

التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات: أسسه ، وحدوده و بدائله

أ.بوداود سالم

جامعة سكيكدة

الملخص:

تشهد المؤسسات تغيرات سريعة وكثيرة ، تجعلها عرضة لفقدان توازناتها بين احتياجاتها ومواردها المتاحة في المستقبل. و هذا ما يحتم عليها تبني مناهج تمكنها من التنبؤ و استباق هذه التغيرات ، حتى يكون لها الوقت الكافي لاتخاذ القرارات التي تمس الموارد البشرية.

إن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يمكنه القيام بهذه المهمة على المدى المتوسط.. إلا أن الكثير من المؤسسات سوف تقف في كثير من الحالات أمام صعوبات التنبؤ، مما يجعلها تميل إلى تبني في كثير من الأحيان تسيير المرونة كبديل عن تسيير التنبؤ.

الكلمات المفتاحية: التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، الوظيفة النموذجية ، مرونة الموارد البشرية.

مقدمة :

تستخدم المؤسسات التسيير التنبؤي نظرا للتطور التكنولوجي و تغيير منتجاتها وخدماتها مما ينجر عنه حدوث تطورا في أنشطتها، فتظهر و تزول بعض الأنشطة و يتأثر البعض الآخر ، فتظهر بذلك وظائف و تتأثر الأخرى في محتواها . فيتطلب ذلك كفاءات جديدة لشغل هذه الوظائف. فتصبح المؤسسة في حالة العجز أو الفائض من الجانب الكمي أو الكيفي للموارد البشرية. كل هذا يستدعي تبني مناهج يسمح بالتنبؤ و بإستباق التغيرات الحاصلة، و هو مايقوم به التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات. إلا أن هذه التسمية سبقتها تسميات أخرى كانت اهتماماتها و استخداماتها في مجالات عديدة ، و بالتالي فإن

فمن الأخرى علينا تحديد المصطلحات المختلفة.

أولا مجالات استخدام التسيير التنبؤي للموارد البشرية :

1 - التسيير التنبؤي للأفراد : يكون الاهتمام فيه منصبا على الحالات الجماعية لتطور الأفراد (الدخول ، الخروج ، الخصائص الديمغرافيةالخ) أين يكون الهدف منه هو التسوية الكمية أي إيجاد العدد الكافي من العمال لتشغيل المؤسسة .

2-التسيير التنبؤي للوظائف : هو الاهتمام بالمسائل الكيفية لتطور الوظائف مستقبلا لتجنب مآسي التسريح الكبير و المفاجئ للعمال .

3- التسيير التنبؤي للكفاءات : وهي مفاهيم و أدوات تسعى لتحقيق المطابقة بين الكفاءات المتاحة و الكفاءات المطلوبة

4- التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات : و يجمع هذا بين التسيير التنبؤي للوظائف و التسيير التنبؤي للكفاءات و الذي يهدف إلى تقليص و بصفة مسبقة الفوارق بين الإحتياجات و الموارد المتاحة و هذا على المستوى الكمي (الأفراد)و على المستوى الكيفي (الكفاءات).

5- التسيير التنبؤي للمسارات المهنية : يهتم بتحديد و تخطيط مختلف المسارات المهنية والتي من الممكن أن يمر بها الأفراد أو مجموعة من الأفراد.

6- التسيير التنبؤي للموارد البشرية : وهي تعبير عن مختلف الأشكال السابقة و تتمثل في مجموعة الإجراءات و المناهج التي يكون هدفها وصف و تحليل مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة مستقبلا و هذا من أجل إنارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية ¹.

و يجيبنا التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات على الإنشغالات التالية :

- 1- الإحتياجات المستقبلية من الأفراد .
- 2- الإحتياجات المستقبلية من الكفاءات .
- 3- تحديد الوسائل و السياسات الواجب إتخاذها من أجل تحقيق المطابقة بين الإحتياجات و الموارد المتاحة من الموارد البشرية.

2 مزايا التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات:

2- 1/ بالنسبة للمؤسسة :

- تمكنها من الإستجابة لمتطلبات المنافسة ، فالحاجيات و المنتوجات تظهر و تزول ، و التكنولوجيا في تغيير مستمر ، فلا بد من زيادة مؤهلات و كفاءات الأفراد ، للتكيف مع هذه التغيرات .
- تتجنب المؤسسة الوقوف بحيرة أمام مواقف التوظيف أو التسريح ، و بالتالي فهي تمنحها الوقت الكافي لإتخاذ قرارات تخص الحراك ، التوظيف ، التكوين إلخ .

