

واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

**The reality of the expected management of jobs and competencies in the
Algerian economic establishment
-Case study of Algeria Mobilis Telecom-**

عبد الغني دادن
جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
dadene@gmail.com

سمية قداش
جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
keddechesoumia@gmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لتقييم واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الخدمية اتصالات الجزائر موبيليس، عن طريق المسح الميداني للظاهرة على مستوى المديرية الجهوية جنوب شرق خلال المرحلة الممتدة 2008-2015، وقد تم استخدام المقابلة ووثائق المؤسسة كأداتين لدراسة وتحليل الظاهرة، وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود رغبة ووعي لتبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة موبيليس.
الكلمات المفتاحية: كفاءات بشرية- وظائف - تحليل الوظائف- تسيير توقعي للوظائف والكفاءات- تكاليف.

Abstract :

This study aims at evaluating the reality of the predictive management of jobs and competencies(GPEC) in the Economic Service Establishment of Algeria Mobilis, through a field survey of the phenomenon at the level of the south east Regional Directorate during the period 2008-2015. using The interview and the institution's documents as tools to study and analyze the phenomenon. this study resulted the existence of the desire and awareness to adopt the predictive management of jobs and competencies path in the Mobilis Foundation.

Key words: Human competencies - Jobs - Job analysis - Predictive management of jobs and competencies(GPEC) - Costs.

تمهيد :

في خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية من اشتداد المنافسة وتسارع التكنولوجيا، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي ودعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، ويجمع من أصحاب الفكر الإداري على كون المورد البشري هو أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة الحديثة خاصة تلك التي تريد البقاء والاستمرار، فلا بد لها من توفير اليد العاملة المؤهلة بالأعداد والنوعيات اللازمة لذلك، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تخطيط متوسط إلى بعيد المدى للموارد البشرية عن طريق مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمنهج يتبعه المؤسسة لتحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات.

والمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر موبيليس واحدة من هذه المؤسسات التي تعمل جاهدة على تحقيق أهدافها وتحسين مستوى موظفيها من خلال التطوير المستمر لسياسات التوظيف، التدريب، التحفيز، وتسيير المسار المهني لعمالها، خاصة وأنها مؤسسة

خدمية، وكما نعلم أن مصير الخدمة مرهون بما يمتلكه مقدم الخدمة من مؤهلات وقدرات تمكنه من إرضاء الزبون، خاصة مع ما تفرضه المنافسة من طرف متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. ويجاول هذا المقال الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في:

ما هو واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الخدمية موبيليس؟

ويهدف الإجابة على الإشكالية لهذه الورقة البحثية سنتطرق للإطار المفاهيمي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، من خلال تحديد مفهومه وأهم مراحل، ومحاولين تسليط الضوء على واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية موبيليس باعتبارها حقل خصب لتطبيق هذا المسعى في الجزائر.

1-المقاربة النظرية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

قبل التطرق لمفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لا بد من تعريف بعض المصطلحات ذات الصلة، فالوظيفة هي عبارة عن مجموعة محددة من المهام والأعمال والواجبات والمسؤوليات الموكلة لشخص أو مجموعة أشخاص داخل المؤسسة¹، ويطبق مفهوم المنصب عندما يستلم العامل مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام وبالميزانية المالية المخصصة له.²

وأدى التطور التنظيمي للعمل إلى التفكير أكثر في الوظائف واعتبارها كأساس للكفاءة بدلا من مناصب العمل، والتي هي عبارة عن قائمة مفصلة من المهام المسندة لجهة معينة³، وبالرغم من هذا التطور إلا أن كلمة المنصب مازالت الأكثر استعمالا وشيوعا. ولمعرفة متطلبات كل وظيفة لا بد من تحليلها ولهذا العملية أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في من يشغلها⁴. أي أن تحليل الوظائف هو عملية رصد لمجموعة من المعلومات عن مميزات وخصائص واحتياجات كل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة، لكي نصل إلى تحديد الأشخاص والكفاءات والنتائج المراد الوصول إليها ضمن كل وظيفة. أما وصف الوظيفة يقصد به وصف كتابي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

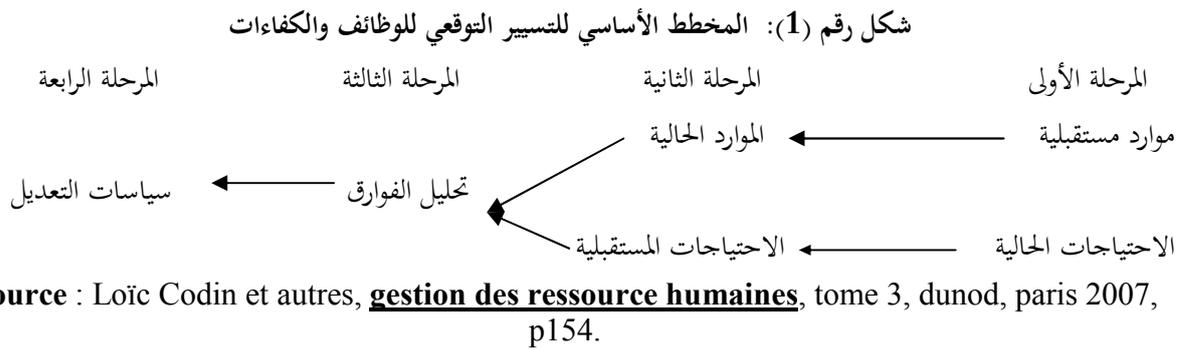
ومن خلال تحديد وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة ضبط نوع الكفاءة الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، حيث تعرف الكفاءة بأنها التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب، والتأهيل والمواهب المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المؤسسة وهي مكونة من⁵: معارف عامة وخاصة؛ مهارات عملية بمعنى القدرة على إنجاز المهام؛ مهارات كامنة؛ مهارات عقلانية؛ مهارات إدراكية؛ مهارات التصرف داخل محيط محدد؛ الجودة والاستعداد؛ المؤهلات الفردية الخاصة.

