

## أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تحقيق الفعالية

إعداد

أ.عروف راضية جامعة خنشلة

[arroufradia@yahoo.fr](mailto:arroufradia@yahoo.fr)

د. حسين بن الطاهر

[bentaherhoucine@yahoo.fr](mailto:bentaherhoucine@yahoo.fr)

## ملخص

نظرا للأهمية المتزايدة للعنصر البشري كعامل أساسي لخلق القيمة ولفاعلية المؤسسة و نجاحها، فقد تغيرت النظرة نحوه من مجرد مورد قابل للاستبدال و التعويض إلى مورد أساسي له كفاءته و قدرته على الإبداع ينبغي استثماره و تنميته و المحافظة عليه، و حيث أن الوقت يشكل عاملا أساسيا في بقاء المؤسسة و استمراريتها، و جب التطلع إلى المستقبل بالاستشراف عليه، و يعد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من الأدوات الإستراتيجية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهداف و وظيفة الموارد البشرية المتمثلة في تحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية و النوعية اللازمين و في الوقت المناسب، و تقدير التطورات التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية و تستنتج الفارق و تقترح بعد ذلك الحلول و التعديلات اللازمة و الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الوظيفة، الكفاءة، التسيير التقديري، الفعالية التنظيمية.

## Résumé

Compte tenu de l'importance croissante du capital humain comme un facteur clé pour créer de la valeur et de l'efficacité de l'organisation et de son succès, a changé les perspectives vers lui que juste une ressource remplaçable et l'indemnisation des ressource essentielle a son efficacité et sa capacité à innover doit être investi et le développement et l'entretenir, et que le temps est un facteur essentiel dans la fondation et la continuité de l'entreprise, puis se tourner vers l'avenir. la gestion prévisionnelle des fonctions et des compétences est estimées un outil stratégique et moderne utilisés par l'institution dans la réalisation des objectifs de la fonction des ressources humaines de la réalisation de l'efficience et de l'efficacité organisationnelle en fournissant les ressources humaines nécessaires par la quantité et de la qualité nécessaire et en temps opportun pour l'entreprise, et d'évaluer les développements qui pourraient survenir sur la balance courante des ressources humaines, conclut la différence et de proposer des solutions et des ajustements nécessaires pour réaliser les objectifs de l'organisation.

**Mots-clés:** fonctionnalité, l'efficacité, la gestion prévisionnelle, l'efficacité organisationnelle.

## مقدمة

لقد أدت ظروف العولمة، التنافسية الشديدة، التدفقات التكنولوجية الهائلة على وظائف المؤسسة و تطور البعد الاجتماعي و الإنساني للمؤسسات إلى تبني معايير جديدة للفاعلية التنظيمية، إلى جانب المعيار التقليدي الذي يتمثل في الكفاءة الإنتاجية و نتيجة لذلك فقد تضاعفت مهام و مسؤوليات وظيفة الموارد البشرية، فبعد أن كانت ترمي إلى تحقيق بعض المؤشرات التي تأخذ في الغالب طابعاً كمياً و على الصعيد الداخلي فقط للمؤسسة، تطورت هذه المؤشرات لتأخذ الطابع الكمي و الكيفي معاً و لتخرج كذلك إلى المحيط الخارجي، و تظهر في شكل مؤشرات عديدة كرضا العملاء و الإبداع و النظرة إلى المستقبل و ما يحمله من مخاطر و فرص من أجل التحكم فيه قدر الإمكان. هذا التحول يقتضي توفر عامل الليونة لدى العنصر البشري و التي تسمح له بالتأقلم و مسايرة التغيرات التي تطرأ على وظيفته، و بذلك تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من الجانب المادي للفرد و قوته العضلية إلى جانبه العقلي و كفاءته و قدرته على الإبداع.

و يعد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات وسيلة أساسية تمكن المؤسسة من التحكم في المستقبل و ما يحمله من مستجدات، و ذلك من خلال التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الأفراد في المؤسسة من جهة و على مستوى الوظائف من جهة أخرى و ذلك من خلال مختلف التدابير و الإجراءات التي يتطلبها التحكم في هذه التطورات، و من هنا جاءت هذه المداخل للوقوف على أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة و ذلك وفق الخطة التالية:

المحور الأول: الوظائف و الكفاءات داخل المؤسسة.

