

Zahia MOUSSAOUI & Pr. A. BENHABIB
Faculté des sciences économiques et de Gestion
Université de Tlemcen

«Gestion et développement des compétences:
approche prévisionnelle et préventive»

تسيير وتنمية الكفاءات: مقارنة توقعية واحتياطية

الملخص :

في ظل التطورات التي يشهدها المحيط الاقتصادي، والسياسي والاجتماعي حاليا، برز إلى الساحة متغير هـمـش طويلا، هو العامل البشري النوعي الذي أصبح يمثل الورقة الراجعة للمؤسسة بتحقيقها لميزة تنافسية، فظهور تكنولوجيات الإعلام والاتصال غيرت في الكثير من مبادئ التسيير التي كان مسلما بصحتها، التغير السريع لمحتوى الوظائف والنشاطات اللازمة لأدائها، ارتفاع المستوى الثقافي العام للمجتمع أدى إلى تطور في متطلباتهم، وفي طريقة تفكيرهم، ظهور العولمة كبعد جديد يفرض على المؤسسات إعادة التفكير في طرق تسييرها لمواردها.

تحدث خبراء عن نموذج التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات، ملائمته في الظروف الحالية، حيث يشمل البعد النوعي والكمي والفردى والمشارك في دراسة والتنبؤ بالموارد البشرية معتمد على الأسس الكلاسيكية، وأدوات جديدة لتحليل الموارد البشرية وللوظائف كما ونوعا، كما يرسخ لشكل جديد من المنظمات هي المنظمات المؤهلة organisation qualifiante. تهدف هذه الورقة إلى تفصيل حيثيات هذا النموذج من خلال المحاور التالية

التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبئي للموارد البشرية

إن فكرة التسيير التنبئي تعود إلى فترة الستينيات، فطريقة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائما نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

تصنف هذه التطورات إلى أربع مراحل، تتمثل في التسيير التنبئي للأفراد السائد خلال فترة الستينيات، ثم يليها التسيير التنبئي للحياة المهنية "والذي ظهر ابتداء من 1970، ثم الانتقال

أهم ظاهرة مستحدثة في تسيير المؤسسات التي تعتمد في تحقيق ثروتها على رأس المال الفكري، فأصبحت أداة فعالة لتحقيق الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنساني، وتحسين استغلال طاقات مواردها البشرية.

كل هذا ساهم في إحداث تغيرات هيكلية في المؤسسة، سمحت بالتحول من النمط الهرمي إلى اللامركزية وتقليص المستويات الرأسية والتوسع أفقياً في توزيع المهام بين فرق ووحدات عمل متشابكة تتمتع بصلاحيات كاملة.

من خلال كل هذا يظهر كيف أن انتعاش المؤسسة، أصبح مرتبطاً أكثر فأكثر بالكفاءة والاستعداد الفكري لعمالها، ومدى قدرتهم على التغيير والتأقلم مع التحولات المتسارعة لمحيط اقتصادي جديد.

قائمة المراجع

- 1- احمد صقر عاشور وآخرون، آفاق جديدة في التنمية البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997
- 2- أسامة الخولي، تكنولوجيا المعلومات: ما بين التهويل والتهويل، المستقبل العربي، العدد 260 (أكتوبر 2000)
- 3- عبد الواحد العفوي، العولمة والجأت، التحديات والفرص، مكتبة مدبولي 6 ميدان طلعت حرب، القاهرة، 2000
- 4- علي سليمان، الإدارة العامة في العالم العربي وتحديات عصر المعلومات، الكلمة، العدد 16، دار الصقوة للنشر والتوزيع لبنان، بيروت، 1997
- 5- سعد غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، المستقبل العربي، العدد 260 (أكتوبر 2000)
- 6- معالي فهمي حيزر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 7- محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999
- 8- مقدمة إلى الإنترنت، [on line] <http://www.intro.asp>
- 1- Conférence mondiale d'UNI pour les cadres, Le capital intellectuel, Priorité à l'approche citoyenne dans l'économie de l'ère numérique, Singapour, août 2000
- 2- Joël de Rosnay, ce que va changer la révolution informationnelle, monde diplomatique Août 1996
- 3- Etude présentée à la CPCI par GMV Conseil, L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles
- 4- Bernd Mansel, Travail non manuel-Professionnels de l'information, Origines et avenir du travail qualifié, Union Network International- Département IBITS.

في فترة الثمانينات إلى التسيير التنبيئي للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة أما آخر مرحلة التسيير التنبيئي للوظائف والكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم لتنافسية المؤسسة كذلك ظهور مفهوم المؤسسة المرنة وكان ذلك خلال التسعينات.

