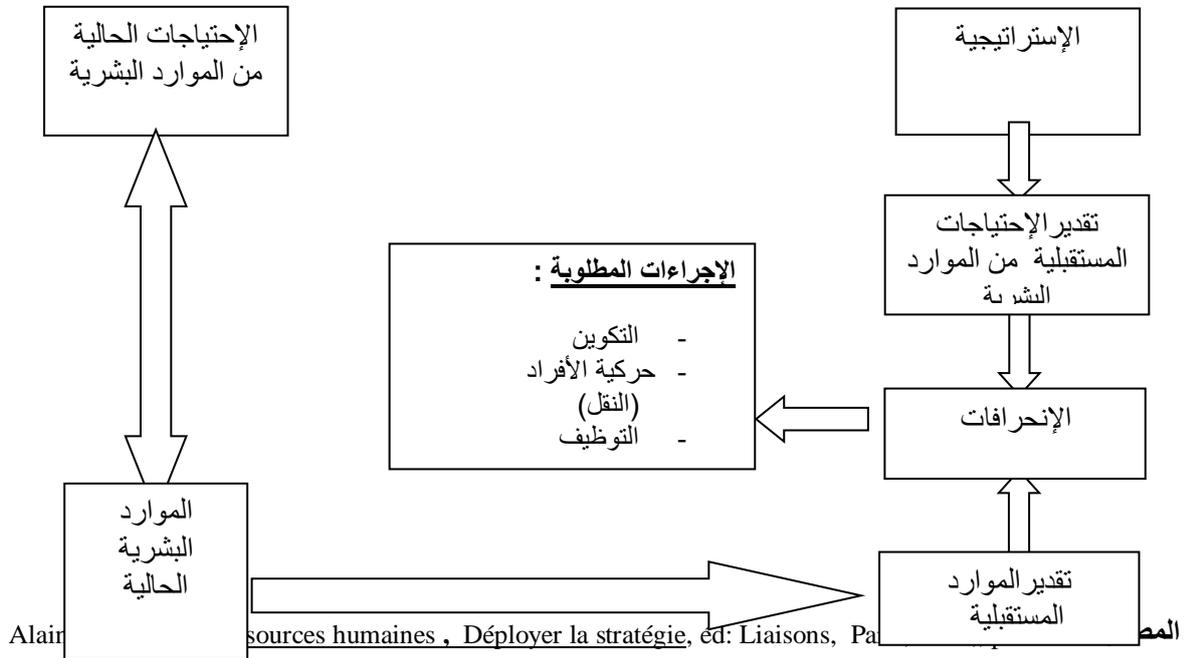


المحاضرة رقم (08): التسيير التقديري للتشغيل و المهارات (الكفاءات) (GPEC)

1- مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات: اعتبر التسيير التقديري للتشغيل و المهارات (la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences) أسلوباً من أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، يبحث عن تكيف حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد و الكفاءات المطلوبة في نفس الوقت، وهو بذلك يركّز على جانبي الكم و الكيف، وهذا التكيف يكون عن طريق التكوين وحركية الأفراد. ولإبراز آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل و المهارات، نوضّح من خلال الشكل التالي العناصر الأساسية لهذا الأسلوب و التي تعتبر مفاهيم قاعدية أو مرتكزات:

شكل رقم (06): التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات



على أساس الإحتياجات الحالية من الموارد البشرية (المحددة في وقت سابق)، تتوفر المؤسسة على عمالة محددة و نتيجة لمختلف التغيرات التي تطرأ على هذه الأخيرة (الحركية داخل المؤسسة أو الخروج منها)، يمكن لها أن تتوقّع موارد بشرية المستقبلية، من جهة أخرى تقوم المؤسسة على أساس الإستراتيجية المتبعة بتخطيط الإحتياجات المستقبلية من اليد العاملة (العدد والكفاءات)، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة و الموارد المستقبلية المتوقعة تحدد الانحرافات سواء في عدد الأفراد أو أنواع الكفاءات لتتخذ الإجراءات اللازمة (التكوين، النقل، التوظيف...).

2- المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات:

يُميّز التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات، بحيث يشير الأول إلى أن التنظيم و التسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي أي حسب تسلسل المناصب، وهو نموذج يعكس تنظيم تايلور بحيث الفرد الشاغل للمنصب يمتلك كفاءات تمكنه من القيام بالنشاطات المتعلقة بمهام هذا المنصب فحسب، وفي حالة امتلاكه لكفاءات أخرى فإنه لا يكون هناك إمكانية لتثبيتها إلا بتغيير المنصب.

وفق منطق الكفاءات فإن التنظيم في المؤسسة يحدّد لا على أساس المناصب ولكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (Emploi-type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة و متقاربة من حيث متطلبات الكفاءات، وقد عرف هذا المفهوم (التشغيل الخاص) و الذي يركز عليه التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات حسب CEREQ (مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل) على أنه: "تجميع للمناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص متقاربة يمكن أن يشغلها نفس الفرد" (1)، يتم جمع عدد معين من التشغيل الخاص المشتركة في بعض الخصائص في عائلة واحدة، وترتب العائلات في مستويات.

و لا يمكن تطوير التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات دون الرجوع إلى مفهوم التشغيل الخاص الذي يسمح بجمع المناصب في المؤسسة، و للتشغيل الخاص ثلاثة أنواع و هي:

- **التشغيل الأساسي (emploi-clé):** أو التشغيل المفتاح، يحتل أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يرتبط بالمهام والعمليات الحاسمة لتطبيق الإستراتيجية لذلك فهو يضم عدد قليل من المناصب، وكفاءات نادرة في سوق العمل.

- **التشغيل الدائرة (emploi-cible):** أو التشغيل الهدف، يصف المحتوى من الكفاءات لمواجهة التطورات المستقبلية، يكون على مستوى وحدة معينة في المؤسسة.

- **التشغيل الحساس (emploi-sensible):** هو تشغيل خاص يتغير جذريا (كميا و نوعيا) حسب التطورات التنظيمية، التكنولوجية، والأهداف الإنتاجية.

3- أدوات التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات:

تسمح هذه الأدوات للتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات بتحقيق أهدافه، من أهم هذه الأدوات:

أ- **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أين يظهر تقاطع للعائلة الإحترافية و مستويات التأهيل المختلفة، وتبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات تشغيل مختلفة (2).

ب- **ميزانية المهارات:** هي عبارة عن تقييم دوري لتطور الكفاءات في المؤسسة، تدخل في إطار تحديد المسار المهني، ويعتمد عليها في تحديد مخططات أو برامج التكوين، ويسمح للفرد المعني فقط بالإطلاع على مضمونها.

(1) Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2002, p. 29.

(2) إسماعيل حجازي، " دور و أهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع بسكرة-071"، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص. 87.

ت- **مرجعية المهارات:** تعرّف على أنها: " قوائم الكفاءات المحددة (المكتوبة) والضرورية لممارسة تشغيل معين، يتم الرجوع إليها لتقييم الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، و يجب أن يراعى فيها تحقيق شرطين أساسيين:

- **أن تكون المرجعيات لينة:** إن الكفاءات لا يمكن ملاحظتها، ولكن تظهر من خلال نتائجها المتعلقة بالوضعيات المهنية، لذلك فإن تقييمها يعتبر نشاطا استدلاليا واستنتاجيا وغير موضوعي بصفة مطلقة، مما يستوجب أن تكون المرجعيات لينة يمكن تغييرها أو تعديلها بشكل دوري كلما اقتضت الضرورة.

- **أن تكون تطويرية:** أي تابعة لتغيرات العمل والإحتياجات التنظيمية، كما أن التقييم على أساسها يعكس فعلا واقع الكفاءات في المؤسسة مما يساعد على تطويرها.