

أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في اتخاذ القرارات و تحقيق الفعالية التنظيمية

إعداد

د. طاهري فاطمة الزهراء أ. خبيزة أنفال حدة جامعة بسكرة

dana216@ymail.com proff2005as@yahoo.fr

الملخص:

يعد التسيير التقديري بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من أن تتحكم في المستقبل و تمارسه على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية، حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها، ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل ومخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

Abstract:

The management estimated as the primary means by which enable the institution to be controlled in the future and practiced at all levels productivity, marketing and management as practiced at the level of employment and human resources, where the expectation for all what the future holds of developments based on inside information concerning potential and ambitions, and external information related to their environment outside and appear in the form of opportunities or obstacles and risks, and this in the context of management estimated the functions and competencies.

مقدمة:

لقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري من وسيلة للإنتاج توكل لها مجموعة من المهام الثابتة والمتكررة إلى مورد ينتفع منه بقدر ما يستثمر فيه من تعليم وتدريب ورعاية، ذلك أن تأثير التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية الهائلة على وظائف المؤسسة تعديلاً أو إضافة أو حتى إلغاء لا يمكن التحكم فيه بدون توفر عامل الليونة لدى العنصر البشري التي تسمح له بمسايرة والتأقلم مع التغيرات التي تطرأ على وظيفته، وبذلك تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من الجانب المادي للفرد وقواه العضلية إلى جانبه العقلي وإلى إمكانياته في الإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات.

إن العمل الاستراتيجي بصفة عامة يقتضي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة والطويلة الأجل للمؤسسة وذلك بالتفكير في المستقبل والتحكم فيه باستغلال الفرص التي سيقدمها وتفادي المخاطر التي يحملها، ذلك أن كل مستعجل في عالم اليوم) عالم السرعة والمعلوماتية والمنافسة القوية (فهو متأخر إذ أن النجاح في هذا العالم يقتضي التخلص من كل ما هو مستعجل عن طريق التوقع له والتحكم فيه بأساليب علمية وموضوعية. لذلك جاءت هذه المداخلات للإجابة على التساؤل التالي:

هل يساهم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في اتخاذ القرارات و تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

و للإجابة على هذا التساؤل، فمننا بتقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: التأصيل النظري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة
- المحور الثاني: ماهية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات
- المحور الثالث: أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في اتخاذ القرارات و تحقيق الفعالية التنظيمية
- المحور الأول: التأصيل النظري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة

أولاً: الوظائف في المؤسسة

1. مفهوم الوظيفة:

لغة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة.

اصطلاحاً: وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

أو: كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

وعليه فإن الموظف العام هو "الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة

كنظام الوزراء ونظام القضاء ... وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف".¹

و يجب التفرقة بين مصطلحين هما:²

الوظيفة: هي جزء من المهنة وهي مهمة محددة يعهد بها إلى شخص ويتحمل واجباتها ومسؤولياتها ، وقد تتضمن المهنة الواحدة عدة وظائف ترتبط ببعضها البعض مكونة لتلك المهنة. والوظيفة مرتبطة بهدف قصير الأجل (رغم أنه قد يقود في بعض الأحيان إلى مهنة)، فهناك مثلاً من يسعى للحصول على وظيفة لتوفير بعض المال وتغطية شيء من تكاليف المعيشة بغض النظر عن طبيعة العمل، لأن ذلك سيكون بيد الجهة الموظفة وفق أهدافها. ولذلك فالوظيفة في مثل هذه الحال تقود صاحبها إلى أي مكان لأنها غير مرتبطة بخطة محددة أو مرسومة قبل البدء فيها.

أما المهنة: فهي نوع العمل الذي يمارسه الشخص (كالطب والهندسة والمحاسبة والنجارة وسباكه وغيرها) وهي تتطلب تخطيطاً يبيّن عبره مسار حياته، ويوظف لها كل طاقاته وقدراته بدءاً من دراسته واختياره لتخصصه وصولاً إلى الممارسة الفعلية للعمل، وهي التي تنسجم مع شخصيته وأسلوب

حياته، وهي التي يجد نفسه فيها، ومن خلالها تظهر إبداعاته وطاقاته وقيمه في الحياة، ليصل به المسار لأن يصبح ممن يشار إليهم بالبنان كرمز من رموز المهنة.