• تشجع على الإنسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية .

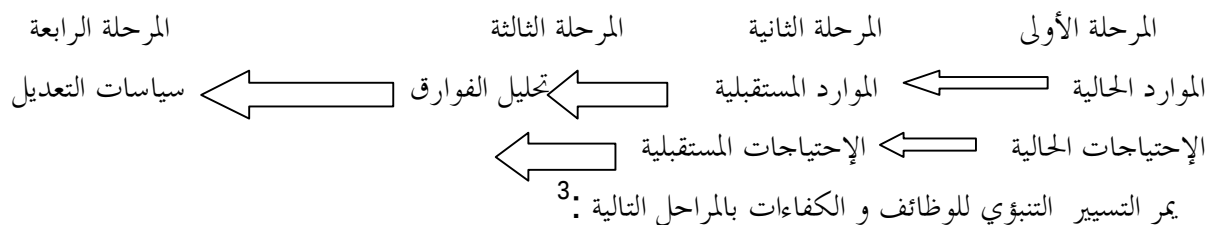
• تكون بحوزة المؤسسة و بشكل دائم الكميات و النوعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل .

-2- بالنسبة للشخص:

- تساهم في تنمية تشغيلية الأجير l'employabilité "و نقصد بها قدرة الأجير على المحافظة على شغله داخل المؤسسة و إمكانية الحصول على شغل خارج المؤسسة" . فقد تتأثر الوظائف فتظهر الحاجة للكفاءات الجديدة .
- تشجع الأفراد على التطور و ذلك بإعلامهم بالإقتراح عليهم بالتطورات المهنية الممكنة مستقبلا.

3- مراحل التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات:

تقليديا فإن مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو التنسيق بين: التحليل و التنبؤ بالموارد / التحليل و التنبؤ بالإحتياجات / تحليل الفوارق بين الإحتياجات و الموارد ، وفيما بعد تتبين لنا السياسات التي نتخذها لهذا التعديل. و هذا حسب المخطط التالي ² :



-3- 1: تحديد الإطار العام :

من الضروري تحديد الإطار العام للتحليل، أي تحديد الطريقة المناسبة لعرض الوظائف لهذا التسيير . و الطريقة المختارة في هذا المجال تشكيل قائمة من الوظائف المؤسسة تسهل لنا عملية إستغلالها و تعطينا صورة مشتركة لكل الوحدات .

و هي تتشكل من تجميع للمناصب الملموسة في وظائف نموذجية ، و التي هي بدورها تقوم بتجميعها في عائلات مهنية فرعية ثم عائلات مهنية ، ثم نقوم فيما بعد بإعداد مرجعية الكفاءات وهي الوثيقة التي تعرفنا بالكفاءات المطلوبة لممارسة الوظائف النموذجية .

1.3-1 الوظيفة النموذجية :

و نقصد بها مجموع مناصب العمل الملموسة و التي تبدي تقاربا كافيا فيما بينها لنتمكن من دراستها و معالجتها بصفة شاملة⁴. و يكون هذا التقارب من جانب النشاطات المنجزة و الكفاءات المستخدمة . و هي معطى نظري مجرد يصممه المسير لا وجود لهذا التجميع في الواقع. و هو فضاء من الكفاءات ، مستقل عن بناء تنظيم العمل ، وعن مكانة الأجير و تصنيفه أو مسؤولياته⁵. و لكي تتمكن من تجميع المناصب في وظائف نموذجية لا بد من احترام المعايير التالية :

- التشابه بين رسائل و نشاطات المناصب بأكثر من 80%.

- تكون الكفاءات من نفس الطبيعة و المستوى.

- الأشخاص المعنيين بهذه المناصب تكون مدة تكيفهم قصيرة على الأقل ثلاثة أشهر.

إن إختيارنا للوظيفة النموذجية في تحليلنا لوضعية العمل عوض منصب العمل و الوظيفة و المهنة. يرجع إلى نوع وضعية العمل La maille من حيث كبر حجمه أو صغره. مثل شبكة الصيد التي نرميها في البحر. فكل ثقب من الشبكة يمثل مثالا وظيفية معينة، فإذا كانت الثقوب صغيرة جدا فإن السحب و الفرز يكون دقيق و مفصل، و لكن يصعب رفع الشبكة لثقلها ، و لكن إذا كانت الثقوب كبيرة فيكون عدد الوظائف قليل و فرزنا لها يكون غير دقيق، ولكن يسهل علينا رفعها⁶.

