

دور التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات (GPEC) في فعالية إدارة الموارد البشرية

وسيلة السبتي

جامعة محمد خيضر بسكرة

آمنة عزيز

جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص: إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمراً حديثاً، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية والتحول التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة استراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية للمؤسسة، حيث أن التطورات التي شهدتها السنوات الماضية نتيجة ما أفرزته ظاهرة العولمة و متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة و التطور التكنولوجي، أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة ككل وعلى مستوى المورد البشري الذي أصبح العنصر الأهم في المؤسسة، و في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط هذا الأخير الذي بات شديد التعقيد و مستمر التغير الأمر الذي فرض على المؤسسات تبني أدوات فعالة تمكنها من معرفة أو توقع ما قد يحدث مستقبلاً و التهيؤ لمواجهته أو على الأقل التقليل من حدة آثاره السلبية المحتملة عليها، و لما كان التغير هو الصفة الوحيدة الثابتة للمحيط أصبح التقدير في قلب اهتمامات المسيرين و عليه فإن التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات يعتبر أداة حيوية تمكن المؤسسات من التحكم إلى حد ما في المستقبل و مواجهة تغيرات المحيط في سعيها لتحقيق الموازنة بين احتياجاتها المستقبلية من التشغيل و كذا من الكفاءات كما و نوعاً و في الوقت المناسب.

و من هذا المنطلق اهتمت إدارة الموارد البشرية بالتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات إيماناً منها بدورها في تفعيل انشطتها المختلفة كالتوظيف، التكوين، الحركية (النقل و الترقية)، التعويضات و تقييم الاداء و غيرها.

الكلمات المفتاحية: التشغيل، الكفاءات، التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات، إدارة الموارد البشرية.

The abstract :

The interest in human resources management is not considered newly, it has developed within the historical stages haunted by the evolution of managerial thought , through contributions of managerial schools and transformations that have the organization faced, and workers economic and social situations to become the human resources function strategic one and has a position no less important than the other organization basic functions.

The developments in the past years which has occurred as a result of globalization phenomenon and the requirements of integration in the knowledge economy and technological development, has made a huge revolution in organization work and on the level of human resource which has become the most important element in the organization, and in the of the changes imposed by the organization environment which has become very complex and constantly changing, which was imposed on organizations to adopt effective tools to enable them to know or predict what might happen in the future and prepare to face or at least reduce the severity of its negative adverse effects on them, the change has been the only fixed in the organization environment so prevision became in the main interest of managers, so ECDM is a vital tool that enables organizations to control and dealing well with the future changes to achieve alignment between their future needs of the employment and competencies in quality and quantity and at the convenient time.

From this point, human resource management has an interest in ECDM believing from it that it will be activate its various activities such as employment, training, mobility , compensation, performance evaluation,...

Key words: Employment, competencies, ECDM , human resources management.

-الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد:

إن المكانة التي يعترف بها اليوم للمورد البشري دفعت بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بهذا العنصر الحيوي و الفعال الخالق للقيمة المضافة و الثروة و الميزة التنافسية التي باتت هدفا و ضرورة في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط هذا الأخير الذي بات شديد التعقيد و مستمر التغير الأمر الذي فرض على المؤسسات تبني أدوات فعالة تمكنها من التعامل الفعال مع هذا التغير و عليه فان التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات يعتبر أداة حيوية تمكن المؤسسات من التحكم إلى حد ما في المستقبل و مواجهة تغيرات المحيط في سعيها لتحقيق الموازنة بين احتياجاتها المستقبلية من التشغيل و كذا من الكفاءات كما و نوعا و في الوقت المناسب سعيا لتحقيق فعالية وظيفية تسيير الموارد البشرية التي تعتبر الوظيفة الأهم و الأكثر حيوية و التي تنصب عليها جهود المسيرين .

سنحاول من خلال مداخلتنا تقديم إطار نظري للتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات (GPEC) و دور هذا الأخير في فعالية إدارة الموارد البشرية. و ذلك من خلال العرض إلى النقاط التالية:

1- التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات -تأطير نظري- و سنتناول فيه:

-التشغيل L'emploi-تأطير نظري-

-الكفاءات Les compétences-تأطير نظري-

- التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات (GPEC).

2-إدارة الموارد البشرية -تأطير نظري-

3-دور التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية.

I-1-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول أحد المواضيع الهامة و الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا و هو التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات و دور هذا الأخير في فعالية أنشطة و ممارسات إدارة الموارد البشرية.

I-2-أهداف الدراسة.

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق المهدفين التاليين:

-تقديم إطار نظري حول كل من التشغيل، الكفاءات، التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات و إدارة الموارد البشرية.

-محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية.

II-الإطار النظري للتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات (GPEC) و إدارة الموارد البشرية.

سنتركز فيه إلى ثلاث محاور هي: التأطير النظري للتشغيل، التأطير النظري للكفاءات، التأطير النظري لإدارة الموارد البشرية والتأطير النظري للتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات.

II-1- التشغيل -تأطير نظري-

II-1-1- تعريف التشغيل.

يتعلق التشغيل ببعدين، بعد كمي و آخر كيفي (نوعي) حيث أن التشغيل¹ :

- من جانب بعده الكمي يعني عدد التشغيلات التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة.

- من جانب بعده النوعي يشير إلى تخصص الفرد القائم بالتشغيل.

II-1-2- عوامل تطور مفهوم التشغيل في المؤسسة.

تواجه المؤسسات من جهة و التشغيل كمفهوم و كمضمون من جهة أخرى ثلاثة عوامل أدت إلى تطورها هي²:

- تطور التكنولوجيا.
- تطور التنظيم الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى مفرزات مختلف الضغوطات التي تواجهها.
- تأثير بعض العوامل الاجتماعية مثل تطور نظرة الأفراد للعمل و كذا حدوث تغير في قيمة الأفراد لصالح ذوي المؤهلات و الكفاءات.

II-1-3- مفهوم تسيير التشغيل و بعض الأدوات التي تستعمل لتحليله.

