

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

دور ( GPEC ) التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) – مستغانم -

مقدمة من طرف الطالبة:

لكحل أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	لعلي فاطيمة	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر " أ "	جامعة مستغانم
مناقشا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر " ب "	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022 / 2021

# إهداء

إلى والدي الكريمين رمز لكل عطاء وعنوان لكل محبة حفظهما الله وأطال في عمرهما

وجزاها كل خير.

وإلى كل إخوتي وأخواتي.

وإلى جميع عائلتي وأصدقائي وزملائي.

أهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

أهينة

# شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكماله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل،

وأطلي وأسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ معلم هذه الأمة ومرشدها.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل " بشني يوسف " الذي قام

بالإشراف على إنجاز هذا البحث، والذي أرشدني بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة

وأرائه ولم يبخل علي بوقته وعلمه وفكره.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مؤطر المؤسسة السيدة " زاوي سامية " التي

ساعدتني في إعداد هذا التقرير والتي لم تبخل علي بمعلوماتها.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام، وعمال المكتبة وإلى مدير مؤسسة تسيير

موانئ وملاحي الصيد البحري ( EGPP ) لولاية مستغانم وكل عمال المؤسسة.

وأخيرا أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد وتفضل بمد يد العون لإخراج هذا

البحث إلى النور.

أمينة

## ملخص

نتيجة التحولات و التحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية من اشتداد المنافسة و تسارع التكنولوجيا، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة و المعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دور أساسي في مختلف الأنشطة و الوظائف داخل المؤسسة.

و عليه فإن التسيير التنبئي للمناصب و الكفاءات يعتبر أداة حيوية تمكن المؤسسة من التحكم إلى حد ما في المستقبل و مواجهة تغيرات المحيط في سعيها لتحقيق الملاءمة بين احتياجاتها المستقبلية من المناصب و كذا من الكفاءات كما ونوعا وفي الوقت المناسب. ومن هذا المنطلق اهتمت الموارد البشرية بالتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات إيماناً منها بدوره في تفعيل أنشطتها المختلفة و تحسين أداءها.

سنتطرق في هذه الدراسة إلى أهم النقاط المتعلقة بالكفاءات البشرية وكذا التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، ومن ثم سنتطرق إلى دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP).

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، الأداء، التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، الوظيفة النموذجية.

## Summary

As a result of the transformations and challenges that economic institutions are witnessing from the intensification of competition and the acceleration of technology, human resource management is emerging as a main tributary and an effective pillar for achieving integration in the current environment based on quality, knowledge and intense reliance on human competencies, those competencies that play a key role in various activities and jobs within the organization.

Accordingly, the predictive management of positions and competencies is considered a vital tool that enables the organization to control to some extent the future and face the changes of the environment in its quest to achieve consistency between its future needs for positions as well as competencies in quantity, quality and time. From this point of view, human resources were interested in the predictive management of positions and competencies, believing in their role in activating their various activities and improving their performance.

In this study, we will touch the most important points related to human competencies as well as the predictive management of positions and competencies, and then we will address also a field study at the level of the institution for the management of fishing ports and shelters.

## Key words :

Human resources, human competencies, performance, predictive management of positions and competencies, typical job.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
III-I	الفهرس
V-IV	فهرس الأشكال والجداول
5 -1	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
9	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها
16	المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الكفاءات البشرية
22	المطلب الرابع: عناصر وأهداف تنمية الكفاءات البشرية
28	المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية
28	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها
30	المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية
31	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية
32	المطلب الرابع: مجالات تسيير الكفاءات البشرية
35	خلاصة
الفصل الثاني: التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات	

36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
37	المطلب الأول: مفهوم التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
39	المطلب الثاني: مميزات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
40	المطلب الثالث: أهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية
41	المطلب الرابع: أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية
42	المبحث الثاني: أساسيات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
42	المطلب الأول: مرتكزات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
43	المطلب الثاني: مسؤولية التسيير التنبئي للموارد البشرية
45	المطلب الثالث: شروط نجاح التسيير التنبئي للموارد البشرية
46	المطلب الرابع: مجالات استخدام التنبئي للموارد البشرية
47	المبحث الثالث: خطوات وعلاقات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
47	المطلب الأول: خطوات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
54	المطلب الثاني: علاقات التسيير التنبئي للموارد البشرية
59	المطلب الثالث: مزايا التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
59	المطلب الرابع: عوائق التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات
61	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) – مستغانم	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) –

	مستغانم
63	المطلب الأول : التقديم العام لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) – مستغانم
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) – مستغانم
70	المطلب الثالث : النظام الداخلي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) – مستغانم
74	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) – مستغانم
74	المطلب الأول: تقديم مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) – مستغانم
77	المطلب الثاني : الإجراءات الإدارية المتبعة في مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) – مستغانم
80	المطلب الثالث: كيفية تسيير الموارد البشرية بمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) – مستغانم
90	المطلب الرابع: دراسة حالة توظيف على مستوى مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري لولاية مستغانم
97	خلاصة
98	خاتمة عامة
102	قائمة المراجع
107	الملاحق

فهرس الأشكال

والجداول

فهرس الأشكال والجداول

1- فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة	1 - I
13	الجبل الجليدي	2 - I
18	أبعاد الكفاءة	3 - I
22	الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	4 - I
25	خطوات التكوين وتدريب الكفاءات البشرية	5 - I
31	مراحل تسيير الكفاءات البشرية	6 - I
50	دورة الحياة الوظيفية	1 - II
56	العلاقة بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة	2 - II
58	الترابط بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وباقي نشاطاتها	3 - II
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP)	1 - III
76	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة (EGPP)	2 - III
81	توزيع القوى العاملة حسب الجنس لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	3 - III
82	توزيع القوى العاملة حسب الفئة العمرية لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	4 - III
83	توزيع القوى العاملة حسب المستوى التعليمي لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	5 - III
84	توزيع القوى العاملة حسب المركز الوظيفي لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	6 - III
85	توزيع القوى العاملة حسب سنوات الخبرة المسجلة في مؤسسة (EGPP) لسنة 2022	7 - III

86	توزيع القوى العاملة على أساس الالتحاق بالمنصب في مؤسسة (EGPP) لسنة 2022	8-III
87	توزيع القوى العاملة على أساس مصادر التوظيف في مؤسسة (EGPP) لسنة 2022	9-III

2- فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	القائمة المرجعية للكفاءات الفردية	1 - I
44	توزيع مهام مسؤوليات التسيير التنبئي للموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين	1 -II
80	القوى العاملة موزعة حسب الجنس لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	1 -III
81	القوى العاملة موزعة حسب الفئة العمرية لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	2-III
82	القوى العاملة موزعة حسب المستوى التعليمي لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	3-III
83	توزيع القوى العاملة حسب المركز الوظيفي لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022	4-III
84	توزيع القوى العاملة حسب سنوات الخبرة المسجلة في مؤسسة (EGPP) لسنة 2022	5-III
85	توزيع القوى العاملة على أساس الالتحاق بالمنصب في مؤسسة (EGPP) لسنة 2022	6-III
86	توزيع القوى العاملة على أساس مصادر التوظيف في مؤسسة (EGPP) لسنة 2022	7-III

# مقدمة عامة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

انطلاقا من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة.

وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، بشرية وتنظيمية وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءتها البشرية بصفة خاصة.

حيث تعتبر إدارة الكفاءات مدخلا حديثا تعمل من خلاله المؤسسات على إدارة المورد البشري لكونه موردا استراتيجيا، وذلك بانتهاج قواعد وأسس علمية، فالباحثون فيها أكدوا على نجاعتها كمدخل تسييري وتنظيمي للكفاءات، وخاصة أن المؤسسات تسعى لمجابهة جملة من التحديات كانخفاض مستوى أدائها التنظيمي الذي يمس بدوره عدة جوانب من بينها المالية، سيرورة العمليات، ورضا العملاء والإبداع، وكذا نمو الصناعات الجديدة.

إن المكانة التي يتمتع بها اليوم المورد البشري دفعت بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بهذا العنصر الحيوي، والفعال والخالق للقيمة المضافة والثروة والميزة التنافسية التي باتت هدفا وضرورة في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط هذا الأخير الذي بات شديد التعقيد وكثير التغير الأمر الذي فرض على المؤسسات تبني أدوات فعالة تمكنها من التعامل بشكل جيد مع هذا التغيير.

وعليه فإن التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات كنشاط من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية يسهر على ضمان توافر الموارد البشرية بأنواعها المختلفة، بما يتفق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من الموارد البشرية بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج للأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة كما يمكن للمؤسسة من معرفة ما تتوفر عليه من أفراد والتنبؤ بتطورهم الطبيعي،

وبالتالي التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد في الأجل المتوسط والطويل وتحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل في الوقت المناسب على الأفراد ذوي الكفاءات.

ويعد التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات أحد المناهج التسييرية الحديثة التي تمكن المؤسسات من التحكم ومعرفة التطورات التي تحدث على مستوى الأفراد من جهة والوظائف من جهة أخرى ، وذلك من خلال مختلف الإجراءات والتدابير التي يعتمد عليها.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكال الرئيسي للموضوع:

هل للتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات دور في تحديد المناصب والكفاءات في المؤسسة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة:

1- ماذا نعني بالكفاءات البشرية؟ وما هي عناصر تنميتها ؟

2- ما هي مراحل تسيير الكفاءات البشرية ؟

3- فيما تكمن أهداف وأهمية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات ؟

4- ماهي الخطوات العامة للتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات ؟

5- ما هي الإجراءات التوظيف المتبعة في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) ؟

وللإجابة على هذه قمننا بطرح الفرضيات التالية:

- إن فعالية إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في قدرتها على توفير العمالة التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب؛

- يتوقف دور التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية على قدرته في التحكم بصفة مستمرة في التطورات التي تطرأ على الأفراد والوظائف في المؤسسة، وذلك عن طريق إزالة أو تقليص الفجوة بين ما هو متوافر لدى المؤسسة من عاملين وما هو متوقع منها؛

- يعتبر التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات أداة لتنفيذ إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المؤسسة.

أسباب اختيارالموضوع:

## 1- الأسباب الذاتية:

- التعرف على نشاطات المؤسسة ميدانيا لاكتساب التجربة والمعلومات؛
- الرغبة في دراسة والبحث في مجال المواضيع المتعلقة بالتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- يرتبط موضوع الدراسة ارتباطا وطيدا مع طبيعة التخصص الذي ننتمي إليه: اقتصاد وتسيير المؤسسة؛
- محاولة معرفة كيفية التوظيف على مستوى المؤسسة من خلال تبني سياسة التنبؤ بالمناصب والكفاءات .

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا لهذا الموضوع في:

- التسيير الجيد للمناصب والكفاءات يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها مستقبلا:

- التعرف أكثر على التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات ومدى العمل به في المؤسسات؛
- يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة.

## أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- التطرق إلى البعد النظري للكفاءات البشرية؛
- إبراز أهمية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة واستعراض مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها؛
- محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- تسليط الضوء على واقع التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في المؤسسة الجزائرية وذلك بدراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) مستغانم.

## حدود الدراسة:

تطرقت هذه الدراسة في الجانب النظري إلى موضوع التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات؛

وفي نفس الصدد اقتصرَت الدراسة الميدانية على مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) بمستغانم، حيث أجريت هذه الدراسة من أجل التعرف على كيفية التنبؤ بالمناصب، وكذا إجراءات التوظيف بالمؤسسة.

تم دراسة حالة توظيف خارجي والتي تمثلت في توظيف قابضتين على مستوى حضيرة ميناء صلامندر، وكذلك تم التطرق إلى دراسة حالة توظيف خارجية تمثلت في تعيين رئيس مصلحة ميناء في سنة 2020.

#### منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري وذلك من أجل إبراز مختلف تعاريف وأهداف وخطوات المتعلقة بالدراسة.

كما تم الاعتماد على دراسة حالة في الجانب التطبيقي وذلك بهدف معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي.

تمثلت أدوات الدراسة في جمع بعض الوثائق من أجل تسهيل الدراسة، وكذلك الاعتماد على المقابلة الشخصية لمسؤولي المؤسسة، وذلك من أجل التعرف على كيفية التنبؤ بالمناصب وإجراءات التوظيف بالمؤسسة.

#### هيكل الدراسة:

قصد الوصول إلى النتائج المطلوبة للدراسة والتحقق من الفرضيات الرئيسية والإجابة عن الأسئلة الفرعية، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تمثلت الفصول الثلاثة للدراسة في ما يلي:

الفصل الأول: بعنوان " الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية "، تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية والمتمثلة في مفهوم الكفاءات البشرية وخصائصها وأنواعها ومؤشرات قياسها وأبعاد وأهمية الكفاءات البشرية وعناصر وأهداف تنمية الكفاءات البشرية، ثم تليه أساسيات تسيير الكفاءات البشرية والتي تضم مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها و مراحل تسيير الكفاءات البشرية و مقاربات تسيير الكفاءات البشرية، وأخيرا تطرقنا إلى مجالات تسيير الكفاءات البشرية.

الفصل الثاني: بعنوان " التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات "، الذي تناولنا فيه ماهية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات والمتمثلة في مفهوم التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات ومميزات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات وأهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية وأهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية، ثم يليه أساسيات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات والتي تناولنا فيها مرتكزات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات ومسؤولية

التسيير التنبئي للموارد البشرية وشروط نجاح التسيير التنبئي للموارد البشرية، وأخيرا تطرقنا إلى مجالات استخدام التنبئي للموارد البشرية.

الفصل الثالث: بعنوان "دراسة ميدانية لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم"، والذي تناولنا فيه نظرة عامة حول مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم والمتمثلة في التقديم العام لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم والهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم ، والنظام الداخلي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم ، ثم يليه تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم والمتمثلة في تقديم مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم والإجراءات الإدارية المتبعة في مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم و كيفية تسيير الموارد البشرية بمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم، وأخيرا تطرقنا إلى دراسة حالة توظيف على مستوى مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري لولاية مستغانم.

# الفصل الأول

تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها. هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي.

هذا ما جعل الكثير من المؤسسات في يومنا هذا توجه كامل اهتماماتها إلى مواردها البشرية، التي تعتبر مصدر التميز، إذ تعتبر الموارد البشرية أو الكفاءات البشرية إحدى أهم مصادر المعرفة والابتكار والإبداع التي تعتبر عامل مؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة داخلياً أو خارجياً ومصدر ميزتها التنافسية، وبالتالي المشكل الذي يواجه المؤسسات هو إيجاد الطريقة الناجعة لاستغلال الكفاءات وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة المسطرة.

وعليه في هذا الفصل سنتطرق إلى الكفاءات البشرية وطريقة تسييرها الحسن بحيث قسمناه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية إحدى أهم الموارد الغير مادية في المؤسسة مهما كان نشاطها أو هدف إنشائها، إن الكفاءات البشرية تختلف قدراتها الإبداعية والابتكارية من مؤسسة إلى أخرى، بحيث تتمتع بمميزات وخصائص وأبعاد تجعل المؤسسات تعمل على جذب الكفاءات وإغرائها إضافة إلى ذلك تعمل من أجل تطوير وتنمية كفاءتها وتنويعها والمحافظة عليها.

فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الكفاءات، خصائصها وأهميتها، أبعاد الكفاءات وكذا أنواعها ومؤشرات قياسها، كما سنبرز عناصر وأهداف تنمية الكفاءات البشرية.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم والمواضيع الشائكة باعتباره مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد والمقدرة....

\* تعرف الكفاءة حسب "لوك بايور" بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع والكفاءة هي استعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل وهي لا تظهر إلا أثناء العمل.<sup>1</sup>

\* تعرف الكفاءة حسب "تروم بلي" على أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف له.<sup>2</sup>

\* تعرف الكفاءة حسب "لويس دينوا" هي مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دوما أي وظيفة أو نشاط بشكل فعال.<sup>3</sup>

\* يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى.<sup>4</sup>

1 أحمد ماهر، حمد الدعيج، الإدارة "المبادئ والمهارات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 104.

2 مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرواد، طرابلس، 2014، ص 50.

3 رافد الحريري، اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، قائمة المصادر، الأردن، عمان، 2012، ص 21.

4 جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال "مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين - وظائف الإدارة - المهارة الإدارية"، بدون طبعة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 20.

\* يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام، أي بكفاءة وكذلك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان ومراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.<sup>1</sup>

\* وتعرف المجموعة الفرنسية "Medef" الكفاءة المهنية على أنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.<sup>2</sup>

\* يعرف Hamel .G & Prahalad.CK الكفاءة على أنها مجموعة المعارف والقدرة التي تتيح للعامل أداء الأنشطة المهنية المنوطة به.<sup>3</sup>

\* الكفاءة هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعرفية علمية (خبرة) وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن.<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الكفاءة هي القدرة والمهارة على تنفيذ المهام بالشكل الصحيح وفي المكان المناسب والوقت المناسب دون إهدار الموارد.

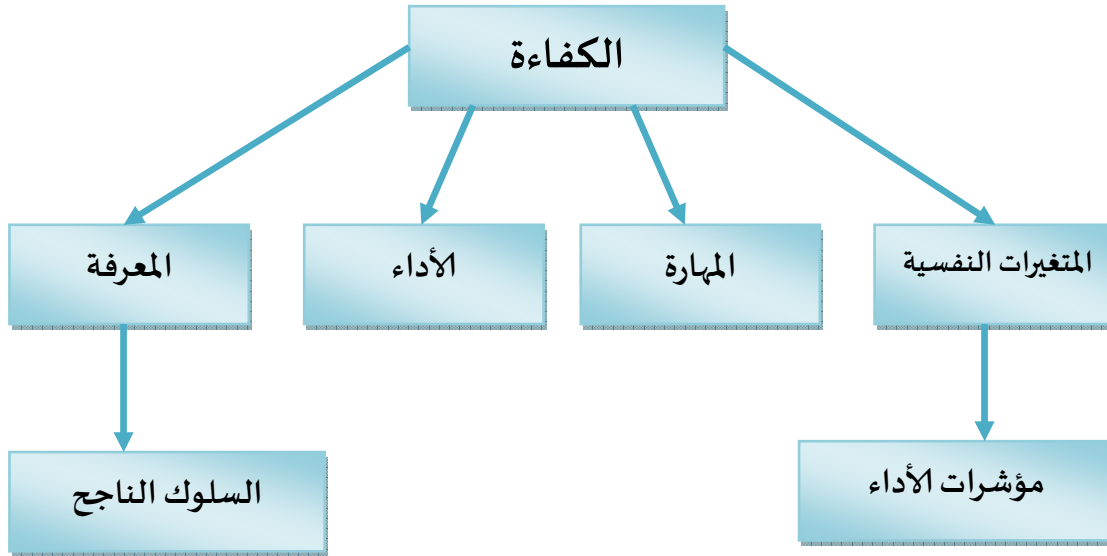
1 جلال إبراهيم العيد، نفس المرجع السابق، ص 20.

2 رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم - ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 182.

3 عادل مقدم، سهام عزي، الأساليب الكمية: كأداة للتسيير التقديري للكفاءات والوظائف، مداخلة في المنتدى الوطني بعنوان التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 27 - 28 /02 /2013، ص3.

4 J. m.peretti, dictionnaire de ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, librairie unibert, 2003, p5.

الشكل رقم (1 - 1): يمثل البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات – الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها

تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة إذ تتميز بخصائص الخاصة بها، حيث من خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد، كما تتواجد الكفاءات في عدة أنواع.

#### 1- خصائص الكفاءات

باعتبار الكفاءات البشرية مصدرا هاما لتمييز المؤسسة فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>1</sup>

1-1- الكفاءة ذات غاية: حيث أنه يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2-1- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: ويتم ذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف والدراسات الفنية.

1 فاطمة الزهراء مهديد، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، 22-23/02/2012، ص 05.

1-3- هي مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والرسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

1-4- مكتسبة: هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه.

1-5- تتقدم عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات تضيع.

## 2- أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقًا لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، وأخيرًا المستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية:

### 1-2- الكفاءات الفردية ( les compétences individuelles ):

يقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"<sup>1</sup>. فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.<sup>2</sup>

وهناك من يراها على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.<sup>3</sup> فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول الآتي:

1 Phillippe Zarifian, **le modèle de la compétence**, édition liaison, paris, 2001, p78.

2 Claire beyon, **manager les compétences**, édition liaison, paris, 2003, p 34

3 Levey Leboyer, **gestion des compétences**, 2<sup>ème</sup> édition, édition organisation, paris, 1997, p 42.

الجدول رقم (1-1): يمثل القائمة المرجعية للكفاءات الفردية

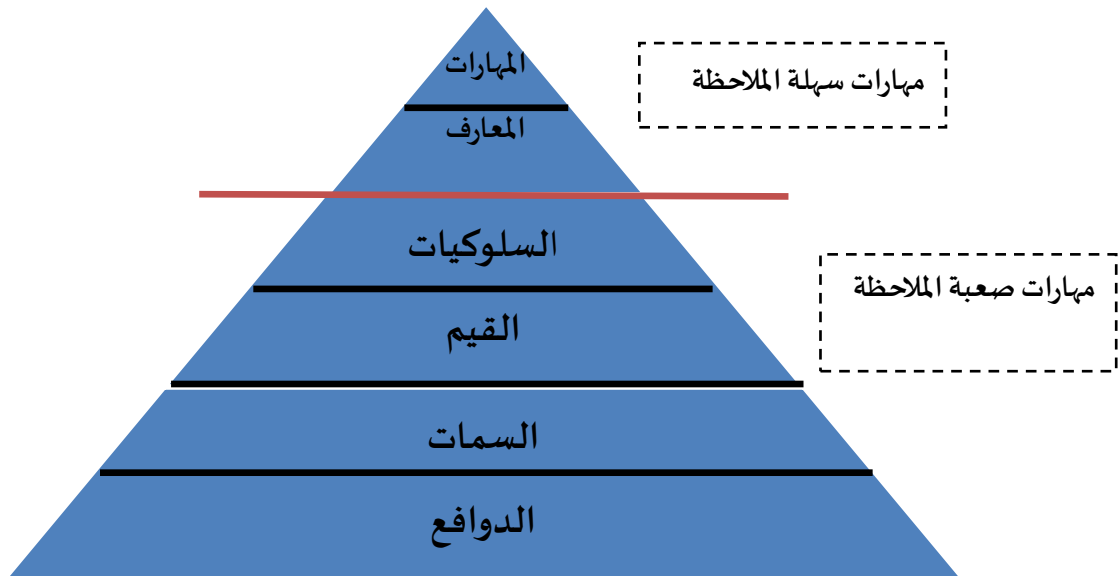
الكفاءات	تعريفها
التمييز	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وإن تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثارير ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة

المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.	
انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين.	الاتجاه نحو العمل مع الجماعة
يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.	توظيف مساعدين مهرة
يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.	بناء علاقات جيدة مع الآخرين
يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.	إنساني حساس
يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا الآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.	التميز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل
يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.	إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة
بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزته لتحسين هذه الأخيرة.	معرفة الذات
يعامل الأشخاص معاملة حسنة.	العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة
يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.	التصرف بمرونة

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.<sup>1</sup>

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة مثل السلوك وطريقة التفكير ومهارات التواصل والسميات، وخصائص أخرى مختلفة.<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-2): يمثل الجبل الجليدي



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي دار الكنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 176.