كما يمكن القول أن امتلاك الكفاءة يعني القدرة على إنجاز مهام ووظائف محددة من خلال توظيف مجموعة المعارف والمؤهلات والاستعدادات والخبرة والممارسات داخل وظيفة معينة.

1-1- تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يرتبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف 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.

ويعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب (Dimitri Weiss) بأنه مسعى لهندسة المواد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة⁶، ويضيف (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات له بعدين، بعد فردي وآخر جماعي⁷، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط (من الجانب الكمي والكيفي). أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالا يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعة الخاص به. كما يعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب المخطط التالي:⁸



ومنه يمكن اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المسعى الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف، التدريب، النقل، ... ، آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، رغبة في تحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المختلفة للمؤسسة.

1-2-1 **مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:** لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:⁹

1-2-1-1 **الفاعلين (Acteurs):** في مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين.

1-2-2-1 **الوظيفة النموذجية (Emploi -Type):** تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

1-2-3-1 **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 نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

1-2-4-1 **الوسائل (Outils):** تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.

-الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.

-الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لبيد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...)؛ توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

-وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على الصيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي وهي تأخذ الأشكال التالية:

- الكفاءة المرجعية : مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة .
- خريطة الوظائف (cartographie) وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكافئهم أو تعويضهم.
- الانترانت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه .

1-2-5- دفتر المهن (répertoire des métiers) : دفتر المهن هو 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 بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول للتجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين.¹⁰

1-3- أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يمكن تبني التسيير التوقعي كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف

حسب حجم المؤسسة، نوع الإستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹¹

-تحقيق المواءمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة؛

-تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها؛

-تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها .

جميع هذه الأهداف وأخرى قد تخفف من عبء التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق والمواءمة بين الوظائف والكفاءات.

1-4- أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية:

يقصد بتحقيق الفعالية التنظيمية تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة

بالمؤسسة¹² ، لذلك قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كحل للتوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة الأنفة الذكر، وتظهر أهمية التسيير التوقعي من خلال التحكم في بعض التكاليف التي نذكر منها:¹³

1-4-1- التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها: وتعتبر الليونة بوجه عام حسب كل من (Equilibey et Boyer) عن

قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد، وتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-**التكاليف المتعلقة بالتوظيف:** إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المرشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، حيث أن المهم هو سد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فمثلا الفرد المستقطب من

الكليات والمعاهد عادة يبدي مستوى اقل وبطيء في الاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر، إلا أن التسيير التوقعي يلعب دورا كبيرا في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب للتوظيف، أما بالنسبة لعملية الاختيار فان فعاليتها تتحدد¹⁴ بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المرشحين المستقطبين.

-التكاليف المتعلقة بالتدريب: يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفته، ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، ولكن قد لا يتحقق هذا دائما في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات، مما يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية دائمة تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء.

حسب (Kerlan) إن التسيير التوقعي بما يحمله من تطلع أو استشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة.¹⁵

1-4-2- التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية¹⁶ :

الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر+مستوى العمل+فرص الترقية+الإشراف+ساعات العمل+جماعة العمل+ظروف العمل)