لخص جيلير هذا التطور التسلسلي عن طريق الجدول الموالي الذي يعطي تركيب مقارن

لمختلف النماذج

المفاهيم المختلفة للتسيير التنبيئي للموارد البشرية	وضعية الوظيفة	الأهداف الرئيسية	النظرية القاعدة	الوسائل المميزة
التسيير التنبيئي للأفراد	الاستخدام الكامل	تسوية كمية	الإدارة العلمية	نماذج للتحويل و الأمثلة
التسيير التنبيئي للحياة المهنية	الاستخدام الكامل	الوصل بين الإشباع في العمل و الفعالية	مدرسة العلاقات الإنسانية	مخطط فردي للحياة المهنية
التسيير التنبيئي للوظائف	أزمة الوظيفة	تجنب هذا النوع من الأزمات	المؤسسة المواطنة	- دفتر المهن - بطاقة الوظائف
التسيير التنبيئي للكفاءات	أزمة الوظيفة	تنمية الاستخدامية داخل و خارج المؤسسة	نماذج إنتاج مرنة	النظام المرجعي للكفاءات

- التسيير التنبيئي للأفراد

تميزت هذه الفترة بسيادة الأسس العلمية، ظهور بحوث العمليات، وتطور الإعلام الآلي، ما نتج عنه استخدام الأسس الكمية،

يرى Mallet أن التسيير التنبيئي للأفراد يهتم بالطرق التي تدرس الأوجه المشتركة لتطور الطبقة العاملة (أوجه ديمغرافية، دخول، خروج).

- التسيير التنبيئي للحياة المهنية 1970-1975

حظيت فيها العلاقات الإنسانية بالاهتمام، يعرفه Mallet بأنه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو مجموعة موظفين معينين". من الانتقادات تركيزها على الفرد.

- التسيير التنبيئي للوظائف : سنوات الثمانينات

ظهر نتيجة اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا لتسريح لعدد

كبير من العمال مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل هذا نموذج. يرى جيلير أن هذا النموذج قام انتقادا للنماذج التي سبقتها، حيث يورد مقولة leboterf: "إن التسيير التنبئي للأفراد لم يعد كافيا إن النماذج الاسقاطية والتنبئية التي اشتغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنظمة يجب أن يتم تكميلها وإتمامها بانعكاس مستقبلي. إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته. لكن طرح التساؤل حول دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية فهي وصفية أكثر من توقعية لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولة، التنافسية الشرسة.

- التسيير التنبئي للكفاءات (سنوات التسعينات):

في نماذج التسيير التنبئي للوظائف، الكفاءة ظهرت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبئية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي. فالتسيير التنبئي للموارد البشرية اهتم ببعد نوعي وفردية. إن الحركات التي دعمت مقارنة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم. ظهرت عدة أدوات ووسائل يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة عمليا، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها كما تم في اقتراح اصطلاح الوظيفة-النموذج الديناميكية التي تهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات. أصبح الهدف تسيير الاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة. هدف التسيير التنبئي للكفاءة تحديد مجالات للحركة وتطورات ممكنة.

إن هذا النموذج لتسيير الموارد البشرية يسجل إرادة للتغلب عن تسيير تنبئي بيروقراطي وتقني جدا لصالح بعد يقوم على مرونة نوعية من خلال تكييف المؤهلات بالتشعب التكوين والتنظيم التوقعي يعتبر الكفاءة حجر الزاوية لتسيير فعال للوظائف، فالبحث عن الفارق بين الكفاءات الحالية والمطلوبة يجب أن يواكبه اتخاذ إجراءات لامتناعه.

تعرف F.KERLAN التسيير التنبئي للكفاءات

"تمثل في الطرق والمناهج التي تهتم بتطور وتنمية القدرات الفردية، الموزعة في مجموعة محددة من السكان يتعلق الأمر في هذه الحالة بعرض العمل من طرف الموظفين من جانب النوعي. تعرضت هذه المقاربة إلى النقد، حيث يرى بعض المفكرين ويشككون في أن يكون إدماج مفهوم الكفاءة وسيلة فعالة لتسيير الوظائف، أهدت المؤسسات استياء من عدم قدرتها على تحديد بصفة مجسدة لظرف معرفة وتقييم الكفاءة

إذن حدد جيلير أربع عناصر ترجمت هذه التحولات وهذا التسلسل تتمثل في:

- الرضعية السائدة خلال تلك الفترة للوظائف.
- الأهداف التي كانت على المؤسسات تحقيقها.
- النظرية التي اعتمدت عليها المؤسسة لإرساء النموذج.
- الوسائل والأدوات المميزة لجعل النموذج المتبنى عمليا.

أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات:

للتجسيد العملي لمقاربة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات حدد الخبراء مجموعة من الأدوات التي تحمل الوظائف في المؤسسة من منظور نوعي (الكفاءة المطلوبة للأداء) وتمثل في:

1- دفتر الوظائف-النموذج: (مدونات الوظائف)

هي لغة مشتركة ووسيلة اتصال فيما يتعلق بالوظائف بين الأطراف الفاعلة من مسيري الموارد البشرية الشركاء الاجتماعيين والموظفين تصف الأنشطة الحالية والمستقبلية قصد اتخاذ القرارات المناسبة بالنسبة للسياسات المتبعة لتسيير الموارد البشرية وتحديد مسارات الحركة ما بين هذه الوظائف.

يعرفه therry et sauret بأنه "تقدم مرتب على شكل قائمة لمجموع الوظائف -النموذج للمؤسسة أو مجال وظائف محدد "هذه الوظائف -النموذج في حد ذاتها يتم تصنيفها على أساس عائلات مهنية وعائلات تحتية مهنية استنادا إلى "التقارب المهني" الموجود بينهما بمعنى الوظائف -النموذج التي تمثل مميزات الأنشطة وكفاءات مطلوبة مشتركة.

