

# محاضرة في التسيير التوقعي (التنبؤ) للوظائف والكفاءات

## GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

تهدف إلى التعامل مع بيئة شديدة التغير = تطبيق GPEC بدعم من القيادة (التي تلعب دور رئيسي في تعبئة و مشاركة من الموظفين) الذي يعي نقاش قوتها وسعيه إلى التقلب على نقاط ضعفه.

### I / مفهوم GPEC

هو أحد الاهتمامات المركزية التي تتخذها المنظمة بهدف عامة و GRH بهدف خاصة يتصل في مجموعة من الأدوات والجراءات المتناسقة التي تهدف إلى التنبؤ بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة من حيث الكميات المناسبة والنوعية المناسبة لتزويدها بها في الوقت المناسب.

### II مميزات GPEC :

- ذو هدف محلي / سعي إلى الوقاية و استثمار و هيكلة عدم التوازن بين الموارد البشرية / والاحتياج ؛
- منهجية لقيادة التنبؤ في المؤسسة و إدماج وظيفة الموارد البشرية في المخطط الاستراتيجي ؛
- تقوم فكرته على الانتقال من تنفيذ الأوامر إلى المبادرة و تحمل المسؤولية ؛
- تعيد نتائجها من خلال مخططات العمل التي تتعلق سواء بالبحث عن الكفاءة في سوق العمل أو بالتحويلات و الترقّيات الداخلية.

- منهج مزدى/جماعي ، مزدى فى الاهتمام بالفرد وإدماجه فى تطوير مشروعه الوظيفى ، وجماعى فى تحليله للاحتياجات الكلية من الموارد البشرية ؛

- ينظر للفرد لمطور تطورى ويعتبره مستودع من الكفاءات التى يجب استغلالها بشكل جيد لتوجيهها الى وظائف اخرى فى المستقبل

## III أهداف GPEC :

للمؤسسة عدة أهداف التى تمس المؤسسة والموظف، حيث تلزم بتطبيق هذه المنهجية لتحقيق (أهم) الأهداف الآتية :

- التنبؤ بتطور الوظائف (هيكلية وظيفية) وتطور الكفاءات (التي تضمن الجودة والفعالية) .

- خلق صبرات مشتركة ومرونة هيراركية بين الوظائف وبناء مخرجات من الكفاءات.

- الحصول على العدد المناسب من النوع المناسب من الموظفين لأداء الأعمال فى الوقت المناسب

- تحقيق تكامل واستيعاب بين الخطة العامة الإستراتيجية وبين إستراتيجية GPEC .

- اعداد الموازنات التقديرية للموارد البشرية فى مجالات التوظيف التطوير، التقويض، إنهاء الخدمة ..

## IV مقومات GPEC :

هناك مجموعة من المقومات التى يتوقف عليها نجاح GPEC وهى :

1 - الثقافة التنظيمية وهى مجموعة القيم/العادات/التقاليد للمعتقدات التى يفكر بها أعضاء المؤسسة، وهى مختلفة من مؤسسة الى اخرى فمنها من يعطى للمورد البشرى أهمية ويعتبره موردا

عليها وينبغي ثقافة الاندماج والمعرفة، ومنها من يعتبره مجرد آله وينبغي احترام السلطة والطاعة وغيرهما من القيم الكلاسيكية.

## 2 - كفاءة ودقة وحدانية المعلومات :

تؤدى الى الاستبوا الدقيق وتكون النتائج متفهمه عنها سليمة. وتعتبر صقوم اساسي يحتاج اليه GPEC .

④ تحليل وتوصيف الوظائف (مدونة الوظائف و مرجعية الكفاءات)

⑤ ادارة المسار الوظيفي (خريطة المسارات الوظيفية الهام الاساليب)

⑥ تقييم الكفاءات : ( ستعرفن تحديد عدد ونوعية الكفاءات اللازمة وتعددها حسب احتياجات التدريب )

## 3 - التواصل و الحوار بين المسؤولين والموظفين (الانتماء في المؤسسة)

هو اسلوب متكامل ومشارك، ويعتبر نهجا جديدا على المسؤولين والمشاركين بين الادارة العليا و GRH و صمداء الوظائف لافرى ونقل المعلومات بشكل صحيح يعزز GPEC .

## 4 - التحول من منطق المنصب الى الوظيفة :

لان المؤ... الى ترغب في تطبيق GPEC ستعتمد مفهوم الوظيفة Employe وليس مفهوم المنصب Poste < < تميز بينهم

المنصب / هو عبارة عن مساحة معينة من العمل تتميز بمجموعة من المهام المحددة والموصوفة بدقة (منصب = 3 مهام) .

