

ملخص محور استشراف الوظائف و المهن و الكفاءات

كانت قطاعات و مؤسسات كثيرة سابقا في مستويات ريادية غير أنها أضحت بين عشية و ضحاها في حالة تراجع نظرا لغياب التخطيط الفعال و التفاعل اليقظ مع متغيرات المحيط، لذا أصبح لزاما على كل المؤسسات أن تتحرك بسرعة في قيادة مستقبلها عبر استخدام الدراسات المستقبلية و التخطيط العلمي الصحيح. و عليه سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على الدراسات الاستشرافية و تطبيقاتها في مجال استشراف المهن و الكفاءات.

1- مفهوم الاستشراف :

عرف قاموس Larousse الاستشراف على أنه " العلم الذي يسمح بدراسة الأسباب التقنية و العلمية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تسرع تطور العالم المعاصر، و التنبؤ بالحالات التي يمكن أن تنشأ من تأثير هذه الأسباب مجتمعة". أما Godet فيرى أن الاستشراف هو: " إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي" و حسب Boyer & Scouarnec فإن الاستشراف له القدرة على توقع التغيرات، عدم الاستمرارية والحالات الطارئة، فهدفه الأساسي ليس رسم الحالات الممكنة مستقبلا و إنما إعداد التوجهات أو التطورات الممكنة مع إعطاء درجة من الحرية للفاعلين في لعبة التحول.

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين التنبؤ و الاستشراف، إذ أن الاستشراف لا يهدف فقط إلى التنبؤ بالمستقبل و إنما يهدف إلى بناء المستقبل. يعتمد التنبؤ على افتراض رئيسي و هو الاستمرارية، أي أن أحداث الماضي ستستمر و تمتد إلى المستقبل وفق سياق معين، و هذا ما يعني أن البيئة و المتغيرات التي تحدّد الظاهرة تبقى ثابتة. في حين أن الاستشراف يهدف إلى تشكيل المستقبل على ضوء الانقطاعات و الاختلالات في سير الأحداث في بيئة غير مستقرة تشهد تغيرات في جوانب عديدة: ثقافية، اقتصادية ، اجتماعية ، تنظيمية... الخ. الجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين التنبؤ و الاستشراف.

الاستشراف	التنبؤ
- لا يوجد اتجاه معين، بل هناك إختلالات و اضطرابات. - بيئة غير مستقرة. - نظرة شاملة تشمل كل جوانب الظاهرة. - تصور للمستقبل بالإعتماد أكثر على الطرق الكيفية مثل السيناريو و طريقة دلفي. - التحضير المسبق للتغيير الجذري - التركيز على المدى الطويل	- اتجاه عام محدد مسبقا. - بيئة مستقرة. - نظرة طيقة تركز على المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الظاهرة و إهمال باقي المتغيرات . - الإعتماد على نموذج يبنى على مشاهدات تاريخية (طرق كمية). - مرافقة التغيير بالتعديلات الجزئية - التركيز على المدى القصير

2- مفهوم استشراف المهن (الوظائف) :

- هو منهج استباقي لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات و الأنشطة و من حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصور المعارف الممكنة و المؤهلات و الخبرات أو الخبرة المهنية و السلوكيات و المواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة". كما أنه يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو الخبراء لتحليل المهن و معرفة المصير الممكن

ملخص لمحور استشراف الوظائف و المهن و الكفاءات

لها، إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية و في تنظيم العمل، و يمكن القول بأن استشراف المهن يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي. فمن وجهة نظر Scouarnec & Boyer، فإن " استشراف المهن يربط مصير المنظمة بالفرد."

- استشراف المهن هو عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية و توقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات و الكفاءات و ذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش، العصف الذهني، الملاحظة، المقابلة و الاستبيان لجمع و تحليل المعلومات و صياغة النتائج.
- "الهدف الأساسي لاستشراف المهن هو تأسيس مرصد المهن، يهتم بتحليل وضعيات العمل الواقعية و المنفذة. يسعى لتحقيق ثلاث أهداف: الحصول على أفضل المعارف حول المهن، بناء منهجية و لغة مشتركة، تقييم آثار التغيرات التكنولوجية و التنظيمية على الكفاءات المطلوبة. و بدل أن يكون أداة جامدة، مرصد المهن يهدف لمتابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية" Scouarnec, Boyer .

