

مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتسيير التقديري للكفاءات

مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لقد حدد الباحثون المراحل الآتية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

- دراسة استراتيجية المنظمة واهدافها؛
 - دراسة أنشطة وممارسات المنظمة؛
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛
 - تحديد أثر المتغيرات البيئة الداخلية على تقدير الحاجة للموارد البشرية؛
 - تحديد أثر المتغيرات البيئة الخارجية على تقدير الحاجة للموارد البشرية؛
 - التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية؛
 - تحديد قوة العمل؛
 - تحديد الطلب على العمل؛
 - المقارنة بين القوة والطلب؛
 - تسوية نتائج المقارنة من خلال:
- ✓ التخفيض؛
 - ✓ الاحتفاظ؛
 - ✓ التوظيف.
- تحقيق التوازن.

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

1- تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: يركز هذا المصطلح على شقين أساسيين هما:

الوظائف والكفاءات فالشق الأول يعني مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبعها المنظمة لرصد التغيرات والتطورات في وظائفها التي تتماشى مع استراتيجيتها المستقبلية، بينما يعني الشق الثاني فهو يعني مجموعة الإجراءات والأدوات التي تهتم بالكفاءات - الموارد البشرية - بجلبها او تطويرها وجعلها تتماشى مع الوظائف التي استجابت للإستراتيجية المستقبلية.

2- ادواته: يركز التسيير التقديري على الوسائل الآتية:

- **الوظيفية المرجعية** وتسمى ايضا بالوظيفة النموذجية حيث تقوم المنظمة بجمع عدة مناصب داخل وظيفة واحدة وهي مجموعة المناصب المتقاربة (تكامل أو احلال) ومن ثم جعل شخص واحد يقوم بهذه الوظيفة وهنا تعتمد على:

✓ التقارب الأفقي؛

✓ التقارب العمودي.

- الوسائل: وهي مجموعة الأدوات التي تستعمل في عملية التسيير التقديري وهي :

✓ وسائل تحليلية تستعمل لتحليل الوظائف؛

✓ وسائل اتخاذ القرار وهي الوسائل التحليلية المساعدة في صنع القرارات المتعلقة بالتسيير

التقديري ومنها ما هو كمي مثل هرم الأعمار، الأقدمية، حركة العمال ومنها ما هو نوعي مثل دفتر المهن والكفاءة المرجعية؛

✓ وسائل اتصالية.

✓ خريطة الوظائف وهي عبارة عن خريطة توضح حركية العمال وتستخدم في حالات التعويض

مثلا.

- **مرجعية الكفاءة** وهي عبارة عن قائمة توضع وتوضح فيها الكفاءات اللازمة لأداء كل وظيفة من وظائف المنظمة وتتكون من ثلاثة عناصر هي:

✓ الممارسات المهنية أي موصفات شاغل الوظيفة من خلال الاعتماد على المهام والأنشطة؛

✓ المعارف النظرية والعملية؛

✓ السلوكيات المهنية اللازمة لشغل الوظيفة أو لشغل أكثر من وظيفة.

أهدافه:

- تحقيق إستراتيجية المنظمة فكفاءة وفعالية؛

- العمل على تكييف الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة؛

- إيجاد التوافق بين الكفاءات والوظائف؛

- مسايرة التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية والاقتصادية؛

- فعالية تسيير المسار المهني؛

- يمكن من وضع سياسات عامة للوظائف (حالية ومستقبلية) وكذلك بالنسبة للوحدات والمركزي؛

- التحكم في مختلف تكاليف الموارد البشرية - التوظيف، التدريب.