

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير – فرع إدارة الأعمال-

تحت إشراف : د. علي عبد الله

تقديم الطالب : طيبة رابح

أعضاء لجنة المناقشة:

- الأستاذ الدكتور قدي عبد المجيد.....رئيسا
- الأستاذ الدكتور علي عبد الله.....مقررا
- الأستاذ الدكتور الطيب ياسين.....عضوا
- الأستاذ الدكتور كسرى مسعود.....عضوا

* السنة الجامعية 2007/2006 *

الفهرس

I..... الفهرس
أ..... مقدمة عامة

01..... الجزء الأول: الإطار النظري للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

الفصل الأول: مكانة التسيير التنبؤي في إدارة الموارد البشرية

01..... تمهيد

03..... المبحث الأول: تطور وظيفة الموارد البشرية

03..... المطلب الأول: أسباب ازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية

04..... المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

المطلب الثالث: الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المرفق

07..... العمومي

11..... المبحث الثاني: مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية

13..... المطلب الأول: تعريف التسيير التنبؤي للموارد البشرية

18..... المطلب الثاني: أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية

20..... المطلب الثالث: التطور التاريخي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

25..... خاتمة الفصل

26..... الفصل الثاني آليات وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية

26..... تمهيد

27..... المبحث الأول: الظروف و الشروط الأولية الواجب توفرها

27..... المطلب الأول: الشروط العامة المتعلقة بفرق العمل و الاتصال

30..... المطلب الثاني: التسيير التنبؤي و دوره في بعث حوار اجتماعي

30..... المبحث الثاني: مراحل إعداد مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

31..... المطلب الأول: بعض المفاهيم الأساسية

33..... المطلب الثاني: المراحل النظرية لوضع آلية التسيير التنبؤي

53..... خاتمة الفصل

الجزء الثاني: اقتراح وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية.....55

57..... الفصل الأول: مكانة مخطط التسيير السنوي بوزارة الشؤون الخارجية

57..... تمهيد

59..... المبحث الأول: تقديم عام لوزارة الشؤون الخارجية

59..... المطلب الأول: مهام وزارة الشؤون الخارجية

61..... المطلب الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية

64..... المطلب الثالث: عرض هيكله السلك الدبلوماسي الجزائري

68..... المبحث الثاني: عرض مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية

69..... المطلب الأول: عرض محتويات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

72..... المطلب الثاني: المبادئ التي يقوم عليها المخطط وخصائصه

74..... المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية و مراقبته

78..... خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: من اجل تسيير تنبؤي للموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية

79..... الجزائرية

79..... تمهيد

81..... المبحث الأول: عدم كفاية مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية لوضع تسيير تنبؤي

81..... المطلب الأول: النقائص المتعلقة بمحتوى المخطط السنوي

82..... المطلب الثاني: النقائص التي تعترض تطبيق المخطط

84..... المبحث الثاني: كيفية إعداد مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية للوزارة

84..... المطلب الأول: معرفة الوسائل والموارد المتاحة (المعرفة الآنية)

87..... المطلب الثاني: معرفة تغيرات محيط الدبلوماسية الجزائرية

المطلب الثالث: أهمية عاملي التكوين والحركة الدبلوماسية في إعداد مخطط

89..... التسيير التنبؤي

90..... خلاصة الفصل الثاني

92..... خاتمة عامة

99..... المراجع

108..... قائمة الأشكال و الجداول

110..... الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد تميزت الفترة الحالية بتحولات عميقة مست الاقتصاد الوطني و دور الدولة، و هذا تحت تأثير الإصلاحات و الانفتاح على اقتصاد السوق، و غيرها من العوامل. إن هذه التحولات السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية تفرض ضرورة التأقلم مع هذه المعطيات الجديدة.

و القطاع العام بوصفه أحد مكونات هذا المحيط المتغير، ملزم بعصرنة مصالحه و خدماته. و هذا لتغيير الصورة التي أصبحت تلازمه في وقتنا الحالي، و التي تظهره قرينا لسوء التسيير، و مرادفا للبيروقراطية.

إن نوعية الخدمات في المرفق العمومي، ترتبط ارتباطا وثيقا بدرجة كفاءة و التزام موظفيه، و هي تمس بشكل كبير مشروعيته. و إن إدراك الإدارة لهذه الحقيقة كان له الأثر البالغ في الاهتمام بالمستخدمين، و لعل انتقال وظيفة الموارد البشرية من وظيفة ملحقة بالوظائف الأخرى إلى وظيفة مستقلة بذاتها، تحت مسمى جديد، يعكس هذا الاهتمام بالفرد و اعتباره موردا يحمل إمكانيات و طاقات يجب تنميتها.

إن انتحال وظيفة الموارد البشرية لصفة الإستراتيجية، هو تأكيد لهذه التحولات التي تشهدها هذه الوظيفة و التي تجعلها في قلب الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

في هذا الصدد، تعمل هذه الوظيفة على جعل الإدارة تتبنى خيارات استراتيجية فعالة، مترجمة في قرارات رشيدة، و ذلك من خلال توفير الكفاءات اللازمة كميا و نوعيا.

و يتطلب الحفاظ على هذا التوازن الكمي و النوعي في المدى القصير و المتوسط، وضع آلية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية، هو بالتأكيد ترجمة لهذا البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، و هو إحدى تقنيات هندسة الموارد البشرية، التي تهتم بتصوير و تطبيق و

مراقبة السياسات، بحثا عن هذا التوازن الدائم بين موارد المنظمة و حاجاتها، و هو بذلك الوسيلة المثلى لتثمين الموارد البشرية.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يفرض نفسه اليوم، كضرورة و أداة لا بد منها في ظل الظروف الراهنة، من أجل عصنة تسيير الموارد البشرية، و تجنيد الموظفين و تحفيزهم. و ذلك من خلال الدمج و التنسيق بين ثلاثة عناصر مهمة، هي: طموحات الموظفين، وسائل الإدارة و أهدافها، و تطلعات المرتفقين و رغباتهم.

إن التسيير التنبؤي - التقديري - لا ينحصر فقط في بعده الكمي، بل يتعداه كونه آلية و سيرورة تهتم بالجانب النوعي، و تهدف إلى قيادة التغيير في الإدارات، و نشر ثقافة المؤسسة و اعتماد أنظمة قيادية قائمة على روح الفريق و المشاركة.

إن الإدارة الجزائرية، استجابة منها لمتطلبات التغيير و سعيها منها لتحديث دعائم تسييرها، قد أدرجت مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية. و الذي يعتبر وثيقة سنوية، تقديرية لموارد الإدارة الجزائرية و احتياجاتها. و هو خطة عمل تعد من طرف مصلحة الموارد البشرية على أساس الإمكانيات المالية المتاحة، و وفقا للتنظيم الساري المفعول.

و هي بذلك، تحاول طي صفحة قد مضت، و عيوب قد بان، و مشاكل ناجمة عن التسيير. لكن هل هذا المخطط، رغم أهميته كونه أداة لتقدير موارد الإدارة و جردها، و وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات، كاف وحده لإدراج تسيير تنبؤي للموارد البشرية في الإدارة الجزائرية؟

هذا ما سنحاول التطرق إليه، من خلال معالجة الإشكالية التالية و التي تبرز في التساؤلات التالية

الإشكالية:

كيف يمكن للإدارات الجزائرية العمل على استشراف و تقدير المستقبل في ظل الظروف الحالية، أي كيف يمكن دراسة تطور الإدارة و محيطها للإجابة على أسئلة مهمة تتعلق بالعمليات الإدارية (التوظيف، التكوين، التقاعد، ...) و كيف تتمكن الإدارة الجزائرية من الاستغلال الأمثل لمواردها، و تحقيق تطلعات موظفيها من خلال إدراج تسيير تنبؤي لمواردها البشرية؟

يمكن تفكيك هذا التساؤل إلى الأسئلة الجزئية التالية:

1. ما هي الأهمية الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية في المنظمات خاصة في الإدارات العمومية؟ وما أهمية التسيير التنبؤي في رسم السياسة العامة للمنظمة؟
2. ما هو مفهوم التسيير التنبؤي – التقديري – للموارد البشرية و ما هي المراحل النظرية لوضعه في الإدارة الجزائرية؟
3. هل يعكس مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الذي تعده وزارة الشؤون الخارجية تسييرا تنبؤيا للموارد البشرية؟ أم أنه يجب تدعيم هذه الوسيلة؟
4. ما هي شروط و ظروف إنجاح هذه الآلية؟

فرضيات الدراسة:

- التسيير التنبؤي للموارد البشرية عملية بالغة الأهمية من أجل تخطيط أمثل لهذا المورد الهام، وهو تعبير عن البعد الإستراتيجي الذي أصبح يميز وظيفة الموارد البشرية.
- تتطلب عملية الاستشراف والتوقع تجنيدا للوسائل الكمية و غير الكمية في الإدارات و المنظمات الخاصة، من أجل معرفة التغيرات التي تطرأ مستقبلا و التي يمكن أن تمس حجم الكفاءات التي تحتويها الإدارات و نوعها.
- التسيير التنبؤي عملية تتطلب تخطيطا دقيقا، و إشراكا لجميع الفاعلين في الإدارة، كما يتطلب إرادة قوية لإنجاحه.

■ مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعتمد حاليا في الإدارات الجزائرية أداة ضرورية لترشيد القرارات الإدارية، لكن تبقى وحده غير كاف لإدراج تسيير تنبؤي بمعناه الحقيقي.

■ إن وضع آلية للتسيير التنبؤي بوزارة الشؤون الخارجية يتطلب معرفة دقيقة بمهامها و كفاءاتها، و استغلالا أمثل للوسائل المتاحة لديها مع إعطاء أهمية خاصة للتكوين و التقييم و الحركة الدبلوماسية من أجل ضمان فعالية الدبلوماسية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها انطلاقا مما يلي:

- لقد تغيرت النظرة إلى أهمية العنصر البشري وكذا وظيفة الموارد البشرية التي أصبحت اليوم في قلب الإستراتيجية العامة للمنظمات، مما يستدعي تخطيطا مسبقا ومحكما لهذا المورد من أجل توفير الكفاءات اللازمة و بالعدد الكافي في الوقت المناسب، خاصة في ظل الضغوطات المالية التي تعاني منها.
- تعاني الإدارة الجزائرية من مشكل البيروقراطية والتي أصبحت تمس بشكل مباشر صورتها ومصداقيتها، وتبقى كل السياسات التي تتخذها الدولة من أجل محاربة هذه الظاهرة و عصرنة الإدارة مرتبطة بكفاءة المستخدمين، لكن الملاحظ أنه و إلى غاية الفترة الحالية، تعتمد هذه الإدارات سياسات لتسيير الموارد البشرية تركز على احترام القوانين و التشريعات دون النظر في نوعية هذا المورد وكذا تأهيله.
- لقد لاحظنا قلة الرسائل التي تناولت الموضوع بشكل مفصل، بل إنه في بحثنا في المراجع باللغة العربية، كانت المصادر شحيحة و تخطت بين التخطيط الإستراتيجي وبين التسيير التنبؤي وكذا تخطيط الحياة المهنية للموظفين.
- إن الإدارات الجزائرية سواء المركزية أو المحلية وتطبيقا لتوجيهات المديرية العامة للوظيفة العمومية قد اعتمدت منذ منتصف التسعينات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية وهو وثيقة تعد سنويا من طرف هذه الإدارات قصد جرد مواردها و تخطيط بعض العمليات الإدارية مثل التوظيف و التقاعد، لكن هذه الوثيقة و رغم أهميتها، تبقى كونها سنوية تهتم بالمناصب المالية و الإجراءات عل حساب الجانب النوعي في تخطيط الكفاءات وكذا تغيرات المحيط و تطلعات الموظفين.

- إن وزارة الشؤون الخارجية و كغيرها من الوزارات في الإدارة المركزية الجزائرية تفتقر إلى سياسة لتسيير الموارد البشرية التي تحتويها، خاصة السلك الدبلوماسي وهذا في المدى المتوسط و الطويل ويبقى تسيير الموارد البشرية رهين قرارات فورية تنعدم فيها النظرة الإستراتيجية . مما يستوجب التفكير السريع و الجدي في رسم معالم هذه السياسة من أجل ضمان نجاعة الدبلوماسية الجزائرية.

أهداف الدراسة:

- عرض للأهمية الإستراتيجية للتسيير التنبؤي – التقديري – في رسم السياسة العامة للمنظمات.
- محاولة رصد و تلخيص أفكار الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية في تطرقهم إلى المراحل النظرية لإعداد مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية وشروط إنجاحه.
- لفت انتباه القائمين على وزارة الشؤون الخارجية من خلال هذا العمل المتواضع إلى ضرورة التفكير في إعداد هذا المخطط الذي نأمل من خلاله زيادة فعالية الشبكة الدبلوماسية الجزائرية عن طريق التوظيف الأمثل للوسائل المتاحة خاصة عنصري التكوين و الحركة الدبلوماسية.
- إثراء المكتبة الجامعية وكذا النقاش الدائر بوزارة الشؤون الخارجية بهذا البحث.

منهج أدوات الدراسة:

يجمع منهج الدراسة بين المنهج الوصفي و المنهج التحليلي والتاريخي، أما المنهج التاريخي فقد استعملناه في سرد ازدياد أهمية الموارد البشرية وانتقالها من وظيفة ملحقة بالوظائف الأخرى و محتواة فيها إلى وظيفة ذات بعد استراتيجي، و تم استعماله في الجزء الثاني من الرسالة في عرض تطور وزارة الشؤون الخارجية ووظيفة الموارد البشرية بها. كما استعملناه في سرد التطور التاريخي للتسيير التنبؤي حيث تم الانتقال من التسيير التنبؤي العددي البحث إلى التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات.

و استعملنا المنهج الوصفي في عرض مكانة التسيير التنبؤي في الاستراتيجية العامة للمنظمة وكذا المراحل النظرية لإعداد مخطط التسيير التنبؤي ، كما استعملناه في وصف وزارة الشؤون الخارجية و كذا عرض محتويات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية. في حين استعملنا

المنهج التحليلي في سرد الشروط العامة الواجب توفرها قبل الانطلاق في إعداد وتطبيق مخطط التسيير التنبؤي وفي نقد مخطط التسيير السنوي المعتمد حاليا. وانطلاقا من طبيعة الدراسة استعملنا الأدوات التالية:

- نظريات تسيير الموارد البشرية وكذا نظريات التسيير.
- أدوات التحليل الوظيفي والهيكلية في إدارة الموارد البشرية.
- مواضيع من الدبلوماسية الجزائرية خاصة فيما يخص التعاون في مجال التكوين وكذا إعداد الحركة الدبلوماسية السنوية للأعوان الدبلوماسيين و القنصلين.
- بعض الإحصائيات حول الوظيفة العمومية في الجزائر.

خطة و محتويات الدراسة

لقد حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال جزأين مكونين كل منهما من فصلين. حيث خصصنا الجزء الأول للإطار النظري للتسيير التنبؤي للموارد البشرية في حين خصصنا الجزء الثاني لاقتراح وضع تسيير تنبؤي بوزارة الشؤون الخارجية الجزائرية (مع التركيز على السلك الدبلوماسي الجزائري).

و إذا كان الجزء الأول من الرسالة قد خصصناه لسرد الإطار العام النظري للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، فقد رأينا ضرورة تقسيمه إلى فصلين حيث:

خصصنا الفصل الأول لعرض مكانة التسيير التنبؤي في إدارة الموارد البشرية حيث في المبحث الأول تم سرد الأسباب التي أدت إلى ازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات والتي يعكسها التغيير في التسمية من إدارة الأفراد (المستخدمين) إلى إدارة الموارد البشرية من خلال انتقالها من الوظيفة الكلاسيكية إلى الدور الاستراتيجي الذي تلعبه اليوم في قلب الاستراتيجية العامة للمنظمة، و إن هذا التزايد في أهمية الموارد البشرية و دورها قد أدى إلى إعادة النظر في العلاقة بينها و بين الإستراتيجية.

وفي نقطة ثالثة تم التعرض إلى خصوصية المرفق العمومي و اعتماده، ثقافة الأنظمة القانونية (Les Statuts) والتي تجعل نجاح نقل سياسات إدارة الموارد البشرية من القطاع الخاص مرتببا باحترام هذه الخصوصية

و المبحث الثاني خصصناه لمفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية و ذلك من خلال سرد العديد من التعاريف التي أعطيت للتسيير التنبؤي والتي أمكن استخلاص بعض العناصر

منها. كما تم التطرق إلى أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية الذي يفرض اليوم نفسه كضرورة. و في الأخير تم التعرض إلى التطور التاريخي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.

خصصنا الفصل الثاني لآليات وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية (ونقصد بها هنا

المراحل النظرية)، و قبل التطرق إلى هذه المراحل و التوسع فيها ، رأينا من المفيد الوقوف عند الظروف و الشروط الأولية الواجب توفرها قبل الشروع في إعداد المخطط وتنفيذه ، وهي تلك الشروط التي تعتبر لازمة لإعداد مخطط متقن من جهة و ضمان إنجاح تنفيذه من جهة ثانية.

أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مراحل إعداد مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، من خلال إيضاح بعض المفاهيم الأساسية لفهم الموضوع كمفهوم الاستشراف و التوجيه الإستراتيجي و الكفاءة. و في بحثنا في المراجع رأينا اختلاف الباحثين في تقسيمها لكن حاولنا سردها في ثلاثة مراحل ، حيث في المرحلة الأولى يتم تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية على المدى المتوسط، أما في المرحلة الثانية يتم فيها مقارنة الأهداف المراد تحقيقها في المدى المتوسط مع الموارد البشرية المتاحة، ثم القيام بتحديد التعديلات والتصحيحات الواجب القيام بها، مع وضع رزنامة لها.

و في الأخير يتم وضع التعديلات باستعمال مختلف وسائل إدارة الموارد البشرية (الترقية، التكوين، الحركة، التوظيف، ... الخ) و ذلك من خلال وضع مخططات فردية و جماعية لتسيير الحياة المهنية.

أما الجزء الثاني فقد خصصناه لاقتراح آلية تسيير تنبؤي للموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية، حيث تم اختيار هذا القطاع الوزاري الهام و الحساس كمثال عن الإدارة المركزية الجزائرية. و لقد قسمنا هذا الجزء بدوره إلى فصلين.

في الفصل الأول من الجزء الثاني تعرضنا إلى التعريف بوزارة الشؤون الخارجية مع خلال تقديم عام لها في المبحث الأول و ذلك بسرد مهامها ثم مكانة إدارة الموارد البشرية بها، و لقد عرفت الوزارة تغيرات عديدة لهيكلها التنظيمي، وهذا استجابة لتغيرات المحيط الخارجي ومقتضيات التسيير الرشيد لمصالح الدولة. حيث الملاحظ أن وظيفة إدارة الموارد البشرية قد مرت من كونها مصلحة ملحقة بالمديرية العامة للشؤون القنصلية إلى مديرية مستقلة بذاتها مع

اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد في سنة 2002. لنتوقف في الأخير (المطلب الأخير) مع عرض لهيكله السلك الدبلوماسي الجزائري والذي يتألف من أربعة رتب موردة حسب الدرجة.

أما المبحث الثاني فقد خصصناه لعرض محتويات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية و الذي هو وثيقة يجب أن تعدها الإدارات بمجرد تحديد المناصب المالية، و يشمل أربعة عشر (14) جدولاً. ولقد نصت المادة 06 مكرر من المرسوم التنفيذي 95-129 على إنشاءه. كما تم التطرق للمبادئ التي يقوم عليها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و خصائصه.

أما الفصل الثاني من الجزء الثاني فقد أوردنا فيه عيوب و نقائص مخطط التسيير السنوي المعتمد في الوزارة والذي تم التطرق إليه سابقاً. حيث رغم كونه وثيقة مهمة تم إدراجها يبقى أنها تتميز ببعض النقائص المتعلقة بمحتواها من جهة، و تعترضها صعوبات في إعدادها و تطبيقها من جهة أخرى.

في المبحث الثاني من هذا الفصل تم التطرق إلى إعداد مخطط لتسيير تقديري لوزارة الشؤون الخارجية و الذي يعتبر أمراً ضرورياً، إذ يسمح للقائمين على إدارة الموارد البشرية بالوزارة بمعرفة أنجع القرارات وأرشدها، كما يسمح لهم بفهم تلك التغييرات التي تمس السلك الدبلوماسي الجزائري ومحيطه.



الجزء الأول : الإطار النظري للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

الفصل الأول: مكانة التسيير التنبؤي في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد شهد تاريخ تطور المنظمات سواء العمومية أو الخاصة منها تطورا كبيرا لأهمية العنصر البشري و دوره، و لقد كان هذا التطور نتاج عوامل كثيرة منها التغير الجذري في محيط المنظمات، و إدراك أهمية هذا المورد الذي تزداد قيمته مع الزمن. و لقد برز هذا التطور في الأهمية جليا في تطور هذه الوظيفة و مكانتها في المنظمات، و كذا دورها في رسم الإستراتيجية العامة للمنظمة، أي أنه تمت إعادة النظر في علاقة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمات ، لتتحول سياسات تسيير الموارد البشرية من تسيير آثار تطبيق سياسات أخرى (مالية، تسويقية، ...الخ) إلى المساهمة الفعالة في وضع المعالم الكبرى للإستراتيجية العامة للمنظمة.

و لقد عرفت وظيفة إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا في القطاع العام بصفة عامة، إذ تم نقل جل تقنيات تسيير الموارد البشرية من الشركات إلى الإدارات العمومية، مع تكييفها لتناسب خصوصية هذا القطاع. إذ تعتبر عملية تكييف هذه التقنيات و تعديلها ضرورية لإنجاح و عصرنه تسيير الموارد البشرية بهذا القطاع الذي تواجهه تحديات و رهانات كبرى (المبحث الأول)

و انتحال وظيفة إدارة الموارد البشرية صفة " الإستراتيجية" يعني اعتمادها على عنصر التخطيط و التنبؤ في إعداد السياسات، من أجل تحقيق هدفها أي توفير الكفاءات اللازمة و المحفزة بالقدر الكافي و في الوقت المناسب. و إن بروز هذا البعد التنبؤي في إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية جلب اهتمام الكثير من الباحثين لدراسته و البحث في أهميته.

و لقد عرف هذا التسيير التنبؤي تطورا مع الزمن مس جوانب كثيرة منها انتقاله من التسيير العددي البحث إلى الاهتمام بالمناصب و الكفاءات في وقتنا الحالي (المبحث الثاني).

المبحث الأول: تطور وظيفة الموارد البشرية

المطلب الأول: أسباب ازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن الحديث عن " الموارد البشرية " لا ينحصر في اعتبار العنصر البشري كمورد من موارد المنظمة بل يتعداه إلى اعتبار الفرد موردا يحمل ثروات يجب تنميتها و استغلالها، و يجمع الباحثون على أن إدارة الموارد البشرية رغم كونها حديثة النشأة، إلا أنها عرفت تطورات سريعة¹ ترجع إلى العديد من العوامل المتعلقة بالمنظمة و محيطها، ذلك أن سمات المنظمة المعاصرة قد تغيرت من هيكل تنظيمي هرمي إلى تنظيم آخر أكثر مرونة يعمل بروح الفريق بدل التجزئة ... من جهة، كما ازداد تعقد المنتج و المحيط على حد سواء بسبب التكنولوجيا و تسارع التغيير الاجتماعي من جهة أخرى.

و إذا كانت سنوات الثلاثينات قد تميزت باستثمارات هائلة في الأصول المادية من أجل إنتاج أوفر يسد الطلب و تنظيم تايلوري* للعمل، فإن سنوات الستينات قد اتسمت بإعادة النظر في العلاقة بين العرض و الطلب، لتتحول الشركات من البحث عن المنتج إلى البحث عن الزبون، و ارتبط تحقيق الميزة التنافسية في هذه الفترة بخفض التكاليف و اعتماد مراقبة التسيير و تامين العنصر البشري.

إن هذا التغيير قد اضطر الشركات إلى اعتماد تنظيمات أكثر مرونة تقوم على "الكفاءات". أي إعادة النظر في مركز و مكانة العنصر البشري و قدرته على تعزيز القدرة التنافسية، إذ أنه مهما كان حجم التكنولوجيا و فرص الإنتاج و التسويق في الشركة، فإن كل هذا يرتبط ارتباطا وثيقا بالموظفين. فالموارد البشرية و عكس كل الأصول التي تهتك، تعتبر موردا و أصلا مفكرا تزداد قيمته و أهميته مع الزمن².

¹ Jean Pierre CITEAUX : gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques. 4^{ème} édition. Armand Colin.2002. P52.

* فريدريك تايلور (1856 – 1915): مهندس و اقتصادي أمريكي، صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل ألف العديد من الكتب في مجال التنظيم منها " مبادئ التنظيم العلمي في المصانع " 1912.

² أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية. القاهرة.2000. ص 18-24.

من الأسباب التي أدت إلى ازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات¹:

- التوسع في الأنشطة و ازدياد حجم العمالة و احتياجاتها.
- تغير خصائص القوى العاملة بسبب التعليم، حجم التقنية المطلوبة، التخصص.....الخ.
- الارتفاع المتواصل لتكلفة اليد العاملة في المنظمات.
- تعقد المنظومة القانونية و ازدياد متطلبات العمال و تطلعاتهم و وعيهم.
- زيادة دور النقابات و أهميتها مما يستلزم أكثر عقلانية في تسيير الموارد البشرية.

و يرى أحد الكتاب² أن السبب المهم في تطور إدارة الموارد البشرية يرجع إلى عاملين

هامين:

- 1 – اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة و الإنتاجية حيث الإنسان هو العنصر الأساسي و ما الآلات و المعدات إلا وسائل مساعدة.
- 2 – اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، أي دور إدارة الموارد البشرية في توفير أحسن العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل، الأمر الذي يحقق الميزة التنافسية و يرفع الإنتاجية.

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

إن التصورات الحديثة في مجال إدارة الأعمال قد أدت إلى تطور وظيفة الموارد البشرية من وظيفة كلاسيكية ملحقه بالوظائف الأخرى إلى وظيفة ذات بعد استراتيجي، و لعل التغير في التسمية من إدارة الأفراد (المستخدمين) إلى إدارة الموارد البشرية يعكس وعياً كبيراً بأهمية هذه الأخيرة، خاصة مع بروز تيارات تدعو إلى جعلها في قلب إستراتيجية المنظمات، نذكر هنا على الخصوص نظرية برالد و هامل (1990)، حيث في إطارها يلعب المستخدمون و طريقة

¹ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية. القاهرة. 1994. ص 29 – 30.
² على السلمي: إدارة الموارد البشرية. دار المعارف. القاهرة. 1998. ص 23.27.

إدارتهم دورا رئيسيا في نجاح المنظمة و يشكلون مصدرا جوهريا لإستراتيجية ذات خصوصية و متميزة عن منافسيها¹ (أنظر الملحق رقم 1).

إن هذا التزايد في أهمية الموارد البشرية و دورها قد أدى إلى إعادة النظر في العلاقة بينها و بين الإستراتيجية. عموما تم تناول هذه العلاقة من زاويتين، حيث تناول الطرف الأول مسألة " متى و كيف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتدخل في الإستراتيجية (دبير Dyer 1983، شولر Schuler 1992، تريس و آل Truss et Al 1997)². في حين ركز الطرف الثاني على دراسة التناسبات بين سياسات إدارة الموارد البشرية و أنماط الإستراتيجيات المتبعة.

و إن المتتبع للتطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية يرى و بوضوح كيف ظلت إدارة الموارد البشرية أداة بسيطة لخدمة الإستراتيجية في المنظمة.

الشكل رقم 01: يوضح مسار رسم الإستراتيجيات في المؤسسة:

	الإستراتيجية الكلاسيكية	
السوق – المنتج		المالية - المردودية
	اختيارات إستراتيجية تخطيطي إستراتيجي	
الجدوى الفنية (التقنية)		الجدوى المالية
	وضع السياسات	
مخططات عملية		ميزانيات تقديرية
	تسيير آثار هذه السياسات على الموارد البشرية	

المصدر: Michel Le BERRE et Guy TALLANDIER : précis de gestion des ressources humaines. Presses universitaires de Grenoble. 1995.P22.

¹ الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية: ترجمة زهية موساوي ، مجلة الباحث لجامعة ورقلة العدد 1، سنة 2002، ص3..
² الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، نفس المقال، ص 4.

و إذا كان الإطار النظري الأول للإستراتيجية¹ يعرفها بتنظيم و توحيد و تنسيق مختلف وظائف المؤسسة نحو هدف محدد، كما أنها العمل على تصحيح نقاط الضعف و التركيز على نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة بمنافسيها. فإن إدارة المستخدمين في ذلك الحين كانت تمثل فقط التسيير الإداري للمستخدمين، أي تسيير الآثار التنظيمية و المالية لاختيارات المنظمة، مع التركيز على الجانب المالي البحت حيث لم يكن ينظر لوظيفة الموارد البشرية كعنصر فعال في رسم و تحديد الإستراتيجيات.

إن الانتقادات التي عرفها نموذج هارفارد (نموذج LCAG) و التطورات السريعة التي شهدتها الإستراتيجية في المؤسسة خاصة مع بروز نماذج جديدة أشهرها نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG) للأستاذ BRUCE Henderson (1970)، ثم نموذج بورتر Porter سنة 1985، نموذج BCG2، و التطورات التي عرفتها الأسواق العالمية قد أدت إلى المزيد من الإدماج لوظيفة الموارد البشرية لتحل مكانة سابقة التأثير في الإستراتيجية و تشارك في رسم الإستراتيجيات العامة للمؤسسة. و يلاحظ في هذه الفترة الربط بين إدارة الموارد البشرية و تنسيقها مع السياسات العامة للمنظمة (أنظر الملحق رقم 2 و 3).

إن إعادة طرح التساؤل حول نجاعة النماذج التقليدية للإستراتيجية قد أدى إلى التركيز أكثر فأكثر على الكفاءات و الموارد الداخلية². حيث أصبح الرهان الإستراتيجي في هذه الفترة بالنسبة للمؤسسات متمثلاً في الاكتساب و التحكم في الموارد و الكفاءات أي أن تبني النماذج الجديدة " للقصد الإستراتيجي " و القائمة على الموارد الداخلية جعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر تطلبا و ارتباطا بإدارة الموارد البشرية و أكثر و عيا بأهميتها.

¹ الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، مقال سابق، ص 4.
² الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، مقال سابق، ص 5

في هذه الفترة أصبح مسار الإستراتيجية كالتالي:
الشكل رقم 02: مسار رسم الإستراتيجية بعد تطور وظيفة الموارد البشرية

الإستراتيجية		
المنتوج – الأسواق	الموارد البشرية	المالية – المردودية
اختيارات إستراتيجية تخطيط إستراتيجي البحث عن التنسيق بين هذه المتغيرات الثلاثة		
الجدوى الفنية	الجدوى الاجتماعية	الجدوى المالية
وضع السياسات		
مخططات عملية	مخططات التسيير التنبؤي للموارد البشرية	ميزانيات تقديرية
التسيير الفني	تسيير الموارد البشرية يشارك فيه الإطارات و المعنيون	التسيير المالي

المصدر : Michel Le BERRE et Guy TALLANDIER : Op cité .P 24

إن انتقال إدارة الموارد البشرية لصفة " الإستراتيجية " هو تأكيد و تعميق للتحويلات التي تشهدها هذه الوظيفة و التي جعلها في قلب الإدارة الإستراتيجية ليصبح من أهم أهدافها الحالية هو تطوير قدرة المؤسسة على تبني خيارات إستراتيجية أكثر فعالية و واقعية.

المطلب الثالث: الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المرفق العمومي

يمتلك القطاع الخاص (الشركات الخاصة) السبق في مجال إدارة الموارد البشرية مقارنة بنظيره العمومي، حيث ظهرت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة و جربت المناهج و الطرق الحديثة فيها. و باعتبار المرفق العمومي قطاعا لا يعيش منعزلا عن محيطه الخارجي، فقد تم نقل جل هذه التقنيات و بتجريبها في القطاع العمومي.

إن النقل المباشر لتقنيات إدارة الموارد البشرية إلى المرفق العمومي، قد يؤدي إلى تبني قرارات بعيدة عن الواقع، فالجميل أن يستلهم القطاع العمومي من نجاحات القطاع الخاص. لكن الخطأ هو تطبيق هذه التجارب دون احترام خصوصيات هذا المرفق.

و إذا كان القطاع الخاص يحكمه مبدأ وحيد هو مبدأ الربح، فإن القطاع العمومي تحكمه مبادئ تختلف تماما عما هو في القطاع الخاص و هي¹:

- **مبدأ المساواة:** بمقتضاه يعتبر كل المواطنين (المرتفقين) سواسية أمام خدمات المرفق العمومي، و هذا المبدأ يتنافى مع المعاملة التفضيلية لبعض المرتفقين على حساب الآخرين (عدم التمييز).

- **مبدأ الاستمرارية:** يقصد به عدم توقف خدمات المرفق تحت تأثير أي عامل خارجي أو داخلي حيث لا يمكن إلغاء مصلحة لعدم وجود مرتفقين أو غياب موظفين.

- **مبدأ التكيف:** يفرض هذا المبدأ على القطاع العمومي ضرورة التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطه. وفق هذا المبدأ يلتزم المسيرون في القطاع العمومي بتبني سياسات عصرنة المرفق العمومي و اعتماد مناهج أكثر فعالية لأداء خدمات ذات نوعية.

إن خصوصية المرفق العمومي و اعتماده، ثقافة الأنظمة القانونية (Les Statuts)، تجعل نجاح نقل سياسات إدارة الموارد البشرية من القطاع الخاص مرتببا باحترام هذه الخصوصية، حيث إذا كانت مرحلة الدراسة و التحليل متشابهة في القطاعين. فإن مرحلة التطبيق تختلف اختلافا كبيرا بين القطاعين و هذا مراعاة لحجم و مرونة كل قطاع و سرعة استجابته².

¹ محيو أحمد: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 1994. ص 127- 140.

² Christian BATAL : Gestion des ressources humaines dans le secteur public, Edition Organisations 1999. P39

و لقد رأينا سابقا كيف أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات قد تحولت من دور كلاسيكي يخدم الإستراتيجية إلى وظيفة في قلب إستراتيجية المنظمة، هنا لا يختلف الأمر كثيرا بالنسبة للقطاع العمومي حيث تم إدراك أهمية إدارة الموارد البشرية بنفس التدرج، لكن تحت تأثير عوامل أخرى (عصرنة الخدمات، محاربة البيروقراطية، مواجهة الطلبات المتزايدة للمرتفقين.....).