2. تصميم الوظائف:³ يقصد بتصميم الوظائف تلك العملية التي تهدف إلى تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل في المؤسسة، وذلك من حيث نوع الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة وعددها وكذلك من حيث حجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل. إن في حالة الوظائف الهامة فإن تصميمها يخضع لمعايير عديدة يلاحظ عليها بصفة عامة أنها ترمي إلى الاستخدام الأمثل للعامل من جهة، وإلى تحسيسه بأهميته وأهمية ما يقوم به من جهة أخرى، وذلك من أجل تحفيزه و دفعه لأداء وظيفته بفعالية. وتتمحور هذه المعايير أساسا فيما يلي:

- **قدرة شاغل الوظيفة (المحتمل) على أداء الوظيفة بدنيا و فكريا:** بمعنى أن المؤسسة ملزمة عند تصميمها للوظائف أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الإنسان البيولوجية، وهذا تفاديا لآثار المترتبة عن عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة والقدرات البدنية والعقلية لشاغليها. إذ أن تكليف العامل بما يفوق طاقته وقدرته يسبب له الإرهاق والاستياء ونقص الفعالية، والشيء نفسه يقال في حالة تكليفه بما هو أقل من طاقته ومؤهلاته حيث يؤدي ذلك للعامل إلى شعوره بنقص الأهمية نتيجة عدم استغلاله لقدراته، وحتى وقت الفراغ قد يسبب له الملل و الضجر.
- **التنوع في المهام والمسؤوليات:** بقدر ما يشكل هذا المعيار أداة للاستخدام الكامل للعامل فهو كما يراه ماهر 2 يجنبه الملل الناتج عن التكرارية ويشعره في نفس الوقت بأهمية ما يقوم به، ومن ثم أهميته بالنسبة للمؤسسة.
- **التكامل:** يهدف هذا المعيار إلى تجنب الملل الذي يشعر به العامل عند قيامه بالمهام المتشابهة والمتكررة، كما أنه يرمي إلى الشعور بالإنجاز و بالمسؤولية عن ما يقوم به العامل، إذ أن تكامل العمل يسمح بتوضيح المهام ويوفر معلومات مرتدة عن مدى تقدم العامل في الإنجاز ودرجة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **توفير فرص التعلم و النمو:** انطلاقا من الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة وكذلك من دور التكوين في بناء الكفاءات، فإنه من واجب المؤسسة أن تجعل من الوظيفة وسطا يساعد على التعلم والإبداع وأن تضعها في الموقع الذي يسمح لشاغليها بالترقي والتنمية.

ثانيا: الكفاءات في المؤسسة

- 1. مفهوم الكفاءات:** إن أغلب تعاريف الكفاءة تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية، و هذا ما توضحه التعاريف التالية:
 - الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية...التزام يأتي من الفرد...
 - الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات.⁴
 - هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.⁵
- 2. أنواع الكفاءات:** هناك عدة أنواع للكفاءات نذكر منها:⁶

- **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

➤ **الكفاءات الجماعية:** هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركة والتفاعل بين المجموعة. وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها " :قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

➤ **الكفاءات الإستراتيجية:** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

3. تطوير الكفاءات في المؤسسة: تشتمل عملية تطوير الكفاءات عن طريق التكوين على أربعة خطوات هي:

➤ **تحديد الاحتياجات من الكفاءات:** تتمثل الاحتياجات من الكفاءات في مجموعة المعارف والمهارات التي يراد إكسابها للعامل أو تعديلها أو تنميتها لديه، وتتحدد بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء وكذلك بناء على توجهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية. وتأخذ عملية تطوير الكفاءات حسب الاحتياجات ثلاثة أشكال هي:

التطوير التداركي: يخص الأفراد الذين تنقصهم بعض المعارف والمهارات من أجل أداء وظائفهم بالفعالية اللازمة، بمعنى أن الهدف منها هو سد أو على الأقل تضيق الفجوة بين الأداء المحقق من طرف العامل والأداء المطلوب منه، وتأخذ في الغالب طابعا تدريجيا. ولأنها تهدف إلى سد الفجوة بين مؤهلات العامل الجديد ومتطلبات العمل وبالتالي يمكن تصنيف عملية توجيه العامل الجديد ضمن التطوير التداركي.

تطوير الطاقات الكامنة: بالنظر إلى العامل على أنه مورد يجب استثماره بصفة مستمرة تقوم المؤسسة بإكسابه معلومات ومعارف عامة لا تتعلق بالضرورة بوظيفته ومجال تخصصه، والهدف من ذلك هو تدعيم قدراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة. وعلى خلاف التطوير التداركي الذي يخص فقط العاملين الذين يظهرون أداء منخفضا عن ما هو مطلوب منهم، نجد أن تطوير الطاقات الكامنة يشمل كافة العاملين بالمؤسسة ويأخذ في الغالب طابعا تعليميا مثل التكوين على بعض الممارسات الإدارية أو تعلم اللغات الأجنبية أو إكساب العامل مختلف المعارف المستحدثة في مجال تخصصه.