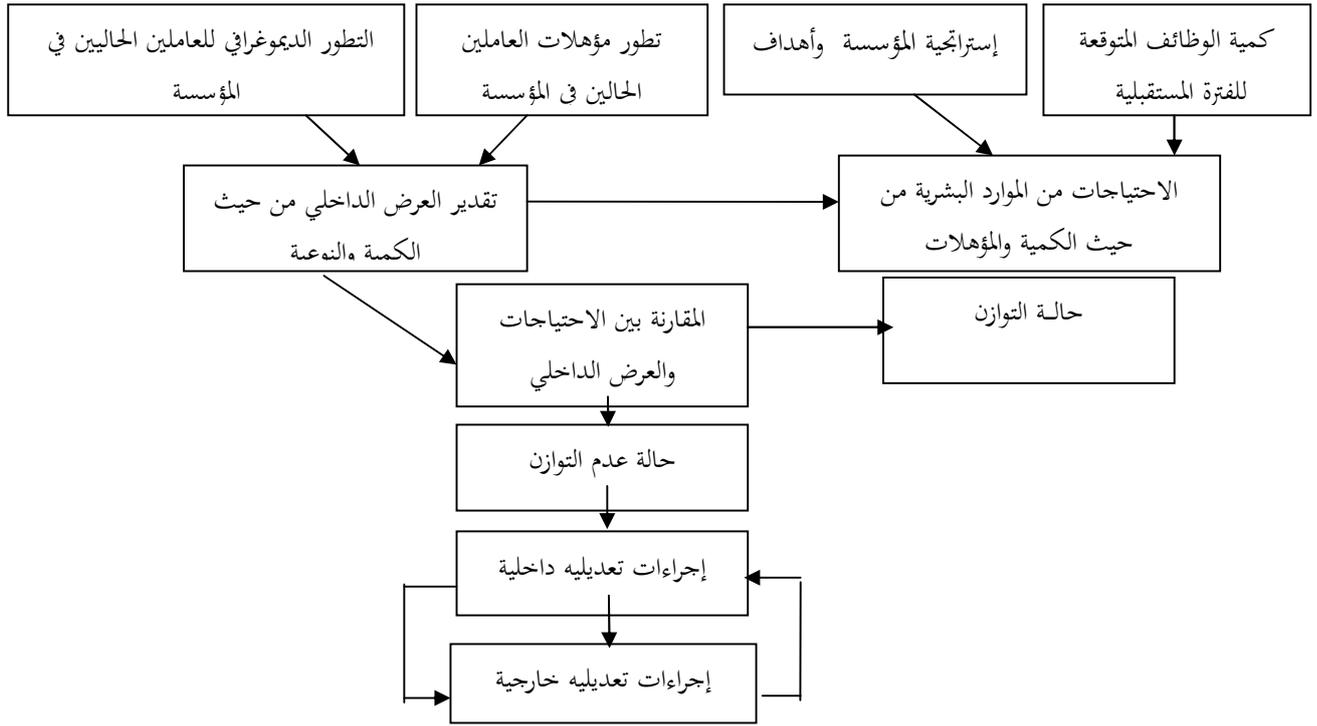
وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد. كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة¹⁷ ، فبالإضافة إلى فقدانها العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها، نجد أن توظيف عامل جديد يكلف المؤسسة مصاريف الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب، كما أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في البداية .

أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل مما يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي للعمل، إذا كان العامل المتغيب مهما. ويمكن للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل، السابقة الذكر، إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل ومحتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقية، كما تبرز أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من اجلها من زيادة فرص توافق الفرد مع وظيفته.

1-5- خطوات تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

انطلاقا من التعاريف السابقة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والتي تصب في مجملها إلى تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، نجد أنها تعتمد على معلومات حالية وأخرى مستقبلية، ولكي يطبق هذا المسعى لا بد من المرور بمراحل يمكن توضيحها من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (2) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.



Source : Bernard Matoury, contrôle de gestion, 3^{eme} édition, Vuibert, paris, 2001, p277.

من خلال الشكل يتضح لنا أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يمر بالخطوات التالية:

- ✓ تقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية ؛
- ✓ تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث (المؤهلات ، النمو الديموغرافي) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا؛
- ✓ إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق ؛
- ✓ تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية كتحديد سياسة التوظيف، أو تطبيق سياسة حركية العمال، أو الاعتماد على سياسة التدريب ...

1-6-أهم العوائق التي تحول دون تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

إن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المسعى تتمثل في الآتي: عدم التعريف والصياغة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ، عدم توفر الأدوات المساعدة لتطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مثل: الجداول المتعلقة بالمعلومات حول الموظفين أو الوظائف¹⁸، كما توجد مجموعة من العوائق الأخرى،¹⁹ كعدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية؛ عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير

التوقعي وإجراءاته التعديلية؛ وعدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية؛ وكذا عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير؛ إضافة إلى وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والمسارات.

مما تم تقديمه يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يتطلب رؤية مستقبلية واضحة سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية الكلية، أو إدارة الموارد البشرية أو المحيط؛ كما يتطلب هذا المسعى تكامل واندماج بين إستراتيجية المؤسسة ومختلف الإدارات الأخرى خاصة إدارة الموارد البشرية لما تحويه من عمليات مختلفة مثل التوظيف، التدريب، تحليل الوظائف؛ الوضوح والدقة في التنفيذ؛ عدم وجود جهات معارضة؛ الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة وغير استعجاليه؛ ووضع معايير جيدة للتحليل والتقييم.

2-الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات تناولت موضوع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسات مختلفة، وركزت في أغلبها على واقع هذا المسعى في المؤسسات محل البحث، فدراسة بونوس صباح وباشا فاتن بعنوان **واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة بسكرة**²⁰، اعتمدت منهج دراسة الحالة وقامت بعملية مسح لواقع هذا النموذج بالاعتماد على معطيات إحصائية خاصة بالموارد البشري، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تبني لهذا النموذج داخل المؤسسة ويظهر ذلك جليا من خلال فعالية عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وكذا توافق المتوقع مع الفعلي في عملية التوظيف، لكن يبقى الإشكال في مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التوظيف. أما دراسة ماضي بالقاسم ويرجم حنان بعنوان **التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية**²¹، فتوصلت إلى أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ودوره الفعال في مواجهة ثلاث تحديات تواجه مسار المؤسسات السياحية ألا وهي: الأداء الاقتصادي، التحديات الاقتصادية، ظروف العمل.

وقد خلصت دراسة شكري مدلس بعنوان **دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية**²² إلى أن للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أثر إيجابي على تفعيل وترشيد وتوجيه وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تقديرات عن مستقبل احتياجات كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية. أما دراستنا فقد استهدفت تحليل واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة موبيليس جنوب شرق حيث توصلت إلى نتيجة مفادها تبني المؤسسة محل البحث لهذا المسعى، لكن يبقى الإشكال في مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التوظيف، وهذه نفس النتيجة التي توصلت لها دراسة بونوس صباح وباشا فاتن.

