أ.بـوداود سـالم ـــــــ

أ.بوداود سالم ـــــــ

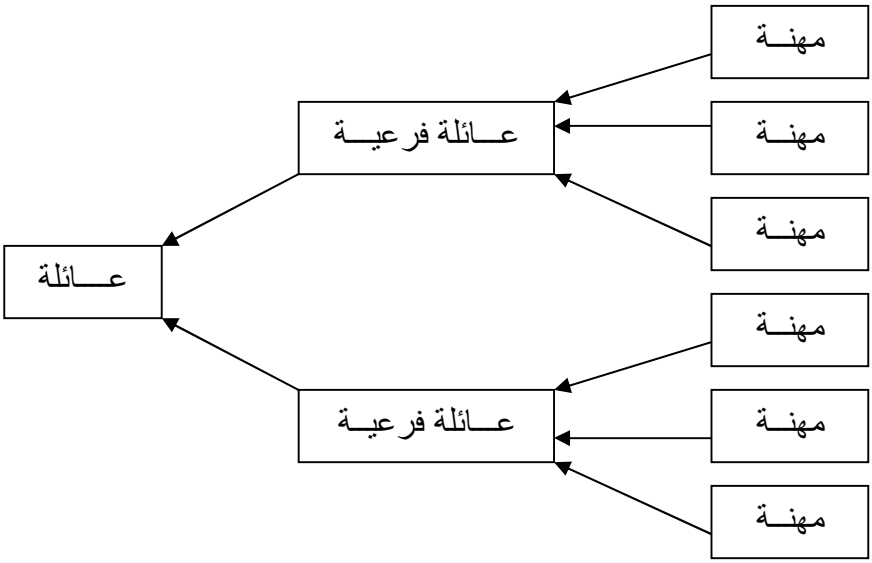
أ.بـوداود سـالم ـــــــ

أ.بوداود سالم ـــــــ

أ.بـوداود سـالم ـــــــ

أ.بوداود سالم ـــــــ

أ.بوداود سالم ـــــــ



2.2. إعداد الدفتر :

يتطلب إعداد الدفتر المرور بالمراحل التالية :

- تحديد الوظائف النموذجية و ذلك بإحصاء مختلف المناصب الموجودة فعليا بالمؤسسة .
- اقتراح تعار يف بثلاث أو خمسة أسطر لكل وظيفة نموذجية .
- مصداقية الدفتر : بحيث نجد جل ألجراء بهذا الدفتر .

3 - التحليل الكيفي و المستقبلي للمهن [1]

1. يجب على المؤسسة أن تتبنى مستوى التحليل و هذا حسب الهدف التي ترمي إليه :

- إما تحليل شامل لكل الوظائف النموذجية ، مما يسمح لنا بتقدير عدد الأفراد لكل وظيفة نموذجية.

- و إما تحليل مفصل ، نقوم بتحديد المهن الأساسية التي تمسها التحولات الكبيرة و التي تعتبر أساسية لحياة المؤسسة و تطورها .

و بذلك يكون التحليل الشامل بالنسبة للتسيير الكمي للوظائف و الكفاءات و التحليل المفصل يكون ضروري للتسيير الكيفي للوظائف و الكفاءات .

2.3. من يقوم بهذا التحليل ؟

يقوم بالتحليل الدقيق للمهن مجموعة تتكون من 06 إلى 08 أشخاص و هم :

- أشخاص اشتغلوا بعدة مناصب .

[1] ibid,PP.73-97

أ.بوداود سالم ـــــــ

و هي المعلومات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الموظف ، و التي لها أيضا دورا في أداء المهمة ، بحيث أن كل هذه المعلومات تحتاج إلى تحليل من طرف العامل .

ج. **العلاقات و الاتصال :**

القيمة المضافة للوظيفة التي تحققها الوظيفة للمؤسسة ، حيث يتم تحديد مختلف المؤشرات التي تبين الأثر الاقتصادي للنشاط ، الذي يؤديه الموظف على النتيجة المحققة و تحديد هامش الاستقلالية للموظف و درجة المسؤولية الممنوحة له و مراكز القرارات و ما مدى دوره فيها . [1]

مثال تطبيقي : المكلف بالتوظيف

- **المحور التقني :**

معرفة بناء متطلبات للمنصب ، و تحديد مخطط لجلب المترشحين و استخدام و تأويل القياسات النفسية التقنية ، و القيام بمقابلات مع المترشحين ، و تحرير نقاط التقييم عن المترشحين .