المحور الثاني: ماهية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

المحور الثالث: أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## المحور الأول: الوظائف و الكفاءات داخل المؤسسة

أولاً: الوظيفة داخل المؤسسة

**1- مفهوم الوظيفة:** إن مفهوم الوظيفة الذي يعنى به التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ينطلق من الدور الذي يتم عزله لمجموعة من المهام و المسؤوليات القابلة للإسناد إلى العامل الذي تتوفر فيه شروط و متطلبات أداؤها. و الجدير بالذكر أن هناك مجموعة من المصطلحات المرتبطة بالوظيفة و أهمها النشاط و المنصب و المهمة، و قد وضع **مرسي<sup>1</sup>** أن النشاط هو أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة و يظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، و لا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى، أما المهمة هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً في الأداء و التي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، في حين أن المنصب هو محتوى العمل لشخص معين في مركز محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لمدة زمنية محددة. و ينطبق مفهوم الوظيفة و المنصب عندما يتسلم العامل مهامه. بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام و بالميزانية المالية المخصصة لها.

**2- تحليل الشغل:** و يقصد به جمع المعلومات و الحقائق ذات العلاقة بالعمل و تحليلها بهدف تكوين و وصف موضوعي للعمل و ظروفه.<sup>2</sup> و لقد أصبحت هذه العملية تتم بصفة دورية في المؤسسة و ذلك وفق جملة من الخطوات نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003، ص 138.

<sup>2</sup>-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 178.

<sup>3</sup>-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 54.

أ- التمهيد لعملية تحليل الشغل: و تتضمن هذه الخطوة جمع معلومات عامة عن المؤسسة كاستراتيجياتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي، كما تشمل معلومات عن الوظائف مثل عدد الوظائف في المؤسسة و أنواعها و غيرها من المعلومات المنبثقة أساسا عن المحاولات السابقة لتحليل العمل.

ب- تحديد الوظائف النموذجية: تتكون كل وظيفة نموذجية من مجموعة من المناصب المتشابهة و المتقاربة نسبيا مثل (منصب رئيس وحدة و منصب نائب رئيس).

ج- جمع المعلومات: يمثل شاغلوا الوظائف الحالية بالمؤسسة مصدرا أساسيا لمعلومات تحليل الشغل إلى جانب المشرفين عليهم، و يتم الاعتماد في ذلك على أدوات عديدة أهمها: الملاحظة المباشرة، قوائم الاستقصاء، المقابلة و فحص سجلات الأداء.

د- تحليل المعلومات: إن جمع المعلومات اللازمة عن الشغل في المؤسسة يسمح بالتعرف على خصائص كل وظيفة في المؤسسة من حيث طريقة تنفيذ العمل من حيث الإطار الزمني و المكاني، و كذلك تحديد مستوى مسؤولية شاغل كل وظيفة عن الموارد المادية و البشرية، إضافة إلى تحديد ظروف العمل و مدى ملائمتها و من ثم تحديد متطلبات العمل من حيث المستوى التعليمي و الخبرة و التدريب و غيرها من الشروط التي تتحكم في ممارسة الوظيفة بفعالية.

3- توصيف الوظائف: يعتبر توصيف الوظيفة البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المؤسسة، و يعرف توصيف الوظيفة على أنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة بالمؤسسة من حيث واجباتها و مسؤولياتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها".<sup>1</sup>

و يجب أن يتميز توصيف الوظائف بالدقة و الخصوصية فكل وظيفة من الوظائف لها مقوماتها و احتياجاتها، و بالتالي يتطلب توافر شاغل الوظيفة على الخبرات و المؤهلات العلمية التي تتطلبها هذه الأخيرة. و تكمن أهمية الوصف الوظيفي في اعتباره قاعدة بيانات يتم الرجوع إليها عند عملية التوظيف، تقييم أداء الموظف و كذا في حالة الترقيات أو إعادة توزيع الموظفين. بالإضافة إلى مساهمته الدقيقة في تحديد و تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

4- تصميم الوظائف: بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي و وضع وصف وظيفي دقيق يمكن أن تستفيد المؤسسة من هذه المعلومات بشكل فعال في هيكلة عناصر الوظيفة و الواجبات و المهام بشكل يحقق أداء متميزا، و بالتالي فإن عملية تصميم الوظيفة هي "الطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها و كذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما و هذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة و أين تبدأ و تنتهي".<sup>2</sup>

## ثانيا: الكفاءات داخل المؤسسة

### 1- مفهوم الكفاءة:

قد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، و ذلك باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المجال؛ فمن وجهة نظر إستراتيجية، يمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تتضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات"<sup>3</sup>، و بالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة .

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup>- فيصل حسونة، مرجع، سابق، ص 29.

<sup>3</sup>- Fleury, E. *L'évolution des compétences des forces de vente dans le cadre du multi-canal*, 2004. [En ligne]. Adresse internet :<http://www.reseau-iae.org/tutorat17.doc/>

كما عرفها ماريو<sup>1</sup> بأنها قدرة الفرد على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية و بالتالي فإن عملية تحقيق الفرد لأهداف وظيفته تشكل تحديا يجب مواجهته و التغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته.

## 2- تطوير الكفاءات داخل المؤسسة:

إن بناء الكفاءات و تطويرها يتطلب من المؤسسة نمطا إداريا خاصا يبنى على أساس التدريب و التعليم المستمر للأفراد، و كذا توفير نظام حوافر يعمل على استقطاب أحسن الكفاءات خاصة في ظل المنافسة المستمرة. و تشمل عملية التطوير على أربعة مراحل هي:

أ-تحديد الاحتياجات من الكفاءات: تتمثل الاحتياجات من الكفاءات في مجموعة المعارف و المهارات التي يراد إكسابها للعامل أو تنميتها، و تتحدد بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء و كذلك بناء على توجهات المؤسسة و أهدافها المستقبلية.

ب-تصميم البرامج التكوينية: بعد أن تقوم المؤسسة بحصر احتياجاتها من الكفاءات و التي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه و كذا ساعات التكوين، توقيت التكوين، تكلفة التكوين، معدل التكوين، عدد المتكويين. و يتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

ج-تنفيذ البرامج التنفيذية: سواء كان التكوين داخل المؤسسة أو خارجها تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة تنفيذ البرنامج التكويني من حيث الجدول الزمني المخصص له و كذا السير الحسن للبرنامج و العمل على سلامة الاتصال بين المتكويين و الإدارة، و الاهتمام بانشغالات كل طرف.

د-تقييم البرنامج التدريبي: و الهدف منه هو معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية، و الذي يتم من خلال التعرف على ردود أفعال المتكويين من لير البرنامج التكويني و تقييم التغير الحاصل في سلوك المتكويين و كذا تقييم بعض المؤشرات المتعلقة بالتكوين مثل معدل دوران العمل، و تحسين الكفاءة الإنتاجية.

## المحور الثاني: ماهية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

### أولاً: مفهوم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

لقد أدت المنافسة الشديدة و التدفقات التكنولوجية الهائلة إلى فرض تغييرات على الهياكل التنظيمية للمؤسسات و وظائفها إلى ضرورة البحث عن أدوات و سبل مواجهة هذه التغيرات و مسايرتها، و من أهم هذه الأدوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات الذي يعرف بأنه "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف و الآخر يخص الكفاءات، فالنسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق و الأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد و مهاراتهم تماشيا و متطلبات الوظائف في المؤسسة"<sup>2</sup>.

و يعد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات عملية تسعى المؤسسة من خلالها إلى ضمان التحكم في كفاءاتها و وظائفها و التطلع إلى المستقبل، و التفكير في سبل مواجهته باستغلال ما يتيح من فرص و تفادي ما يفرضه من مخاطر، و بالتالي فإن التسيير التقديري يشمل حل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية، و التي يمكن إدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل، و أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية.

<sup>1</sup> -<http://spiral.univ-lyon1.fr/files-m/M152/Files/196622-.pdf>.

<sup>2</sup> - Françoise Kerlan, **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2004, p 16.

## ثانيا: خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

و تشتمل عملية التسيير التقديري على 5 مراحل أساسية نذكرها فيما يلي:

### 1-تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة:

على الرغم من احتوائه على درجة من عدم التأكد إلا أنه يعتبر أداة محورية يتم من خلالها تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الفترة المستقبلية، بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة و الذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله و نوعيتها و ذلك كما يلي:

#### أ-التقدير النوعي للوظائف:

تقوم المؤسسة بإعداد تصميم افتراضي لمختلف الوظائف التي تشكل هيكلها التنظيمي بناء على ما يتوفر لديها من معلومات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها، و بالاعتماد على خبراء سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، و قد قدمت **كارلن<sup>1</sup>** أربع حالات للوظائف هي:

- 1 - الوظائف الجديدة: و هي الوظائف التي يجب على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها و تعتمد في تصميمها و توصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها و إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء.
- 2 - الوظائف الحساسة: قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها و هي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية و وزنا كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.
- 3 - الوظائف الأقل حساسية: لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضروريا لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.
- 4 - الوظائف المستغنى عنها: و هي التي يتوقع إلغاؤها من المؤسسة و الاستغناء عليها.

#### ب-التقدير الكمي للوظائف:

بالإضافة إلى التقدير النوعي للوظائف تقوم المؤسسة بتقدير كمية الوظائف التي سوف تحتاجها مستقبلا بالاعتماد على عدة أساليب منها:

- 1-تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات: ينطلق هذا الأسلوب من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة و الوحدات المنتجة.
- 2-تقدير كمية الوظائف حسب عدد الرؤوسين: و يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية الوظائف الإشرافية، و رغم تأكيد عديد الباحثين على أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الاستشرافية هو خمس وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كافة الحالات لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بالمؤسسة و منها ما يخص الأفراد، ز نذكر على سبيل المثال:<sup>2</sup>  
\*مستوى مهارة الرؤوسين.  
\*القدرات الخاصة بالمشرف و طاقة استيعابه.  
\*طبيعة العمل و درجة الحاجة إلى رقابة حادة على تنفيذه.  
\*توزيع العمالة حسب الوحدات و حسب الوظائف.

<sup>1</sup> -Françoise Kerlan, op, cit, p 78.

<sup>2</sup> -محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص102.

\*تحديد الآثار المالية و مقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظائف الإشرافية.

و بصفة عامة يزداد عدد الوظائف الاستشرافية في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة على العكس منه في المستويات العليا.

## 2-تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية

هناك أساليب متعددة تساعد المؤسسة في التعرف على تحليل المعروض من الموارد البشرية. و نتناول فيما يلي هذه الأساليب:<sup>1</sup>  
أ — قائمة الموارد البشرية: وهي تحتوي على معلومات هامة عن الموارد البشرية في المؤسسة فهي تتضمن أنواع الوظائف و أسمائها ودرجاتها و عدد العاملين في كل وظيفة، و هذه الأعداد حسب السن والجنس و الحالة الاجتماعية.

ب — قائمة تدفق الموارد البشرية: تدرس المؤسسة حركة تدفق الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي يحدثه التدفق على حجم الموارد البشرية. كما يمكن دراسة حركة التدفق على مستوى القطاعات الوظيفية أو الإدارات الرئيسية. و يمكن وضع حركة تدفق الموارد البشرية في شكل جداول تبين الإدارات الرئيسية بالمؤسسة وما يتبعها من أقسام، و نوع تدفق أو حركة الموارد البشرية مثل: حركة داخلية أو خارجية، ترقية... الخ و المجموع الكلي للعاملين داخل كل وحدة تنظيمية.

ج — السلاسل الزمنية: من أشهر السلاسل الزمنية في هذا المجال سلاسل "ماركوف"<sup>2</sup> و هي تعتمد على تحليل نسب تحرك الموارد البشرية داخل الإدارات و يتم التوصل إلى هذه النسبة من خلال دراسة بيانات الماضي في هذه الإدارات ، و يتم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة الموارد البشرية في إدارات المؤسسة بعد سنوات قادمة.

د — مخزون المهارات: يوفر هذا النظام معلومات عن مخزون المهارات لدى العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل المؤسسة ، و يفيد هذا المخزون المؤسسات التي تستخدمها في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المهنية و المطلوبة في ظروف معينة.  
هـ — خرائط النمو الوظيفي: تقوم المؤسسات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في الوظائف المعنية حتى يصل إلى الوظائف العليا .

و — خرائط الترقى: ما هي إلا خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب العامة في المؤسسة ، و توضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها.