إن لكل نوع من وضعيا العمل إيجابيات و سلبيات فنجد منصب العمل يلائم التسيير الفردي وليس الجماعي فهو يصف لنا واقع العمل و فقط. أما المهنة فهي بالعكس تستخدم في التسيير الجماعي لأعداد كبيرة من الأجراء، و لا تترجم لنا واقع كفاءات الأجراء، فلأن الوصف بعيد عن وضعيات العمل الفعلية. أما عن الوظيفة فهي مناسبة للتسيير الجماعي الكيفي في إحتياجات التكوين مثلا، و لكن بالعكس أكثر دقة في تسيير الأفراد للمنظمات كبيرة الحجم.

إذن نستخلص بأن معالجة البعد الكمي يتطلب أن تكون La maille حجمها كبير في حين أن البعد الكيفي يفترض أن يكون حجم La maille دقيق. إذن فمستوى المهنة يبدو أن حجمه كبير حتى تتمكن من تحقيق الأهداف الكيفية ، في حين أن الوظيفة و في بعض الحالات نجدها دقيقة حتى تتمكن من المعالجة و بسهولة للبعد الكمي. و هذا ما يجعل من الوظيفة النموذجية تشكل une Maille تلي المتطلبات المتناقضة⁷. أنظر الجدول التالي:

مستوى ونوع وضعية العمل	المقاربة	المجال	الغاية
منصب العمل	- جزئية. - كيفية كبيرة.	وحدة صغيرة للعمل (ورشة إنتاج)	فردية: تحديد مواقع الأفراد ، التقييم التكوين، تحسين ظروف العمل
الوظيفة	كيفية	مصلحة ، مؤسسة ، جماعات محلية	جماعية: تنظيم العمل، تسيير الأفراد، التوظيف ، الأجر
الوظيفة النموذجية	كمية و كيفية	مؤسسة ، جماعات محلية	جماعية: التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات، التوجيه. الحراك، التكوين
المهنة	كيفية أقل	مؤسسة ، جماعات محلية	جماعية: معلومة، توظيف، تطور، حراك،

	بأعداد كبيرة		
العائلة المهنية	مؤسسة، جماعات محلية بأعداد كبيرة	كيفية أقل	جماعية: ترتيب المهن، التطور، الحراك

3-1-2 تحليل الوظيفة النموذجية:

نقوم بتحليلها حسب أربعة أبعاد وهي كالتالي ⁸:

- البعد التقني: نقوم فيه بتقديم مختلف النشاطات التي نستخدم فيها مختلف التقنيات و الوسائل و الأجهزة.
- بعد المعلومة: نقوم بمجرد أنواع المعلومات (إستقبال، نقل، معالجة، إنشاء) التي يتعامل معها شاغل الوظيفة.
- بعد الإتصال: و هو الفضاء العلائقي للوظيفة من زملاء و موردين و التدرج الهرمي..... إلخ .
- بعد المساهمة الإقتصادية: الكشف عن المؤشرات التي تبين لنا آثار عمل شاغل الوظيفة على نتائج الوحدة أو المؤسسة ككل، و هي القيمة المضافة التي تحققها الوظيفة للمؤسسة.

3-1-3 دفتر الوظائف: (la nomenclature des emplois)

تمثل قائمة منظمة من مجموع الوظائف النموذجية التابعة للمؤسسة. و يتم فيها تجميع المناصب في وظائف نموذجية و هاته الأخيرة في عائلات مهنية. و تسمح لنا هذه الأخيرة بالتجميع حسب معيار التقارب المهني عندما تظهر الوظائف تشابها في خصائص النشاطات و الكفاءات المطلوبة. و هناك بعدين يسمحان بتحديد هذا التجميع:

* ممارسة تقنية مشتركة (دراسات، علاقات مع الزبائن، معالجة المعطيات، تسيير، مراقبة).

* الإشتراك اليومي في ثقافة مهنية معينة مثل (وظيفة الأفراد، الإنتاج، المالية، اللوجستيك إلخ ⁹).