إن المخطط الكلاسيكي لتسيير التشغيل مستوحى من المبدأ الذي تقوم عليه مراقبة التسيير ما يعني القيام بقياس، تحليل و البحث عن تقليل الانحرافات بين ما تم تقديره و بين ما تم تحقيقه فعلا بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إن التسيير التقديري للشغل نقل هذا المبدأ إلى تسيير الموارد البشرية: حيث عمل على توضيح الانحرافات بين التطور المقدر لموارد المؤسسة و تخصيصها للتشغيلات الموجودة بها (الاحتياجات)، كما يحدد إطار زمني يتراوح غالبا بين 3 إلى 5 سنوات يسمح للمؤسسة الوسائل بالتحضير لمواجهة التطورات التي قد تحدث و ذلك لتجنب الاستجابة بعد حدوث حالة طوارئ لان الاستجابة البعدية متأخرة و غير نافعة، و الشكل الموالي يبين المخطط القاعدي لتسيير التشغيل.

الشكل II-1- المخطط القاعدي لتسيير التشغيل.

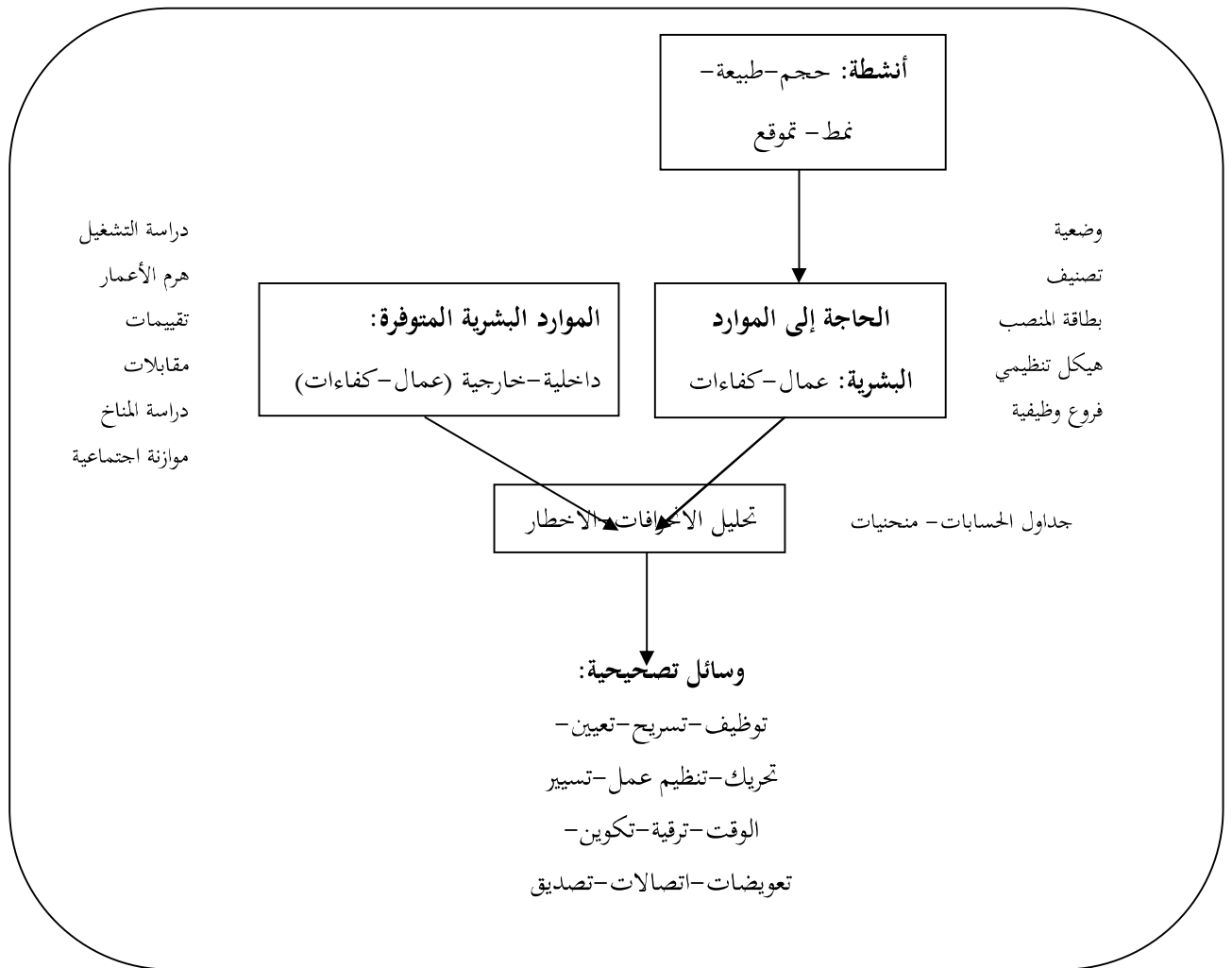


Source : Loïc, C., et al., (2002). *Gestion des ressources humaines pratiques et éléments de théorie*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, p 98

نقطة انطلاق عمل هذا النموذج هي المرحلة الأولى: فيما يخص الموارد البشرية يتم تحديد (عدد الأفراد العاملين، العمر، الأقدمية والمؤهلات..) و احتياجات المؤسسة من التشغيل، أما المرحلة الثانية يتم فيها تقدير الاحتياجات التشغيلية للمؤسسة و التطور المحتمل في الموارد البشرية على مدى فترة محددة، أما في المرحلة الثالثة يتم تحليل و تقييم الانحرافات و من ثم وضع السياسات التصحيحية اللازمة كمرحلة رابعة.³

و يوضح الشكل التالي بعض الأدوات التي تستعمل لتحليل التشغيل:⁴

الشكل II-2- بعض أدوات تحليل التشغيل.



Source : Loïc, C.,et al.,(2002).Gestion des ressources humaines-pratiques et éléments de théorie-, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, p 99.