1 مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع والآفاق والتطوير – تجارب الدول، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 7.

2 رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 176.

## 2-2- الكفاءات الجماعية ( les compétences collectives )

تمثل الكفاءة الجماعية فريق العمل ( مصلحة، وحدة شبكة، مجموعة، مشروع،.....) القادرة على إدارة مهامها بشكل كفء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.

كما أنها مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجمع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها: أفضلية التجمع، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو اكتساب الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين:

2-2-1- الكفاءات الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات الخاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

2-2-2- الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.<sup>1</sup>

## 2-3- الكفاءات التنظيمية ( les compétences organisationnelles ):

تسمى أيضاً بالكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية.<sup>2</sup>

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموماً من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد

1 مصنوعة أحمد، نفس المرجع السابق، ص 6-8.

2 توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، تر: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333-334.

إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل يمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الكفاءات التنظيمية على أنها الكفاءات التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى يتم رآيتها على أنها كفاءة الأنشطة التسييرية المتمثلة في ( التخطيط، التوجيه، التنفيذ، الرقابة )، وتعتبر كفاءة الأفراد أساسها حسب ما يقوله كل من Penbertony P. Hirriot & c. ( إن استمرار المنظمات يتوقف على قدراتها على خلق المعارف واستعمالها الذي لا يمكن أن يتم إلا بفضل الأفراد، لأن الأفراد هم القادرون على توقع المستقبل).<sup>2</sup>

وتعرف الكفاءات التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:

2-3-1- قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات، ..... وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

2-3-2- إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها.

2-3-3- ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية.<sup>3</sup>

### 3- مؤشرات قياس الكفاءات البشرية

3-1- المؤشرات المباشرة: وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع وخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي؛

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثلا قسم المبيعات وهذا قياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين؛

1 سملاي يحضبة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 140.

2 عنذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص 262.

3 أسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص 14.

- المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

2-3- المؤشرات غير المباشرة: قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب دقة البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات عدم دقة قياس الكفاءة وهذا ما جعل المؤشرات غير المباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد، إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الكفاءات البشرية

من خلال التعاريف التي تم التطرق إليها سابقا نجد أنها ركزت على أبعاد مختلفة، وكما يمكن من خلالها استنباط الأهمية التي يمكن أن تؤديها الكفاءات داخل أي مؤسسة مهما كان نشاطها.

#### 1- أبعاد الكفاءات البشرية

الكفاءة هي عبارة عن توليفة من ثلاثة مكونات أساسية والتي تتمثل في:

1-1- المعارف: تتعلق بمجموع المعلومات المؤسسة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة، وكما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.<sup>2</sup>

هي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات السكرتارية، .....، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر. وتجمع ثلاثة أبعاد ثانوية وهي:<sup>3</sup>

- المعارف العامة: وهي مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعات، ....) أو عن طريق التكوين المتواصل.

1 أمين مخفي، يوسف بشني، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 06.

2 الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومتطلبات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2011/12/14، ص 05.

3 عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص ص 70-71.

- المعارف الخاصة بالمحيط المهني: وهي معرفة تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة عن طريق الخبرة ويمكن أن تتعلق بوحدة العمل والمؤسسة.

- المعارف الإجرائية: وهي مجموعة من الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات " كيف يجب التصرف على اختلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

2-2- المهارات: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، المعلومات، خاصة بتشغيل المصلحة المعنية<sup>1</sup>، وتجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية<sup>2</sup>:

- المهارة العلمية: تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم، ويسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالية مثل استعمال الحاسوب أو برنامج ما .....

- مهارة التواصل: هي مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، وتكون مكتسبة من خلال طرق عدة سواء في المحيط المهني أو الأسري وتتمثل هذه المهارة كإدارة حوار أو العمل في فرق .....

- المهارة الذهنية: وهي مجموعة المعارف من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا أو العمليات المعقدة.

وهذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل واتخاذ القرارات ...، الذي يولد معلومات جديدة انطلاقا من تلك الموجودة مثل إقامة تصنيف للمشاكل، انجاز خلاصة بدل بيانا للاجتماع.

3-1- حسن التصرف ( السلوك ): يتلائم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة. يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ( المعارف، المهارات،.....) من أجل التصرف بكفاءة. إن الشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذ، يعني وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة.

1 منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 238.

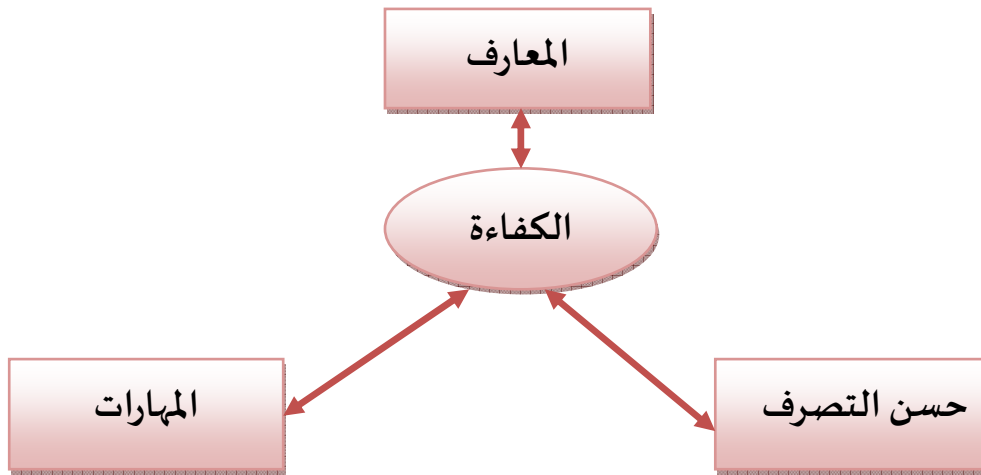
2 عبد القادر هاملي، نفس المرجع السابق، ص ص 71-72.

\* الفعالية: الوثائق المعدة خالية من الأخطاء وعدم الدقة؛

\* السرية: لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه؛

\* التحكم في النفس: يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-3): يمثل أبعاد الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عائشة لشلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية " دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21 – 22 / 02 / 2012، ص 03.

## 2- أهمية الكفاءات البشرية

للکفاءة أهمية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة انطلاقا من المستوى الفردي ويليها المستوى الجماعي ثم على المستوى إدارة الموارد البشرية ثم المؤسسة بشكل كلي.

### 2-1- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

في ظل التغيرات والتحديات التي يفرزها العالم الحديث الذي يتميز بالتغيير السريع بحيث أصبحت الكفاءة تلعب أهمية كبيرة للأفراد وذلك للأسباب التالية:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

1 عبد القادر هاملي، نفس المرجع السابق، ص 72.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي قابلية الاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.<sup>1</sup>

## 2-2- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي

تلعب الكفاءة الجماعية دور مهم داخل المؤسسة وتمثل أهميتها فيما يلي:

- العمل الناجح داخل أي مؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد، بحيث هناك علاقة تأثير ما بين الكفاءات المتكاملة التي تعطي في النهاية نتائج جيدة وأحسن بكثير من التي قد يحققها الفرد لوحده.

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون لخدمة أهداف المؤسسة.

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان لا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل لتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأت إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة

1 سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة، 2013/2014، ص 06.

لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، قد ظهرت بعض الحاجات الجيدة للمؤسسة، وذلك ما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.<sup>1</sup>

### 3-2- أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين، أو حتى متعاقدين،.....

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني،.....، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.<sup>2</sup>

1 أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص ص 47، 48.

2 أسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## 4-2- أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة

تعتبر كفاءة الأفراد إحدى العناصر البالغة الأهمية بحيث تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الأداء بحيث تتلخص أهميتها فيما يلي:

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية من المعارف ومهارات، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحة بل من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه اسم الكفاءة الميتة.<sup>1</sup>

- التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة خاصة كفاءات الأفراد حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة كالإنتاجية أو غير ملموسة مثل ضمان الولاء والرضا للعميل، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وإن السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.<sup>2</sup>

- تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

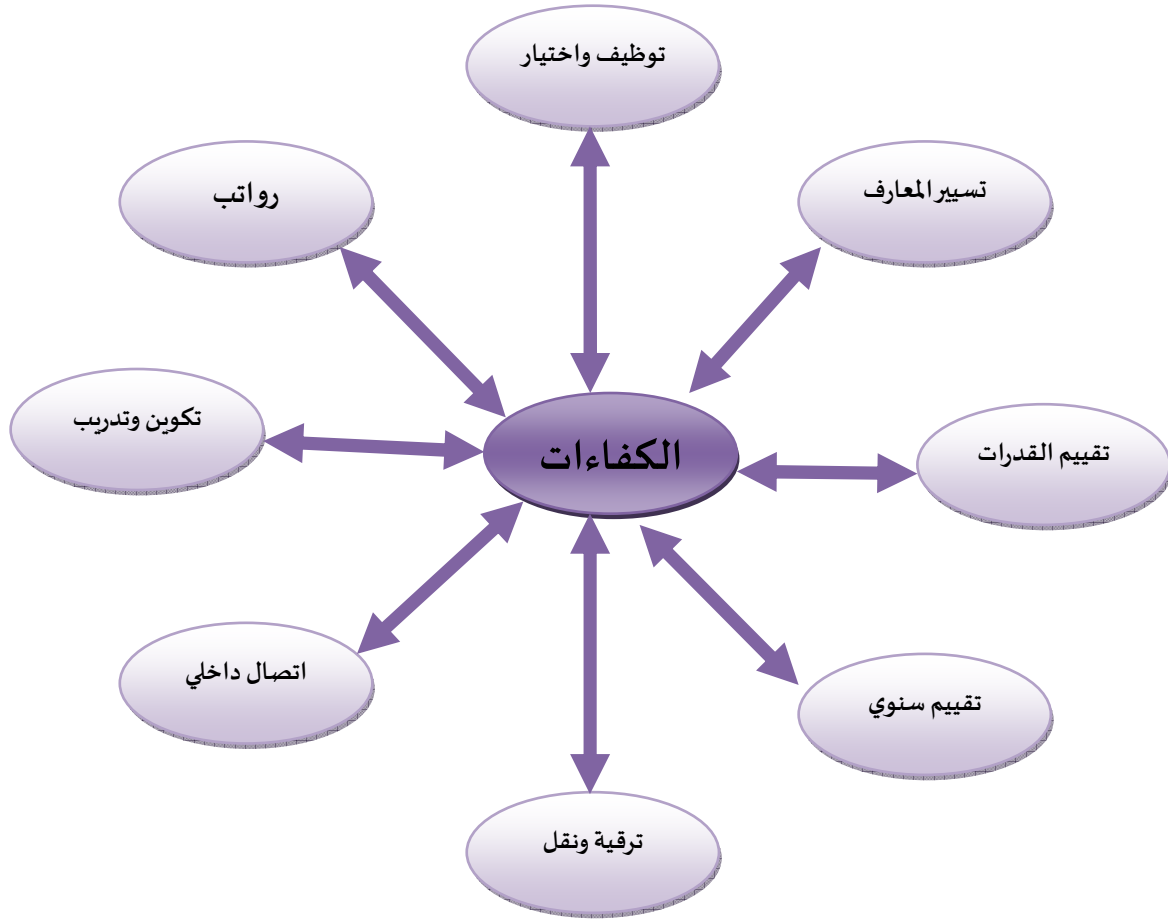
- تعتبر الكفاءة أهم المنافذ للمؤسسات لمواجهة التحديات التي نتجت عن العولمة والتطورات التقنية عن طريق منحها عدة مزايا كالحرية أكبر أثناء العمل دون التدخل المباشر لتحقيق الإبداع، وهو ما دفع بالمؤسسات لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.<sup>3</sup>

1 عبد اللطيف بلعمرسة، من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004/03/10، ص 125.

2 محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004/03/10-09، ص 68.

3 منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل رقم (1 - 4): يمثل الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات – الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى - . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 55.

#### المطلب الرابع: عناصر وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة، والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل.

##### 1- عناصر تنمية الكفاءات البشرية

يمكن تطوير الكفاءات البشرية من خلال تنميتها، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين، الاتصال، وذلك من أجل تحقيق الهدف.

## 1-1- تكوين الكفاءات البشرية

يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات فهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.<sup>1</sup>

وهناك عدة تقسيمات لأنواع التكوين، وهي كالتالي:

## 1-1-1- أنواع التكوين

- التكوين وفقاً للأفراد المتدربين:

\* التكوين الفردي: يتم تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته بقيام بهذا العمل أو تكوينه بالعمل الذي يقوم به حالياً لغرض تعديل أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء بزيادة معلوماته ومعارفه في جانب ما.<sup>2</sup>

\* التكوين الجماعي: بمعنى أن يتم جمع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد، والتدريب الجماعي قد يتم في بيئة العمل العادية وفي موقع العمل أو خارج بيئة العمل في غير موقع العمل.<sup>3</sup>

- التكوين وفقاً للمكان الذي يتم فيه التدريب:

\* التكوين في موقع العمل: ويتم تلقائياً حيث يقوم المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب.

\* التكوين بمعرفة جهة خارجية: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع منشأة وله صفة الاستقلال، وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها.<sup>4</sup>

1 عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22/02/2012، ص 88.  
2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 211.  
3 منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، بدون طبعة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003، ص 216.  
4 منال طلعت محمود، نفس المرجع أعلاه، ص 227.

## - التكوين حسب مرحلة التوظيف

\* التكوين بتوجيه الموظف الجديد: بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث يؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية، الحالية والمستقبلية.

\* التكوين أثناء العمل: بتقديم التكوين في موقع العمل وبصفة فردية ويتضمن كفاءة أعلى التدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهاراته.

\* التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم المعارف والمهارات لدى الأفراد من جهة وظهور أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة من جهة ثانية.

\* التكوين بغرض الترقية والنقل: ويستوجب القيام بتكوين في الحالة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سوف يرقى أو ينقل إليها الفرد.<sup>1</sup>

## - التكوين حسب نوع الوظيفة

\* التكوين التخصصي: يشمل الخبرات والمهارات المخصصة لمزاولة عمل متخصص، بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم وتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل ومتطلبات العمل.

\* التكوين المهني والتقني: يشمل الأعمال ذات الطابع المتماثل والإدارة العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

\* التكوين الإداري أو القيادي: ويتضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات.

وتمر عملية التكوين عبر خطوات وهي:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- 2- تصميم برامج التدريب؛
- 3- تنفيذ برامج التدريب؛
- 4- تقييم كفاءات التدريب.<sup>2</sup>

1 منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 216.

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 323.

الشكل رقم (1- 5): يمثل خطوات التكوين وتدريب الكفاءات البشرية



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 320.

## 2-1- تحفيز الكفاءات البشرية

يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة وما الحافز إلا وسيلة للإشباع والأداة التي يتم بها الإشباع.<sup>1</sup>

وهناك عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها:<sup>2</sup>

- الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية تتمثل في الحوافز النقدية، منها الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح، أما الحوافز المعنوية فهي تتمثل في فرص الترقية والشكر والامتنان ووسائل الشكر وما تقدمه المؤسسة من ضمانات تحقق الاستقرار بالعمل.

1 منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 254، 263.

2 نفس المرجع السابق، ص 264.

- الحوافز السلبية والايجابية: الحوافز السلبية متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الرواتب، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة، أما الحوافز الايجابية تتمثل في الحوافز المادية على أشكالها من علاوات ومكافآت والترقية والمشاركة في الأرباح.
- الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الفردية هي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد الفردي يتوقف على عائد الجماعة، أما الحوافز الجماعية وهي حوافز تقدم للجماعة، حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد يتوقف على عائد الجماعة.

### 3-1- اتصال الكفاءات البشرية

الاتصال هو عبارة عن نقل المعلومات أو البيانات أو الحقائق والأفكار بين طرفين على الأقل من أفراد المؤسسة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالة ويدركها المرسل والمستقبل معا.<sup>1</sup> وتقسم الاتصالات إلى:<sup>2</sup>

- الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتم من خلال القنوات والمسارات الذي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، ويشمل على ثلاثة اتجاهات أساسية هي:
  - \* الاتصال الهابط: ( من الأعلى إلى الأسفل ): وهو الذي يتجه فيه الرؤساء إلى مرؤوسهم ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات.....
  - \* الاتصال الصاعد: ( من الأسفل إلى الأعلى ): ويتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يمليه عليهم رؤسائهم كما تتضمن شكاوي واقتراحات العاملين.
  - \* الاتصال الأفقي: ويتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات.
- الاتصالات غير الرسمية: يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المؤسسة ويتمثل في:
  - \* الاتصال الشفوي: ويتم وجها لوجه أو بالهاتف والمحادثات الفرض الرسمي أو الخطابات الشفوية.
  - \* الاتصال المكتوب: ويشمل على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات والمذكرات والتقارير،.....، وتستخدم بدرجة كبيرة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

1 عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 510.

2 منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 173، 174.

\* الاتصال الإلكتروني: وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الإلكترونية وتتميز بالسرعة والكفاءة في الأداء.

- إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما:

\* كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم؛

\* تتدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا وعليه تتبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم إلى الإدارة والعمل كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم.

فلما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية ويتم استعمالها عند تسيير المورد البشري في المؤسسة بفعالية، هنا يساهمون في تنمية القدرات والمعارف ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

## 2- أهداف تنمية الكفاءات البشرية

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛

- اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛

- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع<sup>1</sup>؛

- اكتساب الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛

- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة ( خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا،.....) وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة؛

- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع و التعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛

1 أبو القاسم حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛<sup>1</sup>
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة والدقيقة؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه ( استغلال وتنمية المهارات).<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية

إن وجود الكفاءات داخل المؤسسة أو نقصها يؤدي بالمؤسسة للقيام بعدة عمليات من أجل الاستغلال الأمثل للكفاءات أو الحصول عليها، وبالتالي وجب على المؤسسة التسيير الجيد للكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمكانة التنافسية، وضمان بقاء الكفاءات البشرية في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف، فمن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى بعض هذه التعاريف وأهدافها.

#### 1- مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

يمكن تعريف تسيير الكفاءات البشرية كما يلي:

\* إن إدارة الكفاءات يعبر عنها بذلك لاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.<sup>3</sup>

\* لقد عرف كل من C.sauret & thierry إلى تسيير الكفاءات على أنها " تصميم، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة، مع تضمين العاملين في إطار

1 أبو قاسم حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2 نذير أبو زيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 82.

3 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص 46.

مشروع تطوير وظيفي".<sup>1</sup>

\* هي عملية خاصة لجلب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو.<sup>2</sup>

\* لقد عرف تسيير الكفاءات على أنه " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين.<sup>3</sup>

\* إنه " التأثير في المعارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.<sup>4</sup>

\* يمكن تعريف تسيير الكفاءات على أنها تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.<sup>5</sup>

## 2- أهداف تسيير الكفاءات البشرية

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الأهداف، ومنه يمكن للكفاءات أن تصنع الفرق بين المؤسسات، فإدارتها تهدف إلى:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- تنمية القدرات والكفاءات من خلال التكوين المستمر؛

1 نسرين المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 144.

2 حمزة غربي، إبراهيم عاشور، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقارنة نظرية، جامعة جيجل، بدون سنة النشر، ص 09.

3 بوجمل أحمد، Performance de ressources humaines، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 02.

4 رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، بدون صفحة.

5 زكية بوسعد، أثر برنامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008/2007، ص 42.

- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد لها من تسيير، وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1- تخطيط الكفاءات: وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سددها ولذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

2- اكتساب الكفاءات: يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد الجدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استثمارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى.

3- تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أكبر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

4- استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعليم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام

1 عائشة لشلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية "دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22/02/2012، ص 4.

2 بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص ص 43،44.

المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

الشكل رقم (1-6): يمثل مراحل تسيير الكفاءات البشرية



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 49.

### المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجيد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقات الكفاءات بذلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

1- المقاربة التسييرية: تمثل الكفاءات من جهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات وفي ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة والمهارة أو أحسن التصرف والسلوكيات.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعينة والاستغلال بحرية عالية أمام وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أداء مهامه،

ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة في العمل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة و الإدارة التي تقع عليها المسؤولية توفر البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا، فبالتفاعل الايجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية.<sup>1</sup>

3- المقاربة الإستراتيجية: وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جيد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة، ومنه لتحقيق أهدافها المسطرة، علمها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: مجالات تسيير الكفاءات البشرية

إن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال تطوير الاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية والجلسات العلمية وغيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي تنطرق إليها من خلال العناصر التالية:

1- إعداد مواصفات الكفاءات البشرية: يشمل إعداد مواصفات الكفاءات الواحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.<sup>3</sup>

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا المهام والمسؤوليات للكفاءات الضرورية لذلك من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات كفاءات، ومهما تكن الطريقة المستعملة فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

1 كمال منصور، سماح صولج، مرجع سبق ذكره، ص 56، 57.

2 سمالي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 164.

3 كمال منصور، سماح صولج، مرجع سبق ذكره، ص 58.

✓ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة؛

✓ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.<sup>1</sup>

2- تقييم الكفاءات: يتم تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات التسيير لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الدورات المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية.

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكر منها:

✓ مقابلة النشاط السنوي؛

✓ المرافقة الميدانية؛

✓ مرجعية الكفاءات؛

✓ طريقة مركز التقييم.

3- تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها في تطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطوير المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، أو المشاركة في أحداث تغيراته دون أي شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءتها، حيث أصبح تطوير وصيانة كفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتمال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

4- رواتب الكفاءات: إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في فريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال فيما يلي:

✓ الوظيفة: القدرة على تقديم الخدمات من الفرد؛

✓ سوق العلم: قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة

أجرية متوافقة والمؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي:

✓ الأجر القاعدي؛

1 كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2 نفس المرجع السابق، ص 61، 63.