- إعداد دفتر الوظائف-النموذج

تلخص هذه المراحل كما يلي:

- إعداد هيكل للعائلات المهنية.
- جمع كل المعلومات إلى المعطيات التي تتعلق بالوظائف.
- تحديد الوظائف-النموذج انطلاقا من المناصب الموجودة حقيقة في المنظمة.
- اقتراح التسميات المناسبة لهذه الوظائف-النموذج.
- اقتراح تعاريف لها لا تتجاوز 5 أسطر.

قبل التحليل العملي يجب تحديد مجال ومستويات سعة الدفتر قصد تسهيل التحليل النوعي، والكمي.

تسمح الإدراكات المختلفة لحالة العمل وتحديد مجالها بمحصر مجال دفتر الوظائف -النموذج وفقا للغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

جمع المعلومات اللازمة لاعداد الدفتر

المصادر القاعدية هي الهياكل التنظيمية، قوائم الأفراد (الملفات الفردية التي تزودنا بمعلومات حول سن الموظفين والأقدمية، كذلك الجنس والمؤهلات المهنية والدبلوم والتصنيف مهمة جداً لإحصاء مختلف المناصب، الملف المعد لدفع الرواتب للموظفين والذي يراجع شهريا يعتبر مصدرا مهما).

مرحلة تحديد الوظائف-النموذج:

تتمثل في إحصاء كل المناصب الموجودة في المؤسسة، حيث يعكس كيفية تقسيم العمل السائد خلال زمن معين.

نميز بين التقارب الأفقي حيث يتم تجميع المناصب التي من نفس الطبيعة ولها نفس المستوى من التعقد، والتقارب العمودي يتمثل في التحليل انطلاقا من الأنشطة الابتدائية التي تتميز بالبساطة وصولا إلى الأنشطة التي تسير كل العمل، العامل الزمني غير محدد فالمرور من منصب ابتدائي إلى منصب أرقى يتم تدريجيا باكتساب الكفاءات المطلوبة.

يقترح Mallet معايير لمدى التقارب الموجود بين حالات العمل مما يسمح بتسييرها بطريقة مشتركة:

- التقارب الإحالي: مبداه هو إمكانية أن يحمل الموظفون محل بعضهم
- التقارب على أساس المحتوى: يتعلق بالأفراد الذين يفعلون نفس الشيء.
- التقارب التكاملي: يتم تجميع المناصب التي نتيجة لطريقة تقسيم العمل مرتبطة ببعضها

إعداد تسمية ملائمة مع محتوى الوظيفة-النموذج:

إعداد الوظائف-النموذج هو إعداد هوية مهنية جديدة، تسمية الوظيفة-النموذج يهدف إلى توسيمها بعلامة مميزة لها.

يحدد thierry et sauret خصائص يجب توفرها في هذه التسميات:

- ذات معنى.
- ذات مصداقية.
- أن لا يكون ذو مدلول أو مفهوم إضافي.

القترح تعاريف مناسبة:

الهدف هو خط الحدود الملائمة للوظيفة-النموذج التي تفصلها وتميزها من غيرها يشترط في هذا التعريف أن يتضمن جردا لمختلف الأسباب التي تفسر وجود الوظيفة؛ ويجب أن لا يتجاوز التعريف 5 أسطر.

تصديق الدفتر:

الهدف هو إلى التأكد من مدى صحة الدفتر قصد الموافقة على إمكانية استعماله وتشغيله عمليا؛ نميز ما بين التصديق التقني والتصديق السياسي

- مميزات دفتر الوظائف-النموذج :
 - أ - عبارة عن لغة مشتركة : يسمح ب
 - وصف الأنشطة الحالية والمستقبلية.
 - خلق وسيلة اتصال مابين الموظفين، والتفكير من خلال معايير جديدة كالكفاءة.
 - ب - عبارة عن عامل تغيير في المنظمة
 - دفع المسؤولين إلى إدراك مدى الضغط الذي تخلقه الحواجز التنظيمية في بنية المؤسسة.
 - تحسيس الأفراد بواقع المهن في المؤسسة على اعتبار أن دفتر الوظائف وسيلة اعلامية.
 - ج - عبارة عن أداة حية :
 - لايعتبر قاعدة ثابتة، بل يتغير بتغير معطيات العمل والأنشطة التي يدمجها بصفة دائمة، وهو ما يجعله يتناقض مع النظام السائد في المؤسسات (المنصب، التصنيف).

2- النظام المرجعي للوظائف-النموذج والكفاءات

يرى X.BARON انه إذا انطلقنا من فرضية أن الموظف فاعل، فيجب أن تتوفر لديه كل المعلومات الدقيقة واللازمة قبل أن يقوم بتحديد توجهاته هذه المعطيات تتعلق بالتطورات المحتملة لوظيفته وللوظائف التي يمكن له ممارستها والتي توضع ضمن الاحتياجات الأساسية للمؤسسة فهي عبارة عن مجموعة من البطاقات الوصفية بمثابة دليل لوظائف وكفاءات المؤسسة أو قطاع نشاطي معين.

