمومية. الجزائر: مقرر وحدة تسيير الموارد

²- حسن راجحي، التكوين

البشرية، 3111 ص 21

: الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

كان لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكانية إدارته والتحكم به، ولا شك أن كلتا الحالتين اللتين يمثلها عدم التوازن له تكلفة، والنتيجة التي تصل إليها هي أن تخطيط الموارد البشرية الفعال يساعد في تخفيض التكلفة ورفع الإنتاجية.

ومن الأمور التي تبرز مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية هو أن إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة مقبلة يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها فخطة العمالة الموضوعية عن فترة زمنية مقبلة، تفيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب مستقبلاً، وهما لا شك فيه أن تحديد رقم الرواتب والأجور على ضوء ناتج تخطيط العمالة، قد يضطر المشاة في بعض الأحيان إلى إعادة النظر في تقدير حجم العمالة في حالة وجود اعتمادات مالية غير كافية لمواجهة التزاماتها فأهمية تخطيط الموارد البشرية يساعد في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية، كما أن إعداد خطة العمالة يضطر القائمون عليها أن يدرسوا الأعمال الملقاة على عاتق الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال هذا كله قد يتضح أن لدى بعض الوحدات الإدارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الأخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في العمالة، وفي هذه الحالة لا تكون المنشأة بحاجة إلى استخدام عمالة في الوحدات التي لديها ضغط إذ يمكن الاستعانة بالوحدات التي لديها فائض في العمالة لمواجهة هذا كما تتمثل أهميته في:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة، وهياً هذا التدابير اللازمة مثل التسريح والنقل والترقية والتدريب .
- يـ ط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد
- - وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركبهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن .
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- كشف احتياجاتها الفجائية وعلى التعرف على عرض و طلب العمالة.
- تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها¹.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (ك ...) .
- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من الوظائف، هياكل ... الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي، تنمية المهارات.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع للمؤسسة مثل: تخفيف العبء المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.
- للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني .
- يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي .
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية كنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختبار والتدريب والتحفيز.

3- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: المتوافر من القوى العاملة يستخدم البعض مصطلح تخطيط القوى العاملة تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة محددة مسبقا تستهدف للوصول إلى أفضل النتائج وأقل الجهود والتكاليف، وتخطيط القوى العاملة هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد البشرية الأخرى في المنظمة وهذا التخطيط يعتمد أساسا على وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالتخطيط يشترط وجود المنظمة تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة ولأن تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية. ويكون تحديد المتوافر من القوى العاملة من خلال:

- وصف الوضع الراهن بالنسبة إلى القوى العاملة كل فئة على حدى (العاملين في المكاتب، الاختصاصيون، الكوادر الادارية في المستوى الإشرافي، والمستوى المتوسط والمستوى العالي، العمال المهرة، (وذلك في كل وحدة إدارية على حدى، مع تحديد خصائصها وبخاصة:

¹- ابراهيم رمضان الذيب، دليل البشرية، السعودية: مؤسسة أم القرى، ط 12 ، ص 91 .

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

أ. السن، الجنس والمؤهل العلمي.

ب. الخبرة.

ج. التأهيل الجامعي.

د. مستوى الكفاءة هـ

- التنبؤ بعدد العناصر من كل فئة، الذين يسبقون في نفس فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعية.

- تحديد عدد عناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة خلال مدة الخطة، سواء بسبب الترقية أو النقل ون حاجة لتدريبهم والذين يمكن أن يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص.

- التنبؤ بالاستناد للعوامل السابقة، بعدد من العناصر التي يمكن أن يعول على توافرها خلال مدة الخطة.

المرحلة الثانية: الأ. وهي من خلال:

يتم تقدير حجم الاحتياجات من خلال ما يسمى بعبء العمل، وإذا أخذنا في الاعتبار تأثير كل المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل فإنه يتبقى أمامنا مسألة مهمة وهي طبيعة راد تقدير احتياجاته من الموارد البشرية وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من اعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والاعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وسأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عم غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة كما يجب أن تكون.

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروف منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فبهم أي التخلي عنهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره بهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج

ويتم تحديد الاحتياجات من خلال:¹

1. إعداد كشف بالمراكز الوظيفية حاليا من كل فئة، مع ملاحظة أن يكون شاغلوها ممن تتوافر فبهم

¹ - كمال نور الله، البشرية - دمشق: دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، 1993، ص 48.

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

هذه كفاءة هذه : الأولى في تدير ن
 ترا ي يلمها تير ن
 1970 لي
 1975 الا في ترا ي لي تير ن
 ترا تير ن

 المطلوب الأول: فترة التسيير التقديري للأفراد 1960
 ه الا تي
 تميزت هذه ترا ه الا لي
 ت توجيه
 : الا : ترا ك يرا¹
 في ه ير
 BOSS et LE GARFF FAURE في
 أنه هذه : لي
 لذاته ه لي
 مختصي ه
 لي صالح
 " : لتسيير الا " ك : للجمعية : الا
 تي.
 لي ه في تطبيقه في : هي تي
 علمها والتي () تكنولوجيا، التشريعات
 وإهمالها الا عي لي' .
 هذه تي ه تأثير ه لي الا
 ترا ت ه ه ه . ه : تير ن
 ه

المطلب الثاني: فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970

يسعى تير ن لي ت ه

¹-M.PARLIER et P.GILBERT, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites, , D.WEISS édition organisation ,paris ,1999, p38

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

الإطار البترولية 1973 ك هج ذ ي
 التنبؤ لحد هذه الآ
 تميزت 1945 إلى 1975¹.
 بعضها الحالي والتي بر لتسيير الآ في
 الإ مصالح لتسيير الآ () الإنسانية
 (HAY CENTOR)
 ك هذه ت ه في ه في هذه لحد تعاني
 الآ لفترة ت ت ي ن هذه
 اهتزت ثريد هذه الآ
 في في ه
 ت ت : بر في (لحد)
 هذه الآ ت ت بر ذني سخ تسييرا
 في تزا الآ في هذه الآ
 ت ل RENAULT: بعد هذه
 ه ه في تزا ك في
 "développement et emploi" بينها
 1981 والتي ن ه ل ه اهتمامها تناولته في
 ه التسيير ذني الآ P.GILBERT ه
 ل ت سيقته G.LE BOTERF¹ لي
 " ت ي ن ك (...) الإ والتنبؤية تي :
 تزا الآ والتي ك
 في ك لصرامته².
 ه واجتماعي، تينها
 أكده ي الآ سي 1988 تزا
 ك ل ك ك

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

²-Gilbert P,op.cit., p :69

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات
F.KERLAN
P.GILBERT³
employabilité
التسريحات
الأنشطة
تسعى
الإ

الإ بمعنى يعني ه
متابعة الموظف في اكتساب الكفاءات المعترف بها في سوق العمل.

النموذج الجديد لتسيير الموارد البشرية يسجل إرادة للتخلي عن تسيير تنبئي يبر وتقيي جدا وملائم أكثر من اللزوم لصالح بعد يقوم على مرونة نوعية من خلال تكييف المؤهلات بالشعب التكوين والتنظيم التوقعي.

إذن أصبحت الكفاءة حجر الزاوية في هذه المقاربة باعتبارها الوسيلة لتسيير فعال للوظائف، عن الفارق بين الكفاءات الحالية والمطلوبة يجب أن يواكبه اتخاذ إجراءات لامتناس هذا

يمكن أن نورد التعريف الذي تقترحه F.KERLAN تير ن "يتمثل في الطرق والمناهج التي تهتم بتطور، وتنمية القدرات الفردية الموزعة في مجموعة محددة من السكان يتعلق الأمر في هذه الحالة بعرض العمل من طرف الموظفين من جانبها النوعي

رغم ذلك تعرضت هذه المقاربة إلى النقد، حيث يرى بعض المفكرين ويشكون في أن يكون إدماج مفهوم الكفاءة وسيلة فعالة لتسيير الوظائف، خاصة وأن العديد من استياء من عدم قدرتها على التحديد بصفة مجسدة لطرق معرفة وتقييم الكفاءة، ومحاولة صياغة إجراءات تسيير الموارد البشرية حولها.

بصفة عامة مختلف هذه النماذج لتطور التسيير ن للموارد البشرية والأشكال التي تبنتها لم

GILBERT أربع عناصر ترجمت هذه التحولات وهذا التسلسل التي ارتكز على أسباب وقواعد

معينة تتمثل في:

- الوضعية السائدة خلال تلك الفترة للوظائف.

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

- الأهداف التي كانت على المؤسسات تحقيقها.

- النظرية التي اعتمدت عليها المؤسسة لإرساء النموذج.

- الوسائل والأدوات المميزة لجعل النموذج المتبنى عمليا.

لخص التطور التسلسلي لهما، عن طريق الجدول الموالي الذي يعطي تركيب مقارن لمختلف هذه

الجدول رقم (01): تركيب مقارن لمفاهيم التسيير

الوسائل المميزة	:	الأهداف الرئيسية		تفسير
الإدارة العلمية	الإدارة العلمية	تسوية كمية	الأ - ك	التسيير
الوصل بين الإشباع في	الإد	الوصل بين الإشباع في	الأ - ك	التسيير الحياة المهنية
دفتر المهن بطاقة		الأ		التسيير

GILBERT,op.cit,p:102:

من خلال هذا الجدول نستطيع أن ندرك الظروف المختلفة التي أدت إلى ظهور هذه النماذج
ضح لنا أنها لا تتناقض، فظهور النموذج الثاني مثلا لا ينفي مبادئ النموذج الذي سبقه وإنما يقدم
حلولاً لمشاكل ربما لم يوفق النموذج السابق في حلها أو لم يأخذها بعين الاعتبار، فكل نموذج يقدم
إضافة إلى النموذج العام للتسيير

MALLET ن هذا التدرج عرف ثلاثة أنواع من :

- من التكنوقراطية إلى التساهمية: فبعدها كان تسيير الموارد البشرية مهمة فرد واحد أصبح مهمة
الجميع، ويشمل عدة أطراف فاعلة.

- من الدراسة إلى التسيير: كان الاعتماد على قواعد رياضية تلاه الاعتماد على
التطبيقات التجريبية فكان الانتقال من ما هو مجرد إلى ما هو ملموس.

- من الأدوات التقنية إلى أدوات التغيير: حيث لم يعد هناك ارتباط بنوعية الوسائل بقدر
الاهتمام بمدى ملاءمتها لمستعملها.

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

على كفاءاته بهدف تحضيره أساسي إلى "هي الأ" تعنيه
ضح "تير الأ" الأ
:

المطلب الثاني: التعاريف المختلفة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

عرفته الوزارة الفرنسية: "هو التصور والتشغيل والمتابعة لسياسة ومخططات عمل متناسقة، هدف إلى التخفيض بصفة توقعية للفوارق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة وهذا حسب مخططها الإستراتيجي مع إشراك الموظف في إطار إعداد مشروع تطور مهني"

ما يلاحظ من التعريف أن التسيير يُيرتكز على ازدواجية الهدف:

* هو مقارنة مشتركة في تحليلها موع الاحتياجات والموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.
* هو مقارنة فردية يتم من خلالها الاهتمام بالفرد قصد إدماجه وتطوير مشروعه المهني لتنمية كفاءاته.
يعرفه BARON: "إن التسيير يُيرتكز على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية، وهو المؤسسات على التحكم و المحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية، وهو مساعدة لاتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة (التوظيف، التكوين، الحركية...)، تتكون من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، وسائل للتحليل الأ تير"

فهو يشير إلى أنها منهجية تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير لمواردها البشرية.

تعريف آخر لـ GILBER .PARLIER: "هي منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور، وتشغيل ومراقبة سياسات وتطبيقات تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية الفوارق بين الأ الخطة الاستراتيجية () يسجل ه

أضافه ه : ه متغير استراتيجي وإدماجه الخطة الإستراتيجية
باعتباره في ه ه
استخداميته.
تعريفات أخرى:¹

تير الأ J.P.ECITEAU الإ تي ه
تسيير ه

¹-Aparisi.P Hindley.D .GPEC et PSE de Aparisi.P Hindley.D , edition organisation, paris,2008,

: الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

في ك B.MARTORY D.CROZET
ه لخدمة تسيير في :
الإلى ه ك إلى هج لتسيير تنبئي هج
لتسيير تنبئي الإ ه هاتين المنهجيتين متزامنتين :
تكامليهما في تسيير تنبئي :
في ن في ن ترا
تعريف آخر لـ F.BOUARD et P.LAURET: " هو السياق الذي يتم من خلاله
إلى هي :
به :
أنه": الإ تي ت
".

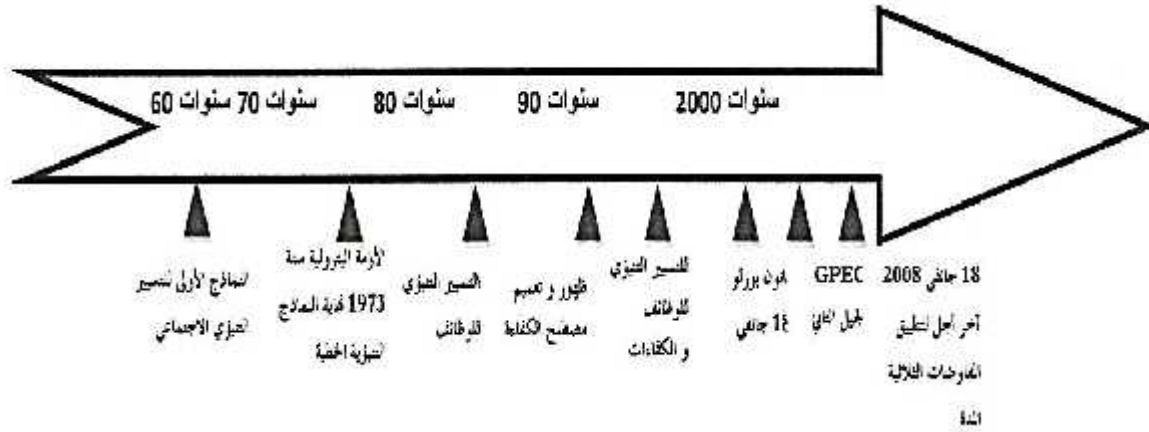
أما أحدث تعريف فهو لـ H.rouilleaut 20 سنة بعد مختلف التعاريف التي اقترحت
للمنموذج وستين بعد إصدار قانون ينص على إلزامية تطبيقها.
فهي تسيير توقعي واحتياطي للموارد البشرية، يهدف إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور
خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة، أداة للتسيير
مسئولين عمليين والتأطير، أداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد، ميكانيزم يتضمن بعد ترا
بتوقع الوظائف والكفاءات، وتحديد الوسائل والقواعد التي تسهل الموائمة ما بين
الموارد والاحتياجات . بعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني.
نما تقوم بتشغيل عدة إجراءات لتسيير الموارد البشرية ، (التكوين ، لحركية ، التوظيف)...

المطلب الثالث: الجيل الجديد لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

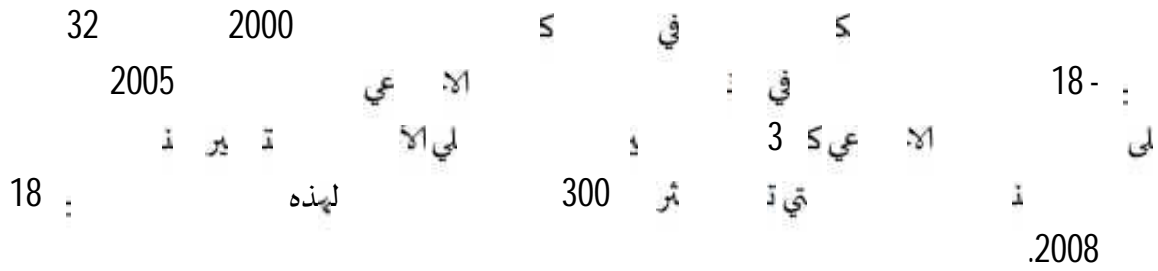
يوضح شكل التالي الذي اقترحه كلل من Aparisi.P Hindley.D
لزمية لمقاربة تسيير
التنبؤ للوظائف والكفاءات خاص المتعلقة بالتحديث إنطلاقا من قانون بورلو الذي أنعش النموذج
الجديد وأعطاه الصبغة الإلزامية من طرف الدولة.