حيث تقوم المؤسسة بدراسة أنشطتها من حيث طبيعتها، حجمها، نمطها و تموقعها في الهيكل التنظيمي، كما تقوم بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية (عمال و كفاءات) بالنظر لعدة عوامل مثل مدى ملاءمة مؤهلات العامل للوظيفة التي يشغلها بناء على بطاقة المنصب، في نفس الوقت تقوم المؤسسة أيضا بتقييم المتوفر من الموارد البشرية (عمال و كفاءات) لديها و دراسته من حيث العمر، الأنشطة و المهام التي يقومون بها...، و من ثم تقوم المؤسسة بدراسة و تحليل المعلومات التي تم جمعها حول احتياجاتها و المتوفر لديها من العمالة دراسة إحصائية رياضية، و في ضوء نتائج التحليل تتخذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية مثل التسريح في حالة الفائض، التوظيف في حالة العجز أو النقص، التحريك و التكوين لإثراء المعارف و زيادة الخبرات و النقل أو الترقية أو المكافأة بهدف التحفيز... بما يخدم أهدافها التي حددتها مسبقا.

II-1-4-1- أبعاد تسيير التشغيل.

إن تسيير التشغيل ينظر إليه عموما على انه واحد من أبعاد تسيير الموارد البشرية مثله مثل التقييم، العلاقات الوظيفية أو تقنيات تحفيز الأفراد، هدفه في كل مرة تنظيم حجم التشغيل الإجمالي للمؤسسة و نوعية كل مختلف التشغيلات أي مؤهلات و كفاءات الأفراد العاملين. و كما أسلفنا الذكر فان التشغيل يتعلق ببعدين، بعد كمي و آخر كفي (نوعي) كمايلي⁵:

II-1-4-1-1- التسيير الكمي للتشغيل. La gestion quantitative de l'emploi

تواجه المؤسسة العديد من التقلبات الاقتصادية (ارتفاع و انخفاض الربح، تطور الطلب أو توسيع نطاق الأعمال عموما...) و التي لها اثر مباشر على مستوى التشغيل، ومنه نستطيع فهم العلاقة بين حجم التشغيل و النتائج أو الضغوط الاقتصادية التي تواجهها المؤسسة. حسب النظرة الكينزية في الاقتصاد الكلي فان تحديد المؤسسات لمستوى التشغيل لديها له آثار على التشغيل الكلي للاقتصاد كما أن له آثار على إنتاجها. أيضا على مستوى الاقتصاد الجزئي نستطيع أن نبين أن حجم التشغيل اللازم لا تحدده المؤسسة في ظل الضغوط الاقتصادية الخارجية فقط بل أن هناك انعكاسات (آثار) محدودة بين الاعتبارات الاجتماعية الداخلية و الضغوط الإنتاجية و تسيير التشغيل. إذن التوجه الكمي لتسيير التشغيل يعني تنظيم الأفراد الداخليين و الخارجيين للوصول إلى حجم التشغيل المرغوب في الزمن المحدد.

II-2-4-1- التسيير النوعي للتشغيل. La gestion qualitative de l'emploi

ظهر البعد النوعي لتسيير التشغيل بفعل التطور التكنولوجي و كذا بفعل تطور تنظيم العمل و نتج عنه لجوء المؤسسات إلى الاهتمام بالأفراد ذوي المؤهلات، هذه التطورات جعلت من و ضع تسيير تشغيل موجه نحو تكوين و إنشاء و تأهيل الأفراد العاملين عن طريق البحث عنهم و تنميتهم و تطويرهم أمرا في غاية الأهمية، ما يعني أن تقوم المؤسسات إما بتوظيف أفراد ذوي كفاءات و مؤهلات جيدة أو تقوم بتكوين الأفراد العاملين لديها و تطوير معارفهم العملية و النظرية. أن تسيير الشغل أحيانا ينطوي على تحريك جزء من العاملين من مواقعهم الحالية، فعندما تقوم المؤسسة مثلا بتغيير موقع بعض أنشطتها أو فتح فروع محلية في أماكن أخرى غير الموقع الرئيسي لها في هذه الحالة على المؤسسة تشجيع الحركية الجغرافية لبعض العمال نحو المواقع الجديدة، و هناك نوع آخر من الحركية يتطلب توفر مؤهلات لدى العامل و هو الحركية الوظيفية و تلجا إليها المؤسسة في حالة تغيير تركيبها أو أنشطتها، أيضا عندما تريد المؤسسة منح سلطة معينة لبعض الإطارات فإنها تلجأ إلى ترقيتهم باعتبارهم ذوي مؤهلات جيدة.

II-2- الكفاءات -تأطير نظري-

إن الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات يخص إدارة الموارد البشرية أكثر مما يخص الإستراتيجية مع عدم اقتراح تعريف محدد لها، فمقاربات الموارد البشرية ركزت على تسيير الكفاءات الفردية إلا أن **Prahalad & Hamel (1990)** ركزا اهتمامهما على

الكفاءات الجوهرية **Core competencies** و أعطيا للكفاءات بعدا جماعيا تكامليا يتكون من معارف عملية و أخرى تكنولوجية.⁶

II -1-2- تعريف الكفاءات.

عرف **Hager et al., (1994)** الكفاءات على أنها: " مجموع المعرفة و المهارات المتخصصة و التي يتم تطبيقها لأداء عمل ما"⁷ الكفاءات هي: " قدرات الأفراد المطلوبة من اجل أداء أكثر فعالية، و تتكون الكفاءات من المعارف و القدرات و الإمكانيات و الخصائص و الموصفات الشخصية، كما أن أداء اغلب الأعمال يتطلب مزج كفاءات مختلفة في آن واحد"⁸ الكفاءات هي: " القدرة على تنفيذ مجموعة محددة من المهام و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط، بشكل أوسع الكفاءات هي استعداد لتجديد و تجميع و وضع الموارد (المعارف، المعارف العملية و المعارف السلوكية) في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل". تشير اغلب التعاريف التي أعطيت للكفاءات بطريقة صريحة أو ضمنية إلى أن الكفاءات توليفة من المعارف او الموارد المتمثلة في: *المعارف النظرية: توافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة و المتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

*المعارف العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا و المعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية و لكن تحتاج إليها بالضرورة و تتكون المعارف العملية بالتجربة. *المعارف السلوكية (التحلي): تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين و تشمل السلوك الهوية الإدارة التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءات في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.⁹ بناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف الكفاءات على أنها ذلك المزيج من المعارف النظرية و العملية و السلوكية الذي يتشكل أمام تشغيل معين في لحظة زمنية معينة و هو خاص بكل فرد.