أ- من يقوم بإعداد النظام المرجعي للوظائف-النموذج والكفاءات:

يرى mallet أن اختيار الأفراد يتعلق بالطريقة المتبعة فالأمر يتعلق بتحليل يتم من خلال وصف فعلي لحالات العمل المثلة للوظيفة -النموذج باللجوء إلى الأشخاص الذين يعرفونها بصفة جيدة وهم الموظفين الشاغلين لمختلف مناصب الوظيفة- النموذج ومسؤولي وظيفة الموارد البشرية وخاصة مسؤول التكوين

ب- إعداد النظام المرجعي للوظائف -النموذج والكفاءات:

النظام المرجعي للوظائف النموذج

هو الوصف التحليلي على أساس المحاور الأربعة لتحديد قائمة الوظائف النموذج على أساس الاحتياجات المتطلبة للوظيفة من خلال المعارف التجربة، التطبيقات المتحكم فيها والتصرفات والسلوكيات كما تسمح ب:

- تسليط الضوء على كفاءات مهمشة أو مبهولة في المنظمة، وتأثيرها كبير ومعتبر على النشاط الاقتصادي لها
- تسهيل دراسة ووصف الوظيفة من أربع زوايا مختلفة قصد الأخذ بعين الاعتبار كل أبعادها، هذه المحاور، نتطرق إليها كما يوردها x.baron:
- التقنية: أي نشاط اقتصادي له تقنية معينة تميزه عن باقي الأنشطة. يمثل هذا المحور في تحديد الأنشطة المميزة للوظيفة-النموذج والتي تتطلب تشغيل واستعمال تقنيات، ودرايات فنية مختلفة والتي تربط الموظف أكثر بالمادة، أو المنتج على أساس عمل يدوي أكثر، يعتمد على دراية-فنية وتجربة مكتسبة.
- المعلومات: هي المعلومات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الموظف ولها دور في أداء لمهمته كل هذه المعلومات تحتاج إلى تصفية وتصنيف بتحديد طبيعة التدخل الممارس عليها
- الاتصالات والعلاقات: يصنف مختلف العناصر التي تصف البنية العلاقية السائدة في المؤسسة الموجهة لتعاملات الممارسين لهذه الوظيفة بتحديد طبيعة العلاقات ونوعية التبادلات التي تتم.
- الاسهام الاقتصادي: يحدد القيمة المضافة التي تحققها وظيفة للمؤسسة، المهدف حيث يتم تحديد مختلف المؤشرات التي تبين الأثر الاقتصادي للنشاط الذي يتمتع الموظف على النتيجة المحققة وتحديد هامش الاستقلالية للموظف ودرجة المسؤولية الممنوحة له ومراكز القرارات ومدى دوره فيها.

النظام المرجعي للكفاءة:

إن الكفاءة هي المفهوم الرابط بين الوظيفة والفرد وما بين الوظيفة والتكوين. فهي القدرة على التصرف للحصول على نتيجة في حالة مهنية معينة وبوسائل معينة تم تحديدها في النظام المرجعي للوظائف النموذج.

أما بالنسبة للنظام المرجعي للكفاءة فيتم ضمنه تحديد الدرايات، والدرايات-الفنية والدرايات-الذاتية التي على الموظف تعبئتها لمواجهة حالة عمل معينة. فالنظام المرجعي للكفاءات يتم إعداده انطلاقاً من النظام المرجعي للوظائف النموذج حيث تأخذ لجنة العمل كل وظيفة-نموذج وتحدد لها الدرايات والدرايات-الفنية والدرايات-الذاتية المناسبة لها واللازمة.

إن تصنيف الكفاءات يكون من خلال صياغتها:

- بالفعل 'يعرف' للدرايات connaitre
- بالفعل 'يدري' للدرايات-الفنية savoir
- الفعل 'يكون' للدرايات-الذاتية etre

المراحل العملية لمقاربة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات

أ- نموذج C.BATAL

هذا النموذج يركز على الجانب المشترك لتسيير الموارد البشرية بمعنى مختلف المراحل العملية التي تسمح بتحديد احتياجات المؤسسة من العمالة كما وكيفا وكيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.

يميز c.batal مراحل تحدد منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والموارد البشرية: - تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في البنية:

تعتبر صورة الموارد الحالية تتضمن معطيات كمية ونوعية (السن، الأقدمية، المستوى الثقافي) يتم فيها جرد الموارد البشرية للسنوات العشر الأخيرة. الهدف هو تحليل التوجهات الكبرى والتي يمكن أن تشكل تهديدا بالنسبة للعمالة في المؤسسة. ويتم التحليل انطلاقا من معطيات مختلف نماذج الأهرام بالمقارنة مع النماذج المعيارية لـ.

- إسقاط الموارد البشرية على أفق تنبئي معين

تمثل في تحديد التطورات الكمية والنوعية للموارد البشرية خلال أجل زمني معين ويتم عملية الإسقاط انطلاقا من سيناريوهات محددة.

- تحديد التطورات المتوقعة

تحدد خلالها مدى صحة المنهجية التنبئية المتبناة من طرف المؤسسة فإذا أهملت مثلا بعض العوامل التطورية ذات التأثير المعتر قد يغير كليا من الرؤية المستقبلية للاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية. تبدأ هذه المرحلة من خلال إحصاء لكل العوامل التطورية الداخلية والخارجية التي تؤثر على الاحتياجات من الأفراد والتي تغير محتوى الوظائف وبالتالي الكفاءات المطلوبة لممارستها ويمكن أن يؤدي إلى ظهور مهن جديدة واختفاء أخرى

يدرج batal نماذج وتصنيفات للعوامل التي يمكن أن تخلق هذه التغيرات.