الإطار التحليلي والمفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

GPEC :01



Source : GPEC et PSE de Aparisi. P Hindley,D, edition organisation, 2008.



المطلب الرابع: مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

هذه هي :

1- تتميز التقديري بالشفافية
ويعتمد على اصطدامه

2- هدفه لي وبراغماتي ثم يعملي

تمهيد:

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وبما أن المورد البشري يعد المورد الحقيقي لأية منظمة، والموارد المادية والرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة،

فبعد تقديمنا للمفاهيم العامة في الفصل السابق حول التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات، خصصنا هذا الفصل للتفصيل في مختلف الطرق والأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية في وضع المخطط السنوي لمواردها .

المبحث الأول: ترجمة الأهداف الإستراتيجية في شكل هياكل، عدد وأنواع المناصب اللازمة

المطلب الأول : حصر عدد وأنواع الوظائف المطلوبة

من الأهمية بمكان وقبل أن نتعرض لكيفية حصر عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة المطلوبة في المؤسسة، أن نوضح نقطة غاية في الأهمية في هذا الصدد مفادها: أن عملية الحصر التي نقصدها هنا تختص بالعمل أو النشاط وليس بالأفراد، وبوجه عام تتم عملية الحصر التي نحن بصدددها على النحو الآتي:

يعتمد في البداية المسؤول عن التسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى تحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية، وذلك من واقع أهداف وخطط المؤسسة، وبعد ذلك يسعى إلى الاطلاع ومعرفة الأنشطة الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي. وبعدها يعود إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط. ومن أهم الأدوات التي يستعين بها في ذلك: تحليل الوظائف، تصميم الوظائف، تقييم الوظائف، والتي سنعرضها فيما سيأتي:

1-تحليل وتوصيف الوظائف

أغلب نشاطات تسيير الموارد البشرية، كأغلبية سلوكيات وتصرفات العاملين تابعة للعلاقة الخاصة المتواجدة بين الفرد ومنصبه، فالعلاقة بين الفرد والهيكل التنظيمية تتجسد في منصبه .

ومنه، عندما يشارك العمال بكل مهاراتهم وكفاءاتهم لإنجاز عملهم، يمكن للمؤسسة أن تستفيد أكثر من تبادلاتها مع المحيط. وكنتيجة لذلك، فإن تحليل المناصب يعتبر صيرورة أساسية، تركز عليها كل نشاطات الموارد البشرية الأخرى، ويتمثل هدفها الرئيسي في إمداد المسيرين بكل المعلومات حول الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة ووظائفها وتصل إلى أهدافه.

1.1 مفهوم وأهمية تحليل وتوصيف الوظائف

1.1.1 مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

من أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظيفة إن هذه المعايير سوف تضمن على الأقل توفير الحد الأدنى الضروري من المواصفات لأداء مهام الوظيفة بشكل مناسب. وإن وضع

هذه المواصفات يستلزم دراسة واجبات ومسئوليات الوظيفة وذلك لتحديد القدرات الإنسانية المطلوبة للتنفيذ. وهذا مرتبط بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات الإنسانية.

ومنه فإن تحليل الوظائف هو:

«...صيرورة دائمة لوصف مختلف مكونات الوظيفة: سواء من ناحية، المهام، المسؤوليات وإطار العمل، أو من ناحية المهارات، المعارف والسلوكيات المطلوبة...»¹.

والشكل الموالي يوضح النشاطين الرئيسيين الناجمين عن تحليل الوظائف والمتمثلين في: توصيف الوظيفة متطلبات (اشتراطات) الوظيفة.

«...تحليل وظيفة ما يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة ومؤسسة وتفصيلية، تهدف إلى تحديد الأعمال والمسئوليات التي تتكون منها الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بها، والمعدات والأجهزة المستخدمة لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص البشرية الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح...».

ومن ذلك يتبين أن التحليل مقيد بمبدأين رئيسيين، فهو مرتبط بـ²:

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

- المهام (وليس بالمنفذ).

كذلك، فإن التحليل يجب على الشغالين³:

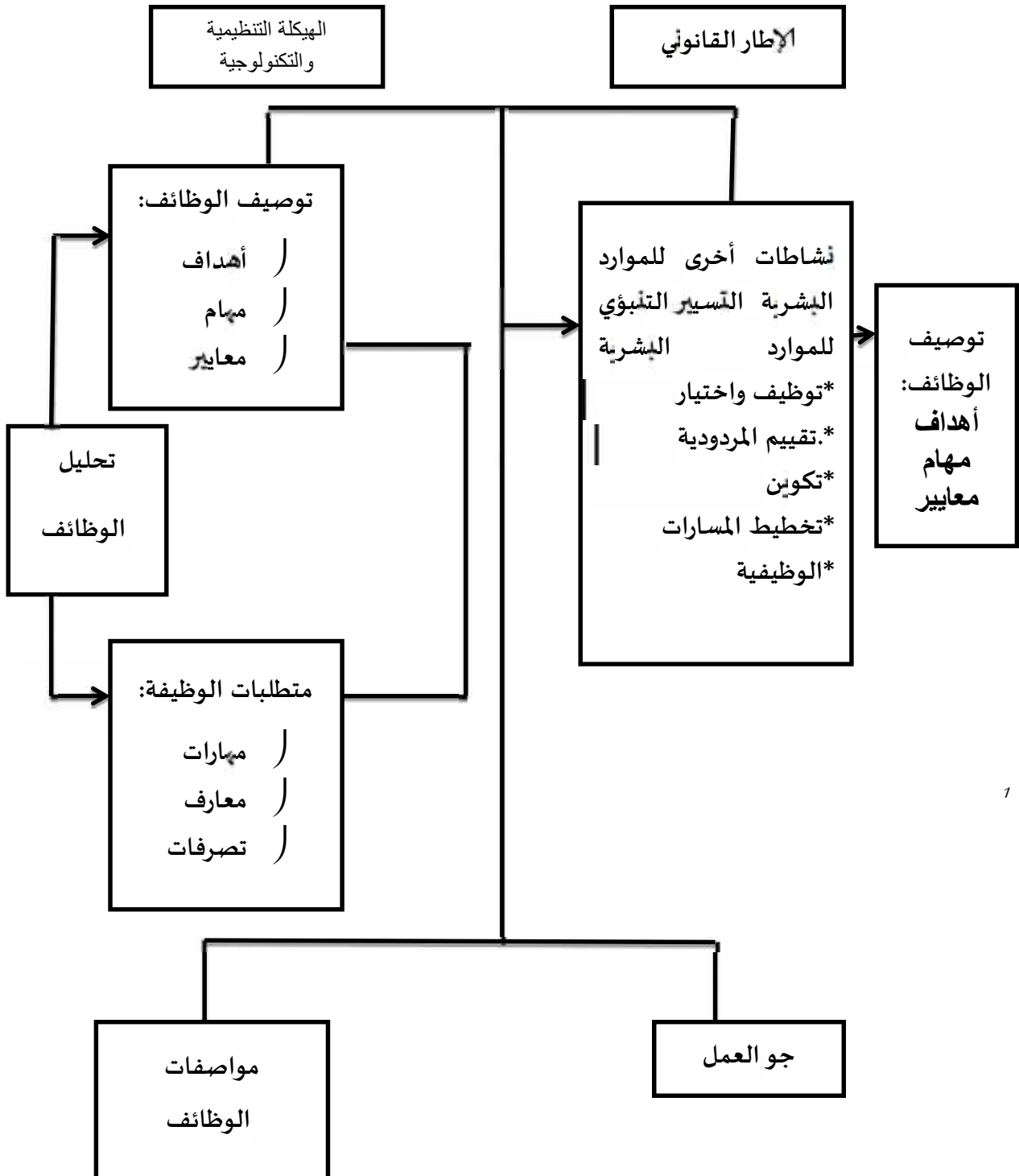
- معرفة فائدة العمل؛

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

¹ - IBID, P : 71.

² -Jean- Marie Perettie, P : 154.

³ - IBID, P : 154.



الشكل (02): العلاقات الناجمة عن تحليل الوظائف

مصطلحات أساسية في تحليل وتصميم الوظائف

فيما يلي تعريف للمصطلحات الرئيسية في تحليل الوظائف:

- العنصر: هو أصغر وحدة عمل قابلة للتجزئة، بدون تحليل العمليات العاطفية أو الذهنية المميزة.
- المهمة: مجموعة من العناصر المرتبطة زمنياً في الأداء، والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة.
- الواجب: مجموعة من المهام التي ترتبط بهدف أو مجال تركيز أو اهتمام معين.
- المركز/الموقع الوظيفي: مجموعة من المهام والواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين.
- الوظيفة: مجموعة من المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات والتي تحمل مسمى وظيفي عام.
- عائلة الوظيفة: مجموعة من الوظائف ذات المهام والواجبات والتي يتم تجميعها معا لبعض أغراض الموارد البشرية.

➤ المسار المهني: سلسلة الوظائف التي يتقلدها أحد الأفراد بشكل متتابع خلال حياته الوظيفية.

➤ العمل: وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي توجد عبر مجموعة من المنظمات المختلفة.

الفرق بين تحليل الوظائف ودراسة الزمن والحركة يجب التنبه إلى ضرورة عدم الخلط بين دراسة الزمن والحركة (النابعة من التاييلورية) والتي تعتبر مصدر من مصادر الحصول على بيانات خاصة بالوظيفة، وبين تحليل الوظائف، حيث تعتبر دراسة الزمن والحركة وظيفة هندسية صناعية أكثر من كونها وظيفة أفراد. بينما يساعد تحليل الوظائف في الكشف عن الواجبات التي يجب أن يقوم بها الموظف، والمؤهلات والصفات التي يجب أن تتوفر فيه، نجد أن دراسة الزمن والحركة تتعلق أساساً بالتفاصيل الخاصة بأنشطة العمل التي يجب أن تؤدي.

الجدول (02) الآتي يوضح أهم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وبين تحليل الوظائف

جدول (02): أهم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف

عوامل المقارنة	تحليل الوظائف	دراسة الزمن والحركة
الغرض	وصفي	تغيير وتحسين العمل
المجال	واسع ويغطي، واجبات، مسؤوليات وسلطات الوظيفة...	ضيق محصور في الواجبات
درجة التفصيل	يتم بدرجة محدودة	يتم بدرجة كبيرة جدا من التفصيل
الجهة المسؤولة عنه في التنظيم	يتم تنفيذ بواسطة إدارة الأفراد	ينفذ بواسطة المهندسين الصناعيين
الأسباب المستخدمة	الملاحظة، المقابلة، قوائم الأسئلة، سجلات الأداء	الملاحظة، التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت...
استخدام النتائج	التسيير التنبئي للأفراد، التوظيف التدريب، تحديد الأجور...	تحسين طرق العمل ووضع معايير الأداء

1.1.2 أهمية تحليل الوظائف:

بالإضافة إلى مساهمته في انجاز القرارات في عدة مجالات نشاطات الموارد البشرية كالتسيير التنبئي، الاختيار، الترقية وتقييم المردودية (أنظر الشكل السابق)، تحليل الوظائف يعتبر ضروريا لتبرير الطرق المعتمدة في اتخاذ هذه القرارات.

وهو يوفر بالإضافة إلى ما سبق، معطيات دائمة لمعالجة المشاكل الآتية¹:

- ✓ الهيكل التنظيمية: يساعد تحليل الوظائف على تحديد الطريقة التي ستوزع بها مجمل المهام بين الوحدات الإدارية، المصالح ووحدات العمل، الخ.
- ✓ هيكل الوظيفة: يسمح بتحديد كيفية تجميع المهام داخل الوظيفة أو عائلة الوظيفة.
- ✓ درجة السلطة: يساعد على معرفة توزيع سلطة اتخاذ القرار في التنظيم.
- ✓ مجال المسؤولية: يسمح بفهم الهيكلية التدريجية في التنظيم وتحديد عدد وأنواع الأفراد التابعين لكل رئيس.
- ✓ المساواة في الوصول إلى المناصب: يساعد في إعداد سياسة تعرض فرص متساوية أمام كل الأفراد في القطاعات المختلفة والتصدي للممارسات العنصرية، المناقضة لمواثيق الحقوق الشخصية.

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

✓ معايير المردودية: بما أن معايير المردودية 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، وكذلك العجز في العمالة.

✓ التوجيه: يساعد المشرفين والحاصلين على الوظائف على تحرير رسائل تزكية أو السيرة الذاتية للعمال الذين غادروا المؤسسة ويبحثون عن عمل.

2.1 محتوى عملية تحليل وتوصيف الوظائف:

تنطوي عملية تحليل وتوصيف الوظائف على ثلاث أنشطة أساسية حيث تبدأ بجمع البيانات والحقائق المتعلقة بالوظائف، ثم تحليل تلك البيانات للوصول إلى تصور شامل عن الأبعاد المختلفة لكل وظيفة وكذلك الظروف المحيطة بها وأخيرا إعداد بطاقة توصيف الوظائف. وفيما يلي عرض للجوانب المختلفة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

1.2.1 جمع المعلومات اللازمة لعملية تحليل الوظائف

مع أن أغلب المؤسسات قد أدمجت عملية تحليل الوظائف، منذ زمن بعيد، في صيرورها لتسيير الموارد البشرية، إلا أنه قد زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة لما نجم عنها من إضافات للأرباح في عدة مؤسسات هذه الأخيرة تراها كأداة تمكّنها من أن تكون أكثر تنافسية وتكيفاً مع الكثير من القيود القانونية التي تعرضها الدولة، المؤسسات تسعى أكثر من أي وقت مضى للتعرف على كل دقائق تحليل الوظائف، لأنها تقدم معلومات نفيسة على كل نشاطات الموارد البشرية: وهي تظهر بذلك الاحتياجات الواجب على مصالح الموارد البشرية تلبيةها¹. وتتوقف دقة تحليل الوظائف بلا شك على عملية جمع المعلومات والبيانات المختلفة المتعلقة بالوظائف، ولكن ما هي المعلومات التي سنحللها؟ وما هي طرق جمع تلك المعلومات؟.

1.1.2.1 المعلومات الواجب تحليلها

بما أن تحليل الوظائف هو صيرورة لجمع ومعالجة المعلومات التي تمس مختلف جوانب الوظيفة، فهي تبدأ أولاً بعد المهام التي ينجزها العمال يوميا. من المفروض أن يتم جمع المعلومات من طرف متخصص من إدارة الموارد البشرية بمساعدة أحد المشرفين ولكن لأسباب اقتصادية، نطلب في غالب الأحيان من شاغل المنصب نفسه التزويد بالمعلومات حول وظيفته. لكن، قبل القيام بعملية جمع المعلومات يجب معرفة أن هذه العملية يمكن أن تتم حسب اعتبارات مختلفة، يوافق كل منها هدفا معينا. هذه الاعتبارات، التي ستؤخذ منفصلة أو مجتمعة، حسب نوع المعلومات المرغوبة، هي 2:

- المهام المنجزة حقيقة: ما هي المهام التي ينجزها شاغل الوظيفة حقيقة؟؛
- إدراك المهام: ما هي المهام التي يعتقد شاغلوا الوظائف أنهم يؤديونها في إطار عملهم العادي؟؛
- معايير التنفيذ: ما هي المهام الواجب على شاغلي الوظائف أدائها؟؛
- التطلعات: ما هي المهام التي يتمنى شاغلوا الوظائف أدائها في مناصب أخرى؟؛
- المهام المرغوب فيها: ما هي المهام التي يرغب شاغلوا الوظائف أدائها؟؛
- قدرات شاغل الوظيفة: ما هي المهام التي يمكن لشاغلي الوظائف أدائها حقيقة؟

- القدرات غير المستعملة: ما هي قدرات شاغلي الوظائف غير المستعملة أثناء أداءهم لمهامهم الحالية؟
- المهام المستقبلية: ما هي المهام التي سيؤديها شاغلو الوظائف في المستقبل القريب؟
- المعلومات المتحصل عليها في إطار تحليل الوظائف، في غالب الأحيان ما تكون مبثوية على
- تصريحات شاغل الوظيفة بالنسبة للمهام التي يجب عليه أدائها، لكن، يجب أن يتم تأكيد مصداقية هذه المعلومات من طرف رئيسه.

