

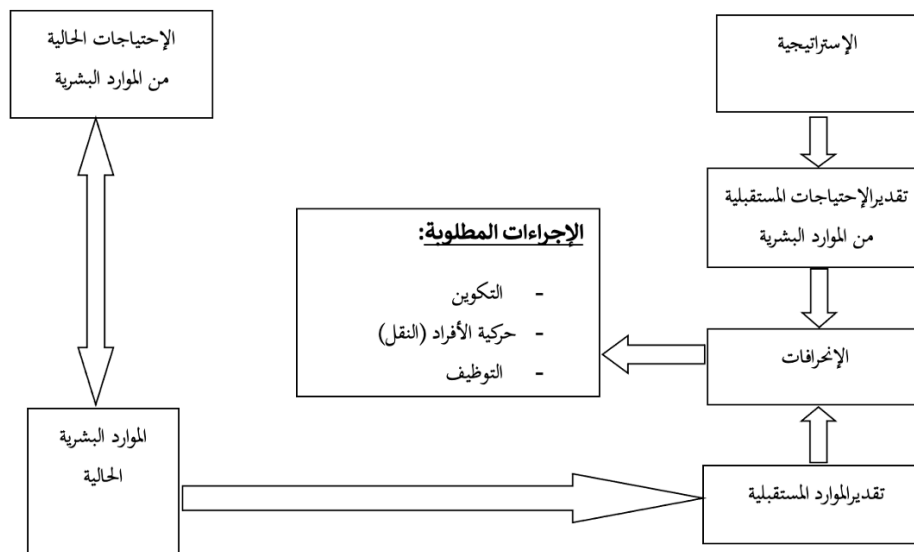
## المحاضرة رقم 08: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

### أولاً: مفهوم التسيير التوقعي (التقديري) للوظائف والكفاءات

يعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه: عملية تتضمن شقين، أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المنظمة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم تطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المنظمة. كما يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أيضاً بأنه: العملية التي بمقتضاها تسعى المنظمة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك لمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.

ولإبراز آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، نوضح من خلال الشكل التالي العناصر الأساسية لهذا الأسلوب:

### التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



في السابق تكون المنظمة حددت احتياجاتها من الموارد البشرية - الكفاءات- من أجل الوقت الحالي، ونتيجة للحالة التي عليها موارد البشرية - الكفاءات- (حاليا) والتي قد تختلف عما حددته سابقاً، يمكن لها أن تتوقع موارد البشرية - الكفاءات- المستقبلية.

من جهة أخرى تقوم المنظمة على أساس الاستراتيجية المتبعة بتخطيط الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية - الكفاءات-، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة والموارد البشرية - الكفاءات- المستقبلية المتوقعة تحدد الإحترافات سواء في العدد أو النوع لتتخذ الإجراءات اللازمة (التكوين، النقل، التوظيف...).

### ثانيا: أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يمكن تبني التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات داخل المنظمة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المنظمة، نوع الاستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمنظمة قد تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الموائمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المنظمة.
  - تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفرها.
  - تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.
- جميع هذه الأهداف وأخرى قد تخفض من عبء التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة عدم الموائمة بين الوظائف والكفاءات.

### ثالثا: مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يمكن تلخيص مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فيما يلي:

أ- **تقدير الوظائف المستقبلية للمنظمة:** وهي عملية التقدير والتنبؤ بحجم العمالة المستقبلية المطلوبة للمنظمة من خلال التنبؤ بعدد الوظائف المستقبلية التي يتم استحداثها في المنظمة ونوع الكفاءات المطلوبة لشغلها.

ب- **تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية:** وهي دراسة سوق العمل الذي تعمل به المنظمة ومعرفة مدى قدرته على تلبية طلب الوظائف التي سيتم استحداثها مستقبلا خلال فترة التسيير التوقعي، هل تستعين المنظمة بموارد بشرية من نفس سوق العمل أم أنها سوف تستعين بخبرات خارجية من خارج سوق العمل.

ج- **الإجراءات التعديلية:** وتتم بعد دراسة الطلب والعرض وتقوم على وضع موازنة بين ما هو متوقع من الوظائف التي سوف تستحدث ضمن المنظمة، وبين من سوف يشغلها من نفس سوق العمل بطريقة تخلق نوع من التوازن والملائمة تجنب المنظمة أي مفاجأة أو أحداث غير متوقعة.

### رابعا: أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

تسمح هذه الأدوات للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتحقيق أهدافه، من أهم هذه الأدوات:

أ- **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني يوضح مستويات الاحترافية ومستويات التأهيل، وتبين المستويات المهنية لكل فرد في المنظمة ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات تشغيل مختلفة.

ب- **ميزانية الكفاءات:** هي عبارة عن تقييم دوري لتطور الكفاءات في المنظمة، تدخل في إطار تحديد المسار المهني، ويُعتمد عليها في تحديد مخططات أو برامج التكوين، ويسمح للفرد المعني فقط بالاطلاع على مضمونها.