3- الإطار التطبيقي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الخدمية موبيليس

بعد استعراض المداخل النظرية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سنحاول فيما يلي معرفة واقع هذا النموذج في المؤسسة محل البحث ودوره في التحكم في التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات.

3-1- الطريقة والأدوات: اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بعدة وسائل أهمها الملاحظة من خلال تواجدها بالمؤسسة، والمقابلة عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة لمدير التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، والمسؤولين ومديرين فرعيين، بالإضافة إلى الاعتماد وبشكل كبير على الوثائق والتقارير التي ساعدتنا في الحصول على معلومات دقيقة فيما يخص مستوى الكفاءة وعمليات التوظيف في المؤسسة مثل (التقارير السنوية للمديرية الفرعية موبيليس للموارد البشرية 2008-2015، جداول القيادة الفصلية والسنوية للموارد البشرية 2008-2015).

3-2-التعريف بالمؤسسة: تعد الجزائرية للاتصالات موبيليس " ATM " شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري، وقد تم الإعلان عن نشأتها في أوت 2003²³، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، كما تم إنشاء أول إدارة

مركزية لها في شهر جويلية 2004 بالعاصمة، وهي مؤسسة اقتصادية خدمية تخضع للقانون التجاري ، بلغ عدد زبائنها 30% من مجموع المشتركين في مجال الهاتف النقال في الجزائر وذلك حسب إحصائيات 2014 لسلطة الضبط للبريد والاتصالات. ومنذ نشأة موبيليس شكل قسم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة وهو تابع للمديرية الفرعية لتسيير الوظائف والكفاءات، مهامه التنسيق مع مختلف المديريات الجهوية فيما يتعلق بتحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد وكذا الاحتياجات التدريبية، وذلك في بعض الوظائف المفتاحية les poste clés المتمثلة في الوظيفة التقنية والتجارية، بالإضافة إلى إعداد الجدال التقديرية للتوظيف والتدريب.

3-3- التسيير التوقعي في موبيليس: يرتكز هذا النموذج على:

- **الوظيفة المرجعية:** وهي تعتبر أداة أساسية في عملية التوظيف ، من خلال هذه الأداة يتم تحديد وصف وتحليل دقيق للوظيفة وصفات شاغلها؛

- **الكفاءة المرجعية:** يقصد بها تحديد مجموعة المعارف والمهارات اللازم توفرها في كل وظيفة ؛

- **بطاقة العمل (Fiche de poste):** حيث تجمع هذه البطاقة بين البيانات الموجودة في الوظيفة المرجعية وتلك الموجودة في الكفاءة المرجعية، وفي هذا المجال تم الاعتماد على خبراء في إعداد هذه البطاقات ،وأصبحت جارية المفعول في 2012. وقد لجأت موبيليس للتسيير التوقعي للوظائف للأسباب التالية:

- الحاجة الماسة إلى الاهتمام بالوظائف المفتاحية poste clés مثل التقنية والتجارية باعتبارها الوظيفتين الأساسيتين والحساسيتين في المؤسسة؛

- أصبح التسيير التوقعي مهمة ضرورية بالنسبة لجميع المؤسسات التابعة لقطاع الاتصال والتي تريد البقاء والاستمرار؛
- ضمان توفير المستخدمين كميا ونوعيا في الوظائف المفتاحية والإستراتيجية؛
- تحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات وبالتالي رفع مستوى الأداء لكفاءات المؤسسة؛
- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات خطوة مهمة ومكتملة لمشروع تسيير الكفاءات البشرية على مستوى موبيليس.

وقد استهدفت موبيليس من هذا النموذج:

- مقاومة حالة عدم التأكد من خلال التنبؤ بالوظائف المستقبلية والكفاءات اللازمة لها؛
- محاولة تقليص الفارق بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة حقا؛
- المرونة ومسايرة التغيرات المحيطة؛
- رفع مستوى الأداء العام للعمال والأداء التسويقي لرجال التسويق.

ولتحقيق ذلك تعمل شركة موبيليس على:

- تحليل مختلف الوظائف خاصة الحساسة منها؛
 - تقييم الكفاءات البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة؛
 - التعرف على الفوارق الموجودة بين الكفاءة البشرية المطلوبة وتلك المتواجدة على مستوى المؤسسة.
 - تطوير الكفاءات البشرية من خلال عمليات تدريب فعالة؛
 - توفير العدد الكافي من الكفاءات البشرية من خلال عملية توظيف تستند إلى أسس علمية وعقلانية.
- وفي الأخير يمكن القول أن موبيليس تعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أداة للوصول إلى تسيير فعال لكفاءاتها البشرية وتحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات بصورة تقديرية من أجل رفع مستوى أداء كفاءاتها البشرية.

3-4- عوائق التسيير التوقعي في مؤسسة موبيليس: هناك العديد من العراقيل التي تحول دون تطبيق هذا المسعى منها:

- نقص المعلومات والاتصال بين المديرية العامة والمديريات الجهوية بسبب المركزية خاصة في مجال التوظيف والتدريب؛
- ثقافة المؤسسة؛
- مقاومة التغيير خاصة من طرف العمال القدامى؛
- مؤسسة تابعة للدولة ويصعب فيها تطبيق بعض نماذج التسيير الحديثة؛
- عملية تقييم الكفاءات غير موضوعية وتطغى عليها أحيانا الذاتية والمحسوبية.

