

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على استخدامية الموظف

في المؤسسة

—دراسة حالة مجموعة مؤسسات—

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. / عجراد شرحيل

من إعداد الباحث:

بوخناف أحمد خليل

أمام لجنة المناقشة المتكونة من كل:

أ. د/ رياض عبد القادر.....أستاذ.....رئيسا- جامعة الجزائر 03

د/ عجراد شرحيل.....أستاذ محاضر أ.....مقررا- جامعة الجزائر 03

أ. د/ مزياني أمين.....أستاذ.....عضوا- جامعة الجزائر 03

د/ سحنوني محمد.....أستاذ محاضر أ.....عضوا- جامعة الجزائر 03

أ. د/ يرقى حسين.....أستاذ.....عضوا- جامعة المدية

د/ جدي أسماء.....أستاذ محاضر أ.....عضوا- المركز الجامعي تيارزة

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

صدق الله العظيم

المجادلة (الآية 11)

الإهداء

إلى جدتي رحمها الله

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما ...

إلى أخواتي

إلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد...

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا مباركا ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام

هذا البحث العلمي الذي أرجوا أن ينال رضاه

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل "عجراة شرحبيل" لإشرافه على هذا البحث
من خلال نصائحه وتوجيهاته

كما أشكر الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة وإثراء هذه الأطروحة،

وتبيين أخطائها، واستكمال نقائصها

كما لا يفوتني ذكر أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث

وصلى الله وسلم وبارك وأنعم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

والحمد لله رب العالمين

فہرست المحتویات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
أ-س	المقدمة
الفصل الأول: التسيير التنبي للوظائف والكفاءات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التنبي للوظائف والكفاءات
03	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
07	المطلب الثاني: مفهوم التسيير التنبي للوظائف والكفاءات والمفاهيم المرتبطة به
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف، وصعوبات التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
23	المبحث الثاني: مداخل وسيرورة التسيير التنبي للوظائف والكفاءات وصعوبات التطبيق
23	المطلب الأول: المداخل المختلفة لاعتماد التسيير التنبي
26	المطلب الثاني: سيرورة تطبيق التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
35	المبحث الثالث: أدوات التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
35	المطلب الأول: أدوات التنبؤ والتقدير
39	المطلب الثاني: أدوات المحاكاة
46	المطلب الثالث: الأدوات التي تسمح بمتابعة التطورات النوعية للموارد البشرية
54	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الخلفية النظرية لقابلية التوظيف	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: التطور التاريخي لقابلية التوظيف، مفهومه ومناهجه
57	المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح قابلية التوظيف

64	المطلب الثاني: مفهوم قابلية التوظيف
68	المطلب الثالث: المناهج التي ركزت على قابلية التوظيف
74	المبحث الثاني: قابلية التوظيف بين المتغيرات العامة والتحديات الاستراتيجية والأطراف الفاعلة
74	المطلب الأول: المتغيرات العامة وتطوير قابلية التوظيف
77	المطلب الثاني: قابلية التوظيف كتحدٍ استراتيجي
78	المطلب الثالث: الفاعلين في قابلية التوظيف
81	المبحث الثالث: المسار المهني القائم على قابلية التوظيف
81	المطلب الأول: الانتقال من المقاربة الكلاسيكية للمسارات التنظيمية إلى المسارات المهنية الرحل
84	المطلب الثاني: المسارات المهنية الرحل والمسار المهني Protéenne
88	المطلب الثالث: قابلية التوظيف كمدخل حديث
95	المبحث الرابع: القابلية للتوظيف: مقارنة جديدة لإدارة المسارات الوظيفية
95	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية : نحو التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف
98	المطلب الثاني: الانتقال من دورات التكوين المرتبط بالتكيف إلى دورات التكوين المرتبط بقابلية التوظيف
102	المطلب الثالث: قابلية التوظيف والتعلم التحريبي
106	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
108	تمهيد
109	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
109	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
110	المطلب الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة
121	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة (الاستبيان)
130	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وشرح قاعدة القرار
133	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
133	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
138	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

145	المطلب الثالث: تحليل إتجاهات أفراد العينة حول قابلية التوظيف للموظف
151	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
151	المطلب الأول: إختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف
156	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير مكونات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف
162	خلاصة الفصل الثالث
164	الخاتمة
169	قائمة المصادر والمراجع
180	قائمة الملاحق
197	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
203	فهرس المحتويات

مقدمة

تمهيد:

تشهد المؤسسات في العصر الحديث تحولات جذرية نتيجة التسارع الكبير في تطور قطاعات الخدمات والصناعة والتكنولوجيا، مما أدى إلى تغيرات عميقة في هيكله الوظائف ومتطلبات الكفاءات. وقد أفرز هذا الواقع تحديات جديدة في إدارة الموارد البشرية، تتطلب أساليب استباقية لضمان إستدامة المؤسسات ومواءمة كفاءات الأفراد مع متطلبات المستقبل. وفي هذا الإطار، يبرز التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كمنهجية متقدمة تهدف إلى توقع الاحتياجات الوظيفية المستقبلية وتحديد المهارات اللازمة لمواكبة التطورات الاقتصادية والرقمية. تتزايد أهمية هذه المنهجية في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها سوق العمل، مثل إنتشار الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، والاقتصاد الرقمي، مما يجعل بعض المهارات التقليدية عرضة للاندثار، بينما تظهر مهارات جديدة تصبح ضرورية للبقاء في سوق العمل.

تمثل منهجية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حلاً استراتيجياً للمؤسسات الراغبة في معالجة الفجوات الوظيفية والمهارية، حيث تعتمد على دراسة منهجية للوظائف الحالية وتوقعات تطورها المستقبلية، سواء من حيث التوسع أو الإلغاء أو الاستحداث، بالتوازي مع تحليل دقيق للكفاءات المطلوبة ومدى توافقها مع احتياجات سوق العمل المتغيرة. وتسهم هذه المنهجية في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المجتمعية كالتقاعد والتحولات الديموغرافية، والتحديات الاقتصادية كالمنافسة وتقلبات السوق، من خلال تحديد الفروق الكمية والنوعية بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المستهدفة، مما يوفر أساساً علمياً لوضع خطط استباقية لسد هذه الفجوات وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، في إطار تكاملي يربط بين التخطيط الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.

تشهد علاقات العمل الحديثة تحولاً جوهرياً في طبيعة العقود الوظيفية، حيث تجاوزت النموذج التقليدي القائم على "الأجر مقابل الجهد" إلى نموذج أكثر تطوراً يعتمد على "الأداء مقابل قابلية التوظيف" يعكس هذا التحول واقعاً جديداً يأتي استجابة لعز المؤسسات عن ضمان دائم للاستقرار الوظيفي وفي المقابل التزامها بتمكين العاملين وتطوير مهاراتهم شرط أن تثبت هذه الموارد من خلال النتائج الملموسة.

شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية في مفهوم قابلية التوظيف كأحد الركائز الأساسية في العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل. لم يعد المفهوم يقتصر على مجرد وسيلة لضمان التوظيف المبدئي، بل اتسع ليشمل القدرة على الاستمرار الوظيفي وتطوير المهارات بانتظام لضمان المرونة المهنية. هذا التطور يأتي نتيجةً للتغيرات الجذرية في سوق العمل الذي يشهد ديناميكية غير مسبقة وتسارعاً تكنولوجياً متزايداً، تمثل قابلية التوظيف علاقة تفاعلية ديناميكية بين كفاءات الفرد المتطورة ومتطلبات سوق العمل المتغيرة. فهي لا تنحصر في المهارات الراهنة للفرد، بل تركز بشكل رئيسي على قدرته على التكيف والنمو المستمر. وفي هذا الإطار، برزت أهمية مهارات التعلم الذاتي والتأقلم مع المتغيرات التقنية والتنظيمية كعوامل حاسمة لتحقيق النجاح المهني في العصر الرقمي.

تقع على عاتق المؤسسات مسؤولية جوهرية في تعزيز قابلية التوظيف لدى موظفيها. عبر تصميم برامج تدريبية نوعية وبناء بيئات عمل محفزة للإبداع والتطور، يمكن للمؤسسات صقل كوادر بشرية مؤهلة لمواجهة التحديات المستقبلية. هذا الاستثمار في تنمية رأس المال البشري لا يعود بفوائده على العاملين فحسب، بل يسهم أيضاً في تعزيز الأداء المؤسسي وترسيخ الميزة التنافسية في السوق.

كما يظهر الترابط الجوهرى بين التسيير التنبئى للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف حيث يشكلان معاً ثنائياً متكاملًا في بيئة العمل المعاصرة، حيث يعمل التخطيط الاستباقي للوظائف والمهارات المستقبلية كأساس لتعزيز قابلية التوظيف لدى الأفراد. فمن خلال تحليل الاتجاهات الناشئة وتحديد المهارات المطلوبة، يمكن للمؤسسات والأفراد معاً تطوير كفاءات تواكب متطلبات سوق العمل المتغيرة. هذا الترابط يتحول إلى حلقة ديناميكية إيجابية، حيث يسهم التسيير التنبئى في تحديد مسارات التطور المهني، بينما تعزز قابلية التوظيف قدرة الأفراد على الاستجابة لهذه المتطلبات المستقبلية. كما يقلل هذا التكامل من مخاطر التقادم المهني عبر إعادة تأهيل العاملين مسبقاً، ويجول مفهوم الاستقرار الوظيفي من الثبات إلى المرونة والقدرة على التكيف. وفي النهاية، يصبح هذا الثنائي الاستراتيجي أداة فاعلة لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسات من المهارات وقدرات القوى العاملة، مما يعزز التنافسية الفردية والمؤسسية في ظل الاقتصاد المعرفي سريع التغير.

1- إشكالية البحث:

بناءً على ماسبق وعملاً بمنهجية البحث العلمي، تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات GPEC على استخدامية الموظف

(L'employability) في المؤسسة الجزائرية؟

بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة والذي يعد حوصلة لعدة تساؤلات، تم صياغة الأسئلة الفرعية

التالية:

السؤال الأول: هل يؤثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركاً للمسار الوظيفي؟

السؤال الثاني: هل يؤثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات؟

السؤال الثالث: هل تؤثر ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف؟

السؤال الرابع: هل تؤثر أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف؟

السؤال الخامس: هل تؤثر سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة فرضية عامة للدراسة على النحو التالي:

نعم يوجد أثر إيجابي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على استخدامية الموظف.

ومن أجل تحليل هذه الفرضية بشكل أعمق، تم تحديد الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: نعم يؤثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركاً للمسار الوظيفي.

الفرضية الثانية: نعم يؤثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات.

الفرضية الثالثة: نعم تؤثر ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف.

الفرضية الرابعة: نعم تؤثر أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف.

الفرضية الخامسة: نعم تؤثر سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف.

3- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من شأنها أن تساعد في تقديم رؤية متكاملة وشاملة لموضوع الدراسة، وتتمثل أبرز هذه الأهداف في الآتي:

- توضيح دور التسيير التنبئي كأداة استراتيجية لرفع قابلية توظيف العنصر البشري؛
- رصد واقع تطبيق هذه الآلية في عينة من المؤسسات الجزائرية؛
- تحليل العلاقة التفاعلية بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف؛
- تقييم فعالية ممارسات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة وكيف تساهم في تحسين قابلية توظيف العاملين؛
- سد الفجوة البحثية من خلال دمج المفهومين في إطار نظري موحد، حيث أن معظم الدراسات تناولهما بشكل منفصل.

4- أهمية البحث:

من خلال التراكم المعرفي المتاح في أدبيات موضوع التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف، يساهم هذا البحث في إثراء ذلك الجانب عبر تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يؤديه التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كنهج حديث في تعزيز قابلية التوظيف للموظف، إذ يعتبر كلا الموضوعين ركيزتين أساسيتين في إدارة الموارد البشرية، خاصة مع التحولات المتسارعة في سوق العمل والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. يساعد هذا النهج المؤسسات على استباق احتياجاتها من الموارد البشرية وتكييف مهارات موظفيها مع المتغيرات الحالية، مما يعزز استقرارهم المهني ورفع قدرتهم على الاندماج والتطور داخل بيئة العمل. كما تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال سعيها لتقديم رؤية حول مدى تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5- منهج البحث:

لدراسة هذا الموضوع والإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح وكذلك اختبار صحة الفرضيات، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم القيام بجمع المادة العلمية لإتمام الجانب النظري وذلك من خلال مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع العلمية: كالكاتب العلمية المتخصصة بمختلف اللغات، المقالات المنشورة في المجالات العلمية، والمكتبيات التي لها صلة بموضوع البحث، إلى جانب ذلك الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بحد ذاته أو أحد متغيري الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية، تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من خلال توزيع وجمع مجموعة من الاستمارات على مجموعة من الإطارات في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

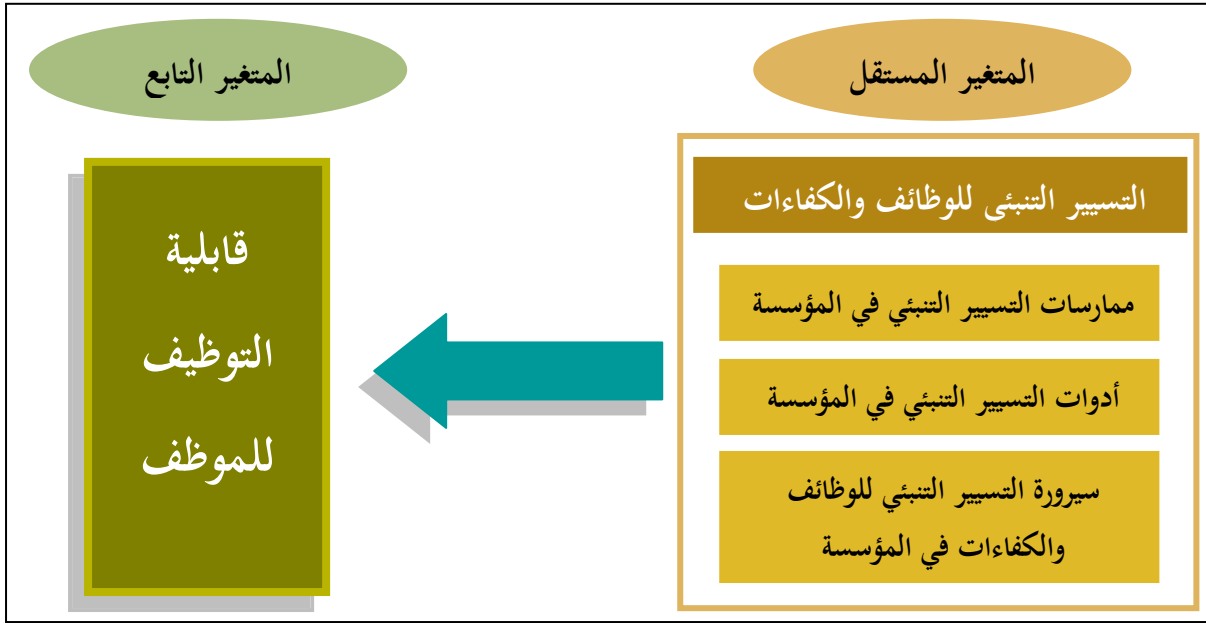
6- حدود البحث:

تضمنت محددات البحث الحدود الزمانية، المكانية والبشرية وفق التالي:

- **الحدود الزمانية:** تتضمن الحدود الزمانية إنجاز الجانب النظري، وزيارة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بغية إنجاز الدراسة الميدانية، ويمكن القول أن المدى الزمني لهذه الدراسة هو من بداية سنة 2020 إلى نهاية سنة 2024.
- **الحدود المكانية:** بغية دراسة أثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف للموظف تم زيارة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في مختلف مناطق ولاية سطيف، والمتمثلة في المنطقة الصناعية سطيف، المنطقة الصناعية العلةمة، والمنطقة الصناعية قجال.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة استجواب مجموعة من الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

7- نموذج البحث:

يركز البحث على توضيح أثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات "المتغير المستقل"، على قابلية التوظيف للموظف "المتغير التابع"، لذا يمكن صياغة نموذج الدراسة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

8- مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع في التالي:

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع ذات الصلة بتخصصي إدارة الموارد البشرية؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة من حيث التكنولوجيا الحديثة، العولمة، وتغير متطلبات سوق العمل؛
- قلة الدراسات الميدانية المتعلقة بالموضوع في السياق العربي والمحلي؛
- إثراء مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 بإضافة مرجع حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات نظرا لندرة المراجع العربية المتخصصة في هذا المجال؛
- فتح آفاق جديدة للباحثين للإثراء والتعمق أكثر في موضوع التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

9- صعوبات الدراسة:

كأي بحث علمي لا يخلو من المعوقات والصعوبات سواء فيما يخص الجانب النظري أو التطبيقي ومن أبرز هذه الصعوبات مايلي:

- نقص المراجع العربية حول موضوع التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات؛
- محدودية الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت المتغيرات البحثية بشكل متكامل ومتربط؛
- تعذر إنجاز الدراسة الميدانية في عدة مؤسسات بسبب غياب اتفاقيات الشراكة مع الجامعة؛
- رفض العديد من المؤسسات توزيع الاستبيان والتعاون بحجة انشغال الإطارات أو بدون ذكر أي سبب؛
- عدم تجاوب بعض الإطارات في المؤسسات محل الدراسة مع الاستثمارات المطلوبة لأسباب مجهولة.

10- الدراسات السابقة:

تم التطرق إلى أهم الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت البحث من جانب ما، والمتمثلة فيما يلي:

أ. الدراسات العربية:

- سمية قداش وعبد الغني دادن (2016)

مقال منشور في مجلة: المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية

الدراسة بعنوان: واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة

حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

تهدف الدراسة إلى تقييم واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الخدمية اتصالات الجزائر موبيليس، وذلك من خلال المسح الميداني للظاهرة على مستوى المديرية الجهوية جنوب شرق خلال الفترة 2008-2015، تم استخدام المقابلة ووثائق المؤسسة كأداتين لدراسة وتحليل الظاهرة. وتوصلت الدراسة إلى قيام مؤسسة موبيليس بدورات تدريبية متخصصة حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مرة كل ثلاث أشهر من أجل التحسين وزيادة وعي المدراء والمسؤولية، مما يدل على وجود رغبة ووعي لتبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة موبيليس.

• دراسة تقوى قمادي (2018/2017)

أطروحة دكتوراه LMD تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة فرحات عباس سطيف 1

الدراسة بعنوان: مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تهدف الدراسة إلى تحليل دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، وذلك من خلال التعرف على مدى مساهمته في تخطيط الاحتياجات الكمية والنوعية للكفاءات، وتحديد آثاره على عمليات التوظيف والتدريب وهيكلية الأجور. كما تسعى إلى تقييم مدى فعالية هذا النهج في الحد من العجز في الكفاءات، ودراسة دوره في تحقيق العدالة التنظيمية وزيادة تحفيز الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تحليل نظرة المؤسسات للتدريب والتطوير، سواء كانت تعتبره تكلفة أم استثماراً في رأس المال البشري. وتوصلت إلى أن: المؤسسات الاقتصادية في ولاية عنابة تعتبر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أداة استراتيجية لا غنى عنها لتجنب النقص في الكفاءات، حيث يعتمد تخطيط الموارد البشرية فيها على معايير علمية ومنهجية. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات لم تعد تقتصر في تعريف الكفاءة على المؤهلات الأكاديمية فقط، بل تراها مزيجاً من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكن الموظف من الأداء الفعال. وقد كشفت الدراسة أن التسيير التنبئي يساهم في تحسين عمليات التوظيف والتدريب، حيث تستخدم المؤسسات نتائجه لتحديد الاحتياجات الوظيفية والتدريبية بدقة، مما يمكنها من ترشيد النفقات. كما لوحظ تحول في نظرة المؤسسات نحو التدريب، من اعتباره تكلفة إلى اعتباره استثماراً ضرورياً لتنمية الموارد البشرية.

• مصطفى عومرية (2018/2017)

أطروحة دكتوراه LMD تخصص إدارة الأفراد والمنظمات جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر

الدراسة بعنوان: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية -واقع وآفاق-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الجزائرية ودورها في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية، وتم الاعتماد في قياس هذا الأداء على نموذج (Ulrich)،

حيث أجريت الدراسة على 133 مؤسسة اقتصادية من ولايات الغرب الجزائري، وتم استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية عن طريق برنامج (AMOS) للتأكد من صحة نموذج الدراسة المقترح. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تبني أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تؤثر في تحسين الأداء الاستراتيجي والاجتماعي لوظيفة الموارد البشرية، كما تؤثر أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي لوظيفة الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، وأنظمة الأجور، وكشفت كذلك النتائج أن أغلبية المؤسسات الجزائرية هي في مرحلة انتقالية فيما يخص تطبيق سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، لذا تعاني أغلب المؤسسات من نقص تطبيق أدواتها مما يتطلب منها تكثيف برامج التكوين والتوعية للمسؤولين ومدراء الموارد البشرية في هذا المجال.

ب. دراسات أجنبية:

• دراسة (Jamel Othmane) (2011)

أطروحة دكتوراه: تخصص علوم التسيير جامعة ليون 3 فرنسا

الدراسة بعنوان: L'employabilité : Définition, Création d'une Échelle de Mesure et Contribution à L'étude des Déterminants

تهدف الدراسة إلى استكشاف مفهوم "القابلية للتوظيف" من خلال الجمع بين المنظور النظري والواقع العملي، حيث تهدف إلى سد الفجوة بين التعريفات الأكاديمية وتصورات الفاعلين في سوق العمل. كما تهدف إلى تطوير أداة قياس دقيقة تعكس هذه الأبعاد، مما يساهم في فهم أعمق للعوامل التي تجعل الفرد قابلاً للتوظيف أو قادراً على الحفاظ على وظيفته في سوق عمل متغير. وتوصلت الدراسة إلى أن: القابلية للتوظيف لا تقتصر على المهارات التقنية أو المؤهلات الأكاديمية فحسب، بل هي مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين القدرات الذاتية والسلوكيات والدوافع. فمن ناحية، تشمل "القدرة" التي تتمثل في المهارات المهنية والاجتماعية، والقدرة على التكيف مع متطلبات الوظائف المختلفة. ومن ناحية أخرى، تشمل "الإرادة" التي تعكس رغبة الفرد في تحمل مسؤولية تطوير مساره الوظيفي، من خلال المبادرات الفردية كالتدريب المستمر أو البحث النشط عن فرص جديدة. وقد ظهر هذا جلياً في آراء المشاركين، الذين أكدوا أن القابلية للتوظيف ترتبط بقدرة الفرد على التكيف مع التغيرات سواء في بيئة العمل أو في مساره الوظيفي. أما على المستوى العملي، فقد حددت الدراسة ستة أبعاد رئيسية للقابلية للتوظيف، يمكن اعتبارها مؤشرات لقياسها. وتشمل هذه الأبعاد المهارات المهنية، والمرونة الشخصية،

وإدارة المسار الوظيفي، وفعالية البحث عن عمل، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، وأخيراً بناء الشبكات المهنية. كما أظهرت النتائج أن العوامل النفسية مثل الكرامة الذاتية وموضع التحكم الداخلي تلعب دوراً محورياً في تعزيز القابلية للتوظيف، حيث أن إيمان الفرد بقدراته واعتقاده بأن جهوده هي العامل الحاسم في نجاحه يزيدان من دافعيته لتحسين وضعه الوظيفي.

● دراسة Sabrina Loufrani-Fedida et Eves Saint-Germes (2013)

مقال منشور في مجلة: GRH @ العدد 07

الدراسة بعنوان: **Compétences Individuelles et Employabilité : Essai de Clarification de Leur Articulation**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مفهومين أساسيين في إدارة الموارد البشرية هما **الكفاءات الفردية والقابلية للتوظيف**. وتسعى بشكل خاص كيف يمكن التوفيق بين إدارة الكفاءات الفردية وتعزيز القابلية للتوظيف، ركز البحث بشكل رئيسي على تحليل كيفية تفاعل هذين المفهومين وتكاملهما في الممارسات التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن: مفهوم "القدرة على التطور" يشكل جسراً حيوياً يربط بين الكفاءات الفردية والقابلية للتشغيل، وجدت الدراسة أن هناك حاجة ماسة لتحسين آليات التواصل بين المنظمات والموظفين حول توقعات التطور الوظيفي. أثبتت أنظمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات فعاليتها في تعزيز القابلية للتوظيف عندما تكون مدججة مع استراتيجيات إدارة الكفاءات، كما أظهرت النتائج أن أدوات إدارة الموارد البشرية التقليدية (مثل التدريب والتقييم) تحتاج إلى إعادة تصميم لتعزيز القابلية للتشغيل، وكشفت كذلك الدراسة عن اختلال في توزيع المسؤوليات بين المنظمات والموظفين.

● دراسة Saloua Zgoulli-Swalhi (2014)

أطروحة دكتوراه: تخصص علوم التسيير جامعة موندلييه 2 فرنسا

الدراسة بعنوان: **Employabilité et Implication Organisationnelle: Quelles Pratiques RH ?**

تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على قابلية التوظيف والانخراط التنظيمي، دراسة دور قابلية التوظيف كوسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانخراط التنظيمي، تحديد أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز قابلية التوظيف والانخراط التنظيمي، تقييم

تأثير قابلية التوظيف على الانخراط التنظيمي. وتوصلت إلى أن: الممارسات الفردية مثل التواصل والتدريب والتقييم والتنقل الداخلي والخارجي تؤثر بشكل إيجابي على قابلية التوظيف والانخراط التنظيمي، التواصل والمكافآت هما الممارستان الأكثر تأثيراً على جميع أبعاد قابلية التوظيف الفردية والقائمة على المهارات، تلعب قابلية التوظيف دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانخراط التنظيمي، التوافق بين الممارسات المختلفة يخلق تأثيراً إيجابياً أقوى على العمال والمؤسسة، قابلية التوظيف الداخلية تؤثر إيجابياً على الانخراط التنظيمي بينما قابلية التوظيف الخارجية تؤثر سلباً على الانخراط التنظيمي.

• دراسة Bouslah Mohamed Abdelatif (2016/2015)

أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

الدراسة بعنوان **Le Renforcement des Compétences à Travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au Sein de L'entreprise Cas de la " Sonelgaz de la Wilaya de Saïda "**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تطوير كفاءات المؤسسة عن طريق التكوين في إطار تبنيها لسياسة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وإنجاحه، بالإضافة إلى تحليل دور إدارة الكفاءات في تعزيز الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة من خلال تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، وتقييم فعالية أدوات إدارة الكفاءات في تحديد وتطوير المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتوصلت إلى: وجود نقاط ضعف في تقييم الكفاءات، حيث يتم التركيز على المعايير التقنية بينما يتم إهمال المهارات السلوكية مثل العمل الجماعي وروح المبادرة، أهمية تطوير برامج تدريبية متكاملة تركز على تعزيز المهارات التقنية والسلوكية معاً، وتشجيع الموظفين على المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية، الحاجة إلى تبني أساليب تدريبية حديثة مثل التدريب الإلكتروني لتحسين كفاءة الموظفين وتعزيز مهاراتهم، ضرورة تبني نهج تعلم مستمر لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل وتعزيز المرونة الوظيفية.

• دراسة Djemai Lassoued (2017)

أطروحة دكتوراه: تخصص علوم التربية جامعة Rouen Normandie بفرنسا

الدراسة بعنوان: Du Développement des Compétences Clés en Milieu Professionnel au Concept de «Compétences d'Employabilité Durable»

تهدف هذه الدراسة تحليل دور المهارات الأساسية في تعزيز قابلية التوظيف المستدامة وتأمين المسارات المهنية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم إطار مرجعي للمهارات الأساسية يعتمد على الأدبيات والدراسات السابقة. كما تبحث في تأثير إدارة المهارات الأساسية على قابلية التوظيف والأمن الوظيفي للموظفين. أخيراً، تستكشف الدراسة دور المنظمات المؤهلة في تطوير المهارات الأساسية وتحسين أداء الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن: المهارات الأساسية تلعب دوراً محورياً في تعزيز قابلية التوظيف المستدامة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة. كما تبين أن تطوير المهارات الأساسية يساهم في زيادة فرص الحركة المهنية الداخلية والخارجية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن المنظمات التي تعزز بيئة تعليمية وتدريبية تساهم بشكل كبير في تطوير المهارات الأساسية وتحسين أداء الموظفين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطوير المهارات الأساسية وزيادة فعالية الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات المهنية. أخيراً، أكدت الدراسة على أهمية التعلم مدى الحياة في تعزيز اكتساب المهارات الأساسية وتأمين المسارات المهنية. الدراسة تؤكد أن المهارات الأساسية هي عنصر حاسم في تعزيز قابلية التوظيف المستدامة وتأمين المسارات المهنية. كما أظهرت أن المنظمات التي تعزز بيئة تعليمية وتدريبية تساهم بشكل كبير في تطوير هذه المهارات وتحسين أداء الموظفين. الدراسة تقدم إطاراً مرجعياً يمكن أن يكون مفيداً للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب.

• دراسة Myriam Guillaume (2021)

أطروحة دكتوراه: تخصص علوم التسيير جامعة Côte d'Azur بفرنسا

الدراسة بعنوان: Le Management de l'Employabilité des Personnels dont la Santé au Travail est Altérée: Vers un Engagement Inclusif des Parties Prenantes

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأطراف المعنية المشاركة في عملية إدارة قابلية التوظيف للعاملين الذين يعانون من تدهور في صحتهم المهنية، تسليط الضوء على الآليات التي تفسر مشاركة هذه الأطراف. وأخيراً، توضيح كيف تشارك هذه الأطراف من خلال عوامل تسهيل وعوائق تحد من عملية إدارة القدرة على التوظيف، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت منهجية البحث على دراسة حالات متعددة بهدف المقارنة. **وتوصلت إلى أن:** تم تحديد الأطراف المعنية الرئيسية التي تشارك في إدارة قابلية التوظيف، والتي تشمل المديرين، والموارد البشرية، والموظفين التشغيليين، بالإضافة إلى الأطراف ذات الأدوار الطبية والاجتماعية. أظهرت النتائج أن بعض الأطراف، مثل المديرين والموارد البشرية، يلعبون دوراً أكثر فاعلية بسبب سلطتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالصحة في العمل وقابلية التوظيف، كشفت الدراسة عن الآليات التي تفسر مشاركة هذه الأطراف المعنية، حيث تم تصنيف هذه الآليات على ثلاثة مستويات: على المستوى المؤسسي، تلعب ظروف العمل الصعبة دوراً محورياً في تشكيل مشاركة الأطراف. أما على المستوى التنظيمي، فإن الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية يؤثران بشكل كبير على كيفية إدارة قابلية التوظيف. وعلى المستوى الفردي، فإن الضعف النفسي والاجتماعي للموظفين تعد عوامل حاسمة في تفسير مشاركة الأطراف المعنية، أبرزت الدراسة كيفية تنفيذ مشاركة الأطراف المعنية في الممارسة العملية. يتم ذلك من خلال إدارة وقائية للصحة في العمل، ومراعاة القيم الإنسانية في التعامل مع الموظفين الذين يعانون من مشاكل صحية، وتطوير المهارات وزيادة الوعي بين جميع الأطراف المعنية. كما أظهرت النتائج أن المشاركة الفعالة تتطلب التغلب على عدد من المعوقات المؤسسية والتنظيمية والفردية.

• دراسة Merran Elizabeth Blair (2023)

أطروحة دكتوراه: تخصص علم التغذية جامعة Monash University بأستراليا

الدراسة بعنوان: **Employment and employability of new graduate dietitians in Australia and New Zealand: a mixed methods study**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع توظيف خريجي التغذية في أستراليا ونيوزيلندا، وذلك في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها قطاع الرعاية الصحية والتغذية. وسعت الدراسة بشكل خاص إلى فهم

التحديات التي يواجهها الخريجون الجدد عند دخولهم سوق العمل، وتحديد العوامل التي تعزز فرصهم الوظيفية. كما حاولت الدراسة تقييم مدى توافق المناهج الدراسية الحالية مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، لا سيما في مجال العيادات الخاصة الذي أصبح أحد أهم مجالات العمل لأخصائيي التغذية. كما توصلت الدراسة إلى أن: خريجي التغذية يواجهون صعوبات كبيرة في الحصول على وظائف خلال الأشهر الأولى بعد التخرج، لكن معدلات التوظيف تتحسن بشكل ملحوظ بعد مرور عام. كما بينت النتائج أن العيادات الخاصة هي الوجهة الأكثر شيوعاً للخريجين، على الرغم من أنهم يشعرون بعدم الاستعداد الكافي للعمل في هذا المجال بسبب نقص المهارات الإدارية من ناحية أخرى، أبرزت الدراسة تفاوتاً كبيراً في فرص التدريب الميداني بين الجامعات، حيث لا يحصل جميع الطلاب على فرص متكافئة للتدريب في العيادات الخاصة. كما أشارت النتائج إلى أن عملية البحث عن العمل تكون مرهقة وغير مستقرة للخريجين، مما يدعو إلى ضرورة دعمهم بمهارات عملية مثل إجراء المقابلات الوظيفية. أخيراً، أوضحت الدراسة الحاجة إلى تحديث المناهج الدراسية لتشمل مهارات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل، مثل إدارة العيادات والتسويق الرقمي، كما أكدت على أهمية تنويع أماكن التدريب العملي لتعريف الطلاب على فرص العمل المختلفة خارج المستشفيات.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

إحدى الإضافات الجوهرية لهذه الدراسة تتمثل في إبراز الدور الاستباقي للتسيير التنبئي في تعزيز قابلية التوظيف، حيث تظهر الدراسة كيف أن التطور النوعي لهذا المفهوم لم يعد مجرد رد فعل لاحتياجات سوق العمل، بل أصبح أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من بناء قوة عمل مستقبلية. ففي ظل التسيير التنبئي، تتحول قابلية التوظيف من مفهوم تقليدي مرتبط بسوق العمل الخارجي إلى نظام متكامل لإدارة المهارات الداخلية، كما تبرز الدراسة كيف أن سياسات إدارة الموارد البشرية القائمة على التسيير التنبئي تخلق بيئة تنظيمية ديناميكية، حيث تقاس قابلية التوظيف بمؤشرات استباقية بدلاً من معايير تقليدية، وبذلك تقدم الدراسة إطاراً عملياً يربط بين أدوات التسيير التنبئي وقدرة المؤسسات على تحسين مؤشرات التوظيف بشكل استباقي، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة والموظف على حد سواء.

كما تتميز الدراسة بأنها ليست مجرد تحليل نظري، بل بحث تطبيقي يُظهر كيف يمكن للتسيير التنبئي أن يكون أداة استراتيجية لتحسين التوظيف.

11- هيكل البحث:

قصد الإمام بمختلف جوانب الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول يتضمن فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

• الفصل الأول:

تم تخصيصه للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، في حين يتناول المبحث الثاني مداخل وسيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وصعوبات التطبيق، أما المبحث الثالث فتضمن أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

• الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم تناول الخلفية النظرية لقابلية التوظيف، والذي تم تجزئته إلى أربع مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتطور التاريخي لقابلية التوظيف مفهومه ومناهجه، أما المبحث الثاني تم فيه تناول قابلية التوظيف بين المتغيرات العامة والتحديات الاستراتيجية والأطراف الفاعلة، في حين المبحث الثالث تم تخصيصه لدراسة المسار المهني القائم على قابلية التوظيف، والمبحث الرابع تناول القابلية للتوظيف مقارنة جديدة لإدارة المسارات الوظيفية.

• الفصل الثالث:

يتضمن الفصل الثالث الدراسة الميدانية، إذ تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم تخصيصه لإجراءات الدراسة الميدانية، في حين تناول المبحث الثاني تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير خصص لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: التسيير التتبئي للووظائف والكفاءات

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، من تطور تكنولوجي وتحولات اقتصادية، وتغير في طبيعة المهن والكفاءات المطلوبة، أصبحت المؤسسات أمام تحدي كبير يتمثل في مواكبة هذه التحولات وضمان توافق مواردها البشرية مع متطلبات المستقبل. هنا يبرز دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كأداة استراتيجية حيوية في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات، وتصميم سياسات استباقية لسد الفجوات بين الوضع القائم والمستهدف.

لقد تطور مفهوم التسيير التنبئي من كونه مجرد أداة كمية لرصد التدفقات البشرية في الستينيات، إلى منهجية شاملة تعتمد على التحليل النوعي للكفاءات، وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. إذ لم يعد التركيز ينحصر في "شغل المناصب" بقدر ما أصبح يركز على "تطوير المسارات المهنية" وضمان تكيف العاملين مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، من خلال تتبع تطوره التاريخي، وتحليل أدواته العملية، واستعراض سيرورة تطبيقه في المؤسسات. كما سيناقش التحديات التي تعترض تنفيذه، سواء تلك المتعلقة بجودة البيانات، أو صعوبة التوفيق بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وطموحات الموظفين.

لذا قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.
- **المبحث الثاني:** مداخل وسيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وصعوبات التطبيق.
- **المبحث الثالث:** أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يعد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أداة استراتيجية أساسية في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات ووضع الخطط اللازمة لمواجهة التحديات المتغيرة في سوق العمل. في هذا المبحث، سنستعرض الإطار المفاهيمي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، مع التركيز على لمحة تاريخية تظهر تطور هذا المنهج من أسلوب تقليدي إلى استراتيجية متقدمة تعتمد على التحليل والتنبؤ. نهدف من خلال هذا العرض إلى فهم كيفية مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تحسين كفاءة المؤسسات وضمان استمراريتها في بيئة عمل ديناميكية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يرجع أول ظهور لمصطلح التسيير التنبئي إلى فترة الستينات من القرن الماضي، إذ أنه لم يصل إلى النموذج الحالي، إلا بعد مروره على عدة مراحل، وتعرضه لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة وفي ظل ظروف اقتصادية واجتماعية متباينة، ساهمت في تطوره، رغم أن الهدف كان واحدا، وهو تطبيق السياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

فيما يلي تقسيم لمختلف المراحل التي مر من خلالها:

1. التسيير التنبئي للأفراد 1960-1970

ما ميز هذه الفترة هو التطور الكبير القائم آنذاك في مجال الإعلام الآلي والأتمتة الإدارية، الذي يعتبر القاعدة التي انطلق منها هذا المنهج التسييري الذي يقوم على برمجيات تحاليل وإحصائيات عديدة تساعد في الحصول على نتائج رقمية ذات دلالة (عن طريق تفسيرها) تستعمل لتوجيه اختيارات مسيري الأفراد¹. فيعتبر هذا النموذج نموذجا كميا بامتياز يركز على الخصائص الديمغرافية للموارد البشرية في المؤسسة (دخول، خروج)، ما يعيب هذا النموذج أساسا وجود قادة لا يؤمنون بهذه التطبيقات، بالإضافة إلى افتراض ثبات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أن هذا النوع من التسيير التنبئي أبقى على محتوى

¹-Patrick Gilbert, "la gestion prévisionnelle des ressources humaines", Éditions La Découverte, Paris, Française, 2006, P.34.

الوظيفة التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى حد ما، كما أعطى الأهمية للمهام الأكثر شيوعا في تلك الفترة: إدارة الرواتب، والطب المهني، والسلامة، وأنظمة التقاعد¹.

2. التسيير التنبي للمسار المهني 1970-1975

إن فكرة إندماج وموائمة التقدم الاقتصادي والتقدم الاجتماعي جاءت نتيجة لجهود مدرسة العلاقات الإنسانية التي لاقت اهتماما واسعا في فترة السبعينات. وكمحصلة لهذا الاهتمام ظهر التسيير التنبي للمسار المهني الذي يسعى إلى تغطية وتلبية اهتمامات الأفراد وتحديد احتياجاتهم، بما يتناسب مع الاحتياجات من الوظائف، ويتعلق بالتلبية والإشباع المشترك لحاجات الأفراد ومصالح المؤسسة².

وتعتبر هذه الفترة كتمهيد لظهور التسيير التنبي للوظائف والكفاءات وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالفرد وتطوره ومحاولة استغلال ذلك لصالحها، إلا أن هذا الاهتمام كان نتيجة التطور الفكري والاجتماعي الحاصل في المجتمعات في ذلك الوقت، ولم يكن نابعا من وعي المؤسسة بأهمية استغلال ذلك التطور أو العمل على الأفراد كاستثمار ورأس مال بعيد المدى حيث تميز هذا النوع بالتخطيط السنوي.

3. التسيير التنبي للوظائف 1980-1990

شهدت سنوات الثمانينات عودة ظهور مقارنة التسيير التقديري تركيزا على المناصب، حيث تم وضع أسس هذه المقاربة في السبعينات كرد فعل على موجات التسريحات غير المتوقعة التي تعرضت لها المؤسسات. وقد ظهرت هذه المقاربة المعروفة بـ"التسيير التقديري للمناصب"، نتيجة اختلال التوازن في وضعيات العمل وارتفاع معدلات البطالة في فرنسا بسبب تسريح أعداد كبيرة من العمال. مما دفع المؤسسات الكبرى إلى محاولة تجنب الأزمات في المستقبل، والسعي إلى مراعاة التطورات في مجال محتوى المناصب والكفاءات المكتسبة، وذلك من خلال استخدام نموذج جديد يعتمد على التسيير التقديري للمناصب.

¹ - Patrick Gilbert, op .cit, P.32

² - ibid, P.36.

ونظرًا لما تميزت به هذه الفترة من قلق إزاء الارتفاع المتزايد في معدلات البطالة، بالإضافة إلى القلق بشأن قدرة الاقتصاد على توفير عدد كافٍ ومناسب من مناصب العمل للأجيال القادمة بما يتناسب مع مستوياتها التأهيلية، فقد أسندت إلى المؤسسة مسؤولية مزدوجة تتمثل في:

- تحسين مستوى التشغيل العام من خلال توفير عدد متزايد أو على الأقل ثابت من مناصب العمل، مما يساهم في استقرار سوق العمل وتقليل معدلات البطالة؛
- اقتراح مناصب تتلاءم مع تطلعات الفئة العاملة.

لكن هذا النهج الذي يعتمد بشكل أساسي على الوظيفة كمتغير رئيسي للتسوية، في وضعية أكثر من توقعية لم يعد كافيا في ظل الظروف الجديدة التي تميزت بسرعة التغيرات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة¹.

4. التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات: منذ 1990 إلى يومنا هذا

وكنتيجة للتراكمات المعرفية والإدارية السابقة، إحتل مفهوم الكفاءة مكانًا مهمًا حيث اهتم هنا التسيير التنبئي ببعد كفي أكثر منه كمي، أي النوعية في تسيير الموارد البشرية، وزاد الاهتمام أكثر فأكثر بمؤهلات شاغل الوظيفة وطموحاته الوظيفية ومساراته المهنية أكثر من الوظيفة في حد ذاتها²، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح في تسعينيات القرن الماضي، حيث أصبح الهدف الرئيسي هو وضع سياسات وممارسات تهدف إلى تقليل الفجوات مسبقًا بين احتياجات المؤسسة ومواردها، سواء على المستوى الكمي (عدد العاملين) والنوعي (الكفاءات). ويتم تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بكل من المستوى الجماعي والفردى.

فعلى المستوى الجماعي يتمثل الأمر في دمج الموارد البشرية كعامل استراتيجي رئيسي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط، سواء من حيث الجوانب الكمية أو النوعية. أما على المستوى

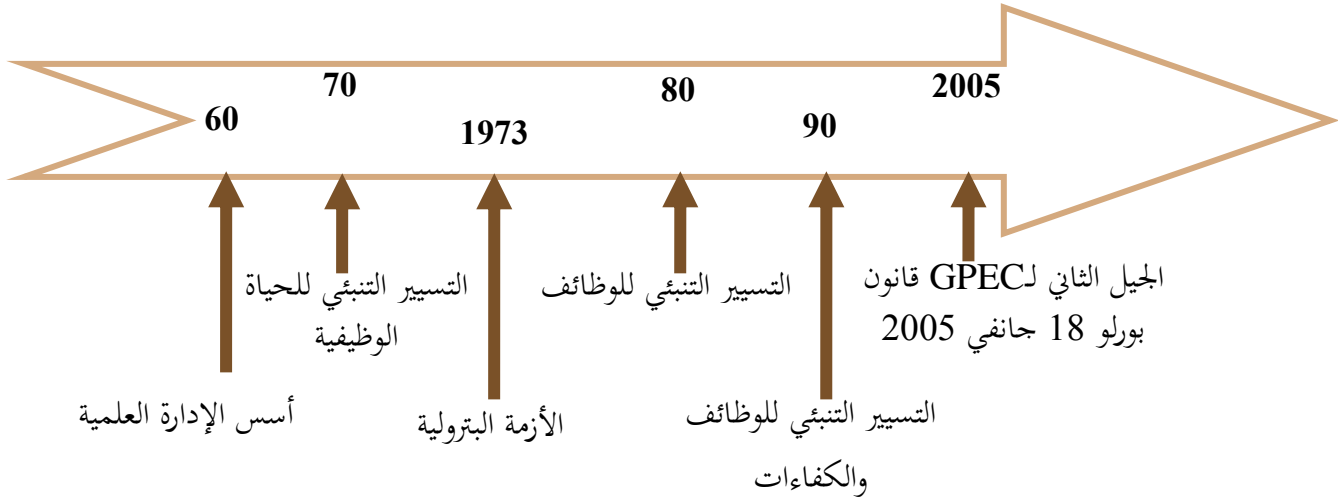
¹ - لواج منير، جبلي حسيبة، " المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 27-28، فيفري 2013، ص 04.

² - Patrick gilbert ,op.cit, P. 45.

الفردية، فيتمثل الهدف في تمكين كل موظف من وضع خطة شخصية لتطوير مساره المهني وفقاً لظروفه واحتياجاته¹.

فالتوجهات الفكرية في هذه الفترة والتي دعمت المقاربة النوعية في تسيير الموارد البشرية عززت مفهوم الكفاءة أكثر فأكثر (التركيز على المؤهلات وليس الوظيفة)، وهذا يعني جعل الوظيفة أكثر مرونة وديناميكية وتغطية الفارق إن وجد عن طريق تكييف مؤهلات الموظف، عن طريق التكوين مثلاً، فالهدف من التسيير التنبئي للكفاءات ليس تجنب التسريحات المحتملة للموظفين ولا القضاء على الاحتمال بل تحديد مجالات الحركة الوظيفية والفرص التطويرية المتاحة للموظفين، مما يساهم في تعزيز مساراتهم المهنية وتطورهم داخل المؤسسة.

الشكل رقم (1-1): المحطات التي مر بها التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات



Source: Emmanuel Christain, *La Gestion Prévisionnelle de L'Emploi et des Compétences Territoriale (GPECT)*, Eclairage Magazine, Haute-Normandie-France, N°25, Mai 2012.

كما يستعرض الجدول التالي التسلسل الزمني للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات:

¹ - بوداود سالم، "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مفاهيم وأدوات"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 311.

الجدول رقم (1-1): التسلسل الزمني للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

التسمية	الفترة	الهدف	الاهتمام	الأداة
التسيير التنبئي للأفراد	1970-1960	تسوية الاختلالات الكمية	- النمو الديمغرافي - حركة تدفق العمال (دخول وخروج)	النماذج الإحصائية، أنظمة الحاسوب
التسيير التنبئي للمسار المهني	1975-1970	تحليل الاتجاهات المستقبلية للمسار المهني	- الأقدمية - الخبرة المهنية - تتبع اهتمامات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية	مخطط المسار المهني
التسيير التنبئي للوظائف	1990-1980	مدى توافق الفرد مع متطلبات الوظيفة	إدخال تغييرات في هيكله الوظائف رصد تغييرات التكنولوجيا، الوظائف	دفتر المهن، بطاقات الوظائف
التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	1990	تحقيق الانسجام بين الوظائف والكفاءات	سد الفجوة بين الاحتياجات الموارد البشرية والإمكانات المتوفرة داخل المؤسسة كما ونوعا	المدونات المرجعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع متنوعة

المطلب الثاني: مفهوم التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والمفاهيم المرتبطة به

يشير مصطلح "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات" إلى مفهومين أساسيين، هما: التنبؤ بالوظائف والتنبؤ بالكفاءات. بالنسبة للتنبؤ بالوظائف، فإنه يركز على مستقبل الوظائف داخل المؤسسة والتغيرات المتوقعة التي قد تطرأ عليها. أما التنبؤ بالكفاءات، فيهتم بواقع ومستقبل الكفاءات البشرية، مع التركيز على تطورها من حيث الكم والنوع.

وبالتالي، يعد فهم هذين المفهومين والتركيز عليهما أمراً ضرورياً، حيث يشكلان الركيزة الأساسية لعملية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في أي مؤسسة.

1. الوظيفة والكفاءة

سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى مفهوم كل من الوظيفة والكفاءة.

أولاً: الوظائف والمفاهيم المرتبطة بها:

قبل معرفة ماهية الوظيفة والمصطلحات ذات الصلة بها يجب أولاً معرفة كيفية إيجاد أو خلق وظائف في المؤسسة.

• تحليل وتصميم الوظائف:

— **النشاط:** يعتبر النشاط أصغر وحدة في العمل على مستوى وظيفة الفرد، ويتجلى في كل فعل ذهني أو بدني يقوم به الموظف. عادةً لا يحمل هذا النشاط معنى محددًا إلا عندما يتم دمج مع أنشطة أخرى.

— **المهمة:** هي مجموعة من الأنشطة المترابطة زمنياً في الأداء، والتي تسهم في تحقيق نتائج معينة ذات قيمة ملموسة.

— **المنصب:** يعد المنصب الوحدة الأساسية لتنظيم العمل، حيث يتألف من مجموعة مهام محددة بدقة من حيث الزمان والمكان. وهو كيان واضح ومحدد في الهيكل التنظيمي ومدرج في الميزانية، ويمكن أن يشغل الموظف أكثر من منصب عمل واحد¹.

— **الوظيفة:** تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يمكن تكليف موظف أو مجموعة من الموظفين بها، بشرط أن تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات اللازمة لأدائها. وبالتالي، يمكن اعتبار الوظيفة تجميعاً لعدة مناصب تهدف إلى تحقيق غاية محددة.

— **الوظيفة النموذجية أو القياسية:** تشير إلى مجموعة من الوظائف التي تتشابه في خصائصها بشكل كبير من حيث المهام المطلوبة والمهارات اللازمة، وتندرج ضمن إطار عام داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثل وظائف المحاسب أو السكرتير².

هي مجموعة من الوظائف الملموسة التي تتشابه في جوانب معينة، مما يسمح بدراساتها ومعالجتها بصفة شاملة. ويكون هذا التشابه من ناحية الأنشطة التي يتم تنفيذها والمهارات التي يتم استخدامها.

¹- Jean Brilman, jacques herard, "les meilleur pratiques de management", Groupe Eyrolles, Éditions d'Organisation, paris, France, 2006, P.476.

²-ibid, P.477.

وهي فكرة نظرية مجردة يصممها المسير، ولا يوجد لها وجود فعلي في الواقع، بل تمثل مجاًلاً من الكفاءات المستقلة عن تنظيم العمل.

– **المهنة:** تشير إلى مجموعة من الوظائف الموحدة والمحددة التي ترتبط بنفس المجالات والمهارات، وهي تمثل المسار الطبيعي للتطور الوظيفي.

– **العائلة المهنية:** هي مجموعة من المهن التي تكون الوظائف الأساسية للمؤسسة (مثل الإنتاج، التوزيع، وغيرها)، وتشمل مجالات النشاط الرئيسية وتخصصات الشركة الكبرى.

