

المحاضرة العاشرة: التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC)

نتطرق في هذه المحاضرة إلى مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات، آلية عمله، المبدأ الأساسي لأسلوبه، وكذا أدواته.

1- مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات

تطور المقاربات التوقعية المتبعة من خلال المؤسسات في موضوع اليد العاملة، هي ظاهرة يعود تاريخها إلى الستينات (1966 Gary, 1967 Vetter, 1968 Mallèvre, 1969 Lewis) ورغم ذلك لا توجد مصطلحات مقبولة أو مقدسة الاستعمال، إذ جاء اصطلاح التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) (1990 Thierry, 1988 Ribette)، كمجموع من المقاربات والإجراءات والطرق التي لديها هدف رسم وتحليل مستقبل ممكن للمؤسسة من أجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية¹، حيث أنه يقوم على توقع الكم الداخل والخارج من الأفراد؛

وفيما بعد جاءت مقاربات التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات (GPEC) (La Gestion Prévisionnelle d'Emploi et de compétences)، حيث ظهرت (الكفاءة: C) في سنة 1986 كجسر بين الدراسات التوقعية وتحضير أعمال التسيير الفردي، كما اقترح مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيلات (Cereq) مفهوم " التشغيل الخاص الديناميكي " (Emploi-type dynamique)، من أجل اشراك إنتاج الكفاءات وبأخذ التمييز الكلاسيكي بين المعارف، المعارف العملية، والمعارف السلوكية الذي نجده يتأكد، وبالتالي انتقل التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) من نظرة كمية وجماعية إلى مقارنة كيفية وفردية، وبالعلاقة مع حركة الفردنة لتسيير الموارد البشرية شغل مفهوم الكفاءة حيزا أكبر شيئا فشيئا وظهر هذا الانعطاف فعلا في بداية سنوات التسعينات².

وبالتالي فإن GPEC يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب ويسعي إلى تحقيق التوازن في الحجم والكفاءات والتكاليف على المدى القصير، المتوسط والطويل الأجل لتقليص الفوارق

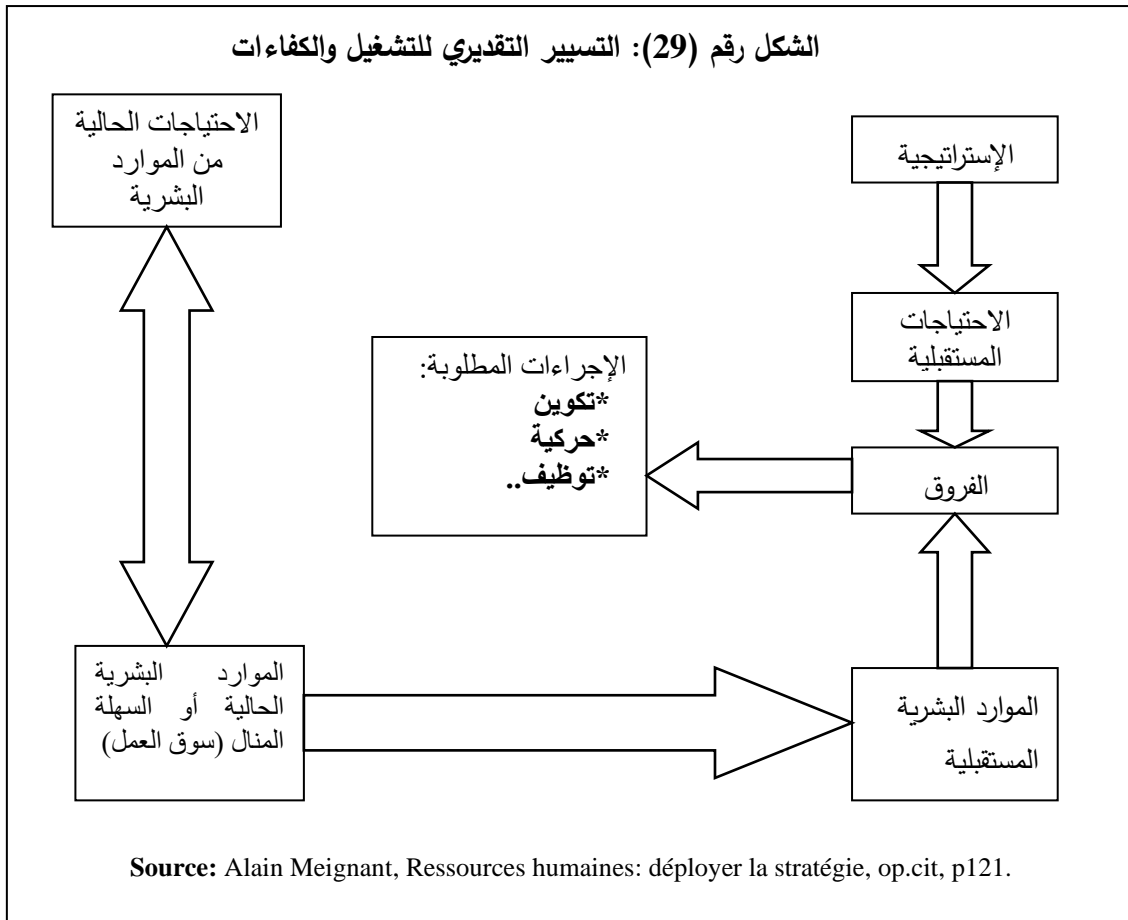
¹ Patrick Gilbert, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective)*, Revue française de gestion, N 124, Juin -Juillet- Août, 1999, Paris, p 66.

