**المحاضرة الثانية: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات**

**اولا : مفاهيم حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات**

1. **مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات**

عرف كل من **شان و فيلي** على أنه : مجموعة من المقاربات التسييرية والإجراءات والوسائل التي تسمح بتوقع التحولات العميقة التي تواجه المؤسسات، وهندسة الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، انطلاقا من تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية ،ويرى **سيتو** بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عامليها والوظائف التي يشغلونها وذالك بمسايرة التطورات التي تحدث عليهما من حين إلى أخر (Citeau, 1998, p. 58)

أما **بــــرون** : فيرى أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم والمحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية كمية ونوعية (Baron, 2002, p. 3).

ويعرفها **بويـــــر** فعرفها أنها عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

من جهة ثانية عرفتها **كارلـــــــن** بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والأخر يخص الكفاءات ، فالتسيير التقديري للوظائف حسب كارلن يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطور مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة. وأشار كل من **شان و فيلي** على أن التسييرالتوقعي للوظائف والكفاءات يتضمن بعدين الأول مشترك والثاني بعد الفردي حيث

**البعد المشترك:** يجب هندسة الموارد البشرية كمتغير استراتيجي، يسعى إلى الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات مما يسهل عملية الموازنة بصفة توقعية ما بين الاحتياجات والموارد البشرية وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن.

**ذات بعد فردي**: وهذا من خلال تدعيمها للمشروع المهني الفردي الذي يسهل للموظف تنمية استخداماته في سوق العمل، وبالتالي تسيير أمثل للمسار الوظيفي للعامل.

كما يمكن اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مقاربة تدمج كل الأطراف والمسئولين مما يسمح بخلق حوار اجتماعي لكل العمالة في المؤسسة، وبالتالي تجنب الكثير من النزاعات عن طريق جسر التواصل المبني على مصلحة الطرفين .

1. **أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:** يمكنحصر أهدافه في النقاط التالية:
* بلوغ أحسن توقع للملائمة بين الكفاءات والوظائف.
* امتلاك أفضل المهارات للتوقع بالتحولات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية
* بلوغ التكامل بين عوامل التنافسية والمنظمة وتنمية مهارات وكفاءة الموظفين.
* تخفيض التكاليف الناتجة عن عدم التوازن.
* تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على توقع الكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها
* تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.

**ثانيا : خطوات ومداخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات**

تشمل عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أربعة خطوات رئيسية:

1. **خطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات**
	1. **تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة**

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل التي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة، والذي ينتج عنه بعد تحليله كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها، ويعتبر التقدير أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذاك توقع الحالة التي سيكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

1. **التقدير النوعي للوظائف**

وتكون بناءا على ما يتوفر للمؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية حيث تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن. وتعتمد في ذلك على خبراء من داخلها – مشرفين، مدراء، نقابة، شاغلوا الوظائف الحالية- أو من خارجها وذلك بحكم درايتهم بواقع المؤسسة وآفاقها المستقبلية.

وقد تسند عملية التقدير إلى شخص واحد كما يكمن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن التقارير يتم الإجماع عليه.

وتكشف عملية التقدير النوعي للوظائف على أربعة حالات للوظائف قدمتها **كارلن** (مدلس، 2008، صفحة 84):

* **الوظائف الجديدة**: وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقع حدوثها.
* **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التقدير أهمية ووزن كبيرين مستقبلا.
* **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 إلغاءها من المؤسسة والاستغناء عنها.
* **التقدير الكمي للوظائف:** إضافة إلى التقدير النوعي للوظائف تعتمد المؤسسات على أساليب أخرى منها:
1. **أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام**

يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي والتعبير عنه كميا- وحدات منتجة، خدمات مقدمة- وبعدها يتم تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبرا عنها بوحدات زمنية.

فعلى سبيل المثال إذا توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية، مع العلم أن الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 2 ساعة والحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة فان عدد العمال التي تحتاجهم المؤسسة لإنتاج هذه الكمية يساوي:

عدد الوظائف – العمال-= حجم الشغل الإجمالي معبرا عنه بالساعات خلال السنة/ عدد الساعات التي يعملها العامل خلال نفس السنة.

= 2000\*2/173= 23.12

وبالتالي فإن عدد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية التي أجرت عليها التقدير هو 23 وظيفة مع تكليف أحد أو بعض شاغلي هذه الوظائف بأعمال إضافية.

1. **أسلوب تقدير كمية الوظائف بإسقاط الاتجاهات**

إن هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة، كما هو موضح في المثال التالي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| السنوات | عدد الوحدات المنتجة | عدد العمال |
| 2005 | 1200 | 4 |
| 2007 | 1500 | 05 |
| 2008 | 1800 | 06 |

 وتريد المؤسسة التوقع بعدد العمال الذين تحتاجهم لإنتاج 2700 خلال سنة 2010، من خلال السنوات الثلاث نلاحظ أن العلاقة بين العمال وعدد الوحدات المنتجة هي:

**1 عامل** -----------------**300 وحدة**

**س** ---------------------**2700**-----------**س= 1\*2700/300=9 عمال**

**2.1. تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية**

إن الهدف من تقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية هو التمكن من متابعة التغيرات التي يمكن أن تحصل على مواردها خلال فترة التقدير، وهذا من أجل معرفة قدرتها على تلبية هذه الاحتياجات مستقبلا.

