

واقع التسيير التقديري للوظائف و المهارات (*GPEC*)
في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

إعداد

جامعة بسكرة

أ.باشا فاتن

Fatena17@gmail.com

أ.بنوناس صباح

sabah075@hotmail.com

الملخص:

في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسة العصرية ومع تغير النظرة نحو العنصر البشري وظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، نحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على المكانة التي أضحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والمهارات في فعاليتها.

وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التسيير التقديري للوظائف والمهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_، والوقوف على أبرز محددات التسيير التقديري عند تطبيق أدواته وآلياته داخل الوحدة محل البحث.

و يهدف الإجابة على الإشكالية، تم تقسيم العمل إلى جانبين أساسيين هما الجانب النظري والجانب التطبيقي، ضمًا على التوالي كل من: الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف والمهارات، من خلال تحديد مفهومه ثم توضيح أهم مراحله، و من ثم الكشف على واقع إستخدام هذا النموذج في المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ بإعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية و المكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب

الكلمات المفتاحية: الوظائف، المهارات، التسيير التقديري للوظائف و المهارات

Résumé :

The challenges encountered modern enterprise With the change of vision towards human resource and the emergence of new research in the management of human resources, we are trying to search through understanding the human resources function in the organization through its role and effectiveness in the management of discretionary functions and skills.

Accordingly, the the problematic is recognize the reality of discretionary management of jobs and skills organization Algerian water _ Unit Biskra _ and understand management tools and mechanisms estimated when applied within this unit.

To answer problematic, was divided search into two parts: the theoretical and practical side, their content: the conceptual framework for the conduct of the estimated jobs and skills, the concept and main stages, and the reality of the use of this model in the organization Algerian water _ Unit Biskra _ one of the most public institutions responsible for the implement the policy national potable water

Key words: jobs, skills, management estimated the functions and skills

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، خاصة ونحن نعيش عصر العولمة، والإهتمام بالتطورات الفنية والتكنولوجية، وهذه جميعها ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء، ومن ثم فهي بحاجة إلى أفراد ذوي مهارات عالية وكفاءات متميزة لتكون قادرة على تحقيق أية أهداف لأي مؤسسة سواء كانت وحدة إنتاجية، أو خدمية، وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات عملياً داخل المؤسسة.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية الدور المطلوب منها ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، أصبح لزاماً عليها تحقيق التكامل مع استراتيجيات المؤسسة بغرض الموازنة بين نقاط القوة والضعف داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية وهذا ما نبيننا بتوسع دور إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والأفراد العاملين بها وتنوع وسائلها ومعاييرها.

ويعتبر التسيير التقديري أحد هاته الوسائل الأساسية التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى أدائها المستقبلي، وممارسته على جميع المستويات الانتاجية منها والتسويقية والادارية كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل ومخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والمهارات؛ من هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

● ما هو واقع التسيير التقديري للوظائف و المهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_؟

و بهدف الإجابة على الإشكالية، سنحاول في هذه الورقة البحثية التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للوظائف و المهارات، من خلال تحديد مفهومه ثم توضيح أهم مراحله، و من ثم الكشف على واقع إستخدام هذا النموذج في المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية و المكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب.

أولاً: الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و المهارات:

مفهوم التسيير التقديري للوظائف و المهارات :

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير التقديري للوظائف و المهارات سوف نتطرق أولاً إلى تعريف الوظيفة و المهارات فيمايلي:

تعريف الوظيفة : إن الوظيفة بمعناها الواسع وكما يرى بيريتي¹ تعني عزل الدور لمجموعة من المهام .وعلى هذا الأساس اعتبرنا إدارة الموارد البشرية وظيفة بالنسبة للمؤسسة واعتبرنا كذلك كل من التوظيف والتكوين والصيانة مهام بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، وذلك على الرغم من إمكانية اعتبارها وظائف قائمة بذاتها عند عزل أدوارها كل واحدة لوحدها.

وإذ يلاحظ أنه هناك نوع من التقارب بين الوظيفة والمهمة، إلا أن الفرق بينهما يكمن في كون الدور الذي تلعبه الوظيفة أكبر نسبياً مقارنة بالمهمة.

تعريف المهارات:

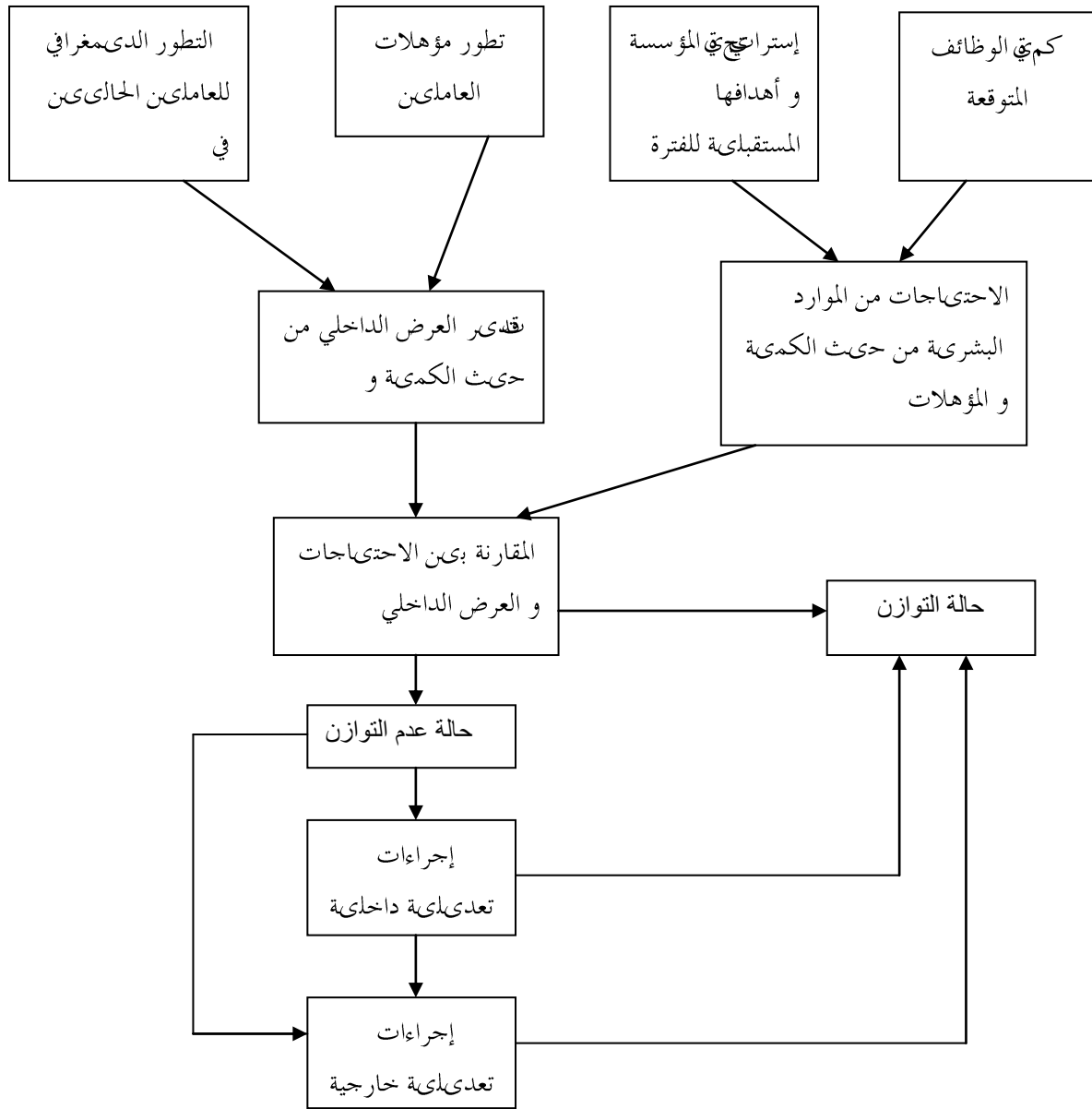
تشير المهارة إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة² وقد عرف MEDEF المهارات بأنها : " مزج لمعارف و ممارسات و خبرات و سلوكيات ، تمارس في إطار معين"³ كما عرف BOTERF المهارات بأنها : "القدرة على تعبئة ، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية "⁴.

تعريف التسيير التقديري للوظائف و المهارات:

يعرفه كارلن⁵ : بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص المهارات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للمهارات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة. يرى سيطو⁶ : أن التسيير التقديري للوظائف والمهارات هي العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملاتها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر. من خلال ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف و المهارات بأنه مجموعة الأساليب و الطرق التي من خلالها يمكن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد و متطلبات الوظائف المستقبلية.

مراحل التسيير التقديري للوظائف و المهارات:

يمر التسيير التقديري للوظائف و المهارات بعدة مراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي⁷:



يتضح من الشكل السابق أن التسيير التقديري للوظائف والمهارات يتضمن أربعة خطوات رئيسية وهي:

- أ - ترجمة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية،
- ب - تقدير وضع الموارد البشرية الحالية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا في ظل التطور الديمغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقاً.

ج - إسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بما هو مطلوب لتحقيق استراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق،

د - تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية.

إن التقدير بصفة عامة، وكما يرى كل من رايت وماكريداكيس⁸ يستعمل للتعبير عن الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها.

وهذا يعني أن العلاقة بين الظاهرة محل التقدير وباقي الظواهر والشروط المؤثرة فيها تكون مدروسة سابقاً، وذلك استناداً إلى

الوقائع التاريخية أو عن طريق التحليل العقلي للأشخاص الذين يفترض أن يتميزوا بخصائص تؤهلهم لذلك مثل الذكاء والخبرة.