3-5- تحليل الوظائف في موبيليس: تعتبر عملية تحليل الوظائف من الأمور الجد هامة والحساسة بالنسبة لمسعى التسيير التقديري

للوظائف والكفاءات، وحسب مدير في إدارة الموارد البشرية فقد لجأت المؤسسة إلى هذه العملية لتحديد وصف دقيق لكل وظيفة داخل المؤسسة وكذا مواصفات شاغلها، وقد اعتمدت بداية من 2005 حيث تم إعداد بطاقات عمل بدون فيها وصف كتابي مهني دقيق، وتعريف شامل لاحتياجات كل وظيفة ومسؤولياتها ومهامها وصفات شاغلها، علما انه تم إعدادها باتفاق وطني جمع مختلف المديرين الجهويين والفرعيين، وفي سنة 2009 تم إعداد بطاقات عمل أخرى بالاعتماد على خبراء من مؤسسة الفرنسية للاتصالات وبحضور وموافقة المديرين الجهويين والفرعيين طبعاً، حيث شملت هذه البطاقات على وصف مهني جديد لكل الوظائف والصفات الواجب توفرها في شاغلها، لكن يبقى السؤال المطروح هل تتوافق هذه البطاقات مع العرض من الموارد البشرية المتوفرة على مستوى الوطني؟ والاستخدام الفعلي لهذه البطاقات كان سنة 2012. حيث أن الهدف الأساسي من عملية تحليل وتصنيف الوظائف في موبيليس هو تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية الضرورية لتغطية متطلبات كل وظيفة داخل المؤسسة.

3-6- التوظيف في موبيليس: يعتبر التوظيف عملية جد حساسة في المؤسسة، لذا لا بد من أخذ جميع الاحتياطات لتفادي الوقوع في

الخطأ حيث يترتب على هذه العملية إبرام عقد بين الموظف والمؤسسة، سواء كان عقد مفتوح أو محدد لمدة سنة قابلة للتجديد، يبدأ هذا العقد بفترة تجريبية مدتها 3 أشهر على أقصى حد، تليها مباشرة تسليم عقد العمل للموظف الجديد للمصادقة عليه، ولكي تصل المؤسسة لعملية توظيف عقلانية فإنها تعمل على إتباع الخطوات التالية:²⁴

- وضع طريقة مرجعية للتوظيف: هنا يتعلق الأمر بالمرحلة الإعدادية للتوظيف أين يتم التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة، صفات المرشح للتوظيف، الشروط المرتبطة بالمنصب بمعنى تحديد ما يلي:
 - تحليل وتصنيف الوظيفة (المهام - الأهداف - الغايات)؛
 - شروط التوظيف (الامتيازات - الأجر)؛
 - شروط وصفات المرشح للوظيفة (التكوين - الخبرة - الكفاءة)؛
 - إعلان التوظيف (عبارة عن نص يشرح بدقة شروط الوظيفة الشاغرة للمرشح)؛
 - اختيار وسيلة الاستقطاب: الجريدة - الانترنت - مكتب التشغيل... الخ.

- البحث والاستقطاب: بعدما يتم الإعلان عن مسابقة التوظيف تبدأ عملية البحث عن الشخص الملائم للوظيفة المعلن عنها حيث يتم

استلام طلبات العمل لتتم دراستها وتحديد الملائم منها.

- المقابلة، الاختبار، واتخاذ قرار التعيين: بعد دراسة طلبات العمل والاتصال بالمرشحين يتم الإعداد لإجراء اختبارات التوظيف، حيث

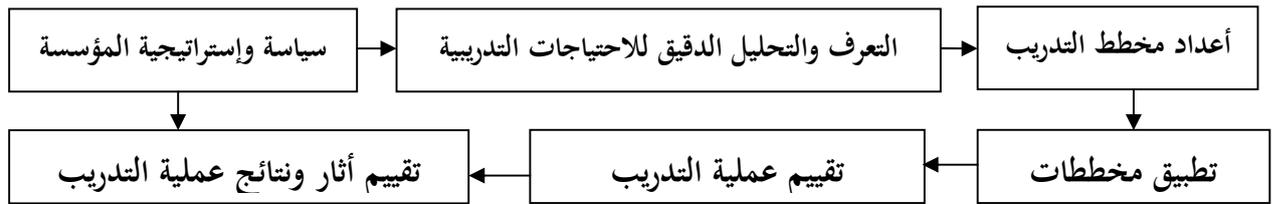
تعتمد في هذا الصدد اختبارات شفوية وأخرى كتابية، تتوج في الأخير باختيار أكثر المرشحين ملائمة للوظيفة الشاغرة، بالنسبة للاختبارات الشفهية تكون عبارة عن أسئلة مباشرة عن المستوى التعليمي، الخبرة، ثقافة عامة وخاصة عن المؤسسة، أما الاختبارات الكتابية فتتعامل المؤسسة بنموذج موحد يتم ملأه من طرف المرشح .

- **الإدماج:** وهي آخر مرحلة في عملية التوظيف في موبيليس، وهي مرحلة أساسية بالنسبة للمؤسسة وللموظف الجديد يتم فيها تعريفه بالمؤسسة وزملائه في العمل، ليتم خضوعه بعد ذلك لفترة تجريبية، لتقوم بعدها المؤسسة بتوظيفه بصورة رسمية وهنا نشير أنه حسب مسؤول الموارد البشرية فعادة ما تنتهي الفترة التجريبية باختبارات تقييمية لرفض أو قبول المرشح ليخضع بعدها لمرحلة تدريب تمكنه من الاندماج أكثر في العمل.