التطوير الاستراتيجي: يشكل القاعدة الأساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات حيث يتم من خلاله ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية وقد تشملهما معا.

➤ **تصميم البرامج التكوينية:** بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من الكفاءات والتي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه تقوم باختيار مكان التكوين وأدواته، ويتوقف ذلك على إمكانياتها المالية والتكوينية من جهة، وعلى نتيجة مفاضلتها بين أماكن التكوين وأدواته من جهة أخرى. وينبغي عند تصميم البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار عدد المتكونين ومستواهم العلمي وطبيعة وظائفهم والبرامج التكوينية السابقة التي شاركوا فيها. ويتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

التكوين داخل المؤسسة: يتم بعقد لقاءات تكوينية على مستوى الوحدات والمصالح أو على مستوى المؤسسة ككل ويكون عادة في مكان العمل، ويستعان في ذلك بمكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها. ويتميز هذا النوع من التكوين بقلّة تكاليفه وسهولة التحكم في مواضيعه، لكن يعاب عليه الوقوف ضد التفتح على العالم الخارجي وخاصة إذا كان المكونون من داخل المؤسسة. أما بالنسبة لأدواته فهي عديدة أهمها: التكوين عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق عامل قديم، إسناد مهام خاصة، دورية العمل، الاشتراك في أعمال اللجان.

التكوين خارج المؤسسة: تقوم المؤسسة من خلال هذا النوع من التكوين بإرسال المتكولين إلى مراكز التكوين الخارجية كالمعاهد والمدارس التكوينية، كما يمكن أن ترسلهم إلى المؤسسات الأخرى للوقوف على طرق وأساليب العمل فيها. ويأخذ هذا النوع من التكوين عدة أساليب منها: المحاضرات، المؤتمرات والملتقيات العلمية.

➤ **تنفيذ البرامج التكوينية:** سواء كان برنامج التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، تقوم مصلحة الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذه، وذلك بوضع الجدول الزمني الضروري للتنفيذ والمتابعة اليومية لسير البرنامج من حيث تهيئة وترتيب مكانه والتأكد من التزام المتكولين بحضور حصص التكوين، وكذا التأكد من السير الحسن لبرنامج التكوين والعمل على سلامة الاتصال بين المتكولين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبينهم والمتكولين، والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

➤ **تقييم البرنامج التكويني:** يعتبر تقييم البرنامج التكويني آخر خطوة في العملية التكوينية، والهدف منه هو معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية. ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية: ردود أفعال المتكولين والمتكولين، الإختبارات الكتابية والشفوية، السلوك، النتائج.