ويتم تقدير الحالة المستقبلية لظاهرة معينة بتتبع خمسة مراحل⁹ هي:

أ - تحديد الظاهرة المراد تقدير حالتها،

ب - تحليل هذه الظاهرة إلى عناصرها الجزئية (الظواهر المؤثرة فيها) من أجل تقدير حالة كل عنصر ،

ج -دراسة العلاقات القائمة بين هذه العناصر وبين الظاهرة محل التقدير والتعبير عنها بقيم رقمية،

د -تقدير التغيرات التي يمكن أن تحدث على العناصر الجزئية،

و -تقدير التغير الذي سيطرأ على الظاهرة محل التقدير ويكون ذلك بمثابة استنتاج.

ولأن التخطيط يُعنى بالمستقبل ويهدف إلى نقل ظاهرة ما من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى في المستقبل، وبالتالي فالتقدير يشكل جزءاً هاماً وضرورياً في عملية التخطيط. وإذا كان تخطيط الموارد البشرية يتعلق بأهداف وظيفية الموارد البشرية القصيرة المدى، فإن التخطيط التقديري للموارد البشرية يخص الفارق بين ما ستتوفر عليه المؤسسة من مؤهلات وبين متطلبات وظائفها على المديين المتوسط والطويل. وبذلك يشترك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كثير من الخصائص لدرجة أنه يصعب التمييز بينهما.¹⁰ فمن حيث الشكل مثلاً نلاحظ أن كليهما يترجم استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية ثم ينفذها، ونفس الشيء يقال بالنسبة للإطار الزمني ولخطوات كل واحد منهما. أما وجه الاختلاف الوحيد الذي يمكن ملاحظته بينهما فيتمثل في كون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتم بطريقة رسمية وبإشراف وتوجيه من الإدارة العليا للمؤسسة، في حين نجد أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن نمط تخميني يتحلى به الرؤساء والمديرون في المؤسسة وحتى المرؤوسين، وهو Mode de reflexion بذلك لا يشترط الرسمية في إعداده وتنفيذه بقدر ما يقتضي التشاركية وثقافة التخمين والتفكير في المستقبل.

أهمية التسيير التقديري للوظائف والمهارات:

تتحلى أهمية التسيير التقديري للوظائف والمهارات في العديد من الأبعاد المؤسساتية التي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:¹¹

- يساهم في جودة عملية اتخاذ القرار، فعلى ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخلياً وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق. وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية كالترقية والنقل والدوران الوظيفي والتوظيف بمختلف أنواعه (المؤقت، الدائم، التعاقد.. الخ)، والتسريح والتدريب والتكوين.. وغير ذلك.
- يلعب التسيير التقديري للوظائف والمهارات دوراً كبيراً في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سبباً رئيسياً لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين، بالإضافة أيضاً إلى التحكم في تكاليف مثل تكاليف التوظيف وإعادة التوظيف، تكاليف التدريبات والتكوينات الإضافية.

- يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لعاملاتها من جهة وتحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها من جهة أخرى، إذ تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلاً للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترقية، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعد على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة، من خلال ما يعرف بالقابلية للتوظيف L'employabilité وهي في الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه والذي يوفر عليها تكاليف التسريح.

مما سبق يتضح لنا أن التسيير التقديري للوظائف والمهارات يلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف وظيفية الموارد البشرية وهو بذلك يعد أداة استراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام. وعلى الرغم من هذا ينبغي الإشارة إلى أنه يحتمل النجاح كما يحتمل

الفشل وهذا يتوقف أساسا على أهمية العنصر البشري ومن ثم أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة المديرين في المؤسسة ووعيهم بأهمية النظر إلى المستقبل عند اتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وهو ما سنراه بوضوح من خلال واقع تطبيق التسيير التقديري للوظائف و المهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_.

ثانياً: الإطار التطبيقي للتسيير التقديري للوظائف و المهارات بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_: التعريف بالوحدة:

وحدة الجزائرية للمياه بسكرة هي مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري و صناعي تحت وصاية وزارة الموارد المائية، و هي مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشرب بالجزائر، تتمتع بالاستقلال المالي و تم إنشائها بموجب إتفاقية تحويل بتاريخ 19.06.2006، و يغطي نشاط الوحدة 98% من عدد سكان الولاية، حيث تسيير 5 بلديات تضم أكبر كثافة سكانية بما فيها عاصمة الولاية و يشرف على عملية الإنتاج و التوزيع و كذا تسيير و صيانة منشآت الري الفرق التقنية التابعة للوحدة و المتواجدة على مستوى 4 مراكز هي : مركز بسكرة ، مركز أولاد جلال ، مركز طولقة ، مركز سيدي عقبة .

الهيكل التنظيمي للوحدة:

1_ الهيكل التنظيمي لإدارة الوحدة:

يتكون من 5 دوائر و خلبتان و مخبر.