– **شجرة الوظائف (خريطة المهن):** هي قائمة منظمة للوظائف، يتم تجميعها في وظائف قياسية، ثم تجميعها معاً في عائلات مهنية على شكل هيكل شجري. تمثل هذه الشجرة القائمة المنظمة لجميع الوظائف النموذجية في المؤسسة، وتهدف إلى تقديم تمثيل متجانس للوظائف النموذجية، مما يسهل تحديد العائلات المهنية ومسارات التنقل الوظيفي. تعمل شجرة الوظائف كجسر يربط بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة، يتضح أن الوظيفة تتكون من مكونات جزئية تُبنى عليها، حيث تعتبر النشاطات أصغر وحدة في تقسيم الوظيفة، وتتميز بالبساطة والوضوح. تليها المهام، التي تمثل تجميعاً للأنشطة المتشابهة والمتراصة. ومن خلال تنظيم هذه الأنشطة وتحديد إطارها الزمني والمكاني ودمجها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتم إنشاء منصب عمل¹.

ولتسهيل العملية التسييرية تم استحداث بعض المفاهيم والمصطلحات التي تساعد في تصميم وهندسة الوظائف ومعرفة الروابط بين الوظائف، فالوظيفة النموذجية هي تجميع لوظائف متشابهة من حيث المهارات المطلوبة لها والتقنيات المستخدمة في تلك الوظيفة، كما تعبر المهنة على اختصاص عمل معين يتكون من وظائف نموذجية متكاملة فيما بينها، أما العائلة المهنية فإنها تجميع لمهن معينة تمثل وظائف المؤسسة (إنتاج، توزيع).

¹-Françoise Kerlan, "guide de la GPEC", 2ème édition d'organisation, paris, France, 2005, P.80.

ثانيا: الكفاءة:

تعددت وتنوعت مفاهيم مصطلح الكفاءة منذ ظهوره حسب المجال الذي تمت دراسته فيه ومن خلال مايلي سنسلط الضوء على المفاهيم التي تخص مجال إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه المفاهيم نجد:

الكفاءة: وهي عبارة عن تركيبة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتم تطبيقها في سياق محدد. يمكن ملاحظة هذه الكفاءة من خلال الممارسة العملية الميدانية، مما يمنحها صفة القبول. وبالتالي، فإن تحديد هذه الكفاءة وتقييمها وقبولها وتطويرها يقع ضمن مسؤولية المؤسسة¹.

عرفت أيضا على أنها "تلك الصفات الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام التي غالبا ما يكون من الصعب فهمها بطريقة جيدة، في إطار ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها².

كما يمكن تعريفها على أنها المزيج المتكامل الذي يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والسلوكية والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، اللازمة للقيام بالأنشطة المختلفة في ضمن نطاق وظائفهم، كما تسهم في توجيه سلوكياتهم و تصرفاتهم بشكل إيجابي، فهي توليفة ديناميكية تجمع بين هذه المكونات وتبنى على أساس التفاعل التكاملي بين هذه العناصر حيث لا يمكن اعتبار الفرد كفؤًا إذا كان يفتقد أيًا من هذه العناصر الثلاثة الأساسية.

● مكونات الكفاءة

ما يلاحظ من خلال ما سبق أن الكفاءة توليفة من ثلاث عناصر أساسية تتكامل وتتفاعل فيما بينها وفيما يلي سيتم تسليط الضوء على هذه المكونات:

¹ - مقدود وهيبة، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص53.

² - Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4 ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.411.

— **المعرفة:** وتعرف أيضا بالمعرفة التصريحية، ويتم اكتسابها من خلال التكوين والتعلم الأولي والمستمر ومن خلال المعلومات المتوفرة في مخازن المعرفة، وهي تشمل الدبلومات والشهادات وقواعد البيانات...¹.

وتعني أيضا الفهم، الإدراك والتعلم، وترتبط بحالة أو واقع أو مشكلة معينة بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمرتبطة بها، وبالتالي فإن المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من البيانات والمعلومات التي تسهل الوصول إليها وتفسيرها².

— **المهارة:** وتعرف أيضا بالمعارف العملية (التطبيقية) وهي تلك القدرات الذهنية أو العقلية المكتسبة أو الطبيعية التي تمكن الفرد من أداء مهام معينة بشكل صحيح، بمعنى آخر المهارة تمثل التوازن الأمثل بين المعارف النظرية والتطبيق العملي بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل³.

وتعتبر المهارة المكون الأكثر تعقيدا في الكفاءة نظرا لصعوبة نقل وتطبيق هذه المعارف بالإضافة إلى أنها ترتبط مباشرة بوضعيات العمل.

— **المعارف السلوكية:** وتمثل هذه المعارف مجموع القدرات النفسية اللازمة للتعامل والتفاعل أو التحرك في بيئة مهنية محددة وتشمل هذه المعارف جوانب متعددة مثل السلوك، الثقافة، الهوية، وغيرها.

وتتضمن المعرفة السلوكية مايلي:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
- المهارة التي يظهرها الفرد في تفاعله مع الآخرين؛

¹-BOUSLAH Mohamed Abdelati, "Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise", Thèse de Doctorat en Sciences De Gestion Option Management des Ressources Humaines, universite abubaker belkaid telemcen, 2015-2016, P.110.

²- الطيب الداودي، الأمين حلموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات جامعته بسكرة 21-22-2012، ص05.

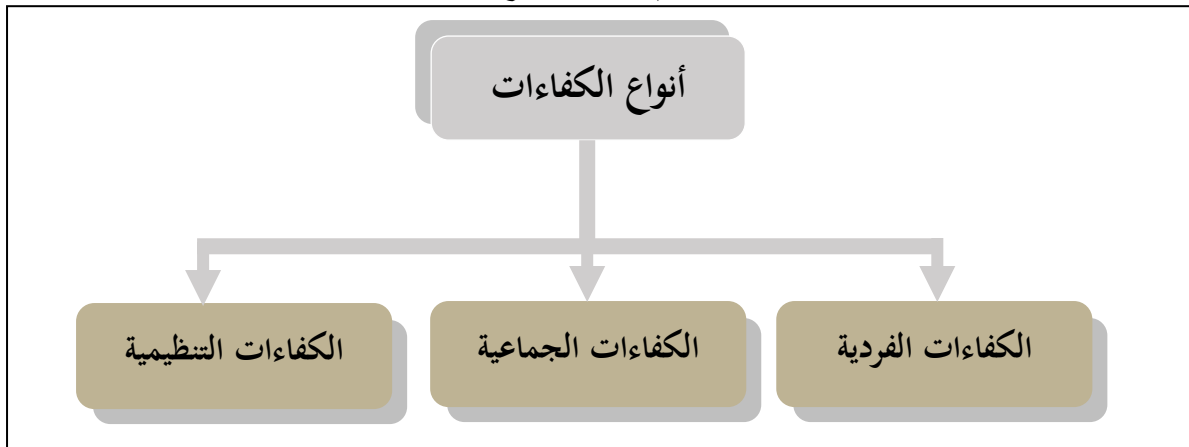
³- بن الطاهر حسين وبن داود سارة، "إدارة الكفاءات رهان جديد لتنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية"، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية، جامعة محمد لخضر بسكرة، الجزائر، 24-25 فيفري 2015، ص4.

— الطريقة التي يعالج بها الفرد المعلومات التي يتلقاها ويستخدمها¹.
فالكفاءة بجميع الأبعاد الثلاثة السابقة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

• أنواع الكفاءات

يمكن تصنيف الكفاءة إلى ثلاثة أنواع رئيسية مترابطة ومتداخلة، حيث تؤثر كل منها في الأخرى بشكل متبادل. فوجود الكفاءة الفردية يسهم في تشكيل النوعين الآخرين، وفي المقابل يؤثر هذان النوعان بدورهما على الكفاءة الفردية وعلى بعضهما البعض. هذه الأنواع كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أنواع الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع متنوعة

— **الكفاءات الفردية:** تحدد الكفاءة الفردية بناء على موقف عمل محدد يتطلب مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات. فلا يعتبر الفرد كفؤاً بمجرد امتلاكه للمعارف والمهارات فقط، بل تقاس كفاءته في سياق وضعية عمل معينة. فالأفراد الذين يمتلكون معارف أو مهارات قد لا يعرفون كيفية توظيفها في مواقف عمل محددة، وبالتالي فإن وضعية العمل هي التي تكشف عن الكفاءات الحقيقية للأفراد.

¹ — كمال منصوري سماح صولح، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص51.

كما تعرف الكفاءة الفردية بأنها مجموعة من أبعاد الأداء القابلة للملاحظة، تشمل: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المترابطة، والتي تهدف إلى تحقيق أداء متميز وتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة. وتسمى أيضا بالكفاءة المهنية، حيث تعبر عن المهارات العملية المعترف بها في الوسط المهني، والتي يتم التحقق منها من خلال أساليب فنية وتقنية مثل التجارب العملية¹.

— **الكفاءات الجماعية:** تُعرف الكفاءة الجماعية بأنها "مجموعة من معارف التسيير (Savoir-

agir) التي تتشكل في إطار جماعة العمل، وهي نتاج دمج الموارد الداخلية والخارجية التي يمتلكها كل فرد من أعضاء الجماعة، مما يؤدي إلى خلق كفاءات جديدة ناتجة عن التنسيق التجميعي لهذه الموارد، والتي تتطور أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتواجد على مستوى هذه المؤسسات².

بمعنى آخر، تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة تراكمية للكفاءات الفردية، حيث يتم تعزيزها من خلال التفاعل والتعاون بين الأفراد في إطار متطلبات العمل الحديثة. كما تتضمن هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تشكل جزءًا من ثقافة المؤسسة³.

— **الكفاءات التنظيمية:** تُعرف بأنها مزيج متكامل من المهارات، المعارف، والتقنيات التي تساهم

بشكل مباشر في تعزيز القيمة المضافة للمؤسسة. وتعتبر الكفاءة التنظيمية عن قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد المتاحة لديها⁴.

ترتبط هذه الكفاءات بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، وذلك بالاعتماد على ما تمتلكه من كفاءات فردية وجماعية.

تتكون الكفاءة التنظيمية للمؤسسة من أربعة عناصر رئيسية:

¹ - مباركي سامي، فرحاتي لويذة، "التكوين كآلية لتنمية الكفاءات و رهان لعصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر"، مداخلة ضمن ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة بسكرة، 24-25 فيفري 2015، ص7.

² - Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3ème ed, liaisons, Paris, 1995, P.22.

³ - بن حمو عبد الله وهاملي عبد القادر، "دور تقييم الكفاءات على القرارات بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، 24-25 فيفري 2015، ص6.

⁴ - وسيلة السبتي، آمنة عزيز، "دور التسيير التقديري للوظائف وكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017، ص 218.

- معارف ومهارات الموظفين المدججة مع التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛
 - الأنظمة التقنية والمعارف التي تدعم العمليات التنظيمية؛
 - أنظمة التسيير واليقظة الاستراتيجية التي تضمن التوجيه الفعال والاستجابة السريعة للتحديات؛
 - القيم والمعايير التي تعزز عملية تطوير الكفاءات الأساسية داخل المؤسسة؛
- هذه العناصر مجتمعة تشكل الركيزة الأساسية لبناء كفاءة تنظيمية قادرة على تحقيق التميز والاستدامة¹.

2. تعريف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وخصائصه

سيتم من خلال هذا الجزء استعراض تعريفات حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات واستخلاص أهم الخصائص التي يتميز بها.

أولاً: تعريف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يتضمن شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التنبئي للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التنبئي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تعنى بتنمية وتطوير كفاءات ومهارات الأفراد بما يتناسب ومتطلبات الوظائف في المؤسسة².

يعرف أيضاً بأنه ذلك المنهج أو المسعى الذي يركز على وضع وتنفيذ السياسات والممارسات الهادفة إلى تقليل الفجوات بين متطلبات المؤسسة ومواردها المتاحة حالياً ومستقبلياً، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. يتم ذلك عبر اتخاذ إجراءات مختلفة مثل التعديل في التوظيف، التدريب، النقل، والترقية، مع مراعاة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وأهدافها طويلة المدى. ويهدف هذا المنهج إلى تحقيق التوافق والتناسق بين تطور الوظائف داخل المؤسسة والمهارات والكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بشكل فعال³.

¹ - Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002, P.100.

² - Françoise Kerlan, **op. cit**, P.16.

³ - Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaine**, édition d'organisation, 3ème tirage, paris, 2001, P.381.

التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات هو التصميم والتنفيذ لسياسات وخطط عمل متماسكة تهدف إلى تقليل الفجوات بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة (من حيث القوة العاملة والمهارات) وفقا لخططها الإستراتيجية (أو على الأقل الأهداف المتوسطة الأجل المحددة بدقة)، في إشراك الموظف في سياق مشروع التطوير الوظيفي، لذلك يعتبر التسيير التنبئي هو إستراتيجية المؤسسة للتكيف مع بيئتها، مع إشراك موظفيها في هذه التغييرات¹.

تعد هذه الوسيلة أداة تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي على المدى المتوسط بين احتياجاتها والموارد البشرية المتوفرة لديها. تركز على مفاهيم الكفاءات والوظائف النموذجية، إلى جانب استخدام أدوات التسيير التنبئي للتعداد البشري، مما يساعد على ضمان تلبية متطلباتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

هي سياسة تجمع بين البعدين الفردي والجماعي في عملية التسيير فعلى المستوى الجماعي تركز على دمج الموارد البشرية كعنصر استراتيجي أساسي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط سواء من الناحية الكمية أو النوعية. أما على المستوى الفردي فتهدف إلى تمكين كل موظف ليصبح فاعلا وقادرا على مواجهة متطلبات السوق، مع منحه جزءاً من السلطة في تصميم وتخطيط مساره المهني الخاص. بذلك تعزز هذه السياسة التوازن بين احتياجات المؤسسة وطموحات الأفراد في تطويرهم الوظيفي².

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة.

ثانيا: خصائص التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

من خلال تحليل التعاريف المختلفة، يمكن استخلاص الخصائص التالية للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات³:

¹-Dominique Thierry, Christian sauret, **La gestion prévisionnelle et préventives des emplois et des compétences**, Ed L'harmattan , Paris, 1993.P.23.

²- Dimitri Weiss, **op.cit** , P.388.

³- موساوي زهية، "دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المحافظة على الرأسمال الفكري كميزة"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016، ص 23.

- **عدم الاقتصار على البعد الكمي:** لا يقتصر التسيير التنبئي على تحليل الأرقام فقط دون فهم طبيعة العاملين أو المهام الموكلة إليهم، مما يتجنب الوقوع في أساليب التوظيف التقليدية الجامدة التي قد تؤدي إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.
- **هدف عملي وواقعي:** يهدف التسيير التنبئي إلى منع حالات عدم التوازن بين الموارد البشرية المتاحة واحتياجات المؤسسة، مما يجعله أداة وقائية أكثر منه نظريًا.
- **منطق توقعي تصوري:** يعتمد على تحليل استباقي ومنطقي لمعادلة الموارد والأفراد بدلاً من الاعتماد على أساليب تجديدية تقليدية تعتمد فقط على تحريك الموارد البشرية.
- **منهجية وليس أدوات فقط:** التسيير التنبئي ليس مجرد مجموعة من الأدوات أو الإجراءات، بل هو منهجية متكاملة تعتبر جزءًا أساسيًا من بنية المؤسسة.
- **أداة لقيادة التغيير:** يعتبر التسيير التنبئي منهجية لإدارة التغيير داخل المؤسسة، حيث يعيد تعريف دور وظيفة الموارد البشرية ويدمجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.
- **تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية:** يسعى التسيير التنبئي إلى تغيير النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، حيث ينتقل من مفهوم تنفيذ الأوامر إلى تمكين كل موظف من تحمل مسؤوليته في تطوير كفاءاته. هذا يتم في إطار مسار تطور مهني واضح، مما يعزز مفهوم "المهنية" ويشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في نموهم الوظيفي.
- **مقاربة مستمرة وديناميكية:** التسيير التنبئي ليس مجرد إجراء تصحيحي يتم عند ظهور انحرافات أو مشكلات، بل هو عملية مستمرة تهدف إلى ضمان تحديث التحليلات والتوقعات بشكل دائم. هذا يتيح للمؤسسة إجراء التعديلات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف وصعوبات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يعد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات عنصراً أساسياً في العديد من عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تشكّل مخرجاته مدخلات حيوية لهذه العمليات. ويهدف هذا النهج إلى تعزيز اتخاذ القرارات الرشيدة في مجال إدارة الموارد البشرية. في هذا السياق، سنستعرض أبرز أهداف التسيير التنبئي، والأهمية التي يحظى بها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التحديات التي قد تعيق تنفيذه بشكل فعال.

1. أهداف التسيير التنبي للوظائف والكفاءات

تتنوع أهداف التسيير التنبي للوظائف والكفاءات باختلاف المؤسسات، حيث يعتمد تحقيق الفائدة المرجوة منه على عوامل مثل حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، وأساليب إدارتها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى فئتين رئيسيتين أهداف ترتبط بالمؤسسة ذاتها، وأخرى تركز على الفرد، وفيما يلي توضيح لهذه الأهداف¹:

الجدول رقم (1-2): أهداف التسيير التنبي للوظائف والكفاءات بالنسبة للمؤسسة والفرد

أهداف خاصة بالمؤسسة	أهداف خاصة بالفرد
الرفع من التنافسية وتوقع تطورات المؤسسة	تدعيم كفاءة الفرد حسب التطور الوظيفي
تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية	الاعتراف بكفاءاته المكتسبة
البحث عن الكفاءات من خلال تقييم الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة ومنه قدرتها على تقدير الكفاءات الواجب توفرها مستقبلا	تحسين استخدامية الأفراد، والمعرفة أكثر بأبعاد تطوهم من خلال التكوين، التدريب، الحركية ..
تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية (هرم الأعمار، تحويل الكفاءات) توقع حالات العجز أو الفائض في العمالة	تقلص رؤية واضحة للتحويلات وتطورات الوظائف داخل وخارج المؤسسة
تشجيع الحركية الداخلية وتأمين ولاء الفرد للمؤسسة	تشجيع الأفراد على التطور من خلال إعلامهم واقتراح التطورات المهنية الممكنة مستقبلا
تفعيل الحوار الاجتماعي وترسيخ دور الوظائف والكفاءات كحليف رئيسي	
تطوير أساليب التسيير الإدارية بغية تحميل الفرد المسؤولية	

المصدر: موساوي زهية، "دور التسيير التنبي للوظائف والكفاءات في المحافظة على الرأس مال الفكري كميزة"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016، ص23-24.

¹ - موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص23.

كما يهدف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أيضا إلى¹:

- تقديم رؤية مستقبلية لضمان التوافق بين الوظائف المتاحة والكفاءات المطلوبة في المستقبل؛
- تحديد السبل المثلى للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، والاستجابة لأثارها، وتعزيز التوازن بين التنافسية والهيكل التنظيمي، مع التركيز على تطوير الكفاءات البشرية؛
- تحليل الآثار الاقتصادية والمالية للقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ووضع آليات محددة وتصحيحية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

بالإضافة إلى أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يهدف إلى²:

- تكييف الموارد البشرية بما يتلاءم مع التطورات التي تشهدها الوظائف، وذلك لضمان توظيف كفاءات العمال بشكل فعال؛
- تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، حيث يعد امتلاك كفاءات بشرية متميزة ميزة تنافسية تساهم في خلق القيمة المضافة، وليس مجرد اعتبارها مورداً بشرياً عادياً؛
- تحسين مستوى تأهيل الموظفين من خلال الإدارة الفعالة للمسارات المهنية، وذلك عبر تطوير الكفاءات، واكتشاف المهارات الفردية للعاملين، وفهم هيكلية المؤسسة، والتغيرات في الوظائف، وآليات التوظيف الخارجي؛

بالتالي يعتبر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أداة استراتيجية تهدف إلى تقديم رؤية استباقية لمستقبل الوظائف والكفاءات، وذلك تحسباً لأي اختلالات محتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. كما يساهم في تحسين وتنظيم عمليات إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ - قداش سمية، "أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015"، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 53.

² - Ben yahia Taibi Gallia, "la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?" revue recherche économique et managériale-N°5, Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, Biskra, juin 2009, P. 66-67.

2. أهمية التسيير التنبي للوظائف والكفاءات

تظهر أهمية التسيير التنبي للوظائف والكفاءات في كونه أداة مرجعية ودليلاً استرشادياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. وتبرز قيمته بشكل أكبر في ضمان دقة وصحة هذه القرارات، مما يعزز من جودتها وفعاليتها، ويسهم في النهاية من تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بشكل أفضل.

أولاً: أهمية التسيير التنبي للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات

بناءً على الفارق الناتج عن المقارنة بين احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية والعرض المتاح داخلياً وخارجياً، وبعد تقييم قدراتها المالية، تقوم المؤسسة بوضع السياسات المناسبة للتعامل مع هذا الفارق. وتتمثل هذه السياسات في مجموعة من الإجراءات التعديلية مثل الترقيات، التوظيف، التدريب، النقل، أو التقاعد.

وبذلك يعد التسيير التنبي الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان التوازن بين احتياجاتها والقدرات المتاحة.

ثانياً: أهمية التسيير التنبي للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية

تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل، مما يجعلها أداة حيوية لتحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة والتحكم في التكاليف. ومن بين التكاليف التي يمكن للفعالية التنظيمية المساعدة في تقليلها هي:

– **التكاليف الناجمة عن نقص الليونة:** والتي تعبر عن عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والمستجدات السريعة التي تواجهها. وتمثل التكاليف المرتبطة بنقص الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية¹:

¹ - قداش سمية، "أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص21.

– **التكاليف المتعلقة بالتوظيف:** تعتمد فعالية التوظيف على عدد المرشحين المتاحين، حيث كلما زاد عدد المرشحين، تحسنت جودة التوظيف. لذلك، يتعين على المؤسسة استغلال جميع المصادر المتاحة لجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين. وتعتمد أيضاً على جودة مصادر الاستقطاب والقدرة على تحديد الكفاءات المطلوبة بشكل دقيق ومسبق لشغل الوظائف في المؤسسة.

– **التكاليف المتعلقة بالتدريب:** يهدف التدريب إلى تمكين الموظفين من التحكم في وظائفهم والاستجابة لمتطلباتها بشكل أفضل. ومع ذلك، قد لا يتحقق هذا الهدف في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات على مستوى الوظائف والاستراتيجيات. ويتطلب ذلك من المؤسسة تكوين رؤية مستقبلية دائمة تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات التدريبية اللازمة لكل وظيفة. ويوفر التسيير التنبئي للمؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التدريبية، مما يسمح باختيار أساليب التدريب الأنسب من حيث التكلفة والجودة. يعد التسيير التوقعي أداة استراتيجية تُمكن المؤسسة من استشراف المستقبل والاستعداد للتحديات المحتملة، مما يساهم في توفير تكاليف ومخاطر كبيرة قد تنتج عن الحاجة المفاجئة للتدريب. وذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التدريبية مما يسمح للمؤسسة بالتخطيط الفعال لتلبية هذه الاحتياجات بشكل استباقي. بالإضافة إلى توفير فرصة المقارنة بين مختلف أساليب وطرق التدريب، واختيار الأكثر ملائمة من حيث التكلفة والجودة¹.

¹ – عبد الغني دادن، قداش سمية، "واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص97.

— التكاليف الناجمة عن عدم رضا العاملين: تتمثل هذه التكاليف في الظواهر السلبية مثل الغياب، الاستقالات، نقص المبادرة والإبداع، وانخفاض الدافعية لدى الموظفين. كما أن تكلفة استبدال موظف قديم بآخر جديد تكون مرتفعة، حيث تشمل مصاريف الاستقطاب، الاختيار، التوجيه، والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، تفقد المؤسسة الخبرات والخدمات التي كان يقدمها الموظف القديم، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام¹.

وباختصار، يساعد التسيير التوقعي للموارد البشرية في تقليل هذه التكاليف من خلال توفير رؤية استباقية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات، وتحسين جودة التوظيف والتدريب، وزيادة رضا العاملين، مما ينعكس إيجابًا على الفعالية التنظيمية بشكل عام.

3. مقومات نجاح التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يعتبر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كأى تنبؤ في أى مجال كان إذ انه لا يتم الكفاءات بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي والوظيفي في المؤسسة، بالإضافة إلى انه يبنى على ضوء البيانات والمعلومات الواردة من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، وتتوقف فعاليته على دقة وجودة البيانات وحدثها، فأى نقص في البيانات الأساسية اللازمة للتنبؤ أو عدم دقتها سيؤدي حتما إلى تنبؤ غير دقيق، وبالتالي نتائج غير دقيقة ومنه ستكون القرارات المبنية على أساسها سلبية على المؤسسة. ولضمان السير الحسن لعملية التنبؤ ينبغي أن يتضمن ما يلي²:

- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة؛
- دقة الأهداف الحالية والمستقبلية الموضوعة؛
- وجود تنظيم إداري واضح؛
- وجود وصف تحليلي للوظائف؛
- وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة؛

¹ - قداش سمية، "اثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997، ص 71.

- التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؛
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية؛
- التشريعات العمالية المعمول بها.

ومما سبق نستنتج أنّ التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة، من أهمها¹:

- تحديد المهام والوظائف التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها المستقبلية؛
- تحديد المواصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر في الأفراد لتنفيذ هذه الأعمال بشكل فعال؛
- تحديد العوامل التحفيزية التي تجذب الأفراد للعمل وتساعد على زيادة إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي؛
- توفير بيانات واضحة حول الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، وأساليب العمل المتبعة في المؤسسة؛
- تحديد المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن الاعتماد عليها لجذب الكفاءات المطلوبة؛
- توفير معلومات عن توازن سوق العمل، بما في ذلك العرض والطلب على الوظائف، مستويات الرواتب، والعوامل التنافسية التي تؤثر على جذب الكفاءات.

¹ - لفائدة عبد الله، التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 649.

المبحث الثاني: مداخل وسيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وصعوبات التطبيق

يعد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أداة استراتيجية تهدف إلى تخطيط الموارد البشرية بشكل استباقي لمواجهة التحديات المستقبلية. في هذا المبحث، سنتناول المداخل المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ التسيير التنبئي، مثل المدخل الكمي والنوعي والمختلط. كما سنستعرض سيورة هذه العملية، بدءاً من تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية وصولاً إلى وضع الخطط التنفيذية. وأخيراً، سنناقش الصعوبات التي قد تعترض تطبيق هذه الاستراتيجية، وكيفية التغلب عليها لضمان نجاحها.

المطلب الأول: المداخل المختلفة لاعتماد التسيير التنبئي

يعد استخدام أسلوب التسيير التنبئي في إدارة الموارد البشرية عملية ديناميكية تعتمد على طرح الأسئلة الصحيحة وتحديد الأهداف بوضوح. يجب على المؤسسة أن تحدد الأسباب التي تدعوها إلى تبني هذا الأسلوب، وأن تختار الطريقة المناسبة لتنفيذه بناءً على حجمها، خططها الاستراتيجية، والمشاكل ذات الأولوية التي تواجهها. ومن بين الأهداف التي يمكن أن تدفع المؤسسة لاستخدام التسيير التنبئي¹:

- حل مشكلة تتعلق بمشروع مستقبل مثل التوسع في أنشطة جديدة أو إطلاق منتجات مبتكرة؛
- وضع إستراتيجية جديدة على سبيل المثال: إعادة تموقع المؤسسة في السوق أو الدخول إلى أسواق جديدة؛

— تبني نظام إدارة بالكفاءة لضمان توافق الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية.

بمجرد تحديد الأهداف، تختار المؤسسة طريقة الدخول المناسبة. ومن بين هذه الطرق:

1. المدخل بواسطة الخطة متوسطة الأجل

تعتبر هذه الطريقة الأكثر عقلانية، حيث تفترض وجود خيارات استراتيجية مسبقة لدى المؤسسة. الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء توازن جديد بين "الوظائف والموارد البشرية"، والذي يستخدم كأساس للتخطيط المستقبلي، على غرار التوازنات الأخرى مثل "السوق والإنتاج" أو "التمويل والمردودية"².

في هذه الطريقة، تسعى المؤسسة إلى تحديد سياسات الوظائف التي ستتبعها، وذلك من خلال التسيير التنبئي لتدفقات الموظفين: مثل التوظيف، المغادرة، التنقل الداخلي، والترقيات، ومقارنة هيكل

¹ -Françoise Kerlan, **op, cit**, P. 69.

² -Dominique Thierry, Christian sauret, **op,cit**, P.26.

الوظائف الحالية بالمستقبلية لتحديد الفجوات والاحتياجات. يعمل هذا المدخل كإطار عام لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مما يضمن توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹.

2. المدخل من خلال الوحدة

يعتبر هذا المدخل أقل شمولية من المدخل الأول، حيث يركز على كل وحدة داخل المؤسسة بشكل منفصل. قد تفضل المؤسسة تحديد سياسات التوظيف على مستوى لامركزي أو محلي، مما يسمح بتحكم أدق وسيطرة أكبر. هذا النهج يمنح الوحدات درجة من الاستقلالية، خاصة في المؤسسات التي تتمتع وحداتها اللامركزية بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات الصناعية أو التجارية. يتم هنا إدارة تدفقات الموظفين بشكل تنبؤي على مستوى الوحدة، بينما تقع مسؤولية وضع منهجية تنبؤية للموارد البشرية (من حيث الكم والنوع) على عاتق الإدارة المركزية. بالإضافة إلى ذلك، تقوم الإدارة المركزية بدراسة التغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة، ثم توضح هذه النتائج لرؤساء الوحدات². ويتوجب لتطبيق هذا المدخل³:

- وجود درجة عالية من الاستقلالية للتسيير على مستوى الوحدة؛
- اتخاذ قرارات إستراتيجية مستقرة لفترة تتراوح بين 3 أو 5 سنوات مع إطلاع إدارة الوحدة عليها؛
- وجود مؤشرات اجتماعية واقتصادية كافية بالإضافة إلى التوافق بين الوحدات التشغيلية والمؤطرين.

3. المدخل من قبل العائلة المهنية

قد ترغب المؤسسة في تحسين حركتها المهنية الداخلية، فتعتمد في ذلك على إدارة أفقية بين الهياكل أو الإدارات بناءً على عائلات مهنية واسعة. يتم توجيه الوظائف وفقاً لتقارب الكفاءات المطلوبة، مما يسمح بقياس إمكانيات انتقال الموظفين بين العائلات المهنية المختلفة بناءً على التشابه في المهارات. هذا المدخل يركز على إنشاء مجموعات من العائلات المهنية وتسهيل التدفقات بينها⁴.

¹ -Bouslah Mohamed Abdelatif ,op,cit, P.128.

² -Dominique Thierry, Christian sauret, op, cit, P. 27.

³ - idem.

⁴ -Bouslah Mohamed Abdelatif, op.cit, P.128.

4. المدخل حسب المهن ذات الأولوية

قد ترغب المؤسسة في تكييف كفاءات العمال مع محتوى النشاط، حيث يجب تطوير المهارات الجماعية واعتماد إجراءات التكييف للمهن ذات الأولوية، أي الوظائف التي تواجه التحديات الاقتصادية والاجتماعية، والتي تتميز بتطور في محتواها، وتتطلب موظفين بمواصفات مهنية مختلفة عن تلك المتوفرة حالياً.

- المهن التي ينخفض عدد العاملين فيها من خلال الحركة الطبيعية؛
- المهن الأساسية لتطوير الأنشطة ولكن عدد موظفيها محدود؛
- المهن ذات المحتوى الضعيف التي لا توفر فرصاً للتطور المهني؛
- المهن التي تتضمن أنشطة تختفي نتيجة تطور محتوى وظائف أخرى؛
- المهن التي يصعب تعويضها في سوق العمل الداخلي أو الخارجي؛
- المهن الشاقة و التي لا يمكن تقليل عدد العاملين فيها مما يؤدي إلى إرتفاع معدلات من عدم الأهلية؛

إن هذه المعايير المذكورة تسمح بالتمييز بين المهنة ذات الأولوية والغير ذلك، حيث يشير وجود معيار واحد فقط إلى ضرورة اهتمام المؤسسة بهذه المهنة¹.

5. المدخل عن طريق الاستثمار

عند الدخول في أي مشروع استثماري جديد، يتعين على المؤسسة دراسة التأثيرات المتوقعة على الموارد البشرية، إلى جانب الدراسة الاقتصادية. يشمل ذلك تحديد العدد المطلوب من الموظفين، والكفاءات اللازمة، ومحتوى الوظائف، واحتياجات التدريب.

النقطة الأساسية في هذا النموذج هي ضرورة وضع الثنائية "الوظائف/ الموارد البشرية" جنباً إلى جنب مع الدراسات الفنية والتنظيمية والمالية. يعتبر هذا المدخل مكملاً للدراسة الاجتماعية- التقنية، حيث يتم تعديل الوظائف والكفاءات والهيكل التنظيمي بناءً على أهداف المشروع الاستثماري الجديد لضمان تحقيق أفضل النتائج.

¹ - Dominique Thierry, Christian sauret, op, cit, P.33.

هذه المداخل المختلفة ليست متعارضة، بل يمكن للمؤسسات اعتماد واحد أو عدة مداخل وفقاً لأهدافها واحتياجاتها. بعض المؤسسات قد تختار تطبيق جميع المداخل، بينما يقتصر البعض الآخر على مدخل واحد أو عدد محدود منها¹.

المطلب الثاني: سيرورة تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض سيرورة تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حسب وجهات النظر المختلفة للباحثين وفق نماذج يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): أهم نماذج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

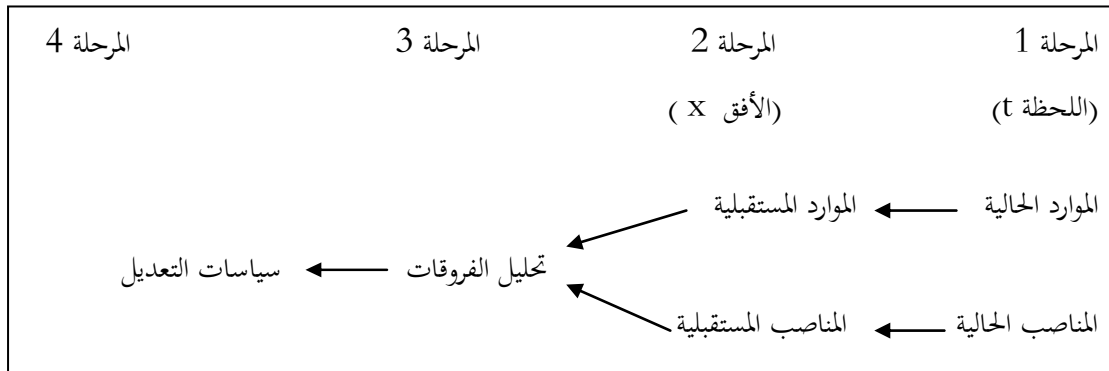
نموذج Cécile Déjoux	نموذج Thierr Sauret	نموذج Christian Batal	نموذج Horner	نموذج Jean marie Peretti	نموذج Loïc codin
- مرحلة الدراسة (تحديد الأهداف، الاستراتيجية، تطور الوظائف والكفاءات المتاحة والمطلوبة).	- تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.	- تحليل النشاط.	- التنبؤ على 5 سنوات بالموارد المستقبلية المتاحة.	- تحديد الموارد المستقبلية والاحتياجات الحالية.
- مرحلة التنفيذ (تقييم الكفاءات، تنميتها، تثمينها، رسمتها).	- (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- إسقاط الموارد البشرية على أفق تنبئي معين (بناء هرم الأعمار).	- وضع مرجعيات للكفاءة.	- تقييم الاحتياجات الحالية.	- تحديد الموارد المستقبلية والاحتياجات الحالية.
- توقيع إتفاقية مع الأطراف المختلفة حول كيفية التنفيذ أو لا.	- (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- تحديد التطورات المتوقعة.	- التنبؤ بالوظائف المستقبلية.	- تحليل الفارق.	- تحليل الفارق.
نشير هنا إلى أن Cécile ترى بأن كل منهجية لتطبيق gpec غير مشابهة لأخرى.	- (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- إحصاء كل العوامل التطورية الداخلية والخارجية (التكنولوجيا، التنظيم، السوق، الأفراد).	- التحليل الكمي والنزعي.	- سياسات التعديل.	- سياسات التعديل.
	- (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- تحديد نقاط تأثير العوامل التطورية.	- الإجابات التعديلية.		
	- (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- تحديد الوائف الحساسة والاحتياجات المستقبلية من العمالة.			
	- (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- تحليل الفارق.			
	- (أسواق، سلع، تكنولوجيا، مردودية، وظائف).	- تحديد الإجراءات التعديلية الملائمة.			

المصدر: قداش سمية، "أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015"، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص53.

¹ - ibid, P.34.

تتمثل مهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إعداد الكفاءات المطلوبة للمستقبل، مع دراسة التطورات والتغيرات المتوقعة في طبيعة الوظائف. ويهدف هذا النهج إلى تحقيق التكامل والمواءمة بين احتياجات المستقبل من الكفاءات والتغيرات المتوقعة في سوق العمل. ولتنفيذ هذه العملية بنجاح يجب اتباع سلسلة من المراحل المتتابعة والمتراطة التي تضمن فعالية هذا النهج التسييري، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي¹:

الشكل رقم (3-1): الشكل القاعدي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات



Source: Loïc Codin et autres, **gestion des ressource humaines**, tome 3, dunod, paris 2007, P.154.

من خلال الشكل الموضح، يتضح أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يعتمد بشكل أساسي على تحديد حجم ونوع الفجوات بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المرغوب مستقبلاً، والسعي إلى تقليص هذه الفجوات من خلال خطوات مدروسة.

تبدأ العملية بمرحلة أولية تتمثل في تحديد مشاريع التطور واختيار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بناءً على تحليل الاتجاهات الرئيسية في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. يشمل هذا التحليل عوامل مثل الظروف الاقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، العوامل الاجتماعية، القوانين والأنظمة، بالإضافة إلى الوضعية المالية والتنافسية للمؤسسة.

في المرحلة الثانية، يتم ترجمة هذه الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل تنظيمية. حيث تستخدم البيانات الناتجة عن التشخيص الاستراتيجي لتحديد المنتجات والأسواق المستقبلية، مما يوجه المسؤولين نحو تحديد

¹ - لفائدة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 651.

مستوى ونوعية النشاط الذي يجب أن تقوم به المؤسسة خلال إطار زمني محدد. ومن هنا تبدأ مهمة التسيير التنبئي في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الوظائف.

1. تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة

تتم عملية تقدير الوظائف المستقبلية بناء على حجم الأعمال المتوقعة (مستوى الإنتاج) خلال الفترة المستقبلية. يتم تحليل هذه التوقعات بشكل تقديري لتحويلها إلى بيانات كمية ونوعية حول الوظائف المطلوبة.

أولاً: التقدير النوعي للوظائف: انطلاقاً مما يتوفر لدى المؤسسة من معلومات حول طبيعة الأعمال المستقبلية اللازمة ومن خلال تحليل هذه الأعمال وفهم التغيرات المحتملة خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة. وتعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على خبراء من خارج المؤسسة أو رؤساء الأقسام والمسيرين الداخليين للمؤسسة وذلك حسب متطلبات تحليل وتصنيف هذه الوظائف.

وعموماً فإن التسيير التنبئي يمكن أن يحتوي على أربعة حالات للوظائف كالتالي¹:

- **الوظائف الحساسة:** وهي الوظائف التي قد تكون موجودة مسبقاً أو تم استحداثها حديثاً، وتتمتع بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة في المستقبل؛
- **الوظائف الضرورية:** تعتبر وظائف أقل حساسية من الوظائف الحساسة ، إلا أن وجودها يعد ضرورياً لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة؛
- **الوظائف المستحدثة:** تلك الوظائف الجديدة التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة، ويتم تصميمها وتوصيفها اعتماداً على نماذج لوظائف مشابهة لدى مؤسسات أخرى، هذا إن توفرت أما إذ لم تتوفر فإنه يتعين عليها القيام بتصميمها افتراضياً عن طريق الخبراء؛
- **الوظائف الزائلة:** و تلك الوظائف التي يتوقع إلغاؤها من المؤسسة والاستغناء عنها.

¹ -Françoise kerlan, op, cit, P.86.

ثانيا: التقدير الكمي للوظائف:

تأتي هذه المرحلة كتكملة لعملية التقدير النوعي حيث بعد تحديد نوعية الوظائف اللازمة مستقبلا تأتي مرحلة تحديد الحجم المطلوب من هذه الوظائف ويتم ذلك اعتمادا على طرق وبرامج حسابية تكون مدخلاتها الأساسية حجم الإنتاج المطلوب وكذا الوقت اللازم للإنتاج.

2. تقدير العرض المستقبلي والحالي من الموارد البشرية داخل المؤسسة وفي سوق العمل

يمكن أن تتزامن هذه المرحلة مع عملية تقدير الوظائف في المؤسسة، أو تليها، ويتم فيها تحليل وتقدير الكفاءات المحتملة من الموارد البشرية والمتاحة داخل المؤسسة وفي سوق العمل.

أولا: دراسة اتجاه التطور في العرض الداخلي من الموارد البشرية

بعد تحديد الوظائف المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة، يتم تقييم العرض الحالي والمستقبلي للكفاءات البشرية المتوفرة داخليا وخارجيا في سوق العمل خلال فترة التنبؤ. هذا التقييم يهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة.

كما يجب على المؤسسة أن تتابع بدقة التطورات في سوق العمل، وأن تضع نظام مراقبة يتتبع التغيرات الحاصلة في هذا المجال، بالإضافة إلى متابعة استراتيجيات المنافسين في جذب الكفاءات. إهمال هذا الجانب قد يعرض المؤسسة لخسارة كفاءاتها الداخلية أو تفويت فرصة استقطاب كفاءات خارجية مميزة¹.

ولتحديد الكفاءات الحالية داخل المؤسسة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المحتملة، يجب إنشاء نظام تقييم أداء فعال وموضوعي. هذا النظام يتيح جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن أداء الموارد البشرية الحالية، ومن خلال تحليل هذه البيانات، يمكن تقييم الأداء الحالي والتنبؤ بالكفاءات المحتملة في المستقبل. ويمكن تقدير وتحديد هذه المعلومات وحصرها من خلال الاعتماد على عدة أدوات كهزم الأعمار والأقدمية، الميزانية الاجتماعية، استبيانات التقييم، الاختبارات والمقابلات ...

¹ - مدلس شكري، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود، رسالة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنية، الجزائر، 2008، ص 86.

ثانياً: متابعة التطورات المحتملة في الموارد البشرية الحالية للمؤسسة

بعد تحديد خصائص الموارد البشرية الحالية في المؤسسة، تأتي مرحلة متابعة التغيرات المحتملة التي قد تطرأ على هيكل الموارد البشرية خلال فترة التنبؤ، مع الأخذ في الاعتبار الإجراءات التعديلية اللازمة. ومن أبرز العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار لتقدير العرض الداخلي للموارد البشرية مستقبلاً¹: الترتيبات، التنزيلات، النقل داخل المؤسسة، دخول موظفين جدد، أو مغادرة الموظفين الحاليين.

ثالثاً: تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل

غالباً ما تلجأ المؤسسات إلى سوق العمل الخارجي عندما لا تستطيع مواردها الداخلية تلبية احتياجاتها، أو عند دخولها أسواق جديدة تتطلب تخصصات غير متوفرة لديها. لذلك يتعين على مسؤولي التخطيط التنبؤي للموارد البشرية دراسة سوق العمل لتقدير عدد العمالة المتاحة لكل نوعية من الوظائف التي تحتاجها المؤسسة خلال فترة التنبؤ.

وتعد عملية تقدير العرض الخارجي للموارد البشرية أكثر صعوبة مقارنة بالعرض الداخلي، وذلك بسبب تعقيدات سوق العمل وتعدد العوامل المؤثرة فيه مثل²: النمو الديمغرافي، الهجرة، مرونة عرض العمل، الإحصائيات الرسمية.

3. تحديد السياسات الملائمة بتقليص الفوارق

تظهر أهمية الخطوات السابقة في هذه المرحلة من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات المستقبلية، بالإضافة إلى دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية من حيث الكم والنوع. هذه الخطوات تسهم بشكل كبير في تحسين جودة المخرجات، حيث يتم فيها تحليل الفجوات بين العرض والطلب بناءً على هذه التحليلات، يتم وضع سياسات التعديل والإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان نجاح عملية التخطيط.

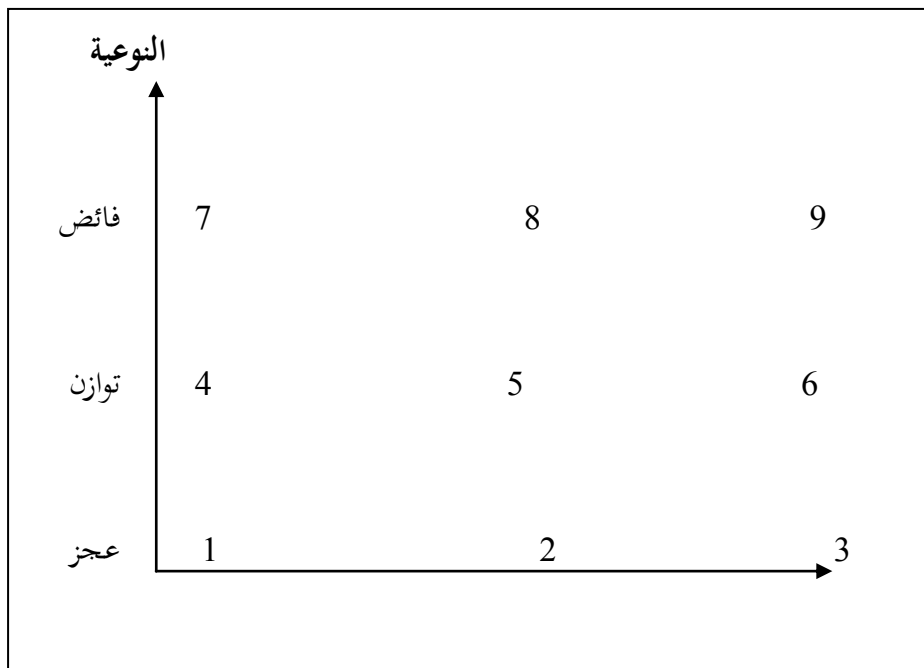
في هذه المرحلة، يتم مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية (الطلب) مع العرض المتوقع داخلياً وخارجياً، سواء من حيث الكم أو النوعية، ومن ثم تحليل الفروقات القائمة بينهما.

¹ - نفس المرجع ، ص 87.

² - السلمي علي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1985، ص 195.

ويتم تحديد الحالات المختلفة للفوارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والعرض المستقبلي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): مختلف الانحرافات في الموارد البشرية في المؤسسة



Source: " peretti Jean-marie, "gestion de ressources humaines "edition 21, vuibert, paris, 2016, P.45".

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نتيجة المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين إمكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات تأخذ 9 حالات أساسية مقسمة إلى 6 شرائح رئيسية ، والتي تسمح بتصنيف المؤسسة في واحدة من هذه الشرائح من خلال النقطة التي تلتقي فيها كمية الموارد البشرية المتاحة ونوعيتها على المستوى الموضح أعلاه وفيما يلي عرض مختلف الشرائح والنقاط¹:

- الشريحة 1، 2 و 3

تتميز بمستوى كفاءة متدني (غير كافي) للأفراد المحتملين (داخل وخارج المؤسسة)، أي ضعف في نوعية الموارد البشرية الموجودة، وقد يؤدي هذا إلى فقدان القدرة الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة في وقت أصبحت فيه الكفاءة في غاية الأهمية، وفيما يلي نستعرض الحالات الثلاث:

¹-Peretti Jean-marie, "gestion de ressources humaines", edition 21, vuibert, paris, 2016, P.45.

نلاحظ في الحالة رقم 1 وجود عجز كمي ونوعي من الموارد البشرية وهي أسوء حالة يمكن أن تقع فيها المؤسسة وذلك لصعوبة تصحيح هذا الانحراف واختيار إجراءات تعديلية مناسبة إذ أن الاجراءات التصحيحية في هذه الحالة قد تكون مكلفة للمؤسسة أو تستغرق وقتا طويلا. بينما في الحالة رقم 2 نلاحظ أنه بإمكان المؤسسة توفير الكم اللازم من الموارد البشرية مع العمل على رفع كفاءتهم وتوضيح هذه الحالة وجود عدد كافي من الأفراد لكن ذو مؤهلات منخفضة. أما فيما يخص الحالة رقم 3 فتميز بوجود فائض في العمالة مقابل مؤهلات منخفضة، وقد تلجأ المؤسسة هنا إلى إجراءات تعديلية كتسريح الفائض الكمي والعمل على رفع الكفاءة.

- الشريحة 1، 4 و 7

ما يميز هذه الشريحة هو نقص أعداد الموظفين أي وجود عجز كمي من الموارد البشرية، مع امكانية وجود 3 ثلاث حالات تتعلق بنوعية هذه الموارد البشرية نوضحها كالآتي:

حيث يتضح في الحالة رقم 1 وجود عجز كمي ونوعي، بينما تتميز الحالة رقم 4 بمستوى كفاءة متوازن يلئم متطلبات العمل لكن في المقابل وجود عجز كمي. أما الحالة رقم 7 فيتعلق الأمر هنا بمشكلة أن كفاءة ومؤهلات الأفراد تفوق متطلبات الوظيفة وهذا يؤدي حتما بالفرد للشعور بعدم الرضى عن نفسه وإحساسه أن المؤسسة لا تهتم بمؤهلاته مما قد يدفعه للتغيب وحتى الاستقالة، ما يعتبر خسارة للمؤسسة، تكمن خطورة هذه الحالة في أن المؤسسة لا تستطيع توفير الموارد البشرية لسد احتياجاتها مما قد يكلفها فقدان حصتها في السوق.

- الشريحة 3، 6 و 9

تتميز هذه الشريحة بوجود فائض كمي من الموارد البشرية يقابله وجود 3 حالات فيما يخص النوعية وهي كالآتي:

نلاحظ في الحالة رقم 3 وجود فائض كمي في المقابل وجود عجز نوعي وهي وضعية غير مرغوبة للمؤسسة. أما الحالة رقم 6 فتميز بوجود توازن من الناحية النوعية يقابله فائض كمي، وهي وضعية غير متوازنة لكنها ليست بالسيئة إذ يمكن الاعتماد على الفائض كإجراء تعديلي أو التوسع في السوق أو دخول مشاريع أخرى لاستغلال هذا الفائض، بينما نميز في الحالة رقم 9 خطر وجود فائض كمي ونوعي

على المؤسسة وهي وضعية ضارة للمؤسسة حيث يمكن أن يؤدي هذا الفائض إلى ارتفاع تكاليف الموارد البشرية بالإضافة إلى نقص الرضا الوظيفي بسبب ارتفاع كفاءة الأفراد بشكل يفوق احتياجات المؤسسة.

- الشريحة 7، 8 و 9

تتميز هذه الشريحة بوجود فائض في النوعية مقارنة بالمناصب المشغولة، أي وجود كفاءة لدى الأفراد أكبر من المطلوب لشغل مختلف الوظائف. حيث الحالة رقم 8 هنا تتميز بوجود توازن كمي يقابله فائض نوعي يجب على المؤسسة التعامل معه بما يخدمها. وتحتوي هذه الشريحة على عدة مخاطر أهمها التكاليف الإضافية المتعلقة بمكافآت العمال ذو الكفاءات العالية؛ وإستياء الموظفين الذين لا يستخدمون مؤهلاتهم؛ فضلا عن خطر فقدان مهاراتهم غير المستخدمة. أما الحالة رقم 5 والتي يمكن اعتبارها شريحة فتمثل توازن كمي ونوعي و هي حالة افتراضية ونادرة فالمؤسسة نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة، والمؤسسة هنا ليست بحاجة لإجراءات تعديلية.