و إن النظر إلى الوراء قليلا في التطورات الأخيرة التي عرفها القطاع العمومي يلاحظ خضوعه لعدة ضغوطات داخلية و أخرى خارجية، حيث يعرف هذا الأخير سياسات تدعو إلى التقشف و نقل بعض الأنشطة إلى القطاع الخاص (La sous-traitance) و هذا لمواجهة العجز الميزاني الذي تعانيه أغلب مرافق القطاع العمومي، إضافة إلى مشكل عدم التحكم في حجم المستخدمين و تسييرهم.

بصورة أعم، إن الرهان الإستراتيجي بالنسبة للقطاع العمومي في مجال إدارة الموارد البشرية، لا ينحصر فقط في اعتماد سياسات فعالة في تسيير المراد البشرية و تكييفها، بل يتعداه و هذا لعدة عوامل منها:

الرهانات المتعلقة بحجم المستخدمين في القطاع العام:

إذا كانت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و الشركات الخاصة تهتم بتسيير تدفقات اليد العاملة (la gestion des flux) فإنها في القطاع العام تهتم بتسيير الثروة البشرية (le patrimoine humain). و هذا نظرا للعدد الهائل للمستخدمين في هذا القطاع و الاستقرار الذي يعرفه الموظف فيه.

الجدول رقم 01: يوضح تطور تعداد مستخدمي الإدارات العمومية في الجزائر:

السنة	التعداد (موظف)	نسب تطور التعداد %
2000	1440335	0.39 %
1999	1434706	2.59 %
1997	1398521	5.67 %
1995	1323428	14.40 %
1991	1156809	56.58 %
1985	738790	21.96 %
1983	605782	179.31 %
1973	216888	209.28 %
1963	70126	-

المصدر: TAIB Saïd ; droit de la fonction publique. éd Casbah. Alger. 2004. p76

إن تعداد المستخدمين في الإدارات العمومية الجزائرية يمثل فئة معتبرة من الفئة النشطة في الجزائر. و يلاحظ على هذا العدد المعتبر (أكثر من مليون و نصف) نقص التأطير حيث يلاحظ جليا سيطرة فئتي أعوان التحكم و التنفيذ (18 % فقط هي نسبة الإطارات).

الجدول رقم 02: يوضح توزيع المستخدمين حسب الفئات:

السنة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
2000	18.3	34.9	46.8
1999	18.1	34.9	47
1997	18.2	37.7	44.4
1995	18	37	45
1991	12	51	37

المصدر: TAIB Saïd ; droit de la fonction publique op cité p84

الرهانات المتعلقة بالوضع الاقتصادي:

إن التغيرات التي شهدتها الوضع الاقتصادي تضع المسيرين في القطاع العمومي أمام التزام هام هو مواجهة هذه المعطيات الجديدة و التأقلم معها. إن العجز الميزاني الحالي الذي تعرفه جل الإدارات العمومية يضطر المسيرين إلى الضغط على ميزانية المستخدمين باعتبارها تحتل نسبة هامة من الميزانية أي تبني سياسات تقشفية على حساب التحفيز و تسيير الكفاءات.

الرهانات المتعلقة بمشروعية المرفق العمومي:

ترتبط المشروعية في المرفق العمومي ارتباطا وثيقا بفعاليتته و نوعية الخدمات فيه، و إذا كان ينظر لبعض المرافق العمومية نظرة إيجابية مردها تحسن الخدمات فيه، فإن الصورة العامة المقترنة بالمرفق العمومي هي تلك الصورة البيروقراطية.

إن المواطن الذي يلمس تطورات سريعة، و قفزات نوعية في المنتجات و الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص، يطالب بأكثر نوعية في السلع و معاملة أفضل في الخدمات التي يقدمها المرفق العمومي باعتباره مساهما بطريقة غير مباشرة في تمويل هذا القطاع.

من كل ما سبق إن إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي تحتل مكانة إستراتيجية في مسار **عصرنة** القطاع العمومي، بل هي عماد كل الأنشطة المتخذة في هذا السبيل. و نجاح هذه السياسات يقترن باحترام خصوصية هذا المرفق.

المبحث الثاني: مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية

لقد رأينا سابقا كيف أن العنصر البشري أصبح ينظر إليه كمفتاح نجاح الشركات، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تحتل مكانة إستراتيجية إلى جانب الوظائف الأخرى، وكيف أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ارتباطا وثيقا بطاقت العاملين بالمنظمة¹.

1 كل الكتاب في مجال إستراتيجية الأعمال مثل Porter (1975) و Parhalad و Hamel (1990) أكدوا في مؤلفاتهم حول إستراتيجية المؤسسة أهمية العنصر البشري في الإستراتيجية العامة للشركة.

إن الشركات وللمحافظة على مكانتها في السوق وتنمية حصتها، يجب عليها أن تخضع تنظيمها لتطور مستمر واضح المعالم، وهذه الدينامكية تعتبر شرطا لازما للمحافظة على قدرتها التنافسية ومكانتها، والرهان الذي تواجهه الشركات يمس ثلاثة نقاط أساسية هي :

- توقع حاجات الزبائن
- التأقلم مع تطورات المحيط الاقتصادي
- الاستجابة لمتطلبات ورغبات الموظفين

إن هذه الرهانات جعلت من وظيفة الموارد البشرية الفاعل الوحيد الذي يمكن من وضع سياسة رشيدة تعالج الفوارق الحالية أو التي قد تتجم بين الموظف والمنصب الذي يشغله، ولهذا كان لزاما على الشركات وضع إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية تعتمد أربعة محاور كبرى¹ وهي:

- الكفاءة La compétence
- التحفيز La motivation
- الأجر والعلاوات La rémunération
- الاتصال La communication

إن توفير الكفاءات المؤهلة لشغل مناصب تتناسب مع مستوى كل نشاط هو الشغل الشاغل لكل مدير موارد البشرية، وهو كذلك هدف صعب البلوغ في عصر ازدادت فيه سرعة تطورات المحيط وميزه عدم اليقين.

ويتطلب الحفاظ على التوازن الكمي (التعداد) والنوعي (الكفاءات) في مدى القصير والمتوسط وضع آلية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية .

¹Alain MEIGNANT : ressources humaines : déployer la stratégie, Editions Liaisons. 2000. pp 37-61.

المطلب الأول : تعريف التسيير التنبؤي للموارد البشرية

ربما تحتاج محاولة إعطاء تعريف للتسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى وقفة اصطلاحية حيث عرف التسيير التنبؤي اصطلاحات مختلفة اختارها المفكرون والأساتذة للتعبير عن نفس الفكرة .

فأولا بالنسبة للعرب والمهتمين بإدارة الموارد البشرية في الوطن العربي، نجد المصطلح الشائع هو التسيير التنبؤي للموارد البشرية كترجمة حرفية (la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) وقد يعبر عنه في بعض الأحيان بالتسيير التقديري أو التوقعي، لكن وللأسف في بحثنا في المراجع المكتوبة بالعربية وهي قليلة، لاحظنا خلطه في كثير من الأحيان بتخطيط الحياة المهنية في بعض الأحيان والحديث عنه في باب التسيير الاستراتيجي في أحيان أخرى.

أما بالنسبة للمصطلح في اللغة الفرنسية فنجد أن هناك العديد من المصطلحات التي استعملت حيث أن التسيير التنبؤي (la Gestion Prévisionnelle)، قد عبر عنه البعض بمصطلح (la gestion préventive) ¹ (Thierry 1990, Ribette 1988)، كما عبر عنه البعض الآخر بمصطلح (la²gestion anticipée) و كذا (la gestion anticipatrice) (Egg. 1988) أو la gestion anticipative .

هذا فيما يخص الجانب الاصطلاحي ، أما فيما يخص التعريف فالجدير بالذكر أن هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتسيير التنبؤي للموارد البشرية والتي نذكر منها :

¹ THIERRY. D et Al : la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, Paris, L'Harmattan.1990.P 85.

² MANDON. N : analyse des emplois et gestion anticipée des compétences, CEREC, bref,N° 57.1990.P132.

- " التسيير التنبؤي للموارد البشرية: هو مجموعة من المناهج والإجراءات التي تسمح لمنظمة ما بدمج (حين إعداد خططها وقراراتها) التطورات المستقبلية التي تطرأ على الأفراد والوظائف¹ ."

- " التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو مجموعة من الطرق التي تهدف إلى زيادة قدرات المنظمة على التوقع والتنبؤ، وهذا لضمان التوازن المستمر بين حاجياتها ومواردها كما ونوعاً² ."

- ويعرفه الأستاذ Jean Pierre CITEAUX بأنه " مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى وضع معالم السياسة التي ستنهجها الشركة في مجال مواردها البشرية أي أهم الأنشطة التي تضمن لها الاستمرار و التوازن بين الموارد والوظائف (Emploi – ressources).....و بصفة أدق تهدف إلى وضع إستراتيجية تمكن من تجنب الاختلالات المتوقعة مستقبلاً سواء في الجانب الكمي أو النوعي بين الحاجيات المستقبلية للشركة والموارد البشرية المتوفرة ، أي أنها تعمل على وضع الإطار العام الذي يتم فيه رسم سياسات تسيير الموارد البشرية"³ .

كما يمكن سرد التعريف التالي " هو تقنية من التقنيات تسيير الموارد البشرية تمح بتوقع واستشراف التطورات التي تطرأ على الكفاءات ومناصب العمل وهذا قصد تكييف الموارد مع حاجات المنظمة وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية والمشاكل الاقتصادية⁴ .

- " التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات هو إحدى تقنيات هندسة الموارد البشرية والتي تهتم بتصوير وتطبيق ومراقبة سياسات تهدف إلى التقليل المسبق للفوارق الممكنة بين حاجات المنظمة سواء الكمية أو النوعية والموارد البشرية .. وهذا في إطار المخطط الاستراتيجي العام للمؤسسة⁵ ."

¹MALLET Louis : la gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons.1991.p15-17.

² Ecole Nationale d'Administration : séminaire de l'administration comparée « la gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques » 4^{ème} groupe, Paris. 1999. p5.

³ Jean Pierre CITEAUX : Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques, ARMAND Colin. Paris 2002. P 63 – 64.

⁴ MANDON. N : analyse des emplois et gestion anticipée des compétences, CEREC, bref, N° 57.1990. P 54.

⁵ DIMITRI Weiss : ressources humaines, Edition d'Organisations, 2^{ème} édition, Paris. 2003.P 395.

وعرفه الأستاذ BARON بأنه تصور و وضع ومتابعة سياسات ومخططات متجانسة :

◆ تهدف إلى التقليل المسبق للفوارق بين الموارد البشرية وحاجات الشركة (التعداد والكفاءات).

◆ تعمل على إشراك العمال في مشروع تنمية حياتهم المهنية¹.

- و أورد مكتب DURANTON Consultants وهو مكتب استشاري في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع العام التعريف الذي ينطلق من كون النظم الأساسية (les Statuts) الموضوعة تعمل على التقليل من مرونة حالات التشغيل التي قد تبدو غير ملائمة مع الزمن ولهذا يمكن اعتبار التسيير التنبؤي للموارد البشرية كتقنية تهدف إلى وضع حلول لحالات عدم الملائمة التي يمكن أن تعيشها الوظيفة العمومية مستقبلا، ويهدف إلى تحيين مخططات النشاط التي تعمل على إرساء الدينامكية من جديد.

- " التسيير التنبؤي للموارد البشرية يضم جميع الطرق والمناهج والتطورات والتغيرات المستقبلية والتي يمكنها أن تغير كلياً أو جزئياً مناصب العمل أو بصفة اعم احتياجات المنظمة².

من خلال إيرادنا للتعريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية:

* إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية مجموعة من الطرق الكمية والنوعية أي انه لا ينحصر فقط في طرق كمية بل يتعداه إلى تحليل الوظائف ومعرفة وضعيات عدم التوازن ومنه تحديد الكفاءات اللازم جلبها أو تنميتها مستقبلا.

* انه يهدف إلى ضمان وباستمرار التوازن بين الموارد والاحتياجات وذلك في المدى المتوسط.

¹ BARON .X : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprises, Cahiers Français. N° 82 P 3-18, la documentation française.1993.

² Ahmed RAHMANI : Cours de gestion des ressources humaines, Ecole Nationale d'Administration, Alger. 1999.P59.

* هو إحدى طرق هندسة الموارد البشرية التي تعتمد الطرق التنبؤية والاستشرافية أي يهتم بتوقع المستقبل من زاويتين هما: توقع تغيير المحيط والمنظمة من جهة ومن جهة ثانية برمجة التغييرات المعتمدة أي المراد إحداثها لتحديث المنظمة.

* انه يتم في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة حيث لا يعتبر كطريقة منفردة ومستقلة بذاتها بل تهدف إلى تحقيق رسالة أعم وأشمل هي رسالة المنظمة (أنظر الملحق رقم 4).

* يعتمد التسيير التنبؤي على إشراك جميع الأطراف الفاعلة حيث يتطلب نجاحه وجود نمط تشاركي. كما أنه يسمح للفرد بان يصبح شريكا حقيقيا من خلال مساهمته في وضع مخطط التنمية مساره المهني.

* يعتبر أحسن وسيلة لقيادة التغيير في المنظمة حيث يسمح بإحداث تغيير مخطط على المنظمة أو الاستجابة لتغييرات في محيط الشركة.

* يهدف إلى وضع أهم معالم السياسة التي ستنتهجها الشركة لتسيير مواردها البشرية أي انه يعمل على وضع ورسم الإطار العام الذي تتم فيه هذه السياسات وهو بذلك وسيلة مفضلة لترشيد القرارات

عموما يمكن تلخيص التسيير التنبؤي في المخطط التالي:

الشكل رقم 03: مخطط تلخيصي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية



المصدر: Anne Bariet, Bernard Girard, Martine Ressard " gestion prévisionnelle de L'emploi

victime de la crise " In Entreprise et carrières, n° 310 , du 10 au 16 octobre 1995

يمكن القول أن التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات يهتم بكيفية الانتقال من الوضعية (أ) إلى الوضعية (ب) أي الإجابة على الأسئلة:

- أي سياسة للتوظيف، التكوين، الحركية؟

- كيفية التأثير على مناصب العمل، تنظيم العمل؟

- كيفية المحافظة على جاذبية المنظمة، وذلك بالتوفيق بين طموحات الموظفين وأهدافها؟

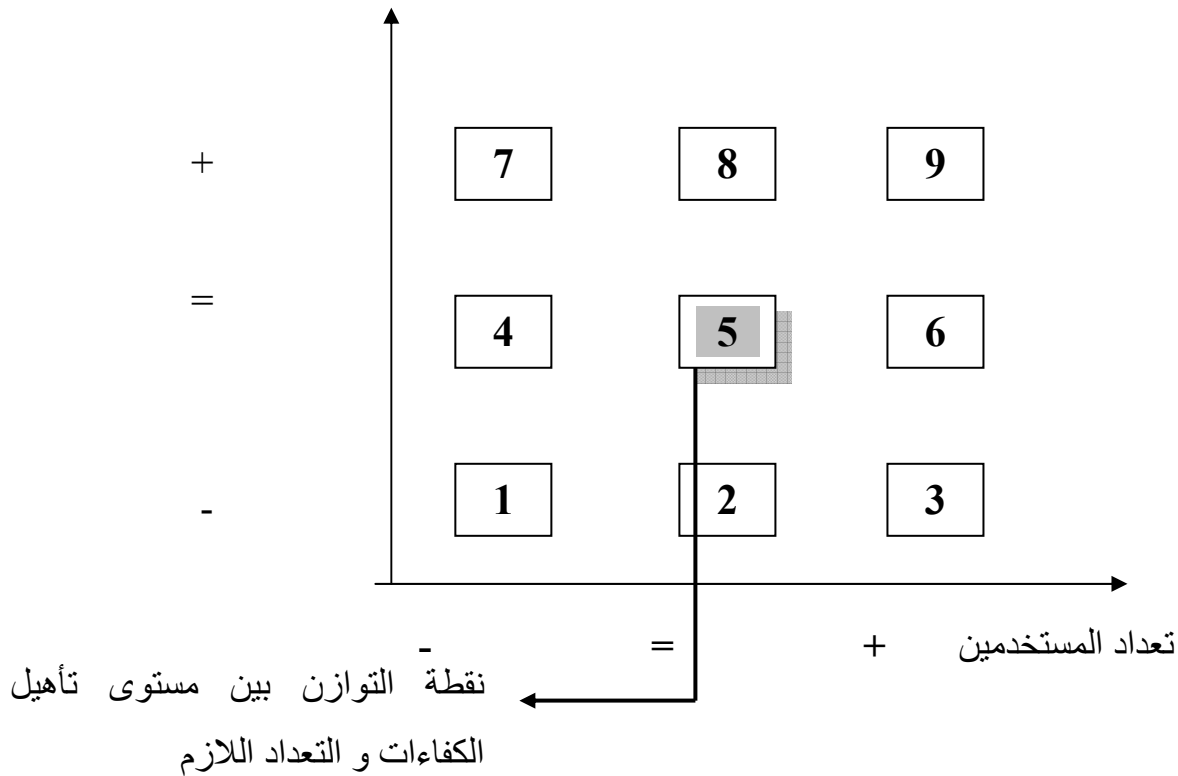
و يهدف التسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى البحث الدائم عن حالة التوازن بين الموارد والحاجات في المدى القصير و المتوسط، حيث أنه و في أي لحظة من الزمن يمكن أن يكون هناك ثلاثة حالات (وضعية) وهي: حالة التوازن وحالتان لعدم التوازن (إما الفائض أو النقص).

و الشكل التالي يبرز و بوضوح مختلف الوضعيات التي يمكن أن تكون عليها الشركات أو بمعنى آخر تلك التي يمكن أن تعيشها:

الشكل رقم 04: مختلف الوضعيات التي يمكن أن تعيشها المنظمات بخصوص تعداد

مستوى الكفاءات

مستخدميها وتأهيلهم



المصدر: Jean Marie PERETTI : ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert

Educapole. 3^{ème} édition. 2000. p60

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا ينحصر فقط في بعده الكمي (أنظر الملحق رقم 5)، بل يتعداه كونه منهجا و سيرورة تهتم بالجانب النوعي من حيث اهتمامها بالكفاءات و مستوى التأهيل، و تجدر الإشارة هنا إلى أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية كان ذا صبغة كمية في سنوات الستينات¹. لكن مقتضيات تسيير الموارد البشرية قد أدت إلى تطور المفهوم فيما بعد ليعرف تصورات أخرى سنتطرق إليها لاحقا.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يمكن اعتباره فقط إطارا نظريا متكاملا، بل إن هدفه الأسمى هو العمل على ترشيد القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية أي أنه وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات التي يمكنها حماية ووقاية الشركات من حالات عدم التوازن التي قد تعيشها مستقبلا.

أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر اليوم وسيلة و أداة لا بد منها خاصة في ظل الظروف الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية الراهنة.

المطلب الثاني: أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يفرض اليوم نفسه كضرورة، حيث يجب على الشركات و الإدارات الجزائرية على حد سواء العمل جاهدا على تحضير الظروف المناسبة و الشروط اللازمة، لوضع تسيير تنبؤي فعال في خدمة أهداف المنظمة الجزائرية.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية و بصفته أداة للوقاية من الاختلالات التي يمكن أن يعترض توازن موارد الشركة و حاجاتها من الموارد البشرية و كذا بصفته أداة مثلى لقيادة التغيير في الشركات و الإدارات (أنظر الملحق رقم 6)، يفرض نفسه كوسيلة لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهلها. بل إن توظيف هذه الأداة التوظيف الأمثل يعمل على نشر ثقافة المؤسسة و اعتماد نمط تسييري تشاركي.

¹ Patrick GILBERT : la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives ; revue française de gestion n° 124 juin – juillet – août 1999. P 66 – 75.

و لقد تعرضت هذه النماذج النظرية التي وضعت في مجال التسيير التنبؤي إلى بعض الانتقادات¹ لكن ما يمكن قوله و الإشارة إليه هو أن هذه الآلية (التسيير التنبؤي) لا يمكنها أن تحل كل المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية للشركات و الإدارات لكنه فقط آلية مساعدة على اتخاذ القرارات و ترشيدها على ضوء الاختيارات الكبرى للمنظمة.

هناك العديد من العوامل التي تؤكد أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية منها:

1. التغييرات التي قد تطرأ على أنشطة الشركة و التي تنجم عن إعادة هيكلة و تنظيم بعض الأنشطة و تغيير سياسات الإنتاج و التسويق.
2. تكييف تنظيم العمل بإدخال أنماط تسييرية تشاركية و تكنولوجيات جديدة.
3. العامل التكنولوجي و تأثيره على نوعية العمل في الشركة و كذا حجم العمالة المطلوبة و تأهيلها.
4. المشاكل المتعلقة بالإنتاجية في الشركات و تغير النشاطات و التي تؤدي إلى ميلاد عمالة فائضة في بعض الأقسام من الشركة و التي يحتاج امتصاصها فترة معتبرة من الزمن.
5. التغير الذي مس الكفاءات و الذي أثر على نوعية الكفاءات التي تحتاجها الشركات مستقبلا و كذا اعتماد الشركة نموذج تنمية الكفاءات.
6. ميلاد مصطلح **ثقافة المؤسسة** و الذي شجع بدوره تطوير فكرة "مشروع المؤسسة".
7. التطور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية و الذي يدعو إلى إعطاء المزيد من الاهتمام لوضع سياسات رشيدة لتسيير الموارد البشرية.
8. البعد الذي أخذته التكوين في الشركات باعتباره الأداة المناسبة لتطوير و تنمية الكفاءات من خلال التخطيط و تصور مخططات و اعدة للمسار المهني للموظف الذي أصبح ينظر إليه **كشريك حقيقي**.

¹ Jean Pierre CITEAU. OP cité p 79.

إنه، و أمام هذه التحديات السالفة الذكر، تجد الشركات نفسها ملزمة بإعادة الاعتبار للسياسات التي تنتهجها في ما يخص تسيير سوقها الداخلية للعمل، و كذا تلك التي تضمن تكيف الشركة مع تغيرات المحيط الخارجي، و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن حيث يجب على الشركات الانتقال من مرحلة التسيير اليومي (اللحظي) إلى مرحلة يتم فيها دراسة و تحليل مسار التغيرات الحاصلة و إسقاطها على المدى المتوسط أي إدماج عنصر الزمن في تسيير و إعداد الخطط و الإستراتيجيات.

إن هذه اللحظة عن أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الشركات قد تدعونا إلى تصور هذه الأهمية في القطاع العام، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي يعرفها هذا القطاع و حجم الرهانات التي تواجهه. إنه و باختصار الأداة المفضلة التي تساعد المسيرين في القطاع العام على انتهاز سياسات مدروسة و رشيدة لعصرنة القطاع العمومي.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية ليس فكرة حديثة العهد بل تعود أصوله إلى سنوات الستينات و هي السنوات التي زاد فيها الاهتمام باستراتيجيات الشركات. و لقد عرف خلال هذه الفترة الوجيزة تحولات كبرى و عميقة لمفهومه، فما هي هذه المراحل التي مر بها؟

المطلب الثالث: التطور التاريخي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

إن التطورات السريعة و العميقة التي عرفتها طرق إدارة الموارد البشرية و المسماة **تنبؤية** و المستوحاة من التسيير الإستراتيجي للشركات يعكس بحق مرونة هذه الأداة و سرعة استجابتها مع متطلبات المنظمة و التغير التكنولوجي الحاصل.

إن التسيير التنبؤي و كما أشرنا سابقا ليس فكرة حديثة العهد، بل تعود بداياته إلى سنوات الستينات. و لقد كان في بداياته الأولى محصورا في جانبه الكمي البحث من خلال اهتمامه المحصور في تقليص الفوارق بين الموارد و الحاجات من الجانب العددي

فقط، دون النظر في محتوى مناصب الشغل و كفاءة من يشغلها و كذا طرق إثراءها و
تنميتها.

إن النظر في هذا المسار التاريخي يبرز و بوضوح المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة التسيير التنبؤي لتعداد المستخدمين

إن دخول بعد التنبؤ و التوقع في تسيير الأفراد في المنظمة قد بدأ في بداياته
تحت غطاء العلم و ذلك بفضل التطور الملحوظ للبحوث العملية و كذا التطور الملحوظ
الذي عرفه مجال المعلوماتية. و لقد تمت البحوث الأولى في هذا المجال في الجيش
الأمريكية و الشركات العالمية الكبرى و شركات الطيران.

في هذه الفترة عرف ميدان البحوث العملية تطورا هاما أدى إلى نقلة نوعية
في الطرق الكمية، حيث تحول اهتمام الباحثين من الاكتفاء بدقة الأعداد إلى البحث عن
مدلولاتها النسبية و التي تتعلق باختيارات الشركة، و بهذا تحول الباحثون في مجال
الأعداد إلى أعوان تنبؤ و تقدير.

في فرنسا و في كتاب نشره كل من BENAYOUNE و BOULIER بعنوان "
مقاربات عقلانية في تسيير المستخدمين"¹، و الذي جمع بين تسيير الأفراد و البحوث
العملية كما أنه ثمره عمل مجموعة مكلفة بالبحوث العملية للجمعية الفرنسية من أجل
التحكم الاقتصادي و الفني (AFCET) المنشأة سنة 1969 و كان فريق العمل مكونا
مسؤولين عن المستخدمين في الإدارات و بعض الشركات. باحثين في ميدان البحوث
العملية، مهندسين في الإعلام الآلي، علماء نفس و كذا مكاتب استشارة في مجال إدارة
الأعمال. يعتبر هذا الكتاب بداية التسيير التنبؤي لتعداد المستخدمين في فرنسا، و في
بريطانيا و في نفس الفترة عرف التسيير التنبؤي بداية مشابهة مع كتاب سميث² حول

¹ BENAYOUNE R et BOULIER, Approches rationnelles dans la gestion du personnel, Paris ; DUNOD. 1972.P248.

² SMITH R, Models of manpower systems, London, the English Universities Press. 1970.P194.

تخطيط القوى العاملة و ذلك في شركة البحوث العملية **Operational Research** ..Society

يكتفي هذا النموذج من التسيير التنبؤي يكتفي بطرق حسابية بحتة.

و كانت نهاية هذه المرحلة من مراحل التسيير التنبؤي عندما وجهت إلى هذه الآليات انتقادات عدة حيث برزت فيها أخطاء و تقديرات بعيدة عن الواقع و هذا مرده أن تلك الطرق كانت تهمل تطور العامل التكنولوجي و كذا تطور تشريعات العمل و المحيط بصفة عامة (المنافسة، تنظيم العمل، الكفاءات.....). إن تزايد أهمية العوامل السابقة قد أدى بمفكري هذه الطرق إلى البحث عن تعديلات و اعتماد عناصر أخرى تتعلق بالجانب النوعي، معلنة بذلك ميلاد مرحلة جديدة.

المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية و مرحلة التسيير التنبؤي للمسار المهني (1975/1970):

هناك العديد من الباحثين في مجال العلاقات الإنسانية و كذا في علم الاجتماع الصناعي ألفوا كتباً في مجال إدارة القوى العاملة و التي كان لها تأثيرها الخاص في مجال إدارة الموارد البشرية حيث تحدثوا عن التسيير المندمج *la gestion intégrée* حيث ينظر إلى التسيير كنسق أو كنظام تتفاعل فيه مختلف مكوناته. و في هذه الفترة جربت العديد من المناهج التي اهتمت بتنمية الموظف أو العامل في إطار محيطه "الشركة"

و يرى عالم النفس PIERRE Jardillier في كتابه التسيير التنبؤي للمستخدمين¹ أن الهدف من التسيير التنبؤي هو توقع التعيينات و التحويلات الفردية التي تتناسب مع الاحتياجات المستقبلية للشركة و رغباتهم في أن واحد.

¹ PIERRE Jardillier : « la gestion prévisionnelle du personnel » Paris, PUF coll. « que sais-je » 1972.P23.

و كان هذا النموذج من التسيير التنبؤي موجهًا بدايته لتسيير الإطارات حيث ينتظر الإطارات من الشركة أن تمنح لهم حياة مهنية ثرية و واعدة. و عكس النموذج السابق نلاحظ هنا و بوضوح الاهتمام بتطلعات الأفراد. و من أهم وسائله تحليل الوظائف و تقييم الإمكانيات الكامنة لدى الفرد¹ « le potentiel ». في الأخير يؤخذ على هذا التصور للتسيير التنبؤي اهتمامه الزائد بالفرد و إهماله نسبيًا للجانب التنظيمي و هو العامل الذي أدى إلى ظهور مرحلة جديدة، خاصة مع ظهور معطيات جديدة في الاقتصاد العالمي (أزمة البترول 1975، اجتياح التكنولوجيات للعمل و أثرها على السوق و المنافسة....).

المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير التنبؤي للمناصب:

إن الاختلالات التي عرفها سوق العمل في نهاية السبعينات و ظهور البطالة و أزمات التشغيل قد أدى إلى انتقال أهداف إدارة الموارد البشرية من عقلنة الموارد في مرحلة النمو إلى عقلنة الموارد البشرية في مرحلة الأزمة قصد تجنب الأزمات و التقليل من آثارها (تقليص حجم العمالة خاصة في الصناعات الثقيلة). إن هذا التقليص في حجم العمالة و التغيير في نظم العمل قد أدى إلى التفكير في محتوى منصب العمل و منه التحليل الهيكلي (تحليل الهيكل التنظيمي) للمنظمة. و هي الفترة التي شهدت ميلاد تسيير تنبؤي للمناصب و الذي جاء لتجنب الانتقادات التي وجهت للنماذج السابقة².

لقد حاول هذا النموذج البحث عن وسائل تسمح باعتماد مناجمت استراتيجي في ظل مناخ يتميز بعدم الاستقرار و زيادة الشك. تجدر الإشارة إلى أن هذه الفترة شهدت أيضا اعتراف المشرع و إقراره للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، حيث تم إقرار مشروعية التسريح لأسباب اقتصادية و ذلك في العديد من الدول الأوروبية و أمريكا و اليابان. في بداية التسعينات عرف النموذج العديد من الانتقادات و ذلك لاعتماده عنصر المناصب كمتغير وحيد للتعديل و التقويم.

¹ Sous la direction de DIMITRI Weiss : ressources humaines, Editions Organisations. 2004. P391.

² Sous la direction de DIMITRI Weiss : Op. cité, P 392.

المرحلة الرابعة: مرحلة التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات 1990:

لقد حاول التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات (la GPEC) الربط بين الدراسات التنبؤية و مخططات التسيير الفردي¹. و ما يميزه هو التخلي عن البعد الكمي و الكلي (الجماعي) و الاهتمام بالبعد النوعي الفردي في المنظمة. في هذه الفترة أصبحت الكفاءة تحتل تدرجيا مكانة استراتيجية، و ما ميز الخطاب التسييري في هذه الفترة هو حديثه عن تسيير الشك « l'incertitude » بدلا من الحديث عن التسريجات و المناصب كما في السابق. و أصبح الاهتمام في هذه الفترة بـ l'Employabilité و ذلك من خلال:

- الاهتمام داخليا بالتنوع و التعدد في الكفاءات و المهارات و تنمية الحركية الوظيفية للعامل.
- الاهتمام خارجيا بمرافقة العامل في تعلم مهارات و ذات قيمة في سوق العمل.

في الأخير يمكن تلخيص هذه المراحل في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يلخص أهم المراحل التي مر بها التسيير التنبؤي للموارد البشرية (حسب التسلسل الزمني)

المصطلح و المرحلة	وضعية الشغل (سوق العمل)	الهدف الرئيسي	الطرح الفكري (المدرسة)	الوسائل الأساسية
التسيير التنبؤي لتعداد المستخدمين	التشغيل الكامل	التوازن الكمي البحت	التنظيم العلمي للعمل	النماذج الصورية والطرق الجبرية
التسيير التنبؤي للمسار المهني	التشغيل الكامل	المزج بين رضا العامل وعنصر المردودية	مدرسة العلاقات الإنسانية	المخططات الفردية للمسار المهني
التسيير التنبؤي للمناصب	أزمة التشغيل	تجنب حالات الأزمة و التقليل منها	المؤسسة المواطنة	بطاقة الوظائف الفنية للمناصب
التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات	أزمة التشغيل	تنمية قابلية الشركة للتوظيف Employabilité	النموذج المرن للإنتاج	النماذج المرجعية للكفاءات

المصدر:

Patrick GILBERT : la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives ; revue française de gestion n° 124 juin – juillet – août 1999

¹ Sous la direction de DIMITRI Weiss : Op. cité, P 393.

خلاصة الفصل الأول:

لقد رأينا في الفصل الأول من الجزء الأول من هذه الرسالة، كيف ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية و الذي عكسه التغير الجذري في المحتوى و كذا التسمية من تسيير المستخدمين (الذي ينحصر في الأجر و التأديب) إلى إدارة الموارد البشرية و اعتبار الفرد البشري موردا و ثروة يجب تنميتها و عقلنة استغلالها. كما قمنا بعرض ملخص لتلك العوامل التي أدت بصفة مباشرة أو غير مباشرة إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية.

و من خلال استعراض أفكار بعض الباحثين مثل Porter و مجموعة BCG و تراس و آل، حاولنا التطرق إلى العلاقة بين الإستراتيجية العامة و وظيفة إدارة الموارد البشرية، و رأينا كيف تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية من خدمة الإستراتيجية العامة للمنظمة (كتابع لها) إلى فاعل رئيسي في رسم أهم معالمها.

و في نقطة ثالثة من المبحث الأول تعرضنا و بإيجاز إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع العام الذي ترتبط مشروعيته و صورته بكفاءة و التزام موظفيه، و لقد رأينا كيف أدركت الإدارات العمومية أن تغيير صورتها يستلزم الاستثمار في موظفيها و تحفيزهم مع احترام خصوصية هذا القطاع القائم على الأنظمة القانونية و مبادئ أخرى تختلف تماما عن تلك التي تحكم القطاع الخاص.