- **محور المعلومات :**

القيام بمعالجة المعلومات التي تأتيه من المؤسسة و من محتوى المنصب و معالجة المعلومات الآتية من سوق الشغل ، و أخرى آتية من التكوينات المهنية و الجامعية الموجودة في السوق .

- **محور العلاقات و الاتصالات :**

الإتصال مع المدارس و مدريات التشغيل و الإتصال مع المترشحين للمنصب ...إلخ .

- **محور المساهمة الإقتصادية :**

تترجم مساهمته الإقتصادية حسب الكلفة التي تتحصل عليها المؤسسة على المترشحين : فتوظيف مترشح سيئ يمكنه أن يكلف المؤسسة الكثير ، و أخيرا ، أن التأخر الطويل في البحث عن مترشح جديد يمكنه أن يكلف ذلك المؤسسة .

5.3. عرض النظام المرجعي للمهنة : Référentiel Métier

بإمكاننا أن نقدم ذلك على النحو التالي :

- تحليل الأشخاص الحاملين للوظائف (معطيات سوسيو اقتصادية) .
- تحليل نوعي لمحتوى المهنة (وصف النشاطات حسب المحاور الأربعة) ثم استنتاج الكفاءات الضرورية.

---

[1] **زهية موساوي ، عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق، ص. 225.**

- التحليل المستقبلي لمحتوى و متطلبات المهنة .(تحديد عوامل التغير و الكشف عن نتائج ذلك على محتوى المهنة ، و تحديد تأثير ذلك على النشاطات و الكفاءات المستقبلية للمهنة) .
- تحديد التدابير اللازمة لإحداث التكيف بين الكفاءات و الاحتياجات .
- ترجمة عملية و اتصالية للتدرج الهرمي و الإجراء .

6. التدابير المتخذة :

عندما نحدد الفوارق و الاحتياجات المستقبلية ، تقوم المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة لذلك ، و نحددها فيما يلي :[1]

- تنظيم العمل .
- إعادة تنظيم ساعات العمل .
- التوظيف .
- الحراك الداخلي (ترقية أو تحويل)
- تكوين .
- خروج .

مثال تطبيقي : النموذج الأساسي للتسيير التنبؤي للوظيفة مؤسسة "س" مختصة في إنتاج و بيع مواد منظفة للأسنان بعمل لها 332 عامل. قام مختصون بدراسات حول تطور الاستهلاك، و قدموا معلومات للمؤسسة حول نمو السوق في المدى المتوسط، فقررت الإدارة استغلال هذا النمو، و قامت بتحليل التطور المحتمل لأفرادها مقارنة باحتياجاتها المستقبلية.

في بداية الدراسة كان عدد أفراد المؤسسة كمايلي :

عمال غير مؤهلين :195.

عمال و موظفين مؤهلين :89.

تقنيين و أعوان تحكم : 25.

إطـــــارات : 23.

المجمـــوع : 332 .

الاحتياجات المقدرة في المستقبل على مدى أربع سنوات هي:

عمال غير مؤهلين: 140.

عمال و موظفين مؤهلين: 110.

تقنيين و أعوان تحكم: 30.

إطارات: 18.

المجموع: 298.

[1] Jean-pierre citeau**, Gestion des ressources humaines**,Ed Armand colin, Paris,1997,P.50.

أ.بوداود سالم ـــــــ

غير المؤهلين إلى عمال مؤهلين . و نفس الشيء بالنسبة للعمال المؤهلين وترقيتهم إلى تقنيين .

أما على مستوى التعديل الخارجي فنقوم بعملية التوظيف ، و أخذ بعين الاعتبار صعوبة تطور التقنيين ، لأن فئة الإطارات لديها فائض و بالتالي من الأحسن تحديد توظيفهم و الاهتمام بالتطوير الخارجي للعمال المؤهلين إلى وظائف تقنية.

أ.بـوداود سـالم ـــــــ

أ.بـوداود سـالم ـــــــ