II -2-2- أنواع الكفاءات.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux**، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**Compétences-clées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد، و فيما يلي بعض التعاريف التي أعطيت لكل منها¹⁰:

II-1-2-2 الكفاءات الفردية.

حسب **Athey et Orth (1999)** الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الاستطلاعات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Medef (2002)** بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنقيتها وتطويرها".

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكلي من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

الكفاءة تمتلك ميزة عملية، الكفاءة هي أساس العمل، الكفاءة هي عملية بناء مستمرة، الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية، الكفاءة هي مكون اجتماعي، الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم، الكفاءة تمتلك وجها خفيا، الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...

II-2-2-2- الكفاءات الجماعية.

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf (2000)**: " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع (**Synergie**) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا".

يضيف **Amheradt et Al (2000)** "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (**Savoir-agir**) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (**Combinaison synergique**) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي"، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

II-2-2-3- الكفاءات الإستراتيجية.

بالنسبة لـ **Hamel و Prahalad (1994)** "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة".

يقدم كل من **Prahalad و Hamel** ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية :

* الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

* الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.

* الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

II-2-3- مفهوم تسيير الكفاءات.

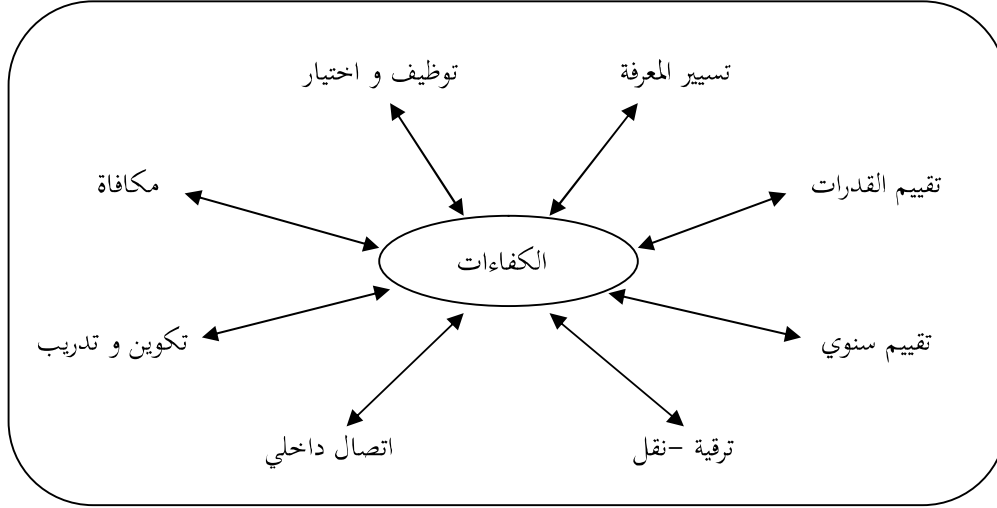
في دراسة لمدرسة **Leuven/Gent Velrick** للتسيير، و التي أجرتها على 1500 مؤسسة في بلجيكا سنة 1999، كشفت أن 54% من هذه المؤسسات تمارس تسيير الكفاءات، 20% فقط تقوم بإعداد أدوات محددة (مرجعية الكفاءات، عائد الوظيفة...) لذلك في حين أن 34% تقوم بتسيير الكفاءات لكن دون أداة أو وسيلة محددة.

بهدف أداء أعمالها توظف المؤسسات أفراد بمؤهلات معينة و تقوم بتكوينهم لزيادة معارفهم و مكتساباتهم و تطويرهم و تشجيعهم و مكافأهم في إطار عمل تسيير الموارد البشرية، و يعرف تسيير الكفاءات على انه: "مجموعة نشاطات مخصصة لاستخدام و تطوير مهارات الأفراد و الجماعات بهدف رفع أداء هؤلاء الأفراد و تحقيق مهمة المؤسسة" ما يعني الاستخدام الكامل للكفاءات الموجودة في المؤسسة و تطويرها و كذا توظيف أفراد جدد يحملون معارف جديدة.

إن الاختيار و التوظيف و التكوين و تطوير المسار المهني ليست هدفا في حد ذاتها و إنما هي وسيلة تساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل، إن تسيير الكفاءات يطبق كل من التكامل الأفقي و العمودي، حيث أن التكامل العمودي يهتم باختيار الكفاءات التي تساهم

في تحقيق مهمة المؤسسة أما التكامل الأفقي يخص العلاقة بين الكفاءات و بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية¹¹ و هو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل II-3- الكفاءات في قلب أنشطة إدارة الموارد البشرية .



Source : Lou Van Beirendonck.(2004). Management des de boeck, Paris, p30.:competences :évaluation-développement et gestion, éd

II-3- التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC -تأطير نظري-

يقول P.Jardillier بان التسيير التقديري جاء لهدف تقدير تخصيص الأفراد في الوظائف التي يريدونها (يطمحون إليها) و كذا تقدير احتياجات المؤسسة¹²، كما أن التسيير التقديري للتشغيل يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على هذا الأخير¹³.

II-3-1- مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات.

لم يعد تسيير العنصر البشري في منتصف الثمانينات يقتصر على اهتمام بالكفاءات من أجل ربطها وتنمية وفائها للمؤسسة: بواسطة آليات التحضير المادية و المعنوية أو عن طريق تسيير وتنظيم المسارات المهنية لهذه الكفاءات، بل أن الظروف الاقتصادية التي تغيرت وأصبحت تتميز بالانكماش الاقتصادي خلق لدى المؤسسة بعض الصعوبات في تسييرها لمواردها البشرية بسبب الفائض في التعداد الناتج عن هذه الظروف وخاصة لدى المؤسسات الكبرى ذات الاستعمال الواسع و الكبير لليد العاملة. فكان تسيير الموارد البشرية لا ينحصر فقط في الاهتمام بالكفاءات وإنما أصبح كذلك مهتم بالتشغيل كونه أصبح يطرح نفسه بقوة على جميع المستويات الاجتماعية و السياسية والاقتصادية فعلى المستوى الاجتماعي أصبحت البطالة ظاهرة تطرح نفسها بجدة على القوة العاملة في المجتمع، أما على المستوى السياسي أصبحت السلطات العمومية في كثير من الدول في حيرة كبيرة أمام هذه الظاهرة لأنها لم تكن مهيأة لتعايش مع هذه الوضعية (إشكالية البطالة).