1. **تحيين الموارد البشرية**: إن نجاح عملية التسيير التقديري للموارد البشرية متعلق بمدى تحيين المؤسسة لمواردها بشكل مستمر وهذا بالتعرف على خصائص الموارد البشرية بالمؤسسة ويتم هذا من خلال:
* **السن**: كلما كان متوسط العمر صغير كلما زادت القابلية للتعلم والتدريب واكتساب المعارف واستيعاب المعلومات، وبالتالي زيادة الأداء.
* **الأقدمية**: وتعبر عن حجم المعارف والخبرات المتراكمة لدى العامل (في الوظيفة، المؤسسة، العمل)
* **الجنس**: إن معرفة المؤسسة لجنس عمالها يسهل لها اتخاذ العديد من القرارات فيما يخص رسم المسار المهني وتقدير الغيابات واحتمالات التقاعد المسبق.
* **المؤهلات**: وتكتسي أهمي بالغة في التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فهي تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على مهارات جديدة، ويتم التعرف على مستوى المهارات من خلال معرفة المستوى التعليمي، كذلك ملاحظته أثناء العمل أو الاستعانة بسجلات تقييم الأداء الخاصة فهي تعطي صورة واضحة حول أداء العامل ومؤهلاته.
* **الجنسية**: لا تكتسي أهمية بالغة مقارنة بالعناصر السابقة، ما عدى في بعض الدول التي تحرص على ضرورة توظيف حاملي جنسيتها كأولوية، وهذا للحفاظ على اليد العاملة الوطنية، وولكن مع التطورات الحاصلة والاتجاه نحو منطق الكفاءة أصبحت الجنسية تفرض نفسها متحدية كل التشريعات.
1. **متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية** : فيما يلي أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية:
* **الترقية**: تشير الترقية إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أعلى منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى في الهيكل التنظيمي، ويتم تقدير حجم الترقيات المستقبلية من خلال حساب معدلاتها في فترات سابقة واعتماد تلك المعدلات لفترات المستقبلية.
* **التنزيل**: وهي عكس الترقية حيث ينتقل العامل إلى درجة أقل من درجته الحالية، ولأنها تتميز باللايقينية فإن تقدير التنزيلات للفترات المستقبلية تتم بصورة احتمالية بناءا على الفترات الماضية وكذلك بناءا على تقدير الخبراء والمديرين.
* **النقل**: لدواعي تنظيمية أو اجتماعية تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها في قسم أخر أو الوحدة أو منطقة جغرافية أخرى، وإذا كانت بعض الحالات مبرمجة في المخططات المستقبلية فإن بقية الحالات يتم تقديرها كما هو الحال بالنسبة للترقية والتنزيل.
* **الدخول إلى المؤسسة**: بالرجوع الى مخططات المؤسسة المستقبلية يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة خلال فترة التقدير وتظهر في شكل توظيف أو عودة من التدريب أو الخرجات العلمية.
* **الخروج من المؤسسة**: يتم خروج العامل نتيجة لحالات مختلفة منها نهاية عقد العمل المبرم، والاستقالة والوفاة والتقاعد، ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل المدى نتيجة المرض أو التدريب ضمن هذه الحالات ولكن هناك حالات يمكن تقديرها بنوع من الدقة مثل التقاعد والخروج لغرض التدريب ولكن هناك حالات نظرا لان عملية تقديرها يشوبها عدم التأكد فإنها تتم بطريقة احتمالية بناءا على فترات سابقة.

**ج- تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل:**

تعد هذه العملية أكثر تعقيدا مقارنة بتقدير العرض الداخلي، نظرا إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل المتحكمة به وهنا بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها متابعة التغيرات التي تطرأ به نذكر منها:

* **النمو الديموغرافي**: تسمح متابعة النمو الديموغرافي بتقدير الفئة النشطة التي تشكل عرضا للعمل بالنسبة للمؤسسة.
* **الهجرة**: للهجرة بنوعيها الداخلية والخارجية تأثيرا على كمية الموارد البشرية في سوق العمل حيث تؤدي إلى توفير عمالة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل مختلفة (سياسية واقتصادية ..) وهذا ما يحتم على المؤسسة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فمثلا المؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة تعاني من سوء الاستقرار الأمني والسياسي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة.
* **مرونة عرض العمل**: ويقصد بها درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والحوافز التي تقدمها المؤسسات المنافسة لاستقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الأسواق التي تتسم بالندرة في اليد العاملة سواء الكمية أو النوعية وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة متى تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة مع المؤسسة التي تفتقر لذلك.

