

## دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC) في تطوير المهارات

د: ربيحة قوادرية

أد: عيسى خليفي

المركز الجامعي نور البشير البيض

جامعة بسكرة

kouadriarebiha@yahoo.fr

khelifissa@yahoo.fr

## الملخص:

نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات (GPEC)، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والمهارات والتعرف على مبدأه ومراحلها، إضافة إلى التطرق إلى تطوير المهارات من خلال التعرف على مفهوم المهارات، ثم التعرف على كيفية تطوير هذه المهارات، أما في الأخير فقد تم التطرق إلى علاقة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات بتطوير المهارات. وتوصلت الدراسة إلى أن التسيير التقديري للتشغيل والمهارات يساهم في تطوير المهارات من خلال التكوين، هذا الأخير يعتبر الوسيلة الأساسية لتطوير المهارات عن طريق التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها من حيث التكلفة والجودة، كما يساهم التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات من خلال تحديد الأجور وطريقة دفعها و تحديد الحوافز التي ستقدم للمهارات.

الكلمات المفتاحية: التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، المهارات، تطوير المهارات.

**Résumé:** cette étude identifie le rôle de la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences (GPEC), en abordant le concept de la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences et à identifier son principe et ses étapes, en plus d'aborder le développement des compétences, grâce à l'identification du concept compétences, puis identifier comment développée ces compétences, a l'afin en parle du relation entre la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences et le développement des compétences. L'étude a révélé que la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences contribue à développement des compétences par la formation, ce dernier est considéré comme le principal moyen de développer les compétences en pré-estimant les besoins de formation, et Offrir la possibilité de choisir entre les méthodes de formation et les méthodes pour choisir les plus appropriées en termes de coût et de qualité, comme la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences contribue dans le développement des compétences en fixant les salaires, comment les payer et en définissant des incitations pour les compétences.

**Mots clés:** gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences, les compétences, le développement des compétences.

### تمهيد

يشهد العالم اليوم تغييرات وتحولات سريعة أدت إلى تحول المؤسسات إلى مؤسسات قائمة على المعرفة بحيث تضع العنصر البشري من أولى اهتماماتها لما يمتلكه من معارف ومهارات تمكنه من سرعة رد الفعل والإبداع والتميز، وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية المؤسسات في ظل هذه التحولات.

ونظرا للأهمية المتزايدة التي تحتلها الموارد البشرية أصبح على المؤسسات تحديات كبيرة لتسييرها وهذا ما أدى إلى ظهور تسيير الموارد البشرية التي عرفت عدة تسميات منذ ظهورها إلى يومنا هذا فقد كانت تعرف بتسيير الأفراد ثم تسيير شؤون العاملين وغيرها من التسميات الأخرى ، وهذا راجع إلى التغييرات التي تشهدها المهام التي تؤديها هذه الوظيفة.

وبالتالي على المؤسسات أن تضع جميع إمكانياتها للحصول على الأفراد ذوي مهارات عالية، ثم تطوير هذه المهارات والحفاظ عليها من المنافسين ولتحقيق ذلك يجب عليها أن ترسم خطة أولية أو أن تقدر حجم المهارات التي يجب أن تحصل عليها كما ونوعا، وهذا ما يعرف بالتسيير التقديري للتشغيل والمهارات حيث يهدف هذا الأخير إلى إحداث التوازن النوعي والكمي للمهارات في الوقت و المكان المناسبين، كما يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهارات كتحديدها وتطويرها وتقييمها.

ونظرا لكون تطوير المهارات أهم عنصر في تسيير المهارات لما له دور في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: **ما هو دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات؟**. وللإجابة على هذا الإشكالية سنتطرق في هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول التسيير التقديري للتشغيل والمهارات؛