أما على المستوى الاقتصادي أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعاني من فائض في التعداد وتراجع في مستويات النجاعة و الفعالية الشيء الذي أدى إلى مواجهة مفتوحة وتصادم حقيقي بين السلطة العمومية من جهة و المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى :

1- فالسلطة العمومية كانت تحمل المؤسسات الاقتصادية مسؤولية إنتاج البطالة بسبب التسريح المبالغ فيه للعمالة الزائدة عن حاجتها.

2- أما المؤسسة الاقتصادية كانت تتصرف انطلاقا من اعتبارات اقتصادية محضة وعليه فإن العمالة الزائدة هي بطالة مقنعة يجب التخلص منها لا أكثر ولا أقل لأن الاحتفاظ بها داخل المؤسسة سيكون مكلف.

فهذا الصراع بين المؤسسة الاقتصادية و السلطة العمومية في الدول الغربية الرأسمالية انتهى في آخر المطاف إلى تقاسم الأدوار بينهما ، بحيث قامت هذه الأخيرة باتخاذ الإجراءات قانونية تشجيعية لصالح المؤسسة عن طريق الضرائب و الأعباء الاجتماعية المختلفة من أجل مساعدتها على إيجاد الحلول العملية لمشكل التشغيل الفائض عن حاجتها الفعلية في المقابل قامت المؤسسة ببعض الإجراءات العملية التي أصبحت العمالة الزائدة إشكالية تسييرية و البطالة المتمثلة في العمالة الجديدة القادمة لسوق وبالتالي مطروحة على عاتق الحكومات وليس على المؤسسات الاقتصادية كمضمون التسيير التوقعي للكفاءات و التشغيل.¹⁴

حسب **Citeau (2000)**، التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات يرتكز على وضع إستراتيجية تترجم إلى أهداف و إعداد مخططات الحركة و المخصصة بطريقة مسبقة لتحديد المواءمة الكمية و الكيفية بين الاحتياجات المستقبلية من التشغيل و الموارد البشرية (الكفاءات المتاحة)، و يتوافق تعريف **Citeau** مع تعريف **Thierry & Sauret (1993)** اللذين اقترحا تعريفا للتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات يدور حول اساس التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يركز التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات على وضع و متابعة سياسات و مخططات حركة متجانسة بهدف التقليل المسبق من الانحرافات بين احتياجات المؤسسة من التشغيل و الموارد البشرية. و بناء عليه نجد أن التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات يتم وفق ستة مراحل:

1-تحليل العوامل الخارجية للمحيط.

2-إجراء تشخيص استراتيجي داخلي.

3-القيام بجرد الموارد المتاحة (أفراد، كفاءات..).

4-تحديد الاحتياجات من التشغيل.

5-تحليل الانحرافات بين التشغيل و الاحتياجات من الكفاءات.

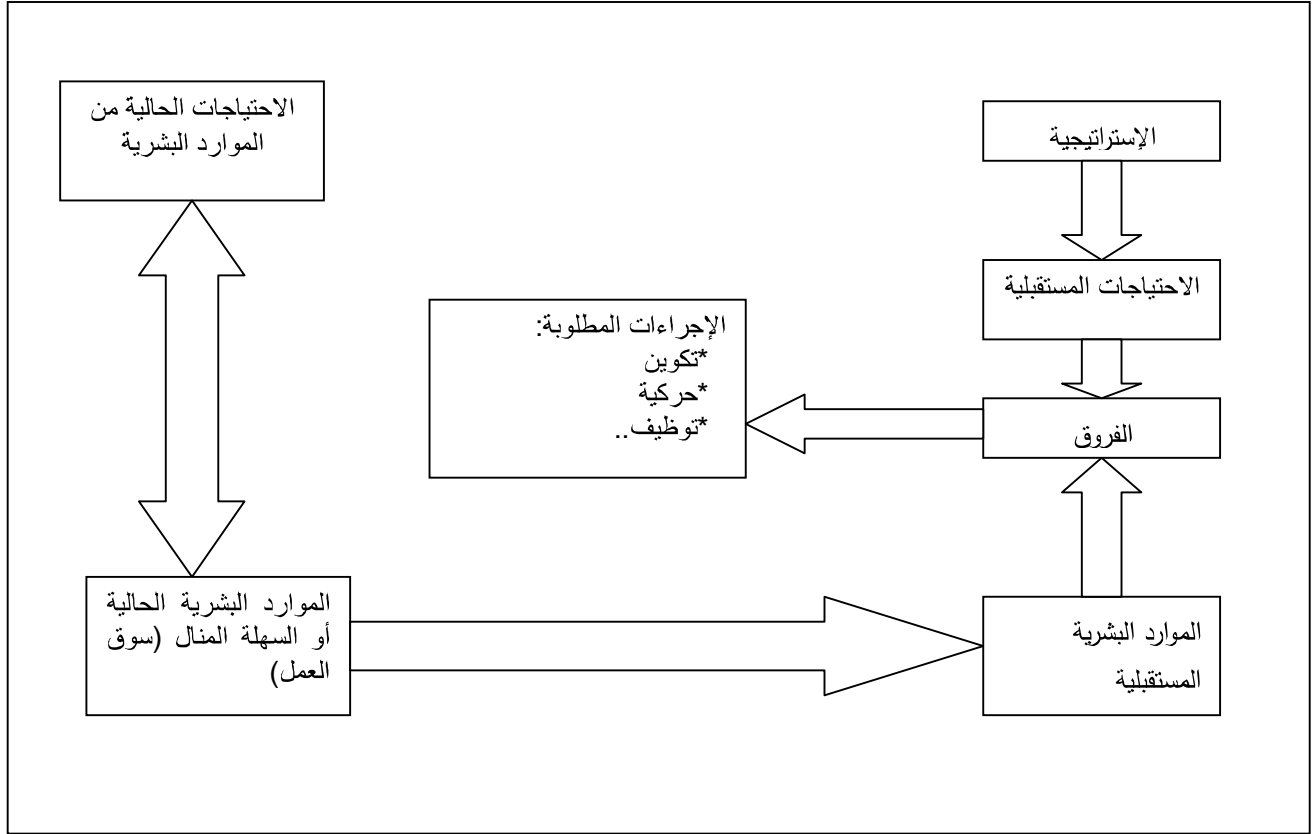
6-وضع مخططات الحركة و سيناريوهات فعالة لمعالجة الانحرافات.¹⁵