4. اقتراح الإجراءات التعديلية والتصحيحية

يعد ضمان التوازن الكمي والنوعي للموارد البشرية في المؤسسة أحد الأهداف الرئيسية للتسيير التنبي للوظائف والكفاءات. ولتحقيق هذا التوازن، تقوم المؤسسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات التعديلية ضمن إطار التسيير التنبي، حيث تعتبر نتائج عملية تحليل الفوارق ودقتها الأساس الذي تبنى عليه سياسات التعديل والإجراءات التصحيحية المناسبة

وتتمثل هذه الإجراءات التعديلية بشكل رئيسي في وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتكوين، والتحفيز، وإدارة المسار الوظيفي، وتحديد الأجور، وغيرها. ولا تقتصر هذه الإجراءات على نوعية وكمية الفوارق الموجودة فحسب، بل يجب أيضا مراعاة مجموعة من العوامل الأخرى، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي¹:

— **إمكانيات المؤسسة:** تشمل الإمكانيات المالية والإدارية للمؤسسة، والتي تحدد قدرتها على تمويل الإجراءات التعديلية مثل التوظيف، والتكوين، والتحفيز، وغيرها.

¹ - مدلس شكري، مرجع سبق ذكره، ص94.

- **وضعية سوق العمل (الداخلي والخارجي):** تختلف الإجراءات التعديلية في حالات الوفرة عن تلك المتخذة في حالات الندرة الكمية أو النوعية للموارد البشرية.
- **الإطار الزمني:** تتباين الإجراءات التعديلية بناءً على الفترة الزمنية التي يتم فيها التنبؤ، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل.
- أولاً: الإجراءات التعديلية الكمية:** ترتبط هذه الإجراءات بالاستجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية. فعندما تتوقع المؤسسة نقصاً في حجم الإنتاج، قد تظهر فجوة كمية، بينما يعكس العجز زيادة متوقعة في الإنتاج.
- ثانياً: الإجراءات التعديلية النوعية:** لا تقتصر هذه الإجراءات على حجم الإنتاج المتوقع فقط، بل تتعداه لترتبط بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها العامة وهذه الإجراءات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): الإجراءات التعديلية للانحرافات

الوضعية	الإجراءات التعديلية
العجز	داخلية: ترقية، تكوين، نقل، زيادة وقت العمل، تحفيز، تسيير المسار المهني، تفويض السلطة، الإثراء. خارجياً: التوظيف، زيادة وقت العمل، المناولة.
الفائض	داخلياً: النقل، العمل بدوام جزئي، الإعارة. خارجياً: التقاعد المسبق، التسريح، الإعارة

Source : "Bernard Martory Daniel Crozet, "Gestion des ressources humaines", dound ,9eme edition, paris, france, 2016, P.38".

المبحث الثالث: أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

يعتمد نجاح أي عملية تنبؤية بشكل أساسي على جودة المعلومات التي تبني عليها. يتم جمع هذه المعلومات من خلال مجموعة من الأدوات والوسائل التي تضمن الحصول على البيانات اللازمة بشكل دقيق وموثوق، مما يساهم في ضمان جودة عملية التنبؤ. كما أن التسيير التنبئي يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تضمن فعاليتها وتحسين نتائجه.

وبما أن التسيير التنبئي هو عملية تمر بعدة مراحل، فإن كل مرحلة تتطلب أدوات محددة تساعد في إنجازها وفقاً لطبيعتها وخصائصها. وقد تتشارك مرحلتين أو أكثر في استخدام أداة واحدة. وفيما يلي تقسيم لهذه الأدوات، وهو تقسيم نسبي يهدف إلى تبسيط وتوضيح الطرح العلمي، دون التقييد بالجانب العملي.

أولاً: أدوات التنبؤ والتقدير

– أدوات الملاحظة خاصة بالتشخيص والتحليل

– أدوات المحاكاة

– أدوات تحليل الوظائف

– أدوات تحليل الكفاءات

ثانياً: الأدوات العملية المساعدة في اتخاذ القرار :

– أدوات التنفيذ لتعديل الاختلالات التي تم كشفها من خلال الأدوات السابقة.

المطلب الأول: أدوات التنبؤ والتقدير

يسمح هذا النوع من الأدوات بإعطاء صورة عن حالة الموارد البشرية في وقت معين، كما يسمح أيضاً بالقيام بالإسقاطات المستقبلية للتنبؤ بالعرض الداخلي والخارجي من الموارد البشرية.

أدوات الملاحظة: هي الأدوات التي توفر رؤية شاملة حول الوضع الحالي للموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث تعكس صورة واضحة عن الوظائف خلال فترة زمنية محددة. وتتمثل هذه الأدوات في الوسائل التي تساهم في تشخيص وتحليل الموارد المتاحة، مثل وصف القوى العاملة من حيث العمر،

الأقدمية، هيكل المؤهلات، والمهارات. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الأدوات في توقع التطورات المستقبلية التي قد تطرأ على هذه الموارد. ومن أهمها:

1. هرم الأعمار

يعتبر هرم الأعمار من أكثر الأدوات الكلاسيكية شيوعاً لتمثيل البيانات الديموغرافية للموارد البشرية داخل المؤسسات. فهو يظهر توزيع الأفراد وفقاً للجنس والفئة العمرية، حيث يتم تمثيل الجنس على المحور الأفقي، بينما ترتب الأعمار تصاعدياً على المحور العمودي.

يوفر هرم الأعمار نظرة تحليلية حول السلوكيات والتوجهات المهنية داخل المؤسسة، حيث يعكس كل شكل من أشكال الأهرام وضعاً مهنيًا محددًا قد يمثل فرصة أو تحدياً للمؤسسة. وبالتالي، يساعد هذا التمثيل في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بحجم القوى العاملة، وتوزيع الفئات العمرية، وتوقعات التوظيف أو التقاعد.

هناك عدة أشكال لهرم الأعمار، كل منها يعكس حالة ديموغرافية مختلفة قد تؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية¹:

— **هرم على شكل أسطوانة:** يتميز هذا النوع بتساوي الفئات العمرية، مما يوفر توازناً بين الأجيال داخل المؤسسة. يعد هذا الشكل مثالياً لأنه يسهل التطور المهني، وإدارة حركة الدخول والخروج للموظفين (مثل التوظيف والتقاعد) بشكل متوازن. كما يساهم في تحقيق استقرار المؤسسة من خلال توزيع الخبرات والمهارات بشكل متجانس.

— **هرم على شكل إجاصة محطمة:** يعتبر هذا الهرم "شاباً"، حيث يغلب على تركيبته وجود نسبة عالية من الموظفين الشباب مقارنة بالفئات العمرية المتوسطة والكبيرة. يلاحظ هذا النوع غالباً في المؤسسات حديثة النشأة أو تلك التي تعتمد بشكل كبير على الشباب بسبب طبيعة عملها. وبتميز هذا النوع بانخفاض الكتلة الأجرية بسبب انخفاض الخبرة والأقدمية، كما أنه يوفر للمؤسسة مرونة عالية في الحركة وظيفية وإمكانية للتطور الوظيفي بالإضافة إلى القدرة على تسريح للعمال دون التأثير بشكل كبير على قدرات المؤسسة نظراً لقصر المسارات الوظيفية وكذا نقص الخبرة والكفاءة.

¹-Patrick gilbert, op, cit, P. 56.

لكن ما يعاب عليه هذا النوع هو تكاليف التكوين العالية، بالإضافة إلى معدل دوران مرتفع راجع إلى الحركة الكبيرة للموظفين في بداية حياتهم الوظيفية¹.

– **هرم على شكل كرة الرغبي:** يتميز هذا النوع بسيطرة الفئات العمرية المتوسطة، مع وجود نسب متفاوتة من الشباب وكبار السن. يعد هذا الشكل أكثر تجانسا ويناسب المؤسسات التي تسعى لبناء ثقافة مشتركة. كما أنه يتيح الفرصة للتجديد والتطوير المستمر للعمال بصورة متواصلة. ما يحسب على هذا النوع هو صعوبة الحفاظ على هذا التوازن بمرور الوقت، بالإضافة إلى ضرورة ضمان الدخول والخروج المنتظم للعمال لاستدامة هذا النموذج².

– **هرم على شكل الفطر (هيكل الهرم العكسي):** يتميز هذا النوع بوجود نسبة عالية من كبار السن مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، خاصة الشباب. يلاحظ هذا الشكل في المؤسسات التي تعتمد على الخبرات العالية ولكنها تواجه تحديات في تجديد مواردها البشرية. ما يميز هذا النموذج هو وجود كفاءات عالية وخبرات مهنية متميزة مع إمكانية فرص وظيفية مستقبلية (ضخ دماء جديدة في حالة التغيير التنظيمي) بالإضافة إلى إمكانية التصرف في حالة الفائض (الإحالة على التقاعد). لكن ما يعاب عليه هو الصعوبة في عمليات التحويل الداخلي وكذا ارتفاع الكتلة الأجرية مع إمكانية المغادرة الجماعية للعمال في حالات التقاعد³.

– **هرم على شكل كرة الصوف:** (هيكل الساعة الرملية) هو هرم متوازن الشكل، إلا أنه لا يعكس وضعاً جيداً للمؤسسة بل قد يشكل تهديداً لها، بسبب التباين الكبير بين جيلين مختلفين تماماً، هذا الاختلاف قد يؤدي إلى وجود صراع الأجيال بين الشاب وكبار السن، مما يخلق تبايناً كبيراً في الثقافات والرؤى وحتى في أساليب أداء العمل، وبالتالي ضعف الثقافة التنظيمية وظهور الصراعات الداخلية، ومع ذلك يمكن أن يمثل هذا الوضع فرصة للمؤسسة إذا عرفت كيفية إدارة هذا الاختلاف في الثقافات بشكل استراتيجي، وما يلاحظ أيضاً في هذا الشكل هو ندرة الفئة المتوسطة التي تعتبر حلقة الوصل بين الأجيال والتي يستعان بها عادة في إحلال فئة كبار السن ذوي الخبرة والكفاءة عند مغادرتهم المؤسسة، وهنا تضطر المؤسسة إلى تعويضهم بالفئة الأصغر

¹-Karine Fontaine-Gavino , Adrien Zambeaux « Bilan social et tableaux de bord:des outils de pilotage au service des ressources humaines » , Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série n°9, Direction de l'Emploi, Décembre 2005, P. 28

²-Peretti Jean-marie, **op, cit**, P.27.

³- Karine Fontaine-Gavino , Adrien Zambeaux, **op, cit**, P. 28

سنا وإحلالهم في وظائف حساسة تشكل جوهر عمل المؤسسة، وهذا يشكل مخاطرة كبيرة للمؤسسة، في حين أن هذا يمثل امتيازاً بالنسبة للعمال حيث يقلص مدة الترقية من منصب لمنصب أعلى.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هرم أعمار مثالي، بل يمكن لأي نوع من هذه الأنواع أن يكون مثالياً حسب بيئة وطبيعة نشاط وأهداف المؤسسة، توجد أشكال أخرى لهرم الأعمار قد تظهر التحديات التي تواجهها المؤسسة حالياً أو قد تواجهها في المستقبل، نظراً للأهمية الكبيرة التي يلعبها العمر في تشكيل سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم داخل المؤسسة¹:

– **هرم الجنس:** يظهر توزيع العمال حسب الجنس مما يساعد في تحديد أعداد الموارد البشرية من حيث الجنس وذلك لضمان امتثال المؤسسة للتشريعات القانونية والتي تعزز مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية وتحقيق المساواة المهنية بين المرأة والرجل.

– **هرم الجنسية:** يوفر هذا النوع معلومات عن الانفتاح الدولي خاصة في المؤسسات العابرة للقارات والمتعددة الجنسيات، من خلال المقارنة بين النسبة المئوية للعاملين من جنسيات مختلفة، حيث يسمح هذا الأمر بمعرفة أعداد العمال حاملي نفس الجنسية مما يساعد في وضع السياسات التحفيزية.

2. لوحة القيادة الاجتماعية

تعد لوحة القيادة الاجتماعية واحدة من أهم أدوات التسيير المستخدمة في مختلف أقسام المؤسسة، حيث تركز على قياس الأداء الاجتماعي ومراقبة عمليات التسيير. كما تساهم في توفير البيانات والمعلومات الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية. في هذا الإطار، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مثل هذه الأداة لمراقبة أداء الموارد البشرية وتقييم الأنشطة المختلفة التي تقوم بها، وذلك عبر الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والأرقام المحددة مسبقاً.

¹ -Peretti Jean-marie, op, cit, P.27.

وتعرف الميزانية الاجتماعية بأنها وثيقة تعكس حالة المؤسسة، حيث تلخص مجموعة من المؤشرات والبيانات الرقمية المرتبطة بخصائص الموارد البشرية وظروف عملهم، وذلك بهدف تحليل المشكلات ووضع سياسات فعالة لتسيير الموارد البشرية¹.

وبالتالي، تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة داعمة لاتخاذ القرارات، حيث تعرض معلومات منظمة ومتراكبة حول الموارد البشرية في المؤسسة. وهي تشكل وثيقة أساسية ضمن نظام المعلومات، ويجب أن تتمتع بعدة خصائص أهمها: المصدقية، الوضوح، التحديث الفوري (الآنية)، والمرونة.

يأخذ جدول القيادة الاجتماعية أشكالاً بيانية متنوعة، مثل باقي جداول القيادة الأخرى، ويحتوي على مجموعة من المؤشرات مثل: عدد العمال، عدد الوظائف الجديدة، تغيرات مؤشر الأجور، معدل دوران العمل، تكاليف التدريب، حوادث العمل، السلوكيات، وغيرها من المؤشرات ذات الصلة².

المطلب الثاني: أدوات المحاكاة

هي أدوات تركز بشكل أساسي على رصد وتتبع التغيرات والتطورات التي قد تطرأ على الموارد البشرية في المستقبل، بناءً على تحليل البيانات والمعلومات من الماضي. من خلال هذه الأدوات، يمكن تحليل حركة الموظفين، وتطور كفاءاتهم، بالإضافة إلى تتبع تغيرات الوظائف على مدار السنوات الماضية، مما يساهم في استنتاج وإعداد سيناريوهات ومسارات مستقبلية. ومع ذلك، تظل هذه السيناريوهات احتمالية بسبب التغيرات التي قد تظهر في محيط المؤسسة.

1. مرجعية الوظائف والكفاءات

تعتبر هذه المدونات وثائق مرجعية تتعلق بمنصب أو وظيفة أو مهنة معينة، بالإضافة إلى الكفاءات المطلوبة لشغلها.

¹ - بسايسة عبد الله ، "الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي للمؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص80.

² - ضحاک نجية، د. بوعويّة سليمة، "لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات - دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، يوم 25 أبريل 2017، ص 02.

أولاً: تعريف الوظائف النموذجية:

هي مجموعة من المناصب الملموسة التي تظهر تقارباً كافياً بينها، مما يسمح بدراستها ومعالجتها بشكل شامل. هذه الوظائف هي مفهوم نظري مجرد يصممه المدير، ولا يوجد لها وجود فعلي على أرض الواقع¹.

يتم تجميع المناصب بناءً على مفهوم التقارب، مما يسمح بتجميع المناصب المتشابهة في فئة واحدة لتسهيل إدارتها بشكل مشترك. تُميز هنا بين نوعين من التقارب، حيث أن في التقارب الأفقي يتم تجميع المناصب التي تتشابه في طبيعتها ومستوى التعقيد، بينما في التقارب العمودي يتم تحليل المناصب بدءاً من الأنشطة البسيطة وصولاً إلى الأنشطة التي تُدار بشكل كلي، أي من المهام التنفيذية إلى المهام التصورية². معايير مدى التقارب بين المناصب وهي :

- التقارب الإحالي: ونعني به إمكانية استبدال الموظفين ببعضهم البعض.
- التقارب على أساس المحتوى: ويشمل عدة معايير مثل:
 - التخصص: حسب المجال الأكاديمي (مثل الميكانيك أو المحاسبة).
 - المكانة في عملية الإنتاج: سواء في المراحل التقنية (مثل التحضير أو التصنيع) أو الوضعية الوظيفية (مثل الصيانة أو إدارة الأفراد).
 - مستوى المنصب: يعتمد على درجة تعقيد المنصب والمكانة الهرمية التي يشغلها الموظف.

- التقارب التكميلي: يتم فيه تجميع المناصب حسب تقسيم العمل، مما يسمح بإعادة توزيع المهام في حالة مغادرة أحد الموظفين. هذا النوع من التجميع يتكيف مع الهياكل التنظيمية غير المستقرة أو غير التقليدية، فنجد هذه الحالات في المهام التصويرية، وفي مجالات التكنولوجيا الحديثة، أو في حالات تفويض السلطة من جراء الضغوطات الجديدة التي تواجهها المؤسسة.

¹ - بوداود سالم، "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه حدوده وبدائله"، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 06، جامعة زيان عاشور الخلفة، الجزائر، 2017، ص 319.

² - بوداود سالم، "التسيير التنبي للوظائف والكفاءات مفاهيم وأدوات"، مرجع سبق ذكره، ص 315.

ويتم تصنيف الوظائف النموذجية إلى فئات على أساس تحليل كيني¹:

- الوظائف قليلة التأثير: تبقى الوظائف متشابهة على المدى المتوسط؛
- الوظائف المتأثرة: تتغير بشكل كبير على المدى المتوسط؛
- الوظائف المهددة بالزوال؛
- الوظائف الجديدة: تحتاج إلى كفاءات مختلفة عن الموجودة حالياً؛

ثانياً: مميزات مرجعية الوظائف النموذجية

عبارة عن لغة مشتركة تسمح ب²:

- وصف الأنشطة الحالية والمستقبلية: تساعد هذه الأدوات في توثيق الأنشطة التي تتم حالياً داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توقع الأنشطة التي قد تظهر في المستقبل بناءً على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة؛
- خلق وسيلة اتصال بين الموظفين: تعمل هذه الأدوات على تعزيز التواصل بين الموظفين، وتشجيع التفكير من خلال معايير جديدة مثل الكفاءة، مما يساهم في تحسين الأداء العام؛
- عامل تغيير داخل المؤسسة: تعتبر هذه الأدوات وسيلة فعالة لتعريف الموظفين بواقع الوظائف داخل المؤسسة، مما يجعلها أداة إعلامية تساهم في زيادة الوعي وتحفيز التغيير الإيجابي؛
- أداة مرنة وقابلة للتكيف: تتميز هذه الأدوات بمرونتها، حيث إنها ليست ثابتة بل تتطور وتتغير مع تغير معطيات العمل والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

يتم اختيار الوظيفة النموذجية في تحليل وضعيات العمل بدلاً من مفاهيم منصب العمل أو الوظيفة أو المهنة، وذلك بناءً على طبيعة وضعية العمل من حيث حجمها، سواء كان كبيراً أو صغيراً. تتمتع كل وضعية عمل بمزاياها وعيوبها. فعلى سبيل المثال، يعتبر منصب العمل مناسباً للتسيير الفردي وليس الجماعي، حيث يصف واقع العمل بشكل مباشر. في المقابل، تستخدم المهنة في التسيير

¹ - بوداود سالم، "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مفاهيم وأدوات"، مرجع سبق ذكره، ص 316.

² - زهية موساوي، عبد الرزاق بن حبيب، "تسيير و تنمية الكفاءات مقارنة توقعية و احتياطية"، مجلة الاقتصاد والمناجحت، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2004، ص 4.

الجماعي لعدد كبير من الأفراد، لكنها لا تعكس بالضرورة الكفاءة الفعلية للأفراد، لأن وصفها بعيد عن الواقع العملي. أما الوظيفة، فهي مناسبة للتسيير الجماعي الكيفي، خاصة في مجالات مثل التكوين، كما أنها أكثر دقة في تسيير الأفراد داخل المؤسسات الكبيرة.

من هذا التحليل، نستنتج أن التعامل مع البعد الكمي يتطلب وضعيات عمل ذات حجم كبير، في حين أن البعد النوعي يفترض أن تكون وضعية العمل دقيقة وصغيرة الحجم¹.

ثالثا: المراحل العملية لإعداد دفتر الوظائف-النموذج

هذه المراحل كما يلي²:

- جمع كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظائف؛
- تصميم هيكل للعائلات المهنية؛
- تحديد الوظائف النموذجية بناءً على المناصب الفعلية في المؤسسة؛
- اقتراح تسميات مناسبة لهذه الوظائف النموذجية؛
- تقديم تعاريف مختصرة للوظائف لا تتجاوز 5 أسطر.

رابعا: تحليل الوظيفة النموذجية

يقوم تحليل الوظيفة النموذجية على³:

- البعد التقني: يتضمن تقديم الأنشطة التي تستخدم نفس الوسائل والتقنيات والأجهزة.
- بعد المعلومة: يشمل جرد أنواع المعلومات التي يتعامل معها شاغل الوظيفة، مثل الاستقبال، النقل، المعالجة، والإنشاء.
- بعد الاتصال: يركز على الفضاء العلائقي للوظيفة، بما في ذلك العلاقات مع الزملاء، الموردين، والتسلسل الهرمي.

¹ - بوداود سالم، "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه حدوده وبدائله"، مرجع سبق ذكره، ص320.

² - موساوي زهية، "التسيير التنبئي والإحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي"، أطروحة الماجستير، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003، ص124.

³ - بوداود سالم، "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه حدوده وبدائله"، مرجع سبق ذكره، ص320.

- بعد المساهمة الاقتصادية: يكشف عن المؤشرات التي توضح تأثير عمل شاغل الوظيفة على نتائج الوحدة أو المؤسسة ككل، مع التركيز على القيمة المضافة التي تحققها الوظيفة.

2. مدونة المهن

تعرف أيضاً بخرائط الوظائف، وهي قائمة توضح مختلف وضعيات العمل الموجودة في المؤسسة في وقت معين، يتم تنظيمها وترتيبها من خلال تقسيمات وتجميعات للوظائف أو المهن النموذجية. يتم فيها تجميع الوظائف في عائلات مهنية، والتي تُدرج في دفتر أو شجرة الوظائف، بما في ذلك العائلات الفرعية. تتم عملية التجميع بناءً على عدة معايير، تبدأ بالأهداف والغايات المشتركة للوظائف، والتقارب المهني من حيث التقنيات المستخدمة، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ومستوى المهنة، والوظائف التي تتطلب مهارات تقنية محددة. غالباً ما يكون المعيار الأول للتجميع هو الأهداف المشتركة بين الوظائف، وتظهر هذه التجميعات في شكل ما يُعرف بالوظائف النموذجية¹.

تبدأ عملية تحديد الوظائف النموذجية بتحديد وتعداد جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة، ثم اقتراح تعاريف ودلالات لكل وظيفة، يليها تحديد معايير التجميع أو التقارب بين الوظائف، مثل التقارب في الأهداف المشتركة، المتطلبات المتشابهة من الكفاءات، والتقارب التقني، وغيرها.

يحدث هذا التقارب سواء على المستوى الأفقي أو العمودي. فالتقارب الأفقي يتمثل في تجميع المناصب التي تتشابه في طبيعتها ومستوى التعقيد، مثل المناصب المرتبطة بعمليات التركيب التي تتطلب مهارات يدوية متشابهة، وبالتالي تحتاج إلى نفس مستوى الكفاءة. أما التقارب العمودي فيبدأ بتحليل الأنشطة البسيطة والمبدئية، ويتدرج حتى يصل إلى الأنشطة التي تدير العمل بالكامل².

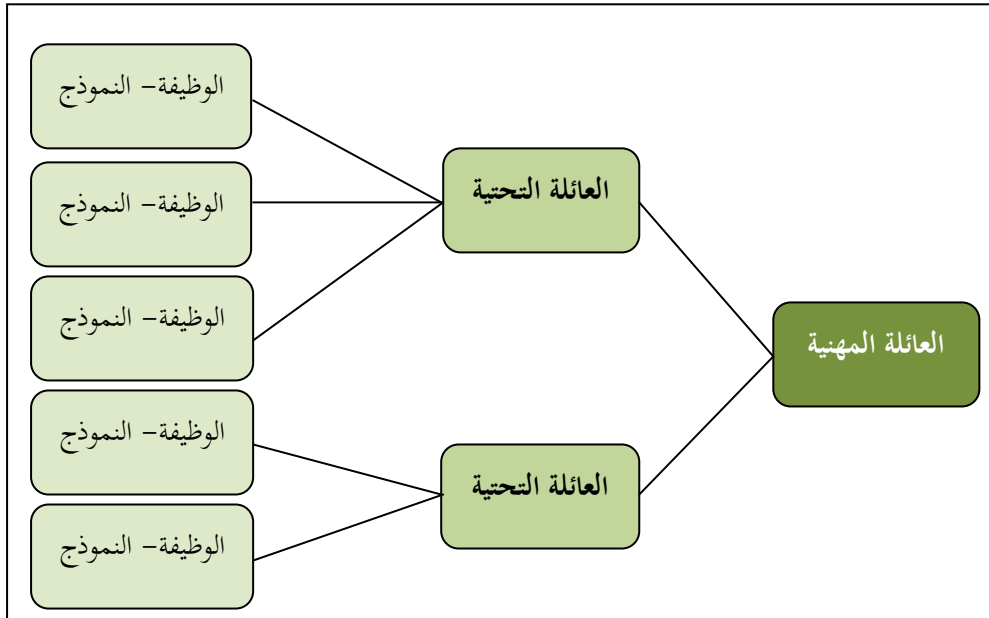
في بعض الأحيان، قد يتم دمج وظائف مختلفة ضمن مجموعة مهنية واحدة على الرغم من انتمائها لأقسام متباينة، مما يجعل التجميع وفق الخرائط المهنية يختلف عن التجميع الذي يعتمد على المقاربة الوظيفية.

¹ - Jacques Bourgault, « Guide méthodologique de support a la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Rapport Royaume du MAROC et Banque Mondiale", Juin 2008, P.P 02-15-23.

² - موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 174 . 175.

أما بالنسبة لأهمية هذه الوظائف النموذجية، فإنها تساهم في توضيح مسارات الحركة الوظيفية (مجالات الحركة) للعاملين داخل المؤسسة، كما تساعد في تحديد الاحتياجات على المدى القصير والمتوسط والبعيد. وبالتالي، تُعتبر هذه الوظائف أداة فعالة "للتسيير حسب المقاس"، حيث تساهم في تحديد احتياجات التدريب، وضبط مواصفات وشروط التوظيف، ودعم أنشطة التقييم. بالإضافة إلى ذلك، تُعد هذه الوظائف أداة للتواصل الوظيفي، حيث توفر المعلومات الأساسية عن كل وظيفة، مما يسهل عملية إدارة الوظائف من خلال تنظيمها في مجموعات مشتركة¹.

الشكل رقم (1-5): نموذج لخريطة المهن



Source: Dominique Thierry, Christian sauret, "La gestion prévisionnelle et préventives des emplois et des compétences", Ed L'Harmattan, Paris ,1993, P.63."

3. دفتر أو فهرس المهن

فهرس المهن هو عبارة عن كتيب أو قائمة توثيقية يتم من خلالها ترتيب وتنظيم المهن والوظائف النموذجية التي تم تحديدها عبر الخرائط المهنية. يحتوي هذا الفهرس على تسميات وتعريفات مختصرة لكل مجموعة مهنية، عادةً ما تكون في حدود أربع إلى خمس أسطر، حيث يتم تسجيل هذه المعلومات بشكل منهجي وموضوعي وفق درجات أو مستويات محددة. تمنح كل وظيفة أو مهنة نقاط أو درجات بناءً على

¹ -Michel Sapin, «Guide de gestion prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences », Ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, DGAFF Juin 2001 , P .11.

معايير معينة يتم جمعها للوصول إلى درجة كلية، مما يساعد في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة حسب درجتها¹.

كما يخلط العديد بين الخرائط الوظيفية وفهرس الوظائف أو المهن، إلا أن هناك فرق بينهما نوضحه في الجدول الموالي، وبالرغم من هذه الفروقات إلا أن الأداتان تكملان بعضهما، حيث تعتبر خرائط الوظائف المرحلة الأولى لإعدادات فهرس المهن.

الجدول رقم(1-5): الفرق بين خرائط الوظائف وفهرس المهن

فهرس المهن (Répertoire des Métiers)	خرائط الوظائف (Cartographies des emplois)	
<ul style="list-style-type: none"> - التفصيل في الوظائف النموذجية المعروضة في الخرائط الوظيفية وترتيبها. - تصميم وثيقة عملية مفصلة قابلة للاستعمال في إطار التسيير التوقعي، وموجودة على مستوى المصالح تشمل أهم المعلومات عن الوظيفة 	<ul style="list-style-type: none"> -تقديم وثيقة موجزة تقسم الوظائف النموذجية في المؤسسة - تجميع الوظائف النموذجية في عائلات مهنية - تمكن من تصميم دفتر الوظائف 	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> -الوظيفة النموذج (المهمات، الأنشطة والأعمال....) - الكفاءات الاستراتيجية (الأداء الاستراتيجي المنتظر) - الموارد المطلوبة (فنية، سلوكية، علاقاتية...) 	<ul style="list-style-type: none"> نموذج شجري لأهم الوظائف والكفاءات 	نوعية المعلومات المقدمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع

¹- Glossaire GRH, « observatoire des métiers et des qualifications », protection sociale complémentaire des salarier, P. 04- 05

المطلب الثالث: الأدوات التي تسمح بمتابعة التطورات النوعية للموارد البشرية

تحتوي هذه المجموعة تلك الأدوات التي تسمح بمتابعة نوعية كيفية لمختلف التطورات التي تطرأ على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

1. مرجعية الكفاءات

إن مرجعية الكفاءات أداة يتم إعدادها انطلاقاً من مرجعية الوظائف والتي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة وتصنيفها .

أولاً: ماهية مرجعية الكفاءات

تعد مرجعية الكفاءات أداة تعتمد على مرجعية الوظائف، حيث تستخدم لتحديد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، بما يتناسب مع المهام والأنشطة الموكلة إليه، والتي يتم تحديدها بدورها في مرجعية الوظائف. وبناءً على هذا الأساس، تتنوع تعريفات المرجعية وتتعدد طرق تصنيفها حيث عرفت على أنها:

فقد عرفت مرجعية الكفاءات بأنها قائمة بالكفاءات المطلوبة لكل وظيفة داخل المؤسسة، وتلعب دوراً أساسياً في إعداد بطاقة العمل لكل موظف. كما تعتبر أداة فعالة لتحديد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة لشغل وظيفة معينة والكفاءات الفعلية التي يمتلكها الموظف¹.

جاءت الكفاءات اللازمة لممارسة مهنة معينة، عن طريق تحديد الكفاءات الأكثر أهمية التي تمكن الفرد من أداء المهام المطلوبة بشكل فعال، وذلك بالاعتماد على مرجعيات الوظائف المعتمدة².

نخلص إلى أن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات³:

— **معلومات عن الوظائف:** تشمل الوظائف الفرعية والأساسية التي تنتمي إليها الوظيفة، بالإضافة إلى منصب العمل ووضعيته.

¹ - Moindjie mimi hassani, **la gestion prévisionnelle des emplois et de la compétence en entreprise**, mémoire de magistère, l'école internationale des affaires, Alger, 2007, P. 7.

² - لعلى نورية، "مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09، جامعة مصطفى لونيسي علي البليلة 2، الجزائر، 2017، ص7.

³ - المرجع نفسه، ص8.

- **معلومات عن الكفاءات:** تتضمن المعارف العامة، والمعارف العلمية، والمواقف المطلوبة للتشغيل، وكذلك متطلبات التكوين.
- **معلومات عن العبور:** تحدد الوظائف أو المناصب التي يمكن الانتقال إليها بناءً على الكفاءات المكتسبة، وتنقسم إلى:
 - **العبور السهل:** يتم عندما تكون الكفاءات المطلوبة للوظيفة الجديدة متوفرة بسهولة بسبب وجود معارف ومهارات مشتركة.
 - **العبور الوشيك:** يكون الانتقال قريباً عندما تكون الكفاءات ضمنية وسلوكية، مما يتطلب الملاحظة والتحليل لتقييم الأداء.
 - **العبور الممكن:** يحدث عندما تكون الكفاءات الأساسية مشتركة، لكن الكفاءات المهنية المطلوبة محدودة.
- كما تهدف مرجعية الكفاءات إلى¹:
- تحديد مواصفات المترشحين لضمان نجاح عملية التوظيف من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات المتقدمين؛
- تنمية الكفاءات من خلال تحديد المهارات والمعارف التي يجب تطويرها أو اكتسابها داخل المؤسسة؛
- تشكيل فرق عمل متجانسة من خلال تقييم الكفاءات المتوفرة وتوظيفها بما يتناسب مع متطلبات المشاريع؛
- تحسين تنظيم العمل عبر إنشاء فرق عمل مستقلة، وإلغاء الأنشطة غير الضرورية، والتركيز على الأنشطة ذات القيمة العالية؛
- تحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية؛
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة؛
- إعداد خرائط المهن والمناصب لتحديد الهيكل الوظيفي للمؤسسة؛

¹ - قداش سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص42.

– تصميم نظام التصنيف والأجور بناءً على تطور المهن والكفاءات المطلوبة.

الهدف الرئيسي من وضع كفاءة مرجعية هو تمكين المؤسسة من تقييم الكفاءات الحالية لديها وتحديد تلك التي تحتاجها في المستقبل. كما تساهم الكفاءة المرجعية في إنشاء إطار مرجعي لعملية التدريب والتوظيف داخل المؤسسة.

وتتكون مرجعية الكفاءات من مجموعة من البيانات التي تساعد مديري المؤسسة، وخاصة مديري إدارة الموارد البشرية، في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال. وتُعرف أيضاً ببطاقة مرجعية الكفاءات، والتي تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية¹:

– معلومات عن التشغيل وتتمثل في:

- تفاصيل حول طبيعة الوظيفة، مثل ما إذا كانت خاصة أو حساسة أو استراتيجية.
- موقع الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي والعائلة المهنية التي تنتمي إليها.

– معلومات متعلقة بالكفاءات وتتمثل في:

- وصف الكفاءات المطلوبة لشغل وظيفة معينة، بما في ذلك المعارف النظرية والعملية والسلوكية، والتي تختلف من وظيفة إلى أخرى.

- الخبرة المطلوبة ومستوى التدريب اللازم لكل وظيفة.

– معلومات مرتبطة بالمسار المهني وتتمثل في:

- المدة التي يرغب الموظف في قضائها في منصب معين.
- العوامل التي تؤثر على تطور الوظيفة.
- المناصب المحتملة التي يمكن أن يشغلها الموظف في المستقبل.

¹ – حجازي إسماعيل، "مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 126 .

ويجدر الإشارة إلى أن مرجعية الكفاءات ليست نموذجًا موحدًا يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات أو حتى على جميع الوظائف داخل المؤسسة الواحدة، بل تختلف وفقًا لطبيعة كل وظيفة واحتياجات المؤسسة.

ثانيا: مراحل إعداد مرجعية الكفاءات

لإعداد مرجعية الكفاءات، يجب اتباع سلسلة من المراحل الرئيسية¹:

- **الإعداد لمرجعية الكفاءات:** يتضمن ذلك تحديد الإطار المفاهيمي للكفاءات، واختيار المقاربات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد الأدوات والطرق المستخدمة. كما يشمل تحديد الأطراف الفاعلة والجهات المتحكمة التي يجب إشراكها في عملية إعداد هذا الإطار المرجعي.
- **رسم المجال الكفاءاتي:** يتم ذلك من خلال تحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة وفروعها، ووضع هيكل تنظيمي للكفاءات يتضمن ترميزًا لترتيبها. كما يشمل العملية تمييز الكفاءات من خلال تحديد المستويات الكمية والنوعية لها، وذلك عن طريق بناء سلم تصنيفي يحدد مستويات الكفاءات باستخدام مقارنة كمية. يتم أيضًا تحديد مضمون كل مستوى من مستويات الكفاءات وترجمته إلى سلوكيات عملية يمكن قياسها وملاحظتها.
- **مراجعة مرجعية الكفاءات:** يتم ذلك من خلال مقارنة مجالات الكفاءات ومستوياتها مع مرجعية الوظائف، وذلك لمراجعة مدى التطابق والتوافق بين سلم مستويات الكفاءات والبنية الوظيفية (مثل العائلة المهنية، العائلة المهنية الفرعية، الوظيفة، منصب العمل، وغيرها). كما يتضمن العملية تحديد الطرق والأدوات والمعايير اللازمة لتقييم الكفاءات (سواء كانت مطلوبة أو مكتسبة)، وقياس الفوارق والانحرافات بينها، وذلك بهدف تنمية الكفاءات أو تحقيق الترقية الوظيفية.
- **صيانة وتحديث مرجعية الكفاءات:** يتم ذلك من خلال دراسة التغيرات التي تطرأ على مرجعية الوظائف وهيكل الكفاءات، مع إشراك مستخدمي المرجعية (مثل المديرين والموظفين والخبراء) في

¹ - لعلى نورية، مرجع سبق ذكره، ص10.

عملية الصيانة والتحديث. يهدف هذا الإشراك إلى ضمان أن تظل مرجعية الوظائف والكفاءات متوافقة مع التطورات والمتطلبات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على فعاليتها ودقتها.

2. خرائط الإحلال والترقية

خرائط الإحلال والترقية هي وثيقة تفصيلية تُعنى بتقييم المخزون الوظيفي للطبقة الإدارية داخل المؤسسة، وتُعرف أيضًا باسم "خرائط الإحلال". تقدم هذه الخرائط تحليلاً دقيقاً للحركة الوظيفية للموظفين الإداريين، مما يساعد على تخطيط مساراتهم المهنية بشكل استراتيجي. يعد وجود خرائط إحلال للقيادات الداخلية، مصحوبة بجدول زمني محدد، أداة فعالة لتقليل الغموض وتعزيز الشفافية في عملية التخطيط الوظيفي. بالإضافة إلى تحديد الأفراد المرشحين للترقية، يتم توثيق المهارات والقدرات التي يتمتع بها كل مرشح، وذلك لتقييم مدى ملاءمته لشغل المناصب القيادية المستقبلية.

توفر هذه الخرائط رؤية واضحة للإدارة حول الفترة الزمنية المتوقعة لعملية الإحلال، كما تكشف عن أي فجوات مهارية قد تعيق الترقيات الداخلية. بناءً على ذلك، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات استباقية، مثل تعيين قيادات من خارج المؤسسة أو تعزيز برامج التدريب والتطوير لسد هذه الفجوات وضمان استمرارية النجاح الإداري¹.

3. مصفوفة المهارات

الفكرة الرئيسية لمصفوفة المهارات تتمثل في تقييم المهارات المتوفرة لدى الفريق، مما يتيح تحديد المهارات الناقصة والتي تعتبر ضرورية لأداء وظيفة معينة أو إنجاز مشروع ما². تعد هذه المصفوفة أداة ديناميكية وفعالة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط عمليات التطوير، واختيار الشخص المناسب لشغل وظيفة ما سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل.

¹ - جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 206.

² - أحمد حامد، مصفوفة المهارات، www.Skills%20Matrix%20-%20Documents.htm، تم الاطلاع عليه يوم 19-04-2019، 20:00.

تعرف مصفوفة المهارات أو مصفوفة الكفاءة بأنها أداة تستخدم لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة والمتاحة ضمن فريق عمل أو مشروع معين. تعتمد هذه الأداة على إنشاء شبكة مرئية تعرض المهارات الموجودة وتلك المطلوبة، مما يظهر الفجوات المهارية التي يحتاج الفريق إلى سدها. هذا التصور الواضح يجعل مصفوفة المهارات أداة لا غنى عنها لأي متخصص في الموارد البشرية يعتمد على البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة¹.

أولاً: استخدامات مصفوفة المهارات

تستخدم مصفوفة المهارات للقيام بالعديد من المهام تخدم بدرجة أولى أهداف التسيير التنبئي²:

- **إستخدام مصفوفة المهارات لإيجاد فجوات في المهارات والوظائف عالية الخطورة:** تعتبر الوظائف عالية الخطورة تلك التي يعتمد نجاحها على مهارات أو خبرات يمتلكها عدد محدود من أعضاء الفريق. إذا كانت هذه المهارات نادرة أو غير متوفرة لدى أغلبية الفريق، فإن ذلك يشكل فجوة في المهارات قد تعيق سير العمل. على سبيل المثال، إذا كان هناك شخص واحد فقط في الفريق يمتلك مهارة حاسمة لأداء مهام معينة، فإن غيابه أو انخفاض دافعيته قد يؤثر سلباً على الفريق. لحل هذه المشكلة، يمكن الاعتماد على التدريب المتقاطع لضمان توزيع المهارات بشكل متوازن بين أعضاء الفريق، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بفقدان أي فرد.
- **إستخدام مصفوفة المهارات لتخطيط فرص التطوير:** قد يقتصر استخدام بعض أعضاء الفريق على عدد محدود من المهارات خلال أدائهم لمهامهم اليومية. هؤلاء الأفراد يمكن أن يكونوا مرشحين مثاليين للتدريب أو التوجيه لتطوير مهارات إضافية تثري دورهم الوظيفي. بهذه الطريقة، تصبح مصفوفة المهارات أداة فعالة في إدارة الأداء وتطوير الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، عند التخطيط لإدخال عمليات أو أدوات جديدة في العمل، يمكن استخدام مصفوفة المهارات لتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة. كل ما عليك فعله هو تحديد مستوى المهارة المطلوب لكل مهمة، ومن ثم تصميم برامج تدريبية أو تعليمية تلبي هذه الاحتياجات.

¹-Erik van Vulpen,"skills matrix", <https://www.analyticsinhr.com/blog/create-skills-matrix-competency-matrix/> / consulte le :23/04/2023, a:20:30.

²-Erik van Vulpen, skills matrix, <https://www.analyticsinhr.com/blog/create-skills-matrix-competency-matrix/> , op.cit.

● استخدام مصفوفة المهارات لتحسين المساءلة

ثانيا: مستويات التقييم في مصفوفة المهارات

تختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى، ولكن بشكل عام تتبع تنسيق متشابه¹.

— **المستوى 0:** غير مدرب بالكامل.

— **المستوى 1:** غالبًا ما يشار إليه باسم "المبتدئ" أو "المتدرب" أو "المتعلم"، يشير هذا المستوى إلى أنهم في مرحلة التدريب، لديهم معرفة أساسية كافية لإتمام المهمة، لكنهم قد يحتاجون إلى وقت أطول مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة. كما أنهم يحتاجون إلى إشراف مستمر لضمان الالتزام بالمعايير المطلوبة. عادةً ما يكون هذا المستوى أقل شيوعًا في بيئات العمل المكتبية حيث يكون التدريب أثناء العمل محدودًا.

— **المستوى 2:** يشار إليه عادة باسم "متمرس"، أو ببساطة "مدربين"، هذا يدل على مستوى متوسط الكفاءة في المهمة أو المهارة، حيث يمكنهم تلبية جميع المتطلبات الخاصة بالوظيفة مع احتساب القيود الزمنية بالنظر إلى أي تأخير غير متوقع.

— **المستوى 3:** هذا هو المستوى الأقل تحديدًا من حيث الاسم حيث أنه يشار إليه باسم "المطور" و "عالي الكفاءة" و "المؤهل"، هذا هو المستوى الذي يكون فيه للموظف فهم عميق للمهمة، ويمكن الاعتماد عليهم لحل المشكلات بشكل مستمر. غالبًا ما يكونون من ذوي الخبرة الطويلة في المجال أو يتمتعون بموهبة استثنائية.

— **المستوى 4:** "المدرّب"، "الخبير" هي أسماء شائعة لهذا المستوى، حيث يمتلك الأفراد في هذا المستوى المهارات التي تشمل جميع مهارات المستوى السابق عند تطبيقها على عملهم، مع الكفاءة الإضافية لتدريب الآخرين بشكل واضح وفعال حول العمليات أو الأدوات المستخدمة.

4. مقابلة التقييم السنوية

تعد مقابلة التقييم السنوية أداة مهمة لتقييم أداء الموارد البشرية، حيث تعرف بأنها فرصة متاحة للتعبير بحرية وإجراء تقييم شامل لعام كامل من العمل بين المقيّم والمقيّم. كما تشمل مناقشة القضايا

¹-idem

المتعلقة بالوظيفة، مثل التوجيه، المسار المهني، النقل، والترقيات. وهي بمثابة لقاء بين المشرف والموظف يهدف إلى تسليط الضوء على اهتمامات الموظف، نقاط قوته وضعفه، طموحاته، وشكاواه.

من خلال هذه التعريفات، يمكن استنتاج أن مقابلة التقييم تعتبر فترة اتصال بالغة الأهمية للمؤسسة، حيث تتيح لها فهم أداء موظفيها بشكل أفضل، وكيفية عملهم. كما توفر للمُقيّم والمُقيّم فرصة لمناقشة أو معالجة القضايا المتعلقة بالتدريب، الاحتياجات، الترقيات، والحركة الوظيفية.

لا يعد التقييم هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة تهدف في النهاية إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تحسين سلوكهم بشكل إيجابي، وتعزيز أدائهم، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف مقابلة التقييم السنوية إلى تحديد الفجوة بين كفاءة الموظف ومتطلبات الوظيفة (كما هي محددة في وصف الوظيفة)، وذلك لتحديد أهداف التنمية ذات الأولوية.

كما يمكن لهذا التقييم أن يكشف عن الثغرات بين متطلبات الوظيفة وأداء الموظف الحالي بدقة، ويتم تحديدها بشكل واضح والاعتراف بها من قبل عدة أطراف. وهذا الأمر ضروري لوضع خطة تدريب وتطوير تلبي احتياجات الموظف وتطلعاته، مع إبراز نقاط القوة والضعف في أدائه¹.

¹ - هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص100.

الخلاصة:

يعد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات أداة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة. ومن الضروري أن تكون هذه الممارسات قادرة على التنبؤ الفعال، مما يتطلب كفاءات عالية وقدرة على التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، لم يصل التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات إلى شكله الحالي إلا بعد مراحل زمنية متعاقبة، تم خلالها تطويره في ظل ظروف اقتصادية مختلفة، بهدف ترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشرية واعتماد رؤية تنبؤية للمستقبل.

يهدف هذا المنهج إلى اتخاذ قرارات استباقية تعتمد على رؤية واضحة لمصالح الأقسام والإدارات، مع إدراك أهمية مشاركة الموظفين في هذه العملية كمعيار أساسي لنجاحها. كما أن الغاية الرئيسية من تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات هي توفير الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب، مما يجعلها متداخلة مع الممارسات الإدارية الأخرى التي تعزز كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المستقبل.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لقابلية التوظيف

تمهيد:

أصبح مفهوم قابلية التوظيف يحتل مكانة متنامية في جميع هذه المجالات، حيث يلعب دوراً محورياً في تفسير اختلالات سوق العمل من خلال تحليل حالات عدم التوازن بين العرض والطلب على الوظائف. وفي سياق المؤسسات، تبرز أهميته في إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة لتحليل العلاقة بين الموظف والمؤسسة وإدارتها. كما يقدم هذا المفهوم إطاراً تفسيرياً لفهم استراتيجيات الباحثين عن عمل والعوامل المؤثرة في قراراتهم.

وعلى مستوى السياسات التعليمية، تظهر قابلية التوظيف كمعيار أساسي لتوجيه البرامج التعليمية نحو سد الفجوات بين المخرجات التعليمية ومتطلبات سوق العمل، سعياً لتحقيق التوافق بينهما. وبذلك يشكل هذا المفهوم حلقة وصل حيوية تربط بين سياسات سوق العمل، وإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات الفردية للباحثين عن عمل، والأنظمة التعليمية، مما يجعله عنصراً تكاملياً في فهم ديناميكيات سوق العمل المعاصر. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالاتي:

- **المبحث الأول:** التطور التاريخي لقابلية التوظيف، مفهومه ومناهجه.
- **المبحث الثاني:** قابلية التوظيف المتغيرات العامة والتحديات الاستراتيجية والأطراف الفاعلة.
- **المبحث الثالث:** المسار المهني القائم على قابلية التوظيف.
- **المبحث الرابع:** القابلية للتوظيف: مقارنة جديدة لإدارة المسارات الوظيفية.

المبحث الأول: التطور التاريخي لقابلية التوظيف، مفهومه ومناهجه

إن التطور الاقتصادي المتسارع الذي شهده القرن الماضي فرض حتمية تطور الفكر الإداري، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة تسمح بمواكبة هذا الركب. حيث يعتبر مصطلح قابلية التوظيف أحد المصطلحات التي ظهرت في أدبيات الفكر الإداري خلال القرن العشرين، وذلك كمفهوم يتناول مشكل البطالة بأنواعها ودراسة سوق العمل على المستوى الكلي والجزئي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح قابلية التوظيف

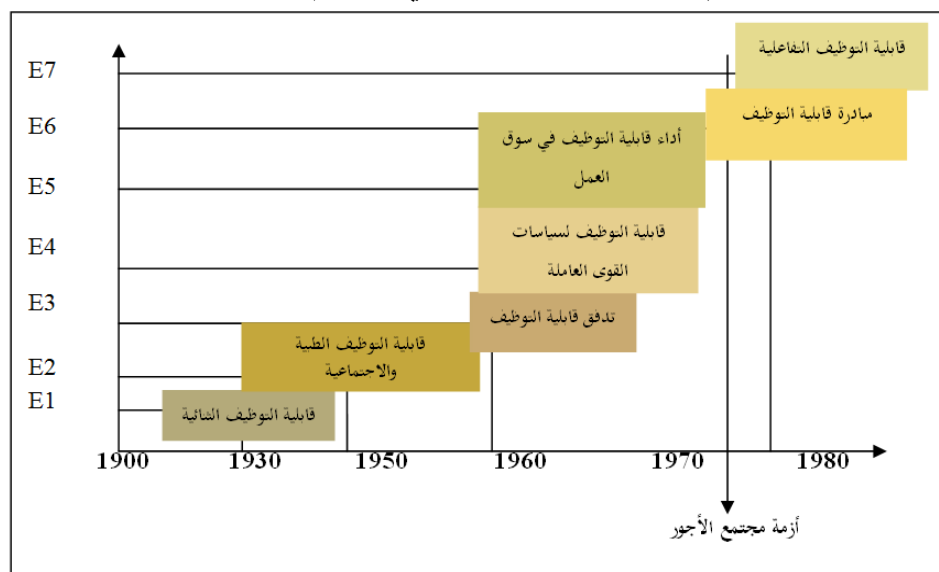
ظهر مفهوم قابلية التوظيف في إنجلترا حوالي عام 1900. ثم تطور المفهوم في الثلاثينيات خلال الأزمة الاقتصادية العالمية خاصة في المملكة المتحدة، حيث كان سؤالاً ملحا في ظل نسب البطالة المتزايدة حول التمييز بين الأشخاص القادرين على شغل وظيفة عن دونهم، تم لاحقا دمج القدرات الشخصية للموارد البشرية في مفهوم قابلية التوظيف لتصبح تلك القدرة النسبية للفرد في اكتساب فرصة عمل بالنظر إلى التفاعل بين خصائصه الفردية وسوق العمل، فقابلية للتوظيف هي مفهوم يتضمن كل ما هو ضروري للأفراد للحفاظ على حالة التوظيف.

ويمكن تحديد ثلاثة جوانب تعبر عن مفهوم قابلية التوظيف: مراحل التوظيف، وسوق العمل كإطار مرجعي، وتعريف واسع جدا لمحتواه كخاصية فردية¹

فمن الممكن التمييز بين ثلاث موجات تاريخية من التفصيلات والمناقشات المتعلقة بإمكانية التوظيف والتي قدمت سبع نسخ من التعاريف التي يستخدمها الإحصائيون وصانعو السياسات والأخصائيون الاجتماعيون ومديرو الموارد البشرية. وفيما يلي عرض لمختلف هذه المراحل التاريخية:

¹-Bezaid Najet, L'impact de la formation universitaire sur l'employabilité des futurs jeunes diplômés, academia review, N°: 04, Laboratoire recherche psychologie et sciences de l'éducation, Université Oran2, juillet 2021, P.39

الشكل رقم (1-2): المنظور التاريخي لمفهوم قابلية التوظيف



source: Ben Hassen N, **Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes**, Thèse doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National Des Arts ET Metiers, France, 2011, P.73

1. المرحلة الأولى (قابلية التوظيف ثنائية التفرع Dichotomique)

يعد أول ظهور لمصطلح قابلية التوظيف إلى بداية القرن العشرين في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وامتد إلى غاية سنوات الأربعينات.