إن التجميع من خلال دفتر الوظائف يختلف جذريا عن المقاربة الوظيفية التي تتبع الهيكل التنظيمي فنجد مثلا وظائف تنتمي إلى مديريات مختلفة يتم تجميعها في نفس العائلة المهنية. ¹⁰

ولإعداد دفتر الوظائف نتبع في ذلك التوجهين التاليين

- إما ننطلق من المناصب الفردية ثم نجتمعها في وظائف نموذجية ثم في عائلات مهنية فرعية ثم عائلات مهنية.
- أو ننطلق من الغايات و نعرف بذلك عن العائلات المهنية، و بعدها العائلات المهنية الفرعية و أخيرا الوظائف النموذجية.

3-1-4 مرجعية الكفاءات: (le référentiel des compétences)

و يتم فيها تحديد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف . و هي غالبا ما نعرف عليها من خلال تحليلنا للنشاطات التي يمارسها الأفراد. و في إعدادنا لمرجعية الكفاءات نقوم بتفئية الكفاءات و هي غالبا ما نستخدم التفئية الثلاثية الأكثر إستخداما في تحديدنا للكفاءة و المتمثلة في المعارف و المعارف الفنية و المعارف الذاتية. و فيما بعد نقوم بتدريج هذه الكفاءات إلى مستويات من التطبيق البسيط و السهل للكفاءة إلى التطبيق المعقد لها.

و نجد بذلك هناك مؤشرات و مستويات لتدريج هذه الكفاءات حسب هذا الجدول ¹¹:

المؤشرات	المستويات
لا يقوم بها أو لا يعرف القيام به	مبتدأ
يقوم بجزء منها بفضل توجيه الأوامر	يقوم بها
يقوم بها	يتحكم

يتحكم فيها بشكل جيد و باستقلالية	يسيطر
----------------------------------	-------

حسب المستوى الأول فإن الكفاءة غير موجودة، أما في المستوى الثاني فهي موجودة بشكل جزئي و تتطلب التوجيه و المتابعة، أما عن المستوى الثالث فهي تعبر عن التحكم في الكفاءة و أخيرا يشير المستوى الرابع إلى التحكم الكبير في الكفاءة مع إمكانية نقلها إلى آخرين.

3-1- 5 خريطة المهن les cartes des métiers

وهي التمثيل البياني في شكل جدول يضم جل وظائف المؤسسة، و هي وسيلة بيداغوجية تسمح بإعلام الأجراء بمختلف المهن الموجودة بالمؤسسة، و أيضا يتمكن من خلالها مدراء التنفيذ من معرفة و موقعة الوظائف التي يشرفون عليها و مقارنتها بالوظائف الأخرى. و تسمح أيضا بإعطاء نظرة عن التقاربات الموجودة بين الوظائف و الحراك الممكن بينها. إذن فهي أداة مهمة بالنسبة للمدراء و العمال على حد سواء.¹²

3-2: تحليل الموارد الحالية : و يتم فيها جرد الموارد البشرية الموجودة ، و التعرف على أفراد المؤسسة من خلال :

- نوع عقود العمل المبرمة مع المؤسسة (محددة المدة ، غير محددة المدةإلخ).
- توزيع الأفراد حسب السن ، الأقدمية ، الجنس و التأهيل .
- تحليل التدفقات (les flux) من دخول و خروج و حراك جغرافي ووظيفي " ما بين الوظائف النموذجية " مستخدمين في ذلك نسب لدوران العمل (turn-over)، و الذي يحسب على النحو التالي : * عدد خروج الأفراد خلال السنة $2 \times$ / عدد الأفراد في أول جانفي في سنة س $100 \times$
- * نسبة الترقية ، المدة المتوسطة للنقل (affectation) لمنصب آخر.....إلخ.