2.1.2.1 طرق جمع المعلومات

هنالك العديد من طرق الجمع بحسب الجوانب المأخوذة بالاعتبار في مختلف الوظائف. الطرق المستعملة بكثرة هي: الملاحظة بواسطة أدوات مراقبة مثل: ساعة التوقيت، العداد أو التسجيلات السمعية البصرية، المقابلات مع شاغل أو شاغلي الوظائف، اللقاءات مع المتخصصين في تحليل الوظائف، النقاط المسجلة من طرف شاغل الوظيفة، قوائم الاستقصاء المهيكله وغير المهيكله التي أجاب عليها شاغلو الوظائف أو بعض الملاحظين مثل المشرفين أو محلل الوظائف. يجب الأخذ في الاعتبار عند اختيار الطريقة ثلاث اعتبارات: الأداة، المصدقية، والتكلفة. من الممكن رفع معدلات الأداة والمصدقية حسيا عن طريق استعمال عدة طرق في آن واحد. سنعرض باختصار الطرق الرئيسية:

الملاحظة

مختص أو عدة مختصين يلاحظون من البداية إلى النهاية تنفيذ مهام الوظيفة. تكون هذه الملاحظة مباشرة، لحظية وعلى أرض العمل. وهي طويلة بحيث تسمح بتسجيل كل لحظات دورة العمليات. تكمل الملاحظة بتحليل كل الإمكانيات المتاحة للمنفذ: توصيات، دليل الإجراءات، النقاط (التسجيلات) المصلحية. تظهر الملاحظة ميزتين وأربع سلبيات¹:

المزايا:

- أخطاء قليلة وذلك راجع لتدخل ملاحظ خارجي وحيد؛
- تجانس القوائم ومتغيرات التحليل.

السلبيات:

- تتطلب الطريقة كثيرا من الوقت؛
- الطريقة مقتصرة على الصيرورات الإنتاجية القصيرة (مهام متكررة)؛
- يؤدي وجود الملاحظ إلى ارتباك الأفراد الملاحظين أو المبالغة في الأداء؛
- غياب كل العوامل التي لا يمكن إلا للعامل أن يعطها، كذلك هذه الطريقة لا تستعمل كثيرا إلا في إطار التنظيم العلمي للعمل. ونعوض في بعض الأحيان بالتسجيل التقني للأنشطة (بواسطة الفيديو أو الإعلام الآلي).

المقابلة مع شاغل المنصب

تمثل هذه الطريقة في طرح سلسلة من الأسئلة على شاغل المنصب مرتبطة بالمهام التي يؤديها.

¹ - Jean Marie Perettie, OP, CIT, P : 154.

من المزايا الرئيسية للمقابلة تشجيع التبادلات بين شاغل المنصب، المشرف ومحلل الوظائف. كذلك، فإن المقابلة لها سلبية كبرى، هي أن نوعية المعلومة المتحصل عليها جد متعلقة بالعلاقات المتواجدة بين المقابل وشاغل الوظيفة. ومن بين السلبيات الأخرى، نسجل أن المقابلة تتطلب وقتا كبيرا وتعرض لتأثير العوامل الذاتية¹.

اللقاءات مع المتخصصين في تحليل الوظائف

لهذه الطريقة عدة نقاط مشتركة مع طريقة المقابلة، إلا أنها تمس عددا معتبرا من الأفراد في آن واحد. وهي تعطي بذلك معدلات عالية للأكادة والمصدقية بما أن الجماعات عادة ما تتفاعل بشكل أفضل من الأفراد في غير وضعيات معالجة المشاكل. وكنتيجة لذلك فإن هذه الطريقة تستعمل بكثرة لتوصيف المناصب الجديدة أو لإعداد بطاقات وصف الوظائف التي ستخلق قريبا. تظهر هذه الطريقة سلبيتين أساسيتين: ارتفاع تكلفتها نسبيا والنتائج المتحصل عليها، مرة أخرى، جد ذاتية².

النقاط المسجلة من طرف شاغل الوظيفة (اليومية)

تتمثل هذه الوظيفة في الطلب من شاغل الوظيفة تسجيل أنشطته، في مذكرة أو يومية، لكل يوم في صفحة أو اثنتين. هذه الوظيفة جد ملائمة لتوصيف الوظائف التي تملك دورة عمل طويلة. مع ذلك، فإن سلبيتها الرئيسية هي أن شاغل الوظيفة عادة ما يركز على إحصاء أنشطته، بدلا عن النتائج. إضافة إلى ذلك، فإن شاغل الوظيفة، إذا ترك لنفسه، قد يهمل معلومات مهمة³.

قوائم الاستقصاء

تستعمل هذه الطريقة لجمع البيانات وتستخدم عادة إلى نوعين من قوائم الاستقصاء. قوائم الاستقصاء المهيكله وقوائم الاستقصاء غير المهيكله. في قوائم الاستقصاء المهيكله، نطلب من المجيب التأشير حسب سلم تنقيط، أو تحويط الإجابات ذات الاختيارات المتعددة أو ملء فراغات. أما في قوائم الاستقصاء غير المهيكله، المجيبون يجب عليهم إعطاء إجابات كاملة على أسئلة دقيقة. الإيجابيات الرئيسية لقوائم الاستقصاء تتمثل في التكلفة المنخفضة نسبيا والمعالجة السريعة للبيانات بواسطة الحاسوب أما سلبيتها الرئيسية فتتجسد في الذاتية المرتفعة للإجابات⁴ سندرج نموذج لقائمة استقصاء تحليلي وظيفي⁵ المحقات.

أخيرا، من المهم التنويه حول موضوع اختيار محلل الوظائف، مع أنه يمكن أن تتم قيادة التحليل كلية من طرف مصالح الموارد البشرية، يجب على التنظيم التأكد بأن الخبراء المكلفين بتنسيق كل الصيرورة يملكون التكوين والخبرة الكافيتين. في الحقيقة تظهر الدراسات بأن اللجوء إلى محلل متخصص يعطي نتائج ذات مصداقية، في حين أن اللجوء إلى محللين أقل خبرة يعطي نتائج خاطئة. مثلا، محلل (رجل) قليل الخبرة سيعطي اهتماما كبيرا للجهد البدني وإلى ظروف العمل، في حين أن محللة قليلة الخبرة عادة ما تهتم بالمنصب، التعب

¹ - Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 79.

² - IBID, P : 79.

⁵ - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 291.

المرئي أو العلاقات بين الأفراد. إضافة إلى ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن المشرفين وشاغلي الوظائف عادة ما يعطون قيمة زائدة للعمل موضوع الاهتمام، في حين أن المستشارين الخارجيين يظهرون موضوعية أكثر¹.

2.2.1 عملية التحليل الوظيفي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات والحقائق عن الوظائف المختلفة في المؤسسة، يجب تحليل هذه الأخيرة، إذ أنها لا تعني شيئاً وما هي إلا مجرد بيانات تم تسجيلها عن الوظائف، وبالتالي فلا بد من تحليلها تحليلًا دقيقاً حتى يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لكل وظيفة والخصائص المميزة لكل منها، ويعتمد في ذلك على عدة عوامل تساعد في الكشف عن الخصائص والصفات المميزة والمؤهلات اللازم توافرها في من يشغلها. أي أن الوظيفة ما هي إلا مزيج من العوامل التحليلية، وبالتالي فإن عملية التحليل تتناول تجزئة الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ودراسة كل عنصر من هذه العناصر لبيان مدى تأثيره على مستوى الوظيفة ومدى أهميتها، ثم دراسة تأثير العناصر كلها مع بعض للوصول إلى تحديد طبيعة الوظيفة وأبعادها الرئيسية ككل.

ومن العوامل التحليلية التي يمكن الاعتماد عليها، طبيعة الواجبات التي تؤدي من ناحية اختلافها وتعددتها، الإشراف على الوظيفة وإشراف الوظيفة على أعمال الآخرين، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، طبيعة القرارات ونظامها في مجال العمليات المختلفة أو ربط الخطط أو البرامج أو السياسات المختلفة التي تتضمنها الوظيفة والمسئولة عنها، وأيضاً من العوامل الأخرى تلك الخاصة بحرية التصرف والابتكار، الخ. ومن الواضح أن عوامل التحليل السابقة ليست عامة بمعنى أنها لا تصلح لتطبيقها على كافة الوظائف، فكل وظيفة لها ما يناسبها من عوامل التحليل التي تتفق وطبيعتها.

وبالتالي فإنه يجب التركيز على العوامل التي يكون لها تأثير كبير وإيجابي عند تحليل الوظيفة واستبعاد تلك التي لها تأثير محدود².

3.2.1 بطاقات توصيف الوظائف ومتطلبات الوظيفة

يقود تحليل الوظائف إلى بطاقة توصيف الوظائف وعد المتطلبات التي تحتويها بطاقة توصيف الوظائف التي تتضمن أغلبية جوانب الوظيفة، وكذلك عد المعارف، العادات والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام. هذا التوصيف يجب أن يكون مفصلاً بما فيه الكفاية حتى يمكن فهم من القراءة البسيطة :

(1) طبيعة العمل (مجالات النشاط، المهام، السلوك المطلوب والنتائج المنتظرة)؛ (2) المنتجات أو الخدمات الناجمة عن هذه الأنشطة (أهداف الوظيفة)؛ (3) معايير التنفيذ (من جانب النوعية أو الكمية)؛ (4) ظروف العمل؛ و(5) صفات المهام التي ستؤدي. وكنتيجة لذلك، الوثيقة النهائية الناجمة عن تحليل الوظائف تحتوي على العناصر الآتية³:

¹ - Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 80.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص. 291.

³ - Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 80.

1. مسمى الوظيفة أو اسم المنصب: ويقصد بها عائلة الوظائف التي تكون المهام فيها متماثلة. وبالعكس، فنقصد بمونوغرافيا الوظيفة المهام التي يؤديها فرد واحد. عنوان الوظيفة كثيرا ما يكون خداعا: حسب المصالح أو المؤسسات، فقد تحمل وظيفتين نفس المسمى دون أن تكون المهام متماثلة.
2. ومنه، فعندما يتطلب من التحليل تحديد ما إذا كانت وظائف تملك نفس نموذج الاختيار والأجر (التعويضات)، يجب عليه دراسة إلى أي حد المهام متقاربة.
3. المصلحة (أو القسم) التي تتموقع فيها الوظيفة.
4. التاريخ (أو اللحظة) الذي تم فيه إنجاز بطاقة توصيف الوظيفة وتحديد، إذا كانت هناك، تواريخ التحيينات.
5. اسم شاغل الوظيفة ومحلل الوظائف يعتبران مهمان، إلا أنه، في إطار التقييم، يجب حذف اسم شاغل الوظيفة حتى لا يتأثر المقيمون؛
6. أهداف الوظيفة وملخص مفيد عن الوظيفة. يمكن استعمالها لعدة غايات، مثل إعلان الوظيفة، التوظيفية وتقييم الأجور.
7. احتياجات الإشراف، عندما تتطلب بعض المهام أداءها تحت مراقبة، المحلل يجب أن يقوم بتوصيف خاص داخل التوصيف العام للوظيفة.
8. الأعمال الرئيسية والمسئوليات. تحدد الأعمال القاعدية اللازمة لإنجاز منتج أو خدمة. هذه الأعمال تحوي مجموع المهام الرئيسية المفروض تكررها. بغية إعطاء معلومات معنوية، يجب على التحليل أن يرتب المهام حسب مدة تنفيذها وحسب أهميتها في الواقع، يمكن لمهمة أن تأخذ وقت قصير في التنفيذ. ولكن تحتل مكانة عالية ضمن الرؤية العامة للفعالية؛
9. متطلبات الوظيفة. تدل على الخبرة، المعارف الخاصة، التكوين، العادات والمهارات المكتسبة لشغل الوظيفة. يقصد بالمعارف مجموع المعلومات التي تمس نقطة معينة والتي، عند تطبيقها، تسمح بتأدية مهمة معينة بكفاءة (مثلا، معرفة قوانين العمل، أو لغة برمجة Fortron). مصطلحات العادات والمهارات فيستعملان عادة مع بعضهما لتحديد قدرة تبني سلوك قد تعلمه (مثلا: قيادة رافعة).
10. إطار العمل، يتمثل في المحيط الحالي للوظيفة. مثلا، العمل يمكن أن ينجز في الخارج (مجال البناء)، في مكان بعيد (منصة تنقيب)، في درجة حرارة جد منخفضة (أماكن الثلجات)، أو في فضاء مغلق (برج مراقبة جوي).
11. قد يتطلب أيضا تكييفا خاصا بالضوضاء (عامل بأدوات التنقيب)، بمواد سامة (تقنيون في مخبر) أو يحوي وضعيات ارتباك خاصة (ممرضات قاعة الاستعجالات). إطار العمل يساعد على فهم الظروف الحقيقية التي تنفذ فيها المهام.
12. قد يتم توصيف شاغل الوظيفة في بطاقة منفصلة أو قد تضمه بطاقة توصيف الوظيفة كجزء من أجزاءها كما هو مبين في الجدول (03) والمبين لنموذج عن بطاقة توصيف الوظيفة. ويعتبر توصيف شاغل الوظيفة أداة ضرورية لتعيين الأخصائيين في المشروعات الكبيرة والتي تبحث عن متقدمين لوظائف كثيرة متنوعة. حتى لا يكون تعيينهم على أساس المعرفة الشخصية.