**المحور الثاني:** مفاهيم أساسية حول تطوير المهارات؛

**المحور الثالث:** علاقة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات بتطوير المهارات.

**المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول التسيير التقديري للتشغيل والمهارات

إن فكرة التسيير التقديري تعود إلى فترة الستينات، ذلك أن التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC) \* لم يصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مروره بعدة مراحل وأشكال والتعرض لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة، وتصنف هذه التطورات إلى أربعة مراحل تتمثل في التسيير التقديري للأفراد، ثم يليها التسيير التقديري للحياة المهنية، ثم الانتقال إلى التسيير التقديري للوظائف ثم المرحلة الأخيرة والتي تعرف بالتسيير التقديري للتشغيل والمهارات<sup>1</sup> هذا الأخير ظهر في بداية الثمانينات (1981)<sup>2</sup>، ويعتبر أحد الأشكال المعاصرة لتسيير التشغيل، وهو عبارة عن مجموعة من الطرق والممارسات التي تهدف إلى الأقلمة الكمية والنوعية للموارد البشرية المتوفرة مع الحاجات التقديرية للمؤسسة، بمعنى أن GPEC يسعى بطريقة تقديرية إلى إلغاء الانحراف بين ما هو متوفر من الموارد البشرية وبين ما يجب أن يتوفر منها مستقبلاً<sup>3</sup>. ومنه فإن GPEC عبارة عن التوقع المستمر من أجل وضع سياسة وخطة عمل متماسكة وذلك من خلال: النظرة المتوقعة والمستقبلية لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (الحصول على المهارات في الوقت المناسب)<sup>4</sup>.

وعليه فإن GPEC عبارة عن عملية التقدير أو التوقع للوظائف المستقبلية للمؤسسة وتغطية هذه الوظائف سواء عن طريق تطوير العاملين الحاليين أو من خلال الحصول عليهم من سوق العمل. و يلعب GPEC أهمية بالغة في المؤسسات ذلك من خلال دوره في كونه حلقة وصل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية ويمكن تلخيص أهمية التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في النقاط التالية<sup>5</sup>:

- المساهمة في خلق التوافقية وتكييف المهارات مع التحديات والوظائف الجديدة؛

\* et des Compétences la Gestion Prévisionnelle d'Emploi هذا الرمز اختصاراً لـ:

<sup>1</sup>- benhabib A & Zahia Moussaoui, Gestion et développement des compétences: approche prévisionnelle et préventive», Revue Economie & de Management n° 3, Faculté des sciences économiques et de Gestion, Université de Tlemcen, Algérie, 2004, p01.

<sup>2</sup>- Cécile Dejoux, Anne Dietrick, Management les compétence le cas Manpower, Node & Pearson éducation, France, 2005, p78.

<sup>3</sup>- الهاشمي عبايسة، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ومؤسسة المشروبات الغازية طولقة- بسكرة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص35.

<sup>4</sup>- Emmanuel Cristain, La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, CREFOR Haute-Normandie, France, 2007, p04.

<sup>5</sup>- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كآلية إستراتيجية في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية" التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 28/27 فيفري 2013، ص07.

- تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها المستقبلية من 3 إلى 5 سنوات؛

- تحديد تطورات بيئة العمل والتغيرات التي تطرأ على مجال أعمال المؤسسة، والتي من الممكن أن تؤثر على مهاراتها؛

- إعداد مخططات مفصلة حول مناصب العمل على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى كل مجال .

ويقوم GPEC على مبدأ أساسي وهو أن التسيير التقديري للتشغيل والمهارات يميز بين منطقتي المناصب ومنطق المهارات، بحيث يشير الأول إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي (حسب تسلسل المناصب)، وهذا النوع من التمثيل أخذ من التنظيم التaylorي 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 مهارات تمكنه من القيام بالمهام المتعلقة بهذا المنصب، ويدفع له أجره استنادا إلى مستوى تصنيف منصبه، ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه، وإن كان لديه مهارات لم تستعمل في هذا المنصب ليس له إمكانية تسمينها إلا بتغيير المنصب ولا يستطيع تطوير مساره إلا إذا حصل على منصب أعلى يحرقه. ووفق منطق المهارات 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 المهارات. وقد عرف التشغيل الخاص حسب (Cereq) مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل على أنه "تجميع المناصب أو وضعيات العمل ذات خصائص مشتركة يمكن أن يشغلها نفس الفرد". ويعد مفهوم التشغيل الخاص أساس مقارنة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، وعليه فإن التعامل معه يتطلب معرفة أنواعه<sup>1</sup>. وتتمثل أهم أنواعه في<sup>2</sup>:

- **التشغيل الأساسي:** يحمل أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يرتبط بالمهام والعمليات الحاسمة لتطبيق الإستراتيجية و تحقيق الأهداف المنتظرة، لذلك فهو يتميز بقلة عدد المناصب التي يتضمنها، وندرة المهارات التي يحتويها في سوق العمل.

- **التشغيل الدائرة:** يصف المحتوى من المهارات (للمهام أو الأنشطة) لمواجهة التطورات المستقبلية، يكون على مستوى وحدة معينة في المؤسسة.