المحور الثاني: ماهية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

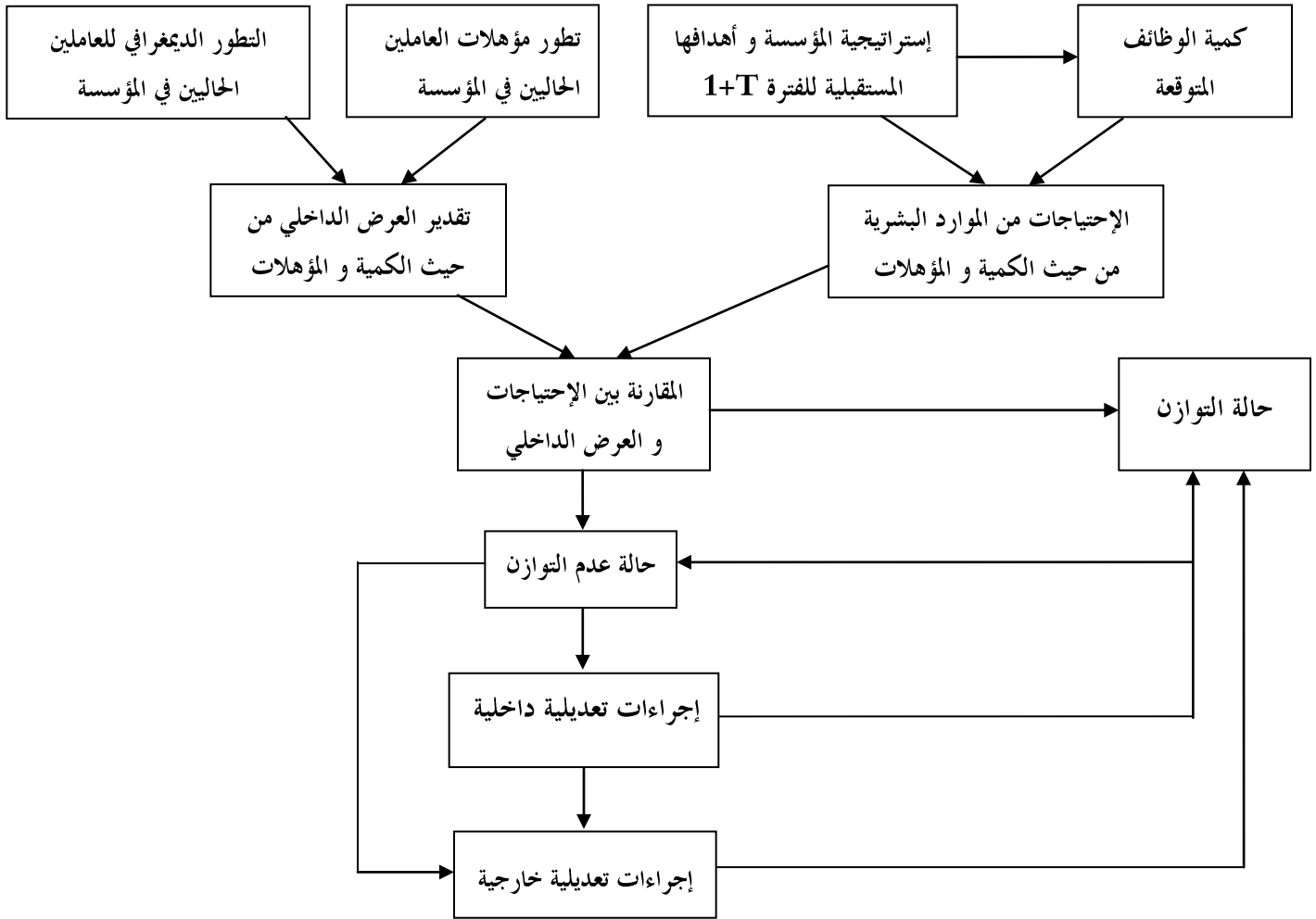
أولاً: مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملاتها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر.⁷

و هي عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.⁸

و هو عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 1: عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات



المصدر: شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء
 ENGCB فرع حاسي مسعود، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر: 2008، ص، 54.

ثانيا: خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على أربعة خطوات رئيسية هي:

1. **تقدير الوظائف المستقبلية:** يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالإعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة والذي يفرض بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها. وعلى الرغم من إحتوائه على درجة من اللايقينية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها. و هناك نوعين من التقدير: التقدير النوعي للوظائف و التقدير الكمي للوظائف وعموما فإن عملية التحليل التقديري تكشف عن أربعة حالات للوظائف قدمتها كالاتي:⁹

- **الوظائف الجديدة:** وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها. وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها أما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء.
- **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزن كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.
- **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.

➤ **الوظائف المستغنى عنها:** وهي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها.

2. تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة: بعد تقدير إحتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية إحتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية. وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء بإحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لإستراتيجيات المنافسين في إحتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها.

3. تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل: تعد هذه العملية صعبة نسبيا مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغيرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها:¹⁰

- **النمو الديمغرافي:** تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضا للعمل بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها وكذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فإن المؤسسات الكبيرة وخاصة المتعددة الجنسيات منها ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي وحتى العالمي.
- **الهجرة:** للهجرة بنوعها الداخلي والخارجي تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسيا وأمنيا ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة، كما أن للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد أن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية مما يعني أن الفئة النشيطة في هذه الدولة محصورة أساسا في حاملي جنسية تلك الدولة.
- **مرونة عرض العمل:** يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة على استقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية. وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تفتقر إلى هذه الإمكانيات.
- **الإحصائيات الرسمية:** يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيتدعم بها سوق العمل من خلالها.

4. تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية: إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة ومتابعة العرض الداخلي بصورة صحيحة عاملان أساسيان في نجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلا أنهما غير كافيان ما لم يتبعهما بتحليل صحيح للفارق وبإجراءات تعديلية مناسبة.
- تحليل الفارق: تكشف المقارنة بين إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وإمكاناتها في تلبية تلك الإحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية عن وجود فجوة. تأخذ إحدى الحالات هي:¹¹
- ✓ الحالة الأولى: زيادة عن تأهيل العاملين الحاليين بالمؤسسة تعبر هذه الحالة عن حاجة المؤسسة إلى عاملين إضافيين ذوي مؤهلات تستجيب لمتطلبات الشغل فيها.
- ✓ الحالة الثانية: بإمكان المؤسسة في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم للتأهيل فإن المؤسسة تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل.
- ✓ الحالة الثالثة: تعبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين، بمعنى أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة رغم كثرة عددهم، وبالتالي يتحتم على المؤسسة تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي.
- ✓ الحالة الرابعة: تعتبر مؤهلات العاملين الحاليين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية، لكن حجم الإنتاج يتطلب عددا أكبر من العاملين ما يفرض على المؤسسة ضرورة توفيرها.
- ✓ الحالة الخامسة: لا تتطلب هذه الحالة إجراءات تعديلية، لكنها تبقى نظرية وخاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العاصرة.
- ✓ الحالة السادسة: تشير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة، وحيث أنها مؤهلة بأكملها ينبغي على المؤسسة اتخاذ التدابير المناسبة للتخلص من هذا الفائض خاصة وأنه يشكل مصدرا لتكلفة زائدة بالنسبة لها.
- ✓ الحالة السابعة: تشير هذه الحالة إلى أن متطلبات الشغل في المؤسسة للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين، وفوق هذا تطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مؤهلات هؤلاء العاملين أعلى من متطلبات ووظائف المؤسسة. ولقد أشرنا سابقا إلى أهمية تصميم الوظيفة بالنسبة لتحفيز العامل ورضاه عن العمل، فإذا كانت مؤهلاته تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه يشعر بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدم العامل في نفس الوقت. ونشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة هو الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي.
- ✓ الحالة الثامنة: إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات ووظائفهم.
- ✓ الحالة التاسعة: تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبانه من إجراءات تعديلية.
- اقتراح الإجراءات التعديلية: إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:
- ✓ نوع الفارق: إذ أن كل حالة من الحالات التي تطرقنا إليها سابقا تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.
- ✓ إمكانيات المؤسسة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

- ✓ **وضعية سوق العمل:** إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.
- ✓ **الإطار الزمني:** تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير. وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمدين المتوسط والطويل.

المحور الثالث: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إتخاذ القرارات و تحقيق الفعالية التنظيمية

أولاً: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إتخاذ القرارات

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق. وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية والتي يمكن تقسيمها إلى إجراءات تعديلية داخلية وأخرى خارجية.

1. الإجراءات التعديلية الداخلية:

- **التكوين:** سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالتعليم فالتكوين يهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وليس معنى هذا أن المؤسسة تقوم بتكوين عاملها كإجراء تعديلي في حالة العجز فقط بل حتى في حالة الفائض يأتي التكوين وسيلة لإكساب العامل مهارات جديدة تبقيه عاملاً في المؤسسة أو تؤهله للانتقال بمؤسسات أخرى.¹²
- **الترقية:** إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي هو تغطية الوظائف التي تحتاج إلى خبرة في العمل أو أقدميه في المؤسسة، هذا في حالة العجز، أما في حالة الفائض فإن الهدف منها هو إحلال العاملين المسرحين أو المتقاعدين، كما يمكن أن تكون الترقية وسيلة لإرضاء للعاملين ذوي المؤهلات العالية ودفعهم على البقاء في المؤسسة.¹³
- **النقل:** يأتي نقل العامل من وظيفته في قسم ما أو وحدة ما إلى نفس الوظيفة في قسم آخر أو وحدة أخرى نتيجة للفائض الذي يشهده الطرف الأول والعجز الذي يعاناه الطرف الثاني، كما يمكن أن يكون ذلك استجابة لرغبته وسعيًا إلى إرضاءه والحفاظة عليه.
- **الدوران الوظيفي:** إن الهدف الأساسي من هذا الإجراء هو إكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة، وعليه فالدوران الوظيفي هو أسلوب من أساليب التكوين وفي نفس الوقت أداة تمهيدية للترقية.

2. الإجراءات التعديلية الخارجية: يقصد بها مختلف التدابير ذات العلاقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وفيما يلي أهمها:

- **التوظيف:** إن إدخال المؤسسة لدم جديد إليها لا يعني أنها تلجأ للتوظيف في حالة العجز فقط بل يمكن أن تلجأ إليه في حالة الفائض أيضا. وينقسم التوظيف كإجراء تعديلي إلى نوعين:
- ✓ **التوظيف المؤقت:** يتم استخدامه خاصة في الحالات التي لا تتطلب فيها الوظائف الشاغرة مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وعلى وجه الخصوص في الحالات التي يتأكد فيها للمؤسسة أن سوق العمل سيميز بالوفرة.
- ✓ **التوظيف الدائم:** يخص الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وفي هذه الحالة تكون عملية التوظيف مسبقا بحسب فترة تكوين وإعداد العامل كما يمكن أن تكون في إطار عقد التلمذة.
- **التعاقد من الباطن:** يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها توظيف من نوع خاص، وذلك انطلاقا من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقد معها من الباطن في صالح و يخدم المؤسسة، إلا أن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم. وتلجأ المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها وكذلك في الحالات التي ترى فيها أن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة، ما يعني أن المؤسسة وعن طريق التعاقد من الباطن تتفادى تكاليف التوظيف والتكوين والتسريح.