يختلف التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات اليوم عن ما كان عليه خلال سنوات التسعينات لأنه تم توجيهه لتطوير أداء الموارد البشرية، فهو قبل كل شيء يبحث عن فعالية و طائفة و أنشطة الموارد البشرية ، حيث أن التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات لا يأتي كوظيفة أو نشاط إضافي زيادة على وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية و إنما يسمح بتحقيق الانسجام و التوافق بين مختلف وظائف الموارد البشرية و توجيهها نحو كسب الرهانات التي تواجه المؤسسات¹⁶.

II-3-2- آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

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

الشكل II-4- التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.



المصدر: صولح، سماح.(2007-2008). دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، ص 52.

* 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).

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

* 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 تستطيع إيجاد سياسات تصحيحية وقائية (كتحديد سياسة توظيف لبعض العمال أو إعادة البعض إلى مناصبهم وتوجيه سياسات التكوين وتسهيل الحركة من جهة أخرى...).

ومنه فإنه على أساس الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية يتوفر للمؤسسة عمالة معينة ونتيجة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية (حركية، خروج،...)، 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.

II-3-3-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، وأحياناً الوظيفية، وهذا النوع من التمثيل أخذ من التنظيم التايلوري المؤسس على التقسيم التقني والاجتماعي للمهام، حيث أن كل منصب معرف بالمهام الموكلة إليه، ويحدد ذلك من المفروض في وثيقة المنصب (**Fiche de poste**)، ويفترض في الفرد الشاغل للمنصب امتلاك كفاءات تمكنه من القيام بالمهام المتعلقة بهذا المنصب، ويدفع له أجره استناداً 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 يجره"

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

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"

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

أ. **التشغيل الحساس:** وهو تشغيل خاص يمكن أن يتغير جذرياً تحت تأثير تطورات المؤسسة، التغيرات التكنولوجية، أي الذي يقدر له حدوث تغيرات بالزيادة أو النقصان في الجماعات.

ب. **التشغيل الأساسي:** 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 منطق المناصب ومنطق الكفاءات يرتكز **GPEC** على أساس:

* رسم الخريطة أو المحتوى الحالي لمجموعات التشغيل الخاص في المؤسسة أو في التنظيم.

* توضيح ورسم عوامل التطور (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، القانونية، الثقافية،...) 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، الحركة، التوظيف، التنظيم،...)، التي تسمح بمواجهة هذه التطورات.¹⁷

II-3-4-أدوات التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

يتوفر التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات على جملة من الأدوات أهمها¹⁸:

* **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 مختلفة .

* **ميزانية الكفاءات**: هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية، وكذلك الإمكانيات المجددة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين.

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

II -4- إدارة الموارد البشرية-تأطير نظري-

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة ذلك أنها تهتم بإدارة شؤون أهم و أتمن موارد المؤسسة و أكثرهم تأثيرا في أدائها، فهي تعنى بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة و المتوقعة، فعلى مدى كفاءة و قدرة و خبرة هذا المورد و رغبته في العمل تتوقف كفاءة و قدرة و خبرة هذا المورد و رغبته في العمل تتوقف كفاءة و فعالية المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

II -1-4- تطور و تعريف إدارة الموارد البشرية.

ظهر وظيفة ادارة الموارد البشرية كآخر الوظائف الكبرى للمؤسسة بعد وظيفة الانتاج و المالية و التسويق، إلا انه و على الرغم من ذلك فهي الوظيفة التي عرفت أكبر قدر من التطور منذ 1960 و بطريقة متسارعة منذ 1980 مع التركيز على الموارد البشرية.

Jean Fombonne يعتبر اول من تتبع بطريقة جيدة ميلاد و تطور وظيفة الموارد البشرية منذ بداياتها سنة 1850 الى غاية سنة 1916 و ظهور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وفق اربع مراحل كبرى يمكن تلخيصها كمايلي:

* **المرحلة الاولى**: وظيفة الافراد.

حاولت في البداية تحقيق تكيف الافراد مع وظائفهم و مع التطورات التقنية و التنظيمية للمؤسسة، و تعتبر اليد العاملة متغيرة تكيف اين تكون التكلفة اقل ما يمكن، توظيف-دفع الاجر-تنظيم(الانضباط و الحضور) هي الانشطة المسندة لهذه الوظيفة الادارية.

* **المرحلة الثانية**: شهدت هذه المرحلة اتجاه هام نحو علم اجتماع العمل و مدرسة العلاقات الانسانية التي اثرت بشكل كبير على تطور هذه الوظيفة بين 1930 و 1950 كرد فعل ضد التنظيم العلمي للعمل.

ان المفكرين في هذه الفترة خلصوا الى اهمية و تأثير عوامل بيئة العمل و العلاقات بين العمال على مردوديتهم، هذه الاخيرة التي ساهمت في ادماج البعد الانساني ضمن علاقات العمل و هو ما اهملته المدرسة الكلاسيكية، العلاقات الاجتماعية، المعلومة، الوقاية و الامن و ايضا التكوين جاء لاثراء وظيفة الافراد في هذه المرحلة.

* **المرحلة الثالثة**: ان التحديث و العصرية التي تلت ازمة البترول و اشتداد المنافسة و اعادة الهيكلة الصناعية زادت من تفاقم مشاكل التشغيل للمؤسسة ما سبب خسائر هائلة في الوظائف و استحداث و طائف أكثر تاهيلا.

ان الاستراتيجيات التي انتهجتها المؤسسات آنذاك و كذا بحثها عن الفعالية الاقتصادية قادا بشكل متناقض وظيفة الموارد البشرية نحو توسيع نطاق عملها كمدير للموارد و كذا دعم الاتصال الداخلي و تطوير الحركة السلمية، و هي حركة مزدوجة مرة نحو أكثر استقلالية و مرة اخرى نحو تكامل أكبر مع استراتيجية المؤسسة بمعنى ان تضع في خدمتها موارد بشرية مثلى (تحقق لها اقصى فعالية) في العدد و المؤهلات .

