

المحاضرة 02: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم في مستقبلها على جميع المستويات، كما تمارسه على مستوى الموارد البشرية، حيث يعتبر بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

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 للمؤسسة (Chen & Filley, 2010, p. 2).

ويرى سيتو بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تحدث عليهما من حين إلى آخر (Citeau, 1998, p. 58)

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

ويعرفها بوير فعرها أنها عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

من جهة ثانية عرفتها كارلن بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر 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 (مدلس، 2008، صفحة 65).

وأشار كل من شان و فيلي على أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يتضمن بعدين الأول مشترك والثاني بعد الفردي حيث (Chen & Filley, 2010):

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 مقارنة بدمج كل الأطراف والمسؤولين مما يسمح بخلق حوار اجتماعي لكل العمالة في المؤسسة، وبالتالي تجنب الكثير من النزاعات عن طريق جسر التواصل المبني على مصلحة الطرفين .

اما (thierry,et sauret) فقد عرفوه على انه التصور ،التنفيذ و المتابعة للسياسات و خطط العمل المترابطة و التي تعمل على توقع الفجوات و الانحرافات ما بين الحاجات و الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة (و كل ما يتعلق بها من الناحية الكمية و النوعية الكفاءات)في إطار التخطيط الاستراتيجي (أو على الأقل تحقيق أهداف المنظمة على المدى المتوسط بالرغم من تعدد الدراسات في مجال التسيير التوقعي ،إلا أن هذا التعريف يعد الأقرب ،و بالنسبة لأدبيات التسيير فإن التسيير التوقعي حسب (Grimand,2012)فهو بمثابة أداة أو وسيلة تسييرية تترجم إلى :«وسيلة مادية او تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا و مسائل المؤسسة و الموجهة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة و المتمثلة في التنبؤ ،اتخاذ القرار ،التقييم و الرقابة " (ساكت و قادري، 2017، صفحة 7).

تعتمد مبررات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب جلبت على أربعة مراحل هي :

- تحديد الموارد الحالية و كذا تحديد الاحتياجات الحالية .
- تصور الموارد الحالية و تحديد الاحتياجات المستقبلية .
- المقارنة ما بين الموارد المتوقعة و المتطلبات المستقبلية .
- البحث عن كفاية الموارد البشرية المتوقعة ،مقارنة بالمتطلبات المستقبلية من خلال إعداد خطة العمل .

- هذا الإطار يتضمن المقارنة ما بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة .

ومنه نخلص إلى التعريف الشامل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات : فهو المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها الحالية و المستقبلية ،و هذا على المستوى الكمي و النوعي ،من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل منها

التوظيف، النقل، التدريب... اخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة و أهدافها رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف و الكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها.

2- مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: يمكن عرض اهم مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات فيما يلي (موساوي، 2015-2016، صفحة 23):

- أن التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عن العامل و لا المهام الموكلة إليه مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة، و يدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.
- هدفه عملي وبرغماتي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات.
- هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطقتي تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.
- هو منهجية و ليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب مجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنوية في المنظمة.
- هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.
- يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معنية في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية.
- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية.
- هو مقارنة متواصلة، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ترقية..) للتخفيف من الانحرافات فقط و إنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات، والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

3- أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يمكن حصر أهدافه في النقاط التالية (Chen & Filley, 2010, p. 8):

- ✓ بلوغ أحسن توقع للملائمة بين الكفاءات والوظائف.
- ✓ امتلاك أفضل المهارات للتوقع بالتحويلات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية

ثالثا : خطوات ومداخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

تشمل عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أربعة خطوات رئيسية:

1- خطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1-1 تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل التي تتوقع تسخيرها 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 ذلك توقع الحالة التي سيكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

أ- التقدير النوعي للوظائف

وتكون بناء 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 مستقبلاً.

✓ **الوظائف الأقل حساسية:** لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية إلا أن وجودها يعد ضرورياً لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.

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

✓ **التقدير الكمي للوظائف:** إضافة إلى التقدير النوعي للوظائف تعتمد المؤسسات على أساليب أخرى منها:

ب- 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 كمياً- وحدات منتجة، خدمات مقدمة- وبعدها يتم تحديد عبء العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبراً 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.

$$23.12 = 173/2 * 2000 =$$

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.

ت- 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:

$$1 \text{ عامل} \text{-----} 300 \text{ وحدة}$$

$$\text{س} \text{-----} 2700 \text{-----} \text{س} = 1 * 300 / 2700 = 9 \text{ عمال}$$

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.

أ- **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:** وتعبّر 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 أهمية بالغة في التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فهي تعبّر 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 متحديّة كل التشريعات.
- ب- **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 الترقّيات 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 بناءً على الفترات الماضية وكذلك بناءً على تقدير الخبراء والمديرين.
- ✓ **النقل:** لدواعي تنظيمية أو اجتماعية تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها في قسم آخر 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 إلى 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 بنوعها 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 شاغلين 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 مقارنة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى تحقيقه من خلال تحديد التوجهات الكبرى للموارد البشرية للسنوات المقبلة قصد تسيير أمثل للتحويلات المستقبلية.

2- مداخل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

حدد كل من dominique et christian خمس مداخل للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تتناسب والاهداف الرئيسية التي قد تتبناها المؤسسة (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، الصفحات 68-71):

1-2 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 للقياس الكمي والمراقبة الاقتصادية والاجتماعية يتسم بالكفاءة العالية (يعتمد على المؤشرات الاجتماعية الاقتصادية كتطور سوق العمل وسياسة الاستثمار..).

2-2 مدخل الوحدات: يتماشى هذا المدخل مع الرغبة في تحديد سياسة توظيف على مستوى لامركزي، ولا يختلف كثيرا عن سابقه عدا ان هذا الاخير يركز على وحدات الانتاج في مطلب لتحقيق اللامركزية التي تعود الى احد الاسباب التالية الامتداد الطبيعي للمدخل السابق بعد خضوع المنظمة لتحليل موضعي دقيق، أو في منهج شبه مستقل بمؤسسات او وحدات لا مركزية تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية الاستراتيجية فيما يتعلق بالخيارات الصناعية او التجارية.

2-3 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