

تطبيق التسيير التقديري ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

د/ الأزهر العقبي

أ/ نوال بركات

جامعة بسكرة

Résumé :

المخلص :

L'organisation peut prédire et maîtriser son avenir par la gestion prévisionnelle, où la gestion prévisionnelle voit son avenir par ses possibilités et ses ambitions et aussi par les possibilités et les obstacles, lorsqu'elles sont appliquées prédictive entreprise de gestion des ressources humaines.

Gestion prévisionnelle avant que les procédures et les pratiques, les gestionnaires des idées dans l'organisation et son efficacité apparaît bonnes décisions prises au niveau de la fonction des ressources humaines, le début de la planification des ressources humaines et le recrutement et le développement.

Dans cet article, nous examinons le rôle de l'application de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans le développement des ressources humaines dans l'organisation algérienne.

يعد التسيير التقديري للموارد البشرية بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من أن تتحكم في المستقبل وتمارسه على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية، كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية، حيث تقوم بالتوقع لكما يحمله مستقبلها من مستجدات، و ذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها، ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل ومخاطر.

إن التسيير التقديري للموارد البشرية قبل أن يتحول إلى إجراءات وممارساته ونمط للتفكير يتحلى به المدير ونفي المؤسسة، ومن ثم فإن فعاليته تظهر في صحة وسلامة القرارات المتخذة على مستوى وظيفة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية، ثم التوظيف، ثم التكوين والتنمية، وأخيرا التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.

مقدمة:

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأس هذه الأهداف رفع الإنتاجية وتحسين أدائها كل هذا مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية، لذلك أصبحت تحتل مركز الصدارة في الاهتمام في الوقت الحالي، ويرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج والمستهلك، وبما أن كل مؤسسة مكونة من موارد بشرية، فإن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم وصيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها. وتنطبق هذه الحقيقة على كل المؤسسات بأنواعها المختلفة سواء كانت حكومية أو مؤسسات أعمال صحفية، تعليمية ترفيهية أو اجتماعية...، فالحصول على أحسن الأفراد والإبقاء عليهم يعتبر أمرا حيويا لنجاح أي مؤسسة سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أولا، وسواء كانت عامة أو خاصة، كل ذلك يجعلنا نتساءل:

ما هو دور التسيير التقديري للموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية؟

يكتسي موضوع هذه الأوراق البحثية أهميته كونه يعالج إحدى السياسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وهي سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية، وتتمثل أهمية البحث في تسليط الضوء على سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة من حيث الإحاطة بإطارها المفاهيمي، ومحاولة التعرف على دور التسيير التقديري في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

1. الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية :

1- تعريف تسيير الموارد البشرية: هناك عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منها:

هي مجموع القوى العاملة التي تشمل المشتغلين والباحثين عن العمل والراغبين فيهم يتحدد حجم القوى العاملة بحجم السكان والتركيبة العمري وفرص العمل المتاحة والقيم والاتجاهات التي تحدد مدى إسهام الفئات المختلفة من القوى العاملة وهي تشمل الذين يعملون فعلا دون النظر لطبيعة أعمالهم والذين يبحثون عن عمل والراغبين فيه¹.

جمع الأفراد الذين يمكنهم الإسهام في إنتاج السلع والخدمات الاقتصادية سواء منهم الذين يساهمون فعلا في ذلك أو الذين يقدر على العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه²، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان باعتباره نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي³، ومن خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبحون في وضع يسمح لهم تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة⁴.

كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية⁵، حيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية وصيانة الموارد البشرية وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة⁶، فبقاء أي مؤسسة يتطلب وجود مديرين وعاملين متمكنين، يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة، إن المنظمات التي تفشل في الحصول على التنسيق بين المديرينو العاملين، سيصيبها حتما الفشل⁷.

ويمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها "وظيفة تعمل على استغلال الأفراد أحسن استغلالا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر من "الوظائف الإدارية الصناعية التي تعتنى أساسا بتنمية قدرات ومهارات و مواهب العاملين حتى يتوفر لديهم الحافز المعنوي القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة"⁸.

وهي: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل» اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، صيانتها، الحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها"⁹، وهي أيضا: "مجموعة من البرامج والوظائف، والأنشطة المصممة تعظيم كل من أهداف الفرد و المؤسسة"¹⁰.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مشروعاتها، لذا يجب الاهتمام بالأفراد وتنمية مهاراتهم. وتتبع الوظيفة في ذلك مجموعة من الممارسات والسياسات التي تشمل مختلف الجوانب المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة وتتمثل هذه النشاطات أساسا في¹¹: - تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد. - تخطيط الاحتياجات من الأفراد. - تصميم أنظمة الأجور والحوافز. - تقييم آراء الأفراد. - تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد. - توجيهها لأفراد وتدريبهم.

2- وظائف الموارد البشرية: تشير وظائف الموارد البشرية للمهام التي تؤدي المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل¹²: - ضمان إبقاء المنظمة بالترامتها تجاه الحكومة. - تحليل العمل للتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة. - التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم. - تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات. - استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها. - اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة. - تقديم العجز للعمل وتدريبه. - تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي. - تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد. - مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي. - تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين. - العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها. - تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات. - تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل. - تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

تتمثل الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل

كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن، ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين، بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد¹³.

3- أهداف تسيير الموارد البشرية: يمكن تلخيصها فيما يلي¹⁴:

- ضمان توفير للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
- ضمان أن يكون الموظفون يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المؤسسة.
- ضمان أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة كليا.
- إتباع الأساليب والمقاييس الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي للمؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم علاقة العاملين بالمؤسسة.
- المساعدة في وضع حلول لكافة مشاكل العمال.

إن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقبل منتجا سابقا لها، فالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية¹⁵:

	الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية
1	تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2	امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة للجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
3	التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

5. تخطيط الموارد البشرية¹⁶:

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسين الذين تركز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية:

1- نظام متكامل للمعلومات للأفراد. 2- خطة أساسية للأعمال.

يجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد ويجب أن تكون هذه البيانات مستمرة أي غير لحظية وغير ساكنة، وأن يكون النظام قادر على تخزين البيانات التاريخية وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في الآتي: 1- عمر الأفراد. 2- طول مدة الخدمة. 3- الإضافات الجيدة للأفراد. 4- الخسارة في فقد بعض الأفراد. أما التحليل التفصيلي فيتطلب: 1- تحديد متطلبات الوظيفة. 2- مستوى الخبرة وتعليم وتدريب الانفراد. 3- التقييم الحالي للأداء الوظيفي. 4- التقييم المحتمل لاستعدادات الأفراد في أداء مهام مستقبلية.

أما بالنسبة للأساس الثاني ألا وهو نظام تخطيط الأعمال فهو نظام يقدم معلومات في المجالات التالية: 1- التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة. 2- التغيرات المتوقعة في طبيعة مجال اعملال المنظمة. 3- المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات.

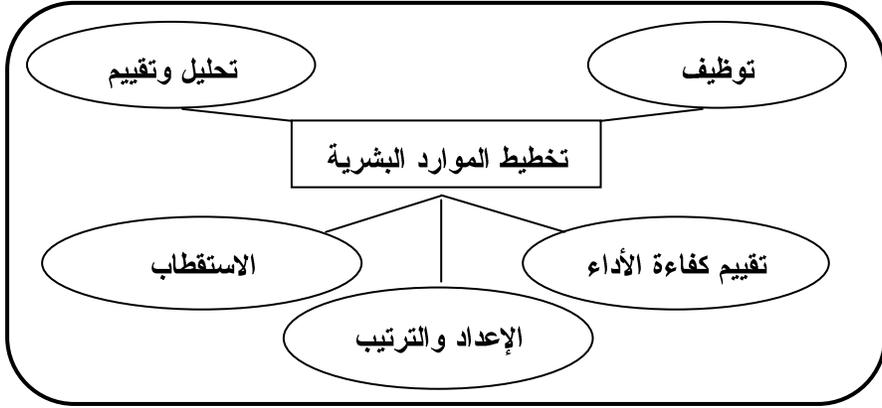
إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية¹⁷:

- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الغدارات أو الوحدات المختلفة.

- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة: ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة

والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش، الترقية، النقل، الاستقالة. - تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر. والشكل التالي يوضح الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى: ¹⁸



- خطوات تخطيط الموارد البشرية: يمكن وصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:

أ / التنبؤ و وضعاً لأهداف: وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

1. التحليل: ويركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيب الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

2. تقدير الطلب على القوى العاملة: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلفا لقطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين ونخصصاتهم.

3. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف لوظائف والقطاعات ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين و العاملين بأجور، أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، منهن يميز الدارسون بين المفهوم الأعم والأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين و العاطلين عن العمل والخارجين عن قوى العمل كالسجناء ، المرضى، الأطفال،...¹⁹.

4. الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة: أي القيام بمقارنة المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب منخل التأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطا بينما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية، والتلاؤم والتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر. والمتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون، أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر. بعد استكمال إجراءات تخطيط الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب و نادرا ما يكون الطلب المتنبئ به مساويا للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي؛ التوقف عن التوظيف، أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر. أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي : إجراء التعيينات الجديدة، أو التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، أو ترقية العالمين إلى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

5. وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعلها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كانت وجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري و المعرفي لقوة العمل في المنظمة²⁰.

II. التسيير التقديري للموارد البشرية:

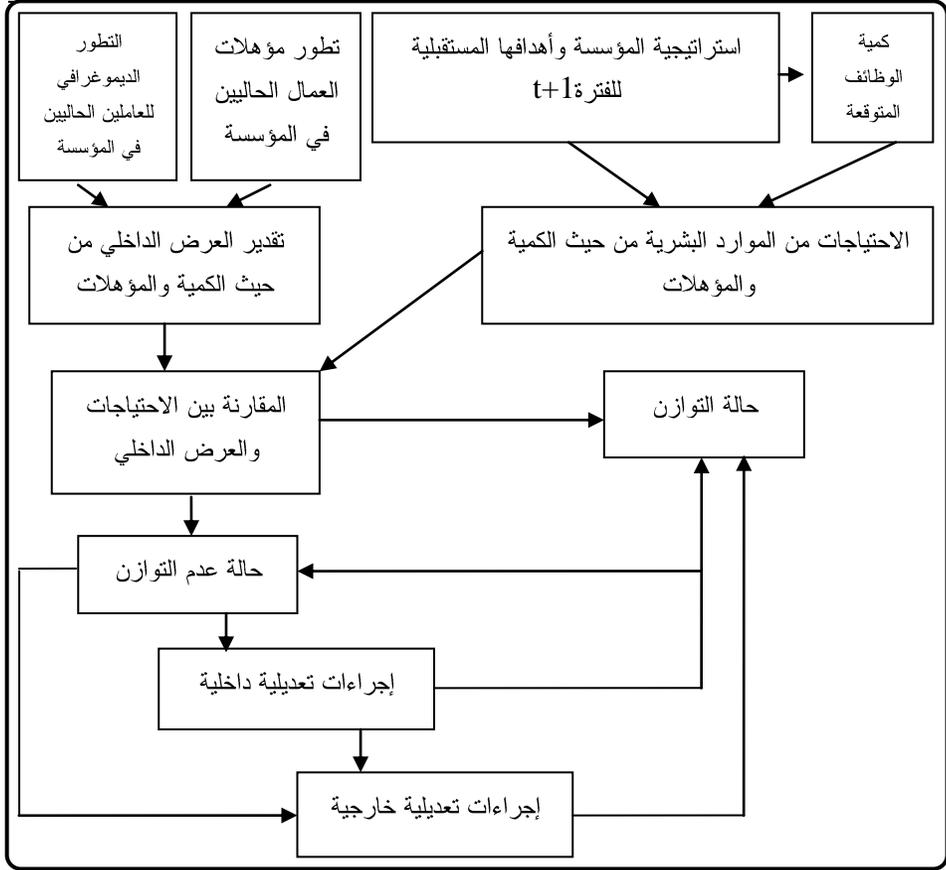
1- تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية: تعددت التعريفات التي وضعها

