

## المحاضرة رقم 6 : التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

اولا: اساسيات حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1- لمحة تاريخية عن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

لقد عرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أشكال عديدة منذ بروز أبعدياته الأولى في سنوات الستينيات ، إلى أن عرف مفهومه الخاص عند الثمانينات وبداية التسعينيات ، ويمكن تقسيم تطوره التاريخي إلى مايلي<sup>1</sup> :

-التسيير التوقعي للأفراد : لقد ظهر هذا التسيير خلال سنوات الستينيات من القرن العشرين ، وكان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد عدد كافيين العمال لتشغيل المؤسسة) ، مما جعل المؤسسات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد (من الناحية الديموغرافية ، الدخول ، الخروج...الخ) ، لم يأخذ هذا النوع من التسيير حينها بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة ،كالتطورات في المحيط التكنولوجي ، المنافسة ، السوق ، العلاقات الاجتماعية ) .

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, gestion des ressources humaine, édition d'organisation, 3eme tirage, paris, pp381-387.

-التسيير التوقعي للمسار المهني : ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة ما بين (1970-1975) وكان الهدف منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد؛ والتي قد تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الإقدمية ، الخبرة ، وانشغالات العاملين.

وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال و خلال السنوات الثمانينات رجع الاهتمام بهذا النوع من التسيير، و تم التركيز على مدى شعور العامل بالانسجام مع العمل و تسيير المسار المهني.

-التسيير التوقعي للوظائف : ظهر هذا النوع من التسيير خلال نهاية السبعينات و بداية الثمانينات، و كان ظهوره نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى التسيير التوقعي للمسار المهني من منطلق أن التسيير التوقعي للمسار المهني غي كافي لوحده ،حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل إلى جانب تطور الإنتاج و السوق و التكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغييرات في محتوى الوظائف ولقد صاحب هذا التطور في تسيير مختلف التطورات التي جاءت نتيجة التسريح الكبير للعمال بسبب إعادة هيكلة الصناعات التقليدية (النسيج ، الفحم ، الحديد)، فكانت هذه الطريقة وسيلة لتجنب حدود من جديد تلك المآسي .

-التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات : وقد ظهر هذا التسيير في سنوات التسعينات ، وهو يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها ، وهذا على مستوى الكمي (عدد الأفراد) والكمي (الكفاءات)<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول رقم(8-1): التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المراحل	التسمية	الأهداف	الاهتمام	الوسائل
الستينيات	التسيير التوقعي للأفراد	تعديل الفارق الكمي	-النمو الديمغرافي -دخول وخروج العمال	الاستخدام الكامل
السبعينات	التسيير التوقعي للمسار	التنبؤ بالتحولات التي	-الأقدمية	مخطط المسار

<sup>1</sup>Patrick Gilbert, Michel perlier, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation, paris, 2003, p395.

المهني للأفراد	-الخبرة -انشغالات العاملين وظموماتهم	تحدث على مستوى المسار المهني	المهني	1970- 1975)
-دفتر المهن -بطاقة الوظائف (العمل)	-المسائل النوعية (الكفاءات) -تطور طلبات المؤسسة من العمل -تطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا -إدخال تغيرات في محتوى الوظائف	مدى انسجام الفرد مع الوظيفة	التسيير التوقعي للوظائف	الثمانينات
الكفاءة المرجعية	تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وما هو متاح لدى المؤسسة	تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	التسعينات

المصدر: قداش سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 30.

2- مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ومركزاته الأساسية .  
بعدما أخذنا فكرة عن التطور التاريخي الذي شهده التسيير التوقعي سوف نحاول ضبط مفهومه  
موضحين المرتكزات الأساسية له.  
مفهوم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لابد من الإشارة إلى كون بعض الدراسات تناولت الموضوع بتسميات مختلفة مثل التسيير التنبؤي والتسيير التقديري ولكن جل هذه الدراسات تصب في تقدير ما سوف تحتاج إليه المؤسسة من موارد بشرية بصفة (كمية و نوعية) وكيفية تسيير هذه الموارد وتحقيق التوازن مع ما هو مطلوب في كل وظيفة داخل المؤسسة، كما ركزت على

واقع الوظائف في المستقبل، وماهية الوظائف المحتمل إنشائها، وماهية الوظائف المحتمل تصفيتها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ولكي نحاول ضبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سوف نستعرض لمجموعة من التعاريف كما يلي:

عرفه (Mathis) بأنه يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير المخاطر لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت،<sup>1</sup> وهنا ربط (Mathis) مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالمخاطرة، ليعرفه (Cîteaux) بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.<sup>2</sup>

أما (Françoise) فقد ركزت على الجانب الاستراتيجي في تعريفه للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حين قال بأنه يحمل شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسبه يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة<sup>3</sup>، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

وحسب (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي هو هندسة للموارد البشرية التي تقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي (العدد، الكفاءة)، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة<sup>4</sup>، وفي نفس السياق يضيف (Lucboyen- noël Equilibey) بأن التسيير التوقعي هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Mathis, la gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, l'édition d'organisation, paris, 1982, p60.

<sup>2</sup> Jean pierre Cîteaux et autres, la gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> tirage, édition Armand colin, Dalloz, 2000, p58.

<sup>3</sup>Françoise Kerlen, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, 2<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, paris, 2005, p127.

<sup>4</sup> Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, 3eme tirages, édition d'organisation, paris, 2001, p388.

<sup>5</sup> Luc Boyen- noël Equilibey, organisation théorie et application, 2<sup>ème</sup> tirages, édition d'organisation, paris, 2000, p129.

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق على كون التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو مجموعة الإجراءات التي تعمل على التحكم ومراقبة التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات بما يخدم إستراتيجية المؤسسة.

أما (Gilbert) فربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمرتكزاته ووسائله ليعرفه بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق (متابعة هرم الأعمار، والتركيز على الإحصائيات)، وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا من جهة، وقيادة وتوجيه أداء الأفراد من جهة أخرى، حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة لمستقبل المؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة<sup>1</sup>، في هذا التعريف أشار الكاتب إلى أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والمتمثلة في هرم الأعمار وبعض الإحصائيات التي تساعد على معرفة واقع المتاح من الموارد البشرية.

كما يضيف (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ذو بعدين، بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو عملية الحشد للموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط من حيث الاحتياجات الكمية والنوعية، أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف بان يصبح فعالا يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعه الخاص بتطوره المهني<sup>2</sup>.

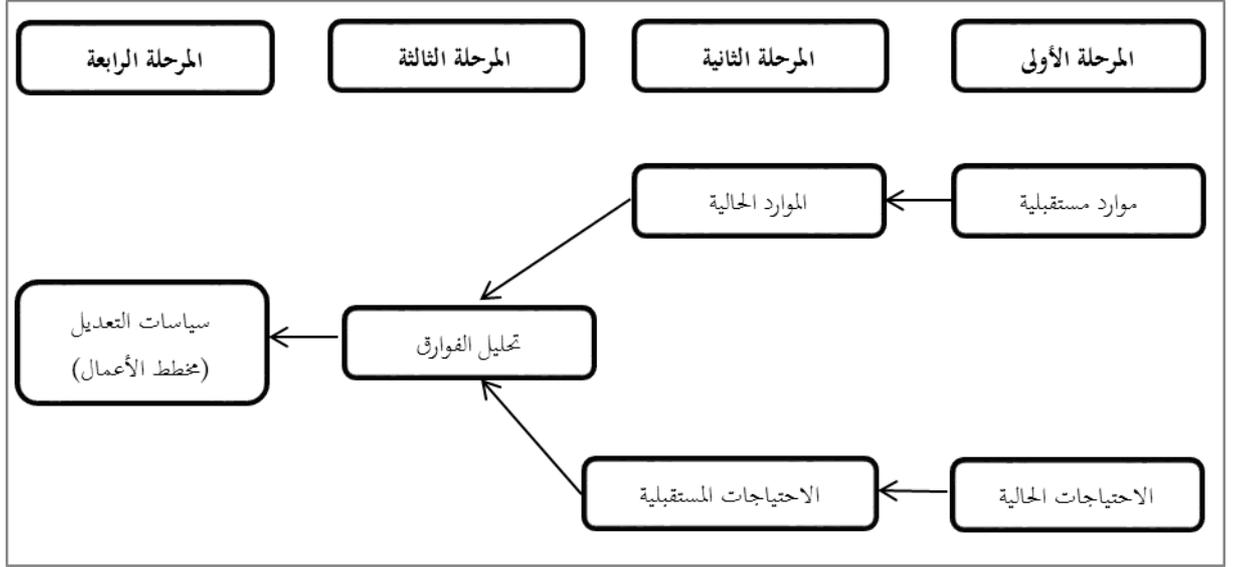
وحسب (Loïc Codin) فإنه يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقا للمخطط التالي<sup>3</sup>:

شكل رقم (8-1): المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

<sup>1</sup> Gilbert P & Palier M, **la compétence du mot valise au concept opératoire**, actualité de la formation permanente n°116, janvier-février 2006, p 11-18.

<sup>2</sup> Dimitri Weiss, op cit, p388.

<sup>3</sup> Loïc Codin et autres, **gestion des ressources humaines**, tome03, dunod, paris, 2007, p154.



Source: Loïc Codin et autres, gestion des ressources humaines, tome03, Dunod, paris, 2007, p154.

في مرحلة الأولى تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها الحالية ومواردها المستقبلية، ثم وبناء على أهدافها المستقبلية تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الوظائف والموارد البشرية، لتأتي المرحلة الثالثة أين تقوم بتحليل الفارق لتحديد مخطط الأعمال أو ما يعرف بسياسات التعديل لتقليص الفارق بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية.

من خلال التعاريف المقترحة يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه ذلك النموذج الذي يحقق التوافق المستمر بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، الذي يقوم على أساس (الكفاءة المرجعية، دفتر المهن، هرم الأعمار، تدفق الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف) بما يسمح للمؤسسة بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال اقتراح عدة إجراءات تعديلية (توظيف، تدريب، تحفيز، نقل... الخ) تماشياً مع المتطلبات الإستراتيجية للمؤسسة وبوجود تساند وتآزر وظيفي بما يحقق أهداف المؤسسة.

ثانياً : اهداف واهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1- أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: تختلف الأهداف المستوحاة من التسيير التوقعي بحسب حجم المؤسسة، نوع الإستراتيجية المطبقة، حالة المنافسة، مدى تكيف الموارد البشرية المتاحة

مع الوظائف الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فحسب (Thierry D) فإن المؤسسة من خلال تطبيقها للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تسعى إلى تحقيق أهداف أساسية كما يلي<sup>1</sup>:

- وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظيفي الحالية والمستقبلية؛
- وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي والمحلي، بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية على المستوى الوحدة الأم والفروع التابعة لها؛
- تطوير المسار الوظيفي للعمال، تسيير الوظائف الكبرى، توجيه وإدماج الوظائف حسب التقارب فيما بينها وبين الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- تحقيق التوافق بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المؤسسة، وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم أداء الكفاءات البشرية؛
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها؛
- تحقيق التوافق بين كفاءات المؤسسة وهيكلها التنظيمي من جهة ومشاريعها المستقبلية من جهة أخرى.

كما قد تستهدف المؤسسة من تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ما يلي<sup>2</sup>:

- تكييف الموارد البشرية بطريقة تعمل على توظيف كفاءات العمال مع التطورات التي تشهدها الوظائف؛
- التحكم في التغيرات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية (داخلية وخارجية) بهدف استحداث كفاءات جديدة؛
- كسب موقع تنافسي مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لان امتلاك كفاءات بشرية يعد ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، لان الكفاءات البشرية تعتبر أداة لخلق القيمة وليس فقط مورد بشري؛
- التحكم في حركية العمال وإعادة توظيفهم من خلال تقديم التدريب المناسب الذي من شأنه رفع مستوى أداء العامل وقدرته على شغل أكثر من منصب؛
- التسيير الجيد للمسار المهني للعمال من خلال تطوير الكفاءات والتعرف على مختلف المهارات التي يملكها الفرد العامل، كما يساعد التسيير التوقعي على وضع مرجعية للتوظيف والتدريب وحركية العمال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>Thierry D, *la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Ed l'harmattan, paris, 1993, P186.

<sup>2</sup>benyahiaTaibi Gallia, *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, quels enseignements pour l'entreprise algérienne? revue : recherche économique et managériale-N°5, Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, Biskra, juin 2009, pp66-67.