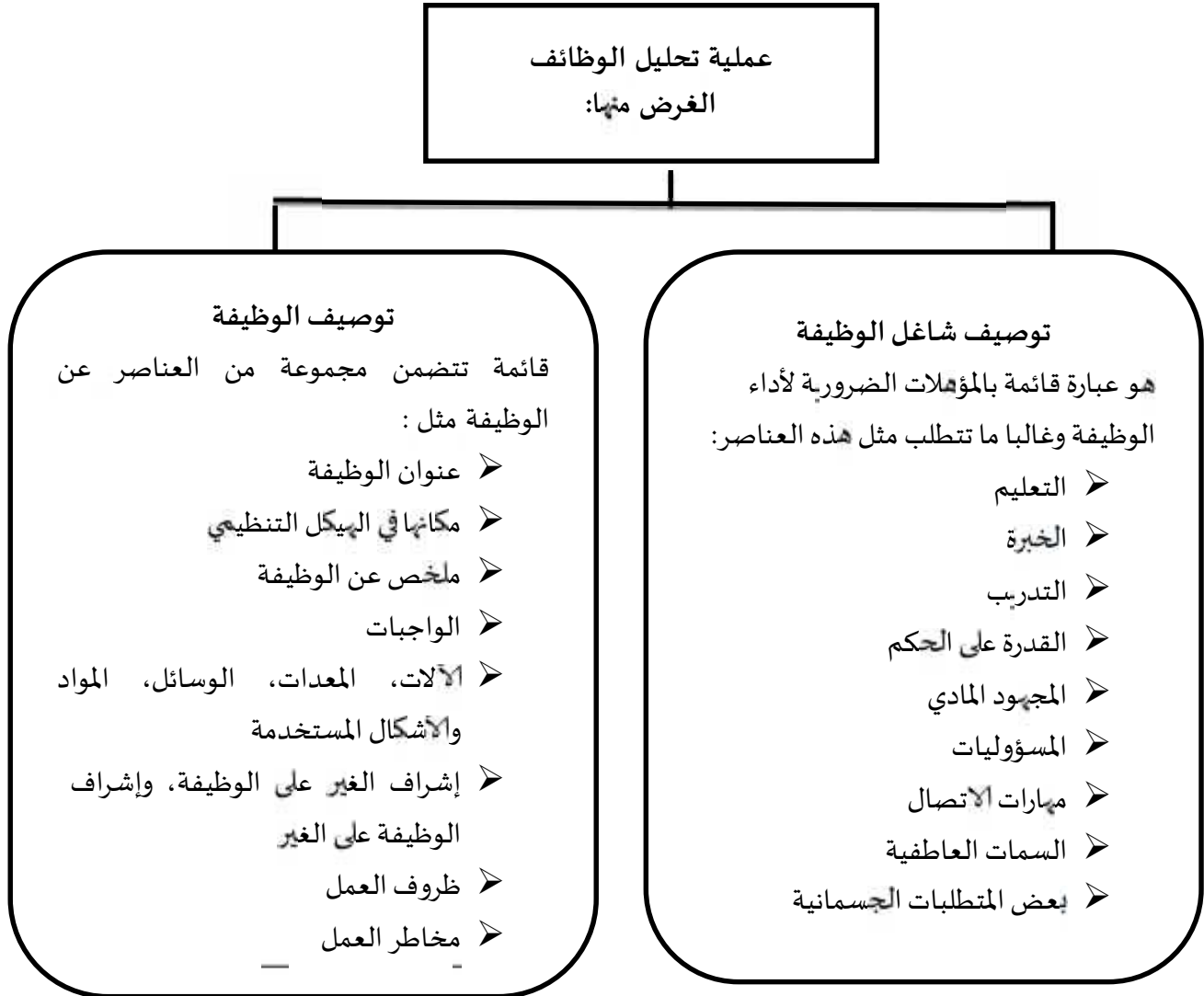
الإدارة:		مسمى الوظيفة:
		القسم:
1- المهام الرئيسية:		
إعطاء تعريف مختصر عن الوظيفة والسبب الرئيسي لوجودها مع وصف مختصر لمداها بدون الدخول في التفاصيل		
- الواجبات والمهام المراد القيام ا تفصيليا:		
إعطاء وصف للواجبات المراد القيام ا مرتبة حسب الأهمية، مبينا ما الذي يجب القيام به من المهام وكيف ولماذا، ويجب إظهار مدى تكرار هذه الحاجة (يومية، أسبوعيا، شهريا، ...)		
نسبة الوقت		الواجبات و المهام
3- الاتصالات: (يجب تحديد مستوى الاتصالات، مدى تكرارها صعوبتها وأهميتها)		
أ- الأشخاص الذين يجرى الاتصال فيهم:	ب- مدى تكرار الاتصال	ج - طبيعة و أسباب الاتصال .
- المرؤوسين المباشرين.	(يومية، أسبوعيا، شهريا ، إلخ)	
- الموظفين في وحدات أخرى		
- المؤسسات		
4- استقلالية العمل		
أ- نوع المهام	ب- مدى الرقابة المطلوبة	
- العمل حسب التعليمات التفصيلية.	-يتطلب العمل رقابة مستمرة.	
- العمل حسب المعايير الموضوعية.	-يتم فحص العمل بعد الانتهاء.	
- العمل حسب الإجراءات الموضوعية.	-يتم إعلام المشرفين بمدى تقدم العمل مع القيام بمراجعة مفصلة.	
- العمل ضمن المعايير أو المقاييس الإدارية أو الفنية	- استشارة المشرفين في تنفيذ الأعمال الرئيسية.	
- العمل ضمن المهام الموكلة إليه		
5- نطاق الإشراف:		
يتم تحديد عدد المرؤوسين وعدد الوظائف.		
أ- المرؤوسين ووظائفهم	ب- الأعمال التي تتطلب الإشراف	
6- أذكر أهمية القرارات والأعمال:	أذكر أهمية القرارات والأعمال:	
أمثلة لقرارات مهمة، وأعمال يقوم بها شاغل المنصب وتأثير هذه القرارات والأعمال على الشركة.	أمثلة لقرارات مهمة، وأعمال يقوم بها شاغل المنصب وتأثير هذه القرارات والأعمال على الشركة.	
7- الجهود البدني:		
يجب تحديد الجهود البدني الذي يتطلبه الحمل محددًا المعدات اللازمة والمدة المستغرقة.		

الوضع أثناء العمل		أ- الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة	
نسبة الوقت	جلوس	نسبة الوقت	أدوات
نسبة الوقت	وقوف/مشي		المعدات
نسبة الوقت	تسلق	نسبة الوقت	الآلات
نسبة الوقت	رفع		
نسبة الوقت	أخرى	نسبة الوقت	
8- ظروف العمل غبار، حرارة، رطوبة، ضوضاء، دخان.			
ج- المدة المستغرقة		أ- المحيط أو البيئة	
نسبة الوقت	كبيرة	مغبرة	نظيفة
نسبة الوقت	متوسطة	ضوضاء	حرارة
نسبة الوقت	مخفضة		أخرى
9- المؤهلات العلمية (الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة)			
ج- الدراسة المهنية		أ- التعليم	
د- اللغات	لا شيء	ب- تخصصات أخرى:	لا شيء
قراءة	ثانوي صناعية	الدرجة الجامعية الأولى	يقرأ ويكتب
كتابة	دراسة مهنية بعد الثانوية	والثانية و الثالثة	ثانوي جامعي
محادثة			
10- الخبرات العملية (الحد الأدنى من الخبرات العملية في مجال العمل المطلوب)			
أ- مجال الوظيفة		ب- مجال الخبرة	
ج- الحد الأدنى من الخبرة المطلوبة للعمل المحدد			
تحليل:.....			
توقيع:			
التاريخ:.....			

جدول (03)¹: نموذج تحليل الوظائف

إن بطاقة توصيف شاغل المنصب تختلف في إعدادها وتنظيمها من مؤسسة لأخرى. كذلك فإن محتوياتها متنوعة، مما يبيّن عن المهارة سواء كانت المهارة الذهنية (مثل المتطلبات التعليمية، الخبرة)، أو المهارات اليدوية، كذلك يبيّن عن المطالب المادية والتي تشمل الجهد المادي وهكذا. والشكل (03) يوضح العلاقة بين توصيف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة.

¹ - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 37 - 43



شكل (03)¹: العلاقة بين توصيف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 291.

2. تصميم الوظائف

إن عملية تحليل الوظائف كأداة هامة في عملية التنبؤ بالاحتياجات ضمن الصيرورة الكبرى لعملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية تفيد المسؤولين، إذا ما كان هنالك ثبات نسبي في المناصب ولتحديد الموارد البشرية المتاحة داخليا، إلا أنه قد يواجه المسؤولون بمواقف لا تكون فيه وحدة العمل موجودة بالفعل ومن ثم يسعى إلى خلق وظائف جديدة تماما داخل وحدة العمل. ومن ناحية أخرى، فإن ظروف العمل قد تؤدي إلى زيادة عبء العمل بالنسبة لوحدة عمل ما، أو تقليص عدد أعضاء جماعة العمل بينما لا يزال حجم عبء العمل المطلوب ثابتا وهو ما يحدث في حالات تصغير حجم المؤسسة. كما قد تكون الطريقة التي يؤدي بها العمل لا تتسم بالفعالية المطلوبة ومن ثم تبرز الحاجة إلى تغييرها.

في مثل هذه الحالات، قد تقرر الإدارة تغيير الطريقة التي يؤدي بها العمل من أجل تمكين وحدة العمل من أدائه بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وهو ما يتطلب إعادة تصميم الوظائف الحالية.

ويقصد بتصميم الوظيفة عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به. أما إعادة تصميم الوظائف فتشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدي بها العمل في الوظيفة الحالية. ويحتاج التصميم الفعال للوظائف إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة وفقا لواقعها الحالي من خلال التحليل الوظيفي، وكذلك موقعها في عملية تدفق العمل في وحدة العمل الكبرى. وبعد توافر المعلومات التفصيلية عن المهام التي تؤدي في وحدة العمل والوظيفة، فهناك العديد من الطرق البديلة لتصميم الوظائف يمكن اختيار المدخل المناسب منها وفقا للموازنة بين مزايا وعيوب كل منها.

ونشير إلى أنه : والتي
 ك الإ إلى الأبعاد لـ ك
 منها، هي التي تعلمها
 ك هذه الآ: بشيء الإ في
 في ك يراقب
 الأربعة:

1.2 أهم مداخل التصميم الوظيفي

1.1.2 المدخل التحفيزي

التحفيزي في جذوره الإ هي : ه
 على لـ الداخلي، في
 الآ ه
 ي صح ه لـ : ت
 التحفيزي، : " يير : "
 تحفيزه أكبر : محتوياتها

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

1. ويوضح لـ ك ك التحفيزية الإ الإ الأربعة.

(04)¹:

	الإ	
الحفز	التدريب للأخطاء	1-الميكانيكي
الخطأ		2-التحفيزي
ير	الإجتهاد الذهني صح /	3-البيولوجي
الحفز على العمل	الخطأ الحوادث	4-الإ ك

¹- نفس المرجع السابق، ص 179.

- 1- في ه إلى ه في الإ
- 2- ترا ه في ه إلى ه
- 3- () ك هذه ترا في ترا
- 4- الحد الأقصى ك في ترا
- 5- ك ترا إلى عوامله
- 6- ك ترا ترا في ه ك هذه
- 7- الحد الأقصى ك إلى ترا تستحقه
- 8- ك في في
- 9- تعيين ك ك

المطلب الثاني: تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة

الأنشطة في الإ
 في ترا ه إلى ه في ترا
 ترا ه إلى ه في ترا
 هذه ترا ك ترا في ترا
 ك ترا في ترا
 ك ترا قصيرة
 ترا ه إلى ه في ترا
 ترا () الإ () الإ
 ترا في ترا ترا
 الحد الخبراء

التصنيفات الأولى لأدوات التسيير التنبؤي الموارد البشرية

1. التوقعات العقلانية (الأساليب الوصفية)

والتي الخبرات ك خبراتهم ه هذه الأ :
 Delphi الحد الأ : الأ إلى إلى الأ الخبراء...

1.1 . Delphi

تعتبر كـ لصيرورة . في ير الخبراء -
 الآ - على : . ويكلف نـ ي
 هذه لباقي تي هـ هـ هـ تي لي
 هـ الآ ير ير يمكنه ير .
 الخبراء لهذه الصيرورة.
 هـ الخبراء هـ في تـ ير هـ الآ هـ الآ
 لوجه نـ نـ : هـ لي في الآ تـ هذه : لي
 لـ الآ¹ :
 1-) هـ نـ هـ نـ (.
 2- واضحة .
 3- الخبراء الآ هـ () .
 4- الآ الخبراء لـ : كـ لي احتياجاته).
 5- لـ : الآ .
 6- : هـ لي الآ .
 7- الخبراء : الآ بينهم.
 8- الآ : الآ هـ الخبراء هـ الخلاف
 بينهم كـ الآ² .
 لي : تي نـ ير ير
 الجماعية، والتي منهما : كـ هـ .
 ير لـ لي في لـ الآ : ()
 : هـ يمن شـ نـ : هـ السعي ()
 . هـ هذه تـ الآ قصيرة الآ ()
 ير لكنها : الخبراء .
 تعتبر في ير كـ في تـ ير نـي : .

2.1 . تقنية الجماعات الاسمية Technique de groupement nominal

وهي : هـ لسابقتها في هذه أشخاص
 واقتراحاته يـ 10 20 ير يـ كـ أفكاره، الآ .
 الأفكار لي كبيرة تي كـ إليها .

¹ - Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 115.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص140

يزا : الآ : علمها : الآ :
 الأفكار : الأفكار : الأفكار :
 ك : ك : ك :
 ك : ك : ك :
 ك : ك : ك :
 ك : ك : ك :

3.1. تخطيط الخبراء

حج : الآ : لي خبرته : لي خبرته :
 الخبير في : الخبير في :
 لي خبرته : لي خبرته :
 لي خبرته : لي خبرته :
 لي خبرته : لي خبرته :
 لي خبرته : لي خبرته :

4.1. طريقة التلبؤ من الأعلى إلى الأسفل

الآ : والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :

5.1. أسلوب المقارنة التاريخية .

الآ : والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :
 والآثيراتها : والآثيراتها :

¹- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 139

²- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 94

في لح ترا : الحالي ك لح لي
 ترا والتي هي 6000
 الآ : :

$$30000=6000+24000=$$

$$1000=60 \div (2 \times 30000) =$$

- عدد اللزمين نظريا $5=200 \div 1000=$ الإ إلى لح لي : لي
 ك أعلاه في تي إليها ن ه يرا في لي : تي
 أوضحنها، لي : في في تي ه)
 ه : (:

2.2. طريقة دراسة أماكن العمل

ونعتبر في ن لي هذه : لي
 الآ لي لهذه الآ
 لي : ك ك لي : لي
 هذه : الآ :

احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة =

$$\text{في} \times \times \text{ك في}$$

في ك في
 الإجمالي = ك
 أنه هذه : في تي : لي
 حجم : في : لي
 تي : لي : هذه : تصحح :
 ل²

3.2. تحليل درجة الارتباط بين المتغيرات

ه الآ ن لي الإ لي بر الأساسي ه
 : ومتغيرات : المتغيرات تي في
 : بر الأساسي بر ك يسمى " الآ الخطي لي "

¹- نفس المرجع السابق، ص 95 .

²- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 198 .

وسنعرض في هذا المبحث تعريفاً لهذه الوظيفة، وإلى النماذج المتتابعة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، ثم إلى الأهمية، الأهداف المرجوة منها، المقومات، المشاكل التي تنجم عن غيابها، أساسياتها وأدواتها، على من تقع مسؤوليتها وشروط نجاحها .

المطلب الرابع: محددات التسيير التنبؤي للموارد البشرية

1- ماهية التسيير التنبؤي للموارد البشرية

1.1. تعاريف

يعتبر التسيير في الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة. حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية. إذن فما هو التسيير ؟

«التسيير في الاستخدام أو الكفاءات هو تقنية تسيير تهدف إلى استباق التطور المستقبلي للمناصب ... ومنه يمكن أن تظهر عندنا مستويات مختلفة للتسيير في : التسيير الكمي " تدير في " والذي يحوي التشغيل، الكفاءات والطموحات الفردية . المبدأ هو السعي للتنبؤ بتطور بمجمل هذه المعطيات لضمان تسيير فعال لعنصر العمل. لها مجموعة من الأعمال المتناسقة في مختلف هذه المجالات والتي تهدف إلى تقليص بصفة مسبقة الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة (من جانب العدد والكفاءات) حسب ما مخطط الإستراتيجي، وإعطاء قيمة للمسارات المهنية لأجرائها... الأفق المعتمد هو المتوسط (3 4 5) وطويل الأجل (10 20) ، مع اهتمام كبير بالاستباق وذلك لأن التطورات المستقبلية بالنسبة للمؤسسة يمكن مواجهتها بسهولة أكثر من الصدمات غير المتوقعة»¹.

« تدير في للتشغيل والكفاءات (GPEC) يتمثل، انطلاقاً من إستراتيجية محددة في شكل أهداف، في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية و/أو النوعية بين الاحتياجات () : () . GPEC ليست إذن تسيير الموارد البشرية كما هي،

ولكنها تحدد الإطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية² الأهمية المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص إمكانيتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد. وللإجابة على هذا التحدي، تحاول المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها

¹ -Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Management des Compétences réalisations. Concepts. Analyses, 2e ed, édition DUNOD, Paris, 2005, P : 86

² -Pierre Ramelaer, Gestion des ressources humaines, édition VUIBERT, Paris, 1993, P : 159

على المدى البعيد، لهذا، ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر¹»

يتمثل التسيير في الأفراد في²:

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد للمؤسسة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية.
- التوقع باحتياجات المؤسسة من الأفراد.
- الإجراءات اللازمة لتحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين. مصطلح "التسيير في" هو مصطلح عام يستعمل عند القيام بهذه الأنشطة³:
- "التسيير في" إذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات ثابتة، وإذا كان لنا اهتمام كمي أساسا يهدف إلى تعديل عدد العمال.
- "التسيير في" "التسيير في" إذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات يمكنها أن تتطور في المدى المتوسط حسب مشاريع المؤسسة.
- وهي أداة لضمان التناسق العملي لمختلف وظائف تسيير الأفراد.

«تخطيط الموارد البشرية هو صيرورة إعداد وتطبيق مخططات وبرامج تهدف إلى ضمان تنظيم عدد العمال اللازمة وهذا في الوقت الذي تحتاج إليهم. إذن فهناك علاقة مباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي. ولقد أصبحت هذه الصيرورة من أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية، والتي كان نموها أكثر سرعة بسبب ميولها لتفضيل إدماج نشاطات تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، يساعد التخطيط المؤسسات في تحقيق أهدافها المالية وكذلك أهدافها الإنتاجية، التنوع، الإبداع في المجال التكنولوجي واستعمال الموارد اللازمة لضمان إنتاجها⁴ يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي⁵:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات، المحددة خلال فترة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

- وتنطوي أساسا عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف عدم التأكد، وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المؤسسة الممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وتوجيه الجهود

¹ -IBID, P : 159

² -christine Gavini, OP, CIT, P : 22

³ -Jean Pierre citeau, Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques, 4e édition, Paris, 2002, P

⁴ - برير، البشرية، 69 1997 والتوزيع الجامعية، التنظيمي، 41 البشرية البشرية، 5- تنمية

-ويهدف كذلك التخطيط إلى وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات.