في المبحث الثاني من هذا الفصل، حاولنا الوقوف عند مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية. و لقد أشرنا فيه إلى وقفة اصطلاحية في البداية لنسرد فيما بعد العديد من التعاريف التي أمكن جمعها من مختلف المراجع، و التي استخلصنا منها بعض خصائص التسيير التنبؤي للموارد البشرية بصفة عامة منها أنه مجموعة من الطرق الكمية و النوعية هدفها ضمان التوازن المستمر بين الموارد و الاحتياجات، و هذه الطرق الاستشرافية تتم ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر أحسن وسيلة لقيادة التغيير.

ولقد عرف التسيير التنبؤي للموارد البشرية تطورا عبر التاريخ قمنا بسرده و عرض جدول تلخيصي لأهم مراحلها في آخر الفصل. و الجدول التلخيصي يبرز و بوضوح ما ذكرناه سابقا أي انتقال التسيير التنبؤي من البعد العددي في إعداد المخططات إلى اعتماده المناصب و الكفاءات مع تطور التحليل الهيكلي و الوظيفي للمنظمات.

الفصل الثاني: آليات وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية

تمهيد:

إن مسار التسيير التنبؤي يؤدي إلى استخلاص نتائج هامة تشكل قاعدة هامة لاتخاذ القرارات و ترشيدها مستقبلا رغم صعوبة التنبؤ و التقدير في زمن زادت فيه نسبة عدم اليقين، و كذا سرعة التحول الاقتصادي و الاجتماعي للمحيط.

هناك عدة معطيات أساسية تجدر الإشارة إليها¹:

- إن سياسات التسيير التقديري هي إحدى مكونات السياسة العامة للمنظمة.
- لا يمكن وضع سياسات للتسيير التنبؤي دون وجود نظرة إستراتيجية خاصة بالمنظمة.
- إن سياسات التسيير التنبؤي تتطلب توفر معلومات قاعدية أولية.
- إن سياسات التسيير التنبؤي تفترض مسبقا التحكم في منافذ المنظمة (وجود Input و Output محددة).
- يتم وضع آلية التسيير التنبؤي في حالة الأنشطة و الهياكل المستقرة جزئيا.
- تلعب المراقبة الميزانية دورا هاما في وضع و مراقبة مسار التسيير التنبؤي.
- إن هذه المعطيات السابقة تشير إلى بعض النقاط الهامة مثل التحكم في المعطيات، وجود إستراتيجية واضحة، التحكم في منافذ المنظمة و التي يعتبر توفرها شرطا لازما لنجاح مسار التسيير التنبؤي في الشركات و الإدارات.
- إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية ليس إجراء شكليا يستحسن إتباعه، بل هو ضرورة ملحة تفرضها التحولات الاقتصادية و الاجتماعية الهائلة.
- في الحقيقة ليست كل الإدارات و المنظمات مستعدة للانطلاق في وضع تسيير تنبؤي، ذلك أنه ليس طرقا كمية بحتة يتطلب إنجازها فترة وجيزة من الزمن أو يمكن إسنادها إلى فرد معين بحكم وظيفته أو كفاءته، كما أن التسيير التنبؤي ليس عملية محددة

¹ Anne Bariet, Bernard Girard, Martine Ressard " gestion prévisionnelle de L'emploi victime de la crise " In Entreprise et carrières, n° 310 , du 10 au 16 octobre 1995. p.5-7.

بفترة زمنية معينة. إن التسيير التنبؤي مسار وآلية متكاملة و مدمجة تنطلق فيها المنظمات للتأقلم مع المحيط أو إحداث التغيير (تطبيق برنامج تطوير أو إصلاح). و لهذه الأسباب، فإنه قبل الانطلاق في تسيير تنبؤي هناك بعض الشروط الواجب توفرها¹، هذه الشروط تهدف إلى تعزيز فرص نجاح العملية (المبحث الأول).

في بحثنا في المراجع التي تناولت مراحل وضع تسيير تنبؤي وجدنا عدة تقسيمات للمراحل. فهناك من قسم هذه المراحل إلى ثلاثة وهناك من قسمها إلى خمسة أو ستة مراحل (أنظر الملاحق من 7 إلى 10)، لكننا سوف نحاول بإذن الله إعطاء مزيج لهذه الأفكار. عموما يمكن ملاحظة أن المرحلة الأولى من وضع التسيير التنبؤي تعتمد على الملاحظة أي الملاحظة الدقيقة لتطور الشركة ومحيطها (التحولات الديمغرافية، الاقتصادية، الاجتماعية... الخ). في حين تعتمد المرحلة الثانية على التدخل من خلال اعتماد أنشطة تصحيحية ترى الشركة أنها مناسبة لتجنب الإختلالات المستقبلية (المبحث الثاني).

المبحث الأول: الظروف و الشروط الأولية الواجب توفرها:

المطلب الأول : الشروط العامة المتعلقة بفرق العمل و الاتصال:

الشرط الأول : إن اعتماد مسار للتسيير التنبؤي للموارد البشرية يتطلب إرادة سياسية قوية و إشراك لجميع الفاعلين والإطارات، و هذا الشرط أساسي و لازم . إن هذه الإرادة السياسية يجب أن تحت المسيرين في مديرية الموارد البشرية و كذا المسؤولين في الوحدات العملية و الهياكل على تبني نظام تشاركي، يعمل على إشراك جميع الأطراف من أجل ترشيد القرارات و تقويم السياسات المتخذة.

¹ République française ; DGAFP : guide méthodologique : op. Cité p 10-13

و في هذه الحالة، إن تكوين موظفي الموارد البشرية عنصر لازم خلال طيلة مسارهم المهني، وهذا لتزويدهم بالمعارف اللازمة لتبني سياسة تسيير تقديري للموارد البشرية، و كذا تحفيزهم و تحسيسهم بأهمية الأدوات الموضوعية تحت تصرفهم.

الشرط الثاني: إن أحد شروط نجاح هذه السياسة، هو تنسيق و تكييف الوسائل التي تسمح بجمع المعلومات حول المستخدمين (تعديل و تحيين النظم المعلوماتية لتسيير المستخدمين).

إن البحث عن المعلومات و معطيات ذات أهمية و ذات قيمة استعمالية تمكن من التحكم في تعداد المستخدمين و تحليل معطياته الديمغرافية، و تسهل متابعة النفقات الميزانية و ترشيدها، هو هدف يتطلب تحقيقه العمل الدؤوب على تبني نظم معلوماتية فعالة.

و هذه النظم المعلوماتية يجب أن تعمل السلطات الإدارية على عصرنتها و تكييفها من أجل تحسين نوعية المعطيات و تحليلها و قراءتها.

إن نظم المعلومات هذه تسمح بمتابعة الموظفين كميًا و نوعيًا، كما تسمح بالمقارنة بين مختلف وحدات المنظمة (وحدات الإنتاج في مصنع، مصالح في إدارة عمومية... الخ). كما تسمح بتوقع التطورات التي قد تطرأ على اليد العاملة بصفة عامة.

الشرط الثالث: إن ضرورة توفر الإدارة على برنامج للإعلام الآلي يسمح لها بوضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية. وهذا إلى جانب برنامج التسيير اليومي (العادي) للمستخدمين و الذي أشرنا إليه في الشرط الثاني.

و هذا البرنامج سوف يسهل على الإدارة وضع التصورات و التوقعات و الإسقاطات و كذا إنتاج المخططات البيانية و هرم الأعمار و دوائر النسب و غيرها من الأدوات التي تسهل الاستشراف و التوقع.

في الجزائر و للأسف، هناك إدارات قليلة تملك برنامج معلوماتي لتسيير المستخدمين و هي بعيدة كل البعد من امتلاك برنامج يسهل لها عملية الاستشراف و التوقع، فمثلا وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية تحتوي برنامجا معلوماتيا لتسيير المستخدمين، لكنه غير عملي بشكل جيد، كما أنه لا يسمح بوضع إسقاطات أو توقعات، ذلك أنه هدفه إداري بحت.

و لقد وضعت الوزارة مؤخرا برنامجا آخر أكثر تطورا وفعالية منه، لكن حتى هذا الأخير يجب أن يخضع إلى تعديلات و تحسينات باستمرار. وهي الآن بصدد تحديثه و جعله عمليا.

الشرط الرابع: ضمان نقل سريع و مضمون للمعلومة من خلال أنظمة اتصالية مفتوحة
أفقيا و عموديا، تسمح بزيادة سرعة الإدارة في الاستجابة. إن هذا الاتصال هو إحدى ركائز العمل المشترك الذي يسمح بترشيد القرارات.

الشرط الخامس: وهو القدرة على ترجمة تلك المعلومات المجمعة في مخططات عملية فعالة. إن تقليص الفوارق بين الحاجات و الموارد يكون من خلال اعتماد تكوين هادف و مشبع للحاجة المعرفية للموظف، و يهدف إلى تكريس نظام مدروس للاحتراف المهني.
كما أن اعتماد نظام فعال للحركية يسمح للموظف بتجديد معارفه و توسيع و تزويد و عائه المعرفي باستمرار، من خلال نقله إلى وضعيات جديدة محفزة على التكوين و تناسب مستوى طموحه.

إن وضع نظام للحركة و التكوين يعتمد أساسا على نظام فعال للتقييم. هنا نؤكد مرة أخرى على أهمية مقابلة التقييم باعتبارها وسيلة للتداول و حل المشاكل و تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم فعالية الوظيفة و الطاقات الكامنة للعون و طموحاته المهنية و الشخصية و رغباته فيما يخص التكوين.

المطلب الثاني: التسيير التنبؤي و دوره في بعث حوار اجتماعي :

إن تحضير الأرضية اللازمة لوجود حوار اجتماعي واقعي على المستوى المركزي و على مستوى الوحدات، هو شرط أساسي لإنجاح مسار التسيير التنبؤي. هذا الحوار الاجتماعي يكون بين الإدارة، النقابات، رؤساء الوحدات، و كل الأطراف الفاعلة. و هو بذلك إحدى مكونات آلية التسيير التنبؤي.

إن النظرة التي يمتلكها الفرد حاليا حول آلية التسيير التنبؤي هي تلك المقترنة بتسريح العمال و تقليص التعداد، و إن العمل على تغيير هذه الفكرة يتطلب تعاوننا منمرا بين النقابات، الرؤساء الإداريين، مسؤولي إدارة الموارد البشرية، و يعتبر هذا الحوار الاجتماعي الوسيلة المثلى لتحقيق هذه الغاية.

إن الحوار الاجتماعي فرصة تسمح للإدارة بشرح التحديات المستقبلية والأنشطة الواجب اتخاذها في هذا الصدد.

المبحث الثاني: مراحل إعداد مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية:

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو مقاربة إستراتيجية لاعتماده أساسا على استغلال المعطيات المستقبلية أو تلك التي تعمل على توضيح مستقبل المنظمة، من خلال توقع التطورات و التحولات الممكن حدوثها على المدى المتوسط، و التي يمكن أن تمس طبيعة المناصب، الكفاءات، أو الحياة المهنية للموظفين. والأمر لا يتعلق هنا بتسيير مستقبل الشركة فقط، بل العمل من أجل التأثير على المستقبل، و ذلك لتجنب الإختلالات التي يمكن أن تقع مستقبلا¹.

إن التسيير التنبؤي يعني:

¹ Ahmed Rahmani : cours de gestion ressources humaines 4eme . Ecole Nationale d'administration Alger. 1999. P67.

-
-
- وجود رؤية إستشرافية واضحة حول تطور الوظائف، تمكن من توقع الحاجات المستقبلية من القوى العاملة.
 - تشجيع التكيف الدائم الذي يضمن توازنا بين الموارد والحاجات.
 - تسهيل عملية التكيف مع التغيرات الحاصلة (إدارة عملية التغيير).

و لهذا فإن التسيير التنبؤي هو الأداة المثلى التي تعطي إستراتيجية المنظمة قابلية اجتماعية للتحقيق (Une faisabilité Sociale).

المطلب الأول: بعض المفاهيم الأساسية

قبل التطرق إلى مراحل وضع التسيير التنبؤي للموارد البشرية أردنا الوقوف هنا على بعض المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع:

*** الاندماج الإستراتيجي:** إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يظهر اليوم كأحدى مكونات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و ليس كنتاج عن قرارات أخرى، كما أنه لا يمكن أن يكون ناتجا عن مبادرة من مديرية الموارد البشرية و حدها، بل يتطلب مشاركة و تعاون جميع الأطراف الفاعلة، و لهذا فهو يتطلب إرادة سياسية قوية صادرة عن السلطات العليا في المنظمة، كما أن الصفة الإستراتيجية للتسيير التنبؤي لا تعنى فقط بالقرارات الإستراتيجية، بل تمس كل أنواع القرارات مهما كانت أهميتها و مستوياتها.

*** الاستشراف:** إن التسيير التنبؤي أداة مساعدة على اتخاذ القرارات، وهو أداة تعتمد أساسا طرق التحليل الإحصائية و الإسقاطات الديمغرافية، أي اعتمادها على عنصر الاستشراف و التقدير.

*** الوظائف النموذجية:** لقد ظهر هذا المصطلح مع ظهور التحليل الوظيفي و الهيكلي للشركات، و لقد استعمل في بعض الدراسات العلمية المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية، لينتشر

استعماله في العديد من الدول الأوروبية مثل فرنسا سنة 1974 حين قام مركز الدراسات و البحوث حول الكفاءات (CEREQ) بوضع قائمة تجمع أغلب الوظائف النموذجية للمنظمات الفرنسية و تم نشرها بين سنتي 1974 و 1982، و لقد تم تحديد حوالي 800 وظيفة نموذجية¹.

و يقصد به " مجموعة الأنشطة (وضعيات العمل) التي لها خصائص متشابهة و التي يمكن أن ينجزها فرد ما ".

و يعتبر تحديد الوظائف النموذجية خطوة ذات أهمية بالغة، إذ أن تحديدها يسمح بتحديد تطور المناصب، أي استخلاص التطورات و التغييرات الممكن حدوثها.

* **التوجيه المهني المتواصل:** إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعمل على تحديد حاجات المنظمة في المستقبل كما أنه يبحث عن كشف و تحديد تطلعات الموظفين. و هدفه الأساسي هو التوفيق بين هذه الحاجات. و هو ما يقوده إلى وضع مشروع لتطور الحياة المهنية للموظف، و هذا الأخير (المشروع) يتطلب متابعة دائمة، و توجيهها مستمرا للحياة المهنية لموظف.

* **الكفاءة:** إن مصطلح الكفاءة هو مصطلح في غاية الأهمية بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية (أنظر الشكل في الملحق رقم 12).
و الكفاءة هي قدرة الموظف على العمل و الاستجابة مع تغييرات المحيط و هي دمج لثلاث عناصر هي:

- معارف علمية متحكم فيها.
- طاقات فردية كامنة.
- تنظيم العمل².

¹ Weiss. op. cité.P395.

² Ahmed Rahmani : op. cité.P69.

و التقسيم التقليدي للكفاءة يجرئها إلى ثلاثة أنواع من المعارف هي:

- المعارف العلمية (التعليم القاعدي).

- المعارف العملية (القدرة على ترجمة المعارف في أنشطة).

- الصفات الشخصية (القدرات، السلوك والشخصية).

و الكفاءة لا يمكن قياسها إلا في إطار وضعيات عمل محددة مسبقا.

* **القابلية للتشغيل (إمكانية التشغيل):** إذا كانت الشركات والإدارات اليوم غير قادرة

على ضمان شغل دائم للموظف فإنه يجب عليها على الأقل ضمان فرصة للتشغيل في منصب

آخر أي توفير إمكانية أخرى للموظف من خلال توفير مناخ ملائم و شروط قابلة للتفاوض

لإيجاد منصب جديد لهذا الموظف المههد في وظيفته.

و إمكانية التشغيل هي مسؤولية مشتركة بين الموظف و الشركة، حيث بالنسبة للموظف،

إن إمكانية التوظيف تتعلق بإمكانياته و كفاءاته وهي كذا بخبرته ومدى قدرته على التأقلم مع

المنصب المقترح و التحكم فيه¹.

و من جهة المؤسسة، فإنها ملزمة بالتحكم في تنظيم العمل، و التسيير الفعال للكفاءات،

كما أنها ملزمة بتوفير أجواء محفزة على الحركة و التنقل، وهذا ما يتطلب توفر معلومات دقيقة

حول إستراتيجية المؤسسة مستقبلا.

المطلب الثاني: المراحل النظرية لوضع آلية التسيير التنبؤي:

يمكن تقسيم مراحل وضع آلية للتسيير التنبؤي إلى ثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: و تتعلق بتحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحليل احتياجاتها من

الموارد البشرية على المدى المتوسط، أي تقييم تطور محتوى المهام و الوظائف، و كذا تحديد

نوعية الكفاءات اللازمة و ذلك بمساعدة البطاقة المهنية للوظائف وكذا الوظائف النموذجية.

¹ Weiss op. cité.P396.

المرحلة الثانية: و هي المرحلة التي يتم فيها مقارنة الأهداف المراد تحقيقها في المدى المتوسط مع الموارد البشرية المتاحة، ثم القيام بتحديد التعديلات والتصحيحات الواجب القيام بها، مع وضع رزنامة لها.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة الأخيرة، يتم وضع التعديلات باستعمال مختلف وسائل إدارة الموارد البشرية (الترقية، التكوين، الحركة، التوظيف، ... الخ) و ذلك من خلال وضع مخططات فردية و جماعية لتسيير الحياة المهنية¹.
و هو ما سنحاول التوسع فيه.

المرحلة الأولى: معرفة الوضعية الحالية لموارد المنظمة و تطورها:

و في هذه المرحلة يجب القيام بالأنشطة التالية:

1 - جرد الموارد البشرية المتاحة:

إن هذه المرحلة تعتبر الأساس في إعداد مخططات التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ أنه لا يمكن توقع المستقبل دون معرفة الحاضر و قراءة الماضي و استخلاص الدروس منه.

إن تحليل الموارد البشرية المتاحة، أي تلك التي تضمها منظمة معينة تهدف إلى الحصول على صورة فوتوغرافية آنية لهذه الموارد وذلك من خلال استعمال الوسائل الفنية اللازمة مثل البطاقات التقنية للمستخدمين و نظم التسيير المعلوماتية التي تسهل هذه المهمة.

إن معرفة حالة الموارد البشرية التي تضمها الشركة (معرفة رأس المال البشري الذي تتوفر عليه) و كذا التطورات المحتملة لهذه الفئة من العمال في فترة محددة من الزمن، يسهل تحديد حاجات المنظمة¹.

¹ Ecole Nationale d'Administration: séminaire de l'administration comparée. Op. cité.p68.

و لهذا فإنه على المنظمة أن تعمل على توفير قاعدة معرفية (بنك معلومات) تمكن من معرفة الخصائص الأساسية للقوى العاملة التي تتوفر عليها الشركة.

كما تساعد هذه القاعدة المعرفية على تصور التطور الطبيعي الذي يأخذه شكل القوى العاملة مستقبلا، أي وضع فرضيات للتطور، وقوة هذه الفرضيات و دقتها تتعلق حتما بقوة المؤشرات و صدقها (البنية الديمغرافية، هرم الأعمار، الأقدمية، التعداد... الخ).

تسهل معرفة الجانب الكمي للموارد البشرية (التعداد) الانطلاق في تحليل الجانب النوعي لهذه القوى الفاعلة. فمعرفة معدلات شغور المناصب، و كذا هرم الأعمار و مختلف المؤشرات المتعلقة بالمستخدمين (نسبة التقاعد، نسبة الترقية، فئات الأعمار... الخ) تسهل القيام بدراسات إستشرافية حول التطور الطبيعي للموارد البشرية وهو ما يشكل نقطة انطلاق لفهم أفضل للموارد البشرية.

إن مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية ينطلق من المعرفة الكاملة والجيدة للموارد البشرية، و التي تعتبر شرطا لازما لنجاحه. و هو ما يدعو مسؤولي الإدارات العمومية والشركات الاقتصادية في الجزائر إلى تعميم الجهود التي تهدف إلى تدعيم معرفة الموارد البشرية.

و واقع الإدارات الجزائرية يقول العكس، إذ تجد كل المنظمات الإدارية في الجزائر، وحتى الاقتصادية صعوبة في التحكم في تعداد المستخدمين. و لهذا فإن مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية يجب أن يقترح كفاءات و آليات للنهوض بهذه المسألة قصد معرفة أفضل للموارد البشرية التي تضمها المنظمات وذلك من خلال تصميم وتطوير برامج معلوماتية وبنوك معلومات تهتم بالمستخدمين ويكون هذا من خلال اتخاذ إجراءات إجرائية هامية هما²:

¹ République française ; DGAFP : guide méthodologique de la mise en place d'une GPEC. 2001.P8.

² République française ; DGAFP, op. citéP10.

1 - 1 - إنشاء لوحة قيادة تهتم بالموارد البشرية في المنظمة، ويجب تكييف هذه الوسيلة حسب خصوصية كل إدارة. وتسمح لوحة القيادة بإعطاء صورة فوتوغرافية آنية (فورية) لحالة الموارد البشرية في المنظمة.

1 - 2 - وضع برنامج لتحسين نوعية المعلومات وتبسيطها، وكذا تسهيل تداولها بين الإدارة المركزية و مختلف المصالح اللامركزية. ويسمح هذا البرنامج بتزويد لوحة القيادة بمعلومات ومعطيات جديدة من شأنها مساعدة الرؤساء في اتخاذ القرارات. مما سبق، نجد أن هذه المعرفة بالموارد البشرية يجب أن تكون متناولة للجانبين الكمي و النوعي، أي معرفة الخصائص الحالية لمناصب العمل وكذا تأهيل الكفاءات التي تشغلها وهو ما يمكن من معرفة نقاط قوة الشركة والعوائق التي تواجهها.

2 - معرفة المهام الحالية: إن تحليل المهام الحالية للمنظمات وأهدافها، وكذا الظروف التي يتم فيها إنجاز هذه المهام، وتحليل كثافة العمل يمكن الشركة من تحديد:

- أعباء العمل الواقعة على عاتق كل مصلحة.
- بعض المؤشرات المتعلقة بالمستخدمين.

■ مدى التناسب و التناسق بين حجم العمل و نوعيته و المستخدمين المكلفين به. و تسمح هذه العملية بتحديد العلاقة بين كثافة العمل و التعداد الحقيقي للمستخدمين من جهة، و من جهة ثانية تحديد درجة التناسب و التلاؤم بين المناصب و المهام. إن هذه العملية هي ما يعرف بتحليل مناصب العمل.

إن تحليل مناصب العمل يمكن من معرفة الكفاءات الجديرة بشغل المنصب و كذا الوقت اللازم لتنفيذ المهام. و لهذا فهي عملية تتطلب الحذر و إشراك العمال فيها:

2 - 1 - منصب العمل: Le Poste de Travail

إن التحليل مناصب العمل أداة قاعدية لفهم الوظائف وبصفة عامة المهام، وهو عملية يمكن تلخيصها في الإجابة على السؤال " من ؟ " و " ماذا يفعل ؟ " ¹، و لقد ازدادت هذه الأهمية مع تطور المؤسسة و محيطها.

¹ Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences; éd. Organisation. Deuxième édition. Paris. 2004. p75.

إن تحليل مناصب العمل يعتمد تشريح المنصب حسب أربعة أبعاد هي:

- التقنية La Technicité

- معالجة المعلومة Le Traitement de l'information

- الاتصال La Communication

- المساهمة الاقتصادية La Contribution économique

و هناك من أضاف البعد الخامس (1987. N. MANDON) و هو ديناميكية منصب العمل.

الشكل التالي يوضح وصف منصب العمل:

الشكل رقم 05: وصف منصب العمل

المديرية أو المصلحة:	عنوان المنصب:
الموقع الجغرافي:	اسم الموظف الذي يشغله :
السلطة السلمية:	
علاقات العمل مع:	
تداخل المهام مع:	
المهام:	
الأنشطة الأساسية:	
الأنشطة الثانوية:	
علاقات العمل و طبيعة هذه العلاقات (.....)	
مستوى المسؤولية (تفويض السلطة و حجم القرارات الممكن اتخاذها)	
مثال: يمكن صرف مبالغ تتجاوز.....دج	
- يمكن اتخاذ قرارات في حالة غياب السيد	

المصدر: Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence, op. cité. p75

إن هذا الوصف ليس نموذجيا، بل يمكن تكيفه حسب طبيعة المنظمة، نشاطها، خصوصية المنصب. في هذا الصدد يمكن إضافة رتبة الشخص الذي يشغله و كذا معلومات أخرى حوله، كما يمكن التعرض إلى مكانة هذا الفرد في الهيكل التنظيمي للشركة. و الملاحظ أنه في الفترة الأخيرة أصبحت بعض الشركات تضيف بعض المؤشرات المتعلقة بالجودة.

2 - 2 - الوظائف النموذجية *Emploi type*

إن العمل على توقع تطور المناصب مستقبلا ينطلق من تحديد و تعريف الوظائف النموذجية حيث يتم مقارنة هذه الأخيرة بمناصب العمل الحالية، و من ثمة استخلاص التطورات والتغيرات الممكنة (تحليل الفوارق و معالجتها).
وكما أشرنا سابقا، يقصد بالوظائف النموذجية، مجموعة الأنشطة المتجانسة والتي يمكن أن ينجزها فرد ما (أنظر المثال في الملحق رقم 11).

البطاقة التالية تعرض مثالا ملخصا عن الوظائف النموذجية:

الشكل رقم 06: عرض مثال تلخيصي لبطاقة الوظائف النموذجية

<p>تسمية المنصب :</p> <p>الشهادات : 1975 :</p> <p>1989 :</p> <p>تحليل الفرق في المستوى المطلوب بين سنوات 1975 و 1989</p>
<p>المهام : (وصف المهام بالتدقيق)</p> <p>الكفاءات المطلوبة :</p> <p>الصفات المطلوبة :</p>
<p>تطور المنصب (إدماج العامل التكنولوجي) :</p> <p>- وضع آلية للتكوين</p> <p>- هل الخبرة المكتسبة قابلة للتحويل نحو منصب آخر (في نفس العائلة المهنية)</p>

المصدر: Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence, op. cité. p75.

2 - 3 - Les Emplois الوظائف :

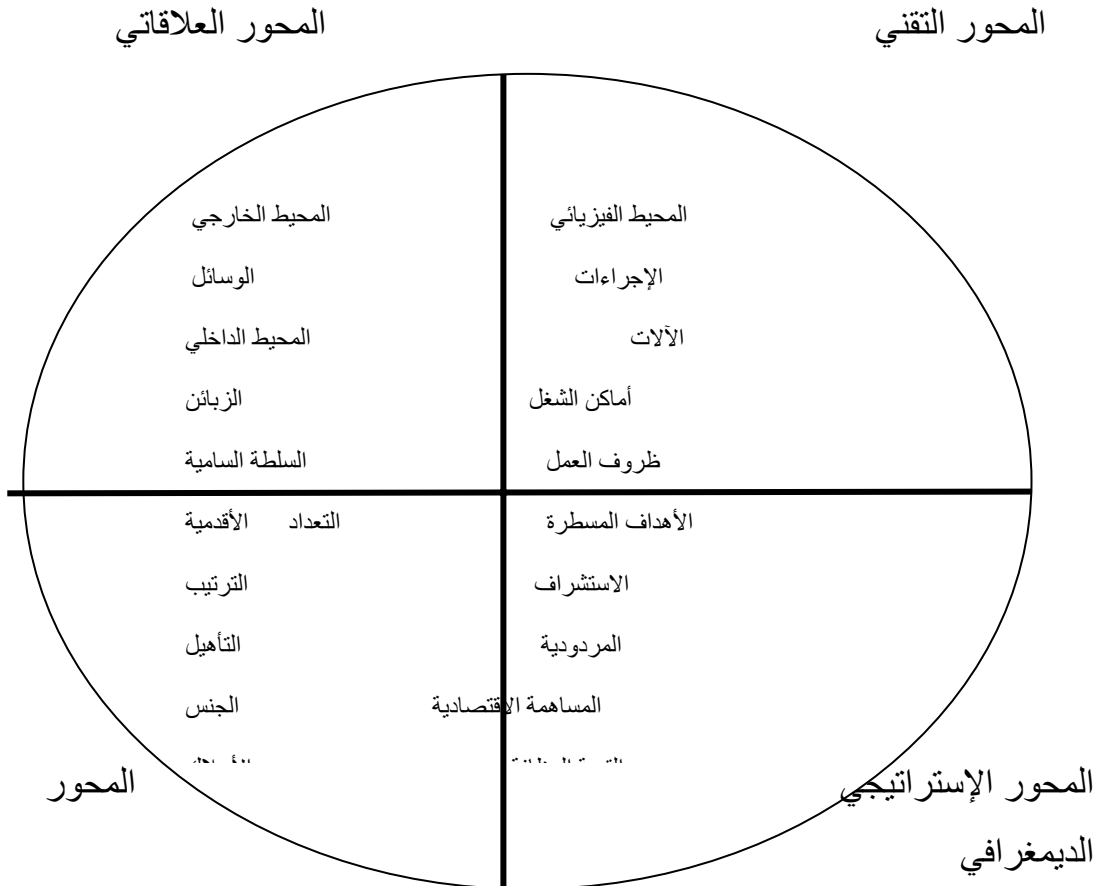
إن تحديد مناصب العمل و كذا الوظائف النموذجية هي عملية يجب ان تهتم بتعريف الوظائف و ذلك من أجل وضع خارطة للوظائف التي تحويها الشركة. وهذه الأخيرة مقسمة إلى عائلات مهنية، وهي تسمح بتحديد الوظائف المتداخلة والتي يمكن شغلها من طرف نفس الموظف.

إن الوظائف في الشركات معرضة بصفة عامة لثلاثة عوامل تحدد تطورها و هي:

- العامل التكنولوجي
- عامل التنظيم الداخلي
- عامل التغيير الاجتماعي (تطور تفكير العمال، تغيرات المجتمع...الخ)

المخطط التالي يوضح محاور تحديد و تحليل الوظائف

الشكل رقم 07: يوضح محاور تحديد و تحليل الوظائف



Louis MALLET: La gestion prévisionnelle de l'emploi, (Paris, المصدر: édition liaisons 1991).P 158.

يوضح الشكل السابق المحاور أو الأبعاد التي يجب تناولها في تحليل و دراسة الوظائف، و المهم هو وجوب عدم إغفال أي بعد من هذه الأبعاد السابقة حيث يجب تناول كل المحاور باعتبارها تعطي صورة شاملة عن الوظائف و ديناميكيتها.

إن تحليل الوظائف و تحديد عوامل تطورها يمكن من تحديد:

- الوظائف المستهدفة
- الوظائف المهددة
- الوظائف الحساسة
- الوظائف الأقل حساسية

يجب على المنظمات العمومية و الخاصة في الجزائر البدء في تصور و وضع مصنف للوظائف Répertoire des emplois. و الذي يمكنها من معرفة الأنشطة الحالية و المستقبلية. و إنشاء مصنف للوظائف و المهن يتطلب:

- جمع جميع المعطيات الخاصة بالوظائف.
- بناء هيكل (مخطط) للعائلات المهنية.
- تحديد الوظائف النموذجية من خلال معرفة مناصب العمل.
- اقتراح تعريف للوظائف و المهن الجديدة.

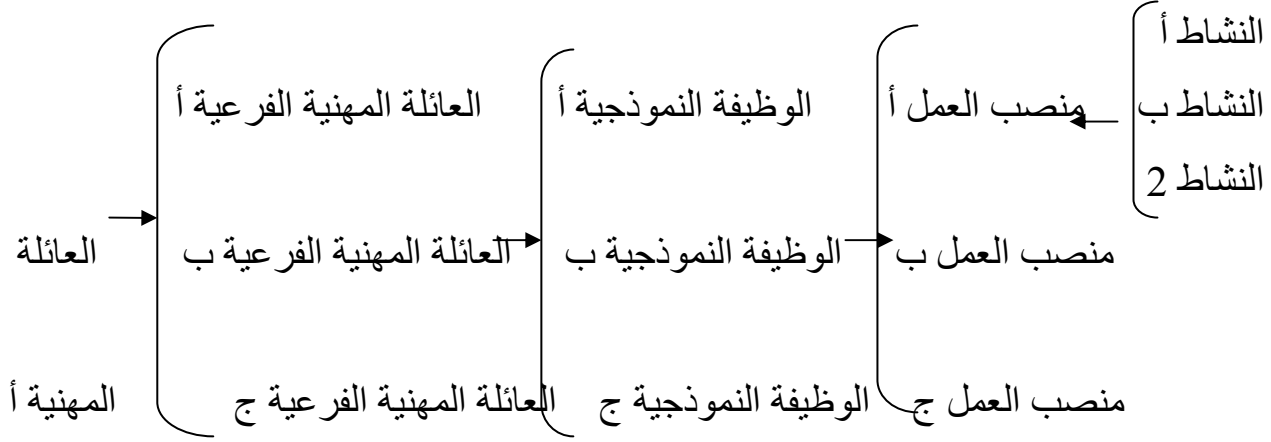
إن مصنف الوظائف يسمح لنا بإنجاز خارطة الوظائف و المتكونة من خمسة (05) أجزاء

هي:

- العائلات – التجمعات -المهنية famille professionnelle
- العائلات الفرعية sous-famille
- - الوظائف النموذجية Emploi type
- مناصب العمل Poste de travail
- الأنشطة¹ Les taches

¹ Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence, op. cité. p78.