تعتبر القابلية للتوظيف جزءا من إطار تنفيذ سياسة اجتماعية تهدف إلى رعاية الطبقات الدنيا في المجتمع. وهي تهدف إلى فصل القابلين للتوظيف عن غير القابلين للتوظيف. ومن المهم التمييز بين العمال الغير راغبين في العمل، والعمال المؤقتين، وغير المنضبطين، وغير المستقرين، أو ما يعرف بـ"العاطلين الزائفين"¹. وبالتالي، يعتبر الشخص قابلا للتوظيف إذا كان قادرا وراغبا في العمل بانتظام. ومنه فإن المفهوم منذ البداية هو مفهوم ثنائي فهو يحدد انقساما بين قابلية الفرد للتوظيف والأفراد الذين لا يملكون قابلية للتوظيف، مع إضافة معايير ذات طابع طبي إلى جانب عنصر التحفيز والاندماج الاجتماعي.

¹ - Gazier, « **Employabilité de crise et crise d'employabilité** », Séminaire D'économie du Travail, N° 919, février 1989 . P.113.

تم اعتماد هذه الصيغة الأولى وتنظيمها بشكل منهجي في عام 1934 في الولايات المتحدة لخدمة أهداف الاجتماعية التي سعت للحد من التداعيات الاجتماعية الناجمة عن الأزمة الاقتصادية¹. هذا النهج الثنائي للقابلية للتوظيف، الذي يميز بين الأفراد بناء على قدرتهم على العمل وتحفيزهم، له آثار اجتماعية واقتصادية كبيرة. من ناحية، يسمح بتوجيه الموارد المحدودة نحو أولئك الأكثر قدرة على الاستفادة من برامج التوظيف والمساهمة في التعافي الاقتصادي. ومن ناحية أخرى، قد يستبعد الأشخاص الذين يعتبرون "غير قابلين للتوظيف" بسبب الإعاقات أو مشاكل الصحة العقلية أو نقص التحفيز الملموس، مما قد يعزز عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية.

مع مرور الوقت، تطور مفهوم القابلية للتوظيف ليشمل أبعاداً أوسع مثل المهارات، والتعليم، والتدريب المهني، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. ومع ذلك، فإن التوتر بين الشمولية والاستبعاد يظل سمة مركزية في سياسات القابلية للتوظيف، مما يعكس العضلات الأوسع للسياسات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات الحديثة².

2. المرحلة الثانية (قابلية التوظيف الطبية والاجتماعية (Socio-medical)

منذ ستينيات القرن الماضي، التي شهدت نمواً اقتصادياً وفرص عمل واسعة، ظهر مفهوم "القابلية للتوظيف" بصيغة طبية تركز على إعادة التأهيل لتعزيز فرص الأفراد في العمل. وقد ارتبط هذا المفهوم بالمنظور الطبي والاجتماعي-الطبي، حيث تم التركيز على القدرات الجسدية والعقلية للأفراد، خاصة ذوي الإعاقات، بهدف تأهيلهم أو إعادة دمجهم مهنيًا.

هذا التوجه الجديد، الذي يتوافق مع مجال نظريات تطوير المسارات المهنية، يتلخص في النظر في حالة الإعاقة الجسدية أو العقلية إلى متطلبات وإمكانات إدماج المريض في سوق العمل، وبناء مسار للتكيف أو إعادة التأهيل عندما يكون ذلك ممكناً.

فالملاحظ هنا أن قابلية التوظيف اتخذت نهجاً اجتماعياً يهدف إلى إدماج مختلف الفئات الاجتماعية في سوق العمل ومحاولة دراسة التأثير المتبادل بين مختلف الفئات المجتمعية وسوق العمل، وتأتي هذه

¹ -Ben Hassen N, Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes. Thèse doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National Des Arts ET Metiers, France, 2011, P.73.

² -Gazier B., « Employabilité de crise et crise d'employabilité », op.cit , P.55.

المرحلة في فترة زمنية اتسمت بتطور الاهتمامات الانسانية والانتقال من النهج التابيلوري إلى التركيز على الجانب الاجتماعي والإنساني¹.

3. قابلية التوظيف المتعلقة بسياسة القوة العاملة

أولاً: القابلية السياسية للتوظيف في القوى العاملة

المرحلة الثالثة زمنياً (1960-1980) شهدت تحولاً مقصوداً في مفهوم "القابلية للتوظيف" لمعالجة عقبات التوظيف التي تواجه الفئات المهمشة. وقد تم تبني هذا النهج كجزء من سياسات سوق العمل، حيث اعتبر مكملاً لأليات التحفيز الاقتصادي الكلي وبرامج الحماية الاجتماعية. وتركزت جهود هذه المرحلة على تشخيص ومعالجة التحديات التي تعيق اندماج الأقليات العرقية، والأفراد ذوي الدخل المحدود، ومستفيدي البرامج الاجتماعية، وكذلك العاطلين عن العمل لفترات طويلة.

عملياً، تعتمد فكرة تقييم القابلية للتوظيف على مجموعة من الاختبارات والأدوات التي تجمع بين مؤشرات تقليدية (مثل القدرات الجسدية والعقلية) التي أصبحت الآن أقل أهمية، وعوامل حديثة تركز على التكامل المهني، مثل: الدافع، المظهر الجسدي والملابس، امتلاك رخصة قيادة أو وجود سجل جنائي، التوافر، وغيرها.

يتم استكمال هذه العوامل بمؤشرات أداء متعلقة بالتوظيف، مثل: الخبرة المهنية، مستوى التأهيل، مستوى الأجر الذي يمكن تحقيقه من قبل مجموعة معينة تستفيد من برنامج اجتماعي محدد.

وهكذا فإن القابلية للتوظيف من المنظور الاجتماعي-الطبي، التي طبقها الأطباء على الأشخاص ذوي الإعاقات، قد توسعت وتحولت إلى هدف سياسي للقوى العاملة، حيث تم تطبيقها هذه المرة من قبل مسؤولي السياسة الاجتماعية على الفئات الاجتماعية المحرومة التي يرغبون في إدماجها. كما يعرف "الشباب القابل للتوظيف" بثلاث سمات رئيسية²:

- الدافع والمواقف الإيجابية تجاه العمل؛
- المظهر العام المقبول من قبل أصحاب العمل؛
- القدرة والرغبة في أداء ما يُطلب من الموظف المبتدئ.

¹ - Ben Hassen N, op.cit, P. 75.

² -Gazier B, « L'employabilité brève radiologie d'un concept en mutation » Sociologie du Travail, N°32, 4, 1990, P. 575

وبالتالي فإن القابلية للتوظيف تتكون من خصائص ثقافية واجتماعية، وكذلك جسدية ونفسية، أي خصائص ذاتية وموضوعية في نفس الوقت، والتي يمكن أن تعزز بعضها البعض أو تُجَيّد بعضها، حيث تم اعتبار هذه التفاعلات بين المهارات المهنية المكتسبة ومجموعة السلوكيات والمواقف هي التي تحدد نجاح الشخص في سوق العمل.

ثانيا: تدفقات قابلية التوظيف

تم استخدام هذه النسخة لأول مرة في عام 1966 في إطار دراسة البطالة، حيث جعل من القابلية للتوظيف أحد البعدين الرئيسيين لانتقائية البطالة، وهما:

- سرعة الخروج من البطالة؛
 - الميل إلى الوقوع فيها (أي القابلية للتأثر).
- وبطبيعتها الاحتمالية، أصبحت القابلية للتوظيف مفهوما إحصائيا يقيس تدفقات سوق العمل، وينتمي إلى نهج ديموغرافي: حيث يتم تغذية قائمة الانتظار للعاطلين عن العمل بـ "ولادات" جديدة (أشخاص يدخلون سوق العمل) ويتم تقليصها عن طريق "وفيات" (أشخاص يتركون سوق العمل) مما يجمع بين مجموعات سكانية ذات مسارات متنوعة. إن التوجه الإحصائي الأساسي للمفهوم، يعكس مشاكل قياسه. العامل الحاسم هنا هو متوسط مدة البطالة¹. ومع ذلك، فإن الإحصاءات المتاحة (هي إحصاءات إدارية. فهي لا تعتمد على مجموعات محددة من العاطلين ولا توفر سوى تقدير تقريبي لهذه المدة: مدة البطالة المتوسطة حسب الفئة، والتي تستخدم في الواقع كأساس لحساب "معامل القابلية للتوظيف".

تم تسليط الضوء على ثلاثة جوانب للقابلية للتوظيف:

- احتمالية العودة السريعة إلى العمل؛
- الوقت اللازم للعثور على وظيفة أو استئناف العمل؛
- مخاطر البطالة طويلة الأمد (أكثر من عام) أو البطالة لفترات طويلة جدًا.

¹ - Gazier B, « L'employabilité brève radiologie d'un concept en mutation », op.cit, P. 56.

ثالثا: الموجة الثالثة للقابلية للتوظيف الأداء المتوقع لقابلية التوظيف في سوق العمل

تعود الموجة الثالثة للقابلية للتوظيف إلى نهاية الثمانينيات وحتى يومنا هذا، وتتضمن ثلاث نسخ: القابلية للتوظيف كأداء، كمسؤولية فردية، وكتفاعل.

● القابلية للتوظيف كأداء متوقع في سوق العمل:

هذه النسخة هي امتداد ضمني إلى حد كبير لممارسات التقييم الاقتصادي للبرامج المختلفة التي تهدف إلى تحسين الوصول إلى الوظائف لفئات معينة من المتقدمين الفعليين أو المحتملين. هنا يتم النظر إلى مجموعة من الأداءات المحتملة على المدى المتوسط أو الطويل في سوق العمل. هذه الأداءات هي مزيج من الوقت (مدة شغل وظيفة واحدة أو عدة وظائف) والمال (الأجر المحتمل المرتبط بها) باختصار، هي القدرة على تحقيق دخل من سوق العمل¹.

● القابلية للتوظيف كمسؤولية فردية:

ظهرت هذه النسخة في أدبيات تنمية الموارد البشرية في نهاية الثمانينيات، تؤكد هذه النسخة على المسؤولية الفردية في تعبئة رأس المال البشري وشبكة العلاقات لتحسين وضع الفرد في سوق العمل. يمكن تعريفها من خلال قابلية المهارات الفردية المتراكمة للتفاوض، وقياسها من خلال حجم رأس المال البشري المتراكم وحجم ونوعية شبكة العلاقات والتعاون التي يمكن للفرد تعبئتها حوله².

● القابلية للتوظيف كتفاعل:

ظهرت هذه النسخة في أمريكا الشمالية ثم على المستوى الدولي منذ نهاية الثمانينيات. على الرغم من أنها تحتفظ بأهمية المبادرة الفردية، إلا أنها تعترف بأهمية العوامل السياقية في تحديد قابلية التوظيف. تُعرف القابلية للتوظيف هنا بالقدرة النسبية للفرد على الحصول على وظيفة في ضوء التفاعل بين خصائصه الفردية وسوق العمل.

يمكن القول أن النسخة الأولى من القابلية للتوظيف كانت ثابتة، بينما النسخة المتعلقة بالأداء محايدة ولا يمكن استخدامها إلا للتقييم بأثر رجعي لبرامج التدخل. أما النسخة المتعلقة بالمسؤولية الفردية، فلا

¹ -Saint -Germes E, « L'employabilité par ses pratiques lors des restructurations avec plan de sauvegarde de l'emploi », 15e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 2006, P.66.

² -Ibid, P. 67

تزال تستخدم في أدبيات تنمية الموارد البشرية كمفهوم استكشافي ووصفي لعلاقات العمل. أخيراً، حيث تجدر الإشارة أن هناك إجماعاً متنامياً حول النسخة التفاعلية للقابلية للتوظيف كتعريف لسياسة التوظيف التي تهدف إلى التغلب على مجموعة من الحواجز التي يواجهها الباحثون عن عمل، خاصة العاطلين عن العمل لفترات طويلة¹.

4: استخدامات القابلية للتوظيف:

هناك استخدامان رئيسيان²:

- استخدام أدائي: يركز على تحليل تدفقات سوق العمل وتقييم القدرات الفردية للتكيف مع سوق العمل.
- استخدام سياسي يتعلق بالوسائل والأولويات المتبعة لتحسين الخصائص الفردية وشروط الوصول إلى الوظائف.

تعتبر القابلية للتوظيف اليوم أحد أركان تطوير التوظيف، وقد شهد هذا المفهوم تطوراً نوعياً متسارعاً، حيث انتقل من النموذج الثنائي المبسط الذي يستهدف الفئات الهشة، مروراً بنماذج إعادة التأهيل وتسهيل الانتقال الوظيفي، ليستقر اليوم عند نموذج ديناميكي متكيف. يأتي هذا التطور استجابة لتحولات جذرية في سوق العمل، حيث أصبح التوظيف الكامل هدفاً صعب التحقيق، بينما تحولت المسارات المهنية إلى سلسلة متعاقبة من الفرص الانتقالية في بيئة عمل تتسم بالمرونة الشديدة وعدم الاستقرار الهيكلي.

تشير التطورات السابقة إلى وجود استقرار نسبي في مفهوم القابلية للتوظيف، مع استمرار النقاش بين رؤيتين رئيسيتين: إحداهما تركز على المسؤولية الفردية، والأخرى على أهمية التفاعل بين الفرد والمحيط. ولا تزال هاتان الرؤيتان تشكلان الأساس النظري للأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم. لذلك، سنعمد في القسم التالي إلى تحليلهما بعمق لوضع إطار مفاهيمي واضح، واقتراح تعريف أكثر دقة للقابلية للتوظيف. ننتقل

¹-Gazier B., « L'envers du plein emploi : Eléments d'analyse épistémologique de normes d'employabilité », Economie et Sociétés, Série Economica- PE, n° 12, P. 135

²- Prahalad L.K., Hamel G., « The core competencies of the corporation », Harvard Business Review, May-June, 1990, P.79.

في هذا التحليل من فرضية مفادها أن المفهوم التقليدي للقابلية للتوظيف الذي غالبًا ما كان يفهم بشكل ضيق وأحادي الجانب لم يعد كافيًا، بل يجب استبداله بمفهوم ديناميكي وشامل¹.
الذي يتمثل في التغلب على عدد من الحواجز التي يواجهها الباحثون عن عمل، ولا سيما عاطلون عن العمل لفترات طويلة².

المطلب الثاني: مفهوم قابلية التوظيف

يوصف مفهوم قابلية التوظيف بأنه "مفهوم معقد" ولا يزال يثير العديد من الجدل في الأدبيات بسبب تنوع التعريفات التي تعطى له. نحن نحاول تعريف هذا المفهوم، والتطورات المختلفة التي مر بها، والانتقال من نهج تقليدي إلى نهج معاصر لقابلية التوظيف³.

1. تعريفات قابلية التوظيف

تعرف على أنها "التوقع الموضوعي أو الاحتمال الأكثر أو الأقل ارتفاعًا بأن يتمكن شخص ما يبحث عن عمل من العثور عليه". ثم تطور المفهوم ليشمل القدرات الشخصية، وتتطور التعريفات نحو: القدرة النسبية للفرد على الحصول على وظيفة، مع الأخذ في الاعتبار التفاعل بين خصائصه الفردية وسوق العمل

قابلية التوظيف هي مفهوم يشمل في التحليل الأول كل ما يحتاجه الأفراد للبقاء في وضعية عمل. لكن الصعوبات تبدأ عندما يتعلق الأمر بتحديد محتوى هذا "الكل". يمكن تحديد ثلاثة جوانب تعبر جيدًا عن مفهوم قابلية التوظيف:

- مراحل العمل.
- سوق العمل كإطار مرجعي.
- تعريف واسع جدًا لمحتواها كخاصية فردية.

وفقًا لمنظمة العمل الدولية قابلية التوظيف هي "قدرة كل شخص على العثور على عمل والاحتفاظ به، والتقدم في العمل والتكيف مع التغيير طوال الحياة المهنية".

¹- Jamel Othmane, **L'employabilité : définition , création d'une échelle de mesure et contribution a l'étude des déterminants**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 06 juin 2011, P.75.

²- **ibid**, P. 77.

³- Ben Hassen Noura et Hofaidhllaoui Mahrane, «**L'employabilité" des salariés : facteur de la performance des entreprises ?** », Recherches en Sciences de Gestion, 2012/4 N° 91, P. 129.

تشير قابلية التوظيف إلى أن الباحثين عن عمل يجب أن يمتلكوا مهارات، ولكن أيضاً سلوكيات تعرّف باكتساب معايير اجتماعية مثل احترام مواعيد العمل أو المظهر اللائق، لزيادة فرصهم في العثور على عمل لذلك، من مصلحتهم اكتساب هذه المعايير إذا كانوا لا يمتلكونها أو إذا فقدوها. ومع ذلك، فإن هذا المفهوم يعاني من عيب يتمثل في افتراض أن الوصول إلى عمل يعتمد فقط على الباحث عن العمل، مما يجعل الفرد وحده مسؤولاً عن الفشل. في حين يجب أيضاً النظر إلى الطرف الآخر (صاحب العمل) والمتطلبات التي قد تكون مرتفعة جداً، مثالية، أو ببساطة خاطئة¹.

وتعني أيضاً "القدرة على أن تكون متنقلاً بدرجة كافية في سوق العمل لتحقيق إمكاناتك من خلال عمل مستدام (sustainable employment)"

تمثل قابلية التوظيف القدرة على التحرك بصفة مستقلة وذاتية داخل سوق العمل لاكتساب إمكانات من خلال شغل مستدام. فبالنسبة للموارد البشرية قابلية التوظيف تتعلق بالمعارف، الكفاءات، والمواقف التي تمتلكها، والطريقة التي تستخدم بها كأصول وعرضها على المؤسسات واستخدامها في السياق (مثلاً الوضعية الشخصية وبيئة سوق العمل) الذي يتم فيه البحث عن الشغل².

"هذا المفهوم اكتسب معاني وتعريفات مختلفة على مر الزمن، اعتماداً على استخدامه من قبل الأطباء، والإحصائيين، والعاملين الاجتماعيين، والفاعلين المختلفين في سياسات التوظيف، أو مديري الموارد البشرية، فإن تعريف قابلية التوظيف يثير اليوم جدلاً لغوياً يعكس نقاشاً أيديولوجياً طويل الأمد حول توزيع المسؤوليات بين المؤسسة والفرد. (نلاحظ أن تعريفات هذا المصطلح ومنظورات تحليله تدور حول نهجين: نهج يركز على الفرد، ونهج أكثر شمولاً يركز على الفرد في تفاعله مع المنظمة وسوق العمل. وسنعرض في هذا القسم بعضاً من تعريفات قابلية التوظيف من حيث المجال الدلالي ومن وجهة العامل وصاحب.

¹-Chouinard, J.F. L'employabilité des diplômés universitaires,

<http://impactcampusca/actualites/l'employabilite-diplomes-universitaires/> Consulté le 09/09/2023

²-ibid, P. 30.

أولاً: مفهوم قابلية التوظيف من حيث المجال الدلالي

بعد تناول الخلفية التاريخية للمفهوم، سنتقل الآن إلى تعريف المفهوم من خلال وجهات نظر مختلفة. تعرف قابلية التوظيف في هذا الإطار بأنها قدرة العمال ورغبتهم في الحفاظ على جاذبيتهم لسوق العمل (عوامل العرض) من خلال الاستجابة لتغيرات محتوى العمل وبيئته (عوامل الطلب) وتوقعها، وذلك بالاستعانة بالأدوات المتاحة لتطوير الموارد البشرية (المؤسسات)¹.

يتم فهم قابلية التوظيف في إطار المنافسة على المهارات في سوق العمل، سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً. يركز المفهوم على جاذبية القدرات البشرية. في بيئة تتسم بعدم استقرار الوظائف، يتوقع من كل موظف يمتلك مجموعة كبيرة من المهارات أن يجد وظيفة بسهولة، مما يعزز قيمته التسويقية ويسهل اندماجه المهني خارج المؤسسة.

قابلية التوظيف تعني "الحفاظ على تطوير مهارات العامل من خلال التعلم المستمر، حتى يتمكن من مواكبة تطورات الشركة وسوق العمل".²

يركز هذا التعريف على أهمية المهارات التي يمتلكها الموظفون في رؤية أوسع. يجب على الموظف أن يعمل باستمرار على تحديث مهاراته لمواجهة التغيرات الاقتصادية. هذا التعريف، الذي يتم فهمه في إطار ديناميكي، يركز على المهارات القابلة للتحويل التي تتطور مع تغير الظروف ولا تقتصر على متطلبات وظيفية محددة مسبقاً.

يكتسب مفهوم قابلية التوظيف أهميته من تطورات أسواق العمل. يتم تسليط الضوء على أربع اتجاهات رئيسية في الأدبيات:

- اضطراب الأسواق والبيئة غير المستقرة التي تؤدي إلى عمليات إعادة هيكلة متعددة.
- التحولات الحالية في فئات الوظائف نحو المزيد من المرونة وعدم الاستقرار (النوعي والكمي).
- توسع أسواق العمل خارج المؤسسات: أصبحت المسارات المهنية تتم داخل وخارج المؤسسات، مما أدى إلى تحول من مفهوم الحركة الداخلية إلى قابلية التوظيف.

¹ -Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F., **Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles**. Revue de Gestion Des Ressources Humaines, 2013, P. 03.

² - ibid, P. 04.

● زيادة البطالة طويلة الأمد¹.

تعد القابلية للتوظيف، عندما تفهم على أنها "القدرة على التطور بشكل مستقل داخل سوق العمل، لتحقيق الإمكانات الذاتية بشكل مستدام من خلال العمل، تعتمد على المعارف والمؤهلات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، وكيفية استخدامها وعرضها على صاحب العمل فقابلية التوظيف تشير إلى القدرة على أن تكون متنقلاً بدرجة كافية في سوق العمل لتحقيق الإمكانات من خلال عمل مستدام. إذا كان المؤلفون يأخذون في الاعتبار الأبعاد الجماعية والفردية للقابلية للتوظيف، فإنهم على المستوى الفردي يعتبرون أن القابلية للتوظيف تنقسم إلى ثلاث درجات:

- القابلية للتوظيف الأولية: وهي القدرة على الحصول على أول وظيفة بعد الخروج من النظام التعليمي.

- القابلية للتوظيف الداخلية: والتي تتمثل في الاحتفاظ بوظيفة داخل منظمة معينة.

- القابلية للتوظيف الخارجية: والتي تسمح بالعثور على وظيفة أخرى إذا لزم الأمر.

حيث تعد القابلية للتوظيف دائماً على أنها القدرة على الحصول والاحتفاظ بعمل مرضٍ. وفقاً لهم، تعتمد هذه القابلية على المعارف والمهارات والمواقف التي يمتلكها الفرد، وكيفية عرضها على أصحاب العمل. وبالتالي، فإن السياق الذي يتطور فيه الفرد سيؤثر على قابليته للتوظيف.

تعتبر القابلية للتوظيف مسألة مشتركة بين الموظف وصاحب العمل والدولة، حيث تتطلب تطوير الكفاءات والتكيف مع تطورات المهن. ومع ذلك، يجب أن يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف. ومن مسؤولية الدولة والمؤسسة توفير الوسائل اللازمة لذلك بدعم من الفروع المهنية. يمكننا إذن تعريف القابلية للتوظيف على أنها القدرة على الحفاظ على العمل، مما يبرر ضرورة تطوير الكفاءات والاستعداد لهذا التحديث. وبالتالي، نحن نتحدث عن ديناميكية استباقية².

¹-Mortad J, L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une GRH contemporaine, Revue sciences humaines, N°43, Juin, 2015, P. 07.

²-Nesha Nohu, Développement des compétences non académiques à l'université: quel(s) impact(s) sur l'employabilité des diplômés de master?, Thèse de Doctorat en Science de l'Education et de la Formation, Université Bourgogne, France, 2023, P. 95.

ثانيا: تعريف القابلية للتوظيف من وجهة نظر الموظف

تشير القابلية للتوظيف إلى القدرة على العثور على عمل يناسب الطموحات الشخصية. هذا يشير إلى إمكانية توافق صفات الفرد وكفاءاته مع الاحتياجات المتطورة لأصحاب العمل والعملاء، مع توفير الظروف المواتية لتحقيق ذاته.

ثالثا: تعريف القابلية للتوظيف من وجهة نظر صاحب العمل

من وجهة نظر صاحب العمل، تعني القابلية للتوظيف القدرة على توظيف أشخاص قادرين على أداء العمل وفقاً للمعايير المتوقعة. تهتم القابلية للتوظيف بتطوير الكفاءات وقدرة الأفراد على التكيف، مما يشجعهم على تحسين معرفتهم. الأفراد الذين يمكنهم متابعة و/أو استباق التغييرات في محتوى العمل وبيئة العمل سيحافظون على حياتهم العملية. في السابق، كانت المؤهلات المدرسية كافية للاحتفاظ بوظيفة، ولكن هذا لم يعد هو الحال. بالإضافة إلى التزامات الإعلام، أصبحت جلسات التدريب الآن جزءاً من الفرص التي يجب استكشافها¹.

المطلب الثالث: المناهج التي ركزت على قابلية التوظيف

لا يزال مفهوم قابلية التوظيف يستخدم في سياقات مختلفة لأولئك الذين يعملون أو يبحثون عن عمل. ويتزايد تناولها كهدف لوضع المفاهيم في إطار سياسات إدارة الموارد البشرية والعمالة دون أن تكون موضوعاً لتعريف مستقر ومقبول من الأوساط العلمية. وبوجه عام، يمكن التمييز بين منظورين مختلفين بشأن تحليل وتصور قابلية التوظيف: النهج الذي يركز على الفرد والنهج العالمي، الذي سيعرض على التوالي.

1. النهج الذي ركز على الفرد

في هذا النهج، تعد القابلية للتوظيف سمة فردية بامتياز، حيث ظل التعريف المركّز على الفرد هو السائد. ومنذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي، وخاصةً مع مطلع التسعينيات، اكتسب هذا المفهوم زخماً جديداً مع إدراك الأفراد والمؤسسات على حد سواء أن التقدم الوظيفي والنجاح المهني يتطلب تطوير

¹ -Alain Finot, **Développer l'employabilité**, INSEP Consulting édition, P. 03 .

المهارات القابلة للنقل والقدرة على التكيف للانتقال بين مختلف الوظائف. وبذلك، يصبح الفرد القابل للتوظيف بمثابة رائد أعمال دائم يدير مسيرته المهنية عبر مختلف المؤسسات.

في إطار هذا التوجه، تؤكد مبادرة قابلية التوظيف على ضرورة تحمّل الفرد المسؤولية الكاملة في اكتساب وتوظيف مؤهلاته المهنية لضمان استمراريته الوظيفية أو انتقاله لوظيفة جديدة. فقد تجاوز العاملون اليوم مرحلة الرضا بأداء المهام الروتينية الموكلة إليهم، ليصبحوا مطالبين بالاستثمار الجاد في تطوير مهاراتهم وقدراتهم القابلة للتسويق وأن يصبحوا هم أنفسهم أصحاب مشاريع، سنعرض فيما يلي جزءاً من هذا النهج والذي يركز أساساً على الخصائص والصفات الفردية¹.

وتعرف قابلية التوظيف بأنها «قدرة الموظف على تلبية الشروط اللازمة والكافية للحفاظ على العمل أو استعادته داخل المؤسسة أو خارجها». ويمكن تمييز ثلاثة أشكال من قابلية التوظيف:

- القدرة على البقاء في وظيفة: يتعلق هذا الوضع بالاحتفاظ بالشخص في وظيفة معينة، أي القدرة على الاستمرار في وظيفة مهنية.
- القدرة على الانتقال إلى وظائف قريبة أو مجاورة: يتوافق هذا السيناريو الثاني مع شخص قادر على الانتقال إلى وظيفة مجاورة، وغالباً ما يظل في نفس قطاع النشاط.
- القدرة على تغيير العمل أو المؤسسة أو القطاع المهني: يتمثل هذا الجانب من قابلية التوظيف في تمكن الفرد من التنقل بين مجموعة متنوعة من الوظائف ضمن مجاله المهني. وقد يشمل ذلك إعادة التأهيل المهني، والتي لا تقتصر على تحديث المهارات التقنية فحسب، بل تشمل أيضاً اكتساب المعرفة الأساسية المتعلقة بالنشاط الجديد. كما يتطلب هذا النوع من القابلية امتلاك الفرد لمهارات فكرية ونفسية تمكنه من التكيف مع التغييرات — بما في ذلك تلك التغييرات الجذرية أو غير المألوفة — مما يعزز مرونته وقدرته على تجاوز التحديات في بيئات العمل المتقلبة.

ويمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم²:

¹ - Alain Finot, op.cit , P. 05.

² - ibid, P. 07.

- المعرفة والدراية (المعرفة والمهارات القابلة للتطبيق): عندما تختفي بعض الوظائف أو تتغير، يصبح مدى المعرفة والمهارات عنصرا هاما وحاسما في قابلية التوظيف الداخلي والخارجي.
 - الاستعداد للتنقل: تكون المهارات في بعض الأحيان غير كافية للتوظيف. ومع ذلك، يجب أن يكون لدى الموظف الإرادة للتحرك مهنيا والتكيف مع التغيرات من حيث محتوى الوظيفة وظروفها وأماكن العمل.
 - المعرفة بسوق العمل: ينطوي ذلك على تبادل منتظم للمعلومات من خلال الشبكات غير الرسمية والرسمية، بل يشمل أيضا طريقة عرض الذات وبيعها في سوق العمل (السير الذاتية، وتقنيات البحث عن عمل، وما إلى ذلك).
- وهناك فرق بين الحصول على وظيفة وبين قابلية التوظيف، حيث أن الحصول على وظيفة لا يعني امتلاك الصفات اللازمة للحفاظ عليها والتقدم في هذه الوظيفة، أما قابلية التوظيف تعني امتلاك خريج الجامعة لمهارات تمكنه من الحصول على الوظيفة وتحقيق النجاح والتقدم في هذه الوظيفة من خلال تطوير مهاراته وقدراته طوال الحياة العملية.

2. قابلية التوظيف المحددة من خلال نهج شامل

اتسعت تعريفات قابلية التوظيف لتشمل عوامل خارجية تتجاوز الفرد. هذه التعريفات المستمدة من نهج عام، تتبنى رؤية تربط بين العوامل الفردية، التنظيمية، والسياقية. من خلال هذا النهج تكتسب قابلية التوظيف مفهوما ديناميكيا ومتعدد الأبعاد. لم تعد مقتصرة على الفرد فقط، بل أصبحت تشمل منظورا شموليا، مما أدى إلى ظهور مفهوم قابلية التوظيف التفاعلية. هذا المفهوم يربط بشكل صريح بين القدرات الفردية الديناميكية والتفاعل مع البيئة وسوق العمل الذي يعيش فيه الفرد¹.

في مراجعة الأدبيات، نلاحظ وجود عدة مصطلحات تعرف قابلية التوظيف في إطار نهج شامل. مفهوم قابلية التوظيف التفاعلية هو أحد هذه المصطلحات. التي تدرس قابلية التوظيف على أنها التفاعل بين العوامل الشخصية والخارجية. ووفقا لذلك فإن الشخص القابل للتوظيف هو القادر "في أي وقت من

¹ - Clara Aoun, *Le développement de l'employabilité sur le territoire : vision prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen Normandie, 2021, P. 89.

حياته المهنية، على الاحتفاظ بوظيفة، أو العثور على وظيفة، أو استعادة وظيفة في فترة زمنية معقولة، مع مراعاة الوضع الاقتصادي. لتحقيق ذلك، يجب أن يمتلك الفرد مهارات تشغيلية مستدامة، وهي مهارات ذات طبيعة شاملة. يعتمد اكتساب هذه المهارات على عوامل مرتبطة بالفرد (مثل دوافعه للتعلم، واهتمامه بالبيئة الاقتصادية، إلخ) وعوامل مرتبطة بالمؤسسة (مثل نظام الإرشاد الوظيفي، والتدريب، إلخ). وبالتالي، تكون المؤسسات شريكة في تطوير قابلية توظيف موظفيها. يتفق المؤلفون على فكرة المسؤولية المشتركة بين صاحب العمل والموظف في تطوير قابلية التوظيف. هذه المسؤولية المشتركة تحكمها منطق الربح للطرفين، حيث يساهم الموظف من خلال استثماره في عمله وتدريبه في تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية.

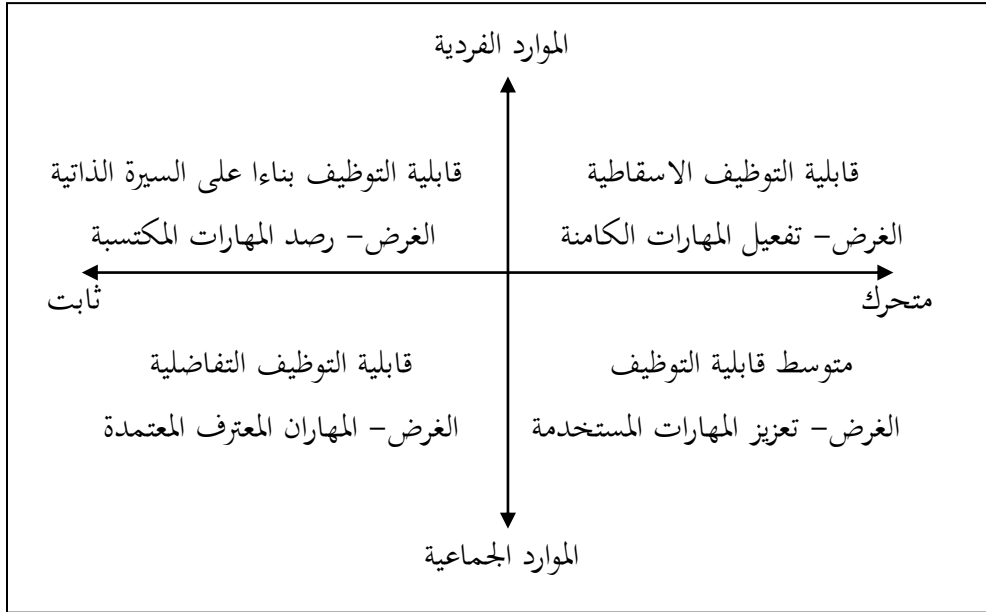
تم تطوير نموذج لتقييم قابلية التوظيف والمهارات الفردية. يقترح هذا النموذج استخدام مصدرين للمعلومات لتقييم قابلية التوظيف. المصدر الأول يركز على الفرد، بينما المصدر الثاني يعتمد على الجانب الجماعي. يشمل المستوى الفردي الشهادات، المؤهلات، والمهارات التي يمتلكها الفرد. أما المستوى الجماعي فيشمل المهنة، المهارات الجماعية المثبتة، وأداء فريق العمل والمؤسسة¹.

3. قابلية التوظيف الفردية مقابل الجماعية

يحتوي الشكل التالي على تحليل وتفسير قابلية التوظيف في ضوء محورين: الموارد الفردية مقابل الجماعية، والحالة الثابتة مقابل الديناميكية. يتم تقييم المهارات الفردية بناءً على مدى تعبئتها وتطويرها، وحتى الاعتراف بها وفائدتها على المستوى الجماعي، أي المؤسسة.

¹ - Ben Hassen. N, **op.cit** ,P.75.

الشكل رقم (2-2): تقييم قابلية التوظيف والمهارات الفردية



Sources : saint-germes, e., **L'employabilité, un enjeu pour la GRH contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de montpellier 2, 2007, P.23.

يوضح من خلال هذا النموذج أربعة أشكال لقابلية التوظيف:

- **قابلية التوظيف السيرة الذاتية (Employabilité biographique):** يركز هذا النوع على الموارد الفردية، وعلى المحفظة الرأسمالية الأولية والمتراكمة خلال المسار المهني والشخصي للفرد (رأس المال البشري، الاجتماعي، الثقافي، والمهني). تأخذ قابلية التوظيف في الاعتبار المهارات التي يمتلكها الموظفون بغض النظر عن ظروف العمل. يتم تقييم هذه القابلية من خلال وصف الخبرات والإنجازات المهنية (السيرة الذاتية والبيانات السيرة الذاتية والاختبارات النفسية). هذا التقييم لا يأخذ في الاعتبار الموارد الجماعية ويقتصر على الحالة الثابتة.¹
- **قابلية التوظيف التفاضلية (Employabilité différentielle):** يعتمد التقييم هنا على المهارات الفردية التي يتم تعزيزها (أو لا) من خلال الموارد الجماعية. يتم الحديث هنا عن المهارات المعترف بها من قبل البيئة والتي تسمح للفرد بالتموضع وفقاً للأهمية التي تمنحها الإدارة

¹-Saint-germes, e., **L'employabilité, un enjeu pour la GRH contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion**, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de montpellier 2, 2007, P.23.

للمهارات التي يمتلكها. تقوم المؤسسة بتقييم قابلية توظيف الفرد باستخدام أدوات تقييم غير شخصية وجماعية (مثل بطاقات الوظائف، إطارات المهارات، أو المهن...) ¹.

- **قابلية التوظيف المتوسطة (Employabilité moyenne):** يركز التقييم هنا على التعديلات الجماعية الإدارية، الاقتصادية، والاجتماعية التي تسمح بتحديد مستوى الدعم والتعزيز الذي يقدمه البيئة لقابلية الفرد ومهاراته. تتعلق هنا قابلية التوظيف بالمهارات التي يتم تعبئتها في بيئة العمل داخل المؤسسة. تعتمد هذه المهارات على الوضع الاقتصادي للمؤسسة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتوظيف، والتقييم، وتطوير المهارات الفردية. تتطلب هنا قابلية التوظيف نظامًا لإدارة الموارد البشرية وإدارة المهارات والمسار المهني ².
- **قابلية التوظيف الاستباقية (Employabilité projective):** تركز هذه القابلية على التعديلات الفردية، وعلى قدرة الفرد على تطوير مهاراته المحتملة بغض النظر عن متطلبات وظيفته الحالية. يتم هنا تقييم الجانب الاستباقي للشخصية، الثقة بالنفس، القدرة على التعلم، وتعزيز وتطوير مهارات الفرد في وظائف أخرى ومواقف مهنية مختلفة، وبالتالي القدرة على التطور.

¹ - Martory, b., Crozet, d, **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, 7e édition, paris, dunod, 2008, P.73.

² - Jarnias, s., Oiry, e, « **Vers un repérage des types de référentiels de compétences** », @GRh, n° 3, 2013, P.11.

المبحث الثاني: قابلية التوظيف بين المتغيرات العامة والتحديات الاستراتيجية والأطراف الفاعلة.

إن تنمية قابلية التوظيف أصبحت ضرورة حتمية للأفراد والمؤسسات على حد سواء. لم يعد امتلاك المؤهلات التقليدية كافياً لضمان الاستقرار الوظيفي، بل أصبحت القدرة على التكيف المستمر وتطوير المهارات هي العامل الحاسم في النجاح المهني. حيث تعتمد على تفاعل معقد بين مجموعة من المتغيرات، ولمواجهة هذا التحدي بنجاح أصبح من الضروري تعزيز التكامل بين الأطراف الرئيسية الفاعلة. كما تبرز قابلية التوظيف كتحدٍ استراتيجي يوازن بين متطلبات سوق العمل المتغيرة وطموحات الأفراد المهنية.

المطلب الأول: المتغيرات العامة وتطوير قابلية التوظيف

تطوير قابلية التوظيف يتحقق من خلال التفاعل بين خصائص الفرد وسياسات الموارد البشرية، وسوق العمل داخلياً وخارجياً. لذلك فتقييم قابلية التوظيف عملية معقدة، يتم فيها دمج العديد من مستويات التحليل (الفردية والتنظيمية والجماعية).

في الأصل، تعود الإشارة إلى الأبعاد الثلاثة لقابلية التوظيف يتعلق «بالقدرة على الحصول على عمل أولي» «القدرة على الحفاظ على العمل» و«القدرة على الحصول على وظائف جديدة، والتقدم في الوظيفة، ومن أجل تقييم هذه الأبعاد الأربعة، نميز المتغيرات البيئية والمتغيرات الفردية أو المتغيرات الإدارية أو التنظيمية وأخيراً المتغيرات الهيكلية وفيما يلي سنتطرق لمختلف هذه المتغيرات¹.

1- المتغيرات الفردية

القابلية للتوظيف هي نتيجة لعملية التنشئة الاجتماعية والتعليم الذي يبدأ بطفولة الفرد ويتطور طوال الحياة. نحدد سلسلة من العوامل الأفراد الرئيسيون الذين يساهمون في تنمية القدرة على العمل²:

— مهارات الفرد، المهارات من حيث التدريب والخبرة المهنية والعلاقات الاجتماعية كمتغيرات فردية للتوظيف؛

¹ - Dany F. et Livian y-f. , **La nouvelle gestion des cadres : Employabilité, individualisation et vie au travail**, Vuibert, Paris, 2002 .P. 45.

² -Dietrich A., **L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?**, 8é Université de printemps de l'audit social, Sénégal, 2006, P. 117.

- قدرة الفرد إدارة مساره المهني وقدرته على معالجة المهارات الخاصة به لتوافق طموحاته المهنية ومتطلبات سوق العمل، بالإضافة على قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المحيطة به.
- وهناك عناصر أخرى يمكن تصنيفهم في إثنين، الفئات التالية:
- **العوامل الإحصائية:** العمر والجنس والصحة وما إلى ذلك.
- **العوامل النوعية:** الوعي، مهارات الفرد ودوافعه، والقدرة على المنافسة في سوق العمل الداخلية والخارجية. وكذلك تحديدها لخصائصها الشخصية وتأثيرها على مساراتها المهنية¹.

2- المتغيرات الإدارية والهيكلية

- ويمكن تحديد أربعة شروط الإدارية والهيكلية لتنمية قابلية التوظيف:
- معرفة المهارات الحالية لكل موظف؛
- معرفة المهارات المطلوبة للوظائف الحالية؛
- معرفة المهارات التي يمكن لكل موظف تطويرها؛
- معرفة تطور المناصب والوظائف والمهارات الجديدة اللازمة لا تفقدتهم.
- كما يمكن إضافة شروط أخرى:

- تنظيم حالة العمل والتنقل الداخلي من أجل تطوير المهارات؛
- توفير الظروف اللازمة لتيسير تقييم الموظفين عن التطور والأداء؛
- تقييم المشاريع الفردية لتطوير الكفاءات؛
- وضع نظام للتقييم المراقبة برامج التدريب والتعلم التنظيمي ورسم مخطط للدمج بين الكفاءات الموجودة في المؤسسة ونظام التأهيل².

3 - المتغيرات البيئية

تتأثر قابلية التوظيف على مستوى المؤسسة بمجموعة من العوامل الخارجية والمتغيرات البيئية، التي قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي. ويعد الإطار القانوني أحد أبرز هذه العوامل، حيث يلعب دورًا محوريًا في

¹ - Ben Hassen N, *op.cit*, P. 88-89 .

² - Perreti J.M, « *Gestion des ressources humaines* », 16è édition, Vuibert, Paris, 2009, P. 98.

تشكيل بيئة التوظيف. فمن ناحية، قد تقيد التشريعات الصارمة حق صاحب العمل في تسريح العاملين، مما يحد من مرونة سوق العمل. ومن ناحية أخرى، يؤدي ضعف التشريعات أو انخفاض مستوى الحماية الاجتماعية إلى تقليل الضوابط، لكنه قد يثني أرباب العمل عن التوظيف في حال فرض قيود مفرطة. كما يشارك الشركاء الاجتماعيون، وخاصة النقابات القطاعية والإقليمية، بدور فاعل في تعزيز قابلية التوظيف عبر التفاوض وإبرام الاتفاقيات الجماعية. فاتفقوا قد تساهم في تطوير المهارات من خلال التدريب وتحسين التنقل الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على فرص العمالة.

ولا يغفل دور العوامل الجغرافية والاقتصادية، فالإقليم الذي يتوفر على مؤسسات تعليمية تدرس المهارات المهنية، وبيئة اقتصادية مزدهرة، يساهم في زيادة فرص العمل وتعزيز قابلية التوظيف. إذ إن النمو الاقتصادي يحفز الطلب في سوق العمل، مما يحسن بدوره فرص العمالة وقدرة الأفراد على الاندماج فيه¹.

4- تطوير قابلية التوظيف

أصبح تطوير قابلية التوظيف ضرورة ملحة لكل فرد يسعى إلى النجاح في مسيرته المهنية. فلم يعد الاعتماد على المؤهلات الأكاديمية التقليدية كافياً، بل يتطلب الأمر تطوير مجموعة متكاملة من المهارات التي تواكب الاحتياجات، لذا فإن تطوير قابلية التوظيف ليس عملية مؤقتة، بل رحلة مستمرة من التطوير الذاتي والتكيف مع متطلبات المستقبل المتغيرة، مما يضمن للفرد فرصاً أفضل للنمو والاستقرار الوظيفي.

أولاً: تعريف تطوير القابلية للتوظيف

يشير تطوير القابلية للتوظيف إلى الحفاظ على تنمية مهارات الموظفين وظروف إدارة الموارد البشرية التي تتيح لهم الحصول على وظيفة داخل أو خارج المؤسسة في ظل شروط وإطار زمني ملائم. وبمعنى آخر، فهو تمكين كل موظف من التكيف المستمر مع تطور المهن والاستعداد الدائم لتغيير الوظيفة دون صعوبات كبيرة².

¹-Ben Hassen, N., Hofaidhllaoui, A, **op.cit**, P.141 .

² -Hedjazi Smail, Malim Souad, **L'employabilité Quelle apport a la gestion de carriers**, Revue des Sciences Humaines N° 46, Université Mohamed Khider, Biskra, Mars 2017,P. 30.

ثانياً: أدوات وشروط تطوير القابلية للتوظيف

هناك ثلاثة أدوات رئيسية لتطوير القابلية للتوظيف¹:

- **المعلوما:** تتعلق بالبحث ومعالجة المعلومات من خلال بناء شبكة اتصالات مهنية وعلاقاتية.
- **التدريب:** يشمل التدريب الرسمي داخلياً وخارجياً، بالإضافة إلى التدريب على التكيف داخل المؤسسة.

- **التنقل:** يمكن أن يكون داخلياً أو خارجياً، جغرافياً أو دولياً.

ثالثاً- شروط تطوير القابلية للتوظيف

يتطلب تطوير القابلية للتوظيف سلوكاً نشطاً من الموظف في تخطيط مساره الوظيفي من خلال²:

- تحديد مشروع مهني واضح؛
- تطوير مهاراته باستمرار.
- أما المؤسسة التي ترغب في تعزيز القابلية للتوظيف فينبغي عليها:
- إطلاع الموظفين على استراتيجية الموارد البشرية؛
- هيكلة المؤسسة لتعزيز مسؤولية الموظفين وتطوير مهاراتهم؛
- تطبيق إدارة قائمة على الكفاءات؛
- كسب دعم ممثلي الموظفين للانتقال من منطق الأقدمية إلى منطق الكفاءة.

المطلب الثاني: قابلية التوظيف كتحدٍ استراتيجي

شهد مفهوم "قابلية التوظيف" تحولاً جوهرياً في العقود الأخيرة، فبعد أن كان يُنظر إليه كمسؤولية فردية بحتة، أصبح اليوم تحدياً استراتيجياً تشارك فيه المؤسسات بشكل فعال. هذا التحول يأتي في سياق تراجع نموذج "الوظيفة مدى الحياة"، ليحل محله عقد نفسي بين الطرفين: حيث تلتزم المؤسسة بتمكين قابلية توظيف العاملين لديها، بينما يقدم الموظف في المقابل أداءً متميزاً ومستداماً.

وتبعاً لذلك، فالعلاقة الوظيفية الجديدة تقوم على عقد أخلاقي لا يضمن الاستقرار الوظيفي الدائم، بل يوفر اليات للتطور الشخصي تضمن استمرارية القابلية للتوظيف. هذا التحول من الفرد إلى المؤسسة

¹ -Hategekimana, **op.cit** .P.174.

² - D .Duchamp et L.guery : **la gestion des ressources humaines**, Ed Nathan, Paris, 2006, P. 86.

يُبرز مفهوم المسؤولية المشتركة في الحفاظ على قابلية التوظيف، فالقدرة على التكيف وإعادة التوضع الوظيفي أصبحت مسؤولية مزدوجة - على الموظف والمؤسسة معاً- وفي سياق متصل يتم الربط بين تعزيز قابلية التوظيف والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE) ، وهذا ما يؤكد أن ضمان فرص التطور المهني للموظفين أصبح واجباً مؤسسياً¹.

إن الخطاب حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حوّل تركيزها من ضمان الوظائف إلى ضمان قابلية التوظيف ضمن "عقد تطوري غير مكتوب". وهكذا أصبحت الشركات تدرك تماماً دورها في تنمية مهارات القوى العاملة لديها. غير أن قابلية التوظيف لا يجب أن تفسر في عمل خيري تنازلي تقدمه المؤسسة على حساب أدائها. فبالرغم من التكاليف المباشرة المرتبطة بها (كالاستثمار في التدريب)، إلا أنها تُعتبر استراتيجية لتعزيز جاذبية المؤسسة والاحتفاظ بالمواهب، مما يحقق -وفقاً للنظرية السوسيو-اقتصادية - توافقاً بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. إذ تسهم هذه الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والطويل، عبر جذب الكفاءات وإرضاء الموظفين الحاليين. وهذا ما يدفع الباحثين إلى الحديث عن مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والموظف، تُحقق منفعة متبادلة وتؤسس لمؤسسة مستدامة قادرة على الصمود².

المطلب الثالث: الفاعلين في قابلية التوظيف

لفهم مفهوم القابلية للتوظيف بشكل أعمق، نذكر أهم الأطراف الفاعلة التي تلعب دوراً محورياً في ضمان نجاح هذه العملية.

1. الموظفون:

في ظل بيئة عمل تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار، لم تعد المؤسسات قادرة على ضمان استمرارية الوظائف لموظفيها على المدى الطويل. مما فرض على الأفراد ضرورة تحمل مسؤولية تطوير مساراتهم المهنية، والاستفادة من الأدوات التي توفرها المؤسسات لدعمهم.

¹ -Buffard L., Tognola J. ,**anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?**, Ecole des mines de Paris, 2005,P. 19.

²-Dominique Baruel Bencherqui, Mohamed K Kefi, Alice L , **L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux**, Revue recherche en Sciences de Gestion- Management, Paris, N°92, 2012 , P. 06.

وتتمثل سبل تعزيز القابلية للتوظيف في اكتساب مهارات متنوعة وزيادة المرونة في التنقل الوظيفي. كما أدى الانتقال من المسار الوظيفي التقليدي (العمودي) إلى المسار البدوي نتيجة لتراجع استقرار العلاقات الوظيفية إلى إعادة هيكلة سياسات إدارة الموارد البشرية. هذا النهج الحديث يعزز تمكين الموظف ليصبح شريكاً فاعلاً في تشكيل مساره المهني، حيث يلعب دوراً محورياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبله الوظيفي، مما يتيح له التعبير عن طموحاته بكل وضوح¹.

أصبحت المسؤولية مشتركة بين المؤسسة وموظفيها، حيث يدرك الطرفان تحديات هذا السياق الجديد. لكن هذا الوعي يجب أن يقترن باستمرار بعملية تطوير وإعادة تشكيل حافظة المهارات للموظفين خلال مسيرتهم المهنية.