² Ibid., p 70.

الحاصلة بين الاحتياجات والموارد وتنفيذ خطط العمل الممتلئة في (التكوين، النقل والتنظيم والتوظيف وتحديد ساعات العمل...إلخ).

2-آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات

تتضح آلية عمل GPEC في الشكل الموالي الذي تمثل عناصره المفاهيم القاعدية لـ GPEC:¹



* الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية: تمتلك المؤسسة موارد بشرية مكيفة مع احتياجاتها الحالية من حيث العدد والنوعية، يتم الحصول عليها من مصدرين: داخلي (حركية الأفراد)، وخارجي (سوق العمل).

¹ Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, éd Liaisons, Paris, 2000, pp 121-123.

* **الموارد البشرية المستقبلية:** يمكن توقعها من خلال دراسة تطور الموارد الحالية و تغييرها (التقاعد، الاستقالة... إلخ) حسب هيكل الأعمار، ظروف العمل، مستوى المكافآت مقارنة بالمحيط، ومستوى الأمان في الشغل والجو الاجتماعي وشروط العمل... إلخ.

* **الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** بالنظر إلى المخططات الإستراتيجية من مشاريع الاستثمار والأهداف الإنتاجية وكل ما تستطيع تغييره، تتوضح احتياجات المؤسسة من الأفراد والمواصفات المثلى التي تريدها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي، وهذه الاحتياجات تمثل الكفاءات الواجب اكتسابها (المطلوبة أو المنتظرة).

* **الفوارق:** وهي تمثل الفوارق بين الموارد المستقبلية، والاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والكيف.

* **السياسات التصحيحية:** من خلال تحليل الفوارق نستطيع إيجاد سياسات تصحيحية وقائية (كتحديد سياسة توظيف لبعض العمال أو إعادة البعض إلى مناصبهم وتوجيه سياسات التكوين وتسهيل الحركية من جهة أخرى... إلخ).

ومنه فإنه على أساس الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية يتوفر للمؤسسة عمالة معينة ونتيجة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية (حركية، خروج،... إلخ)، يمكن لها أن تتوقع مواردها البشرية المستقبلية ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بتخطيط الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات المطلوبة، من خلال المخططات الإستراتيجية، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة والموارد المستقبلية المتوقعة تحدد الفوارق في عدد الأفراد أو نوع الكفاءات، وعليه تتخذ الإجراءات اللازمة من تكوين أو نقل أو توظيف.

3-المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات

" يميز التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات، بحيث يشير الأول إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي يوضح المناصب وعلاقتها السلمية وأحيانا الوظيفية، وهذا النوع من التمثيل أخذ من التنظيم التaylorي المؤسس على التقسيم التقني والاجتماعي للمهام، حيث أن كل منصب معرف بالمهام الموكلة إليه، ويحدد ذلك من المفروض ضمن وثيقة المنصب، ويفترض في الفرد الشاغل للمنصب امتلاك كفاءات تمكنه من القيام بالمهام المتعلقة بهذا المنصب ويدفع له أجره استنادا إلى مستوى تصنيف منصبه، ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه، وإن كان لديه كفاءات لم تستعمل في هذا المنصب ليس له إمكانية تثمينها إلا بتغيير المنصب ولا يستطيع تطوير مساره إلا إذا حصل على منصب أعلى يحرره".¹

"ووفق منطق الكفاءات، فإن التنظيم في المؤسسة لا يحدد على أساس المناصب ولكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (emploi-type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية

¹ Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p 123.

مشتركة ومقاربة من حيث متطلبات الكفاءات¹، وقد عرف التشغيل الخاص حسب (Cereq) مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل على أنه " تجميع المناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص مشتركة يمكن أن يشغلها نفس الفرد"²؛

ويعد مفهوم التشغيل الخاص أساس مقاربة التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات، وعليه فإن التعامل معه يتطلب معرفة نوعه الذي يتوافق مع الدراسة وتتمثل أهم أنواعه في:³

أ. **التشغيل الحساس**: وهو تشغيل خاص يمكن أن يتغير جذريا تحت تأثير (تطورات المؤسسة، التغييرات التكنولوجية والتغيرات السياسية..إلخ) أي الذي يقدر له حدوث تغييرات بالزيادة أو النقصان في الجماعات.