- عوامل متعلقة بالتطورات التكنولوجية.

- عوامل متعلقة بالتطورات السوسيو-ثقافية.

- عوامل متعلقة بالتطورات السياسية.

- عوامل متعلقة بالتطورات الاقتصادية.

- عوامل متعلقة بالتطورات التنظيمية.

- عوامل متعلقة بالتطورات التشريعية.

- عوامل متعلقة بالتطورات "سلعة-سوق".

- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات والموارد البشرية.

تهدف هذه المرحلة إلى ترجمة التطورات المكتشفة مسبقا إلى احتياجات مستقبلية من

الموارد البشرية تتمثل في تحليل العوامل وسيناريوهات التطور المتبناة من طرف المؤسسة وذلك قصد دراسة تأثيراتها على الوظائف والاحتياجات من الأفراد.

تسمح هذه المرحلة بالتحديد بصفة دقيقة للمحتوى المستقبلي لحالة العمل والكفاءات المرتبطة بها والأفراد اللازمين لكل نشاط. تعتبر أصعب مرحلة والأكثر تعقيدا باعتبار أن ترجمة عامل تطور إلى احتياجات مستقبلية من العمالة والكفاءات ليست بالعملية السهلة. كذلك هي مرحلة تحتاج إلى وقت طويل يسهم فيها كل المسؤوليين العمليين الذين يعتبرون الأكثر معرفة وقربا من الوظائف.

- تحليل الانحرافات أو الفوارق ما بين الاحتياجات والموارد المستقبلية
تعتبر المرحلة الأكثر سهولة يتم خلالها تحديد وقياس الفروق الكمية والنوعية ما بين النتائج المتوصل إليها من خلال الإسقاط للموارد البشرية والاحتياجات المحددة مسبقا
يميز باطال ما بين عدة أنواع للانحرافات يمكن ملاحظتها:

- حالات عمالية فائضة.
 - حالات عجز في العمالة.
 - حالات تحول وظائف في المؤسسة والتي قد تتطلب مستقبلا كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حاليا
 - حالات تحول وظائف مما يجعل المستوى المطلوب من الكفاءات لإنجازها ينخفض.
 - حالات تحول وظائف ما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب مسبقا.
 - حالات خلق أو إنشاء وظائف جديدة.
 - حالات اختفاء وإلغاء مهن كانت موجودة.
- ينتج عن هذا التحليل تحرير تقرير ملخص للانحرافات الكبرى ما بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية التي من المفروض أن توفرها المنظمة ولتسهيل هذه العملية يجب عليها تحديد

- نسبة الوظائف الحساسة التي سوف يتغير مضمونها.
- نسبة العمال الشاغلين لهذه الوظائف.
- نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف يرتفع المستوى المطلوب لإنجازها.
- نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف ينخفض مستوى الكفاءة المطلوب لإنجازه.
- نسبة العمالة الشاغلة لوظائف ستتطلب مستقبلا كفاءات جديدة من نفس المستوى التي يمتلكونها حاليا.

- تحديد السياسة المناسبة للقضاء على الانحرافات المتوقعة
هي المرحلة النهائية والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه مقارنة التسيير التنبئي للوظائف

والكفاءات والموارد البشرية من خلال تحديد التوجهات الكبرى لتسيير الموارد البشرية للسنوات المقبلة قصد تسيير أحسن للتحويلات المستقبلية.

ب- نموذج d.thierry et c.sauret

يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار البعد الفردي والمشارك للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

بالنسبة للتسيير المشترك يتم من خلال الطريقة المعهودة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وذلك بتحديد

الموارد الحالية والاحتياجات الحالية ثم تحديد الموارد المستقبلية والاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

بعد ذلك تحديد الانحرافات تتخذ الإجراءات التصحيحية (الشكل التالي).