المخطط التالي يوضح مكونات العائلات المهنية¹:
الشكل رقم 08: يوضح مكونات العائلات المهنية



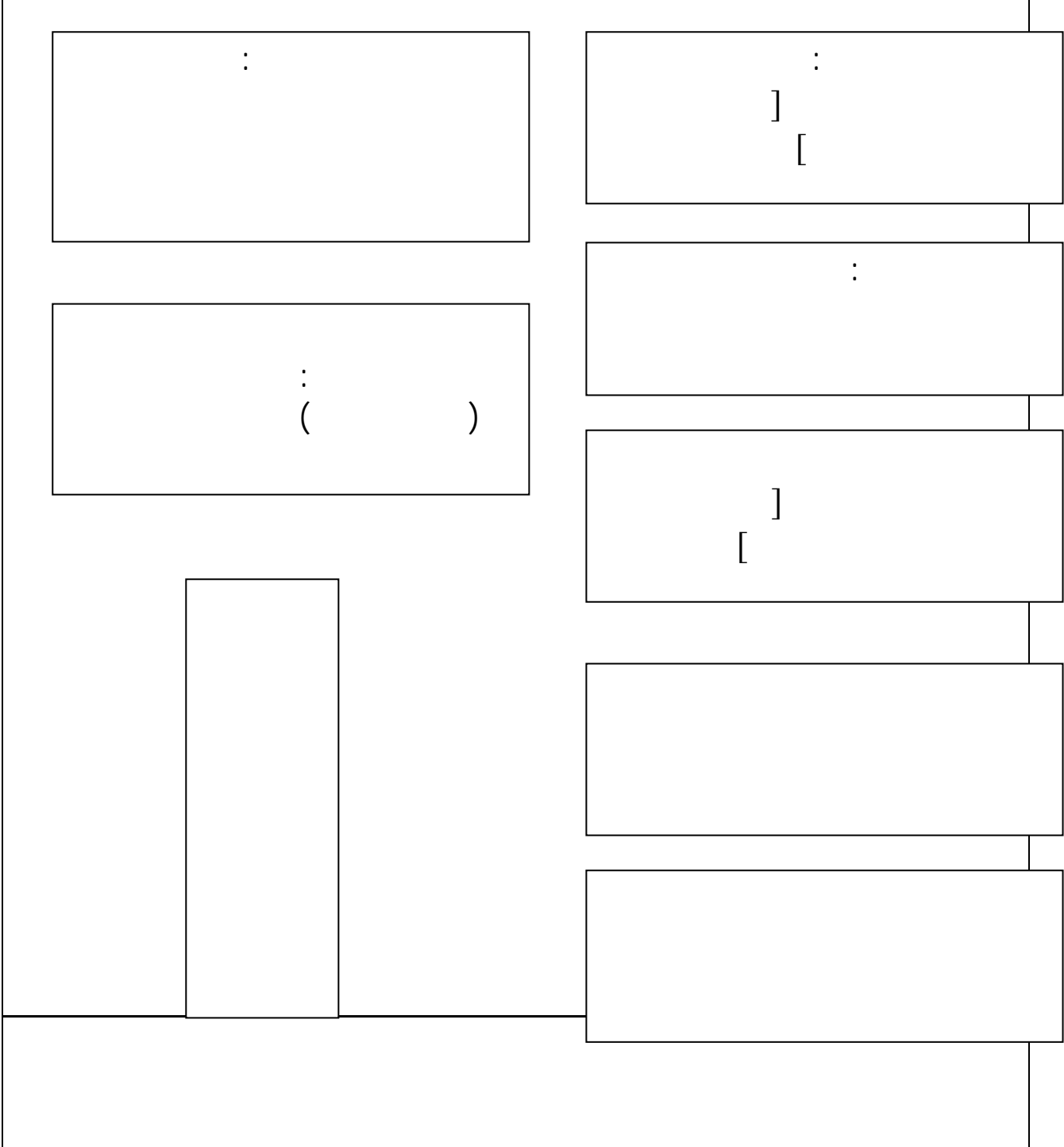
المصدر: République française ; DGAFP, op. cité.P 13

يوضح الشكل السابق مكونات العائلات المهنية (خارطة المهن) . إن إنجاز خارطة المهن هو في حد ذاته تصور لمصنف يضم جميع المهن التي تحتويها منظمة ما، وغالبا ما يمكن حصر العائلات المهنية التي تحتويها المنظمات فيما يلي:

- الإدارة العامة
- الموارد البشرية
- الإنتاج -
- التنظيم
- الموارد البشرية
- المالية -
- التسويق
- الدعم -
- البحث و التطوير
- الجودة -

¹ République française ; DGAFP, op. cité.P 13.

الشكل التالي يوضح: بطاقة الوظائف النموذجية¹ (أنظر المثال في الملحق رقم 11)
الشكل رقم 09: يوضح بطاقة الوظائف النموذجية



المصدر: Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence, op. cité. p79

¹ Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence, op. cité. p79.

3 - معرفة الكفاءات الحالية:

إن دراسة الجانب العددي للموارد البشرية، يجب أن تهتم بدراسة الجانب النوعي للموارد البشرية، و يتعلق الأمر هنا بتحليل الكفاءات والذي يهدف على تقييمها من خلال استعمال وسائل التقييم المتاحة. و تؤكد هنا على أهمية مقابلة التقييم و دورها في كشف المستوى الحقيقي للكفاءة و الطاقات التي يخفيها الفرد، كما تساعد مقابلة التقييم على معرفة مدى ارتياح الفرد في محيط العمل و رضاه عن ظروفه.

إن هذه المرحلة تفترض وجود نظام تقييم فعال، مبني على معايير موضوعية ومقبولة لدى الجميع.

إن تحليل المناصب يمكن من تحديد نطاق (مجال و مستوى) الكفاءات أي تحديد الأعراف الأجر بشغل مناصب العمل.

و جدير بالذكر، أن تحليل الكفاءات يجب أن يكون ديناميكيا وإستشرافيا أي أن يأخذ بعين الاعتبار التطورات المستقبلية التي قد يشهدها منصب العمل.

إن تحليل الفرق بين الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة و تلك التي يتطلبها منصب العمل عملية أساسية لتنمية الكفاءات، ذلك أنها تعمل على تحديد مخططات للتكوين هادفة تجمع بين حاجات الموظفين و أهداف الشركة، وتؤدي هذه العملية إلى تقليص أخطار عدم الرضا لدى الموظفين و كذا أخطار تأدية المنظمة رسالتها.

إن آلية تحليل و تقييم الكفاءات تسمح بتعريف و تحديد أحسن و أفضل مسار يمكن أن يسلكه الموظف لإتقان وظائفه و يشغل المنصب عن جدارة و كفاءة.

إن مرحلة جرد الموارد البشرية و معرفة الكفاءات التي تحتويها المنظمة تسهل توقع التطور الطبيعي لهذه الموارد أي الاتجاه الذي يمكن أن تتجهه مجموعة العمال و كذا التعداد المحتمل للمستخدمين على المدى المتوسط.

الشكل رقم 10 يوضح أهمية معرفة الكفاءات الحالية و دورها في رسم السياسات:

جرد الحاجات	جرد الكفاءات المتاحة (العرض الداخلي)	تحليل سوق العمل (العرض الخارجي للكفاءات)
مصفوفة الوظائف التي تتمنى الشركة الوصول إليها (الكفاءات التي تتمنى ضمها)	مقارنة الغرض بالطلب	
الوقوف على حالات الاختلال بين ما تتمناه الشركة و ما هي عليه : البحث عن التوازن بين الحاجات و العرض		
سياسات التعديل		

المصدر: Michelle le BERRE: Précis de gestion des Ressources Humaines. op. cité page 113

4 - تحليل محيط المنظمة و عوامل تطوره :

إن محيط المنظمة و تنظيمها يؤثران بصفة بالغة في خصائص الكفاءات و مناصب العمل¹، ذلك أن التحولات التي تحدث في محيط المنظمة سواء كانت هذه التحولات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية تفرض عليها ضرورة التأقلم. إن هذه التحولات تحمل معها تأثيرا على أنشطة الشركة، مهامها، مستوى الكفاءات.

إن البحث عن التكيف مناصب العمل الحالية و كذا الكفاءات مع هذه التغيرات هو ضرورة ملحة لاستمرارية المنظمة. و لهذا فإن المنظمة ملزمة بمتابعة المحيط و تغيراته في المدى المتوسط، و من

¹ Michelle le BERRE: Précis de gestion des Ressources Humaines. op. cité page 115.

ثمة تحديد الموارد البشرية الضرورية للاستجابة لهذه التغيرات، أي الكفاءات التي تتمنى المنظمة ضمها و الحصول عليها.

و عملية التحليل هذه تتطلب:

- تحديد العوامل التي من شأنها التأثير على تنفيذ و ممارسة المهام أو محتوى المهن أو نوعية الكفاءات (نظم الإعلام الآلي، التشريع، التكنولوجيات الحديثة... الخ).
- تحديد سرعة التطور المتوقع أو المراد إحداثه.
- تحديد الهياكل المعينة بهذا التغيير و كذا فئة الأعوان الذين يمسهم.

إن المنظمات تعيش في محيط إحدى أهم سماته التغيير السريع، فالتكنولوجيا مثلا تتطور بشكل سريع جعل متابعتها أمرا صعبا، فكيف بالتحكم فيها؟

و لهذا فإن مراقبة تطورها يدخل اليوم ضمن مهام اليقظة التكنولوجية، و هذا لما لها من اثر كبير على نوعية المنتج و تكلفته، و كذا إنعكساتها العديدة على التسيير الكمي و النوعي للوظائف.

إن الاقتصاد تتطور محتوياته بشكل يجعل من الصعب بناء فرضيات إستشرافية تقترب من الدقة، بحيث لا يمكن التأكد من طبيعة هذه التحولات و تصنيفها في خانة الفرص أو التهديدات.

إن مختلف الدراسات التحليلية والإستشرافية التي تصدرها العديد من المعاهد، و التي تتناول الأوضاع الاقتصادية الراهنة، لا يمكنها أن تعطي الشركات صورة واضحة عن السياسة الواجب تبنيها¹.

إن تحليل التحولات البطيئة و العميقة للمحيط من خلال جمع و تحليل المعطيات الخارجية يسمح بتحديد الشكل الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في حين إن تحليل المنظمة بحد ذاتها يسمح بمعرفة المتاح.

¹ Jean Pierre citeaux : gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques : op. Cité. page 67

إن تحليل المنظمة يسمح بالوقوف على نقاط قوتها و كذا ضعفها، كما يسمح بتحليل و تقييم قابلية تحقيق تلك الاختيارات الإستراتيجية التي ترسمها الشركة (تحديد نسبة النجاح).

إن هذا التحليل قد يتطلب دراسة عدة وظائف في الشركة كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية... الخ

إن مقارنة الفرص الخارجية التي يمنحها المحيط و كذا القدرات الداخلية للمنظمة، يسمح للشركة بتحديد خياراتها الإستراتيجية، و هي بذلك تقوم بدراسة حجم و تأثير تلك العناصر التي تقوم بالمزج بينها (السوق/المنتوج، طرق التحويل/المردودية، الاختراعات/حجم التكنولوجيا، الوظائف/الكفاءات... الخ) من أجل زيادة قدرتها التنافسية.

إن المنظمات العمومية و الخاصة ملزمة بتحليل السياسات العمومية التي تضعها الدولة و معرفة و توقع آثارها على المنظمة. و خير مثال في هذا المجال هو مثال الاستثمار: معرفة النظم القانونية، الإعفاءات الجمركية و الجبائية، و الإجراءات و الآجال، تحويل رؤوس الأموال و الأرباح إلى الخارج، صلاحيات الهيئات المكلفة بمتابعة الاستثمار و تشجيعه... الخ.

بعد تحديد العوامل و المؤثرات الخارجية، يقع على عاتق المسيرين عبأ تحديد الآثار المتوقعة عن تطبيق هذه السياسات العمومية (مراجعة الهيكل التنظيمي، مراجعة سياسة الأسعار، التسويق، إنشاء مصالح و مهام جديدة... الخ)، ثم في مرحلة ثانية يجب على المسيرين تحديد أثر هذه السياسات على تأهيل الموظفين و كفاءاتهم، و هذا يظهر دور و أهمية نظام التقييم في تحديد الفرق بين كفاءات العون الحالية و بين تلك التي يتطلبها منصب العمل مستقبلا.

يجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الدراسات غالبا ما يكون ذا طابع كمي، لكن يجب أن يقترن هذا التحليل بتحليل نوعي، كما يجب أن تعطي عناية خاصة لتلك المناصب المهتدة بالاندثار من الهيكل التنظيمي من خلال تحضير شاغليها لتولي مناصب أخرى مستقبلا.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستشراق و تحليل الفوارق:

إن المعطيات المحصل عليها من خلال التحليل الإستراتيجي للمنتوج و السوق و التكنولوجيات الحديثة و آليات الإنتاج و الوضعية المالية للشركة تمكن المسيرين من معرفة و تحديد محتوى نشاط الشركة في لحظة معينة، و معرفة هذا الواقع يجب أن تتم بدراسة إستشرافية لتطور موارد الشركة و ذلك من خلال تتبع و قراءة معطيات السنوات الماضية (تقاعد، استقالة، ترقية، حركة، توظيف... الخ). و كذا من خلال استعمال مختلف الوسائل الإحصائية التي تمكن من توقع تطور الموارد و المنحنى الذي يمكن أن تتخذه هذه الموارد في المدى المتوسط.

في هذا الصدد، تلعب مختلف برامج الإعلام الآلي دورا هاما في وضع الإسقاطات و بناء التصورات، فهي تسهل وبشكل كبير رسم ملامح الموارد البشرية في المدى المتوسط (من ثلاثة إلى خمسة سنوات).

بصفة عامة، تهدف هذه المرحلة إلى تقييم الحاجات الجديدة من الكفاءات و الوظائف و تحليل الأخطار و الفوارق، و يتطلب تقييم هذه الحاجات و تحديدها في المدى المتوسط استعمال الطرق الكمية و النوعية، التي تمكن من وضع فرضيات للتطور و فحصها و هذا بالرجوع دائما إلى المخططات العامة للإستراتيجية التي تود الشركة انتهاجها (الإنتاج، الاستثمارات المخططة، المخططات الاجتماعية... الخ).

إن الرجوع إلى هذه المعطيات و تحليلها يمكن من معرفة تطور مناصب العمل و بالتالي تحديد عدد الكفاءات اللازم جلبها و كذا نوعيتها¹.

¹ Jean Pierre citeaux : gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques : op. Cité. page 67

إن وضع الإسقاطات يهدف إلى معرفة التطور الطبيعي للموارد البشرية الحالية (دون إدخال التعديلات و التصحيحات). و وضع الإسقاطات يفترض مسبقا الثبات النسبي للنظم القانونية السارية المفعول حاليا (ثبات قواعد الترقية، التقاعد، التوظيف... الخ).

إن هذه الإسقاطات تسهل وضع فرضيات للتطور و فحصها، حيث يتم تصور و تحديد ذلك التطور الناتج عن التغيير التكنولوجي، إنشاء مهام جديدة، توسع مهام على حساب أخرى... الخ، و يتم إنجاز الإسقاطات على المناصب و الوظائف النموذجية و كذا كل سلك على حدة. و وضع هذه السيناريوهات الممكنة للتطور، يمكن المسير من الوقوف على الفوارق المسجلة أو التي يمكن تسجيلها، و التي تعبر عن تلك الفجوة التي يمكن أن تنشأ بسبب النشاط المستقبلي للشركة و تغييرات بنية القوى العاملة في الشركة.

و يجب التأكيد هنا على أن إعداد هذه الفرضيات و السيناريوهات يجب أن يراعى فيه الضغوطات الميزانية و التحولات الاقتصادية و الاجتماعية (إلى أي مدى يمكن زيادة ميزانية التكوين مثلا). و هو ما يتطلب وجود فرقة عمل تحيط بشكل جيد بكل معطيات الشركة و محدداتها (الأرباح، الإنتاجية، الأخطار و الفرص، إهلاك التكنولوجيا... الخ).

إن تحليل الفوارق يستدعي الربط بين المفاهيم التالية:

- المهام و الوظائف النموذجية التي تمكن من إنجاز هذه المهام بشكل أفضل.
- الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لشغلها.
- الكفاءات و مختلف فئات الأعوان التي تتوفر على هذه الكفاءات.

إن الربط بين هذه العناصر السابقة يسمح بتحديد الإختلالات (الأخطار) الممكن وقوعها. إن هذه الإختلالات التي تؤدي إلى نقص فعالية الشركة يمكن أن تكون كمية (نقص التعداد أو الفائض) أو نوعية، هذه الأخيرة (الإختلالات النوعية) يمكن أن تظهر في جانبين:

أ - نقص التأهيل:

- نقص التأهيل و القدرة على العمل.
- نقص المؤهلات الفنية.
- نقص المؤهلات الإدارية.
- نقص مؤهلات التسيير.

ب - الفوارق في التنفيذ:

- غياب أهداف واضحة.
- محيط تنظيمي غير ملائم.
- علاقات مهنية متوترة.
- نقص الإشراف و الإدارة.

إن تحديد هذه الأخطار يمكن أيضا من معرفة تأثيراتها المحتملة على المنظمة (الأداء)، هذه الأخطار في حالة عدم التصدي لها قد تؤدي إلى تدهور حالة المنظمة و عدم قدرتها على تأدية رسالتها. مثلا عدم معالجة الفوارق الديمغرافية قد يؤدي على ندرة في بعض الأسلاك و تضخم أخرى.

عموما يمكن أن تمس هذه الإختلالات أربعة جوانب:

1- الجانب الكمي: إن الفوارق التي قد تنجم في المدى المتوسط قد تكون في صفة فائض في تعداد بعض الأسلاك، أو نقص في تعداد فئات أخرى أو عدم التوازن في توزيع الأسلاك و الفئات.

2- الجانب النوعي: إن الإختلالات النوعية صعبة التعديل مقارنة بالكمية، و يمكن أن تكون الأخطار في هذا الجانب متمثلة في انعدام التحفيز، أو عدم الرضا و هذا راجع لعدة عوامل :

- نقص التكوين قد يؤدي على اتساع الهوة بين كفاءات الموظف و متطلبات منصب العمل

- إن التأطير العالي (أكثر من متطلبات المنصب) يؤدي بدوره إلى شعور الموظف بعدم الرضا، وبالتالي اللامبالاة و الرغبة في تغيير منصب العمل أو حتى المنظمة.

3 - الجانب الهيكلي: يمكن أن يكون الخطر في سيطرة فئة الشباب، مما يعني تكاليف تكوين مرتفعة و صعوبة في السيطرة عليها. كما يمكن أن تكون هناك سيطرة فئة العمال ذوي الأقدمية و هؤلاء هم من الأفراد الذين يبحثون عن الاستقرار (صعوبة حركتهم) كما أن تحفيزهم غالبا ما يكون نتائجه ضعيفة.

4 - الجانب الثقافي: إن تحليل الفوارق قد يملي ضرورة التدخل لإجراء تعديلات و مخططات عمل جديدة تتعارض مع الثقافة السائدة في المنظمة، و هنا نذكر شرطا لازما لنجاح هذه الخطط و هو تحفيز الموظفين لقبول التغيير، و العمل على إنجاحه من جهة، و من جهة ثانية تبني سياسة اتصالية فعالة مع المنظمات النقابية من خلال الانطلاق في حوار اجتماعي بناء مع هذه المنظمات، و هذا الإشراف لهذا الطرف الفاعل ازدادت أهميته خاصة في الظروف الحالية التي ازدادت فيها قوة المنظمات النقابية و دورها.

إن هذا الحوار الاجتماعي هو فرصة سانحة لإقناع المنظمات النقابية و العمال على حد سواء بأهمية الخطوات المتبعة، من خلال تبريرها، و طرح الأبعاد الحقيقية للرهانات التي تواجه الإدارة.

إن هذا الحوار الاجتماعي لا يقتصر فقط على اجتماعات في بداية إعداد مخططات التسيير التنبؤي للموارد البشرية، بل هو سيرورة مستمرة، حيث أن هذا الحوار يقتضي اعتبار المنظمات النقابية و العمال كشريك حقيقي يساهم في عملية اتخاذ القرار و نشر ثقافة المؤسسة و تحسين صورة الإدارة لدى العمال.

و هنا يجب الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية¹:

1 – هل الإطار الذي تتم فيه هذه النقاشات مناسب ؟ هل هو حوار موسع أم حوار محصور؟
2 – ما هي اللحظة التي يتم فيها إعلان الحوار الاجتماعي أي : هل الدعوة إلى الحوار كانت منذ البدايات الأولى لإعداد المخططات الوزارية أم بعد إعدادها ثم عرضها على النقابات لمناقشتها و قبولها؟

3 – هل مناقشة النقاط الهامة في التسيير التنبؤي للموارد البشرية كان له أثر إيجابي أم سلبي على الجوانب الأخرى من الحوار الاجتماعي ؟ و هل هناك تقدم ملحوظ ؟
في الأخير نشير إلى أن هذه المرحلة تتطلب وسائل عمل خاصة و متميزة، حيث تتطلب هذه المرحلة التوفر على نظام معلومات (برنامج) يسهل عملية الاستشراف و التوقع (مثال برنامج MORGANE² الذي صمته وزارة الدفاع الفرنسية) و هناك العديد من البرامج التي توفرها شركات متخصصة في هذا المجال (مكاتب الاستشارة، شركات الإعلام الآلي).

و لهذا السبب، فإن التوفر على دعامة تكنولوجية توفر معلومات إستشرافية حول التطورات الجوهرية التي يمكن أن تطرأ على خصائص اليد العاملة، بات أمر لا بد منه، حيث إذا كانت لوحات القيادة تهدف إلى إعطاء صورة آنية عن حالة الموارد البشرية في الشركات، فإن الأمر يتعلق هنا بدعامة تكنولوجية تعمل على تدعيم فعالية المعلومات. و التي تحدد الديناميكية الديمغرافية لكل موظف، أي الحصول على صورة تقريبية لمستقبل الشركة.

المرحلة الثالثة: تطبيق السياسات التقديرية لإدارة الموارد البشرية و مراقبتها

إن البحث عن سياسات فعالة و واقعية لإدارة الموارد البشرية هو هدف كل مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، حيث أن كل الأفكار التي يتناولها مخطط التسيير التنبؤي يجب تجسيدها في سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية.

¹ République française; guide de la GPRH, op. . cité p 30-33.

إنه لا يمكن و كما قلنا سابقا القيام بإنجاز مخطط للتسيير التنبؤي كإجراء شكلي فقط، بل إن هذه الأعمال المتكاملة تهدف إلى الاستجابة إلى اهتمامات السلطات العليا و الموظفين على حد السواء.

إن نتائج دراسات تحليل وضعية المستخدمين تسمح باتخاذ قرارات ملموسة تهدف إلى اقتراح آليات يمكن أن تهدف إلى تطوير مثلا:

- التوظيف و آلية عصرنته.
- التكوين سواء القاعدي أو المتواصل.
- سياسات الحركة (حركة الموظفين) و تنظيم العمل.
- القواعد الجديدة للتقييم.

إن مخططات النشاط التي يتم إعدادها، يجب أن تتناول مختلف محاور تعديل السوق الداخلية للعمل (تنظيم العمل، أوقات العمل، التكوين... الخ)، أي استعمال أمثل لوسائل إدارة الموارد البشرية.

و في كل جانب من هذه الجوانب يجب أن تحدد الإدارة برنامجا يتطرق إلى الوسائل و الآليات المستعملة و كذا رزنامة (جدول) التطبيق. هذا إضافة إلى تحديد الهياكل المعنية بتطبيق هذا البرنامج.

إن هذه المرحلة الأخيرة تهتم بالميكانيزمات و سياسات إدارة الموارد البشرية الواجب إدخالها: أي ما هي التعديلات و التصحيحات الداخلية و الخارجية الواجب القيام بها (هل تختار التوظيف الداخلي أم الخارجي؟، هل نفضل هيكله المناصب أم التقاعد المبكر؟، هل يجب إعادة النظر في قواعد الترقية؟).

نشير هنا إلى نقطة هامة، و هي أنه إذا كانت الشركة مجبرة على تقليص عدد مستخدميها بسبب تقلص نشاطها أو وضعها المالي، فإنها ملزمة باتخاذ إجراءات تتسم بالخطورة و الحذر حيث في حالة حذف مناصب، عليها تسهيل عملية إيجاد مناصب عمل لهؤلاء المستخدمين المهنيين (زيادة درجة قابليتها للتشغيل).

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير، إن آلية التسيير التنبؤي تتطلب المشاركة الفعالة لكل الذين يساهمون في إعداد القرارات و على جميع المستويات، ذلك أن التسيير التنبؤي سيرورة مندمجة و مشتركة بين الفاعلين، و هي ليس عملية ممركرة في هرم السلطة ، بل هو آلية تتطلب عدم التركيز و تقاسم المسؤوليات.

إن التسيير التنبؤي سيرورة تحتاج العديد من الأنشطة التي تقوي و تدعم مسارها¹:

- تكوين مسؤولي إدارة الموارد البشرية و المديرية العملية الأخرى.
- الأخذ بعين الاعتبار نتائج و خلاصات الدراسات السابقة.
- دمج مسار التسيير التنبؤي في كل المفاوضات مع مصالح الوظيف العمومي و المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية

و الملاحظ أن الإدارات الجزائرية تسجل تأخرا كبيرا في التحكم في تعداد مستخدميها نوعية كفاءاتهم، و هو ما يعتبر فعلا عائقا كبيرا أمام الإدارات قبل الانطلاق في المراحل السابقة.

و من جهة ثانية يجب عدم إغفال أي مرحلة من المراحل السابقة، حيث لا يمكن الانطلاق في عملية الاستشرف دون معرفة الواقع ، كما أنه لا يمكن إهمال تغيرات المحيط الخارجي أو إهمال السياسات العمومية التي تطبقها الدولة و التي يمكن أن تمس بشكل مباشر أو غير مباشر على طبيعة نشاط المنظمات.

¹ République française; guide de la GPRH, op. cité pp 30-33.

•
•

الجزء الثاني: اقتراح تسيير تنبؤي للموارد البشرية في الإدارة الجزائرية دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية

بعد أن رأينا في الجزء الأول من هذه الرسالة الذي خصصناه للإطار النظري للتسيير التنبؤي لموارد البشرية العديد من النقاط المتعلقة بازدياد أهمية وظيفة الموارد البشرية و بروز دورها الإستراتيجي، و كذا مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية و خصائصه و أهميته و كذا مراحل إعداد مخططات تنبؤية، سنحاول في هذا الجزء الثاني من هذه المذكرة الوقوف عند دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، و ذلك من خلال دراسة مخطط التسيير السنوي المعتمد حاليا و محاولة إعطاء قراءة نقدية له، ثم الإشارة إلى أهم الوسائل الواجب التركيز عليها في إعداد مثل هذه المخططات في وزارة الشؤون الخارجية.

و نشير هنا إلى التشابه الكبير بين الوزارات في تنظيمها الداخلي مع احتفاظ كل وزارة بخصوصيتها نظرا لطبيعة القطاع الذي تغطيه.

ولقد قسمنا هذا الجزء من الرسالة إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول التعريف بوزارة الشؤون الخارجية من خلال التطرق إلى لمحة تاريخية وجيزة نستعرض فيها أهم المحطات التاريخية في تاريخ وزارة الشؤون الخارجية، و كذا أهمية إدارة الموارد البشرية بها ثم محاولة التعريف بهيكله السلك الدبلوماسي الجزائري الذي سوف نركز دراستنا عليه.

في نقطة ثانية من هذا الفصل، سنتناول مخطط التسيير السنوي، من حيث إعداد، خصائصه و مراقبة تنفيذه ثم التطرق إلى عيوبه في الفصل الثاني، كما سنتطرق في نفس الفصل إلى ضرورة و أهمية معرفة الموارد البشرية للوزارة من خلال جرد كمي و نوعي لهذه الكفاءات التي تضمها الوزارة، هذا في المرحلة الأولى كما لا يجب إهمال محيط الدبلوماسية الجزائرية التي يتسم بتغيرات عميقة و غيرها من النقاط التي سندرجها.

الفصل الأول مكانة مخطط التسيير السنوي بوزارة الشؤون الخارجية

تمهيد:

لقد عرفت الإدارة الجزائرية العديد من التغييرات التي مست هيكلها و طرق تسييرها. و هذه التغييرات كانت ضرورية للتأقلم مع المحيط الخارجي خاصة مع تحول الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق. و لقد شرعت الجزائر حينها في العديد من الإصلاحات التي مست القطاعات العمومية سواء المركزية أو المحلية منها.

و وزارة الشؤون الخارجية، و بوصفها إحدى مكونات الجهاز التنفيذي المركزي في الجزائر، لم تبق بعيدة عن هذه التغييرات. حيث أن هذه الوزارة التي تهتم بالسياسة الخارجية للأمة عرفت العديد من التغييرات التي مست مهامها و تنظيمها الداخلي و الخارجي، حيث تم إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي سبعة مرات منذ الاستقلال.

و تشرف وزارة الشؤون الخارجية على مصالح خارجية، تنفذ و تكمل نشاطها الداخلي، و هذه المصالح منظمة كما يلي:

- بعثتين دائمتين لدى هيئة الأمم المتحدة بكل من جنيف و بنيويورك.
- 83 سفارة معتمدة في العديد من عواصم الدول.
- 15 قنصلية عامة منها خمسة قنصليات عامة بفرنسا و حدها.
- 22 قنصلية، نصفها في فرنسا و هذا بحكم حجم الجالية الجزائرية المقيمة هناك.

و في كل التعديلات التي مست الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الخارجية نلاحظ و بوضوح ازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية. حيث أن الوزارة خصصت في أيامها الأولى مصلحة مكونة من ثلاثة مكاتب فقط لإدارة شؤون المستخدمين، في حين نجدها اليوم تخصص مديرية مكونة من ثلاثة مديريات فرعية تهتم بشؤون الموظفين و تسيير حياتهم المهنية.

و السلك الدبلوماسي الجزائري المكون من أربعة رتب يتم الارتقاء فيها وفقا للأقدمية و الاستحقاق، تم تنظيمه منذ سنوات 1963 و إلى غاية 1977 وفق قانون الوظيفة العمومية ليستفيد سنة 1977 من قانون خاص ينظم الحياة المهنية للأعوان الدبلوماسيين و القنصلين. و لقد عرف هذا الأخير تعديلا مع المرسوم الرئاسي 96-442. هنا تجدر الإشارة إلى أن هذا السلك الهام يخضع إضافة إلى القانون الأساسي السابق، إلى بقية القوانين التي تحكم الأسلاك المشتركة (التنقيط، المسابقات المهنية، التقييم... الخ). (المبحث الأول).

ووزارة الشؤون الخارجية ملزمة وفق التنظيمات الجاري العمل بها و كغيرها من الوزارات بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية. و تم إدراج هذا المخطط في منتصف التسعينات على كل المؤسسات ذات الطابع الإداري (EPA).

و هذا المخطط يعتمد و بصفة كبيرة على المناصب المالية المتاحة (الميزانية السنوية) و على التعداد الحقيقي لمستخدمي وزارة الشؤون الخارجية. و هو مجموعة من الجداول المقسمة في ثلاثة أجزاء تهتم بالتعداد الحقيقي للمستخدمين، المسابقات، الامتحانات المهنية..... الخ. و يقوم هذا المخطط على مجموعة من المبادئ و يخضع في إعداده إلى مجموعة من النصوص التنظيمية (المبحث الثاني).

المبحث الأول: تقديم عام لوزارة الشؤون الخارجية:

إن وزارة الشؤون الخارجية هي إحدى مصالح الإدارة المركزية للسلطة التنفيذية، وهي إحدى وزارات السيادة، إلى جانب وزارة الدفاع الوطني والداخلية والمالية والعدل. يعمل هذا الجهاز على تغطية المجال المتعلق بالشؤون الخارجية للدولة وعلاقتها مع الدول والإطراف الدولية الفاعلة على الساحة العالمية.

ويعود تاريخ إنشاء هذه المؤسسة إلى الأيام الأولى من الاستقلال الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وبالضبط إلى شهر سبتمبر من 1962¹ تاريخ تشكيل أول حكومة جزائرية.

إن مقتضيات الإحاطة بمفهوم هذه المؤسسة، وفهم مهامها وتنظيمها وسيرها، تفرض علينا معرفة مهامها التي تضطلع بها والتي تهدف إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مهام وزارة الشؤون الخارجية

ولقد وردت هذه المهام في المرسوم الرئاسي رقم 02-404، المحدد لصلاحيات وزارة الشؤون الخارجية² وهي:

- تكلف وزارة الشؤون الخارجية تحت السلطة العليا لرئيس الجمهورية و طبقا لأحكام الدستور، بتنفيذ السياسة الخارجية للأمة و كذا بإدارة العمل الدبلوماسي و العلاقات الدولية للدولة، و يساهم عملها في إنجاز برنامج الحكومة.
- تحرص وزارة الشؤون الخارجية على وحدة الدفاع عن مصالح الدولة، و مصالح رعاياها المقيمين في الخارج و كذا انسجام العمل الدولي للدولة و نشاطاتها الدبلوماسية.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 62-373 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة الجزائرية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 68، ص 976. (باللغة الفرنسية).

² المرسوم الرئاسي رقم 02-404 المؤرخ في 62 رمضان 1423 الموافق 01 ديسمبر 2002، المتضمن تحديد صلاحيات وزارة الشؤون الخارجية، الجريدة الرسمية العدد 79، ص 4-6.

- يعبر وزير الخارجية عن مواقف الجزائر ويتخذ الالتزامات الدولية باسم الدولة، و يمكن أشخاصا مفوضين قانونا من طرف رئيس الجمهورية أو يتمتعون بسلطة مخولة من وزير الشؤون الخارجية عند الاقتضاء، التعبير عن مواقف الدولة أو إبرام اتفاق دولي باسمه.
- تحرص وزارة الشؤون الخارجية على تحليل الوضع الدولي، و على وجه الخصوص العناصر التي من شأنها المساس بمصالح الجزائر أو بإدارة علاقاتها الدولية، و كذا إبداء كل التوقعات و التنبؤات بشكل يضمن الانسجام و الفعالية في امتداد العلاقات الدولية للجزائر.
- تتولى وزارة الشؤون الخارجية تنشيط وتنسيق ونشر مبادرات التعاون الدولي والعلاقات الدولية للدولة وأعمالها.
- و في هذا الإطار تحاط علما من قبل المؤسسات والإدارات العمومية الأخرى بكل المسائل التي تدخل ضمن اختصاصها، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على السياسة الخارجية، وتبلغها من جهتها بكل المعلومات التي بحوزتها والتي من شأنها أن يفيدها في أداء مهامها.
- تكلف وزارة الشؤون الخارجية بضمان التنسيق ولانسجام فيما يلي:
 - كل مرحلة في تحضير دراسات تحليلية، واقتراح مبادرات وتحديد الخطوات العملية، قصد تنفيذ السياسة الخارجية للبلاد.
 - تصور المساعي المشتركة بين مختلف الوزارات وبين القطاعات وإدارتها بما يكفل الزيادة في توطيد الأهداف والأهداف في مجال العلاقات الدولية.

كما يسند لوزارة الشؤون الخارجية العديد من المهام الأخرى المتعلقة بالاستشارة، وفي إعداد النصوص القانونية، قيادة المفاوضات الدولية، تحضير النشاطات الدولية، المصادقة على الاتفاقيات وتفسيرها، تسيير شؤون الرعايا الجزائريين بالخارج... إلى غيرها من المهام التي ذكرت في المرسوم السالف الذكر¹ وغيرها من المراسيم والنصوص التشريعية.