عموما يمكن وصف عملية استشراف المهن أنها عملية تهتم بدراسة مستقبل المهن من حيث الكفاءات، النشاطات و المسؤوليات، و ذلك من خلال تقدير كل البدائل المستقبلية و احتمال حدوث كل بديل، أكثر من ذلك تسعى هذه العملية إلى تصور كل المعارف و المهارات و السلوكيات التي من المحتمل أن تظهر في المستقبل و الخاصة بالمهن سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

3- أهداف استشراف المهن و الكفاءات

يحدد فريق للمفوضية العامة للتخطيط و مرصد المهن و المؤهلات بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي :

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل و المحيط الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي ؛
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل ؛
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد ؛
- توقع احتياجات تحديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب .
- كما يمكن إبراز أهداف عملية استشراف المهن و الكفاءات من خلال النقاط التالية :
- تحديد الاحتياجات و الإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معني ؛
- بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة ؛
- استباق الاحتياجات من المهارات و دعم الموظفين في تحديد حياتهم المهنية و تمكين الجهات الفاعلة من تحديد سياسة التوظيف و التدريب ؛
- مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات و الموظفين و تلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة ؛
- إنتاج أداة للتشاور بغية تطوير التوجهات المستقبلية ؛

ملخص محور استشراف الوظائف و المهن و الكفاءات

- بناء وسيلة للمناقشة و المشاركة بين الأفراد من أجل توضيح رؤية مستقبلية للوظائف و المهارات ؛
- مواءمة السياسات العامة للأهداف المسطرة و بناء شركات من شأنها تطوير التدريب الميداني ؛
- إعادة تصميم المستويات الوظيفية على أساس المهارات و المهن و المؤهلات المطلوبة ؛
- العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تغطي في عامل العمال و القضاء على المشاكل الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ؛
- توفير مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة ؛
- توفير معلومات تتعلق بالاتجاه المستقبلي للقوى العاملة ؛
- توفير معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات و الخبرات.

4- منهجية استشراف المهن :

يعتمد الاستشراف بصفة عامة على الأساليب الكيفية و التي تعتمد بدورها على آراء الخبراء لاقتراح الحلول المناسبة، و من بين هذه الأساليب نجد: أسلوب السيناريوهات، أسلوب دلفي، العصف الذهني، مصفوفة التأثير المتبادل... الخ يتم اللجوء إلى الأساليب الكيفية لأن القضايا التي يهتم الاستشراف بدراستها تتميز بالغموض و التعقيد، كما أن هذه التقنيات تسمح بالتعامل مع متغيرات كيفية يصعب التعامل معها بالأساليب الكمية، و هذه الصعوبات إذن تستوجب اللجوء إلى الأساليب الكيفية، و التي تعتمد على آراء الخبراء و أهل الاختصاص.

هذا، و قد تعددت المناهج المطبقة في مجال استشراف المهن بتعدد الباحثين و المراصد المتخصصة التي تهدف أساسا إلى استشراف و معرفة مستقبل المهن و الكفاءات كما و كيفا، لذا سنحاول فيما يلي عرض أبرز المناهج المتبعة في استشراف المهن و الوظائف و الكفاءات ضمن الدراسات التطبيقية المتخصصة . و تعد طريقة (Métier Prospective) (PM) ل Boyer و Scouarnec من أشهر المناهج و أكثرها استخداما في مجال استشراف المهن و الكفاءات، فقد استخدمتها العديد من الدراسات لتحديد مستقبل المهن في مؤسسات مختلفة.

تم استنباط طريقة PM من طريقة دلفي التي تعتمد على آراء الخبراء الفاعلين لتحديد مستقبل المهن و الكفاءات، قام الباحثان بإدخال بعض التعديلات على طريقة دلفي حتى تكون طريقة PM مرنة و يمكن تطبيقها في الميدان، لأن أكبر عائق تعاني منه الدراسات الاستشرافية هو اختيار المنهجية المناسبة مع مراعاة إمكانية تطبيقها في الميدان و الحصول على نتائج موضوعية. تتكون هذه الطريقة من أربع مراحل رئيسية هي:

أولا : مرحلة فهم سياق الموضوع : تعد هذه المرحلة أول خطوة في PM ، و تمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل يشرح مختلف المفاهيم و يبرز المعالم الرئيسية للإشكالية و الهدف من الدراسة، كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء- الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات و الذين سيقدمون آرائهم و يجيبون على مختلف الأسئلة و الاستفسارات .

