

التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية (دراسة حالة في وزارة المالية)

The predictable management of competencies for public administration

¹ ط.د. دنداني فطيمة DENDANI Fatima¹ جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله – مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجحت

University of Alger2 Abu Al-Qasim Saadallah

Sociology Laboratory Organization and minig

المؤلف المرسل: دنداني فطيمة DENDANI Fatima fatima.dendani@univ-alger2.dz

تاريخ القبول: 2024/12/ 07

تاريخ الاستلام: 2024/10/ 22

الملخص:

تتناول الدراسة التي بين أيدينا موضوع التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية، الذي يفرض نفسه اليوم، كضرورة وأداة لا بد منها في ظل الظروف التسيير الراهنة، من أجل عصنة تسيير المواد البشرية وتجنيد الموظفين وتحفيزهم وذلك من خلال الدمج والتنسيق بين ثلاثة عناصر مهمة هي الطموحات الموظفين وسائل الإدارة وأهدافها وتطلعات الأفراد ورغباتهم، وهو بالتأكيد ترجمة للبعد الاستراتيجي للموارد البشرية.

إن الإدارة الجزائرية وسعيها منها لتحديث دعائم تسييرها قد أدرجت التسيير التنبؤي للموارد البشرية والذي يعتبر وثيقة سنوية تقديرية لموارد الإدارة الجزائرية واحتياجاتها وهو خطة عمل تعد من طرف مصلحة الموارد البشرية على أساس الإمكانيات المالية المتاحة، لمحاولة تصحيح العيوب والمشاكل الناجمة عن التسيير، ورغم أهميته كونه أداة لتقدير موارد الإدارة وجردها ووسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية ، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها

الكلمات المفتاحية: التسيير الموارد البشرية – التسيير التنبؤي – الكفاءات – إدارة العمومية.

Abstract:

The study before us addresses the issue of the predictable management of competencies, which today impasses itself as a necessity, and a tool under the current conditions for the monetization of human resources and motivations of staff through the integration and coordination of three protected elements namely the aspirations of staff the means of management the objectives the aspirations and the wishes of individuals which is certainly a translation of the strategic dimension of human resources in an effort to modernize its management the Algerian administration has included the predictable management of human resources and , with is an annual document that estimates the resources and needs of the Algerian administration , this is an plan of the Department of Human Resources on the basis of the Financial resources available. It seeks to correct the shortcomings and problems caused by the administration, although it is important that it be a tool for assessing the Departments resources and inventories and a means of helping to make decisions and achieve organizational effectiveness by making the best use of its resources.

Keywords: the Humane resource of Management - the Predictive of management- the Competencies- public administration.

1 مقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ، وتطور التكنولوجيات الإعلام والاتصال تغيرت الكثير من مبادئ التسيير التي كان مسلما بصحتها في المؤسسات وإدارات، فالتغير السريع لمحتوى الوظائف والنشاطات والانفتاح الاقتصادي و ارتفاع المستوى الثقافي العام للمجتمع أدى إلى تطور في متطلباتهم من جهة وفي طريقة تفكيرهم من جهة أخرى، حيث أصبحت الموارد البشرية ابتداء من سنوات التسعينيات بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة المبنية على المعرفة والكفاءات وترشيد الطاقات كأحد الأولويات ،مما جعلها تحتل مكانة تعزز موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والاستمرارية في النجاح وكذلك من خلال قدرتها على توفير الكم والنوع اللازم من الموارد البشرية حاليا ومستقبليا في ظل البيئة أقل ما يقال عنها أنها أكثر ديناميكية وتغيرا.

1. إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة أصعدة لهذا كان عليها استخدام عدة أساليب تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات وكذا البقاء والاستمرار من خلال توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة مع الاحتياجات والمتطلبات العمل.

إن إدارة الموارد البشرية المتواجدة في كل المنظمات تباشر عدة وظائف أساسية انطلاقاً من التوظيف وحتى الإحالة على التقاعد وتشمل هذه الوظائف والمهام التسيير التنبؤي للموارد البشرية أو التخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل ثم البحث واستقطاب الأفراد من كافة المصادر المتاحة والمناسبة، واختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه المناصب ، ثم إعداد وتنمية الأفراد وتطويرهم عن طريق التكوين وتحديد الأهمية النسبية لكل منصب وكذلك شاغل هذا المنصب كمدخل لتحديد ووضع نظام الحوافز والأجور التشجيعية و ذلك من أجل تحفيز الأفراد بغرض الإبقاء عليهم بالمنظمة مع إعطائهم أجراً مميزاً يتلاءم والجهد المبذول، مما يتطلب تقييم الأفراد.¹

و تعتبر الكفاءات من الموارد الثمينة التي يدور الحديث عليها في هذه الألفية الثالثة ولازال الاهتمام ينصب عليها خصوصاً موضوع الاستثمار في تلك الكفاءات التي تحوزها المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن من التفوق والتميز عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها في ظل بيئة عالمية يتنامى فيها التركيز على الموارد اللامادية.

فهنا تحتاج إلى أفراد أكفاء ومتخصصين قادرين على القيام بعملهم وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بفعالية² وهذا عن طريق التسيير التنبؤي الذي يقوم بتحديد احتياجات المستقبلية للمؤسسة العمومية من الموارد البشرية (تحديد العرض والطلب) من القوى العاملة بالإضافة إلى نوعية المهارات والقدرات والخبرات اللازمة التي تحتاج إليها من خلال نتائج تحليل الوظائف وتحديد نوعية ومواصفات الأفراد الذين يجب أن نحصل عليهم.³

وما يميز تسيير الموارد البشرية في المؤسسات وإدارات الجزائرية ، أنها منذ السبعينات كانت تعتمد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفوة والمؤهلة، وانعدام التجربة الكافية لها ، وتحول هذا الأسلوب إلى أسلوب آخر جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، مما أدى بها الاهتمام

بمواردها مهما كانت مواقعهم التنظيمية وإعطاء أهمية للوظيفة وتطوير دورها وأساليب أدائها وتنمية كفاءات أفرادها ومهاراتهم.⁴

وهو ما يسعى إليه نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات الذي لا يعتبر مستحيل التحقيق وإنما يتطلب توفير المناخ التشريعي والاجتماعي والاقتصادي المناسب. وكذلك يتطلب إعادة النظر في النماذج التقليدية لتسيير المنظمات والتي تفرد عدة قيود نظامية و تنظيمية.⁵

إذن التسيير التنبؤي يقوم على تحديد الكفاءات وإجراءات تسيير الموارد البشرية من خلال إدماج العقود المتعددة السنوات وتدعيم اللامركزية كذلك ووضع الأدوات الكمية والنوعية للموارد المتاحة وبالتالي تسمح باستعمال أكثر ديناميكية للأدوات التقليدية لتسيير الموارد البشرية (التوظيف، الحركية، التكوين) وبالتالي مرورا من المنظمات المؤهلة المتميزة بالمرونة الكافية لتنمية كفاءات أفرادها ومنحهم استقلالية أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.⁶

إن الإدارة الجزائرية وسعيا منها لتحديث دعائم تسييرها قد أدرجت التسيير التنبؤي للموارد البشرية والذي يعتبر وثيقة سنوية تقديرية لموارد الإدارة الجزائرية واحتياجاتها وهو خطة عمل تعد من طرف مصلحة الموارد البشرية على أساس الإمكانيات المالية المتاحة. محاولة تصحيح العيوب والمشاكل الناجمة عن التسيير، ورغم أهميته كونه أداة لتقدير موارد الإدارة وجردها ووسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها.⁷

هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال معالجة التساؤل التالي:

ما هي ظروف تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية الجزائرية من خلال محاولة

إسقاط إشكالية الموضوع على حالة وزارة المالية

2. أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية هذه الدراسة السوسيولوجية في كونه يتعلق بالمساهمة العلمية
- تعاني الإدارة الجزائرية من مشكل البيروقراطية والتي أصبحت تمس بشكل مباشر صورتها ومصداقيتها وتبقى كل السياسات التي تتخذها الدولة من أجل محاربة هذه الظاهرة وعصرنة الإدارة مرتبطة بكفاءة المستخدمين، لكن الملاحظ أنه وإلى غاية الفترة الحالية، تعتمد هذه الإدارات سياسات التسيير الموارد البشرية تركز على احترام القوانين والتشريعات دون النظر في نوعية هذا المورد وكذا تأهيله.

• أما الجانب الجديد فيها هو الجانب السوسيولوجي حيث أنه يمكننا أن نلجأ إلى تقنية من تقنيات التنظيم الحديثة، والتي عرفت أكثر في تخصصات الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال وفي علوم التسيير أيضا مع أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع وذلك نظرا أن فلسفة تسيير التنبؤي للموارد البشرية تهتم بشكل كبير بالثقافة التنظيمية للإدارات العمومية وتسيير وتنمية الموارد البشرية ، فالثقافة كما يذكر علماء الاجتماع لا يمكن تغييرها على المدى القريب ، ومن ثم تحتاج مختلف التنظيمات إلى وقت وجهد كبيرين لتطبيق هذه المفاهيم والإجراءات الجديدة الجديدة والرجوع إلى الخبراء وأهل الاختصاص والاستفادة من الذين يملكون الخبرة والتجربة في هذا الأمر خاصة في المؤسسات والإدارات العمومية، وهذه خصوصية هذا البحث.

3. أهداف الدراسة:

- عرض للأهمية الإستراتيجية للتسيير التنبؤي أو التقديري في رسم السياسة العامة للمنظمات خاصة العمومية
 - لفت انتباه القائمين على وزارة المالية وخاصة إدارة العامة للموارد البشرية من خلال هذا العمل المتواضع إلى ضرورة التفكير الكبير بالكفاءات لما لها أهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة ضمن تحضير الموارد البشرية في إعداد نموذج مخطط توقعي للكفاءات عن طريق التوظيف الأمثل للوسائل المتاحة خاصة عنصر التكوين وتنظيم المسار المهني للموارد البشرية.
 - تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مخطط السنوي التوقعي من خلال مؤشرات (التوظيف، التدريب والغياب في عملية ترشيد اتخاذ قرارات في إدارة العمومية يمكن تفكيك التساؤل إلى الأسئلة الجزئية التالية:
1. كيف يمكن لسياسة وإستراتيجية التسيير التنبؤي للكفاءات من تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة العمومية.

2. كيف يساهم التسيير التنبؤي للكفاءات كمرجع ودليل في اتخاذ القرارات جيدة.

الفرضيات:

1. تعمل سياسة واستراتيجيه التسيير التنبؤي للكفاءات تحقيق فعالية التنظيمية من خلال بناء الكفاءات وتطويرها.

2. يساهم التسيير التنبؤي للكفاءات بمثابة الدليل والمرجع في اتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة للإجراءات التعديلية الصحيحة (الداخلية والخارجية)

نفكيك المتغيرات

1/التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية

المتغيرات	نوعه	الأبعاد	المؤشرات
التسيير التنبؤي للكفاءات	تابع	الوظائف	تحليل الوظائف
			وصف الوظائف
			توصيف الوظائف
		الكفاءات	تسيير المسار المهني
			الإعداد والتدريب
			التوظيف

الفرضية الأولى:

1/ كيف يمكن لسياسة وإستراتيجية التسيير التنبؤي للكفاءات من تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة العمومية

المتغيرات	نوعه	الأبعاد	المؤشرات
الفعالية التنظيمية	مستقل	التكاليف الناتجة عن غياب المرونة	التكاليف المتعلقة بالتوظيف
			التكاليف المتعلقة بالتكوين
		التكاليف المتعلقة بالرضي الوظيفي	الأجر
			محتوى العمل
			الإشراف
			جماعة العمل
		مشاركة العاملين	الإدارة بالأهداف
			الإدارة التشاركية
			إثراء المهام
			الاعتراف بالمجهود

الفرضية الثانية: يساهم التسيير التنبؤي للكفاءات بمثابة الدليل والمرجع في اتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة للإجراءات التعديلية الصحيحة (الداخلية والخارجية).

المتغير	نوعه	الأبعاد	المؤشرات
اتخاذ القرارات	مستقل	الإجراءات التعديلية الداخلية	التكوين
			الترقية
			النقل
			دوران الوظيفي
		الإجراءات التعديلية الخارجية	التوظيف (الدائم/ المؤقت)
			التعاقد/ التبرص
			الأخرجة (مؤسسات أخرى)
			التسريح (الفائض/عجز)
			التقاعد

بعض المفاهيم الكفاءات :

(أ). الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات **Concept polysémique**: يحمل معان كثيرة، ولقد عبر Cruy le boterf عن صيغة هذا المفهوم بقوله حרבاء فكرية **Cameleau Conceptuel**، ويطبق أن استعماله جاري من القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه مما جعلها منه تغيرا شائعا.⁸

2- عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) الكفاءة عن: هي استخدم القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء للوظيفة أو النشاط.⁹

الأستاذ **P. Zarifian** : كما اقترح تعريف آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات مختلفة : الكفاءة هي اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه، كما ذكاء عملي للأوضاع، تركز عن معارف مكتسبة يتم تحويلها بشدة أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.¹⁰

4- **Le Boyer** : فيعرفها على أنها " تمثل قوائم أو بيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلها أكثر... في بعض الوضعيات.¹¹

5- تعريف الكفاءة حسب Wellber et Ruekertsz الكفاءة : هي قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس لمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدجلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.¹²

6- تعريف الكفاءة حسب Vincent pluchait : هي القدرة على القيام بالمطلوب بقليل من الإمكانات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة إي للأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول أي هدر يذكر.¹³

7- تعريف Aimt et shoemaher : الكفاءة هي القدرة المنشأة عن بدل أو استخدام مواردها في شكل مركبات اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد. وبضفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة، تركز على المعلومات، وهي خصوصية لعمل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة¹⁴

8- تعريف le MEDEF : الكفاءات هي مزيج من المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها وللإعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.¹⁵

2- تعريف أسلوب الكفاءة:

في 1971 حيث صادقت إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية على ما يتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت الاختيارات هذه بسبب دقة هذا الاختبارات وتعقدها غير كافية لاختبار الأفضل بين المتقدمين حيث تبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج الاختبار المرشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي الناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة.¹ لهذا لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها عن الصورة التالية "¹⁶ إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية التعريف عن ذوي لأداء الجيد قبل التعيين فكيف يمكننا إذن أن نعرف عن ذلك؟" طلب (ماك ماكيلاند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، عن أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء المواطنين المشهود لهم بالتفوق الفعلي بغض النظر

عن نتائجهم في الاختبارات القبول بينما تقتصر الثانية عن أسماء ذوي الأداء المتبقي فقط، تم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف عن الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون وبذلك استنبط قائمة الخصائص الكفاءات أي تميز المتميزين عن الباحثين والتي أطلق عليها لاحقا: "نموذج كفاءة" لتلك الوظيفة ومن توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب توقع الكفاءات وتطبيق نماذج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.¹⁷

إن مفهوم الكفاءة في الأصل لاتيني وكانت المتداولة اللغة انطلاقا من القرن 15، فأصل كلمة كفاءة في اللاتينية تعني *compéter* والتي تعني الشخص الذي يعرف جيدا سؤالا ما، مادة ما، مجال ما وعمله.² وقد بدأ استعمال هذا المصطلح سنة 1984 ولقد كانت أن ذلك الكفاءة تعتبر فردية تم بعدها و بسبب التطور الذي حصل أدى ذلك لظهور مصطلح الكفاءة الجماعية.¹⁸¹

التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية (وزارة المالية- مديرية الموارد البشرية)

بعدها قمنا بدراسة مخطط التسيير التنبؤي في الوزارة، الذي يعتبر القلب النابض للشروع في عملية التوظيف، ننقل بعدها إلى دراسة وتحليل خطوات التوظيف والتي تعني بها مديرية الموارد البشرية، لاستقطاب الأفراد ذوي كفاءة حسب احتياجات من الموارد البشرية للسنة الجارية.¹⁹

نتطرق في هذا الصدد إلى تقديم الإدارة المستقبلية وهي وزارة وزارة المالية، وكذا نبذة تاريخية عنها ودورها: إن وزارة المالية كمؤسسة تاريخية في مسار لإصلاح الاقتصاد الوطني، قد اعتمدت والتزمت خطة استراتيجية تهدف إلى عصره وسائل التدخل الاقتصادي في جو التدعيم للنمو الاقتصادي والاجتماعي (إصلاح النظام الجبائي البنكي، الجمركي...)، إن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد من خلال متعددة المخططات السنوية أو متعددة السنوات، وهي مترجمة ماليا بالقوانين المالية التي نحدد الكتل الشاملة للاعتمادات المفتوحة للسنة الميزانية، وكذا وسائل التمويل المطبق عليها بما فيها رخص القروض المقدمة لوزارة المالية.

إن وزارة المالية من خلال هياكلها تضمن توزيع الاعتمادات لمختلف الوزارات وهي تطبيق سياسة التخطيط والمراقبة على الاستثمارات الخاصة لهيئات الدولة (وزارات، ولاية، بلدية، مؤسسة عمومية)، وعى هذا الأساس فإن وزارة المالية هي مؤسسة ضرورية لضمان التنمية الاقتصادية للبلد.

أولاً: تعريف مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية:

تعتبر مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية هيكلًا مكلفًا بتنظيم وتسيير الموارد البشرية حيث تقوم بتقديم المهام المسندة لمديرية الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي. وتكلف مديرية الموارد البشرية بما يلي:

- ترقية وتوجيه وتنسيق سياسة عصرنة تسيير واثمين الموارد البشرية للهياكل التابعة لاختصاصها.
- تقييم الاحتياجات من الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح وتحقيق الأهداف المسطرة لها بالاتصال مع هياكل الوزارة الأخرى.
- إعداد وتوجيه سياسة التكوين الخاصة بالوزارة وضمان تطبيقها وتقييمها بالتنسيق مع هذه الهياكل.
- تمثيل وزارة المالية لدى الهيئات الوطنية المكلفة بسياسة تسيير الموارد البشرية

ثانياً: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أ. تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يعتبر إعداد مخطط التسيير خطوة أساسية في التنبؤ لتحديد الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها، وهيئتها لمواجهة أية تغييرات قد تحدث على مستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وهذا ما جاء به القانون الأساسي العام الوظيفة العمومية في المراسيم التالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 364-07 المؤرخ في 2007/11/28 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية.
- المرسوم التنفيذي رقم 410-98 مؤرخ في 1998/12/07 يتضمن إنشاء صلاحيات وتنظيم المكاتب الوزارية للأمن الداخلي للمؤسسة.

- المرسوم التنفيذي رقم 292 / 02 مؤرخ في 2002/09/10 المعدل والمكمل المرسوم التنفيذي رقم 55-95 مؤرخ في 1995/02/15 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية.

تعتمد وزارة المالية عند قيامها بعملية تخطيط الموارد البشرية على المرسوم التنفيذي المعدل والذي يحمل رقم 364/07 والمؤرخ في 2007/11/28 ويتم إعداد مخطط التسيير بتحضير مجموعة من الجداول يصل عددها إلى (13) جدول، وحسب المعلومات التي تحصلنا عليها من وزارة المالية فإن هذه الجداول تعتمد أساسا على حساب الفرق بين التعداد الحقيقي للسنة (ن-1) والتعداد التوقعي للسنة (ن) لتحديد احتياجات من الموارد البشرية للسنة الجارية.

ثالثا: عينة الدراسة:

لقد قمنا بهذه الدراسة المتمثلة في التسيير التنبؤي للكفاءات بالإدارة العمومية المتمثلة في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية التي تعتبر من بين الإدارات العمومية التي تخضع مواردها البشرية إلى التسيير التنبؤي عن طريق التوقعات المستقبلية للأفراد من أجل معرفة احتياجاتها وتوفير طريقة تغطيتها سواء عن طريق سياسة التوظيف أو سياسة التكوين.

ولماذا فئة الاطارات دون غيرها؟ هذا لأنها الفئة السوسيو مهنية التي أصبحت في الآونة الأخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق استراتيجيات المؤسسات وأهدافها المستقبلية وكذلك تقام الخطط بناءا عليها من خلال تنميتها وتطويرها والاهتمام بها.

في إطار تحسين الأداء الأمثل للمؤسسات والإدارات العمومية لا سيما عن طريق إدخال تقنيات تسيير الموارد البشرية بنجاحة وفعالية أكثر، أحدث المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 ، المتعلق بقرارات التسيير الحياة المهنية للموظفين وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية وإجراءاته، وتشمل الغاية من هذا الإصلاح أساسا في ضمان:

- إيجاد الأدوات لعقلته تعداد المستخدمين وضبط تطوره
- بروز وتطوير نظام التسيير التنبؤي للموارد البشرية
- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم ممارسة كاملة وشاملة

وفي نفس السياق فإن تثبيت مخططات التسيير السنوية (مخطط التسيير التنبؤي) للموارد البشرية التي يفرض إعدادها على مجموع المؤسسات والإدارات العمومية يستهدف خاصة ضمان ترابط بين المهام التي تمارسها والوسائل البشرية التي يتطلبها التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية (الوظائف والكفاءات) وبالتالي نصل إلى معرفة مدى انسجام وفهم المسؤولين والإطارات العاملة لمضمون محتوى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال المعلومات والإلمام بالمهام والمسؤوليات ومدى القدرات والمؤهلات الفردية للإطارات المديرية، ولقد صيغت على ضوء هذه المؤشرات مجموعة من الأسئلة التي تعكس ثقافة الأفراد للمخطط السنوي التنبؤي للمستخدمين، في استمارة موزعة على أفراد العينة المتمثلة في إطارات المديرية، تبين مدى تمكن وقدرة المخطط السنوي على عكس صورة الإدارة من خلال موظفيها سواء من ناحية الوظيفة أو الكفاءة من خلال جداول مركبة يتم معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم بعدها سيتم قراءتها إحصائياً من خلال التعليق على النسب المئوية ثم مقارنتها مع تحليل المقابلات التي أجريت مع الأشخاص (المسيرين) الذين يقومون بوضعه كل سنة وتحليله سوسيولوجياً عبر معرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات من عدمها، مستعينين كذلك بأحد أدوات الإحصاء وهو معامل استقلالية الظواهر (اختبار كا²).

الجدول رقم 04: يبين حالة المديرية من الموارد البشرية

الاحتياجات من الموارد البشرية	التكرارات	النسبة المئوية
الفائض	59	57,3
العجز	44	42,7
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 59.00% من المبحوثين يرون أن هناك فائض في الأفراد مقارنة ب 44.00% من المبحوثين يرون أن هناك عجز في الأفراد.

ومن خلال المقابلات ظهرنا أن هناك عدم توازن في توزيع الأفراد على المناصب الشاغرة على الأقسام والفروع، وهناك إختلاف على المناصب والرتب من حيث الاحتياجات لكل منصب لهذا نلاحظ أن النسب متقاربة وهذا دليل على أن هناك بعض المناصب التي تحتاج عدد معين ولديها وفرة على ما تحتاج إليه وأخرى ليس لديها العدد الكافي فهي في حالة عجز هذا بسبب التوزيع الغير منتظم للأفراد. رغم أن المخطط السنوي يحدد الاحتياجات من المناصب الشاغرة والضرورية لكل سنة لكن الخلل في توزيع يجعل من هذا المخطط لا يصل إلى الأهداف المرجوة بسبب عدم معرفة الاحتياجات الحقيقية والضرورية للمستخدمين في المديرية ، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب واستغلال قدراته وكفائته في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة دون هدر لطاقات الأفراد خاصة ونحن نتكلم عن فئة الاطارات.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتمحور حول أخذ القرارات في ميدان التوظيف والتكوين والترقية من خلال تحديد الحاجيات، وكذلك في حالة تحديد الإجراءات التعديلية والتصحيحية في الوقت المناسب مع العلم أن هذه الحاجيات لا تكون مباشرة ودفعة واحدة بل تكون متدرجة عبر الزمن ويجب أن يتنبأ بها بتفاوت زمني ضروري لانتقاء وجلب الكفاءات والمؤهلات اللازمة، والتنبؤ بالاحتياجات في الوقت المناسب ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المعقدة والمركبة والتي لا يمكن التنبؤ بها وبدقة، لذا يجب استخدام بعض الوسائل المساعدة مثل هرم الأعمار ونسبة دوران العمل، وهي متغيرات ذات علاقة بالظروف القائمة في المؤسسة وتسمح من معرفة المناصب الشاغرة سواء في حالة مغادرة العمال المؤسسة لظرف طارئ أو في حالة التقاعد أو الترقية، حيث تساعد من معرفة سلوكهم ميولهم ورغباتهم حتى يمكن من خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية من خلال خلق بيئة صالحة وعادلة وإيجابية والتي تجعل المسؤولية الأولى الأولى على الإدارة التي من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة20.

الجدول رقم 05: يبين العلاقة بين نوع الوظيفة وكيفية التعامل في حالة العجز

تغطية العجز نوع كفاءة	بدون إجابة	التوظيف	حرمان من العطل	مضاعفة المهام	زيادة ساعات العمل	المجموع
بدون إجابة	-	1	-	-	1	2
	-	50,00%	-	-	50,00%	100%
تقنية	2	29	3	26	1	61
	3,30%	47,50%	4,90%	42,60%	1,60%	100%
إستراتيجية	-	6	1	6	2	15
	-	40,00%	6,70%	40,00%	13,30%	100%
بشرية	1	9	1	12	2	25
	4,00%	36,00%	4,00%	48,00%	8,00%	100%
المجموع	3	45	5	44	6	103
	2,90%	43,70%	4,90%	42,70%	5,80%	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 43.70% من المبحوثين يقولون أن تغطية العجز تكون عن طريق سياسة التوظيف مقارنة 42.70% مضاعفة العمل والمهام تليها 5.80% تغطية العجز عن طريق زيادة ساعات العمل و 4.90% حرمان من العطل ، 2.90% لم تكن عندهم إجابة، ويظهر الاتجاه العام أن 47.50 من الإطارات التقنية أن التوظيف هو الحل الأكثر استعمالاً في الإدارات العمومية لتغطية عجزها في الموارد البشرية مقارنة ب 40.00% من الإطارات الإستراتيجية تليها 36.00 % من الإطارات البشرية، كما نلاحظ أن هناك تقارب بين التوظيف ومضاعفة المهام بفرق 1% فقط.

ومن تحليل المقابلات بخصوص المخطط السنوي التنبؤي نلاحظ أن في وضعية عدم التوازن فهذا يعني أن الأفراد المؤسسة لا يتجاوبون ولا يتوافقون مع الاحتياجات كما ونوعاً، وهو ما يعني أن الأفراد في حالة عدم التحفيز، ومن الطبيعي أن هذه الوضعية تعني خطر على المؤسسة ومن ثم يمكن القول أن التسيير التقديري يحتوي على مفهوم التنبؤ والتنبية والتسيير للمخاطر، وتتجلى لنا هذه الفكرة في عمل المسير على

إعادة المؤسسة إلى حالة التوازن، والتي تبدأ عادة بالتعديل التعدادي للعناصر الموجودة ثم البحث عن عناصر إضافية إن استدعت الضرورة إلى ذلك وكذلك وضع برامج تحفيزية.

الجدول رقم 06: يبين العلاقة بين الجنس وكيفه التعامل مع المشاكل

التعامل مع المشاكل الجنس	أحدها وحدي	استعين بآخرين	معا	المجموع
ذكر	10	32	3	45
	22,20%	71,10%	6,70%	100%
أنثى	23	30	5	58
	39,70%	51,70%	8,60%	100%
المجموع	33	62	8	103
	32,00%	60,20%	7,80%	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 60.20% من المبحوثين في حالة حل المشاكل يستعينون آخريين مقابل 32.00% يقومون بحلها وحدهم، تليها 7.80% من المبحوثين يقومون بحلها عن طريق العمل الجماعي ويظهر لنا الاتجاه العام أن 71.10% من الذكور يقومون بحل المشاكل بالاستعانة آخريين سواء كان المديرين أو الزملاء في العمل مقابل 51.70% من الذين يقومون بحل المشاكل بالاستعانة آخريين هم إناث، نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإناث أكثر تفوقا من حيث الجرأة والثقة بالنفس والقدرة في حل المشاكل مقارنة بالذكور مما يساعد في إمكانية الترقية والترقية بسبب القدرة على القيادة والتسيير وتحكم في المشاكل والسيطرة عليها مما يحقق أهداف الفرد والإدارة وتكون أكثر إنتاجية وتميز وإبداع باختلاف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة وأفكار جديدة حيث تعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة الواحد أفضل من الفرق بين المجموعات، لكن من جانب آخر الذكور أكثر قدرة على التفاعل الجماعي وتحقيق لديناميكية الجماعة وتحقيق روح الفريق في العمل وخلق مجموعات العمل التي تهدف إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الإدارة التي يعملون بها وتكون تصرفاتهم سببا رئيسا في نجاح أو فشل الإدارات ويقدر التوافق أهداف مجموعات العمل تكون نتائج مما يؤدي إلى تطور روح الجماعة والإحساس بالمسؤولية الجماعية، وحسب ميشال كروزي فإن حسب مصادر السلطة هي الكفاءة

أو التخصص الوظيفي العالي حيث ينفرد الحنير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه فالإطار القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة معينة²¹.

الجدول 07: يبين دقة المهام وعلاقتها بوصف الوظائف في التسيير التنبؤي للكفاءات

دقة المهام	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	84	84.00
لا	15	15.00
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 84.00% من المبحوثين يقومون بالأعمال والمهام بطريقة صحيحة مقارنة بـ 15.00% من المبحوثين لا يقومون بمهامهم بطريقة صحيحة، هذا الجدول هو تأكيد للجدول السابق الذي يبين أن المعرفة بمواصفات الوظائف تساعد على الأداء الجيد والصحيح للأعمال وينقص من حدوث الأخطاء وهذا يمكن الأفراد من الرضى والثقة بالنفس واستخراج كل القدرات والمؤهلات التي تكمن داخله من أجل التنمية والتطوير ذاته وتساعدته كذلك على العمل الجماعي من خلال فريق العمل في المديرية وهذا من خلال معرفة الواجبات التي يؤديها شاغل الوظيفة يوميا، ومن هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى الجهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل ، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة التي تؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد والإدارة، تقليل الصراعات، زيادة الإبداع والاستثمار في القدرات، إعادة تصميم البرامج التدريبية¹⁵.

الجدول رقم 08: يبين لنا علاقة الجنس بالكفاءات

نوع الكفاءة الجنس	بدون إجابة	تقنية	استراتيجية	بشرية	المجموع
ذكر	1	23	7	14	45
	2,20%	51,10%	15,60%	31,10%	100,00%
أنثى	1	38	8	11	58
	1,70%	65,50%	13,80%	19,00%	100,00%
المجموع	2	61	15	25	103
	1,90%	59,20%	14,60%	24,30%	100,00%

يتبين لنا من الجدول الموالي أن 59.20% من المناصب المشغولة هي مناصب تقنية مقارنة بـ 24.30% من مناصب البشرية و 14.60% مناصب إستراتيجية التي فئة الإطارات العليا للمسيرين التي تقسم على الذكور والإناث.

ومنه يظهر الاتجاه العام لنا أن المخطط السنوي التنبؤي خلال جداوله وخاصة جدول رقم 04 (المحلق رقم..) الذي يظهر العمود الأول الذي يمثل كل أنواع المناصب والكفاءات الموجودة في المديرية سواء كانت إطارات عليا إستراتيجية أو إطارات بسيطة بشرية (الأسلاك المشتركة) أو إطارات تقنية (الأسلاك النوعية أو الخاصة)، كما يقدم لنا صورة واضحة عن التعداد البشري الحقيقي الموجود في المديرية من المستخدمين سواء من ناحية ذكور والإناث ومن جهة أخرى يحدد المناصب المالية لنفس السنة ومن خلال طرح المناصب الحقيقية من الميزانية العامة يظهر لنا التعداد الحقيقي للمناصب الشاغرة التي تمثل احتياجات المديرية من الموارد البشرية التي يقع عليها التوقع أو التنبؤ عن طريق التوظيف أو الترقية، والتكوين لقياس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وأهداف الأفراد والجماعات 16.

الاستنتاج:

من خلال عرض النتائج السابقة يتبين أن هناك دراسات اتفقت مع دراستنا في بعض الجوانب وأخرى اختلفت معها، حيث يعود الاتفاق فيما يتعلق بدراسات التسيير التنبؤي لموارد البشرية، بصفة عامة وفي إدارة عمومية بصفة خاصة من خلال الأهمية والهداف وتحديد الأدوات والسياسات وتحليل الاحتياجات وكذلك المعوقات التطبيق هذه الآلية، وكذلك من حيث المنهجية المتبعة في الإدارات العمومية حيث أن التسيير التنبؤي في إدارة عمومية مختلف عن مؤسسات الأخرى، حيث يحضر المخطط السنوي التنبؤي (مخطط التسيير) للأفراد في كل سنة مرة واحدة، يعرض فيه مجموعة من الجداول التوقعية لسنة الحالية، بناء على معطيات السنة السابقة من التعداد الحقيقي و الاعتمادات المقدمة لسنة الحالية من أجل معرفة المناصب الشاغرة و بالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، عن طريق استخراج الفوارق بعدها تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال ساسة التوظيف وسياسة التكوين والإحالة على التقاعد، كما رأينا في الجانب النظري انه يمكن للمؤسسة من إجراء عملية التعديل والتسوية التي تعتبر خطوة مهمة وضرورية، من أجل إعادة التوزيع المناصب و الاعتمادات اللازمة، للوصول إلى حالة حدوث تساوي مع المناصب العملية.

كما استخلصنا أن المخطط السنوي هو في نفس الوقت كمي (تعديل الموارد)، ونوعي (تثمين القدرات وتقييم المهن المستقبلية) من جهة أخرى كانت هذه الدراسات مختلفة، لأنها أهملت الجانب الاجتماعي والسوسيولوجي للمخطط السنوي أو التسيير التنبؤي الذي يعتبر ذو أهمية وضرورة سواء في المؤسسات وكذلك بالنسبة للإطارات من أجل التطوير والتحسين سير الموارد البشرية، لأنها تهدف إلى التسيير فعال للموارد البشري عن طريق الاختيار الجيد وتحسين وتطوير مستواه وتحديد المعلومات للكفاءات عن طريق التكنولوجيات الحديثة وذلك بترقية الجانب الاجتماعي في المؤسسة، أما من ناحية الفرضيات المعطاة لقد توصلنا إلى أن للمخطط السنوي دور كبير في تقديم القرارات الكفيلة بتغطية وتوفير الاحتياجات من الأفراد والموارد البشري، في الوقت المناسب وتقليل المخاطر وكذلك تحقيق الفعالية التنظيمية واستقطاب الأفراد المؤهلين والمناسبين لهذه المناصب الشاغرة سواء من الداخل (أفراد من المنظمة، ترقية، تحويل، نقل) أو خارج (التوظيف الخارجي عن طريق المسابقات والشهادات) بسبب تحقيق الموازنة بين القدماء والجدد وتحقيق

العدالة في توزيع المناصب وترقية الموظفين عن طريق الرقابة القبلية و البعدية للتوظيف العمومي، ومنها خرجنا بنتيجة هي أن اتخاذ القرارات التعديلية الصحيحة يؤدي إلى الفعالية التنظيمية عن طريق المخطط السنوي للكفاءات في توفير الكفاءات اللازمة خلال وقت لازم وبالتحفيز الكافي، والعلاقة بينها هي علاقة تبادلية وتكاملية.

توصيات:

ومن خلال ما سبق يمكن اقتراح ما يلي:

- أن ترشيد تسيير الموارد البشرية في وزارة المالية يجب أن يتم وفق خطط معدة مسبقا، وهذه الخطط يجب أن تكون مدروسة بحيث تضمن توفير الكفاءات اللازمة في الوقت اللازم بالتحفيز الكافي.
- نقترح أن يشارك كل الفاعلين في الوزارة وكذا الإطارات المتقاعدة والأساتذة الجامعيين في إعداد هذه

الخطوة

- مسعى لتسيير التقديري أو التنبؤي للعاملين والموظفين يستجيب لضرورة ضمان أداء نوعي في ظروف ضاغطة أو صعبة للموازنة.

- اقتراح حلول لصعوبات قد تنتج جراء تطبيق هذا المسعى
- اقتراح مسعى أو طريقة لتسوية وضعيات الموظفين ضمن كل هيئة على كل مستوى أو قسم.
- اقتراح صيرورة لأخذ القرارات تعكس مخطط السنوي للموارد البشرية على المخطط السنوي لمدة سنة واحدة الذي لا يمكن أن يعطي دراسة شاملة على البعد الاستراتيجي لتوقع والتنبؤ بالموارد البشرية لثلاث أو خمس سنوات مستقبلية لتكون هناك رؤية واضحة لإدارة.

- في ظل إدارة عمومية تعاني من الفائض بسبب التوظيف الجماهيري المفتوح والتقاعد الضعيف، اعتماد استقلالية الموارد البشرية في التسيير كنتيجة ضرورية لذلك تعتمد على اللامركزية من خلال تطوير الهيئة العاملة.

- الاعتماد على أدوات القيادية في التسيير المستخدمين بطريقة تتجنب التباين والزيادة في الكفاءات.

- تحقيق الاتزان بين الكفاءات والأهداف المخططة للمصالح الغير مركزية وتنظيم المستخدمين.

الخلاصة:

التسيير التنبؤي أسلوب تقديري حديث نسبيا، يحتاج إلى دراسات وبحوث أكثر تعمقا وموضوعية وخاصة في مجال المؤسسات الإدارية كما هو الحال بالنسبة لوزارة المالية في الجزائر، وهو لا يقتصر فقط على التقدير الاحتياجات من اليد العاملة بل يتعدى ذلك إلى وضع سياسات تسمح من تسيير ما تم تقديره واختيار الكفاءات المؤهلة من أجل تأمينها من مخاطر عدم التوازن والعجز سواء من الناحية الكمية أو النوعية التي يمكن أن تقع فيها، وما يترتب عنه من زيادة في التكاليف وسؤ التسيير من حيث ظهور (الصراعات والنزاعات، القلق، العيابات و حوادث العمل... الخ)، ومن خلال هذا يمكن للمؤسسة من التحكم في هذه الآلية لكي تستطيع أن تقضي على المخاطر في ظل سياسة تسييرية رشيدة وفعالة. وبالرغم من أن أسلوب التسيير التنبؤي المطبق في الإدارات الجزائرية استطاع أن يقضي على بعض المشاكل في التسيير الموارد البشرية إلا أنه لم يستطيع أن يتحكم كلية في المورد البشري، حيث غلب عليه الطابع التسيير الإداري الرقابي مع إهمال أو تجاهل الجانب السوسيولوجي للكفاءات، إذ في الكثير من الحالات تكبح إرادة المسيرين أمام النصوص القانونية والتنظيمية.

4. الأشكال والرسومات البيانية:

الجدول رقم 01 التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية

الجدول رقم 02 : الفرضية الأولى: كيف يمكن لسياسة وإستراتيجية التسيير التنبؤي للكفاءات من تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة العمومية

الجدول رقم 03: الفرضية الثانية: يساهم التسيير التنبؤي للكفاءات بمثابة الدليل والمرجع في اتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة للإجراءات التعديلية الصحيحة (الداخلية والخارجية).

الجدول رقم 04: يبين حالة المديرية من الموارد البشرية

الجدول رقم 05: يبين العلاقة بين نوع الوظيفة وكيفية التعامل في حالة العجز

الجدول رقم 06: يبين العلاقة بين الجنس وكيفية التعامل مع المشاكل

الجدول 07: يبين دقة المهام وعلاقتها بوصف الوظائف في التسيير التنبؤي للكفاءات

الجدول رقم 08: يبين لنا علاقة الجنس بالكفاءات

10. الهوامش

1. كل الكتب في مجال إستراتيجية الأعمال مثل PORLER (1975) و Battalad و Harnel (1990) أكدوا في مؤلفاتهم حول استراتيجية، أهمية العنصر البشري في إستراتيجية العامة للمؤسسة.
2. زاهية موساوي وعبدالرزاق بن حبيب، تسيير وتنمية الكفاءات، مقارنة توقعية واحتياطية، مجلة الاقتصاد والمناجمت، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، العدد 03، مارس 2004، ص 288
3. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص 41
- 4 L.MATHIS, Gestion prévisionnelle et valorisation de ressources humaines. Editions d'organisation, Paris, 1982, p 158
4. LEBRERE MICHAL et GUY TALLANDIER, Pris de gestion Ressources Humaines, Edition presse universitaire de Grenoble France, 1995 ; p11
- 5.. DIMITRI WEISS, gestion de ressources humaines, OP. CIT, p112
- 6.. Ahmed Rahmani, cours de gestion de ressources humaines, école nationale d'administration, Alger, 1999, p388
7. BENAYOUNE R et Boulrier A, approches rationnelles dans la gestion du personnel, paris, DUNO. p82
8. SOUS la direction de WEISS, ressources humaines, Edison Organisation, 2004, p391
- 9.. Patrick GILBERT, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, histoire p23