ب. **التشغيل الأساسي أو (المستقر)**: وهو تشغيل ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ويرتبط بجوهر مهمتها، وبالعمليات الحاسمة لأدائها والمؤسسة لا تستطيع المغامرة على مستواها، عن طريق تكليف أفراد لا يملكون الكفاءات اللازمة لأدائها، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع هو الذي يشكل موضوع الاهتمام الرئيسي للتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

ج. **التشغيل الدائرية**: وهو الذي تقابله الكفاءات اللازمة للمؤسسة لكي تتمكن من مواجهة تطورات المحيط.

بالإضافة إلى مبدأ الفصل بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات يرتكز **GPEC** على أساس:⁴

- رسم الخريطة أو المحتوى الحالي لمجموعات التشغيل الخاص في المؤسسة أو في التنظيم؛
- توضيح ورسم عوامل التطور (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، القانونية، الثقافية،... إلخ) التي يمكن أن تؤثر على رسم هذه الخريطة؛
- رسم التطور المتوقع أو المرغوب فيه في الخريطة أو محتوى مجموعات التشغيل الخاص تحت تأثير عوامل التطور؛
- توضيح قرارات التسيير الأساسية (التكوين، الحركية، التوظيف، التنظيم،... إلخ)، التي تسمح بمواجهة هذه التطورات.

4-أدوات التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات

يتوفر التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات على جملة من الأدوات أهمها:

¹ Ibid., p125.

² Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, éd, d'organisation, Paris, 2002, p 29.

³ Armelle FREMONT, Franck LE SAUX, Céline CHEVALLIER, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les collectivités territoriales françaises**, Ed ENACT angers et université catholique de l'ouest, S.L, 2003.

⁴ Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, Ibid., p29.

4-1- خريطة التشغيل: هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أي يظهر نقاط تقاطع العائلة الاحترافية، ومستويات التأهيل المختلفة، كما تبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة، ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة¹.

4-2- ميزانية الكفاءات: هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية والإمكانيات المجنّدة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين².

4-3- مرجعية الكفاءات: تعرف على أنها "قوائم الكفاءات المحددة (والمكتوبة) والضرورية لممارسة التشغيل الخاص (Emploi-type)"³، ويتم الرجوع إليها في تقييم الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة، ويتضح نموذج مرجعية الكفاءات في الشكل التالي.

الشكل رقم (01): نموذج مرجعية الكفاءات

وصف التشغيل الخاص		<input type="checkbox"/>	تشغيل خاص
وصف التشغيل الخاص		<input type="checkbox"/>	تشغيل دائرة
التعيين:		الرمز:	
العائلة:		المستوى:	
المهنة:		الأنشطة:	
مواصفات الكفاءات			
الخبرة المهنية المطلوبة:		مستوى التكوين المطلوب:	
الكفاءات المطلوبة:			
المعارف (CNS)			
المعارف العملية (SF)			
المعارف السلوكية (CMO)			
الحركية (Mobilité)			
مدة البقاء المرغوبة:			
بين.....و.....سنوات			
أمثلة عن مناصب في التشغيل:			

¹ Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p.138

² Henry Mahé de Boislandelle, Dictionnaire de gestion : (Vocabulaire, concept et outil), economica, Paris, 1998, p 40.

³ Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, Ibid., p 127.

عوامل تطور التشغيل الخاص:
التشغيل الخاص السابق:
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب:

Source: Alain Meignant, Ressources humaines : déployer la stratégie, op.cit, p128.

ويمكن ملاحظة أن مرجعية الكفاءات محددة على أساس الأبعاد الثلاثة (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) بالإضافة إلى ذلك فإنها توضح:¹

- ما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو المستقبلية المرغوب فيها من خلال التشغيل الخاص والتشغيل الدائرة؛
- تحديد تعيين ورمز وعائلة التشغيل وكذا مستوى ترتيبه في شبكة التصنيفات؛
- ويوضح هدف التشغيل وقيمه المضافة من خلال المهمة وكذا النشاطات المتعلقة بها كما تستطيع تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات والطرق المستعملة) وشروط ممارستها؛
- توضح سنوات الخبرة ومستوى التكوين الدراسي (عتبة القبول)؛
- توضح الكفاءات وفقا للأبعاد الثلاثة السابق ذكرها؛
- كما تحدد مختلف مناصب العمل المجمع في مفهوم التشغيل الخاص (Emploi-type) ؛
- وتشير أيضا إلى العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على التشغيل الخاص؛
- توضح من خلال التشغيل الخاص السابق أو الأصلي الكفاءات المدمجة (المشاركة) والتي تسمح بالتأقلم السريع مع التشغيل الخاص المحدد (الجديد) دون تكوين أو ترقية؛
- توضح التشغيل الخاص المرغوب فيه الذي يسمح بتطوير المسار؛

وبالتالي تتمثل أهمية مرجعية الكفاءات في تحديد الفجوة بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) وعليها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من توظيف وتكوين وحركة... إلخ.

¹ Ibid., pp 127- 128.