

التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات.

Proactive management of jobs and competencies

عبد الله لفايدة، جامعة قسنطينة -2، الجزائر.

abelefay@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2018/01/02)، تاريخ التقييم: (2018/02/03)، تاريخ

القبول: (2018/02/15)

**Abstract :**

The proactive management of jobs and competencies has become imperative because of the constant transformation of society. The globalization of markets, the development of labor, the impact of economic changes, changes in values and laws, prompt enterprises to prepare different strategies in advance to interact with these changes.

To address these, human resources management deliberately prepares strategic plans for all HR activities. The aim of these schemes is to identify the various medium- and long-term. The human resources departments must be very precise during the implementation of the steps of the proactive management of jobs and competencies. There must also be support from senior management and coordination with the gradient line.

**Keywords:** human resources, proactive management of jobs and competencies, deficit or surplus in human resources, labor market.

**ملخص :**

أصبح التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات ضرورة حتمية بسبب التحول المستمر للمجتمع. عولمة الأسواق، تطور اليد العاملة، تأثير التغيرات الاقتصادية، التعديلات التي تطرأ على القيم والقوانين تدفع المنشآت إلى إعداد استراتيجيات مختلفة مسبقا للتفاعل مع هذه التغيرات. ولمواجهة ذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى إعداد مخططات إستراتيجية تفاعلية بالنسبة لكل الأنشطة التي تخص الموارد البشرية. وتهدف هذه المخططات إلى تحديد الاختيارات المختلفة على المدى المتوسط والبعيد. يجب على مصالح الموارد البشرية أن تكون جد دقيقة أثناء تنفيذ مراحل التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات، كما يجب أن هناك الدعم من الإدارة العليا والتنسيق مع خط التدرج. **الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات، العجز أو الفائض في الموارد البشرية، سوق العمل.

## مقدمة:

لقد أصبحت الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح المنشأة.

يتوقف نجاح المؤسسة في الأجل المتوسط والطويل على مدى حصولها في الوقت على الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب المحددة ولا يمكن بلوغ الأهداف التنظيمية ولا تتحقق الإستراتيجيات اللازمة لبلوغها إلا إذا توفرت المنشأة على الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والرغبات المطلوبة.

مع من سنعمل غداً؟ أي بأي عدد وأي نوع من الكفاءات، بأي أفراد ستعمل مؤسستنا في أفق بين 6 أشهر إلى 3 سنوات؟. عدة تساؤلات سيتم الإجابة عنها بعد عمل موحد ومدتج من التحليل أولاً ثم بالتوقعات بعد ذلك. هذه الإجابات التي تعني التسيير التنبئي الكمي والنوعي للموارد البشرية.

التسيير التنبئي للموارد البشرية (GPRH)، التسيير التنبئي للأفراد (GPP)، التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات (GPEC)، تخطيط الموارد البشرية (PRH)، التسيير التنبئي والاستباقي للاستخدام (GPAE)، التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات (GAEC). عدة مصطلحات تخص نفس الموضوع ولكن مع اختلاف بين كل واحد منهم، وهذا راجع إلى فترة الظهور و/أو إلى الاهتمامات الجديدة لهذه الوظيفة. إذن فما هو التسيير التنبئي للموارد البشرية؟

يندرج نشاط التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات تحت وظيفة تسيير التشغيل أو الاستخدام بإدارة الموارد البشرية للمنشأة، و(أبو بكر، 2003-2004، ص265):

- هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.
  - هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.
  - هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيراً تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة.
- يجب التنبيه إلى ما يلي:

- المعطيات المأخوذة في الاعتبار ليست فقط اقتصادية أو تكنولوجية، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار مجمل عوامل المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، أي الأهداف التي تسعى لتحقيقها. لا يتمثل الأمر في التعرض للتطورات ومحاولة التكيف معها وإنما اعتبار الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق عدد معين من النتائج؛

- الفروقات التي ستقلص لا تأخذ في الاعتبار، في نفس الوقت، حجم المناصب والكفاءات المطلوبة فقط ولكن أيضا الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة. إذن يتمثل الأمر في تكييفهم للوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوب بلوغها بدل إحلالهم بأجراء آخرين؛
- الأفق المعتمد هو المتوسط وطويل المدى، مع اهتمام كبير بالاستباق. مبدأ هذه السيرة هو أن التطورات المستتقة يمكن تحملها بسهولة أكبر بالنسبة للمؤسسة من الصدمات غير متوقعة؛
- أخيرا، هذا النوع من التسيير يأخذ في الاعتبار طموحات الأجراء، فهو مشروع طموح يدمج مجموع جوانب تسيير الموارد البشرية، بميول تنبئي.