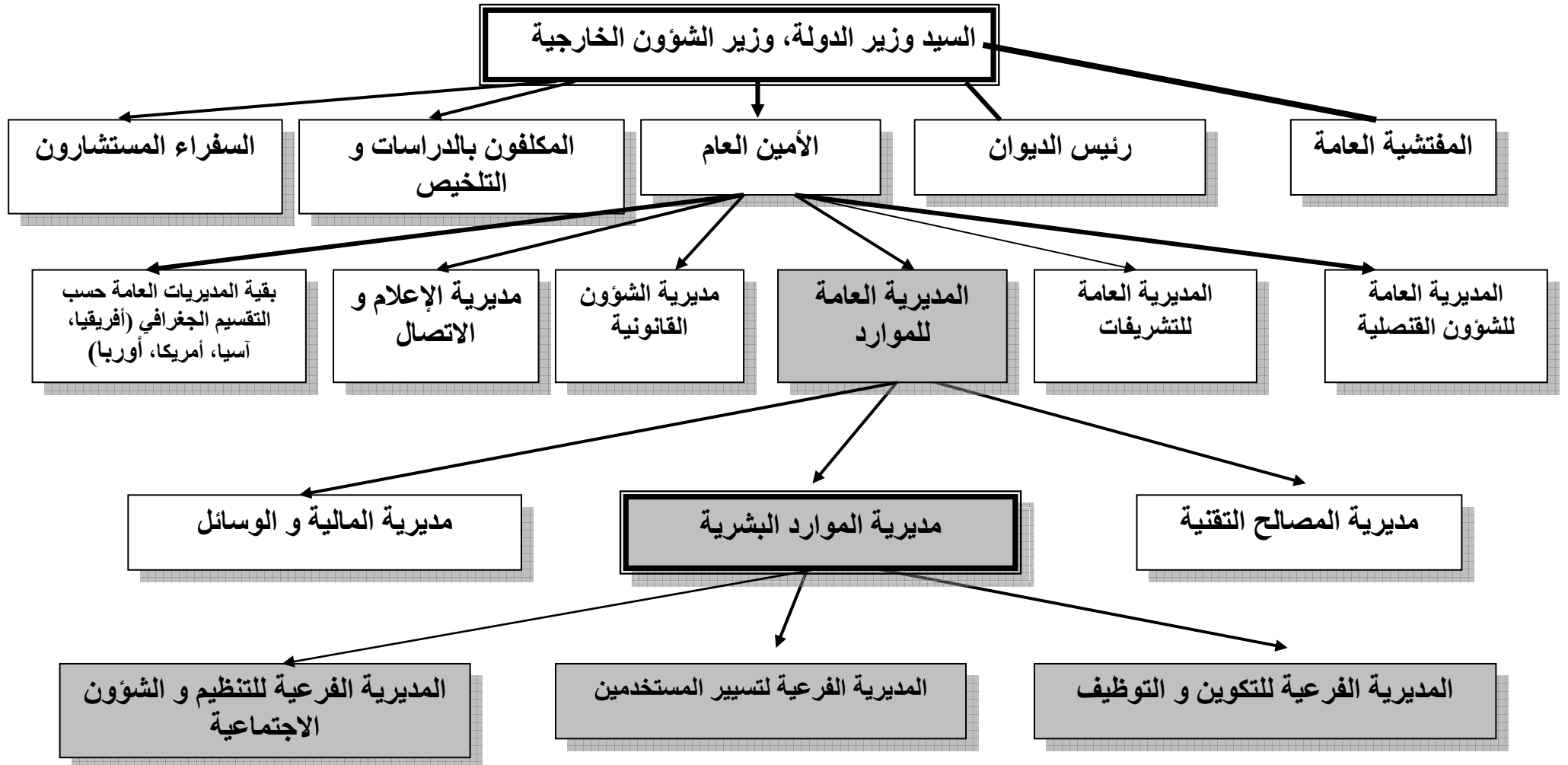
¹المزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى المرسوم رقم 02-404، المرجع السالف الذكر ص 6-16.

المطلب الثاني : مكانة إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية

إن وزارة الشؤون الخارجية قد عرفت تغييرات عديدة لهيكلها التنظيمي، وهذا استجابة لتغيرات المحيط الخارجي ومقتضيات التسيير الرشيد لمصالح الدولة، حيث ومنذ إنشائها سنة 1962 عرفت التعديلات التالية سنوات :

- 1964 مع المرسوم 58-64 المحدد لمهام وصلاحيات وزارة الشؤون الخارجية وتنظيمها ، والمعدل والمتمم بالمرسوم 112-64 (الجريدة الرسمية رقم 63).
- 1965 مع المرسوم رقم 209-65 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الخارجية (الجريدة الرسمية رقم 71).
- 1977 مع المرسوم رقم 55-77. (الجريدة الرسمية عدد 28).
- 1979 مع المرسوم رقم 250-97. (الجريدة الرسمية عدد 50).
- 1990 مع المرسوم رقم 360-90. (الجريدة الرسمية عدد 50).
- 1996 مع المرسوم رقم 441-96. (الجريدة الرسمية عدد 78).
- 2002 مع المرسوم رقم 404-02. (الجريدة الرسمية عدد 79) وهو اجر تعديل للهيكل التنظيمي للوزارة حاليا (أنظر مخطط الهيكل التنظيمي التالي).

الشكل رقم 11 : مكانة إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الخارجية



و تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في وزارة الشؤون الخارجية، و هذا لضمان فعالية الشبكة الدبلوماسية الجزائرية. و الملاحظ للتغيرات التي طرأت على الهيكل التنظيمي للوزارة، يرى و بوضوح تزايد أهمية و مكانة هذه الوظيفة. و يلاحظ هذا جليا من خلال انتقال وظيفة الموارد البشرية من وظيفة محتواة في وظائف أخرى إلى مديرية مستقلة بذاتها. حيث في سنة 1962، كان الاهتمام بتسيير شؤون الموظفين تضمنه المديرية العامة للإدارة و الشؤون القنصلية¹، ليتم استحداث نيابة مديرية للمستخدمين ثم مديرية للموظفين.

و يعكس الانتقال من تسمية مديرية الموظفين في سنوات التسعينات إلى مديرية الموارد البشرية سنة 2002 و عي القائمين على تسيير الدبلوماسية الجزائرية بأهمية العنصر البشري و دوره في عصرنة السلك الدبلوماسي الجزائري.

و تتكفل مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية بتسيير المستخدمين و تكوينهم، من خلال تسيير الأعوان الدبلوماسيين و القنصليين إلى جانب الأعوان التابعين للسلك الإداري و التقني أو الأعوان التابعين لمصالح الاتصالات الوطنية العاملين على مستوى إدارتها المركزية و مصالحها الخارجية و كذا:

- تسيير عمليات الانتداب و نهاية الانتداب للأسلاك التقنية.
- جمع المطيات الكمية و الكيفية الكفيلة بوضع مخططات تقديرية للموارد البشرية.
- توحيد جهود تقويم الكفاءات المهنية ودعمها و تحسين المعارف المكتسبة و توطيدها.
- مساعدة الهيكل المكلف بتوظيف الأعوان على ضوء دراسة دقيقة لاحتياجات هيكل الوزارة.
- تنظيم الدورات التكوينية.

¹ المرسوم 64 - 58 السالف الذكر.

■ تطبيق مختلف تشريعات العمل المعمول بها و تحسين الظروف الاجتماعية للموظفين.
و هي مقسمة إلى ثلاثة مديريات:

■ المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين

■ المديرية الفرعية للتوظيف و متابعة التكوين

■ المديرية الفرعية للتنظيم و الشؤون العامة و الشؤون الاجتماعية.

إن حجم الوظائف المنوطة بهذه المديرية، هو تعبير صادق عن إحساس عميق بأهميتها، و ترجمة للانشغالات و الاختيارات ذات بعد استراتيجي تنوي الجزائر التكفل بها.

و هذه التغييرات المحدثة في دور هذه الوظيفة هي بحث مستمر و دؤوب عن إطار أكثر فعالية لتحقيق استراتيجية الدبلوماسية الجزائرية.

و هذه التغييرات الملموسة في شكل هياكل أكثر استقلالية و بأدوار هامة هي إبراز للدور الإستراتيجي للموارد البشرية بالوزارة.

تتكفل مديرية الموارد البشرية بتسيير مستخدمين يفوق عددهم الأربعة آلاف موظف مقسمين على مختلف الأسلاك، و موزعين بين الإدارة المركزية و مختلف المصالح الخارجية للوزارة و التي يقصد بها البعثات الدائمة، السفارات، القنصليات العامة و القنصليات.

و يخضع هؤلاء الموظفون للنصوص التشريعية المعمول بها سواء كانت هذه النصوص هي أنظمة قانونية خاصة، كالقانون الأساسي للأسلاك الدبلوماسية و القنصلية، أو نصوص تخص الأسلاك المشتركة.

المطلب الثالث: عرض لهيكله السلك الدبلوماسي الجزائري

السلك الدبلوماسي الجزائري (و هو محل دراستنا) يخضع لنظام قانوني خاص هو المرسوم الرئاسي 96 - 442⁵² المتضمن القانون الأساسي للأعوان الدبلوماسيين و القنصليين، مع خضوعه إلى باقي المبادئ التي تحكم موظفي الجهاز التنفيذي للدولة.

⁵² المرسوم الرئاسي رقم 96 - 442 المؤرخ في 28 رجب عام 1417، الموافق 09 ديسمبر 1996، المتضمن القانون الأساسي للأعوان الدبلوماسيين و القنصليين. الجريدة الرسمية رقم 78 ص 08.

و لأن دراستنا تتركز حول السلك الدبلوماسي الجزائري دون غيره من الأسلاك التي تحتويها وزارة الشؤون الخارجية، فسوف نحاول التطرق إليه من خلال عرضه و عرض المهام الموكلة إلى كل سلك من الأسلاك:

إن السلك الدبلوماسي الجزائري، و كبقية الأسلاك الدبلوماسية في أغلب دول العالم، مقسم إلى أربعة أسلاك هي (الترتيب حسب الدرجة من الأعلى إلى الأسفل):

- الوزراء المفوضون
- المستشارون الدبلوماسيون
- الكتاب الدبلوماسيون
- الملحقون الدبلوماسيون

ينص المرسوم السابق الذكر على أن الأعوان الدبلوماسيين و القنصليين يساهمون، كل في مستواه، تحت سلطة وزير الشؤون الخارجية، في تنفيذ السياسة الخارجية للجزائر من خلال القيام بكل عمل تمثيلي و إداري و تصوري و تحليلي و دراسي و تنسيقي و تسييري و تنفيذي تابع للوظائف التي يكفون بها.

و بهذه الصفة يكفون بالخصوص بالمهام الآتية:

- تمثيل الجزائر لدى الدول و المنظمات الدولية، و الجهوية و الإقليمية،
- ترقية مصالح الجزائر بالخارج،
- تنمية علاقات الصداقة و التعاون مع الدول الأخرى،
- ترقية سمعة الجزائر و صورتها بالخارج،
- المساهمة في إشعاع الثقافة الجزائرية بالخارج،
- التفاوض في المعاهدات و الاتفاقيات و الاتفاقات الثنائية و المتعددة الأطراف،
- المشاركة في المفاوضات ضمن المنظمات الدولية و الجهوية و الإقليمية،
- حماية ممتلكات الدولة و مصالح الرعايا الجزائريين بالخارج،
- متابعة أعمال تسيير الرعايا الأجانب المقيمين بالجزائر،

-
-
- تعزيز العلاقات التي تربط بالبلاد، الجالية الوطنية المقيمة بالخارج،
 - وضع المعطيات و المعلومات و التحاليل الضرورية لسير الشؤون الدولية في متناول الحكومة،
 - تزويد مختلف المتعاملين الوطنيين بالمعطيات و المعلومات و التوصيات الضرورية لنشاطاتهم.

هذا فيما يخص المهام بصورة عامة، أما فيما يخص مهام كل سلك فإنها وردت كالتالي:

• الوزراء المفوضون

- متابعة تطور العلاقات الدولية و تقويمها من خلال تحليل الأحداث و الوضع السياسي و الاقتصادي،
- ترؤس وفود الخبراء في المفاوضات الثنائية و المتعددة الأطراف و مفاوضات مشاريع الاتفاقات و الاتفاقيات و الوثائق الدولية الأخرى أو المشاركة فيها،
- تحضير ملفات المؤتمرات و إعدادها و المشاركة في المناقشات التي تنظم حول المواضيع التي تدخل في إطار مهامهم،
- اتخاذ المبادرات و الإجراءات الكفيلة بترقية نوعية التسيير و حماية الرعايا الجزائريين بالخارج،
- ترؤس مجموعات تفكير معدة للمساهمة في إعداد برامج تكوين دورات تحسين المستوى و تأطيرها.

• المستشارون الدبلوماسيون

- القيام بمهام التصور و التحليل و تلخيص الملفات و الأحداث الدبلوماسية الدولية،
- دراسة تدابير التكيف و التحيين و اقتراحها حسب ما يمليه تطور الملفات، و اقتراح تأويلات لبنود الاتفاقيات التي تكون الجزائر طرفا فيها،
- ضمان تحضير ملفات المؤتمرات الدولية و اللقاءات الثنائية،
- التفاوض مع الشركاء الأجانب في مشاريع الاتفاقيات و الاتفاقات و الإعلانات و المحاضر. و بهذه الصفة يمكنهم إدارة مجموعات عمل قطاعية في مفاوضات ثنائية أو متعددة الأطراف،

-
-
- المساهمة في الدراسات و الأنشطة الخاصة بإعداد أطر التسيير القنصلي و كفياته و تسيير وضع الرعايا الجزائريين في الخارج،
 - ضمان مهام تأطير دورات التكوين أو تحسين المستوى.

• الكتاب الدبلوماسيون

- تسيير ملفات خاصة بمصلحة ما،
- تحضير الوثائق و المشاركة في إعداد الملفات، و تحضير بطاقات تلخيصية قطاعية تتعلق بالشؤون التابعة للمصلحة،
- القيام بمساع مرتبطة بتنفيذ البرامج المقررة في مجالات التعاون،
- المشاركة في متابعة الملفات المتعلقة بتنقل الأشخاص و إقامتهم،
- المشاركة في تحرير العقود و الوثائق الدبلوماسية،
- المساهمة في أشغال البعثات وذلك بالمشاركة في المفاوضات الثنائية أو المتعددة الأطراف.

• الملحقون الدبلوماسيون

- المساهمة في أعمال نوعية تخص العمل الدبلوماسي و/أو التسيير العادي للشؤون الإدارية أو المالية أو القنصلية أو التشريفية،
- تحضير الوثائق اللازمة لإعداد الملفات، ووضع بطاقات تلخيصية قطاعية تتعلق بالشؤون العامة التابعة للمصلحة،
- مراعاة تنفيذ البرامج المعدة في مجال التعاون.

المبحث الثاني: عرض مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية

ترتبط مشروعية المرفق العمومي بفعالية إمكانياته و كفاءاته، هذه الأخيرة تفرض ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها خاصة البشرية، ولهذا فهي ملزمة باتخاذ جميع الإجراءات التي من شأنها جلب موارد بشرية مؤهلة و تأهيل أنظمة فعالة تعنى بجميع جوانب إدارة الكفاءات و تنميتها.

إن التغيرات الحاصلة تفرض على الإدارات العمومية ضرورة اعتماد مناهج جديدة لتسيير مواردها البشرية. فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، نابع أساسا من التحديات الداخلية المرتبطة بتغير سلوك الأفراد إلى جانب التحديات الخارجية المتمثلة أساسا في استغلال الرأسمال المعرفي و التكنولوجي.

و لأن التسيير الاستراتيجي¹ للموارد البشرية:

- 1- أساسي لقيام الإدارة بمسؤوليتها بشكل سليم و فعال.
- 2- يمكن المؤسسة من الإجابة عن أسئلة تحكم نجاحها.
- 3- يعطي تصورا للمستقبل و يربط بين مختلف المستويات العليا، الوسطى و الدنيا بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- 4- إشراك الأفراد بالمؤسسة في العملية التخطيطية مما يزيد في معنوياتهم و درجة التزامهم بالقرارات.

فقد حاولت الإدارة الجزائرية الاستجابة لمتطلبات التغيير و العصرية من خلال تحضير الأرضية اللازمة لقيام تسيير مخطط لمواردها البشرية. و لقد بدأت الإدارة الجزائرية منذ سنوات التسعينات إحداث تغييرات على نظم التسيير المعتمدة و ذلك من خلال إحداث في نظام الرقابة بصور المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995² و الذي عوض إجراء التأشير السابقة بإجراء بديل هو المراقبة الملحقة لمطابقة قرارات تسيير الحياة المهنية مع الأحكام القانونية و التنظيمية

¹ - تايب الهام: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري - دراسة حالة، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية و الإعلام - قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية-2003. ص95.

² - Décret exécutif n°95-126, relatif à l'élaboration et la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires. Journal Officiel de la R.A.D.P. n° 26 du 09 Dhou elhidja 1415, le 05 mai 1995. P.20.

السارية المفعول. كذا اعتماد و تطوير نظام تسيير تقديري للموارد البشرية من خلال إجبار الإدارات على ضرورة إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، فما هو محتوى هذا المخطط و ما هي مراحل إعداده و ما هي نقائصه ؟

المطلب الأول عرض محتويات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية هو وثيقة يجب أن تعدها الإدارات بمجرد تحديد المناصب المالية، و يشمل أربعة عشر (14) جدولاً مقسمة كالتالي (انظر الملحق رقم 13):

الجزء الأول: و يحتوي الجداول من 1 إلى 4 و تتعلق بوضعية تعداد المستخدمين في الإدارة.

الجزء الثاني: يحتوي الجداول من 5 إلى 9 و التي تشكل مخطط التسيير التوقعي الحقيقي للموارد البشرية (الخاضع مسبقاً لرقابة مصالح الوظيف العمومي) .

الجزء الثالث: و يحتوي الجداول من 10 إلى 14 و الخاص بالمراقبة اللاحقة و تقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

الجزء الأول: يحتوي الجدول الأول من هذا الجزء رزنامة لمختلف المتوقع إجراءها خلال سنة مالية مع تقدير تاريخ إجراءاتها. في حين يحتوي الجدول الثاني هيكلية و تعداد المستخدمين حسب الرتب و الأسلاك إلى غاية 12/31 من السنة المعنية. و يتطرق الجدول الثالث إلى الأجهزة الاستشارية الداخلية (مجموع لجان المستخدمين و لجان الطعن). و الجدول الأخير من هاته الجداول يشمل مجموع القرارات المتعلقة بتنظيم و إجراء الامتحانات و المسابقات المحددة قانونا.

الجزء الثاني: و هذا الجزء كما أشرنا سابقا يعبر عن جوهر التنبؤي لمخطط التسيير السنوي و هذا ما تظهره طبيعة و محتوى جداوله حيث:
الجدول رقم 05 يمثل المخطط التوقعي للتوظيف و لهذا فهو يحتوي ثلاثة أعمدة هي:

- عمود المناصب المالية النظرية
- عمود المناصب المالية المشغولة
- عمود المناصب المالية الشاغرة (الفرق بين النظرية و المشغولة فعلا)

هذا إضافة إلى النسب المحددة قانونا و المحققة لكل نمط من أنماط التوظيف أي:

- نسبة التوظيف الخارجي
- نسبة الامتحان المهني
- نسبة الترقية على أساس الاختيار

و هذه النسب محددة قانونا تحدها النظم و القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك او قطاع).

الجدول رقم 6: و المعنون بجدول توقعي للإحالة على التقاعد و هو يخص جانب التقاعد من الحياة المهنية للموظف (عدد المتوقع إحالتهم على التقاعد حسب السلك و كذا تاريخ العملية) .

الجدول رقم 7: المخطط التوقعي لتنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية و فحوص التوظيف، و هو جدول يتطرق إلى تاريخ عمليات التوظيف و كذا عدد المناصب المفتوحة و عمليات التكوين (مدة التكوين، تحسين المستوى).

الجدول رقم 8: و هو جدول يشبه في محتواه الجدول السابق من حيث تطرقه إلى تواريخ المسابقات حسب الأسلاك و الرتب.

الجدول رقم 9: و يهتم هذا الجدول برصد حركات المستخدمين و قيدها و هذا من خلال ذكر التعداد في بداية السنة المالية ثم رصد حركات الالتحاق أو مغادرة الإدارة المعنية ليخرج في نهايته إلى التعداد الحقيقي المتاح بعد هذه الحركة.

الجزء الثالث : و يحتوي خمسة جداول تتناول ما يلي على التوالي:

-الجدول رقم 10 : و هو جدول خاص بتعداد المستخدمين المتعاقدين و المؤقتين

- الجدول رقم 11 : وهو معنون ب: استمارة مراقبة عملية التوظيف على أساس المسابقة، و لأن هذا الجدول يتعلق بمراقبة عمليات التوظيف نجده يحتوي العديد من المعلومات التي يمكن من خلالها فحص مجريات عملية التكوين و درجة الشفافية في الاختيار.

-الجدول رقم 12 : و له نفس دور و وظيفة الجدول السابق غير أنه يختص في عملية التوظيف عن طريق الاختيار المهني و الترقية الاختيارية

- الجدول رقم 13 : يهدف إلى مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين حسب الأسلاك و الرتب و الجداول الثلاثة السابقة الذكر تشترك في خاصية واحدة هي تطرقها إلى العديد من العناصر المتشابهة مثل عدد التوظيف، مرجع قرار فتح المسابقة، عدد المناصب، لجنة الاختيار، عدد المرشحين المقبولين، القبول النهائي،..... الخ

و الجدول الأخير من مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية هو استمارة لمراقبة مخطط التوظيف بصفة عامة.

بعد هذا التعرض السريع لأهم محتويات المخطط السنوي للموارد البشرية، ما هي مراحل إعدادة و وضعه؟

المطلب الثاني : المبادئ التي يقوم عليها المخطط و خصائصه

لقد نصت المادة 06 مكرر من المرسوم التنفيذي 95-129 السالف الذكر « في إطار تسيير الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين في الدولة، يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة، ووفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها»

منذ صدور هذا المرسوم أصبحت الإدارات مجبرة على إعداد مخطط سنوي لتسيير مواردها البشرية. وحسب المشرع الجزائري، إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو عبارة عن خطة عمل تعد من طرف مصلحة المستخدمين على أساس الإمكانيات المالية المتاحة ووفقا للأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول. وذلك ضمن جداول نموذجية معينة.

ولقد نص تقديم مشروع المرسوم على أن هذه الخطة التنبؤية تهدف إلى تحديث الإدارة و عصرنتها وفق الحاجيات و النشاطات الإدارية و تطورها قصد التصدي للعيوب و المشاكل الناجمة عن التسيير السابق، و من جهة أخرى إزالة الغموض في تحديد المسؤوليات بين المصالح المسيرة و مصالح الوظيف العمومي.

الفقرة الأولى: المبادئ التي يقوم عليها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

- مبدأ سنوية المخطط:

وفق هذا المبدأ إن مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تعده مصالح كل إدارة تكون مدة سريانه هي سنة واحدة – 12 شهرا- ويرجع اختيار هذه الفترة إلى ارتباطها بالسنة المالية أي فترة تنفيذ الميزانية حيث أن مفهوم المنصب المالي يرتبط ارتباطا وثيقا بالميزانية (توقع الفرق

بين المناصب المفتوحة وتلك المشغولة فعلا)، لكن الاستثناء في هذا المخطط ورد في جدول التكوين أي يمكن تسجيل تكوين يمتد لفترة تتجاوز السنة.

- مبدأ الشمولية :

إن المتصفح لنموذج الجداول المقترح من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومي يجد أن هذه الجداول تتناول جميع جوانب الحياة المهنية للموظفين وكل الوضعيات الإدارية لهم دون إغفال أو إنقاص حيث يشمل التعداد الحقيقي و التعداد الميزاني ، التعداد النظري ، الوضعيات الخاصة ، الفوارق بين هذه الوضعيات ...الخ.

- مبدأ التوقع :

يقوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على مبدأ التوقع و التنبؤ من خلال الوقوف على ما تم إنجازه خلال السنة (كما ونوعا) ثم توقع الحاجات من الموارد البشرية التي يمكن جلبها مع احترام القوانين و التنظيمات السارية المفعول وكذا الموارد المالية المتاحة.

الفقرة الثانية: خصائص المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

أ. وثيقة تقديرية: إن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية وكما رأينا يمس جانبيين هامين و

هما:

- الجانب الأول: اعتماده على عناصر موضوعية وهي تعرضه للتعداد الفعلي للمستخدمين وهو ما يتطلب تحكما كاملا في كل المعطيات العددية المتعلقة بالقوى العاملة الإدارة وهذا ما يظهر جليا في الجداول التي يحتويها الجزء الأول من مخطط التسيير السنوي.

- الجانب الثاني: اعتماده على التقدير من خلال توقع حاجات الإدارة من الموارد البشرية وكذا التكوين خلال السنة المالية، لكن هذه المعلومات تصل نسبية وهذا لوقوعها تحت تأثير عوامل أخرى كالموارد المالية وقرارات السلطات العليا.

ب. أداة مساعدة على اتخاذ القرارات:

إن تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتطلب دقة في المعطيات كما أشرنا سابقا وهذا لإعداد الجداول التي يحتويها، وهو بذلك يعرض وبكل وضوح وسهولة حالة التعداد في الحاضر و كذا التوقعات التي يمكن أن تطرأ خلال السنة (التقاعد، التكوين، التوظيف،.. الخ.) و لهذا فإنه يعتمد كقاعدة أساسية في اتخاذ القرارات التي تمس الحياة المهنية للموظف وكذا حجم ونوعية القوى العاملة بصفة عامة وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية من المخاطر المتوقعة.

المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية و مراقبته:

لقد تعرضت التعليمات رقم 1278 الصادرة عن مصالح رئاسة الحكومة إلى آليات و كيفية إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، حيث نصت على أن إعداد مخطط لتسيير الموارد البشرية يتم تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية.

تنص هذه التعليمات على أن آجال الإعداد تبدأ من الثلاثي الثاني من السنة الماضية، لكن الحقيقة و للأسف هي أن مصالح كل الإدارات الجزائرية تبدأ إعداد المخطط ابتداء من الثلاثي الأول من السنة الجارية، وتنص التعليمات السابقة على أنه ينبغي على المسؤولين على تسيير الموارد البشرية الشروع في إعداد المخطط بمجرد تبليغهم دفتر الميزانية.

وتبدأ عملية التحضير من خلال جمع المعلومات الإحصائية المتعلقة بحركة التنقلات، الترقية، التوظيف وغيرها من العمليات التي أجريت في السنة السابقة.

وفي هذا الصدد، نذكر إلى مسألة هامة وهي عدم إمكانية إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية قبل إعداد وثيقة أخرى هامة هي حالة تعداد المستخدمين للسنة المنقضية حيث أن هذه الوثيقة تسمح لمصلحة الموارد البشرية معرفة التعداد الحقيقي إلى غاية نهاية السنة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الميزانية المحددة للتكلفة الإجمالية للمستخدمين، و هذا لمعرفة الإعتمادات المالية المخصصة.

نذكر في هذا الصدد، أن فتح المناصب المالية الجديدة يخضع للتشاور بين المصالح المحلية للوظيفة العمومية و مصالح المديرية العامة للميزانية و ذلك بتبرير هذا الفتح من خلال التعرض لتعداد المستخدمين ووضعتهم و كذا حاجيات الإدارة ويتم إعداد المخطط وفق نماذج الجداول التي تعرضنا لها سابقا.

ان الإدارة ليست حرة في إعدادها إذ أن السلطة التي لها صلاحية فحص مخطط التسيير لها الحق في إبداء ملاحظات أو تحفظات و هذا يعكس نسبية استقلالية الإدارات و خضوعها إلى هيئات أخرى سواء كانت وصاية أو هيئات رقابة.

وتنص التعليم رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995 على أن فحص مخططات التسيير النهائي يتم في ظرف ثمانية أيام من طرف مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

نشير في هذا الصدد أنه يحق للإدارات إلغاء و تحويل المناصب المالية حسب الشروط و الكيفيات المنصوص عليها، على أن تدخل هذه التعديلات في أي حال من الأحوال بعد الثلاثي الثاني من السنة المالية المعتمدة.

الفقرة الأولى: المصادقة على مخططات تسيير الموارد البشرية :

تخضع مخططات تسيير الموارد البشرية إلى المصادقة من طرف مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومي و كذا المراقب المالي و المصادقة تستلزم تصفية جميع المسائل العالقة في إطار المراقبة اللاحقة، وتقتضي هذه التصفية تسوية الوضعية الإدارية لجميع الأعوان الإداريين الخاضعين لتلك الإدارة.

تتولى مصالح الرقابة فحص مدى التطابق بين الأعداد الحقيقية و المناصب المالية كما تتولى متابعة عملية الفحص من خلال:

- كل الإدارات و المؤسسات العمومية التي نظمت مسابقات و امتحانات أو اختبارات مهنية خلال السنة المالية السابقة و التي لم يتم استكمالها بإعداد محضر لإعلان النتائج النهائية، و التأشير عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومي، لا يمكنها إعادة تسجيلها من جديد بعنوان السنة المالية الجديدة.

إن هذا الشرط رغم دوره في الضغط على الإدارات للعمل جاهدا على احترام الأجال و تنفيذ العمليات المخططة في وقتها، يعتبر تقييدا لسلطة الإدارة العمومية و حريتها فيجلب الكفاءات التي تحتاجها و بالعدد الكافي.

- ينبغي جرد كافة طلبات تحويل المناصب المالية أو إنشاءها و إخطار مصالح الوظيفة العمومي بها.
- لقد قيد التنظيم الساري المفعول من حرية الإدارات في إعداد مخططات التسيير من عدمه حيث أوجب الإدارات على ضرورة إعداده وإلا لن تحظى بالمصادقة على مخططات السنة المقبلة إلا بطلب من مصالح الوصاية و الموافقة المسبقة من طرف المصالح المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومي.

بالنسبة للأجال وكما ذكرنا سابقا ، يجب أن تتم المصادقة على مخططات التسيير في أجل لا يتعدى 15 مارس من السنة الجارية، لكن الواقع يعكس وجها آخر يختلف تماما عما تنص عليه القوانين و التنظيمات السارية المفعول ، حيث تتأخر آجال الإنجاز في بعض المرات إلى غاية شهر جويلية و المصادقة في وقت لاحق . فهل يمكن للإدارة تطبيق مخطط سنوي في ظرف ستة أشهر؟

الفقرة الثانية: مراقبة تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية :

إن مخطط التسيير التنبئي للموارد البشرية يحتوي في جزءه الثالث كما أشرنا سابقا مساحة مهمة تسمح بتقييم و مراقبة نشاط الإدارات فيما يخص تسيير مواردها البشرية و يكون هذا من خلال :

- تقييم درجة الإنجاز لمخطط التسيير
 - مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية لموظفين و الأعوان العموميين⁽¹⁾
- ويرمي تقييم إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية إلى تقييم درجة تطبيق المخطط كما هو معد احترام الالتزامات) . وهذا التقييم يسمح بتسجيل النقائص الموجودة و التعرف على حالات عدم التلاؤم ، الصعوبات ...إلخ
- في حين ترمي مراقبة شرعية قرارات الإدارة التي تمس الحياة المهنية للموظفين ، وهذه المراقبة هي مراقبة ملاءمة و مطابقة، حيث تنظر مصالح الوظيف العمومي في مدى احترام القوانين و التنظيمات السارية المفعول حين إعداد تلك القرارات و المقررات التي تمس الحياة المهنية للموظف.
- إن الإدارات و المؤسسات العمومية تبقى مجبرة في كل الحالات على احترام جميع القواعد المقررة والتي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للأعوان، وهذا التسيير وفق الأنظمة (la gestion statutaire) هو في الحقيقة أمر يزيد من خفض مرونة الإدارات في الاستجابة مع تغيرات المحيط الخارجي.

(1) التعلية رقم 5240 السالفة الذكر ، ص4

خلاصة الفصل الأول

إن وزارة الشؤون الخارجية إحدى المكونات الأساسية و الحساسة للجهاز التنفيذي للدولة الجزائرية، و التي تم إنشاءها منذ الأيام الأولى للاستقلال. و هي منظمة في شكل هيكل و أجهزة، و باعتبارها خاضعة لنظام قانوني خاص (كونها قطاع سيادي تحت السلطة المباشرة لرئيس الجمهورية) فإنها تتميز بخصوصية تسييرها، لكن و من جهة ثانية ، إن هذه الوزارة تخضع لباقي النصوص و التشريعات التي تحكم الموظف العام في الجزائر.

إذ و كما رأينا في الفصل، رغم كونها تتمتع بقانون أساسي لتسيير الحياة المهنية للأعوان الدبلوماسيين و القنصلين، إلا أنها تبقى تلجأ إلى باقي النصوص و التشريعات في تسييرها للحياة المهنية لهذه الفئة من الأعوان.

نشير في هذا الصدد، إلى نقطة هامة تتعلق بالصلاحيات الحالية لمديرية الموارد البشرية، حيث رغم كل التعديلات التي عرفتها وزارة الشؤون الخارجية لهيكلها التنظيمي، و ما حملته من توسيع لصلاحيات المديرية، تبقى هناك الكثير من العوائق التي تعطل السير الحسن لهذه المديرية، منها مثلا عدم تحكم باقي المديريات في وسائل التسيير المتاحة و كذا الانتشار الجغرافي الشاسع لمصالحها الخارجية (سفارات في كل أنحاء العالم) و الذي يعيق النقل السريع للمعلومة و كذا مراقبة نشاط السفارات.

و لقد أشرنا فيما سبق أنه من بين الوسائل التي تعتمدها الوزارة في تسيير مستخدميها مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية و الذي تم سرد كل محتوياته إضافة إلى التعرض إلى مبادئه و خصائصه.

في الأخير نشير إلى أن هذا المخطط رغم إيجابياته، كونه أداة مساعدة على اتخاذ القرار و وثيقة تقديرية، إلا أنه يبقى بعيدا كل البعد عن تحقيق طموح وزارة الشؤون الخارجية في اعتماد تسيير تنبؤي لكفاءاتها، إذ تشوبه عيوب تتعلق بمحتواه من جهة و ظروف تنفيذه من جهة أخرى و هو ما سوف نتطرق إليه في الفصل الأخير من هذه الرسالة.