مديرية الافراد بالجمعية الاوروبية اقترحت منذ 1972 ثلاث مراحل كبرى لوظيفة الموارد البشرية تغطي مراحل تطورها و هي: المرحلة الادارية، المرحلة التسييرية و مرحلة التطوير.

-المرحلة الادارية : تساهم في تسهيل تسيير الاعمال اليومية للمؤسسة من خلال مهام (الاشراف و التنفيذ).

-المرحلة التسييرية: و تكون في حالة التوسع في الكفاءات (العلاقات الاجتماعية و التكوين) و تكون على المدى المتوسط.

-مرحلة التطوير: و هي مرحلة النضج تعمل على ربط انشغالات الافراد (التشغيل، الكفاءات و التقييم) مع ابعاد اخرى للمؤسسة، تعطي اعتبارا للمستوى الفردي اكثر من الجماعي، كما تهتم بظروف العمل اكثر من الانتاجية، من هذا المنطلق اصبحت ادارة الموارد البشرية تحليل نقدي لقيمة المؤسسة و العمل، إن وظيفة الموارد البشرية تعمل على تقديم النصح و الارشاد لكافة المدراء في المؤسسة.

***المرحلة الرابعة:** يتم تشجيع مساهمة الافراد المباشرة في رفع و تحسين اداء المؤسسة و اعمالها **Business** مع الاخذ بعين الاعتبار مستوى انتشار المؤسسة المتنامي على المستوى الدولي.

فعلى سبيل المثال عدد الافراد المتواجدين خارج فرنسا لمؤسستي **Lafarge و Schneider** بلغ على الترتيب 35% و 67% من اجمالي قوة العمل لكل منهما، هذا البعد الدولي و التنوع الثقافي يتطلب كفاءات جديدة (توظيف، تسيير المسار الوظيفي...) كما يتطلب بناء سياسة متجانسة متبينة للسياسات المؤسسية و السيسيو اقتصادية المختلفة، كما ظهرت مؤسسات و اشكال جديدة للتنظيم وصلت الى درجة احراج وظيفة الموارد البشرية.¹⁹

و تعرف ادارة الموارد البشرية على انها الادارة التي تعنى بشؤون الافراد العاملين في المؤسسة سواء بصفة دائمة او مؤقتة و يتقاضون اجرا منها مقابل ما يقدمون من عمل، منذ تعيينهم بما الى ما بعد التقاعد. ولقد زاد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية بسبب²⁰:

- **تغير احتياجات العاملين:** وارتفاع مستواهم الثقافي والمعيشي وتأثير ذلك على تفضيلاتهم وإشباع رغباتهم،
- **تعقد المهام التسييرية:** لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي، والتطور التكنولوجي خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير إلى تعقد المهام التسييرية وتشابكها، مما دعا المؤسسات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات، وتحسين أدائها.
- **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصرة على المؤسسات الاقتصادية استقطاب الكفاءات دون تمييز، والالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي، والضمان الاجتماعي الأمر الذي يؤثر على سلوك المؤسسة واستراتيجياتها التنافسية.
- **تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء:** اتسمت الوظائف المعاصرة بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة، بينما أدى انخيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.
- **شدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق إلى زيادة الضغوط التنافسية على المؤسسات الاقتصادية، وبهدف تحسين المزايا التنافسية يتطلب الأمر استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.
- **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة.
- **الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** مما زاد من أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات في العنصر البشري كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات التسيير الملائمة للموارد البشرية.

II -4-2- من يدير إدارة الموارد البشرية.

إذا تساءلنا عن من يدير إدارة الموارد البشرية فنجد أن هناك ثلاثة مدخل:

* **المدخل الأول:** يقضي بان تكون هناك إدارة خاصة في المؤسسة تكون مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بها.

* **المدخل الثاني:** يقضي بان يكون كل مدير في المؤسسة هو مدير للموارد البشرية أي أن كل مدير في موقعه هو مسؤول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له و بالتالي فهو مسؤول عن هذه الموارد البشرية.

* **المدخل الثالث:** يقضي بان يكون هناك تعاون مشترك بين مدير إدارة الموارد البشرية و باقي المديرين التنفيذيين في الإدارات الأخرى في المؤسسة و هذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقا كاملا فيما بين المدراء.

II -4-3- وظائف إدارة الموارد البشرية.

تتم ادارة الموارد البشرية بالبحث عن العناصر البشرية المتميزة و توظيفها و تنميتها و تطويرها و المحافظة عليها، و ذلك بهدف تنمية مهارات الافراد العاملين، الامر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة . و تتمثل أهم و وظائف ادارة الموارد البشرية فيمايلي:

* تحليل العمل.

* تخطيط القوى العاملة.

* الاختيار و التعيين.

* تصميم هيكل الأجور.

* تصميم أنظمة الحوافز.

* تقييم الأداء.

* التدريب.

* تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين.

* تخطيط المسار الوظيفي.

* أمن و سلامة العاملين.

II -5- دور التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية.

تكتسي كفاءات الأفراد أهمية بالغة على مستوى المؤسسة ككل و كذا على مستوى إدارة الموارد البشرية، و تظهر هذه الأهمية على مستوى إدارة الموارد البشرية في كون المؤسسات اليوم أصبحت تهتم بتوظيف الأفراد ذوي المعارف و المهارات و القدرات التي تمكنها من الاستجابة لمعطيات المحيط الجديدة من جهة و من جهة أخرى تمكنها من التعامل مع مفرزات اقتصاد المعرفة الذي يقوم على التعامل بواسطة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، أما على مستوى المؤسسة فان أهمية تنمية كفاءات الأفراد أصبحت من الأولويات التي يتم التركيز عليها في مجال وضع الإستراتيجية، أيضا تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة و هذا ما ذهب إليه كل من **Hamel و Prahalad** حيث تنعكس هذه الأهمية في خلق و دعم الميزة التنافسية.²¹

و تظهر علاقة التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات ببعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كمايلي²²:

- **التكوين:** يسمح **GPEC** للمؤسسة بوضع مخطط تكوين و ربطه بإستراتيجية التشغيل و التطورات الحاصلة في الكفاءات كما يأخذ هذا المخطط بعين الاعتبار المعلومات التي تستقى من مقابلات التقييم.

