

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير  
والعلوم التجارية

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

## دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC

### في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة

تحت إشراف الدكتورة:  
كازي ثاني أمال

إعداد الطالبة:  
موساوي زهية

#### لجنة المناقشة

|        |                   |   |
|--------|-------------------|---|
| رئيسا  | جامعة تلمسان      | أ.د. بوثلجة عبد الناصر أستاذ التعليم العالي |
| مشرفا  | جامعة تلمسان      | د. كازي ثاني أمال أستاذ محاضر               |
| ممتحنا | جامعة تلمسان      | أ.د. شليل عبد اللطيف أستاذ التعليم لعالي    |
| ممتحنا | جامعة سيدي بلعباس | د. أونان بومدين أستاذ محاضر                 |
| ممتحنا | جامعة سعيدة       | د. بن حميدة محمد أستاذ محاضر                |
| ممتحنا | جامعة سعيدة       | د. معاريف محمد أستاذ محاضر                  |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين .....رمزا التضحيات  
والعطاء شكرا

إلى الزوج .....على صبره و دعمه

إلى إخوتي و أخواتي

إلى أخي الأستاذ الدكتور موساوي أحمد على تشجيعه

إلى قرنا العين..... وفاء و سلمى ملك

إلى كل الأحبة

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته ، و الحمد لله الذي  
اذل كل شيء لعزته

الحمد لله وحده لا شريك له ، و الصلاة و السلام على نبينا  
محمد صلى الله عليه و سلم

اتقدم بجزيل شكري و العرفان الى الأستاذة المشرفة على  
هاته الرسالة الدكتورة كازي ثاني أمال على الدعم  
والتوجيه

كما أتوج بالشكر للجنة الموقرة و المتمثلة في الأستاذ  
الدكتور بوثلجة عبد الناصر، و الأستاذ الدكتور شليل عبد  
اللطيف ، و الدكتور أونان بومدين ، و الدكتور بن حميدة  
محمد، و الدكتور معاريف محمد على تشريفهم لي بقبول  
مناقشة هاته الرسالة

كما أشكر كل من دعمني من قريب أو بعيد و لو بالكلمة  
الطيبة

شكرا

# فهرس الموضوعات

|         |  |
|---------|--|
| أ.....  | المقدمة العامة   |
| 1.....  | مقدمة الفصل الأول:   |
| 2.....  | الفصل الأول: الإطار التحليلي و النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات   |
| 2.....  | المبحث الأول: التحديات الجديدة للمنظمات                                    |
| 2.....  | المطلب الأول: التحولات التكنولوجية   |
| 5.....  | المطلب الثاني: التحولات الاجتماعية و الثقافية                              |
| 7.....  | المطلب الثالث: العولمة   |
| 8.....  | المطلب الرابع: التحولات الاقتصادية والديمقراطية                            |
| 9.....  | المطلب الخامس: الإطار التشريعي و القانوني                                  |
| 9.....  | المبحث الثاني: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية   |
| 10..... | المطلب الأول: فترة التسيير التقديري للأفراد 1960                           |
| 11..... | المطلب الثاني: فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970                   |
| 12..... | المطلب الثالث: مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980                         |
| 15..... | المطلب الرابع: مرحلة التسيير التقديري للكفاءات (1990)                      |
| 18..... | المبحث الثالث: اصطلاحات و مفاهيم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات        |
| 18..... | المطلب الأول: وجهات النظر المختلفة للمصطلح                                 |
| 20..... | المطلب الثاني: التعاريف مختلفة   |
| 22..... | المطلب الثالث: الجيل الجديد لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات      |
| 23..... | المطلب الرابع: مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات                   |
| 24..... | المبحث الرابع: المفاهيم القاعدية لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات |
| 24..... | المطلب الأول: الكفاءة موضوع التسيير  |
| 43..... | المطلب الثاني: الوظيفة - النموذج: مرجع لهوية مهنية جديدة                   |
| 49..... | المطلب الثالث: نظام الفاعل: LE SYSTEME D'ACTEUR                            |
| 53..... | خاتمة الفصل الأول:   |
| 55..... | مقدمة الفصل الثاني:  |
| 56..... | الفصل الثاني: مراحل مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات              |
| 56..... | المبحث الأول: الآليات المعتمدة في النماذج للتنبؤ بالموارد البشرية          |
| 56..... | المطلب الأول: تقنيات التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة                       |
| 71..... | المطلب الثاني: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية                       |
| 80..... | المبحث الثاني: الطرق المختلفة للولوج LES MODES D'ENTREE                    |
| 80..... | المطلب الأول: الولوج من خلال مخطط متوسط الأجل                              |

|          |   |
|----------|---|
| 81.....  | المطلب الثاني: الولوج من خلال نموذج الوحدات   |
| 82.....  | المطلب الثالث : الولوج من خلال العائلة المهنية  |
| 83.....  | المطلب الرابع : الولوج من خلال الاستثمارات  |
| 84.....  | المطلب الخامس : الولوج من خلال المهن ذات الأولوية                                       |
| 85.....  | المبحث الثالث: المنهجيات المختلفة لتشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات |
| 85.....  | المطلب الأول: النموذج الأول <i>CHRISTIAN BATAL</i>                                      |
| 90.....  | المطلب الثاني: النموذج الثاني   |
| 95.....  | المطلب الثالث: النموذج الثالث   |
| 97.....  | المبحث الرابع: أهداف وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات                          |
| 97.....  | المطلب الأول: الأهداف   |
| 98.....  | المطلب الثاني: أهمية النموذج  |
| 100..... | خاتمة الفصل الثاني:   |
| 102..... | مقدمة الفصل الثالث:   |
| 103..... | الفصل الثالث: الإطار التحليلي والمفاهيمي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية            |
| 103..... | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي لرأس المال الفكري                              |
| 103..... | المطلب الأول: النشأة و المفاهيم المتعلقة رأس المال الفكري                               |
| 108..... | المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري   |
| 110..... | المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري   |
| 113..... | المطلب الرابع: التصنيفات رأس المال الفكري   |
| 118..... | المطلب الخامس: المكونات الثلاث المتفق عليها   |
| 126..... | المطلب السادس: قياس رأس المال الفكري  |
| 130..... | المبحث الثاني : الإطار التحليلي والمفاهيمي للميزة التنافسية                             |
| 130..... | المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية   |
| 134..... | المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية   |
| 135..... | المطلب الثالث: محددات وأهمية الميزة التنافسية   |
| 140..... | المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية   |
| 142..... | المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية                                      |
| 143..... | المطلب السادس: بناء و تطوير الميزة التنافسية  |
| 145..... | المطلب السابع : نموذج porter للميزة التنافسية   |
| 155..... | المبحث الثالث: إسهام رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية                         |
| 156..... | المطلب الأول: رأس المال الفكري المحسد للثروة الثمينة                                    |
| 156..... | المطلب الثاني: رأس المال الفكري محسن للأداء التنافسي للمنظمة                            |

|          |  |
|----------|--|
| 157..... | المطلب الثالث: علاقة الكفاءات والمعرفة بالميزة التنافسية .....   |
| 159..... | المطلب الرابع: خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية .....                                      |
| 162..... | المطلب الخامس : التميز في مكونات رأس المال الفكري .....  |
| 164..... | خاتمة الفصل الثالث: .....  |
| 166..... | مقدمة الفصل الرابع: .....  |
| 168..... | الفصل الرابع: اخفاظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية من خلال أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.....    |
| 168..... | المبحث الأول:آليات وأدوات التحليل النوعية لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .....                        |
| 169..... | المطلب الأول: دفتر الوظائف - النموذج (مدونات الوظائف).....   |
| 183..... | المطلب الثاني : مرجعية الوظائف - النموذج و الكفاءات .....  |
| 191..... | المطلب الثالث: مرصد الوظائف .....  |
| 198..... | المبحث الثاني: الأساليب المختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري.....  |
| 199..... | المطلب الاول : تحقيق الاستخدامية .....   |
| 201..... | المطلب الثاني : التصنيف المقترح للعلاقة ما بين أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات و رأس المال الفكري ..... |
| 202..... | المطلب الثالث : نقل المعرفة و رسملتها .....  |
| 211..... | المطلب الرابع : التكوين .....  |
| 215..... | المطلب الخامس : الحركية الوظيفية .....   |
| 217..... | خاتمة الفصل الرابع: .....  |
| 219..... | مقدمة الفصل الخامس: .....  |
| 220..... | الفصل الخامس :دراسة واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات الفرنسية .....                           |
| 220..... | المبحث الأول : قانون BORLOO .....  |
| 220..... | المطلب الأول : نص القانون : (انظر الملحق رقم 05) .....   |
| 221..... | المطلب الثاني: تحليل النص .....  |
| 223..... | المبحث الثاني :التفاوض حول الاتفاقيات .....  |
| 224..... | المطلب الأول : اتفاقية الطريقة accord de méthode .....   |
| 225..... | المطلب الثاني :اتفاقية GPEC .....  |
| 228..... | المطلب الثالث : الأطراف الفاعلة .....  |
|          | المبحث الثالث: الدراسات التحليلية و التقارير المتعلقة بمنهجية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.....           |
| 233..... | المطلب الأول: دراسة Kurt salmon .....  |
| 250..... | المطلب الثاني: دراسة ANACT .....   |
| 279..... | المطلب الثالث: تقرير مجموعة ALPHA .....  |

|          |   |
|----------|---|
| 288..... | المطلب الرابع: واقع استعمال ميكانيزمات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في مختلف الدراسات..... |
| 291..... | خاتمة الفصل الخامس.....   |
| 293..... | الخاتمة العامة.....   |

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

| الصفحة              | عنوان الشكل   | الرقم |
|---------------------|---|-------|
| <b>الفصل الاول</b>  |   |       |
| 06                  | التطورات المستقبلية للوظائف في القطاع الصناعي       | 01    |
| 22                  | كروولوجيا ال GPEC                                   | 02    |
| 28                  | الكفاءة هي محصلة                                    | 03    |
| 39                  | المستويات الثلاثة للكفاءة                           | 04    |
| 46                  | تمثيل الوظيفة النموذج                               | 05    |
| <b>الفصل الثاني</b> |   |       |
| 57                  | هرم الأعمار: "كبة صوف" 'Pelote de Laine'            | 06    |
| 58                  | هرم الأعمار: 'كرة روجي' Ballon de Rugby             | 07    |
| 60                  | هرم الأعمار: 'اجاصة مضغوطة' Poire Ecrasée           | 08    |
| 61                  | هرم الأعمار: 'فطر' Champignon                       | 09    |
| 63                  | هرم الأعمار 'خذروف' Toupie                          | 10    |
| 64                  | هرم الأعمار 'أسطوانة' Cylindre                      | 11    |
| 65                  | مقارنة بين هرم هدف و هرم حقيقي                      | 12    |
| 66                  | طريقة تحليل التدفقات المؤهلة                        | 13    |
| 74                  | التصورات الممكنة للمستقبل و المسارات المناسبة لها   | 14    |
| 77                  | كيفية بناء السيناريو                                | 15    |
| 78                  | السيناريو الاختياري: Alternatif                     | 16    |
| 78                  | السيناريو التعاقبي: Successif                       | 17    |
| 91                  | نموذج التسيير التقديري و التوقعي للوظائف و الكفاءات | 18    |
| 94                  | الاستراتيجية و مقارنة ال GPEC                       | 19    |
| 96                  | الاجراءات المفصلة لل GPEC                           | 20    |
| <b>الفصل الثالث</b> |   |       |
| 107                 | القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناتها                   | 21    |
| 114                 | رأسمال البشري حسب Malone & Edvinsson                | 22    |
| 116                 | مكونات رأس المال الفكري                             | 23    |
| 136                 | دورة حياة الميزة التنافسية                          | 24    |
| 145                 | نموذج سلسلة القيمة                                  | 25    |

|                     |  |    |
|---------------------|--|----|
| 147                 | قوى التنافس الخمس                                    | 26 |
| 149                 | نموذج قوى التنافس المعدل                             | 27 |
| 151                 | الإستراتيجيات الأساسية لـ M.Porter                   | 28 |
| 161                 | اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات | 29 |
| <b>الفصل الرابع</b> |  |    |
| 172                 | النموذج الشجري لاعداد دفتر الوظيفة النموذج           | 30 |
| 199                 | الابعاد الاساسية للاستخدامية لدى العمال              | 31 |
| 205                 | مصنوفة SECI لتكوين المعرفة                           | 32 |
| 210                 | عملية رسملة المعارف                                  | 33 |
| <b>الفصل الخامس</b> |  |    |
| 223                 | قانون BORLOO يربط ما بين                             | 34 |
| 228                 | اجراءات التفاوض حول GPEC                             | 35 |

## قائمة الجداول

| الصفحة              | عنوان الجدول  | الرقم |
|---------------------|---|-------|
| <b>الفصل الاول</b>  |   |       |
| 17                  | تركيب مقارن لمفاهيم التسيير التنبئي للموارد البشرية       | 01    |
| 49                  | مقارنة ما بين التسيير بالمناصب و التسيير بالكفاءات        | 02    |
| 51                  | الأطراف الفاعلة الداخلية و الخارجية                       | 03    |
| <b>الفصل الثاني</b> |   |       |
| 75                  | تأثيرات السيناريوهات                                      | 04    |
| <b>الفصل الثالث</b> |   |       |
| 108                 | المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري          | 05    |
| 115                 | مكونات الرأسمال الفكري حسب Sveiby                         | 06    |
| 117                 | نماذج من تصنيف مكونات الرأسمال الفكري                     | 07    |
| 133                 | مختلف التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية                 | 08    |
| 138                 | الابعاد المحددة لنطاق التنافس                             | 09    |
| <b>الفصل الرابع</b> |   |       |
| 168                 | أنماط الأدوات المستعملة في GPEC                           | 10    |
| 170                 | الفرق ما بين دفتر الوظائف النموذج و خريطة الوظائف النموذج | 11    |
| 182                 | مثال لدفتر الوظائف النموذج                                | 12    |
| 189                 | مراحل اعداد مرجعية للكفاءات                               | 13    |
| 191                 | التكامل ما بين المرجعيات                                  | 14    |
| 203                 | خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة                   | 15    |
| <b>الفصل الخامس</b> |   |       |
| 224                 | محتوى اتفاقية الطريقة Accord methode                      | 16    |
| 225                 | المخطط النموذجي لاتفاقية GPEC                             | 17    |
| 281                 | مواصفات المؤسسات قيد الدراسة                              | 18    |
| 283                 | التقديم التركيبي لسياسات GPEC في العينة                   | 19    |
| 286                 | المميزات الكبرى للاتفاقيات                                | 20    |