الفصل الثاني: من أجل تسيير تنبؤ للموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية الجزائرية

تمهيد:

إن مخطط التسيير السنوي الذي تم عرضه في المبحث السابق يعتبر في حد ذاته وثيقة مهمة تم إدراجها و إجبار الإدارات الجزائرية على احترامها، كما انه وثيقة تعبر ولو بشكل وجيز (تلمحي) عن رغبة القائمين على الوظيفة العمومية الجزائرية في التغيير و العصرية. لكن هذه الوثيقة تتميز ببعض النقائص المتعلقة بمحتواها من جهة، و تعترضها صعوبات في إعدادها و تطبيقها من جهة أخرى (المبحث الأول).

إن إعداد مخطط لتسيير تقديري لوزارة الشؤون الخارجية يعتبر أمرا ضروريا، إذ يسمح للقائمين على إدارة الموارد البشرية بالوزارة بمعرفة أنجع القرارات وأرشدتها، كما يسمح لهم بفهم تلك التغييرات التي تمس السلك الدبلوماسي الجزائري ومحيطه. وقبل الخوض في عملية الإعداد (المبحث الثاني)، يجدر بنا التذكير بأن السلك الدبلوماسي الجزائري مقسم إلى أربعة رتب هي :

■ الوزراء المفوضون

■ المستشارون الدبلوماسيون

■ الكتاب الدبلوماسيون

■ الملحقون الدبلوماسيون

وإذا كانت المهام التنفيذية موكلة إلى سلك الملحقين الدبلوماسيين كونه السلك الأخفض رتبة في الوزارة، فإن الوزراء المفوضين والمستشارين الدبلوماسيين قد وكلت لهم مهام تصورية، نظرا للخبرة المهنية العالية التي يمتاز بها هؤلاء. عموما يمكن تلخيص المهام في كالتالي:

■ الوزراء المفوضون (متابعة الملفات، رئاسة الوفود، المبادرة، تحضير القرارات... الخ)

■ المستشارون الدبلوماسيون (دراسة التدابير، ضمان تحضير الملفات، المساهمة في الدراسات،

... الخ)

■ الكتاب الدبلوماسيون (تحضير الوثائق، المساهمة في التنفيذ، المشاركة في التحرير،... الخ)

■ الملحقون الدبلوماسيون (مراعاة التنفيذ، التسيير العادي واليومي للملفات، ... الخ)

إن الوزراء المفوضين والمستشارين الدبلوماسيين لهم وظائف قيادية تسمح لهم بتقلد المناصب السامية مثل منصب السفير والقنصل العام أو تلك النوعية مثل الوزير المستشار. في حين ينحصر دور الملحقين الدبلوماسيين في التنفيذ ورعاية الأنشطة ومتابعة الملفات وتسييرها.

إن المعرفة الدقيقة لمهام الوزارة وصلاحيات كل رتبة في السلك الدبلوماسي الجزائري، تسهل بشكل كبير تصور و إعداد مخطط تسيير تنبؤي لوزارة الشؤون الخارجية لكن هذه المعرفة المفصل للوزارة يجب أن تتم بدراسة شاملة لمحيط الدبلوماسية الجزائرية الذي يعرف تغيرات سريعة، و كذا معرفة تلك الوسائل التي يجب التركيز عليها من أجل إنجاز مثل هذه المخططات و هو ما سوف نتطرق إليه في المبحث الثاني.

المبحث الأول: عدم كفاية مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية لوضع تسيير تنبؤي

المطلب الأول: النقائص المتعلقة بمحتوى المخطط السنوي

لقد أشرنا فيما سبق إلى أن هذا المخطط يتكون من ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء المتعلق بالبرنامج التقديرية لمختلف العمليات المتوقع إجراؤها (الجدول من 1 إلى 4)
- الجزء المتعلق بمخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية (الجدول من 5 إلى 9)
- الجزء المتعلق بالرقابة على تنفيذ المخطط (من 10 إلى 14).

إن قراءة سطحية لمحتويات هذا المخطط و مقارنتها بما تم الحديث عنه في الفصول السابقة حول مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية و آليات إعداده و تطبيقه يوضح لنا وجود العديد من النقائص التي يمكن تلخيصها كالتالي:

1/ كونه وثيقة سنوية:

إن التعليلة السابقة الذكر، و التي أجبرت الإدارات على وجوب اتخاذ مخطط تسيير سنوي للموارد البشرية تحدد إطارا زمنيا واضحا قدر بسنة واحدة، وهذا يتطابق مع التنفيذ النظري للميزانية في الإدارات الجزائرية. حيث أن اعتماد مخطط التسيير السنوي على معلومات مهمة مثل المناصب المالية يجعله يكتسي طابع السنوية وذلك يتماشى مع تنفيذ الميزانية لكن هذه الصفة قد تجعله يبتعد قليلا عن كونه ذو صفة تقديرية أو تنبؤية، و هذا لأن هذه المخططات ليست سنوية و لكنها مخططات تعد في المدى المتوسط أي من ثلاثة إلى خمسة سنوات!

2/ قيامه على معطيات عددية بحتة:

إن تحضير مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية و رغم شموليته لجميع الوضعيات الإدارية، يبقى يعتمد في تحضيره على معطيات عددية محددة مسبقا مصدرها التعداد السنوي للمستخدمين (L'état nominatif)، وكذا النسب المحددة قانونا فيما يخص الترقية و التوظيف والوضع تحت التصرف... الخ.

ولهذا فان محتوياته يغلب عليها الطابع التعدادي في حين تنعدم معطيات أخرى مثل حجم النشاط و وصف المناصب، مفهوم الحياة المهنية وتخطيطها، المعطيات الديمغرافية... الخ. إن غياب هذه المعطيات المتعلقة بالكفاءات، و التغيرات في طبيعة النشاطات و المحيط، يجعل التسيير التنبؤي للموارد البشرية ممثلا في هذا المخطط ينحصر في الجانب التعدادي البحت فقط.

3/اهتمامه بالشرعية و مطابقة القوانين:

إن جزءا هاما من المعطيات التي يعرضها المخطط السنوي للموارد البشرية يتعلق باللجان الإدارية و شرعيتها، و كذا الأجال القانونية وتطبيقها، وهذا راجع إلى أن الإدارة الجزائرية في ممارستها تهتم كثيرا بالشرعية و احترام القوانين، و ذلك على حساب الإبداع و التسيير الحديث للمرفق العمومي.

إن هذه الصفة السالف ذكرها قد انعكست على كل ممارسات الإدارة الجزائرية وأصبحت جلية في مظاهر نشاطها.

المطلب الثاني: النقائص التي تعترض تطبيق المخطط

إن هذه النقائص لا ترجع إلى محتوى هذا المخطط و لكن ترجع إلى محيط وزارة الشؤون الخارجية وظروف تطبيقها لهذا المخطط. إن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على وثيقتين هما:

- التعداد السنوي للمستخدمين بوزارة الشؤون الخارجية.
- تعداد المناصب المالية السنوي (الميزانية السنوية للقطاع خاصة الجزء المتعلق بالتسيير)

و هاتان الوثيقتان لا يتم الحصول عليهما إلى عند بداية السنة (أي من شهر جانفي إلى شهر مارس من كل سنة)، و هذا ما يقيد قدرة الإدارة على الإسراع في إعداد هذه الوثيقة، و انتظارها وخضوعها لجهات أخرى (وزارة المالية و مديرية التوظيف العمومي).

هذه الفترة المعتبرة من السنة المالية هي فقط للحصول على هاتين الوثيقتين، يضاف إلى هذه الفترة تلك الفترة الزمنية التي يتم فيها إرسال المخطط السنوي إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية و هذا من أجل المناقشة والمصادقة عليها.

إن الملاحظ، هو أن هذه الإجراءات تستهلك فترة معتبرة من السنة قد تصل إلى خمسة أشهر أو نصف السنة. فهل يعقل أن تطبق الإدارة برنامجا سنويا في نصف سنة فقط. لتنهك في إعداد المخطط المقبل؟ و ماذا عن بعض العمليات المبرمجة خلال النصف الأول من السنة الجارية؟! أو تلك التي تستغرق وقتا كبيرا مثل عمليات التوظيف في السلك الدبلوماسي بوزارة الشؤون الخارجية؟

إن هذه الإجراءات قد أدت إلى ترسب الأنشطة و امتدادها إلى فترات إضافية طويلة أفرغتها في بعض الأحيان من محتواها.

مثال:

- **نظريا:** افتراض توظيف 10 ملحقين في شهر جويلية، و برمجة التكوين في شهر سبتمبر.
- **واقعا:** تأخر التوظيف إلى شهر نوفمبر أي عجز الإدارة عن التكوين.

المبحث الثاني: كيفية إعداد مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

المطلب الأول: معرفة الوسائل والموارد المتاحة (المعرفة الآنية):

1- أهم الوثائق المعتمدة بوزارة الشؤون الخارجية:

إن وزارة الشؤون الخارجية إدارة تخضع للقانون العام كغيرها من الإدارات الجزائرية، ولهذا فهي تتوفر تقريبا على كل تلك الوسائل التي تتوفر عليها هذه الإدارات باستثناء بعض الوثائق التي تعتبر خاصة بالوزارة نظرا لطبيعة نشاطها.

ومن بين هذه الوثائق نشير إلى:

1- برنامج تسيير الموارد البشرية لوزارة الشؤون الخارجية.

2- كل ما يتعلق بالحركة الدبلوماسية و تحضيرها وتنفيذها.

1) برنامج تسيير الموارد البشرية بالوزارة:

إن الوزارة وحرصا منها على عصرنه تسيير أهم مواردها قد عمدت إلى إدراج العنصر التكنولوجي والاستفادة منه. وهذا من خلال اعتماد برامج لتسهيل تسيير الموارد البشرية. ولقد اعتمدت مديرية الموارد البشرية مؤخرا برنامجا جديدا لتسيير الموارد البشرية هو من التصور الخاص للمديرية والمسؤولين القائمين عليها وثمره سنة من العمل الدؤوب بالتعاون مع المديرية الفرعية للإعلام الآلي، ويسمح هذا البرنامج بتسهيلات عديدة تتعلق بالتعداد، الأقدمية، التقاعد، الحركة الدبلوماسية، التقييم... الخ.

2) بعض الوثائق التي تتعلق بالحركة الدبلوماسية و تحضيرها وتنفيذها:

ونذكر من بين هذه الوثائق بطاقات التقييم الدوري سواء من الإدارة المركزية أو المناصب القنصلية أو الدبلوماسية، أو بطاقات الرغبات أو التوجيه، أو المقررات المتعلقة بالتعيين والاستدعاء والتكفل من طرف وزارة الشؤون الخارجية.

هذا عموماً ما يمكن قوله عن تلك الوثائق التي تتميز بها الوزارة. لكن الوزارة وكغيرها من الإدارات تتمتع أيضاً بوجود وثائق ووسائل لتسيير المستخدمين:

- التعداد السنوي للمستخدمين
- بطاقات التنقيط السنوي للمستخدمين
- الجداول الدورية للمتابعة

هذا ما يمكن قوله حول الوسائل المتاحة بالوزارة. ويمكن تلخيص مراحل إعداد المخطط كالتالي:

2 - معرفة الموارد المتاحة:

إن جرد الموارد البشرية المتاحة يسمح بمعرفة التعداد الحالي للسلك الدبلوماسي لوزارة الشؤون الخارجية. إن الوسائل الفنية السابقة هي أداة كفيلة لمعرفة صورة الموارد التي تتوفر عليها الوزارة. وهذه المهمة هي أسهل مما كانت عليه من قبل بفضل البرامج المعدة خصيصاً لهذا الغرض، والتي أصبحت اليوم ما يشبه بنك معلومات خاص بالدبلوماسية الجزائرية.

1 - 2 المعرفة التعدادية:

وتهتم هذه المعرفة بالجانب التعدادي البحت، أي تعداد كل فئة في السلك الدبلوماسي والتغيرات التي يمكن أن تطرأ على هذا السلك. وهناك برنامج بوزارة الشؤون الخارجية يكفل هذه المهمة.

إن هذا البرنامج يلخص وبصفة دقيقة كل التغيرات التي يمكن أن تطرأ على الأسلاك الدبلوماسية الأربعة كما يعطي القائمين على المديرية العامة التعداد الحقيقي في تلك اللحظة، إنه بمثابة أداة مؤشرات لوحدة القيادة التي يمكن اعتمادها في التسيير.

إن هذه المعرفة التعدادية تسهل علينا وضع الإسقاطات وفهم مدى وعمق التطورات التي يمكن أن تمس هذه الأسلاك مثل تطور الأعمار، المسابقات المهنية، شغور المناصب... الخ.

2 - 2- المعرفة النوعية:

إن المعرفة النوعية يجب أن تتناول بالتحليل المناصب ونوعيتها ودرجة تعقيدها. مثال:
تحليل أعباء العمل الواقعة على عاتق المديرية العامة للبلدان العربية والتي تنقسم إلى مديرية المشرق العربي والجامعة العربية، ومديرية المغرب العربي والاتحاد المغاربي.
كل مديرية منظمة في مديريات فرعية ومكاتب، يهتم كل مكتب بمتابعة ملفات معينة مثل التعاون الثنائي، المتابعة الدورية لملفات خاصة (كالطلبة، التعاون التقني... الخ) والمراسلات بين مختلف الوزارات والمصالح المختصة.

و في مرحلة تالية نقوم بدراسة التوافق بين حجم العمل وكفاءة ومستوى الأشخاص المكلفين به. مثلاً: وزير مفوض، مستشار، كاتب دبلوماسي/ملف معقد، إعداد القمم و المؤتمرات... الخ.
إن دراسة هذه العلاقة في مديرية البلدان العربية مثلاً، تمكن من معرفة نوع العمل، حجمه، تطوره و تغيره في الزمن، وأهلية القائمين عليه وقدراتهم.

وهذا يوجب إعداد بطاقات فنية لكل منصب عمل، أو ملف إداري بالمديرية. إن هذه البطاقات الفنية للمناصب تساعد على معرفة الأشخاص الأكثر تأهيلاً لشغل المنصب أو التكفل بالملف و متابعته.

إن إنشاء مصنف للمهن والمناصب لهذه المديرية يمكن من معرفة الكفاءات اللازم جلبها إلى مديرية البلدان العربية. كما يمكن من الحصول على أهم العائلات المهنية و فروعها بهذه المديرية.
إن هذه المعرفة النوعية للمناصب يجب أن تتم بمعرفة الكفاءات التي تتوفر عليها الوزارة، أي معرفة نوعية الكفاءة معرفة دقيقة واستشرافية. لكن المشكل في وزارة الشؤون الخارجية كما في غيرها من الإدارات، أنه يعتمد لتقييم الكفاءات على بطاقات التنقيط السنوي، وهذا التنقيط قائم على أساس معايير جامدة وغير مفهومة أحياناً. كما أن هذه المعايير ثابتة وشاملة لكل الرتب والمناصب وتستعمل عادة فقط في الترقية في الدرجات أو التأديب، إذ تكاد تكون خالية من أي معيار يعكس نوعية الكفاءة و إمكاناتها الداخلية وظروف عملها ومحيطها ومشاريعها الشخصية. و بالتالي فهي لا تعطي نظرة عميقة عن طبيعة المستخدمين في وزارة الشؤون الخارجية. ولهذا فإن الواجب هو اعتماد بطاقات تقييم جديدة كتلك المعتمدة في المناصب الدبلوماسية والقنصلية. والتي تضم تقييم رئيس المركز الدبلوماسي والقنصلي من جهة ومن جهة ثانية تقييم الإدارة المركزية.

المطلب الثاني: معرفة تغيرات محيط الدبلوماسية الجزائرية

إن التغير الذي يعرفه المجتمع الدولي حالياً، يمس وبصورة كبيرة دور الدبلوماسية الجزائري ووظيفته. وهذه التحولات مست عدة جوانب منها الجانب التكنولوجي، الاقتصادي، الأمني، السياسي... الخ.

وإن القائمين على الدبلوماسية الجزائرية ملزمون بدراسة أثر هذه التغيرات لتسهيل التأقلم معها، والاستفادة منها، وهذا من أجل عصرنة الدبلوماسية الجزائرية. وتسمح هذه الدراسات باختيار الشكل المستقبلي للدبلوماسية الجزائرية والاستفادة من تجارب الدول الأخرى مثل:

- الدبلوماسية السويدية قائمة على التخصص الجغرافي، حيث ينتقل العون الدبلوماسي وفق مخطط معد مسبقاً بين دول منطقة معينة كالشرق الأوسط أو المغرب أو أمريكا اللاتينية. ويتم خلال حياته المهنية برمجة كل تكوين أو حركة من شأنها تدعيم معارفه وخبرته.

- الدبلوماسية الفرنسية¹ وهي قائمة على مبدأ التخصص القطاعي حيث تجد في كل مركز دبلوماسي أو قنصلي أفراداً مكلفين بقطاعات معينة كالملحق الاقتصادي، الثقافي، السياسي. وهؤلاء الأعوان يمتلكون خبرة كبيرة في هذا المجال (الكثير منهم خبراء في قطاعاتهم لدى شركات أو هيئات فرنسية).

كما تسمح دراسة محيط الدبلوماسية الجزائرية بمعرفة تلك الدول والتكتلات الإقليمية التي تنوي الجزائر تقوية وتمتين العلاقات الدبلوماسية معها، أو تلك التي سيزداد حجم النشاط معها بفعل المعاهدات الدولية والعلاقات الثنائية.

¹لقد تحصلت على نسخة من مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية حين زيارتي لوزارة الشؤون الخارجية الفرنسية و يعود لسنة 2002 (أنظر الملحق رقم 15)

إن مثل هذه الدراسات تتم على مستويات عليا (الوزير بالتعاون مع الأمين العام والمدير العام للموارد)، وهذا لتحديد الشكل المستقبلي الذي يجب أن تكون عليه الشبكة الدبلوماسية الجزائرية.

إن جرد الكفاءات والوظائف التي تحتويها وزارة الشؤون الخارجية تسهل عملية الاستشراف، أي تقييم الحاجات الجديدة للدبلوماسية الجزائرية وهذا باستعمال الوسائل الكمية والنوعية، كتحديد التغيرات الديمغرافية للأسلاك، التقاعد، الحركة بين الأسلاك، المسابقات المهنية، التغيرات في الوظائف ومناصب العمل، أثر التكنولوجيا على بعض المناصب... الخ.

ويكون هذا من خلال الإسقاطات التي تقوم على وضع فرضيات للتطور وفحص صحتها. إن هذه الإسقاطات تبرز أيضا الأخطار التي تهدد الوزارة مستقبلا والتي يمكن أن تعيق نشاطها.

إن الوثيقة الاستراتيجية التي تحتوي التسيير التنبؤي للموارد البشرية تحدد وبشكل كبير الخطوط العريضة لسياسة إدارة السلك الدبلوماسي الجزائري في المدى المتوسط. أي تلك السياسات والقرارات المتوقع تطبيقها من أجل عصرنة هذا السلك الحساس أي تحديد:

- سياسة التكوين في المدى القريب و المتوسط.
- سياسة التوظيف.
- القرارات التي تحكم الحركة الدبلوماسية.
- سياسات تقييم الأعوان الدبلوماسيين.

المطلب الثالث: أهمية عاملي التكوين والحركة الدبلوماسية في إعداد مخطط التسيير التنبؤي

إن وزارة الشؤون الخارجية تمتاز بحركة كبيرة بين المناصب تمس كل الكفاءات تقريبا، وهذا ما يعني معدل دوران كبير، يسمح بإعادة ترتيب الشؤون الداخلية للوزارة، والمراكز الدبلوماسية والقنصلية.

إن هذه الحركة يجب أن تتم وفق معايير موضوعية، مدروسة مسبقا ومقبولة لدى الجميع. ويجب أن يركز إعداد هذه الحركة على تقييم دقيق وفعال للكفاءات، وهذا من أجل إعادة توزيعها في المناصب. لكن يبقى هذا العنصر (التقييم) قائما على بطاقة التقييم أو التنقيط (أنظر النموذج في الملحق رقم 14) والتي وكما أشرنا سابقا لا تعطي نظرة شاملة عن كفاءة العون الدبلوماسي وإمكانياته.

ومن جهة ثانية يجب أن تستغل الوزارة عامل التكوين وهذا من أجل تجديد معارف الأعوان الدبلوماسيين وإكسابهم معارف وخبرات أخرى تتماشى مع متطلبات مهامهم. ويكون ذلك من خلال مخطط للتكوين واستغلال فرص التكوين التي تعرضها الدول الصديقة والمنظمات الدولية المتخصصة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد رأينا في المبحث الأول من الفصل، كيف أن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية تشوبه عيوب تتعلق بمحتواه (كونه يعتمد على معطيات عددية بحتة) و أخرى تتعلق بظروف تنفيذه. إن إعداد المخطط و المصادقة عليه غالبا ما تستغرق فترة معتبرة من الزمن (من ثلاثة إلى ستة أشهر) و هو ما يجعل تنفيذه و تقييمه أمرا صعبا، إذ تضطر وزارة الشؤون الخارجية في كثير من الأحيان إلى إلغاء بعض الدورات التكوينية التي تم برمجتها، كما تتأخر كثيرا عمليات التوظيف و كذا الإحالة على التقاعد مما يسبب مشاكل عدة للوزارة و يصعب مهمة التحكم في تعدادها.

و لهذا فإن هذه الأداة وحدها غير كافية لإعداد مخطط تسيير تقديري لموارد الوزارة. و تحتوي وزارة الشؤون الخارجية برامج للإعلام الآلي تم إعدادها و تصميمها من طرف مهندسي الإعلام الآلي التابعين للوزارة (المديرية الفرعية للإعلام الآلي) سهلت بشكل كبير التحكم في تعداد مستخدمي الوزارة، كما أنها تسهل عملية وضع إسقاطات و توقعات ديمغرافية لمستخدمي الوزارة، و بالتالي توقع هيكله السلك الدبلوماسي الجزائري في الخمس سنوات المقبلة، و على الوزارة العمل الدائم على ضرورة عصرنة و تحسين هذه البرمجيات من أجل تدعيم هذه الأداة (مخطط التسيير السنوي).

كما أن الوزارة تحتوي دعائم أخرى للتسيير مثل بطاقات التقييم السنوي، بطاقة التقييم في إطار الحركة الدبلوماسية و الفئصلية، الحصائل السنوية، التقارير... الخ و التي من شأنها تقييم مدى كفاءة العون الدبلوماسي الجزائري.

و انطلاقا مما سبق فإن وزارة الشؤون الخارجية يجب أن تستعمل هذه الوسائل المتاحة الاستعمال الأمثل، الذي يضمن عقلنة استعمالها و تحديثها المستمر من أجل إعداد مخططات فعالة و واقعية لتسيير الموارد البشرية.

و عملية الإعداد هذه، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عاملين هامين هما:

- أولا: وجوب إشراك جميع الفاعلين في الوزارة من مدراء عامين و مدراء و سفراء و قناصل و غيرهم من الوظائف السامية في عملية الإعداد هذه، و كذا تحسيسهم بأهمية هذه العملية.

■ ثانيا: الأخذ بعين الاعتبار تغيرات محيط الدبلوماسية الجزائرية، حيث أن الفترة الأخيرة شهدت العودة التدريجية للدبلوماسية الجزائرية إلى الساحة الدولية بعد غياب دام أكثر من عشرة سنوات، و الأكيد أن هذا المحيط قد تغير كثيرا مع زيادة التكتلات الاقتصادية الإقليمية و الدولية و تسارع مسار اندماج الاقتصاد العالمي.

و في آخر هذا الفصل أشرنا إلى عاملين هامين في وزارة الشؤون الخارجية، و هما التكوين و الحركة الدبلوماسية. حيث بالنسبة للعامل الأول (التكوين) فإن وزارة الشؤون الخارجية تعتبر الأوفر حظا مقارنة ببقية الوزارات، و هذا لكثرة الدورات التكوينية التي يشارك فيها موظفو الوزارة و التي تعرضها الدول الصديقة و المنظمات الدولية في إطار التعاون الدولي.

أما بالنسبة لعامل الحركة الدبلوماسية، فإنه و بلا شك تبرز أهميته في تسهيل حركة إعادة توزيع الكفاءات حسب نوعية العمل و حجمه. كما أن هذه الحركية الدائمة تجعل العون الدبلوماسي و القنصلي في حالة تكوين دائم و مستمر (وهذا لكثرة التنقل بين السفارات و المديريات في الوزارة).

و لهذا فإن القائمين على إعداد هذا المخطط الأساسي و الضروري يجب أن يجعلوا هذين العاملين في قلب عملية الإعداد من أجل تسيير أفضل لتعداد مستخدمي الوزارة و تخطيط أفضل لحياتهم المهنية، بحيث يمكن هذا المخطط من رفع كفاءة هؤلاء الأعوان و ضمان تحفيزهم الدائم.



خاتمة عامة

لقد حاولنا أن يكون تطرقنا لموضوع التسيير التنبؤي في الإدارة الجزائرية في جزأين، خصص الأول للجانب النظري للتسيير التنبؤي و الثاني لإلقاء نظرة حول حقيقة هذا المفهوم و مدى تجسيده في الإدارة الجزائرية من خلال التعرض لحالة وزارة الشؤون الخارجية.

في الفصل الأول من الجزء الأول تعرضنا لمكانة التسيير التنبؤي في إدارة الموارد البشرية، حيث قمنا بعرض زيادة أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية، و تحولها إلى وظيفة رئيسية بين بقية الوظائف في المنظمات، حيث تطورت علاقتها بالإستراتيجية العامة للمنظمات من تسيير الآثار الجانبية لبقية السياسات المالية و التسويقية إلى المشاركة الفعالة في رسم هذه السياسات.

في نقطة ثانية من هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم التسيير التنبؤي و الذي رأينا أنه أداة هامة و ضرورية لتسيير أمثل للموارد ، و كيف أنه مجموعة من الوسائل الكمية و غير الكمية تعتمد الجانبين الكمي و النوعي في تسيير الكفاءات. إن تطرقنا إلى هذه التعاريف أمكننا من استخلاص العديد من النقاط المتعلقة بخصائص التسيير التنبؤي و كذا أهميته في وقتنا الحالي.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية ليس عملية حديثة العهد بل هو عملية ظهرت مع ظهور إدارة الموارد البشرية ، و لقد مرت هذه الآلية بالعديد من التطورات التي تم عرضها في نقطة أخيرة من الفصل الأول حيث أن التسيير التنبؤي انتقل من اهتمامه بالجانب العددي البحت إلى الاهتمام بجوانب أخرى تتعلق بنوعية الكفاءات و الظروف المحيطة بها.

في الفصل الثاني من الجزء الأول، تطرقنا إلى المراحل النظرية لإعداد النظرية مخطط التسيير التنبؤي، إن إعداد هذا المخطط يستلزم تحقق العديد من الشروط الأولية قبل الانطلاق في عملية الإعداد و التنفيذ، حيث يجب مشاركة كل الفاعلين و تكييف الوسائل المتاحة و تحسيس الموظفين و عدم تركيز هذه العملية في هرم السلطة أو في مديرية معينة. كما يجب أن تكون هناك إرادة فعالة و حقيقية لإحداث هذا التغيير المنشود.

في نقطة ثانية من هذا الفصل تم عرض هذه المراحل النظرية بداية من تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة و تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية ثم مقارنة المتاح بالمطلوب و وصولا إلى تحديد الوسائل الواجب استعمالها لتحقيق هذه السياسة، و كذا تحديد طرق تقييم و مراقبة هذه الخطط، حيث يمكن هذا التقييم من تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب إدخالها لتقليص الفوارق.

في الجزء الثاني من الرسالة المعنون باقتراح آلية للتسيير التنبؤي في وزارة الشؤون الخارجية، تطرقنا في الفصل الأول إلى التعريف بوزارة الشؤون الخارجية من خلال عرض هيكلها و مهامها و كذا الأسلاك التي تضمها. كما عرضنا نظرة تاريخية وجيزة لتطور وظيفة الموارد البشرية و انتقالها من وظيفة محتواة في وظائف أخرى إلى وظيفة مستقلة بذاتها.

في المبحث الثاني من الفصل قمنا بعرض محتويات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية، و الذي تم اعتماده منذ سنة 1995 لإدراج تسيير تقديري للموارد البشرية، و رأينا كيف أن هذا المخطط المهيكل في 14 جدول يتأثر تأثرا كبيرا بإعداد الميزانية السنوية.

لكن هذا المخطط رغم كل المزايا التي يمتاز بها، تشوبه العديد من العيوب التي تتعلق بمحتواه من جهة و ظروف إنجازه و تنفيذه من جهة أخرى. حيث أن هذا المخطط يعتمد على معطيات عددية بحتة و يهتم بالشرعية في تنفيذ القرارات و العمليات و ذلك على حساب الجانب النوعي، كما أن ظروف تنفيذ المخطط و إنجازه أفرغته في كثير من الأحيان من بعض محتواه و هو ما تطرقنا إليه في الفصل الثاني، لنخلص في الأخير إلى طريقة إعداد خطة للتسيير التنبؤي في وزارة الشؤون الخارجية من خلال معرفة الوسائل المتاحة بالوزارة ثم دراسة محيط الدبلوماسية الجزائرية، لنشير أخيرا إلى أهمية عاملي التكوين و الحركة الدبلوماسية في إعداد مثل هذه المخططات.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال طرح الفرضيات السابقة، يمكن القول ما يلي:

لقد افترضنا بأن للتسيير التنبؤي للموارد البشرية أهمية بالغة، و هو ما يؤكد تطور وظيفة الموارد البشرية و تحولها من الدور الإستراتيجي إلى عملية التخطيط و التوقع و الاستشراف. مما جعلها تلعب دورا هاما في استراتيجيات الشركات.

إن عملية الاستشراف تتطلب فعلا تجنيدا لكل الوسائل الكمية و غير الكمية، حيث لاحظنا في مراحل إعداد مخططات التسيير التقديري – التنبؤي – أنه يجب في البداية جرد الوسائل المتاحة سواء كانت كمية أم نوعية، ثم النظر في تغيرات المحيط في مرحلة ثانية.

إن إعداد مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية يجب أن يكون وفق الإطار العام للإستراتيجية العامة للمنظمة، و هو يتطلب فعلا إشراك جميع الفاعلين و تحسيسهم من أجل إنجاح هذه المخططات و هو ما اعتبرناه شرطا لازما لإنجاح هذه المخططات.

لقد افترضنا أن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعتمد حاليا في وزارة الشؤون الخارجية يعتبر وحده غير كاف لإدراج تسيير تنبؤي بالوزارة حيث بعد عرضنا محتويات هذا المخطط لاحظنا أنه فعلا غير كاف وحده لإدراج تسيير تنبؤي و هذا للنقائص التي تعتريه. لكننا نؤكد هنا على أهميته في الوقت الحالي كونه وسيلة لجرد تعداد الوزارة من الكفاءات، لكن يجب أن يدعم بخطة تقديرية لتسيير الموارد البشرية بالوزارة في المدى المتوسط.

إن إعداد مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية يجب أن يحترم فعلا تلك الشروط المسبقة قبل الانطلاق في عملية الإعداد. كما يجب أن يقوم أولا على المعرفة الدقيقة لمهام الوزارة و معرفة كفاءاتها معرفة كمية و نوعية و كذا معرفة تلك الوسائل المتاحة لدى القائمين على تسيير الموارد البشرية بالوزارة. وفي مرحلة ثانية، يجب أن يتم أيضا دراسة محيط الدبلوماسية الجزائرية الذي يعرف تحولات عميقة، و هذا لأثر هذا المحيط على فعالية الدبلوماسية الجزائرية.

النتائج العامة المتوصل إليها :

إن دراسة الموضوع مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

- إن لإدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي أهمية بالغة، حيث أن صورة القطاع العام ترتبط بمدى كفاءة و التزام موظفيه.
- إن للتسيير التنبؤي أهمية بالغة حيث يلعب دورا هاما في ضمان التوازن المستمر بين الموارد و الاحتياجات.
- إن التسيير التنبؤي عملية تتطلب مشاركة جميع الفاعلين في المنظمة، و هو أداة مثلى لإحداث التغيير في هذه المنظمات.
- إن التسيير التنبؤي عرف تطورات عديدة و هامة جعلته يتحول من الاهتمام بالجانب العددي فقط إلى الجانب النوعي.
- كما أنه آلية متواصلة و مندمجة في بقية المخططات.
- إن التسيير التنبؤي يعتمد على مفهوم التوقع و الاستشراف من خلال معرفة المتاح ثم تغيرات المحيط و وصولا إلى رسم السياسات و الخطط، و برمجة الوسائل المراد استعمالها.
- إن ثروة وزارة الشؤون الخارجية تكمن في مدى كفاءة السلك الدبلوماسي من أجل تحقيق رسالتها العليا. و إن تنمية هذا المورد تفرض ضرورة إعداد مخططات للتسيير التنبؤي.
- إن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعتمد حاليا في الوزارة غير كاف وحده لإدراج تسيير تقديري للموارد البشرية بالوزارة. حيث أن هذا المخطط يعاني الكثير من النقائص.
- إن مخطط التسيير السنوي يجب أن يدعم بمخطط للتسيير التقديري على المدى المتوسط.

