

الفصل الثاني: التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات

مقدمة :

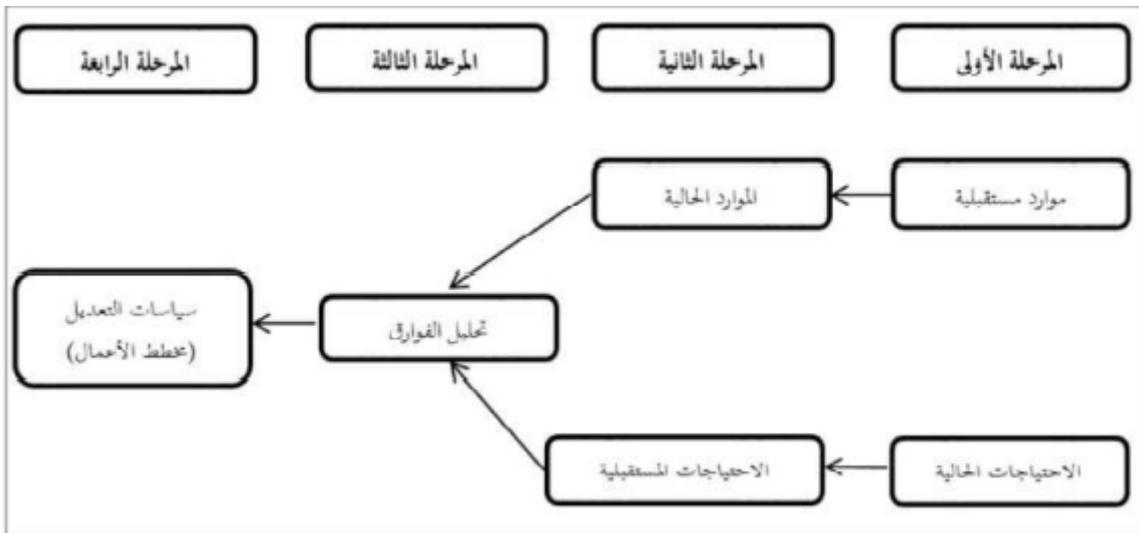
في مسعاها لتحقيق المرونة التنظيمية، وجدت المؤسسات في تبنيها لمنهج الكفاءات ضرورة ملحة تقتضيها المتطلبات البيئية المعقدة و المتقلبة التي فرضت نفسها كمعطيات جديدة ينبغي التعامل معها و إدارتها للتمكن من تعزيز تميزها التنافسي تأمين المسارات المهنية لموظفيها. لذا كان عليها العمل على توقع احتياجاتها المستقبلية للتمكن من توفير الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة العالية التي تتطلبها الوظائف القابلة بشكل مستمر للتغيير و التجديد، و ذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للكفاءات الحالية. الأمر الذي جعل مؤسسات اليوم، تتسابق لتبني منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات استجابة منها لديناميكية التغيير.

يعرف كل من Dominique Thierry and Christian sauret التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات على أنه التصميم، التنفيذ و متابعة السياسات وخطط العمل المتناسقة بغية: التقليل المسبق للفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها البشرية (من حيث الموظفين و الكفاءات) وفقا لخطتها الاستراتيجية من جهة ، إشراك الموظف في إطار مشروع التطور المهني من جهة أخرى. لا يركز هذا المفهوم على ضرورة ربط حاضر المنظمة بمستقبلها من خلال وصل الكفاءات المطلوبة بالكفاءات المكتسبة فحسب، بل يؤكد على ضرورة تحقيق الأداء الجماعي من خلال ربط الجانب الاقتصادي بالجانب الاجتماعي للمنظمة.

هذا و يعرف التسيير التوقعي للوظائف بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والاخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً و متطلبات الوظائف في المؤسسة.

فهي عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف و الاخر يخص الكفاءات ، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق و الأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيات المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً و متطلبات الوظائف في المؤسسة.