## قائمة المخططات

| الصفحة | عنوان المخطط  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 234    | تاريخ عقد الاتفاقية   | 1     |
| 235    | طبعة الاتفاقية  | 2     |
| 236    | مدة الاتفاقية   | 3     |
| 236    | معالجة هيكل الاتفاقية   | 4     |
| 237    | تحديات المؤسسة  | 5     |
| 238    | تحديات الموظفين   | 6     |
| 239    | مبادئ GPEC  | 7     |
| 241    | الأطراف الفاعلة   | 8     |
| 242    | ميكانيزمات GPEC   | 9     |
| 244    | ميكانيزمات الحركة المهنية                                       | 10    |
| 245    | ميكانيزمات التطور المهني  | 11    |
| 246    | ميكانيزمات تسيير المسار الوظيفي                                 | 12    |
| 247    | الاجراءات المتبناة في اطار الاتفاقيات                           | 13    |
| 248    | المؤشرات المتابعة   | 14    |
| 251    | امضاء مجموعات أو مؤسسات   | 15    |
| 252    | عدد الموظفين في المؤسسات المتعاقدة                              | 16    |
| 252    | قطاع نشاطات المؤسسات المتعاقدة                                  | 17    |
| 253    | معدل التعاقد انطلاقا من نسبة حضور التنظيمات النقابية في المؤسسة | 18    |
| 253    | مدة صلاحية الاتفاقيات   | 19    |
| 254    | طرق الاعلام بالاتفاقيات   | 20    |
| 254    | طرق متابعة الاتفاقيات   | 21    |
| 255    | التحديات  | 22    |
| 255    | التحديات بالنسبة للمؤسسة  | 23    |
| 256    | التحديات بالنسبة للموظف   | 24    |
| 257    | الالتزامات بالنسبة للشركاء الاجتماعيين                          | 25    |
| 258    | الالتزامات بالنسبة للمؤسسة                                      | 26    |
| 259    | الالتزامات بالنسبة للموظف                                       | 27    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 260 | الاطراف الفاعلة                                    | 28 |
| 261 | المبادئ في الاتفاقيات                              | 29 |
| 261 | النقاط الأربعة للقانون                             | 30 |
| 262 | الاعلام و متابعة اللجان                            | 31 |
| 264 | ميكانيزمات ال GPEC                                 | 32 |
| 265 | أدوات توقع الوظائف                                 | 33 |
| 266 | أدوات التنبؤ بتطور الموارد البشرية                 | 34 |
| 266 | أدوات المرافقة و المتابعة                          | 35 |
| 267 | آليات التكوين                                      | 36 |
| 268 | أدوات المشروع المهني                               | 37 |
| 268 | أدوات الحركية الداخلية                             | 38 |
| 269 | أدوات التوظيف                                      | 39 |
| 270 | أدوات المسارات                                     | 40 |
| 270 | أدوات الحركية الخارجية                             | 41 |
| 271 | الأدوات في حالة مشروع للمؤسسة له تأثير على التوظيف | 42 |
| 272 | أدوات التغيير                                      | 43 |
| 273 | أدوات تفاوض الشركاء الاجتماعيين                    | 44 |
| 273 | الأدوات المساعدة على التقاعد المسبق                | 45 |
| 274 | ميكانيزمات تسيير الشريحة كبيرة السن                | 46 |
| 275 | آليات الجزء الثاني من المسار الوظيفي               | 47 |
| 276 | أدوات المحافظة على الوظيفة                         | 48 |
| 277 | أدوات مساعدة على الرحيل المسبق                     | 49 |

## قائمة الملاحق

| العنوان                                   | رقم الملحق |
|---|------------|
| مثال عن الوظيفة النموذج                   | 01         |
| دفتر الوظائف ROME                         | 02         |
| بيان الكفاءات                             | 03         |
| نص قانون بورلو                            | 04         |
| قائمة المؤسسات محل الدراسة لـ Kurt Salmon | 05         |
| قائمة المؤسسات المذكورة في دراسة ANACT    | 06         |

السلامة

## المقدمة العامة

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الحالية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تنافسها في نفس النشاط وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة ، ويأتي في مقدمتها الموارد و الكفاءات البشرية و التحولات التنافسية تفرض على المؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تأهيل نظام تسيير لمختلف وظائفها مبني على الكفاءات.

فالالاقتصاد العالمي يشهد منذ عدة سنوات تطورات هامة و تحولات جذرية نتج عنها تزايد انفتاح الأسواق، تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وشدة المنافسة واحتدامها، لتدخل المؤسسة بذلك مرحلة رابعة من مراحل تطور اقتصادها، والمتمثلة في مرحلة اقتصاد المعارف، المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهو ما فرض على المؤسسات الاقتصادية.

إن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير على الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري ، باعتباره مورد استراتيجي و قدرة فكرية وإبداعية، و طاقة ذهنية ومصدرا للمعرفة الكامنة ، وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الايجابية.

ان التحديات الجديدة فرضت ضغوطا على المنظمات ، حتمت عليها الرفع من قدرتها التنافسي في السوق. ولعل رأس المال الفكري يبرز اليوم كأحد أهم مصادر المزايا التنافسية، لاسيما في ظل الانتقال للاقتصاد العالمي نحو اللا ملموس أكثر فأكثر أن المؤسسات تتسابق اليوم إلى استقطابه وتعمل على تطويره والحفاظة عليه، الامر الذي صار ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر فلا يمكن تصور مجتمع متطور في إمكانياته الإنتاجية، فقير في أصوله الفكرية.

ان الانفتاح الكبير للأسواق والتطور التكنولوجي المذهل، أدى إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال

فلقد أصبحت المعارف والكفاءات التي تمثل أهم مكونات رأس المال الفكري ، دعامتين أساسيتين للتنافسية الجديدة ، فاعتبار الموارد البشرية و الكفاءات مصدرا للميزة التنافسية يتطلب منا تحليل مدى اتصافها بخصائص تجعلها نادرة و غير قابلة للتقليد، و بالتالي أصبح نموذج تسيير الكفاءات الأسلوب الأنجع لإدارة المؤسسات الاقتصادية مما يدفع العديد منها التركيز جهودها في سبيل حيازة كفاءات متميزة، تأمين لها القدرة على المنافسة ،

وعليه يمكن إدراج نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات كأهم الآليات الموجودة حاليا في مجال تسيير الموارد البشرية و التي تسمح بالرفع من تنافسية، وتوقع تطورات المنظمات، تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية ،تنظيم و تحسين تسيير الموارد البشرية ( هرم الأعمار، تحويل الكفاءات)، تنظيم الحوار الاجتماعي مع ترسيخ أكثر لدور موارد البشرية كحليف رئيسي.

## أولا : إشكالية البحث

على ضوء ما سبق نصل إلى إبراز معالم الإشكالية التالية نحاول تناولها وفق سياق نظري من خلال الإجابة على التساؤل التالي إلى إي مدى يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إن يساهم في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال الأدوات التي يقترحها النموذج .

لمعالجة هذه الإشكالية، وقصد الوصول إلى استدلال منطقي يمكننا من صياغة إطار نظري وتفكيري حول نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ودور أدواته في تحقيق تميز رأس المال البشري طرحنا الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- انطلاقا من النماذج التنبؤية لتسيير الموارد البشرية كيف يمكن أن نحدد الإطار النظري للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.
- 2- إن ضرورة تغيير المورد البشري من المورد إلى الشريك المعرفي و بالتالي التوقف عن معاملته مورد يجب التقليل من تكاليفه إلى اعتباره كطرف فاعل ومحور تحقيق رسالة المنظمة، يستطيع تحمل المسؤولية و اتخاذ المبادرة في إطار تحقيق مشروعه المهني، فما هي الآليات التي تدعم هذا المشروع وتسمح للموظف بتنمية كفاءاته الجوهرية و إبراز طاقاته و استخدامه.
- 3- ما هي الاقتراحات للمناهج المختلفة للمنظرين و المستشارين للتنفيذ والتجسيد العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات
- 4- ما هو الإطار التحليلي لرأس المال و الفكري ، ما هي تصنيفاته المختلفة ، كيف يمكن أن يكون ميزة تنافسية ، ، وماهو الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
- 5- كيف يمكن أن يساهم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من خلال أدوات التحليل النوعية التي يقترحها في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية
- 6- ما هو واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المنظمات الفرنسية ، ما هي إجراءات تنفيذه في هذه المؤسسات، ما هو مضمون الاتفاقيات المبرمة .

## ثانيا : فرضيات البحث

### الفرضية الأولى:

- يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تحديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية و النوعية.

### الفرضية الثانية:

أنه لا يوجد منهجية مثالية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات و إنما كل منها تتبناها حسب خصوصياتها و أهدافها الإستراتيجية.

### الفرضية الثالثة:

- يعتبر رأس المال الفكري عامل محدد المدى تنافسية و تميز المؤسسة،.

### الفرضية الرابعة:

- يقترح التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات مجموعة من الأدوات النوعية للمحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية و تحديثه بصفة مستمرة .

### الفرضية الخامسة:

- تعتبر مقارنة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات حماية للموظف من الإقصاء وعامل لتحقيق مشروعه المهني و تفعيله كطرف رئيسي ضمن توجهات المؤسسة الإستراتيجية، وهو ما تضمنه الاتفاقيات المبرمة.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

## ثالثا : التساؤلات

- 1- ما هو الإطار التحليلي و المفاهيمي لنموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات؟
- 2- ما هي المراحل المختلفة لتجسيد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات؟
- 3- كيف يمكن لرأس المال البشري أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- 4- كيف يمكن المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة؟
- 5- ماهي التقنيات الجديدة التي تامن التحليل النوعي للوظائف و التطورات المحتملة لها
- 6- ما مضمون الاتفاقيات المتعلقة بالتسيير التقديري لوظائف و الكفاءات و ماهو الهدف من المفاوضات .
- 7- مالاضافة التي يمكن ان يقدمها هذا النموذج في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

## رابعا : حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، و تيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، و ذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها و منهجية اختبار فرضياتها، و لتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذا البحث ضمن و الأبعاد التالية:

1. **البعد النظري:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بمجال تسيير الموارد البشرية، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار فرضياتها من خلال التنظير العقلي و التحليل العلمي، و بغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث، كان التحليل نظريا، إضافة إلى تقديم دراسة حالة للمؤسسات في طور تطبيق المقاربة محل الدراسة، و تبني النتائج التي تقدمها هذه التقارير المتسمة بالمصدقية ، قصد

معالجتها من خلال تحليل موضوعي لها الذي نرى أنه مفتوح أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتم حالة توفر شروط إنجازها، و بيئة تطبيقها.

2. **البعد المفاهيمي:** بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، تناولنا ضمن هذا البحث العديد من المفاهيم كالميزة التنافسية، و الكفاءات، ورأس المال الفكري و التسيير ، و أساليب التنبؤ بالموارد البشرية تسيير الكفاءات، و تسيير المعرفة، وأدوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات التي تم توظيفها بحسب المضمون المقترح ضمن فقرة التعريف بأهم مصطلحات البحث المشار إليها ضمن هذه المقدمة.

3. **البعد التحليلي:** إن سياق تحليل سلوك المؤسسة المشار إليه ضمن هذا البحث مرتبط بوجودها في بيئة تنافسية مفتوحة ، تتميز بتعدد المنافسين، و سهولة الدخول إلى السوق والخروج منه، مما يعني أن مجال التمايز التنافسي محل الدراسة يتعلق بعوامل تنافسية موضوعية ذات الصلة ببيئة المؤسسة الداخلية أو التنافسية. بالإضافة إلى امتلاكها لموارد داخلية وكفاءات إستراتيجية، ورأس مال فكري متميز الأداء.

4. **البعد الزمني:** يتوافق مسار التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها، ومختلف التغييرات التي برزت نهاية القرن العشرين، ومازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، وتبني المورد البشري المبادرة لتنمية كفاءاته ومعارفه حتى يظل عاملا متميزا في المنظمة والذي تتسم بيئته التنافسية ببروز الكفاءات، والمعرفة، وكمصادر جديدة للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، و تبني اليات جديدة .

5. **البعد المكاني:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط أثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على رأس المال الفكري وإسهامه في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مختلف الميكانيزمات النوعية التي يقترحها النموذج و المناهج المختلفة للتشغيل العملي للمقاربة و المرتبطة بخصوصية وتوجهات كل مؤسسة، و عليه يسعى هذا البحث النظري الى بلورة مقاربة معرفية نموذجية يمكن تطبيقها و الاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية و التنافسية لتلك المؤسسات

من خلال تقديم لمختلف الدراسات التي شملت التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و المعالجة من طرف مكاتب دراسات متخصصة .

## خامسا : أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها للأسباب التالية :

1- إن الموضوع يتميز بالأصالة فالدراسات التي تناولته تكاد تعد على الأصابع فهو لا يزال موضوعا قيد الاختبار في المنظمات، فهناك من يعتبرها منهجية، وهناك من يعتبرها أداة من أدوات تسيير الموارد البشرية

2- التغيرات المتسارعة التي حدثت و لازالت تحدث في الاقتصاد العالمي والتي أصبحت تعيد النظر في المعايير المختلفة لتسيير الموارد البشرية .

3- أهمية الموضوع فالتنبؤ ليس وليد الساعة لكنه موضوع متجذر في مجال التسيير للموارد البشرية لكنه حاليا يكتسي بعد استراتيجي نوعي له اكبر التأثير على قرارات المنظمات، لكن التجديد في التنبؤ هو الاعتماد على المعيار النوعي الا و هو الكفاءات .

4- قناعتنا الخاصة بالقيمة ، والأهمية الإستراتيجية التي تكتسيها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة، واعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز بسبب ما تمتلكه من مهارات، وقدرات، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، كما نعتقد أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة، وكامنة في عقولها، يعد مصدر استدامة الميزة التنافسية.

5- تنامي مؤخرا الدراسات المتعلقة بالاستراتيجيات، والوظائف، والأنشطة، والأنظمة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية، مثل تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، مع تأكيد هذه المقاربة على أهمية المدخل الاستراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير الكفاءات.

6- الأهمية التي أصبح يكتسبها المورد البشري باعتباره طرف فاعل و شريك في تحديد توجهات المؤسسة الاستراتيجية و خياراتها ، مما يفترض فتح مجال أكبر امامه لتحقيق مشروعه المهني والتفاوض حول طموحاته و كيفية تحقيق استخداميته ، باعتباره يمثل الورقة الراجحة في المنظمات حاليا .

## سادسا: أهداف البحث

- 1- تسليط الضوء على نموذج لطالما ميزه الغموض وعدم الاستقرار على مفاهيم مشتركة وهو التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.
- 2- بناء قاعدة نظرية انطلاقا من مختلف للمقاربة من مختلف أوجهها وأدواتها التحليلية، وتقديم مصطلحات و مفاهيم جديدة تتعلق بمجال التسيير التنبؤي للموارد البشرية، والتي أصبحت واقعا عمليا في الشركات العالمية الكبرى.
- 3- التطرق إلى البعد النظري لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية.
- 4- محاولة إيجاد علاقة وعامل ربط ما بين النموذج وقدرته على رسملة الكفاءات والمحافظة عليها في المنظمات كعامل تميز ، من خلال أدوات التحليل النوعية التي يقترحها.
- 5- اقتراح مفاهيم جديدة ومصطلحات مضمونها نوعي يتعلق بالتسيير المشترك للكفاءات، ويتناول بالتحليل كيفية تشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بطريقة عملية ومن خلال آليات جديدة، على مجال تسيير الموارد البشرية.

## سابعا : صعوبات البحث :

- من بين الصعوبات التي اعترضتنا عند اختيار هذا الموضوع للدراسة :
- 1- الغياب الشبه كلي للدراسات المتعلقة بموضوع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات خاصة باللغة العربية ككتب أو مراجع ،الا بعض المقالات و التي تتناول الموضوع بصفة سطحية .

- 2- الجهل الكبير لاطارات المنظمات و خاصة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع ، وهو ما جعل امكانية القيام بدراسة ميدانية ، أمرا صعبا جدا .
- 3- اكتفائنا بتقارير قدمت الموضوع عن طريق احصائيات نظرا لعدم تعاون بعض المؤسسات الفرنسية معهم للقيام بالدراسة ، مما يفسر محدودية النتائج المتوصل اليها .
- 4- الاهدار لوقت كبير في الترجمة و البحث عن المصطلحات المناسبة نظرا لحداتها و ذلك باجتهادات شخصية ، وعدم وجود مرجع للاعتماد عليه ، او اتفاق على مصطلحات الموضوع حتى في التقارير الاجنبية .

### ثامنا : الدراسات السابقة :

- 1- " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " سملاي يحضيه، اطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة الجزائر 2004/2003

قام الباحث بدراسة الاشكالية التالية : هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة أن يأتري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تناولت الدراسة بالتحليل أهم المقاربات النظرية التي فسرت مضمون الميزة التنافسية كذلك تحليل اثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسية . و قد توصلت هذه الأطروحة الى عدة نتائج أهمها ان الكفاءات الفردية و الموارد البشرية تعتبر مصدر مهم لامتلاك الميزة التنافسية ، كما ان تسيير الجودة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية للتميز ن مما يجعله مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

2- " دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر " صولح سماح ، أطروحة دكتوراه في التسيير ، جامعة بسكرة ، 2013/2012

تناولت الدراسة الاشكالية التالية : ما دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة

تناولت الأطروحة بالتحليل لتسيير رأس المال البشري من خلال مقاربتين تسيير الكفاءات و تسيير المعارف ، كما حاولت اقتراح نموذج لتحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة ، و أثريت الدراسة بجانب تطبيقي على مستوى مراكز البحث العلمي ، توصلت الى النتائج التالية : ان المؤسسة يمكن ان تحقق استمراريته و تميزها عن طريق تسيير رأس مالها البشري و ذلك من خلال التركيز على العقل المنظمي الذي يضمن توزيع المعرفة ، و استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار و تيسير سبل التعلم ، و هو ما توفره المنظمات المتعلمة .

3- تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مسغوني منى، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2013/2012

الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتمثل في الى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في تحقيق الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

تطرقت الدراسة إلى الأبعاد النظرية المتعلقة بخصوصيات تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كما تطرقت إلى الأسس والمقاربات النظرية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة ، كذلك اثر التحليل الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسية و تم اثراء البحث بدراسة ميدانية قصد اختبار فرضيات الدراسة و تحدد واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

تم التوصل الى النتائج التالية انه يوجد ثلاث نماذج حديثة و رئيسة تجعل من الكفاءات مصدرا اساسيا للميزة التنافسية أولها تسيير المعارف، والثاني نموذج تسيير الكفاءات، اما الثالث نموذج تسيير الجودة . كما تبين ان التدريب والتكوين يعتبر أسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي و تحسين الاداء.

#### **4- GPEC etPSE , anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise ;David Hindley et Peggy Aparisi**

يعتبر هذا المرجع من احدث المصادر التي تناولت موضوع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من منظور عملي ، وذلك من خلال تقديم القاعدة النظرية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ثم تحليل المنهجيات والنماذج المختلفة للتشغيل العملي للمقاربة ومتابعة المفاوضات حول الاتفاقيات، تقديم أمثلة عن منظمات في اطار تشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، كذلك الإشارة إلى مختلف الاليات التي تساهم في تحليل تطورات الوظائف والكفاءات وكيفية متابعة الموظف لتحقيق مشروعه المهني .

### **تاسعا : هيكل الدراسة:**

حاولنا اختبار صحة الفرضيات من خلال الفصول التالية

**الفصل الأول:** تناولنا في الفصل الأول تحليل لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، حيث بدأنا البحث بتحليل للأسباب وتحديات الجديدة للمنظمات و التي غيرت معالم وأسس تسيير الموارد البشرية و كانت سببا لظهور المقاربة ، ثم تطرقنا إلى التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية ، وتناولنا بالتحليل المفاهيم والتعريف المختلفة التي خصت هذه المنهجية الجديدة، ودورها في تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل الموظف المسؤولية، والتي لازالت في نظر البعض قيد التجريب ، ثم تطرقنا إلى أهميتها بالنسبة للموظف وللمنظمة، من خلال تحكم أفضل في التأثيرات المتعلقة بالتغير التكنولوجي والاقتصادي، وتسيير أمثل للمسار

المهني للموظف، وتوقع أفضل للتكيف ما بين الكفاءات والوظائف، وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن المتعلق بالموارد البشرية.

واختتمنا الفصل بتقديم للمفاهيم القاعدية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وتناولنا بالتحليل و الشرح كل مفهوم من الكفاءة إلى الوظيفة النموذج إلى نظام الفاعل وهي العناصر القاعدية للمقاربة.

**الفصل الثاني:** ضمن هذا الفصل قمنا بتقديم مختلف الأدوات والآليات المستخدمة في إطار تسيير الموارد البشرية والمتعلقة بالتنبؤ بالموارد البشرية الكمية والنوعية ، وأساليب تحليل المعطيات الخاصة بهذه الموارد ، ثم تطرقنا إلى النماذج المختلفة لتشغيل مقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والتي اختلفت ما بين نماذج مقترحة من طرفت مستشاري الموارد البشرية، وما بين المنظرين في الموضوع، فلا يوجد طريقة واحدة مقدسة لتشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وعلى هذا الأساس حاولنا تقديم وجهات نظر مختلفة، وكمرحلية أولية تم تحليل الطرق المختلفة للولوج في النموذج والمرتبطة بمعايير مختلفة من منظمة إلى أخرى.

**الفصل الثالث:** كمواصلة لتحليلنا ، تناولنا في هذا الفصل رأس المال الفكري على اعتبار أنه الهدف والغاية من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات و ذلك من خلال المحافظة عليه لأنه احد عناصر الميزة التنافسية إن لم يكن أهم عنصر لأنه يتعلق بمورد غير قابل للتكرار ولا للبدائل، فتطرقنا بداية إلى الإطار النظري لرأس المال الفكري من خلال مختلف التعاريف والمكونات والأهمية والخصائص ، وأساليب قياسه، ثم تناولنا بالدراسة في الجزء الثاني الميزة التنافسية من زاوية نظرية، مع التعرف على طريقة امتلاكها، لنخلص في الأخير إلى كيفية جعل رأس المال الفكري ميزة تنافسية ومدى إسهامه في تحقيقها.

**الفصل الرابع:** حاولنا من خلال هذا الفصل الإشارة إلى دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري من خلال اقتراحنا لتصنيف يحدد أدوات التحليل

النوعية للنموذج و هي دفتر الوظائف النموذج و مرجعية الوظائف و الكفاءات و بيان الكفاءات، ودورها في المحافظة على رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة الهيكلية والبشرية كميزة تنافسية مستدامة يتم تحديثها بصفة دورية في إطار توقع الكفاءات المطلوبة في المنظمات و قدرة المورد البشري على تطويرها بصفة دائمة انطلاقا من دوره كطرف فاعل في تحقيق استخداميته وذلك من خلال أساليب مختلفة كتحويل الكفاءات، ورسملة الكفاءات وإضافة إلى الأساليب المختلفة لتنميتها من تكوين و حركية وظيفية وبيان للكفاءات ...

**الفصل الخامس:** ضمن الفصل الأخير تناولنا بالدراسة البعد العملي والتطبيقي لمقاربة التسيير التقديرية للوظائف والكفاءات، والتي كان لها الصدى الواسع والكبير في فرنسا، وتبنتها القوانين الفرنسية بنصوص ملزمة و هو قانون التماسك الاجتماعي أو ما يسمى بقانون بورلو، مما أكسبها أهمية أكبر، وأنعشها من جديد، فأسالت الكثير من الحير بأصوات مؤيدة وأخرى منتقدة لها، فحاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى التجارب المختلفة للمنظمات الفرنسية والتقارير الصادرة، وإلى الإطار التشريعي والقانوني الذي يقيدنا ونظرا لشح المعلومات المتعلقة بالموضوع ركزنا دراستنا على ثلاث تقارير ودراسات لمجموعات ووكالات بحث ومكاتب استشارية متخصصة في المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، نظرا لتميزهم بالمصداقية وحاولنا استقراء المعطيات وتحليل النتائج المحققة، كما استندنا إلى تحليل التفصيلي لمحتوى هذه الاتفاقيات الثلاثية السنوات وانعكاساتها على المنظمات.

# الفصل الأول

الإطار التتالي والمفاهيمي  
للتفسير التقديرى للموظائف والكفاءات

## مقدمة الفصل الأول:

لطالما كان التنبؤ في كل المؤسسات مرحلة أساسية لكن معقدة وميزتها عدم الدقة في بعض الأحيان وذلك نتيجة التطورات التي يشهدها المحيط، بل السرعة في التطور والتي كان لها انعكاسات مختلفة عليها، فالمنظمة بحاجة دائمة لتوفير موارد بشرية نوعية وكمية في الوقت المناسب، فكان البحث عن مناهج وسبل من اجل تامين الموارد البشرية المتميزة في الوقت المناسب والمحافظة عليها.

ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات احد المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة، والسعي إلى حل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات، متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة.

في ظل الصعود المتواصل لدور النقابات وتأثيرها في توفير الظروف المناسبة للموظف التي تتماشى مع تطلعاته يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة للحوار الاجتماعي، وميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف و الكفاءات، وبعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني.

هذه المقاربة والتي أسالت الكثير من الحبر في الفترة الحالية خاصة في فرنسا بين مؤيد ومعارض، وبعد تقنينها من طرف الدولة الفرنسية، كإجراء إلزامي للمنظمات التي يتجاوز عدد موظفيها 300 موظف أ صبح لها بعد آخر في مجال تسيير الموارد البشرية لهذا ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى الإطار التحليلي والنظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

## الفصل الأول: الإطار التحليلي و النظري للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### المبحث الأول: التحديات الجديدة للمنظمات

يعتبر المحيط المكان المشترك الذي أصبح يشكل جزءا من الصورة العامة للمؤسسة يجب أخذه بعين الاعتبار، فهو مصدر كل التغيرات التي يمكن أن تكون ذات تأثير معتبر على أسسها الاقتصادية و الاجتماعية، و التنظيمية و الثقافية، مما يتطلب التكيف الدائم معها قصد المحافظة على هذه المبادئ.

فالمؤسسات في يومنا هذا أصبحت تعيش حالة من الارتباك في تشغيلها والسبب ليس التغيير و إنما السرعة التي يتم بها، فالتغيير عرفته منذ عدة سنوات و ليس بجديد عليها لكن سرعته التي كان يتم بها سابقا كانت اقل بكثير مما هي عليه اليوم، جعل صعوبة التوقع تتزايد، حيث أن النماذج الكلاسيكية للتسيير و الحلول التي تقترحها من خلال التخطيط و التنظيم و المراقبة لم تعد تجدي نفعاً، ففي محيط دائم التغيير أين تتم التفاعلات في إطار معقد لإطراف فاعلة ومحاور لا يمكن السيطرة عليها تجلت مظاهرها في عدة أشكال أهمها:

### المطلب الأول: التحولات التكنولوجية

يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي والذي يسير بمعدلات كبيرة- خاصة مع ما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة- واستخدام أساليب إنتاجية متطورة، والآلات والأجهزة الجديدة، وقد كان لهذه الجوانب تأثيرها الواضح على الأعمال والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال.

وقد ترتبت على التطورات السابقة إحداث تغيير في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المؤسسات، وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم، بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة.

إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم، وكذلك رقيه من النواحي التكتيكية والفنية، قد مر عبر طريق طويل من التطور، صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات، من ذلك، فقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزة التنافسية، من خلال تطوير وتسريع الإبداع والاختراع التكنولوجي، وتطوير أنظمتها المعلوماتية، وكذا التكيف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في آلياتها وأنظمتها وسياستها، وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية، من أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

إن التغيرات التكنولوجية التي ميزت العقود الأخيرة كانت مهمة إلى درجة أن الكثيرين تحدثوا عن ثورة صناعية ثالثة نظرا للآفاق الجديدة التي فتحتها (الفرص والتهديدات)، لكن التساؤلات التي تطرح حول التأثيرات التي يمكن أن تخلفها هذه على كل من الوظائف (كميتها و نوعيتها) كذلك على شروط العمل، التكوين، التحفيز، والأجور والتي مست معظم فروع الأنشطة والوظائف في المؤسسات و فرضت عليها تجديدا دائما في تجهيزاتها.

إن التأثيرات التكنولوجية تحمل في 4 أشكال كما يبين ذلك<sup>1</sup> J.M.PERETTI

■ أول أثر: التعديل في المؤهلات المطلوبة، فنتيجة لهذا التغيير تظهر مهن و تختفي أخرى وقد تدمج مهن أخرى مع بعضها البعض.

فإصلاح المؤهلات لم يعد كافيا من منظور المستوى الدراسي و الدبلوم و إنما أصبح المعيار الجديد هو مدى قدرة الفرد على تشغيل ذكائه، و إبراز كفاءته عمليا في ممارسة وظيفته.

توقع هذا التغيير من ظهور أشكال جديدة للعمل نتيجة استخدام وسائل أكثر تطورا كالحاسب، وتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تتطلب مستوى عالي من الكفاءة، تساهم في تسهيل نشاط المؤسسة، و تخفيض تكاليفها، تترجم حاجة هذه الأخيرة إلى أن تكون أكثر مرونة وأكثر وعيا بان المتغير موارد بشرية هو متغير استراتيجي شأنه شأن غيره من الأقطاب الأخرى في المؤسسة "سوق-منتوج" والمردودية المالية، فالتحكم في التغيير يتطلب السيطرة على مجموع الوسائل التقنية و البشرية.

<sup>1</sup> PERETTI J.-M., Gestion des ressources humaines 19eme édition vuibert, 1996, p3

■ ثاني أثر: يتعلق بارتفاع تكاليف التجهيزات التي أصبحت مدة صلاحيتها تتناقص نتيجة بطلان استعمالها، خلال السنة و بالتالي تكون هناك استفادة ضئيلة منها، بسبب انخفاض ساعات العمل.

من خلال هذا الأثر الذي يعتبر سلبيا و تهديدا للمؤسسات، نلاحظ أنه يجب أن نعيد النظر في كيفية توزيعها و تنظيمها لوقت العمل حتى تستطيع أن تستفيد إلى أقصى درجة ممكنة من تجهيزاتها، و بالتالي التبنى و التكيف مع التكنولوجيا الجديدة التي تفرضها البيئة (المحيط).

■ ثالث أثر: الارتفاع في الإنتاجية نتيجة تطور و دقة و سرعة التجهيزات المستعملة، هذا الارتفاع يمكن ان يخلق عمالة زائدة في المؤسسة، فما كان يقوم به 4 أو 5 موظفين أصبحت تقوم به آلة واحدة، في هذه الظروف يجب على المؤسسات وضع مخططات اجتماعية لمعالجة هذا الوضع.

يرى<sup>1</sup> SAUNIER، أنه عند إدماج تكنولوجيا جديدة في المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتسريح العمال نتيجة عدم إمكانية تكيفهم مع هذا التطور و تبحث في سوق العمل الخارجي عن الأفراد الأكفاء حيث ينتقد هذا الوضع.

فتسريح الموظفين سيتسبب في تغيير تنظيم المؤسسة باعتباره فقداننا لمعارف فنية ولخبرات أخذت زمنا حتى تم صقلها، يضيف أن المؤسسة يمكن أن تجد من يليي احتياجاتها ضمن الكفاءات الموجودة داخلها، يكفي البحث عنها ومحاولة تنميتها و تكيفها مع المتطلبات الجديدة، فالهدف لم يعد كما كان سابقا هو الرفع من الإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف، إنما خلق قيمة مضافة من خلال إعطاء مكانة للإبداع و تحميل الموظف المسؤولية، هذا ما تسميه F.KERLAN<sup>2</sup> المرور من تنفيذ الأوامر إلى تحمل المسؤولية.

أكثر نموذج للتطور الإعلامي و تأثيراته على مبادئ وأسس التسيير هي تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي يعتبر حديث الساعة.

<sup>1</sup> SAUNIER P، la compétence au cœur de la qualification et de l'emploi. IAE ، cahier de recherche 1999-2000

<sup>2</sup> F.KERLAN ، guide pour la GPEC ، édition organisation ، 2007، p26

■ رابع أثر: تحول المنظمات يمتد تأثير التكنولوجيا إلى تنظيم المؤسسة و هيكلها مما يتطلب من وظيفة الموارد البشرية التأقلم مع التغيير و المشاركة بصفة فعالة في الاختيارات التنظيمية الجديدة للمنظمة سواء من حيث تقسيم العمل و الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة .

### المطلب الثاني: التحولات الاجتماعية و الثقافية

لقد تعرض المجتمع لتطور كبير ولتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراد وأسلوب تفكيرهم، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور، وتغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع وموقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحاد العمال) ومن إتاحة فرص التعليم العالي، ومن أخلاقيات العمل<sup>1</sup>.

إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم...، كلها عوامل تؤثر على ثقافة المؤسسة التي تؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارستها- وبالأخص ما يرتبط بتسيير الموارد البشرية- مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها<sup>2</sup>.

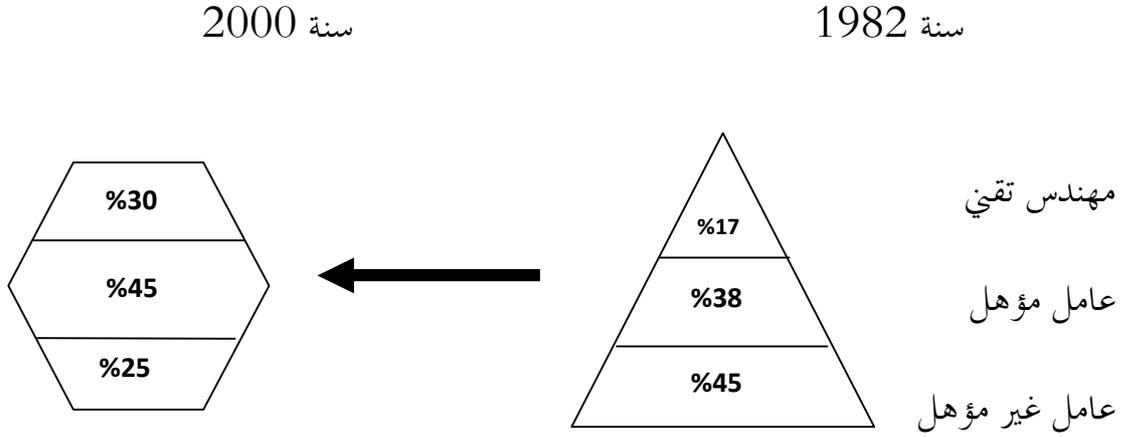
إن التغيرات الملاحظة في القيم و المتطلبات الفردية للموظفين كانت معتبرة، فالمؤسسات أصبحت تتضمن أكثر أفراد يختلفون في طموحاتهم، نتيجة الاختلاف في الجنس، السن، الأقدمية وكذلك التكوين الأولي والمؤهلات، فتسمت الوظائف المعاصرة بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة،

بينما أدى الفصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفرادو أهم عامل شهد تحولا ملحوظا هو التكوين حيث شهدت الفترة الأخيرة ارتفاعا نسبيا للموظفين المهنيين بالمقارنة مع العمال اليدويين.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت 1993، ص 40.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000، ص 28.

يبين ذلك<sup>1</sup> L.MALLET في الشكل الذي يقدم من خلاله التطورات المستقبلية للوظائف في القطاع الصناعي في فرنسا، حيث أن هذا التطور يأخذ كذلك شكل تنوع في المهن.



### الشكل 01: التطورات المستقبلية للوظائف في القطاع الصناعي

Source : MALLET L la gestion prévisionnelle de l'emploi, p 19

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك ارتفاعاً في نسبة العمال المؤهلين هذا ما يترجم بزيادة في المهن المتعلقة بهذا المستوى، في المقابل تنخفض نسبة العمال الغير المؤهلين من 45 % إلى 25% وبالتالي يتناقص عدد الوظائف التي تخص هذا المستوى.

تختلف النتائج التي يمكن أن يتركها هذا التطور على نمط تسيير الموارد البشرية، فذهنيات الموظفين وقيم العمل قد تغيرت، ووعي العمال فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مما يفرض على المؤسسة نوعاً من التفتح والمرونة، والابتكار قصد إيجاد ميكانيزمات تسمح بتحفيز يد عاملة أحسن تكويناً، إيجاد برامج لتنظيم وقت العمل حتى يكون أكثر ملائمة للخصوصيات الجديدة لكل موظف.

<sup>1</sup> L.MALLET , la gestion prévisionnelle des emplois , p19

إذن الهدف من كل هذا هو جعل الفرد معروفا لدى المؤسسة و القرار بأحقيته في الاستفادة من مشروع مهني، والتأكيد على أنه ليست الوظيفة وحدها هي التي تتطور و تتحول، بل العامل البشري يتطور كذلك.

### المطلب الثالث: العولمة

شهدت سنوات التسعينات ارتفاعا في المنافسة، نتيجة توسع و تدويل الأسواق مما نتج عنه تصادم في الثقافات المختلفة، وبالتالي طرق مختلفة للعمل للتكوين و التنظيم.

أصبح هذا المجال الواسع مكانا للتحديات الإنتاجية، يفتح المجال لفرص قد تنجح أو تفشل.

في مجال كهذا يصبح التنبؤ صعبا، فهو لم يعد محدودا كما كان سابقا يمكن السيطرة عليه، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار في التحليل ألتنبئي متغيرات سوسيو- اقتصادية مختلفة.

هذه المنافسة المتزايدة نتيجة توسع الأسواق ينتج عنها تنوع في المنتجات، لتلبية الطلبات الجديدة للزبائن.

يرى<sup>1</sup> L.MALLET أنه كي تنجح هذه المؤسسات في اقتناص فرص للنجاح في هذا الوسط عليها أن تعيد النظر في طرق تسييرها للإنتاج، تفويض المسؤوليات و طرق تنظيمها للعمل، اعتبار الفرد كميزة تنافسية، كي تؤمنها المؤسسة عليها أن تقوم بتحريك طاقاته الكامنة، مخيلته، استقلالته وقدرته على التطور، فالسعر لم يعد عاملا كافيا لتنمية إنتاجيتها وتحقيق ميزة تنافسية، بل أصبح المهم البحث عن أسس تنظيمية جديدة.

في ظل هذا النظام الاقتصادي الدولي الجديد و المتمثل في العولمة، الذي يسعى إلى توحيد النظم الاقتصادية وتذويب الثقافات، ونماذج تنظيم العمل في نموذج واحد تحركه قوى السوق و المنافسة الحرة و بالتالي إلغاء أي خصوصية لأي دولة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية.

<sup>1</sup> L.MALLET , la gestion prévisionnelle de l'emploi ,édition liaison 1991 p15

## المطلب الرابع: التحولات الاقتصادية والديمقراطية

لقد اتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتلاشي الحدود و احتدام المنافسة الدولية والتوجه نحو الخصوصية وحدوث تقلبات في الأسعار وفي السياسة النقدية و المالية و في القدرة الشرائية ومن ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية ، بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين<sup>1</sup>، وإن المؤسسات حاليا تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. وبناء عليه، فإنه من الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه ن وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز. ليس هذا فحسب، ولكن الأمر يتطلب أيضا وضع سياسات جديدة للاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>. في مجال تحكمه المنافسة أصبح مفروضا على المؤسسة أن تقيد النسبة تكلفة الفرد / القيمة المضافة إلى أقل درجة بالمقارنة مع منافسيها وفي حال العكس فإنها ستوضع في خانة الخطر.

إن تحليل هرم الأعمار يوضح بأن نسبة العمالة الكبيرة السن في ارتفاع متزايد فجيل بيبي بوم 1946- 1955 أدت إلى ارتفاع نسبة الشيخوخة في المؤسسة ،مما يتطلب تسيير جيد لهرم الأعمار ،فالطبقة الفاعلة في فرنسا عرفت ارتفاعا ب 150000 شخص في السنة خلال سنوات 2000، كما عرف هذا التطور انخفاضا خلال 2010 ، كما نسبة العمالة المنتجة وصل إلى 28.4 مليون سنة 2013.

كل هذه المعطيات تبين لنا أنه على المؤسسات أن تجد الطرق المناسبة لتسيير أمثل فيما يتعلق بالمسار الوظيفي، ظروف العمل، نظام الأجور للعمالة الكبيرة السن حتى تتفادى الإحساس السلبي لهؤلاء الموظفين الخاص بنهاية الخدمة.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 46.

## المطلب الخامس: الإطار التشريعي و القانوني

يعتبر النظام التشريعي الفرنسي من أكثر الأنظمة التي عرفت تطورات كثيرة في كل مجالات تسيير الموارد البشرية خلال الفترات الخاصة بالحرب العالمية الأولى، الحرب العالمية الثانية توسيع في حقوق النقابات ، التكوين المهني تحسين ظروف العمل ، كما عرفت، الفترة 2001-2013 تطور كبير في القوانين كان له تأثير على وظيفة الموارد البشرية.

فمنذ سنة 1930 بدا الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال فرض التشريعات والقوانين المتعلقة برسم السياسات المتعلقة بالأفراد، وقد ظهر تدخل الحكومة في مجالات مختلفة مثل تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر والضمان الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم، وكل تشريعات العمل المعاصرة التي تؤثر على سلوك المؤسسة واستراتيجياتها التنافسية<sup>1</sup>.

أن هذا الواقع فرض على المؤسسات، فلكي تضمن استمراريتها وبقائها عليها أن تتبنى أساليب مرنة تسمح لها بالتكيف مع هذا الواقع و الاستفادة منه أقصى ما يمكن.

والتساؤل الذي يطرح هو كيفية توقع التنظيم الجديد و ظهور مهن جديدة، وكيفية تنمية كفاءات الأفراد الذين سيمارسون هذه الوظائف التي أصبحت تتميز بتعدد أكبر و التي ساهمت في تحسن فعالية المؤسسات، وجعل المعاملات أكثر سرعة و دقة ؟

## المبحث الثاني: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية

إن فكرة التسيير التنبئي ليست وليدة الأمس وإنما بواردها الأولى تعود إلى فترة الستينيات، حيث يبين كل من M.PARLIER et P.GILBERT<sup>2</sup> أن طريقة التسيير التنبئي للوظائف، والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال

<sup>1</sup> سملاي بحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه 2004 ، ص78.  
<sup>2</sup> M.PARLIER et P.GILBERT la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites « (chap)8 in « les ressources humaines »D.WEISS édition organisation 1999 p383

وتعرضها لتحويلات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائما نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

يصنف هذين الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في التسيير التنبئي للأفراد السائد خلال فترة الستينات، ثم يليها التسيير التنبئي للمسار الوظيفي والذي ظهر ابتداء من 1970 إلى غاية 1975، ثم الانتقال في فترة الثمانينات إلى التسيير التنبئي للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما آخر مرحلة التسيير التنبئي للكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم لتنافسية المؤسسة كذلك ظهور مفهوم المؤسسة المرنة و كان ذلك خلال التسعينات.

### المطلب الأول: فترة التسيير التقديري للأفراد 1960

أول ما يلاحظ هو سيادة الأسس العلمية، والتي من خلالها خلق التنبؤ له مكانا في إطار تسيير الأفراد.

تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات و تطور الإعلام الآلي باعتبارها مناهج و طرق تعتمد على تحاليل و إحصائيات عديدة ذات مدلول معين تستعمل لتوجيه اختيارات المنظمة، اعتمدت هذه الأساليب أول مرة في العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى، وشركات الطيران.

لاقى هذا النموذج الكثير من التأييد خاصة من طرف BOSS et LE GARFF<sup>1</sup> FAURE الذي تناول بالدراسة بحوث العمليات، حيث يرون أنه بفضل هذه الطريقة يتم التوصل إلى نتائج نوعية، وليس المهم العدد لذاته وإنما المدلول المتعلق به من خلال تحليله واعتباره عامل مؤثر على القرار المتخذ، هذا ما حفز مختصي إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذه النظرية الجديدة و محاولة استغلالها لصالح اتخاذ قرارات فيما يخص التنبؤ بالموارد البشرية، جسد هذا العمل من خلال ظهور

<sup>1</sup> Gilbert P. la gestion prévisionnelle des ressources humaines « histoire et perspectives » Revue Française de gestion, juin-juillet-aout 1999, p66

كتاب "مقاربات عقلانية لتسيير الأفراد" والذي كان ثمرة بحوث فريق العمل للجمعية الفرنسية للتحكم الاقتصادي والتقني. ( association française pour la cybernétique économique et technique ).

ما يعاب على هذا النموذج الذي عرف فشلا نوعا ما في تطبيقه في إدارة الموارد البشرية، هي المبادئ التي يقوم عليها والتي تهمل تطورات المحيط (تطور تكنولوجي، منافسة، سوق العمل كذلك مختلف التشريعات و إهمالها للنظام الاجتماعي الداخلي 'النقابات').

هذه العوامل التي لها تأثير مهم على تطور الأفراد كليا و نوعيا جعلت مقارنة التسيير التنبئي للأفراد، تتراجع نوعا ما نتيجة عدم تحقيقها للأهداف المرجوة. إذن هم يريدون من المؤسسة مستقبلا مهنيا و ليس الوظائف فقط.

### المطلب الثاني: فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970

خلافا للمرحلة السابقة يسعى التسيير التنبئي للمسار الوظيفي إلى تغطية وتلبية اهتمامات تسيير الأفراد و تحديد احتياجاتهم، و رغباتهم المستقبلية، كذلك كفاءاتهم و يطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي كما يشير إلى ذلك M.LECARDEZ<sup>1</sup>، في حين هناك مستوى ثان للتسيير التنبئي يتمثل في التخطيط التنظيمي ويتعلق بالتلبية أو الإشباع المشترك لحاجات الأفراد و المصالح المنظمة.

تطرق كذلك L.MALLET إلى هذه المرحلة، حيث يعرف التسيير التنبئي للمسار الوظيفي على انه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو لمجموعة موظفين معرفين".

<sup>1</sup> LECARDEZ.M. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences expérience au centre hospitalier universitaire de NICE, 1999, p9

لكن نتيجة لأزمة البترول التي حدثت في تلك الفترة، و التي مست تقريبا معظم الدول وكان لها تأثير على أنشطتها الاقتصادية خفت وقل الاهتمام نوعا ما بمسألة التنبؤ إلى أن أنعش من طرف<sup>1</sup> L.MATHIS سنة 1982 حيث تعرض هذا الوجه الإنساني الذي يسعى إلى التخطيط الفردي للمسار الوظيفي إلى الانتقاد، ظهرت من خلال قلق مسيري القطاع العمومي على أساس أن هناك انتقال من تسيير الكتلة إلى تسيير الأفراد عن طريق التكيف والمعادلة المتبادلة بين الوظائف والأفراد، والذي اعتبر مصدر قلق بالنسبة لهم كذلك من بين الانتقادات هو أن هذه المرحلة تركز أكثر على الفرد.

### المطلب الثالث: مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980

إن الأزمة البترولية لسنة 1973 كانت بمثابة الصفحة المدمرة لكل المناهج التنبؤية، فلا أحد استطاع التنبؤ بهذا الحدث، إن هاته الأزمة تبقى مرتبطة بنهاية الفترة المتألفة للاقتصاد التي سادت في فرنسا، و قد تميزت بنمو اقتصادي قوي جدا ودامت لثلاثة عقود من 1945 إلى غاية 1975 ظهرت خلالها المبادئ والأسس التي لازال قائما بعضها ليومنا الحالي والتي اعتبرت كقواعد لتسيير الأفراد في المؤسسات من بينها، ظهور حق الإضراب التقاعد، العطل المدفوعة الأجر، تقييد القوانين المتعلقة بتسريح العمال، تنمية التكوين، إيجاد مصالح وإدارات لتسيير الأفراد (التوظيف)، إعطاء أولويات للعلاقات الإنسانية استعمال طرق جديدة للتسيير (HAY,CENTOR) وذلك لتحليل العمل.

إذن كل هذه المكتسبات التي ساهمت في تألق وظيفة الأفراد خلال هذه الحقبة أصبحت تعاني من أزمة، مما جعل الأمر يتطلب انتظار لفترة معينة حتى يتم إنعاش نماذج التسيير التنبئي من جديد، لكن هذه المرة خص القطاع العمومي الذي اهتزت أكثر بسبب هذه الأزمة حيث سعى مسؤولية إلى تحديث مؤسساته.

<sup>1</sup> OP.CIT.p68

تمثل السبب في تبني هذا النموذج حالة اختلال التوازن لوضعية العمل و ارتفاع نسبة البطالة نتيجة التسريح لعدد كبير من العمال خاصة في مجال الصناعات الثقيلة (الحديد و الصلب، صناعة الفحم ) مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل نموذج التسيير التنبئي للأفراد، يرسخ تسييرا أمثل للموارد البشرية ليس فقط في فترة الانتعاش، و إنما يستطيع التنبؤ بهذه الأزمات كذلك من بين المؤسسات التي بادرت إلى ذلك:RENAULT، بعد هذه المؤسسات الصناعية توسع النموذج وشمل مؤسسات ذات فروع مهنية مختلفة مواكبة، وتزامنا مع هذا النموذج ظهرت في نفس الفترة مكاتب مختصة في مجال تطور الوظائف، من خلال نماذج و مقاربات متجددة من بينها تنمية و وظائف "développement et emploi" سنة 1981 والتي لا يزال يتواصل نشاطها إلى يومنا هذا خاصة من خلال اهتمامها بالنموذج الذي تناوله في بحثنا هذا بالتحليل، وهو التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات، يرى P.GILBERT أن هذا النموذج قام كذلك على أساس عدة انتقادات للنماذج التي سبقته لتأكيد ذلك يورد مقولة<sup>1</sup> G.LE BOTERF كما يلي:

"إن التسيير التنبئي للأفراد لم يعد كافيا(...). إن النماذج الإسقاطية والتنبئية التي اشتغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش و التي كانت مؤمنة و منتظمة يجب أن يتم إتمامها بانعكاس مستقبلي. إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته".

كذلك من خلال هذا النموذج تم ترسيخ فكرة المؤسسة 'المواطنة' على أساس التحكيم بين ما هو اقتصادي واجتماعي، حيث أصبح القطاع العمومي أو بالأحرى الدولة هي القطاع الفاعل، من خلال تبنيها للنموذج الذي أكدته خطاب الوزير الأول الفرنسي سنة 1988 أنها التزام مؤكد للمؤسسات، فحاولت السلطات العمومية بكل الطرق دفع المؤسسات إلى استدخال التكاليف المتعلقة بالوظائف ضمن تكاليفها العامة وترسيخها لهذا الاقتراح يعلن وزير العمل و الوظائف والتكوين المهني الفرنسي برنامجا لمساعدة تحديث المؤسسات، استفاد هذا البرنامج من ميزانية ضخمة قصد دفع

<sup>1</sup> Cité par GILBERT , p 69

المؤسسات لمعالجة مشاكلها الاجتماعية المتعلقة و الناتجة عن تطورات تكنولوجية أو تنظيمية من بينها مناهج تنبئية.

كما صدرت عدة مراسيم وزارية تعتبر التسيير التنبئي للوظائف كطريقة تسيير تسمح للمؤسسة بتنمية كفاءاتها وتحديد نشاطها، و تكيفها مع متغيرات المحيط من خلال تحليل (محتويات الوظائف و المهن) لتطور المؤهلات، و تقويم الطاقات الكامنة الفردية و المشتركة للأفراد.

ما يهمنا من خلال هذه التطورات التي خصت نموذج التسيير التنبؤي للوظائف هو تبني الدولة الفرنسية له، وكذلك اقتراح البرنامج لتحديث القطاعات والمؤسسات كان الهدف هو تحديد نشاط هذه المؤسسات وجعلها ذات فاعلية اكبر ومحاولة تكيفها مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تواجهها والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاع العمومي.

لكن التساؤلات التي طرحت بالنسبة لهذه المقاربة هو دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية، فالتسيير التنبئي كان يقوم بتطبيق قرارات بدل أن يعدها حيث يتم تحليل الوظيفة استنادا إلى التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، ثم تحديد ما تغير في محتواها (الأنشطة الجديدة، التقنيات..).

بعد ذلك يتم تحديد المؤهلات الجديدة المطلوبة لممارستها و الواجب توفرها في الموظف قصد الحفاظ على التوازن في المؤسسة، فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية فهي وصفية أكثر من توقعية لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة، التنافسية الشرسة، هذه المفاهيم الجديدة التي فرضت نفسها على الساحة الاقتصادية و التي واكبها كذلك التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال و معالجة المعلومات.

هذا الوجه الجديد للعالم جعل الاقتصاديون يبحثون عن معالم جديدة تجعل المؤسسة تستمر في هذا المحيط، وتوجد لنفسها خصوصية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالتنبؤ بمواردها البشرية الذي أصبح يشكل العنصر الاستراتيجي لبقائها.

## المطلب الرابع: مرحلة التسيير التقديري للكفاءات (1990)

في نماذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أن العبارة الرابعة المتمثلة في الكفاءة والتي ظهرت سنة 1986، كانت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبئية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي.

فالتسيير التنبئي للموارد البشرية قد تخلى نوعا ما عن البعد الكمي و المشترك ليهتم أكثر ببعده نوعي وفردي. إن الحركات التي دعمت مقارنة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر، خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم.

ظهرت عدة أدوات و وسائل يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة عمليا كما تقول<sup>1</sup> KERLAN وتشير إلى الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية و المشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها، كما اقترح<sup>2</sup> C.E.R.E.Q اصطلاح الوظيفة-النموذج الديناميكية تهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات. أصبح الهدف في هذا النموذج تسيير الارتياحات أو الاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة.

تضيف F.KERLAN أن الهدف بالنسبة للتسيير التنبئي للكفاءة ليس تجنب التسريجات المحتملة للموظفين و لا القضاء على الاحتمال و إنما تحديد مجالات للحركية و تطورات ممكنة.

يرى<sup>3</sup> P.GILBERT أن المؤسسة تسعى من خلال هذا النموذج إلى تنمية استخدامية employabilité للموظف بطريقتين:

+ داخليا: عن طريق الرفع من الحركية الوظيفية، والوقاية من الإقصاء. بمعنى يسعى هذا النموذج إلى تجنب الموظف من التسريح.

<sup>1</sup> KERLAN F la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences، guide ;édition organisation 2000

<sup>2</sup> C.E.R.E.Q : centre d'étude et de recherche sur l'emploi et les qualifications

<sup>3</sup> OP.CIT.p71

+ خارجيا: متابعة الموظف في اكتساب الكفاءات المعترف بها في سوق العمل.

إن هذا النموذج الجديد لتسيير الموارد البشرية يسجل إرادة للتخلي عن تسيير تنبئي بيرقراطي وتقني جدا و ملائم أكثر من اللزوم لصالح بعد يقوم على مرونة نوعية من خلال تكييف المؤهلات بالتشعب التكويني و التنظيم التوقعي.

إذن أصبحت الكفاءة حجر الزاوية في هذه المقاربة باعتبارها الوسيلة لتسيير فعال للوظائف، فالبحث عن الفارق بين الكفاءات الحالية و المطلوبة يجب أن يواكبه اتخاذ إجراءات لامتناس هذا الفارق.

يمكن أن نورد التعريف الذي تقترحه F.KERLAN للتسيير التنبئي للكفاءات "يتمثل في الطرق والمناهج التي تهتم بتطور، وتنمية القدرات الفردية الموزعة في مجموعة محددة من السكان يتعلق الأمر في هذه الحالة بعرض العمل من طرف الموظفين من جانبها النوعي".

رغم ذلك تعرضت هذه المقاربة إلى النقد، حيث يرى بعض المفكرين و يشككون في أن يكون إدماج مفهوم الكفاءة وسيلة فعالة لتسيير الوظائف، خاصة وأن العديد من المؤسسات أبدت استياء من عدم قدرتها على التحديد بصفة مجسدة لطرق معرفة وتقييم الكفاءة، ومحاولة صياغة مختلف إجراءات تسيير الموارد البشرية حولها.

بصفة عامة مختلف هذه النماذج لتطور التسيير التنبئي للموارد البشرية و الأشكال التي تبنتها لم تكن وليدة الصدفة.

يحدد GILBERT أربع عناصر ترجمت هذه التحولات وهذا التسلسل التي ارتكز على أسباب وقواعد معينة تتمثل في:

- الوضعية السائدة خلال تلك الفترة للوظائف.
- الأهداف التي كانت على المؤسسات تحقيقها.
- النظرية التي اعتمدت عليها المؤسسة لإرساء النموذج.

- الوسائل و الأدوات المميزة لجعل النموذج المتبنى عمليا.

لخص التطور التسلسلي لها، عن طريق الجدول الموالي الذي يعطي تركيب مقارن لمختلف هذه النماذج:

الجدول رقم 01: تركيب مقارن لمفاهيم التسيير التنبئي للموارد البشرية

| المفاهيم المختلفة للتسيير التنبئي للموارد البشرية | وضعية الوظيفة     | الأهداف الرئيسية                      | النظرية القاعدة          | الوسائل المميزة          |
|---|-------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| التسيير التنبئي للأفراد                           | الاستخدام- الكامل | تسوية كمية                            | الإدارة العلمية          | نماذج للتحويل والأمثلة   |
| التسيير التنبئي الحياة المهنية                    | الاستخدام- الكامل | الوصل بين الإشباع في العمل و الفعلية  | مدرسة العلاقات الإنسانية | مخطط فردي للحياة المهنية |
| التسيير التنبئي للوظائف                           | أزمة الوظيف       | تجنب الأزمات                          | المؤسسة المواطنة         | دفتر المهن بطاقة الوظائف |
| التسيير التنبئي للكفاءات                          | أزمة الوظيف       | تنمية الاستخدامية داخل و خارج المؤسسة | نماذج إنتاج مرنة         | النظام المرجعي للكفاءات  |

المصدر: GILBERT.P la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives p 72،1999،revue française de gestion

من خلال هذا الجدول نستطيع أن ندرك الظروف المختلفة التي أدت إلى ظهور هذه النماذج ما يتضح لنا أنها لا تتناقض، فظهور النموذج الثاني مثلا لا ينفي مبادئ النموذج الذي سبقه وإنما يقدم حولا لمشاكل ربما لم يوفق النموذج السابق في حلها أو لم يأخذها بعين الاعتبار، فكل نموذج يقدم إضافة إلى النموذج العام للتسيير التنبئي للموارد البشرية.

يرى MALLET أن هذا التدرج عرف ثلاثة أنواع من التحولات:

- من التكنوقراطية إلى التساهمية: فبعدما كان تسيير الموارد البشرية مهمة فرد واحد أصبح مهمة الجميع، و يشمل عدة أطراف فاعلة.
- من الدراسة إلى التسيير: فسابقا كان الاعتماد على قواعد رياضية تلاه الاعتماد على التطبيقات التجريبية فكان الانتقال من ما هو مجرد إلى ما هو ملموس.
- من الأدوات التقنية إلى أدوات التغيير: حيث لم يعد هناك ارتباط بنوعية الوسائل بقدر الاهتمام بمدى ملاءمتها لمستعملها، إذ أصبح الموظف يشكل عنصرا مستقلا يسعى إلى تحقيق استخداميته في سوق العمل نوعيا.

### المبحث الثالث: اصطلاحات و مفاهيم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

#### المطلب الأول: وجهات النظر المختلفة للمصطلح

تعددت الاصطلاحات واختلفت ما بين المنظرين والعمليين، ومراكز البحث، لكن ما يلاحظ أن المضمون تقريبا لا يختلف كثيرا فقد أطلقت تسمية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في QUEBEC وتسمى بالتسيير المتوقع للوظائف والكفاءات في فرنسا، وكذلك سميت التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات للإشارة إلى أحد أهم مبادئها وهو توقع وتجنب مشاكل متعلقة بالعمالة.

خلال ملتقى المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا<sup>1</sup> استعملت عبارة التسيير التنبئي للموارد البشرية، في حين أن المحتوى والمنهجية نفسها.

يتطرق LECARDEZ<sup>2</sup> إلى فرق يمكن ملاحظته بين التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والتسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات.

+ التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات: مقارنة اقتصادية تهتم بالتخفيض في الفارق الكمي.

+ التسيير التقديري والاحتياطي للوظائف والكفاءات: مقارنة اقتصادية واجتماعية تهتم بالمستقبل الفردي للموظفين.

<sup>1</sup> Séminaire de l'école nationale d'administration « gestion prévisionnelle des effectifs», 1999

<sup>2</sup> OP.CIT، p13

يستعمل<sup>1</sup> C.BATAL عبارة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات والموارد البشرية إذ يرى بأنها تشير بطريقة أحسن إلى المضمون الذي تقصده هذه المقاربة باعتبار التنبؤ يتم حول الوظائف من خلال الاحتياجات الكمية و النوعية و حول طبيعة الكفاءات التي ستكون مطلوبة مستقبلاً، وفي نفس الوقت يتم التنبؤ بتطور، ومستقبل الموظفين فهو يرى أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى تحديد الانحرافات الكمية، والنوعية ما بين الموارد البشرية المتاحة، والاحتياجات قصد تقليصها، وتتم هذه العملية على أساس ملاحظات تترجم انحرافات قد حدثت فعلاً في حين يهدف التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى تقليص هذه الانحرافات قبل وقوعها.

بينما يصر كل من<sup>2</sup> SAURET وTHIERRY على الاحتفاظ بعبارة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات، وحتهم في ذلك التعريف الذي يقترحانه لهذا المفهوم ويستنبط مفاهيمه منه، وهو الازدواجية في الهدف التي تسعى منهجيتها إلى تحقيقها، بالتنبؤ بالاختلالات التي يمكن أن تنشأ ما بين الاحتياجات والموارد المتوفرة في المنظمة كما و نوعاً و هو بعد جماعي، والاحتياط لأي طوارئ يمكن أن تصيب المنظمة، فيما يخص احتياجاتها النوعية من الموارد البشرية، ويجسد من خلال تنمية كفاءات الموظف عن طريق التكوين أو الحركية إلى غير ذلك من طرق التسوية الكلاسيكية، اعتماداً على بيان كفاءاته Bilan des compétences يهدف تحضيره كمورد أساسي على المدى الطويل وهو البعد الفردي.

يتضح أن عبارة "التسيير التقديري و الاحتياطي للوظائف والكفاءات" هي الأقرب للمضمون الذي تعنيه المقاربة، فالمؤسسة تتنبأ بالفارق ما بين الموارد والاحتياجات وتحتاط للطوارئ من خلال تنمية الكفاءات.

<sup>1</sup> C.BATAL، la gestion des ressources humaines dans le secteur public، édition organisation، 1998

<sup>2</sup> D.THIERRY، C.SAURET، la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences، édition l'harmattan، 1993 p24

## المطلب الثاني: التعاريف مختلفة

عرفته الوزارة الفرنسية<sup>1</sup>: "هو التصور والتشغيل والمتابعة لسياسة ومخططات عمل متناسقة، تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية للفوارق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة وهذا حسب مخططها الإستراتيجي مع إشراك الموظف في إطار إعداد مشروع تطور مهني".

ما يلاحظ من التعريف أن التسيير التنبئي يركز على ازدواجية الهدف:

+ هو مقارنة مشتركة في تحليلها لمجموع الاحتياجات و الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

+ هو مقارنة فردية يتم من خلالها الاهتمام بالفرد قصد إدماجه و تطوير مشروعه المهني لتنمية كفاءاته.

يعرفه BARON<sup>2</sup>: "إن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم و المحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية، وهو مساعدة لاتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المؤسسة (التوظيف، التكوين، الحركية...)، تتكون من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، وسائل للتحليل والاتصال، وطرق للتشغيل".

فهو يشير إلى أنها منهجية تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل لمواردها البشرية.

تعريف آخر لـ GILBERT<sup>3</sup> و PARLIER: "هي منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور، و تشغيل ومراقبة سياسات وتطبيقات تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية الفوارق بين

<sup>1</sup>OP.CIT ,p14.

<sup>2</sup> X.BARON، la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise cahier français، n262،1993.p3-18

<sup>3</sup>P.GILBERT M.PARLIER، la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites in les ressources humaines، édition organisation، 1999.

الاحتياجات، وموارد المؤسسة من ناحية كمية ونوعية (أفراد وكفاءات)، يسجل هذا التصور ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة".

ما أضافه هذا التعريف هو اعتبار الموظف متغير استراتيجي وإدماجه ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، يهتم بالفرد باعتباره فاعل في مواجهة المؤسسة من خلال إعداد وتشغيل مشروع تطور مهني قصد تأمين استخداميته.

التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات حسب<sup>1</sup> J.P.ECITEAU يحدد الإطار والعلاقات التي من خلالها تنظم مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية.

يستعمل كل من<sup>2</sup> D.CROZET و B.MARTORY مصطلحا آخر وهو التسيير التنبئي للأفراد: "التسيير التنبئي للأفراد هو أداة لخدمة تسيير الموارد البشرية، يتمثل في التصور أو الإسقاط على المدى المتوسط والطويل للاحتياجات و الموارد من الأطفال للمنظمة، تهيكّل على أساس منهجية نوعية لتسيير تنبئي للكفاءات و منهجية كمية لتسيير تنبئي للعمالة، الأساس هو أن هاتين المنهجيتين متزامنتين تربطهما علاقة مستمرة، من خلال تكاملهما في إطار تسيير تنبئي للموارد البشرية".

لقد فصلا بين التحليل الفردي المتمثل في التنبؤ بالكفاءات و تحليلها و بين التحليل المشترك المتمثل في العمالة.

تعريف آخر لـ<sup>3</sup> F.BOUARD et P.LAURET: " هو السياق الذي يتم من خلاله تكييف تطور العمالة مع تطور الوظائف على المدى الطويل من جانب كمي و كيفي".

مفهوم آخر خرج به ملتقى المدرسة الوطنية للإدارة حيث يعرف التسيير التنبئي للموارد البشرية على أنه: "مجموع الطرق والإجراءات التي تسمح للمنظمة بالإدماج في قراراتها لتسيير الأفراد والوظائف، معلومات حول المستقبل المحتمل".

<sup>1</sup> CITEAU J-P، gestion des ressources humaines، principes généraux et cas pratiques، 1997

<sup>2</sup> MARTORY B، CROZET D، gestion des ressources humaines : manuel de pilotage social، édition Nathan.

<sup>3</sup> F.BOUARD et P.LAURET، Economie d'entreprise ، édition organisation، 1997.

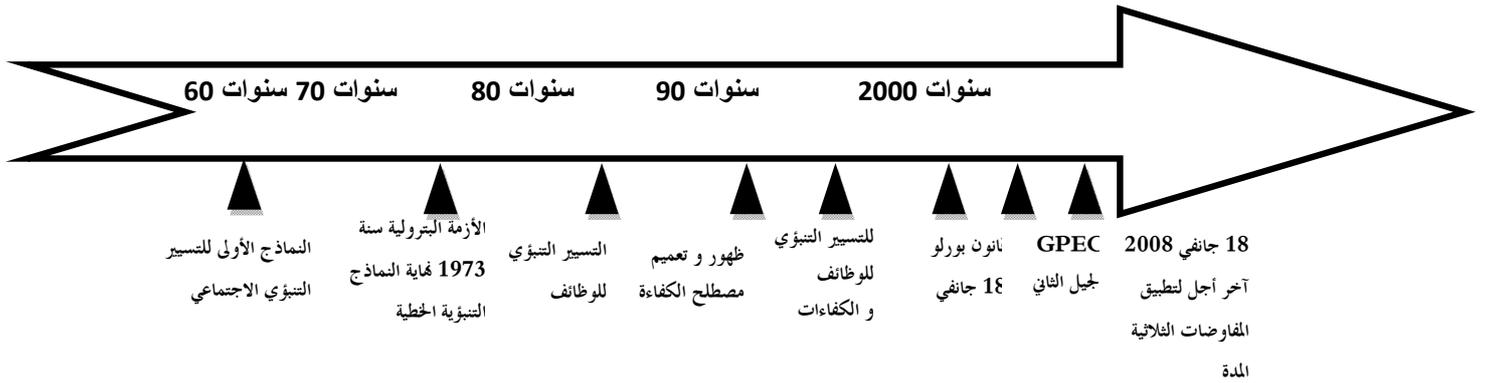
أما أحدث تعريف فهو ل H.rouilleaut<sup>1</sup> جاء 20 سنة بعد مختلف التعاريف التي اقترحت للنموذج و سنتين بعد إصدار قانون ينص على إلزامية تطبيقها.

فهي تسيير توقعي واحتياطي للموارد البشرية، يهدف إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف و الكفاءات ،متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة، أداة للتسيير تدمج مسئولين عمليين و التأطير، أداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد، ميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف و الكفاءات، وتحديد الوسائل و القواعد التي تسهل الموائمة ما بين الموارد و الاحتياجات .و بعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني .

كما أنها تقوم بتشغيل عدة إجراءات لتسيير الموارد البشرية ، ( التكوين ، لحركية ، التوظيف ... )

### المطلب الثالث: الجيل الجديد لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

يوضح شكل التالي الذي اقترحه كلل من Aparisi.P Hindley.D التطورات لزمنية لمقاربة تسيير التنبؤ للوظائف والكفاءات خاص المتعلقة بالتحديث إنطلاقا من قانون بورلو الذي أنعش النموذج الجديد و أعطاه الصبغة الإلزامية من طرف الدولة.



### الشكل 02: كرونولوجيا ال GPEC

Source : GPEC et PSE de Aparisi.P Hindley.D ، edition organisation، 2008،p 13

<sup>1</sup> Eclairage , la gestion prévisionnelle des emploi et des compétences , décembre 2007, p

نلاحظ من خلال الشكل أن التجديد في النموذج كان انطلاقا من سنوات 2000 ، ابتداء من قانون بورلو الذي شرع في فرنسا والمتعلقة بالتماسك الاجتماعي، القانون رقم 2005-32 بتاريخ 18 جانفي 2005 ينص على إلزامية التفاوض الاجتماعي كل 3 سنوات ما بين مؤسسة و ممثلي الأفراد ، حول التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات بالنسبة للمؤسسات التي تشغل أكثر من 300 موظف و كأخر اجل لهذه المفاوضات حدد تاريخ 18 جانفي 2008<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

ما يستخلص من خلال مختلف هذه التعاريف:

1. أن التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عن العامل و لا المهام الموكلة إليه مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة، و يدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.
2. هدفه عملي وبراغماتي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات.
3. هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطلق تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.
4. هو منهجية و ليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب لمجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنوية في المنظمة.
5. هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.
6. يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحث عن كفاءة معينة في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية.

<sup>1</sup> GPEC et PSE , Aparisi.P Hindley.D ، edition organisation، 2008،p 13

7. ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية (Professionnalisme).

8. هو مقارنة متواصلة، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ترقية..) للتخفيف من الانحرافات فقط و إنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات، والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

## المبحث الرابع: المفاهيم القاعدية لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### المطلب الأول: الكفاءة موضوع التسيير

تعتبر الكفاءة حجر الزاوية في مقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، فهي ما يسعى واضعوا هذا النموذج إلى تحديده وتسييره باعتباره بعدا جديدا فرضته المتغيرات الجديدة الاقتصادية والتنظيمية و الاجتماعية. هذا ما يؤكد<sup>1</sup> LE BOTERF: "إن السوق و عمليات الإنتاج والأشكال الجديدة للمنظمات تفرض الكفاءة".

هذا الاصطلاح الذي لا زال إلى يومنا محل نقاش، واختلاف بين الكثير من الاقتصاديين، تعدد أبعاده، وارتباطه باصطلاحات اعتبرت من مبادئ تنظيم العمل في زمن التaylorية.

إن اللجوء إلى هذه المقاربة كان نتيجة للتحويلات العميقة الملاحظة في المنظمات و التي طال أثرها أفراد المؤسسات، هي وليدة حركتين هامتين:

+ التغيرات التي شهدتها المنظمات كما قلنا سابقا، خاصة بالنسبة لتنظيم العمل و الذي كان نتيجة المتطلبات الجديدة للأداء والتنافسية وإدماج تكنولوجيات و تقنيات حديثة أسهمت في تطوير و تغيير محتوى المهن، مما تطلب كفاءات و مؤهلات جديدة للأفراد قصد السيطرة على هذه التجهيزات.

<sup>1</sup>LE BOTERF، construire les compétences individuelles et collective، édition organisation، 2000

+ تطور المتطلبات من الموظفين الشاغلين لهذه المناصب، نتج عن التحول في تنظيم العمل (في مقابل ازدياد ضغط المنظمات لمواجهة المنافسة، ضرورة تحميل المسؤولية للفرد، تنمية كفاءاته ليكون في مستوى تطلعات المؤسسة، ازدياد أنشطته...).

لقد كانت الكفاءة موضوعا لعدة علوم (علم النفس، علم الاجتماع، Ergonomie) ساهمت في تطويرها خاصة، و أن تسيير الموارد البشرية يستمد بعض قواعده من هذه العلوم، حيث ان أول ظهور لمقاربة الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية كان سنة 1982 من طرف<sup>1</sup>BOYATZIS ضمن بسيكولوجيا العمل.

## 1- مفاهيم الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930م : "مجموع المعارف، المميزات، القدرات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر انه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية الميزات، و القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة".

إذن يرى<sup>2</sup>SAUNIER انه من خلال هذا التعريف نستطيع أن نستنتج بعدين، أن الكفاءة تصاغ من المعارف النظرية و تستند إلى التحكم في نشاط مهني.

تعريف استعمل على مدى واسع و لمدة تقارب 20 سنة يكتفي بالثلاثية الكلاسيكية، جاء به

M.DEMONT MOULIN<sup>3</sup> : "الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف-الفنية، والتصرفات النموذجية و الإجراءات المعيارية و الطرق التعليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".

<sup>1</sup> C.TOMKEVITCH، évaluation des compétences Revue LA GAZETTE.

<sup>2</sup> P. SAUNIER، la compétence au cœur de la qualification et de l'emploi، I.A.E، de PARIS-GREGOR، cahier de recherche 1999-2001.

<sup>3</sup> X.BARON، la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise، cahier français، N262، 1993.

نلاحظ أن هذا المفهوم عملي أكثر، وهو ما يفسر أن واضعيه ينتمون إلى ميدان التكوين ، لكن ما يعاب عليه هو انه :

+ يعمم المعارف و الإجراءات المعيارية على كل الوظائف و الأنشطة دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل وظيفة و الكفاءة اللازمة لأدائها.

+ يرى بان المجموعة المكونة للكفاءة ثابتة، في حين أن الموظف بالتجربة والممارسة والتكوين يمكن أن ينمي معارفه المختلفة.

يعرف<sup>1</sup>GILBERT et PARLIER الكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف و القدرات على التصرف و السلوكيات المهيكله قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"، يحدد هذا التعريف إحدى المميزات الأساسية للكفاءة، هي الغاية حيث يتم تجميع كل المعارف و توجيهها لتحقيق هدف محدد مسبقاً، كما يؤكدان على القدرة على التصرف فالمعرفة لوحدها غير كافية.

وهو ما تؤكده<sup>2</sup>N.MANDON : "الكفاءة هي معرفة كيفية تعبئة المعارف والمميزات لمواجهة مشكلة معينة" نلاحظ أنه لم يتم تحديد مختلف هذه المعارف على أساس الثلاثية الكلاسيكية (المعرفة، المعرفة-الفنية، المعرفة-الذاتية).

بعد آخر يشير إليه<sup>3</sup>G.LEBOTERF وهو التنسيق أو التوفيق في الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة لا يتم فقط بمشدد مختلف المعارف، وإنما إيجاد الطريقة المثلى للتنسيق بينها حيث يقول: "الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد"، كما يجب معرفة كيفية تعبئة و التنسيق بين هذه الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة، والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي 'LE PROFESSIONNEL' القادر على إدارة نوعين من التجهيزات:

<sup>1</sup> CITE DANS، la gestion des ressources humaines، WEISS D،1998

<sup>2</sup>JOLIS N، la compétence au cœur du succès de votre entreprise، édition organisation،2000

<sup>3</sup> CITE DANS،les ressources humaines، WEISS D

● التجهيزات بالموارد الشخصية: هي مجموعة المعارف النظرية والمتعلقة بالحيط، المعارف الإجرائية، الدرايات الفنية العملية...

● التجهيزات بالوسائل المادية: يتعلق الأمر بالوسائل و الأدوات التي تضعها المؤسسة تحت تصرف الموظف لأداء مهمته وهي الآلات، وسائل العمل المعلومات، شبكة العلاقات.

فالكفاءة تتكون من<sup>1</sup> :

✓ معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفؤ، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة.

✓ معرفة كيفية التنسيق: فعلي المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، و كيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها.

✓ معرفة كيفية التحويل: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة، قصد الأداء الجيد للنشاط.

✓ معرفة فنية معترف بها و مجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة و أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

– الكفاءة حسب zarifian :

قدم لنا عالم الاجتماع zarifian ثلاث تعريف للكفاءة

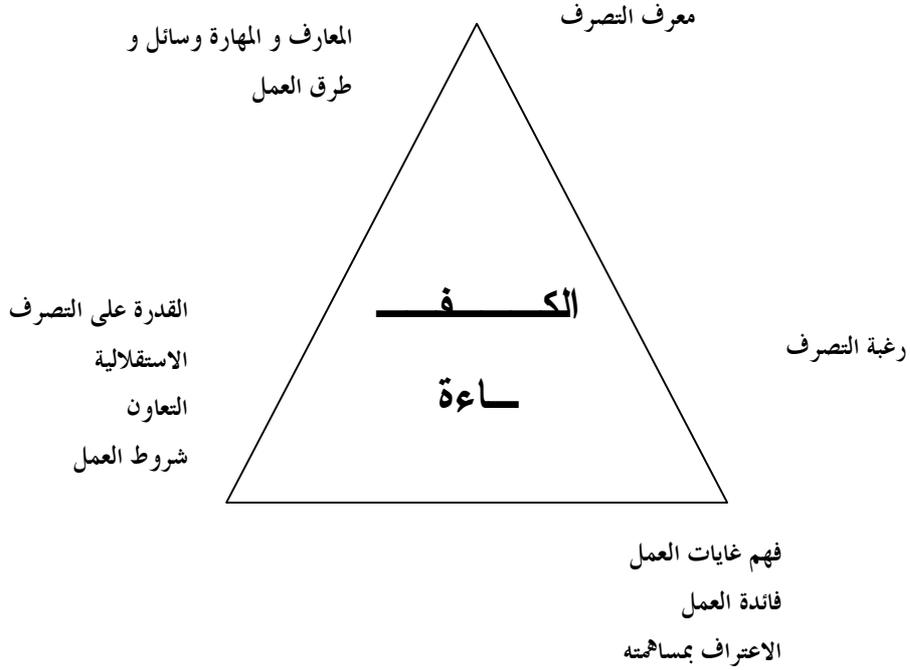
الأول: تعتبر الكفاءة "أخذ للمبادرة و المسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها"

الثاني: الكفاءة هي "ذكاء عملي للحالات التي تركز على المعارف المكتسبة وتحويلها بنفس قوة تعددية الحالات المتزايدة"

الثالث: الكفاءة "هي إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات لتقييم الرهانات ولضمان المجالات المناسبة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>AYMAR G، CASAS N، le management des compétences، en ligne، JANVIER 1999 .fiches techniques N8

يوضح الشكل التالي كيف يمكن ان تكون الكفاءة نتيجة ومحصلة للتنسيق والتفاعل ما بين مجموعة من المعارف



### الشكل رقم 03 : الكفاءة هي محصلة<sup>2</sup>

المصدر: رسالة دكتوراه شليل عبد اللطيف ، 2009، ص79"من التكوين إلى تطوير الكفاءات "

لكن رغم اختلاف التعاريف حول الكفاءة الا انه هناك نقطة تلاقي ما بين المفكرين، هي أن الكفاءة مرتكزة على الفرد و ليس على المنصب<sup>3</sup>.

## 2- أهمية الكفاءة:

للکفاءة أهمية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة انطلاقا من المستوى الفردي و يليه المستوى الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية ثم المؤسسة بشكل كلي.

<sup>1</sup> . شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات"، رسالة دكتوراه، 2009، ص79

<sup>2</sup>، A.MASSON et M.PARLIER. OP.CIT P 31

<sup>3</sup> بوسنيل زهرة ، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 30 ، ص 130  
2013

## أ. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي :

في ظل التغيرات والتحديات التي يفرزها العالم الحديث الذي يتميز بالتغير السريع بحيث أصبحت الكفاءة تلعب أهمية كبيرة للأفراد و ذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- زيادة درجة فقدان الوظيفة بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات التنافسية.
- إمتلاك الكفاءة تعزز فرصة الفرد في الحصول على مكانة في سوق العمل.
- عدم تحقيق المعرفة و الشهادات الجامعية الميزة المطلوبة قد تقلص حظوظ الفرد في الحصول على وظيفة أو تحفزه أكثر نحو تنمية و استغلال كفاءتهم على النحو المطلوب.
- لا يمكن للأفراد تحسين وضعهم في المنظمة إلا من خلال امتلاكهم للكفاءة.

## ب. أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

تلعب الكفاءة الجماعية دور مهم داخل المؤسسة و تتمثل أهميتها فيما يلي:

- العمل الناجح داخل أي مؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد، بحيث هناك علاقة تأثير ما بين الكفاءات المتكاملة التي تعطي في النهاية نتائج جيدة وأحسن بكثير من التي قد يحققها الفرد لوحده.

- تلعب الكفاءة دورا مهما في تنمية العمل الجماعي، إذ تعتبر هذه الكفاءات العامل الفيصل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
- نظرا للتطورات التي تحصل على مستوى محيط المؤسسة وتأثير الدراسات الجديدة و ما فرضته العولمة و ظهور حاجات جديدة للمؤسسة، أدى بالمؤسسات إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية، وذلك من خلال مساهمة كل فرد في إثراء هذه الشبكة وهو ما يساعد على حل المشاكل داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> J.AUBERT.P GILBERT.F، PIGYERE، Management des competences، réalisation-concepts-analyses، 2eme éditions، dunod. Paris 2003،p 48

-تزرع روح التعاون و التآزر بين الأفراد وهو ما قد يجنب التراعات داخل المؤسسة وهو ما يحقق أهداف المؤسسة.

### ج. أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تتمثل أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- الانتقال من التركيز على كفاءة الفريق بدل كفاءة الفرد الواحد.
- التوجه نحو توظيف ذوي الكفاءات سواء كانوا (دائمين، موسمين... الخ).
- أصبحت الكفاءة تحتل مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، بحيث انتقلت إدارتها من التركيز على إدارة الفرد أو المنصب إلى الانتقال لإدارة الكفاءات.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية استقطاب و توظيف الكفاءات بدل الأفراد، لحاجتها إلى الكفاءات التي تساعد على أداء أعمالها القائمة على التكنولوجيا الجديدة و بالتالي هي بحاجة متزايدة إلى الكفاءات<sup>1</sup>.
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا للبقاء، خاصة في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور والعطل وإعداد مختلف التقارير، إضافة إلى التوظيف الالكتروني، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية أكبر للكفاءات لغرض سد الاحتياجات<sup>2</sup>.

### د. أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:

تعتبر كفاءات الأفراد إحدى العناصر البالغة الأهمية بحيث تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الأداء بحيث تلتخص أهميتها فيما يلي:

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية من معارف ومهارات، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة

<sup>1</sup> LIOC CADIN-FRANCIS GUERIN-FREDERIQUE PIGYERE، Gestion des ressources humaines-pratique et éléments de théorie، 2eme édition، dunond، Paris2002،p 119-120

<sup>2</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة ، دكتوراه 2013 ص24.

بأدى فائدة، لذا فمن مصلحتها أن تجعل عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ من المعلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه اسم الكفاءة الميتة<sup>1</sup>.

- التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة -خاصة كفاءات الأفراد- حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة -بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية- خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، ملموسة كأرباح و الإنتاجية أو غير ملموسة مثل ضمان الولاء و رضا العميل، لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و إن السياق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة<sup>2</sup>.

- تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

- تعتبر الكفاءة أهم المنافذ للمؤسسات لمواجهة التحديات التي نتجت عن العولمة والتطورات التقنية عن طريق منحها عدة مزايا كالحرية أكبر أثناء العمل دون التدخل المباشر لتحقيق الإبداع، وهو ما دفع بالمؤسسات لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدره الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها<sup>3</sup>.

### 3- الأبعاد الثلاثة للكفاءة:

ما لاحظناه من خلال المفاهيم السابقة أن الكفاءة تعرف دائما استنادا إلى الثلاثية الكلاسيكية:

الدرایات، الدرایات-الفنية، الدرایات-الذاتية و التي تعتبر الاصطلاحات التالية:

<sup>1</sup> عبد اللطيف بلغرسنة، من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استثنائية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة: 09-10/03/2004، ص125

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق رأس المال الاستراتيجي، . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة: 09-10/03/2004، ص68

<sup>3</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دكتوراه، 2013، ص25

### أ. المعرفة : **Savoir**

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، و المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

### ب. المعرفة - الفنية: **Savoir-faire**

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، أساسها تجريبي، يرى<sup>1</sup> M.JORAS أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا، باعتباره مميزا لصورة الذات.

### ج. المعرفة- الذاتية: **Savoir-être**

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تسمى كذلك بالدراية العقلانية تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني. تورّد<sup>2</sup> N.MANDON مثلا لسكرتير المبيعات، يمكن تصنيف الكفاءات المطلوبة لأدائها إلى ثلاثة أبعاد:

+ المعرفة: هي المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثلا: تقنيات السكرتارية، تقنيات المحاسبة، التعبير الشفوي و الكتابي، استعمال الوحدة الطرفية terminal هي معلومات قابلة للنقل من شخص إلى آخر.

+ المعرفة-الفنية: هي المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال للأنشطة الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية.

+ المعرفة-الذاتية: هي مجموع الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، الاستقلالية، روح المبادرة.

<sup>1</sup> CITE PAR، PERETTI J-M، tous DRH، édition organisation، 1996، p166.

<sup>2</sup> STROOBANTS M، savoir-faire et compétences au travail، édition université de BRUXELLES ،1993، p61.

يضيف<sup>1</sup> B.MARTORY بعدا رابعا يتمثل في:

#### د. المعرفة-التطورية: **Savoir-évoluer**

هي إمكانية التطور في المهنة الممارسة أو التحول إلى أنشطة أخرى، يحدد بتقييم الطاقات الكامنة الفردية التي تسمح بالتحكم في وضعية غير متوقعة.

يعتبر بعدا مهما على أساس أنه في مقارنة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات أهم معيار لتحديد ما يسمى بمجالات الحركة، هو مدى قدرة الموظف على التكيف للانتقال من وظيفة إلى أخرى.

#### 4- مميزات الكفاءة:

حدد J.LEPLAT<sup>2</sup> أربع محاور مميزة لها:

+ ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين الأمر، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

+ صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات-الفنية.

+ هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة، و نتائج هذه الأنشطة يؤكدته THIERRY et SAURET تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

+ هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

<sup>1</sup>B.MARTORY، les tableaux de bord sociaux، édition Nathan، 1992

<sup>2</sup> OP.CIT.p7

## 5- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، و لعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات، و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية و أخيراً المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية و التي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية .

■ **الكفاءات الفردية :** هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاتها المختلفة فهي كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف و المهارات، حسن التصرف. لقد ظهر مفهوم الكفاءة الفردية أساساً نتيجة التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل.

وإن هذه التغيرات و التي تترجم أساساً بالآلية، وعصرنة أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام قد جلبت حركة في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث الذي يتطلب من الإجراء اكتساب كفاءات جديدة: كأخذ المبادرة، قدرات التوقع، التواصل.

عرفها Alain Meignant بأنها: 'معارف عملية مقبولة في نشاط معين' كما تعرف بأنها: حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين و التعلم، و المعارف في العمل كالتجارب والممارسات<sup>1</sup>.

وحسب 1999Athey et orth الكفاءة الفردية هي 'مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة'، كما يعبر عنها medef 2002 بأنها توليفة من المعارف

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهدي، قبائلي آمال ص5

والمعرفة العملية و الخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، و المؤسسة التي تمتلكها هي المسئولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها<sup>1</sup>.

و كما تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضافة القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية<sup>2</sup>.

**\*ملف الكفاءات الفردية:** يظهر ملف المهارات الفردية: 'كمجموع القطع التي تثبت الكفاءات المكتسبة من طرف الفرد ليس في اطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة، و لكن أيضا في إطار الحياة الاجتماعية أو الشخصية...'<sup>3</sup>.

الشيء الذي يعني أنه بإمكان كل فرد أن يمتلك ملف المهارات الخاص به..

و بالكفاءات و التي تشكلت انطلاقا من كفاءات مثبتة في وضعيات حقيقية للعمل و من مواد يمتلكها من أجل خلق كفاءات جديدة.

يمكن لملف المهارات الخاصة (الفردية) أن تكون موضوعا للعديد من التعديلات لأنها غير مشكلة من عناصر ثانية.

نتيجة لهذا يمكن للفرد أن يكتسب كفاءات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة فهو يخاطر بفقدان أو بيان الكفاءات المكتسبة سابقا أو غير المستعملة اعتياديا.

و من جهة أخرى، تولد التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضا في بعض الكفاءات المكتسبة سابقا من طرف الفرد، يعني أن بعض الكفاءات التي كانت مجدية و نافعة في السابق، يمكن لها أن تصبح بالوقت غير صالحة. وعلى سبيل المثال أصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية.

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح/ تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7 جوان 2010. جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 5

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة. ص 07

<sup>3</sup> B.LIETARD cité par (P.FRANCHET et S.FLORANCE)« sou dir.de « Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles » Objectif Compétence, Tome 6.p 65.

وبالنتيجة يمكن لملف الكفاءات الفردية أن يتطور أثناء مزاولة عمل ما، كما يمكن أن تقل قيمته جراء انخفاض في بعض الكفاءات أو مع فقدان للكفاءات غير المستعملة.

#### ■ الكفاءات الجماعية أو المشتركة : هي أكثر تعقيدا من الكفاءات الفردية.

يعرفها LEBOTERF<sup>1</sup> أنها لا يمكن أن تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية المكونة لها، بل تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها، يتم صقلها من خلال التجربة امتحانها ميدانيا، و التدريب الجماعي.

وحسب O.NORDHAUG<sup>2</sup> فان الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة.

وبعبارة أخرى تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي<sup>3</sup>، متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين، في إطار المتطلبات الجديدة للعمل الحالي، فإن مفاهيم التعاون، تبادل المعلومات والقدرات في العمل في ضمن مجموعة يشكل جوابا قاطعا لمشكل الأحداث المصادفة دوما من طرف العمال.

تحدد الكفاءة المشتركة في فوج عمل من خلال المكونات التالية:

+ صورة عملية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.

+ إيجاد شفرة مشتركة (لغة): من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة و سهلة. الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة مؤسسة، انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل أعضاء المجموعة.

<sup>1</sup> OP.CIT.p4

<sup>2</sup> Cité par C.DEJOUX، op.cit.p178.

<sup>3</sup> D.XEISS، sous dir.De·ressources humaines، 2<sup>ème</sup> édition·Ed Organisation·Paris·2003·P 408

+ تعاون فعال ما بين أعضاء الفوج، و ذلك بتحديد الأداء المنتظر من كل عضو قصد تحقيق الأداء الجماعي و خلق تفاعل.

+ معرفة كيفية التعلم و الاستفادة من التجربة السابقة.

يرى <sup>1</sup>REYNAUD أن الكفاءة الجماعية أكثر من مجموع الكفاءات الفردية، لكن ما يلاحظ تجريبيا أن الكفاءات الفردية تتصارع بدل أن تجمع، لأن كل موظف يريد أن يفرض ذاته ومتطلبات اختصاصه، مما يجعلها صعبة التحقيق نسبيا.

بالنسبة للكفاءة المشتركة مجردة لا يمكن أن تلاحظ إلا من خلال ممارسة النشاط و بالتالي النتائج المحققة، و هو ما جعل الكثير يميزها باصطلاح الكفاءة المهنية.

■ **كفاءة المؤسسة** : تتلخص في ما تتقنه المؤسسة بالمقارنة مع ما تمتلكه، تسمى كذلك بالكفاءات التنظيمية ، فكفاءة المنظمة هي الترابطات المختلفة ما بين المعارف ، المهارة و حسن التصرف، فهي متعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة و تسمح لها بالتأقلم مع بيئتها التنافسية و يتم تحديدها و مقارنتها بما يتمتع به الأفراد، و تسعى المؤسسة إلى تنميتها من خلال المزج ما بين الموارد المادية و الموارد البشرية و الموارد التنظيمية.

ضمن كفاءات المؤسسة يمكن أن نميز الكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات المفتاحية فهي مجموع المعارف و التكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للعميل.

فالمفروض أن تكون الكفاءة الإستراتيجية لا مثيل لها في السوق، و تمارسها المؤسسة بامتياز بالمقارنة مع منافسيها، وبالتالي لا تكون الكفاءة إستراتيجية إلا إذا توفرت فيها المعايير التالية :

● معيار الإستراتيجية وذلك من خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات

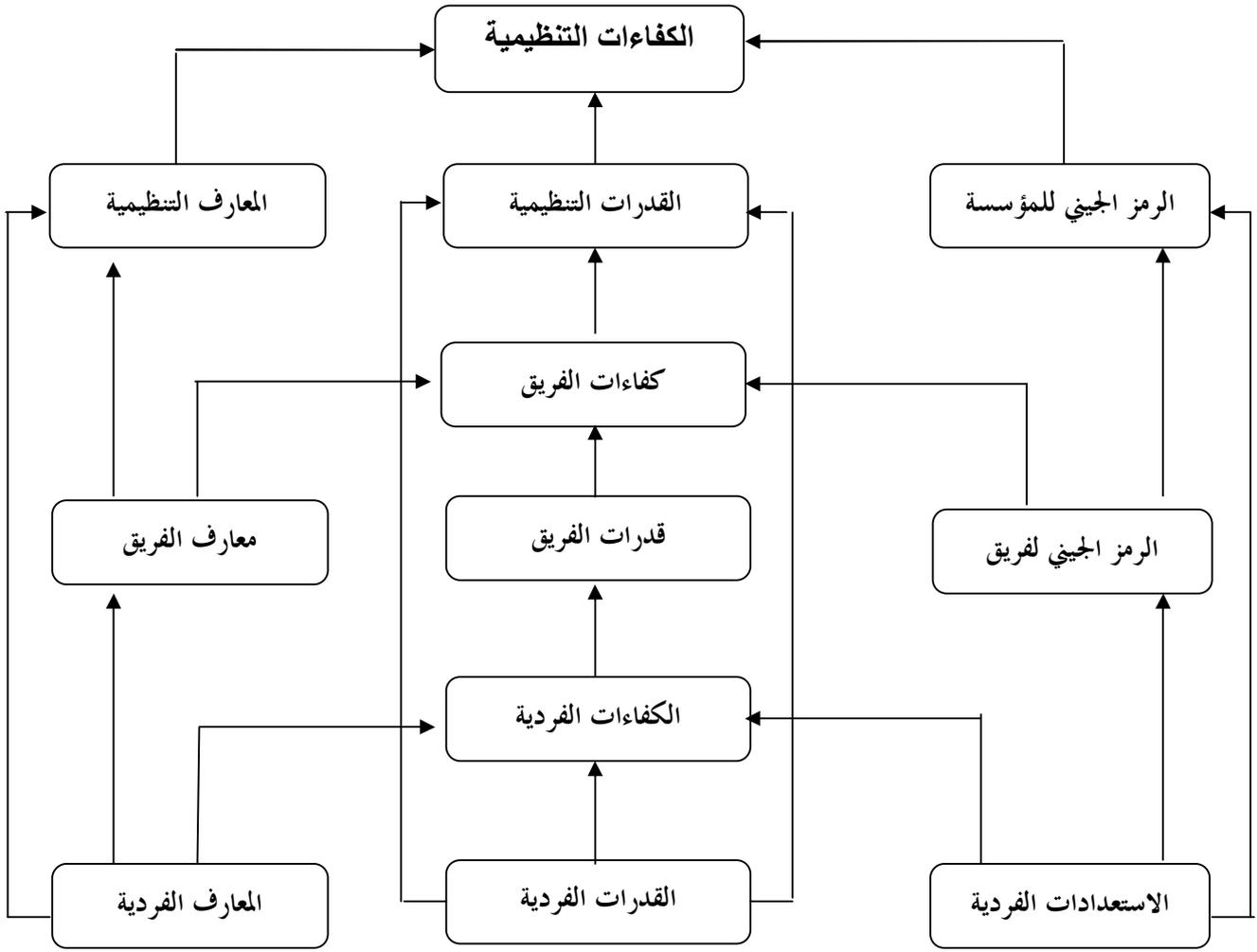
<sup>1</sup>REYNAUD J.D. « le management par les compétences: un essai d'analyse » sociologie du travail; vol 43•N1•2001

- معيار الندرة و يظهر من خلال انفراد المؤسسة عن باقي المؤسسات بتشكيلة متميزة و نادرة و ليس لها مثيل في السوق

إن استعمال مفهوم الكفاءات الإستراتيجية يسمح لنا ببلوغ مفهوم جديد للمؤسسة الذي هو مهيكل عن طريق حصيلة الإنتاج، وإنما عن طريق الكفاءات المفتاحية. الأمر الذي يعني: "أن المنافسة لا تقوم أبدا بين المؤسسات التي تصنع نفس المنتج، وإنما بين تلك التي تستعمل كفاءات مماثلة انطلاقا من استبدال ملفات النشاطات. بملف الكفاءات المفتاحية."