بصفة عامة تحاول المؤسسة إتباع طرق علمية ودقيقة في عملية التوظيف، فقد أدخلت عدة تغيرات عليها مثل تنوع طرق الاختبار من شفوية إلى كتابية، وفي السنتين الأخيرتين أصبحت تلتزم عملية التوظيف مرورها باختبارين الشفهي والكتابي، والدراسة الدقيقة للملفات الخاصة بالمرشحين وذلك لمحاولة تحقيق الموازنة بين الوظيفة وشاغلها.

3-7- **عملية التدريب في موبيليس:** لكي تصل مؤسسة موبيليس إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فإنه إلى جانب أتباعها لأسلوب عقلاي في عملية اختيار وتوظيف عمالها فإنها تحاول تفعيل برامجها التدريبية بطريقة تحقق من خلالها الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، حيث نشير هنا إلى أن لموبيليس مزايا من بينها أن كل موظف جديد يخضع لعملية تدريبية بغض النظر عن مدتها، ولكن هذه العملية تمكنه على الأقل من الاندماج بشكل أسرع في محيط العمل الجديد، بالإضافة إلى برامج التدريبات المستمرة التي تتماشى والاحتياجات التسويقية فقبل إطلاق المؤسسة لخدمة جديدة فان رجال التسويق يستفيدون من تدريب يخص هذه الخدمة.

شكل رقم (3) المراحل الأساسية لعملية التدريب في موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

في مرحلة أولى يتم إعداد مخطط التدريب وفقا للاحتياجات التي تم تحليلها وتحديدها بشكل دقيق، وذلك طبعا انطلاقا من سياسة أو إستراتيجية معدة بوضوح، وهنا لا بد من وجود علاقة تكاملية وتنسيق بين الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وبرامج وسياسة التدريب، حيث كلما كانت الإستراتيجية واضحة وشفافة سهلت عملية تحديد البرامج والمخطط التدريبية اللازمة، تأتي بعد ذلك مرحلة أخرى وهي تطبيق مخطط التدريب ثم تقييمه وتقييم نتائجه في الميدان.

كما نشير إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم لا على مستوى الوكالات التجارية ولا حتى على مستوى المديرية الجهوية وإنما يتم على مستوى المديرية الأم بالجزائر العاصمة، وتحديد الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب لا يتم من طرف المسؤول المباشر وإنما في العادة يتم من طرف احد المدراء الفرعيين أو المدير الجهوي، باقتراح من المسؤولين المباشرين.

محتوى البرامج التدريبية ومدتها، مكانها، تكاليفها يتم تحديده على مستوى المديرية الأم بالجزائر العاصمة، وعادة ما يشرف على العملية التدريبية خبراء من خارج الوطن (مثلاً خبراء من الفرنسية للاتصالات)، أو يتم إرسال عمال من موبيليس خاصة التقنيين منهم إلى بعثات خارج الوطن لتلقي تدريبات خاصة بالصيانة وإنشاء الأعمدة المتعلقة بالتغطية مما يكلف المؤسسة أموال باهظة، وبالرغم من ذلك فإنها لا زالت تعتمد على خبرة الأجانب في هذا المجال.

3-8- **تحليل المتاح من الموارد البشرية في موبيليس جنوب شرق:** من خلال تحليل معطيات جداول القيادة الخاصة بالموارد البشري لموبيليس نجد ما يلي: 88% من عمال موبيليس لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة وهذا يدل على أن موبيليس مؤسسة شابة، ولدى عمالها قابلية للتعليم والتدريب والقدرة على العمل وتقديم الأفضل، وهذه نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة يجب استغلالها.

بما أن أول إدارة جهوية موبيليس جنوب شرق تم إنشائها جويلية 2004، فإن أول دفعة تم توظيفها كانت في أواخر 2004 وعليه فإن أغلبية عمالها لا يملكون خبرة ولا أقدميه ماعدا بعض العمال الذين تم تحويلهم من المؤسسة الأم اتصالات الجزائر. جل العمال الذين يتراسون المناصب العليا هم عمال سابقين لدى اتصالات الجزائر، مما يجعل موبيليس تابعة من الناحية التسييرية للمؤسسة الأم، وهذا ما يفسر تقادم طرق التسيير، واشتداد قوة المقاومة للتغيير. 55.73% من عمال موبيليس حاملين لشهادات جامعية (ليسانس، ماجستير، مهندس دولة) وهم يشغلون الوظائف الحساسة مثل التقنية والتسويقية لما تتطلبه هذه الوظائف من مهارات نوعية محددة، بالإضافة إلى حاملين شهادة تقني سامي + مستوى ثلاثة ثانوي بنسبة 27.46% يشغلون بعض الوظائف البسيطة التي لا تتطلب شهادات عليا، وقل نسبة هي مستوى المتوسط وهم يشغلون وظائف الأمن والنظافة والسياقة.