### التخطيط الإستراتيجي والتسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات

يمكن تحديد ظهور نماذج التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات في المجال الاجتماعي في نهاية الستينات، وكانت تسجل تطبيقاته ضمن صيرورة إجراءات قديمة نوعا ما للتخطيط الإستراتيجي. وقد جاءت كنتيجة لتصور جديد للمؤسسة، واعتبارها كنظام مفتوح على محيط خارجي أكثر فأكثر تعقيدا. وقد تم إعداد نماذج التخطيط الإستراتيجي منذ الخمسينات حول ثلاثة محاور

(Loïc Cadin et autres, 2004, P: 103):

- دراسة مواصفات المحيط التنافسي؛
- تحليل مواصفات وأهداف المؤسسة؛
- تفهم المحيط الاجتماعي.
- إثر تبويب وترتيب وإعطاء معنى للكلمات الهائل من المعلومات المجموعة في التشخيص (التحليل) الإستراتيجي، سيحوي أيضا الجانب البشري وإن لم يكن ذا أهمية.
- المحاولات الجدية الأولى لبناء نماذج تهتم بالتسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات وتحاول حساب عدد الأفراد اللازمين في كل مستوى تأهيلي. كانت من طرف المؤسسات الاستشارية والتي كانت تخدم بعض المؤسسات الكبيرة (Renault, Kodak).
- الأعمال الأولى التي نشرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات، المعدة من طرف المهندسين الذين يشغلون مناصب مسئولية الأفراد، محاولين الاستعانة بإسهامات الإعلام الآلي الذي بدأ يتطور في تلك الفترة. فالنماذج المعدة إذن كانت مبنية أساسا على مقارنة كمية: لا تهتم سوى بما يمكن حسابه.
- هذه النماذج المعدة انطلاقا من العقلانية لم تعط لها أهمية بسبب التصميم الخاطيء لطرق اتخاذ القرار. لا يكفي في الحقيقة معرفة الحل الأمثل لكي يتم تطبيقه، لأننا نعلم منذ أعمال H.Simon الشهيرة حول العقلانية المحدودة، اتخاذ القرار لا يبنى على معايير تعظيمية وإنما على معايير ترتكز على الرضا.

المسئول التجاري لمؤسسة ما يمكنه أن يفهم، من منظور عقلائي، أن المؤسسة تسعى إلى تحويل موظفي المكاتب إلى أعوان تجاريين، في حين أن الحاجة المستعجلة لهذا النوع من الموظفين تشرح الضغوطات المتواصلة التي يبديها للتوظيف الفوري من سوق العمل لأفراد فعالين وذوي خبرة ممن هو في حاجة إليهم.

### من التسيير التنبئي للعمال إلى التسيير الاستباقي للمسار الوظيفي:

مقاربة ثانية كان ظهورها تلقائيا تقريبا: هي التسيير الاستباقي للمسار الوظيفي، الذي يبتعد في أحد جوانبه عن الحيادية العلمية السابقة، ويبحث عن ترقية فكرة الإدارة بوجه إنساني. الكتاب البارز في هذه الفترة بلا منازع هو ذلك الذي نشر عام 1972 من طرف (P.Jardilier)، هذا المؤلف يسجل ضمن تيار العلاقات الإنسانية الذي يهدف إلى توحيد تطور الفرد وتطور المؤسسة. هذا التوجيه مطبق خاصة على تسيير المسار الوظيفي.

ويقترح P.Jardilier التعريف الآتي: «من أهداف التسيير التنبئي، التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية واحتياجات المؤسسة» (Loïc cadin et autres, 2004, P : 105). هذا التعريف يرمي إلى عدة تطبيقات مختلفة مثل المرتبات، التوظيف، أو تسيير المسار الوظيفي والسعي من حينها إلى دمج تسيير التشغيل ضمن مجمل تسيير الموارد البشرية.

### أزمة البترول الأولى وما ترتب عنها

يمكن القول بأن أزمة البترول الأولى لسنة 1973 أعطت ضربة قاضية لكل السيوررات الهادفة إلى التنبؤ، الشيء الذي يمكن تفهمه لأنه لم يتنبأ أي أحد بمثل هذا الحدث. فلقد انتهت فترة النمو القوي أين كان يكفي تفحص المنحنيات المتوفرة لمعرفة المستقبل، الذي أصبح أقل خطية. يجب الانتظار لمدة عشر سنين حتى تتم إعادة هذا التيار، ولكن في أماكن أخرى لأن غالب المؤسسات حينها هي عمومية. كان يسجل الخطاب الحيني أن ذلك ضمن التيار الفكري نفسه للعلاقات الإنسانية، الذي يعتمد عليه المسؤولون عن القطاع العمومي لتحديث مؤسساتهم. عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقاربات للتسيير التنبئي لا تهتم إلا بالمناصب والكفاءات. تم وضع أسسها في السبعينات، بعد موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد، الطاقة والألبسة. الصدمات الحقيقية الناجمة عن التخفيض "dégraissage" الغثائي في هذه القطاعات يعبر عن اهتمام المؤسسات الكبير لكي لا تتعرض لمثل النوع من الصعوبات في المستقبل، ومن ثم محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجال محتوى المناصب والكفاءات المكتسبة. وُسعت التجارب التي أجريت في المصانع لتشمل المؤسسات الكبرى من مختلف الفروع المهنية. وعرفت هذه الفترة كذلك إنشاء مكاتب في مجال تطوير التشغيل (Développement et Emploi) (Loïc cadin et autres, 2004, P:103).

يقترح الجدول (01) عرضاً للتطور التاريخي للنماذج التي تم إعدادها إلى غاية التسعينات. وككل عرض، فهو يميل إلى تبسيط الواقع.

الفترة الثلاثية الكبيرة التي يمكن تمييزها اتصفت بطموحات مختلفة بالنسبة لنماذج أعدت هي الأخرى في ظروف خاصة. نماذج التخطيط الأولى بقيت شأن مديريات الأفراد، وتبني خبراء المجال الاجتماعي مقارنة "تقنية" لتطوير نماذج أكثر شمولاً. لقد حفزت الشوك الكبرى لسنوات التسعينيات مشاركة عدد كبير من الفاعلين وخاصة تلك للمديريات العامة. وفي الحقيقة كانت طموحاتهم للسعي إلى تحديد أفضل أقطاب الكفاءات التي يمكنها ضمان المستقبل. في حين، ومع أن بعض المؤلفين يربطون تطور تسيير الكفاءات مع نموذج مقارنة الموارد في الإستراتيجية، نلاحظ في كثير من الأحيان أن الخطوات المتبعة في تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، حتى وإن كان اهتمامهم حول مصطلح الكفاءة، تكون مستقلة ولا تكون مترابطة إلا نادراً. وإن بدت النماذج الأولى للتسيير التنبئي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً نوعاً ما بالنماذج الإستراتيجية إلا أن هذا الارتباط لا يبدو واضحاً في الفترة الحالية.

#### جدول (01): يوضح نماذج تسيير التشغيل والنماذج الإستراتيجية

نماذج التشغيل	تسيير الأفراد	التسيير التنبئي	سنوات الثمانينات	منذ التسعينات
النماذج الإستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	التحليل التنافسي	مقارنة الموارد: كميّة تنافسية	مقارنة الكفاءة كميّة تنافسية
المشاكل الرئيسية لتسيير الموارد البشرية	استكمال التوجهات	تقليل التعداد مهنة بارزة، مهنة محكوم عليها بالزوال	التكثيف الكمي والنوعي للأفراد في الشغل	
طرق إنتاج نماذج لتسيير الموارد البشرية	"في الغرفة" En "chambre"	بالتنسيق مع المنفذين (المهنة)	تنسيق إستراتيجي/مهني/تنظيمي	
المعنيون الرئيسيون	إدارة الأفراد	مدير الموارد البشرية، التدرج	المدير العام، مدير الموارد البشرية، التدرج	

Source: Loïc cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théorie, édition DUNOD, Paris, 2004, P:103

**أهمية التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات:**

تتلخص أهمية التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات للموارد البشرية فيما يلي (ماهر، 2004، ص: 90):

يساعد التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية...؛

يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد؛

يتم التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها؛ يساعد كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

فالتسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أنّ التسيير التنبؤي في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه (بربر، 1997، ص70).

**أهداف التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات:**

يملك التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات أهدافا مستمرة يمكن حصرها في (شاويش، 1990، ص 132):

التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة؛ التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع؛ التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل؛

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل؛ الاستباق بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا الاستباق القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة؛

- تحديد معالم سياسات برامج التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

- كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح بـ (Shimon Dolan, 1995, P:108):

- تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين إلى التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وإلى تصحيح هذا اللاتوازن قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة؛

توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقت العمال؛  
تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة؛

- إمكانيات أكثر لعرض مهن للنساء وللأقليات داخل مخططات النمو، وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم؛

- ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم؛

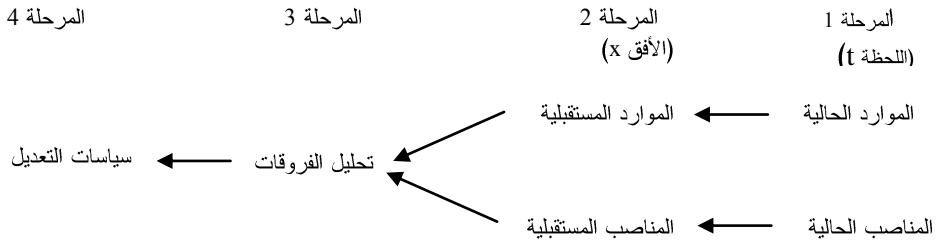
- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.

ويفضل الإعلام الآلي، أصبح من السهل الآن بلوغ هذه الأهداف. إذ يسمح الإعلام الآلي بالاحتفاظ بكميات كبيرة من البيانات حول كل عامل وذلك من خلال إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لا أكثر ولا أقل. هذا النظام يحوي معلومات حول تفضيلات العمال في مجال وظائفهم حول خبراتهم، حول تقييم مردوبيتهم ويعطي بطريقة مختصرة ملخصا في تجربتهم داخل المؤسسة وقائمة بالمناصب التي شغلوها. هذه المعلومات يمكن أن تخدم مختلف أهداف تسيير الموارد البشرية، من منظور مصالح الفرد وكذلك مصالح المؤسسة.

**الخطوات العملية للتسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات:**

مهما كانت النماذج المتتابعة عبر الزمن في مجال التنبؤ بالموارد البشرية، إلا أن جميعها يركز على تفكير واحد، ممثل في لب هذه النماذج والمسمى الشكل القاعدي (Schéma de Base) والممثل في الشكل (03) الآتي:

شكل (03): الشكل القاعدي للتسيير التنبئي للموارد البشرية



Source: Jacques Albert, Patrick De Gilbert, Frédérique Pigeire, Management des Compétences, Réalisations. Concepts. Analyse, 2<sup>em</sup> édition, Ed DUNOD, Paris, 2005, P 87

نظريا، عدة مراحل تعدّ ضرورية لوضع عملية التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات حيّز التنفيذ. ومع ذلك فهناك عدّة نماذج متاحة وذلك حسب الاهتمامات الحقيقية للمؤسسة وإمكانياتها. وفي إطار مشية شاملة، يمكننا عرض المراحل المختلفة في الشكل الآتي(04). ومن خلال هذا الشكل، يمكننا إعطاء ملخص لأهم ما يحدث خلال كل مرحلة ( Jacques Alber et autres, ) (2005, P 88):

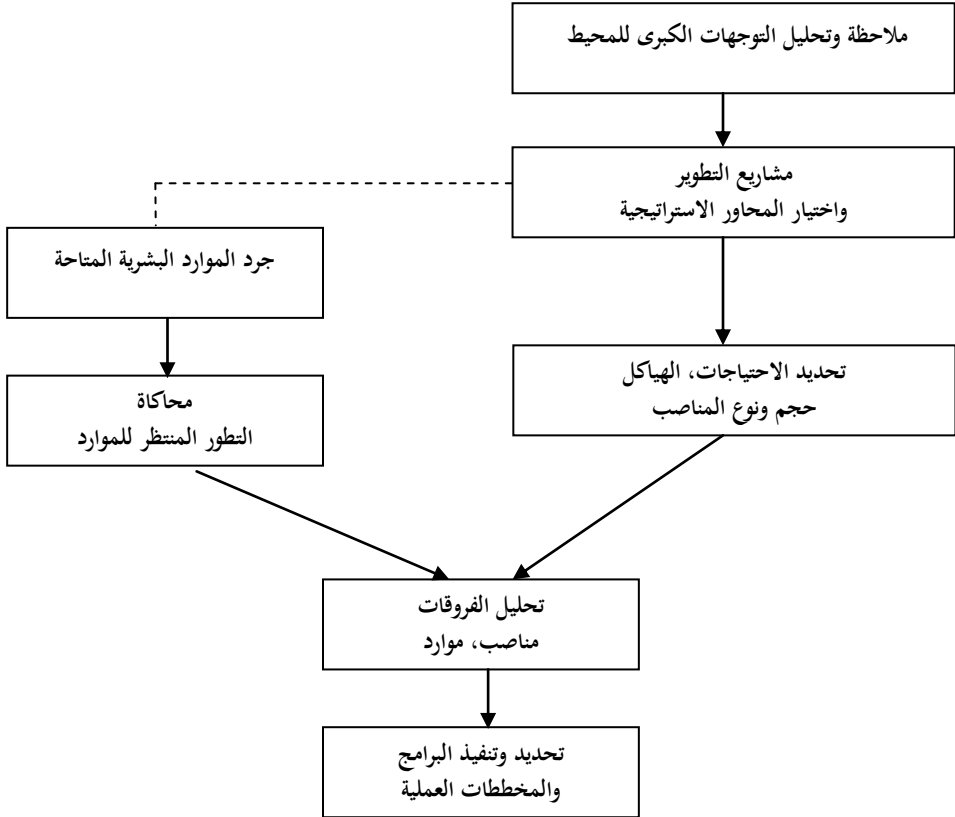
في مرحلة أولى يجب تحديد مشاريع التطوير واختيار المحاور الإستراتيجية، والذي يتم أولاً انطلاقاً من تحليل الاتجاهات الكبرى للمحيط على مستويات مختلفة، من الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، الظروف الاجتماعية، القوانين والأنظمة الحكومية وكذا السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم والهجرة.

وفي مرحلة ثانية تتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية في شكل هياكل، تعداد وأنواع المناصب اللازمة، فالمعطيات الناجمة في إطار التشخيص الإستراتيجي حول المنتجات والأسواق، التكنولوجيا وطرق التصنيع، الوضعية المالية للمنشأة، ... ستقود المسؤولين إلى ضبط مستوى وطبيعة نشاط المؤسسة في " أفق زمن" معين. وبالتالي من الضروري إذن في هذه المرحلة، القيام بحصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة، وتقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة لها.

يعمد في البداية المسؤول عن التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات إلى تحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية، وذلك من واقع أهداف وخطط المنشأة، وبعد ذلك يسعى إلى الاطلاع ومعرفة الأنشطة الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي. وبعدها يعود إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط. ومن أهم الأدوات التي يستعين بها في ذلك: تحليل الوظائف، تصميم الوظائف ثم تقييم هذه الوظائف. والتي تنتهي عادة بإعداد بطاقة توصيف الوظيفة.



شكل (04): المراحل العملية للتسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات



Source: Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques, 4e édition, Paris, 2002, P 65

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات الأنشطة الرئيسية والفرعية من الوظائف، يعمد بعد ذلك المسئول عن التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات إلى تقدير احتياج كل وظيفة من الوظائف، التي جرى تحديدها، من الأفراد من حيث العدد والتخصص. يوجد عدد كبير من طرق التنبؤ، بسيطة ومعقدة، تسمح بتحديد الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة. إلا أن الأحداث تكون أكثر إمكانية للتوقع والمعلومات أكثر دقة كلما كانت فترة الدراسة قصيرة.

عادة يوجد نوعان من تقنيات التنبؤ مستعملان لتقدير الطلب على الموارد البشرية هما التوقعات العقلانية وتوقعات المسيرين (التقنيات الإحصائية). ويقوم بإنجاز هذه التوقعات الإطارات العليا لكل مصلحة، انطلاقاً من أدنى مستوى وصولاً إلى أعلاها، حتى تكون النتائج أكثر دقة. وقد مكن التطور

في الإعلام الآلي والبرمجيات المتخصصة من تسهيل عميلة التوقع بشكل كبير، الأمر الذي كان يشكل صعوبة كبيرة خاصة فيما يخص بعض التقنيات ( Jacques Alber et autres, 2005, P 88).

هذه الاحتياجات من اليد العاملة سنترجم إلى وحدات نقدية، ويجب أن تضبط هذه القيم المخصصة للموارد البشرية بمراعاة أهداف ربح المؤسسة وضمن قيودها المالية.

المرحلة الثالثة ستخصص لتحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية، والذي يتم عبر إعداد توقعات لعرض الموارد البشرية التي يمكن إعدادها انطلاقاً من مصادر المعلومات الداخلية والخارجية، إلا أن معلومات المصادر الداخلية عموماً، هي الأكثر أهمية.

في وقت أول، يتم إعداد قاعدة بيانات تظهر المواصفات الرئيسية للهيكلة الديموغرافية لمختلف المجتمعات الأجرية للمؤسسة ( عدد العمال في كل فئة، هرم الأعمار، هرم الأقدمية، مصفوفة التكوين وكذلك التدفقات الرئيسية للأفراد في المناصب المختلفة (معدل ترك العمل، معدل دوران العمل، المدة المتوسطة لتعيين فرد في وظيفة، معدل الغياب...).

وفي وقت ثان، ستستخدم نفس هذه البيانات لإنجاز محاكاة للتطور "الطبيعي" للموارد البشرية عبر الزمن حسب المعايير التاريخية المحصاة سابقاً أو حسب بعض فرضيات العمل. وحتى تكون هذه المحاكاة معنوية يجب أن تعد حسب معايير مؤكدة وعلى مجتمعات متجانسة بقدر كاف.

قد يتطلب الأمر أن تلجأ المؤسسة إلى أسواق العمالة الخارجية، في حال لم تفي موارد المؤسسة الداخلية باحتياجاتها أوفي حالة طلب تخصصات جديدة غير متوفرة بالمؤسسة وغيرها. لذا فعلى مسؤولي التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات أن يقوموا بدراسة سوق العمل حتى يتمكنوا من تقدير أعداد العاملين المتاحة فيه من كل نوعية للوظائف التي تحتاجها المؤسسة خلال فترة الدراسة.

بعد تحديد جانبي العرض والطلب من العمالة تأتي المرحلة الأخيرة من التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات والتي تهتم بمقارنة الحجم المطلوب من العمالة مع الحجم المتاح منها في المؤسسة وتحديد مخططات العمل والعمليات، بمعنى آخر فإنّ هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح الحجم المعروض من الموارد البشرية من الحجم المطلوب، وذلك وفقاً للعلاقة البسيطة التالية

:(Jacques Alber et autres, 2005, P 89)

الفائض أو العجز في الموارد البشرية = الحجم المطلوب من الموارد البشرية - الحجم المتاح

منها

فإذا كانت النتيجة موجبة فذلك يعني أنّ هناك عجزاً في الموارد البشرية، أما إذا كانت النتيجة سالبة فذلك معناه وجود فائض في الموارد البشرية. ومهما كانت الحالة السائدة فتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يتطلب إتباع الأساليب الملائمة للتعامل مع العجز أو الفائض.

ففي حالة العجز والطلب أعلى من العرض في سوق العمل، فإن ذلك يتطلب البحث عن مصادر جديدة للعمالة، تسهيل عملية الاختيار، زيادة الأجور والحوافز، توسيع الوظائف، إحلال التكنولوجيا مكان العمالة ...

أما إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل، فما على المنشأة إلا حسن الاختيار بين الأفراد المرشحين.

وفي حالة الفائض وكان الطلب أعلى من العرض في سوق العمل، فستقوم المنشأة بتدريب وإعادة تدريب مواردها البشرية، والاحتفاظ بها قدر المستطاع لمواجهة حالات ترك الخدمة.

أما إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل، فستعتمد المنشأة هنا إلى التسريح بأشكاله المختلفة وإلى البرامج الاجتماعية، الإحالة على التقاعد، تشجيع التقاعد المبكر، وقف التوظيف ووقف اللجوء إلى الساعات الإضافية، تهيئة وقت العمل، عدم تجديد عقود العمل، الإفراق (Essaimage)، ... (Jacques Alber et autres, 2005, P 90)

المرحلة الأخيرة من صيرورة التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات هي مراقبة وتقييم برامج التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات، تهدف المجهودات المبذولة في هذه العملية إلى تكميم قيمة الموارد البشرية واعتبارهم كأصول لها قيمة بالنسبة للمنشأة. فتقييم البرامج يعتبر صيرورة أساسية لتحديد فعالية التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات ولإبراز أهمية نشاطات هذا الأخير داخل المنشأة (Jacques Alber et autres, 2005, P 90).

وكأي نشاط فإن التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات له معوقات تحول دون السير الحسن له، نذكر من أهمها نقص الدعم من الإدارة العليا، صعوبة دمج كل النشاطات اللازمة في العملية ونقص التزام إطارات التدرج.

#### مقومات التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات:

لا يتم التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثتها. فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإن النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة (غربي، 2004، ص: 41).

وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي (بربر، 1997، ص70):

- وضع الأهداف؛
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة؛

- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد؛
  - وجود وصف تحليلي للوظائف؛
  - التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؛
  - وجود تنظيم إداري واضح؛
  - سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية؛
  - التشريعات العمالية المعمول بها.
- ومما سبق نستنتج أنّ التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة للعمل، من أهمها (غربي، 2004، ص42):
- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة؛
  - تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد؛
  - تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعداداً ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة؛
  - تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس؛
  - تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة؛
  - توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، تنظيم وإجراءات العمل وقواعده...؛
  - معلومات عن مصادر استقطاب وتدريب الموارد البشرية من معاهد و وحدات ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم...؛
  - معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمية، الفكرية، اتجاهاتهم، دوافعهم، أوضاعهم النفسية والاجتماعية؛
  - معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتهم المختلفة (العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوى التنافسية...).

#### مشاكل غياب التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات:

مما لا شك فيه أنّ فشل التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد سيؤثر سلباً على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من

احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير الاستباقي ما يلي (بربر، 1997، ص71):

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف و/أو وجود عجز في وظائف أخرى؛
- تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية؛
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة؛
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

#### الخاتمة:

أمكن للمنشأة اليوم اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكنها استغلالها إلى جانب إستراتيجياتها التنافسية الأساسية. هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية أدت إلى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات على مستوى المؤسسة. ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد. وبهذا المفهوم يصبح التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات جزءاً متكاملاً ومشاركاً في بناء وتطبيق استراتيجيات المنشأة.

لذا يمكن اعتبار التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات الأسلوب العلمي السليم للعناية بالموارد البشري، فهو يفيد بدرجة كبير في التقليل من اللاتأكد في المستقبل، تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنشأة، التعرف على المشاكل قبل ظهورها في شكل أزمات يتوجب حلها في المدى القصير ويمكن المنشأة من الحصول على تسيير مرن يسمح بمواجهة مختلف الاحتمالات والمفاجآت

#### قائمة المراجع:

##### أولاً - المراجع باللغة العربية:

- مصطفى محمود أبو بكر. (2003-2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية
- أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية
- كامل بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع
- مصطفى نجيب شاويش. (1990). إدارة الأفراد. الأردن: دار الشروق

- راوية حسن. (2002-2003). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية
- جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية
- عمر وصفي عقيلي. (1996). إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (1999-2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: الدار الجامعية
- علي غربي. (2004). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:**
- Loïc cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre. (2004). Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théorie. Paris: édition DUNOD
- Shimon Dolan et Randall.S.Schuler. (1995). La Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000. Québec: édition RENOUEVEAU PEDAGOGIQUE
- Jacques Albert, Patrick De Gilbert et Frédérique Pigeyre. (2005). Management des Compétences, Réalisations. Concepts. Analyse. (2<sup>em</sup> édition). Paris: Ed DUNOD
- Jean Pierre Citeau. (2002). Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques, 4e édition. Paris