<sup>1</sup>- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص53.

<sup>2</sup>- فهيمة بوروية، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، ص24.

- التشغيل الحساس: هو تشغيل خاص يتغير جذريا (كميا و نوعيا) حسب التطورات التنظيمية، التكنولوجية، والأهداف الإنتاجية.

بالإضافة إلى هذا فإن GPEC لا يمكن تطويره دون الرجوع إلى مفهوم التشغيل الخاص الذي يسمح بجمع المناصب في المؤسسة.

ويعرّف GPEC بعدة مراحل كما هو مبين في الشكل رقم (01) إذ تمثل عناصره المفاهيم القاعدية للتسيير التقديري للتشغيل والمهارات:

- الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية: إن المؤسسة يجب أن تمتلك موارد بشرية التي تحتاجها بالكمية والنوعية، والتي يجب أن تكون مكيفة مع احتياجاتها الحالية، ويمكن الحصول عليها من جهتين: الجهة الخارجية (سوق العمل) والجهة الداخلية (حركية العمال)؛

- الموارد البشرية المستقبلية: يمكن توقعها من خلال دراسة تطور الموارد الحالية و تغييرها حسب هيكل الأعمار وظروف العمل ومستوى المهارات مقارنة بالحيط، ومستوى الأمان في العمل والجو الاجتماعي وشروط العمل<sup>1</sup>؛

- 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 المهارات الواجب اكتسابها؛

- الفوارق أو الانحرافات: يتم في هذه المرحلة تحديد وقياس الفروق الكمية والنوعية وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال إسقاط الموارد البشرية والاحتياجات المحددة مسبقا<sup>2</sup>. وينتج عن هذا التحليل تحرير تقرير ملخص للانحرافات بين الاحتياجات المستقبلية والمهارات التي من المفروض أن توفرها المؤسسة ولتسهيل هذه العملية يجب عليها تحديد: نسبة الوظائف الحساسة التي سيتغير مضمونها؛ نسبة العمال الشاغلين لهذه الوظائف؛ نسبة العمال الشاغلين لوظائف سوف يرتفع المستوى المطلوب لإنجازها؛ نسبة العمال الشاغلين لوظائف سوف ينخفض مستوى المهارة المطلوب لإنجازها؛ نسبة العمالة الشاغلة لوظائف ستتطلب مستقبلا مهارات جديدة من نفس المستوى التي يمتلكونها حاليا<sup>3</sup>.

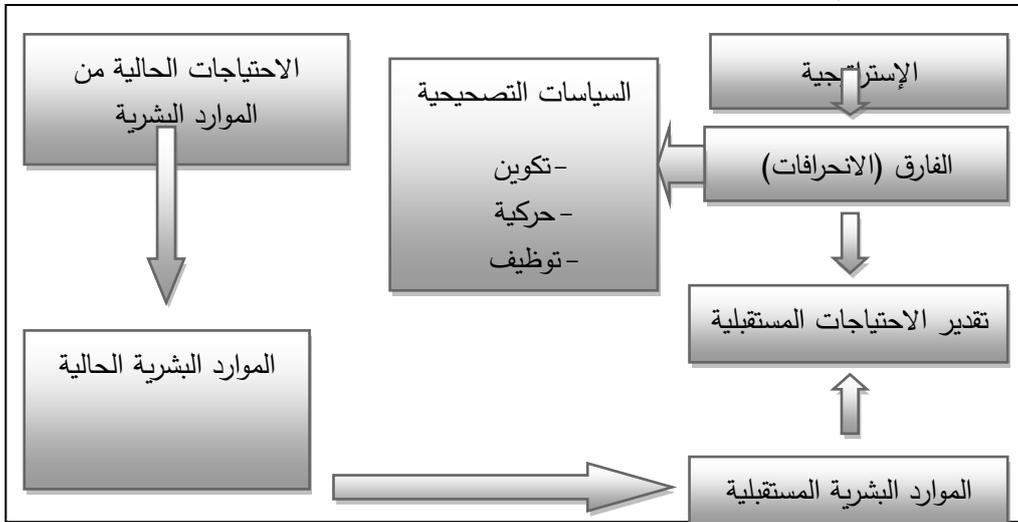
<sup>1</sup>- صولح سماح، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup>- benhabib A & Zahia Moussaoui, op.cit., P12.

<sup>3</sup>- Idem.