« يقصد بتخطيط الموارد البشرية، ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس عملية ومعلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة، في تنظيم محدد. وراغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبيًا، وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل للوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات، وتتخذ الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنًا في فترة زمنية

تخطيط الموارد البشرية:

• هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين .

• هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية 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 وأخيرًا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة. ما يجب الاحتفاظ به من التعريفات السابقة:

- المعطيات المأخوذة في الاعتبار ليست فقط اقتصادية أو تكنولوجية، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار مجمل عوامل المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، أي الأهداف التي تسعى لتحقيقها. لا يتمثل الأمر في التعرض للتطورات ومحاولة التكيف معها وإنما اعتبار الموارد البشرية كوسيلة عدد معين من النتائج.

الفروقات التي ستقلص لا تأخذ في الاعتبار، في نفس الوقت، حجم المناصب والكفاءات المطلوبة فقط ولكن أيضا الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة. إذن يتمثل الأمر في تكييفهم للوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوب بلوغها بدل إحلالهم بأجراء آخرين.

- الأفق المعتمد هو المتوسط وطويل المدى، مع اهتمام كبير بالاستباق. مبدأ هذه المشية هو أن التطورات المستقبلية يمكن تحملها بسهولة أكبر بالنسبة للمؤسسة من الصدمات غير متوقعة.

- أخيرًا، هذا النوع من التسيير يأخذ في الاعتبار طموحات الأجراء، فهو مشروع طموحات الأجراء، فهو يدمج مجموع جوانب تسيير الموارد البشرية، بميول تلبثي.

2.1 النماذج المتتابعة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية:

تدبر في ، المطبق على التشغيل و/أو على الكفاءات، عدة عبارات تترجم اهتماما رئيسيا في المؤسسات، وهو الاستباق anticipation ويمكننا ببساطة تقبل اعتبار التنبؤ في قلب الاهتمامات: ذلك لأنه في قلب التسيير ويمكننا التساؤل عن غيابه وفعالية تسيير لا يحوي على التنبؤ؟ لهذا، ومنذ عدة عشرات، تم إعداد عدة نماذج للتسيير تدبر والتي حتى وإن كانت تطبق لأهداف مختلفة إلا أن لها نفس المخ (Schéma de base) وهناك عدة نماذج تظهر باستمرار. يتضح اليوم، بأن عدة مؤسسات انتهجت التسيير تدبر للتشغيل والكفاءات.

جلب التسيير تدبر (GPE) الأنظار إليه خاصة في سنوات الثمانينات، لكن ه المؤسسات بالنسبة للجانب تدبر ه أقدم من ذلك، نبذة تاريخية سريعة تسمح بمتابعة تطور مختلف نماذج التسيير تدبر والعلاقة الملازمة لمختلف النماذج الاستراتيجية للمؤسسة¹.

التخطيط الاستراتيجي والتسيير تدبر يمكن تحديد ظهور نماذج التسيير تدبر في المجال الاجتماعي في نهاية الستينات، وكانت تسجل تطبيقاته ضمن صيرورة إجراءات قديمة نوعا ما للتخطيط الإستراتيجي. وقد جاءت كنتيجة لتصور جديد للمؤسسة، واعتبارها كنظام مفتوح على محيط خارجي أكثر ثرة. نماذج التخطيط الإستراتيجي تم إعدادها منذ الخمسين².

- دراسة مواصفات المحيط التنافسي.
- تحليل مواصفات وأهداف المؤسسة.
- تفهم المحيط الاجتماعي. إثر تبويب وترتيب وإعطاء معنى للكلم الهائل من المعلومات المجموعة في التشخيص () الإستراتيجي، سيحوي أيضا الجانب البشري وإن لم يكن ذا أهمية.

المحاولات الجديدة الأولى لبناء نماذج تهتم بالتسيير التنبؤي للتعداد وتحاول حساب عدد الأفراد اللازمين في كل مستوى تأهيلي. كانت من طرف المؤسسات الاستشارية والتي كانت تخص بعض المؤسسات برا (Renault, Kodak).

الأعمال الأولى التي شرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات، المعدة من طرف المهندسين الذين يشغلون مناصب مسؤولي الأفراد، محاولين الاستعانة بإسهامات الإعلام الآلي الذي بدأ يتطور في تلك الفترة. فالنماذج المعدة إذن كانت مبنية أساسا على مقارنة كمية: لا تهتم سوى بما يمكن حسابه.

هذه النماذج المعدة انطلاقا من العقلانية لم تعط لها أهمية بسبب التصميم الخاطئ لطرق اتخاذ . لا يكفي في الحقيقة معرفة الحل الأمثل لكي يتم تطبيقه، لأننا نعلم منذ أعمال H. Simo الشهيرة حول

¹ -Loïc cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théorie, édition DUNOD, Paris, 2004, P : 103

² -IBID, P : 103.

العقلانية المحدودة، اتخاذ القرار لا يبني على معايير تعظيمية وإنما على معايير تركز على الرضا .
العقلانية العلمية غالباً ما يكون بلا فائدة حينما يشرع في التجسيد.

المسؤول التجاري لمؤسسة ما يمكنه أن يفهم، من منظور عقلائي، أن المؤسسة تسعى إلى تحويل موظفي المكاتب إلى أعوان تجاريين، في حين، الحاجة المستعجلة لهذا النوع من الموظفين تشرح الضغوطات المتواصلة التي يبديها للتوظيف الفوري من سوق العمل، لأفراد فعالين وذوي خبرة ممن هو في حاجة إليهم.

2.2.1. من التسيير التنبئي للعمال إلى التسيير التنبئي للمسار الوظيفي

مقاربة ثانية كان ظهورها تلقائياً تقريباً: هي التسيير التنبئي للمسار الوظيفي، الذي ينتعد في أحد جوانبه عن الحيادية العلمية السابقة، ويبحث عن ترقية فكرة الإدارة بوجه إنساني. الكتاب البارز في هذه الفترة بلا منازع هو ذلك الذي نشر عام 1972 (P.Jardilier) هذا المؤلف يسجل ضمن تيار هناك نماذج التسيير التنبئي تنتمي إلى صنفين كبيرين: نماذج المحاكاة ونماذج التعظيم. نماذج المحاكاة للتنبؤ بنتائج بعض الاختيارات السياسية، والتي تقاس بمعدل التوظيف، معدل دوران العمل، الخ. يهدف نماذج التعظيم إلى تحديد قيمة بعض العوامل التي يجب أن تحتم قيوداً مفروضة، مثلاً، تحاول الإجابة على أسئلة كـ "ما الذي يجب فعله للمحافظة على الكتلة الأجرية عند قي X . من نوع علاقات إنسانية يهدف إلى توحيد تطور الفرد وتطور المؤسسة. هذا التوجيه مطبق خاصة على تسيير P.Jardilier التعريف الآتي: «من أهداف التسيير التنبئي، التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية واحتياجات المؤسسة 1.» هذا التعريف يرمي إلى عدة تطبيقات مختلفة مثل المرتبات، التوظيف، أو تسيير المسار الوظيفي والسعي من حينها إلى دمج تسيير التشغيل ضمن مجمل تسيير الموارد

3.2.1. أزمة البترول الأولى وما ترتب عنها

أزمة البترول الأولى لسنة 1973 أعطت ضربة قاضية لكل الصيرورات الهادفة إلى التنبؤ، الشيء الذي يمكن تفهمه لأنه لم يتنبأ أي أحد بمثل هذا الحدث. فترة النمو القوي انتهت: هناك أين كان يكفي تفحص المنحنيات المتوفرة لمعرفة المستقبل، الذي أصبح أقل خطية. يجب الانتظار لمدة عشرين سنة حتى تتم إعادة التيار، ولكن في أماكن أخرى لأن المؤسسات حينها هي عمومية. الخطاب الحيثي يسجل ضمن التيار الفكري نفسه للعلاقات الإنسانية، الذي يعتمد عليه المسئولون عن القطاع العمومي. عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقاربات للتسيير لا تهتم بعد الآن إلا بوضع أسسها في السبعينات، بعد موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد، الألبسة، الصدمات الحقيقة الناجمة عن الإنقاص « dégraissage » الغثائي في هذه القطاعات يعبر

عن اهتمام المؤسسات الكبرى لكي لا تتعرض لمثل النوع من الصعوبات في المستقبل، ومن ثم محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجال محتوى المناصب والكفاءات المكتسبة.

لتي أجريت في المصانع قد وسعت لتشمل المؤسسات الكبرى من مختلف الفروع المهنية. وعرفت هذه الفترة كذلك إنشاء مكاتب في مجال تطوير التشغيل (Développement et Emploi)¹.

يقترح لج (02) بجي تي ه ل ت ك .

في "لتزويد" () ترا (ك) الكبرى وتبنى خبراء الأ عي :

ير في - في - في : في : في : الإ ترا في الإ ترا ك ه مصطلح ك ترا ك ه الاستراتيجية الإ واضحافي ترا الحالية.

¹ -IBID, P. 106

(05)¹: تسيير الإستراتيجية

ت	ي	1975	تسيير ت
تسيير : بر ال	GPE(ou GPPE) تير ذي () ت	تير ذي ال GPP	تسيير ت
: : كمنزة	التنافسي	الاستراتيجي	الإستراتيجية
الكمي في	علجها	«	ك لتسيير :
ت إستراتيجي/مهني / هي	()	En "" في "" "chambre"	لتسيير :
:	:	ال	ي

2. أهداف ومقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية

1.2. أهمية وأهداف التسيير التنبؤي للموارد البشرية

1.1.2 أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية

تتلخص هـ
تير ذي
لأنه ي
ال
تيرا
العجز
في
الإ
الخاص
بر

¹ -IBID, P : 106

² - ماهر، البشرية،الدار الجامعية، 2004 : 90.

8. التشريعات

- ◆ أهما:
- ◆ الأ
- ◆ والإمكانات
- ◆ بمعنى
- ◆ الأ
- ◆ لـ
- ◆ الأ
- ◆ كما التنظيمي، ذ
- ◆ وقواعده....
- ◆ ير
- ◆
- ◆ الأ
- ◆ (
- ◆

مشاكل غياب التسيير التلبي للموارد البشرية

- ◆ فيه
- ◆ لـ
- ◆ كـ
- في
- الأ
- لـ
- في
- الأ
- لـ

المبحث الثاني: جرد الموارد البشرية المتوفرة و تحليل تطورها المحتمل في المستقبل (تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية).

في الكمي ()
 الإ: " ()
 بشيخوختها وحركيتها، الإستراتيجية التي
 حتى ك : ه
 لذ هي الأثر ه
 سنركز عليها في ت .
 في الأجرة ()
 في ك ه الإ ه الأ ك
 في (...)
 هذه ت في ك " هي " : ه
 بر : ه
 ت بر لي ن ك

المطلب الأول: جرد المتاح من الموارد البشرية

1.1. قائمة العمالة

ونسعى تسكين في هي لي ه
 ه ك (يعني ه ت)
 ه الجنس، ه لإ لا غيرها تي أنها
 في ت بر ن في ت بر ن في :¹ ل (06): الأت

:²(06)

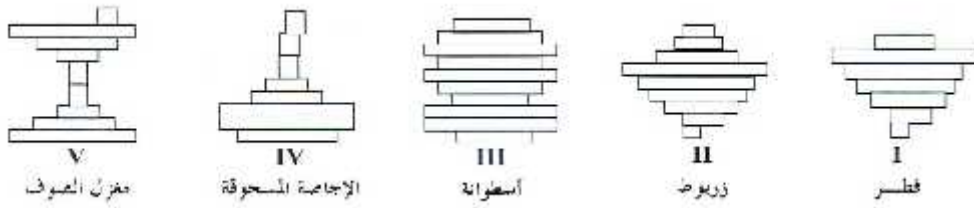
الحالة الاجتماعية						الجنس		
متزوج		6	5	4	3	ن	لي	ثي
متزوج		0	0	0	0			

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 108

² - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 206

سج الآ تاريخ ك ير سج في ن ه الآ
 سج في تاريخ ه ه
 الآ الكلي ن ن
 الآ ه كبيرا ن يز : له تأثير ير لي
 الآ الإ لي

خمسة أنواع من الأهرام يمكن مصادفتها:



ك (04): الآ

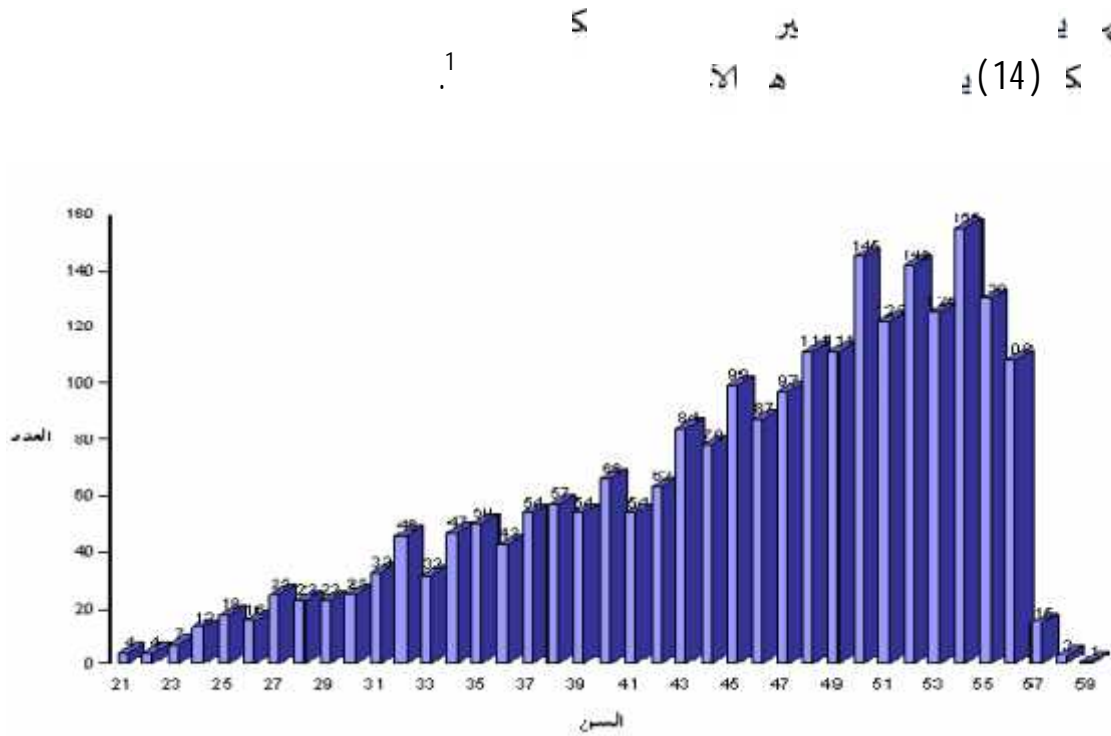
الأكثر تداولاً

(07):¹

ما هي استعمالات المعلومات؟	تعريف وطريقة القياس	15
والحدود : - الآ - لج - يز الآ	ك ي ك ك لج في الإ في والتي = : CDI+CCD+الأجراء بوقت جزئي + () مطروح منها لعقود المؤقتة بسبب الغيابات طويلة المدة (غير مؤجر، ماعدا العلاوات ذات الطابع الآ عي) = الآ سج (سج) ي (في سجل ك ن ي	التعداد النظري والعادي التعداد المسجل

