

العنوان: التصميم الجديد لمنشآت وظيفية لتسيير وتنمية الموارد البشرية: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
Gestion prévisionnelle de emplois et des compétences

مقدمة: من أجل مسايرة الفلسفة الجديدة (أو النظر الجديدة) لمفهوم الموارد البشرية: "رأى المال البشري" اعتمدت وظيفة تسيير وتنمية الموارد البشرية طريقة جديدة، وأنها قدتها إلى نشاطاتها (مهامها الأخرى) - هذه الطريقة تهتم خاصة بتطوير الكفاءات بصفة مستمرة. و مسيبة من أجل تحضير المؤسسة إلى مواجهة التحديات المستقبلية. وتسمى: "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات" (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

1- تعريف طريقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

(A) حسب P. Gilbert و M. Partier، فإن التسيير التقديري (GPEC) هي طريقة، هندسة وتصميم للموارد البشرية وتتمثل في:

Concevoir - التصميم (الهندسة والتصور للأدوات والطرق والممارسات)
Mise en Oeuvre - التطبيق (أي تطبيق الطرق في ممارسات حقيقية
وأجرائية في المؤسسة مع استعمال كل الأدوات المهمة لهذا الغرض).

2- ما هي أهداف هذه الطريقة الجديدة (GPEC) / مراقبة السياسات والممارسات الخاصة بوظيفة تسيير وتنمية الموارد البشرية (FGRH) et des méthodes
- أي التأكد من تطبيق كل ماخطط بصفة فعالة

تهدفها هو محاولة تقليص نسبة تقديرية ومسيبة الفارق الموجود بين حاجات المنظمة من كفاءات (في المستقبل) ومواردها المتوفرة في المنظمة - على المستوى الكمي (كل الكفاءات موفى كل المستويات) وال نوعي - مستوى الكفاءات المتوفرة ومتى تطابقها مع الحاجات المستقبلية للمنظمة.

(A) - P. Gilbert et M. Partier : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Fondements, Bilan et mise en Oeuvre dans les entreprises, R. H. Edition d'Organisation, 1993 - 2005 - 498 -

تابع 1- التصميم الجديد لنشاط وظيفية تسيير وتنمية
الموارد البشرية: التسيير التقديري للوظائف
والكفاءات Gestion Prévisionnelle des emplois
et des compétences (GPEC)

أخطائي
Mast
عمل وتنظيم 2

3 - ماهي الطرق والممارسات التي تقوم بها (GPEC) من أجل تحقيق
هذا الهدف (تغطية الفارق من حاجات المنظمة من الكفاءات بصفة
مسبقة) ؟

1.3 من أجل تحقيق هذا الهدف، تتبع المؤسسة "خطة إستراتيجية"
بأهداف واضحة ومعرفة. مع السهر على إدماج كل العمال (في)
مختلف مستويات السلم الهرمي في المشروع تنموي، تطوري، مهني
لتحسين الكفاءات بصفة مستمرة.

2.3 العناية (أي الفائدة) ؟ العناية هي أن المؤسسة تعتمد هذه الطريقة كسبكية
تقوم بها عن طريق ممارسات ونشاطات من أجل التكيف
مع محيطها المتغير (Adaptation aux mutations de son
environnement).

4 - ومن أجل نجاح هذه الطريقة (GPEC)، يجب أن تتوفر عدة شروط، منها:

- إقتناع الإدارة (مسيرى المؤسسة) بأهمية الطريقة الجديدة،
ولاعتبارها بقدرتها في المساهمة في التحسين المستمر
لكفاءات المؤسسة.

- مساهمة الإدارة في تطبيق كل المراحل، وكذلك في
المراقبة، مع حث كل المصالح على المشاركة واستعمال
الادوات المصممة لهذا الغرض.

5 - ماهي الادوات المستعملة من طرف (GPEC) ؟
(Outils de la GPEC)

- المنظم (organigramme)
- بطاقة المنصب (حسب الرؤية الجديدة)
- مرجعية الوظائف [من أجل رؤية الوظائف المتشابهة]
- مرجعية الكفاءات [" " " " الكفاءات " "]
- المقابلة السنوية لتقييم الأداء (المقابلة تسمح للعامل المشاركة
في تقييمه - أي تسمح له التعرف على مستوى كفاءته بصفة
موضوعية) (نقاط القوى ونقاط الضعف).

تابع لـ التقييم الجديد لنشاط وظيفية تسيير وتنمية الموارد البشرية: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)

- المقابلة المهنية (تدسنتين)
- التكوين (يساهم في تطوير الكفاءات من أجل مراعاة التغير (لان التغييرات المعرفية و التكنولوجية تنعكس على المهام - في النشاط - في متطلبات العمل - أي تحدث تغييرات (إضافات) في بطاقة المنصب -
- زيادة على توفير حصول الكفاءات (Bilan de competence)
- والمصادقة على مكثبات الخبرة VAI
- والمصادقة على المكثبات المهنية VAP

6 - مختلف المراحل التي تمر بها (GPEC). من أجل أن يكون نشاط "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفعال لا بد أن يمر بعدة مراحل أساسية، منها:

1.6 المرحلة الأولى: تحليل المنصب
ويتم ذلك عن طريق التعرف (Identification)، أي التأكد من وجوده في النظام (Existence dans l'organigramme) وتعريف (description) المهام بدقة و بالتفصيل،

2.6 المرحلة الثانية: التشخيص الديموغرافي (Diagnostic demographique) والقيام بمحاكاة (simulation) Faire un état des lieux.
لوضعية التطور المنتظر في المستقبل بالنسبة لعدد العمال وحراكهم (leur mobilité) - أي من يغادر المؤسسة إلى التقاعد ومن يستقال. مع مراقبة هزيم الأعمال (pyramide des âges)

3.6 المرحلة الثالثة: وضع مرجعية الكفاءات والوظائف (بعد القيام بتقييم الوظائف النموذجية في المدونة)

4.6 المرحلة الرابعة: تحليل المحيط والتقدير حاجاته الاقتصادية، خاصة في قطاع المؤسسة. هما يساعد على تحضير مواردها البشرية (كفاءاتها) بصيغة مسبقية.

تابع (الدصيم الجدير لنشاط وظيفته تسيير
وتنمية الموارد البشرية: التسيير التقديري
للووظائف والكفاءات (GPEC)

أحظائي

4

Master II
عمل وتنظيم

5.6 - المرحلة الخامسة: تخصيص بصفة إجرائية وواقعية الفارق بين
الحايات المستقبلية من الكفاءات والموارد البشرية
الموجودة في المؤسسة - أي القيام بما يسمى بتدقيق
اجتماعي (Audit Social) وذلك بالاعتماد على خريطة
الكفاءات (Cartographie des compétences).

6.6 المرحلة السادسة: وضع سياسات خاصة من أجل تقليص هذه الفوارق،

(ما هي هذه السياسات؟)
تسبب هذه السياسات (بالاعتماد على نتائج التقييم السوي
للاداء - طبيعيا يجب أن تتوفر في تقييم الاداء كل الشروط)

- تنظيم الحركات الداخلية (تقلد مناصب مختلفة بالنسبة
- توظيف بنفس الهدف (يدخل في إطار هذا المخطط
- الاستراتيجي، أخذاً بعين الاعتبار الحايات المستقبلية.
- تنظيم طرق عمل تساهم على التبادل والارتباط الجيد
- بين العمال (يكون ذلك في جماعات محل في إطار الحركات
- الجودة، أو على شكل جماعات عمل أخرى منها، الجماعات
- التحسينية، مثلا).

7.6 المرحلة السابعة: تطبيق المخطط المسطرة في هذا الإطار بهدف
تنبؤ التطور والتغيير الكمي والنوعي للوظائف والكفاءات
التطبيق يتبعه مرحلة المتابعة والمراقبة لكن الخطوات
والتأكد من فعاليتها.

للتذكير = النشاط في هذا الإطار يهدف إلى تخصيص (صفة مستمرة)
المؤسسة لمواجهة التحديات الاجتماعية (منها: التقاعد -
مغادرة المؤسسة)، ويكون التخصيص عن طريق دراسة مختلف
حايات حياة اليد العاملة من التكوين، الترقية - التوظيف
الخ - قد تكون التعديلات تدور حول خلق مناصب جديدة،
تنظيم العمل - مواجهة المنافسة وكذلك التمتع في السوق