ملخص لمحور استشراف الوظائف و المهن و الكفاءات

بعد تحديد قائمة الخبراء تعقد معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا لجمع المعلومات الأولية حول الإشكالية و التي تمثل الأرضية التي سنتطلق منها الدراسة، تحدد أسئلة المقابلة على ضوء العرض النظري الذي تم إعداده من قبل و تركز على العناصر التالية: التحولات الخارجية، التحولات الداخلية،.التغييرات التي يحدثها العنصرين الأولين.

ثانيا: مرحلة ما قبل الصياغة : هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة و إعداد خلاصة شاملة من طرف المنظمين القائمين على الدراسة ، ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع آراءهم الشخصية و تقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل الاتجاهات و التحولات المستقبلية للمهنة، و على ضوء هذه الخلاصة يجر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية التي أثارها الخبراء، و يرسل الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه، تجمع إجابات الاستبيان و يتم تحليلها و إعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للاطلاع عليها و إبداء ملاحظاتهم.

ثالثا : مرحلة الصياغة : في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الاستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، و يعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات، تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل و تقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان و التي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقسيم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل و تقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات و الحلول، و تعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين و القائمين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء-الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

رابعا : مرحلة المصادقة : بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لاعتماد قرارات المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء. هذه الخلاصة تستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لمرافقة الاتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة .

كما يقترح Boyer و Scouarnec مرحلة إضافية لتقييم و تطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد استبيان مفصل حول النموذج و إرساله إلى عينة من الخبراء يتم اختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج و تقديم اقتراحاتهم لتطوير النموذج .

خامسا : استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي للمهن: في خضم التحولات الداخلية و الخارجية التي تعيشها المؤسسات، تتوجه هذه الأخيرة نحو تطبيق استشراف المهن من أجل متابعة تطور المهن و الكفاءات و تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لتسيير مهنتها و توجيه أفرادها نحو تطوير و اكتساب الكفاءات الضرورية المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة حسب مفهوم Boyer ، فهذا المنهج يطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث يهتم بالكفاءات الضرورية و السهر على تطويرها.

اتباع Boyer منهجا يميز فيه بين ثلاثة أنماط من المهن الفردية: " المهن المفقودة "، "مهن قيد الحياة "، "المهن الوليدة، الجديدة".

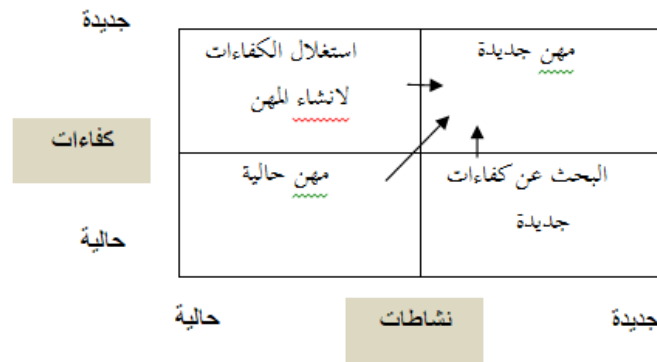
- **المهن المفقودة أو في طور الانقراض أو الآيلة للزوال:** نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة و قابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة، إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية.

ملخص محور استشراف الوظائف و المهن و الكفاءات

• **مهن قيد الحياة أو في طور التحول:** الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها .

• **المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور:** مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات و في سوق العمل، دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، و اجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة .

ان تمكن المؤسسة من التنسيق بين استشراف النشاطات من جهة (عبر الإدارة الاستراتيجية لميادين النشاط الاستراتيجية DAS management)، واستشراف الكفاءات من جهة أخرى (عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) يمكن من تحديد طبيعة المهن الحالية و الجديدة، الكفاءات الحالية و الجديدة كما يوضحه الشكل التالي:



ان ظهور كفاءات جديدة بالمؤسسة أو خارجها يدفع الى التوجه للتفكير في كيفية استغلالها عبر انشاء نشاطات جديدة. في حين أن ظهور نشاطات جديدة بالمؤسسة يدفع الى البحث عن كفاءات داخلية أو خارجية لتحقيق متطلبات النشاطات. لتلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات، يتم اللجوء إلى ما يلي:

أ. **التوظيف:** يتم الاعتماد على التوظيف الداخلي، أو الخارجي (الاستقطاب، الاختيار، و التعيين).