ي — تحليل ترك العمل أو معدل دوران العمل: و أهم عنصرين في تحليل دوران العمل هما:

(1) — معرفة مدى ارتفاع معدل ترك العمل. فمعدل 5% يعتبر دليلا ومؤشرا على الاستقرار في الموارد البشرية ، أما معدل 40% مثلا فهو يدل على توتر القوة العاملة.

(2) — معرفة أسباب ترك العمل و التي تقدم مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب عدم تعيينهم في العمل أو تحسين ظروف العمل و سياسات المؤسسة في معاملة العاملين.

عدد تاركي العمل خلال فترة معينة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{100 \times \text{عدد تاركي العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

## 3-تحليل الفارق و إجراء التعديلات اللازمة

—صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، كلية التجارة، الاسكندرية، 2001، ص127.

<sup>2</sup>—حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 142.

إن نجاح عملية التسيير التقديري تستوجب على المؤسسة إلحاق عمليتنا بتقدير الاحتياجات و تقدير العرض من الموارد البشرية بتحليل الفارق بينهما والذي يكشف عن وجود فجوة قد تعبر عن فائض إذا كان الطلب أقل من العرض في سوق العمل، و قد تعبر عن عجز إذا كان العرض يفوق الطلب في سوق العمل . و تتطلب كل حالة من الحالتين السابقتين الفائض أو العجز إتباع أساليب معينة في التعامل معها، و تتوقف هذه الأساليب على ظروف العرض والطلب على الموارد البشرية في سوق العمل ومن بين الأساليب و الطرق المستخدمة في التعامل مع حالات الفائض و العجز ما يلي:

### أ/ كيفية التعامل مع الفائض:

1- إذا كان الطلب أقل من العرض في سوق العمل: في هذه الحالة قد تقوم المؤسسة بإتباع أحد الأساليب التالية:

- إعادة تأهيل هذه النوعية من الموارد البشرية و ذلك من خلال التدريب التحويلي حيث يتم تدريب الموارد البشرية لمواجهة حالات التخلي عن العمل ، و تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه الموارد البشرية بهدف تعويض مناصب تاركي العمل.

2 — إذا كان العرض يفوق الطلب في سوق العمل في هذه الحالة يفضل أن تقوم المؤسسة بالتخلص من الفائض من الموارد البشرية بإتباع أحد الأساليب التالية:

— التقاعد: يتم تطبيق قاعدة عدم إخلال الموارد البشرية المتقاعدة، وإذا كانت حالات التقاعد في وظائف نادرة فيتم التعويض من داخل المؤسسة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التحويل.

— تشجيع التقاعد المبكر: في هذه الحالة يمكن أن تقوم المؤسسة بوضع قواعد للتقاعد المسبق . —تعويضات البطالة: في هذه الحالة توضع قوانين متعلقة بعدد العمال المسرحين بحيث يحصل العامل على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص به.

— التدريب و إعادة التدريب: في هذا الأسلوب يتم التدريب التحويلي للفائض من الموارد البشرية على الوظائف التي تتميز بمعدلات عالية لترك العمل مع إعطائهم حافز للتدريب.

— إيجاد فرص عمل بديلة: يتم هذا الأسلوب بين المؤسسات التي تمارس نشاطات متشابهة حيث يتم نقل الموارد البشرية من المؤسسات التي بها فائض من هذه الأخيرة إلى المؤسسات التي تعاني من عجز فيها مع إعطاء العمال بعض المزايا نتيجة انتقالهم لمؤسسات جديدة.

### ب/ كيفية التعامل مع العجز:

إذا كان الطلب يزيد على العرض في سوق العمل: تواجه المؤسسة مشكلة تغطية العجز الموجود على مستوى الموارد البشرية، و يمكن له إتباع أحد الأساليب التالية لوجود الحلول.

— البحث عن مصادر جديدة: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تنمية مصادر القوى العاملة والبحث عن مصادر جديدة مثل: الاتصال بالجامعات والمدارس ومراكز التكوين المهني وإجراء بحوث و دراسات عن المصادر البشرية في المناطق المجاورة والقريبة من المؤسسة.

— تسهيل عملية الاختيار: تقوم المؤسسة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار غير الضرورية وعدم التشدد في معايير الاختيار، ويمكن تعويض هذا التنازل بعد الالتحاق بمنصب العمل من خلال التدريب.

<sup>1</sup> -حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 146.

— زيادة الأجر: وفي هذا الأسلوب تقوم المؤسسة برفع الأجر و الحوافز بها حتى تكون مصدرا لجذب الموارد البشرية خاصة الماهرة، لأن الأجر و العوائد المادية تمثل حافزا أساسيا للعمل خاصة في دول العالم الثالث.

— رفع مستوى إنتاجية الفرد: وذلك عن طريق زيادة الأداء دون زيادة عدد الأفراد، ومن الطرق التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد التدريب المكثف و رفع مستوى المهارة.

— توسيع الوظائف: يتم ذلك بإضافة مهام و أنشطة أخرى للوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر.

— إحلال التكنولوجيا مكان العامل: في هذا الأسلوب تستطيع المؤسسة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها و إحلالها محل العنصر البشري و الوصول إلى نفس الإنتاجية أو أعلى بنفس عدد العاملين أو أقل.

### المحور الثالث: أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية

#### أولاً: الفعالية التنظيمية

يرتبط مقياس الفعالية بالنتائج النهائية لتنفيذ البرنامج المحدد و تحديد علاقة هذه النتائج بالأهداف العامة المتوقعة للبرنامج و المحددة من قبل.<sup>1</sup> كما يعرفها نزار الركابي<sup>2</sup> بأنها الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل صحيح، و هي بذلك تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار عن طريق تحقيقها للأهداف التي تراها ضرورية لذلك.

#### 2- معايير الفعالية التنظيمية:

بفعل التأثيرات التي فرضتها العولمة و التنافسية ظهرت معايير كثيرة للفاعلية التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها و حجمها و كذلك البيئة التي تعمل بها، و يمثل الجدول رقم (01) قائمة لمختلف المعايير التي اقترحها الباحثون من خلال دراسات أجريت على المؤسسات المعاصرة.

#### الجدول رقم 01: معايير الفعالية التنظيمية

معدل الإنتاجية	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
الكفاءة	التخطيط / و تحديد الأهداف
معدل الربح	درجة التماسك/التناقض
نوعية الخدمة المقدمة	درجة المرونة/التكيف
معدل حوادث العمل	التأكيد على الانجاز
نسبة النمو	التأكيد على أهمية التدريب و التطوير
معدلات التغيب عن العمل	أهمية الموارد البشرية
نسبة الدوران الوظيفي	مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير
مستوى الرضا الوظيفي	مستوى المهارات
مستوى الدافعية لدى العاملين	اعتماد التقييم على جهات خارجية
درجة الرقابة	التحكم بالبيئة المحيطة

1- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي، -- الإسكندرية، 2004، ص364.

2- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، ط01، دار وائل، عمان، 2004، ص320.

إيمان العاملين بأهداف التنظيم	درجة الاستعداد وجاهزية للعمل
طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات	الفاعلية الشاملة

المصدر: محمد قاسم الفزوي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص86.

### ثانياً: علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالفاعلية التنظيمية.

يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دوراً هاماً في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة و يظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة تعتبر غياب الليونة سبباً رئيسياً في الجزء الأكبر منها أما الجزء الآخر فيتعلق بعدم رضا الموظفين.

#### 1- التكاليف الناتجة عن غياب الليونة:

تعتبر الليونة بشكل عام عن عدم قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال و عدم التأكد<sup>1</sup>، و تتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام الموارد البشرية فيما يلي:

أ - التكاليف المتعلقة بالتوظيف: من غير المنطقي تحديد طريقة معينة أو مصدر معين في استقطاب الموارد البشرية و الكفاءات لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة مثل طبيعة المؤسسة و نشاطها و ثقافتها و كذلك وضعية سوق العمل إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و في جميع الحالات يلعب دوراً مهماً في فعالية الاستقطاب، و يظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة أمام المؤسسة لاختيار المصدر المناسب و كذلك تحديد أساليب الاستقصاء المناسبة كالترغيب و الإغراء في حالة ندرة سوق العمل و تنافس المؤسسات على استقطاب الكفاءات.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للخطوة الثانية في عملية التوظيف و هي الاختيار فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المرشحين المستقطبين، و بالتالي فسوء الاختيار هو بمثابة تكلفة و يتجلى ذلك من خلال الحاجة إلى تدريبات جديدة للفرد الموظف حديثاً الذي أبدى ضعفاً في الأداء، و يسمح التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات للمؤسسة بأن تتحكم في تكاليف سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق، و الذي يمكنها من التأكد من قدرات الفرد قبل التحاقه رسمياً بوظيفته، كما أنه يسمح بمعرفة سلوكيات الفرد ضمن فريق، و إذا كان يشكل عبئاً أن يتلقى الفرد الموظف مسبقاً لأجره فإن المؤسسة يمكن أن تتجنب ذلك عن طريق التلمذة.<sup>3</sup>

ب- **تكاليف متعلقة بالتكوين:** إن الهدف من التكوين جعل العامل يتحكم في وظيفته و يستجيب لها بصورة دائمة و مستمرة

خاصة في ظل التغيرات المستمرة و التكنولوجيا الحديثة و التي لا يمكن التحكم فيها إلا بالكشف عنها مسبقاً و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

و يلعب التسيير التقديري بما يحمله من تطوع و استشراف للمستقبل دوراً مهماً في توفير تكاليف عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، و يظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية و إتاحة الفرصة للمفاضلة بين أساليب التكوين لاختيار الأنسب منها من حيث التكلفة و الجودة.<sup>4</sup>

2- التكاليف الناتجة عن عدم رضا الموظفين

<sup>1</sup> -Luc Boyer-Noel Equilibey, Organisation-théorie et application, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2000., p313.

<sup>2</sup> -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 212.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 183.

<sup>4</sup> -Françoise Kerlan, *op, cit*, p313.

يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية: "الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل".<sup>1</sup> و تتمثل تكاليف عدم الرضا في تلك الناتجة عن الغيابات و الاستقالة و كذا غياب روح الإبداع و المبادرة و نقص الدافعية في العمل. و يمكن للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا الوظيفي السابقة، إلا أن أهميته تتجلى بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل و محتوى العمل و كذلك الرضا عن فرص الترقى. و بما أن التحليل التقديري للوظائف يعتمد بشكل كبير على المعلومات المقدمة من طرف العاملين فإن تصميم الوظيفة سيقف على شروط الرضا الوظيفي لشاغلها، إضافة إلى ذلك فإن تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف مستقبلية سيتم استحداثها تكون هدفا بالنسبة للعاملين خاصة أولئك الذين تمثل لهم فرصة للترقى و النمو مما يشجعهم على العمل من أجل الظفر بما خاصة و أن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي.

## خاتمة

نظرا للأهمية المتزايدة للعنصر البشري كعامل أساسي لخلق القيمة و لفاعلية المؤسسة و نجاحها، فقد تغيرت النظرة نحوه من مجرد شخص قابل للاستبدال و التعويض إلى مورد أساسي ينبغي استثماره و تنميته و المحافظة عليه، و بالتالي و جب التطلع إلى المستقبل بالاستشراف عليه، و يعد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من الأدوات الإستراتيجية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية المتمثلة في تحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية و النوعية اللازمين و في الوقت المناسب، و تقدير التطورات التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية و تستنتج الفارق و تقترح بعد ذلك الحلول و التعديلات اللازمة و الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة و على الرغم من كون التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أداة إستراتيجية بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية و المؤسسة ككل إلا أنها عملية تحتل النجاح كما تحتل الفشل و هذا يعتمد على أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة و على كفاءة المسيرين و وعيهم بأهمية النظر و التطلع نحو المستقبل من جهة أخرى.

<sup>1</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 210.

## قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 2- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 5- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 6- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات كلية التجارة، الإسكندرية، 2001.
- 7- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 8- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2004.
- 10- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.
- 11- محمد قاسم القزويني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- 1-Françoise Kerlan, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2004.
- 2-Luc Boyer-Noel Equilibey, Organisation-théorie et application, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2000.
- 3-Fleury, E. l'évolution des compétences des forces de vente dans le cadre du multi-canal(2004). [En ligne]. Adresse internet : [http:// www.reseau-iae.org/tutorat17.doc/](http://www.reseau-iae.org/tutorat17.doc/)
- 4-<http://spiral.univ-lyon1.fr/files-m/M152/Files/196622-.pdf>. Le 27/12/2012. a 14:00h