-السياسات التصحيحية: من خلال تحليل الفوارق تستطيع المؤسسة إيجاد سياسات تصحيحية وقائية (كتحديد سياسة التوظيف 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 المهارات المطلوبة، من خلال المخططات الإستراتيجية، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة والموارد المستقبلية المتوقعة تحدد الفوارق في عدد الأفراد أو نوع المهارات، وعليه تتخذ الإجراءات اللازمة من تكوين أو نقل أو توظيف<sup>1</sup>.

### الشكل رقم(01): مراحل عمل التسيير التقديري للتشغيل والمهارات



Source: Alain Meignant, *Ressources humaines, déployer la stratégie*, éditions Liaisons, Paris, 2000, p 121.

### المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول تطوير المهارات

لقي موضوع المهارات عدة اهتمامات من قبل الباحثين وذلك نظرا لكونه أهم مورد من موارد المؤسسة التي أصبحت تعتمد عليها أكثر من الموارد الأخرى في الوقت الحالي، لذلك قبل التطرق إلى موضوع تطوير المهارات يجب علينا أولا التطرق إلى مفهوم المهارات.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، رغم اتفاقهم في مكوناتها المتمثلة في المعارف (Savoirs) معارف الممارسات (Savoir-faire)، معارف التحلي (Savoirs- être)، وهذا لأن المهارات تتميز

مرجع سابق، ص52. - صولح سماح،<sup>1</sup>

بالتغير تبعاً للزمن، وذلك إما بالإيجاب أو بالسلب من لحظة دخولها للمؤسسة إلى غاية مغادرتها لها<sup>1</sup>، فعرف G. Le Boterf المهارات بأنها "القدرة على تعبئة و مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية"<sup>2</sup>، و لقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين المهارات ليأخذ مفهوم المهارات الفردية عدة أبعاد و قد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للمهارات وهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

- **المعارف أو الدرايات (Savoirs):** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

- **المعارف العملية (Savoirs faire):** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف المهارة محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

- **المعارف السلوكية (Savoirs être):** قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة مهاراته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالمهارات هي مزيج بين المعارف، المعارف العملية والمعارف السلوكية، وتختلف أهمية كل مهارة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

<sup>1</sup> - إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10 نوفمبر 2006، ص 400.

المتميز الأداء حول الدولي العلمي الكفاءات، المؤتمر تقييم و الاحترافي المسار لمتابعة كأداة بيوسطن الاستشارات حجازي، مصفوفة - إسماعيل<sup>2</sup> الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 119. والعلوم الحقوق الحكومات، كلية و للمنظمات

<sup>3</sup> - الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص 05.

وتعتبر المهارات أهم مورد من موارد المؤسسة ذلك لما تمتلكه من معارف تمكنها من مواجهة التغيرات وسرعة رد الفعل والإبداع والتميز، وللمهارات مجموعة من الخصائص حيث قسمها J.Leplat إلى أربعة خصائص<sup>1</sup>:

- عملية موجهة: أي أنها مرتبطة بوضعية معينة أي عمل معين؛
  - عملية مهيكلية: فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها، من معارف وممارسات؛
  - مفهوم مجرد: إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها؛
  - مكتسبة: فالموارد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة.
- ويعتبر تطوير المهارات عملية من عمليات تسيير المهارات و تعني "سلسلة من التحولات لعناصر الانطلاق (مدخلات) إلى نتائج، ويمكننا القول أن تطوير المهارات هو تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال أنشطة منسقة تنتج قيمة مضافة"<sup>2</sup>. كما يمكن تعريف تطوير المهارات على أنها "الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة مهاراتها"<sup>3</sup>، بعبارة أخرى تطوير المهارات "هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة"<sup>4</sup>.

وبالتالي فإن تطوير المهارات يهدف إلى<sup>5</sup>:

- زيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف المهارات الخفية والغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية والتكنولوجيا)؛

<sup>1</sup>- بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص05.

<sup>2</sup>- يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص16.