التوصيات و المقترحات:

- إن مجمل التوصيات التي سنعرضها سوف تركز على ضرورة إعداد مخطط للتسيير التنبؤي في وزارة الشؤون الخارجية، و كذا ظروف و آلية إعداده:
إن ترشيد تسيير الموارد البشرية في وزارة الشؤون الخارجية يجب أن يتم وفق خطط معدة مسبقا، و هذه الخطط يجب أن تكون مدروسة بحيث تضمن توفير الكفاءات اللازمة في الوقت اللازم و بالتحفيز الكافي.
- إنه و لإعداد مخطط للتسيير التنبؤي للموارد البشرية في وزارة الشؤون الخارجية نقترح أن يتم تنصيب مجموعة تفكير يرأسها الأمين العام للوزارة أو المدير العام للموارد، و تضم إطارات من كل الهياكل و المديريات (المالية، الموارد البشرية، الشؤون القنصلية ، السفارات...الخ). و مجموعة التفكير هذه يجب أن توفر لها جميع الوسائل الضرورية لإنجاز عملها في أحسن الظروف.
- إن مجموعة العمل هذه، يجب أن تدرس جميع الوسائل المستعملة في مديرية الموارد البشرية من أجل تحسينها، مثلا: دراسة محتويات بطاقة تقييم الأعوان الدبلوماسيين ، ثم اقتراح بطاقات جديدة للتقييم أو إدخال مقابلة التقييم من أجل معرفة كفاءات هؤلاء الأعوان.
- نقترح أن يشرك كل الفاعلين في الوزارة و كذا الإطارات المتقاعدة و الأساتذة الجامعيين في إعداد هذه الخطة.
- إننا نرى أنه من الضروري أن تتوفر وزارة الشؤون الخارجية على مصنف للمهن (une nomenclature des emplois et des métiers) و كذا بطاقات فنية نموذجية لكل المناصب و الوظائف التي تحتويها الوزارة.
- كما نقترح أن يتم إعداد رسم مسبق للحياة المهنية للبعوث الدبلوماسيين الجزائري و كذا تخطيط تنقلاته بين السفارات و القنصليات مما يسهل عملية توقع التكوين اللازم و الذي يسمح للبعوث الدبلوماسيين بتأدية رسالته على أكمل وجه.

- إن عملية الحركة الدبلوماسية التي تكون بين الإدارة المركزية بالجزائر و المراكز الدبلوماسية و القنصلية بالخارج يجب أن تستغل بشكل مثالي من أجل توزيع عادل للكفاءات بالوزارة. و لهذا فإننا نرى أنه لا يجب أن يتم إعداد الحركة الدبلوماسية بطريقة عشوائية و غير مخططة مسبقا.
- نقترح أن يتم إنشاء بطاقة تكوين لكل عون دبلوماسي، حيث تتضمن التكوينات التي استفاد منها و مدى تحكمه في اللغات الأجنبية و كذا طبيعة المنصب الذي يشغله، و التكوين الذي يجب أن يستفيد منه لرفع كفاءته.
- إن مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية يجب أن يشكل في الأخير مرجعا مهما في التفاوض مع مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية و كذا مع مصالح وزارة المالية و حتى في إعداد القانون الأساسي الجديد للعون الدبلوماسي و القنصلي الجزائري. و نؤكد هنا على مسألة هامة و هي ضرورة مراجعة هذا المخطط الإستراتيجي كلما اقتضت الضرورة ذلك.

آفاق الموضوع:

يمكننا أن نشير في نهاية الدراسة إلى جملة من المواضيع التي نراها مهمة و ذات صلة بموضوع دراستنا، حيث في الحقيقة إن الدراسات حول الحياة المهنية للأعوان الدبلوماسيين الجزائريين نادرة، و نفس الملاحظة بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، لذلك هناك في الحقيقة العديد من المواضيع التي تحتاج فعلا إلى المزيد من الدراسة و التوسع منها مثلا التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، تقييم الأعوان الدبلوماسيين، أثر الحركة الدبلوماسية في الحياة المهنية للأعوان الدبلوماسيين، دور برامج الإعلام الآلي في بناء مخططات تنبئية، تجديد السلك الدبلوماسي الجزائري بالكفاءات الشابة لمواجهة شيخوخة هذا السلك و غيرها من المواضيع المهمة.

تم بحمد الله



قائمة المراجع:

الكتب:

- محيو " أحمد": محاضرات في المؤسسات الإدارية (الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية،1994).
- الدوري "حسن"، تخطيط القوى العاملة بمنهج تحليل النظم،(عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982).
- السلمي " علي"، الإدارة المعاصرة،(القاهرة مكتبة غريب،1998).
- بربر "كامل"، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1 (بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،1997).
- رواية " محمد حسن"، إدارة الموارد البشرية،(الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1989).
- ساعاتي " أمين"، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق(مصر، دار الفكر العربي، 1998).
- أحمد سيد "مصطفى": إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد و العشرين(القاهرة، الدار الجامعية،2000).
- سلطان " محمد سعيد": إدارة الموارد البشرية(القاهرة، الدار الجامعية، 1994).
- السلمي " علي": إدارة الموارد البشرية(القاهرة، دار المعارف، 1998).

المقالات:

- طاهر عبد الرزاق "المحاور الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي، الإداري"، عمان العدد 57 - يونيو 1994-

-
-
- زهية موساوي "الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية": ، مجلة الباحث لجامعة ورقلة العدد 1، سنة 2002.

المذكرات:

- تايب الهام: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري - دراسة حالة، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية و الإعلام - قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية- 2003.

باللغة الفرنسية

المقالات

- NADJI Rahma "Les indicateurs de valorisation des ressources humaines pour l'effective et la performance de l'entreprise", gestion et entreprise, Boumerdes: Publication trimestrielle de l'INPED, N°10 –Janvier 2000.
- Ahmed RAHMANI "La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique, démarche et mise en oeuvre" Revue IDARA V2, N°2. Alger. 1992.
- INSEE : dossiers thématiques : gestion prévisionnelle, n°8/1997.
- MANDON. N : analyse des emplois et gestion anticipée des compétences, CEREC, bref, N° 57.1990.

-
-
- BARON .X : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprises, Cahiers Français. N° 82 PP 3-18, la documentation française.1993.
 - Patrick GILBERT : la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives ; revue française de gestion n° 124 juin – juillet – août 1999.
 - Anne Bariet, Bernard Girard, Martine Ressayd " gestion prévisionnelle de L'emploi victime de la crise " In Entreprise et carrières, n° 310 , du 10 au 16 octobre 1995.

الكتب

- ZGHAL Riadh: Gestion des ressources humaines: les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique, (Tunis, centre des publications universitaires,. 2000).
- BARABON Bélanger: Gestion stratégique des ressources humaines (Paris, Canada Geatan Morin édition,1988).
- BOSQUET Robert: Gestion stratégique des ressources humaines, Paris Institut ADIA (Paris, les éditions d'organisation 1988).
- Louis MALLET: La gestion prévisionnelle de l'emploi, (Paris, édition liaisons 1991).
- BELLIER Michel : Panorama de la GRH définition, question et convection (Paris, édition liaisons, 2001).

-
-
- Jean Marie PERETTI : Ressources Humaines. (Paris ,Vuibert 10^{ème} édition.2000)
 - Valérie Marbach : évoluer et rémunérer les compétences (Paris ,éditions organisation 2000).
 - Jean Pierre CITEAUX : gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques. 4^{ème} (Paris ,édition. Armand Colin 2002).
 - Michel Le BERRE et Guy TALLANDIER : précis de gestion des ressources humaines.(Grenoble, Presses universitaires de Grenoble,1995).
 - Christian BATAL : Gestion des ressources humaines dans le secteur public, (Paris, Edition Organisations 1999).
 - TAIB Saïd ; droit de la fonction publique (Alger, Éditions Casbah 2004).
 - Alain MEIGNANT : ressources humaines : déployer la stratégie, (Paris, Editions Liaisons, 2000).
 - THIERRY. D et Al : la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, (Paris, L'Harmattan.1990).
 - MALLET Louis : la gestion prévisionnelle de l'emploi, (Paris,Editions Liaisons.1991.
 - Ecole Nationale d'Administration : séminaire de l'administration comparée « la gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques » 4^{ème} groupe, (Paris, ENA 1999).

- DIMITRI Weiss : ressources humaines, (Paris, Edition d'Organisations, 2^{ème} édition,. 2003).
- Ahmed RAHMANI : Cours de gestion des ressources humaines, (Alger, Ecole Nationale d'Administration, 1999).
- Jean Marie PERETTI : ressources humaines et gestion des personnes, (Paris, Vuibert Educapole. 3^{ème} édition. 2000).
- BENAYOUNE R et BOULIER, Approches rationnelles dans la gestion du personnel, (Paris ; Editions DUNOD. 1972).
- SMITH R, Models of manpower systems,(London, the English Universities Press. 1970).
- PIERRE Jardillier : « la gestion prévisionnelle du personnel », (Paris, PUF coll. « que sais-je ». 1972).
- République française, Ministère de la fonction publique ; DGAFP : guide méthodologique de la mise en place d'une GPEC. 2001.
- Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;(Paris,éditions Organisation. Deuxième édition. 2004).

القوانين و التنظيمات

- المرسوم الرئاسي رقم 63-373 المؤرخ في 18 سبتمبر 1963 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة الجزائرية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 68، ص 976.(باللغة الفرنسية).

- المرسوم الرئاسي رقم 02-404 المؤرخ في 62 رمضان 1423 الموافق 01 ديسمبر 2002، المتضمن تحديد صلاحيات وزارة الشؤون الخارجية ، الجريدة الرسمية العدد 79 ، ص 4-6 .
- المرسوم 58-64 المحدد لمهام وصلاحيات وزارة الشؤون الخارجية وتنظيمها ، والمعدل والمتمم بالمرسوم 64-112 (الجريدة الرسمية رقم 63).
- المرسوم رقم 65-209 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الخارجية (الجريدة الرسمية رقم 71) .
- المرسوم الرئاسي رقم 96 – 442 المؤرخ في 28 رجب عام 1417، الموافق 09 ديسمبر 1996، المتضمن القانون الأساسي للأعوان الدبلوماسيين و القنصليين. الجريدة الرسمية رقم 78 ص 08.
- المرسوم 58-64 المؤرخ في 3 مارس 1964، المحدد لمهام وصلاحيات وزارة الشؤون الخارجية وتنظيمها ، والمعدل والمتمم بالمرسوم 64-112 (الجريدة الرسمية رقم 63).
- المرسوم رقم 77-55 المؤرخ في 14 فيفري 1977 ، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الخارجية.(الجريدة الرسمية عدد 28).
- المرسوم الرئاسي رقم 97-250 المؤرخ في 24 أوت 1977 ، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الخارجية (الجريدة الرسمية عدد 50).
- المرسوم رقم 90-360 المؤرخ في 10 ديسمبر 1977 ، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الخارجية (الجريدة الرسمية عدد 50).
- المرسوم رقم 96-441 المؤرخ في 28 رجب عام 1417، الموافق 09 ديسمبر 1996، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الخارجية . الجريدة الرسمية رقم 78. (الجريدة الرسمية عدد 78).

- -Décret exécutif n°95-126, du 09 Dhou elhidja 1415, le 05 mai 1995, relatif à l'élaboration et la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires. Journal Officiel de la R.A.D.P. n° 26.

-
-
- مصالح رئاسة الحكومة: المديرية العامة للتوظيف العمومي، التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 و المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
 - مصالح رئاسة الحكومة: المديرية العامة للتوظيف العمومي، التعليم رقم 1273 المؤرخة في 30 سبتمبر 1998 و المتعلقة بإعداد و تحويل و تجديد المناصب المالية.
 - المديرية العامة للتوظيف العمومي: التعليم رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995، و المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95 – 126 المؤرخ في 29 أبريل 1995.



قائمة الأشكال و الجداول

أ – الأشكال:

- الشكل رقم 01: يوضح مسار رسم الإستراتيجيات في المؤسسة.....05
- الشكل رقم 02: مسار رسم الإستراتيجية بعد تطور وظيفة الموارد البشرية.....07
- الشكل رقم 03: مخطط تلخيصي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.....16
- الشكل رقم 04: مخطط يبين مختلف الوضعيات التي يمكن أن تعيشها المنظمات بخصوص تعداد مستخدميها وتأهيلهم.....17
- الشكل رقم 05: وصف منصب العمل..... 37
- الشكل رقم 06: عرض تلخيصي لبطاقة الوظائف النموذجية.....38
- الشكل رقم 07: يوضح محاور تحديد و تحليل الوظائف.....39
- الشكل رقم 08: يوضح مكونات العائلات المهنية.....41
- الشكل رقم 09: يوضح بطاقة الوظائف النموذجية.....42
- الشكل رقم 10 يوضح أهمية معرفة الكفاءات الحالية و دورها في رسم السياسات....44
- الشكل رقم 11 : مكانة إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الخارجية.....62

ب – الجداول:

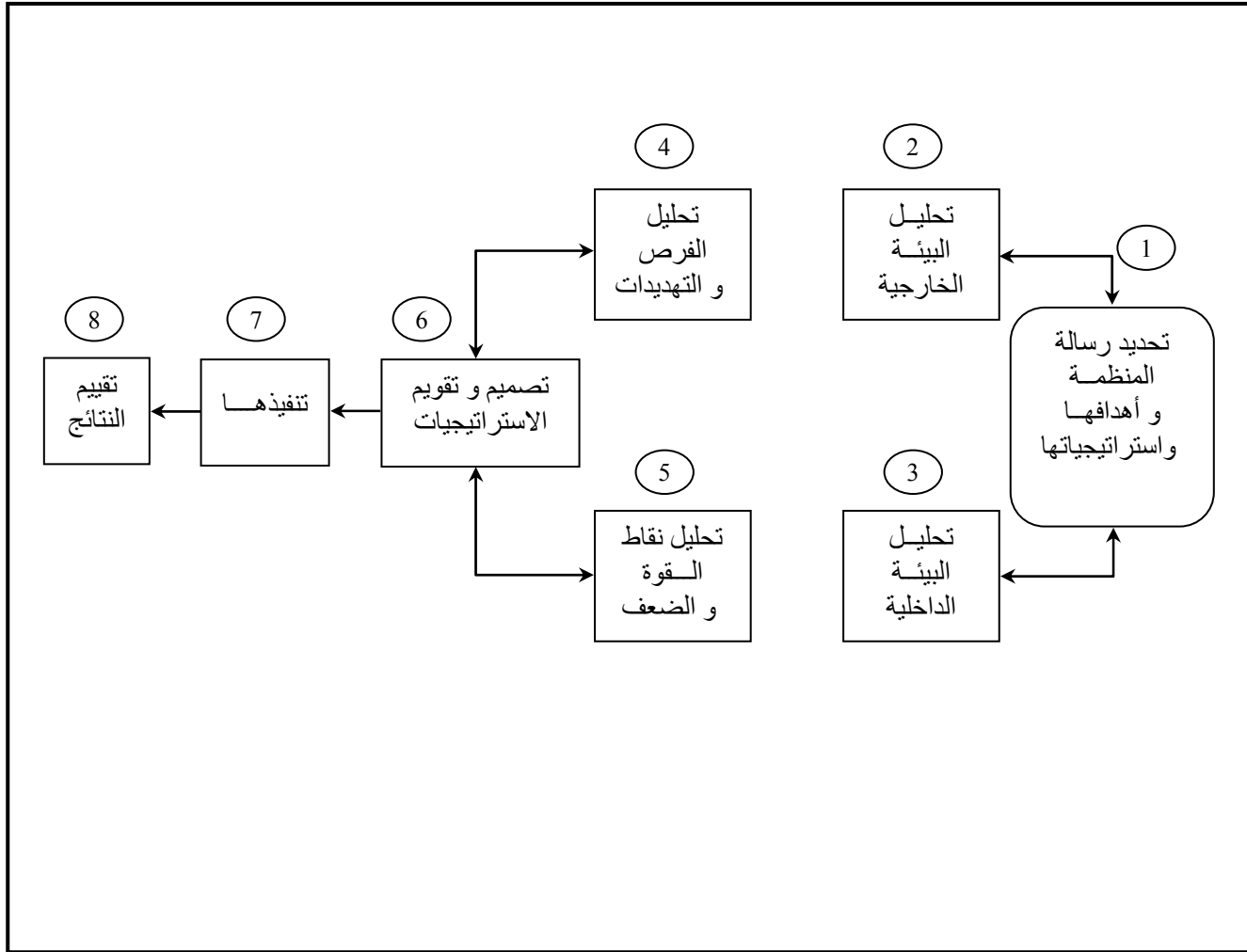
- الجدول رقم 01: يوضح تطور تعداد مستخدمي الإدارات العمومية في الجزائر...10
- الجدول رقم 02: يوضح توزيع المستخدمين حسب الفئات.....10
- الجدول رقم 03: يلخص أهم المراحل التي مر بها التسيير التنبؤي للموارد البشرية (حسب التسلسل الزمني).....24



قائمة الملاحق:

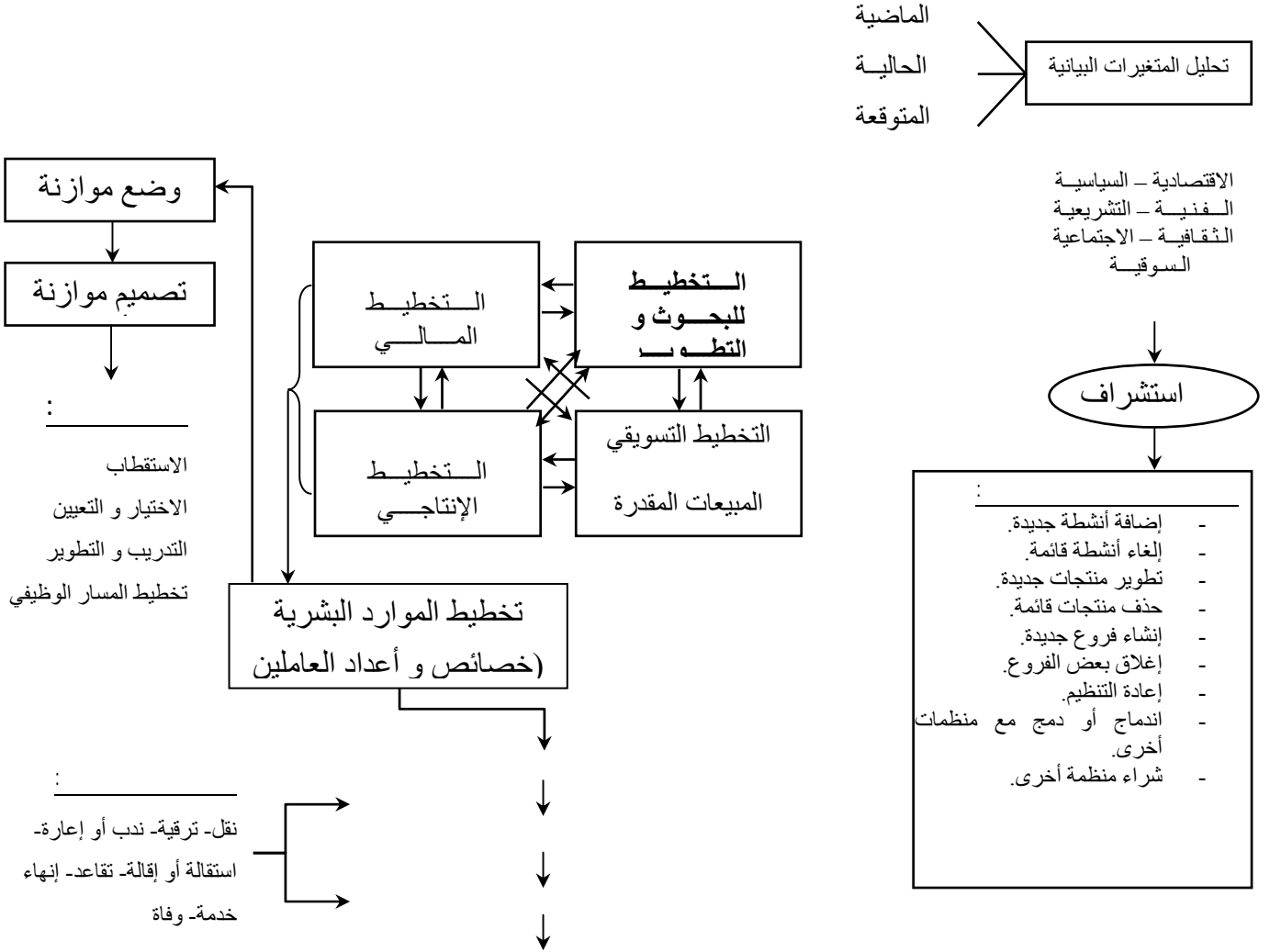
- الملحق رقم 01: مخطط يوضح عملية الإدارة الإستراتيجية
- الملحق رقم 2 (أ): مخطط يوضح الإطار المتكامل لتخطيط الموارد البشرية
- الملحق رقم 2 (ب): مخطط يوضح مصادر تطور الوظائف
- الملحق رقم 3: مخطط يوضح تخطيط الموارد البشرية
- الملحق رقم 4: مخطط يوضح العلاقة بين الإستراتيجية و مسار التسيير التنبؤي
- الملحق رقم 05: مخطط يوضح مسار التسيير التنبؤي للموارد البشرية
- الملحق رقم 6: مخطط يوضح رهانات التسيير التنبؤي للموارد البشرية
- الملحق رقم 7: مخطط يوضح آلية التسيير التنبؤي للموارد البشرية
- الملحق رقم 8: مخطط يوضح مراحل وضع التسيير التنبؤي للموارد البشرية
- الملحق رقم 9: مخطط يوضح وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية
- الملحق رقم 10: مخطط يوضح مراحل وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية
- الملحق رقم 11: مثال عن بطاقة الوظائف النموذجية في مؤسسة
- الملحق رقم 12 (أ): مخطط يوضح الكفاءة
- الملحق رقم 12 (ب): مستويات الكفاءة
- الملحق رقم 13: مخطط التسيير السنوي
- الملحق رقم 14 : بطاقة التقييم السنوي بوزارة الشؤون الخارجية
- الملحق رقم 15: مخطط التسيير التوقعي لوزارة الشؤون الخارجية الفرنسية

الملحق رقم 01: مخطط يوضح عملية الإدارة الإستراتيجية



: أحمد سيد "مصطفى": إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين(القاهرة، الدار الجامعية،2000)ص 47.

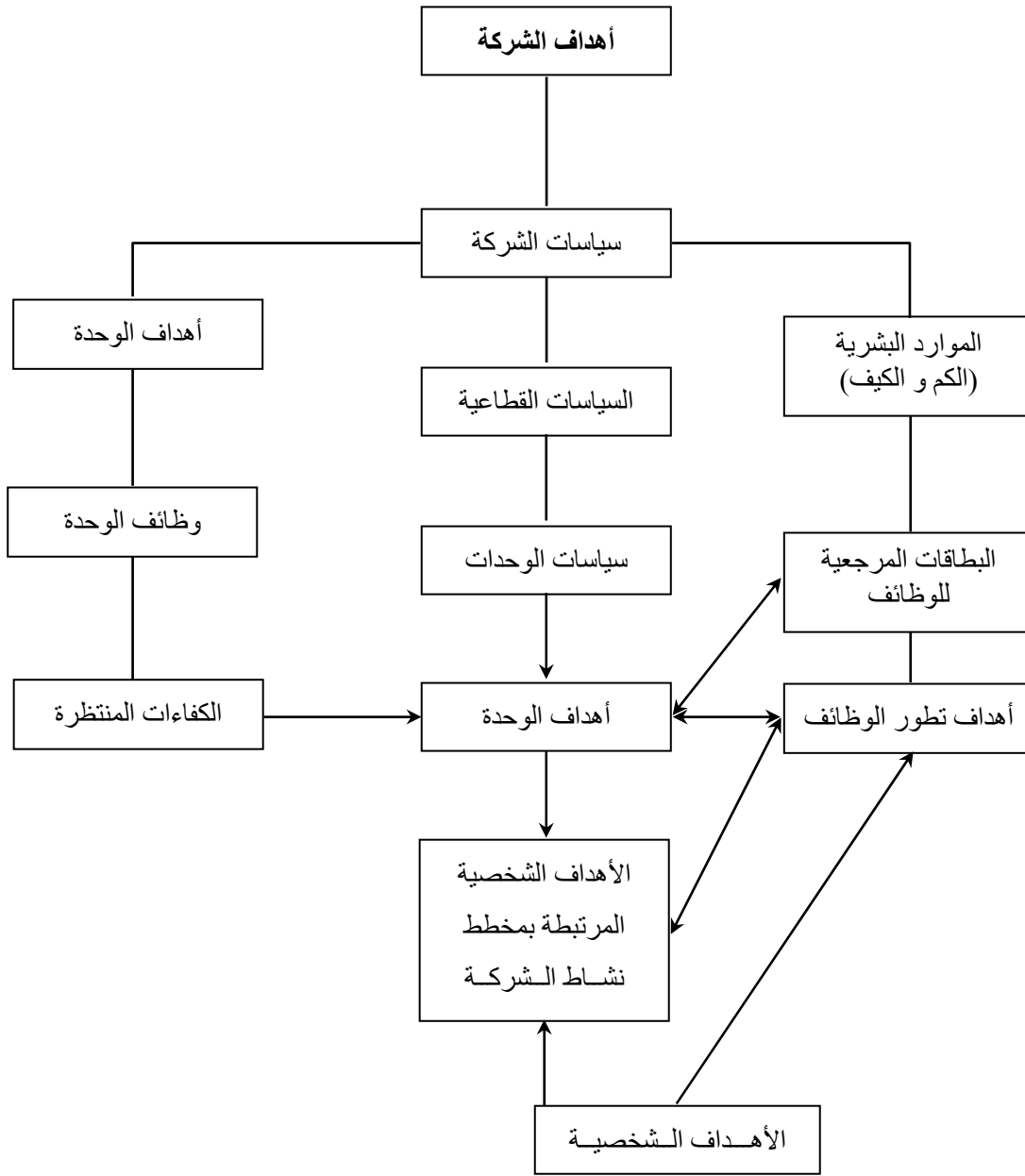
الملحق رقم 2 (أ): مخطط يوضح الإطار المتكامل لتخطيط الموارد البشرية



: أحمد سيد "مصطفى": إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد و العشرين(القاهرة،

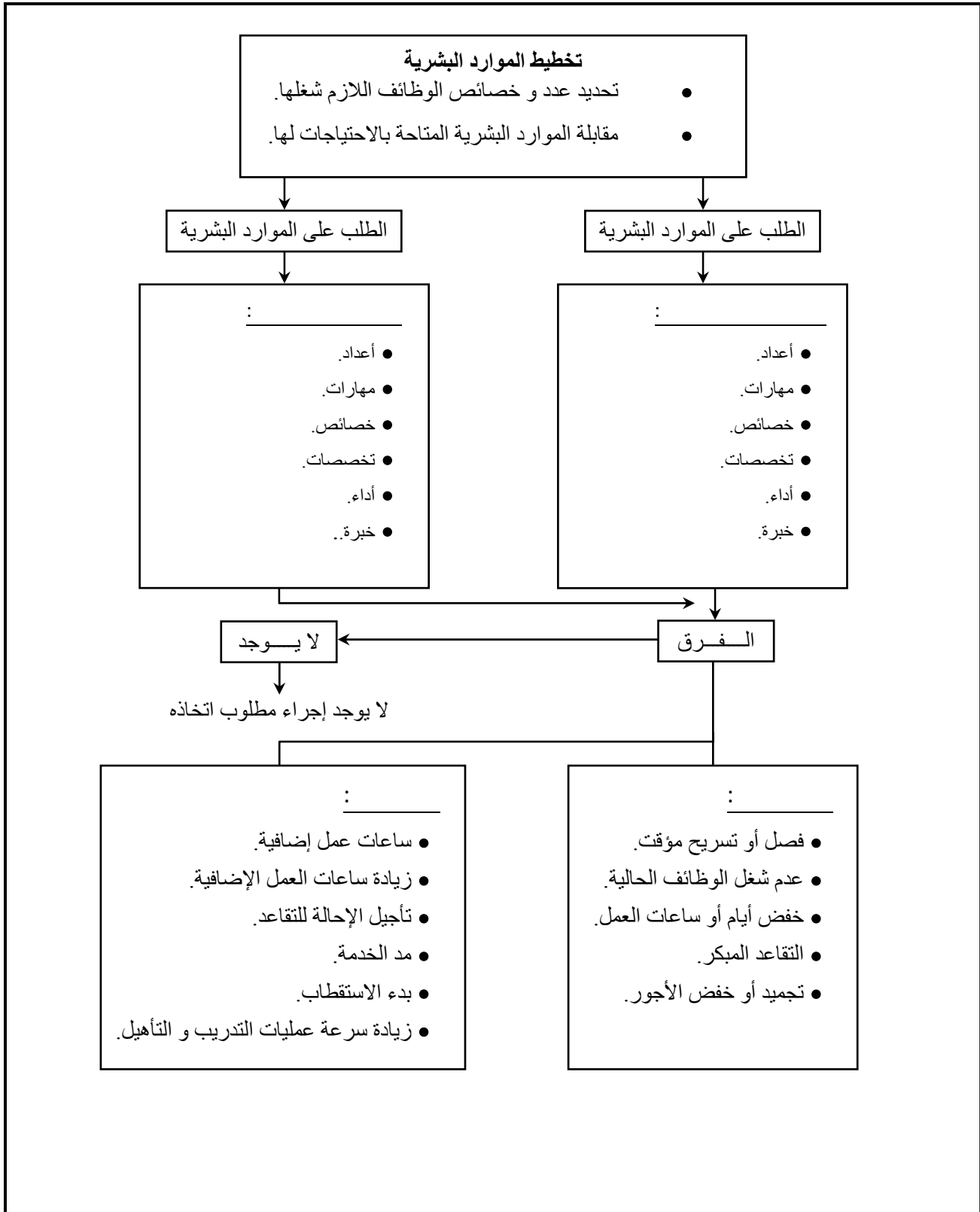
الدار الجامعية،2000).ص 127.

الملحق رقم 2 (ب): مخطط يوضح مصادر تطور الوظائف



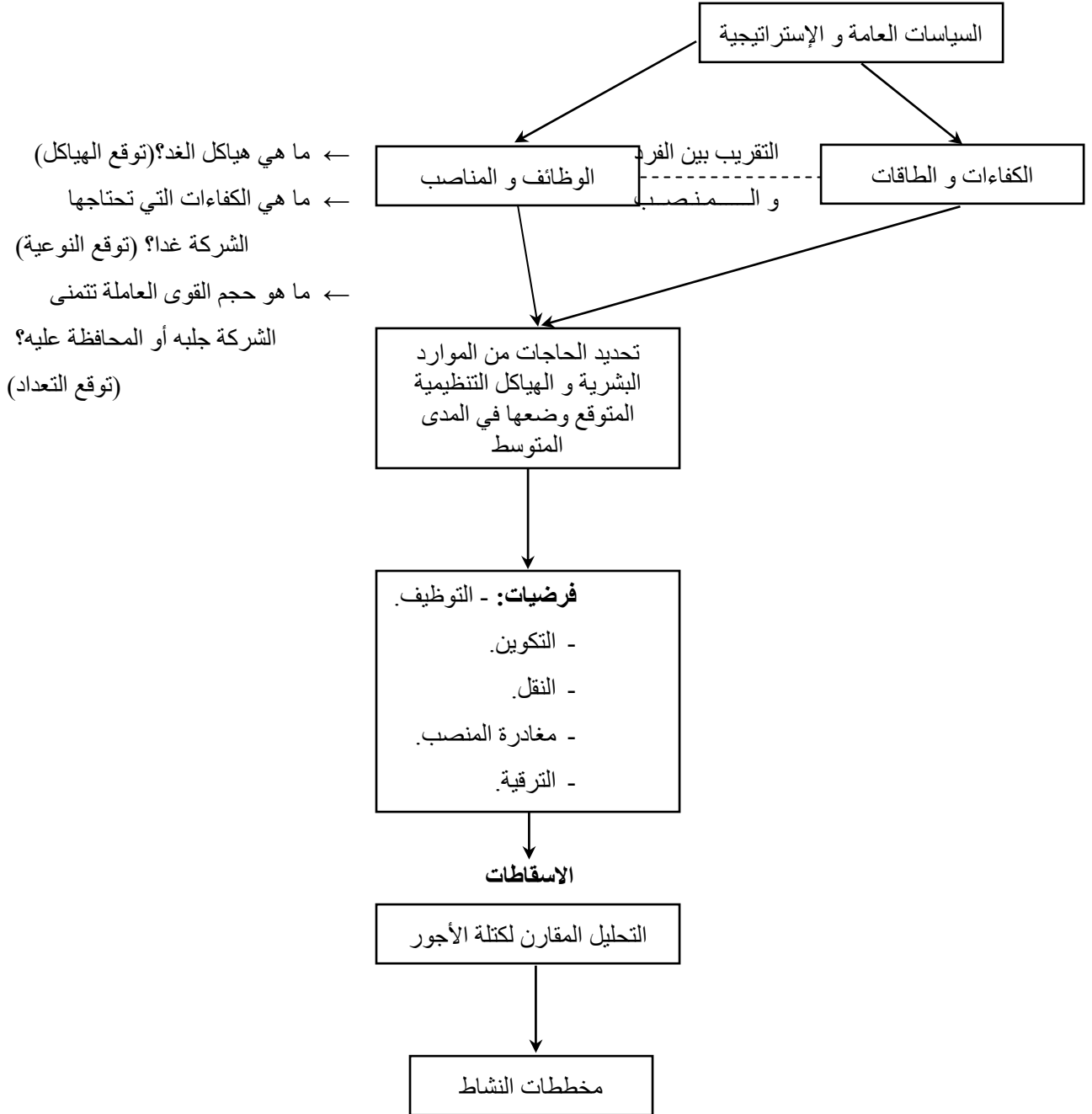
Louis MALLET: La gestion prévisionnelle de l'emploi, (Paris, édition liaisons 1991).P 89.