➤ الدوائر هي:

✓ دائرة الإستغلال و الصيانة: من أهم نشاطاتها السهر على السير الحسن لعملية توزيع المياه و صيانة المنشآت القاعدية للموارد المائية(المناقب،محطات الضخ،خزانات المياه،شبكة المياه الصالحة للشرب) و تضم 3 مصالح و هي مصلحة الإنتاج و التعديل و مصلحة تنمية الأنشطة و مصلحة الصيانة

✓ دائرة التجارة: تشرف على 4 وكالات تجارية حيث تقوم برفع الدلالة،عملية التحصيل و إصدار الفواتير،و تركيب العدادات و إستقبال الشكاوي و معالجتها (وتضم 3 مصالح و هي مصلحة علاقات الزبون و مصلحة رفع الدلالة و الفوترة و مصلحة التحصيل)

✓ دائرة الإدارة و الوسائل: تعمل على ضمان توفير التجهيزات (عتاد ثقيل ، عتاد خفيف،وسائل بشرية،نقل و قطع خاصة) و هي تضم مصلحتين هما مصلحة التموين و مصلحة الوسائل العامة و الحاضرة

✓ دائرة المالية و المحاسبة: تقوم بإنجاز الميزانية السنوية و الميزانية التقديرية للمؤسسة(تضم مصلحتين و هي مصلحة الميزانية و المالية و مصلحة المحاسبة العامة)

✓ دائرة الموارد البشرية: تسهر على إعداد الحصيلة الإجتماعية و التسيير التقديري للموارد البشرية و إعداد الأجور و إنجاز دورات تكوينية للإطارات و المستخدمين و إدارة الشؤون المهنية و الإجتماعية (تضم مصلحة تسيير الموارد البشرية و مصلحة التكوين)

➤ المخبر: له دور أساسي في المؤسسة حيث يقوم بمعالجة و مراقبة نوعية المياه و ذلك بإجراء التحاليل الفيزيوكيميائية و البكتريولوجية يوميا للمياه.

➤ الخلبتين هما: خلية الإتصال و خلية الإعلام الآلي؛ إلى جانب مكتب المساعد القانوني و السكرتارية

مهامها:

- ✓ إنتاج و توزيع المياه الصالحة للشرب
- ✓ تسيير و صيانة منشآت الري المتمثلة في الآبار و الخزانات ومحطات الضخ
- ✓ تسيير وصيانة قنوات جلب المياه و شبكات التوزيع
- ✓ مراقبة و معالجة المياه الموزعة

منشآت و هياكل الري:

- ✓ 82 بئر حوفي
- ✓ 30 خزان
- ✓ 05 محطات ضخ

و يصل طول قنوات جلب المياه إلى 198160 متر و يبلغ طول شبكة التوزيع 548369 متر طولي. و لا تتدخل فرق الوحدة فقط لتصليح التسربات على مستوى هذه القنوات بل حتى لتدعيمها مما يحسن من عملية الإنتاج و التوزيع. و تسهر وحدة بسكرة على معالجة و مراقبة نوعية المياه بدء من نقاط الإنتاج و التخزين وصولا إلى حنفيات المواطنين من خلال مخبرها المزود بأجهزة و معدات متطورة و الذي تم إنشاؤه سنة 2003 بطاقم عمل متكون من مهندسين كيميائيين و بيولوجيين.

النشاط التجاري:

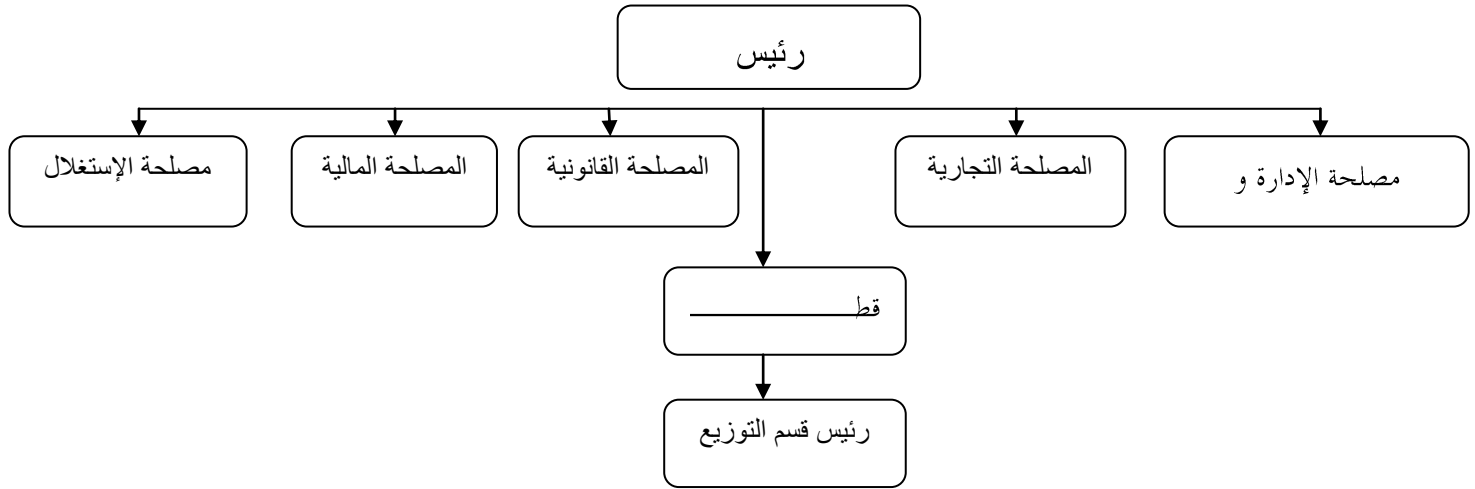
سعى لتحسين الخدمة العمومية عمدت الوحدة إلى خلق وكالات تجارية و صناديق بالأحياء، و تتوفر الوحدة على 8 وكالات تجارية معدة للإستقبال الجيد للزبائن وتكفل بإنشغالات المشتركين : كتحصيل الفواتير ، تركيب المعدات ، إستقبال الشكاوي و معالجتها.

اولا : إستراتيجية المؤسسة و أهدافها المستقبلية :

1-إن وحدة بسكرة كما ذكرنا سابقا فإنها تشرف على عملية الإنتاج و التوزيع و كذا تسيير و صيانة منشآت الري و المتواجدة على مستوى 4 مراكز هي : مركز بسكرة ، مركز أولاد جلال ، مركز طولقة ، مركز سيدي عقبة لذلك من أهداف المستقبلية للوحدة ، هي فتح مراكز و قطاعات جديدة على مستوى بعض البلديات و هي:

- ✓ لوطاية (مركز centre + قطاع secteur)
- ✓ القنطرة (قطاع secteur)
- ✓ جمورة (قطاع)
- ✓ فوغالة (قطاع)
- ✓ أورلال (قطاع)
- ✓ سيدي خالد (قطاع)
- ✓ مشونش (قطاع)
- ✓ زربية الواد (مركز centre + قطاع secteur)

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمركز :



المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

ثانياً_ جرد الموارد البشرية المتوفرة (تحليل المتاح من الموارد البشرية):
عدد العمال بالمؤسسة حسب إحصائيات 2011 موضحة في الجدول التالي:

عدد العمال إلى غاية 2011			
إجمالي	تنفيذ	تحكم	إطارات
455	223	134	98

المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

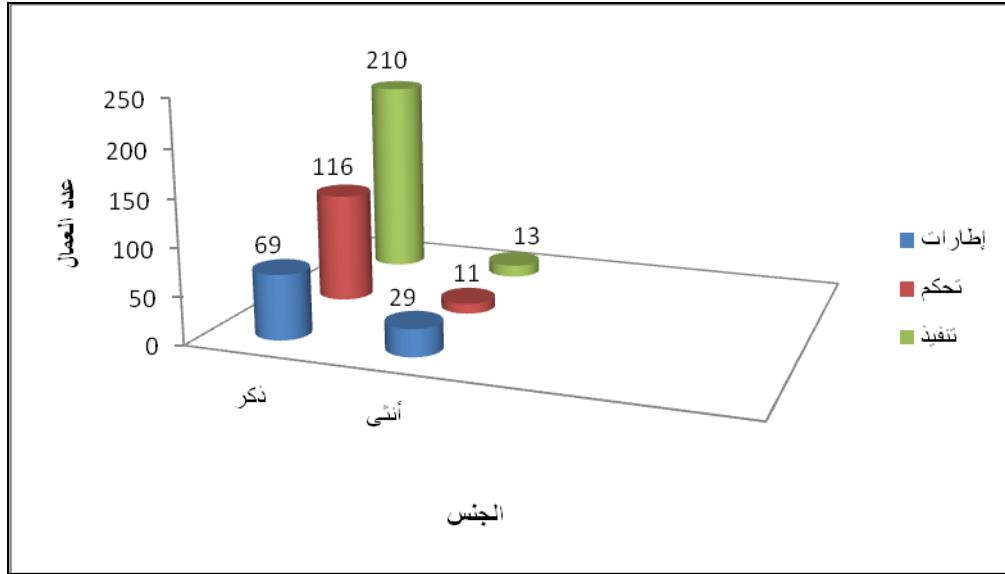
من خلال الجدول نلاحظ أن العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة هو 455 عامل موزعين إلى ثلاث فئات مهنية و هي
الإطارات والتحكم و التنفيذ ، مع العلم أن هذا العدد يضم العمال الدائمين و المؤقتين.
ولوحة القيادة الإجتماعية للمؤسسة توضح لنا خصائص الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة (إلا أنه بالنسبة للجنس سوف
نحدد العمال الدائمين والعمال المؤقتين، أما بالنسبة للأقدمية و السن سوف يتم التركيز على العمال الدائمين على إعتبار أن العمال
المؤقتين لم يتم تثبيتهم و بالتالي إذا أثبتوا مهارتهم في الوظائف التي يؤدونها سوف يتم تثبيتهم في المؤسسة و بالتالي يصبحون دائمين) و
الجدول و الأشكال التالية توضح خصائص الموارد البشرية في المؤسسة¹²:

1-الجنس:

الوضعيات		دائمين						مؤقتين	
		إطارات		تحكم		تنفيذ		إطارات	
		ذكور	أنثى	ذكور	أنثى	ذكور	أنثى	ذكور	أنثى
الجنس		68	27	115	11	73	09	1	2
وحدة بسكرة		4	137	0	8	4	137	0	8

المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

و نوضح هذا الجدول في الشكل التالي الذي نجمع فيه الدائمين و المؤقتين:



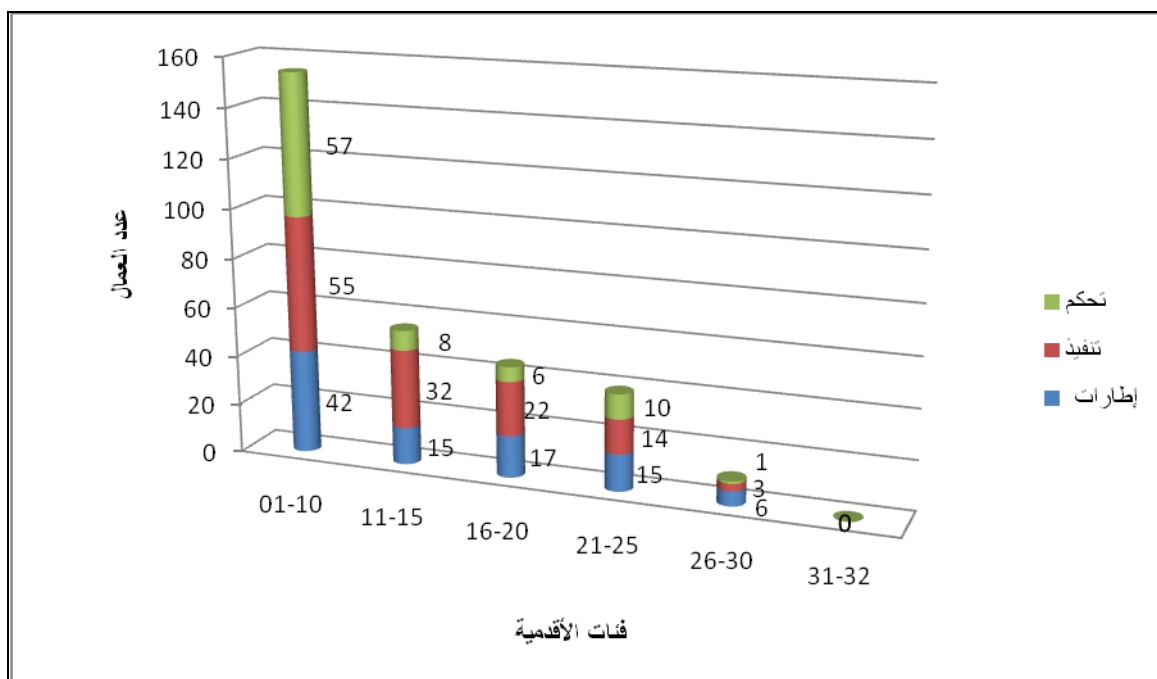
من خلال الشكل نلاحظ أن عدد الإناث قليل مقارنة بالذكور حيث عدد الإناث الإجمالي 53 مقارنة بعدد الذكور هو 395 أي أن نسبة الإناث 11,69% من العدد الإجمالي، و هذا راجع إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة (وثيقة تحليل الوظائف).

2- الإلصقية :

الوضعيات	10-01	15-11	20-16	25-21	30-26	32-31
إطارات	42	15	17	15	06	/
تحكم	55	32	22	14	03	/
تنفيذ	57	8	06	10	01	/
المجموع	154	55	45	39	10	/

المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

و نوضح هذا الجدول في الشكل التالي :



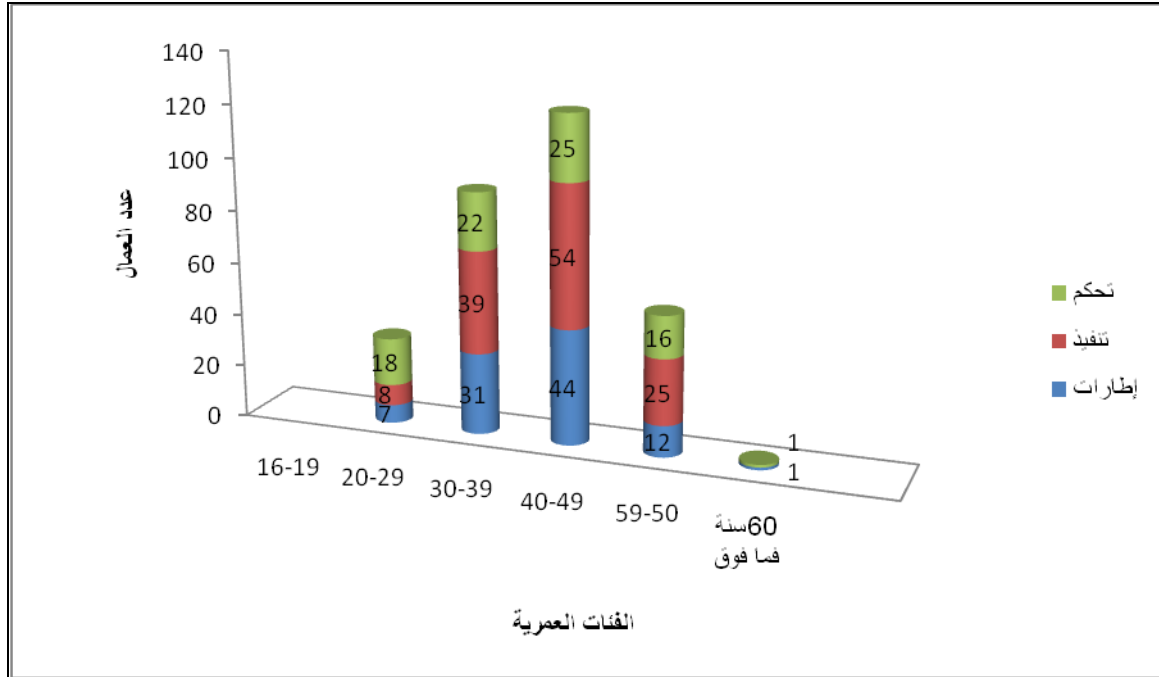
من خلال الشكل نلاحظ أن 50,38% من العاملين أقدميتهم في المؤسسة من 01 إلى 10 سنوات أما النسبة المتبقية 49,62%، فهي تمثل مجموع باقي فئات الاقدمية الأخرى . كما نلاحظ بأنه لن تكون هناك حالات تقاعد كثيرة خلال السنتان القادمتان في المؤسسة.

3- السن:

الوضعيات	19-16	29-20	39-30	49-40	50-59	60 سنة فما فوق
إدارات	/	07	31	44	12	1
التحكم	/	08	39	54	25	/
التنفيذ	/	18	22	25	16	1
المجموع	/	33	92	123	53	2

المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

و نوضح هذا الجدول في الشكل التالي :



من خلال الشكل نلاحظ أن الفئة العمرية من 40-49 سنة هي تمثل ما نسبته 40,59% من العدد الإجمالي من العاملين بينما في المرتبة الثانية فهي الفئة 30-39 بنسبة 30,36%. أما الفئة من 59-50 سنة فنسبتها 17,49% أما الفئتين من 20-29 سنة و 60 سنة فما فوق فنسبتهما على التوالي هي 10,89% و 0,66% ، ويدل هذا أن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي الخبرة في مجال عملهم حتى يتم توظيفهم في المؤسسة.

إذا من خلال الجداول السابقة المتمثلة في السن و الأقدمية يمكن للمؤسسة أن تحدد حالات التقاعد و كذلك المسارات الوظيفية والترقيات.. إلخ و أيضا ما هي المهارات الموجودة لدى المؤسسة في حالة خلق وظائف جديدة؛ أما بالنسبة لدوران العمل (ترك الخدمة) نجد أن أغلبية الأفراد الذين يتركون العمل كانت معظمها بسبب التقاعد.

تحديد الفروقات:

تحديد الفروقات يكون على أساس مقارنة إحتياجات الوحدة من الموارد البشرية في هيكل المؤسسة الحالي مع ما هو متاح لديها (يتم تحديدها من خلال إجتماع مدير إدارة الموارد البشرية مع مدير الوحدة و جميع مديري المراكز المتواجدة بالولاية ، و كذلك كل رؤساء المصالح بالوحدة لتحديد كمية و نوع المناصب و المهارات التي يجب توفيرها مستقبلا) و قد توصلت إدارة الموارد البشرية نتيجة مقارنة الإحتياجات من الوظائف و المهارات مع ما هو متاح منها على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الهيكلية	الوضعيات	العرض (عدد العمال إلى غاية سنة 2011)	الطلب (عدد العمال التقديري لسنة 2012)	الفارق (عجز)
وحدة بسكرة	الإطار	98	120	22
	أعوان تحكم	134	189	55
	أعوان تنفيذ	223	338	115

المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

التكوين في المؤسسة:

بالنسبة للتكوين يعتبر أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ من أجل تطوير مهارات مواردها البشرية مع ما يتناسب وأعمال المؤسسة بحيث يتم بشكل علمي منظم، إذ يلتحق عمالها بمركزي التكوين كل من:

- مركز التكوين بولاية قسنطينة والمتعلق بتكوين العاملين في مجال التسيير.
- مركز التكوين بولاية تيزي وزو والمتعلق بتكوين العاملين في المجال التقني.

حيث يتم اختيار العاملين الملتحقين بماته المراكز وفق عاملين أساسيين هما:

1. نتائج تقييم أداء المورد البشري، إذ يتم تحديد نقاط الضعف في أدائه وبالتالي توجيهه للبرنامج التدريبي المناسب.
2. وفق اختيارات العاملين الذين يحددون البرنامج التدريبي الذي يريدون الالتحاق به من أجل تطوير مهاراتهم في مجال عملهم.