- ✓ الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات؛
- ✓ المميزات المحتملة مثل التأمينات.<sup>1</sup>

---

1 نذير أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

## خلاصة

تعتبر إدارة الكفاءات من المداخل الحديثة في التسيير، إذ تركز على إدارة المورد البشري من جهة، ومن جهة أخرى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة استخدامها الأمثل لمواردها البشرية، وما ساعد في ظهورها تواجد المؤسسة في سوق يتميز بالتغيير المستمر خاصة مع تزايد تطلعات العملاء، وكذا تطور أساليب التنظيم داخلها.

الكفاءات الفردية تحدد من منطلق المعارف والمهارات والقدرات الشخصية، فالحصول عليها يتم من خلال عملية التوظيف بعد تحديد كفاءاتها مقارنة بمرجعية الكفاءات، ولا بد على المؤسسة العمل على تنميتها وتطويرها لتناسب والتطورات الحاصلة في مجال نشاط المؤسسة مع الاهتمام بالعمل الجماعي أي العمل كفريق واحد الذي ينشئ بدوره كفاءات جماعية، مع المحافظة عليها بإدارة تعويضاتها بما يتناسب وكفاءتها وإدارة مسارها الوظيفي الذي يسمح للمؤسسة من تسيير كفاءتها التنظيمية بما يحقق أهدافها.

# الفصل الثاني

تمهيد

يعد التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات إحدى المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة من خلال التحكم في مستقبل الوظائف والكفاءات، والتوقع لكل ما يحمله مستقبلها بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها، كما يمكنها من معرفة والتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الأفراد من جهة والوظائف من جهة أخرى. وقبل أن يتحول التسيير التنبئي إلى إجراءات وممارسات، هو نمط للتفكير يتحلى به المديرون في المؤسسة ومن تم فإن فعاليته تظهر في صحة وسلامة القرارات المتخذة على مستوى وظيفة تسيير الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ثم التوظيف ثم التكوين والتنمية وأخيرا التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.

وعليه في هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات مع بيان علاقته بالوظائف الأخرى، وأهم خطوات المتبعة لتطبيقه بحيث قسمناه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

المبحث الثاني: أساسيات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

المبحث الثالث: خطوات وعلاقات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

## المبحث الأول: ماهية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

يعتبر التسيير التنبئي كنشاط من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، بحيث يسهر على ضمان العمالة بأنواعها المختلفة بما يتفق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يمكنها من معرفة مواردها من الأفراد وبالتالي التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد في الأجل المتوسط والطويل وتحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل عليهم في الوقت المناسب.

## المطلب الأول: مفهوم التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

يرتبط مفهوم التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات ارتباطا وثيقا بمفهوم التوقع، والذي يعني التعرف على حادثة أو موقف معين خلال فترة محددة لظاهرة ما، وهنا يرتبط الأمر بمستقبل الوظائف والكفاءات ومدى القدرة على التحكم في التغيرات والتطورات التي تحدث على مستواها.

فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على مختلف تعاريف التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات .

\* عرفته الوزارة الفرنسية: " هو التصور والتشغيل والمتابعة لسياسة ومخططات عمل متناسقة، تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية للفوارق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة وهذا حسب تخطيطها الاستراتيجي مع إشراك الموظف في إطار إعداد مشروع تطور مهني؛"

ما يلاحظ من هذا التعريف أن التسيير التنبئي يرتكز على ازدواجية الهدف:

- هو مقارنة مشتركة في تحليلها لمجموع 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 التنبئي للمناصب والكفاءات يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم والمحافظة 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 والاتصال، وطرق للتشغيل".

فهو يشير إلى أنها منهجية تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل لمواردها البشرية.<sup>1</sup>

1 موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 20.

\* ويعرفه PARLIER GILBERT : " هي منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور، وتشغيل ومراقبة سياسات وتطبيقات تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية الفوارق بين الاحتياجات، وموارد المؤسسة من ناحية كمية ونوعية (أفراد وكفاءات)، يسجل هذا التصور ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة".

ما أضافه هذا التعريف هو اعتبار الموظف متغير استراتيجي وإدماجه ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، يهتم بالفرد باعتباره فاعل في مواجهة المؤسسة من خلال إعداد وتشغيل مشروع تطور مهني قصد تأمين استخداميته.

\* التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات <sup>2</sup>سب J.P.ECTTEAU: " يحدد الإطار والعلاقات التي من خلالها تنظم مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية.

\* يستعمل D. CROZET و B.MARTORY مصطلحا آخر وهو التسيير التنبئي للأفراد: " التسيير التنبئي للأفراد هو أداة لخدمة تسيير الموارد البشرية، يتمثل في التصور أو الإسقاط على المدى المتوسط والطويل للاحتياجات والموارد، يهيكل على أساس منهجية نوعية لتسيير تنبئي للكفاءات ومنهجية كمية لتسيير تنبئي للعمالمة، الأساس هو أن هاتين المنهجيتين متزامنتين تربطهما علاقة مستمرة، من خلال تكاملهما في إطار تسيير تنبئي للموارد البشرية".

لقد فصلا بين التحليل الفردي المتمثل في التنبؤ بالكفاءات وتحليلها وبين التحليل المشترك المتمثل في العمالة.

\* تعريف آخر لـ F.BOUARD ET P.LAURET : " هو السياق الذي يتم من خلاله تكييف تطور العمالة مع تطور الوظائف على المدى الطويل من جانب كمي وكيفي".

\* مفهوم آخر خرج به ملتقى المدرسة الوطنية للإدارة <sup>3</sup>يث يعرف التسيير التنبئي للموارد البشرية على أنه: " مجموع الطرق والإجراءات التي تسمح للمنظمة بالإدماج في قراراتها لتسيير الأفراد والوظائف، معلومات حول المستقبل المحتمل".<sup>1</sup>

\* أما <sup>4</sup>دث تعريف فهولـ H. ROUILLEANT جاء سنة بعد مختلف التعاريف التي اقترحت للنموذج وستين بعد إصدار قانون ينص على إلزامية تطبيقها.

فهي تسيير تنبئي واحتياطي للموارد البشرية، يهدف إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات، متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة، أداة للتسيير تدمج مسؤولين عمليين والتأطير، أداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد، ميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف والكفاءات، وتحديد الوسائل والقواعد التي تسهل الموائمة ما بين الموارد والاحتياجات، وبعد فردي يساعد

1 موساوي زهية، نفس المرجع السابق، ص 21.

الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني، كما أنها تقوم بتشغيل عدة إجراءات لتسيير الموارد البشرية (التكوين، الحركية، التوظيف، .....)<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: مميزات التسيير التنبيئي للمناصب والكفاءات

مما يستخلص من خلال مختلف التعاريف السابقة ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- أن التسيير التنبيئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عن العامل ولا المهام الموكلة إليه مما يؤدي إلى اصطناعه بأرقام جامدة، ويدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف؛
- 2- هدفه عملي وبراعماتي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات؛
- 3- هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد – أفراد، أكثر من منطلق تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية؛
- 4- هو منهجية وليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب لمجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنيوية في المؤسسة؛
- 5- هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة؛
- 6- يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معنية في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية؛
- 7- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف، من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية (professionnalisme)؛
- 8- هو مقارنة متواصلة، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (الترقية ..... ) للتخفيف من الانحرافات فقط وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات، والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

1 موساوي زهية، نفس المرجع السابق، ص 22.

2 نفس المرجع السابق، ص ص 23، 24.

## المطلب الثالث: أهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية

إن الأهداف المستمرة بالنسبة للتسيير التنبئي للموارد البشرية هي الآتية:<sup>1</sup>

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد المتاحة؛
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع؛
- التعرف على واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحدث من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل؛
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل؛
- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة؛
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة؛

كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح بـ:

- تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين إلى التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وإلى تصحيح هذا اللاتوازن قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة؛
- توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقات العمال؛
- تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة؛
- إكسابيات أكثر لعرض مهن للنساء وللأقليات داخل مخططات النمو، وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم؛
- ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم؛

1 عبد الله الفايده، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية [مقالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) - قسنطينة - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 58.

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

#### المطلب الرابع: أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- يساعد على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع ، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية،....؛
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد؛
- يتم التسيير التنبئي للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها؛
- يساعد كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- فالتسيير التنبئي للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التسيير التنبئي في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه.

1 عبد الله الفايذة، نفس المرجع السابق، ص 58.

## المبحث الثاني: أساسيات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

يمكن تبني التسيير التنبئي كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة، نوع الإستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية.

## المطلب الأول: مرتكزات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

لتفعيل عملية التسيير التنبئي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:<sup>1</sup>

## 1- الوظيفة النمذجية ( Employi – Type )

تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نمذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد؛

## 2- الكفاءات ( Compétences )

تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

- ✓ بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها؛
- ✓ بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية تصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات؛

## 3- الفاعلين ( Acteurs )

في مسعى التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة من خلال أولئك الذين يمتلكون قدرات تتجاوز المقدرة العقلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية، لذا تعمل المؤسسة على تطوير استراتيجياتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين داخليين كانوا أو خارجيين.

## 4- الوسائل ( Outils )

تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات إلى وسائل تحليلية، وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات ووسائل اتصال وتتمثل في:

1 سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، ديسمبر 2016، ص 95 – 96.

- ✓ الوسائل التحليلية: وهناك يتعلق الأمر بالوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية:
- ✓ الوسائل المساعدة على اتخاذ قرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية استخدامها الموارد المتاحة مثل: ( صف اليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة ) :
- ✓ وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة لعملية التسيير التنبئي وهي تأخذ الأشكال التالية:

- الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة:
- خريطة الوظائف ( Cartographie ): وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة تمثل من يقوم بالحلول مكاتهم وتعويضهم:
- الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف: بحيث يستطيع أي موظفا لحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه:

#### 5- دفتر المهن ( Répertoire des métiers )

هذه عبارة عن قائمة للمهن والوظائف النموذجية، ويتكون من تسميات تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكان جمع المهن حسب تقاريرها المهنية، من حيث نشاطها التقني والكفاءات المشتركة مثل: الثقافة المهنية، ويكون على ثلاث مستويات للتجميع، الغايات، العائلات المهنية والعائلات الفرعية.

#### المطلب الثاني: مسؤولية التسيير التنبئي للموارد البشرية

في حقيقة الأمر، لا تقع مسؤولية التسيير التنبئي للموارد البشرية على فرد واحد داخل المؤسسة وإنما هناك مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا، مدير الموارد البشرية، وكافة المديرين التنفيذيين، إذ يتقرر نجاح وفعالية التسيير التنبئي للموارد البشرية على جهودهم وكفاءتهم جميعا. ويلعب كل طرف دورا مختلفا عن الآخر في المشية. فأعضاء الإدارة العليا مسؤولون عن تشجيع المشية وتقديم الدعم والمساندة اللازمة من أجل انجازه والتأكيد من أهمية استخدامه. أما مدير الموارد البشرية فهو مسؤول عن وضع البرامج أو الخطة، فهو الذي يسهر من خلال إدارته على جمع المعلومات اللازمة وإعداد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية وجعله متاحا للاستخدام، كما يقوم بتقييم فاعلية المشية للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه.<sup>1</sup>

1 عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار زهران، عمان، 1996، ص 81.

أما مدراء الإدارات الأخرى فهم مسؤولون، وذلك بحكم مراكزهم إذ أنهم مطلعون على الخطط الإنتاجية للمؤسسة وما يلحق بها من خطط أخرى لها تأثير على التسيير التنبئي للموارد البشرية، عن تحديد ما تحتاجه إدارتهم من العاملين كما ونوعا، وعلى قدر المهارات المطلوبة في كل حالة. كما نشير إلى أن نجاح ومصداقية المشية متعلق في جانب كبير منه بدقة وصدق المعلومات المقدمة من المدراء التنفيذيين.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يمثل لنا توزيعا تقريبا لمهام التسيير التنبئي للموارد البشرية بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين إلا أن ظروف أي مشروع تفرض بعض التعديلات.<sup>2</sup>

يتضح لنا من خلال الجدول مدى ارتباط مهام كل من إدارة الموارد البشرية وباقي المدراء التنفيذيين، الشيء الذي يتطلب تحديدا واضحا لأدوار كل منهما وضرورة التنسيق بينهما، وخلق التعاون بينهما من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

جدول رقم (II-1): يمثل توزيع مهام مسؤوليات التسيير التنبئي للموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين

إدارة الموارد البشرية	المدراء التنفيذيون
- تحديد أهداف المشروع من التسيير التنبئي للموارد البشرية.	- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.
- تصميم نظام المعلومات والإجراءات والنماذج الخاص بالتسيير التنبئي للموارد البشرية.	- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل.
- البدء في متابعة إجراء التسيير التنبئي للموارد البشرية.	- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.
- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين الخاصة باحتياجات الأقسام.	- استفتاء المعلومات المرسلة من إدارة الموارد البشرية بصدد التسيير التنبئي للموارد البشرية.
- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطط كلية.	- المراجعة الإدارية ومناقشة برامج أو خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها.
- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين، النقل، التكوين.	

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 92.

1 محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية " عرض وتحليل "، بدون طبعة، دار الجامد، الكويت، 2004، ص 74.

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

## المطلب الثالث: شروط نجاح التسيير التنبئي للموارد البشرية

يمكن تلخيص المميزات الرئيسية للتسيير التنبئي للموارد البشرية في:<sup>1</sup>

- يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية طريقة مقارنة إجمالية وقائية لتسيير الموارد البشرية؛
- يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاط مدمج في إستراتيجية المؤسسة الإجمالية؛
- يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية طريقة تسيير مشاركة للموارد البشرية.

إن نجاح المشية مقرون:

- بتعهد دقيق من إدارة المؤسسة يمكن الرجوع إليه مستقبلا، الفكرة هي أن المتغير منصب موارد بشرية هو جانب من التطور الاستراتيجي للمؤسسة يجب تعيينه بوضوح من طرف الإدارة العامة؛
- بمشاركة مسؤولي العمليات حتى وإن لم يكن لهم نظرة واضحة حول مساهمة الـ GPEC في تحسين النتائج المحاسبون لها، والذين يعتبرون الوحيدين القادرين على إعطاء متابعة حقيقية للتحليل المقدمة؛
- بالمعلومات المقدمة للأجراء حول إمكانيات تطوير مهاراتهم الوظيفية لأنهم هم الباقون في قلب ميكانيزم الاستغلال الأعظمي للموارد البشرية؛
- بالمعلومات، وحتى مشاركة طلبات ممثلي الأفراد؛
- بملائمة القيود والإجراءات للأهداف المرجوة، فلا يمكن مثلا القيام بتوظيفات خارجية في حين أن التحليل أظهر توفر المؤسسة على مخازن من أجراء يمكنهم شغل هذه المناصب؛
- بقدرة إدارات الموارد البشرية على تطبيق التحليل ومخططات النشاط ( Plan d'action ) التي يتفاعل فيها عدة أطراف.

وكخلاصة لشروط النجاح الأساسية لمشية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، يمكن التأكيد على أنها تشكل مجال خاص للتسيير الاجتماعي - اقتصادي للمؤسسة، ولا يمكنها الوصول إلى هدفها، وخاصة المحافظة على ديمومتها، بتنميطها تدريجيا إلا بربطها مع:

- ✓ المخاطر الاقتصادية للمؤسسة؛
- ✓ المجالات الأخرى لتسيير الموارد؛
- ✓ سيرورات التنظيم، الاتفاقيات والمفاوضات؛

1 عبد الله الفايذة، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

✓ وسائل وإجراءات التسيير الفردي.

### المطلب الرابع: مجالات استخدام التنبئي للموارد البشرية

تتمثل أهم مجالات استخدام التسيير التنبئي للموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- التسيير التنبئي للأفراد: يكون الاهتمام فيه منصبا على الحالات الجماعية لتطور الأفراد (الدخول، الخروج، الخصائص الديمغرافية، ..... ) أين يكون الهدف منه هو التسوية الكمية أي إيجاد العدد الكافي من العمال لتشغيل المؤسسة؛
- 2- التسيير التنبئي للوظائف: هو الاهتمام بالمسائل الكيفية لتطور الوظائف مستقبلا لتجنب مآسي التسريح الكبير و المفاجئ للعمال؛
- 3- التسيير التنبئي للكفاءات: وهي مفاهيم وأدوات تسعى لتحقيق المطابقة بين الكفاءات المتاحة والكفاءات المطلوبة ؛
- 4- التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات : ويجمع هذا النوع بين التسيير التنبئي للمناصب والتسيير التنبئي للكفاءات والذي يهدف إلى تقليص وبصفة مسبقة الفوارق بين الاحتياجات والموارد المتاحة وهذا على المستوى الكمي (الأفراد) وعلى المستوى الكيفي (الكفاءات)؛
- 5- التسيير التنبئي للمسارات المهنية: يهتم بتحديد وتخطيط مختلف المسارات المهنية والتي من الممكن أن يمر بها الأفراد أو مجموعة من الأفراد؛
- 6- التسيير التنبئي للموارد البشرية: وهي تعبير عن مختلف الأشكال السابقة وتتمثل في مجموعة الإجراءات والمناهج التي يكون هدفها وصف وتحليل مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة مستقبلا وهذا من أجل إنارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية.

1 بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، و إدوده وبيدائله، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة، 2017، ص ص 318-317.

## المبحث الثالث: خطوات وعلاقات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

يعتبر التسيير التنبئي للموارد 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.

## المطلب الأول: خطوات التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

إن التغيرات التي تطرأ على الوظائف في المؤسسة يمكن أن نجد لها أكثر م تفسير وخاصة إذ تعلق الأمر بالمؤسسات المعاصرة، حيث التنافسية الشديدة وحيث التدفق الهائل لتكنولوجيا ووسائل الإنتاج، فيلاحظ، تأثير التنافسية من خلال نتيجة التسابق بين المؤسسات فيما بينها من أجل الظفر بحصص ليا في السوق، حيث كلما تغيرت حصة المؤسسة بالزيادة أو بالنقصان كلما كان لذلك أثره بصورة طردية على وظائفها، أما تأثير التكنولوجيا فيظهر في استحداث وسائل وأدوات جديدة للعمل أو إجراء تعديلات وتحسينات على وسائل القديمة مما يؤدي إلى إخلال الآلة محل العامل في بعض الأنشطة أو في مجملها، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى خلق وظائف جديدة بغرض الإشراف على تسيير هذه الآلات وتشمل عملية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، على خطوات رئيسية تتمثل في:

أولا: تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة<sup>1</sup>

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة والذي يقرر بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها وعلى الرغم من احتوائه على درجة من عدم التأكد إلا أن التقدير بعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطبق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر الشروط أو بعضها.

## 1- التقدير النوعي للوظائف: بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عفا التغيرات التي ستطرأ على

1 جمال عشيح، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة لالة مقاطعة غاز البترول المميع " GPL " وهدة أم البواقي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2019، ص ص 31-

وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم باعتماد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة، شاغلوا، الوظائف الحالية) أو من خارجها وذلك بحكم درايتهم بواقع المؤسسة وأفاقها المستقبلية، وكذلك في قضايا الشغل والتشغيل، إذ أنه انطلاقاً من تجاربهم الماضية بطلب منهم دراسة وتحليل التطورات التي ستشهدتها المؤسسة مستقبلاً، وقد تسند مهمة التقدير إلى شخص واحد، كما يمكن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن تقدير يتم الإجماع عليه، وعموماً فإن عملية التحليل التقديري تكشف من أربعة حالات للوظائف:

- ✓ **الوظائف الجديدة:** وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها للتغيرات المتوقعة حدوثها وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذ توفرت عليها أما إذ تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضياً عن طريق الخبراء؛
- ✓ **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزن كبيرين، بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية؛
- ✓ **الوظائف الأقل أهمية:** لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضرورياً لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة؛
- ✓ **الوظائف المستغنى عنها:** وهي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها.

2- **التقدير الكمي للوظائف:**<sup>1</sup> بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى أهمها:

- ✓ **أسلوب تقدير كمية الوظائف:** سبب الوقت اللازم لتنفيذ المهام: يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي والتعبير عنه كمياً (وحدات منتجة، خدمات مقدمة)، ثم بعد ذلك يتم تحديد عبء العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبراً عنها بوحدة زمنية (ثانية، دقيقة، ساعة) ويضرب عدد هذه الوحدات المطلوبة إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت الإجمالي الذي تتطلبه عملية تحقيق الهدف الذي تم تقديره، وبالرجوع إلى الوقت الذي يستطيع العامل إعطاءه في اليوم يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمل عليه العامل خلال تلك الفترة.

1 برجونة عبد الحميد، سعدي هند، دور وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، الملتقى الثاني حول تسيير الموارد البشرية- التسيير التقديري للموارد البشرية، 2013، ص ص 07-08.

✓ تقدير كمية الوظائف بإسقاط الاتجاهات: إن هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة.

✓ تقدير كمية الوظائف  $\square$ سب عدد المرؤوسين: يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية الوظائف الإشرافية، ورغم تأكيد بعض الباحثين على غرار أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية هو خمسة وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كافة الحالات، لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يخص الأفراد، ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

- مستوى مهارة المرؤوسين؛
- القدرات الخاصة بالمشرف وطاقة استيعابه؛
- توزيع العمالة حسب الوحدات وحسب الوظائف؛
- تحديد الأثر المالية ومقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظائف الإشرافية.

وبصفة عامة يتوقف نطاق الإشراف، على نوع الوظيفة ومستواها بالهيكل التنظيمي، حيث يقل

عدد الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي وتزداد

في المستويات الدنيا .

### ثانياً: تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة<sup>1</sup>

بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية، وبالموازاة تحرص على المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتياً، وإنما نظراً لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في جذب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءتها والوصول إلى تقدير عرضها المستقبلي من مواردها البشرية تعتمد على النقاط التالية:

1- تحسين الموارد البشرية: إن نجاح أي محاولة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يتوقف قبل كل شيء على المعرفة المسبقة بخصائص الموارد البشرية للمؤسسة، لذلك يتحتم على هذه الأخيرة ضرورة التحيين المستمر

1 جمال عشيح، مرجع سبق ذكره، ص 34.

لمواردها البشرية، وتتمثل أهم الخصائص التي تستخدمها المؤسسة لهذا الغرض في تلك التي تتضمنها الحصيلة الاجتماعية وهي:

✓ السن: يعتبر سن العامل مؤشرا عن قابلية للتعليم والتدريب وعن قدراته على العمل وتقديم أداء جيد، حيث كلما كان سنه صغيرا كلما قابليته لاكتساب المعارف واستيعاب المعلومات كبيرة وكلما كان أداؤه أحسن، كما أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية كبيرتين عند هذا السن مقارنة بهما في سن متأخرة.