المراحل الأساسية للتسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات



الفصل الثاني: التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات

تبعاً لذلك يمكن تلخيص ما سبق إلى أن التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات يتركز على ما يلي :

- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد ؛
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات ؛
- تحديد السياسات و الوسائل الواجب اتخاذها من أجل تحقيق المطابقة بين الاحتياجات و الموارد المتاحة من الموارد البشرية.

2- أهمية التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات :

تكمن أهمية التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات للموارد البشرية فيما يلي:

- يساعد على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع ، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة و بالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية...؛
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض و سد العجز في الموارد البشرية، و بالتالي في ترشيد استخدامهم و تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد؛

يتم التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار و التعيين و التوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف و أعداد العاملين المطلوبين فيها.

و الجدول الموالي يبين مختلف الحالات التي تقتضي من المؤسسة استخدام التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات:

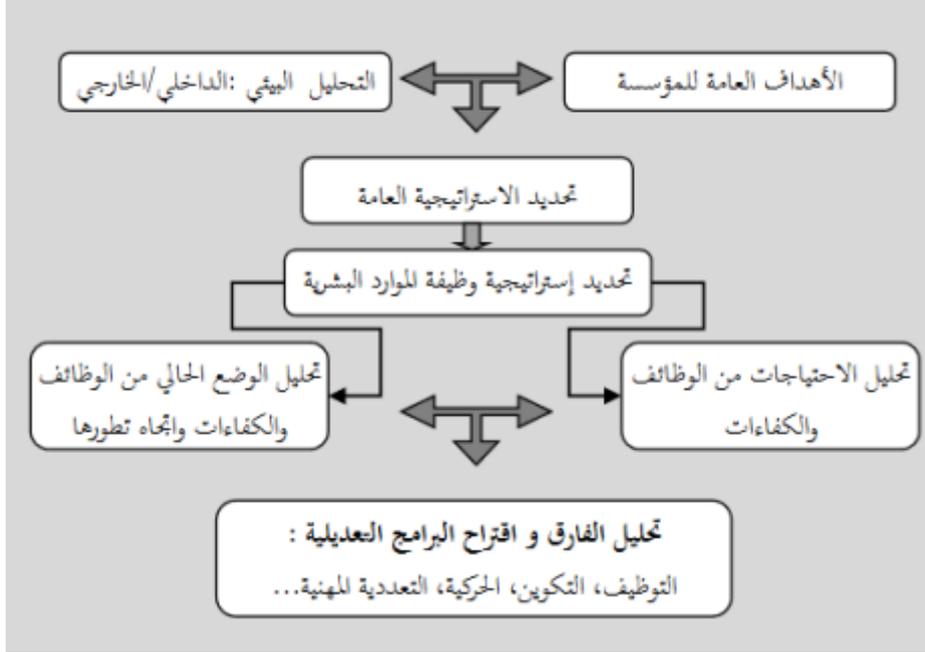
مجالات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات حسب Brilman,Hérard ;2006

1. الحفاظ على تماسك المؤسسة وتحسين المناخ الاجتماعي. 2. الحد من التسريح المكثف للعمال.	إدارة العلاقات الاجتماعية و احترام الإطار القانوني
1. حشد الأفراد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. 2. تشارك الأفراد لقيم المؤسسة. 3. تطوير الجودة الإدارية.	الاتصال و الالتزام
1. تحمية العمال للمهن المستقبلية. 2. تكييف الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة. 3. تطوير الكفاءات.	تطوير الكفاءات و قابلية الاستخدام
1. تشجيع سياسات الحركة المهنية. 2. الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.	تحسين سياسات الحركة المهنية
1. تعزيز الاهتمام بتسيير الكتلة الأجرية. 2. تطوير المرونة في التوظيف (العمل بدوام جزئي، عقود العمل محددة المدة، البدلاء..) 3. تقليص التعداد البشري. 4. التوظيف وفقاً لاحتياجات المؤسسة.	تعديل التعداد البشري. تحسين الإنتاجية.