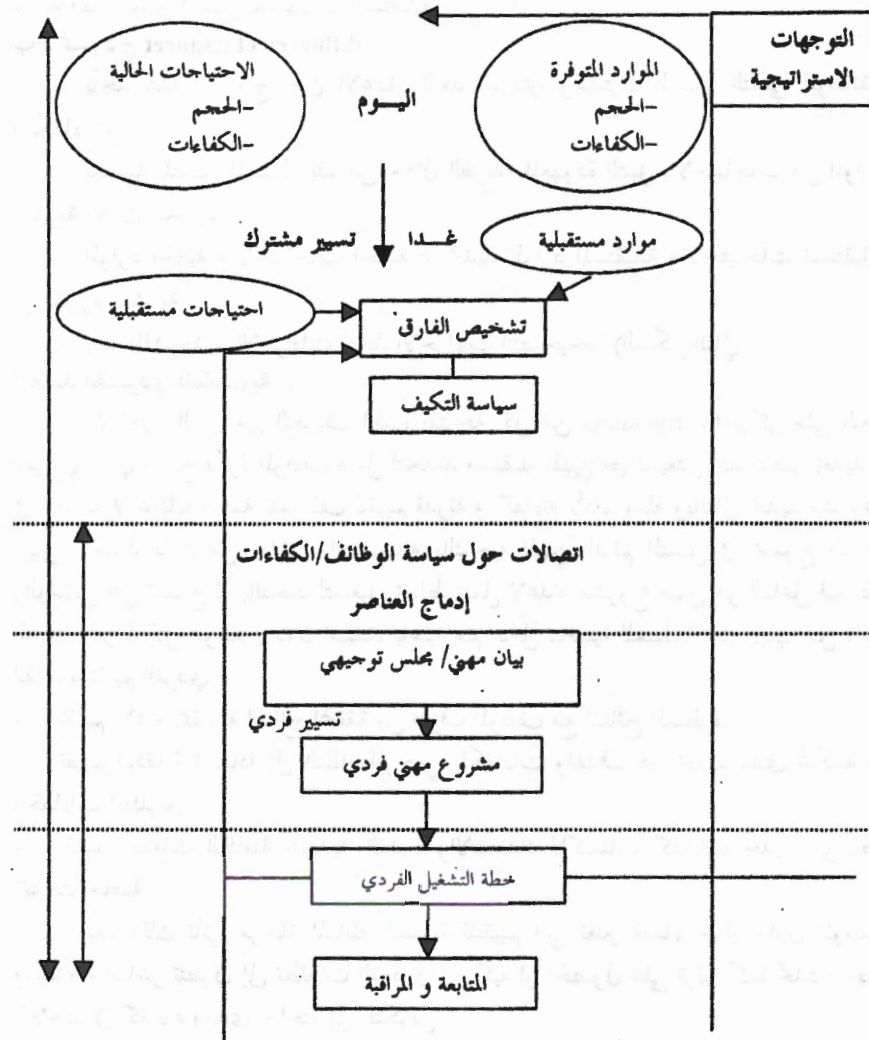
البعد الفردي للمقاربة :

إن الجزء الثاني من التعريف الذي يقترحه كل من thierry sauret يركز على البعد الفردي الذي يرسخ فكرة الموظف فاعل لتحديد مستقبله المهني حيث يعتبر أهم عنصر بتحديد في المقاربة لا عطاءه فرصة للموظف لتقييم قدرته و كفاءته لأداء عمله وبالتالي تحديد مشروعه المهني يتجسد ذلك من خلال ما يسميانه بالتوجيه المهني الدائم المتمثل في مجموع الطرق والوسائل التي تسمح له بالتجند لتشغيل مخطط عمل لاعداد مشروع مهني هو الفاعل فيه إذن الهدف إشراك كل الموظفين دون استثناء باعتبارهم عامل تنافسية للمنظمة لكن يجب قبل ذلك القيام بالتقييم الفردي

- تقييم الأداء بمقارنة النتائج المحققة من طرف الموظف مع النتائج المسطرة.
- تقييم الكفاءة استنادا إلى النظام المرجعي للكفاءات والهدف هو تحديد مدى تحكمه في الكفاءات المطلوبة.
- تقييم الطاقات الكامنة بتحديد القدرة والاستعداد. لاكتساب كفاءات جديدة بواسطة تقنيات خاصة

بعد ذلك تأتي مرحلة المقابلة السنوية للتقييم التي تعتبر فضاء حوار مابين الموظف ومسؤوله المباشر تنطرق إلى تطلعات الفرد في الحركة لو الحصول على ترقية كما تحدد النقص الملاحظ في كفاءته ومدى حاجته إلى التكوين

إن إعداد بيان الكفاءات خاص بكل موظف والذي رسخ كحق شرعي في التشريع الفرنسي يسمح للموظف بتحديد كفاءاته المهنية، سلوكاته وطموحاته قصد إعداد مشروعه المهني أو برنامج التكوين لتحديد حياته المهنية خارج أو داخل المؤسسة، بمساعدة هيئات مختصة غير مرتبطة بالمؤسسة لضمان سرية المعلومات.



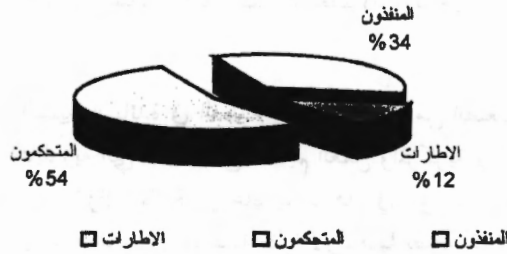
المصدر: التسيير التنبئي والإحتياطي للوظائف والكفاءات،

D. THERRY, P. SAURET

نموذج مؤسسة عمومية (دراسة تحليلية):

تعتبر مؤسسة سونلغاز تمارس نشاطا اقتصاديا حساسا وإستراتيجي بالنسبة للاقتصاد الجزائري ويمثل قاعدة صناعية ضخمة. يشغل شريحة معتبرة من العمالة وبالتالي مما يتطلب طريقة تسيير مميزة لهم؛ أغلبية نشاطها تقني يتطلب كفاءات والتحكم في تقنيات مختلفة لممارسته بصفة جيدة.