الوطني بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى المتميز الأداء تحقيق في المهارات وتنمية الكفاءات تطوير آمال، دور الزهراء، قبايلي فاطمة - مهدي<sup>3</sup> محمد وعلوم التسيير، جامعة التجارية الاقتصادية و العلوم المؤسسات، كلية تنافسية في المهارات تسيير البشرية: مساهمة الموارد تسيير حول الأول ص13. بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، خيضر،

13. - المرجع نفسه، ص<sup>4</sup>

- يمينة محبوب، رياض عيشوش، مرجع سابق، ص16.<sup>5</sup>

- في حالة امتلاك المؤسسة التنوع البشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تطوير المهارات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد. وتعتبر عملية تطوير المهارات من أولى اهتمامات المؤسسات، وقد زادت أهميتها أكثر في وقتنا الحالي وذلك راجع إلى عدة عوامل والتي يمكن أن نقسمها إلى عوامل خاصة بالبيئة، وعوامل خاصة بالمؤسسة و أخرى خاصة بالعمال<sup>1</sup>:

### 1- عوامل متعلقة بالبيئة: وهي عديدة ونذكر منها:

- التطورات السريعة للتكنولوجيا رفعت من إيقاع الإحتياجات للمهارات. و تنمية و تطوير المعارف إضافة إلى الإيقاع المتزايد للتغيرات في النشاط التي تعكس هي نفسها التغيرات الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية التي تحتم تكيف أكثر من جانب العمال فحسب راي ستراتا (Strata Ray)، بأن السرعة التي تتعلم بها المؤسسة تصبح المصدر الوحيد للتنافسية التي يمكن أن تحفضها؛

- التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة في كل المستويات؛

- التغيرات المستقبلية تجبر على التكوين و التطوير لتحسين الأداء و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية؛

- اشتداد التنافس: أصبح السباق نحو حيازة مصادر التميز الشغل الشاغل للمؤسسات ومن أجل ذلك فهي تسعى إلى الاستحواذ على المهارات التي من شأنها أن تميزها وتحقق لها سبق على منافسيها.

2- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: يعد تطوير مهارات العمال الموجودين بها رهانها و مطلبها الأساسي و ذلك لعدة أسباب أهمها:

- وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية تتغير باستمرار تمتاز بالعمولة و اشتداد المنافسة، ارتفاع مستوى طلبات الزبائن (جودة الخدمات و المنتجات)؛

- التغيرات الحاصلة في التنظيمات وفي محتوى الوظائف كانت فيما مضى ثابتة نسبيا أما الآن فهي في تطور مستمر؛

- أوضاع العمل أكثر اتساعا و أكثر تعقيدا فالتغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة في كل المستويات.

3- العوامل المتعلقة بالعمال: كل عامل يمتلك رأس مال المهارات و هذا منذ دخوله إلى الحياة الوظيفية و هو يعمل على تطوير هذه المهارات و ذلك لأن:

بمؤسسة المعلومات اختصاصي مع ميدانية الجزائرية: دراسة بالمؤسسات المعرفة إدارة في دورها بالكفاءات شارف، التسيير بن - عذراء<sup>1</sup> سوناطراك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص302.

- رأس مال مهارات الفرد ليس جامد دائما، إنما هو يتطور ويزداد باستمرار و على الدوام مع تطوير المهارات الموجودة و اكتساب مهارات جديدة و مع فقدان بعض المهارات غير المستخدمة؛
- التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة في كل المستويات.

### المحور الثالث: علاقة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات بتطوير المهارات

بعد قيام المؤسسة بتحديد الانحرافات أو الفوارق بين احتياجاتها من المهارات وبين المهارات المتاحة لديها داخليا (المؤسسة) وخارجيا (سوق العمل)، تأتي المرحلة الأخيرة في التسيير التقديري للتشغيل والمهارات والمتمثلة في تحديد الإجراءات التصحيحية التي تقوم من خلالها المؤسسة باتخاذ القرارات المناسبة التي تخص مهاراتها. وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن أهمية التسيير التقديري للتشغيل والمهارات تظهر من خلال إعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الإجراءات الخارجية خاصة فيما يتعلق ببناء المهارات وتطويرها<sup>1</sup>. وتمثل الإجراءات التعديلية الداخلية في (التكوين، الترقية، النقل، الدوران الوظيفي. الخ)<sup>2</sup>، أما الإجراءات التعديلية الخارجية فتتمثل في (التوظيف، التعاقد من الباطن، التسريح، التقاعد المسبق، الإعارة. الخ). ويساهم التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات، حيث يتم تطوير المهارات من خلال مجموعة من الأساليب تتمثل في<sup>3</sup>:

**أولاً: التكوين المرتكز على المهارات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة المهارات، حيث تتكون مجموعة المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس المهارات مثل (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة. وتشتمل عملية تطوير المهارات عن طريق التكوين على أربع خطوات هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتتميتها في المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، المركز الجامعي بغيرادية، الجزائر، 1-2 ديسمبر 2009، ص 11.