الشكل رقم (1-11): يمثل دورة الحياة الوظيفية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 228.

يتضح من خلال الشكل، أن مستوى أداء العامل يكون أعلى من المرحلتين الأولى والثانية وهذا يعكس كما أشرنا سابقا قدرته على التعلم والتدريب ورغبته في العمل والمبادرة، كما يعكس أيضا سعيه واندفاعه نحو تحقيق حاجاته المختلفة، حيث نجد أنه في المرحلتين الأولى والثانية يعمل من أجل إشباع حاجاته المالية والاجتماعية والنفسية، لذلك نجد أن أداؤه يرتفع بوتيرة متزايدة ثم متناقصة عند بداية المرحلة الثانية ويستمر كذلك حتى نهاية هذه المرحلة أين يفترض أنه قد أشبع حاجاته السابقة وفي المرحلة الثالثة يسعى إلى المحافظة على مكاسبه وجلب احترام الآخرين له نظير تجربته وخبرته في العمل، لكن أهميته في المؤسسة تتناقص تدريجيا بسبب تقادم معارفه وضعف قدرته على العمل من جهة، وبسبب استياءه، وتراجع إراداته ورغبته في العمل من جهة أخرى، ويظهر ذلك جليا في المرحلة الرابعة، حيث يخطط للاعتزال ويكيف نفسه لادوار أقل أهمية في إشارة واضحة إلى توجهه نحو التقاعد.

✓ الاقدمية: تعتبر الأقدمية عن حجم المعارف والخبرات المتراكمة لدى العامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

- **أقدمية في الوظيفة:** تعبر عن مدى تحكم العامل في متطلبات الوظيفة التي يشغلها مما يؤهله لشغل وظيفة أعلى أو الاستفادة من خبراته في تدريب وتلمذه الآخرين، كما يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف<sup>1</sup>؛
- **أقدمية في المؤسسة:** تعكس الإلمام والمعرفة الواسعة لواقع المؤسسة واستراتيجياتها، ويمكن كذلك أن تعبر عن درجة الولاء التنظيمي لذلك تفيدنا في اتخاذ القرارات فيما يخص الترقية، إسناد مهام خاصة، النقل وكذلك التقاعد؛
- **أقدمية في العمل:** بناء على تحليل المنشور المهني للعامل، تفيدنا أقدميته في اتخاذ قرارات الترقية أو التحويل، التقاعد.
- ✓ **الجنس:** يشير جنس العامل إلى قدرته على ممارسة أعمال معينة دون غيرها، فنجد أن الأعمال التي تطلب مجهودا بدنيا غالبا ما تسند للرجل لما يتمتع به من قوة بدنية مقارنة بالمرأة، ونفس ما يقال عن الوظائف الإشرافية
- ✓ **والقيادية،** حيث يتم شغلها في غالب الأحيان من طرف الرجال، وذلك نظرا لما يظهرونه من قدرة ورغبة كبيرتين في شغلها مقارنة بالنساء، بسبب الأمومة والرضاعة وغيرها من الانشغالات العائلية والاجتماعية، وعليه يمكن القول أن معرفة المؤسسة لجنس عاملها يشهل لها اتخاذ العديد من القرارات فيما يخص رسم المسارات المهنية وتقدير الغيابات المنوطة واحتمالات التقاعد المسبق.
- ✓ **المؤهلات:** تكتسي الأهلية أهمية بالغة في عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فبقدر ما هي وسيلة المؤسسة في تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها، تشكل كذلك مرجعا للترقية وإسناد مهام خاصة، كما أنها تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على مهارات جديدة ويتم التعرف على الأهلية من خلال المستوى التعليمي للعامل والذي يثبت في غالب الأحيان بشهادة عملية وكذلك من خلال أدائها الذي يمكن معرفته عن طريق ملاحظته أثناء العمل، أو الاستعانة بسجلات تقييم الأداء التي تعطي صورة واضحة عن أداء العامل وعن انطباعات المشرفين عليه حول أدائها ومؤهلاته.
- ✓ **الجنسية:** قد لا تكتسي الجنسية أهمية مقارنة بالخصائص السابقة، ما عدا في بعض الدول التي تحرص على ضرورة الأولوية في التشغيل لحاملي جنسيتها، وذلك سعيا منها إلى حماية اليد العاملة الوطنية، لكن ويفعل العولمة والاتجاه نحو منطق الكفاءة أصبحت هذه الأخيرة تفرض نفسها متحديا في ذلك كل التشريعات.<sup>2</sup>

1 جمال عشيّش، مرجع سبق ذكره، ص 35.

2 نفس المرجع السابق، ص 36.

## 2- متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة

على ضوء الخصائص السابقة للموارد البشرية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ عليها خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا دون الأخذ بعين الاعتبار لأدنى إجراءات التعديل وفيما يلي أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية.

✓ **الترقية:** تشير الترقية بصفة عامة إلى انتقال العامل من درجة وظيفية أخرى أحسن منها في نفس المنصب، أو الانتقال من منصب أعلى منه في الهيكل التنظيمي، ويتسنى له ذلك عند استجابته لشروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فنجد من المؤسسات من تعتمد على عامل الأقدمية، ونجد كذلك من تعتمد على عامل الأهلية، كما نجد مؤسسات أخرى تجعل من الترقية وسيلة لتحفيز العاملين والمحافظة عليهم، مما يعني أن الترقية في هذه الحالة تتم حسب الحاجة إلى التحفيز وصيانة العاملين، ونظرا لتعدد معايير الترقية فإن عملية تقدير حجم الترقيات في الفترات المستقبلية تتم عن طريق حساب معدلاتها لفترات ماضية واعتماد تلك المعدلات للفترات المستقبلية.

✓ **التنزيل:** على عكس من الترقية حيث ينتقل العامل الأعلى نجد عملية التنزيل ينتقل فيها العامل إلى الأسفل، ويتم ذلك لأسباب عديدة مثل تراجع أهلية العامل نتيجة تقادم معارفه وضعف أدائه، ويمكن إن يتم تنزيله كإجراء عقابي ..... إلى غير ذلك من الأسباب ولأنها تتميز باللايقينية فإن التنزيلات للفترات المستقبلية تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية وكذلك على تقدير الخبراء والمدبرين.

✓ **النقل:** الدواعي عديدة تنظيمية أو اجتماعية أو اقتصادية تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة مماثلة لها في قسم آخر أو وحدة أخرى أو منطقة جغرافية أخرى، وإذا كانت بعض حالات النقل مبرمجة في المخططات المستقبلية للمؤسسة فإن بقية الحالات يتم تقديرها كما هو الحال بالنسبة للترقية والتنزيل.

✓ **الدخول إلى المؤسسة:** بالرجوع إلى مخططات إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المؤسسة في الفترات السابقة يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة خلال الفترة المستقبلية وتظهر في شكل توظيف أو عودة من البرامج التدريبية والخرجات العلمية أو عودة من الإغارة.

✓ **الخروج من المؤسسة:** تحدث مغادرة العامل المؤسسة نتيجة لحالات نهاية العقد المحدد الأجل والاستقالة والوفاة والتقاعد، ويمكن ادراج الخروج المؤقت وطويل المدى نتيجة المرض أو التدريب أو الإغارة ضمن هذه الحالات وهناك حالات يمكن تقديرها بنوع من الدقة، كما هو الحال بالنسبة

للتقاعد والخروج لغرض التدريب، أما الحالات الأخرى ونظراً لما يشوهها من عدم التأكد فإن عملية تقديرها تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل

تعد هذه العملية صعبة نسبياً مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغيرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها:

1- النمو الديمغرافي: تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضاً للعمل بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذا من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها كذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات صغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فإن المؤسسات الكبيرة وخاصة المتعددة الحسابات منها ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي وحتى العالمي.

2- الهجرة: بنوعها الداخلي والخارجي تؤثر على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة نقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، بالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسياً وأمنياً ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة، كما أن التشريعات الحكومية تؤثر على الهجرة، حيث نجد إن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية، مما يعني أن الفئة النشيطة في هذه المرحلة محصورة أساساً في حاملي جنسية تلك الدولة.

3- مرونة عرض العمل: يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الجور ومختلف المنزاي والإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة لاستقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية، وبالتالي فإن المؤسسة التي تمتلك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يشهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تفتقر إلى هذه الإمكانيات.

4- الإحصائيات الرسمية: يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفصلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة

1 جمال عشيح، مرجع سبق ذكره، ص 37.

استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيتدعم بها سوق العمل من خلالها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: علاقات التسيير التنبئي للموارد البشرية

تعد معرفة علاقة نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية بباقي أنشطة المؤسسة ضرورية لاستكمال عملية الإلمام بماهية هذا النشاط الفعال، ويلقى المزيد من الضوء على مدى أهميته بالنسبة للمؤسسة، فيما يلي توضيح لهذه العلاقة.

#### 1- علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

كما أن الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسة، فهي أيضا تؤثر في إستراتيجيتها، لذلك فقد أمكن للمؤسسة اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكنها استغلالها إلى جانب إستراتيجياتها التنافسية الأساسية (إستراتيجية القيادة في التكاليف، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز).

وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية إلى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير التنبئي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة. ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد. وبهذا المفهوم يصبح التسيير التنبئي للموارد البشرية جزءا متكاملًا ومشاركًا في بناء وتطبيق إستراتيجيات المؤسسة.<sup>2</sup>

ويمكننا أن نبرز الآثار المتوقعة على التسيير التنبئي للموارد البشرية من خلال إبراز عناصر التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

#### 1-1- مرآة تكوين وتحديد فلسفة الشركة

تتعلق هذه المرحلة بتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص العمل سببا لوجود الشركة ويعتبر هذا موجه للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

#### 2-1- دراسة وفحص الظروف البيئية

السؤال الذي يتطلب الإجابة عليه هو معرفة أثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية على الشركة وما هي التهديدات المتوقعة أو الفرص السانحة للنمو، فقد تكون هذه التغيرات خاصة بالعرض من العمالة أو في شكل قوانين وتشريعات جديدة لضبط النشاط أو العمل أو تغيرات

1 جمال عشيّش، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 139.

تكنولوجية، فهذه جوانب ذات تأثير على المؤسسة، كذلك لا بد من معرفة مراكز المنافسين وجوانب القوة التي يتميزون بها واستراتيجياتهم.... فإستراتيجية المنافسين فيما يتعلق بالموارد البشرية لابد وأن تنعكس على الإدارة المستقبلية للنشاط ( مدى قدرة الشركة على جذب الكفاءات الجديدة والمحافظة على ما لديها من كفاءات في ظل هذه الظروف ).

### 3-1- تقييم جوانب القوة والضعف في الشركة

لابد من معرفة العوامل التي تمكن الشركة من اختيار إجراءات العمل المستقبلية كي تتماشى مع إمكانياتها وتلك التي تحول دون تحقيق هذه الغاية، فقد لا يتوافر لدى الشركة المهارات المطلوبة خاصة من كبار الإداريين، ويعتبر هذا العنصر من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

### 4-1- تنمية الأهداف

يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات، الربح، والعائد على الاستثمار وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى انجازها.

ولابد من الأخذ في الحسبان عند إعداد وتنمية هذه الأهداف إمكانيات التنظيم والأسلوب الإداري المطبق لأنه إذا لم تستطع تنفيذ هذه التعهدات المتولدة عن التخطيط الاستراتيجي فإنه يصبح لا معنى له، وقد يتأسس التخطيط الاستراتيجي على أهداف غير كمية ( أي نوعية ) ولكن يجب تحديدها وإخضاعها لمجموعة من المقاييس الكمية مثل مستوى الجودة أو الخدمة، كفاءة الإدارة، أنشطة البحوث والتطوير.

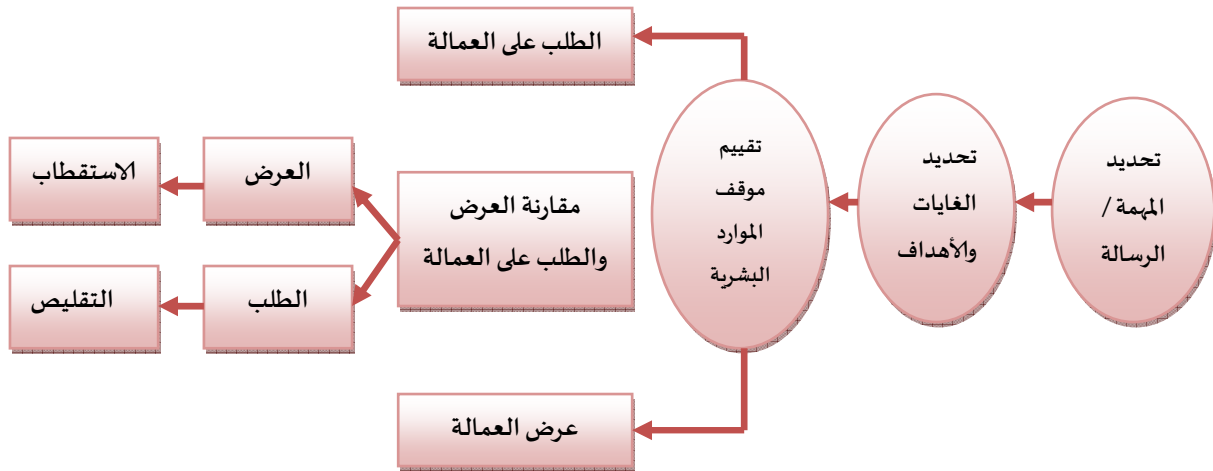
### 5-1- تنمية الاستراتيجيات

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها؟ ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ ما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، الأفراد المطلوبين؟

تبدو هنا أهمية العنصر البشري من حيث التنبؤ بالاحتياجات وتوفيرها، وإسناد العمل إليها وتنميتها لرفع كفاءتها، والاستفادة منها، وكذلك السياسات الخاصة بالإجابة على المعاش وإنهاء الخدمة.<sup>1</sup>

1 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- تحليل مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 190.

الشكل رقم (II-2): يوضح العلاقة بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- تحليل مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 190.

## 2- علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية

تماما مثلما تمتلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة دلالات بالنسبة للتسيير التنبئي للموارد البشرية، فإن هذا الأخير يمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إذ أن كلا من أنشطة الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في التسيير التنبئي للموارد البشرية:<sup>1</sup>

### 2-1- العلاقة مع الاستقطاب

يمكن النظر إلى نتائج التسيير التنبئي للموارد البشرية من تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب. فهي تساعد في وضع الخطة التي على أساسها ستقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي ستغطي بها حاجياتها، والعمل على استقطابها.

1 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

## 2-2- العلاقة مع الاختيار والتعيين

مثله مثل الاستقطاب، فإن نتائج التسيير التنبئي تعتبر كذلك بمثابة مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين، فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعيينه، والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب، ليتم انتقاء أفضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

## 2-3- العلاقة مع التكوين

تساعد نتائج التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاط التكوين في أنها توضح له أعداد وتخصصات الأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل في حالة إظهار التسيير التنبئي فقصا في الموارد البشرية واحتياجاتهم التدريبية، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا، ليتمكنوا من تأدية مهامهم على الوجه المطلوب.

## 2-4- العلاقة مع تسيير المسار الوظيفي للأفراد

يقصد بتسيير المسارات الوظيفية أن المؤسسة تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها ( الترقية، النقل، ...) منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها، وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للمناصب فيها، بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به، يتدرج من المستوى الأدنى إلى مستوى الأعلى، فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو من خارج المؤسسة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءا أساسيا من مدخلات نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية، ذلك لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب، بموجب خطط أو برامج التسيير التنبئي للموارد البشرية الموضوعية.

2-5- العلاقة مع تحليل وتوصيف المناصب<sup>1</sup>

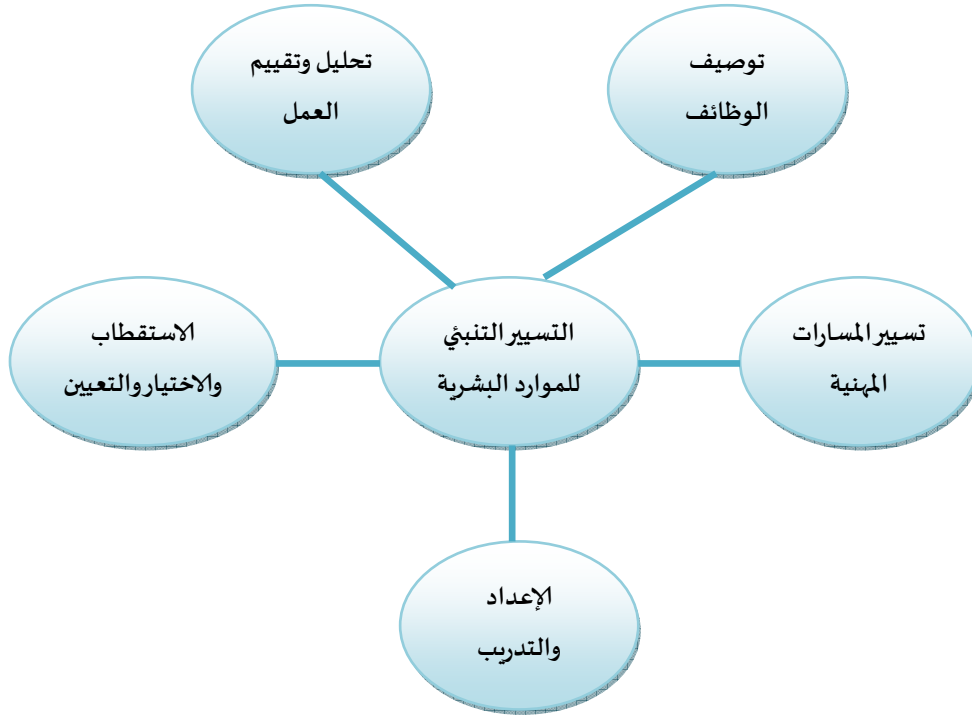
كل من تحليل وتوصيف المناصب يعتبر ضروريا لعملية التسيير التنبئي للموارد البشرية، إذ أن عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة.

وبصفة عامة فإن معظم نشاطات الأفراد هي في علاقة مع نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه كمدخلات في صيرورته كتسيير المسارات الوظيفية أو توصيف المناصب،

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 135.

أو تستعمل نتائجه كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين، الاستقطاب أو التدريب.

شكل رقم (11-3): يوضح الترابط بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وباقي نشاطاتها



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 135.

## المطلب الثالث: مزايا التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

هناك عدة مزايا للتسيير التنبئي بالنسبة للفرد والمؤسسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- بالنسبة للمؤسسة

- تمكّنها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة، فالحاجيات والمنتجات تظهر وتزول، والتكنولوجيا في تغيير مستمر، فلا بد من زيادة مؤهلات وكفاءات الأفراد، للتكيف مع هذه التغيرات؛
- تتجنب المؤسسة الوقوف مجبرة أمام مواقف التوظيف أو التسريح، وبالتالي فهي تمنحها الوقت الكافي لاتخاذ قرارات تخص الحراك، التوظيف، التكوين،.....؛
- تشجيع على الانسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية؛
- تكون بحوزة المؤسسة وبشكل دائم الكميات والنوعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل؛

## 2- بالنسبة للشخص

- تساهم في تنمية تشغيلية الأجير l'employabilité ونقصد بها قدرة الأجير على المحافظة على شغله داخل المؤسسة وإمكانية الحصول على شغل خارج المؤسسة، فقد تتأثر الوظائف فتظهر الحاجة للكفاءات الجديدة؛
- تشجيع الأفراد على التطور وذلك بإعلامهم والاقتراح عليهم بالتطورات المهنية الممكنة مستقبلا.

## المطلب الرابع: عوائق التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات

تتعدد المشكلات التي تواجه التسيير التنبئي وتحد من فعاليته، ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- عدم توفر المعلومات اللازمة والكاملة لعملية تخطيط الموارد البشرية، واتسامها بعدم الدقة والحداثة اللازمة لإجراء التقديرات السليمة؛
- 2- ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط، بالإضافة لوجود نقص في عدد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الاختلالات؛

1 بوداود سالم، مرجع سبق ذكره، ص 318.

2 أمينة بن زينة، هوارية بلدغم، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة شركة الاسمنت ببني صاف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2016/2017، ص 45.

- 3- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة وتشابكها، سواء كانت داخلية مثل: الأداء، القدرات، المسار الوظيفي ..... أو الخارجية مثل: سوق العمل، نمط التكنولوجيا، الاتجاهات الاقتصادية،.....؛
- 4- انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعمال الجدد، وصعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات هذا بالإضافة إلى صعوبة التغطية السريعة للأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال السريع لها؛
- 5- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالتدريب، النقل، الترقية؛
- 6- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في أخرى، وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المنظمة من العمالة، أو للتقدير الغير الصحيح للعمالة مما يلقي عبئا يتطلب جهودا لمعالجتها؛
- 7- صعوبة التوفيق بين الأساليب الكمية والكيفية، حيث تتطلب عملية تخطيط القوى العاملة الاستعانة بكل من الجانبين؛
- 8- يصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والجهد والتكلفة و الدقة.

## خلاصة

من خلال هذه الدراسة التفصيلية لنموذج التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يتضح لنا أنها مقارنة تجديدية ومستديمة تدمج أبعاد جديدة في نظام تسيير الموارد البشرية وتنقله من منظور عملي إلى منظور استراتيجي.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات ، من خلال إبراز مفهومه وأهميته وكذا أهدافه، كما تم ذكر مجالات استخدامه، ولضمان فعالية التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يستدعي الأمر المرور بخطوات، أولها تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة، أما المرحلة الثانية يتم فيها تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة، أما المرحلة الثالثة يتم فيها تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل.

# الفصل الثالث

## تمهيد

إن العنصر البشري في السنوات الماضية لم تعط له أهمية بالغة مقارنة مع الوظائف الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه في السنوات الأخيرة وبعد أن وضعت له مصلحة مختصة تقوم بالاهتمام له وتسييره، وتتمثل هذه الأخيرة في إدارة تسيير الموارد البشرية وذلك نظرا لفعاليتها ومساهمته في رفع إنتاجية المؤسسة.

ومن خلال التطور والرقى الذي يساهم في تحريك عجلة المؤسسة، تم إدخال إدارة الموارد البشرية مصطلح علم التسيير، والذي من خلاله انتقل الفرد من مجرد مؤدي للأعمال والوظائف إلى مورد تعول عليه كثيرا، كما أصبح هذا الأخير يسيطر على أكثر ومختلف وظائف المؤسسة.