2. المؤسسات

في ظل ضعف الأسواق الداخلية، أصبحت القابلية للتوظيف بديلاً عن مفهوم المسار الوظيفي التقليدي. يمكن لسياسة الموارد البشرية المبنية على الحفاظ وتنمية القابلية للتوظيف أن تكون عاملاً تنافسياً، حيث تعتبر الموظفين موارد تستحق الاستثمار. أدت التغيرات التكنولوجية في تسعينيات القرن الماضي إلى تحولات جذرية في عمل المؤسسات، مما فرض عليها إعادة النظر في سياسات الموارد البشرية. لم تعد المؤسسات قادرة على ضمان الوظائف الدائمة كما كان الحال في عصر الازدهار الاقتصادي.

تركز سياسات الموارد البشرية الحديثة على عدم التقيد بالمسار الوظيفي الخطي التقليدي. في هذا الإطار، أصبح الاهتمام بتنمية القابلية للتوظيف حلاً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، حيث تمثل بديلاً عن مفهوم المسار الوظيفي التقليدي. تعتمد هذه الرؤية على قدرة الموظف على إيجاد فرص عمل في مختلف ظروف حياته المهنية، مما يجعلها أداة استراتيجية للتكيف في إدارة الموارد البشرية².

من المهم الإشارة إلى أن هذا النهج يجب أن يتوافق مع مفهوم المنظمة المتعلمة، المستعدة لاستثمار تنمية القابلية للتوظيف لموظفيها، الذين ينظر إليهم كموارد بشرية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات³.

¹-M.Hofaidhllaoui, « le développement de l'employabilité : la stratégie des acteurs dans un pays émergent », revue international sur le travail et la société N° 02, Québec, 2010, P. 90.

²- A.Finot , op.cit , P.145

³ - M.Hofaidhllaoui, op cit, P. 93.

3. الدولة

تلعب الدولة دوراً محورياً في تنمية القابلية للتوظيف من خلال سياساتها التعليمية الأساسية للموظفين، وإصلاحاتها التشريعية التي تشجع المبادرات الفردية والجماعية. ويتجلى إهتمام الدولة بقضية القابلية للتوظيف في محورين رئيسيين¹:

- أولاً: توفير التعليم والتدريب الأساسي للموظفين.
- ثانياً: رصد التأثير العميق للإصلاحات المؤسسية على عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية. حيث يُشكل إعتناء منهجية إدارية قائمة على فهم تطلعات الموظفين حافزاً لإشراكهم الفعّال في برامجهم التدريبية، ضمن رؤية جديدة تضع الفرد في صميم المسؤولية، بل وتجعله شريكاً أساسياً في تشكيل مساره الوظيفي. هذا يتم طبعاً بدعم من المؤسسة التي يجب أن تمتلك قدرًا معينًا من القابلية للتعلم، وروحًا منفتحة على الحوار، وإرادة دائمة للتطوير.

¹-Hategekimana « Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise » 15ème congrès A.G.R.H Montréal, 2004, P. 170.

المبحث الثالث: المسار المهني القائم على قابلية التوظيف

أدخلت قابلية التوظيف تحولاً جوهرياً في مفهوم المسارات المهنية، حيث انتقلت من النموذج الكلاسيكي (المرتبط بالاستقرار التنظيمي) إلى نموذج ديناميكي قائم على تعزيز المهارات والقدرة على التكيف. ومع ذلك، لم تختفِ المسارات الكلاسيكية تماماً، بل أصبحت قابلية التوظيف عاملاً محفزاً لها.

المطلب الأول: الانتقال من المقاربة الكلاسيكية للمسارات التنظيمية إلى المسارات المهنية الرحل

يعد مفهوم المسار المهني من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة، حيث تظل ملامحه غامضة لدى الكثيرين. فمنهم من يعرفه على أنه الإطار الذي يحكم التطور المهني داخل مؤسسة معينة، بينما يرى آخرون أنه السلسلة المتتالية من الوظائف التي يشغلها الفرد طوال حياته العملية¹. ومنه يمكن أن نستخلص تعريفاً شاملاً للمسار المهني باعتباره "عملية ديناميكية تشمل مجموعة من الممارسات المتصلة بالعمل، والتي تجمع بين العناصر الموضوعية والذاتية"².

ووفقاً للمقاربة الكلاسيكية ينظر إلى المسار المهني على أنه مسار تقدمي خطي يمر عبر سلسلة من المراحل المحددة مسبقاً، وهو نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة. وقد تمثلت الوظيفة الأساسية للمسار المهني في هذا الإطار في توفير شعور بالأمان للعاملين من خلال تقديم خيارات واضحة للتطور الوظيفي، بينما مثل في الوقت نفسه آلية للتحكم تتيح للمؤسسة إدارة مواردها البشرية بكفاءة³.

إبتداءً من سنوات التسعينيات من القرن الماضي قام البعض من المؤلفين بالتساؤل حول صحة هذا النموذج للمسار المهني، حيث برزت مجموعة من العوامل التي قللت من فعاليته فمن ناحية، لم تعد المؤسسات قادرة على تقديم ضمانات طويلة الأجل للعاملين، مما فرض على الأفراد تحمل مسؤولية إدارة مساراتهم المهنية بأنفسهم. ومن ناحية أخرى، أدى تقلص فرص الترقية وزيادة عدم الاستقرار الوظيفي إلى إضعاف فكرة المسار المهني التقليدي. وفي مواجهة هذه التحديات، برز مفهوم قابلية التوظيف كبديل أكثر مرونة، يركز على تطوير المهارات والقدرات التي تزيد من فرص الفرد في سوق العمل المتغير.

¹ - Mortad, J, **op.cit** , P. 180 .

² - Naschberger, C., Quental, C., Legrand, C., (s. d.), **Les leviers de carrière : La perception des managers**, Consulté le :31/11/2024 , sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-naschberger-quental-legrand.pdf>, P.02 .

³ - Ben Hassen, N,**op .cit**, P. 77.

في ظل هذه العوامل، برزت هياكل مؤسسية أكثر مرونة وتسطحاً، تتخذ أشكالاً شبكية أو خلوية. وقد أسهمت هذه التحولات الهيكلية في تهيئة بيئة ملائمة للتخلي عن مفهوم المسارات المهنية التنظيمية التقليدية¹.

يستند هذا النموذج بشكل أساسي إلى مفهوم "المسارات المهنية الرحالة"، حيث يمنح الفرد دوراً محورياً في تشكيل مساره المهني. في هذا الإطار، تؤكد الأدبيات الحديثة تزايد هيمنة هذا النموذج على حساب النموذجين التقليديين (النموذج التنظيمي) الذي يقوم على ثنائية الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة والتقدم في السلم الهرمي. و(النموذج الوظيفي) الذي يركز على إدارة المشروع المهني الفردي خارج الأطر المؤسسية².

وفي هذا الصدد سنة 1976 يعد أول ظهور لمصطلح المسارات المهنية البروتينية **Protéennes**، حيث تتميز هذه المسارات الحديثة بعدة سمات جوهرية، أبرزها تفكك البنى الهرمية التقليدية لصالح أنماط تنظيمية مرنة قائمة على المشاريع، مع تطوير آليات ترقية غير تقليدية تتجاوز السلم الوظيفي الكلاسيكي. وقد رافق هذه التحولات ظاهرة لافتة تمثلت في زيادة الحركة بين المؤسسات، رغم استمرار الجدل الأكاديمي حول ما إذا كانت هذه الحركة اختيارية نابعة من إرادة الفرد أم مفروضة بفعل تحولات سوق العمل.

أفضت هذه التطورات إلى إجماع بين الباحثين على زوال نموذج "المسار المهني الكلاسيكي"، ليحل محله مفهوم "قابلية التوظيف" كمعيار رئيسي للنجاح الوظيفي. ولم تعد وعود المؤسسات بمسارات مهنية مستقرة كافية لضبط علاقات العمل، إذ تحولت أولويات الموظفين نحو اكتساب كفاءات قابلة للتحويل وقابلة للتطوير المستمر، خاصة في ظل تراجع مفهوم الأمن الوظيفي المرتبط بالولاء التنظيمي. نتيجة لهذه التحولات، أصبح الأفراد أكثر إقبالاً على تحمل مسؤولية تطوير مساراتهم المهنية، مع تبني سلوكيات أكثر جرأة تقوم على المبادرة الشخصية وتقبل المخاطرة³.

¹-Falcoz, C, **La carrière classique existe encore, Le cas des cadres à haut potentiel, Gérer et Comprendre, Annales des Mines**, (n°64),2001, P. 05 .

²- Mortad, J, **op .cit**, P. 180 .

³- Giraud, L, Dany, F, Roger, A, **Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?**, 21e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Marrakech (Maroc) , octobre 2011, P. 03 .

من جهة أخرى يوجد تصنيفٌ لخمس فئات من الموارد البشرية بناءً على تباين مساراتها المهنية، حيث يشبه إثنان منها فقط النموذج التنظيمي الكلاسيكي. كما إقترح الباحثون تصنيفًا تفصيليًا لهذه الأنماط، مما يعكس تنوع الخيارات المهنية في سوق العمل المعاصر.

— **المستقرين أو المسارات التنظيمية الكلاسيكية:** تتم داخل مؤسسة واحدة، مع تنقلات عمودية (ترقيات) أو أفقية (تغيير وظائف متقاربة المستوى). إعتمادا على الفرص التي توفرها المؤسسة، مع الحفاظ على إستقرار نسبي في مجال العمل.

— **المهاجرين أو المتحركين داخل نطاق تنظيمي:** يتحرك الأفراد داخل نفس الهيكل التنظيمي، لكن مع تغييرات مهنية متكررة كاستجابة للتغيرات البيئية. وتعد هذه المسارات مرنة، حيث تتضمن إعادة توجيه المهارات أو تعديل الأدوار لمواكبة متطلبات السوق.

— **المتجولون أو منطق المهن:** تركز على التخصص في مهنة أو قطاع محدد، مع التنقل بين مؤسسات متعددة لتعزيز الخبرة، يهدف الأفراد إلى توسيع نطاق مسؤولياتهم واكتساب كفاءات متنوعة عبر سياقات عمل مختلفة.

— **الموظفون عبر الحدود أو التنقل بين المؤسسة والسوق:** يجمعون بين العمل المؤسسي والعمل المستقل (كمستشارين أو مقاولين). ويستفيدون من خبراتهم السابقة (كفاءات تقنية، شبكات علاقات، قاعدة عملاء) لخلق فرص جديدة. ويتميزون باستقلالية جزئية عن المؤسسات، مع إنتماء واضح لمجال مهني معين.

— **الرحل أو المسارات المنفصلة عن المؤسسات:** والتي تمثل أعلى درجات الاستقلالية، حيث يتحرر الأفراد تمامًا من القيود التنظيمية. قد يكون الدافع اختياريًا (ريادة الأعمال) أو إجباريًا (تأثير الأزمات أو التحولات الجذرية في السوق) وتتطلب هذه المسارات قدرًا عاليًا من المخاطرة والقدرة على إعادة اختراع الذات مهنيًا¹.

¹-Pichault, F., Deprez, A. (s. d.), A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur lestrajecitoires individuelles, Consulté le : 24/12/2024, sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008deprez-pichault.pdf>, P.7-8.

المطلب الثاني: المسارات المهنية الرحل والمسار المهني Protéenne

سيتناول هذا المطلب هذين النموذجين بالشرح والتحليل، مبيّناً خصائص كل منهما والاختلافات الجوهرية بينهما، وكيفية مساهمتهما في النجاح الوظيفي.

1. المسارات المهنية الرحل:

برز مفهوم المسارات المهني الرحل في تسعينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، ويشكل مفهوم المسارات المهنية الرحل منعطفا مهما في المسارات المهنية، ففي السابق، كانت المؤسسات تُهيمن على تخطيط المسارات الوظيفية، فتقدم لموظفيها خططا مهنية متوقعة وتراكمية تعتمد بشكل أساسي على مؤهلاتهم الأكاديمية ومراحلهم العمرية. وكان من الطبيعي أن يقضي الموظف كامل حياته العملية ضمن مؤسسة واحدة أو إثنين على الأكثر.

لكن مع تسارع وتيرة العولمة والتطورات التكنولوجية، برز نموذج المسارات الرحل كاستجابة طبيعية لهذه التحولات. فأصبح الأفراد أكثر استباقية في إدارة مساراتهم المهنية، حيث يبادرون بالتنقل بين عدة مؤسسات لتعزيز خبراتهم وتوسيع آفاقهم الوظيفية. وهذا التحول نقل مركز الثقل من المؤسسة إلى الفرد، الذي أصبح الطرف الرئيسي المسؤول عن تعزيز قابليته للتوظيف من خلال تنمية مهاراته وبناء شبكاته المهنية.

هذا النموذج الجديد يعكس فلسفة عمل مختلفة تقوم على المرونة والاستقلالية، حيث لم يعد الارتباط بمؤسسة واحدة هو الخيار الوحيد، بل أصبح التنقل بين عدة بيئات عمل وسيلة لتحقيق التطور الوظيفي. وبذلك تحول الموظف من متلقٍ سلبي لفرص العمل إلى فاعل نشط يبنى مساره المهني وفقاً لرؤيته وأهدافه¹. والجدول الموالي يقارن المبادئ والأسس بين المسارات المهنية الكلاسيكية والمسارات الرحل.

¹ - Blanchetie, C, Employabilité et gestion des ressources humaines. In L'employabilité sous la direction de Baruel Bencherqui, D, MA Editions ESKA, France (paris) , 2016 ,P. 82.

الجدول رقم (1-2): المقارنة بين المسارات المهنية الكلاسيكية والمسارات المهنية الرحل

العناصر	المسارات المهنية الكلاسيكية	المسارات المهنية الرحل
العلاقة مع المؤسسة	الأمن الوظيفي والولاء: مؤسسة أو مؤسستين	قابلية توظيف ومرونة: عدة مؤسسات
الكفاءات	كفاءات خاصة	كفاءات قابلة للنقل
قياس النجاح المهني	الترقية، الوضع	الفائدة الناشئة من خلال العمل المنجز، الأجر
مسؤولية إدارة المسار المهني للموارد البشرية	المؤسسة	الموارد البشرية
التكوين	تكوين كلاسيكي وتطور مرتبط بالأقدمية	تكوين مستمر وتطور مرتبط بالتعلم

Sources : Martin, P., Hofaidhllaoui, M. (2017), **Management des talents, recrutement, développement, employabilité, performance**, Avec 8 cas pratiques, Paris, France : Magnard-Vuibert. P. 102.

إن الموارد البشرية ذات المسارات المهنية الرحل تتميز بحركية دائمة وتنقل مستمر يتجاوز الحدود التقليدية للوظائف والمؤسسات والقطاعات المختلفة ، فمفهوم المسارات المهنية الرحل وهي مجموعة من فرص العمل الممتدة خارج نطاق المؤسسة الواحدة أو مكان العمل الواحد¹.

إن المسارات المهنية الرحل لا تمثل نموذجاً موحداً بل تتخذ أشكالاً متعددة تختلف جذرياً عن النماذج المهنية التقليدية ومن أبرز خصائصها:

- التعددية المؤسسية: حيث تتشكل الخبرة المهنية عبر العمل في عدة منظمات مختلفة.
- الاعتراف الخارجي: حيث تُقاس القيمة المهنية خارج إطار المؤسسة الواحدة.
- الاعتماد على الشبكات: التي تسهل انتقال الفرد بين الفرص الوظيفية.
- القطيعة مع النموذج الكلاسيكي: من خلال رفض التدرج الهرمي التقليدي.
- الأولوية الشخصية: حيث قد يرفض الفرد فرصاً وظيفية لأسباب تتعلق بالتوازن بين العمل والحياة.
- الاستقلالية: في تصور المسار المهني بعيداً عن القيود التنظيمية².

¹ - ibid, P. 83.

² -Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Drenzo, M.A, **Boundaryless perspective on careers. In The sage handbook of organizational behavior**, (vol 01), Micro approaches, edited by Barling, J., Cooper, C.L., Great Britain: Sage Consulté le 16/09/2024, sur <https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=q5LTTMgIfJ8C&oi=fnd&pg=PA277> P.190.

2. المسار المهني Protéenne:

إن المؤلف Hall هو الذي أصدر عبارة المسار المهني البروتيني Protéenne سنة 1976، والتي تسمى أيضا Protéiforme، يحدد هذا المفهوم سيرورة إدارة الموارد البشرية وفقاً لمسارات الأفراد بدلاً من المؤسسة، حيث تُدمج الخبرات الفردية المتنوعة من تعليم وتكوين ومناصب شغلت في مؤسسات متعددة في تعريف المسار المهني (Protéenne) لا يقوم هذا المسار على مفاهيم القوة أو التدرج الوظيفي التقليدي، بل يُركّز على الحرية والتطور الشخصي، مما يجعل الهدف منه ليس الوصول إلى مركز هرمي أو الحصول على أجر أعلى، بل يتمثل في تحقيق النجاح النفسي والرضا الذاتي، إلى جانب المشاركة الفاعلة في المجال المهني¹.

والجدول الموالي يبين الخصائص السبعة للمسار المهني Protéenne:

الجدول رقم (2-2): الخصائص السبعة للمسار المهني Protéenne حسب Hall et Moss (1998)

1. تتم إدارة المسارات المهنية من قبل الموارد البشرية وليس من طرف المؤسسة.
2. المسار المهني هو مجموعة مستمرة من الخبرات، الكفاءات، التنقلات والتغيرات في الهوية.
3. التطوير هو: <ul style="list-style-type: none"> - تعلم مستمر - تقوم الموارد البشرية بإدارته - علائقي - حاضر في التحديات المهنية
4. التطوير ليس (بالضرورة): <ul style="list-style-type: none"> - تكوين "كلاسيكي" - تحول مهني - حركية سلمية
5. تمر مفاتيح النجاح: <ul style="list-style-type: none"> - من المهارة إلى معرفة التعلم - من الأمن الوظيفي إلى قابلية التوظيف - من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني للمسار المهني Protéenne
6. توفر المؤسسة: مهام محفزة، علاقات مثرية

¹ - Blanchetie, op.cit, P. 84-85.

7. الهدف: النجاح السيكولوجي

Sources : Blanchetie, C., **Employabilité et gestion des ressources humaines.** In L'employabilité sous la direction de Baruel Bencherqui, D., Paris : France, 2016, P.86.

3. قابلية التوظيف بديل أو محرك للمسار المهني

بعد ظهور مفهوم قابلية التوظيف برز سؤالان رئيسيان حول طبيعة العقد النفسي الجديد بين الحياة المهنية والقدرة على التوظيف:

1. هل تعتبر قابلية التوظيف بديلاً عن المسار المهني التقليدي، أم أنها محرك له؟
2. هل ما زال المسار الوظيفي داخل المؤسسة حقيقة قائمة، أم أنه تلاشى أمام أشكال العمل الحديثة؟

بالنسبة للسؤال الأول، فإن الإجابة تكمن في أن التطور المهني الفردي أصبح يعادل المسار الوظيفي ذاته، مما يعني أن المسارات المهنية المعاصرة لم تعد تعتمد على التدرج الوظيفي التقليدي، بل على قابلية التوظيف والقدرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

أما فيما يخص السؤال الثاني، فإن الأدلة تشير إلى أن المسارات المهنية التنظيمية التقليدية ما زالت موجودة، وإن كانت تتواجد جنباً إلى جنب مع الأشكال الجديدة للمسارات الوظيفية. وهذا يؤكد أن قابلية التوظيف لا تحل محل المسارات الفردية، بل تعمل كمحرك ديناميكي لها، مما يجعلها شكلاً جديداً من العقد النفسي بين العاملين وأصحاب العمل.

يعد هذا المفهوم أساساً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في تحقيق التوازن بين ثلاثة متغيرات حاسمة:

- هشاشة سوق العمل وتقلباته؛
- القيود التي تواجهها المؤسسات من حيث القدرة التنافسية؛
- تقديم المساعدة والدعم للموظفين أثناء فترات الانتقال المهني¹.

¹ - Mortad J, op .cit, P.55

المطلب الثالث: قابلية التوظيف كمدخل حديث

نوضح الانتقال من النظرية الكلاسيكية للمسارات المهنية إلى المسار الجديد، أو المسار المهني دون حدود لإظهار العلاقة بين القابلية للتوظيف والمسار المهني.

1. من المسار الوظيفي التقليدي إلى المسار المهني دون حدود: تحول في مفاهيم النمو المهني

يعود المفهوم الكلاسيكي للمسار المهني إلى ماكس وبر الذي ربطه بالهيكل البيروقراطي، حيث كان يُنظر إليه كمسار خطي متدرج يخضع لمعايير تنظيمية ثابتة، ويتمحور حول التفاعل بين الفرد والمؤسسة. لكن منذ تسعينيات القرن الماضي، ظهرت نماذج جديدة للمسارات المهنية أعادت تعريف المفهوم مثل:

- المسارات البروتينية التي تركز على التطور والتكيف المستمر.
- المسارات البدوية التي تؤكد على استقلالية الفرد في بناء مساره.

كما تم تصنيف المسارات المهنية الحديثة إلى خمس فئات:

- المسارات المستقرة (التقليدية)؛
- المسارات المهاجرة (التنقل داخل نطاق تنظيمي)؛
- المسارات المتنقلة (المنطق المهن)؛
- المسارات الحدودية (التنقل بين المنظمة والسوق)؛
- المسارات البدوية (دون شبكة أمان تنظيمية)¹.

ظهرت هذه المسارات المهنية الجديدة، أو "المسارات دون حدود"، أعاد تعريف مفهوم المسار المهني وكذلك الأدوار المتبادلة بين الفرد والمؤسسة. ولم تعد المعايير الموضوعية للمسار المهني - مثل المسميات الوظيفية أو الدرجات الوظيفية - تحظى بالأهمية السابقة، لتحل محلها معايير أكثر ذاتية تعكس القيمة والمعنى الذي يضفيه كل فرد على مساره الخاص وعدم اليقين بشأن استدامة الوظائف، والحاجة إلى تخصيص المسارات المهنية لتحسين الموارد البشرية.

¹ - Cadin L., « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? » Cahiers du GDR N°10, 2005, P.43

جميع هذه العناصر دفعت إلى مراجعة جدوى النموذج الكلاسيكي المهني، بل والإعلان عن زوال فكرة خطط المسار الوظيفي، لصالح مفهوم "القابلية للتوظيف"، حيث لم يعد التركيز على ضمان مسار وظيفي ثابت، بل على ضمان مهارات قابلة للتكيف مع سوق العمل المتغير¹.

الجدول رقم (2-3): المقارنة بين المهن التقليدية والمهن الجديدة (المهن المتنقلة)

العناصر	التقليدي	المتنقلة
علاقات اصحاب العمل	الأمن الوظيفي والولاء لشركة أو شركتين	قابلية التوظيف والمرونة: العديد من الشركات
المهارات	مهارات محددة	مهارات قابلة للتحويل
قياس النجاح المهني	ترقية، رتبة	الاهتمام بالعمل والأجر
مسؤولية إدارة المسار الوظيفي	المؤسسة	فردية
التدريب	التدريب الكلاسيكي والتطور مرتبط بالأقدمية	التكوين المستمر والتطور المرتبط بالتعلم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع متنوعة

على الرغم من بروز النماذج المهنية البدوية، فإن المسار الوظيفي التقليدي داخل المنظمات ما زال قائماً ويحظى بأهمية عملية وأكاديمية، وتجدر الإشارة إلى أن القابلية للتوظيف لا تُعد بديلاً عن المسار الوظيفي، بل عاملاً محفزاً له.

2. العقد النفسي الجديد: إطار تكاملي لمواءمة إدارة الكفاءات مع متطلبات قابلية التوظيف

أدى عدم استقرار البيئة التنظيمية وتغير طبيعة المهن إلى ضرورة تبني المؤسسات لمزيد من المرونة. وقد أثر ذلك بشكل جذري على علاقات العمل بين العاملين والمؤسسات، حيث تراجع مفهوم الأمن الوظيفي والمسارات المهنية طويلة الأجل داخل مؤسسة واحدة، لتحل محلها علاقات عمل جديدة. في هذا الإطار، يلعب العقد النفسي دوراً محورياً في فهم علاقات العمل المعاصرة، حيث يحدد طبيعة الالتزامات المتبادلة بين المؤسسة والعاملين. وفي ظل عجز المؤسسات عن ضمان الاستقرار الوظيفي،

¹ - Potel A. , « Le projet professionnel au service de l'employabilité », Gestion 2000, Vol13-N°1,1997, Jan/Fév, PP.27-43.

برزت قابلية التوظيف كبديل يعتمد على تحمل العاملين مسؤولية تطوير مساراتهم المهنية، مع قيام المؤسسة بدور الداعم.

وسنوضح في هذا الجزء كيف أن قابلية التوظيف أصبحت شكلاً حديثاً للعقد النفسي، تعكس التحول في علاقات العمل المعاصرة¹.

أولاً: نظرية العقد السيكلوجي

يعتبر العقد السيكلوجي مفهوماً راسخاً في الأدبيات الإدارية، حيث تعود جذوره النظرية إلى إسهامات عدة علماء من خلال نظريات حول التوازن التنظيمي التي أكدت على الطبيعة التبادلية في العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية، حيث يحصل الأفراد على مكافآت مقابل مساهماتهم².

ثم تطور هذا المفهوم من خلال نموذج "المكافأة-المساهمة" الذي وسّع نطاق النظرية ليشمل تحليل تأثير هذه التبادلات على قدرات الأفراد داخل المنظمات. كما يُعد هذا النموذج أول من ميّز بين الشروط الصريحة والضمنية في عقود العمل³.

وفي مرحلة لاحقة، ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي التي أضافت بُعداً جديداً لفهم العلاقات التنظيمية. حيث ركّزت على أهمية الالتزامات غير المحددة التي تتجاوز نطاق العقد الرسمي، مع التأكيد على دور الثقة كعنصر أساسي في العلاقات طويلة الأجل بين الأطراف. كما أسست لمبدأ التبادلية في تحليل العلاقات التنظيمية⁴.

هذه الإسهامات المتتالية شكّلت الأساس النظري المتين الذي إستند إليه مفهوم العقد السيكلوجي في دراساته اللاحقة، حيث جمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للعلاقات التنظيمية في إطار نظري متكامل.

¹ - Guerrero, S, **La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi**, Grenoble : France : Actes du 14e Congrès de l'AGRH, 2003, P.1340.

² - Muresanu, D. (s. d.), **Le nouveau contrat psychologique : Un défi pour les professionnels roumains en ressources humaines**, Consulté le 16/10/2024, sur <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/076.pdf>, P. 426.

³ - Muresanu, D, **Etude sur les perceptions du contrat psychologique dans un contexte de contrat social en changement : Le cas de l'industrie automobile en Roumanie**, Thèse de Doctorat en Administration, Montréal : Université du Québec. Août 2014, P.17.

⁴ - Zgoulli-Swalhi, S, **Employabilité et implication organisationnelle : Quelles pratiques RH ?**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2, France, 2014, P. 103-104

إن مصطلح العقد السيكلوجي في العمل تم وضعه سنة 1960 لفهم أعمق للعلاقات التنظيمية، وقد توصل إلى أن تحقيق أن مستوى مقبول من الأجور مع توفير قدر من الاستقرار الوظيفي وضمان العمل يساهم في رفع الإنتاج¹.

ثانيا: العقد النفسي الجديد: قابلية التوظيف بمسؤولية مشتركة

منذ أكثر من قرنين، يشهد سوق العمل تطورات مستمرة حيث أصبحت قابلية التوظيف مسؤولية فردية، وتفعيل سياسات التشغيل مفاهيم محورية في إصلاحات الدولة الاجتماعية في ظل المرونة الأمنية (Flexicurity)، المنافسة الاقتصادية، والتحديات الدولية.

في هذا السياق، لم يعد بإمكان الموظف توقع وظيفة مدى الحياة في مؤسسة ما مقابل ولاءه وأدائه، كما كان متعارفاً عليه في العقد النفسي التقليدي، بل ظهر وعد قابلية التوظيف الذي حل محل وعد المسار الوظيفي الدائم. وفقاً لهذا المنطق، عندما يستثمر الموظف جهده في شركته، فإنه يطور قابلية توظيفه، وفي نفس الوقت يساهم في أداء المؤسسة².

ثالثا: دور جديد للمؤسسة الشاملة

أصبح تطوير قابلية توظيف الموظفين رافعة للأداء الاقتصادي وتحدياً استراتيجياً للمنظمات. وبذلك، تتطلب قابلية التوظيف تحولاً في وظيفة موارد البشرية، لتصبح موجهة نحو دور إرشادي ومرافقة المسارات. مع تطور المهن والمهارات، أصبحت المسارات الوظيفية أقل قابلية للتنبؤ. وبالتالي، أصبح تشخيص المهارات وقابلية التوظيف حجر الأساس في سياسات إدارة المسارات المهنية. أصبح اليوم الحديث عن مؤسسة تعليمية مرنة تعمل على تطوير الموظفين ورفع كفاءاتهم من خلال ممارسات مثل³:

- الحركة الوظيفية (التناوب بين الأدوار)؛
- التدريب المستمر؛
- إدارة المسار الوظيفي؛
- المقابلات السنوية للتقييم؛

¹ - Muresanu, op .cit, P. 17-18.

² - Clara Aoun, op.cit, P.5.

³ - Zgoulli-Swalhi, S. , op.cit ,P.107.

- المقابلات المهنية التطويرية؛
- فرص أفضل للتطور المهني لموظفيها الحالي؛
- فرصاً أوسع لاندماج طالبي العمل في سوق الشغل .

3. إدارة المسار الوظيفي في ظل العقد الجديد

تعرف إدارة المسارات الوظيفية بأنها "تقليدية"، حيث تهدف إدارة وتطوير المسار الوظيفي إلى تعزيز الفعالية العامة للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وزيادة الدافعية والرضا الوظيفي. تسعى المؤسسة إلى تنمية الكفاءات العالية للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال توفير الفرصة للموظف للتطور التدريجي ضمن خطة مسار وظيفي شخصية، تمثل هذه الإدارة فوائد تنظيمية تشمل تحسين المرونة التنظيمية وإعداد الكفاءات المؤهلة لخلافة المناصب القيادية¹.

أولاً: التنقل الوظيفي

يتمثل التنقل الوظيفي في التقدم داخل المنصب الوظيفي، حيث يمكن من إدارة المسارات الوظيفية للعثور على الموظفين القادرين على تولي مناصب ومهام أخرى، والقادرين على إستغلال كامل إمكانياتهم المهنية. وبالتالي، يساهم التنقل في تحسين قابلية التوظيف لدى الموظفين من خلال إثرائهم بخبرات ومهارات جديدة. يُعتبر التنقل أحد الممارسات المشتركة في إدارة الموارد البشرية التي تجمع بين إدارة المهارات الفردية والقابلية للتوظيف².

ثانياً: دور القابلية للتوظيف في إدارة المسارات الوظيفية

لفهم إسهام القابلية للتوظيف في إدارة المسارات الوظيفية، يجب أولاً توضيح الانتقال من النظرية الكلاسيكية للمسار الوظيفي إلى مفهوم "المسار الوظيفي البدوي" أو "المسار الوظيفي بلا حدود". إن مفهوم المسارات الوظيفية الحديثة أي مسار وظيفي يتجاوز حدود المؤسسة ليشمل خبرات الفرد التدريبية والعملية. في هذا المنظور، يصبح الفرد فاعلاً رئيسياً في تشكيل مساره الوظيفي وفقاً لقيمه ودوافعه الشخصية. لاحقاً، وباستنادها إلى أبحاث (في الولايات المتحدة، ظهر مصطلح

¹ -Ibid , P.113.

² - Akkacha Hakima, Daoudi S, Khiat A, **Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?**, AL-RIYADA For Business Economics, N°01, Université Hassiba Benouali, Chlef, January 2019, P. 211.

"Boundaryless Career" الذي تم ترجمته إلى "المسار الوظيفي البدوي". يُعرف هذا المفهوم بأنه:

"سلسلة من فرص العمل التي تتجاوز حدود مكان عمل واحد".

يتطلب هذا النموذج أن يتحمل الموظف مسؤولية إدارة مساره الوظيفي من خلال:

- تحديد مشروع أو خطة مهنية واضحة؛

- تطوير مهارات قابلة للنقل بين الوظائف؛

- المشاركة في التعلم المستمر¹.

ثالثاً: تحولات جذرية في مفاهيم المسار الوظيفي:

أدى تطور مفهوم "المسار البدوي" إلى إعادة النظر في المفاهيم الكلاسيكية، حيث:

- تراجعت أهمية المعايير التقليدية (مثل المسمى الوظيفي أو الدرجة الوظيفية) لصالح معايير ذاتية

(مثل المهارات والخبرات)؛

- برزت أشكال تنظيمية جديدة كالشركات الشبكية أو الخلوية، التي توفر فرص تطور غير

تقليدية (أفقية أو بين عدة جهات عمل)؛

- أصبح الموظف طرفاً فاعلاً يتسم بالاستباقية في إدارة مساره².

رابعاً: تحديات جديدة أمام إدارة الموارد البشرية:

في هذا السياق الذي يتطلب مرونة عالية، لم تعد إدارات الموارد البشرية قادرة على الاعتماد على

آليات الولاء التقليدية. بدلاً من ذلك، يجب عليها³:

أ- تعزيز مصادر الإشباع المهني عبر:

- تنمية القدرات (المعرفية، المهارية، السلوكية)؛

- ترسيخ ثقافة التعلم المستمر.

ب- إعادة صياغة العقد النفسي بين الموظف والمؤسسة، ليتواءم مع متطلبات:

- الديناميكية السوقية؛

¹ - Hedjazi Smail, Malim Souad, **op.cit**, P. 05.

² - D.Duchamp et L.guery, **op.cit**, P. 86.

³ - Frenk Rouault et al : **Employabilite et Flexsecurite**, Ed Afnor, Paris, 2009, P.07.

- تعدد جهات العمل؛
- أولوية القابلية للتوظيف على الاستقرار الوظيفي.
- خامسا: دور القابلية للتوظيف في هذا التحول:
- تظهر القابلية للتوظيف كحلقة وصل حيوية بين:
- حاجة المؤسسات إلى كفاءات قادرة على التكيف؛
- سعي الأفراد لضمان استمرارية مساراتهم الوظيفية.
- حيث تترجم إلى ممارسات مثل:
- التخطيط الاستباقي للمهارات؛
- تصميم مسارات وظيفية مرنة؛
- تحويل المسؤولية نحو "إدارة الذات" للموظف¹.

¹ -Hedjazi Smail, Malim Souad, **op.cit**, P. 31.

المبحث الرابع: القابلية للتوظيف: مقارنة جديدة لإدارة المسارات الوظيفية

منذ تسعينيات القرن العشرين، ظهرت نماذج جديدة للمسارات الوظيفية عبر مفاهيم مثل المسار البروتيني (القابل للتكيف) ومؤخرًا المسارات البدوية¹. هذه النماذج ركزت على الدور المركزي للأفراد في بناء مساراتهم الوظيفية.

شهد مفهوم المسار الوظيفي تطورات عديدة. في الثلاثين سنة المجيدة (1960-1990)، كان التقدم سريعًا وخطيًا وفق مسار عمودي. من وجهة نظر تنظيمية، كان على أصحاب العمل ضمان الاستقرار والأمان الوظيفي للموظفين، مقابل إظهار الأخيرين الولاء والالتزام اتجاه المؤسسة.

أدت التحولات الاقتصادية في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين إلى قطيعة مع ممارسات الموارد البشرية التقليدية، خاصة في سياسات التوظيف. في هذا السياق الجديد الذي يتطلب مرونة أكبر، انتشرت ظواهر مثل الوظائف غير المستقرة، وتقليص العمالة، والعمل بدوام جزئي.

لم تعد المؤسسات قادرة على ضمان ولاء الموظفين عبر سياسات التوظيف الثابتة، مما اضطرها إلى إعادة التفكير في سياسات إدارة الموارد البشرية. عليها الآن تعزيز مصادر تحقيق الذات والاعتراف بمواهب الموظفين، عبر أدوات تُنمي المهارات وترسخ ثقافة التعلم المستمر لمواجهة تقلبات السوق. هكذا نشأ عقد نفسي جديد يعكس ثقافة إدارية حديثة، قائمة على نماذج تُسهّل الانتقال المهني للموظفين وتهيئهم لمواجهة تحديات متنوعة، مما يُوسع نطاق مهاراتهم².

المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية: نحو التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، حيث تشكل عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية. وفي هذا الإطار، تبرز إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية تهدف إلى تطوير وصيانة كفاءات الأفراد، ومرافقة قابليتهم للتوظيف، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وولائهم للمؤسسة.

¹ - Hall D.T., « Protean career of the 21st Century », Academy of Management Executive, vol. 10, n 4, 1996, P. 09.

² -Mortad J, op .cite, P. 16- 17.

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تخلق قيمة مضافة للموارد البشرية والمستثمرين والعملاء، وذلك من خلال تطوير الكفاءات وضمان قابلية التوظيف. وقد أصبحت قابلية التوظيف متغيراً استراتيجياً في صلب إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تسهل الاندماج المهني للأفراد داخل المؤسسة وخارجها، كما تعزز تكيفهم مع المتغيرات البيئية¹.

أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم ركيزة أساسية لتحويل العنصر البشري إلى "أصول استراتيجية" ذات قيمة مضافة فريدة. فهي لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل تحولت إلى نظام متكامل يهتم بجميع جوانب إدارة وتطوير الكفاءات البشرية داخل المنظمات من خلال التركيز على الممارسات الفعالة التي تمكنها من إدارة الكفاءات البشرية بشكل استراتيجي وكذا دعم وتعزيز قابلية التوظيف للموارد البشرية².

في مجال إدارة الموارد البشرية، أصبحت هناك حاجة لإعادة النظر في بعض الممارسات التقليدية التي كانت سائدة في ظل الازدهار الاقتصادي، مثل سياسة استقرار التوظيف الدائم. ففي عصر يتسم بتحوّل جذري في طبيعة علاقات العمل، لم تعد الوظائف طويلة الأجل هي النموذج السائد، بل برزت بدلاً منها عقود العمل المحددة المدة وخفض ساعات العمل. وهذا التحول يُبرز الحاجة إلى تبني سياسات أكثر مرونة وتنوعاً لتناسب مع المتغيرات الجديدة في سوق العمل³.

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها حلقة وصل استراتيجية بين الموارد البشرية والمؤسسة، حيث تساهم ممارساتها في تحقيق تطور مستمر للأفراد من خلال الاعتراف بقيمتهم وتنميتهم عبر آليات متعددة مثل الإدماج والتأهيل، ونظام المكافآت والزيادات المالية، بالإضافة إلى برامج نقل المعارف وتطوير المهارات. وفي المقابل، تعمل هذه الممارسات على ضمان إستدامة المؤسسة وازدهارها من خلال تعزيز الإنتاجية، وضمان الجودة، وتحفيز العاملين، والاحتفاظ بالكفاءات. وهكذا، تبرز إدارة الموارد البشرية

¹ -Arous, K, **Les pratiques de la gestion des compétences : Cas des grandes entreprises tunisiennes**. Consulté le 2024/12/16 , sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011arous.pdf>, 2011, P.12.

²-Zgoulli, S., Swalhi, A., Tahiri, N, **Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité**, Revue management & avenir N°90 , décembre 2016, P.19.

³ -Mortad, J, **op .cit**, P. 173.

كأداة فعالة للتوفيق بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، حيث تحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة في النمو والربحية، وحقوق الموظفين في التطور والاستقرار الوظيفي¹.

تمثل الممارسات الإدارية الجانب العملي والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية من خلال عمليات واضحة مثل التوظيف والتقييم والتكوين، إلا أن هذه العمليات لا تحقق فعاليتها إلا عندما تكون متكاملة ومنسجمة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يجب أن تأخذ في الاعتبار كافة العوامل الداخلية كالهيكلة التنظيمية والثقافة المؤسسية، والعوامل الخارجية كمتطلبات السوق والظروف الاقتصادية، مما يجعلها نظاماً متكاملاً يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة².

إن عمليات التقييم والتكوين المستمر، رغم أهميتها، لم تعد كافية وحدها لضمان قابلية التوظيف الفعالة. فمقاربة قابلية التوظيف الحديثة تتطلب وعياً أعمق بالتحديات الاستراتيجية، وتمكيناً أكبر للموارد البشرية لتوظيف كفاءاتها بشكل أمثل، مع توفير رؤية واضحة من قبل المؤسسة تعزز الشفافية وتسهل عملية التطوير المهني³.

تجاوز سبل تعزيز قابلية التوظيف نطاق ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، حيث تلعب الممارسات التنظيمية والإدارية دوراً محورياً في هذا الجانب. ومن أبرز هذه الممارسات: إثراء الوظائف، تفويض السلطات، المشاركة في صنع القرار، الاتصال المفتوح⁴.

عندما يتبنى مديروا المؤسسات نهجاً يركز على كفاءات الموارد البشرية، فإن ذلك يُحدث تحولاً جوهرياً في الممارسات الإدارية، حيث يبرز تأثيره بشكل واضح في مجالين رئيسيين: أولاً، في عملية التوظيف التي تصبح أكثر دقة من خلال التركيز على تقييم الكفاءات الحالية للمرشحين وقدراتهم على التطور واكتساب مهارات جديدة، مما يمكن المؤسسة من اختيار الكفاءات الأكثر توافقاً مع متطلباتها الاستراتيجية. ثانياً، في نظام التقييم السنوي الذي يتحول إلى أداة شاملة تقيس ليس فقط الأداء الفعلي،

¹-Ait Razouk, A., Bayad, M., Wannenmacher, D, **GRH & Transfert de compétences : Impact sur la performance**, 16ème Conférence de l'AGRH, Université Paris-Dauphine, France, 15-16 septembre 2006, P. 13.

²-Pigeyre, F. **Les modèles d'analyse de la GRH**, Paris, France : Les actes du séminaire national Cité internationale universitaire. In Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, (2006, 14 juin), Les actes de la DGESCO, 23-26 août 2005, P. 15.

³-Hofaidhllaoui, M, **op.cit** .P. 100.

⁴-Djellal, F., Gallouj, F, **L'innovation comme valeur : quelle GRH pour développer les compétences dynamiques ? In Le DRH innovateur : Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation**, Business and innovation, Peter Lang , France, 2014 ,P. 16.

بل أيضاً الكفاءات المستخدمة والكامنة، مع تقييم إمكانات النمو والتطور لدى الموظفين، مما يخلق نظاماً متكاملاً لتطوير رأس المال البشري يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين على حد سواء¹.

تشكل ظاهرة انعدام أو ضعف قابلية التوظيف تحدياً كبيراً للمؤسسات خلال العقدین الماضیین، حيث تعود أسبابه الرئيسية إلى عدة عوامل مترابطة تتمثل في: انعدام برامج التكوين المستمر، وتقادم المهارات بسبب التطور التكنولوجي السريع، ومقاومة التغيير التنظيمي، وضعف الفهم الاستراتيجي لاحتياجات الموارد البشرية من قبل الإدارة، كما تساهم العقلية الثابتة تجاه التغيير في تعقيد عملية نقل الكفاءات بين الأقسام أو المؤسسات، مما يخلق حلقة مفرغة من الفشل الوظيفي والاستبعاد التدريجي من سوق العمل².

في مواجهة هذه التحديات، يبرز ضرورة اعتماد استراتيجيات استباقية لضمان قابلية التوظيف المستدامة، حيث تقع المسؤولية الأساسية على عاتق إدارة الموارد البشرية في تطوير منظومة متكاملة تشمل: تحسين آليات التوظيف القائمة على الكفاءات، وتطوير نظم التقييم الشامل، وإعادة هندسة هياكل الأجور والحوافز، وتصميم برامج تكوينية مستدامة، وإدارة فعالة للمسارات الوظيفية، مع تشجيع سياسات الحركة المهنية الداخلية والخارجية. هذه الركائز مجتمعة تشكل خارطة طريق لتحقيق التكيف المستمر مع متطلبات سوق العمل المتغيرة³.

المطلب الثاني: الانتقال من دورات التكوين المرتبط بالتكيف إلى دورات التكوين المرتبط بقابلية التوظيف

يتعين على الموارد البشرية أن تعمل باستمرار على صقل مسارها المهني من خلال تطوير معارفها ومهاراتها، لضمان بقائها في السوق الوظيفي وتجنب الاستبعاد. ذلك أن المؤسسات تواجه صعوبة في التنبؤ الدقيق بالكفاءات التي ستكون بحاجة إليها خلال السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة. في هذا السياق، يصبح امتلاك موارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات عاملاً حاسماً.

¹-Retour, D, **Le DRH de demain face au dossier compétences**, Management Prospective Edition, Revue Management & Avenir, 02(n° 4),2005 ,P. 189.

²-Hofaidhllaoui, M., Peretti, J. M., **Diversité et employabilité**, Revue internationale sur le travail et la société, 11(n°01),2013, P. 31-32.

³- Loufrani-Fedida, S., **Management des compétences et organisation par projets : Une mise en valeur de leur articulation, Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia Antipolis, France, 2006, P.21-22.

ينبغي أن تتسم هذه الموارد بالسبق والمبادرة، وأن تتحرر من النمط التقليدي القائم على الثبات والتبسيط، لتعتمد بدلاً من ذلك نموذجاً يتعامل مع "عدم اليقين والتعقيد" كسمة أساسية في عالم العمل اليوم. كما يجب أن تركز على تنمية كفاءات طويلة الأجل، قابلة للتطوير والنقل عبر مختلف الوضعيات والمهام المهنية، مما يعزز قدرتها على مواكبة التحديات المستقبلية والاستجابة لمتطلبات سوق العمل المتغيرة¹.

يشهد سوق العمل تحولات جذرية غير مسبوقة، حيث تشير الدراسات إلى أن نصف المهن الحالية ستشهد تحولاً كلياً خلال العقد المقبل. في مواجهة هذه الثورة المهنية، تبرز الحاجة الملحة للمؤسسات إلى تبني استراتيجيات استباقية لإعداد كفاءات قادرة على مجابهة متطلبات المستقبل. ويظل إصلاح منظومة التكوين الركيزة الأساسية لهذا التحول، من خلال إعادة هندسة أهداف التكوين لتتنقل من مجرد سد الاحتياجات الآنية إلى بناء قابلية التوظيف المستدامة.

وتكمن فلسفة هذا التحول في الانتقال من التكوين التقليدي القائم على التكيف مع الوظيفة الحالية، إلى نموذج متكامل يركز على التعلم المستمر وتنمية الكفاءات الاستراتيجية. هذا النموذج لا يقتصر على المدى الزمني القريب، بل يمتد ليشمل رؤية مستقبلية تستشرف تطور المهن وتعد العدة لها. وهنا تبرز أهمية مبدأ الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات كإطار استراتيجي، حيث يضمن التكوين المستمر تمكين الموارد البشرية من إدارة مساراتها المهنية بمرونة، ويسهل انتقالها بين المناصب المختلفة بأقل قدر من العوائق، مما يعزز قدرتها على مواكبة التحولات المتسارعة في بيئة العمل دائمة التغير².

يعد التكيف الهدف الأساسي لبرامج التكوين في معظم المؤسسات، حيث تسعى من خلاله إلى تحسين أدائها عبر زيادة المبيعات، خفض التكاليف، رفع الإنتاجية، تقليل الحوادث، وتحسين صورتها. ويعتمد تحقيق هذه الأهداف على تطوير معارف الموارد البشرية وقدراتها، سواء عبر تمكينها من استخدام أساليب عمل جديدة، أو تنمية مهاراتها في حل المشكلات، أو تطوير سلوكياتها المهنية. يتجلى هذا التكيف في صورتين رئيسيتين: تكيف أولي عند شغل المناصب الجديدة، وتكيف مستمر عبر تحديث الممارسات الوظيفية. ويتميز هذا النوع من التكوين بتركيزه على الاستقرار الوظيفي، حيث يبقى الموظفون

¹- Alain Finot, *op.cit* , P. 150.

²-Transformation de la formation professionnelle. Dossier de presse, Ministère du travail, France, mars 2018,P. 05.

في نفس التخصص والمهام الوظيفية، تحت إشراف مباشر من الإدارة التي غالباً ما تخصص ميزانيات محددة لهذا الغرض.

إلا أن هناك تحولاً متزايداً نحو نموذج تكوين المرتبط بقابلية التوظيف يركز على المقاربة القائمة على الكفاءات ، والتي سنتطرق إليها فيما يلي¹:

1. المقاربة القائمة على الكفاءات :نحو تطوير التكوين من خلال التعلم المستمر

يشهد التكوين المهني تحولاً استراتيجياً نحو نموذج التعلم المستمر القائم على الكفاءات، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل دقيق لواقع المهن ومتطلباتها العملية. تترجم هذه الاحتياجات إلى أهداف تكوينية واضحة تضع المتدرب في صلب العملية التعليمية، بهدف تمكينه من إتقان مجموعة متكاملة من المهارات المهنية التي تؤهله للقيام بمهامه بشكل فوري وفعال. تعتمد هذه المقاربة على ثلاث مراحل أساسية²: تحليل الوظائف لتحديد الكفاءات المطلوبة، تصميم برامج تدريبية تطبيقية تركز على المهارات العملية، وتوفير البيئة التعليمية الملائمة التي تضمن جودة المخرجات التدريبية. بهذه الطريقة، يتحول التكوين من مجرد نقل المعرفة إلى بناء كفاءات فعالة قابلة للتطبيق المباشر في سوق العمل³.

كما تجدر الإشارة إلى الآثار الإيجابية التي تحملها المقاربة القائمة على الكفاءات على التكوين، والتي منها:

أ- المقاربة القائمة على الكفاءات تركز على الموارد البشرية:

- تحديد واضح للكفاءات المستهدفة والمعايير المطلوبة لاكتسابها؛
- اعتماد منهجية تعليمية تطبيقية تعكس واقع المهام المهنية؛
- تفعيل آليات التعزيز المستمر للعمليات التعليمية؛

¹ - Soyer, J., **Fonction formation**, (3eme éd), Edition d'Organisation, ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel. Paris, France, 2003, P. 07.

² - Caroline M., Christel S., Alain G., Damien D., **Employabilité. Mythe ou Réalité ?**, France, P.32

³ - **APC en formation professionnelle, Cadre méthodologique d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle, Présentation générale, Projet Algéro-Canadien** : Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels, Institut national de la formation et de l'enseignement professionnels, 2012, P.05.

- تطبيق نظام تقييم يركز على تحقيق الأهداف الفردية؛
- تعزيز الاستقلالية في إدارة المسار التعليمي؛
- تحقيق التكامل بين النمو المهني والتطور الشخصي؛
- تحفيز تبني السلوكيات الإيجابية المعززة للتوظيف.