**ج- مرجعية الكفاءات:** تعرف على أنها قوائم الكفاءات المحددة والضرورية لممارسة تشغيل معين، ويتم الرجوع إليها لتقييم الكفاءات المتوفرة في المنظمة، ومما يجب الإشارة إليه هو تعدد جهات النظر حول الشكل الذي تحدد به هذه المرجعيات فيما يتعلق بمحتوى الكفاءات، حيث يرى البعض أنها تصمم على أساس تحديد: المعارف، الممارسات، السلوكيات، فيما اقترح آخرون نموذجاً يعتمد على الكفاءات التقنية، كفاءات التكيف، الكفاءات التنظيمية والعلائقية، بالإضافة إلى نموذج آخر يركز على الكفاءات المعرفية، وغيرها من النماذج.

فحسب وجهة النظر الأولى فإن الكفاءات تحدد حسب مكوناتها الشكلية الأساسية، أما الثانية فتركز على السلوكيات الملاحظة لذلك تعتبر مفهومة حسب مستخدميها، وتعتمد الأخيرة على الجزء المعرفي للكفاءات (حيث أن الكفاءات تنقسم إلى جزأين ذاتي ومعرفي) لأنه الجزء القابل للتغيير ومن خلاله يمكن تعبئة الفرد لأجل حل مشكل ما.

ومهما كان نموذج تصميم مرجعيات الكفاءات فإنه يجب أن يراعى فيها تحقيق شرطين أساسيين:

- أن تكون المرجعيات لينة: لأن الكفاءات لا يمكن ملاحظتها، ولكن تظهر من خلال نتائجها المتعلقة بالوضعيات المهنية، لذلك فإن تقييمها يعتبر نشاطاً استدلالياً واستنتاجياً وغير موضوعي بصفة مطلقة.
- أن تكون تطويرية: أي تابعة لتغيرات العمل والإحتياجات التنظيمية، كما أن التقييم على أساسها يعكس فعلاً واقع الكفاءات في المنظمة مما يساعد على تطويرها.

واعتماداً على أداة مرجعية الكفاءات يمكن تحليل مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى أربع عمليات:

- تحضير مرجعيات للكفاءات.
- حصر المهارات الموجودة في المنظمة من خلال رسم بياني.
- تحديد الانحراف وتقييمه.
- تصحيح الانحراف: من خلال المتغيرات والجوانب المتعلقة بسياسة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تعبئة، اكتشاف القدرات والكفاءات...)

**سؤال المحاضرة:** التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية له العديد من النماذج الكمية مثل (السلاسل الزمنية، الانحدار..) والنماذج النوعية مثل (طريقة دلفي، طريقة السيناريوهات...)، أشرح هذه النماذج؟

## جواب سؤال المحاضرة:

**1- النماذج الكمية:** وتمثل كل الطرق الإحصائية القائمة على الأسس الرياضية، وتستند إلى المعلومات المتوفرة على الفرضيات الماضية ومنها:

ا- طريقة السلاسل الزمنية: وهي مجموعة من المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتابعة وفي الغالب تكون متساوية، ومبدأه توقع المستقبل ويحتوي على متغيرين متغير تابع يمثل قيم الظاهرة ومتغير مستقل وهو الزمن ومن خلال شكل الانتشار تحدد العلاقة ما بين المتغيرين، وتدرس مستويات العمالة بهدف عزل الاختلالات الموسمية والدورية والعشوائية ليتم بعدها التنبؤ بالاتجاهات الطويلة الأجل مستخدماً أساليب الانحدار.

ب- طريقة الانحدار: تقوم على وجود متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل ومن خلال معرفة قيمة أحد المتغيرين يتم التخطيط والتنبؤ بقيمة المتغير الآخر، والعلاقة تربط بين العمالة (كمية أو نوعية) وبعض المؤشرات كحجم المبيعات، حجم الإنتاج، التغير التكنولوجي.

**2- النماذج النوعية:** وهي طريقة تقديرية تعتمد على الحكم الشخصي وتعتبر أكثر سهولة ولا تتطلب تحليلات معقدة وأهمها:

ا- طريقة دلفي: "تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوي الخبرة من المستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات منها"<sup>1</sup>.

ب- طريقة السيناريوهات: وهي نموذج حديث للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة، وتعني الدخول في لعبة الفرضيات المتضمنة لمتغيرات المحيط ومتغيرات العمل (كالتصرف...)، تتنبأ المؤسسة باحتياجاتها انطلاقاً من السيناريوهات نتيجة حالة عدم التأكد التي أصبحت تسود محيطها نتيجة التغيرات الطارئة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية... الخ)، والتي لم تعد المؤسسة قادرة على السيطرة عليها.