3-3: التنبأ بتطور الموارد :

تتطور الموارد في المستقبل بتدخل عوامل مثل تطور مؤهلات الأجراء وهذا بفضل التكوين و الترقية و أيضا بتدخل العامل الديمغرافي في ذلك من حيث خروج و دخول الأفراد من المؤسسة ، التقاعد ، الإستقالةإلخ . و للتعرف على المستقبل المحتمل للموارد نركز في ذلك على الإستنتاجات الإحصائية . فعن طريق الإنسايك الطبيعي لتطور الموارد خارج تحكم المؤسسة مثل : التقاعد ، الإستقالة ، التسريح ، الموتإلخ. يمكن من إستنتاج تطور المواد من خلال إرتكازنا على الإحصائيات المتعلقة بمختلف الخروج التي حدثت في السنوات الماضية . و من الأدوات التي نركز عليها في معرفة تطور الموارد إستخدام أهرام السن و الاقدمية.. إلخ. فهرم السن يقدم لنل صورة فوتوغرافية في مرحلة معينة عن توزيع السن أو الجنس لأجراء المؤسسة ، و أيضا يسمح للمسيرين بمعرفة جوانب القوى و الضعف في بناء الأفراد. و نميز عادة بين الأشكال الأربعة التالية لأهرام السن و هي كالتالي:

1. هرم السن على شكل فطرية أين تتواجد فيه نسبة كبيرة من الاجراء كبار السن معدل أعمارهم 45 سنة و تواجدهم عدد قليل من الشباب الأقل من 30 سنة.
2. هرم السن على شكل إحاصة مفلطحة و نجد فيها تمثيل كبير للشباب الذي تقل أعمارهم من 35 سنة.
3. هرم السن على شكل لفة الصوف فتقسم لنا الأفراد إلى مجموعتين كبيرتين الشباب الأقل من 30 سنة و كبار السن أكبر من 50 سنة . و يتميز هذا الهرم بضعف تواجد متوسطي السن ما بين 30-50 سنة.
4. هرم السن على شكل كرة الريقي و هو هرم متوازن تتواجد به مختلف الأعمار.

3-4: التنبؤ بالإحتياجات المطلوبة من الوظائف:

إن المعطيات المتحصل عليها في إطار التشخيص الإستراتيجي للمنتوجات و الأسواق و التكنولوجيا و طرق الإنتاج و الوضعية المالية إلخ. تسمح للمسؤول بتحديد مستوى و طبيعة نشاط المؤسسة مستقبلا. و هناك عدة عوامل للتطور سواء كانت داخلية أم خارجية تؤثر على سير و مستقبل المؤسسة و هي :

- العوامل الإقتصادية (الأسواق /المنتجات) : الوضعية المالية، إستراتيجية المنافسين، رغبات الزبائن إلخ.
- العوامل التنظيمية : أتمتة العمل ، تقسيم جديد للمسؤوليات ، منتوجات جديدة إلخ.
- العوامل التكنولوجية : إدخال معدات و تطبيقات معلوماتية جيدة ، التطور التكنولوجي للإنتاج.
- العوامل الثقافية و الإجتماعية : صورة المؤسسة ، حالة سوق العمل الخارجي (التطور الديمغرافي) ، تغير القيم و تأثيراتها. ، تطور النصوص القانونية إلخ.

و يتم فيما بعد معرفة ترجمة و تأثير هذه العوامل الرئيسية على حجم و محتوى الوظائف ، مما ينجم عنه:

- ظهور و ظائف جديدة.

- زوال بعض الوظائف .

- متطلبات جديدة للعمل إلخ .

وعلى هذا الأساس نستطيع دفترة الوظائف النموذجية في ثلاث فئات :

- الفئة الأولى : الوظائف الأساسية : les emplois Clés وهي الوظائف المفتاحية لسير المؤسسة .
- الفئة الثانية : الوظائف المتأثرة : (les emplois sensibles و هي الوظائف التي يتعرض حجمها و محتواها للتغيير .
- الفئة الثالثة : الوظائف المستقبلية : les emplois ciblé و هي الوظائف المرغوب فيها مستقبلا.

3-5: تحليل الفوارق بين الإحتياجات و الموارد المتاحة :

و يتم فيه تحديد الزيادة أ و النقص و الذي يتضمن :

1- الفائض او العجز النوعي .

2- الفائض او العجز الكمي .

3-6 : تحديد السياسات و التدابير المتخذة:

بعد التعرف على الفوارق من حيث الحجم و النوعية نقوم فيما بعد ، بمواجهة العجز و الفائض بإتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق التوازن بين الإحتياجات المطلوبة و الموارد المتاحة ، و من السياسات و التدابير المتخذة نذكر :¹³

- التوظيف .
- الحراك الداخلي (ترقية أو تحويل) .
- تكوين .
- خروج .
- تنظيم العمل .
- إعادة تنظيم ساعات العمل .