الفصل الثاني: التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات

3- مراحل تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات :

يمر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمجموعة من المراحل ، نوضحها من خلال الشكل التالي:



يلخص الشكل أعلاه أربعة مراحل رئيسية تتمثل في :

أولاً: التحليل البيئي ، و ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية:

يشير المسح البيئي إلى المتابعة المنهجية للقوى الخارجية (الاقتصادية، التكنولوجية، الديمغرافية ، التشريعية ...) التي تؤثر على المؤسسة. يجب أن تستند خطط الموارد البشرية إلى الأهداف العامة للمؤسسة في الممارسة العملية ، هذا يعني أن أهداف خطة الموارد البشرية يجب أن تكون مشتقة من الأهداف التنظيمية، حيث يسعى التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات في الحفاظ على الأهداف العامة من خلال ضمان توافر الموارد البشرية و استخدامها.

بمعنى ، قبل الشروع في تحليل الموارد البشرية، ينبغي :

- إحصاء العوامل الموقفية التي من شأنها التأثير على المؤسسة ؛
- العوامل الاستراتيجية التي تدفعها إلى تنفيذ منهج التسيير التوقعي؛
- القيام بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي لها.

ثانياً: تحليل الاحتياجات من الوظائف والكفاءات (الطلب) ؛

يتم تحليل الاحتياجات من الوظائف و الكفاءات بناء على المعطيات المتحصل عليها في عملية التشخيص الاستراتيجي التي تسمح للمسؤول بتحديد مستوى و طبيعة نشاط المؤسسة مستقبلاً، إضافة إلى مجموعة من العوامل التي ينجم عنها زوال أو ظهور وظائف جديدة ،ليتم ترجمة ذلك كله على حجم و محتوى الوظائف التي تحتاجها المؤسسة.

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة، و الذي يفرز بعد تحليله تقدير كمية الوظائف التي ستشكله و نوعيتها.

الفصل الثاني: التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات

يتطلب تطبيق منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، التعرف الدقيق على التعداد البشري من الناحية الكمية و النوعية و هذا كما يلي :

• التقدير النوعي للوظائف :

تسند عملية التقدير إلى شخص واحد كما يمكن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن التقارير التي يتم الإجماع عليها، منها :

✓ أسلوب تقدير الخبراء و المديرين : الداخليين والخارجيين بإعداد تصميم اقتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهنة.

✓ طريقة ديلفي: و تتمثل في جمع عدد كبير من الخبراء يقومون بتقديم توقعاتهم وصياغة فرضيات بخصوص الطلب على الموارد البشرية. ويكلف منسق بعد ذلك بتوصيل هذه التوقعات لباقي أعضاء المجموعة حتى يتمكنوا من تقييمها ونقدها، وهكذا حتى نتوصل إلى توافق مقبول. الهدف من الطريقة هو الحصول على إجماع آراء مجموعة من الخبراء الأكثر موثوقية.

✓ أسلوب المقارنة التاريخية : يقوم هذا الأسلوب على أساس قاعدة التجربة و أن الحاضر ما هو إلا امتداد للماضي، وبالتالي يعتمد هذا الأسلوب في التنبؤ على جمع معلومات عما حدث في الماضي فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، و مقارنتها بما يحدث في الحاضر وعلى أساس ذلك يتم التنبؤ بما سيحدث مستقبلا.

• التقدير الكمي للوظائف :

تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى:

✓ 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 و التعبير عنه كمياً (وحدات منتجة / خدمات مقدمة) ليتم بعد ذلك تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازمة لكل وحدة معبرا عنها بوحدات زمنية ، (ثانية / دقيقة / ساعة) وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت الإجمالي الذي يمكن أو يستطيع العامل إعطائه في اليوم، يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة.

✓ أسلوب تقدير كمية الوظائف بإسقاط الاتجاهات : إن هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين

حجم العمالة و الوحدات المنتجة، كما هو موضح في المثال التالي:

السنوات	2019	2020	2021
عدد الوحدات المنتجة	12000	15000	18000
عدد العمال	4	5	6

تريد المؤسسة توقع عدد العمال الذين تحتاجهم لإنتاج 27000 وحدة خلال السنة المقبلة 2022 و ذلك من خلال السنوات الثلاثة السابقة.

يتضح لنا من الجدول أن كل عامل يقوم بإنتاج 3000 وحدة و عليه

الفصل الثاني: التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات

3000 وحدة <--- 1 عامل

27000 وحدة <--- س و منه س = $3000/1 * 27000$ و يساوي 9 عمال .

✓ تحليل الانحدار : توقعات الطلب على الموارد البشرية تبني على العالقة الماضية بين متغيرين: مستوى التشغيل لمؤسسة و متغير آخر مرتبط بالتشغيل، كالمبيعات مثلا.

إذا كان من الممكن إيجاد علاقة واضحة بين مستوى المبيعات و مستوى التشغيل يمكن أن تستخدم لإيجاد توقعات بالنسبة للتشغيل المستقبلي و تكشف هذه العملية عادة عن أربعة حالات : الوظائف الجديدة ، الوظائف الحساسة ، الوظائف الأقل حساسية و الوظائف المستغنى عنها.

ثالثا : تقدير الوضع الحالي للوظائف و الكفاءات و اتجاه تطورها:

سيوفر نظام معلومات الموارد البشرية المصمم بشكل صحيح معلومات عن عدد الموظفين الحاليين في مختلف فئات الوظائف. تتم في هذه المرحلة عملية جرد الموارد البشرية الموجودة كما و نوعا ، و من بين أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في تقدير العرض الداخلي: توزيع الأفراد حسب السن، الأقدمية، الجنس، التأهيل، أهramات الأعمار، نوع عقود العمل المبرمة في المؤسسة (محددة المدة، غير محددة المدة)، نسب الترقية، التنزيل... إلخ.

رابعا : تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية:

بعد القيام بالتشخيص، ينبغي على المؤسسة تحليل الفوارق ما بني احتياجاتها المستقبلية و إمكانياتها الحالية، ثم العمل على إعداد سياسات الموارد البشرية لتقليل الفروق التي تم إحصاؤها، ويستهدف التحليل تحديدا الفوارق الكمية و النوعية.

إن بلوغ درجة الملائمة بين متطلبات الوظائف و مؤهلات شاغليها حالة التوازن بين الوظائف و الكفاءات، يرتبط باتخاذ الإجراءات التعديلية المترجمة في المفاضلة بين جملة البدائل التي قد تتاح أمام المؤسسة، و التي تتم بناء على جملة من المؤشرات أهمها :

• نوع الفجوة الحاصلة (الفائض) أو العجز أو التوازن ؛

• قدرة المؤسسة و إمكانياتها في اختيار أحد البدائل (إمكانيات مالية، بشرية و تسييرية)؛

• سوق العمل، حيث يجب اختيار البديل بناء على وضعية سوق العمل ، و مدى توافر الكفاءات في السوق أو ندرتها؛

• المدى الزمني الذي سيجرى على أساسه التقدير (مدى متوسط أو طويل).

بعد تحديد الفروق ، ينبغي اختيار و تنفيذ إحدى السياسات التالية أو المزج فيما بينها: التوظيف، مقابلة التقييم ، التأهيل و التصنيف ، نظام الأجور ، التكوين ، ادارة الوقت ، شروط العمل و إجراءات السلامة المهنية ، الاعلام و الاتصال ، العلاقات الاجتماعية .

على إدارة الموارد البشرية أن لا تكتفي باختيار السياسات التي من شأنها الحد من الفجوة الكمية و النوعية فقط، بل عليها أن تعمل على حشد الطاقات و تحفيز الأفراد لضمان المشاركة الفعلية في تنفيذ منهج التسيير التوقعي للوظائف و المهن و الكفاءات و الكفاءات.