<sup>2</sup> - شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 85.

- منصور كمال، صولح سماح، مرجع سابق، ص 63.

- شكري مدلس، مرجع سابق، ص 65.

**1- تحديد الاحتياجات التكوينية:** تتمثل الاحتياجات التكوينية في مجموعة المعارف والمهارات التي يراد إكسابها للعامل أو تعديلها أو تنميتها لديه، وتتحدد بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء وكذلك بناء على توجهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية، وتأخذ عملية تطوير المهارات حسب الاحتياجات ثلاثة أشكال تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**- التطوير التداركي:** يخص الأفراد الذين تنقصهم بعض المعارف والمهارات من أجل أداء وظائفهم بالفعالية اللازمة، بمعنى أن الهدف منها هو سد أو على الأقل تضيق الفجوة بين الأداء المحقق من طرف العامل والأداء المطلوب منه، وتأخذ في الغالب طابعا تدريبيًا، ولأنها تهدف إلى سد الفجوة بين مؤهلات العامل الجديد ومتطلبات العمل، وبالتالي يمكن تصنيف عملية توجيه العامل الجديد ضمن التطوير التداركي؛

**- تطوير الطاقات الكامنة:** بالنظر إلى العامل على أنه مورد يجب استثماره بصفة مستمرة تقوم المؤسسة بإكسابه معلومات ومعارف عامة لا تتعلق بالضرورة بوظيفته ومجال تخصصه، والهدف من ذلك هو تدعيم قدراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة، وعلى خلاف التطوير التداركي الذي يخص فقط العاملين الذين يظهرون أداء منخفضًا عن ما هو مطلوب منهم، نجد أن تطوير الطاقات الكامنة يشمل كافة العاملين بالمؤسسة ويأخذ في الغالب طابعا تعليميا مثل التكوين على بعض الممارسات الإدارية أو تعلم اللغات الأجنبية أو إكساب العامل مختلف المعارف المستحدثة في مجال تخصصه؛

**- التطوير الإستراتيجي:** يشكل القاعدة الأساسية للتسيير التقديري للتشغيل والمهارات حيث يتم من خلاله ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية وقد تشملهما معا.

**2- تصميم البرامج التكوينية:** بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من المهارات والتي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه تقوم باختيار مكان التكوين وأدواته، ويتوقف ذلك على إمكانياتها المالية والتكوينية من جهة، وعلى نتيجة مفاضلتها بين أماكن التكوين وأدواته من جهة أخرى، وينبغي عند تصميم البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار عدد المتكويين ومستواهم العلمي وطبيعة وظائفهم والبرامج التكوينية السابقة التي شاركوا فيها، ويتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

**3- تنفيذ البرامج التكوينية:** سواء كان برنامج التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، والذي تقوم وظيفة تسيير الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذه، وذلك بوضع الجدول الزمني الضروري للتنفيذ والمتابعة اليومية لسير البرنامج من حيث تهيئة وترتيب مكانه والتأكد من التزام المتكويين بحضور حصص التكوين، وكذا التأكد من السير الحسن لبرنامج التكوين والعمل على سلامة الاتصال بين المتكويين وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وبينهم والمتكويين، والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

- المرجع نفسه، ص 65<sup>1</sup>.

4- تقييم البرنامج التكويني: يعتبر تقييم البرنامج التكويني آخر خطوة في العملية التكوينية، والهدف منها هو معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية .

وبالتالي فإن نتائج التسيير التقديري للتشغيل والمهارات تساعد وظيفة التكوين من خلال توضيح المهارات والسلوكيات الواجب تنميتها وتطويرها ، وتوضح أيضا عدد ونوع المهارات المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة وعلى هذا الأساس يتم وضع برامج التكوين<sup>1</sup>. أي تحديد الإحتياجات التكوينية.