➤ **الأخرجة:** تختلف الأخرجة عن التعاقد من الباطن في كون الوظائف التي يتم إسنادها لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد من الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد أن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة، كأن تقوم مؤسسة تنشط في قطاع البناء بأخرجة وظائف ونقل وإطعام العاملين وكل هذا من أجل أن تركز وتتفرع لمهنتها الرئيسية، خاصة وأن المؤسسات التي تتم أخرجة الوظائف إليها تمارس تلك الوظائف كمهنة رئيسية بالنسبة لها، ما يعني أن المؤسسة تستفيد من خبرتها وتخصصها في الحصول على خدمات ذات جودة عالية.

➤ **التسريح:** يأتي التسريح كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة، ونظرا للآثار الاجتماعية والنفسية التي تلحق بالعامل المسرح، وكذلك نتيجة لما يترتب عن التسريح من تشويه لسمعة المؤسسة وصورتها لدى المجتمع، فقد أخذت أغلب المؤسسات على عاتقها مجموعة من الإجراءات مثل تعويض العامل المسرح أو إعانته ماليا على إنشاء مشروع خاص به أو تكوينه بإكسابه مهارات تمكنه من العمل لحسابه الخاص أو لحساب مؤسسات أخرى. وتجدد الإشارة إلى أن التسريح يمكن أن يكون أيضا في حالة العجز وخاصة عندما يظهر العامل عجزا على التعلم والتدريب.

➤ **التقاعد المسبق:** تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتجنب التسريح وما يترتب عنه من آثار.

➤ **الإعارة:** تفاديا لمخاطر التسريح في حالة الفائض تقوم المؤسسة بإعارة عامليها لمؤسسات أخرى على أن تعيدهم عند حاجتها إليهم، ويحدث هذا أكثر عندما يتميز سوق العمل بالندرة.

ثانيا: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين.

1. التكاليف الناتجة عن غياب الليونة: تعرف الليونة بأنها القدرة على المواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من إستعجال وعدم تأكد.¹⁴ وتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

➤ **التكاليف المتعلقة بالتوظيف:** إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المترشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على إستغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر من المترشحين، لكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن إختيار المصادر، ذلك أن المهم هو سد حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين.¹⁵

وإذا يبدوا أنه من غير المنطقي تحديد طريقة معينة أو مصدر معين في استقطاب الموارد البشرية لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة مثل طبيعة المؤسسة ونشاطها وثقافتها وكذلك وضعية سوق العمل إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفي جميع الحالات يلعب دورا مهما في فعالية الاستقطاب، ويظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر أو المصادر المناسبة، وكذلك لتحديد أساليب الاستقطاب الناجعة كالترغيب والإغراء في حالة ندرة سوق العمل وتنافس المؤسسات على استقطاب الكفاءات. أما بالنسبة للخطوة الثانية في عملية التوظيف وهي الاختيار فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المترشحين المستقطبين، وبالتالي فالاختيار الفاشل أو سوء الاختيار هو بمثابة تكلفة يجب إدراجها ضمن تكاليف الاختيار الأخرى كمصاريف الاختبارات والمقابلات ومصاريف إيواء المترشحين.¹⁶ ويمكن قياس تكلفة سوء الاختيار من خلال مؤشرات أهمها:

✓ **الفشل في اجتياز الفترة التجريبية:** حيث يضطر العامل إلى ترك وظيفته إما بإرادته وهذا نتيجة لعدم رضاه عن ظروف العمل وعجزه على التأقلم مع متطلبات الوظيفة، وإما بأمر من إدارة المؤسسة يأتي في غالب الأحيان نتيجة لما يظهره العامل من ضعف في الأداء عكس ما كان متوقع منه ومن نقص للكفاءة وضعف في التكيف والتأقلم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها. هذا ويمكن أن يظهر تدمير المؤسسة من العامل وعدم رضاها عنه من خلال عدم تجديد العقد محدد المدة الذي يربطها به.