البنية الديموغرافية للمؤسسة حسب التصنيف
السوسيوي- مهني سنة 2001



تبين البنية الديموغرافية حسب التصنيف السوسيوي-مهني لمركز تلمسان أن أعوان القيادة أو المتحكمون يمثلون أغلبية العمالة حيث تصل نسبتهم إلى 54%، بينما نسبة المنفذون تمثل 34%، و تمثل الإطارات 12%. بالمقارنة مع سنة 1995 حيث مثل الإطارات نسبة 10% في حين مثل أعوان القيادة 42% وأعوان التنفيذ 47%.

ما يلاحظ من هذه المعطيات هو ارتفاع محسوس في نسبة القيادة وانخفاض في نسبة المنفذون السبب يعود أساسا إلى الاهتمام بالتكوين مما سمح بترقية العديد من المنفذون إلى الصنف أعوان القيادة وكذلك التجربة المهنية باعتبار أن معظم العمال المنفذون هم قدماء في المؤسسة.

إن مؤسسة سونلغاز شأنها شأن أي مؤسسة عمومية أخرى تخضع إلى الإدارة المركزية فيما يخص تغطية احتياجاتها من العمالة بعد أن يحددها المسؤولون المعنيين على المستوى المحلي فتقوم الإدارة المركزية على مستوى الجزائر العاصمة بتحديد عدد المناصب المالية التي تفتح كل سنة وهذا حسب المداخيل المالية المحققة وتوزع على مختلف المناطق الجهوية. وبالتالي قد تحصل مركز تلمسان على عدد من المناصب المالية لتلبية احتياجاتها، ويمكن أن لا يحدث ذلك. كذلك يحدد الهيكل التنظيمي للمراكز على مستوى الإدارة المركزية وتجعل فيه كل التغيرات التي تراها الإدارة مناسبة فتحذف وظائف، وتدمج وظائف أخرى وقد تظهر وظائف

جديدة، وماعلى المراكز الجهوية سوى التنفيذ فإذا كانت هناك وظائف قد اتخذ القرار بإلغائها، ينتظر حتى خروج الموظف الشاغل لها إلى التقاعد أو الوفاة أو الاستقالة ثم يُلغى المنصب ويوجه الموظفون الذين كانوا يكونون عادة لشغله إلى اختصاصات أخرى مثلا في الهيكل التنظيمي الجديد تم إلغاء وظيفة dactylographe وذلك مساهمة للتطور التكنولوجي والذي فرض استعمال الحاسب لماله من مزايا، البديل لهذا المنصب تمثل في إعداد برنامج تكوين مكثف للموظفين في ميدان الإعلام الآلي حتى يسهل عليهم استعمال الحاسب.

الهدف من هذه الدراسات هو توضيح النقص في المؤسسات الجزائرية، وعدم مواكبة نظام تسيير الموارد البشرية السائد حاليا لمتطلبات العصر (تكنولوجية، ثقافية، اجتماعية).

خلاصة:

إن طريقة التسيير السائدة في القطاع العمومي تجعل من الصعب التجسيد العملي لهذه المقاربة فالطريقة التaylorية التي تعتمد على تقسيم العمل والمركزية في التسيير كانت صالحة في وقت تميز بالاستقرار ولا تزال سائدة إلى غاية يومنا هذا في المؤسسات الجزائرية كذلك سياسة تسيير الموارد البشرية شبه غائبة في المؤسسة نظرا لارتباطها بصفة كلية بالإدارة المركزية (خلق أو إلغاء وظائف خاصة وان الهيكل التنظيمي تحدده الإدارة الجهوية بوهران).

كذلك سياسة التكوين التي يجب أن تكون ذات بعد استثماري عوض منطق إداري لنفقات اجتماعية

ذن هي إشكالية سوء استغلال للأدوات الكلاسيكية للتعديل وسياسة تقييمية دون أهداف عملية.

وهو ما يسعى إليه نموذج التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات الذي لا يعتبر مستحيل التحقيق وإنما يتطلب توفير المناخ التشريعي والاقتصادي والاجتماعي المناسب في ظل الظروف الحالية كالتغيرات التكنولوجية، التغيرات التشريعية، العولمة وظهور معايير اقتصادية جديدة تتطلب إعادة النظر في النماذج التقليدية لتسيير المنظمات التي تفرض عدة قيود:

1- قيود نظامية:

فالموظف مرتبط مع المؤسسة بعقد عمل على أجل زمني طويل وتطوره في المنصب مرتبط بالأقدمية

وهو مصنف في شبكة المؤسسة على أساس الرتبة التي ينتمي إليها (الدرجة) فهو منطق وظيفي.

والمعيار الأساسي للتوظيف هو المؤهل فالقطاع العمومي يتميز باستقرار في عمالته ونسبة توظيف قليلة سنويا ومحددة من طرف الإدارة المركزية على مستوى العاصمة ما يتطلب محاولة تنمية الكفاءات المحلية قصد تكييفها مع التطورات.

2- قيود تنظيمية :

يطرح سؤال حول طريقة تسيير هذه المقاربة بوجود إدارة مركزية ووحدات لامركزية، فالمحلية لا تمتلك كل الوسائل اللازمة لإحصاء مختلف العوامل التطورية، كما لا يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة بالتنسيق مع كل الوحدات، فالتسيير المركزي هو مجرد أكثر بعيد عن الواقع فيمكن أن لا تعكس الكثير من القرارات الواقع.