و ممكن أن نقسم هذه الوسائل إلى :

1/- وسائل تعديل داخلية : التحويل ، التكوين ، الترقية إلخ .

2/- وسائل تعديل خارجية : توظيف ن تسريح ، اللجوء إلى مؤسسات المناولة إلخ .

4 . حدود التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات :

إن التنبؤ و إستباق التغيرات أصبح أمر يصعب تحقيقه نظرا لسرعة التغيرات و كثرتها ، و هذا ما يضع المؤسسات في مفارقة الحاجة للتنبأ و صعوبة تحقيق هذا الأمر. و للخروج من هذه المفارقة إختارت بعض المؤسسات تقليص آفاق التنبأ المعتادة من أربعة أو خمسة سنوات إلى سنة أو سنتين. و من خلال هذه الإجابة فإننا أمام التسيير المسبق للوظائف و الكفاءات GAEC و ليس التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات GPEC.

أما الإجابة الثانية لهاته المفارقة فلقد قامت بعض المؤسسات بخصر دراسة التنبؤ في مجال محدد للتحكم أكثر في هذا الأخير. فمثلا تهتم بعائلة مهنية معينة أساسية داخل المؤسسة. إلا أن هذا الأمر من شأنه أن يؤدي بنا إلى جهلنا عما يحدث من تطور في العائلات المهنية الأخرى في المستقبل.

أما الإجابة الثالثة لهذه المفارقة و هي تبني المؤسسات مقاربة متواضعة و طموحة تنطلق من مبدأ أن القيمة المضافة للتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات يكمن في تعبئة و بناء نظرة يتقاسمها الفاعلين داخل المؤسسة عن المستقبل عوض الاهتمام أكثر بدقة التنبؤات.

5. المرونة كبديل عن التنبؤ :

أصبح مفهوم المرونة *la flexibilité* كمبدأ للتسيير يشمل التكنولوجيا و التنظيم و الإنتاج و تسيير الموارد البشرية. و تسيير المرونة يختلف عن تسيير التنبؤ ، فإذا كان الأخير يهدف إلى تجنب أقصى درجات التعديل في الوضعيات الطارئة ، فإن الأول يهدف إلى تسهيل أقصى درجات التعديل السريعة و الدائمة في وضعيات غير متنبأها¹⁴.

و عادة ما نحدد المرونة بمعارضتها للجمود و عدم التكيف ، و تسيير المرونة يمس مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية التوظيف التكوين تسيير المسار المهني و الحراك و الأجور. ساعات العمل و طبيعة العقد العمل..... إلخ. و يمكن أن نميز بين أشكال المرونة حسب تصنيف bernard brunhes فهناك¹⁵:

- المرونة الكمية الخارجية : و المتمثلة في تغيير حجم اليد العاملة حسب الإحتياجات و ذلك باللجوء إلى سوق العمل.

- المرونة الكمية الداخلية : و يقصد بها تعديل و تنظيم و تخفيض ساعات العمل في المؤسسة.

- إسناد بعض الأنشطة الثانوية لمؤسسات أخرى *l'externalisation* وإبرام عقود مؤقتة مع العمال (مؤسسات المناولة... إلخ).

- المرونة الكيفية (الوظيفية) : و تتمثل في تحويل العمال عبر مختلف الوظائف و هذا حسب الإحتياجات و تعدد مهارات العمال مما يتطلب الإهتمام أكثر بالتكوين خلق المرونة في تنظيم العمل .

- المرونة الاجرية : فتتأثر الأجور بأرباح المؤسسة و تكاليف الإنتاج.

شروط اللجوء إلى مختلف أشكال المرونة :

هناك عدة عناصر تندخل في اختيار أشكال المرونة، يمكن أن نجملها في فئتين :

-عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة : و المتمثلة في أنماط التسيير ، و مستوى ولاء و استقلالية الأجراء. طبيعة نشاطات المؤسسة و التكنولوجيا المستخدمة و حضور أو غياب قوة النقابة.