✓ **الحاجة إلى تدريبات إضافية:** عندما يظهر الفرد الذي تم توظيفه حديثاً ضعفاً في الأداء عكس ما كان متوقع منه، ومن أجل تفادي إجراءات التسريح والتوظيف مجدداً يمكن للمؤسسة أن تقوم بتأهيله عن طريق التكوين الذي يشكل تكلفة إضافية كان بإمكان المؤسسة أن تتجنبها لو أنها أحسنت الاختيار.

يسمح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للمؤسسة بأن تتحكم في التكاليف الناتجة عن سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق، والذي يمكنها من التأكد من قدرات الفرد قبل التحاقه رسمياً بوظيفته، وحتى في حالة عدم وجود الوظيفة التي سيشغلها في المؤسسة وقت توظيفه يمكن تكليفه بمهام مشابهة لتلك التي ستكون منها الوظيفة التي سيشغلها، ثم إن توظيف الفرد بصورة مسبقة يسمح على الأقل بمعرفة سلوكياته وتصرفاته ضمن فريق العمل، وبذلك يمكن اعتبار الفترة الممتدة بين التوظيف المسبق للفرد وتاريخ الحاجة الفعلية له بمثابة فترة تجريبية مسبقة. وإذا كان يشكل عبئاً على المؤسسة أن يتقاضى الفرد الذي تم توظيفه مسبقاً لأجره فيمكن لها أن تتفادى ذلك عن طريق التلمذة أو عن طريق التوظيف الداخلي إن أمكن لها ذلك.

يتضح مما سبق أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يوفر الليونة لوظيفة الموارد البشرية في البحث عن مصادر الاستقطاب والمفاضلة بينها، وفي نفس الوقت يساهم في التحكم في تكاليف سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق أو الداخلي أو عن طريق التلمذة.

➤ **تكاليف متعلقة بالتكوين:** إن الهدف من التكوين هو جعل العامل يتحكم في وظيفته ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، لكن هذا قد لا يتحقق في ظل غياب الاستشراف في المؤسسة وعلى مستوى التكوين بصفة خاصة، فالتغيرات المتسارعة التي prospective تطرأ على الوظائف والناتجة أساساً عن الإستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها كالتنوع والاندماج وإعادة الهندسة، وكذلك تلك التي تنجر عن إدخال الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال الكشف عنها مسبقاً واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمواجهتها بل والمساهمة في صنعها.

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بما يحمله من تطلع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة خاصة وأن ظهور الاحتياجات التكوينية بصورة استعجالية قد يؤدي إلى الصعوبة في تحديد أسلوب التكوين ومكانه، بالإضافة إلى التكلفة الناتجة عن الوقت المستغرق في التكوين والذي قد يؤدي إلى إيقاف تشغيل النظام الإنتاجي.¹⁷ يتضح مما سبق أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في بناء وتطوير الكفاءات في المؤسسة بصورة دائمة ومستمرة، وذلك من خلال التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتغطيتها، ومن ثم فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يساهم في التحكم في التكاليف الناتجة عن عدم كفاءة العاملين أو نقصها.

2. التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية: "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".¹⁸

وتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب وكذلك تكاليف الاستقالة بالإضافة إلى تكاليف أخرى مثل غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، والتي تظهر أساسا من خلال كثرة الشكاوى والتراعات داخل المؤسسة.

إن ترك العامل للمؤسسة وإحلاله بعامل جديد يكلفها عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها لخدمات العامل القديم الذي يفترض أن يكون أداؤه عاليا بفضل خبرته في العمل وكذلك بفضل برامج التكوين التي وفرتها له المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يعد توظيف العامل الجديد عملية مكلفة لما تتضمنه من مصاريف استقطاب واختيار وتوجيه، كما أن إنتاجية العامل الجديد عادة تكون أقل من أجره وذلك نظرا لما يميز عمله من تماطل وكثرة للنفايات وارتفاع لمعدلات الحوادث.¹⁹

أما تكاليف الغياب فتظهر في التأثير السلبي على برامج العمل نتيجة للتنقلات والأعمال الإضافية والذي يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم وقد يؤدي الأمر إلى الإيقاف شبه الكلي أو الكلي للعمل إذا كان العامل المتغيب مهما بغض النظر عن وظيفته أو مستواه التسلسلي.

يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل والرضا عن محتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقى.

تعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ولأن الأمر كذلك فمن الطبيعي أن يستجيب محتوى العمل لرغباتهم وطموحاتهم خاصة وأن التحليل التقديري للوظائف وكما أشرنا سابقا يتم بدرجة كبيرة بناء على المعلومات المقدمة من طرف العاملين سواء في المؤسسة التي تقوم بالتحليل أو في مؤسسات أخرى مما يعني أن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها سيقف على شروط الرضا الوظيفي لشاغليها.