3- قيود متعلقة بمبدأ ستوية الميزانية:

يرجعنا إلى مفهوم مناصب مالية الذي يمكن أن يأدى إلى اختلالات فيما يخص الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية وما تسمح به الميزانية فخلق منصب مالي يعود إلى القواعد السنوية مما يشكل عائقا لتحديد عمالة المؤسسات في ظروف طارئة. قصد حل هذه الإشكالية خرج المنتدى المنعقد بفرنسا للمدرسة العليا للإدارة مجموعة من التوصيات تسمح بالتشغيل العملي لمقاربة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات ويخلق الإطار المناسب يتمثل في تحديث هذا القطاع وهو ما شرعت فيه المؤسسات الفرنسية منذ سنوات ورسخته التشريعات والقوانين مثلما ألزمت جميع القطاعات العمومية بتبني هذه المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية خاصة في القطاع الصحي والخدمات الذي يعاني من خطر إحالة عدد كبير من الموظفين على التقاعد وكذلك ارتفاع المستوى الثقافي للأفراد وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إذن فتسيير تنبئي نوعي فعال يقوم أساسا على تحديد إطار وإجراءات تسيير الموارد البشرية من خلال إدماج العقود المتعددة السنوات وتدعيم اللامركزية كذلك وضع الأدوات الكمية والنوعية لمعرفة الموارد المتاحة وبالتالي تسمح باستعمال أكثر ديناميكية للأدوات التقليدية لتسيير الموارد البشرية (التوظيف، الحركة، التكوين) وبالتالي مرور من المنظمات التaylorية إلى المنظمات المؤهلة المتميزة بالمرونة الكافية لتنمية كفاءات أفرادها ومنحهم استقلالية أكبر لتحقيق مشروعهم المهني.

رغم ذلك تبقى لهذا النموذج حدود في استعمالاته نتيجة عدم تقبل عدة أطراف له والذين يرونها كآلة لتخفيض العمالة، ولا تقيم أي وزن للجانب الاجتماعي الذي يخص الموظف.

المراجع

- 1- AYMAR G.,CASAS N., "le management des compétences" "En ligne". JANVIER 1999. fiches techniques /N.8
- 2- BATAL C., "la gestion des ressources humaines dans le secteur public" tome Edition organisation 1997.
- 3- BATAL C., "la gestion des ressources humaines dans le secteur public" tome2. Edition organisation 1997.
- 4- BARON X., "La gestion prévisionnelle des emplois ET des compétences en entreprise". Cahier français, N 262, 1993. P 3-18.
- 5- CADIN L.,GUYERIN F.,PIGEYRE F., "gestion des ressources humaines Pratique et éléments de théorie" édition dunod 1997.
- 6- CITEAU J.P., "gestion des ressources humaines:principes généraux et cas Pratiques" édition a.colin 1997.
- 7- DEJOUX C., "organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences". I.A.E.de Nice Sophia Antipolis sous la direction du professeur ANDRE BOYER.
- 8- GAZIER B., "L'employabilité, brève radiographie d'un concept en mutation.. Sociologie du travail N4 1990 P 575-584.
- 9- GILBERT P., "la gestion Prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspective" revue française de gestion juin-juillet-août 1999.
- 10- JOLIS N., "la compétence au cœur du succès de votre entreprise" édition organisation 2000.
- 11- KERLAN. F., "guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences". Edition organisation.2000.
- 12- LE BOTERF G., "construire les compétences individuelles et collective" .édition organisation 2000.
- 13- LECARDEZ. M., "la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: les prémices D'une expérience au centre hospitalier universitaire". Mémoire d'élève directeur d'hôpital. Ecole nationale de la santé publique 1999.
- 14- MALLET L., "gestion prévisionnelle de l'emploi" édition liaisons 1991.
- 15- MARTORY B., "les tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision" édition Nathan 1992.
- 16- OIRY E.,D' IRIBARNE A., "la notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification".sociologie du travail n1, vol43, 2001.
- 17- PLASSART P., "la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise", problèmes économiques 4fev 1987 n2010 p 11-13.
- 18- PERETTI J-M., "tous DRH" édition organisation 1996.
- 19- REYNAUD., J-D., « Le management par Les compétences: un essai d'analyse "sociologie du travail.n1 vol. 43 2001.
- 20- SAUNIER P., "La compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi." I.A.E, de PARIS-GREGOR. Cahier de recherche 1999-2001.
- 21- STROOBANTS. M., "savoir-faire et compétences au travail" édition université de Bruxelles 1993

- 22- THIERRY D., SAURET D., "la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. édition l'harmattan 1993.
- 23- TOMKEVITCH ; C évaluation des compétences. la gazette.
- 24- VALLEMONT S., "rapport du groupe thématique, gestion prévisionnelle Des emplois: outil et structure", "gestion dynamique de la fonction publique: une méthode".
- 25- SEMINAIRE d'administration comparee de la promotion averroes ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (1998-2000). "La gestion prévisionnelle des effectifs", "la gestion des ressources humaines, condition de l'efficacité des administrations publiques".
- 26- WEISS D., "les ressources humaines". édition Organisation 1999.