**1-3. تحليل الفارق :** تكشف المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وامكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية عن وجود فجوة ويميز BATAL

ما بين عدة انواع للانحرافات يمكن ملاحظتها:

* حالات عمالة فائضة
* حالات عجز في العمالة
* حالات تحول بعض الوظائف في المؤسسة والتي قد تتطلب مستقبلا كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حاليا
* حالات تحول وظائف مما يجعل المستوى المطلوب من الكفاءات لانجازها ينخفض
* حالات تحول وظائف مما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب مسبقا
* حالات خلق أو إنشاء وظائف جديدة
* حالات اختفاء وإلغاء مهن كانت موجودة

وينتج عن هذا التحليل تحرير ملخص للانحرافات الكبرى ما بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية التي يجب توفيرها وهذا من خلال تحديد:

* نسبة الوظائف الحساسة التي سيتغير مضمونها
* نسبة العمال الشاغلين لهذه الوظائف
* نسبة العمالة الشاغلة لوظائف ستتطلب مستقبلا كفاءات جديدة من المستوى التي يمتلكونها حاليا.

 **1-4. تحديد السياسات المناسبة لتقليص الفارق**

هي المرحلة النهائية والهدف الذي تسعى مقاربة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى تحقيقه من خلال تحديد التوجهات الكبرى للموارد البشرية للسنوات المقبلة قصد تسيير أمثل للتحولات المستقبلية.

1. **مداخل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات**

حدد كل من dominique et christian خمس مداخل للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تتناسب والاهداف الرئيسية التي قد تتبناها المؤسسة:

* 1. **المدخل متوسط المدى** : يهتم بتقدير مدى تناسب الموارد مع الوظائف في المدى المتوسط، ويتطلب هذا النمط من المؤسسة :
* ممارسة التخطيط الاستراتيجي
* تفعيل اجراءات التفاعل العمودي (بين المستويات المركزية واللامركزية) والافقي (بين الوظائف الرئيسية في المؤسسة)
* التحديد الدقيق للخيارات الاستراتيجية التي تسمح بتقييم الاحتياجات المستقبلية
* وضع نظام للقيلس الكمي والمراقبة الاقتصادية والاجتماعية يتسم بالكفاءة العالية (يعتمد على المؤشرات الاجتماعية الاقتصادية كتطور سوق العمل وسياسة الاستثمار..)

**2-2 مدخل العائلات المهنية:**

تهتم المجموعات الصناعية والخدماتية الكبرى بمدخل العائلات المهنية، اذ يتوافق هذا المدخل مع سعيها لتطوير الحركة المهنية، وذلك من خلال تجميع الوظائف و/أو المهن التي تستخدم تقنيات مشتركة لتحقيق غاية موحدة.

ينطلق هذا المدخل من حقيقة مفادها أنه لا وجود لتجنيع دائم لهياكل المنظمة مع العائلات المهنية حيث تقوم المؤسسة بالتجزئة العرضية للمنظمة الى عائلات مهنية خاصة الاستراتيجية منها( عائلة البحث، عائلة الشراء، عائلة الصيانة...).

**2-4 مدخل الاستثمارات:**

يعد مدخل الاستثمارات أبسط المداخل يمكن اللجوء لها من طرف المنظمات التي تسعى لتكييف كفاءاتها مع الاستثمارات المتوقعة، ويهدف هذا المدخل الى دراسة اثر المشروع الاستثماري على تنظيم العمل ، التعداد البشري، محتوى المهن وخطط التكوين.

ويسهل مدخل الاستثمارات :

* حصر التوقعات حول الوظائف من الناحية الكمية والنوعية على الاهداف المسطرة
* اسهامهم الفعلي في تحليل الوظائف والفئة المستهدفة من الافراد

ويتطلب اعداد مثل هذه المشاريع وضع سياسة قوية للاتصال مقدما للتمكن من انشاء جهاز يساعد على التوجيه الصحيح لتسهيل الاختيار الحر للنقل والتكيف المهني.

**2-5 مدخل الوظائف الحساسة:**

يتناسب هذا المدخل مع محاولة المؤسسات تكييف كفاءاتها مع محتوى النشاط فبعد ان يتم تحديد الوظائف الحالية والكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة تحدد الادارة التشغيلية الوظائف الحساسة بغية توجيه منهج التسيير التوقعي وجعله يركز على المهن ذات الاولوية ويمكن تصنيف الوظائف الحساسة الى ستة اشكال:

* الوظائف التي ينبغي تطوير محتواها.
* الوظائف التي سيتم تقليص التعداد البشري لها مع حركة المغادرة الطبيعية
* الوظائف المفتاحية لتطوير الانشطة التي لا يتحكم بها الا عدد قليل من الافراد
* الوظائف التي لا تقدم افاقا للتطور المهني لشاغلها
* الوظائف التي تحتوي على مهام قابلة للزوال بسبب تطور وظائف جديدة
* الوظائف الشاقة جدا والتي لا يمكن تقليص عدد الافراد بها

**يسمح الاختيار المسبق للوظائف الحساسة باعطاء مصداقية اكبر للتسيير التوقعي**