2. الانتقال من خطة التكوين إلى خطة تطوير الكفاءات

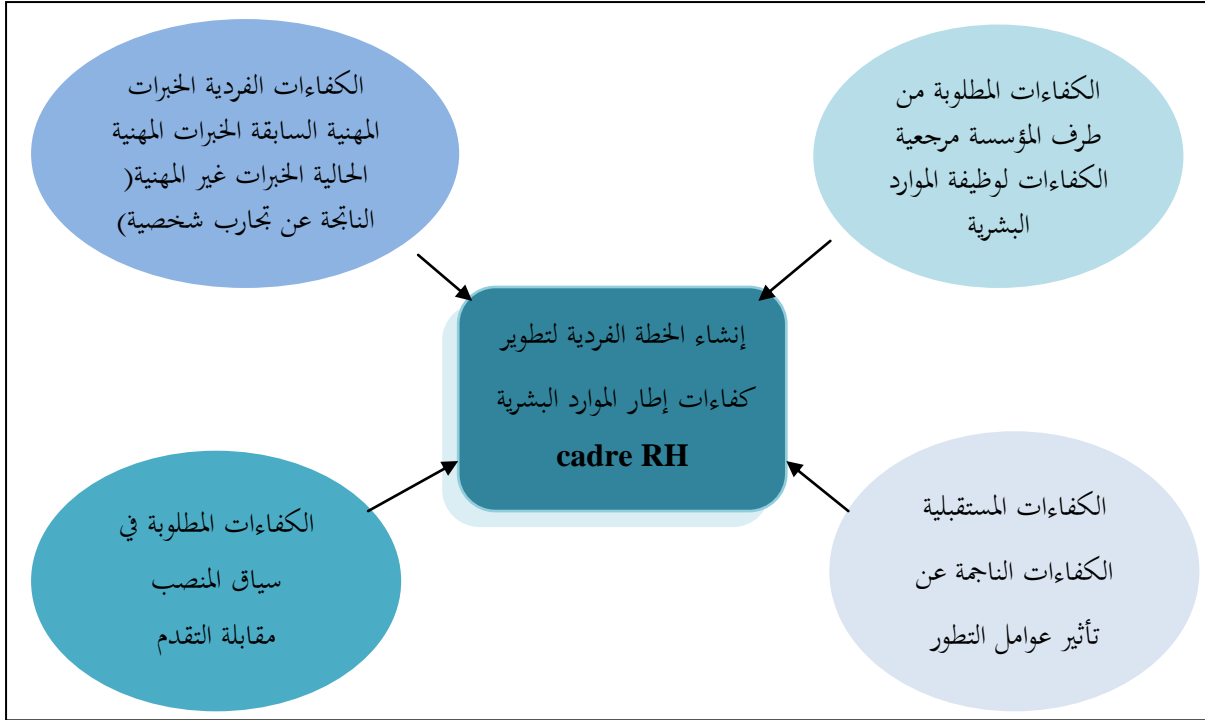
لم يعد التكوين مقتصرًا على حضور برامج تدريبية تقليدية في مكان محدد، بل تحوّل إلى عملية تطوير شاملة للكفاءات. حيث أن الربط الوثيق بين المفاهيم الأساسية للمنهجية القائمة على الكفاءات وواقع بيئة العمل، يُعزز تبني أشكال التكوين غير التقليدية. وفي هذا الإطار، تتحول خطة التكوين التقليدية إلى ما يُعرف بخطة تطوير الكفاءات¹.

لجعل خطة التكوين أداة فعالة لتطوير كفاءات الموارد البشرية، يجب اعتماد مقاربة فردية تركز على احتياجات كل موظف. تقوم هذه المقاربة على تقييم دقيق لمستوى إتقان الكفاءات الحالية من خلال تحليل ثلاثي الأبعاد يشمل المعارف التقنية المتخصصة، والمهارات المعرفية، والقدرات الذاتية للموظفين. هذه المقاربة الشاملة تتيح وضع خطط تطوير مخصصة ودقيقة، كما هو موضح في الشكل الموالي للدراسة، مما يحول التكوين من مجرد نشاط تقليدي إلى عملية تنمية مستدامة للكفاءات².

¹ - *ibid*, P. 417-418.

² - Peretti, J. M., **Ressources humaines**, (14e éd), Paris, France : Collection Gestion, Magnard-Vuibert, août 2013, P. 455.

الشكل رقم (2-3): النقاط المرجعية لبناء الخطة الفردية لتطوير الكفاءات



Sources : Peretti, J. M., **Ressources humaines**, (14e éd), Paris, France : Collection Gestion, Magnard-Vuibert. P. 457 .

المطلب الثالث: قابلية التوظيف والتعلم التجريبي

إذا كان مفهوم الكفاءة، ، يبدو من الصعب نقله من حالة عمل إلى أخرى، ولكن ممارسة نشاط مهني، مهما كان، يساهم في تطوير القدرة على العمل. في الواقع، إذا أعيد استثمار الكفاءة في سياق جديد أمر غير مرجح، والقدرات ليست كذلك لتعلم الفرد. تتعلق هذه بـ «النية الشاملة» للفرد ، القدرة للفرد لإعادة استخدام ما تعلمه في حالات جديدة. لم نعد نتحدث عن المهارات القابلة للتحويل ولكن نقل القدرة على التعلم.

1. التعلم التجريبي

أولاً: التعلم الجماعي يساهم في تطوير قابلية التوظيف

المؤسسات التي ترغب في تطوير حركيتها الداخلية، أي تسهيل التفاعل بسرعة كبيرة مع متغيرات السوق والقيود مع التحكم في التكاليف، يجب أن تعزز طريقة أخرى للعمل. هذه الحاجة ضرورية بشكل متزايد وتؤدي إلى الهيكل و لنشر المعرفة، وتطوير الذكاء الجماعي. "تعليم التعلم يميل إلى أن يصبح ميزة تنافسية جديدة". يسمح هذا الموقف الجديد للفرق ، لتجربتها قبل محاولة

تدوينها. يعارض هذا النوع من المؤسسات المنظمات التقليدية التي تعزز تصميم الخبراء ومراقبتهم وتنفيذهم عن طريق التشغيل. ولا يكمن الاختلاف في أسلوب الإدارة فحسب، بل يكمن أيضا في الطرائق لتعزيز التعلم ونقله، كجزء من تنفيذ منظمة للتعليم في تزودنا بالرؤية اللازمة للشروط التي يجب استيفائها للإذن بذلك التعلم الجماعي¹.

يرتبط التعلم ارتباطاً وثيقاً بالعمل وينظر إليه على أنه قرار المشكلة المثبتة في الإجراء: نتعلم عندما نكتشف خطأً وأنا دعونا نصحح ". يجب على الموظف بعد ذلك تجاوز «الروتين الدفاعي» الذي يشكل عقبات أمام والتغيير والتعلم. هذه الروتين تغذيها الأصول الثقافية، ، وأساليب التعليم، وكذلك الإدارة².

والقابلية للتوظيف مفهوم تكمن مصلحته في نطاقه. في هذا العمل، نحن يعتبر أنه ناتج عن عوامل موضوعية ونوعية للفرد، وليس فقط في شركته ولكن أيضاً في سوق العمل الخاص به³.

ثانياً: الفرق بين القابلية للتوظيف، المؤهلات، والكفاءات

إن القابلية للتوظيف هي التراكم المستمر للمؤهلات والكفاءات. ومع ذلك، فإن المؤهلات والكفاءات المهنية "ليست سوى أحد العناصر المكونة للقابلية للتوظيف"، حيث توجد عناصر أخرى أيضاً. نحاول أيضاً توضيح الفروق القائمة بين المؤهلات والكفاءات، وكذلك بين هذين المفهومين والقابلية للتوظيف.

• المؤهلات والكفاءات: انفصال أم تكامل؟

هناك نزعة لتعارض المؤهلات والكفاءات أو حتى الخلط بينهما. يقصد بالمؤهلات "المكتسبات" الناتجة عن التعليم الأولي والخبرات المهنية. يتم تعريفها على أنها "وصف للصفات المعتمدة على التعليم (الأولي) والخبرة (المعتمدة اجتماعياً).

يدور النقاش حول المؤهلات حول انتمائها: هل تعتمد على الفرد أم على الوظيفة التي يشغلها، في الأدبيات، نجد تعارضات، حيث يعتبر البعض أنها تعتمد على الفرد، ، أنها تعتمد حصرياً على الوظيفة

¹ - Kolb. D, **Experimental learning experience as a source of learning and development**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984. P. 109.

² - Carolin M., Christel S., Alain G., Damien D., **op.cit.** P. 36.

³ - Ben hassen N, **op.cit.** P. 69.

وبالتالي يستبعدون تدخل الفرد. من ناحية أخرى، في مقالته بعنوان "المؤهلات والكفاءات: شقيقتان توأمان"،...¹.

● القابلية للتوظيف، المؤهلات، والكفاءات: ثلاثة مفاهيم مترابطة

تشمل القابلية للتوظيف مؤهلات وكفاءات متعددة تعزز قدرة الفرد على العثور على عمل والاحتفاظ به، والتقدم على المستوى المهني، والتكيف مع التغيير، والعثور على عمل آخر إذا رغب في ذلك أو إذا تم فصله من العمل، وأخيراً، الاندماج بسهولة في سوق العمل.

حالياً، يتم إدراج أبعاد جديدة تدريجياً في عمليات الاختيار التي تحدد أي مرشح محتمل سيتم توظيفه، ومن سيحتفظ بوظيفته أو لا، ومن سيتم ترقيته أو لا. تُسمى هذه المعايير الجديدة إما "الذكاء العاطفي" أو "الكفاءات الاجتماعية"

يقصد بالذكاء العاطفي قدرة الفرد على معرفة الذات، والتحكم في النفس، والشعور بالمسؤولية، والقدرة على التواصل الفعال والتعاون. أما الكفاءة الاجتماعية، فتُعرف على أنها "القدرة على التكيف الاجتماعي، ومعرفة قواعد اللعبة العلائقية، والالتزام بعقلية وثقافة وقيم مشتركة داخل المؤسسة"².

يمكننا استخلاص أن مفهوم القابلية للتوظيف يشكل منظومة متكاملة تتجاوز نطاق المؤهلات الأكاديمية والمهارات التقنية لتشمل بشكل خاص الكفاءات الاجتماعية التي أصبحت ركيزة أساسية لتحقيق الاندماج المهني والنجاح الوظيفي، مما يفرض على المنظمات تحديات معاصرة في سياسات إدارة الموارد البشرية. غير أن "رأس مال القابلية للتوظيف" يتمتع بأبعاد أوسع تتضمن عناصر نوعية تتعدى نطاق الكفاءات والمؤهلات التقليدية.

يتضح لنا أن القابلية للتوظيف تمثل مفهوماً تاريخياً أعيدت صياغته في سياق العصر الحديث، حيث تعكس قدرة العامل على التكيف مع متطلبات بيئات العمل المتغيرة والانتقال بين الوظائف داخل المنظمة أو خارجها. وتجدر الإشارة إلى أن تنمية هذه القدرة تتم بشكل مشترك بين الفرد والمؤسسة، مما يقودنا

¹ - Dejoux C., op.cit, P.16.

² - Goleman D., « L'intelligence émotionnelle, Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail » [titre original: Working with emotional intelligence. 1998] Traduction français. 1999, Laffont, Paris, P. 40.

إلى اعتماد التعريف التالي: "القدرة المستمرة على تطوير الكفاءات الفردية في إطار سياسات موارد بشرية داعمة، تمكن الفرد من تأمين فرص عمل مناسبة داخل أو خارج المنظمة خلال إطار زمني معقول"¹.
كما نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تتحمل مسؤولية التنسيق بين المسارات الوظيفية، عمليات التوظيف، تنمية الكفاءات، وبالتالي تعزيز قابلية التوظيف. حيث يمكن اعتبار مؤشر القابلية للتوظيف ليس فقط كهدف استراتيجي، بل أيضاً كأداة فعالة في صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية.
ويجدر التنويه أن تعزيز القابلية للتوظيف لا يقتصر على تنمية رأس المال البشري، بل يتطلب أيضاً إزالة العوائق الهيكلية والتنظيمية التي تحد من فرص الأفراد في تحقيق إمكاناتهم الكاملة. وسنخصص القسم التالي لمناقشة آليات قياس القابلية للتوظيف والعوامل المحفزة لتطويرها.

¹ - Gilbert P. , « La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue », Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, 2005, P.73

الخلاصة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل اليوم، تبرز مجموعة من التحديات الرئيسية التي تتطلب مواجهتها بمنهجية استباقية. يأتي في مقدمة هذه التحديات الحاجة الملحة لتطوير أنظمة تعليمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، بحيث تتمكن من مواكبة متطلبات المستقبل المتغيرة وتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة للنجاح في بيئة عمل ديناميكية. كما تظهر أهمية بالغة لتعزيز الشراكات الاستراتيجية بين القطاعات المختلفة - التعليمية والصناعية والحكومية - لتحسين المواءمة بين المهارات المكتسبة وفرص العمل المتاحة، مما يساهم في سد الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل. بالإضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة الماسة لصياغة سياسات فعالة ومبتكرة لإدارة التحولات المهنية في العصر الرقمي، خاصة مع التوسع في استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة. إن استشراف مستقبل قابلية التوظيف في ظل اقتصاد معرفي متطور يتطلب إعادة النظر الجذرية في العديد من المسلمات التقليدية التي تحكم في سياسات التوظيف لعقود، وهو ما يفتح آفاقاً واسعة للبحث والدراسة. ويبقى التحدي الأكبر يتمثل في تحقيق التوازن الدقيق بين متطلبات المرونة التي يفرضها سوق العمل المتغير، وضرورة حماية حقوق العمال وضمان كرامتهم، بما يحقق عدالة اجتماعية مستدامة تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض كل الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الجانب النظري، ومناقشة الدراسات السابقة وبغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث واختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، تم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، حيث وضع إطار منهجي يتوافق وأهداف البحث، تم من خلاله تناول البيانات المتحصل عليها من المؤسسات محل الدراسة، بداية من تقديم لمحة عن كل المؤسسات المعنية، وتحليل البيانات المستقاة من الاستبيان والمقابلات التي تم إجراؤها وصولاً بذلك إلى النتائج والمقترحات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم تقديم الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية، والذي يتمثل في الإطار الزمني والمكاني للدراسة، وكذلك استعراض مجتمع الدراسة من خلال تعريفه وتحديد العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض المنهج المعتمد في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.

1. الإطار المكاني والزمني للدراسة

أولاً: الإطار المكاني: تمت هذه الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الصناعية منها والتجارية بولاية سطيف، وتتمثل هاته المؤسسات في (شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، شركة ساحا SAMHA، شركة إيريس IRIS، شركة AMC شركة فارما أنفاست SPA Pharma Invest، وشركة سونلغاز)، وقد تم اختيار هاته المؤسسات لأنها تعد من أقوى المؤسسات في الولاية ولها وزن اقتصادي في الوطن، كما أنها تملك كفاءات بشرية وهو ما يتلائم مع أهداف دراستنا.

ثانياً: الإطار الزمني: بدأت الدراسة الميدانية وإجراءاتها من شهر أفريل 2024 إلى غاية شهر ديسمبر 2024، تمثلت هذه الفترة في زيارة بعض المؤسسات الاقتصادية في المنطقة الصناعية سطيف، والمنطقة الصناعية العلة، والمنطقة الصناعية قجال، حيث تم إجراء مقابلات مع الإطارات العاملة بالمؤسسات لشرح محتوى الدراسة والهدف منها، بغية تحديد المؤسسات التي تتلائم وهدف دراستنا، وقد تم تحديد المؤسسات محل الدراسة المذكورة سابقاً، ليتم مباشرة توزيع استمارات الاستبيان في المؤسسات محل الدراسة لجمع البيانات وتحليلها.

2. تحديد مجتمع، عينة، وأدوات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث تم اختيار عينة قصدية (غرضية) من هذه المؤسسات والتي تنشط في مناطق مختلفة بولاية سطيف، وتم توجيه

الاستمارة (الاستبيان) للإطارات العاملة فيها. قمنا بتوزيع 50 استمارة تم استرجاع 45 استمارة منها 44 استمارة صالحة للتحليل، كما قمنا بتوزيع الاستمارة إلكترونياً حيث بلغت الاستثمارات المسترجعة 46 استمارة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

طبيعة الاستثمار	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع %	الاستثمارات المفقودة	غير قابلة للتحليل	القابلة للتحليل	مجموع الاستثمارات القابلة للتحليل
ورقية	50	45	90	5	01	44	90 استمارة
إلكترونية	/	46	/	/	/	46	

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد استثمارات الاستبيان الموزعة ورقياً والمسترجعة القابلة للتحليل قدرت بـ 44 استمارة بنسبة استرجاع 90 %، تضاف لها الاستثمارات الموزعة إلكترونياً والمقدرة بـ 46 استمارة ومنه مجموع الاستثمارات القابلة للتحليل والمعتمدة في ذلك هي 90 استمارة.

ثانياً: أدوات الدراسة:

يتم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة الاستبيان، لجمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث صمم هذا الاستبيان لتغطية كل جوانب الدراسة وأهدافها، ولقد تم الاستعانة في بناء أداة الدراسة (الاستبيان) بما جاء في الكتب والدراسات السابقة باللغتين الأجنبية والعربية، وكذا البحوث والمقالات العلمية التي تناولت موضوع البحث.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب استعراض المؤسسات محل الدراسة

1. لمحة حول المؤسسات محل الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية في ست (06) مؤسسات اقتصادية منها الصناعية والتجارية والواقعة بولاية سطيف في كل من المنطقة الصناعية سطيف، العلة وقجال. والجدول التالي يستعرض لمحة مختصرة حول هذه المؤسسات.

الجدول رقم (2-3): لمحة حول المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

إسم المؤسسة	النشاط	المقر الاجتماعي
مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	إنتاج وتسويق الإسمنت	بلدية عين الكبيرة سطيف
مؤسسة سامحا SAMHA Home Appliance	صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونيات الخاصة بالعلامة التجارية	المنطقة الصناعية قجال
مؤسسة إيريس IRIS	صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونيات	المنطقة الصناعية سطيف
المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC	صناعة أجهزة القياس والمراقبة	المنطقة الصناعية العلمة
مؤسسة فارما أنفاست SPA Pharma Invest	تسويق وتوزيع المنتجات الصيدلانية بالجملة	المنطقة الصناعية العلمة
مؤسسة سونلغاز سطيف	نقل الطاقة وتوزيعها	شارع 1 نوفمبر 1954 بوعرونة سطيف

المصدر: من إعداد الطالب

2. تقديم المؤسسات محل الدراسة

سيتناول من خلال هذا المطلب تقديم لمحة موجزة حول المؤسسات محل الدراسة.

أولا: مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

تعتبر مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK أحد فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GIGA، والتي تملك 100% من رأس مالها والمقدر بـ 2.200 مليون دينار جزائري، وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA، بدأت نشاطها سنة 1978 تقع في بلدية أولاد عدوان دائرة عين الكبيرة، تم بناؤها على بعد 20 كم شمال شرق مدينة ولاية سطيف، وعلى بعد 07 كم جنوب دائرة عين الكبيرة، ويقع مقرها الإداري في وسط مدينة سطيف بحي بونشادة شارع عباشة عمار، ويتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج وتسويق الإسمنت بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد، وتعمل على إنتاج نوعين أساسيين من الإسمنت وهما:

* إسمنت بورتلاند مع إضافات CPD: CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442

* إسمنت مقاوم للخلل CRS: CPA-CEM I-42,5 ES NA 443

كما يمكن لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة إنتاج 52.5 CPA، 32.5 CPJ والإسمنت البترولي حسب الطلب.

تمتلك مؤسسة الإسمنت خطين للإنتاج بطاقة إنتاجية قدرها 3.000.000 طن من الإسمنت سنويا، إذ تقدر الطاقة الإنتاجية للخط الأول 1.000.000 طن، في حين تقدر طاقة الخط الثاني 2.000.000 طن. ويوضح الجدول التالي البطاقة الفنية لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة SCAEK.

الجدول رقم (3-3): بطاقة فنية لشركة الإسمنت عين الكبيرة SCAEK

البيان	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة
التسمية	SCAEK
الحالة القانونية	مؤسسة ذات أسهم S.P.A
الطبيعة القانونية	عامة
رأس المال	2.200.000.000
عدد الأسهم	11.000
قيمة السهم	200.000
المقر الاجتماعي	بلدية أولاد عدوان ص ب 01 عين الكبيرة سطيف
بداية النشاط	أوائل سبتمبر 1978
طبيعة النشاط	إنتاج وتسويق الإسمنت الخاص بمواد البناء
الطاقة الإنتاجية	3.000.000 طن من الإسمنت سنويا
عدد العمال	575
الموقع الإلكتروني	http://www.scaek.dz

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الشركة

ومن أهم إنجازات مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK :

- سنة 2008 تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة ISO14001 نسخة 2004، وحققت المرتبة الثانية وطنيا في مجال حماية البيئة.
- في 2011 تجاوزت SCAEK لأول مرة في تاريخها عتبة إنتاج 1.022.040 طن من الكلنكر، تم الحصول على شهادة نظام الإدارة المتكاملة، إصدارات ISO 9001 2008، إصدار ISO14001 2004 و OHSAS 18001 الإصدار 2007.
- في 21 أوت 2013 تم توقيع عقد لإنشاء خط إنتاج ثان مع مؤسسة POLYSIUS SAS .France
- بتاريخ 05 أوت 2018 الحصول على علامة الجودة TEDJ وفقا للمعايير الجزائرية.

- سنة 2020 تصدير كمية قياسية من مادة الكلنكر قدرت بـ 865037 طن.
- تحصلت SCAEK على شهادة ISO 45001 الخاصة بأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية وذلك في أكتوبر سنة 2021.
- في سنة 2023 إنطلاق عملية تطبيق نظام إدارة مكافحة الفساد وفق المواصفة ISO 37001 نسخة 2016 وذلك في إطار تنفيذ القرار التاسع للجمعية العامة العادية للمؤسسة والمنعقدة في 2023/05/03، تدقيق القبول لمنح العلامة التجارية TEDJ للمنتج CEMENT CEM I 52.5 N-LH/SRS
- تتمثل أهداف مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة في:
 - إرضاء العملاء ومجلس الإدارة و كافة الأطراف ذات المصلحة من خلال مدى تحقيق للأهداف المسطرة من طرف مجمع GICA على المدى المتوسط والبعيد.
 - محاولة المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة في ظل المنافسة الوطنية الشرسة، إذ يشهد قطاع نشاط الإسمنت فائضا في الإنتاج، يقدر الطلب الوطني 21 مليون طن، في حين الطاقة الإنتاجية تقدر بـ 40 مليون طن.
 - محاولة تصدير الفائض من الإنتاج غير المسوق محليا إلى الأسواق الخارجية، بغية المساهمة في السياسة العامة للدولة ترقيّة الصادرات خارج المحروقات. إذ تم تصدير إلى كل من إفريقيا الغربية وأمريكا اللاتينية وأوروبا. بحيث بلغت الصادرات في سنة 2023 حوالي 6 ملايين طن وذلك بقيمة 24 مليار دج.
 - العمل على التحكم في تكاليف التصنيع (الإنتاج بأقل تكاليف).
 - السعي إلى تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في المصنع.
 - تقوية إدارة العلاقة مع العملاء من خلال منح خصومات لكل العملاء المتعاملين مع المؤسسة، وللعلماء الأوفياء يتم منحهم حسومات.
 - الحرص على تطوير رأس المال البشري، وتسعى إلى الحفاظ على مهارات موظفيها بشكل مستمر، وأن يكونوا في أفضل مستوى.

- العمل على الحد والوقاية من المخاطر المرتبطة بصحة وسلامة العمال، مع التركيز على تعزيز التدابير الوقائية من الحوادث في بيئة العمل.

ثانيا: شركة سامحا SAMHA Home Appliance

شركة سامحا SAMHA هي شركة جزائرية متخصصة في صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونيات الخاصة بالعلامة التجارية BRANDT، تقع في ولاية سطيف ولها مصنعين المصنع الأول SAMHA01 يقع في المنطقة الصناعية للولاية ، والمصنع الثاني SAMHA02 في المنطقة الصناعية بقجال، جنوب شرق ولاية سطيف بحوالي 17 كم ويتربع على مساحة قدرها 95 ألف متر مربع ، وتعد شركة SAMHA ثمرة الشراكة بين مجمع سيفيتال CEVITAL وسامسونج للإلكترونيات Samsung. تأسست الشركة سنة 2006 من قبل رجل الأعمال يسعد ربراب. والجدول التالي يبين المنتجات التي توفرها الشركة:

الجدول رقم (3-4): المنتجات التي توفرها شركة سامحا SAMHA Home Appliance

المنتجات	طبيعة المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - مكيف الهواء Climatiseur - المجمد Congélateur - ثلاجة Réfrigérateur 	<p>أجهزة التبريد</p> <p>Appareils de Refroidissement</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فرن Four - فرن micro-wave - مدخنة Hotte - مطبخة Cuisinière 	<p>أجهزة المطبخ</p> <p>Appareils de Cuisine</p>
<ul style="list-style-type: none"> - غسالة أواني LV - آلة غسيل LL TOP WM - آلة غسيل LL FWM 	<p>أجهزة الغسيل</p> <p>Appareils de Blanchisserie</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Cafetière Filtre - robot pâtissier - Hachoir - Friteuse 	<p>أجهزة أخرى</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الشركة

من أهم إنجازات الشركة SAMHA Home Appliance

- في سنة 2014 دخلت سامحا في شراكة استراتيجية مع مجموعة براندت الفرنسية.

- وقعت شركة سامحا في جويلية 2024 إتفاقية شراكة استراتيجية مع شركة **Haier** الصينية الرائدة عالميا في مجال صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، وستصبح سامحا الممثل الرسمي لعلامة **Haier** في الجزائر.

تسعى شركة سامحا **SAMHA Home Appliance** إلى:

- توفير منتجات إلكترونية وكهرومنزلية عالية الجودة وذلك بغية تلبية حاجيات السوق الوطنية.
- تسعى إلى تعزيز فرص العمل في المنطقة، حيث أعلنت عن توظيف 360 عاملا في مصنعها الواقع في المنطقة الصناعية قجال بسطيف.
- تهدف الشركة إلى دعم الاقتصاد المحلي عن طريق الاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا الحديثة، مما يساهم في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر.

ثالثا: تقديم مؤسسة إيريس **IRIS**

هي مؤسسة جزائرية تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف تأسست سنة 2004، باسم علامتها التجارية إيريس **IRIS**، تختص هذه المؤسسة في صناعة المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية والهواتف النقالة، ومنتجات الاتصالات السلكية و اللاسلكية، بالإضافة إلى صناعة إطارات العجلات المطاطية للمركبات، وبعد أكثر من 18 عاما، أصبحت **IRIS** رائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية، كما أصبحت أيضا رائدة بدون منازع في قطاع التلفزيون، تعتبر هذه المؤسسة فاعلة اقتصاديا في قطاع الصناعة على الصعيدين الوطني والدولي، ومن أهم منظمات الأعمال الجزائرية المصدرة خارج المحروقات، والرائدة في مجال نشاطها. ويعد المعنى اللغوي لكلمة إيريس هي فزحية العين وهي العلامة التجارية للمؤسسة الجزائرية ساتراكس **SATEREX**. والشكل التالي يمثل العلامة التجارية لمؤسسة **IRIS**.

الشكل رقم (3-1): العلامة التجارية لمؤسسة إيريس IRIS



المصدر: من وثائق المؤسسة

ومن أهم إنجازات مؤسسة IRIS:

حصلت المؤسسة جائزة أفضل مؤسسة جزائرية في مجال الإبداع والابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني في طبعته 24، هذا التتويج يمثل خلاصة عقد كامل من العمل المتواصل بغية التطلع للأفضل والتفاني والسعي نحو الابتكار التكنولوجي وخدمة المستهلك الجزائري.

في سنة 2014 أول مصنع ينتج جهاز تلفاز فائق الذكاء بمفهوم ISMART FAMILY.

في سنة 2015 أول منتج جزائري للوحات الرقمية مع أنظمة التشغيل الويندوز والأندرويد.

في سنة 2019 أول مصنع جزائري وإفريقي يقوم بإنتاج العجلات المطاطية.

توجت بجائزة أفضل مصدر جزائري في عام 2020، حيث صدرتها منتجاتها بقيمة إجمالية قدرها 45 مليون دولار إلى 28 بلدا.

سنة 2021 تمكنت مؤسسة IRIS من الحصول على شهادتي الإيزو ISO 14001/2015 والمتعلق بالبيئة، ISO 45001/2018 المتعلقة بالحماية والأمن في العمل.

وفي سنة 2023 حصلت مؤسسة إيريس على علامة "اختياري" لسنة 2023، والتي تمنحها المنظمة الجزائرية لحماية وإرشاد المستهلك ومحيطه (APOCE). وذلك من خلال استطلاع نظمته المنظمة وشارك فيه أكثر من 40 ألف مستهلك، وتم اختيار أجهزة التلفاز المنتجة من طرف الشركة الجزائرية الرائدة إيريس كأفضل منتج جزائري للعام في فئتها، مما أكسبها هذا التقدير.

- وتسعى مؤسسة IRIS إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:
- التوصل إلى منتج متطور وبجودة عالية ذو خصائص تقنية تتوافق مع متطلبات وحاجيات العملاء في جميع أنحاء العالم؛
- تسعى إلى تعزيز صادراتها إلى الأسواق الإفريقية والأوروبية؛
- تطوير المنتجات الجديدة؛
- العمل على تقديم منتجات مبتكرة وفعالة تواكب أحدث التقنيات كإدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في بعض المنتجات؛
- تأمين خدمات جيدة للعملاء؛
- تغطية الاحتياجات الوطنية من منتجات المؤسسة دون اللجوء إلى الاستيراد.

رابعاً: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC

تعد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC والمعروفة باسم AMC من أقدم وأهم المشاريع الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف، والوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة، تم إنشاؤها عام 1975 في إطار البرنامج التنموي الذي حظيت به مدينة العلمة، يقع مصنعها في جنوب شرق مدينة العلمة بمساحة 13 هكتار منها ومن مقرها الاجتماعي حيث يتواجد على الطريق الرابط بين مدينة العلمة ومدينة جميلة.

هي شركة جزائرية تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة متخصصة في صنع مختلف أجهزة القياس والمراقبة المستعملة في قياس الماء، والكهرباء والغاز كما تتخصص أيضا في صناعة بعض أنظمة التحكم الكهربائي، كالمقاطع، وأزرار اللمس، والموصلات الحرارية وتعد منتجاتها واسعة ومتنوعة، وموجهة لمختلف الاستعمالات المنزلية والفلاحية والصناعية. كما تقوم المؤسسة بتسويق أجهزة العد والقياس والتنظيم والحماية ولواحق هذه الأجهزة ومكوناتها، كذلك من مهامها البحث والتنمية والاستيراد والتصدير.

تسعى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC إلى تلبية احتياجات السوق الوطنية من العدادات وأجهزة المراقبة كما تطمح لتصدير منتجاتها عبر دخولها في شراكة مع الأجانب لتطوير الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لديها من أجل تطوير منتجاتها. ويمكن إنجاز أهدافها فيما يلي:

- تغطية السوق الوطنية وتلبية الطلب الوطني من منتجات العدادات وأجهزة القياس.
- توفير مناصب شغل لتخفيض مستوى البطالة.
- تحقيق الربح الذي يعود بالفائدة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي.
- إدخال العملة الصعبة للوطن وذلك من خلال تصدير منتجاتها وكل القطع التابعة لها إلى الخارج كالألمانيا، روسيا، ودول المغرب العربي وإفريقيا....
- العمل المستمر في البحث والتطوير لخلق صناعة جيدة وجديدة خاصة في مجال ميكانيك الدقة.

خامسا: شركة فارما أنفاست SPA Pharma Invest

نشأت فارما أنفاست في 15 جانفي 2001، كأول مجموعة من صيادلة القطاع الخاص في الجزائر، وبعد العديد من الحوارات تم التوصل إلى إنشاء شركة ذات أسهم SPA. هذا الأخير يملك نظام أساسي ولوائح داخلية، وبعد القيام بالإجراءات الإدارية والتي استمرت لمدة خمسة أشهر، جاءت البداية الرسمية لتوزيع الأدوية في 23 جويلية 2001. وتم إطلاق SPA Pharma Invest من طرف مجموعة مكونة من 39 مؤسساً.

عند إنشاء الشركة، كان رأس المال الأولي يقدر بـ 1 170 000.00 دج (117 سهم بقيمة 10 000.00 دج لكل سهم) موزعة بالتساوي على الصيادلة المؤسسين الـ 39 للشركة في عام 2001، أي ما يعادل ثلاثة أسهم لكل مساهم.

يتمثل نشاطها في أنها شركة متخصصة في تسويق وتوزيع المنتجات الصيدلانية بالجملة، وخلال السنة المالية 2019، وفي إطار استراتيجيتها التجارية لتقريب خدماتها من عملائها، قامت SPA Pharma Invest بإنشاء وحدة أعمال مركزية في الجزائر العاصمة، تابعة مباشرة للشركة الأم. وبدأت الوحدة نشاطها في جوان 2020. ويوضح الجدول الموالي بطاقة فنية لشركة SPA Pharma Invest.

الجدول رقم (3-5): بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST

Pharma Invest شركة	البيان
Pharma Invest أنفاست	التسمية
شركة ذات أسهم S.P.A	الحالة القانونية
خاصة	الطبيعة القانونية
4.939.275.000	رأس المال
197.571	عدد الأسهم
25.000	قيمة السهم
المنطقة الصناعية العلمة سطيف	المقر الاجتماعي
23 جويلية 2001	بداية النشاط
توزيع المنتجات الصيدلانية	طبيعة النشاط
أكثر من 90.000 علبة فاليوم	طاقة توزيع
284	عدد العمال
www.pharma_invest.dz	الموقع الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير الشركة

توفر مؤسسة SPA Pharma Invest لعملائها جميع المنتجات الصيدلانية وشبه الصيدلانية المتاحة من مورديها كما توفر لهم الخدمات من حيث: السعر والتسليم والامتثال والدفع، وما إلى ذلك. عملاء المؤسسة يتمثلون في صيادلة المجتمع على الأراضي الوطنية، منتشرين في 35 ولاية، مقسمة إلى 48 منطقة و 43 قطاع توزيع.

كما تملك المؤسسة أربعة فروع خاصة بتوزيع المنتجات الصيدلانية في كل من: العلمة، الجزائر، الجنوب، والأخير تلمسان تم افتتاحه سنة 2024. فيما يخص شركة SPA Pharma Invest SUD التابعة، فإنها تغطي العملاء في الجنوب.

تستخدم SPA Pharma Invest منصة على الإنترنت تسمى SuccessFactors لنشر عروض الوظائف الخاصة بها، بحيث تستقطب عمال ذات كفاءة.

تتجسد عوامل النجاح الرئيسية لشركة SPA Pharma invest فيما يلي:

- تحسين حوكمة SPA Pharma invest من خلال وضع نظام إدارة فعال ومناسب، مع العمل على توفير ونظام مراقبة آليات رقابة ومتابعة ضمان التوازن والفصل بين السلطتين السيادية والتنفيذية؛

- مواصلة العمل الجماعي بلا توقف أو تساهل حتى تحقيق رؤيتنا؛

- الاستثمار المستمر في كل ما يساهم في الأداء والتميز، كتطوير الموارد البشرية الموهوبة والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وكذا وضع أهداف الشركة، بالإضافة إلى استخدام أدوات وأنظمة حديثة ومتطورة؛
 - تجنب التنازلات أو المساومة عندما يتعلق الأمر بالأداء والجودة؛
 - تعزيز قيم الشركة داخل المنظمة.
- تتمثل أهداف مؤسسة **Spa Pharma Invest** في أهداف قصيرة ومتوسطة المدى نذكر منها مايلي:
- **أهداف قصيرة المدى:** وهي كما يلي:
 - يعمل الطاقم الإداري على:
 - استكمال التنظيم الجديد لهياكل الشركة؛
 - تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر لضمان الكفاءة؛
 - تدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية لضمان جاهزيتها الدائمة وقدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الاقتصادية؛
 - تعزيز ولاء العملاء من خلال تقديم عروض مكافئة أو أفضل مما يقدمها المنافسون، لضمان استدامتها وتحسين مكانتها في السوق؛
 - الحرص على ضمان توفر مجموعة واسعة من المنتجات قدر الإمكان؛
 - تطوير العلاقات التجارية مع الموردين والتعاقد معهم بأفضل الشروط الممكنة؛
 - التأكد بشكل مستمر ودوري من أن عمليات الاستلام والتخزين وتسليم المنتجات الصيدلانية تتوافق مع التشريعات والقوانين المعمول بها.
 - **أهداف متوسطة المدى:** وهي كالتالي:
 - استكمال تنفيذ السياسة التجارية الجديدة والمرتبطة بالأقطاب التجارية الأربعة (الشرق، الوسط، الغرب، الجنوب) من خلال:
 - تعزيز التواجد في الأسواق الجغرافية المختلفة في الجزائر؛
 - زيادة حصصها في هذه الأسواق من حيث الحجم والقيمة؛
 - ضمان استدامة نشاطها وتحقيق نمو مستدام؛

سادسا: مؤسسة سونلغاز سطيف

تقع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المديرية الجهوية للتوزيع (الشرق) سطيف 2 في شارع 1 نوفمبر 1954 بوعروة سطيف وهي شركة ذات أسهم SPA، يقدر رأس مالها بـ 64.000.000.000,00 دج. تعتبر سونلغاز شركة عمومية جزائرية، يتمثل مجال نشاطها في نقل الطاقة وتوزيعها.

أنشئت هذه الشركة حديثا بعد إعادة الهيكلة التي وقعت في شهر جويلية 2005، تضم هذه المديرية أربع مقاطعات (وكالات) وهي: العلمة، عين الكبيرة، عين ولمان، عين آزال، إذ تسير كل المنشأة الكهربائية والغازية، توتر منخفض، ضغط منخفض، توتر متوسط، وضغط متوسط في جميع أقاليم المقاطعات المذكورة سابقا كما تقوم بتسيير كل الزبائن التابعين.

تتمثل مهام مؤسسة سونلغاز في:

- المساهمة في إعداد سياسة المديرية العامة للتوزيع فيما يخص (الخدمات المقدمة للعملاء، تطوير المبيعات، تغطية الديون ...).
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية للعمل في الداخل.
- تأسيس برامج عمل تتناسب مع مهامها وضمان التحكم في العمل.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

يستهدف هذا البحث معرفة دور مرجعية الوظائف والكفاءات في تعزيز الكفاءات البشرية داخل المؤسسات، لذا تم بناء استمارة لتغطية مجمل جوانب الدراسة والوصول إلى أهدافها المسطرة.

1. متغيرات أداة الدراسة

تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقمنا بتقسيمه إلى جزئين الجزء الأول تضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، في حين الجزء الثاني خاص بمتغيرات الدراسة (التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، قابلية التوظيف للموظف).

أولاً: الجزء الأول: البيانات والمعلومات الشخصية

- متغير الجنس: ويتكون من فئتين هما ذكر، أنثى.
- متغير السن: ويتكون من أربع فئات وهي: أقل من 30 سنة، 31 سنة - 40 سنة، 41-50 سنة، أكثر من 50 سنة.
- متغير المؤهل الدراسي: ويتكون من فئتين هما جامعي، دراسات عليا.
- متغير المسمى الوظيفي: يتكون من ثلاث فئات وهي: إطار، إطار سامي، إطار مسير.
- متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: ويتكون من ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، 6 سنوات - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: الجزء الثاني: متغيرات (محاو) الدراسة

يتضمن محورين هما محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، ومحور قابلية التوظيف.

أ. محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات: يتضمن هذا المحور 20 عبارة تنقسم إلى ثلاث بنود كالتالي:

- ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة: يتكون من 6 عبارات ممثلة في العبارات من 1 إلى العبارة 6.

- أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة: يتضمن 8 عبارات ممثلة في العبارات من 7 إلى العبارة 14.

- سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة: تتألف من 6 عبارات ممثلة في العبارات من 15 إلى العبارة 20.

ب. محور قابلية التوظيف: ويتكون هذا المحور من 16 عبارة وتنقسم إلى بندين التالية:

- قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي: يتكون من 7 عبارات ممثلة في العبارات من 1 إلى العبارة 7.

- قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات: يتضمن 9 عبارات ممثلة في العبارات من 8 إلى العبارة 16.

2. دراسة صلاحية أداة الدراسة

من أجل التأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام يجب التأكد مما يلي:

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية، تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال موضوع الدراسة وذلك من أجل إجراء التعديلات والتنقيحات اللازمة، وهو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين). ويقصد بالصدق الظاهري بأنه: "قياس مدى قدرة الاستبيان من حيث الشكل والمحتوى على تحقيق الغرض الأساسي الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التأكد من الصدق الظاهري من خلال توافق تقديرات وآراء المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) المستهدف، ويقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله"¹.

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-6): أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة

الرقم	اللقب والاسم الأستاذ (ة)	الجامعة
01	الأستاذ المشرف عجراد شرحبيل	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03
02	الأستاذ الدكتور بوراضي لزهر	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03
03	الأستاذ بن سحنون سمير	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيبازة
04	الدكتور لغواق عبد الرزاق	أستاذة بجامعة ألبا بالمملكة العربية السعودية
05	الدكتور بلغماس بركة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03
06	الدكتور آيت محمد محمد	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03
07	الدكتور رحمي فيصل	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03

المصدر: من إعداد الطالب

تمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من

¹ - صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر، 2007، ص 239.

الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة:

بغية التأكد من صدق أداة الدراسة تم القيام بما يلي:

– الدراسة الاستطلاعية:

بعد التصميم الأولي لأداة الدراسة نتقل إلى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلاً عن الدراسة الاستطلاعية، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لأراء وتحليل المحكمين ومتممة له، ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (استطلاعية) من الأشخاص من مجتمع الدراسة والمتمثل في الإطارات العاملة في المؤسسات محل الدراسة والذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد، وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 30 أو 40 شخصاً¹.

وتكمن أهداف الدراسة الاستطلاعية في أنها:

تُحقق فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعضها، ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالآتي:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- إعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل بعد).
- حساب الصدق وثبات الاستبيان.

¹ - امطانيوس نايف مخايل، بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 106.

وتتمثل عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية في 30 إطار بحث تم القيام بإجراء دراسة استطلاعية على عينة تضمنت (30) إطاراً، وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان) والثبات (الثبات بطريقة ألفا كرونباخ).

ومن خلال ماتم تقديمه سابقاً تم قياس صدق الاتساق الداخلي وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون كالتالي:

– **صدق الاتساق الداخلي وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون:** يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية لعبارات البعد مجتمعة، والجدول التالية توضح ذلك:

• بعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة:

الجدول رقم (3-7): صدق الاتساق الداخلي لبعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,826	1
0,350	2
0,442	3
0,728	4
0,755	5
0,773	6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط **Pearson Corrélation** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG^1 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة صادقة لما وضعت لقياسه.

¹ قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

** دالة عند 0.01/ * دالة عند 0.05

• بعد أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة:

الجدول رقم (3-8): صدق الاتساق الداخلي لبعد أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,479	7
0,768	8
0,587	9
0,486	10
0,596	11
0,458*	12
0,804	13
0,804	14

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط **Pearson Corrélation** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة **0.05**، ومنه تعتبر عبارات بعد أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة صادقة لما وضعت لقياسه.

• بعد سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

الجدول رقم (3-9): صدق الاتساق الداخلي لبعد سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,605	15
0,780	16
0,780	17
0,897	18
0,982	19
0,780	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط **Pearson Corrélation** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة **SIG** (مستوى

المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة صادقة لما وضعت لقياسه.

• بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي:

الجدول رقم (3-10): صدق الاتساق الداخلي لبعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,860	1
0,554	2
0,840	3
0,726	4
0,717	5
0,848	6
0,552	7

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط **Pearson Corrélation** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

• بعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات:

الجدول رقم (3-11): صدق الاتساق الداخلي لبعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,950	8
0,918	9
0,975	10
0,854	11
0,975	12
0,963	13
0,725	14
0,872	15
0,621	16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط **Pearson Corrélation** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائية، حيث أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة **0.05**، ومنه تعتبر عبارات بعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان): أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام معامل الثبات ألفا

كرونباخ Cronbach's Alpha.

طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ: تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.¹ وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات لـ معامل

:Cronbach's Alpha

¹ - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel - ، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 149.

الجدول رقم (3-12): المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعاً ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

Source : Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de Données avec Spss ,Edition PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-13): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	6	0,908
أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	8	0,766
سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	6	0,888
التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	20	0,776
قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	7	0,838
قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	9	0,962
قابلية التوظيف للموظف	16	0,923

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، ومنه فإن أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية ظهر لنا أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وشرح قاعدة القرار

من أجل تحليل المعطيات والبيانات واختبار فرضيات الدراسة الموضوعية تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V27) **Package for the Social Sciences Statistical**، وبرنامج EXCEL من أجل تصميم الأشكال البيانية الخاصة في وصف عينة الدراسة والإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة، مع شرح الطريقة المعتمدة والتي على أساسها يتم اتخاذ القرار.

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة فيما يلي:

- **التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية:** لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.

- **معامل ألفا كرونباخ:** اختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية.

- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- **معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي:** هو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد درجة العلاقة بين درجات عناصر المقياس الكلي، مما يساعد في تقييم مدى اتساق البنود مع بعضها البعض، وبالتالي التأكد من صدق الأداة المستخدمة في قياس المفهوم المدروس.

- معامل الانحدار البسيط: هو مقياس إحصائي يحدد العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، حيث يعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل.

2. شرح قاعدة القرار للتحليل واختبار الفرضيات

أولاً: بالنسبة لتحليل الإجابات:

قد ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم (3-14): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جداً، مرتفعة، موافق نوعاً ما، منخفضة، منخفضة جداً.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5 / (1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

أ. $1.80 = 0.80 + 1$ ومنه فالمجال [1.80 - 1] يمثل درجة الموافقة منخفضة جداً.

ب. $2.60 = 0.80 + 1.80$ ومنه فالمجال [2.60 - 1.81] يمثل درجة الموافقة المنخفضة.

ج. $3.40 = 0.80 + 2.60$ ومنه فالمجال [3.40 - 2.61] يمثل درجة الموافقة المتوسطة.

د. $4.20 = 0.80 + 3.40$ ومنه فالجمال [3.41 - 4.20] يمثل درجة الموافقة العالية.

هـ. $5.00 = 0.80 + 4.20$ ومنه فالجمال [4.21 - 5] يمثل درجة الموافقة العالية جدا.

ومنه يمكن تلخيص ما سبق وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-15): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	[1 - 1.80]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة	[1.81 - 2.60]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة	[2.61 - 3.40]
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[3.41 - 4.20]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[4.21 - 5]

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: بالنسبة لاختبار الفرضيات:

بالنسبة لقاعدة القرار المتعلقة بالفرضيات فهي كالتالي:

- قاعدة القرار في تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA** تعتمد على مستوى معنوية

القيمة الاحصائية **F** عند مستوى معنوية يقدر بـ **0.05**.

- قاعدة القرار في معاملات الارتباط بيرسن (**Pearson**) يعتمد على مستوى الارتباط بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يكون الارتباط قوي كلما اقترب من 1 عند مستوى

معنوية أقل من 5 %.

- قاعدة القرار في الإنحدار الخطي بالاعتماد على معامل الارتباط **R** معامل التحديد **R²** عند

مستوى معنوية أقل من 5 %.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتم من خلال هذا المبحث تحليل ومناقشة اتجاهات الإطارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة، حيث يتناول المطلب الأول تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، في حين المطلب الثاني يتم فيه تحليل اتجاهات الإطارات العاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة، أما المطلب الثالث سيكون لتحليل اتجاهات الإطارات حول قابلية التوظيف للموظف، وذلك بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

تم تخصيص هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة) للإطارات العاملة في المؤسسات محل الدراسة. وفيما يلي عرض للبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: تملك المؤسسات محل الدراسة إطارات من الجنسين المختلفين ذكر وأنثى كما سيتم توضيحه في الجدول الآتي:

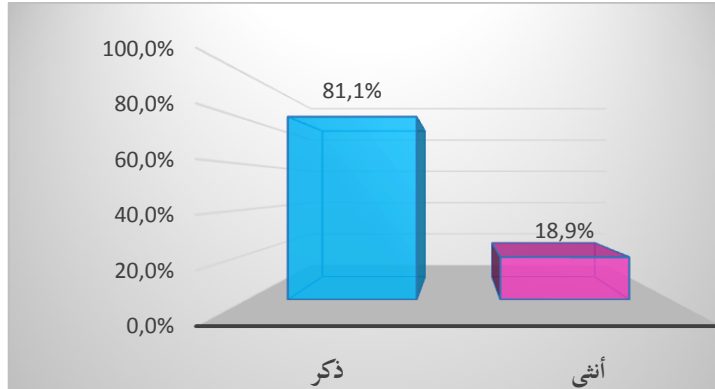
الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الإجابة
81.1 %	73	ذكر
18.9 %	17	أنثى
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

يعكس الجدول رقم (3-16) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتضح أن نسبة الذكور بلغت (81.1 %) من إجمالي العينة، أي ما يعادل (73) فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث (18.9 %) فقط، أي ما يعادل (17) فرداً من مجموع المشاركين في الدراسة، والذي بلغ (90) فرداً.