الباحثون والعلماء للتسيير التقديري للموارد البشرية، نحاول إبراز بعضها فيما يلي:
 -"التسيير التقديري للاستخدام أو الكفاءات هو تقنية تسيير تهدف إلى استباق التطور المستقبلي للمناصب والكفاءات للأجراء، ومنه يمكن أن تظهر مستويات مختلفة للتسيير التقديري، أولها "التسيير الكمي للتشغيل"، وآخرها " التسيير التقديري للموارد البشرية " والذي يحوي التشغيل، الكفاءات والطموحات الفردية للأجراء، المبدأ هو السعي للتنبؤ بتطور بمجملة هذه المعطيات لضمان تسيير فعال لعنصر العمل، إنها مجموعة من الأعمال المتناسقة في مختلف هذه المجالات التي تهدف إلى تقليص بصفة مسبقة الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة (من جانب العدد والكفاءات) حسب مخططها الإستراتيجي، وإعطاء قيمة للمسارات المهنية لأجرائها، الأفق المعتمد هو المتوسط (3،4،5 سنوات) وطويل الأجل (10 أو 20 سنة) مع اهتمام كبير بالاستباق وذلك لأن التطورات المستقبلية بالنسبة للمؤسسة يمكن مواجهتها بسهولة أكثر من الصدمات غير المتوقعة"²¹.

-" التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC) انطلقا من إستراتيجية محددة في شكل أهداف، في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية و/أو النوعية بين الاحتياجات المستقبلية (مناصب) والموارد البشرية(الكفاءات المتاحة) - GPEC ليست إذن تسيير الموارد البشرية كما هي، ولكنها تحدد الإطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية"²².

-"أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص إمكانيتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد، وللإجابة على هذا التحدي

- تحاول المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد، لهذا، ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر²³.
- **التسيير التقديري للشغل:** تسيير العاملين بالمؤسسة لهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ويهدف التسيير التقديري إلى تعديل احتياجات المؤسسة ومواردها البشرية كميا وكيفيا.
- **التسيير التقديري للتوظيف:** أن لا تجد المؤسسة نفسها في وضعية هدر لطاقتها البشرية بوجود فائض من العاملين أو في حالة عجز في العاملين مما يؤدي بها إلى أعباء أكبر، وأخطاء في تسيير المهام وكذلك ظهور توترات في علاقات العمل بالمؤسسة.
- **التسيير التقديري للتكوين:** التسيير النوعي (الكيفي) للموارد البشرية للمؤسسة وهو تمكن المؤسسة من وضع في كل منصب عمل عامل مؤهل لذلك المنصب فلا يكون ذو قدرات أكبر ولا أقل وفي نفس الوقت يكون محفزا للعمل بهذا المنصب.
- على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بما يسمح بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة، وهو عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر:

Bernard Martory, "Controle de Gestion sociale", 3^{eme} édition, Vuibert, Paris, 2001, p. 277.

2- أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التسيير التقديري في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ والتقدير بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه²⁴.

3- أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية: تتمثل أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية في جملة النقاط الآتية²⁵ :

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة و الممكنة في الحاضر والمستقبل.
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل.
- التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال فترة المحددة.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح بـ²⁶:
- تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين إلى التنبؤ بالفائض أو العجز فيا لأيدي العاملة، وإلى تصحيح هذا اللاتوازن قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة.
- توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقتهم العمال.
- تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.
- إكسابات أكثر لعرض مهن للنساء وللأقليات داخل مخططات النمو، وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم.
- ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم.

- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.
- 4- عناصر التسيير التقديري للموارد البشرية: تتمثل في: ²⁷
 - تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.
 - تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد.
 - تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
 - تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
 - تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة محددة.
 - توفر معلومات عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، تنظيم وإجراءات العمل وقواعده. ومعلومات عن مصادر استقطاب وتدبير الموارد البشرية من معاهد و وحدات ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم. ومعلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الفكرية، اتجاهاتهم، دوافعهم، أوضاعهم النفسية والاجتماعية.
 - معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتنا المختلفة (العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوى التنافسية...)

III. دور تطبيق التسيير التقديري في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية :

- 1- أساسيات التسيير التقديري للموارد البشرية: تتم صيرورة التسيير التقديري لتعداد الموارد البشرية تبعا لخمس ركائز دائمة تشكل الأساس، وذلك مهما كانت الأدوات المستعملة: ²⁸
 - الإسقاطات المستقبلية تكون حول المناصب وليس أفراد معينين بأسمائهم. الدراسة تبقى بدون أسماء حتى المرحلة النهائية ذات الطابع المالي؛ إذن تتمثل في تعيين أجزاء على مناصب وداخل الوحدات التحتية.
 - من ناحية معالجة البيانات، جودة المعلومات المستعملة تعتبر أكثر أهمية ومعنوية من

حدثة البرمجيات المستعملة، استعمال الجداول أو حتى القيام ببعض التصورات المستقبلية يدويا في بعض الحالات البسيطة، يسمح بتطبيق منطقية التنبؤ الكمي بصفة مرضية.

- تغير أفق الإسقاط المستقبلي: على الأقل أفق الموازنة سنة، وحتى الأفق الإستراتيجي بـ 03 سنوات، وحتى 5 سنوات في بعض الحالات على المستعملين حتما الاحتراز من سهولة الإسقاطات المستقبلية الآلية وبعد أن يتم تطبيق النموذج فإن مضاعفة الإعادات حتى 10 سنوات أو 15 سنة ستكون بطبيعة الحال دون معنى اقتصادي أو اجتماعي.

- المشية تتم دائما على ثلاث مراحل: تشخيص التوقعات ← التعليمات ←
 أو: موارد ← احتياجات ← ضبط/تعديل.

2- أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية: للتجسيد العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، حدد الخبراء مجموعة من الأدوات التي تحلل الوظائف في المنظمة من منظور نوعي (الكفاءة) وتتمثل في²⁹:

أ: مدونات الوظائف النموذجية: هي لغة مشتركة ووسيلة اتصال في مايتعلق بالوظائف بين الأطراف الفاعلة من مسيري الموارد البشرية، الشركاء الاجتماعيين والموظفين، تصف الأنشطة الحالية والمستقبلية قصد اتخاذ القرارات المناسبة للسياسات المتبعة لتسيير الموارد البشرية وبتحديد مسارات الحركية ما بين هذه الوظائف. ويعرفها therry et sauret بأنها" تقديم مرتب على شكل قائمة لمجموع الوظائف النموذجية للمنظمة، أو مجال وظائف محدد "هذه الوظائف النموذجية في حد ذاتها يتم تصنيفها على أساس عائلات مهنية وعائلات فرعية مهنية استنادا إلى" التقارب مهني "الموجود بينهما بمعنى الوظائف النموذجية التي تمثل مميزات الأنشطة وكفاءات مطلوبة مشتركة. ويتم إعداد مدونة الوظائف النموذجية من خلال المراحل التالية :

- جمع المعلومات اللازمة لإعداد المدونة: المصادر القاعدية هي الهياكل التنظيمية، قوائم الأفراد(الملفات الفردية التي تزودنا بمعلومات حول سن الموظفين والأقدمية، كذلك الجنس والمؤهلات المهنية والتصنيف..الخ) تعد هذه المعطيات مهمة لإحصاء وتصنيف مناصب العمل.
- تحديد الوظائف النموذجية: تتمثل في إحصاء كل المناصب الموجودة في المنظمة، حيث يعكس كيفية تقسيم العمل السائد خلال زمن معين.

- إعداد تسمية ملائمة مع محتوى الوظيفة النموذجية: وهو إعداد هوية مهنية جديدة، تسمية الوظيفة النموذجية يهدف إلى توسيمها بعلامة مميزة لها، ويجب أن تكون هذه التسميات ذات معنى ومصداقية.
- اقتراح تعاريف مناسبة: الهدف هو خطأ لحدود الملائمة للوظيفة النموذجية التي تفصلها وتمييزها عن غيرها، يشترط في هذا التعريف أن يتضمن جرد المختلف الأسباب التي تفسر وجود الوظيفة، ويجب أن لا يتجاوز التعريف 5 أسطر.
- تصديق المدونة: الهدف هو التأكد من مدى صحة المدونة قصد الموافقة على إمكانية استعمالها واستغلالها عمليا.
- ب: النظام المرجعي للوظائف النموذجية والكفاءات: إذا انطلقنا من فرضية فعالية الموظف، فيجب أن تتوفر لديه كل المعلومات الدقيقة واللازمة قبل أن يقوم بتحديد توجهات هذه المعطيات تتعلق بالتطورات المحتملة لوظيفته، وللوظائف التي يمكن لهم ممارستها والتي توضع ضمن الاحتياجات الأساسية للمؤسسة أو الإدارة، فهي عبارة عن مجموعة من البطاقات الوصفية بمثابة دليل لوظائف وكفاءات المنظمة أو قطاع معين.
- ج: النظام المرجعي للوظائف النموذجية le référentiel des emplois types: يتمثل في الوصف التحليلي على أساس أربعة محاور لتحديد قائمة الوظائف النموذجية، على أساس الاحتياجات المتطلبة للوظيفة من خلال المعارف Savoir المعارف العملية-Savoir faire المعارف السلوكية Savoir-être. وتتمثل محاور ومعايير تحديد الوظائف النموذجية فيما يلي:
- التجهيزات: تعني الأدوات والوسائل التي يتم تنفيذ الشغل عن طريقها.
- المعلومة: يقيس هذا المعيار كمية المعلومات المتداولة كذا خلال وظيفة ونوعيتها وقيمتها.
- العلاقات: تقيس الشبكة العلاقاتية بين شاغل الوظيفة ومحيطه المهني من رؤساء ومرؤوسين ومستشارين.
- المساهمة الاقتصادية للوظيفة: القيمة المضافة التي يقدمها المنصب للمنظمة.
- د: النظام المرجعي للكفاءة le référentiel de compétence: يتضمن النظام المرجعي للكفاءة تحديد المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، التي على الموظف تعبئتها

المواجهة حالة عمل معينة، فالنظام المرجعي للكفاءات يتم إعداده انطلاقاً من النظام المرجعي للوظائف النموذجية.

3- شروط نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية: يمكن تلخيص مميزات للتسيير التقديري الناجح للموارد البشرية في³⁰: - التسيير التقديري للموارد البشرية هو طريقة مقارنة إجمالية وقائية لتسيير الموارد البشرية. - التسيير التقديري للموارد البشرية هو نشاط مدمج في إستراتيجية المؤسسة الإجمالية. - التسيير التقديري للموارد البشرية هو طريقة تسيير مشاركة للموارد البشرية .

وعليه فنجاح التسيير التقديري للموارد البشرية مقرون بـ: - بتعهد دقيق من إدارة المؤسسة يمكن الرجوع إليه مستقبلاً، الفكرة هي أن المتغير "منصب - موارد بشرية" هو جانب من التطور الاستراتيجي للمؤسسة يجب تعيينه بوضوح من طرف الإدارة العامة. - بمشاركة مسؤولي العمليات حتى وإن لم يكن لهم نظرة واضحة حول مساهمة الـ GPEC في تحسين النتائج المحاسبون لها والذين يعتبرون الوحيدين القادرين على إعطاء متابعة حقيقية للتحليل المقدمة. - بالمعلومات المقدمة للأجراء حول إمكانيات تطوير مهاراتهم الوظيفية لأنهم هم الباقون في قلب ميكانيزم الاستغلال الأعظم للموارد البشرية. - بالمعلومات وحتى مشاركة طلبات ممثلي الأفراد. - بملاءمة القيود والإجراءات للأهداف المرجوة، فلا يمكن

مثالاً القيام بتوظيفات خارجية في حين أن التحليل أظهر توفر المؤسسة على مخازن نماذج إعمال يمكنهم مشغلها. مناصب. - بقدرة إدارات الموارد البشرية على تطبيق التحليل ومخططات النشاط (Plan d'action) التي يتفاعل فيها عدة أطراف.

وكخلاصة لشروط النجاح الأساسية للتسيير التقديري للمناصب، يمكن التأكيد على أنها تشكل مجال خاص للتسيير السوسيو-اقتصادي للمؤسسة ولا يمكنها الوصول إلى هدفها وخاصة المحافظة على ديمومتها بتنميطها تدريجياً إلا بربطها مع: - المخاطر الاقتصادية للمؤسسة. - المجالات الأخرى لتسيير الموارد. - صيرورات التنظيم، الاتفاقات والمفاوضات. - وسائل وإجراءات التسيير الفردي.

خاتمة:

- نخلص في الأخير إلى أن نجاح أو فشل التسيير التقديرى يكون لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد الذي سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء.
- ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التقديرى بما يلي:
- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف و/أو وجود عجز في وظائف أخرى.
 - تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية.
 - عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
 - اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

الهوامش:

- ¹صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 20
- ²محمد عبد العزيز عجمية، الموارد الاقتصادية، دار النهضة العربية، 1983، ص 58
- ³عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 33
- ⁴راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 32
- ⁵Barnard Martory, Daniel Grazet, **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 4^{ème} edition, 2001, p 238 .
- ⁶Petit et Autres, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, p 07
- ⁷محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 33
- ⁸محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1971، ص 27

- ⁹سعاد نايفرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص17
- ¹⁰علي غريب، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص14
- ¹¹راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص2
- ¹²عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص13
- ¹³مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، مكتبة الرسالة، عمان، 1983، ص ص35، 36
- ¹⁴راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص21-23
- ¹⁵عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سابق، ص56
- ¹⁶راوية حسن، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص131، 132
- ¹⁷راوية حسن، المرجع نفسه، ص133
- ¹⁸صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص121
- ¹⁹خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص75
- ²⁰Christine Gavini, op, cit, p23
- ²¹: Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} édition, Paris, 2002, p 64
- ²²:Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeuyer, **Management des compétences réalisations**. Concepts. Analyses, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005, p 86
- ²³: Pierre Ramelaer, **Gestion des ressources humaines**, édition VUIBERT, Paris, 1993, p 159
- ²⁴مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص132
- ²⁵:Shimon Dolan, Ronald.s.Schuler, OP, CIT, P : 108
- ²⁶علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص42
- ²⁷زهية موسوي، تسيير وتنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد والمناجم نت، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أوبكر بالقايد، تلمسان، مارس 2004، ص218
- ²⁸كامل بربير، مرجع سبق ذكره، ص71
- ²⁹:Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, édition vuibert, Paris, 1999, p270
- ³⁰:Jean-Pierre Citeau, op, cit, p 73