ولقد تم اختيار مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري لولاية مستغانم كمؤسسة لإجراء تطبيقنا وهذا نظرا لخصوصية هذه الأخيرة وما تتميز به من الاهتمام الكبير بالموارد البشرية، بداية نقوم بالتعريف بالمؤسسة، ثم التعرض إلى دراسة مفصلة لهيكلها التنظيمي حيث يتم التعمق في مصلحة إدارة الموارد البشرية، وكخطوة ثانية يتم دراسة المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية تطبيقيا، كما سنقوم بالتعرف على مختلف الإجراءات الإدارية المتبعة في مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري لولاية مستغانم، وأخيرا سنتطرق إلى دراسة حالة توظيف على مستوى المؤسسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) - مستغانم

تحتل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مكانة متميزة في الاقتصاد الوطني، باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيه. حيث تسعى دائما هذه الأخيرة إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، من خلال ممارستها لمختلف وظائفها.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف مؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) بولاية مستغانم، بالإضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي والتعرف على نظامها الداخلي.

المطلب الأول: التقديم العام لمؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) - مستغانم

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز نشأة وتعريف مؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP)، والتعرف كذلك على المهام التي تقوم بها.

#### 1- نشأة مؤسسة (EGPP):<sup>1</sup>

تم بقرار من وزارة النقل، بتاريخ 27 نوفمبر 2003، تخصيص موانئ الصيد وملاحي SOGEPORTS، وبعد هذا التخصيص، تم إنشاء 10 فروع تابعة لشركات الموانئ.

وفي 4 يناير 2004، تم توقيع اتفاقية الدولة / الشركة الأولى بين الدولة (وزارة النقل - وزارة الأشغال العامة ووزارة الصيد والثروة السمكية) / الشركة (SOGEPORTS) حددت هذه الاتفاقية الحقوق والتزامات الطرفين عن طريق التحديد الواضح لبعثات EGPPs المرفقة مع SOGEPORTS.

وبتاريخ 8 يناير 2004، تم التوقيع على قرار من وزارة النقل يمكن SOGEPORTS من منح تصاريح عمل مؤقتة على مستوى ميناء الصيد.

في المقام الأول، تم تأسيس EGPP مستغانم في EURL برأسمال قدره 20 مليون DA، وهي شركة تابعة ل EP Mostaganem (مؤسسة ميناء مستغانم).

في 5 مارس 2013، توقيع اتفاقية الدولة / الشركة الثانية لمدة خمس (5) سنوات.

في 23 أبريل 2013، غيرت EGPP Mostaganem وضعها إلى منتجع صحي (شركة مساهمة).

وفي 25 ديسمبر 2014، تم زيادة رأس مالها إلى 70 مليون دينار.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

في 1 يناير 2019، تم وضع إجراء يتعلق بالجزء المتعلق بدمج جميع EGPP من قبل شركة إدارة جميع موانئ الصيد على المستوى الوطني، وتسمى الشركة الإدارية لموانئ الصيد باختصار <SGPP SPA>، شركة مساهمة برأس مال قدره 100,000,000 دج.

تم تحديد الأهداف التشغيلية لوحدها، وتحديد خطة العمل والوسائل.

## 2- التّعليق بمؤسسة (EGPP):<sup>1</sup>

هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدماتي قطاع دولة، تم إنشاؤها في مجموعة تتكون من 10 مؤسسات وهذا بقرار مجلس مشاركات الدولة 22 سبتمبر إلى غاية 17 ديسمبر 2003 المتعلق بتسيير موانئ الصيد البحري. وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم رأس مال اجتماعي قدره 70000000 دج تحت وصاية مجمع الخدمات المينائية التابع لوزارة النقل والأشغال العمومية، مختصة في تسيير الصيد البحري والملاحي التابعة لولاية مستغانم:

- ميناء مستغانم (الجهة المخصصة لقطاع الصيد البحري)؛
- ميناء الصيد والنزهة صلامندر؛
- ميناء الصيد البحري سيدي لخضر.

تسييرها مديرية عامة الكائن مقرها برصيف المغرب ميناء مستغانم.

الهاتف: 045.35.11.64

الفاكس: 045.35.11.64

موقعها الإلكتروني: [egpp.mostaganem@hotmail.com](mailto:egpp.mostaganem@hotmail.com)

## 3- مهام مؤسسة (EGPP):<sup>2</sup>

تتمثل مهام مؤسسة (EGPP) في:

- تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري وضمان استغلال مجموع المعدات والتجهيزات الخاصة بالخدمات؛
- تنفيذ إستراتيجية اقتصادية فعالة وهذا من أجل تحسين المنشآت وصيانة السفن (الصيد البحري)؛
- توفير وضمان الخدمات وهذا من أجل تطوير النشاط البحري؛
- تأمين الإنارة العمومية للميناء، وكذا مختلف مناطق الاستغلال؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

- تحسين شروط الاستغلال؛
- تقديم تسهيلات لاستغلال الأماكن العمومية المينائية؛
- تقديم الخدمات للصيادين وقوارب النزهة؛
- تسطير برامج تعديل وتجديد مختلف المنشآت القاعدية المينائية؛
- تأمين فضاءات الموانئ ومنشآتها والبنى التحتية للموانئ؛
- تأمين نظافة الميناء والمساحة المائية؛
- توفير أماكن رسو سفن وقوارب الصيد البحري داخل الموانئ؛
- توفير أماكن وورشات صيانة وتصليح عتاد الصيد البحري؛
- تسيير أسواق الجملة لبيع منتوجات الصيد البحري؛
- فتح مجال الاستثمار داخل قطاع الصيد البحري.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والعاملين على تحقيق مختلف الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية، بحيث يقوم هذا الأخير على مبدأ التدرج الذي يحدد من خلاله مختلف العلاقات بالإضافة إلى إعطاء المسؤولين الصلاحيات اللازمة.

فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري

(EGPP) لولاية مستغانم، والذي يتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المديرية العامة:

يتأسسها المدير العام، وهي مكلفة بتسيير مختلف دوائر ومصالح المؤسسة والتنسيق بينها وكذا همزة وصل مع مختلف الإدارات التي لها علاقة بقطاع الصيد وكذا المديرية التنفيذية. وتعد الهيئة التنفيذية لمجمع الخدمات المينائية. يسجل كل وارد وصادر عند المؤسسة لدى الأمانة العامة المكلفة.

وتتكون المديرية العامة من :

#### 1-1 مدقق : المسؤول عن التدقيق ومساعدة المدير العام

2-1-1 خلية تطوير ومراقبة الاستثمارات: مراقبة وتنفيذ البرامج الاستثمارية المختلفة، وتصميم مشاريع البناء أو التطوير أو الإرشاد أو التحديث داخل الميناء.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

3-1- السكرتارية العامة: مسؤولة عن تنظيم وتنسيق المديرية العامة ، ونقل وصياغة المعلومات من الهيكل. إدخال وتقديم الملاحظات والمستندات السرية بشكل عام. تلقي البريد وتنظيم المواعيد ، وتلقي وتصفية الاتصالات الهاتفية، والتحكم في السجل الوارد والصادر.

## 2- دائرة الإدارة والمالية:

مكلفة بكل ما يخص الإدارة العامة والموارد البشرية، بالإضافة إلى مالية ومحاسبة المؤسسة. وتتكون من :

1-2- رئيس قسم الإدارة والشؤون المالية : مسؤول عن المحاسبة والإدارة المالية وفقا لمعايير SCF ( الرقابة ، واتخاذ أي إجراء مفيد بهدف الامتثال للشروط الموضوعية وشكل الاحتفاظ بحسابات المؤسسة وضمان محاسبة الأعمال الإدارية والبنكية )، بالإضافة إلى ذلك مسؤول عن تنفيذ سياسات الموارد البشرية للمؤسسة.

2-2- مصلحة المالية والمحاسبة: مكلفة بضبط العمليات المالية ومعرفة نتيجة رقم أعمال المؤسسة. وتتكون من: 1-2-2- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة: المسؤول عن تنفيذ جميع المهام لإغلاق الميزانية العامة والبيانات المالية في المعيار المحاسبي في SCF واتخاذ جميع التدابير المفيدة في ضوء احترام شروط الموضوعية وشكل حفظ حسابات المؤسسة تحت سيطرة رئيس قسم الإدارة والمالية.

2-2-2- مكلف بالتحصيل : مسؤول عن المراقبة المستمرة لملفات المستحقات وضمان استردادها بشكل صحيح.

2-2-3- محاسب / المالي : مسؤول عن عمل القيود المحاسبية وحفظ الملفات التنظيمية وإصدار أي بيان ضروري وضمان التوفيق بين الحسابات المسؤول عنها.

2-2-4- أمين الصندوق : المسؤول عن جمع مبالغ الخدمات والفواتير بعد التحقق.

2-3-2- مصلحة الإدارة العامة والموارد البشرية: تقوم بتنظيم كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية والعلاقات العامة وتسهر على تطبيق القوانين والقواعد الاجتماعية. وتتكون من:

2-3-1- رئيس مصلحة الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية : مسؤول عن الإدارة العامة والإدارة الفردية والجماعية لعمال المؤسسة.

2-3-2- مكلف بالإعلام الآلي: مسؤول عن عمليات التثبيت والتشغيل والنشر (الأجهزة والبرامج).

2-3-3- عامل فني – إداري : مسؤول عن تنفيذ مختلف الأعمال الإدارية المتكررة المتعلقة بإدارة شؤون العمال وتحديد المكافآت.

2-3-4- مشغل الآلة ( رافعة / cariste ) : مسؤول عن آلات القيادة (الرافعة والرافعة الشوكية) بأطنان مختلفة مخصصة لرفع البضائع ، على الأرض ، في الأرصفة وفي المخازن.

2-3-5- سائق (VL) البائع : مسؤول عن قيادة سيارة خفيفة الوزن ، وشراء المنتجات.

3- دائرة العمليات، الشرطة والأمن:

مكلفة بإدارة وتنسيق نشاطات المؤسسة، كما أنها مسؤولة عن أمن وسلامة ونظافة المؤسسة. وتتكون من:

3-1- رئيس قسم العمليات والشرطة والأمن : مسؤول عن إدارة وتنسيق النشاط في عمليات الموانئ والأمن وسلامة مرافق الميناء.

3-2- مدير منطقة الميناء : مسؤول عن ضمان تطبيق لوائح التشغيل العامة والمحددة.

3-3- عامل الصرف الصحي: المشاركة في الميناء في تنظيف وصيانة جميع أنواع المنشآت والمعدات الجماعية: أنابيب الصرف الصحي والحفر والمجاري...

3-4- مكلف بالفواتير والعمليات : المسؤول عن الإدارة التجارية والعمليات.

3-5- عامل فني- تجاري : المسؤول عن تنفيذ مختلف الأعمال الإدارية المتكررة المتعلقة بالإدارة التجارية على مستوى الميناء تحت سيطرة مكلف بالفواتير والعمليات.

3-6- عامل فني – عملي : المسؤول عن تنفيذ مختلف الأعمال الإدارية المتكررة المتعلقة بإدارة التشغيل على مستوى الميناء تحت سيطرة مكلف بالفواتير والعمليات.

3-7- كهربائي : المشاركة في استكشاف الأخطاء وإصلاحها وصيانة التركيبات الكهربائية الحالية كتنصيب لشبكة خطوط الطاقة داخل الميناء.

3-8- مدير المرافق المتخصصة : مسؤول عن إدارة وتشغيل أدوات ومرافق الميناء.

3-9- عامل متخصص: المشاركة في التنصيب المتخصص لمساعدة مدير التنصيب، تنظيف وصيانة جميع أنواع المنشآت والمعدات.

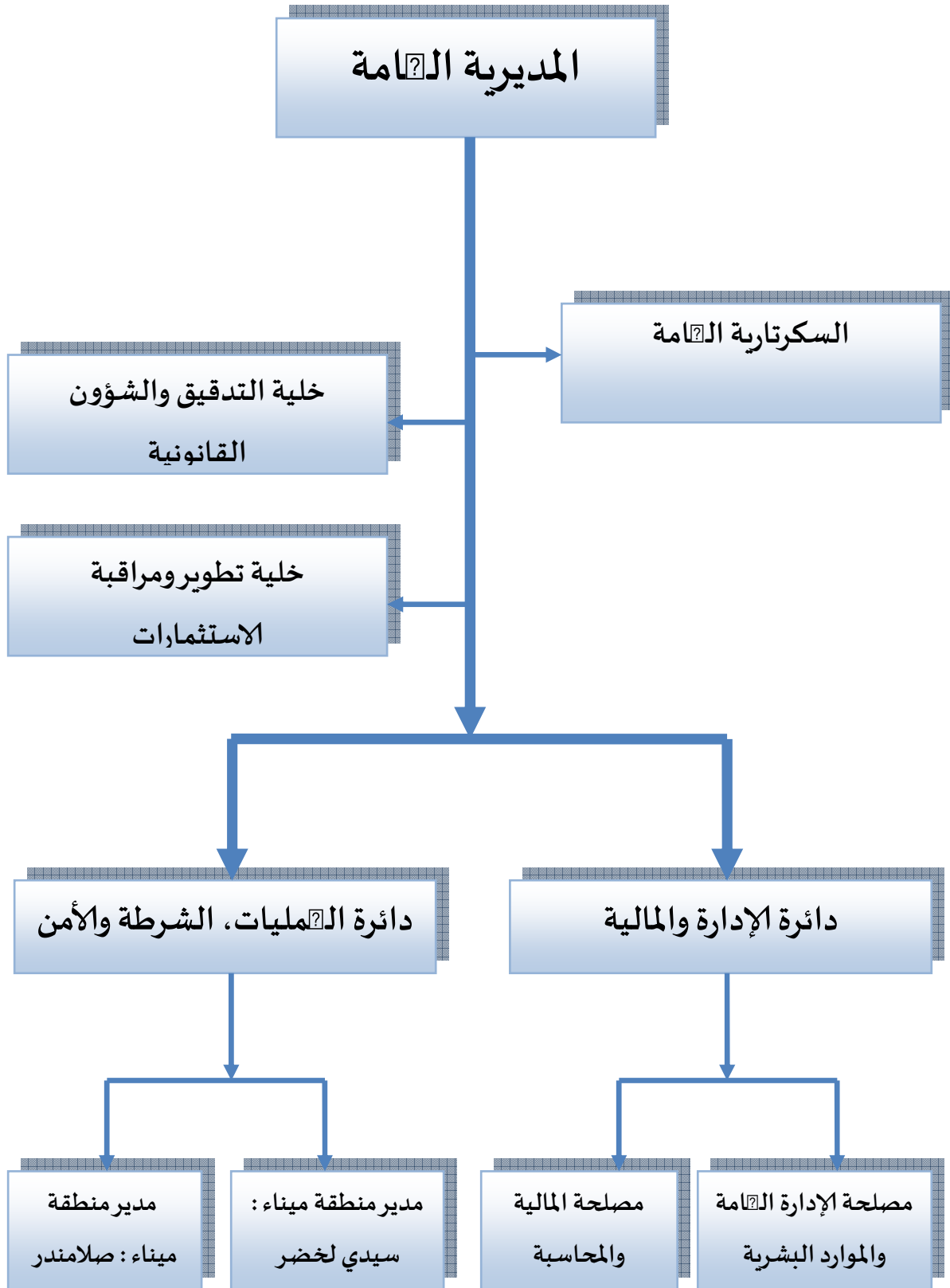
3-10- حارس أمن الميناء : مسؤول عن مراقبة حركة الأشخاص، البضائع والمركبات والوصول إلى جميع الميناء وضمان الامتثال للوائح السلامة، وإعداد التقارير حول سير الميناء أثناء مناوبته.

3-11- مشرف الميناء : مسؤول عن ضمان الامتثال للوائح الميناء من حيث النظافة والشرطة والأمن على مستوى القطاع.

12-3- قائد مجموعة الصرف الصحي والصيانة: ضمان تنظيف وصيانة جميع أنواع المنشآت والمعدات الجماعية داخل الميناء: أنابيب الصرف الصحي والحفر والمجاري...

13-3- بحار: ضمان تنظيف المسطحات المائية داخل الميناء وصيانة جميع أنواع المنشآت والمعدات الجماعية: أنابيب الصرف الصحي والحفر والمجاري...

الشكل رقم (III-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث : النظام الداخلي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم

يعتبر النظام الداخلي القاعدة الأساسية لوضع القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية و الأمن والانضباط داخل مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ الصيد البحري.

حيث يطبق هذا النظام على مجموع عمال ومستخدمي مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم باستثناء الإطارات المسيرة الخاضعة لقوانين أخرى.

من خلال هذا المطلب سنتعرف على النظام الداخلي لمؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) لولاية مستغانم، فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- التنظيم التقني للمل:

1-1- التحويل: إن أولويات العمل تفرض على المؤسسة اتخاذ إجراءات التحويل لأعوان التنفيذ وأعوان الإتقان حسب متطلبات الأنشطة المينائية مع أخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المهنية والبدنية للعامل. وفي حالة الرفض سيتعرض صاحبه إلى العقوبات التأديبية المشار إليها في هذا النظام.

1-2- أوقات العمل: حسب مقتضيات النشاط المؤسسة يمكن تنظيم العمل كالآتي:

- حصة من 08:00 إلى 12:00 ومن 13:00 إلى 16:30 من الأحد إلى الخميس للمستخدمين؛

- فرقة متعاقبة 36/12 سا بدون انقطاع.

1-3- الساعات الإضافية: إن الأولوية المطلقة للعمل حتم على كل عامل بالمؤسسة القيام بساعات إضافية في نطاق الشروط المحددة قانونا وإن رفض القيام بالساعات الإضافية بدون عذر مشروع يعتبر رفضا للعمل يعرض صاحبه إلى العقوبات التأديبية المشار إليها في هذا النظام.

### 2- الانضباط

1-2- الأخطاء المهنية: ترتب الأخطاء المهنية داخل مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) - مستغانم على ثلاث درجات كالآتي:

1-1-2- الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى: وتتمثل أهم هذه الأخطاء في:

- التأخر المتكرر؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

- الغياب بدون رخصة والغير المبرر؛
- التجمعات في مكاتب المؤسسة أثناء ساعات العمل؛
- تمديد فترة راحة الوجبة؛
- السلوك أو الهندام المسيء لسمعة المؤسسة؛
- استبدال عون بعون آخر بدون رخصة مكتوبة؛
- رفض الخضوع لفحوصات طب العمل.

### 2-1-2- الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية: وتتمثل أهم هذه الأخطاء في:

- عدم احترام توجيهات وتعليمات العمل؛
- الخروج المتكرر من أماكن العمل بدون رخصة مكتوبة؛
- استعمال وسائل اتصال المؤسسة لأغراض شخصية بدون رخصة مكتوبة؛
- الغياب المتكرر بدون رخصة والغير المبرر في نفس الشهر؛
- صرف راتب العامل أقل أو أكثر من راتبه عن طريق الإهمال؛
- رفض الالتحاق بمنصب العمل المعين مؤقتا بدون عذر؛
- رفض القيام بساعات عمل إضافية؛
- رفض الامتثال بتنظيم جيد للعمل.

### 2-1-3- الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة: وتتمثل أهم هذه الأخطاء في:

- إخفاء حقائق أو ترويح أكاذيب بهدف المساس باستقرار علاقة العمل؛
- رفض التعليمات الصادرة من الرئيس المباشر في إطار علاقة العمل؛
- اختلاس أو إخفاء وثائق أو معلومات مهنية؛
- قبض الأموال أو الهدايا مقابل تقديم خدمات بالمؤسسة؛
- ممارسة العنف على العمال داخل المؤسسة؛
- استخراج أو توزيع وثائق مزيفة على العمال أو الغير؛
- اختلاس أموال المؤسسة؛
- صرف مبلغ مالي من حساب المؤسسة لشخص لا علاقة له بالمؤسسة.

2-2- العقوبات التأديبية: تنقسم العقوبات التأديبية إلى ثلاثة أنواع وذلك حسب نوع الخطأ المرتكب:

2-2-1- عقوبات الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى: وتتمثل هذه العقوبات في:

- الإنذار الشفوي؛
- الإنذار الكتابي؛
- الاقتطاع من الأجر من يوم واحد إلى ثلاثة أيام.

2-2-2- عقوبات الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية: وتتمثل هذه العقوبات في:

- الاقتطاع من الأجر من أربعة إلى عشرة أيام.

2-2-3- عقوبات الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة: وتتمثل هذه العقوبات في:

- إنزال في الرتبة لمدة محددة إلى ثلاث سنوات؛
- تسريح دون إشعار وبدون تعويض.

2-3- كيفية تطبيق العقوبات: تطبق العقوبات داخل المؤسسة حسب ثلاث حالات:

الحالة 1: تطبيق العقوبات من الدرجة الأولى: تكون صادرة من رئيس مصلحة القطاع المعنى أو رئيس الدائرة في حالة ارتكاب خطأ مهني من الدرجة الأولى؛

الحالة 2: تطبيق العقوبات من الدرجة الثانية: تصدر عن المدير العام للمؤسسة باقتراح من رئيس دائرة القطاع وهذا في حالة ارتكاب خطأ مهني من الدرجة الثانية؛

الحالة 3: تطبيق العقوبات من الدرجة الثالثة: تكون باقتراح من المدير العام إلى اللجنة التأديبية للمؤسسة في حالة انقسام الأصوات في اللجنة التأديبية ترجح العقوبة الملائمة من طرف المدير العام للمؤسسة، ويكون نوع الخطأ هنا من الدرجة الثالثة.

الطعن: كل عامل يكون محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة له الحق في الطعن لمدة 10 أيام من تاريخ تبليغ بالطرق القانونية المعمول بها عن طريق رسالة موجهة إلى المدير العام الذي يتخذ قرار في مدة 10 أيام الموالية لاستقبال الطعن.

يجب أن يبلغ القرار التأديبي إلى المعني في أجل أقصاه 10 أيام ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ المهني وفي حالة العكس يعود العامل إلى عمله في انتظار متولاه أمام اللجنة التأديبية، كما أن العطلة السنوية والعطل المرضية وحوادث العمل لا تحتسب في الآجال.

4-2- اللجنة التأديبية: يترأس اللجنة التأديبية المدير العام للمؤسسة ، وتتكون هذه اللجنة من عضوين ممثلين للعمال وعضوين ممثلين للمؤسسة، حيث أن هذه اللجنة مكلفة بدراسة ومعالجة الملفات المرفوعة إليها بخصوص العقوبات المرتكبة.

### 3- الوقاية الصحية والأمن

- المؤسسة ملزمة بتوفير الأمن والنظافة للعمال؛

- يجب على المؤسسة توفير الملابس ومعدات الحماية الفردية للعمال حسب طبيعة النشاط، وبالمقابل كل عامل مسؤول عن صيانة المعدات والمحافظة عليها كما يلزم العمال بإبقاء أماكن العمل في حالة نظيفة وصحية؛

- طب العمل: كل عامل ملزم بالمتول للفحوص الطبية الخاصة بالتوظيف، وكذا الفحوص الدورية السنوية؛

- المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رأي طبيب العمل في حالة العودة من عطلة مرضية وحالة تغيير منصب العمل شرط يتقاضى العامل المحول لمنصب آخر لأسباب صحية نفس الأجر والمنح والتعويضات للمنصب الأصلي.