إلا أن تحديد هذه البرامج التدريبية التي يمكن الاستفادة منها يتم مسبقا من المراكز التكوينية على مستوى ولايتي قسنطينة وتيزي وزو، وعلى المؤسسة الاختيار من ضمن هذه البرامج فقط.

أما فيما يخص التكلفة الاجمالية للتكوين يجب أن لا تتعدى 1% من الكتلة الأجرية للسنة المعنية بالتكوين الخاصة بوحدة

بسكرة.

التخصص	المجموعات المهنية			المجموع	عدد أيام التكوين	التكلفة
	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ			
تقني	3	5	1	9	44	289 020,00
تسيير	7	/	/	7	27	217054,88
المجموع	10	5	1	16	71	506 074,88

المصدر: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

الاستنتاجات:

- التسيير التقديري للوظائف و المهارات بأنه مجموعة الأساليب و الطرق التي من خلالها يمكن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف المستقبلية، مما يضمن للمؤسسة التحكم الأفضل في المستقبل.
- يساهم التسيير التقديري للوظائف والمهارات في خفض تكاليف المؤسسة بالإضافة إلى الاستثمار الجيد لعامل الزمن والمهارات.
- يساهم التسيير التقديري للوظائف والمهارات في تخطيط أجود للمسار الوظيفي داخل المؤسسة.
- من خلال الدراسة الميدانية نجد بأن المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ تقوم باستعمال التسيير التقديري للوظائف والمهارات بغية الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- رغم أن المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ قامت بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من أجل التسيير الفعال للمراكز الجديدة إلا أنه لم يتم فتحها إلى غاية السنة الجارية (2013) نتيجة عدم توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لها.
- إن عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ ، تتم بالتنسيق بين كل من مسؤول إدارة الموارد البشرية ورؤساء المصالح والمدير العام على مستوى هذه الوحدة؛ إلا أن الموافقة على هذه الاحتياجات لا تتم إلا تحت إشراف الإدارة العليا للجزائرية للمياه بالعاصمة، مما يجعل هناك مركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف.
- إن التكوين يعتبر أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه _وحدة بسكرة_ من أجل تطوير مهارات مواردها البشرية مع ما يتناسب وأعمال المؤسسة.

توصيات:

- إن فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تواجه تنافسية شديدة ومحيطا معقدا وسريع التغير لن تتحقق إلا من خلال الاستشراف على المستقبل والإعداد له بالشكل الذي يسمح باستغلال ما يتيح من فرص وتفادي ما يحمله من مخاطر، وهذا من خلال السير التقديري للوظائف والكفاءات.
- تزويد الهيكل التنظيمي للمؤسسات بنظام التغذية الراجعة الفعال، وإيجاد نظام معلوماتي يخدم التسيير التقديري للوظائف والمهارات للموارد البشرية.
- قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التسيير التقديري للوظائف والمهارات من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.
- إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتسيير التقديري للوظائف والمهارات على غرار المؤسسة الجزائرية للمياه في الوزارات ومؤسسات القطاع العمومي والخاص ، وذلك للتعامل مع التسيير التقديري بصورة أكثر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.
- استبدال الأسلوب المركزي للممارسات التوظيفية على مستوى الوحدات الولائية لمؤسسات الجزائرية للمياه، بالأسلوب التفويضي لمدراء الوحدات لتفعيل نتائج استخدام التسيير التقديري للوظائف والمهارات للمورد البشري على مستوى وحداتهم بدءاً من تحديد، اختيار، تعيين، نقل وتسريح العمال..الخ.

- ¹ Jean Marie Peretti, "**Gestion des ressources humaines**", Vuibert, 2eme édition, Paris,1998, p. 149.
- ² أحمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص71
- ³ Françoise dupuich-rabasse , "management et gestion des compétence,l'hamattan,paris,2008,p 100
- ⁴ حجازي إسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات ،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد العاشر،نوفمبر 2006 ،ص399
- ⁵ Françoise Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", 2ème édition, Paris, 2004 op, cit, p16
- ⁶ Jean Pierre Citeau, "Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques, 4e édition, Paris, 2002, op, cit, p. 58.
- ⁷ عبد الله لفايد. التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز قسنطينة (SDE) - توزيع الشرق.مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة قسنطينة. 2007. ص66
- ⁸ S.C. Wheel Wright – S. Makridakis, "**Méthode de prévision pour la gestion**", ed d'organisation, Paris, 1983. p. 19
- ⁹ نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، دراسة نظرية وتطبيقية بوحدة الإسمت بمفتاح، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994، ص 38 .
- ¹⁰ إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001 . ص 38 .
- ¹¹ شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود، رسالة ماجستير، جامعة محمد لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 96.
- ¹² لوحة القيادة الإجتماعية للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة