

# الفصل الثالث

## إدارة وتسيير التنبؤ للموارد البشرية

5. ماهية و وظائف إدارة الموارد البشرية
6. أهداف و أدوار إدارة الموارد البشرية
7. تعريف التنبؤ
8. أهمية التنبؤ ومراحله
9. نماذج التنبؤ

## تمهيد:

مما لا شك فيه، أن مفهوم إدارة الموارد البشرية واكب كغيره من المصطلحات كل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي مست المؤسسة الخاصة في الجزائر، وذلك لارتباطه الوثيق بعملية التسيير في المنظمة بشكل عام، لكن ما يمكن أن نشير إليه هو وجود ارتباط وثيق بين العمليات التسييرية والأهداف المحددة بمعنى أنّ مختلف العمليات التسييرية تعمل على صياغة الطرق الملائمة لتحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup> و في سبيل تحقيق ذلك تعتمد المنظمات على موارد مختلفة ( المال التجهيزات، الهياكل ..... ) بالإضافة إلى هذه الموارد يأتي المورد البشري الذي يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمة.

في هذا الإطار تظهر عدة مقاربات لتسيير هذه الموارد ومن بينها نجد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إضافة إلى التسيير التوقعي أو التنبؤي للموارد البشرية، **Gestion previsionelles des ressources humaines** الذي يحاول أن يتجاوز ويقلل من نقائص وعيوب الإدارة التقليدية بمعنى الإدارة البيروقراطية وفي نفس الوقت يعمل على إحداث توافق وتكامل بين بعض مدارس التسيير كالتنظيم العلمي للعمل والعلاقات الإنسانية في العمل، ويحاول أن يثري أفكارهما ليتجاوز نقاط ضعفها ويجمع نقاط قوتها. وبلعبها هذا الدور تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية. فكل المدراء الناجحين في عالم اليوم يعملون على الانخراط في أنظمة الموارد البشرية، ويعملون على توفير احتياجات المورد البشري و تعديل سياستهم التنظيمية لتحقيق التوافق المرغوب مع هذه الاحتياجات إذ أرادت المنظمة أن تحقق أهدافها وتحافظ بقدرتها التنافسية في ظل بيئة مضطربة وكل هذا راجع إلى أن سلوك الأفراد بالمعنى السوسولوجي للكلمة لا يتم وفق منظور ميكانيكي<sup>2</sup> باعتبار أنّها تأثرت بتغيرات عديدة كان لها أثر كبير في تغيير النظرة لأهمية هذه الوظيفة في المؤسسة، وللموارد البشرية في حد ذاتها، سنتطرق إلى العوامل التي أثرت على وظيفة الموارد البشرية، وإلى مختلف الفترات التي مرت بها قبل وصولها إلى ما هي عليه في الوقت الراهن؛ حيث أصبحت ذات طابع استراتيجي أكثر، بعدما كانت تنفيذية واستشارية، وهذا ما يدفعنا إلى التطرق إلى إستراتيجية الموارد البشرية من حيث مفهومها وأنواعها وكذلك التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لارتباطه بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل. و قبل ذلك سنتعرف على الجزء الأساس من موضوعنا ألا وهو تسيير الموارد البشرية من حيث مفهومه ومختلف نشاطاته.

<sup>1</sup> - عبادة عبد العزيز ، التسيير التشاركي بالأهداف في منظمات العمل المعاصرة : مساءلات حول التنظير و الممارسات ، كتاب جماعي ، دار الغرب و هران 2003 ص 142.

<sup>2</sup> - Philippe Bernoux la sociologie des organisations, Edition du seuil EVRFIX octobre 1985 p 154 P 155.

من هنا يظهر أن التحدي الأساسي لوظيفة الموارد البشرية هو محاولة الرقي بالجانب الاقتصادي و جعله في خدمة الإنسان و ليس تحويل الإنسان إلى مجرد عبيد للاقتصاد، هذا ما يؤدي إلى وضع الإنسان في محور النشاط الاقتصادي فهو المحرك الأساسي وهو الغاية المرجوة لكل نشاط اقتصادي . إن عمل مثل هذا يعد الهدف الأسمى لكل الأفراد العاملين في وظيفة الموارد البشرية.

### 1- ماهية و وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشهد المؤسسة في الوقت الحالي، لاسيما الخاصة منها ظروفًا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ما جعل كل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء حتى يمكنها الخوض في غمار المنافسة. و لن يتحقق ذلك إلا بإعطاء كل الأهمية للرأس المال البشري من خلال عملية عقلنة تسييره والتنبؤ كأداة أساسية و مفتاح نجاح المنظمة المعاصرة، وفي ما يلي نسلط الضوء على بعض تعاريف إدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم<sup>1</sup>.

- إن للموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين<sup>2</sup>

ويؤكد "فيشر" Ficher<sup>3</sup>: أن نجاح الموارد البشرية مرهون بأربعة واجبات أساسية وهي:

1 - حسن اختيار العاملين؛ حيث يختار العاملين ذوي الكفاءات العالية وإضافة إلى ذلك اقتراح الخطط الناجحة للتسيير في المؤسسة.

2 - دراسة أهداف المؤسسة ووضع السياسات الهادفة التي توصلها إلى هدفها المنشود.

3- تطوير المسؤوليات التي تحملها على عاتقها المؤسسة ومحاولة تكييف قدرات العاملين مع احتياجات التقدم والتطوير.

<sup>1</sup> مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار وهران للنشر، 1999. ص 47

<sup>2</sup> أكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية 1992 ص 26.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي. ج 1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص ص 456-457.

4 - إيلاء الاهتمام للموارد البشرية التي هي أعمدة تقوم عليها المؤسسة حيث ان هدفها يكمن بالدرجة الأولى في تطوير هذه الموارد وتنمية قدراتها و تفعيل كفاءاتها.

والمؤسسة الناجحة هي تلك التي تتوفر على التسيير العقلاني والفعال للموارد البشرية حيث أن التسيير يعد فن الحصول من الأفراد على أشياء فطريقة تسيير المؤسسة تحتاج إلى قيادة إستراتيجية لتوجيهها للتخطيط الفعال، فالتسيير يستعمل في كل ميادين نشاط المؤسسة. ولكي يتحقق هذا كله يجب أن تتوفر أيضا المؤسسة على القيادة الإستراتيجية والتي تكون على عاتق المديرين والرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية ويعملون على توفير الثقافة التنظيمية المرنة القائمة على تشجيع الابتكار والإبداع بهدف تطوير طرق العمل وتنمية الكفاءات.

وعليه فان الرؤية المستقبلية للمؤسسة يجب أن تكون واضحة وهذا ما تفرضه القيادة الإستراتيجية لها والتي تتسم بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المؤسسة في الصدارة<sup>1</sup>.

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات، من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية و اختيارها وتعيينها، تدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد على بذل الجهد داخل المؤسسات.».

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة و موظفيها و هي إدارة إستراتيجية تعمل في إطار مفاهيم جديدة وهي:

- يجب اعتبار المواطنين أصولا استثمارية يجب إدارتها و تطويرها بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق مردود أفضل في الآجال القصيرة و الطويلة.

- تهيئة المناخ الوظيفي الأفضل في مجال العمل بشكل يساعد العمال على بذل أقصى جهودهم واستغلال مهاراتهم و قدراتهم.

<sup>1</sup> - يونس، طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2002، ص ص 28-29.

ويظهر مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، الانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة. كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحظى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيد يعرف طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.<sup>1</sup>

إن تطوير الموارد البشرية يعني تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العاملين فيها، وذلك بتطبيق سياسات متعددة، وتعد أول هذه السياسات، سياسة التخطيط واستقطاب اليد العاملة التي تتوقف عليها باقي السياسات الأخرى، ومن أجل ذلك أصبحت المؤسسة الخاصة في الجزائر تولى أهمية كبيرة لعملية إدارة الرأس مال البشري، وبعبارة أخرى فإنها أعطت أهمية كبرى لاختيار العنصر الأفضل، تسيير الموارد البشرية يقصد بها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين، وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عادلة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية.

ورغم اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس، على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات في القرن العشرين وظهور مصطلح مثل نقطة بداية لظهور (مدرسة الموارد البشرية) ومع ذلك استقر على تنمية الإدارة التي تهتم بالعمل "إدارة الأفراد" حتى عام 1980 تقريبا فغير مسمى

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45.

إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية" إن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط ولكن في المضمون فدور إدارة الأفراد كان محصور في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها العليا بالمؤسسة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى تخطيط والتنفيذ معا وفي آن واحد<sup>1</sup>.

إذ يعتبر المورد البشري أساس تاريخ حياة الأفراد في العمل، التوظيف، التكوين، التقويم، الترقية، الاتصال والمشاركة، حيث يتعلق الأمر خاصة بموافقة الأفراد على تحقيق أهداف العمل والحصول على مشاركتهم ومساهمتهم في النشاطات التي تفرضها العملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

فقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها، وأصبحت مسؤولية ليس فقط عن الأعمال روتينية الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تكوين وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها لإدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

#### مدخل لأهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية:

- أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن أهمية الموارد البشرية تمكن في إعطاء الفرد القدرة على إبراز طاقته وتحسين أدائه على أكمل وجه ممكن والتأقلم مع وظيفته في حال الانتقال من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن عملية تسيير الموارد البشرية هي عملية إنسانية تمكن الفرد من مواجهة التغيرات المستمرة التي يمكن يتعرض لها، أضف إلى ذلك أنها تعمل على ضمان الاستقرار داخل المؤسسة والمرونة فيما يتعلق بأعمالها إضافة إلى أن أهمية تسيير الموارد البشرية تحديد من خلال رفع الروح المعنوية التي تعتبر عاملا مهما داخل كل تنظيم إداري، وهذا ما ذهب تاليه المدرسة السلوكية وأهمية تسيير الموارد البشرية دفعت إلى الاهتمام به من قبل المؤسسات وذلك لعدة أسباب منها:

- التطور الصناعي الذي حدث في أوروبا.
- اهتمام أرباب العمل بزيادة الإنتاج والأرباح.
- منافسة المؤسسات الأخرى والعمل على البقاء داخل المحيط الاقتصادي.
- تسيير الموارد البشرية يشكل استثمار تظهر نتائجه على المدى الطويل.

#### - وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتولى إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد المعاصرة بعد إستراتيجي، جامعة حلب دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008.  
<sup>2</sup>Renault Sain Saulieu, **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture, et développement**, 2ème édition, presse de science politique, Edition Dalloz, Paris, 1997, p77.

- 1 - حسن استخدام الطاقات البشرية بالاستناد إلى دراسة مطالب العمال ورغباتهم ما يتفق مع مصلحة المؤسسة ويحقق الربح.
  - 2 - تحفيز الموارد البشرية؛ إذ يعتبر تحفيز الموارد البشرية عامل أساسي لرفع معنويات العمال وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة الذي يستلزم نجاح أفرادها باعتبار عدالة المؤسسة في ترسيخ نظام موازنة الأجور والحوافز والمكافآت.
  - 3 - تحديد الإجراءات التي توجه العلاقات المتبادلة داخل التنظيم المؤسسي وتتمثل هذه الإجراءات في: التوظيف، التعيين، الترقيّة، النقل، رفع الأجور ترتيب الوظائف، تسيير الكفاءات... الخ.
  - 4 - المراقبة: مراقبة سير الأعمال على الوجه المطلوب وفق إستراتيجية الإدارة.
  - 5 - تطوير الموارد البشرية: يقصد بها تطوير تأهيل الأفراد وذلك بإعداد دورات تكوينية تفي بالعرض حيث يمنح لهم فرصة اكتساب المعارف والتقنيات والمهارات وتكييفهم مع التطور التكنولوجي.
  - 6 - التنظيم: هي عملية لا بد منها لإنجاح المؤسسة حيث أنها تعمل على توجيه الأفراد أحسن توجيه.
  - 7 - الحفاظ على الموارد البشرية: وذلك بالاهتمام والسعي وراء استراتيجيات تنظيمية ناجحة.
  - 8 - تخطيط الموارد البشرية: حيث يعمل التخطيط على تحديد حجم الموارد والتنبؤ بالاحتياجات وتحديد الوقت هذا من الناحية الداخلية أما من الناحية الخارجية فإن التخطيط يعمل على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة.<sup>1</sup>
  - 9 - تهيئة القوى العاملة: ويقصد بها تحفيز القوى العاملة من ناحية النوع والكم المطلوب وذلك من خلال توصيف الأعمال والتعرف على إعداد العاملين<sup>2</sup> حيث أن هدف إدارة الموارد البشرية يكمن بالدرجة الأولى في إيجاد الأفراد الملائمة والمؤهلة لحمل هدف المؤسسة على عاتقها.
  - 10 - تطوير القوى العاملة: وذلك من خلال أساليب وبرامج تدريبية لتحقيق الكفاءة المطلوبة لتولي مختلف المناصب بالمؤسسة.
  - 11 - مكافأة القوى العاملة: ويتم هذا من خلال تقويم الأعمال التي أنجزها العمال وتحديد الأجور والمكافآت إضافة إلى تقديم تعويضات ومكافآت كمردود مقابل الجهود التي بذلونها في سبيل المؤسسة.
- أهداف إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> - بلوط حسن ابراهيم: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص 27-29.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار الحامد للطباعة والنشر، 1999، ص 33.

بعدها عرضنا أهم المراحل والتطورات التاريخية لوظيفة تسيير البشرية رأينا أنه من الضروري التطرق إلى أهم المبادئ التي تركز عليها هذه الوظيفة، تأخذ الأهداف عدة أشكال قائمة على الأعمال التي يجب على العاملين في المؤسسة إنجازها وكذلك كيفية أداء هذه الأفعال والمبادئ التي شأنها أن تحقق كل من رغبات واحتياجات مسيري المؤسسات وكذلك العاملين في آن واحد. فالعنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات، لذا من الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

تتمثل أهداف تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- جذب الأشخاص المرشحين.
- 2- الاحتفاظ بالأشخاص الجيدين منهم.
- 3- دفعهم للعمل أكثر.
- 4- تدريبهم و تكوينهم من أجل تحسين مستواهم العملي.

وتعتبر هذه خاصة بتسيير الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف العامة، والتي تشمل كل من الإنتاجية، ونوعية طبيعة أدائه والإذعان وتحقيق الميزة التنافسية، وتكييف قوات العمل لتغيرات البيئة، وهذه الأهداف مترابط وتتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق غايات البقاء والنمو، التنافسية والربحية والمرونة، كما يظهر في الشكل 01 فيما يلي:



<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005،



- من خلال الشكل -1- نلاحظ تعدد الأهداف والمستويات التي تساهم فيها الموارد البشرية في المنظمة وهذه التعددية تستلزم إعطاء خاصة التسيير الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية:
- 1- اعتبار تسيير الموارد البشرية مركز الجذب المهم في المنظمة، إذا بواسطته تتحد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
  - 2- باعتبارها تتعامل مع المورد البشري وهو الوحيد الذي لا يمكن تعويضه من قبل المنافسين.
  - 3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهدا متزايد حيث يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.
  - 4- بواسطة تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية، يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية.
  - 5- إن إنتاجية المورد البشري يمكن أن تتأثر بمختلف المنح مثل التعليم والتكوين وتزداد مع زيادة الخبرة.

## 2 - تعريف التنبؤ<sup>1</sup>:

يعرف التنبؤ: على أنه "التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليه المديرون أو متخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل"<sup>2</sup>

إذا فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط.

## 2- أهمية التنبؤ:

تعيش المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بالديناميكية هذا ما يستوجب استعمال التقنيات الكمية في اتخاذ قراراتها ومن هنا تبرز أهمية ودور التنبؤ والمتمثلة في:

- يضمن وإلى حد كبير الكفاءة والفاعلية للمؤسسة في المرونة مع البيئة الخارجية.
- معرفة احتياجات المؤسسة في المدى القصير والمتوسط.
- تساهم في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.
- تعطي صورة للمؤسسة عن توجهها المستقبلي.
- تساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وترقب آثارها مستقبلا.

<sup>1</sup> بوغازي فريدة، فعالية استخدام التنبؤ في الجهاز الإداري، الملتقى الوطني السادس حول: استخدام التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

<sup>2</sup> نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، 1997، ص: 177.

### 3- مراحل عملية التنبؤ:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: تحديد الهدف من التنبؤ
- المرحلة الثانية: تجميع البيانات اللازمة للظاهرة محل التنبؤ.
- المرحلة الثالثة: تحليل البيانات وانتقائها لاستعمالها.
- المرحلة الرابعة: اختيار النموذج المناسب من أساليب التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة.
- المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار المناسب.

### 3- نماذج التنبؤ:<sup>2</sup>

لا يمكن القول بأنه هناك تقنية من بين الطرق الخاصة بالتنبؤ بأنها فعالة إلا إذا حققت مجموعة من الشروط هي: الكلفة، الدقة، توفير البيانات اللازمة، الوقت المحدد لجمع المعلومات، توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بعملية التنبؤ.

أولاً- النماذج النوعية (الوصفية): التي تعتمد على الخبرة ورأي الأفراد داخل وخارج المؤسسة وحسب المستوى الهرمي للقرارات ومنها نجد:

- \* **الحدس والخبرة:**<sup>3</sup> وتعتبر من الأساليب الوصفية الأكثر شيوعاً في القيام بعملية التنبؤ والمتعلقة بالقرارات اليومية لأنها قرارات سريعة النتائج ومدى الاستجابة عال، كما أن جمع البيانات مضيعة للوقت أين يكون متخذ القرار يعتمد كلياً على خبرته أكثر من النماذج العلمية والإحصائية من مزاياها
  - نتائج التنبؤ تكون في وقت محدود نسبياً.
  - انخفاض تكلفة القيام بعملية التنبؤ.
  - تتميز قراراتها بالمرونة.

أما من عيوبها وجود تحيز الشخصي في عملية التقدير والتنبؤ لاتخاذ قرار معين.

\* **طريقة دلفي:**<sup>4</sup> أساس هذه الطريقة هو اشتراك عدد معين من الخبراء في عملية التنبؤ بظاهرة معينة وذلك عن طريق مراسلة تتم بالمراحل الآتية:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 177.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 70.

<sup>1</sup> كرم الله علي عبد الرحمان، التنبؤ ودوره في اتخاذ القرار، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 32، السعودية، 1982، ص: 91

<sup>4</sup> خالد منصور الشعيبي، مدى استخدام أساليب التنبؤ في تقدير حجم الطلب على المنتجات الصناعية في مدينة جدة، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 2، سبتمبر 1995، ص: 227.

- يتم اختيار شخص يكون مسؤولاً عن مهمة القيام بعملية التنبؤ ويسمى بالمنسق يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة بالظاهرة محل التنبؤ.
- يقوم المنسق بإرسال استفسارات إلى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول الظاهرة محل التنبؤ.
- عند وصول الإجابات التحريرية من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات وتبويب الإجابات ثم إرسال استفسارات لهؤلاء مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ ثم يطلب منهم إبداء الرأي حول الظاهرة مجدداً مع توضيح المبررات.
- يتم تكرار الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل إلى درجة كبيرة من الاتفاق في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة.
- من مزاياها أنها- تساهم في الاستفادة من آراء مجموعة كبيرة من الخبراء المختصين.
- انخفاض التكلفة المادية نتيجة تبادل الآراء عن طريق المراسلة.
- الانفراد والحيادية وعدم التأثير نتيجة لعدم الاجتماع.
- ومن عيوبها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة في عملية اتخاذ القرارات.
- \* أسلوب لجنة الخبراء: تعتمد هذه الطريقة على إعلان اجتماع رسمي بين عدد معين من الخبراء شخصياً لتقدير ظاهرة معينة وفق ما يلي:
- يتم اختيار شخص من قبل المنظمة ليقوم بدور المنسق ويكون على درجة كبيرة من الخبرة والمعرفة بالموضوع أو الظاهرة محل التنبؤ.
- يقوم المنسق بتوجيه دعوة للاجتماع لعدد معين من المختصين والخبراء في هذا المجال
- بداية الاجتماع والإعلان عن كتابة استفسار عن الظاهرة محل التنبؤ على لوحة مخصصة لهذا الغرض أين يطلب من الأعضاء عدم تبادل الآراء أو إجراء مناقشات وتقديم فكرة رئيسية لكل عضو.
- بعد كتابة كل الأفكار على اللوحة تبدأ عملية المناقشة.
- تتم فيما بعد إجراء عملية التصويت والاختيار السري للفكرة الرئيسية التي تدعم الموضوع المتوقع أين يتم اتخاذ القرار حول الظاهرة محل التنبؤ في النهاية
- من مزاياها :- الاستفادة من آراء مجموعة كبيرة من الخبراء.
- اتخاذ القرار خلال فترة زمنية قصيرة جداً أي عند نهاية الاجتماع.

أما من عيوبها ارتفاع التكلفة المادية نتيجة لحضور خبراء من أماكن مختلفة

### خلاصة:

في ظل التسابق التكنولوجي والثورة المعلوماتية، أضحت الرأسمال البشري ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تسعى حكومات الدول إلى رسم و تنفيذ الاستراتيجيات المؤهلة لاستيعابها، واكتسابه أو نشرها وذلك من خلال إتباع سياسة التنبؤ والاستشراف بغية تحقيق أهداف المؤسسة على اختلاف أنواعها سواء كانت خاصة أم عامة، إذ يمكن اعتبارها كصيرورة جد معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة الخاصة في الجزائر بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير.

إن الرأس المال البشري في المؤسسة الخاصة يؤثر في المجتمع ، وتيساهم بشكل كثير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، والمساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني. ويساهم القطاع الصناعي الخاص في ترقية و تطوير كل الميادين الاجتماعية والإقتصادية والثقافية، من خلال الأدوار والأنشطة التي يؤديها في المجالات السالفة الذكر.