يدخل هذا النظام الداخلي حيز التطبيق من تاريخ المصادقة عليه من طرف مفتش العمل المختص إقليميا وإيداعه لدى كتابة الضبط للمحكمة المختصة إقليميا.

تأخذ مؤسسة موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) مستغانم على عاتقها الإشهار الواسع لهذا النظام الداخلي في أوساط العمال.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) – مستغانم

تعتبر إدارة الموارد البشرية مصدر أساسي لنجاح أي مؤسسة اقتصادية جزائرية، حيث أن استقطاب مورد بشري ذات كفاءة وفعالية عالية يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة وتحقيقها. لذا تسعى دائما المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بتدريب مواردها البشرية واستغلال خبراتهم ومهاراتهم أحسن استغلال، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمرارها في السوق.

فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف بمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة (EGPP) وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على مختلف الإجراءات الإدارية المتبعة داخل المصلحة، وكيفية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) – مستغانم

مصلحة إدارة الموارد البشرية هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ سياسات الموارد البشرية للمؤسسة (سياسات العمالة، التدريب، التطوير المهني والعلاقات الاجتماعية)، كما أنها تضمن الإدارة العامة، وإدارة الفردية والجماعية للعمال، وذلك من خلال الامتثال الصارم للوائح المعمول بها. كما أن مصلحة إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن التخطيط والتنسيق والرقابة تحت سلطة المدير العام. تتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي<sup>1</sup>:

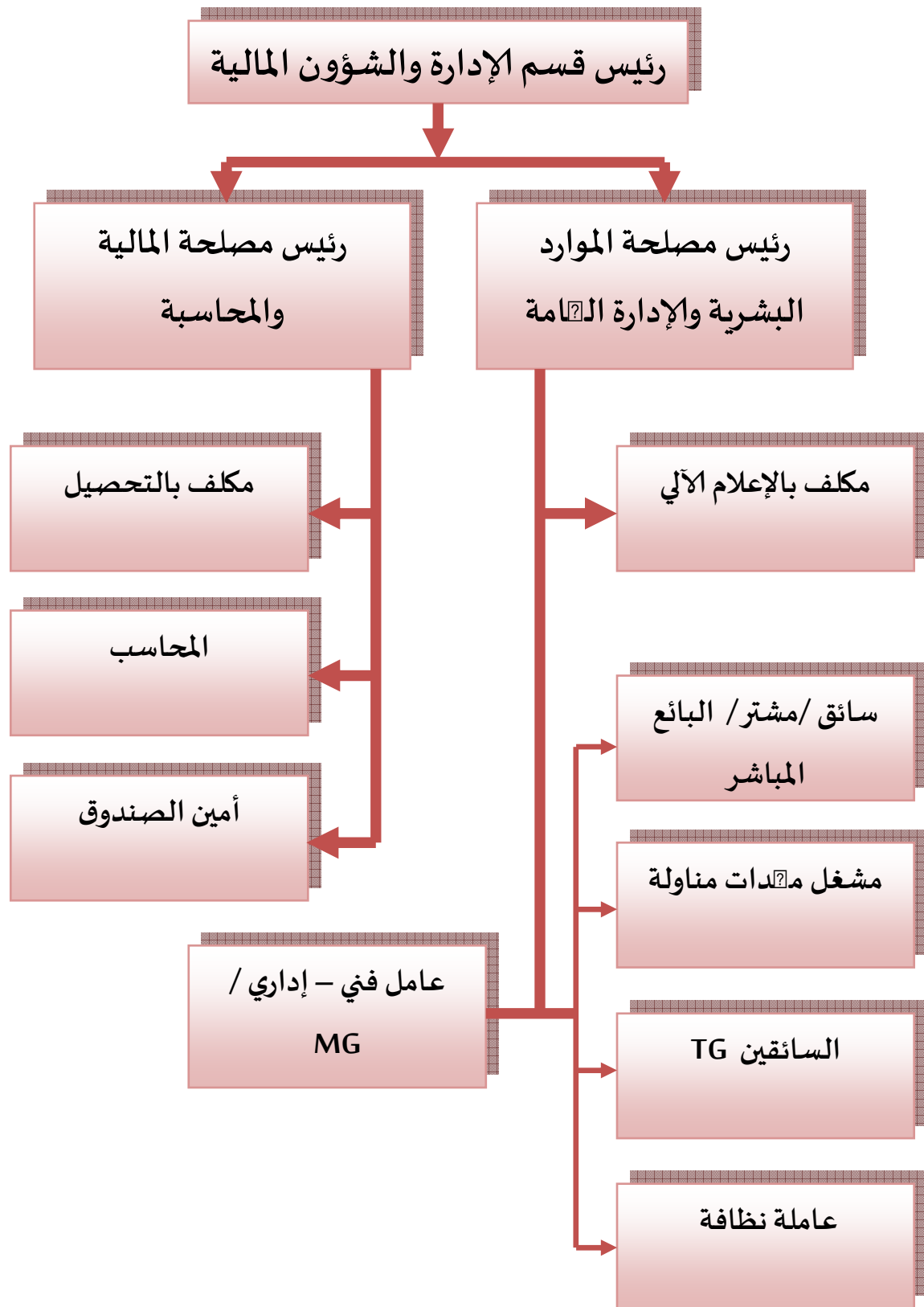
- ضمان الصيانة المناسبة، ورصد وإدارة الملفات الإدارية للعمال مع الحرص على الاحتفاظ بعناية العناصر المكونة لتصنيفها؛
- وضع القرارات الإدارية، تقارير التثبيت، ورصد فترات التجربة وعقود العمل؛
- التأكد من الإعلانات الضريبية وشبه الضريبية للعمال والمؤسسة (الأجر، الضريبة على الدخل)؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة لإدارة كشوف المرتبات لإعداد البيانات القانونية المتعلقة بحساب الأجرة؛
- تنفيذ البرامج التدريبية وضمان المتابعة الإدارية للعمال في التدريب والتكوين؛
- يضمن التطبيق السليم للتشريعات في هذا المجال؛
- تحديد نهج المراقبة التكنولوجية لمحطات العمل، والمواقف الحساسة أو الإستراتيجية؛
- اقتراح مشاريع الوثائق المتعلقة بأنظمة الموارد البشرية (اللوائح الداخلية، والاتفاقيات الجماعية، ومذكرات التطبيق، وما إلى ذلك)؛
- مراقبة ضمان العلاقات مع الهيئات الخارجية: CNAS، CNR، مفتشية العمل، طب العمل...؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

- ضمان إدارة وتطوير العلاقات الاجتماعية؛
- يشارك في معالجة المسائل التأديبية والتقاضى الاجتماعى؛
- يحدد جدول العطلة السنوية؛
- إعداد الوثائق المتعلقة بالفصل / الاستقالة وانتهاء عقد العمل؛
- يتحقق من طلبات التغييرات في الأجور / الرواتب وإعداد مشاريع الاستجابة وقرارات التنظيم؛
- ضمان اللوازم المكتبية والصيانة والأثاث المكتبي والملابس وضمان الاستخدام الرشيد لهذه الوسائل؛
- إدارة المخزن؛
- ضمان إدارة موارد الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ويتمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة (EGPP) فيما يلي:

الشكل رقم (III - 2): يمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة (EGPP)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني : الإجراءات الإدارية المتبناة في مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) - مستغانم

تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بالإشراف والتنسيق بين مختلف العمال والرقابة عليهم، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة. تحقيقا لهذه الغاية، يتم وضع إجراءات إدارية داخل هذه المصلحة.

فمن خلال هذا المطلب سنحاول إبراز مختلف هذه الإجراءات، والمتمثلة في:<sup>1</sup>

### 1- إجراءات شؤون العمال:

الغرض من هذا الإجراء هو تحديد العمليات المختلفة المتعلقة بإدارة شؤون العمال:

- إعداد سياسة ناجحة لتسيير شؤون العمال؛
- ضمان الامتثال للنصوص التي تحكم العمال؛
- توفر الخدمة الإدارية اليومية للعمال ومراقبة العمال؛
- تراقب الخدمة ملفات العمال المعينين حديثا (إعداد محضر التنصيب)؛
- تتعاون الخدمة في الدراسات الإحصائية للعمال؛
- تحتفظ الخدمة بسجلات تنظيمية؛
- مراقبة حضور العمال (pointages).

### 2 - إجراءات التوظيف والتدريب:

#### 2-1- إجراءات التوظيف:

الغرض من هذا الإجراء هو تطوير وتحديد مراحل التوظيف المختلفة (الداخلية والخارجية).

- استلام طلب التوظيف المطلوب (CV):
- تقوم إدارة شؤون العمال بفحص ما إذا كان الموقع المستهدف موجودا على المخطط التنظيمي وما إذا كان منصوصا عليه في ميزانية التوظيف؛
- تقوم مسبقا بتحديد الطلبات المتعلقة بالتوظيف داخل المؤسسة؛
- يدرس ويختار مع الهياكل المعنية.

- الطلبات التي تمت دراستها والاحتفاظ بها هي تلك التي تلي احتياجات الهياكل التنظيمية بشكل أفضل.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

- يقوم قسم شؤون العمال بتنفيذ إجراءات التوظيف بأمر من المدير العام.

- يخضع كل مرشح دون إلزامية التوظيف إلى :

- الامتحانات والاختبارات والمقابلات لتحديد القدرات المهنية.
- في حالة القبول يقدم ملف إداري مكون على النحو التالي:
  - طلب واحد مكتوب بخط اليد مع إمضاء المترشح؛
  - نسخة من شهادة عائلية (متزوج) أو ملف فردي؛
  - نسخة من شهادة ميلاد أصلية؛
  - شهادة إقامة واحدة ؛
  - نسخة من شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية للذكور؛
  - صورة واحدة من بطاقة الهوية الوطنية؛
  - نسخة من شهادة السوابق العدلية رقم (03)؛
  - نسخة من تصريح للزوجة الغير العاملة؛
  - نسخة واحدة من الشهادات المطلوبة؛
  - (03) صور شمسية؛
  - خبرة المهنية.

- يضع قسم شؤون العمال:

- عقد العمل يكرس قرار التوظيف، يتم تأسيسه وتوقيعه حسب الأصول من قبل صاحب العمل والعامل؛
- يتلقى العامل المعين عقد عمل ينص بشكل أساسي على:
  - تاريخ تثبيت العامل في محطة عمله؛
  - المنصب؛
  - الأجر المرتب الأساسي والمكافآت؛
  - مدة العقد وفترة التجربة (في إنجاز العقود المحددة)؛
  - الحقوق والواجبات الأساسية؛
  - عقد موقع من الطرفين مع البصمة (الموظف والمستخدم).

- تتحقق إدارة شؤون العمال من أن الملف الذي قدمه المترشح مطابق، ولهذا الغرض، تضع شهادة عمل من أجل:

- فتح حساب بنكي؛

- احتياجات الملفات الإدارية.<sup>1</sup>
- يعود العامل المعين حديثا إلى محطة عمله بنسختين (02) من عقد العمل (يحتفظ العامل بنسخة واحدة ويعطي الآخر لمديره (للإيداع));
- يقوم قسم شؤون العمال بتوزيع النسخ الأخرى على النحو التالي:
  - نسخة في الملف الإداري للشخص المعني؛
  - نسخة إلى قسم كشوف المرتبات لإنشاء كشوف المرتبات.

## 2-2- إجراءات التدريب:

الغرض من هذا الإجراء هو تحديد الخطوات الواجب إتباعها في سياق التدريب.

- يتم تحديد الخطوط العريضة لسياسة التدريب؛
- تنفيذ خطط التدريب السنوية أو الفصلية؛
- تشارك في تطوير الخطة التدريبية (حسب النشاط والخدمة).

## 3- إجراءات الرواتب:

الغرض من هذا الإجراء هو تطوير وتحديد معاملات الدفع المختلفة للعامل.

- تحديد مرتبات العمال ومراجعتها قبل إرسالها إلى الإدارة المالية للتسوية؛
- استكمال وتحديث كشوف المرتبات.

## 4- إجراءات الشؤون الاجتماعية:

الغرض من هذا الإجراء هو تحديد الإجراءات المختلفة التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بإدارة الأنشطة الطبية والاجتماعية على مستوى المؤسسة.

- إدارة العلاقات مع المنظمات الاجتماعية (CNAS-CNR-...) لتنفيذ جميع العمليات الكامنة في تسجيل العمال؛
- إدارة ملفات الحوادث في العمل أو الأمراض المهنية (ملفات الإعاقة، إجازة الأمومة، ملفات التقاعد).

## 5- إجراءات الوسائل اللامعة:

الغرض من هذا الإجراء هو وصف مهام الوسائل العامة. ينطبق هذا الإجراء أيضا على جميع هياكل المؤسسة التي تطلب خدمات أو تشتري بوسائل عامة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

- اقتراح وتصديق من قبل الإدارة العامة، والمبادئ التوجيهية من حيث إدارة خدمة الموارد العامة؛
- التحقق من أوامر الشراء والتحكم فيها وضمان الجودة الجيدة للمنتجات المشتراة؛
- استلام الطلب مع متطلبات التحقق.

المطلب الثالث: كيفية تسيير الموارد البشرية بمؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) - مستغانم

فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كيفية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة (EGPP):

1- بيانات عامة حول الموارد البشرية في المؤسسة:

1-1- القوى العاملة حسب الجنس:

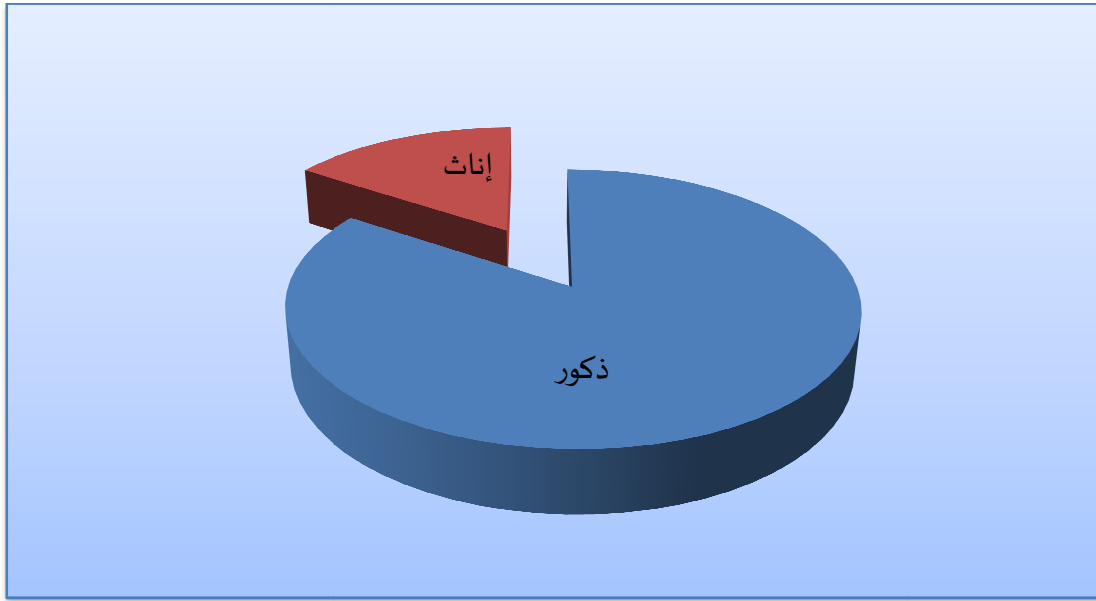
الجدول رقم (III-1): يمثل القوى العاملة موزعة حسب الجنس لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	59	84.28%
إناث	11	15.71%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة اليد العاملة من الذكور في مؤسسة (EGPP) بلغت 84.28% من المجموع الكلي لمناصب العمل بينما قدرت نسبة اليد العاملة من الإناث بـ 15.71%، ومنه نستنتج أن أغلبية مناصب العمل في المؤسسة تشغلها فئة الذكور.

الشكل رقم(III-3): يمثل توزيع القوى العاملة حسب الجنس لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

#### 2-1- القوى العاملة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم(III-2): يمثل القوى العاملة موزعة حسب الفئة العمرية لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022

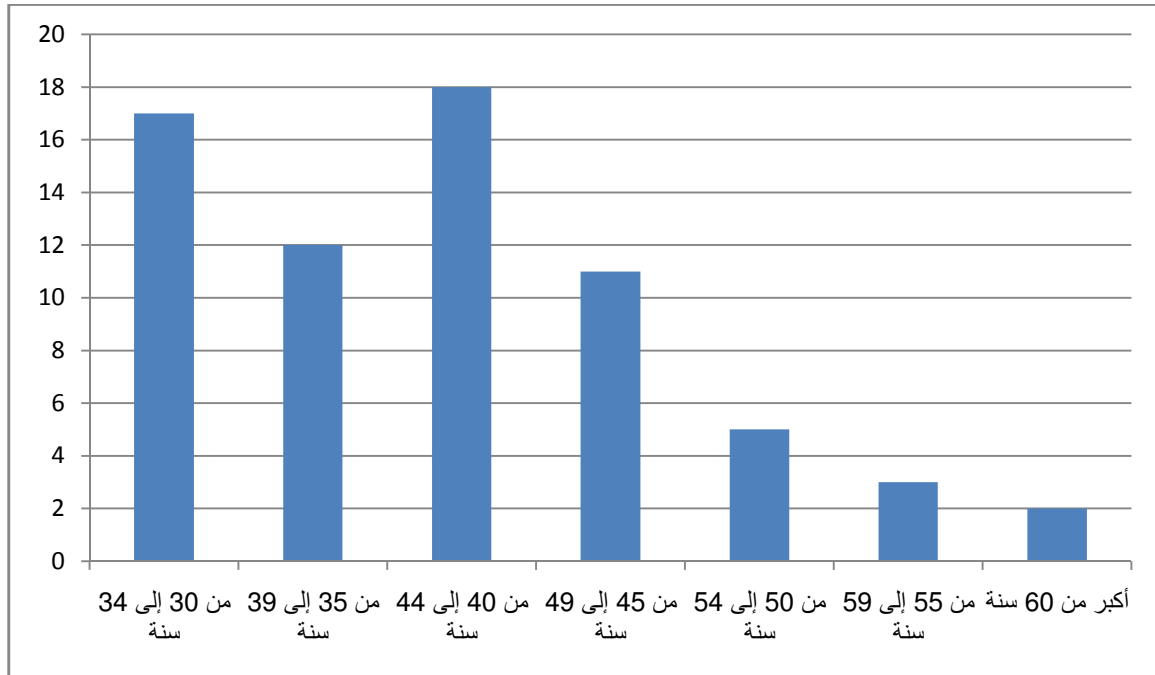
النسبة المئوية %	التكرار	
2.85%	02	من 25 إلى 29 سنة
24.28%	17	من 30 إلى 34 سنة
17.14%	12	من 35 إلى 39 سنة
25.71%	18	من 40 إلى 44 سنة
15.71%	11	من 45 إلى 49 سنة
7.14%	05	من 50 إلى 54 سنة
4.28%	03	من 55 إلى 59 سنة
2.85%	02	أكبر من 60 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن العمال الذين سنهم من 25 إلى 29 سنة يمثلون 2.85%، فيما تليها نسبة 24.28% والتي تمثل العمال الذين سنهم يتراوح ما بين 30 إلى 34 سنة، أما العمال الذين سنهم يتراوح ما بين 35 إلى 39 سنة يمثلون 17.14%، أما العمال الذين سنهم يتراوح ما بين 40 إلى 44 سنة يمثلون 25.71%، أما العمال

الذين سنهم يتراوح ما بين 45 إلى 49 سنة يمثلون 15.71%، تم تليها نسبة 7.14% التي تمثل العمال الذين سنهم يتراوح ما بين 50 إلى 54 سنة، أما نسبة 4.28% فهي تمثل العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 55 إلى 59 سنة، بينما تمثل نسبة 2.85% الفئة العمرية الأكبر من 60 سنة، وبالتالي نلاحظ أن مؤسسة (EGPP) تعتمد بشكل كبير على فئة الشبابية.

الشكل رقم (III-4): يمثل توزيع القوى العاملة حسب الفئة العمرية لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

1-3- القوى العاملة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (III-3): يمثل القوى العاملة موزعة حسب المستوى التعليمي لمؤسسة (EGPP) لسنة

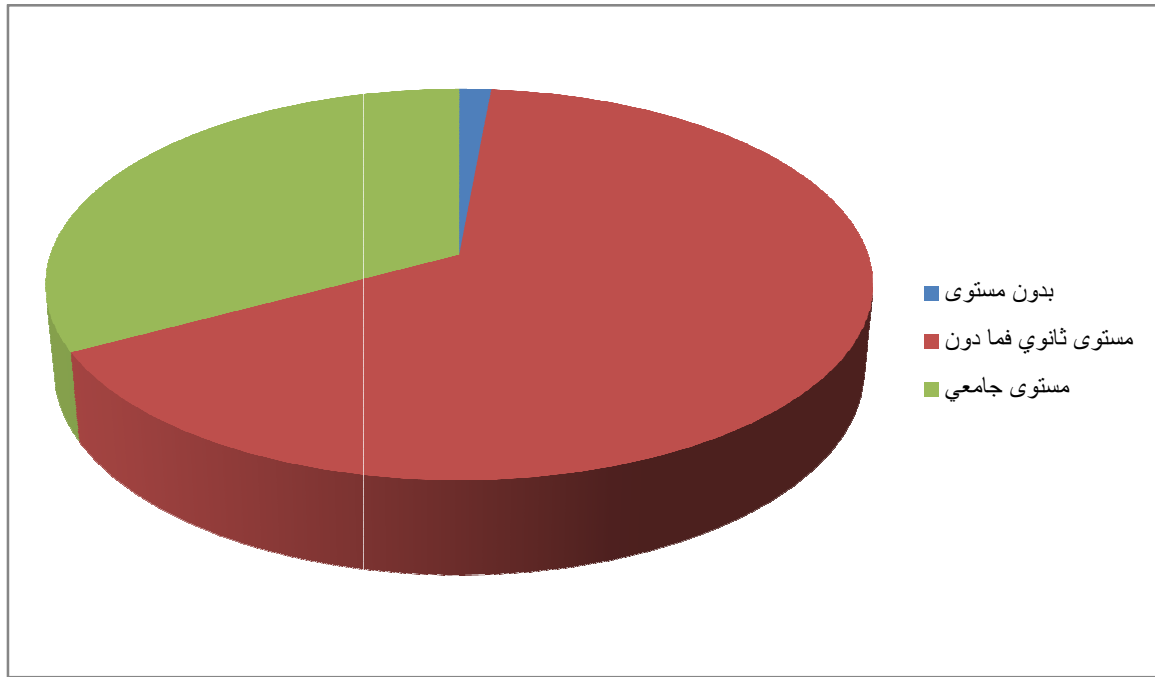
2022

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى
1.42%	01	بدون مستوى
65.71%	46	مستوى ثانوي فما دون
32.85%	23	مستوى جامعي
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة لديهم مستوى ثانوي فما دون حيث يمثلون نسبة 65.71%، أما العمال الذين لديهم مستوى جامعي فيمثلون نسبة 32.85%، أما أدنى نسبة 1.42% فتمثل العمال الذين لا يمتلكون مستوى.

الشكل رقم (III-5): يمثل توزيع القوى العاملة حسب المستوى التعليمي لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

#### 4-1- القوى العاملة حسب المركز الوظيفي:

الجدول رقم (III-4): يمثل توزيع القوى العاملة حسب المركز الوظيفي لمؤسسة (EGPP) لسنة 2022

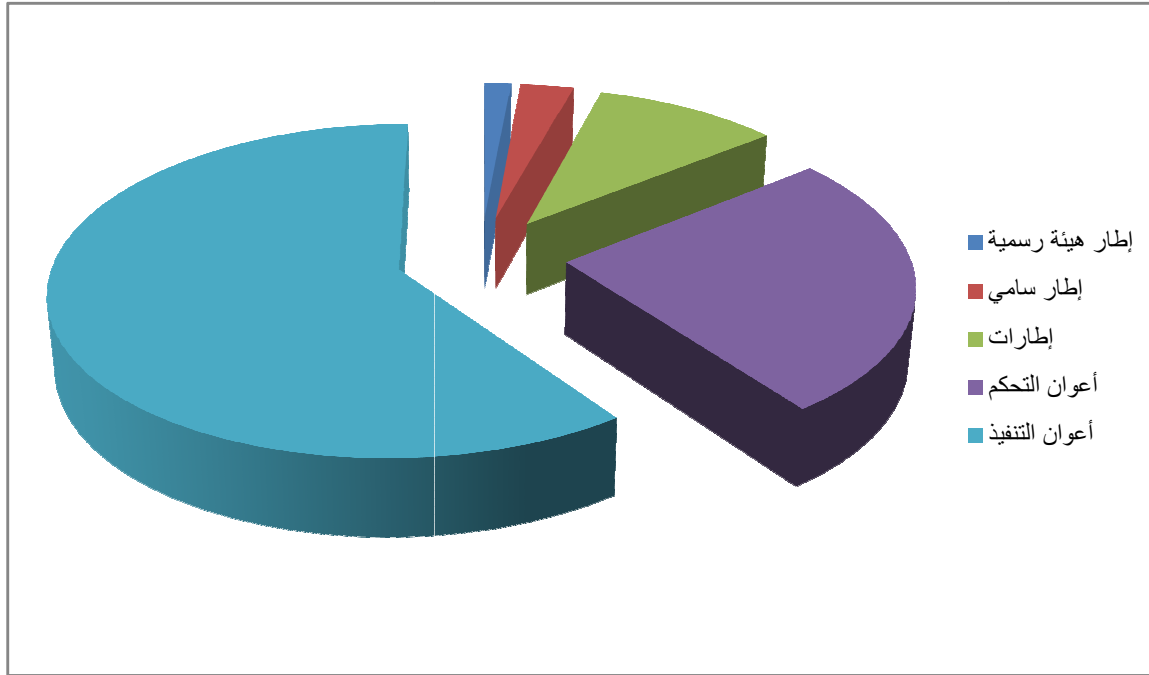
المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
إطار هيئة رسمية	01	1.42%
إطار سامي	02	2.85%
إطارات	07	10%
أعوان التحكم	18	25.71%
أعوان التنفيذ	42	60%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن أغلبية عمال مؤسسة (EGPP) مركزهم الوظيفي يتمثل في أعوان التنفيذ بنسبة 60%، أما نسبة 25.71% يشغلها أعوان التحكم، أما النسبة التي تليها فتقدر بـ 2.85% والتي تمثل إطارات المؤسسة، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 1.42% فهي تتمثل في إطار الهيئة الرسمية لمؤسسة (EGPP).

الشكل رقم (III-6) : يمثل توزيع القوى العاملة حسب المركز الوظيفي لمؤسسة (EGPP) لسنة

2022



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

1- 5- القوى العاملة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (III-5) : يمثل توزيع القوى العاملة حسب سنوات الخبرة المسجلة في مؤسسة (EGPP)

لسنة 2022

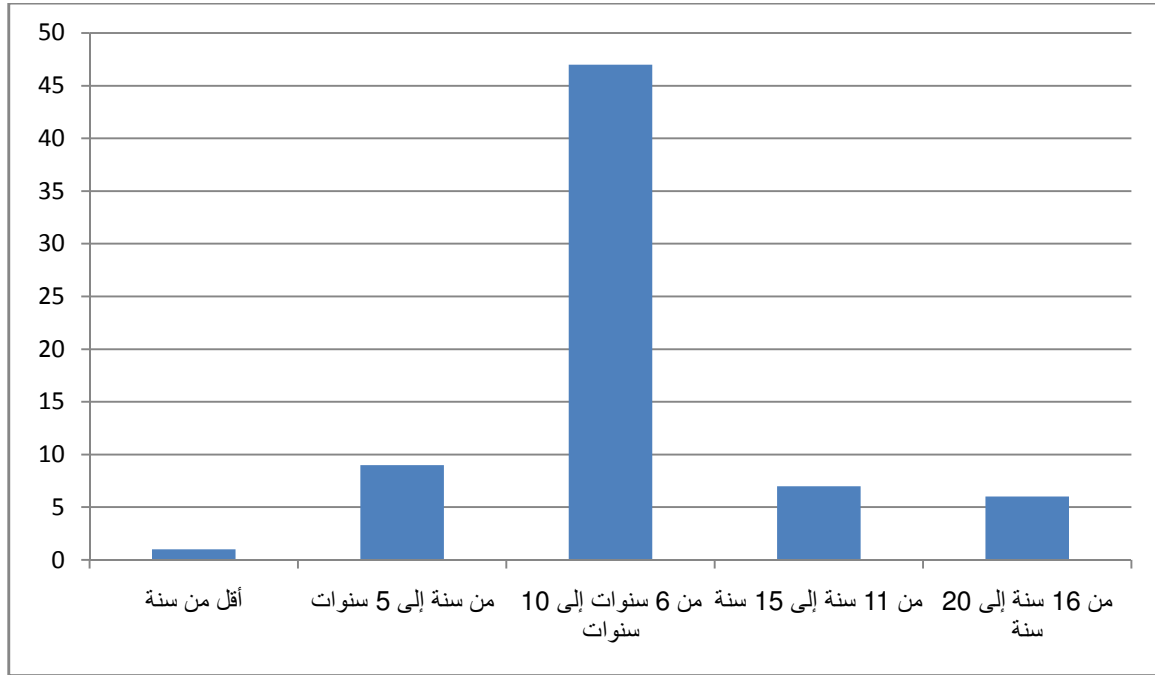
الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	01	1.42%
من سنة إلى 5 سنوات	09	12.85%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	47	67.14%
من 11 سنة إلى 15 سنة	07	10%
من 16 سنة إلى 20 سنة	06	8.57%
المجموع	70	100%

المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن العمال الذين يمتلكون خبرة أقل من سنة في المؤسسة هم العمال الذين يمثلون أدنى نسبة والتي تقدر بـ 1.42%، ثم تليها نسبة 8.57% وهي النسبة التي تمثل فئة العمال الذين يمتلكون خبرة عمل من 16 سنة إلى 20 سنة، أما العمال الذين لديهم خبرة عمل من 11 سنة إلى 15 سنة فتقدر نسبتهم بـ 10%، أما العمال الذين لديهم خبرة عمل من سنة إلى 5 سنوات فتقدر نسبتهم بـ 12.85%، أما نسبة 67.14% فتمثل أغلبية عمال المؤسسة الذين لديهم خبرة عمل من 6 سنوات إلى 10 سنوات.

الشكل رقم (III-7) : يمثل توزيع القوى العاملة حسب سنوات الخبرة المسجلة في مؤسسة (EGPP)

لسنة 2022



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

1-6- على أساس الالتحاق بالمنصب:

الجدول رقم (III-6): يمثل توزيع القوى العاملة على أساس الالتحاق بالمنصب في مؤسسة (EGPP)

لسنة 2022

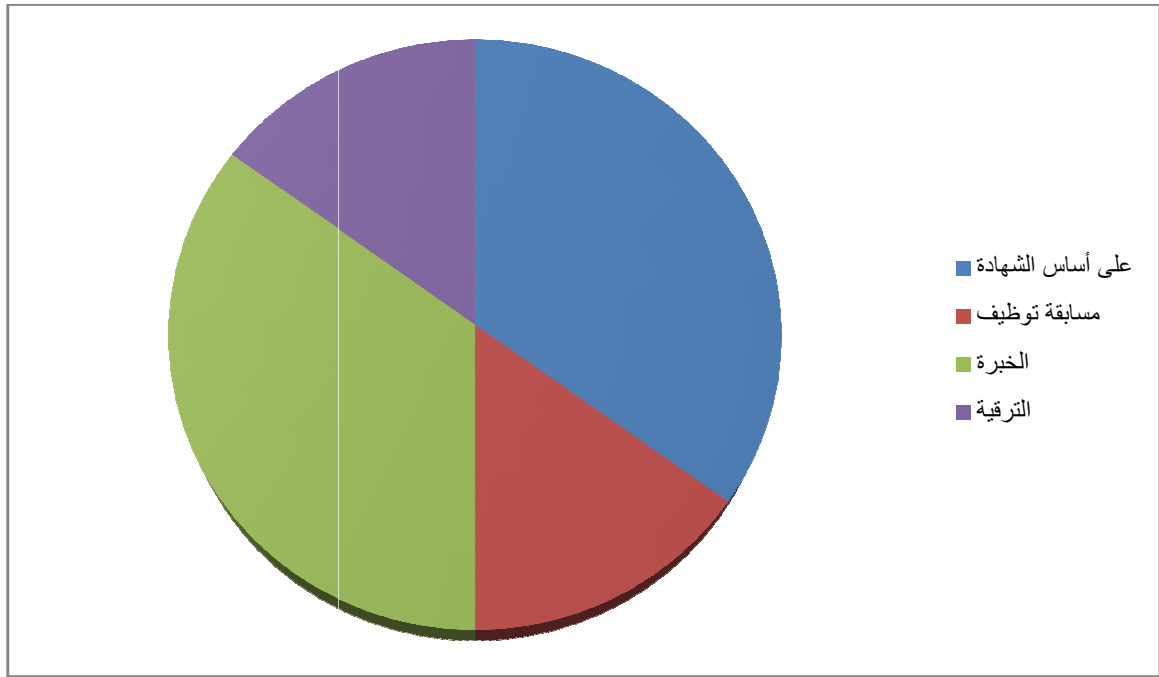
النسبة المئوية	البيان
35%	على أساس الشهادة
15%	مسابقة توظيف
35%	الخبرة
15%	الترقية
100%	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عمال مؤسسة (EGPP) الذين تم التحاقهم بالمنصب على أساس الشهادة يقدرون بـ 35 %، أما العمال الذين تم التحاقهم بالمنصب بمسابقة التوظيف فتقدر نسبتهم بـ 15 %، أما العمال الذين التحقوا بمنصبتهم على أساس الترقية فتقدر نسبتهم بـ 35 %، أما العمال الذين التحقوا بمنصبتهم على أساس الترقية فتقدر بـ 15 %، ومن هذا نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة التحقوا بمناصب عملهم على أساس الشهادة والخبرة.

الشكل رقم (III-8): يمثل توزيع القوى العاملة على أساس الالتحاق بالمنصب في مؤسسة (EGPP)

لسنة 2022



المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

#### 7-1- مصادر التوظيف بالمؤسسة

الشكل رقم (III-7): يمثل توزيع القوى العاملة على أساس مصادر التوظيف في مؤسسة (EGPP)

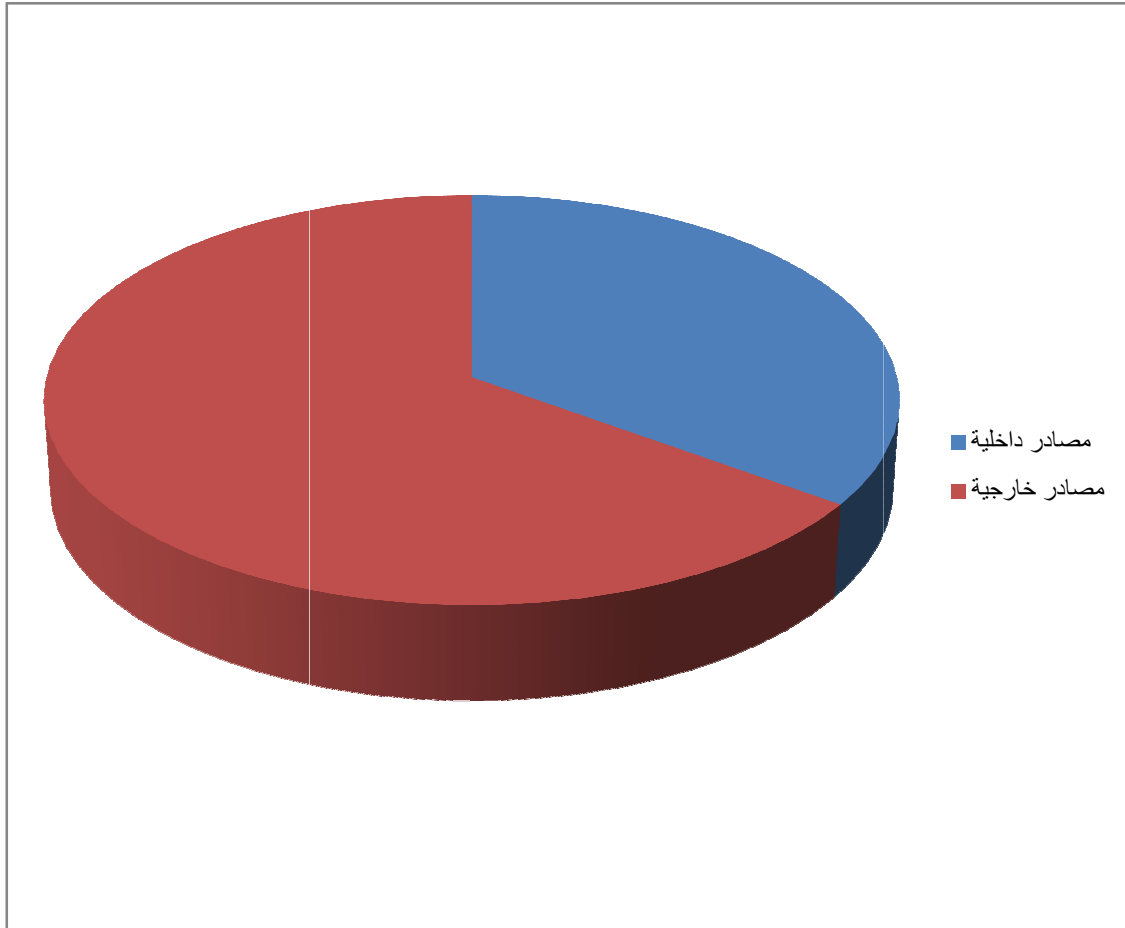
لسنة 2022

الإجابة	النسبة المئوية
مصادر داخلية	35%
مصادر خارجية	65%
المجموع	100%

المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤسسة (EGPP) تعتمد في الحصول على موظفيها من مصادر داخلية والذين يمثلون نسبة 65% كالترقية، أما نسبة 35% تمثل الموظفين الذين تتحصل عليهم المؤسسة من مصادر خارجية كالتوظيف على أساس المسابقات.

الشكل رقم (III-9) : يمثل توزيع القوى العاملة على أساس مصادر التوظيف في مؤسسة (EGPP) لسنة 2022



المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

#### 1- سير علاقات العمل داخل مؤسسة (EGPP):

إن نمط سير علاقة العمل في المؤسسة والتحول من منصب إلى آخر يطبق على جميع العمال حسب الأسس التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

## الترقية:

إن الترقية هي تعيين العامل في منصب أعلى شاغرا أو منشأ حديثا داخل المؤسسة، تكفل إيجابيا ارتفاع في سلم التأهيل أو في السلم الإداري المهني.

يمكن أن تتم الترقية إذا كان منصب العمل متوافقا مع المؤهلات الجسدية، العقلية والمهنية التي يقدمها العامل وكذا الشروط الخبرة وجدارة العامل مع المؤهلات المهنية المؤكدة.

يمكن للترقية أن تتم بعد الحصول على نتائج ايجابية بعد انتهاء التكوين الممول من قبل:

- المؤسسة والتي قام من خلالها العامل بإمضاء عقد وفاء مع المؤسسة؛
- العامل والموافق عليه من طرف صاحب العمل والمتعلق مباشرة بنشاطات المؤسسة.

إن العمال موضوع الترقية يخضعون لفترة التدريب المساوية لفترة التجربة، والتي عند انتهائها يخضع المعني لتقدير من أجل التمسك بمنصب عمله أو إعادته لمنصب عمله الأصلي أو لمنصب مساوي له.

كما يؤخذ بعين الاعتبار في إطار ترقية عمال بعض الأصناف السلوك العام للعامل في المؤسسة خاصة الانضباط، الأخلاق، الحضور من أجل خدمة المؤسسة.

## التقدم:

إن التقدم هو التطور لسيرة العامل التي تتطلب تقدير الجدارة، الوفاء للمؤسسة وكذا تشجيع الكفاءات المتحصل عليها في نفس منصب العمل، يتم بناء على الاقتراح مبرر والمعلل من طرف المسؤول المباشر.

إن اقتراحات التقدم تتم مرة واحدة خلال السنة بناء على نتائج حملة تقدير الكفاءات ودراسة الملفات الإدارية للعامل وخاصة في مجال الحضور والانتماء والإخلاص للمؤسسة خلال السنة المنصرمة.

ويمكن أن تمنح من درجة واحدة إلى ثلاث درجات كحد أقصى في السلم الأفقي للتأهيل في نفس المنصب أو عن طريق منح علاوة المسار المهني.

كل عون لم يستفد من أي تقدم خلال فترة الأربع سنوات متتالية ولم يؤثر سلبا على صورة المؤسسة، يستفيد من تقدم أفقي في التأهيل بدرجة واحدة.

## تنزيل الرتبة:

إن تنزيل الرتبة هو إعادة تصنيف العامل في منصب عمل أقل رتبة من المنصب الذي كان يشغله وقت العقوبة الصادرة بموجب تطبيق إجراءات النظام الداخلي للمؤسسة.

#### التكوين والتمهين:

في إطار برنامج سنوي تعده المؤسسة وبعد استشارة لجنة المؤسسة، تنفذ العديد من أعمال التكوين والإتقان لفائدة العمال.

#### \* التمهين:

تلتزم المؤسسة في إطار التشريع الساري المفعول بتنظيم أعمال التمهين من أجل السماح للمتمهين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الأساسية لممارسة مهنة ما.

يعين المستخدم لهذا الغرض وصيا على الدورة التكوينية يدعى رئيس المتربصين الذي يضمن التأطير والوصاية على المتربصين. في هذا الصدد، يتقاضى هذا الأخير بعد توقيع العقد علاوة تحددها المديرية العامة.

#### \* التكوين:

يلزم كل عامل بمزاولة الدروس أو الدورات التكوينية أو نشاطات التكوين أو الإتقان التي تنظمها المؤسسة بغية تحيين أو تعميق أو الزيادة في معارفها العامة والمهنية والتكنولوجية؛

إن تنظيم الدورات التكوينية للعمال من أجل السماح لهم بما يلي:

- تلبية متطلبات المنصب المشغول؛
- اكتساب المعارف الضرورية من أجل شغل منصب عمل تكون وظائفه مغايرة لمنصبه الأصلي لكن تأهيله يساويه أو يفوقه؛
- اكتساب الأدوات الضرورية للتحكم في مختلف المهام المرتبطة بمنصب العمل نظرا للتطور التكنولوجي.

إن الدورات التكوينية التي يزاولها العمال بنجاح تسمح لهم للوصول إلى مستوى عال من التأهيل أو تغيير النشاط لكن التكوين لا يعطي الحق بالضرورة في الترقية.

كل نشاط تكوين يتكفل به المستخدم يجب أن يكون محل عقد وفاء يوقعه كل من الطرفين (المستخدم / العامل) يجب أن يدون في هذا العقد بشكل واضح ما يلي:

- مدة التكوين؛
- تكلفة التكوين؛
- مدة الوفاء؛
- كيفية تعويض المصاريف.

يتعهد العامل بتعويض كل المصاريف التي دفعتها المؤسسة لتكوينه في حالة الاستقالة من المؤسسة قبل انتهاء فترة الوفاء المحددة في عقد الوفاء من طرف المؤسسة.

**المطلب الرابع:** دراسة حالة توظيف على مستوى مؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) لولاية مستغانم

من أجل معرفة كيفية تطبيق التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في المؤسسة قمنا بدراسة حالتين مختلفتين علو مستوى مؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP).

**الحالة الأولى:** تعيين قابضتين على مستوى حضيرة ميناء صلامندر<sup>1</sup>

في إطار احتياجات ومتطلبات المؤسسة خلال الفترة الصيفية حيث يزيد عدد دخول الزائرين إلى ميناء النزهة صلامندر، توجب على الوحدة زيادة عدد موظفيها في منصب عمل كقابضات على مستوى حضيرة ميناء صلامندر.

**مراحل التوظيف:**

حتى يتم تعيين قابضتين على مستوى حضيرة ميناء صلامندر قامت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بإرسال طلب عمل إلى الوكالة الوطنية للتشغيل محددة فيه شروط المنصب والتي تمثل في:

- 1- طلب عمال من جنس أنثى؛
- 2- المستوى الدراسي الثالثة ثانوي؛
- 3- الكفاءة والقدرة المهنية؛
- 4- القدرة على العمل الليلي؛
- 5- مكان الإقامة يجب أن يكون قريب من مكان العمل؛

1 وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

6- امتلاك قدرات للتعامل مع الزبائن؛

7- الانضباط.

بعد استلام وكالة الوطنية للتشغيل لهذا الطلب قامت بإعداد قائمة بأسماء المترشحات لهذا المنصب، وقامت الوكالة الوطنية للتشغيل بإرسال هذه القائمة إلى رئيسة مصلحة الموارد البشرية بميناء صلامندر، حيث استلمت هذه الأخيرة هذه القائمة وقامت بمقابلة شفوية مع المترشحات لتحديد قدراتهم المهنية لاستلام منصب القابضات، وبعد اختيار اسمين من القائمة، قامت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بإعداد كتابة طلب إلى الوكالة الوطنية للتشغيل تضمن أسماء المترشحين المختارتين للمنصب وذلك قصد إعلام الوكالة بتوظيفهم.