-عناصر البيئة الخارجية :و نجد فيه تدخل الإطار القانوني الذي يشجع اللجوء إلى نوع معين من المرونة(الداخلية أم الخارجية).إلا أنه لكلا الشكليين إيجابيات و سلبيات و هذا حسب الوضعيات التي تكون عليها المؤسسة.
فبالنسبة لإيجابيات المرونة الخارجية نجد :الخدمات التي تقدمها مؤسسات العمل المؤقت من جانب تلبية الطلب في وقته،و بأقل تكلفة،و إمكانية تعديل الموارد بشكل سريع .أما فيما يخص السلبيات فيمكن أن يحدث إنخفاض في الإنتاج نظرا لعدم معرفتهم الكبيرة بالمؤسسة، مع إمكانية تزايد حالات حوادث العمل و تدي في النوعية.و لا ننسى تهديدات الانسجام الداخلي للمؤسسة بين العمال .

أما عن المرونة الداخلية و هي عادة الشكل المفضل لأنها لا تمس بديمومة العامل داخل المؤسسة،إلى أن لها بعض السلبيات ويرجع ذلك لضرورة توفير الظروف الضرورية بتشجيع إستقلالية ومسؤولية العمال عن نواتج العمل،و تكون بحوزة المؤسسة عمال يتمتعون بكفاءات و تكوين جيد لمواجهة الأحداث الطارئة في الإنتاج.مع تعويض مجهودات العمال بطرق مختلفة (أجر،تطور مهني،مزايا متنوعة).

إذا و رغم هذه السلبيات و الإيجابيات تبقى المرونة كجزء من الوسائل التي تمكن المؤسسة من التكيف مع الصعوبات التي تواجهها.وأن تحسن في إختياراتها ما يلائم مشاكلها وأن تسعى جاهدة لتقليص السلبيات قدر الإمكان.
خاتمة :

رغم صعوبة التنبؤ واستباق التغيرات تبقى المؤسسة بحاجة ماسة لذلك، وهذا ما يدفعها للتشبت أكثر بالتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات الذي لا يسعى فقط للمطابقة الكمية كما هو الشأن بالنسبة للتسيير التنبؤي للأفراد. أو الاهتمام بتجنب المآسي الاجتماعية و الاهتمام الكيفي بتطور الوظائف كما يتم في التسيير التنبؤي للوظائف . و إنما هو تسيير يسمح لها بتقليص و بصفة مسبقة الفوارق بين الاحتياجات و الموارد المتاحة على المدى المتوسط و ذلك بتكميم التطورات الحاصلة في الوظائف أي معرفة أعداد الوظائف الضرورية ،ومن جانب التطور الكيفي للكفاءات و هذا بمعرفة الكفاءات المطلوبة.و بالتالي فهو يسعى إلى تنمية تشغيلية الأجراء ، فهو لا ينظر للفرد على أنه يحتل وظيفة محددة ،و لكن هو عبارة عن خزان من الكفاءات الواجب استغلاله بشكل جيدا لتوجيهه إلى وظائف أخرى في المستقبل.
المراجع:

¹ Louis Mallet, **Gestion Prévisionnelle De L' Emploi** ,Ed Liaison , Paris,1991,P.10.

² Louis Mallet ,Op.Cit.P.12.

³ Patrick Gilbert , **La gestion prévisionnelle des ressources humaines** , Ed La Découverte, Paris,2006,PP.73-86.

⁴ Loic cadin et Francis Guérin et Frédérique Pigeyre,**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PRATIQUE ET ELEMENTS DE THEORIE** ,Ed Dunod ,Paris ;1997.P.87.

⁵ Annick Cohen et Annette Soulier,**MANAGER PAR LES COMPETENCES** ,Ed Liaison,Paris,2004.PP.54-55.

⁶ Xavier Baron, « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise », **Cahier français,N°262 ,1993,p.07.**

⁷ Christian Batal « la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences »in Alain trognon,Op.Cit.P256.

⁸ . Loic cadin et Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, OpCit,P.87.

⁹ Xavier baron et Philippe biard, « La nomenclature des emplois »,in Personnel,N303 ,MARS-AVRIL ,1989.P.33.

¹⁰ Annick Cohen et Annette Soulier ,Pp.Cit.P.55.

¹¹ Anne dietrich, **Le management des compétences** , EdVuibert,Paris 2008;P.77.

¹² Ibid,P.56.

¹³ Jean pierre citeau, **Gestion des ressources humaines** ,Ed Armand colin ,Paris,1997,P.50.

¹⁴ Loic Cadin et Francis Guérin et Frédérique Pigeyre,Op.Cit,P.109.

¹⁵ Anne dietrich et Frédérique Pigeyre, **La gestion des ressources humaines** , Ed La Découverte,Paris,2005.PP.64-67.