<p>لجزم (ك) تعويضات)</p> <p>"Effectif DAS"</p> <p>: الأ :</p> <p>: الأ : ك</p>	<p>منه</p> <p>=</p> <p>الأ في) ك ه في (</p> <p>منه</p> <p>الأ في =</p> <p>الأ في</p> <p>منه</p> <p>الأ في غير في ن في</p> <p>الأ في : ك : ...</p> <p>الأ في في نشاطاته الرئيسية</p>	<p>التعداد المأجور</p> <p>التعداد الموجود</p>
<p>حساب الكتلة الأجرية المرجعية وتحديد التعداد كلها، بوقت لي ضغطه.</p>	<p>الأ: CDI، المسجلين السنة</p>	

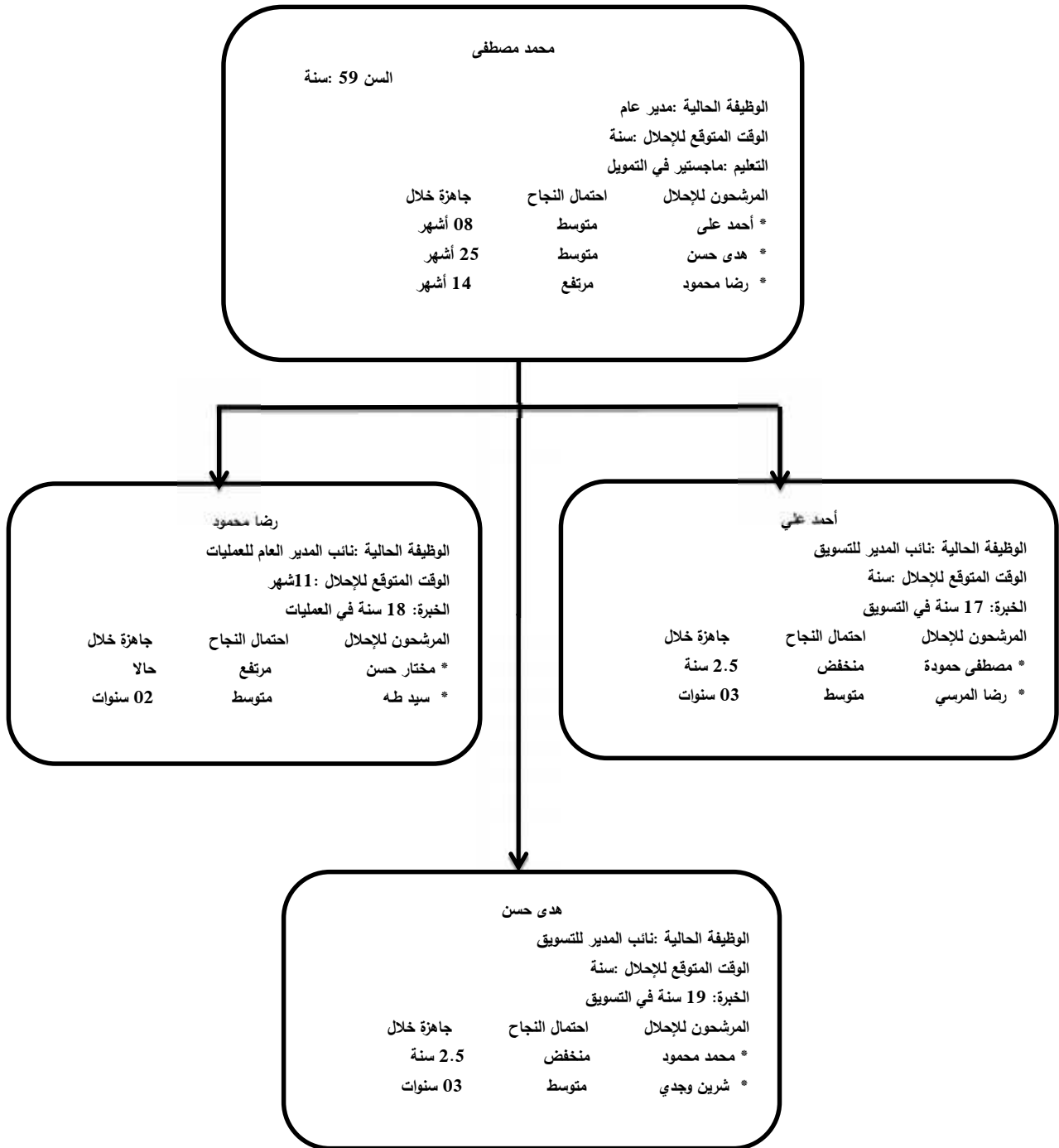
الأ: الأهرام ك
الأ: " (أ) في (ك) كثيرة في
(في)
تكوينه).
" ك " (IV) ك تسيير
الأ: في ك وير «



ك (05) هـ: الأ () 3 45 (28 هـ)

2.3.2.1 هرم الأقدمية
له الأهمية
به الأ
الأ
الأ
الأ
الأ

¹ -Jean-Marie Peretti, OP, CIT, P115



5 (07) :1 لخريطة الإ

5.1. خرائط النمو الوظيفي أو المسارات المهنية

الكبير
في
في
لي
الخبرة
ب
: (08):

ت
ك
يقترح
(17)
لي
ك
في
الشخص
تدرجه
ت
: (08):

:		الإ		
ب	2		3/3	ب
هيكل	1.5		2/3	ب
ب	1.5	...	1/3	ب ب
...	3	:	2/2	ب ب الفني
...	3	...	1/2	ب ب الإ
استراتيجي	2	:	1/2	:
استراتيجي	2	ب	1/1	اره ب :

() التي
 أعلاه. وهذه الخرائط لي
 مكتسباته واستعداداته¹.
 الخلل تحدثه هذه لحد في حد
 6.1. قائمة تدفق العمالة
 الإ
 الإ
 للإ
 للخارج،
 تعويض الأ
 لي هذه ن الأ
 الماضي والجدول (07)².
 لحد (09)³: ()

						لحد

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 115 .

²- نفس المرجع السابق، ص 115

³- نفس المرجع السابق، ص 116

➤ الأ :
 لي : نفسه، : لي : شاغله، : في :
 (التسريح الأ) :
 ... :
 سلوكه.

➤ :
 ويعبر :
 ك :
 1:

$$100x \frac{...}{...} = \left(\dots \right)$$

2:

$$100x \frac{...}{...} = \left(\dots \right)$$

$$\frac{... + ...}{2} = \dots$$

=
 وصافي :
 :
 وفي الأ :
 :
 حساب :
 (الأ) :
 ...
 :
 الجدد :
 3:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 280

² - 80.

³ - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 80

الأساسي
في
أسبابه ومعالجته جذوره،
كثرت
لحد
الصناعي
توفر
الأساسي
العمله في
الترك على
الإ
أسبابه لحد
الإ
في هذه
في
أسبابه لحد
الإ
في هذه
الإ
أسبابه لحد
الإ
في هذه

2.2. الغياب

بأنه لحد
ويعتبر.
في هذه
هذه
الحكيمة
الآخرين.
بيتها
وميله.

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 281

²- بوخمخ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 78

المطلب الثالث: التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل (المحاكاة)

ب () لي
 بر ك هي في ترا
 ت والتي بينها : ك : ل
 () ونشير ه ل في الإ : الآلي في البرمجيات ل : هذه
 أنه : ث
 ن ترا : : الخبرة يرا ل
 فإنه توالي
 ن ه بر : هذه الآ ه ل : الحالية ل
 ك عليه : في :

1.3. سلسلة ماركوف Markov

هذه : ل تغيرات ل : في
 الآ : ه بر فإنه ن () التغيير في
 2
 ل لي ك في الآ توالي
 فترات ن بتركيبها لي
 هذه ل ترا هي :³
 1- الآ توالي فيها، هذه
 ك ت : تحويلها ل ن
 2- : يتميز الآ في
 3- الآ : يفترض
 ه الآ : سجد الآ ترا مدتها 5
 الآ هي : في هي
 () ل : في ك هذه
 ل ن ت لي :⁴

¹- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 149

²- محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 78

³- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 188

⁴- بوخمخ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 80

(10): الأ: المشتركة في ك في نهاية

لج	لج	لج	لج
0,02	0,06	0,09	0,09
0,03	0,06	0,15	0,06
0,02	0,12	0,04	0,02
0,20	0,00	0,00	0,00
0,31	0,24	0,28	0,17

ونعني الأ: في الجدول في الأ: كالآتي:
سنتين

ك في %17
لي لي %28
لي لي %24
لج لـ %31

على
في سنتين الأ: هـ 500
الحالي لي الأ: لي الخاص

في الأ: في سنتين الأ: ك :
 $85 = 0,17 \times 500$ ✓
 $140 = 0,28 \times 500 =$ لج ✓
 $120 = 0,24 \times 500 =$ ✓
 $155 = 0,31 \times 500 =$ لج ✓

2.3 : الجدول لي لي () في الأ: (خبرة، برا) هدف

الأ: هذه لي¹:

الأ: بسجلات في لج الأ: ك والترقية

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 143

: (11)¹¹ ل ج :

-1			
		الحالي	
		الاولى	
290	200	150	()
280	275	205	()
-2			
()	()		()
15	120		()
175	25		()
190	145		
-3			
الاولى		ل ج	
()	()		
15	120		
175	25		
190	145		
-4			
			()
		في	الاساسي
الاولى		الاولى	
55-	200	145	150
85-	275	190	205
			()
			()

المبحث الثالث: تحليل الفروقات وتحديد مخططات العمل والعمليات

ك التي إجراؤها لي
 المستقبلي " في " .
 هذه بأنه
 " لي " .
 سيناريوهات
 بالميزانية لي (ميزانية ك) لي لحد الا
 (ه) ترا ترا ك الا استفادتهم منها؟
 (ي) ك ه :
 هذه تير لي بشرية ه فيها،
 لحد
 1 ك (19) أدناه ضح الإ
 إتباعه في العجز في
 الا تعتبر يشهده الا في ه
 وللتغيرات تي لي ه في أنه في
 لي لي ت ه لي السير الا بتسيير ت في القصير،
 (تي ك ه تغيرات ك في) بر .
 حالي عجز ن ه بشيء

المطلب الأول: كيفية التعامل مع العجز

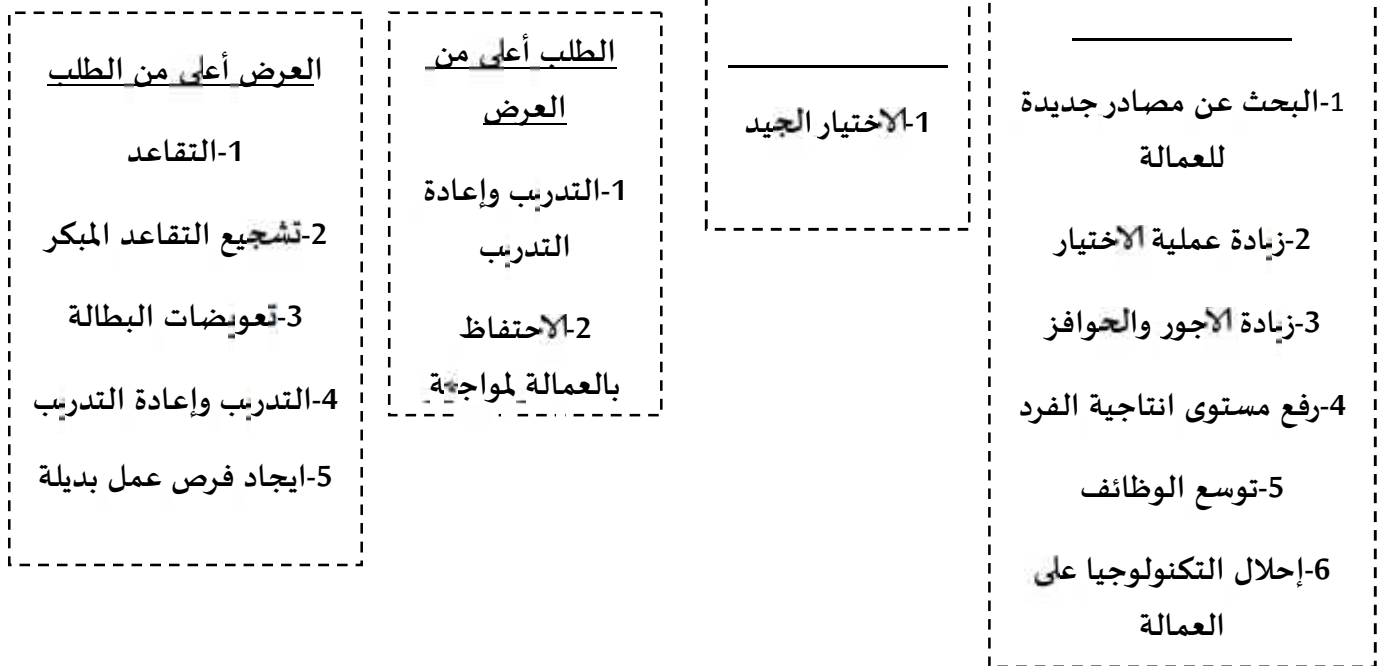
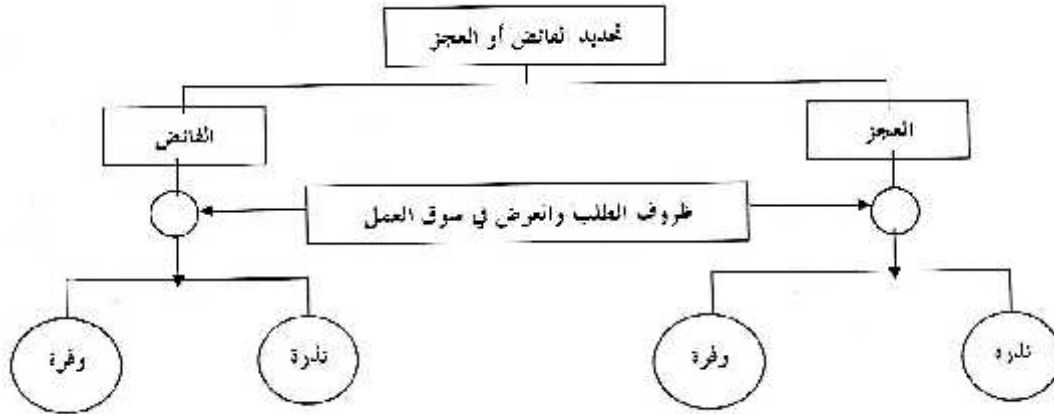
ك ت ي
 :
 منها، ه عجز ينبغي تعويضه . ه
 لي:

1.1. إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل

في هذه لحد ه ك في تدير الا تي ت العجز
 تشجيع الا كالاتي²:

¹ -Jean Pierre Citeau,OP, CIT, P67

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص100



5¹(09): أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة

العجز في

1.1.1. البحث عن مصادر جديدة للعمالة

الجامعات
التكوين المهني... لج الخريجان
ني لي

- لجد لي الإ .
- لجد ()
- تهيئة: (الإ: لي الجزئي تر: الإ) :
- لجد لي الإ: (" عى " ت ") :
- لي " " ير : " تي تم لي تشجيع الإ (الإ: التدرجي، لخ).
- لي (الإ) الخارجية¹ ه
- (Reclassement) : التكوينات التي ه
- لي في ير الإ: " ه " ه
- الإ: : في تسيير ت ك " : " "
- تي تتخلى أجير، في ه الإ ير ك تغيير التوجه
- (لجد) () ه في
- (الأجير، لخ).
- تي الإ: ه
- Essaimage : ت هذه الأخيرة
- تي مناصبهم².
- ضح ت ير ت : ت الإ:
- تي تحاشي ك حديثها الإ: لي
- () () في في ()

¹ Barnard Martory, OP, CIT, P177

- 2.3. ك ت ير ن :
 ك ت ير ن : في : في :¹
 - في : : ت ير ن .
 - ت المستشارين في التسيير : :
 - ك برا () في .
 - ك لي : الإ : الإ : تقديراتهم
 :
 - ك : ت ير ن :
 في : في : في :
 في : في : في :²
 ومقارنته ك إليه في الأخير ير
 ك أعلاه.
 المطلب الرابع :
 ك الإ برا في الماضي لي لح : ت ير ن
 : : ه ه : : ه ه : : ه ه :
 لح : : : : :
 : ك تأثير لي : :
 ه لي : : ك : :
 لتسيير : : لي : : ك : :
 : : ه ه : : في ه :
 تزا في ت ير ن : : :
 في : : ت ير ن : : :
 في : : الأولى . لي تسيير : : في :
 في ت ير ن : : ير : : لرؤساء : : علمهم
 : : : : :
 : : ك التسيير : : :
 : : رؤساء :⁴

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص125

²- نفس المرجع السابق، ص125

³ - Shimon Dolan, Ronald, S, Schuler, OP, CIT, P: 120

⁴-Shimon Dolan, Ronald, S, Schuler, OP, CIT, P: 120

ملخص الفصل

ضح أنه ك
 لي تفكير في هذه
 (Schéma de Base) ه الآ ير عنه
 () في ()
 لـ ب برا .