#### إجراءات التوظيف:

من أجل استكمال إجراءات التوظيف على مستوى وحدة ميناء صلامندر قامت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بطلب من المترشحين لمنصب قابضتين بتقديم ملفهم الإداري إلى المصلحة والذي تضمن الوثائق التالية:

- 1- شهادة ميلاد؛
- 2- أربع صور شمسية؛
- 3- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية؛
- 4- شهادة السوابق العدلية رقم (03)؛
- 5- بطاقة زمرة الدم؛
- 6- صك بريدي أو بنكي مشطب عليه.

ومن جهة أخرى قامت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بإبرام عقد عمل بين المؤسسة من جهة و بين المترشحتين من جهة أخرى. حيث تضمن العقد المعلومات التالية:

- 1- اسم الموظفة وتاريخ ميلادها والعنوان الشخصي؛
- 2- الطبيعة القانونية للعقد؛
- 3- المدة ودواعي التوظيف: والتي تم تحديد فيها عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكلي، كما تم تحديد مدة العقد أي تاريخ سريان العقد حتى تاريخ نهاية صلاحيته.
- 4- أما بالنسبة لدواعي التوظيف فتمثلت في تنفيذ الأشغال المتزايدة والمتعلقة بإنشاء المؤسسة؛
- 4- منصب العمل: حيث يتم تحديد المنصب وهو عون متعدد المهام مستوى الأول؛
- 5- الأجر: يتم تحديد الأجر القاعدي للمنصب يضاف إليه التعويضات والمنح والعلاوات المرتبطة بالمنصب الذي يشغله على حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

- 6- مكان العمل: تنفيذ الأشغال والمهام في مكان توظيفه ويجب عليه قبول تعيينه في أي مكان تزاوّل فيه المؤسسة نشاطها إلى غاية نهاية الفترة التعاقدية؛
- 7- الانضباط: التزام الموظفة بالاحترام الكلي للنظام الداخلي للمؤسسة؛
- 8- النزاع: يتم حل أي نزاع مرتكب بالتراضي بين الطرفين، وفي حالة استمراره يتم تسويته حسب الإجراءات المحددة في النظام الداخلي للمؤسسة؛
- 9- فسخ العقد: يمكن فسخ العقد في إطار الشروط والأشكال المنصوص عليها في تشريع العمل؛
- 10- انقضاء العقد: ينتهي عقد العمل تلقائيا بانتهاء مدة صلاحيته المحددة في المادة "2"، دون سابق إعلام؛
- 11- الحماية الاجتماعية: تتولى المؤسسة بضمان انتماء الموظفة لدى الضمان الاجتماعي الساري المفعول؛
- 12- كما يتضمن العقد إمضاء كل من الطرفين؛
- 13- كما يبرم هذا العقد في نسختين (02) تسلم إحداهما للمعني والنسخة الأخرى تبقى في المؤسسة.

كما قامت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بتأمين القابضتين على مستوى شركة التأمين .

وأخيرا قامت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بإرسال طلب إلى مفتشية العمل وذلك من أجل منحهم رخصة العمل الليلي للموظفتين وهذا وفقا لإجراءات قانون العمل الجزئي من أجل تعيينهم على مستوى حضيرة ميناء صلامندر، حيث منحت المفتشية هذه الرخصة للموظفتين من أجل الشروع في العمل.

#### الحالة الثانية: تعيين رئيس مصلحة ميناء<sup>1</sup>

قامت مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري بفتح منصب جديد وهو رئيس مصلحة ميناء، وهذا المنصب كان يخص موظفي المؤسسة لأنه منصب يتطلب توظيف داخلي حيث قام مدير المؤسسة باختيار مجموعة من الموظفين ليتم الانتقال من بينهم موظف على حسب السيرة الذاتية والذي يكون لديه مؤهلات التي تخوله لشغل هذا المنصب.

#### شروط المنصب:

- 1- مستوى جامعي بـ 5 سنوات في الإدارة والتسيير؛
- 2- تقني سامي ذو خبرة 10 سنوات في الإدارة والتسيير؛
- 3- الخلفية الأكاديمية " شهادة جامعية في الإدارة، تجارة، حقوق، مهندس".
- 4- التحكم الجيد بأدوات تكنولوجيا المعلومات.

1 وثائق مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية

## المتطلبات الخاصة بالمنصب:

- 1- حسن التنظيم، العلاقات الإنسانية والصرامة؛
- 2- مهارات اتصال جيدة جدا؛
- 3- مهارات إدارية جيدة؛
- 4- التحلي بروح المسؤولية والقدرة على التلخيص والتحليل؛
- 5- روح المبادرة والاستجابة للأحداث.

## التعريف بالمنصب ومهامه:

رئيس مصلحة ميناء هو مسؤول عن تنفيذ مهام استغلال ميناء الصيد والنزهة من حيث الأمن، صيانة وإدارة المنطقة المينائية طبقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها.

## مهام رئيس مصلحة الميناء:

من بين مهام التي يقوم بها رئيس مصلحة ميناء:

- 1- قيادة، تنشيط، تنسيق ومراقبة إدارة ميناء الصيد والنزهة وكذا حسن استغلال الأدوات والمعدات والمنشآت التي تم تركيبها والموضوعة تحت تصرفه؛
- 2- يضمن ويساهم في حسن تسيير عمليات تحرير الفواتير وتحصيل الديون من خلال توفير جميع الموارد البشرية والمادية الممكنة والضرورية لإنجاز عملياته؛
- 3- الرقابة على التنفيذ والتطبيق السليم لتراخيص شغل الأماكن؛
- 4- الحرص على التطبيق الصارم لتدابير الأمن والسلامة داخل الميناء، وضمان فعاليتها واتخاذ كافة التدابير اللازمة في حالة ملاحظة أو تسجيل أي خلل وذلك بالتعاون مع مسؤول الأمن الداخلي؛
- 5- يسهر على تنظيم وإدارة أعمال الصيانة والنظافة وتهيئة المنطقة المينائية؛
- 6- التكفل بإدارة الشؤون الإدارية ( استقبال توثيق، الأرشفة ونشر الإخطارات للبحارة ومستخدمي الميناء، إعداد ومتابعة المحاضر وإحالتها إلى الشؤون القانونية،...):
- 7- التأكد من التطبيق الصارم لنمط تدفق المعلومات؛
- 8- يضمن استقبال المعلومات، معالجتها وإعادة توزيعها على العملاء وزبائن الموانئ والموظفين المتاحين له؛
- 9- إدارة الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرفه؛
- 10- توفير الخدمات اللازمة، بما في ذلك الإنارة، صيانة المساحات ووسائل الرسو وجميع المرافق؛
- 11- ضمان الالتزام بقواعد المرور ومواقف المركبات والآليات داخل المنطقة المينائية؛

12- إعداد الميزانية وتقارير النشاط الدورية؛

13- تقييم المخاطر و الإبلاغ عنها؛

14- تقديم اقتراح وإظهار المبادرة لأي إجراء يعتبر ضروريا مفيدا من أجل تطوير وتنمية الموانئ؛

15- أداء جميع المهام الأخرى في إطار وظائفه على نحو ما يوصي به المسؤول.

#### اختيار الموظف الذي يشغل المنصب:

قام مدير المؤسسة باختيار موظف الذي لديه مؤهلات المنصب، حيث تم اختيار الموظف x البالغ من العمر 41 سنة ولديه خبرة 13 سنة في ميناء الصيد البحري، حيث شغل منصب مشرف ميناء محلف لمدة 6 سنوات، بعدها شغل منصب مدير منطقة الميناء لمدة 3 سنوات، بعدها شغل منصب رئيس لجنة العمل الاجتماعي بالمؤسسة لمدة سنة، بعدها شغل منصب مدير منطقة الميناء لمدة 3 سنوات.

كما أن الموظف لديه عدة شهادات تحصل عليه من خلال تدريبات قام بها على مستوى مؤسسات، حيث تمثلت هذه الشهادات في:

- 1- شهادة مشرف ميناء متحصل عليها من المدرسة التقنية للتكوين والتدريب البحريين ببيجاية ودامت مدة التكوين شهرين؛
- 2- شهادة مسعف متطوع متحصل عليها من مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم ودامت مدة التكوين 20 يوما؛
- 3- شهادة إدارة سوق السمك متحصل عليها من المعهد الوطني العالي للصيد البحري وتربية المائيات لولاية الجزائر ودامت مدة التكوين 12 يوما؛
- 4- شهادة إتقان Excel متحصل عليها من ADESK لولاية جيجل؛
- 5- شهادة الإدارة التجارية والفواتير من ADESK لولاية جيجل.

#### إجراءات التوظيف:

قامت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بإبرام عقد بين المؤسسة من جهة وبين الموظف x لتعيينه في منصبه الجديد وهو مدير مصلحة ميناء، حيث تضمن العقد ما يلي:

- 1- الطبيعة القانونية للعقد؛
- 2- منصب العمل: رئيس مصلحة ميناء ومتعاقد على مستوى وحدة مستغانم وفي الرتبة 16 حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة؛

- 3- الأجر: يحدد أجر قاعدي للموظف x يضاف إليه التعويضات والمنح والعلاوات المرتبطة بالمنصب وذلك حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة؛
  - 4- العطلة: تحديد مدة العطلة 30 يوما كحد أقصى؛
  - 5- مكان العمل: يلتزم الموظف x بتنفيذ الأشغال والمهام في مكان توظيفه؛
  - 6- الانضباط: يجب على الموظف x بالاحترام الكلي للنظام الداخلي للمؤسسة؛
  - 7- تعديل العقد: يعدل عقد العمل تلقائيا على حسب القانون المنصوص عليه في الاتفاقية، كما يمكن تعديله حسب إدارة الطرفين؛
  - 8- النزاع: يخضع كل نزاع يرتكب بعد تنفيذ هذا العقد للحل بالتراضي بين الطرفين، وفي حالة استمراره يتم تسويته طبقا للإجراءات المحددة في النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية من طرف محكمة مستغانم؛
  - 9- فسخ العقد: يمكن فسخ العقد في إطار الشروط والأشكال المنصوص عليها في تشريع العمل، كما يحق للعامل أن يستقيل وهذا حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة؛
  - 10- الحماية الاجتماعية: تتولى المؤسسة بضمان انتماء الموظف X لدى الضمان الاجتماعي الساري المفعول؛
  - 11- أحكام عامة: تأخذ بعين الاعتبار لحساب الأقدمية والحقوق المتعلقة بها الفترة الفعلية التي قضها العامل في المؤسسة؛
- يبرم هذا العقد في نسختين ( 02 ) تسلم إحدهما للمعني ويحتفظ بالنسخة الثانية لدى المؤسسة، كما يحتوي العقد على إمضاء كل من المعني وإمضاء مدير المؤسسة.
- بعد إبرام العقد، يكلف كل من رئيسة مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة المحاسبة والمالية بتطبيق المقرر الخاص بالموظف والذي يتضمن النقاط التالية:
- 1- الأجر القاعدي؛
  - 2- علاوة الأقدمية المكتسبة من المؤسسة؛
  - 3- علاوة المسار المهني المكتسبة من المؤسسة؛
  - 4- تعويض عن المسؤولية لفئة الإطارات؛
  - 5- تعويض عن الخبرة المهنية؛
  - 6- تعويض عن السلة خاضع للضريبة؛
  - 7- تعويض النقل: يحدد شهريا حسب المسافة بين مقر سكن الموظف ومكان العمل حسب شهادة الإقامة المقدمة؛

8- تعويض عن الضرر؛

9- علاوة المسار المهني؛

10- تعويض عن الأجر الوحيد؛

11- علاوة المردودية الفردية؛

12- علاوة المردودية الجماعية.

كل هذا يحدد حسب اتفاقية الجماعية للمؤسسة.

## خلاصة

نستنتج أن مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري (EGPP) تولي اهتماما كبيرا فيما يخص عملية التوظيف وذلك من خلال إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على جدول توزيع المناصب المالية، كما تتولى اهتمام أكثر بالكفاءات وذلك من خلال التكوين والترقية أي أن المؤسسة تعتمد على التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات، إذ توصلنا أن المؤسسة تهدف إلى تحسين عملية التوظيف من خلال اهتمامها بحركة الموظفين بكل أنواعها.

خاتمة عامة

لقد أصبحت الموارد البشرية هي العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة.

فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة، مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى. وتكتسب المؤسسة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمؤسسة.

إن الأهمية التي أضحت يكتسبها العنصر البشري جعل من حسن إدارته أمراً ضرورياً لتحقيق الفعالية التنظيمية التي تعددت معاييرها بالنسبة للمؤسسات الحديثة لدرجة التناقض فيما بينها، وإذا كان معيار الكفاءة الإنتاجية قد احتفظ بوزنه باعتباره المحدد الأساسي للربح، فإن باقي المعايير تختلف من مؤسسة لأخرى وتتجدد من حين لآخر حسب ما تفرضه الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي يتميز بها محيط المؤسسات، ولقد كان لذلك أثره على وظيفة الموارد البشرية التي تطورت من وظيفة تعني بتعبئة وتوجيه العنصر البشري فقط عن طريق الأجر مع اقتصر النظرة نحوه على أنه مجرد وسيلة إنتاج توكل إليه مجموعة من المهام والمسؤوليات المحددة والثابتة إلى وظيفة تجمع بين القدرات الظاهرة للعامل وتلك الكامنة من جهة، وبين إنسانيته وتفاعله الاجتماعي من جهة أخرى على أن تهدف في النهاية إلى ضمان ما تحتاجه المؤسسة من عاملين بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب.

إن التحول من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة بفعل ظروف التنافسية والتدفق التكنولوجي التي تواجهها المؤسسات العصرية قد كان له أثره على المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فبالإضافة إلى تلبيتها لاحتياجات المؤسسة الحالية من الموارد البشرية أصبحت مهمة الحصول على الموارد البشرية تأخذ في الحسبان الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، وهذا بإضافة شرط الليونة تسمح للعامل بالتأقلم السريع مع المستجدات من التغيرات الممكن حدوثها على مستوى مكونات وظيفته.

لذا فإن التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يعتبر الأسلوب العلمي السليم للعناية بالموارد البشرية، فهو يفيد بدرجة كبيرة في التقليل من اللاتأكد في المستقبل، تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.

وعليه، فإن التسيير التنبئي للموارد البشرية هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين، وذلك عبر ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الموارد البشرية اللازمة لتسيير هذه الاحتياجات، من أجل تنمية مهاراتها وزيادة قدرتها في تحقيق التنمية المستدامة.

إن مسؤولية التسيير التنبئي للموارد البشرية لا تقع على فرد واحد داخل المؤسسة وإنما هناك مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا، مدير الموارد البشرية، وكافة المديرين التنفيذيين، إذ يتقرر نجاح وفاعلية التسيير التنبئي للموارد البشرية على جهدهم وتعاونهم جميعاً، ويلعب كل طرف دوراً مختلفاً عن الآخر في المشية عدة مستويات لنشاط المؤسسة يمكن تحليلها، كما يمكن أيضاً دراسة القدرات التجديدية للهيكل وبصفة عامة ثقافة المؤسسة.

فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها " بمؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد البحري (EGPP) للإلية مستغانم " تعرفنا على الدور الفعال والمهم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة والذي يبرز من خلال اهتمامها بالموارد البشري، كما قمنا بدراسة مفصلة حول المؤسسة وواقع التوظيف فيها.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المعقدة والتي يصعب تحديدها نظراً لاتساع مجالها وتطورها المستمر؛
- تعتبر الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية، كما أنها الكفاءات تضحل وتزول مع مرور الزمن لذا يجب استعمالها واستغلالها للمحافظة عليها؛
- يقوم نجاح المؤسسة في تبني تسيير الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية على إمكانياتها التنظيمية والمتمثلة في امتلاكها للكفاءات تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة؛
- تحديد معايير واضحة لشغل المناصب بالمؤسسة أساسها التقييم والكفاءة العالية؛
- التركيز على عملية تنمية الكفاءات أكثر من طرف المؤسسة لضمان المحافظة على أداءها المتميز، من خلال برامج التكوين المكثفة واستخدام أساليب حديثة لتكوين الكفاءات، بالإضافة إلى توفير فرص للتكوين لكل الأفراد وفي كل المستويات؛
- المورد البشري هو منفذ الأعمال، ومصدر الأفكار، وهو المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة؛
- تقدير المورد البشري من قبل إدارة المؤسسة يتمثل في اشتراكه في صنع القرارات، ووضع الخطط والسياسات اللازمة؛
- يهدف المورد البشري إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة الإنتاجية ورفع جودة المنتج؛
- توفر المؤسسة لعمالها بيئة عمل مناسبة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛

- تهدف المؤسسة إلى التعااور مع العمال ومعالجة مشاكلهم؛
- تهتم المؤسسة بالاحتفاظ بالعمال الأكفاء وذلك من أجل الاستفادة من خبراتهم؛
- تبين لنا أن للتسيير التنبئي للمناصب والكفاءات دورا فعالا في وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة لدرجة أنه يشكل أساس نجاحها؛
- التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات من أهم وأحدث وأنجح طرق تسيير الموارد البشرية للمؤسسة حيث يضمن حال تطبيقه بخطواته العلمية الرقي بأداء الموارد البشرية؛
- يساعد التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات على توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين؛
- التطور الملحوظ على مدى الاهتمام بالموارد البشرية، والذي تجسد من خلال التطور الذي آلت إليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛
- تبين لنا من الدراسة الميدانية أن التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في المؤسسة تكون له أهمية قصوى في حالة استقطاب موظفين؛
- تتم عملية التوظيف في مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) تتم وفق معايير موضوعية في مجملها؛
- تسعى مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) إلى توزيع المهام على العمال ووضعهم في الأماكن المناسبة ، وذلك حسب مؤهلاتهم وخبراتهم ونوع الشهادات المتحصل عليها؛
- تهتم المؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري ( EGPP ) بتدريب عمالها، وتقوم بتحديد أفضل طرق دفع الأجور والمكافآت المختلفة التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل أقصى جهده من أجل رفع مستوى أدائه.
- وفي الأخير، نلاحظ أن العنصر البشري ضروري في المؤسسة فهو يسعى إلى تطويرها، و يعتبر رأس مالها الحقيقي. إذ ترتبط استمرارية المؤسسة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وتجاوز الأزمات.
- نتائج اختبار الفرضيات:

- "إن فعالية إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في قدرتها على توفير المال التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب"، ولقد تم إثبات صحة الفرضية الأولى وتوصلنا إلى أن جوهر نجاح وتفوق المؤسسة يكمن في الإدارة الجيدة للموارد البشرية؛

- "يتوقف دور التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية على قدرتها في التحكم بصفة مستمرة في التطورات التي تطرأ على الأفراد والمناصب في المؤسسة، وذلك عن طريق إزالة أو تقليص الفجوة بين ما هو متوفر لدى المؤسسة من عاملين وما هو متوقع منها"، ولقد تم إثبات صحة الفرضية الثانية وتوصلنا إلى أن التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يهدف إلى تحقيق المواءمة ما بين المناصب والكفاءات بصورة مستقبلية بما يخدم أهداف المؤسسة ويكسيها ميزة تنافسية؛

- "يؤثر التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات أداة لتنفيذ إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المؤسسة"، ولقد تم إثبات صحة الفرضية الثانية وتوصلنا إلى أن التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات هو عبارة عن عملية ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتسيير هذه الاحتياجات.

#### آفاق الدراسة:

- 1- واقع تطبيق التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في المؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين العام والخاص؛
- 2- أثر التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات في مستوى الرضا الوظيفي.

# قائمة المراجع

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 4- أحمد ماهر، حمد الدعيح، الإدارة " المبادئ والمهارات "، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، تر: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 6- جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال " مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين – وظائف الإدارة – المهارة الإدارية "، بدون طبعة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- تحليل مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 8- رافد الحريري، اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، قائمة المصادر، الأردن، عمان، 2012.
- 9- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 10- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 13- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار زهران، عمان، 1996.
- 15- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية " عرض وتحليل "، بدون طبعة، دار الحامد، الكويت، 2004.
- 16- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرواد، طرابلس، 2014.

17- منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، بدون طبعة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003.

## II- الأطروحات والرسائل العلمية:

1- أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

2- آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.

3- أمينة بن زينة، هوارية بلدغم، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة شركة الاسمنت ببني صاف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2017/2016.

4- جمال عشيح، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع " GPL " وحدة أم البواقي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2018.

5- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة، 2014/2013.

6- زكية بوسعد، أثر برنامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008/2007.

7- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

8- عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.

9- عبد الله الفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق ( SDE ) - قسنطينة - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.

10- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

- 11- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.
- 12- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
- 13- نذير أبو زيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2011.
- 14- نسرين المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

### III - المقالات والدوريات:

- 1- بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة، 2017.
- 2- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم - ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.
- 3- سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس "، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، ديسمبر 2016.
- 4- كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى- ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010.

### IV - المداخلات العلمية:

- 1- أمين مخفي، يوسف بشني، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الأول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

- 2- الحاج مداح عرايبي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومتطلبات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011/12/14.
- 3- برحونة عبد الحميد، سعدي هند، دور وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، الملتقى الثاني حول تسيير الموارد البشرية- التسيير التقديري للموارد البشرية، 2013.
- 4- بوجمل أحمد، **Performance de ressources humaines**، مداخله في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 5- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- 6- حمزة غربي، إبراهيم عاشور، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات – مقارنة نظرية، جامعة جيجل، بدون سنة النشر.
- 7- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخله مقدمة للملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.
- 8- عادل مقدم، سهام عزي، الأساليب الكمية: كأداة للتسيير التقديري للكفاءات والوظائف، مداخله في الملتقى الوطني بعنوان التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 27 – 28 /02 /2013.
- 9- عائشة لشلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية " دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف"، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21 – 22 /02 /2012.
- 10- عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22/02/2012.
- 11- عبد اللطيف بلغرسة، من أجل إستراتيجية تنمية للكفاءات في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004/03/10.
- 12- فاطمة الزهراء مهديد، قبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، 22-23/02/2012.

13- محمد المهبيدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004.

14- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع والآفاق والتطوير – تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.

V- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Claire beyon, **manager les compétences**, édition liaison, paris, 2003

2- J. m.peretti, **dictionnaire de ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, librairie unibert, 2003.

3- Levey Leboyer, **la gestion des compétences**, 2<sup>ème</sup> édition, édition organisation, paris, 1997.

4- Phillipe Zarifian, **le modèle de la compétence**, édition liaison, paris, 2001

الملاحق

### Organigramme de l'EGPP Mostaganem (2014)