إن تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها ووظائف حالية يستمر العمل بها وأخرى سيتم إلغاؤها، ومن ثم فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وانطلاقا من تبنيه لمنطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي يجعل من الوظائف الجديدة التي سيتم استحداثها هدفا بالنسبة لبعض العاملين وخاصة الذين تمثل لهم فرصا للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من أجل الظفر بها، أما بالنسبة للعاملين الذين سيتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيعد كافيا لهم على الأقل أن تم إخطارهم بذلك مسبقا حتى يتسنى لهم البحث عن وظائف أخرى، ذلك أن القابلية للتوظيف شخصي ومبادرة من العامل نفسه. لكن وحرصا منها على الاستخدام الأمثل لعاملها والذي يوفر عليها تكاليف التسريح من جهة، ومن جهة أخرى سعيا إلى تحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها فإن المؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلا للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترقية، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعد على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة.

خاتمة:

إن التحول من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة والذي فرضته ظروف التنافسية والتطور التكنولوجي أدى إلى مراجعة النظرة التقليدية للهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنه مجموعة من الوظائف الثابتة من حيث محتوى العمل ومن حيث المسؤولية وطبيعة الإشراف، كما أن الأهمية المتزايدة للعنصر البشري كعامل أساسي لخلق القيمة وفعاليتها ونجاحها، قد أدى إلى تغيير النظرة نحوه من مجرد شخص قابل للإستبدال والتعويض إلى مورد ينبغي إستثماره وتنميته والحرص على صيانه والحفاظة عليه، وحيث أن الوقت يشكل أحد العوامل المهمة التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة وإستمراريتها لذلك وجب عليها التطلع إلى المستقبل والإستشراف عليه بالكشف عن خصائصه والعمل على إستغلال ما يوفره من فرص وتفادي المخاطر التي يحمله.

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة من أجل التحكم في المستقبل، وتمارسه على مستوى وظيفة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمة الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية للمؤسسة إلى إستراتيجيات خاصة بها، وبتقدير التطورات

التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية تستنتج الفارق و تقترح بعد ذلك مختلف الإجراءات التعديلية التي تراها كفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجية.

وإذا كانت الغاية من وظيفة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب، فقد إتضح لنا من خلال ما سبق أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وهو بذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام. وعلى الرغم من هذا ينبغي الإشارة إلى أنه يحتمل النجاح كما يحتمل الفشل وهذا يتوقف أساسا على أهمية العنصر البشري ومن ثم أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة المديرين في المؤسسة ووعيتهم بأهمية النظر إلى المستقبل عند إتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الهوامش المستعملة:

¹ مقال منشور على الموقع <http://faculty.kfupm.edu.sa>، لوحظ يوم 2012/12/22.

² كاتب مجهول، الفرق بين الوظيفة و المهنة، مقال منشور على الموقع <http://masarat-blog.com>، لوحظ يوم 2012/12/22.

³ شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ENGCB فرع حاسي مسعود، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر: 2008، ص، ص، 59، 60.

⁴ Bernard Galambaud, Si La GRH était de la gestion, édition liaisons, France: 2002, p, 2002.

⁵ Luc Boyer, Noël Equibey, Organisation : théories et applications, éditions d'organisation, France: 2003, p, 24.

⁶ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر: جوان 2010، ص، ص، 49، 54.

⁷ Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, édition armond colin, 3^{ème} édition, Dalloz: 2000, p, 58.

⁸ Luc Boyer, Noël Equibey, op, cit, p, 283.

⁹ Yvés Simon, Patrick Joffre, Encyclopedie de gestion, édition Economica, France: 1997, p, 1477.

¹⁰ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، ط3، مصر: 1985، ص، 195.

¹¹ شكري مدلس، مرجع سابق، ص، 67.

¹² Luc Boyen, Noël Equibey, op.cit, p, 266.

¹³ Françoise Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, 2^{ème} édition, France: 2004, p, 39.

¹⁴ Luc Boyer, Noël Equibey, op.cit, p, 313.

¹⁵ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر: 2004، ص، 212.

¹⁶ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر: 2006، ص، 173.

¹⁷ Françoise Kerlan, op.cit, p, 313.

¹⁸ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر: 2002، ص، 210.

¹⁹ Bernard Martory, Daniel Grozet, Gestion des ressources humaines, edition Nathan, 3^{ème} edition, France: 1994, p, 122.