في لي : :
 الآ ه برا لي :
 هي الآ : الآ لـ ك
 هـ هـ الآ هـ الآ هـ
 في هـ هـ في هـ هـ

في الأهداف الاستراتيجية في ك ه ك ت
 في تشخ الإستراتيجي الآ
 نـ ... في " في " و بالتالي
 في هذه الآ : حج
 .

في ت ير نـ : لي : لي :
 هـ نـ : لي لي لي :
 ك نـ رئيسي . هـ لي : لي :
 ك نـ هـ الآ : في :
 والتي تنتهي .

في الإنتهاء الأنشطة :
 ت ير نـ : لي : لي :
 ير نـ : لي : لي :
 على : في :
 قصيرة.

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل عرض مدى تطبيقات التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات للموارد البشرية وذلك من خلال الفترة التي ترصدنا فيها وحجم المعلومات التي اتخذناها على ارض واقع المؤسسة الإدارية وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال بولاية معسكر وذلك لعدة أسباب من أهمها :

1. اتساع حوض الموارد البشرية بها (لأن موضوع الدراسة يتطلب وجود تعداد كبير نوعا ما)
2. توفر المؤسسة على إدارة مركزية للموارد البشرية
3. سهولة الحصول على المعلومات
4. المساعدات الكثيرة من طرف الموظفين و خاصة صاحبي المجال و خبراتهم فيه.

أدوات جمع البيانات:

فقد اعتمدنا في دراستنا على الأداة المنهجية التالية:

- المقابلة:

و لقد استخدمنا هذا النوع من المقابلة في الدراسة الميدانية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، و كان الهدف منها هو جمع المعلومات عن المؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة من اجل التعريف بها، و معرفة نظرة المسؤولين حول التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات في المؤسسات العمومية الصحية.

المبحث الأول: تقديم مقر التبرص

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء، تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ولا سيما المادة 22 منه يمكن لنا أن نعرف المؤسسة و مهامها الرئيسية التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.
- وتوضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة .
- تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من هياكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي ولها المهمة الصحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مهام محددة، مندمجة و متدرجة وفقا للاحتياجات الصحية للمواطنين، وفي هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية :

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية
- ضمان النظافة و إجراءات ضد الأضرار و الانحرافات الاجتماعية
- ضمان تحسين التكوين ورسكلة أفراد المصالح الصحية
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي و التسيير الاستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

وتؤول هذه المهام إلى المجالس التالية:

- ✓ مجلس الإدارة
- ✓ مهام المجلس الإداري
- ✓ المجلس الطبي

1. مجلس الإدارة:

بحسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 140-07 فإن السلطة الثانية لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مجلس الإدارة ويتكون من أعضاء منتخبين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح السلطات والهيئات التابعة لها حيث يقوم المجلس بالاجتماع مرتين في العام على الأقل.

2. مهام المجلس الإداري :

بحسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي 140-07: يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يلي:

- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير وال المدى المتوسط؛
- مشروع ميزانية المؤسسة؛
- الحسابات التقديرية؛
- الحساب الإداري؛
- مشاريع الاستثمار؛
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها؛
- الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين؛
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة ،لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى؛
- مشروع جدول أعداد المستخدمين؛
- النظام الداخلي للمؤسسة؛
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به؛
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.

3. المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية وكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيما واقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها ولاسيما فيما يلي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية؛
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها؛
- برامج الصحة والسكان؛
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية؛
- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها؛

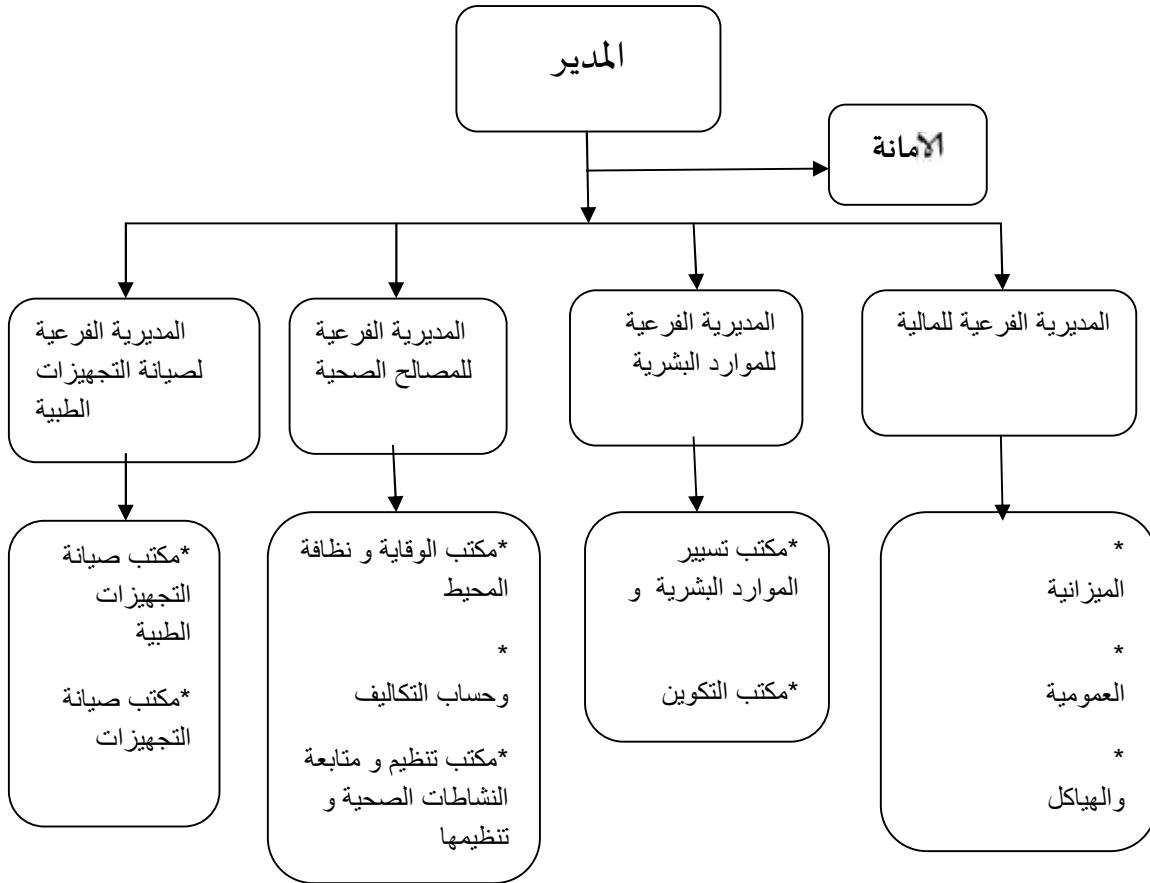
- يمكن لمدير المؤسسة إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني؛
- يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه وإما من مدير المؤسسة العمومية الجوارية، ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لوائي الأبطال يحدد التغيرات الداخلية في التنظيم، من حيث إعادة تقسيم الأقسام الإدارية، مواقع اتخاذ القرارات، إعادة تحديد السلطة والمسؤولية وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد .

هو عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة و الأجزاء الداخلية فيها كما يحدد خطوط السلطة و المسؤوليات ومواقع اتخاذ القرار، وهو هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات و أدوات التنسيق و التفاعل الواجب إتباعها ، كما يبين درجة الرسمية التي تعكس مدى اعتماده هذه المؤسسة على القوانين و الأنظمة و القواعد والتعليمات والإجراءات في توجيه و تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما يبين أيضا درجة المركزية فيشير إلى مكان و موقع اتخاذ القرار أو مراكز القوة في هذه المؤسسة فيمكن الاعتماد عليه في تحديد درجة الحوكمة المتبعة .

الشكل (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال- ولاية معسكر



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المؤسسة الجوارية للصحة العمومية تضم مؤسستين عموميتين استشفائيتين (2 EPH) وعددا من العيادات متعددة الخدمات (poly clinique) وقاعات العلاج (salle de soins) عبر الولاية في 13 بلدية، تنتهي إلى 05 دوائر.

المطلب الرابع: التنظيم الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وادي الأبطال-معسكر:-

تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمجلس إدارة يرأسه والي الولاية ويسيره مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

المديرية العامة :

يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني والرسمي للمؤسسة، ويساعده مكتبان:

) مكتب التنظيم العام

) مكتب الاتصال

الأمانة (سكرتارية):

هي حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية، وكذلك مصالح المؤسسة والمصالح الخارجية الأخرى.

ومن المهام التي تقوم :

- تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد ؛

- استقبال الزوار لمقابلة المدير؛

- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها ؛

- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير ؛

- إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

في أشغاله اليومية و متابعة تنفيذ البرامج الصحية و تعليمات الوصاية، يرتكز المدير على أربع مديريات

فرعية وهي كالتالي :

) المديرية الفرعية للموارد البشرية

) المديرية الفرعية للمصالح الصحية

) المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

) المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة

شرح المصالح

1. المديرية الفرعية للموارد البشرية:

أولاً: مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين: التعيين، الترقية، العزل، الإحالة على التقاعد وهذا من خلال:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين؛
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين؛
- عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدم المؤسسة؛
- استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة و تسطير برامج التريصات و متابعتها؛
- أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا و التي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعي أو مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير وذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية و محضر قضائي يتولى التبليغ.

ثانياً: مكتب التكوين:

- تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات؛
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المؤسسة؛
- الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر؛
- رفع مستوى جودة خدمات المؤسسة؛
- تحسين فعالية أساليب العمل؛
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات؛
- رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته و اعترافه بالمؤسسة؛
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل؛
- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المؤسسة.

2. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تمت هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية [الوقائية والعلاجية] التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكفل بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية يضم المكاتب التالية:

- مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية.
- مكتب الدخول.
- مكتب تنظيم و تقييم النشاطات الصحية.
- مكتب حساب التكاليف.

3. المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تضم المديرية ثلاث مكاتب:

- مكتب المدير الفرعي للمالية والوسائل.
- مكتب المحاسبة المادية.
- مكتب الميزانية و المحاسبة. مكتب الصفقات العمومية.

4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

○ وشمل مكاتبين (02):

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية المرافقة.

المبحث الثاني: إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يتكون هذا المخطط من 12 جدولاً في السنة المالية ملخصة لكل عمليات تسيير الموارد البشرية التي تقوم بها مختلف المديرات الولائية، وتعتبر مديرية الإدارة المحلية من بين أهم المديرات الولائية التي تقوم بتخطيط مواردها البشرية وفقاً لمخططها السنوي، ويعتبر وسيلة رقابية بيد المصالح المؤهلة لإجراء عمليات الرقابة على نشاط المصالح المختصة بتسيير الموارد البشرية بالولاية، وبإطلاعي على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية معسكر. فإنه يمكن الوقوف على نقاط أساسية في ما يلي:

المطلب الأول: الموارد البشرية التي يشملها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن المخطط السنوي يشتمل فقط على تخطيط الموارد البشرية المستخدمة بولاية معسكر على حساب ميزانية الدولة فقط، بمعنى أن الجداول المتضمنة في هذا المخطط يضم في فحواها حالة الموارد البشرية المستخدمة على مستوى الولاية على حساب ميزانية الدولة حسب محتوى كل جدول فقط، دون أن تتضمن هذه الجداول وضعية الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الولاية، مما يوحي بأن المخطط السنوي للموارد البشرية هو مخطط جزئي فقط يعالج جزء فقط من الموارد البشرية وهي تلك المستخدمة على حساب ميزانية الدولة. وبطرحي لهذا على رئيس مكتب المستخدمين¹:

يبين لنا أنه فعلاً المخطط السنوي يبين فقط تسيير مستخدمي الولاية على حساب ميزانية الدولة دون أن يأخذ في عين الاعتبار المستخدمين على حساب ميزانية الولاية.

تعريف المخطط السنوي:

هو وثيقة رسمية تتعامل بها الولاية مع الوزارة الوصية من جهة، ومصالح الوظيفة العامة ووزارة المالية من جهة أخرى، وأن أغلب الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الدولة تشغل مناصب مالية وفرنما الدولة تكفلت بكل مصاريفها استنادا لقانون المالية الأساسي والتكميلي. في حين أن الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الولاية تشغل مناصب مالية وفرنما الولاية وفقا لمداوات المجلس الشعبي الولاى .

غير أنه وعلى اعتبار أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده الولاية يعالج فقط المستخدمين على حساب ميزانية الدولة، فإن مصالح الوظيفة العمومية والمصالح المركزية المختصة تقوم بمراقبة تسيير الحياة المهنية للموظفين على حساب ميزانية الدولة فقط، دون مراقبة الحياة المهنية للموظفين على حساب ميزانية الولاية، الذين وبالضرورة سوف تسيير حياتهم المهنية من طرف مكتب مستخدمي الولاية بالتنسيق مع المجلس الشعبي الولاى .

وقد بين رئيس مكتب مستخدمي ولاية مستغانم أنه لا يوجد فعليا مخطط يشبه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتم إعداده لمتابعة الحياة المهنية للمستخدمين على حساب ميزانية الولاية، إلا أن وزارة الداخلية تمنح من جهة رخص للتوظيف على حساب ميزانية الولاية في مناصب معينة، ومن جهة أخرى فإن التوظيف على حساب ميزانية الولاية يتم وفق مداولة للمجلس الشعبي الولاى بناء على طلب من الوالى بين فيه الحاجة الفعلية لهذه المناصب، ويجب إرسال نسخة عن كل مداولة إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إضافة إلى أن كل عملية توظيف على حساب ميزانية الولاية يجب أن تخضع إلى تأشيرة الهيئة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المطلب الثاني: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: يتم إعداده في شطرين:

الشطر الأول:

يتم إنشاؤه بمجرد حصول الولاية على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية في بداية كل سنة، ويعتبر هذا الجزء هو المجسد للتسيير التوقعي للموارد البشرية، ويضم الجداول من 1 إلى 2، إضافة إلى الجدول رقم 9، فإذا ما قامت مثلاً ولاية غرداية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2014 بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية، فإن هذه الجداول تكون وفق ما يلي: 2:

جدول رقم 1: متعلق بهيكل الحالة التعدادية لمناصب العمل على حساب ميزانية الدولة في 2014/12/31.

جدول رقم 2: يبين التعديلات التي طرأت على هيكل الاستشارية الداخلية (لجان المستخدمين ولجنة الطعن).

جدول رقم 2 مكرر 3: يبين وضعية الحالات التأديبية.

جدول رقم 2 مكرر 2: يبين وضعية القضايا المتنازع فيها.

جدول رقم 3: يبين القرارات الإطار المتعلقة بالامتحانات والمسابقات لسنة 2014.

جدول رقم 4: يبين المخطط التقديري للتوظيف بعنوان سنة 2014.

جدول رقم 4 مكرر: يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

جدول رقم 4 مكرر 1: المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

جدول رقم 4 مكرر 3: يتضمن الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير للموارد البشرية بعنوان سنة 2014.

جدول رقم 6: الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد خلال سنة 2014.

جدول رقم 6 مكرر 1: يبين المستخدمين المحالين على التقاعد الذين أعيد استدعائهم للعمل.

جدول رقم 6 مكرر 2: يبين المستخدمين المتوفرة فيهم شروط الإحالة على التقاعد الذين تم إبقائهم قيد النشاط.