ثانيا: أجور المهارات: ترتبط الأجور حسب المهارات<sup>2</sup>:

- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات؛
- الزيادة في الأجور بناء على المهارات؛
- حظوظ الترقية كبيرة؛
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

ومن ناحية أخرى فإن منطق المهارة كما ذكرنا سابقا جاء ليعيد النظر في مجموع ممارسات تسيير الموارد البشرية، بحيث حل محل منصب العمل، الذي لعب دورا مركزيا لفترة من الزمن، فمنطق المهارة هو بمثابة آلية لتعزيز المساواة، حيث أن المؤسسات التي تعمل بهذا المنطق غالبا ما تهدف إلى إعادة التوازن للعلاقة (مساهمة/أجر)، أي أنها تهدف إلى تنقيح أنظمة أجورها، وتجاوز ميكانيكية الأقدمية، فلم يعد يتعلق الأمر بتقديم أجر على أساس المنصب أو الوظيفة، أو الدفع بالطريقة نفسها لكل الأفراد الشاغلين لنفس النوع من المناصب، وإنما أصبح من الضروري أن تأخذ المؤسسات في الحسبان الطريقة التي يشغل بها الفرد وظيفته، والأحسن من ذلك أنها تقوم بتقييم مساهمته في أداء المؤسسة، وتقييم للمهارات التي يمتلكها، وبذلك تتمكن المؤسسة من إعداد نظام للأجور بناء على هذا التقييم<sup>3</sup>.

ثالثا: تحفيز المهارات: التحفيز ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال Maslow (تصنيف الحاجات)، Herzberg (عوامل التحفيز)، Mc Gregor (نظريات التحفيز)، إذ يمكن القول أن لكل فرد تحفيز خاص به، ويشمل التحفيز جو العمل والعوامل المثمنة ومحتوى العمل حيث يمثل إثراء العمل والأنظمة محدد أساسي في عملية التحفيز. ويمثل التحفيز المحرك الذي يحرك المهارة حيث تعطي الثنائيات (مهارات/تحفيز) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطوير مساره وتحسين أدائه بدفعها للمهارات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعملية

- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، مرجع سابق، ص12.<sup>1</sup>  
 - أمال، مرجع سابق، ص07. الزهراء، قبائلي فاطمة - مهديد<sup>2</sup>  
 - يمينة محبوب، رياض عيشوش، مرجع سابق، ص13<sup>3</sup>

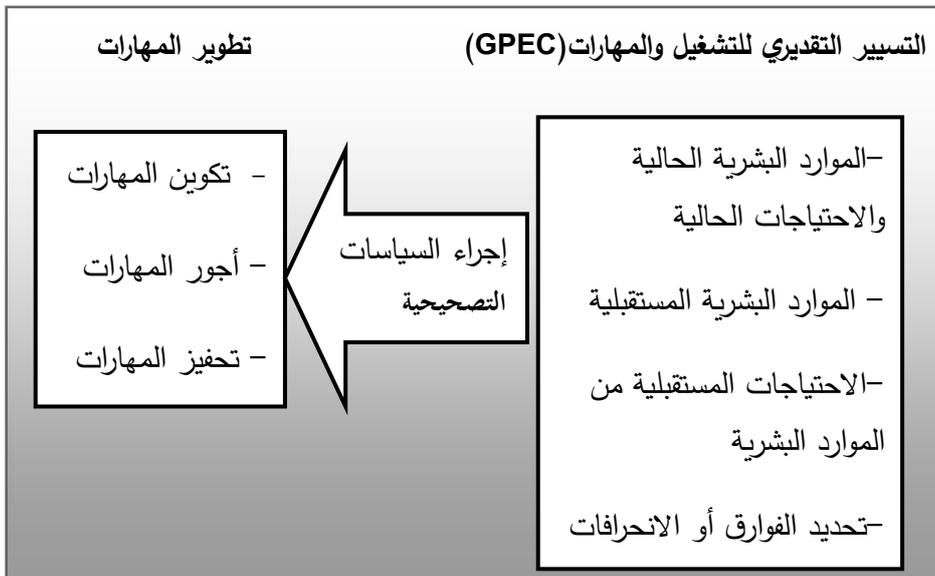
والسلوكية بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير المهارات، كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه المهارات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن الوسيلة الأساسية لبناء المهارات وتطويرها هي التكوين، وهذا إلى جانب مختلف الأنماط الإدارية الأخرى وكذلك أنظمة الحوافز والأجور والتي يظهر دورها أكثر في حالة التنافس بين المؤسسات لاستقطاب واكتساب أحسن المهارات.

ومنه فإن دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات يتمثل في كونه يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة خاصة وأن ظهور الاحتياجات التكوينية بصورة استعجالية قد يؤدي إلى الصعوبة في تحديد أسلوب التكوين ومكانه، بالإضافة إلى التكلفة الناتجة عن الوقت المستغرق في التكوين والذي قد يؤدي إلى إيقاف تشغيل النظام الإنتاجي<sup>2</sup>. كما أن نتائج التسيير التقديري للتشغيل والمهارات تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة الأجور والتعويضات من خلال تحديد الأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للمهارات<sup>3</sup>.