الملحق رقم 3: مخطط يوضح تخطيط الموارد البشرية



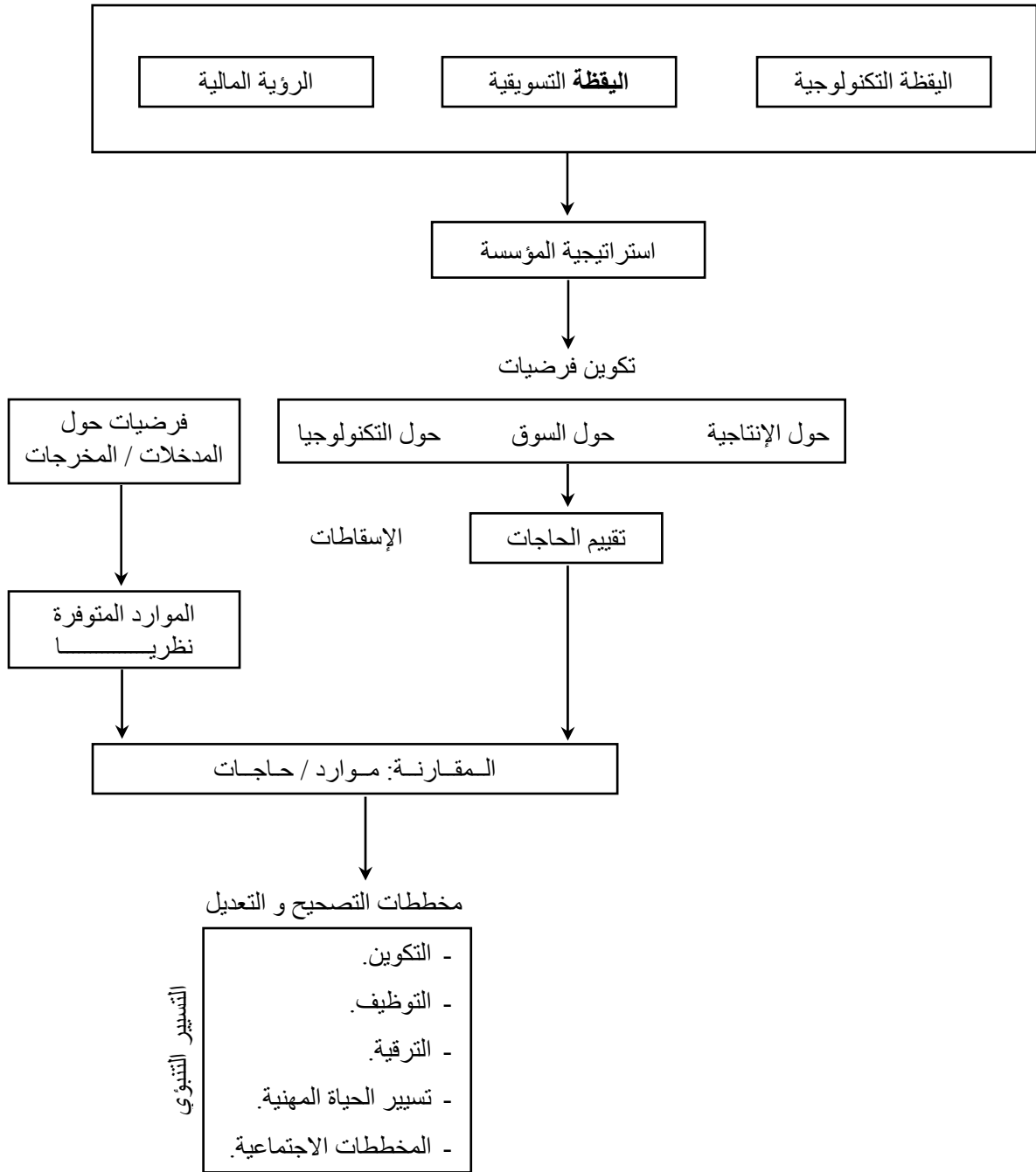
Michel Le BERRE et Guy TALLANDIER : précis de gestion des ressources :
humaines.(Grenoble, Presses universitaires de Grenoble,1995

الملحق رقم 4: مخطط يوضح العلاقة بين الإستراتيجية و مسار التسيير التنبؤي



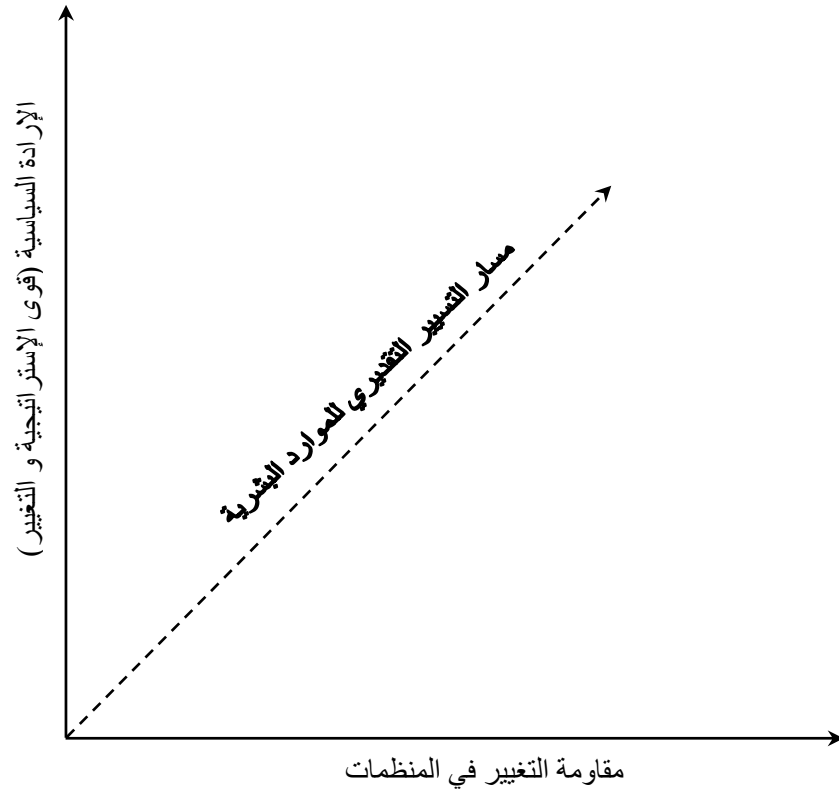
Louis MALLET : La gestion prévisionnelle de l'emploi, (Paris, édition liaisons 1991). P. 125.

الملحق رقم 05: مخطط يوضح مسار التسيير التنبؤي للموارد البشرية



Christian BATAL : Gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 2, (Paris, Edition Organisations 1999).P 211.

الملحق رقم 6: مخطط يوضح رهانات التسيير التنبؤي للموارد البشرية



المصدر:

Christian BATAL : Gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 2, (Paris, Edition Organisations 1999).P 204.

الملحق رقم 7: مخطط يوضح آلية التسيير التنبؤي للموارد البشرية

وضع مخططات عمل تدمج الأهداف

وضع فرضيات حول:

- التكنولوجيات.
- الأسواق.
- الإنتاجية.

المرحلة الأولى:
الإحاطة بحجم الرهانات التي تواجهها المنظمة
(المقاربة الإستراتيجية لمسار التسيير
التقديري)

شرح الآلية للمسيرين و النقابات
ثم العمال.

وضع دفتر شروط له
صيغة إستراتيجية بين
الإدارة و الشركاء

إنشاء لجنة أو هيئة تتكفل
بإستراتيجية الوظائف و
الكفاءات.

حصائل إستراتيجية للشغل و
الكفاءات

- تحديد الأسواق الجديدة.
- التكنولوجيات الجديدة.
- المهن الجديدة.

جرد الكفاءات و الوظائف الحالية.

وضع مخطط للتسيير التقديري:
(مخطط على المدى المتوسط يتناول:
التوظيف، الترفيه، النقل، تنظيم العمل... إلخ)

المخطط يعده مسؤولوا المستخدمين
بالتشاور مع الشركاء الاجتماعيين
و النقابات و المسؤولين العمليتين.

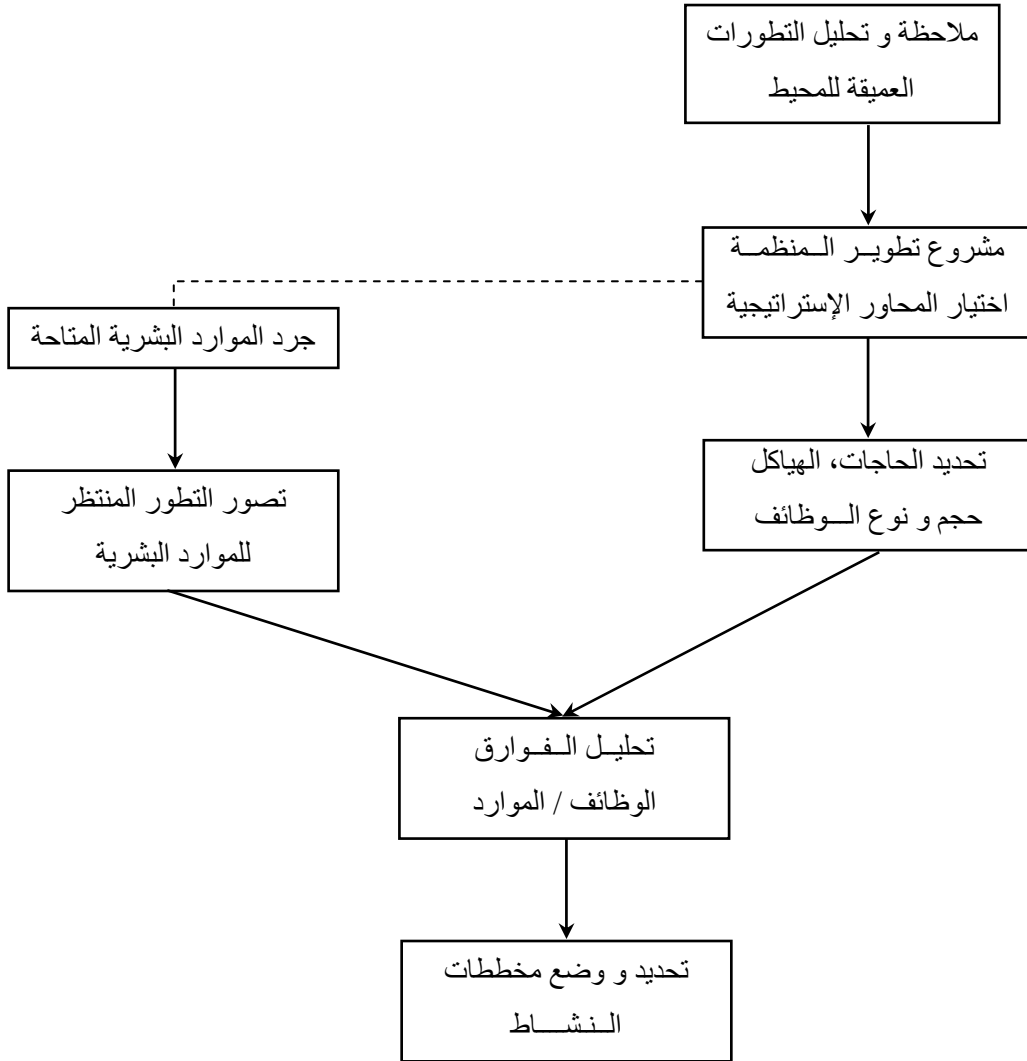
تكتيف أنشطة الاتصال لشرح العملية.

تنشيط الأنشطة و المخططات.

المتابعة و التعديل
حصائل المتابعة و الأنشطة التصحيحية

المصدر: THIERRY. D et Al : la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, (Paris, L'Harmattan.1990)P. 132.

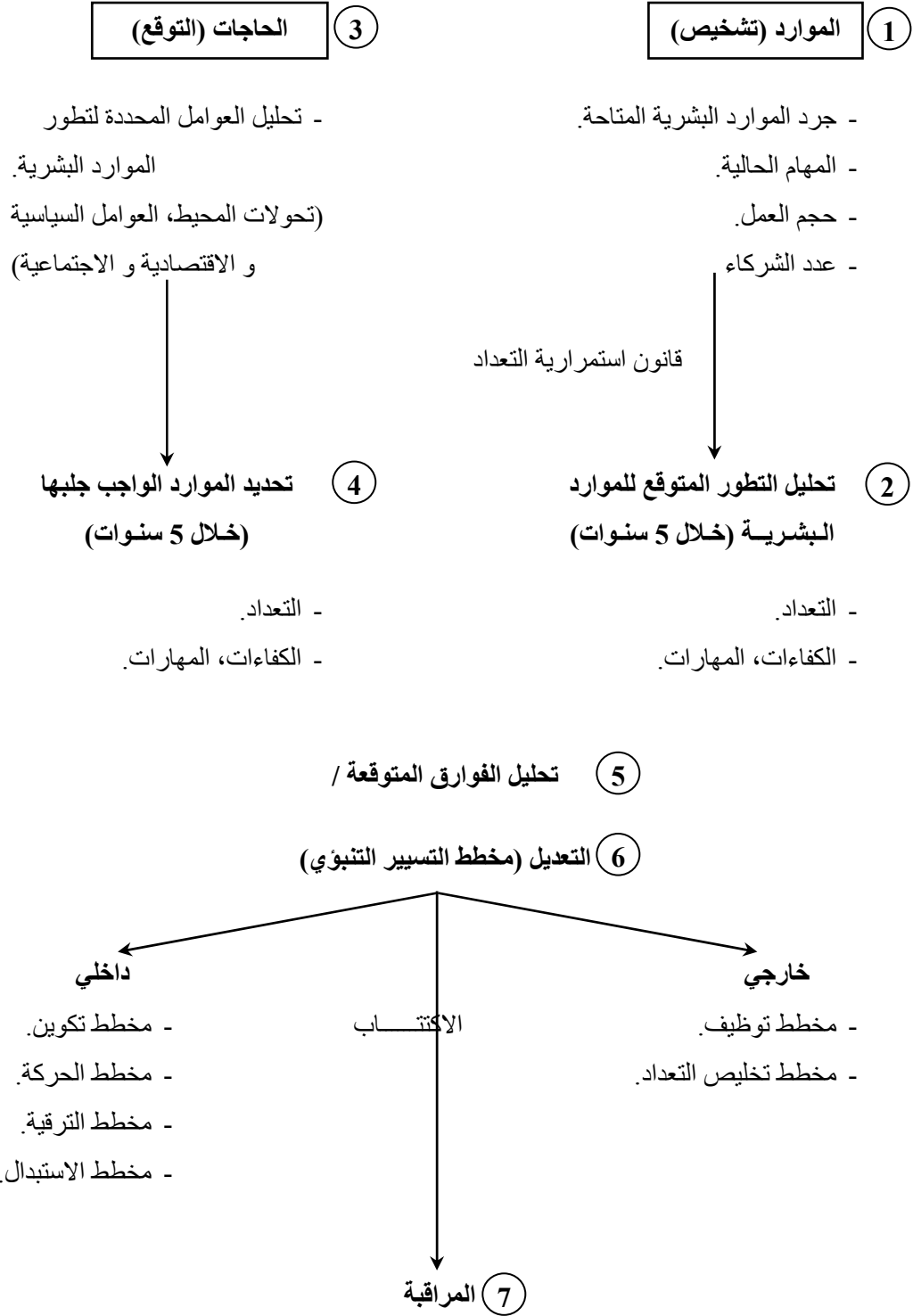
الملحق رقم 8: مخطط يوضح مراحل وضع التسيير التنبؤي للموارد البشرية



المصدر:

Jean pierre CITAUX: Gestion des ressources humaines: Principes généraux et cas pratiques, Armand colin 2002, P65

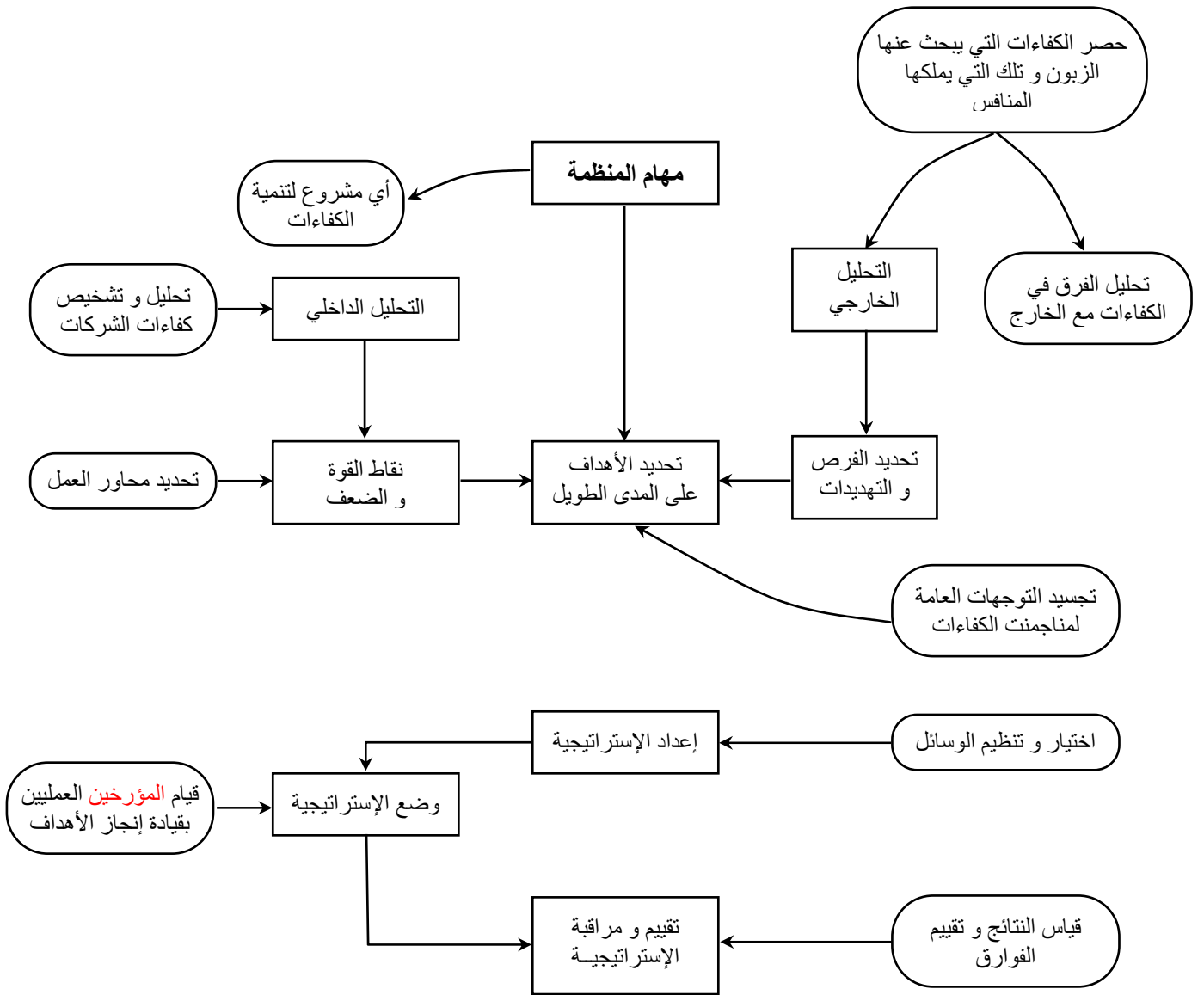
الملحق رقم 9: مخطط يوضح وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية



مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية

المصدر : أحمد رحمانى: محاضرات موجهة إلى طلبة السنة الرابعة بالمدرسة الوطنية للإدارة 1999، ص 68.

الملحق رقم 10: مخطط يوضح مراحل وضع تسيير تنبؤي للموارد البشرية



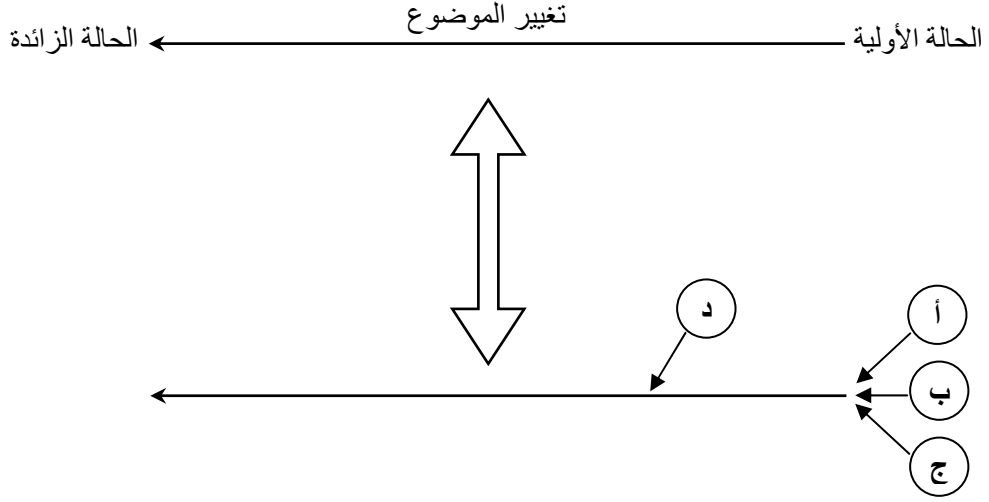
المصدر: THIERRY. D et Al : la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, (Paris, L'Harmattan.1990)P. 139.

**الملحق رقم 11: مثال عن بطاقة الوظائف النموذجية في مؤسسة
عنوان الوظيفة مسؤول التكوين بالشركة**

<p>أهم الهياكل المعنية: مديرية الموارد البشرية</p>	<p>الغايات: تحضير مخطط التكوين للشركة</p>
<p>مستوى الكفاءة: "3"</p>	<p>المحيط: مديرية الموارد البشرية، المديرية العامة مختلف مصالح الشركة، هياكل التكوين المكونون (الأساتذة) داخل الشركة و خارجها.</p>
<p>مديرية الموارد البشرية</p>	<p>وصف تلخيصي لمجموع الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - جمع و تحليل مختلف الحاجات للتكوين. - تصور مخطط عام للتكوين يندرج في إطار الإستراتيجية العامة. - تنسيق و متابعة وضع النشاطات التكوينية. - التسيير الإداري و المالي للتكوين. - تفاوض العقود مع هيئات التكوين.
	<p>الكفاءات اللازمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التحليل و التلخيص. - التسيير المالي و الإداري. - تحفيز فرق العمل. - الاتصال و التفاوض. - التنظيم. - معرفة الشركة و إستراتيجيتها.
	<p>التكوين و/أو الخبرة المهنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكوين مالي في تسيير الموارد البشرية. - خبرة في التأطير.

المصدر: Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;(Paris,éditions Organisation. Deuxième édition. 2004).P 154.

الملحق رقم 12 (أ): مخطط يوضح الكفاءة



أ- لماذا؟ (الأسباب و الأهداف).

ب- كيف؟ (الآليات و المراحل).

ج- الحركات، الاستجابة...

د- الخبرة (صقل و تكملة السؤال "كيف؟")

المصدر:

Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;(Paris,éditions Organisation. Deuxième édition. 2004).P 79.

الملحق رقم 12 (ب): مستويات الكفاءة

المستوى الأول: (أدوات التنفيذ)

- مستوى قاعدي.
- كفاءات ذات معارف جزئية (ناقصة).
- تطبيق بسيط.
- ممارسات سطحية.

المستوى الثاني: (أعوان التحكم)

- مستوى متوسط.
- كفاءة تطبيقية متحكم فيها.
- التحكم في وصفا العمل.
- ممارسات صحيحة.

المستوى الثالث: (الإطارات)

- مستوى عالي.
- القدرة على نقل هذه المؤهلات و إيصالها للطرف الآخر.
- ممارسات معمقة، متحكم فيها و دائمة.

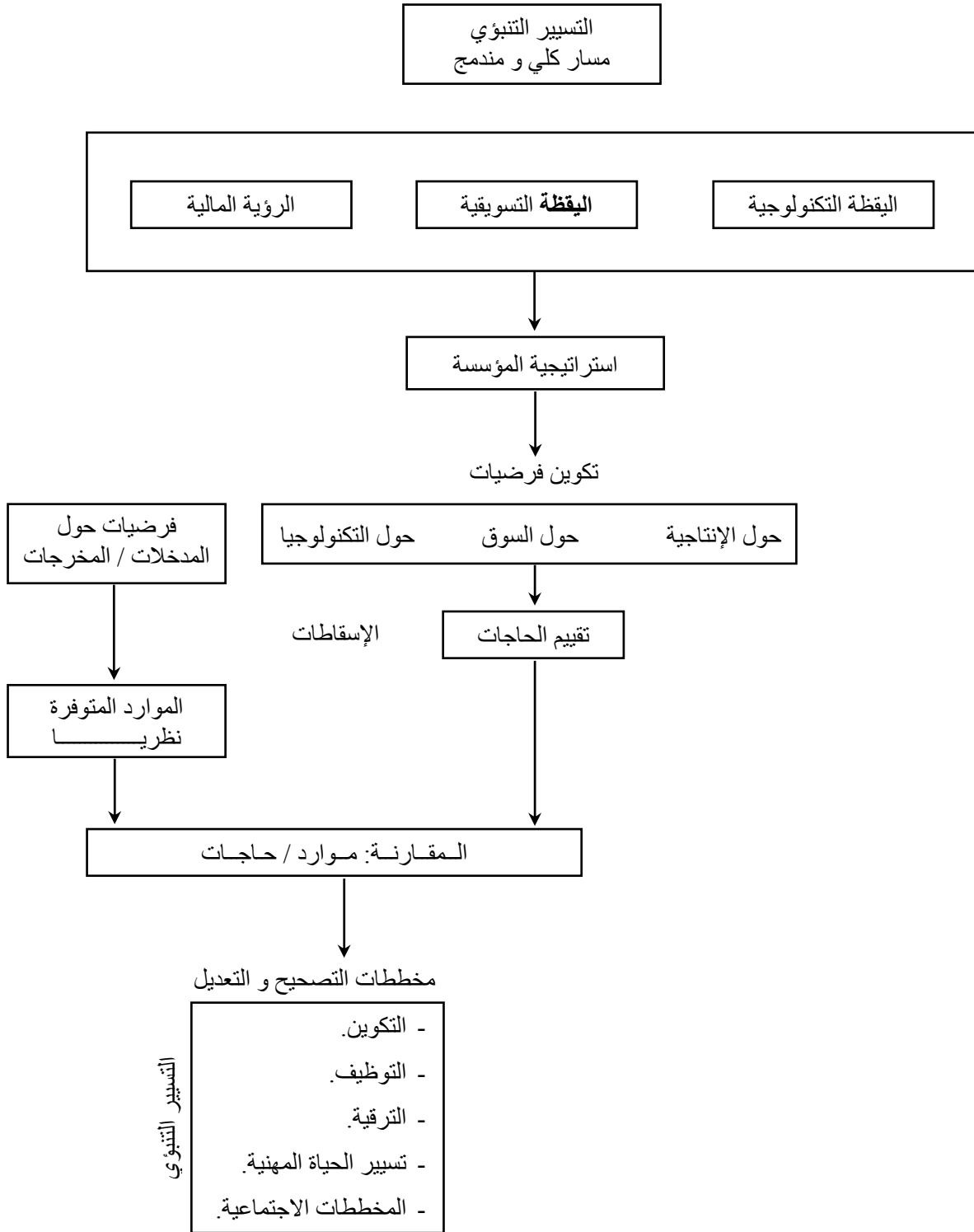
قائمة الكفاءات المشتركة بين عدة عائلات - تجمعات - مهنية

- الكفاءات الأجنبية.
- الإعلام الآلي.
- المراقبة.
- النوعية.
- التنظيم.
- التحليل.
- التلخيص.
- المناجمنت.
- الاتصال.
- العمل الجماعي.

المصدر:

Françoise Kerlan: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;(Paris,éditions Organisation. Deuxième édition. 2004).P 117.

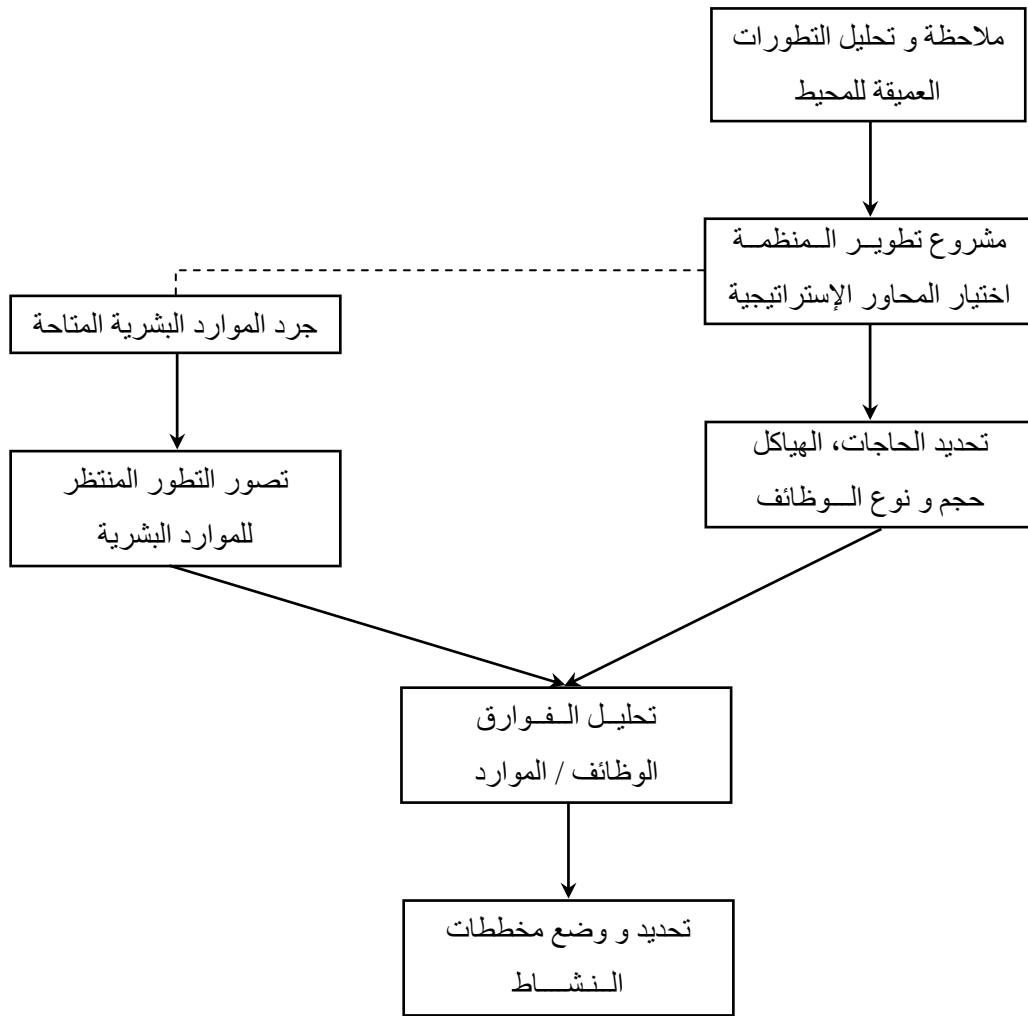
الملحق رقم 13: مخطط التسيير التنبؤي



Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

WWW.CCIP.fr.

المحتوى	هدفها	تعريفها	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> - محتوى الوظائف و العلاقات الداخلية و الخارجية. - الروابط السلمية. - الأنشطة الأساسية و الثانوية. - غاية المنصب. 	<p>المعرفة الجيدة للمناصب التي تكون في الشركة</p>	<p>تحليل مناصب العمل التي تتوفر عليها الشركة تحليل الوظائف اللازمة لنشاط الشركة (الحاجات)</p>	<p>تحليل المنصب</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف منصب العمل. - الخبرة المهنية. - التكوين القاعدي/ المتواصل. - المهام الأساسية/ الفصلية. - الكفاءات التقنية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الشروط اللازمة لشغل المنصب - الوضعية المثالية لشغل المنصب 	<p>حصر الصفات الواجب توفرها في العون لشغل المنصب تحليل الوظائف اللازمة لنشاط الشركة (الحاجات)</p>	<p>الملاحم الكبرى للمنصب</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بطاقات التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم درجة الإتقان لدى الفرد و كذا طاقاته الكامنة. - معرفة رأس المال البشري الذي تتوفر عليه الشركة. 	<p>نظام التقييم (تحليل الموارد الحالية للشركة) الكفاءات المتوفرة</p>	<p>التقييم</p>
<p>الجدول التلخيصية للوارد البشرية و الحاجات</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم درجة التعدد لدى كل فرد. - تقييم الفرق بين الموارد التي تمتلكها الشركة و تلك التي تحتاجها مستقبلا. 	<p>خلاصة الكفاءات و الطاقات التي تمتلكها الشركة و كذا الحاجات الضرورية (قياس الفوارق)</p>	<p>الجدول التلخيصي</p>
<p>تنسيق و ربط مختلف المحاور التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسيير التدفقات: التوظيف، التقاعد، الحركة. - أنشطة التأهيل: التكوين، تسيير الحياة المهنية، الإعلام، التوجيه. - أنشطة التقييم: الترتيب، التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العجز أو الفائض في الكفاءات. - تلخيص النتائج السابقة. 	<p>تحليل الفوارق النشاطات الواجب اتخاذها</p>	<p>سياسات التعديل</p>



Jean pierre CITAUX: Gestion des ressources humaines: Principes généraux et cas pratiques, Armand colin 2002, P65.

3 الحاجات (التوقع)

- تحليل العوامل المحددة لتطور الموارد البشرية.
- (تحولات المحيط، العوامل السياسية و الاقتصادية والاجتماعية)

4 تحديد الموارد الواجب جلبها (خلال 5 سنوات)

- التعداد.
- الكفاءات، المهارات.

1 الموارد (تشخيص)

- جرد الموارد البشرية المتاحة.
- المهام الحالية.
- حجم العمل.
- عدد الشركاء

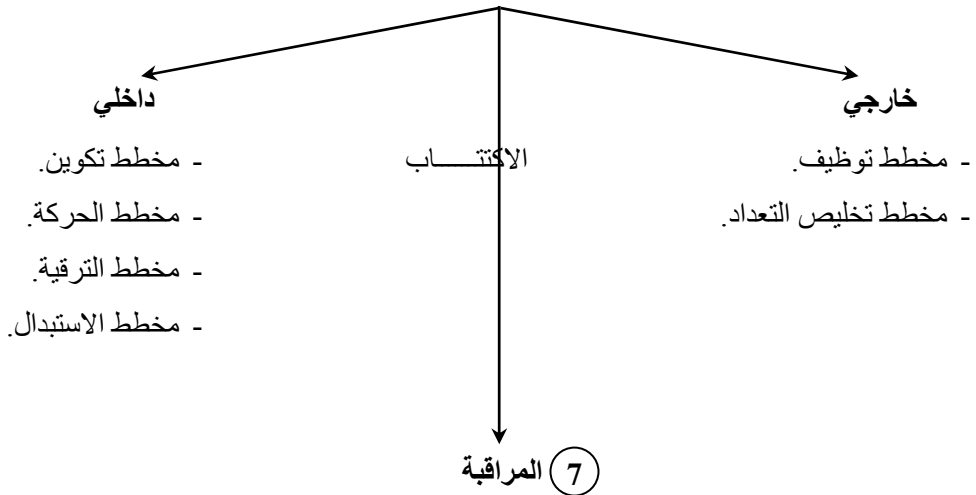
قانون استمرارية التعداد

2 تحليل التطور المتوقع للموارد البشرية (خلال 5 سنوات)

- التعداد.
- الكفاءات، المهارات.

5 تحليل الفوارق المتوقعة /

6 التعديل (مخطط التسيير التنبؤي)



مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية