

التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات.

إعداد

أ. سامي مباركي فرحاتي لويزة جامعة باتنة

sami.mebarkiusma@gmail.com

ملخص:

لقد أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية إلى عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها في ظل هذا المحيط غير المستقر، وأصبحت القدرة والسرعة على التكيف مع تطورات المحيط هي المعيار لقوة وبقاء المؤسسات، وباعتبار أن المورد البشري في المنظمات هو الطرف الوحيد القادر على التكيف مع أي معطيات، اتجهت الأنظار إليه كورقة رابحة للمؤسسة تجعلها تحافظ على بقاءها، لذلك وجب عليهم الاتصاف بميزة تعدد الكفاءات من خلال التكوين والتعلم المتواصل واكتساب المعرفة الجديدة. كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير كفاءاتها وتطويرها بما يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة، ومن بين الأدوات التي استخدمت لذلك هو التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

Résumé

Le changement de l'environnement concurrentiel n'a permis pas d'assurer la pérennité de la plupart des fonctions parce qu'elle développe vu cet environnement instable, et la capacité et la vitesse de s'adapter aux évolutions de l'environnement devenu le critère essentiel pour la survie des entreprises, étant donné que les ressources humaines dans les organisations est le seul capable de s'adapter à toutes les données, l'attention se tourna vers elle comme un atout pour l'institution qui les rend fiable. Par conséquent, ils doivent profiter de multiples compétences à travers la formation et l'apprentissage continu et l'acquisition de nouvelles connaissances. Elle exige également des institutions de ce développé leurs compétences pour assurer un avantage concurrentiel durable. Parmi les outils utilisés dans ce cas la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

مقدمة:

تسعى المؤسسات اليوم إلى التميز، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والاستمرارية، وهذا لن يتحقق إلا إذا حرصت المنظمة على امتلاك موارد بشرية تكون مصدر قوة لها، وتتعامل معهم وفق مبدأ تسيير الكفاءات وليس وفق مبدأ تسيير المناصب، فبعد أن كانت المؤسسات تعمل وفق مبدأ أن لكل فرد عامل فيها منصب محدد ومميز بسلطات ومسؤوليات محددة، وكل ما هو متعلق بالأجر أو التكوين يتم وفقاً لهذا المبدأ، وتنطلق من قناعة تايلور الذي يرى أن الآلية هي الأسلوب الأمثل لأداء العمل واعتبار الفرد كآلة للإنتاج، أصبحت اليوم تعمل وفق قناعة جديدة تؤكد أن الكفاءة وحسن تسييرها هو ما يحقق الأداء المتميز، ويضمن المرونة التنظيمية، ويعتبر التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات المدخل الذي يجسد منطق تسيير الكفاءات واعتبار هذه الكفاءات الورقة الرابحة بالنسبة للمؤسسة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية. وسنحاول في هذه الورقة البحثية تناول الموضوع من خلال:

أولاً: تحديد المفاهيم حول عملية تحليل الشغل (تحليل الوظائف).

ثانياً: مفاهيم عامة حول الكفاءات (المهارات) وتسيير الكفاءات.

ثالثاً: مفاهيم حول التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات GPEC.

أولاً: مفاهيم حول عملية تحليل الشغل (تحليل الوظائف).

إن تحليل الشغل يساعد في تحقيق أهداف المنشأة لارتباطه بأدائها، غير أن من الضروري في البداية تحديد مفهوم الوظيفة.

1 - مفهوم الوظيفة:

نطرح لهذا المصطلح مجموعة من التعاريف من أجل إدراك جيد له ومن بينها نذكر ما يلي:

هي الخلية الأساسية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعمل الذي تسند إليها الوظيفة، أي أنها مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض أو متلازمة الأداء¹.

كما عرفت على أنها مجموعة مهام ومسؤوليات قابلة للإسناد إلى العامل الذي تتوفر فيه شروط ومتطلبات أدائها². أو أنها وحدة الأداء التنظيمية التي تسند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمن من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت من أجلها الوظيفة³. فالإجماع حاصل حول التزام صاحب الوظيفة بالواجبات والمسؤوليات المنوطة له في ظل التكامل في مكونات تلك الوظيفة.

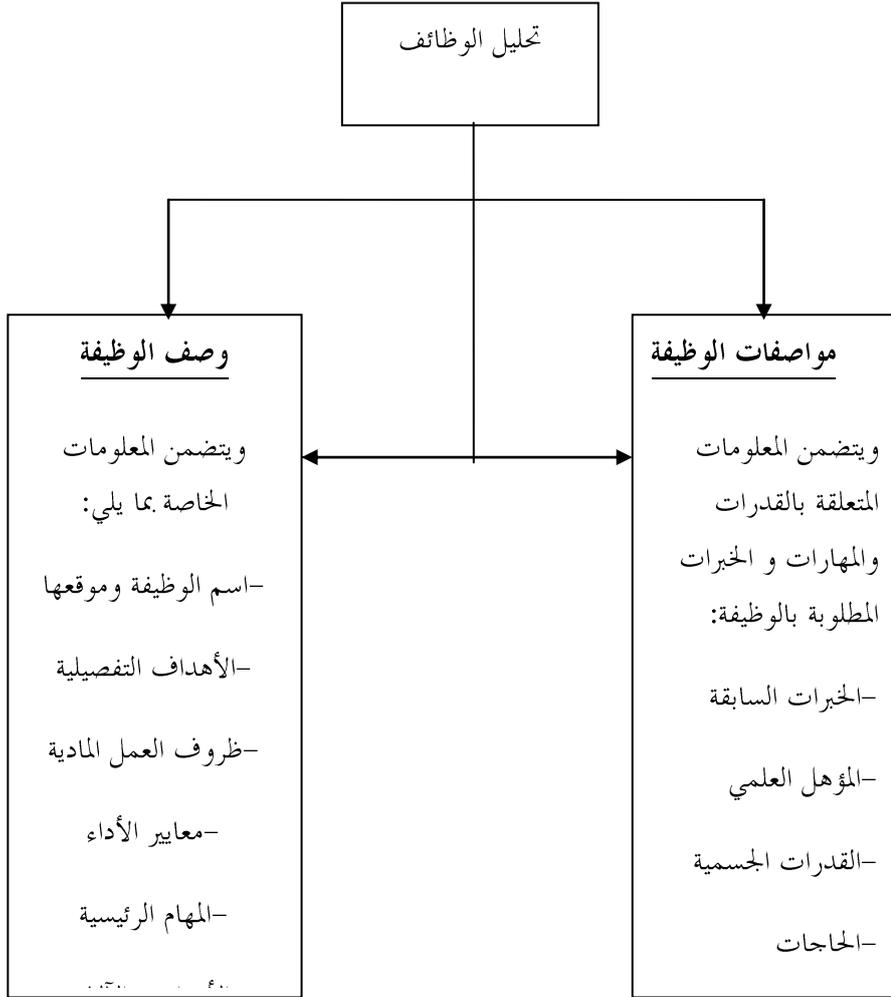
2- مفهوم تحليل الشغل (تحليل الوظائف):

يختص تحليل الشغل بأهمية كبيرة بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر الأساس في عملية اتخاذ القرارات، وكذا المرجع الأساسي الذي يقوم عليه التسيير التقديري للشغل والمهارات أو التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ويعرف تحليل الشغل كما يلي:

- العملية التي تتضمن جمع ودراسة وتحليل البيانات المتعلقة بواجبات وصلاحيات كل وظيفة في المؤسسة وعلاقتها المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، على أن تكون النتيجة النهائية لهذه العملية هي تقديم توصيف كامل عن الوظيفة⁴. أو هو عملية دراسة الوظائف الحالية في المؤسسة لخصم المهام التي يقوم بها كل شاغل وظيفة ومؤهلاته ومسؤولياته، وهي كذلك عملية جمع المعلومات عن الوظيفة للتعرف على مواصفاتها وخصائصها وطبيعتها ومتطلباتها⁵. وعليه يمكن القول أن تحليل الشغل هو العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث:

- اختصاصات الوظيفة (هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة).
- مسؤوليات الوظيفة (المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال).
- شروط شغل الوظيفة (التأهيل العلمي والخبرة العلمية والقدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء).
- العلاقات الرأسية (من يرأس من في الهيكل التنظيمي) طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري وبالتالي فالنتائج المباشرة لهذا التحليل هي: مواصفات الوظيفة وتوصيف الوظيفة، كما يوضحه الشكل رقم 1:

الشكل 1: نتائج تحليل الشغل

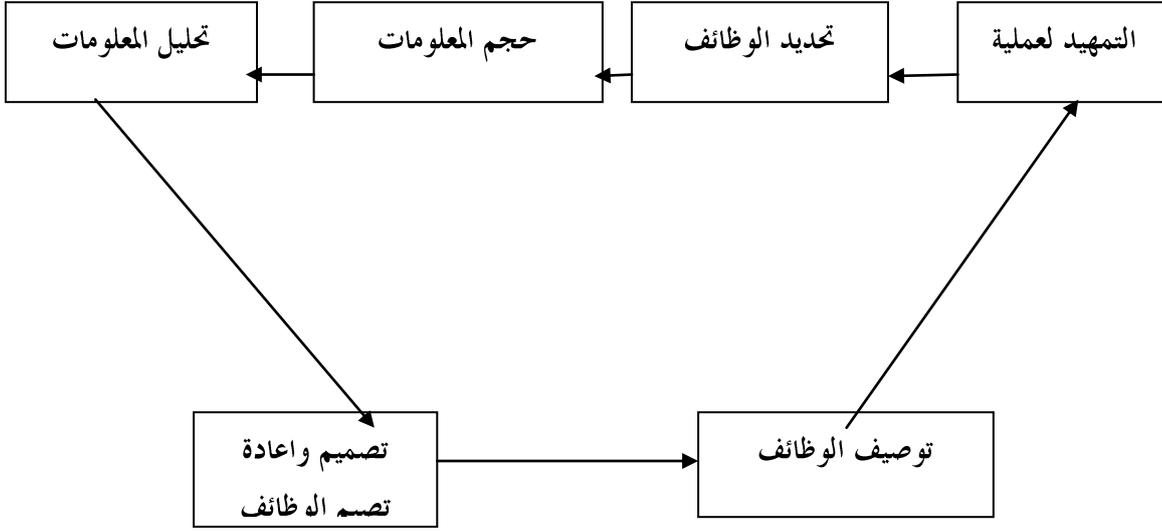


المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص181.

3- خطوات أو مراحل عملية تحليل الشغل.

تتم عملية تحليل الشغل بصفة دورية في المؤسسات المعاصرة، وذلك نتيجة ما تعرفه هذه الأخيرة من تغيرات متسارعة تطرأ على الوظائف والتي سببها الرئيسي هو التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة⁶. والشكل رقم 02 يوضح هذه الخطوات.

شكل رقم 02 : خطوات تحليل الشغل وعلاقتها بتصميم الوظائف وتوصيفها.



المصدر: مدلس شكري، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB حاسي مسعود، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، قسم علوم التسيير، 2008، ص57.

3-1- التمهيد لعملية تحليل الشغل: تضمن هذه الخطوة جمع معلومات عامة عن المؤسسة كالإستراتيجية والأهداف والهيكل التنظيمي، كما تشمل معلومات عن الوظائف مثل عددها في المؤسسة وأنواعها وغيرها من المعلومات المنبثقة أساسا عن المحاولات السابقة لتحليل الشغل.

3-2- تحديد الوظائف النموذجية: تتكون كل وظيفة نموذجية من مجموعة من المناصب المتشابهة مثل منصب رئيس وحدة أو منصب نائب الرئيس أو السكرتير (أو المتقاربة نسبيا) مثل الرئيس والنائب، المحاسب ومساعدته. ويتم تحديد الوظائف النموذجية وفق أربعة معايير هي:

-**التجهيزات:** تعني الأدوات والوسائل التي يتم تنفيذ الشغل عن طريقها.

-**المعلومة:** يقيس هذا المعيار كمية المعلومات المتداولة داخل الوظيفة ونوعيتها وقيمتها.

-**العلاقات:** تقيس شبكة العلاقات بين شاغل الوظيفة ومحيطه المهني من رؤساء ومرؤوسين ومستشارين.

-**المساهمة الاقتصادية للشغل:** يقيس هذا المعيار القيمة المضافة التي يقدمها المنصب للمؤسسة.

و الهدف الأساسي من تحديد الوظائف النموذجية في المؤسسة هو تقليل الصعوبات الناجمة عن تعدد الوظائف في المؤسسة وتشعب وحداتها وأقسامها، كما أنها تسهل عملية تحديد مخزون الوظائف في المؤسسة.

3-3- جمع المعلومات: يمثل شاغلوا الوظائف الحالية بالمؤسسة مصدرا رئيسيا لمعلومات تحليل الشغل، إلى جانب المشرفين عليهم، ويتم الاعتماد في ذلك على أدوات عديدة أهمها: الملاحظة المباشرة، قوائم الاستقصاء، المقابلات، فحص سجلات الأداء.

3-4- تحليل المعلومات: إن جمع المعلومات اللازمة عن الشغل في المؤسسة يسمح بالتعرف على خصائص كل وظيفة في المؤسسة من حيث:

- **طريقة أداء العمل**: وذلك بتحديد المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة والطريقة التي تنفذ بها ثم تعيين الإطار الزمني والمكاني لكل مهمة أو نشاط.

- **المسؤولية**: تحدد هذه الخاصية درجة ومستوى مسؤولية شاغل الوظيفة عن مختلف الموارد المادية والبشرية، كما تحدد طبيعة ونوع الإشراف على الموارد البشرية وكذا نمط الاتصال بين شاغل الوظيفة و شاغلي الوظائف المرتبطة بوظيفته.

- **ظروف العمل**: تعبر عن البيئة المادية المحيطة بشاغل الوظيفة من حيث ملاءمتها من جهة ومن حيث الأخطار التي تشكلها من جهة أخرى، كما تشتمل على العلاقات الاجتماعية والمهنية ومختلف الحالات التي تؤثر على ظروف العمل.

- **متطلبات القيام بالشغل**: تشمل مختلف العناصر التي تكسب شاغل الوظيفة قدرة على أداء العمل كالمستوى التعليمي، والتدريب، والخبرة، والجهد البدني، والفكري وغيرها من الشروط التي تتحكم في ممارسة الوظيفة بفعالية.

4- تصميم الوظائف:

تعد البيانات التي يقدمها تحليل الشغل بمثابة المنطلق في أي عملية تصميم للوظائف، ويقصد 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 العمل⁷. وإذا كان تحليل العمل يبين لنا مجموع الأنشطة والمهام التي تتطلبها العملية الإنتاجية في المؤسسة، فإن تصميم الوظائف يقدم الطريقة التي تؤدي بها هذه الأنشطة وهذه المهام.

5- توصيف الوظائف:

بالنسبة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات تفيد البيانات التي يقدمها تحليل الشغل في الكشف عن التغيرات التي ستحدث على الوظائف الحالية، والتي تؤدي إلى إعادة تصميمها أو تصميم وظائف جديدة، على أن تكون النتيجة النهائية والملموسة هي إعداد بطاقة توصيف لكل وظيفة، وفي حالة التحليل التقديري للوظائف يتم إعداد بطاقة توصيف تقديرية لكل وظيفة ويقصد بتوصيف الوظيفة ذلك النص الذي يعطي صورة مرتبة عن أبعاد الوظيفة، ومكوناتها الأساسية من واجبات ومسؤوليات، وكذلك عن العوامل المحيطة بها وشروط شغلها⁸.

ثانيا: مفاهيم عامة حول الكفاءات (المهارات) وتسيير الكفاءات.

1- مفهوم الكفاءة.

يعرف مصطلح الكفاءة مكانة جوهرية في استراتيجيات المؤسسة الرامية إلى تسيير وتأهيل الموارد البشرية كمؤشر للموارد غير الملموسة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية، فالكفاءة هي القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، الاتجاهات... الخ) والموارد البيئية بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات⁹. كما تعرف بأنها القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ¹⁰. أو هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط¹¹. وهي تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية¹².

ومنه يمكن القول أنها: مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزا تنافسيا وتدعم قدرتها التنافسية.

2-أنواع الكفاءات.

توجد العديد من التصنيفات الخاصة بالكفاءة، ولكن أبرزها قسمها إلى ثلاثة مستويات وهي:¹³

2-1-الكفاءة الفردية: هي توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها، كما أنها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

2-2-الكفاءة الجماعية: هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق وتجميع للموارد، وتنشأ هذه الكفاءات أثناء العمل الجماعي.

2-3- الكفاءة 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.

2-4-الكفاءة التنظيمية:¹⁴ ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة، بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيمين: الأول ميكانيكي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر، حيث تكون مركزية في القرار، ورسمية في الإجراءات والقواعد، والثاني عضوي يناسب المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ويتميز بالمرونة واللامركزية.

3-تسيير الكفاءات.

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".¹⁵ والهدف هو استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار...، وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، إلا أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي.

4-مقاربات تسيير الكفاءات.

أصبحت للكفاءة مكانة جوهرية ضمن نظام التسيير لارتباطها الوثيق بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، وأصبح تسيير الكفاءات يتم وفق مقاربات هي:¹⁶

4-1-المقاربة التسييرية للكفاءات.

الكفاءة حسب المقاربة التسييرية هي مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة الاستغلال لتلك المعارف والخبرات، في ظل ظروف مختلفة، وحسب هذه المقاربة تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يمثل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف. كما تفترض هذه المقاربة أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتمل وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل.

4-2- المقاربة العملية.

وفق هذه المقاربة الكفاءة نتيجة للتفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، والميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين هذه العناصر. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

4-3- المقاربة الإستراتيجية.

تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية حسب هذه المقاربة من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

ثالثا: مفاهيم حول التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات GPEC.

نتيجة للتغيرات المتواصلة والسريعة التي تعرفها المؤسسات والتي تظهر بشكل واضح على هيكلها التنظيمي بالدرجة الأولى، واتي يرجع السبب الرئيسي فيها إلى حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الواضح، أصبح هناك محيط يتسم بشدة الديناميكية مما يحتم على المؤسسة ضرورة البحث عن سبل التعامل مع هذه المعطيات بشكل صحيح باستغلال المعطيات الايجابية منها وتفادي السلبية، ويعد التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات GPEC أحد الأدوات المستخدمة لذلك من طرف إدارة الموارد البشرية، حيث يسمح لها بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب، كما يهدف إلى تقليص الفرق بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين ما لديها من موارد حالية.

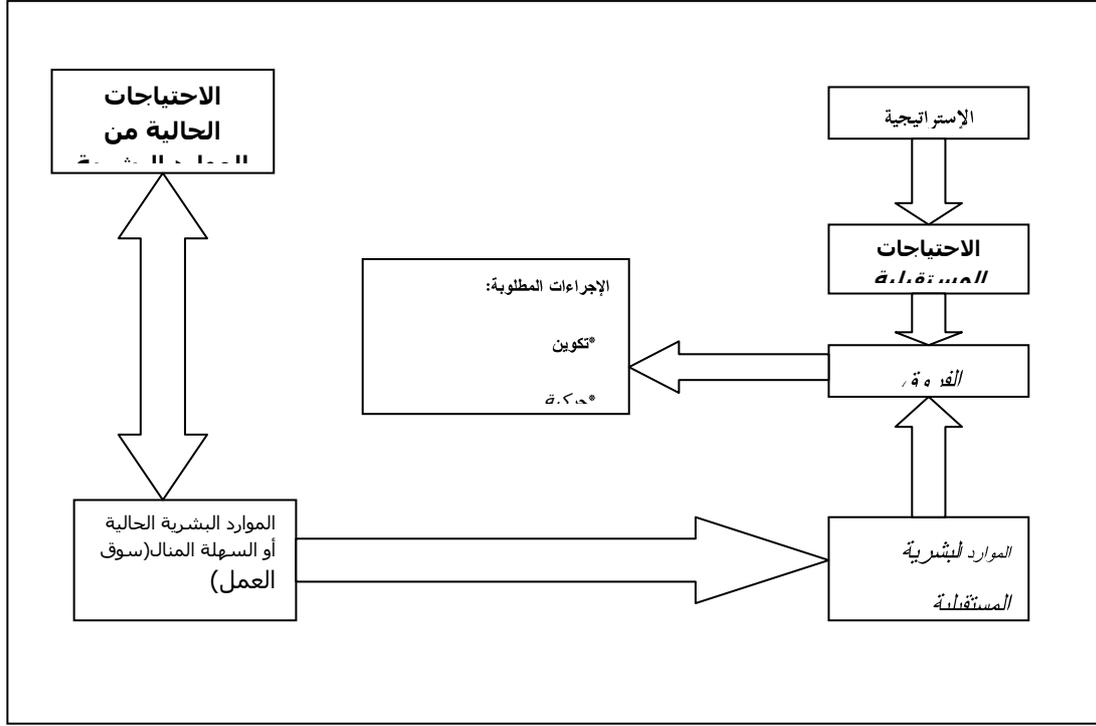
1- مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

يمثل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات عملية أو منهج لهندسة الموارد البشرية، يهدف إلى إعداد وممارسة ومراقبة السياسات والتطبيقات التي تسعى إلى التقليص بكيفية التقدير للفوارق الحاصلة بين احتياجات وموارد المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمخطط الكمي (التسيير الجماعي) أو المخطط الكيفي (التسيير الفردي)¹⁷. فهو تسيير تقديري يخص التشغيل من جهة وتسيير تقديري يخص الكفاءات من جهة أخرى، فالأول يعني مجموعة الطرق التي تهتم بتتبع التطورات على مستوى التشغيل أو الوظائف، والثاني يقصد به مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد تماشيا مع متطلبات الوظيفة. ومنه يمكن القول بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، وبعدها البحث عن الطرق السليمة لتأهيل العمال الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو جلب عمال جدد إذا دعت الضرورة.

2-مراحل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.GPEC

تتمثل مراحل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات فيما يلي كما هو موضح في الشكل الموالي.¹⁸

الشكل رقم(03): التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.



المصدر: صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM SUD بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008 ص52.

2-1- الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية: كل مؤسسة مهما كان نوعها تمتلك موارد بشرية تتلاءم وتتكيف مع احتياجاتها الحالية من حيث العدد والنوعية، ويتم الحصول عليها من مصدرين: داخلي (حركية الأفراد)، وخارجي (سوق العمل).

2-2- الموارد البشرية المستقبلية: يمكن توقع الموارد البشرية المستقبلية من خلال دراسة تطور الموارد الحالية و تغيرها (التقاعد، الاستقالة...) حسب هيكل الأعمار، ظروف العمل، مستوى المكافآت مقارنة بالمحيط، ومستوى الأمان في الشغل والجو الاجتماعي وشروط العمل....

2-3- الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: تحدد هذه الاحتياجات حسب المخططات الإستراتيجية للمؤسسة و مشاريع الاستثمار، والأهداف الإنتاجية، وكل ما تستطيع تغييره. و تحدد المؤسسة احتياجاتها من الأفراد والمواصفات المثلى التي تريدها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي، وهذه الاحتياجات تمثل الكفاءات الواجب اكتسابها (المطلوبة أو المنتظرة).

2-4- الفوارق: وهي تمثل الفوارق بين الموارد المستقبلية، والاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والكيف.

2-5- السياسات التصحيحية: من خلال تحليل الفوارق تستطيع إيجاد سياسات تصحيحية وقائية (كتحديد سياسة توظيف لبعض العمال أو إعادة البعض إلى مناصبهم وتوجيه سياسات التكوين وتسهيل الحركية من جهة أخرى...).

وبالتالي نتيجة ما تملكه المؤسسة من موارد حالية، وتوقعها للموارد البشرية المستقبلية، تقوم المؤسسة بتخطيط لاحتياجاتها المستقبلية للكفاءات المطلوبة انطلاقاً من مخططاتها المستقبلية الإستراتيجية، وتقارن بينها وبين الموارد المستقبلية المتوقعة وتحدد الفارق في الكفاءات كما ونوعاً، ثم تتخذ الإجراءات اللازمة سواء تعلق الأمر بالتكوين أو النقل أو التوظيف الخارجي.

3- أهمية التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من المقارنة بين احتياجات المؤسسة المستقبلية وإمكانياتها الداخلية أو الخارجية، تبدأ تظهر أهمية التسيير التقديري في تعديل هذا الفارق وتصحيح هذا الاختلال، خاصة إذا تم ذلك بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالاستعانة ببرامج تكوينية سليمة تسمح بتوفير الكفاءات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة، وستحتاج المؤسسة إلى الترقية أو النقل وحتى دوران العمال بين مختلف الوظائف من أجل اكتساب قدرات ومهارات توفر على المؤسسة الوقت والتكلفة وبهذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار المناسب والخاص بجلب ما تحتاجه من كفاءات، وتكلفة أَل ما يعني أنها انطلاقاً من التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات اتخذت قرارات حساسة و مهمة تتعلق بمستقبل المؤسسة، وحققت رضا الأطراف التي لها علاقة بها، كما أن نتائجه سوف تسمح بالإبقاء على الوظائف الضرورية، واستحداث المطلوب من الوظائف الجديدة، وأيضاً إلغاء ما لا تحتاج إليه من وظائف وإجملها تكاليف إضافية لا داعي لها، ونتيجة كل ما سبق تتحقق فعالية التسيير للمؤسسة ، مما ينعكس على الحصص السوقية لها، ورقم أعمالها وغيرها، كما أن نتائجه تعتبر مرجعاً هاماً عند تخطيط المسارات المهنية للعاملين...

خاتمة

إن التحول من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات وفي ظل ما تعرفه المؤسسة من تطورات تكنولوجية و تنافسية شديدة، أصبح حتمية وليس اختيار من أجل أن تضمن المؤسسة مكانها في السوق، لذلك وجب عليها أن تتصف بالمرونة، لكي تستطيع التأقلم السريع مع هذه التطورات، ومن بين الأدوات الناجحة في تحقيق هذا الهدف هو التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات، لأنه يسمح بالتوقع بالمستقبل والاستعداد له، بالطريقة التي تسمح باستغلال الفرص وتفادي المخاطر المتعلقة به، إضافة إلى أنه من الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجياتها، والاطلاع المسبق على مختلف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما له من أهمية بالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية، والفعالية في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

- 1- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 176.
- 2- Jean Marie Perette ; Gestion des ressources humaines ; 2eme édition ; Vuibert ; Paris; 1998 ; P 116.
- 3- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار الحامد، 2004، ص 89.
- 4- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2003، ص 115.
- 5- مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 44.
- 6- مدلس شكري، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دواسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB حاسي مسعود، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، قسم علوم التسيير، 2008، ص ص 56-62.
- 7، 8، نفس المرجع، ص ص 59-61.
- 9- قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، (دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب البلدية)، مذكرة ماجستير، جامعة البلدية، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال، 2007، ص 71.
- 10- بوهخم عبد القادر، شاونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة، 2005، ص 07.
- 11- نفس المرجع، ص 7
- 12- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 264.
- 13- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM SUD بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008، ص 42.
- 14- قرش عائشة، مرجع سابق، ص 141.
- 15- Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd de boeck, Belgique, 2006, p33.
- 16- سملاي يحضية، ص ص 141-143.
- 17- مدلس شكري، مرجع سابق، ص 51.
- 18- صولح سماح، مرجع سابق، ص ص 52-53.