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن: هناك اختلاف في أعمار إطارات في المؤسسات محل

الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

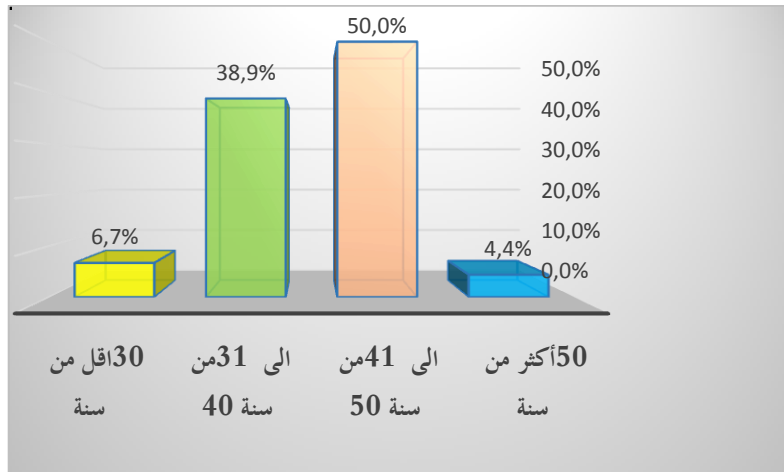
الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الإجابة
%6.7	6	اقل من 30 سنة
%38.9	35	من 31 الى 40 سنة
%50	45	من 41 الى 50 سنة
%4.4	4	أكثر من 50 سنة
%100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

يعرض الجدول رقم (3-17) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن، حيث يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (41 إلى 50 سنة)، والتي تشكل (50 %) من إجمالي العينة، أي ما يعادل (45) فرداً. تليها الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة)، والتي تمثل (38.9 %) من العينة، أي (35) فرداً. في حين أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تمثل نسبة (6.7 %) فقط، أي (6) أفراد، بينما تمثل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة أقل نسبة بين المشاركين، حيث بلغت (4.4 %)، أي ما يعادل (4) أفراد من إجمالي العينة البالغ عددها (90) فرداً.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي: يختلف المؤهل الدراسي بين الإطارات العاملة في المؤسسات محل الدراسة بين جامعي ودراسات عليا كما هو موضح في الجدول التالي:

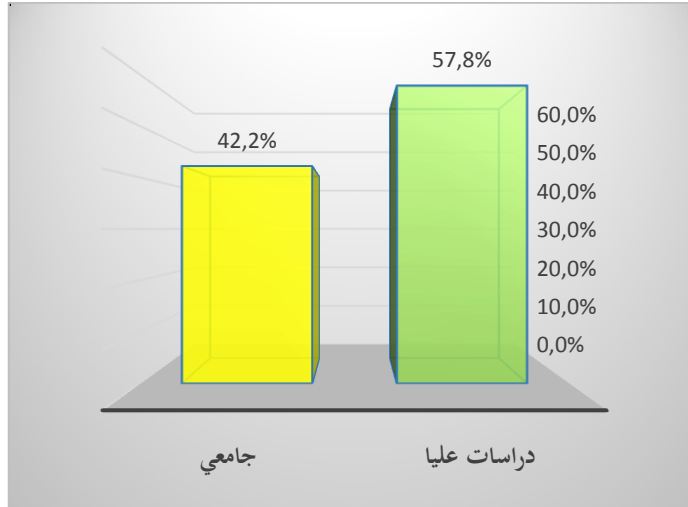
الجدول رقم (3-18): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	الإجابة
42.2%	38	جامعي
57.8%	52	دراسات عليا
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

يعرض الجدول رقم (3-18) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، حيث يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة من الحاصلين على شهادات الدراسات العليا، إذ يمثلون نسبة (57.8 %) من إجمالي العينة، أي ما يعادل (52) فرداً. بينما يشكل الأفراد الحاصلون على شهادة جامعية نسبة (42.2 %) فقط، أي (38) فرداً من إجمالي المشاركين البالغ عددهم (90) فرداً.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: اختلاف في المسمى الوظيفي بين الإطارات في المؤسسات محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

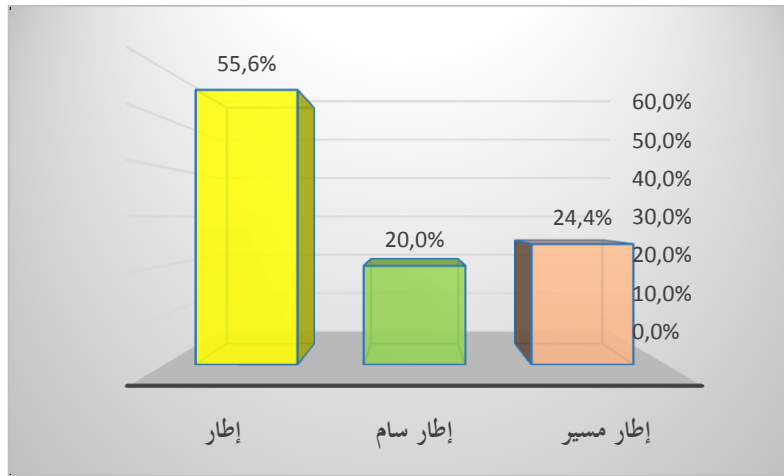
الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة
55.6%	50	إطار
20%	18	إطار سام
24.4%	22	إطار مسير
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

يعرض الجدول رقم (3-19) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث يُلاحظ أن أكبر نسبة من المشاركين هم إطارات، إذ يمثلون (55.6 %) من إجمالي العينة، أي ما يعادل (50) فرداً. يليهم الإطارات المسيرون الذين يشكلون نسبة (24.4 %)، أي (22) فرداً، في حين أن نسبة الإطارات السامية تبلغ (20 %) فقط، ما يعادل (18) فرداً من إجمالي المشاركين البالغ عددهم (90) فرداً.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: هناك إختلاف في خبرة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

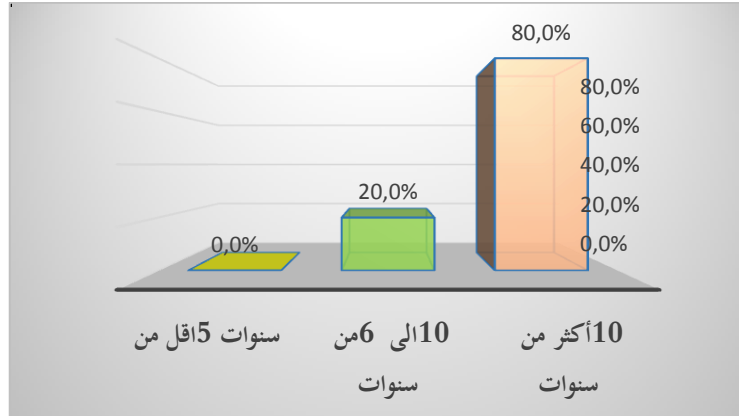
الجدول رقم (3-20): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	أقل من 5 سنوات
20%	18	من 6 إلى 10 سنوات
80%	72	أكثر من 10 سنوات
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

يعرض الجدول رقم (3-20) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، إذ يشكلون (80 %) من إجمالي العينة، أي ما يعادل (72) فرداً. بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (6 إلى 10 سنوات) (20 %) فقط، أي (18) فرداً، في حين لم تتضمن العينة أي فرد تقل خبرته عن (5 سنوات)، حيث تم تسجيل نسبة (0 %) لهذه الفئة.

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

تم تخصيص هذا المطلب لعرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان والموجه للإطارات العاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والمتعلقة بـ: (ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة، أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة، سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة).

1. بعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة.

البيان	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات خيار استراتيجي في المؤسسة.	3,3222	1,27929	درجة متوسطة
02	يتم الاعتماد على هرم الاعمار في المؤسسة	3,2667	1,24341	درجة متوسطة
03	تقوم المؤسسة بحساب اعداد العاملين الحاليين للتقاعد	3,3667	1,15584	درجة متوسطة
04	تقوم المؤسسة بحساب معدل الاستقالة.	3,4889	0,99712	درجة عالية
05	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الوظيفة النموذجية.	3,5889	0,89812	درجة عالية
06	تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف في المؤسسة.	3,9222	0,75294	درجة عالية
	مستوى بعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,4919	0,77221	درجة عالية

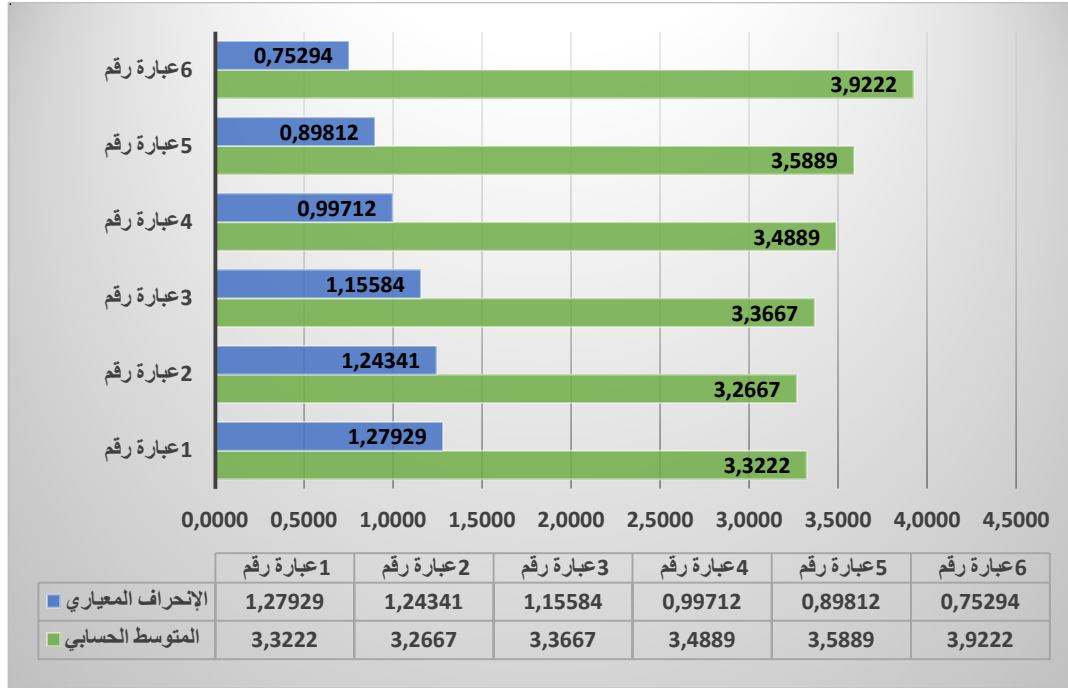
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

تُظهر نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول ممارسات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية أن هذا التوجه يُعتمد بمستوى مرتفع نسبياً، وفقاً لمتوسط الحسابي العام البالغ **3.4919** والانحراف المعياري قدر بـ **0.77221** وبالنظر إلى العبارات الفرعية، نجد أن تحليل الوظائف في المؤسسة حصل على أعلى متوسط حسابي (**3.9222**) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (**0.75294**)، مما يدل على اتفاق أغلبية أفراد العينة على ممارسة المؤسسة لتحليل الوظائف بانتظام. كما أن الاعتماد على الوظيفة النموذجية في التوظيف سجل متوسطاً مرتفعاً نسبياً (**3.5889**) مع انحراف معياري منخفض (**0.89812**)، مما يعكس توجهاً استراتيجياً واضحاً للمؤسسة نحو التوظيف بناءً على معايير محددة مسبقاً.

أما فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فإن احتساب معدل الاستقالة جاء بدرجة تقييم عالية (**3.4889**)، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية متابعة حركية الموارد البشرية داخل المؤسسة. في المقابل، ورغم أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كخيار استراتيجي حصل على متوسط حسابي **3.3222**، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (**1.27929**) يشير إلى تفاوت في آراء أفراد العينة حول مدى وضوح وفعالية هذا الخيار في المؤسسة. كذلك، فإن الاعتماد على هرم الأعمار في التخطيط حصل على متوسط قريب (**3.2667**) مع انحراف معياري **1.24341**، مما قد يعكس عدم انتظام أو وضوح استخدام هذه الأداة في استشراف احتياجات التوظيف المستقبلية.

بناءً على هذه النتائج يُمكن استنتاج أن المؤسسة تطبق ممارسات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بمستوى جيد، مع وجود بعض المجالات التي تحتاج إلى تعزيز، مثل وضوح التوجه الاستراتيجي لهذا التسيير والاعتماد المنهجي على أدوات التخطيط مثل هرم الأعمار. كما أن وجود انحراف معياري مرتفع نسبياً في بعض العبارات يُشير إلى تباين في إدراك الموظفين لمستوى تطبيق هذه الممارسات، وهو ما قد يكون ناتجاً عن تفاوت في تنفيذها بين مختلف الإدارات أو عدم التواصل الفعال حول استراتيجيات التسيير التنبئي داخل المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة.

الشكل رقم (3-7): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ممارسات التسيير التنبي في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

2. بعد أدوات التسيير التنبي في المؤسسة

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد أدوات التسيير التنبي في المؤسسة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
تمتلك المؤسسة بطاقات المناصب (FICHE DE POSTE).	3,9889	0,93008	درجة عالية
تمتلك المؤسسة مرجعية للوظائف	3,9556	0,79197	درجة عالية
تمتلك المؤسسة مرجعية للكفاءات.	3,9667	0,66112	درجة عالية
تعتمد المؤسسة نظام تقييم دوري.	3,8556	0,88128	درجة عالية
تمتلك المؤسسة لوحة قيادة للموارد البشرية (TABLEAU DE BORD)	4,0667	0,77605	درجة عالية
تقوم المؤسسة بتقييم الكفاءة بناء على معايير المهارة بانواعها(..)	3,5778	0,97125	درجة عالية
تحدد المؤسسة البرامج التدريبية بناء على الفوارق الكمية الناتجة عن تطبيق التسيير التنبي للوظائف والكفاءات	3,5111	0,97433	درجة عالية
تتم عملية التوظيف في المؤسسة بناء على الفوارق النوعية للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبي.	3,8556	0,77258	درجة عالية
مستوى بعد أدوات التسيير التنبي في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8493	0,52568	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

تعكس نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية مستوى عالٍ من اعتماد هذه الأدوات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام **3.8493** مع انحراف معياري **0.52568**، مما يشير إلى اتفاق واضح بين أفراد العينة على وجود واعتماد هذه الأدوات بشكل منهجي داخل المؤسسة.

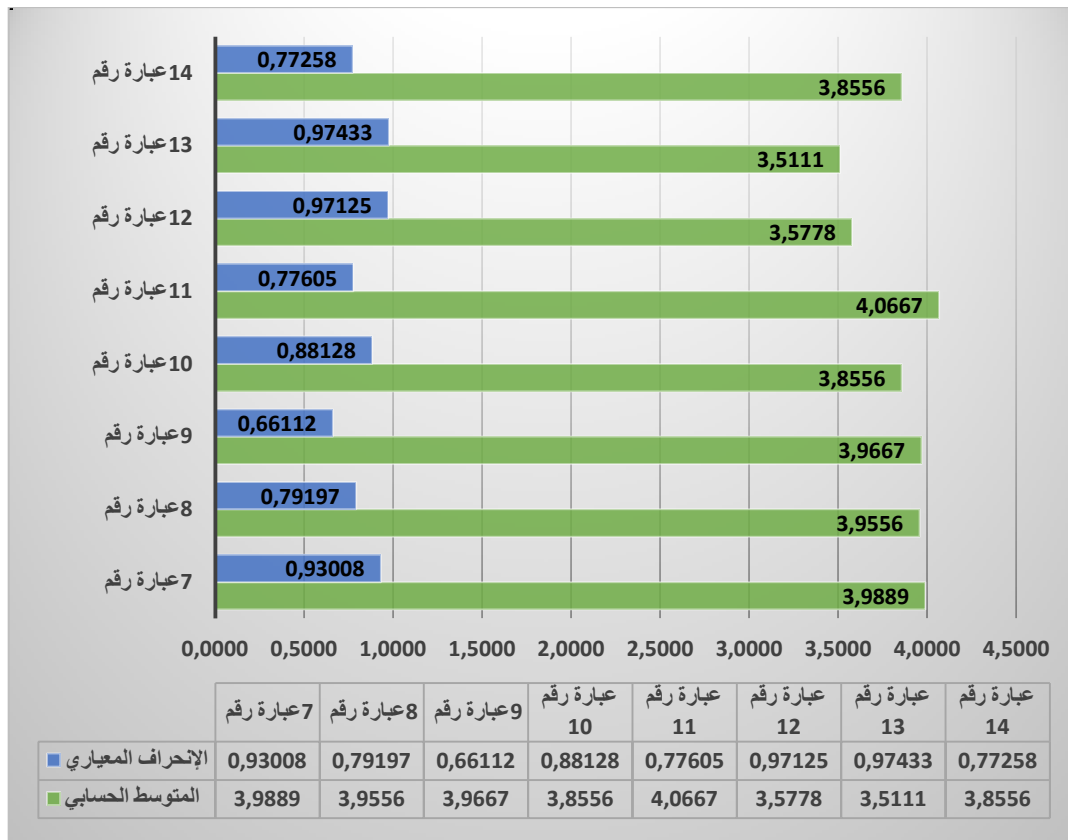
يتضح من النتائج أن لوحة قيادة الموارد البشرية (TABLEAU DE BORD) تُعد من أكثر الأدوات استخداماً، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي (**4.0667**) مع انحراف معياري معتدل (**0.77605**)، مما يدل على اعتماد المؤسسة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات بناءً على مؤشرات أداء الموارد البشرية. كما أن امتلاك المؤسسة بطاقات المناصب (FICHE DE POSTE) حصل على متوسط مرتفع (**3.9889**) مع انحراف معياري **0.93008**، مما يعكس وجود نظام واضح لتوصيف الوظائف وتحديد متطلباتها. وبالمثل، فإن امتلاك مرجعية للوظائف والكفاءات جاء بمستويات متقاربة من التقييم (**3.9556** و **3.9667**) على التوالي، ما يشير إلى اعتماد المؤسسة على تصنيف الوظائف وتحديد المهارات المطلوبة لكل منها.

أما فيما يتعلق بعمليات التقييم والتوظيف والتدريب، فإن اعتماد نظام تقييم دوري حصل على متوسط مرتفع (**3.8556**) مع انحراف معياري معتدل (**0.88128**)، مما يعكس وجود آلية منهجية لمتابعة أداء الموظفين. كما أن تقييم الكفاءة بناءً على معايير المهارة سجل متوسطاً **3.5778**، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على منهجيات تحليلية في تقييم قدرات موظفيها. في ذات السياق، يُلاحظ أن تحديد البرامج التدريبية بناءً على الفوارق الكمية الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي حصل على أدنى متوسط ضمن هذا البعد (**3.5111**) مع انحراف معياري **0.97433**، مما قد يعكس أن عملية التخطيط للتدريب لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان توافقها التام مع احتياجات المؤسسة المستقبلية.

بشكل عام تُشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد على أدوات التسيير التنبئي بفعالية، مما يُعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى بيانات دقيقة حول الوظائف والكفاءات. ومع ذلك، فإن التفاوت في الانحراف المعياري لبعض العبارات يُظهر إمكانية وجود اختلافات في التطبيق العملي لهذه الأدوات بين مختلف الأقسام أو الحاجة إلى تعزيز الوعي بأهميتها لدى جميع المعنيين داخل المؤسسة. لذا،

قد يكون من المفيد تكثيف الجهود لتطوير نظام أكثر تكاملاً بين عمليات التقييم والتخطيط والتدريب لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات. والشكل التالي يوضح ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة.

الشكل رقم (3-8): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

3. بعد سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد سيرورة

التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة.

البيان	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
15	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التدريب.	3,8444	0,76307	درجة عالية
16	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على النقل.	3,6444	0,87809	درجة عالية
17	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التوظيف.	3,8667	0,85064	درجة عالية
18	تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على الترقية.	3,6333	0,89254	درجة عالية
19	تقوم المؤسسة بتقدير الكفاءات البشرية اللازمة مستقبلاً.	3,8222	0,78723	درجة عالية
20	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالوظائف مستقبلاً.	3,7889	0,88043	درجة عالية
	مستوى بعد سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7662	0,52999	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

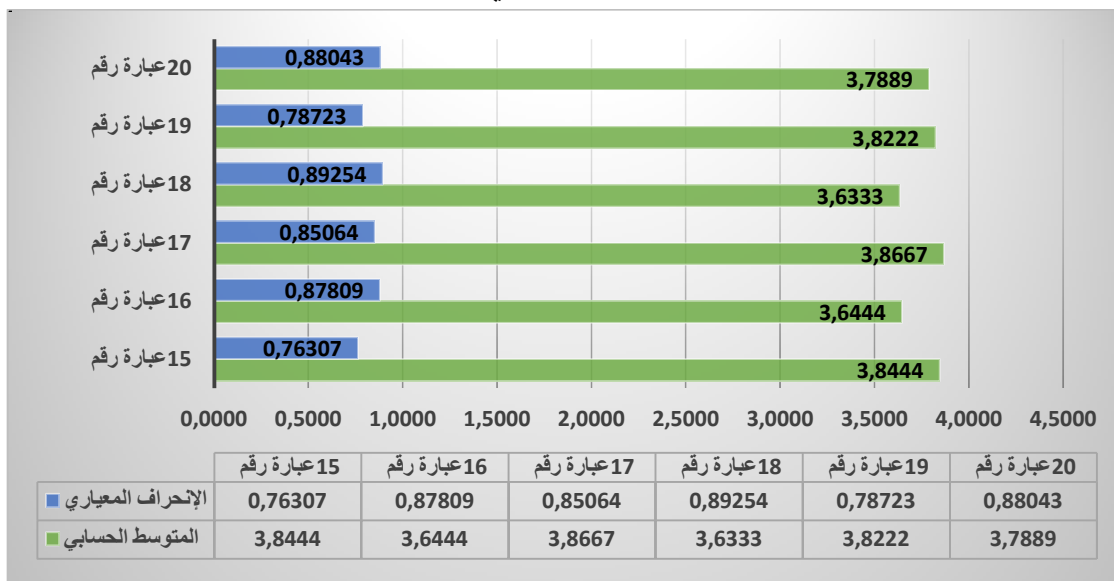
تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية إلى أن هذه العملية تُمارس بمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7662 مع انحراف معياري 0.52999، مما يعكس توافقاً واسعاً بين أفراد العينة حول أهمية ودور هذه السيرورة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

بالنظر إلى الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لسد الفجوات النوعية في الكفاءات، يتضح أن التوظيف يمثل الأداة الأكثر استخداماً، إذ سجل أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البعد (3.8667) مع انحراف معياري 0.85064، مما يدل على أن المؤسسة تلجأ بشكل رئيسي إلى استقطاب موارد بشرية جديدة عند مواجهة نقص في الكفاءات. كما أن التدريب يأتي في المرتبة الثانية بمتوسط 3.8444، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها الحاليين لسد الاحتياجات المستقبلية. في المقابل، نجد أن النقل الوظيفي (3.6444) والترقية (3.6333) تحظيان بمستويات تقييم مرتفعة أيضاً، لكن بمتوسطات أقل نسبياً مقارنة بالتوظيف والتدريب، مما قد يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أقل على هذه الآليتين عند معالجة الفجوات في الكفاءات.

أما فيما يتعلق بالتوقعات الاستراتيجية للمؤسسة، فإن تقدير الكفاءات البشرية اللازمة مستقبلاً جاء بمتوسط 3.8222، مما يعكس وعياً بأهمية استشراف الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية. كما أن التنبؤ بالوظائف المستقبلية حصل على متوسط 3.7889، وهو مؤشر على أن المؤسسة تتبنى منهجية تخطيطية في تحديد الوظائف التي ستحتاج إليها مستقبلاً. ومع ذلك، فإن الانحرافات المعيارية لهذه العبارات (0.78723 و 0.88043) على التوالي تشير إلى وجود بعض التباين في آراء أفراد العينة، مما قد يعكس اختلافاً في تطبيق هذه الممارسات بين مختلف الإدارات أو مستويات المسؤولية داخل المؤسسة.

بشكل عام تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تتبع نهجاً متكاملًا في التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، حيث تعتمد على مزيج من التوظيف، التدريب، النقل، والترقية لسد الفجوات النوعية في المهارات، مع تركيز واضح على التوظيف والتدريب كأدوات رئيسية. ورغم ذلك، فإن وجود تفاوت في مستويات الاعتماد على بعض هذه الأدوات قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز استراتيجية أكثر توازناً تأخذ في الاعتبار جميع الآليات المتاحة لضمان استدامة الموارد البشرية وتوافقها مع متطلبات المؤسسة المستقبلية. والشكل الموالي يوضح ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى بعد سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة.

الشكل رقم (3-9): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى بعد سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول قابلية التوظيف للموظف

تم تخصيص هذا المطلب لعرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للإطارات العاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والمتعلق بـ: قابلية التوظيف للموظف (بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي، قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات).

1. بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي

الجدول رقم (3-24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي.

البيان	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	تعتمد المؤسسة في توزيع المهام على التخصص والتخصيص الدقيق	3,3889	1,07781	درجة متوسطة
02	تعتمد المؤسسة على تعدد المهام في وظيفة واحدة.	3,7778	1,04696	درجة عالية
03	تعتمد المؤسسة عقود عمل محددة المدة.	3,6556	0,83681	درجة عالية
04	تعتمد المؤسسة برامج تكوين دورية.	3,6333	0,98813	درجة عالية
05	تقوم المؤسسة بتقييم دوري للموارد البشرية.	3,7111	0,93909	درجة عالية
06	تساهم المؤسسة في تطوير المسار الوظيفي للموظفين.	3,5667	0,93676	درجة عالية
07	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي يساعد على التطور الوظيفي.	3,5778	0,86086	درجة عالية
	مستوى بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,6162	0,62717	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي في المؤسسة إلى أن هذا البعد يُمارس بمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.6162 مع انحراف معياري 0.62717، مما يعكس اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد استراتيجيات واضحة لتعزيز قابلية التوظيف وتحفيز التطور الوظيفي للموظفين.

يلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على تعدد المهام داخل الوظيفة الواحدة، حيث سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي (3.7778) مع انحراف معياري 1.04696، مما يدل على أن بيئة العمل تتطلب من الموظفين مرونة وقدرة على أداء عدة مهام في نفس الدور الوظيفي. هذه الممارسة قد تكون

مؤشراً على رغبة المؤسسة في تحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية، لكنها قد تشكل تحدياً إذا لم تكن مدعومة بسياسات تحفيزية مناسبة.

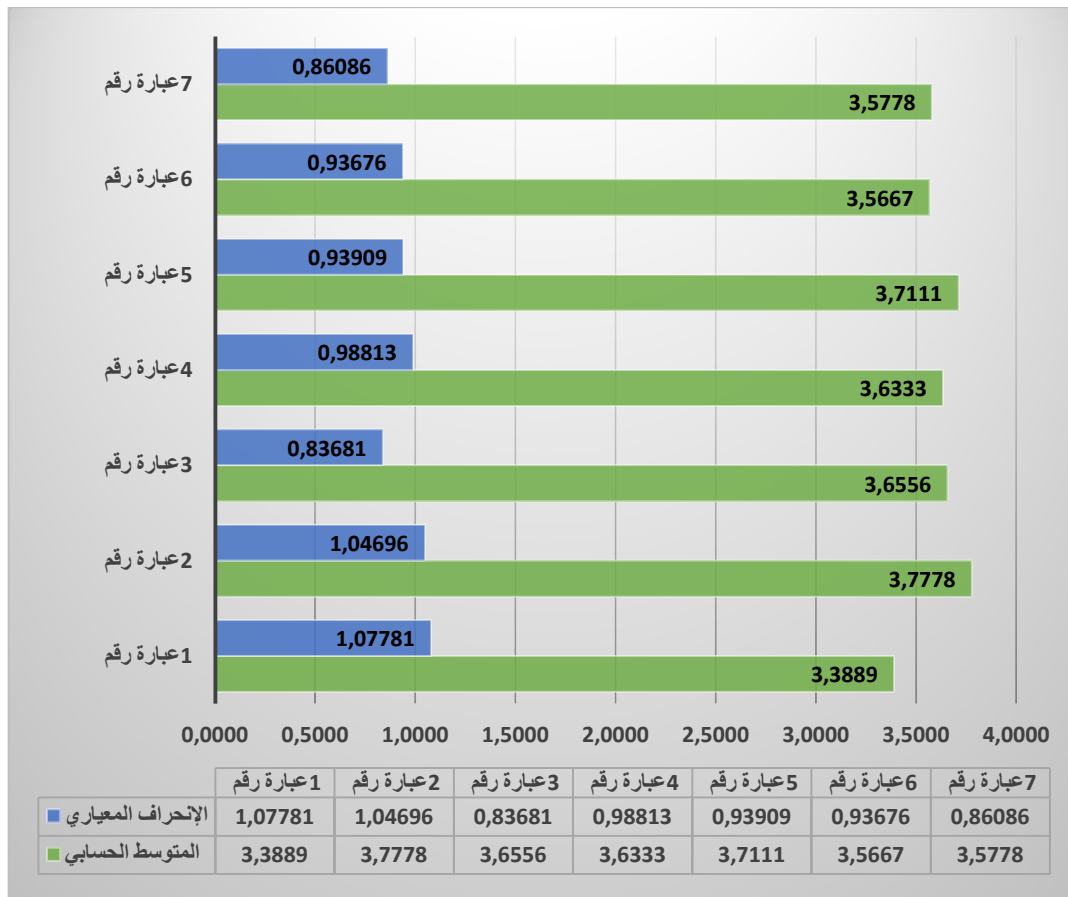
أما فيما يتعلق بأنماط التشغيل، فإن اعتماد المؤسسة على عقود عمل محددة المدة جاء بمتوسط **3.6556** مع انحراف معياري **0.83681**، مما يشير إلى أن التشغيل المؤقت يعد أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة، ربما كجزء من استراتيجيتها في التوظيف المرن أو لإدارة احتياجاتها قصيرة ومتوسطة المدى من الموارد البشرية.

وفيما يخص تنمية الموظفين، أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على برامج تكوين دورية بمتوسط **3.6333**، كما أنها تجري تقييماً دورياً للموارد البشرية بمتوسط **3.7111**، مما يعكس التزامها بتطوير قدرات موظفيها وضمان متابعة أدائهم بشكل منتظم. غير أن انحرافات معيارية تقارب **0.98** في التكوين و **0.93** في التقييم تشير إلى تفاوت في وجهات نظر أفراد العينة، مما قد يعكس اختلافات في تنفيذ هذه الممارسات بين مختلف الأقسام أو المستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بدعم المؤسسة للمسار الوظيفي للموظفين، فإن النتائج تشير إلى أن المؤسسة تساهم في تطوير المسار الوظيفي بمتوسط **3.5667**، كما أنها توفر مناخاً تنظيمياً يساعد على التطور الوظيفي بمتوسط **3.5778** ورغم أن هذه المستويات تُعتبر مرتفعة، إلا أنها أقل من بعض الجوانب الأخرى، مما قد يشير إلى أن بعض الموظفين لا يشعرون بوجود فرص كافية للنمو الوظيفي أو أن السياسات المعتمدة قد لا تكون مفعلة بالشكل الأمثل في جميع الإدارات.

بشكل عام تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بقابلية التوظيف كعامل أساسي في تحفيز المسار الوظيفي للموظفين، من خلال التركيز على التكوين، التقييم، وتعدد المهام ومع ذلك، فإن وجود تباين في بعض الممارسات قد يستدعي تعزيز سياسات أكثر وضوحاً لضمان الاستفادة المثلى من جهود تطوير الموظفين وتحقيق توازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموارد البشرية. والشكل الموالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي.

الشكل رقم (3-10): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

2. بعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات

الجدول رقم (3-25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات.

البيان	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
08	يرتكز التوظيف في المؤسسة على معيار الكفاءة.	3,9556	0,80603	درجة عالية
09	يحقق التكوين الذي تطبقه المؤسسة تطوراً حقيقياً في الكفاءات.	3,6333	0,74124	درجة عالية
10	تمنح المؤسسة للموظفين مساحة للحركة الوظيفية. (التنقل المهني)	3,5889	0,94684	درجة عالية
11	يؤدي ظهور وظيفة جديدة في المؤسسة إلى البحث عن كفاءة جديدة خارج المنظمة.	3,6444	0,97510	درجة عالية
12	تمتلك المؤسسة نظام يعمل على تشجيع الموظفين للتطور وتقلد مناصب وظيفية أعلى.	3,6222	0,95491	درجة عالية
13	يوجد نظام لتأمين الخبرة المهنية في المؤسسة.	3,6222	0,94307	درجة عالية
14	تولي المؤسسة الأولوية للتوظيف الداخلي في حالة ظهور مناصب جديدة.	4,0000	0,74953	درجة عالية
15	تقوم المؤسسة بدراسة المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة	3,7333	0,84534	درجة عالية
16	تتبنى المؤسسة مقاربات تساعد على توطيد التعلم التنظيمي.	3,6667	0,76438	درجة عالية
	مستوى بعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7189	0,52771	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على مبادئ تعزيز الكفاءة والتطوير المستمر للموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7189 مع انحراف معياري 0.52771، مما يعكس إدراكاً عاماً لدى أفراد العينة بأن المؤسسة تتبنى ممارسات إيجابية في إدارة الكفاءات وتحفيز التطوير المهني.

يظهر من خلال النتائج أن المؤسسة تعطي الأولوية للتوظيف الداخلي عند ظهور مناصب جديدة، حيث سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي (4.0000) مع انحراف معياري 0.74953، مما يشير إلى أن المؤسسة تفضل الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة قبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي. هذه السياسة

تعد محفزاً قوياً للموظفين، حيث تمنحهم فرصاً للترقية والتطور داخل المؤسسة، مما يعزز من استقرارهم الوظيفي ويرفع من مستويات الولاء التنظيمي.

أما فيما يتعلق بمقياس الكفاءة في التوظيف، فقد سجلت العبارة "يرتكز التوظيف في المؤسسة على معيار الكفاءة" متوسطاً حسابياً قدره **3.9556**، مما يعكس تركيز المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية بناءً على معايير واضحة للكفاءة المهنية والفنية. كما أن الاعتماد على التوظيف الخارجي عند ظهور وظائف جديدة سجل متوسطاً قدره **3.6444**، مما يدل على أن المؤسسة رغم تفضيلها التوظيف الداخلي، فإنها تلجأ إلى استقطاب كفاءات جديدة من خارج المنظمة عندما تتطلب الحاجة ذلك، وهو توجه إيجابي يضمن تحقيق التوازن بين تطوير الكفاءات الداخلية والاستفادة من الخبرات الخارجية.

وفيما يتعلق بتطوير الكفاءات، فإن التكوين المطبق في المؤسسة يحقق تطوراً حقيقياً في الكفاءات بمتوسط حسابي **3.6333**، مما يدل على أن الموظفين يرون أن برامج التكوين ذات فعالية، رغم أن الانحراف المعياري **0.74124** يشير إلى بعض التباين في وجهات النظر، وهو ما قد يعكس اختلافات في جودة التكوين بين مختلف الأقسام أو المستويات الإدارية.

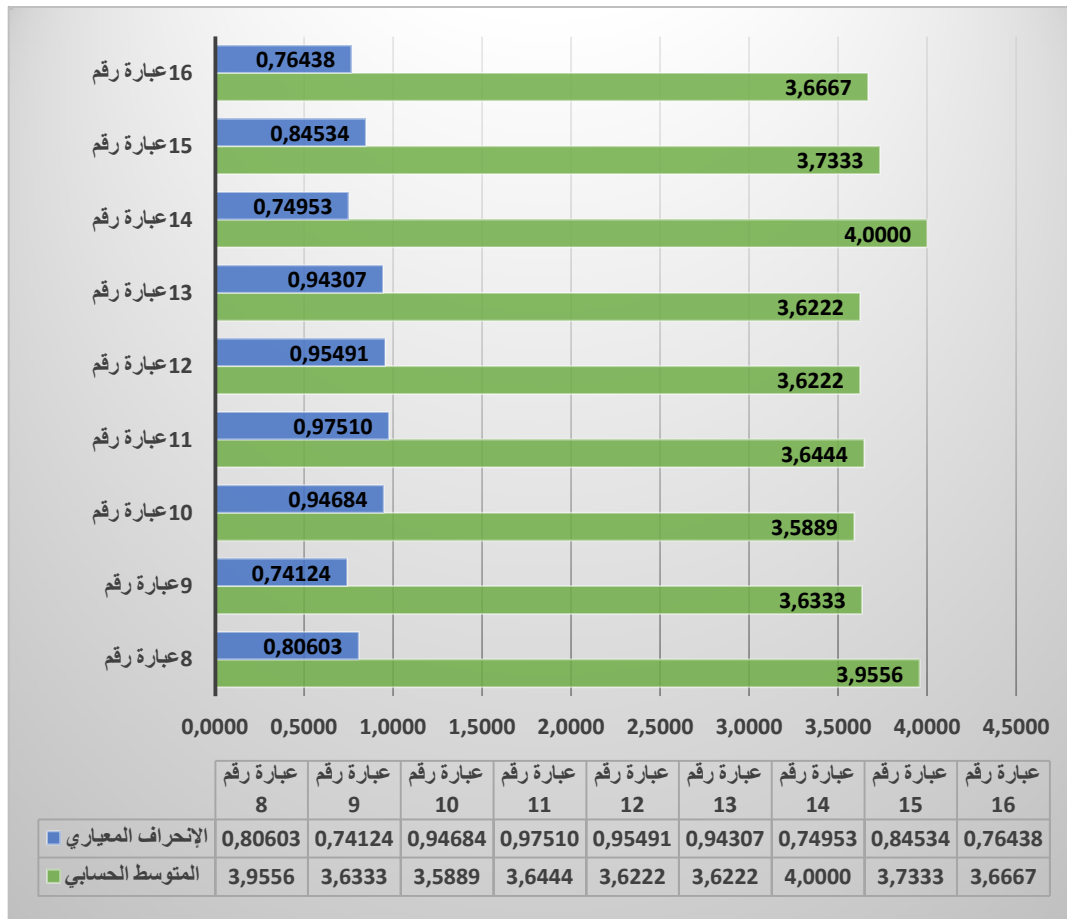
أما فيما يخص الحركة الوظيفية، فقد سجلت العبارة "تمنح المؤسسة للموظفين مساحة للحركة الوظيفية" متوسطاً حسابياً **3.5889**، مما يعكس توفر بعض الفرص للتنقل المهني داخل المؤسسة، لكنه قد يشير أيضاً إلى أن هذه الفرص قد لا تكون كافية لجميع الموظفين أو أنها تخضع لمعايير قد لا تكون واضحة للجميع.

كما تبين النتائج أن المؤسسة تمتلك نظاماً يشجع الموظفين على التطور وتقلد مناصب وظيفية أعلى بمتوسط **3.6222**، إضافة إلى وجود نظام لشمين الخبرة المهنية بنفس المتوسط، مما يدل على وجود آليات تحفيزية تساهم في تعزيز مسارات الترقية الداخلية والاعتراف بالخبرات المكتسبة داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، يظهر أن المؤسسة تتبنى مقاربات تساعد على توطيد التعلم التنظيمي بمتوسط **3.6667**، مما يعكس توجهاً نحو خلق بيئة عمل تدعم التعلم المستمر وتعزز من نقل المعرفة بين الموظفين، وهي نقطة إيجابية تساهم في بناء رأس مال بشري أكثر كفاءة واستدامة.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد سياسات واضحة لتعزيز قابلية التوظيف كوسيلة لتطوير الكفاءات، سواء من خلال التركيز على معيار الكفاءة في التوظيف، أو من خلال توفير فرص الترقية والتعلم المستمر. ومع ذلك، فإن بعض الفروقات في وجهات النظر حول التكوين والحركية الوظيفية قد تشير إلى الحاجة إلى تعزيز بعض الممارسات أو توضيح آليات تنفيذها لضمان استفادة جميع الموظفين منها بشكل متساوٍ. والشكل التالي يوضح ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات.

الشكل رقم (3-11): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات التي تم وضعها سلفاً، حيث سيتم دراسة الفرضيتين الأولى والثانية في المطلب الأول والمتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف، في حين سيتم اختبار الفرضيات الثلاث الأخيرة في المطلب الثاني والتي تتعلق بتأثير مكونات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركاً للمسار الوظيفي، والفرضية الثانية والتي تتعلق بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات، حيث سيتم الاعتماد على اختبار هذه العلاقة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (ANOVA).

1. اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركاً للمسار الوظيفي

- الفرضية الأولى: نعم يؤثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركاً للمسار الوظيفي.

الجدول رقم (3-26): نتيجة الفرضية الأولى

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,085	1,743	0,901	(Constant)	0,241	0,491	0,001	27,936
0,001	5,285	0,733	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات				

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

تمحورت الفرضية الأولى للدراسة حول فحص تأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركًا للمسار الوظيفي، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. تشير نتائج تحليل (ANOVA) إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (27.936) بمستوى معنوية (Sig = 0.001)، وهو مستوى أقل بكثير من الحد المعتمد (alpha = 0.05)، مما يعكس وجود تأثير جوهري للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف. من ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل معامل التحديد ($R^2 = 0.241$) أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يفسر حوالي (24.1 %) من التباين في قابلية التوظيف، مما يعني أن هناك متغيرات أخرى قد تساهم في تفسير النسبة المتبقية من التباين، وهو ما يشير إلى تعقيد العوامل المؤثرة في قابلية التوظيف، حيث قد تتداخل عدة متغيرات أخرى مثل البيئة التنظيمية، نظام الحوافز، الفرص التدريبية، ومتطلبات سوق العمل في التأثير على قابلية التوظيف داخل المؤسسة.

عند تحليل معاملات الانحدار، تبين أن معامل التأثير الخاص بمتغير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بلغ (B = 0.733) عند (t = 5.285) بمستوى دلالة (Sig = 0.001)، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير معنوي وإيجابي لهذا المتغير على قابلية التوظيف. من جهة أخرى، لم يكن للثابت (Constant) تأثير معنوي، حيث بلغ (B=0.901) عند (t = 1.743) بمستوى دلالة (Sig = 0.085)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يعني أن الثابت لا يساهم بشكل مستقل في تفسير قابلية التوظيف دون إدراج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات كمتغير مؤثر.

يعكس هذا التأثير الإيجابي بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف أهمية تبني المؤسسة لاستراتيجيات استشرافية في إدارة مواردها البشرية. فمن خلال تطبيق مبادئ التسيير التنبئي، يمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات والوظائف، مما يتيح لها اتخاذ قرارات أكثر فاعلية فيما يتعلق بالتوظيف، التدريب، وإعادة توزيع الموارد البشرية. كما أن هذا النهج يساهم في تحسين مواءمة الكفاءات مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يعزز من فرص الأفراد في التطور المهني داخل المؤسسة، وبالتالي يرفع من قابلية توظيفهم داخليًا وخارجيًا. وعليه، فإن المؤسسات التي

تعتمد على أدوات التسيير التنبئي، مثل تقييم المهارات، التحليل الوظيفي، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، تكون أكثر قدرة على تطوير مسارات مهنية مستدامة لموظفيها، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظريات الموارد البشرية الحديثة التي تؤكد على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة رأس المال البشري. فوفقاً لنظرية رأس المال البشري، عندما تقوم المؤسسة بالاستثمار في التكوين المستمر، التقييم الدوري، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، فإنها تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العاملين، مما يزيد من فرص ترقيةهم وتحقيقهم لمسارات وظيفية أكثر استقراراً. كما أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استباقياً في إدارة الكفاءات تكون أكثر قدرة على تقليل الفجوات بين المتطلبات الوظيفية والمهارات المتاحة، مما يعزز من فرص نجاح الأفراد داخل بيئة العمل.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول إن رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) يعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف، مما يؤكد على ضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير أدوات التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لضمان تحسين المسارات الوظيفية للعاملين وتعزيز جاهزيتهم لسوق العمل، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. كما أن النتائج تبرز أهمية استمرار البحث في العوامل الأخرى التي قد تؤثر على قابلية التوظيف، مثل الثقافة التنظيمية، ديناميكيات سوق العمل، وتطور التكنولوجيا، والتي قد تساهم مجتمعة في تشكيل المسارات المهنية للأفراد وتعزيز فرصهم الوظيفية على المدى الطويل.

2. اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات.

- الفرضية الثانية: نعم يؤثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات.

الجدول رقم (3-27): نتيجة الفرضية الثانية

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,005	2,871	1,207	(Constant)	0,291	0,540	0.001	36,171
0,001	6,014	0,679	التسيير التنبي للوظائف والكفاءات				
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية (H ₀) ونقبل الفرضية البديلة (H ₁)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

تهدف الفرضية الثانية للدراسة إلى اختبار مدى تأثير التسيير التنبي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركاً لتطوير الكفاءات، وذلك من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط. وقد أظهرت نتائج تحليل (ANOVA) أن النموذج الإحصائي يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.171) بمستوى معنوية (Sig = 0.001)، وهو ما يقل بشكل ملحوظ عن الحد المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعكس وجود تأثير جوهري للتسيير التنبي للوظائف والكفاءات على تطوير الكفاءات من خلال قابلية التوظيف.

من ناحية أخرى، أشارت نتائج تحليل معامل التحديد ($R^2 = 0.291$) إلى أن التسيير التنبي للوظائف والكفاءات يفسر (29.1 %) من التباين في قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى قد تسهم في تفسير النسبة المتبقية، مثل برامج التدريب، أنظمة التحفيز، بيئة العمل، وثقافة المؤسسة في تطوير الموارد البشرية.

عند تحليل معاملات الانحدار، تبين أن معامل التأثير الخاص بمتغير التسيير التنبي للوظائف والكفاءات بلغ ($B = 0.679$) عند ($t = 6.014$) بمستوى دلالة (Sig = 0.001)، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يعكس وجود تأثير معنوي وإيجابي قوي لهذا المتغير على قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات. من جهة أخرى، أظهر الثابت (Constant) تأثيراً معنوياً، حيث بلغت قيمته ($B = 1.207$) عند ($t = 2.871$) بمستوى دلالة (Sig=0.005)، وهو أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود

تأثير جوهري للخصائص الأساسية للبيئة التنظيمية في تعزيز دور قابلية التوظيف في تطوير الكفاءات، بصرف النظر عن تأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

تعكس هذه النتائج الدور الحيوي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم المهني. إذ يسمح هذا النهج للمؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات، ووضع برامج تدريبية وتكوينية تتماشى مع المتطلبات الجديدة للسوق. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تعتمد على سياسات التنبؤ والاستشراف في مجال الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تأهيل موظفيها وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع الفرص الوظيفية المتاحة، مما يعزز من فرص ترقيةهم وتوسيع آفاقهم المهنية.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد هذه النتائج على أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات لا يؤثر فقط على تحسين فرص التوظيف، بل يتعدى ذلك ليصبح عاملاً أساسياً في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة. فوفقاً لنظرية التعلم التنظيمي، فإن المؤسسات التي تعتمد على تحليل البيانات المستقبلية واتجاهات سوق العمل تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يجعلها بيئة مثالية لنمو الكفاءات وتطورها.

ومن الناحية التطبيقية تبرز هذه النتائج أهمية دمج أدوات التنبؤ الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن سياسات التوظيف والتدريب في المؤسسات. فاعتماد منهجية استشرافية في إدارة الوظائف والكفاءات يمكن أن يساهم في خلق بيئة ديناميكية للتعلم المستمر، تحسين جودة العمل، وزيادة تنافسية المؤسسة في السوق.

بناءً على القاعدة الإحصائية المتبعة، وبما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.001$) أقل من الحد المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات وعليه، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قابلية التوظيف وتطوير كفاءات مواردها البشرية يجب أن تعتمد على استراتيجيات تنبؤية دقيقة تساعد في تحديد الاتجاهات المستقبلية للوظائف، وتوفير بيئة عمل محفزة للنمو والتطور المهني.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير مكونات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف، والفرضية الرابعة والتي تتعلق بتأثير أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف، والفرضية الخامسة والمتعلقة باختبار تأثير سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف، حيث سيتم الاعتماد على اختبار هذه العلاقة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (ANOVA).

1. اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف

- الفرضية الثالثة: نعم تؤثر ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف.

الجدول رقم (3-28): نتيجة الفرضية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	r	R ²	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
				(Constant)	3,680	14,047	0,001
0,003	0.959	0,005	0,000	ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	-0,004	-0,051	0,959

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة، التي تهدف إلى قياس تأثير ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف، أن هذا التأثير غير دالٍ إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($F = 0.003$) بمستوى معنوية ($Sig=0.959$)، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بمستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لممارسات التسيير التنبئي على قابلية التوظيف. كما كشفت القدرة التفسيرية للنموذج

عن أن معامل التحديد ($R^2 = 0.000$)، أي أن ممارسات التسيير التنبئي لا تفسر أي نسبة من التباين في قابلية التوظيف، مما يؤكد أن هذه الممارسات، وفقًا للبيانات التي تم تحليلها، ليس لها أي دور ملحوظ في تحسين أو تعزيز فرص التوظيف داخل المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تحليل معاملات الانحدار أظهر أن قيمة ($B = -0.004$) بقيمة ($t = -0.051$) ومستوى معنوية ($Sig = 0.959$)، وهي قيمة مرتفعة جدًا مقارنة بالحد المعتمد، مما يعني أن التأثير غير دالٍ إحصائيًا. وعلى الرغم من أن الثابت ($Constant$) قد سجل قيمة ($B = 3.680$) عند ($t = 14.047$) بمستوى دلالة ($Sig = 0.001$)، إلا أن هذا لا يدل على وجود تأثير مباشر لممارسات التسيير التنبئي على قابلية التوظيف، بل قد يعكس تأثير عوامل أخرى غير مدروسة في النموذج. وتشير هذه النتائج إلى أن ممارسات التسيير التنبئي قد لا تكون مفعلة بشكل فعال في المؤسسة، بحيث يتم تطبيقها كإجراءات شكلية دون أن يكون لها تأثير حقيقي على استراتيجيات التوظيف والتطوير المهني، أو أن هناك عوامل وسيطة تلعب دورًا أكبر في تحديد قابلية التوظيف، مثل برامج التدريب، التحفيز، بيئة العمل، وسياسات الترقية الداخلية، مما قد يجعل تأثير التسيير التنبئي غير واضح بشكل مباشر. كما يمكن أن يعود هذا إلى فجوة بين السياسات والتخطيط من جهة والتنفيذ الفعلي من جهة أخرى، حيث قد تكون هذه الممارسات غير متوافقة مع الاحتياجات الحقيقية للسوق والموظفين، أو أن طبيعة الوظائف داخل المؤسسة لا تستلزم تخطيطًا استباقيًا دقيقًا. وبناءً على ذلك، وبما أن مستوى المعنوية المحسوب ($Sig = 0.959$) أكبر من الحد المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0)، مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسيير التنبئي وقابلية التوظيف. واستنادًا إلى هذه النتائج، يمكن التوصية بإعادة تقييم مدى فاعلية ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة، من خلال مراجعة سياسات التوظيف والتطوير المهني لضمان تكاملها مع احتياجات الموظفين والسوق، بالإضافة إلى دراسة العوامل الوسيطة المحتملة، مثل التدريب، التحفيز، وبيئة العمل، لفهم أعمق للأسباب التي تجعل هذه الممارسات غير مؤثرة على قابلية التوظيف. كما يمكن تعزيز التكامل بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والاستراتيجيات الفعلية لإدارة الموارد البشرية، من خلال اعتماد آليات تضمن تطبيق هذه الممارسات بطريقة تؤثر فعليًا على فرص التوظيف والنمو المهني داخل المؤسسة.

2. اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بتأثير أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف.

الفرضية الرابعة: نعم تؤثر أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف.
الجدول رقم (3-29): نتيجة الفرضية الرابعة

المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	r	R ²	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
59,762	0.001	0,636	0,404	(Constant)	1,201	3,719	0,001
				أدوات التسيير التنبئي	0,561	7,731	0,001

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرابعة، التي تهدف إلى قياس تأثير أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف، أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية بين المتغيرين. فقد بلغت قيمة ($F = 59.762$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.001$)، وهي قيمة أقل بكثير من الحد المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أن النموذج يفسر علاقة قوية بين أدوات التسيير التنبئي وقابلية التوظيف. كما كشفت القدرة التفسيرية للنموذج عن أن معامل الارتباط ($r = 0.636$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.404$)، مما يعني أن أدوات التسيير التنبئي تفسر 40.4 % من التغيرات الحاصلة في قابلية التوظيف، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن هذه الأدوات تلعب دوراً محورياً في تحسين فرص التوظيف وتعزيز المسار المهني للأفراد داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد سجل الثابت (Constant) قيمة ($B = 1.201$) مع ($t = 3.719$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.001$)، وهو ما يدل على أن هناك تأثيراً جوهرياً للنموذج حتى في غياب المتغير المستقل. أما بالنسبة لمتغير أدوات التسيير التنبئي، فقد سجل ($B = 0.561$) مع ($t = 7.731$) عند ($\text{Sig} = 0.001$)، مما يؤكد أن هذا التأثير معنوي وقوي. وتعكس هذه النتائج أن

استخدام أدوات التسيير التنبئي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تعزيز قابلية التوظيف، سواء من خلال التخطيط المسبق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، أو من خلال تحسين عملية المواءمة بين المهارات المطلوبة والكفاءات المتاحة، مما يؤدي إلى استقطاب وتطوير الكفاءات المناسبة.

ومن التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة أن أدوات التسيير التنبئي، مثل التخطيط الاستراتيجي للوظائف، نظم تقييم الأداء، الخرائط الوظيفية، ودراسات الاتجاهات المستقبلية لسوق العمل، توفر رؤية أوضح لاحتياجات المؤسسة المستقبلية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات توظيفية مدروسة وأكثر كفاءة. كما أن هذه الأدوات تسمح بتحديد الفجوات في المهارات والكفاءات، مما يتيح للمؤسسة تطوير برامج تكوين وتدريب تلبي الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، وبالتالي تحسين فرص التوظيف الداخلي والخارجي.

وبناءً على قاعدة القرار، حيث أن مستوى المعنوية المحسوب ($\text{Sig} = 0.001$) أقل من الحد المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد وجود تأثير دالٍ إحصائيًا بين أدوات التسيير التنبئي وقابلية التوظيف. وبالتالي، يمكن للمؤسسة تعزيز استخدام هذه الأدوات لضمان تحسين استراتيجيات التوظيف والتخطيط الوظيفي، من خلال تطوير نظم تحليل وتوقع احتياجات الموارد البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة في التنبؤ بتطور الوظائف والمهارات، مما يساهم في زيادة فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز استدامتها على المدى البعيد.

3. اختبار الفرضية الخامسة والمتعلقة بتأثير سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف.

- الفرضية الخامسة: نعم تؤثر سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف.