3-9- الميزانية التقديرية للموارد البشرية في شركة موبيليس جنوب شرق:

جدول رقم (4) : الميزانية التقديرية للموارد البشرية من 2008-2015 في شركة موبيليس جنوب شرق

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
55	47	52	31	26	32	12	43	المتوقع
20	27	18	19	10	12	35	51	الحقق
35-	20-	34-	12-	16-	20-	23+	7+	الفارق

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تحليل الديناميكي لمعطيات جدول تقدير الاحتياجات من الوظائف والكفاءات

- سنة 2008: تم إحصاء (+7) فائض في عدد المناصب المفتوحة، حيث تم توظيف 26 إطار على مستوى الثمانية لواحق للوكالات التجارية جنوب شرق التي بدأت نشاطها الفعلي في نفس السنة وهذا ما يفسر الفائض في المناصب المفتوحة، بالإضافة إلى توظيف 05 عمال تحكم و 20 عامل تنفيذ.
- سنة 2009: تم إحصاء (+23) فائض في عدد المناصب المفتوحة، حيث تم توظيف 12 إطار تسويق وتقني لدعم لواحق الوكالات التجارية بالإضافة إلى 10 عمال تحكم و 13 عامل تنفيذ هذا من جهة ومن جهة أخرى وجود استقالات (08 عمال سنة 2008) بالإضافة إلى تقاعد عاملين في نفس السنة.
- سنة 2010: تم إحصاء (-20) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة، وهذا بالرغم من وجود استقالات (6 عمال سنة 2009)، فقد تم توظيف 05 اطارات، 04 عمال تحكم، 03 عمال تنفيذ. بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على التوظيف الداخلي لتغطية المناصب الشاغرة بالإضافة إلى الاعتماد على عقود التشغيل لتغطية العجز في مناصب العمل كما تساهم في نفس الوقت في امتصاص البطالة والمشاركة في تفعيل سياسات التشغيل في الجزائر.
- سنة 2011: تم إحصاء (-16) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة، بالرغم من وجود استقالات (05 عمال سنة 2010)، فقد تم توظيف 03 اطارات، 05 عمال تحكم، 02 عمال تنفيذ، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على العمال الموظفين بعقود ما قبل التشغيل وعقود العمل المدعمة التي أصبحت سارية المفعول في سنة 2011.

- سنة 2012: تم إحصاء (-12) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة، حيث تم توظيف 05 إدارات، 10 عمال تحكم، 04 عمال تنفيذ، مع العلم انه تم إحصاء عامل واحد متقاعد سنة 2011 تم إشغال منصبه بإطار عن طريق الترقية الداخلية، وباقي الاحتياجات يتم تغطيتها عن طريق عقود العمل المدعم.
- سنة 2013: تم إحصاء (-34) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة، حيث تم توظيف 13 إطار، 02 عمال تحكم، 03 عمال تنفيذ، كما تم إحصاء استقالة 05 عمال سنة 2012.
- سنة 2014: تم إحصاء (-20) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة، حيث تم توظيف 12 إطار، 03 عمال تحكم، 12 عمال تنفيذ، كما تم إحصاء 04 استقالات سنة 2013 وتسريح عامل للتقاعد في نفس السنة وتم تعويض منصبه عن طريق التوظيف الداخلي.
- سنة 2015: تم إحصاء (-35) عجز في عدد مناصب العمل المفتوحة، حيث تم توظيف 03 إدارات، 07 عمال تحكم، 10 عمال تنفيذ، كما شهدت سنة 2014 استقالة 03 عمال، واعتمدت موبيليس في تغطية احتياجاتها الباقية عن طريق عقود العمل المدعمة.

كخلاصة لما سبق نجد إن تقدير الاحتياجات من المناصب المستقبلية والكفاءات البشرية يتم على مستوى المديرية الجهوية حيث تكلف مصلحة المستخدمين بإعداد الميزانيات التقديرية للوظائف والكفاءات والتعبير عن الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية، حيث تقوم هذه المصلحة بذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية التابعة لها، ولكن المديرية العامة للموارد البشرية بالجزائر العاصمة هي المسؤولة على الموافقة النهائية على فتح المناصب الفعلية للتوظيف، كما يمكن القول أن المديرية الجهوية موبيليس تطبق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على المدى القصير لمدة سنة واحدة والمدى المتوسط لمدة 03 سنوات.

استطاعت شركة موبيليس تغطية احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية عن طريق التوظيف الداخلي والخارجي بالتنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل التي تساهم بصفة كبيرة في توجيه المترشحين للتوظيف من جهة، وتفادي من جهة أخرى المؤسسات الجزائرية عناء البحث والتنقيب عن الكفاءات البشرية التي تتلاءم مع المناصب المفتوحة، كما تساهم موبيليس في امتصاص البطالة الموجودة في سوق العمل الجزائري وتطبيق مختلف أنماط وسياسات التوظيف المقترحة في قانون العمل الجزائري مثل عقود التشغيل والعقود المدعمة... ما يساهم في تحقيق التوازن في سوق العمل.

4- النتائج والتوصيات: من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توصلنا إلى النتائج التالية:

- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو مسعى يعمل على تحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات بما يحقق أهداف المؤسسة.
- يتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفق عدة مراحل أهمها تحليل العرض الداخلي الحالي والمستقبلي للعمالة والتنبؤ بحجم وكمية العمل المستقبلية ثم المفاضلة بين أساليب المعالجة لتحقيق التوازن الأمثل للعمالة في المؤسسة.
- يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على التحكم في التكاليف الناجمة عن التوظيف، التدريب، وتكاليف عدم رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها، وحالات الفاض والعجز للعمالة في المؤسسة.
- تخضع عملية التوظيف في موبيليس لإجراءات ومعايير دقيقة للحصول على الكفاءات الموائمة لشغل وظائف محددة بدقة ومنمطة ببطاقات عمل موضوعة ومدروسة بدقة.
- إن التدريب عملية أساسية تعتمد عليها موبيليس في رفع مستوى كفاءة عمالها لتأدية المهام المتجددة والموكلة لهم.