جدول رقم 7: يبين المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

جدول رقم 9: المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 20 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

ويتم إعداد الشطر الأول اعتماداً على ما تتضمنه القائمة الاسمية التعدادية للموظفين إلى غاية 2014/12/31، وكذا حصيلة الشغل لسنة 2014، هذه الأخيرة التي تعتبر وثيقة تعدها المصلحة عند نهاية

كل سنة وبداية سنة جديدة، حيث تبين وضعية التعداد والمناصب الشاغرة التي هي محصلة فرق المناصب المالية والمناصب المالية المشغولة فعلا.

المطلب الثالث: بطاقة تقنية (مقابلة)

الموضوع الذي تناولناه و قمنا بدراسة تحليلية بسيطة ارتأينا ان نأخذ بعض النقاط في مقابلة جرت مع رئيسة مكتب تسيير الموارد البشرية حول موضوع المذكرة حيث دون مايلي :

* عند اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية الجارية لابد من وجود جدول توزيع المناصب المالية لذات السنة المالية من الوزارة الوصية.

* اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية من جدول 08-13 حيث يتضمن حركة الموظفين :

توظيف ترقية بأنواعها: ترقية على الاختيار المهني - ترقية على اساس الشهادة - ترقية على اساس الخبرة المهنية -الخروج: مثل-التقاعد -الاستقالة- النقل.

حيث يتضمن النقاط التالية:

اعداد مخطط التكوين في حالة توجب ذلك وذلك بخص الموظفين الذين أرادوا أن يكونوا أنفسهم أو بطلب من الإدارة لتحسين المستوى ولتكون مردودية جيدة.

ومن ثم نباشر في عملية التخطيط.

عند اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية يتبين في ما يلي:

مختلف أنماط التوظيف "داخلي، خارجي".

1. إعداد الترقية في الدرجات للموظفين.

2. إعداد قائمة المتقاعدين.

3. إعداد قائمة المترشحين.

* إعداد جدول متعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 12/31 ... لأي سنة.

) مراجع وقرارات اللجان متساوية الأعضاء ولجان الطعون.

-) وضعية القضايا المتنازعة فيها.
-) وضعية الحالات التأديبية وذلك إذا قام الموظف بأي خطأ مهني ويعاقب عليه ويتم الفصل فيه من طرف هذه اللجنة.
-) مراجع القرارات المتعلقة للمسابقات والامتحانات.
-) مخطط التوقي للتوظيف للسنة المالية.
-) جدول المتعلق بالأعوان المتعاقدين.
-) بيان التوقي للإحالة على التقاعد: أي دراسة شاملة.
-) المخطط التوقي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

استنتاج:

وأخيرا عند اتمام هذا المخطط يمضي من طرف مدير المؤسسة عند الانتهاء يصادق عليه من طرف مصالح الوظيف العمومي ونباشرفي عملية التوظيف وكل العمليات الموجودة في هذا المخطط.

أما بالنسبة لموضوع الدراسة ، وفي ما يلي سنعرض ما استنتجناه من هذه الدراسة مع بعض السلبيات واليجابيات والاقتراحات الذي رأيناها مناسبة لما درسناه.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال بولاية معسكر مجبرة على تطبيق استراتيجية التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات حسب ما هو معمول به في قانون الجزائر حيث لاحظنا أن المديرية الفرعية للموارد البشرية تستعمل الدليل المرسل لها من طرف الوزارة الوصية وعلما اتباع أدوات الرياضة وإحصائيات في التنبؤ بالمناصب والكفاءات.

ما يمكن التعقيب عليه أثناء هذا التريص وهذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال وفيما يخص موضوعنا كتسيير تقديري للوظائف، فحسب الوثائق المعتمد عليها وتطبيق الرسائل المستلمة من طرف مديرية الصحة العمومية لولاية معسكر، يمكن القول أن التسيير التقديري معمول به وإن لم يكن مرتكزا على إحصاءات رياضية دقيقة؛

إلا أنه يلاحظ عدم توازن في شغل المناصب أولها مناصبي نائب المدير ومدير المديرية الفرعية للموارد البشرية الذين يشغلها موظف واحد منذ 05 أشهر؛

أما بالنسبة للكفاءات يلاحظ أن بعض إداريي المصالح يتعدون كل البعد في مؤهلاتهم الدراسية وهذا بالدرجة الأولى عن المهام التسييرية الموكلة إليهم، بغض النظر عن كفاءاتهم وخبراتهم المهنية التي اكتسبوها أثناء العمل.

إليه	البشرية،	الاهتمام	المؤسسات الصحية.	البشرية
	معايير موضوعية	عملية التوظيف	الميدانية	تبين
	مجملا وأن	عنه.		بتطبيق
		البشرية.	متخصصين بالتسيير	

ومنه يبقى الإشكال المطروح :

إذا كانت خطوات و آليات إستراتيجية التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية مطبقة فإلى أي مدى، وماذا ينقص هذه المؤسسات لكي تحقق منه النتائج المرغوبة؟.

المطلب الثاني: الايجابيات

- سهولة الحصول على المعلومات
- التجاوب الكبير خاصة مع موظفي مصلحة الموارد البشرية
- عدم بخل رئيس مكتب هذه المصلحة بالمعلومات و التجربة المكتسبة
- حرص بعض الموظفين بتقديم يد المساعدة في الفترة التي قضيناها معهم وإعطاءنا كل ما يخصنا من مهارات في التخصص الذي قمنا به
- الحصول على كل المراجع و النصوص المعمول بها بكل سهولة
- روح العمل في الفريق والتي تشجع المتريص على اكتساب مهارات و خبرات في جو التعاون.

المطلب الثالث: السلبيات

- عدم توفر مكتب خاص بالمتريصين
- نقص التواصل و العمل بالشبكة العنكبوتية و مواقع الاتصال الاجتماعي
- نقص اجتماعات المسؤولين و خاصة المدير مع موظفيه
- عدم تحصيل الموظفين على تحفيزات او تدعيم مادي او معنوي
- ضيق الحيز الوظيفي نظرا للتعديلات الهيكلية للمكان (أعمال بناء و ترميم)
- عدم الاستفادة من خدمات القطاع.

المطلب الرابع: الاقتراحات

- التقرب من التكنولوجيا و ادخالها في العمل اليومي المهني
- تقديم تحفيزات للعمال لكي تكون مردودية جيدة و عمل مكثف للقطاع
- تقرب الرئيس من المرؤوسين و هذا يصب في مفهوم العمل الجماعي
- الاهتمام اكثر بشريحة المتهنيين و توفير ما يحتاجونه.

خلاصة

تقع مصلحة المستخدمين في قاعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية، تتبع الإدارة المحلية ويتولى تسيير المستخدمين مكتب تابع لمصلحة المستخدمين الذي يقوم بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به، وتقوم مصلحة المستخدمين بعدة مهام فتتولى تسيير الحياة المهنية للمستخدمين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية،

خلال هذا الفصل أخذنا فكرة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال - معسكر وتنظيمها الداخلي ومدى إدراك طاقمها الإداري لمبادئ التسيير التقديري للموارد البشرية حيث يعتبر هذا المنهج مصدرا لتحقيق أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية، وقد توصلنا خلال هذه الفترة أن عمال الإدارة بالمؤسسة لديهم وعي بثقافة التسيير التنبؤي حسب تطبيقهم لمبادئها كالتزام الإدارة العليا وغيرها.

الخاتمة

يعد التسيير التنبئي من الوظائف العامة في أي إدارة تتطلب فعالية والأجهزة الإدارية اهتماما بعيدا من الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تسييرا شاملا وفق أسس عملية التنظيم.

يعتبر التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات عاملا أساسيا لإنجاح العمل من خلال رسم الخطط ووضع البرامج، من الواضح أن هذه العملية تعتبر من الوظائف الإدارية التي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى، وتتناول هذه الوظيفة تحديدا ما تم من انجازه من الأعمال في المستقبل، في الكيفية والوقت اللازمين ولذلك التسيير التنبئي للموارد البشرية يربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

تولي الإدارات العمومية والإدارة المحلية كجزء منها اهتماما بعملية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات وبعملية التوظيف المنظم بالأفراد أو المستخدمين وفقا لقطاعاتهم وطموحاتهم، ومن ثم يجب على الإدارة أن تسخر له كافة أساليب العمل المتاحة وبالتالي العمل على إنتاج أساليب التنبؤ بطريقة تسمح بتحقيق أهدافهم وأهدافهم الشخصية في نفس الوقت.

إن عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتنظيف، كما أنها عملية مشتركة بين الإدارات المحلية والفروع التابعة لها، أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بتسيير الحسن لعمال الإدارة لأن التسيير التنبئي السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة مشكلات المترتبة والمتربة على حركية الموارد البشرية.

يساهم التسيير التنبئي السليم للموارد البشرية في تحقيق احتياجات الإدارات من القيادات الإدارية والإشرافية ومن هنا تظهر الفعالية الجيدة للتسيير الصحيح للإدارة، لكن رغم ذلك تتطلب عملية تسيير التنبئي للموارد البشرية في الإدارات مراعاة ما يلي:

- 1) ضرورة وضع برامج تنظيمية تضبط العمل في مديرية الصحة العمومية للولاية.
- 2) أهمية التطبيق الدقيق والسليم للقوانين والإجراءات على مستخدمي الإدارة.
- 3) ضرورة تخطيط تسيير الموارد البشرية، يغطي كافة مجالات تسييرها المتوقع خلال 05 سنوات المقبلة من جهة، ويشمل كافة الموارد البشرية المستخدمة سواء على حساب ميزانية الدولة أو الولاية من جهة أخرى.

قائمة المراجع

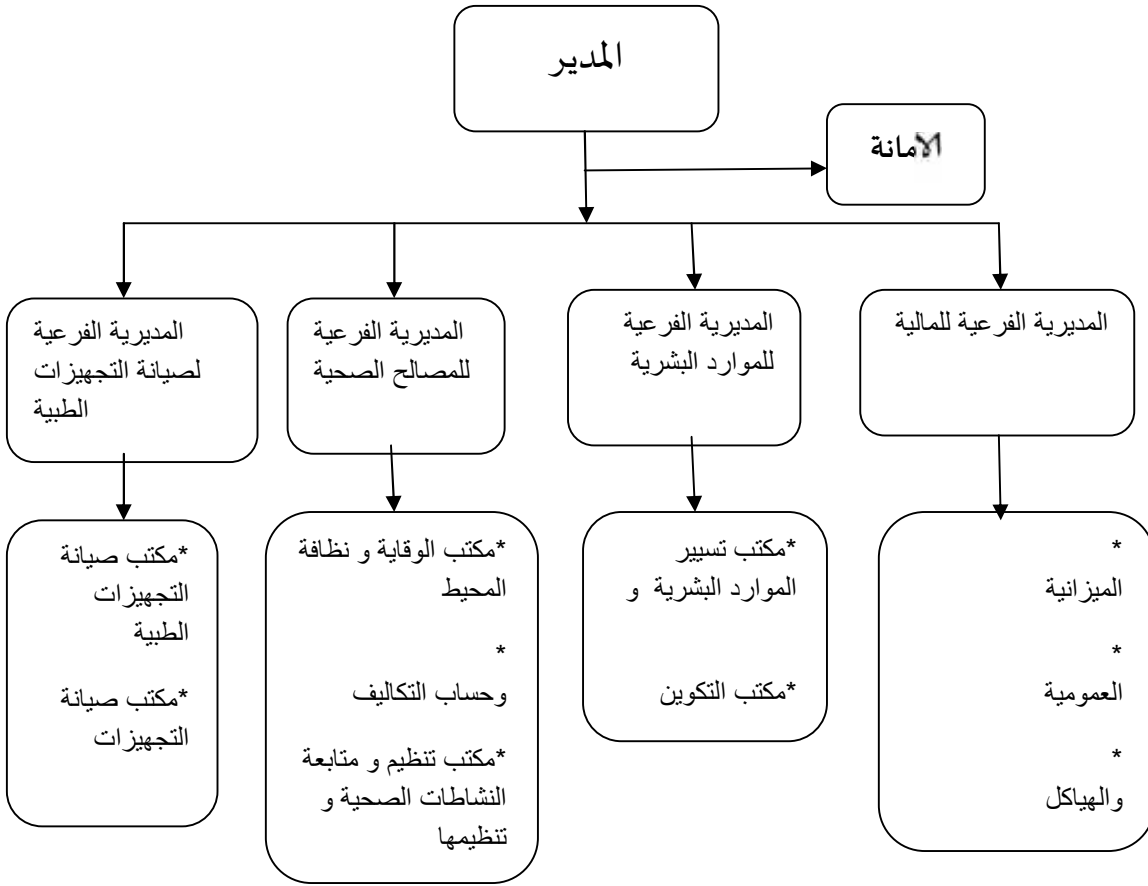
أ. باللغة العربية:

1. د. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 'د، ت'.
2. ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي. ديوان مطبوعات الجامعة، 2001.
3. عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1992 .
4. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات الجزائر ديوان للمطبوعات الجامعية 1995.
5. حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي. الكويت: ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ت)
6. عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، ليبيا، مجموعة النيل العربية 1999 .
7. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة. الدار الجامعية، 1991 .
8. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
9. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1992 .
10. عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1992 .
11. علي عزمي و آخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل. ط 1 القاهرة: دار الفجر، 2007 .
12. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. البحرين: دار الوفاء لنديا الطباعة، 2006.
13. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. البحرين: دار الوفاء لنديا الطباعة، 2006.
14. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1997 .
15. حسن رابحي، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية. الجزائر: مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية.
16. جلول سيبوكر وجمال فنتيز، تخطيط الموارد البشرية في الادارة العمومية. (مذكرة تقني سامي، مركز التكوين المهني والتمهين سليمان محمد، عين البيضاء، ورقلة.
17. ابراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية. السعودية: مؤسسة أم القرى.
18. كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية. دمشق: دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، 1993 .
19. سملاي يحضى، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه 2004 .
20. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 .
21. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

22. د. كامل بريير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1997.
23. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004-2003.
24. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004 .
25. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .

1. Canda :ed gestion Morin P ;20 G Bergeron la gestion moderne
2. Gilbert P,op.cit., p :69
3. KERLAN F ,la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,guide édition organisation ,2000,p :95
4. C.BATAL, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, édition organisation,paris, 1998.
5. Aparisi.P Hindley.D ,GPEC et PSE de Aparisi.P Hindley.D , édition organisation, paris,2008,p 13
6. M.PARLIER et P.GILBERT, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites, , D.WEISS édition organisation ,paris ,1999.
7. Gilbert P, la gestion prévisionnelle des ressources humaines , histoire et perspectives, Revue Française de gestion, juin–juillet–aout 1999.
8. LECARDEZ.M,la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences expérience au centre hospitalier, universitaire de NICE,1999.
9. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaine Pilotage Social et Performances, 6e éd, édition DUNOD, Paris, 2004.
10. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyer, Management des Compétences réalisations. Concept
11. Analyses, 2e ed, édition DUNOD, Paris, 2005.
12. Pierre Ramelaer, Gestion des ressources humaines,édition VUIBERT,Paris,

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومة للصحة الجوارية بوادي الأبطال- ولاية معسكر



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ملخص:

إن تطبيقات تسيير الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في الدراسات الادارية، بل والأهمية في هذه التطبيقات تخطيط الموارد البشرية أو بالأحرى بما يعرف مؤخرا بالتسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات حيث أنه بات على المؤسسات التحديد المسبق والدقيق للموارد البشرية الذي تحتاجه مستقبلا من حيث الكم والنوع المناسب لهذا فكانت دراستنا هاته تركز على عرض كل المعلومات المتعلقة للتسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات نظريا وعلميا من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال ولاية معسكر.

الكلمات المفتاحية:

تخطيط الموارد البشرية، التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات ، أدوات التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات.

Résumé :

Les pratiques de GRH occupent une place importante dans les études managériales, Et l'étapes primordiale de ces pratiques est celle de la planification de la ressource humaine connus de nos jours la gestion prévisionnelle des emplois et de compétence (GPEC) car il est devenu indispensable pour les entreprises de déterminer préalablement , et par précision ces besoins des ressources humaines en quantité et en qualité adéquate.

De ce fait notre étude porte à présenter les détailles su vus théorique et pratique , en étudiant le cas de direction de l'établissement public de la santé de proximité oued el abtal- Mascara.

mots clés:

Planification des ressources humaines, la GPEC ,les outils de la GPEC .