الجدول رقم (3-30): نتيجة الفرضية الخامسة

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)
0,001	3,496	1,002	(Constant)	0,501	0,708	88,251	0.001
0,001	9,394	0,708	سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات				

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الخامسة، التي تهدف إلى دراسة تأثير سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف، وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. فقد بلغت قيمة ($F = 88.251$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.001$)، وهي قيمة أقل بكثير من الحد المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن النموذج المستخدم يفسر العلاقة بين سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف بشكل قوي وذو دلالة إحصائية عالية. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.708$)، مما يعكس وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، بينما أظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.501$) أن 50.1 % من التغيرات الحاصلة في قابلية التوظيف يمكن تفسيرها عبر سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، وهي نسبة عالية تدل على الدور المحوري الذي تلعبه هذه السيرورة في تعزيز القدرة على التوظيف داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد سجل الثابت (Constant) قيمة ($B = 1.002$) مع ($t = 3.496$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.001$)، مما يعني أن النموذج يحتفظ بتأثير جوهري حتى في غياب المتغير المستقل. أما بالنسبة لمتغير سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، فقد سجل قيمة ($B = 0.708$) مع ($t = 9.394$) عند ($Sig = 0.001$)، وهو ما يدل على أن التأثير معنوي وقوي للغاية. وتعكس هذه النتائج أن سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات تساهم بفعالية في تعزيز قابلية

التوظيف، سواء من خلال تطوير استراتيجيات استباقية لإدارة الموارد البشرية، أو من خلال التنبؤ بمتطلبات سوق العمل واحتياجات المؤسسة المستقبلية، مما يؤدي إلى تحسين فرص التوظيف الداخلي والخارجي وتعزيز الاستدامة الوظيفية.

وتعني هذه النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على نهج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، وذلك من خلال تطوير خطط استراتيجية تستند إلى تحليل التوجهات المستقبلية، مما يسمح لها بالاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق. كما أن هذه السيورة تمكن المؤسسة من تحليل المهارات المطلوبة، تحديد الفجوات المعرفية، وتطوير برامج تدريبية موجهة لتحسين مستوى الكفاءات، مما يسهم في تعزيز جاهزية الموظفين لشغل مناصب جديدة داخل المؤسسة، أو حتى تحسين فرصهم في سوق العمل بصفة عامة.

وبالاستناد إلى قاعدة القرار، حيث أن مستوى المعنوية المحسوب ($\text{Sig} = 0.001$) أقل من الحد المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفريّة (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد وجود تأثير دالٍ إحصائيًا بين سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف. وبذلك، فإن المؤسسات التي تتبنى منهجيات التسيير التنبئي وتستثمر في استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، تكون أكثر قدرة على تحسين تنافسيتها، وضمان توفر المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها المستقبلية، مما يعزز من فرص الاستدامة والنمو في بيئة عمل متغيرة.

الخلاصة:

من خلال الفصل التطبيقي حاولنا الإجابة على الإشكالية العامة للدراسة وكذا الأسئلة الفرعية المنبثقة منها، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العلمي بدراسة تطبيقية أجريت على مجموعة مؤسسات اقتصادية جزائرية تقوم بتطبيق نهج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بالإضافة إلى إهتمامها بقابلية التوظيف لموظفيها.

حيث إعتمدنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 90 إطار موزعة على 6 مؤسسات ناشطة في إقليم ولاية سطيف، وبغية معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة استعملنا مختلف أساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الإستدلالي المعتمدة في برامج الحزم الإحصائية المنفصلة spss.

حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أثبتت صحة الفرضيات المعتمدة أهمها:

- تقوم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق ممارسات التنبئي للوظائف والكفاءات.
- لا يرتبط التطور المهني داخل المؤسسات بالأقدمية فقط، بل يعتمد بشكل أساسي على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تولي أدوار متنوعة.
- اتخذت المؤسسات من قابلية التوظيف محركا أساسيا للمسارات المهنية ، مما يعكس حرصها على تحقيق التكامل بين إدارة الكفاءات وتعزيز فرص التوظيف الداخلي.
- تعزز المؤسسات محل الدراسة قابلية التوظيف من خلال التدريب والترقيات الداخلية.

خاتمة

في ختام هذه الأطروحة، يبرز جلياً أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يشكل ركيزة أساسية لتعزيز قابلية التوظيف في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية. ففي ظل هذه الديناميكيات، يصبح تبني منهجيات استباقية في إدارة الموارد البشرية ليس مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية لضمان التوافق بين المهارات الفردية ومتطلبات سوق العمل المستقبلية.

لقد أظهرت الأطروحة أن تعزيز قابلية التوظيف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفهم عميق لمتطلبات المسار الوظيفي الحديث، الذي لم يعد خطياً تقليدياً، بل تحول إلى مسار ديناميكي يتطلب المرونة والتكيف مع المستجدات. كما أن إدارة الكفاءات لم تعد تقتصر على تقييم الأداء الحالي، بل امتدت لتصبح عملية استشرافية تهدف إلى تطوير المهارات المستقبلية التي تتطلبها الوظائف الناشئة.

ويبقى التحدي الأكبر هو كيفية تحقيق التوازن بين المرونة والاستقرار في ظل هذه التحولات، حيث يتطلب الأمر تبني سياسات ذكية تعزز التعلم المستمر، وتسهل انتقال الأفراد بين المهن والأدوار، مع الحفاظ على رؤية استراتيجية طويلة المدى. كما يتطلب الأمر تعاوناً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية، من حكومات ومؤسسات تعليمية وقطاعات خاصة، لضمان تكامل الجهود وتحقيق النتائج المرجوة.

وفي النهاية، يمكن القول إن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، إلى جانب إدارة المسارات الوظيفية الحديثة، يشكلان معاً ركيزتين أساسيتين لبناء مستقبل عمل أكثر استدامة وشمولية، حيث تصبح قابلية التوظيف ليس مجرد هدف، بل عملية مستمرة من التكيف والنمو.

أولاً: النتائج والاقتراحات:

• نتائج البحث:

- من خلال تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها أظهرت الدراسة الميدانية النقاط التالية:
- أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف، مما يبرز أهمية تبني المؤسسات لآليات التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتعزيز المسارات الوظيفية للعاملين وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركاً للمسار الوظيفي.
- كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات، مما يستوجب على المؤسسات اعتماد منهج تنبئي

- دقيق وبيئة عمل داعمة للتطور المهني المستمر". وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير لممارسات التسيير التنبئي على قابلية التوظيف وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف.
 - بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أدوات التسيير التنبئي وقابلية التوظيف وبالتالي، يمكن للمؤسسة تعزيز استخدام هذه الأدوات لضمان تحسين استراتيجيات التوظيف والتخطيط الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بتأثير أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف.
 - بينت نتائج الدراسة وجود تأثير دالٍ إحصائيًا بين سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وقابلية التوظيف، مما يعزز تنافسية واستدامة المؤسسات في بيئة العمل المتغيرة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة المتعلقة بتأثير سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف.
 - تقوم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق ممارسات التنبئي للوظائف والكفاءات، مما يدل على وجود نظام واضح لتحديد المهام والمسؤوليات
 - أكثر الأدوات استخداما كانت لوحة القيادة للموارد البشرية و بطاقات المناصب، مما يدل على اعتماد المؤسسات على أدوات منهجية في التخطيط
 - اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاستشراف الاستراتيجي
 - تعتمد المؤسسات محل الدراسة بقوة على التوظيف الداخلي ومعايير الكفاءة، مما يدعم استقرار الموظفين وتطورهم.
 - أدوات وسيورة التسيير التنبئي هي الأكثر تأثيرا في تعزيز قابلية التوظيف، بينما الممارسات الفعلية تحتاج إلى مراجعة لضمان فعاليتها.

- تظهر المؤسسات محل الدراسة اهتماما كبيرا بكل ما يتعلق بالتخطيط والتقدير في مجال الموارد البشرية، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، ويهدف هذا الاهتمام إلى معالجة القضايا المتعلقة بالتوظيف، والتكوين المهني، والحركة الوظيفية، ودعم قابلية التوظيف. كما يعكس تبني المؤسسات لمنهجية إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات، مما يبرز التزامها بتطوير رأس المال البشري وتحسين أدائه.
- لا يرتبط التطور المهني داخل المؤسسات بالأقدمية فقط، بل يعتمد بشكل أساسي على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تولي أدوار متنوعة، بما في ذلك القيادة وتطوير قابليتها للتوظيف. وذلك من خلال السعي المستمر لتعزيز المهارات وتوسيع نطاق الخبرة.

● الإقتراحات:

- إنشاء خطة تدريبية استباقية تركز على المهارات المستقبلية المطلوبة في سوق العمل (مثل التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات).
- تصميم مسارات وظيفية مرنة تسمح بالمواءمة بين تطلعات الموظفين واحتياجات المؤسسة.
- ربط التخطيط التنبئي باستراتيجيات التدريب والترقية لسد الفجوات النوعية والكمية.
- تفعيل تحليل الوظائف وهمم الأعمار بشكل منهجي لاستشراف الاحتياجات المستقبلية.
- تعزيز الشفافية في سياسات التوظيف الداخلي وتطوير المسارات الوظيفية.
- تصميم برامج تدريبية مخصصة بناء على نتائج التقييم التنبئي للكفاءات.
- تبني عقود مرنة وبيئة عمل داعمة لتحفيز التطور الوظيفي.
- إدراج معايير التسيير التنبئي في قوانين العمل لتعزيز الممارسات الاستباقية.
- تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتحديث كفاءاتهم كالتدريب المهني وتطوير خطة التدريب مع ما يتماشى مع التغيرات الحالية والمستقبلية.

ثانيا: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا تسليط الضوء على دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف لدى الموظف في المؤسسات الجزائرية، وذلك بالتركيز على جانب الكفاءات والمسارات المهنية، حيث تبين لنا في ختام هذه الدراسة مدى إتساع وتشعب هذا الموضوع، وأنه هناك جوانب هامة تجدر الإشارة إليها ووضعها حيز الاهتمام، وانطلاقا من هذا نأمل أن تحظى هذه الأخيرة باهتمام أكبر وتنال نصيبا من البحوث مستقبلا، ولهذا نقترح مجموعة من العلاقات التي تجدر دراستها مستقبلا:

- * علاقة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بالتغيير في المؤسسة.
- * علاقة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بالعدالة الاجتماعية في المؤسسة.
- * علاقة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بإدارة المواهب.
- * علاقة قابلية التوظيف بمعدلات البطالة في الجزائر.
- * علاقة قابلية التوظيف بتطوير الكفاءات.
- * علاقة قابلية التوظيف بالرضا الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. امطانيوس نايف مخايل، بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
2. جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. السلمي علي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، الطبعة 03، القاهرة، 1985.
4. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر، 2007.
5. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997.
6. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel - ، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018.

2. المقالات المنشورة في مجلات علمية:

1. بسايسة عبد الله، "الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي للمؤسسة"، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 01، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017.
2. بوداود سالم، " التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، وحدوده وبدائله"، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 06، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017.
3. بوداود سالم، "التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات مفاهيم وأدوات"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007.
4. زهية موساوي، عبد الرزاق بن حبيب، " تسيير و تنمية الكفاءات مقارنة توقعية و احتياطية "، مجلة الاقتصاد والمناجمت، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2004 .

5. عبد الغني دادن، قداش سمية، "واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.
 6. كمال منصوري، سماح صويلح، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
 7. لعل نورية، "مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09، جامعة مصطفى لونيسي علي البليدة 2، الجزائر، 2017.
 8. لفايدة عبد الله، التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2018.
 9. وسيلة السبتي، آمنة عزيز، "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017.
- 3. المداخلات في ملتقيات علمية وندوات:**
1. بن الطاهر حسين وبن داود سارة، "إدارة الكفاءات رهان جديد لتنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية"، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية، جامعة محمد لخضر بسكرة، الجزائر، 24-25 فيفري 2015.
 2. بن حمو عبد الله وهاملي عبد القادر، "دور تقييم الكفاءات على القرارات بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مداخلات مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، 24-25 فيفري 2015.
 3. حجازي إسماعيل، "مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات"، مداخلات ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005.
 4. ضحاك نجية، بوعوينة سليمة، "لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات - دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)"، مداخلات مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، يوم 25 أبريل 2017.

5. الطيب الداودي، الأمين حلموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة 2012- 22-21.
6. لواج منير، جبلي حسيبة، "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 27-28 ، فيفري 2013.
7. مباركي سامي، فرحاني لويزة، "التكوين كآلية لتنمية الكفاءات و رهان لعصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر"، مداخلة ضمن ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة بسكرة، 24-25 فيفري 2015.
4. الرسائل الجامعية:
 1. قداش سمية، "أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
 2. قداش سمية، "أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015"، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.
 3. مدلس شكري، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود، رسالة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنية، الجزائر، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

4. مقدود وهيبة، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.
5. موساوي زهية، "التسيير التنبئي والإحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي"، رسالة الماجستير، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003.
6. موساوي زهية، "دور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المحافظة الرأسمال الفكري كميزة"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
7. هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

المراجع باللغات الأجنبية:

1. الكتب:

1. Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3ème ed, liaisons, Paris, 1995.
2. Alain, F. **Développer l'employabilité**. INSEP Consulting Éditions, 2000.
3. Bernard Martory Daniel Crozet, "**Gestion des ressources humaines**", dound ,9eme edition, paris, france, 2016.
4. Blanchetie, C. **Employabilité et gestion des ressources humaines**. In D. Baruel Bencherqui (Éd.), **L'employabilité**, Éditions ESKA, 2016.
5. Boulanger, D., & Duke, A. **Michelin et la gestion de carrière : Des itinéraires 3 étoiles**. Éditions EMS, 2011.
6. Brilman, J. **Les meilleures pratiques de management** (4^e éd.). Éditions d'Organisation, 2003.
7. Brilman, J., & Hérard, J. **Les meilleures pratiques de management**. Groupe Eyrolles, 2006.
8. Caroline M., Christel S., Alain G., Damien D., **Employabilité**. Mythe ou Réalité ?, France.

9. Coté, M., & Malo, M.-C. **La gestion stratégique : une approche fondamentale**. Gaëtan Morin Éditeur, 2002.
10. D. Kolb, **Experimental learning experience as a source of learning and development**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
11. D. Duchamp et L. Guery: **la gestion des ressources humaines**, Ed Nathan, Paris, 2006.
12. Dany F. et Livian Y-F. **La nouvelle gestion des cadres : Employabilité, individualisation et vie au travail**, Vuibert, Paris, 2002.
13. Dejoux C. « **Gestion des compétences et GPEC** », Edition Dunod, Paris, 2008.
14. Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaine**, édition d'organisation, 3ème tirage, paris
15. Dominique Thierry, Christian sauret, "**La gestion prévisionnelle et préventives des emplois et des compétences**", Ed L'Harmattan, Paris ,1993,
16. Frenk Rouault et al. **Employabilité et Flexsécurité**, Ed. Afnor, Paris, 2009.
17. Gilbert, P. **La gestion prévisionnelle des ressources humaines**. Éditions La Découverte, 2006.
18. Glossaire GRH, **observatoire des métiers et des qualifications** », protection sociale complémentaire des salariés.
19. Goleman D., « **L'intelligence émotionnelle, Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail** » [titre original: Working with emotional intelligence. 1998] Traduction français, Laffont, Paris, 1999 .
20. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. A. Boundaryless perspective on careers. In J. Barling & C. L. Cooper (Éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1), 2008.
21. Karine Fontaine-Gavino , Adrien Zambeaux « **Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines** » , Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série n°9, Direction de l'Emploi, Décembre 2005
22. Kerlan, F. **Guide de la GPEC** (2^e éd.) Édition, 2005.
23. Loïc Codin et autres, **gestion des ressources humaines**, tome 3, dunod, paris 2007
24. Mana carricano et Fanny Poujol , **Analyse de Données avec Spss** , Edition PERSON ,2009.

25. Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002.
26. Martin, P., Hofaidhllaoui, M. , **Management des talents, recrutement, développement, employabilité, performance**, Avec 8 cas pratiques, Paris, France : Magnard-Vuibert, 2017.
27. Martory, b., & Crozet, d., **Gestion des ressources humaines** ,9^e édition, Dunod, 2016.
28. Martory, b., crozet, d., **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, 7^e édition, paris, dunod, 2008.
29. Meignant, A. **Les compétences de la fonction ressources humaines** (3^e éd.). Éditions Liaisons 1995.
30. Michel Sapin « **Guide de gestion prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences** », Ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, DGAFP Juin 2001
31. Peretti, J. M., **Ressources humaines**, (14^e éd), Paris, France : Collection Gestion, Magnard-Vuibert, août 2013.
32. Peretti, J.-M. **Gestion des ressources humaines** (21^e éd.). Vuibert, 2016.
33. Perreti J.M. « **Gestion des ressources humaines** », 16^e édition, Vuibert, Paris, 2009.
34. Soyer, J. **Fonction formation** (3^e éd.). Éditions d'Organisation, 2003.
35. Thierry, D., & Sauret, C. **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**. L'Harmattan, 1993.
36. Weiss, D. **Gestion des ressources humaines** (3^e éd.). Éditions d'Organisation, 2003.

2. المقالات المنشورة في مجلات علمية:

1. Akkacha, H., Daoudi, S., & Khiat, A. Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ? AL-Riyada For Business Economics, N°01, Université Hassiba Benouali, Chlef, 2019.
2. Ben Hassen, N., & Hofaidhllaoui, A. **L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ?** Recherches en Sciences de Gestion, 04 (N°91), 2012.
3. Ben Yahia Taibi, G. **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?** Revue Recherche Économique et Managériale, N°5, 2009.

4. Dietrich A. , **L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?**, 8e Université de printemps de l'audit social, Sénégal, 2006. p. 117.
5. Emmanuel Christain, **La Gestion Prévisionnelle de L'Emploi et des Compétences Territoriale (GPECT)**, Eclairage Magazine, Haute-Normandie-France, N°25, Mai 2012.
6. Falcoz, C. **La carrière classique existe encore : Le cas des cadres à haut potentiel**. Gérer et Comprendre, Annales des Mines, N°64, 2001.
7. Gazier B, « **L'envers du plein emploi : Eléments d'analyse épistémologique de normes d'employabilité** », Economie et Sociétés, Série Economica- PE, n° 12
8. Gazier B, «**L'employabilité brève radiologie d'un concept en mutation** » Sociologie du Travail, N°32, 4, 1990.
9. Gazier, B. **Employabilité de crise et crise d'employabilité**. Séminaire d'Économie du Travail, N° 919. 1989.
10. Hall D.T. , « **Protean career of the 21st Century** », Academy of Management Executive, vol.10, n°4, 1996.
11. Hedjazi, S., & Malim, S. **L'employabilité : Quel apport à la gestion de carrière ?** Revue des Sciences Humaines, N°46,2017.
12. Hofaidhllaoui, M. **Le développement de l'employabilité : les stratégies des acteurs dans un pays émergent**. Revue Internationale sur le Travail et la Société, N°2, Québec, 2010.
13. Hofaidhllaoui, M., Peretti, J. M., **Diversité et employabilité**, Revue internationale sur le travail et la société, 11(n°01), 2013.
14. Jarnias, s., oiry, e., « **Vers un repérage des types de référentiels de compétences** », @GRH, n° 3, 2013.
15. Mortad, J. **L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une GRH contemporaine**. Revue Sciences Humaines, N°43 , 2015 .
16. Naschberger, C., Quental, C., Legrand, C., (s. d.), **Les leviers de carrière : La perception des managers**, sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-naschberger-quental-legrand.pdf>
17. Potel A. , « **Le projet professionnel au service de l'employabilité** », Gestion 2000, Vol.13-N°1, Jan/Fév, 1997.
18. Prahalad L.K., Hamel G « **The core competencies of the corporation** », Harvard Business Review, May- June, 1990

19. Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F. **Gérer les mobilités en contexte de mutations: l'employabilité à l'épreuve des identités** professionnelles. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2013.
20. Zgoulli, S., & Swalhi, A. **L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ?** Questions de Management, N°14, 2016 .

3. المداخلات في ملتقيات علمية:

1. Cadin L., « **Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ?** », Cahiers du GDR, N°10, 2005.
2. Gilbert P. « **La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue**», Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, 2005.
3. Giraud, L., Dany, F., & Roger, A. **Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?** 21^e Congrès AGRH, Marrakech, 2011 .
4. Guerrero, S. **La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi.** Actes du 14^e Congrès AGRH , 2003 .
5. Hategekimana, R. **Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise.** 15^e Congrès AGRH, Montréal , 2004 .
6. Naschberger, C., Quental, C., & Legrand, C. **Les leviers de carrière : La perception des managers.** Actes AGRH , 2012 .
7. Pichault, F., & Deprez, A. **À quoi sert la gestion des compétences ?** Actes AGRH , 2008 .
8. Saint –Germes e, « **L'employabilité par ses pratiques lors des restructurations avec plan de sauvegarde de l'emploi** », 15^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) , 2006.

4. الرسائل الجامعية:

1. Aoun, C. **Le développement de l'employabilité sur le territoire : vision prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne** ,Thèse de doctorat, Université de Caen Normandie, 2021.
2. Ben Hassen Noura , **Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes**, Thèse doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire national des arts et metiers , France, 2011.

3. Bouslah, M. A. **Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise**, Thèse de doctorat, Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2015-2016.
4. Loufrani-Fedida, S. **Management des compétences et organisation par projets**, Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, 2006.
5. Moindjie, M. H. **La gestion prévisionnelle des emplois et de la compétence en entreprise**, Mémoire de magistère, École Internationale des Affaires, Alger, 2007.
6. Muresanu, D. **Étude sur les perceptions du contrat psychologique dans un contexte de contrat social en changement**, Thèse de doctorat, Université du Québec, 2014.
7. Othmane, J. **L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants**, Thèse de doctorat, Université Lyon 3, 2011.
8. saint-germes, e., **L'employabilité, un enjeu pour la GRH contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion**, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de montpellier 2, 2007.
9. Zgoulli-Swalhi, S. **Employabilité et implication organisationnelle : Quelles pratiques RH ?**, Thèse de doctorat, Université Montpellier 2, 2014.

5. دراسات وتقارير علمية:

1. APC en formation professionnelle. **Cadre méthodologique d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle**. Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, Algérie , 2012 .
2. Bourgault, J. **Guide méthodologique de support à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences**. Rapport Royaume du Maroc et Banque Mondiale , 2008.
3. Jacques Bourgault, « **Guide méthodologique de support a la gestion prévisionnelle des emplois et compétences** », Rapport Royaume du Maroc et Banque Mondiale", Juin 2008,
4. **Transformation de la formation professionnelle**. Dossier de presse. Ministère du Travail, France , 2018 .

5. المواقع الإلكترونية:

1. أحمد حامد، مصفوفة المهارات، www.Skills%20Matrix%20-%20Documents.htm ،
الاطلاع عليه يوم 20:00، 2019-04-19.
2. Arous, K. Les pratiques de la gestion des compétences : Cas des grandes entreprises tunisiennes. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011arous.pdf>, 2011 .
3. Chouinard, J.F, L'employabilité des diplômés universitaires, <http://impactcampusca/actualites/lemployabilite-diplomes-universitaires>, 2014.
4. Erik van Vulpen. Skills Matrix <https://www.analyticsinhr.com/blog/create-skills-matrix-competency-matrix>, 2009.
5. Muresanu, D. Le nouveau contrat psychologique : Un défi pour les professionnels roumains en ressources humaines. <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/076.pdf>, 2008.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج الاستمارة المستخدم في الدراسة

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: استمارة موجهة لإطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

أخي الفاضل أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة أثر التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على استخدامية الموظف في المؤسسة الجزائرية وقد اخترنا مؤسستكم كدراسة حالة ، ونحيطك علما أن الاستبانة صممت لأغراض البحث العلمي فقط من اجل استكمال الدراسة التطبيقية لمقال ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، وعليه فان كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

لذا يرجى من سيادتكم الموقرة التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل موضوعية ومهنية حتى يتم الاستغلال الأمثل لهذا المعلومات للوصول إلى نتائج دقيقة يستفاد منها. وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث:

الإجابة تكون بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة

أولا- الجزء الخاص بالبيانات والمعلومات الشخصية.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة ☐ 31 سنة- 40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المؤهل الدراسي : جامعي ☐ دراسات عليا ☐

قائمة الملاحق

4- المسمى الوظيفي: إطار ☐ إطار سام ☐ إطار مسير ☐

5- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ 6 سنوات - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا - الجزء الخاص بالمؤسسة:

يرجى من سيادتكم وضع علامة (X) في خانة الإجابة المقترحة، التي ترى أنها مناسبة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	
					التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات خيار استراتيجي في المؤسسة.	1
					يتم الاعتماد على هرم الاعداد في المؤسسة	2
					تقوم المؤسسة بحساب اعداد العاملين الحاليين للتقاعد	3
					تقوم المؤسسة بحساب معدل الاستقالة.	4
					يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الوظيفة النموذجية.	5
					تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف في المؤسسة.	6
					أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	
					تمتلك المؤسسة بطاقات المناصب (FICHE DE POSTE).	7
					تمتلك المؤسسة مرجعية للوظائف	8
					تمتلك المؤسسة مرجعية للكفاءات.	9
					تعتمد المؤسسة نظام تقييم دوري.	10
					تمتلك المؤسسة لوحة قيادة للموارد البشرية (TABLEAU DE BORD)	11
					تقوم المؤسسة بتقييم الكفاءة بناء على معايير المهارة بانواعها(..).	12
					تحدد المؤسسة البرامج التدريبية بناء على الفوارق الكمية الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	13
					تم عملية التوظيف في المؤسسة بناء على الفوارق النوعية	14

قائمة الملاحق

					للكفاءات الناتجة عن تطبيق التسيير التنبئي.
					سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة
					15 تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التدريب.
					16 تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على النقل.
					17 تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على التوظيف.
					18 تعتمد المؤسسة في تغطية الفوارق النوعية للكفاءات على الترقية.
					19 تقوم المؤسسة بتقدير الكفاءات البشرية اللازمة مستقبلا.
					20 تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالوظائف مستقبلا.

					قابلية التوظيف
					قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي
					1 تعتمد المؤسسة في توزيع المهام على التخصص والتخصيص الدقيق
					2 تعتمد المؤسسة على تعدد المهام في وظيفة واحدة.
					3 تعتمد المؤسسة عقود عمل محددة المدة.
					4 تعتمد المؤسسة برامج تكوين دورية.
					5 تقوم المؤسسة بتقييم دوري للموارد البشرية.
					6 تساهم المؤسسة في تطوير المسار الوظيفي للموظفين.
					7 توفر المؤسسة مناخ تنظيمي يساعد على التطور الوظيفي.
					قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات
					8 يركز التوظيف في المؤسسة على معيار الكفاءة.
					9 يحقق التكوين الذي تطبقه المؤسسة تطورا حقيقيا في الكفاءات.
					10 تمنح المؤسسة للموظفين مساحة للحركة الوظيفية. (التنقل المهني)
					11 يؤدي ظهور وظيفة جديدة في المؤسسة إلى البحث عن كفاءة جديدة خارج المنظمة.

قائمة الملاحق

12	تمتلك المؤسسة نظام يعمل على تشجيع الموظفين للتطور وتقلد مناصب وظيفية أعلى.				
13	يوجد نظام لثمين الخبرة المهنية في المؤسسة.				
14	تولي المؤسسة الأولوية للتوظيف الداخلي في حالة ظهور مناصب جديدة.				
15	تقوم المؤسسة بدراسة المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة				
16	تتبنى المؤسسة مقاربات تساعد على توطيد التعلم التنظيمي.				

الملحق رقم (02): قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الرقم	إسم المؤسسة
01	شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
02	شركة سامحا SAMHA Home Appliance
03	مؤسسة إيريس IRIS
04	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC
05	شركة فارما أنفاست SPA Pharma Invest
06	مؤسسة سونلغاز سطيف

الملحق رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	73	81,1	81,1	81,1
	أنثى	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

		السن			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	أقل من 30 سنة	6	6,7	6,7	6,7
	من 31 الى 40 سنة	35	38,9	38,9	45,6
	من 41 الى 50 سنة	45	50,0	50,0	95,6
	أكثر من 50 سنة	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

		المؤهل العلمي		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	جامعي	38	42,2	42,2	42,2
	دراسات عليا	52	57,8	57,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

		المسمى الوظيفي		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	إطار	50	55,6	55,6	55,6
	إطار سام	18	20,0	20,0	75,6
	إطار مسير	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

		عدد سنوات الخبرة في المؤسسة		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	من 6 إلى 10 سنوات	18	20,0	20,0	20,0
	أكثر من 10 سنوات	72	80,0	80,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة

Correlations

		ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة						
			العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6
ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	Pearson Correlation	1	,866**	,821**	,934**	,892**	,805**	,651**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 1	Pearson Correlation	,866**	1	,855**	,845**	,660**	,490**	,325
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,006	,080
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 2	Pearson Correlation	,821**	,855**	1	,808**	,581**	,413*	,271
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,023	,147
	N	30	30	30	30	30	30	30

قائمة الملاحق

العبارة 3	Pearson Correlation	,934**	,845**	,808**	1	,842**	,621**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 4	Pearson Correlation	,892**	,660**	,581**	,842**	1	,842**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 5	Pearson Correlation	,805**	,490**	,413*	,621**	,842**	1	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,023	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 6	Pearson Correlation	,651**	,325	,271	,475**	,575**	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,080	,147	,008	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة

Correlations

		Correlations								
		أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14
أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	Pearson Correlation	1	,479*	,768*	,587*	,486*	,596*	,458*	,804*	,804**
	Sig. (2- tailed)		,007	,000	,001	,006	,001	,011	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 7	Pearson Correlation	,479**	1	,685*	-,122	,035	,167	-,103	,169	,169
	Sig. (2- tailed)	,007		,000	,522	,853	,377	,589	,371	,371
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 8	Pearson Correlation	,768**	,685*	1	,445*	,386*	,328	-,118	,487*	,487**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,014	,035	,076	,534	,006	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 9	Pearson Correlation	,587**	-,122	,445*	1	,792*	,441*	,159	,340	,340
	Sig. (2- tailed)	,001	,522	,014		,000	,015	,402	,066	,066
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

قائمة الملاحق

العبارة 10	Pearson Correlation	,486**	,035	,386*	,792*	1	,557*	,000	,106	,106
	Sig. (2-tailed)	,006	,853	,035	,000		,001	1,000	,575	,575
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 11	Pearson Correlation	,596**	,167	,328	,441*	,557*	1	,360	,237	,237
	Sig. (2-tailed)	,001	,377	,076	,015	,001		,051	,207	,207
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 12	Pearson Correlation	,458*	-,103	-,118	,159	,000	,360	1	,495*	,495**
	Sig. (2-tailed)	,011	,589	,534	,402	1,000	,051		,005	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 13	Pearson Correlation	,804**	,169	,487*	,340	,106	,237	,495*	1	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,371	,006	,066	,575	,207	,005		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 14	Pearson Correlation	,804**	,169	,487*	,340	,106	,237	,495*	1,000**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,371	,006	,066	,575	,207	,005	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

Correlations

		Correlations						
		سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20
سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	Pearson Correlation	1	,605**	,780**	,780**	,897**	,982**	,780**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 15	Pearson Correlation	,605**	1	,464**	,368*	,330	,564**	,149
	Sig. (2-tailed)	,000		,010	,046	,075	,001	,431
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 16	Pearson Correlation	,780**	,464**	1	,368*	,732**	,715**	,448*
	Sig. (2-tailed)	,000	,010		,046	,000	,000	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 17	Pearson Correlation	,780**	,368*	,368*	1	,650**	,766**	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000	,046	,046		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 18	Pearson Correlation	,897**	,330	,732**	,650**	1	,866**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000	,075	,000	,000		,000	,000

قائمة الملاحق

	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 19	Pearson Correlation	,982**	,564**	,715**	,766**	,866**	1	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 20	Pearson Correlation	,780**	,149	,448	,631**	,747**	,843**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,431	,013	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الثاني قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي

Correlations

		Correlations							
		قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7
قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	Pearson Correlation	1	,860**	,554**	,840**	,726**	,717**	,848**	,552**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 1	Pearson Correlation	,860**	1	,370*	,584**	,587**	,627**	,770**	,356
	Sig. (2-tailed)	,000		,044	,001	,001	,000	,000	,053
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 2	Pearson Correlation	,554**	,370*	1	,621**	,082	,017	,349	-,027
	Sig. (2-tailed)	,001	,044		,000	,666	,930	,059	,889
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 3	Pearson Correlation	,840**	,584**	,621**	1	,640**	,374*	,583**	,311
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,042	,001	,095
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 4	Pearson Correlation	,726**	,587**	,082	,640**	1	,571**	,420*	,607**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,666	,000		,001	,021	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 5	Pearson Correlation	,717**	,627**	,017	,374*	,571**	1	,814**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,930	,042	,001		,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 6	Pearson Correlation	,848**	,770**	,349	,583**	,420*	,814**	1	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,059	,001	,021	,000		,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 7	Pearson Correlation	,552**	,356	-,027	,311	,607**	,579**	,505**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,053	,889	,095	,000	,001	,004	

قائمة الملاحق

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات

Correlations

		Correlations									
		قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16
قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	Pearson Correlation	1	,950**	,918*	,975*	,854*	,975*	,963*	,725*	,872*	,621*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 8	Pearson Correlation	,950**	1	,957*	,907*	,802*	,907*	,907*	,595*	,807*	,547*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 9	Pearson Correlation	,918**	,957*	1	,866*	,767*	,866*	,866*	,560*	,770*	,516*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 10	Pearson Correlation	,975**	,907*	,866*	1	,802*	1,000	,907*	,698*	,937*	,547*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 11	Pearson Correlation	,854**	,802*	,767*	,802*	1	,802*	,802*	,395*	,543*	,856*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,031	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 12	Pearson Correlation	,975**	,907*	,866*	1,000	,802*	1	,907*	,698*	,937*	,547*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 13	Pearson Correlation	,963**	,907*	,866*	,907*	,802*	,907*	1	,800*	,807*	,547*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 14	Pearson Correlation	,725**	,595*	,560*	,698*	,395*	,698*	,800*	1	,750*	,173
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000	,031	,000	,000		,000	,361
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة 15	Pearson Correlation	,872**	,807*	,770*	,937*	,543*	,937*	,807*	,750*	1	,268
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,152
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

قائمة الملاحق

العبارة 16	Pearson Correlation	,621**	,547*	,516*	,547*	,856*	,547*	,547*	,173	,268	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,004	,002	,000	,002	,002	,361	,152	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (13): معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

Reliability

Scale: ثبات محور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	20

الملحق رقم (14): معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد المحور الأول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

Reliability

Scale: ثبات بعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	6

Reliability

Scale: ثبات بعد أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	8

Reliability

Scale: ثبات بعد سيرة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	6

قائمة الملاحق

الملحق رقم (15): معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحور قابلية التوظيف للموظف

Reliability

Scale: ثبات محور قابلية التوظيف للموظف

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	16

الملحق رقم (16): معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد المحور الثاني قابلية التوظيف للموظف

Reliability

Scale: ثبات بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	7

Reliability

Scale: ثبات بعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	9

الملحق رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	90	3,3222	1,27929
العبارة 2	90	3,2667	1,24341
العبارة 3	90	3,3667	1,15584
العبارة 4	90	3,4889	,99712
العبارة 5	90	3,5889	,89812
العبارة 6	90	3,9222	,75294
ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	90	3,4919	,77221
العبارة 7	90	3,9889	,93008
العبارة 8	90	3,9556	,79197
العبارة 9	90	3,9667	,66112

قائمة الملاحق

العبارة 10	90	3,8556	,88128
العبارة 11	90	4,0667	,77605
العبارة 12	90	3,5778	,97125
العبارة 13	90	3,5111	,97433
العبارة 14	90	3,8556	,77258
أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	90	3,8493	,52568
العبارة 15	90	3,8444	,76307
العبارة 16	90	3,6444	,87809
العبارة 17	90	3,8667	,85064
العبارة 18	90	3,6333	,89254
العبارة 19	90	3,8222	,78723
العبارة 20	90	3,7889	,88043
سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	90	3,7662	,52999
التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	90	3,7021	,41975
Valid N (listwise)	90		

الملحق رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور قابلية التوظيف للموظف

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	90	3,3889	1,07781
العبارة 2	90	3,7778	1,04696
العبارة 3	90	3,6556	,83681
العبارة 4	90	3,6333	,98813
العبارة 5	90	3,7111	,93909
العبارة 6	90	3,5667	,93676
العبارة 7	90	3,5778	,86086
قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	90	3,6162	,62717
العبارة 8	90	3,9556	,80603
العبارة 9	90	3,6333	,74124
العبارة 10	90	3,5889	,94684
العبارة 11	90	3,6444	,97510
العبارة 12	90	3,6222	,95491
العبارة 13	90	3,6222	,94307
العبارة 14	90	4,0000	,74953
العبارة 15	90	3,7333	,84534
العبارة 16	90	3,6667	,76438

قائمة الملاحق

قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	90	3,7189	,52771
قابلية التوظيف للموظف	90	3,6672	,53010
Valid N (listwise)	90		

الملحق رقم (19): مخرجات SPSS للفرضية الأولى

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التفسير التنبئي للوظائف والكفاءات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,491 ^a	,241	,232	,54950

a. Predictors: (Constant), التفسير التنبئي للوظائف والكفاءات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,435	1	8,435	27,936	,000 ^b
	Residual	26,572	88	,302		
	Total	35,007	89			

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التفسير التنبئي للوظائف والكفاءات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,901	,517		1,743	,085
	التفسير التنبئي للوظائف والكفاءات	,733	,139	,491	5,285	,000

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي

قائمة الملاحق

الملحق رقم (20): مخرجات SPSS للفرضية الثانية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,540 ^a	,291	,283	,44677

a. Predictors: (Constant), التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,220	1	7,220	36,171	,000 ^b
	Residual	17,565	88	,200		
	Total	24,785	89			

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات

b. Predictors: (Constant), التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,207	,420		2,871	,005
	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	,679	,113	,540	6,014	,000

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات

الملحق رقم (21): مخرجات SPSS للفرضية الثالثة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,005 ^a	,000	-,011	,53310

قائمة الملاحق

a. Predictors: (Constant), ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,003	,959 ^b
	Residual	25,009	88	,284		
	Total	25,010	89			

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

b. Predictors: (Constant), ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,680	,262		14,067	,000
	ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	-,004	,073	-,005	-,051	,959

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

الملحق رقم (22): مخرجات SPSS للفرضية الرابعة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,636 ^a	,404	,398	,41141

a. Predictors: (Constant), أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,115	1	10,115	59,762	,000 ^b
	Residual	14,895	88	,169		
	Total	25,010	89			

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

b. Predictors: (Constant), أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,199	,322		3,719	,000
	أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	,641	,083	,636	7,731	,000

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

الملحق رقم (23): مخرجات SPSS للفرضية الخامسة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,708 ^a	,501	,495	,37669

a. Predictors: (Constant), سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,523	1	12,523	88,251	,000 ^b
	Residual	12,487	88	,142		
	Total	25,010	89			

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

b. Predictors: (Constant), سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,002	,287		3,496	,001
	سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	,708	,075	,708	9,394	,000

a. Dependent Variable: قابلية التوظيف للموظف

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

أولاً: فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	المحطات التي مر بها التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	06
2-1	أنواع الكفاءات	12
3-1	الشكل القاعدي للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	27
4-1	مختلف الانحرافات في الموارد البشرية في المؤسسة	31
5-1	نموذج لخريطة المهن	44
1-2	المنظور التاريخي لمفهوم قابلية التوظيف	58
2-2	تقييم قابلية التوظيف و المهارات الفردية	72
3-2	النقاط المرجعية لبناء الخطة الفردية لتطوير الكفاءات	102
1-3	العلامة التجارية لمؤسسة إريس IRIS	116
2-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	134
3-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	135
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الوهل الدراسي	136
5-3	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	137
6-3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	138
7-3	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	140
8-3	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	142
9-3	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى بعد سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	144
10-3	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	147
11-3	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	150

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

ثانيا: فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	التسلسل الزمني للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	07
2-1	أهداف التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بالنسبة للمؤسسة والفرد	17
3-1	أهم نماذج التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	26
4-1	الإجراءات التعديلية للانحرافات	34
5-1	الفرق بين خرائط الوظائف وفهرس المهن	45
1-2	المقارنة بين المسارات المهنية الكلاسيكية والمسارات المهنية الرحل	85
2-2	الخصائص السبعة للمسار المهني Protéenne حسب Hall et Moss 1998	87-86
3-2	المقارنة بين المهن التقليدية والمهن الجديدة (المهن المتنقلة)	89
1-3	عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة	110
2-3	لمحة حول المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	111
3-3	بطاقة فنية لشركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK	112
4-3	المنتجات التي توفرها شركة سامحا SAMHA Home Appliance	114
5-3	بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST	119
6-3	أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة	123
7-3	صدق الاتساق الداخلي لبعء ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	125
8-3	صدق الاتساق الداخلي لبعء أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	126
9-3	صدق الاتساق الداخلي لبعء سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	126
10-3	صدق الاتساق الداخلي لبعء قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	127
11-3	صدق الاتساق الداخلي لبعء قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	127
12-3	المجالات المختلفة لدرجة الثبات Alpha	129
13-3	قيمة المعامل Cronbqch'Alpha لمجاور الاستبيان	129
14-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	131

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

132	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	15-3
133	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16-3
134	توزيع أفراد العينة حسب السن	17-3
135	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي	18-3
136	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	19-3
137	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	20-3
138	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	21-3
140	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	22-3
143	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	23-3
145	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	24-3
148	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	25-3
151	نتيجة الفرضية الأولى	26-3
154	نتيجة الفرضية الثانية	27-3
156	نتيجة الفرضية الثالثة	28-3
158	نتيجة الفرضية الرابعة	29-3
160	نتيجة الفرضية الخامسة	30-3

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

ثالثا: فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج الاستثمار المستخدم في الدراسة	180
02	قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	183
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	183
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	183
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	184
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	184
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	184
08	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة	185-184
09	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة	186-185
10	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة	187-186
11	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الثاني قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي	188-187
12	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات	189-188
13	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	189
14	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد المحور الأول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	189
15	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحور قابلية التوظيف للموظف	190
16	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد المحور الثاني قابلية	190

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

	التوظيف للموظف	
191-190	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	17
192-191	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور قابلية التوظيف للموظف	18
192	مخرجات SPSS للفرضية الأولى	19
193	مخرجات SPSS للفرضية الثانية	20
194-193	مخرجات SPSS للفرضية الثالثة	21
195-194	مخرجات SPSS للفرضية الرابعة	22
195	مخرجات SPSS للفرضية الخامسة	23

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الفهرس المختصر
أس	المقدمة
الفصل الأول: التسيير التنبي للوظائف والكفاءات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التنبي للوظائف والكفاءات
03	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
03	1. التسيير التنبي للأفراد 1960-1970
04	2. التسيير التنبي للمسار المهني 1970-1975
04	3. التسيير التنبي للوظائف 1980-1990
05	4. التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات: منذ 1990 إلى يومنا هذا
07	المطلب الثاني: مفهوم التسيير التنبي للوظائف والكفاءات والمفاهيم المرتبطة به
07	1. الوظيفة والكفاءة
14	2. تعريف التسيير التنبي للوظائف والكفاءات وخصائصه
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف، وصعوبات التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
17	1. أهداف التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
19	2. أهمية التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
21	3. مقومات نجاح التسيير التنبي للوظائف والكفاءات
23	المبحث الثاني: مداخل وسيرورة التسيير التنبي للوظائف والكفاءات وصعوبات التطبيق
23	المطلب الأول: المداخل المختلفة لاعتماد التسيير التنبي
23	1. المدخل بواسطة الخطة متوسطة الأجل

فهرس المحتويات

24	2. المدخل من خلال الوحدة
24	3. المدخل من قبل العائلة المهنية
25	4. المدخل حسب المهن ذات الأولوية
25	5. المدخل عن طريق الاستثمار
26	المطلب الثاني: سيرورة تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
28	1. تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة
29	2. تقدير العرض المستقبلي والحالي من الموارد البشرية داخل المؤسسة وفي سوق العمل
30	3. تحديد السياسات الملائمة بتقليص الفوارق
33	4. اقتراح الإجراءات التعديلية والتصحيحية
35	المبحث الثالث: أدوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
35	المطلب الأول: أدوات التنبؤ والتقدير
36	1. هرم الأعمار
38	2. لوحة القيادة الاجتماعية
39	المطلب الثاني: أدوات المحاكاة
39	1. مرجعية الوظائف والكفاءات
43	2. مدونة المهن
44	3. دفتر أو فهرس المهن
46	المطلب الثالث: الأدوات التي تسمح بمتابعة التطورات النوعية للموارد البشرية
46	1. مرجعية الكفاءات
50	2. خرائط الإحلال والترقية
50	3. مصفوفة المهارات
52	4. مقابلة التقييم السنوية
54	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لقابلية التوظيف	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: التطور التاريخي لقابلية التوظيف، مفهومه ومناهجه
57	المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح قابلية التوظيف
58	1. المرحلة الأولى (قابلية التوظيف ثنائية التفرع (Dichotomique)
59	2. المرحلة الثانية (قابلية التوظيف الطبية والاجتماعية (Socio-medical)
60	3. قابلية التوظيف المتعلقة بسياسة القوة العاملة
63	4. استخدامات القابلية للتوظيف
64	المطلب الثاني: مفهوم قابلية التوظيف
64	1. تعريفات قابلية التوظيف
68	المطلب الثالث: المناهج التي ركزت على قابلية التوظيف
68	1. النهج الذي ركز على الفرد
70	2. قابلية التوظيف المحددة من خلال نهج شامل
71	3. قابلية التوظيف الفردية مقابل الجماعية
74	المبحث الثاني: قابلية التوظيف بين المتغيرات العامة والتحديات الاستراتيجية والأطراف الفاعلة
74	المطلب الأول: المتغيرات العامة وتطوير قابلية التوظيف
74	1. المتغيرات الفردية
75	2. المتغيرات الإدارية والهيكلية
75	3. المتغيرات البيئية
76	4. تطوير قابلية التوظيف
77	المطلب الثاني: قابلية التوظيف كتحدى استراتيجي
78	المطلب الثالث: الفاعلين في قابلية التوظيف
78	1. الموظفون
79	2. المؤسسات
80	3. الدولة

فهرس المحتويات

81	المبحث الثالث: المسار المهني القائم على قابلية التوظيف
81	المطلب الأول: الانتقال من المقاربة الكلاسيكية للمسارات التنظيمية إلى المسارات المهنية الرحل
84	المطلب الثاني: المسارات المهنية الرحل والمسار المهني Protéenne
84	1. المسارات المهنية الرحل
86	2. المسار المهني Protéenne
87	3. قابلية التوظيف بديل أو محرك للمسار المهني
88	المطلب الثالث: قابلية التوظيف كمدخل حديث
88	1. من المسار الوظيفي التقليدي إلى المسار المهني دون حدود: تحول في مفاهيم النمو المهني
89	2. العقد النفسي الجديد: إطار تكاملي لمواءمة إدارة الكفاءات مع متطلبات قابلية التوظيف
92	3. إدارة المسار الوظيفي في ظل العقد الجديد
95	المبحث الرابع: القابلية للتوظيف: مقاربة جديدة لإدارة المسارات الوظيفية
95	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية: نحو التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف
98	المطلب الثاني: الانتقال من دورات التكوين المرتبط بالتكيف إلى دورات التكوين المرتبط بقابلية التوظيف
100	1. المقاربة القائمة على الكفاءات: نحو تطوير التكوين من خلال التعلم المستمر
101	2. الانتقال من خطة التكوين إلى خطة تطوير الكفاءات
102	المطلب الثالث: قابلية التوظيف والتعلم التجريبي
102	1. التعلم الجماعي يساهم في تطوير قابلية التوظيف
103	2. الفرق بين القابلية للتوظيف، المؤهلات، والكفاءات
106	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
108	تمهيد
109	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

109	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
109	1. الإطار المكاني والزمني للدراسة
109	2. تحديد مجتمع، عينة وأدوات الدراسة
110	المطلب الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة
110	1. لمحة حول المؤسسات محل الدراسة
111	2. تقديم المؤسسات محل الدراسة
121	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة (الاستبيان)
121	1. متغيرات أداة الدراسة
123	2. دراسة صلاحية أداة الدراسة
130	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وشرح قاعدة القرار
130	1. الأساليب الإحصائية المستخدمة
131	2. شرح قاعدة القرار للتحليل واختبار الفرضيات
133	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
133	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
133	1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
134	2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
135	3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي
136	4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
137	5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
138	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة
138	1. بعد ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة
140	2. بعد أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة
143	3. بعد سيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة

فهرس المحتويات

145	المطلب الثالث: تحليل إتجاهات أفراد العينة حول قابلية التوظيف للموظف
145	1. بعد قابلية التوظيف كمحرك للمسار الوظيفي
148	2. بعد قابلية التوظيف كمحرك لتطوير الكفاءات
151	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
151	المطلب الأول: إختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف
151	1. اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها محركا للمسار الوظيفي
153	2. اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف باعتبارها كمحرك لتطوير الكفاءات
156	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير مكونات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على قابلية التوظيف
156	1. اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير ممارسات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف
158	2. اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بتأثير أدوات التسيير التنبئي في المؤسسة على قابلية التوظيف
159	3. اختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بتأثير سيورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة على قابلية التوظيف
162	خلاصة الفصل الثالث
164	الخاتمة
169	قائمة المصادر والمراجع
180	قائمة الملاحق
197	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
203	فهرس المحتويات
209	الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات (GEPC) على استخدامية الموظف في مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مع التركيز على دوره في تعزيز المسار الوظيفي وتطوير المهارات. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية تحليلية، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان شمل 36 عبارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 90 مفردة، وعلى هذا الأساس تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال استخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يلعب دورا محوريا في تعزيز المسار الوظيفي وتطوير الكفاءات، حيث يساهم بشكل فعال في تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل، مما يضمن استمرارية نموهم المهني. كما أن هذا النهج يعزز التطوير المهني المستمر من خلال توفير فرص التعلم وتحديد المهارات المطلوبة مسبقا، مما يمكن الموظفين من تطوير أنفسهم بشكل استباقي. بالإضافة إلى مساهمته في تحسين فرص التوظيف الداخلي والخارجي، حيث يسهل تحديد المسارات الوظيفية المناسبة ويساعد المؤسسات على تلبية احتياجاتها من الكفاءات بكفاءة أكبر. وبالتالي، فإن تبني هذا الأسلوب لا يعود بالنفع على الأفراد فحسب، بل يساهم أيضا في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار.

الكلمات المفتاحية: التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، قابلية التوظيف، تطوير الكفاءات، المسار الوظيفي، المؤسسات وسوق العمل.

Abstract:

This study aims to examine the impact of Predictive Job and Competency Management (GEPC) on employee employability in a group of institutions in the Sétif Province, focusing on its role in enhancing career paths and skill development. The study adopted an analytical field methodology, collecting data through a questionnaire containing 36 items administered to a sample of 90 individuals. The data were then analyzed, and hypotheses were tested using SPSS software.

The study found that Predictive Job and Competency Management plays a pivotal role in strengthening career progression and competency development. It effectively enables employees to adapt to rapid changes in the labor market, ensuring continuous professional growth. Additionally, this approach fosters ongoing professional development by providing learning opportunities and proactively identifying required skills, allowing employees to enhance their capabilities in advance.

Moreover, this method improves both internal and external employment opportunities by facilitating the identification of suitable career paths and helping organizations meet their competency needs more efficiently. Consequently, adopting this approach benefits not only individuals but also enhances organizations' competitiveness and innovation capacity.

Keywords: Predictive Job and Competency Management, Employability, Competency Development, Career Path, Organizations and Labor Market.

﴿وَأَخِرَ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