-**الحركية:** إن **GPEC** عن طريق قائمة التشغيل و مرجعية الكفاءات تسمح بتعريف أماكن مناطق الحركة و المسارات التي يواجهها الأفراد أثناء حركتهم الداخلية و الخارجية.

-**التقييم:** بفضل وضع قائمة التشغيل و مرجعية الكفاءات التقييم أصبح متلائما مع **GPEC**.

-**التوظيف:** بفضل **GPEC** احتياجات التوظيف أصبحت معروفة و واضحة من حيث الحجم و الكفاءات المفتاحية المطلوبة.
خلاصة و نتائج:

من خلال ما قدمناه يظهر جليا أن التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات فعلا أداة حيوية تمكن المؤسسات من تحقيق المواءمة بين احتياجاتها المستقبلية من التشغيل و كذا من الكفاءات كما و نوعا و في الوقت المناسب، و تعتبر ادارة الموارد البشرية هي الادارة المسؤولة في المؤسسة على البحث عن المورد البشري المناسب و توظيفه و تنميته و تطويره و المحافظة عليه بدءا من عملية الاختيار و التعيين الى غاية ما بعد التقاعد.

ان التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات يعمل على تفعيل عملية ادارة الموارد البشرية كمايلي:

ان التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات يساعد مدير ادارة الموارد البشرية على اختيار و تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال نتائج عملية تحليل العمل حيث يتم اعداد وثيقة وصف و توصيف المنصب و التي يتم فيها تحديد المسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة و المؤهلات الواجب توفرها به لشغل الوظيفة ذاتها، كما يساعد **GPEC** ايضا على التقييم المناسب للمنصب و من ثم تحديد الاجر المناسب لشاغل المنصب حيث ان المنصب الذي يتطلب كفاءات عالية لشغله يتطلب بالمقابل اجرا يتوافق و هذه الكفاءات، ايضا فيما يخص **تخطيط العمالة** يمكن **GPEC** ادارة الموارد البشرية من تحديد الاحتياجات من العمالة و من ثم اتخاذ السياسة الملائمة **للتوظيف** بناء على المقارنة بين المتوفر و المطلوب من العمال كما و نوعا داخل و خارج المؤسسة فيما اذا يجب عليها توظيف افراد جدد او المحافظة على الافراد الحاليين لديها و العمل على تطويرهم و تنمية قدراتهم، يسمح **GPEC** للمؤسسة بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى التشغيل و كذا على مستوى الكفاءات و تمكثها من اتخاذ الاجراءات المناسبة، كأن تقوم بتحريك العمال إما حسب كفاءاتهم، اي ان يشغل كل عامل الوظيفة التي تناسب كفاءاته أو جعل العمال يواجهون وضعيات تشغيلية مختلفة تسمح لهم من جهة باثراء و تطوير معارفهم و من جهة اخرى تسمح للمؤسسة بالتعرف على مقدار العجز المهاري الذي تعاني منه و تحديد الاحتياجات التدريبية و التكوينية بعد كل عملية تقييم اداء لافراد اثناء شغلهم لوظائف مختلفة، و من ثم تضع البرامج الكفيلة بتنمية الافراد و تطوير قدراتهم.

قائمة المراجع:

¹ www.excerpt.numilog.com/ vu le : 27-11-2012 à 13 :42.

² Françoise,K.(2004). **Guide de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences**, 2^{ème} édition, Ed.d'organisation, France, p 77.

³ Loïc, C.,& al.(2002).**Gestion des ressources humaines-pratiques et éléments de théorie-**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris,pp 98-99

⁴ *Ibidem*, p 99.

⁵ , Christine, G.(1997).**La gestion de l'emploi**, édition ECONOMICA , Paris, pp 8-10.

⁶ Nicolas, E.(2002). *GRH et vision stratégique: un éclairage croisé, papier présentée au XIII^e congrès de l'A.G.R.H, (21-22-23 novembre). Nantes, p 3.*

⁷ Abdul Hamid Abdullah et al.,(2012). *Human resource competency models : changing evolutionary trends, Interdisciplinary journal of research in business, vol 1, n 11, pp 11-25.*

⁸ Anne.F.M. & al.,(2005). *Strategies for developing competency, Administration and policy mental health, vol 32, n 5/6, pp 533-561.*

⁹ صولح، سماح و منصور، كمال.(2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ع 7، ص ص 48-69.

¹⁰ نفس المرجع.

¹¹ Lou. V. B.(2004). *Management des compétences :évaluation-développement et gestion, éd :de boeck, Paris, pp 29-30.*

¹² Loïc C. & al., op.cit, p 105.

¹³ Jean. M. L. G.,(2002). *La gestion des ressources humaines, 6^{ème} édition, Ed Puf, France, 2002, p 61.*

¹⁴ بن عيسى، محمد المهدي.(2004). *العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطلق الراسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، (9-10 مارس)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، ص ص 56-79.*

¹⁵ Dominique B. B et al.,(2010). *Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, papier présentée au congrès de l'A.G.R.H, (17-19 novembre), Saint Malo, p 2.*

¹⁶ Marie .E. A. & David L. S.,(2011). *Améliorer la gestion des ressources humaines :La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences-recueil des pratiques observées, Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), document s'inscrit dans le cadre de levier n 4 des ressources valorisées, paris, p 9.*

¹⁷ صولح، سماح.(2007-2008). دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، ص ص 52-54.

¹⁸ صولح، سماح، مرجع سابق، ص 54.

¹⁹ Jean. M. L. G., op.cit, pp 15-17

²⁰ سملاي، محضيه.(2003-2004). *أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية) مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص: التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، ص 78.*

²¹ حمدي، ابو قاسم.(2003-2004). *تنمية كفاءات الافراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الاغواط (1999-2005)، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، ص 50.*

²² Marie .E. A. & David L. S, op.cit, p 12.