ويتضح مما سبق أن التسيير التقديري للتشغيل والمهارات يلعب دورا مهما في تطوير المهارات في المؤسسة ويتم ذلك من خلال التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها، كما يساعد إدارة الأجور والتعويضات في تحديد الأجور والحوافز التي ستقدم للمهارات وطريقة دفعها، والشكل التالي يبين علاقة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (GPEC) بتطوير المهارات.

### الشكل رقم (02): علاقة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات بتطوير المهارات



المصدر: من إعداد الباحثين

مرجع سابق، ص 45-46. - صول

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 89-90.

- عبد المالك جقيق، سارة عبيدات

## خاتمة

من خلال العرض الذي تم يظهر لنا أن المهارات وطرق تسييرها أصبح من ضروريات العصر الحالي لكل مؤسسة تسعى للبقاء في بيئة تتميز بكثرة التحولات والتغيرات، ذلك أن المهارات مزيج من المعارف النظرية والعملية والسلوكية والتي تؤدي بدورها إلى الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة إلى تسييرها بأحسن الطرق، ومن مجالات تسييرها هو تحديدها وتطويرها وتقييمها والاعتراف بها من قبل المؤسسات، وقبل كل شيء يجب على هذه المؤسسات أن تقوم بتحديد احتياجاتها من المهارات وذلك من خلال التسيير التقديري للتشغيل والمهارات الذي يعتبر بدوره من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات في إحداث التوازن الكمي والنوعي لمهاراتها، حيث يتم من خلاله تحديد الانحراف من خلال تحديد احتياجاتها من المهارات وبين المهارات المتاحة لديها، ثم يتم بعد ذلك إجراء السياسات التصحيحية واتخاذ القرارات سواء كان في حالة الفائض أو العجز، ويمكن أن تكون هذه الإجراءات داخلية (التكوين، والترقية، النقل، الدوران الوظيفي. الخ) أو الخارجية (التوظيف، التعاقد من الباطن، التسريح، التقاعد المسبق، الإعارة .. الخ).

ويساهم التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات من خلال التكوين، نظرا لكونه الوسيلة الأساسية لتطوير المهارات، وذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها من حيث التكلفة والجودة وهذا ما يعمل على تقليل التكاليف والمخاطر الناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، كما يساهم التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تطوير المهارات من خلال تحديد الأجور وطريقة دفعها و تحديد الحوافز التي ستقدم للمهارات.

## قائمة المراجع

## 1- قائمة المراجع باللغة العربية

- إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10 نوفمبر 2006.
- الأداء حول الدولي العلمي الكفاءات، المؤتمر تقييم و الاحترافي المسار لمتابعة كأداة بيوستن الاستشارات حجازي، مصفوفة - إسماعيل الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005. والعلوم الحقوق الحكومات، كلية و للمنظمات المتميز
- الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.

- الهاشمي عبابسة، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ومؤسسة المشروبات الغازية طولقة- بسكرة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.

- بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012.

- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.

- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.

- عبد المالك ججقيق، سارة عبيدات، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كألية إستراتيجية في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية" التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 28/27 فيفري 2013.

بمؤسسة المعلومات اختصاصي مع ميدانية الجزائرية: دراسة بالمؤسسات المعرفة إدارة في ودورها بالكفاءات شارف، التسيير بن - عذراء سوناطراك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري فسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

- عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بغرداية، الجزائر، 1-2 ديسمبر 2009.

- فهيمة بوروية، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.

- مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012.

- يمينة محبوب، رياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012.

2- المراجع باللغة الأجنبية

-Alain Meignant, Ressources humaines, déployer la stratégie, éditions Liaisons, Paris, 2000.

- benhabib A & Zahia Moussaoui, Gestion et développement des compétences: approche prévisionnelle et préventive», Revue Economie & de Management n° 3, Faculté des sciences économiques et de Gestion, Université de Tlemcen, Algérie, 2004.
- Cécile Dejoux , Anne Dietrick, Management les compétence le cas Manpower, Node & Pearson éducation, France, 2005.
- Emmanuel Cristain, La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, CREFOR Haute-Normandie, France, 2007.