- إن عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يتم بالتنسيق بين المديرية العامة موبيليس والمديريات الجهوية، إلا أن الموافقة النهائية على هذه الاحتياجات لا يتم إلا تحت إشراف المديرية العامة، هذا ما يجعل هناك مركزية في اتخاذ قرارات التوظيف، نفس الشيء بالنسبة للتدريب.
- قيام موبيليس بدورات تدريبية متخصصة حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة (مرة كل ثلاثة أشهر) من أجل التحسيس وزيادة وعي المدراء والمسؤولين بهذا المسعى.
- تبنى المؤسسة محل الدراسة لمسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، كما يشكل الاختيار والتوظيف العقلاني تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين كمية ونوعية الموارد البشرية ومتطلبات ووظائفهم، كما يشكل التدريب الفعال أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة لتطوير كفاءاتها البشرية بما يخدم هذا النموذج.
- يساهم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب الشاغرة وبالتالي امتصاص البطالة وتحقيق التوازن في سوق العمل.

الخاتمة:

- لنجاح مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في الاقتصاد الجزائري لا بد من:
 - ضرورة الاسترشاد بطرق تقديرية فعالة للحصول على تقدير جيد للاحتياجات من الموارد البشرية.
 - اختيار وتطبيق الأساليب الكمية الملائمة التي تمكن من الحصول على تقديرات دقيقة عن حالة الطلب من الموارد البشرية والعرض الداخلي والخارجي منها: (السلاسل الزمنية، سلاسل ماركوف....)
 - ضرورة تحليل وتصنيف الوظائف بصفة دورية بما يسمح بشغلها بالإفراد المناسبين لها.
 - تصميم برامج حاسوبية لتسيير الموارد البشرية تسجل فيها كافة المعلومات والتطورات التي تطرأ على كل عامل بالمؤسسة سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية : مستوى الكفاءة ، الخبرة ، الترقية ، التحويل، التدريب، الأخطاء، العقوبات ... الخ.
 - الاعتماد على الاختبارات الشفهية والكتابية والنفسية في عملية التوظيف، والتركيز على الفترة التجريبية في عملية التعيين النهائي.
 - اختيار أحسن الطرق لتدريب العمال بكفاءة وأقل تكلفة واعتبار مصاريف هذه العملية استثمار له عائد وليس تكاليف يجب تخفيضها.
 - ضرورة التركيز على المعايير التي تجعل العامل يتوافق مع الوظيفة التي سيشتغلها.
 - التنسيق الجيد بين المديرية العامة ومختلف المديريات الفرعية في عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

الهوامش والمراجع :

- ¹ Pascal Laurent, Françoise Bouard, **économie d'entreprise**, Tome1, les éditions d'organisation, paris, 1997, p 297
- ² شكري مدلس، **دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع : تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، الجزائر 2007-2008، ص 70.
- ³-Estelle Mercier et Géraldine, **gestion des ressources humaines**, la source d'or, France, 2004, p 101
- ⁴ عادل حوحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص 40.
- ⁵ Jean –Yves Buck, **le management des connaissances et des compétences en pratique**, édition d'organisation, paris, 2003 p 106.
- ⁶ Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaine**, édition d'organisation, 3eme tirage, paris, p388.
- ⁷ Dimitri Weiss. **Op.cit**, p388

- ⁸ Loïc codin et autres, **gestion des ressources humaine**, tome 3, dunod, paris 2007, p154
- ⁹ Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, **gestion des ressources humaine**, la source d'or, France, 2004, pp 228-229 .
- ¹⁰ Dominique Thierry, Christian sauret, **la gestion prévisionnel et préventive des emplois et des compétences**, Ed l'harmattan, paris, 1993.pp 59-72.
- ¹¹ قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص20.
- ¹² شكري مدلس، مرجع سبق ذكره، ص 82.
- ¹³ Luc Boyer – Noël Equilibey, **organisation –théorie et application**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2000, p 313.
- ¹⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 173.
- ¹⁵ - Françoise Kerlan, **guide de la GPEC**, 2^{ème} édition, édition d'organisation paris, 2005, p 313.
- ¹⁶ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 210 .
- ¹⁷ Bernard Matoury – Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Ed Nathan, paris, 1994, p 122
- ¹⁸ Loïc Codin et autres, gestion des ressources humaines, **op.cit** , pp 167 -168.
- ¹⁹ Estelle Mercier et Géraldine Schildt, **gestion des ressources humaines**, op.cit p.230
- ²⁰ بنوناس صباح وباشا فاتن، واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية التقديري الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 فيفري 2013.
- ²¹ ماضي بالقاسم وبرجم حنان، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية التقديري التقديري الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية 27-28 فيفري 2013.
- ²² مدلس شكري، مرجع سبق ذكره.
- ²³ Mobilis, ' **mobilis présentation et objectif** ' , <http://www.moblis.dw>, brocheure.ppt,21/11/2005, p3
- ²⁴ وثائق المؤسسة، ومقابلة مع مدير التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات موبيليس.
- * Algérie télécom mobilis