ب. **الترقية و النقل:** و ذلك عبر ترقية الموظفين من وظيفة لأخرى أعلى منها درجة، أو نقلهم من وظيفة لأخرى.

ج. **الإعارة:** حيث يتم الاستعانة بكفاءات خارجية من المؤسسة و إعارتها بهدف تحقيق متطلبات أداء النشاطات و شغل المهن، (مثل: أساتذة باحثين يساهمون في قسم البحث و التطوير للمؤسسة، أعوان أمن مستأجرين من مؤسسة مختصة في خدمات أعوان الأمن، استعارة مختصين لتشغيل آلات تقنية أو احتضان الموظفين التقنيين الجدد.. الخ).

ب. **التدريب:** بعد تحديد الكفاءات الجديدة اللازمة يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة، حيث يتم تخطيط و تنفيذ برنامج تدريبي لتمكين الموارد البشرية من اكتساب الكفاءات المطلوبة.

أساليب التدريب: هناك العديد من الأساليب للتدريب نذكر أهمها: المحاضرات (العصف الذهني، ملتقيات، منتديات..)، تقمص الأدوار، التمكين الوظيفي، التطبيق العملي (الإمتهان).

تنفيذ البرنامج التدريبي: تعنى بتطبيق الإجراءات التي سبق وضعها أثناء اعداد البرنامج التدريبي و ذلك من خلال:

ملخص لمحور استشراف الوظائف و المهن و الكفاءات

- **قبل التدريب:** تتضمن الحرص على تجهيز المواد العلمية و المعدات التدريبية اللازمة، تجهيز المناخ المخصص للتدريب، اعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي، تحديد مقاييس وأدوات تقييم البرنامج التدريبي (المدرسين، المتدربين، وأهداف التدريب)، ترتيبات النقل و الإقامة.
- **أثناء التدريب:** في هذه المرحلة على المدرب افتتاح البرنامج التدريبي عبر شرح أهدافه و مدى الحاجة اليه، ثم عرض البرنامج التدريبي وفق الأسلوب المختار للتدريب مع الحرص على تطبيق المهارات اللفظية و الغير لفظية للتواصل و الإقناع عند العرض.
- **تقييم البرنامج التدريبي:** تعتبر عملية التقييم وسيلة للتشخيص و العلاج و الوقاية، فهي تساعد على تحقيق الاهداف المرغوب تحقيقها. اذ تمر عملية التقييم بالمراحل التالي:
- ✓ **التقييم قبل التدريب:** و يتم في هذه المرحلة التأكد من ارتباط أهداف البرنامج بالاحتياجات التدريبية و بأهداف المؤسسة، تقدير عائد التدريب على الفرد المستخدم و على المؤسسة، و كذلك التأكد من توفر التسهيلات اللازمة لتنفيذ التدريب و التنبؤ بمدى تحقيقها لأهداف البرنامج التدريبي.
- ✓ **التقييم أثناء التدريب:** ويشمل تقييم أداء المدرب و المتدرب عبر معرفة مدى تجاوزهم مع المعارف و المهارات التي يقدمها البرنامج و مدى ارتباطها بالمهام التي يقومون بها في ميدان العمل، و يتم التعرف على ذلك من خلال الاجتماعات الدورية بالمدرسين، المقابلات الشخصية مع المتدربين، تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج تتناول مدى انتظام المتدربين و استجابتهم للبرنامج التدريبي و كذا مؤشرات أداء تطبيقاتهم العملية أثناء التدريب، استمارات الاستقصاء التي تطرح على المتدربين لمعرفة مدى استيعابهم للبرنامج التدريبي.
- ✓ **التقييم بعد التدريب:** يتم التقييم في هذه المرحلة من أجل التأكد من تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة، اكتشاف نواحي الخلل في اعداد البرنامج التدريبي، التوصل الى تعديلات للبرنامج التدريبي (المادة العلمية، الأسلوب التدريبي، الجدول الزمني، وسائل الايضاح و التسهيلات اللازمة..الخ).
- كما تمكن عودة المستخدم "المتدرب" الى أداء مهامه في وظيفته من تحديد الأثر الفعلي للتدريب على كفاءة المستخدم و ذلك عبر تقييم أدائه الحالي بالأداء السابق قبل التدريب.