<<

الوظيفة / هي 3 مناصب / امثوا واحدة في فروع وادارات و مؤسسات مختلفة ولكن العامل المشترك بينها هو القرب والتماثل في كفاءة المطلوبة لانجازها < < يمكن ان يسير هاتين العزد . << (انظر الى مفهوم مدونة الوظائف)

## ٧- آليات GPEC 2

① آليات التشغيل والتفصيل؛

② آليات التنفيذ.

① آليات التشغيل والتفصيل؛

① توصيف الوظائف : وصف الأنشطة الأساسية للمنصب  
(مدرسة وظائف / مدرسة الكفاءات)

② دليل للمرجعة للوظائف والعين والكفاءات

③ الحصول على الإدارة والهيكلية (كل ما يتعلق بالوظائف)

④ هرم المعارف : خريطة المعرفة داخل المؤسسة.

② آليات تفعيل : بعد تحديد فوارق بين (موارد / احتياجات) =  
آليات : بين الحاضر والمستقبل.

④ الحركة :  
← اتقته / مهنية : تغيير للمكانة أو النظام الأساسي ؛  
← المحالة أو الجغرافية : الانتقال أو الإلغاء ؛  
← النوعية أو العددية : ترقية في الدرجة أو المراتب

⑤ التكوين / التدريب : هو أنشطة التلقين الطبرجية بواسطة  
يمكن للعامل أن يتقن للتغيير التي قد يواجهها داخل المنظمة أو  
مخطتها.

← لم يجب أن يحدد :

- موضوع التكوين والهدف منه ؛  
- الاحتياجات والنتائج التي تسعى التكوين ؛  
- الفئة المستهدفة

- برنامج التكوين ومدى ملائمتها مع الهدف  
الفرق المشرفة على التكوين  
- عناصر وطرق التقييم

④ توظيف : ادخال عناصر جديدة خارجية لشغل وظائف شاغرة

## VI متطلبات GPEC :

- ① تحليل الموارد البشرية من حيث : العدد / سن / الأقدمية /  
(حالي) . مؤهلات / الجنس / ...
- ② تحليل الوظائف وتطورها ، (مستقبل) .
3. ميكانيزمات التعديل الممكنة (الاصلي وخارجي) .

## VII - مصادر GPEC :

محور جماعي ← بهدف تحديد الفجوة (E) بين الكفاءات  
المستقبلية والحالة بالاعتماد على صورة المرجعية للوظائف  
وكفاءات .

محور فردي ← بهدف مساعدة العامل على تطوير كفاءته  
ومساره المهني . بالاعتماد على موازنه الكفاءات .

## VIII لمبدأ الأساس (GPEC) :

تصنيف بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءة ( ارجع  
محااضرة . اهداف ادارة الكفاءات ) .

منطق كفاءات يعني تصور التنظيم في المؤسسة على اساس  
مجموعة من التشغيل الخاص ( emploi-type ) حيث كل تشغيل  
خاص يظهر مجموعة مناصب .

» هو مجموع مناصب ذات خصائص مشتركة التي يمكن لل فرد ان  
يشغلها »

وهو نوعان :

تشغيل حساس : يعني ان تغييره يراحت تأثير تطور  
المؤسسة تكنولوجيا ( عمال ↑ أو ↓ ) .

تشغيل اساسي : مرتبط بوجودها للمؤسسة لا يتغير  
على هذا المستوى . وهو صنف GPEC .

## VIII المراكز الأساسية ( GPEC ) :

وهذه الطريقة التي يتم من خلالها موازنة رأس المال البشري والوظائف الموجودة بينهما المؤسسة مع الخطط والأهداف سواء الاستراتيجية منها أو العادية الحالية والمستقبلية بطريقة تجعل منها كتلة واحدة .  
وتتلخص هذه المراكز كما يلي في 3 خطوات :

### خطوة 1 : تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة :

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة والذي يفترض بعد تحليله تقديرياً كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها، وعلى الرغم من احتمالاته على درجة من عدم التأكد إلا أن التقدير بعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلاً في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها .

### خطوة 2 : تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة :

بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بصياغة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية من طريق مواردها البشرية الحالية . وبالموازاة تعرض المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تحتاج من الوفاء باحتياجاتها ذاتياً . وإنما نظراً لتأثيره على الشغل في المؤسسة ، إذ إن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي كلاً إلى الوقوع في أخطاء التقدير الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها .

### خطوة 3 : اقتراح الإجراءات التعديلية

إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة . حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أسس

كل حالة من الحالات التالية : الفائض ، العجز ، التوازن ، وتتطلب إجراءات تعديلية مختلفة كالنموذج التكويني ، الترقية ، التحويل وغيرها بالنظر إلى الممكانيات المالية ولا شرافية التي تعكس قدر المؤسسة على تمويل هذه الإجراءات .

فالجهود إلى آلية التوظيف يجب ان تأتي بعد التأكد من عدم وجود معالجة  
لهذه الفوارق داخليا، اي رغم محاولة ضبط الموارد المتوفرة وملاءمتها  
مع الوظائف فان هناك فوارق تبقى ولا يمكن معالجتها الا بالتوظيف.

#### 4 - التقاعد النسبي:

باتخاذ المنظمة هذا القرار، تدفع الفئات التي يجب التخلي عنها  
الى تقديم طلبات استقالتهم، (فتح المجال لهم لمغادرة الطوعية).

#### 5 - التوظيف عن العمل:

#### 6 - الشرح من العمل:

#### 7 - الساعات الإضافية:



ملاحظة: مستويات اساسية / تقدير الوظائف المستقبلية /

من خلال التحليل التقديري للوظائف لحد 4 انواع :

← وظائف جديدة / مستحدثة مع تغييرات للخط. (تصنيفها مع الخبراء  
اقترائيا او مكانيا من مؤسست  
اخرى)

← وظائف حساسة: (صحة)، لها وزن كبير في المؤسسة.

← وظائف اقل حساسية: (شكل اهمية في الفترة المستقبلية  
الا انها ضرورية للتشغيل الحالي).

← وظائف مستدنى عنها: هي التي يتوقع الغاؤها.

GPEC خطوة هامة في حياة مؤسسة المعاصرة، تشكل استباقاً للمستقبل ووقاية منه. وتظهر أهميته من خلال إجراءاته على المستوى الداخلي والخارجي.

## ① إجراءات تعديلية على المستوى الداخلي:

- تبني استراتيجية تدريبية للكفاءات الحالية: (برامج تدريب).

- تبني استراتيجية تطويرية للكفاءات البشرية: (تطوير تنظيمية الحالية)

(لتسهيل عملية ترقية الموظفين من خلال تخطيط مساراتهم الوظيفية).

- تبني استراتيجية التعلم التنظيمية لتنمية الكفاءات الحالية.

(تفصيل علاقة المؤسسة مع ظروفها الداخلية وخارجية).  
توظيف معرفة العاملين لأغراض التطوير والتحسين.

- تبني استراتيجية الادباع الإداري لتنمية الكفاءات الحالية.

تشجيع عاملين على التنمية الذاتية والقيام باستمرار المهام ذات فحوى طاقاتهم للإبداع. لخدمة المؤسسة.

- تبني استراتيجية الدوران الوظيفية: أي احتساب العاملين

اختصاصات تتوزع من مهاراتهم وترفع من مؤهلاتهم لاعتلاء مناصب هامة.

- تبني استراتيجية النقل الوظيفية: (من قسم إلى آخر ولكن

عند نفس الوظيفة التي كان يشغلها نتيجة لمتطلبات كل قسم فائض عجز).

## ② إجراءات التعديلية على المستوى الخارجي:

- استراتيجية توظيف: دائمة / مؤقتة.

- استراتيجية تسريع، فائض / تكنولوجيا معوضة للعاملين.

- استراتيجية المحفزة : اخراج مهن او السلطة الى مؤسسات اخرى للتركيز في نشاط المؤسسة الاساسي . ( النشاط المحفز يمثل نشاطا أساسيا للمؤسسة للمستقبل خاصة في حالة ندرة الحالة في سوق العمل .

- استراتيجية التقاعد المسبق : في حالة الوفرة وبقية تحبب التبرع وآثاره السلبية تلجأ المؤسسة بأساليبها الى دفع الموظف للتقاعد المسبق .

## XII فوائد GPEC :

للافراد و المؤسسة :

### ① بالنسبة للمؤسسة :

- توقع تكيف المهارات وكفاءات مع الوظائف ؛
- التحكم في التغيرات التكنولوجية والمتغيرات
- الحصول على افضل توليفة المؤسسة المؤهلة وتطوير الكفاءات الفردية .
- تحسين الاختيارات و برمجة الاجراءات اللازمة للعمل .
- تحسين تدبير الحياة المهنية .

### ② بالنسبة للافراد العاملين :

- تحسين المهارات الفردية والجماعية .
- تحسين استراتيجية الداخلية / تهريب
- تطوير المهن .