- **الترابط بين الأنواع الثلاثة للكفاءة:** لقد قدم O.NORDHAUG الشكل التالي الذي يمثل العلاقة ما بين المستويات الثلاثة للكفاءة.

فبالنسبة له يمكن أن تتحول الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية والتكامل والتنسيق ما بين هذين المستويين يؤدي إلى ظهور الكفاءات التنظيمية.



الشكل رقم 04: المستويات الثلاثة للكفاءة

المصدر: رسالة دكتوراه شليل عبد اللطيف ، 2009، "من التكوين الى تطوير الكفاءات "، ص79.

بصفة عامة تعتبر الكفاءة رغم كل المفاهيم السابقة وإلى غاية اليوم محل غموض و نقاش نظرا لتموضعها في نقطة الالتقاء ما بين علوم مختلفة (علم النفس، علم الاجتماع، علم الاقتصاد) الأمر الذي يصعب عملية تقييمها لتبنيها مميزات و سلوكيات بشرية، كما تقوم على المواجهة والاحتكاك بين الموظف وحالة عمل، تناقضها مع مبادئ وأسس تقليدية للمنظمات، كالمؤهلات مما يصعب استيعابها من طرف مسيري المؤسسات، وفي الوقت نفسه هي توجه منطقي للتغيرات التي يشهدها

المحيط الاقتصادي والاجتماعي. و في ظل تحميل الفرد المسؤولية لتحقيق الأداء المطلوب، أصبحت المكانة للمؤسسات القادرة على تحقيق المرونة الكافية.

## 5- تقييم الكفاءات:

تسمح عملية التقييم من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير الكفاءات بما يخدم هذه المؤسسات وهذا وفقا لإستراتيجيتها و تعتمد عملية تقييم الكفاءات على مجموعة من المقاربات.

**أولاً: البحث عن الكفاءات الفردية و تقييمها<sup>1</sup>:** وتشمل عملية البحث عن الكفاءات وتقييمها ما يلي:

➤ **التقييم الدائم و المستمر للكفاءات:** تتم من طرف إدارة الموارد البشرية وتشمل جميع أفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عملية التوظيف الترقية، وإعادة ترتيب و تصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم و هذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين مختصين لقياس القدرات و المهارات و كذا المؤهلات الفردية.

➤ **الكشف عن الكفاءات النادرة:** و يتم من خلالها البحث و تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية و نادرة، كالخبراء و المختصين في مجالات دقيقة وإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات سواء كأشخاص أو كرأس مال معرفي، وفي حالة ذهاب هؤلاء الأفراد والخبراء بشكل أو بآخر فهذه العملية تشمل مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تعمل على تحديد مكانتهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي و الإستراتيجي.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 143

- المرحلة الثانية: تعمل على تحديد طريق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

### ➤ الكشف عن الكفاءات الفردية غير معروفة:

تهدف إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة وذلك راجع لأسباب عديدة و مختلفة منها:

- أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم الأكيدة

والخبرات التي يتمتعون بها في المجالات المختلفة بالمؤسسة.

- أن هؤلاء الأفراد يشغلون وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

فهذه الكفاءات الغير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة مجال كبير على المؤسسة أن تنقب عنه و تستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية و تحسينها و من أجل الحصول على الميزة التنافسية و المحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتوج جديد أو نشاط جديد.

### ثانياً: البحث وتقييم الكفاءات الجماعية

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديه كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل بين العوامل الثلاثة التكنولوجية و البيئية التنظيمية و خبرة الأفراد فيما بينهم عبر مجال زمني معين تعطي لهم كفاءات نوعية و خاصة كفريق عمل و ليسو كأفراد من حيث<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>محمد مهدي بن عيسى ، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق رأس المال الإستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004 ، ص ص 71-72.

- روح التعاون والتساند لديهم.
- التكامل المهني بينهم.
- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير.
- العلاقات الاتصالية العالية في كل الاتجاهات بمختلف الأشكال التي تساهم في نقل المعلومة بالرغبة المطلوبة.
- القدرة على التغيير و التطور الموجود لديهم.

هذه المجالات تعطي للفريق القدرة و الكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها، ونحافظ عليها و نوظفها بما يحقق مشاريعها والأهداف الإستراتيجية، وبعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تبين موطن تلك الكفاءات وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات للنجاح في أدائها الحالي والمستقبلي، بحيث تختلف الخريطة البيانية من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها و طبيعة نشاطها.

إن تقييم الكفاءات عملية مهمة ومن خلال البحث عن الكفاءات الفردية بالمؤسسة ومتابعتها، ولها دور في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف والتنمية وتحديد مدى نجاح المنظمة لما خططت له في المستقبل، و أي خروج عن المسار المخطط له وتحديد الثغرات التي قد تظهر أو عدم الحصول على الكفاءة المرغوبة أو هناك نقص في المهارات والمعارف والسلوكيات في الأفراد والواجب تفاديها مستقبلا ومعالجتها وذلك يستلزم عملية التقييم وتطوير برامج التنمية وتغيير الاستراتيجيات المتبعة، والايجابيات والعمل على تدعيمها والاستفادة منها، وهو ما يؤثر مباشرة في تحقيق ميزة تنافسية، والفضل في هذه العملية يعني منح فرصة للمنافسين في ذلك و لذا يجب على المنظمة إعطاء أولوية لهذه العملية.

## المطلب الثاني: الوظيفة - النموذج: مرجع لهوية مهنية جديدة

### 1- المنصب: الموروث التايلوري العتيق:

رغم الاستعمال المنتشر والواسع لاصطلاح "منصب العمل" تغيرت الفكرة حوله، فهو عبارة عن موروث تايلوري، هناك إرادة ورغبة في قلب صفحته نظرا لعدة أسباب، قبل ذلك نورد فكرة تاريخية حول ظهور هذا المفهوم.

إن مصطلح المنصب يشير إلى النشاط العملي للفرد في المنظمة المحدد بدقة، فهو يعتبر من أهم ابتكارات تايلور ضمن نظرية التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) و التي تبنتها معظم الدول الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث يمثل العنصر القاعدي للتحليل و تنظيم العمل.

يرى<sup>1</sup> OIRY أن تقسيم العمل على أساس المناصب الذي حدده تايلور يقوم على عدة قواعد:

+ النشاطات الفردية: الأداء الجماعي هو مجموع الأداءات الفردية، هذا التقسيم للعمل يجعل الأفراد يتخصصون أكثر في عملهم.

+ يعتمد على الإجراءات: فالمنصب يقوم على مجموعة من العمليات محددة الترتيب.

+ طريقة علمية: يعتمد على طرق علمية تسمح بتحليل العمل و هذا حسب مبدأ 'one best way' و هذه الطرق تحدد مسبقا.

+ يفترض الاستقرارية: حيث أن هذه الإجراءات المحددة مسبقا تفقد قيمتها في ظروف غير مستقرة.

من خلال هذه المميزات اقترحت عدة تعاريف للمنصب، إذ يعرفها العديد من الكتاب على أنها 'وضعية عمل خاصة محددة الزمان و المكان و تتميز بمهمة، و مجموعة من الأنشطة المحددة'.

<sup>1</sup> OIRY E.D'IRIBARNE A· la notion de compétence: continuité et changement par rapport a la notion de qualification· sociologie du travail· N1·vol43·2001

فالتنظيم المؤسس على المنصب مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصب محدد ومميز بمواصفات و مسؤوليات و بمسئولية سلمية خاص، كما ان جميع الأنشطة التقليدية لوظيفة الموارد البشرية ( الراتب، التكوين، التوظيف) كلها مبنية على تصور المنصب، حيث يحدد توظيف المنصب المواصفات الواجب توفرها لشغله.

لقد قدم التنظيم المؤسس على المنصب دليلا للفعالية في سياق اقتصادي واجتماعي يتميز بالاستقرار . وهو ضروري للمؤسسات من أجل تنظيم إنتاج متوافق مع حاجات السوق المختلفة مع يد عاملة قليلة التعلم ومستوى ضعيف من الحياة.

كل هذه الأفكار كانت صالحة في فترة تميزت بثبات الوتيرة الاقتصادية، لكن لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتي فرضت المرونة وتعدد الوظائف كهدفين تنظيميين، وجب البحث عن تنظيمات جديدة بمستويات سلمية أكثر قصرا وأكثر تركيزا حول مجاميع مترابطة الأنشطة، ويصبح كل منصب معرف على أساس قاعدة أكثر اتساعا وأقل تعقيدا مما يسمح بتخفيف العمل بالنسبة للفريق المسير و تنويع و إثراء العمل بالنسبة للموظف.

فالميزة الإجرائية من خلال مراحل معدة مسبقا لم تعد عملية حاليا، يصبح من الصعب تنظيم

العمل على أساس ترتيب معد مسبقا، فالأداء يتوقف خاصة على مدى سرعة العامل في التصرف لمواجهة أي خلل طارئ.

يرى<sup>1</sup> P.SAUNIER أن الميزة الجامدة للمنصب تمنعه من الأخذ بعين الاعتبار للتطور الزمني، من خلال تغير محتويات الوظائف فيما يخص الكفاءات، و للتطور المكاني من خلال التجميع بين الوظائف ذات التقارب.

من خلال هذه الانتقادات للمفهوم التaylorي يتفق معظم الاقتصاديين على انه عبارة عن موروث عتيق كان صالحا في فترة معينة وفي ظروف اقتصادية و تنظيمية معينة.

<sup>1</sup> OP.CIT

إن مقارنة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات التي ينصب اهتمامها حول المستقبل و تطوراتها، وكيفية خلق ديناميكية لتنمية الكفاءات تفترض اصطلاحا جديدا وهو 'الوظيفة-النموذج' الذي يوسع مجال المنصب، باعتبار هذا الأخير لا يسمح بإظهار التقاربات بين الأنشطة ولا يأخذ بعين الاعتبار التطورات الممكنة للكفاءة، كذلك لا يسمح بتطوير تصورات حول الاحتياجات والموارد المتوفرة في المؤسسة كميا ونوعيا.

يظهر من كل هذا عدم إمكانية تكييفه و موائمه لتحليل الوظائف.

## 2- مفهوم الوظيفة-النموذج (أنظر الملحق رقم 01)

في الوقت الذي يشير فيه المنصب إلى وضعية عمل تمتاز بالروتينية و التكرار، تشير الوظيفة-النموذج إلى مجموعة مناصب العمل، في درجات مختلفة و ذات قوانين خاصة بالموظفين مختلفة، و متواجدة في فروع و إدارات و مؤسسات مختلفة. العامل المشترك بينها هو التقارب والتشابه في الكفاءة المطلوبة لانجازها.

نظرا للاعتبارات السابقة المتعلقة بعدم ملاءمة المنصب لتشغيل مقارنة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات.

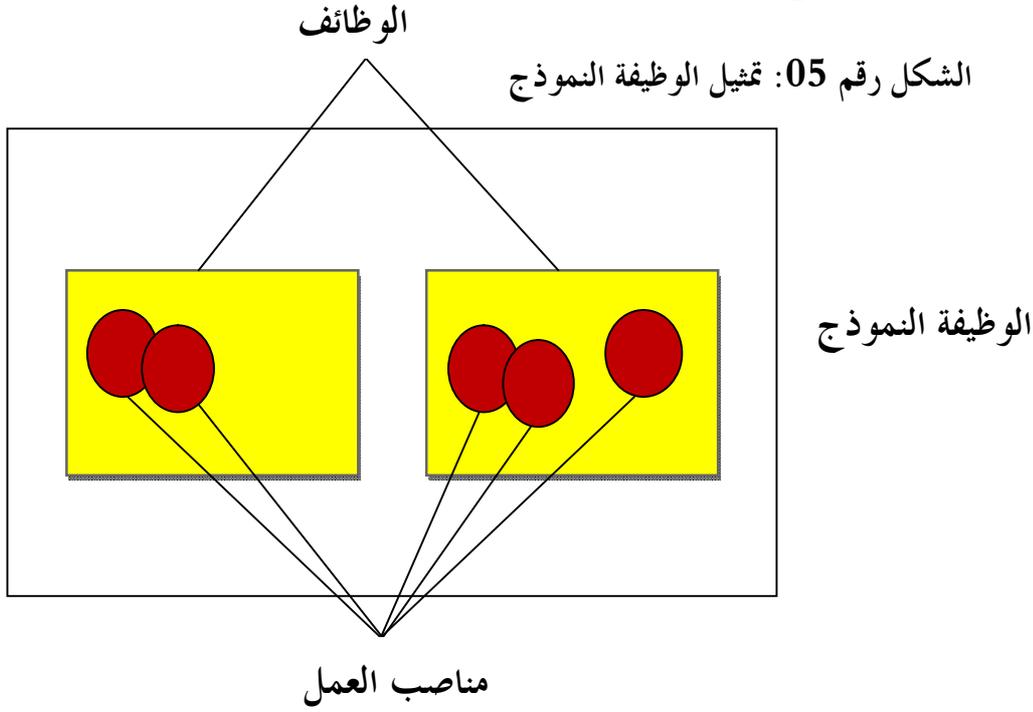
ظهر هذا الاصطلاح الجديد و اقترحه مركز الدراسات والبحث حول الوظائف والمؤهلات CEREQ<sup>1</sup> سنة 1974، حيث استعمل كقاعدة لإعداد الدفتر الفرنسي للوظائف، والذي تم خلاله جرد 800 وظيفة-نموذج استنادا إلى آلاف الملاحظات، و تشمل معظم الفروع المهنية في فرنسا.

الوظيفة - النموذج: "مجموع المناصب أو حالات العمل التي تمارس ضمنها أنشطة متماثلة وتتطلب بالتالي مجموعة كفاءات متشابهة أو متقاربة".

<sup>1</sup> C.E.R.E.Q : centre d'étude sur les emplois et les qualifications

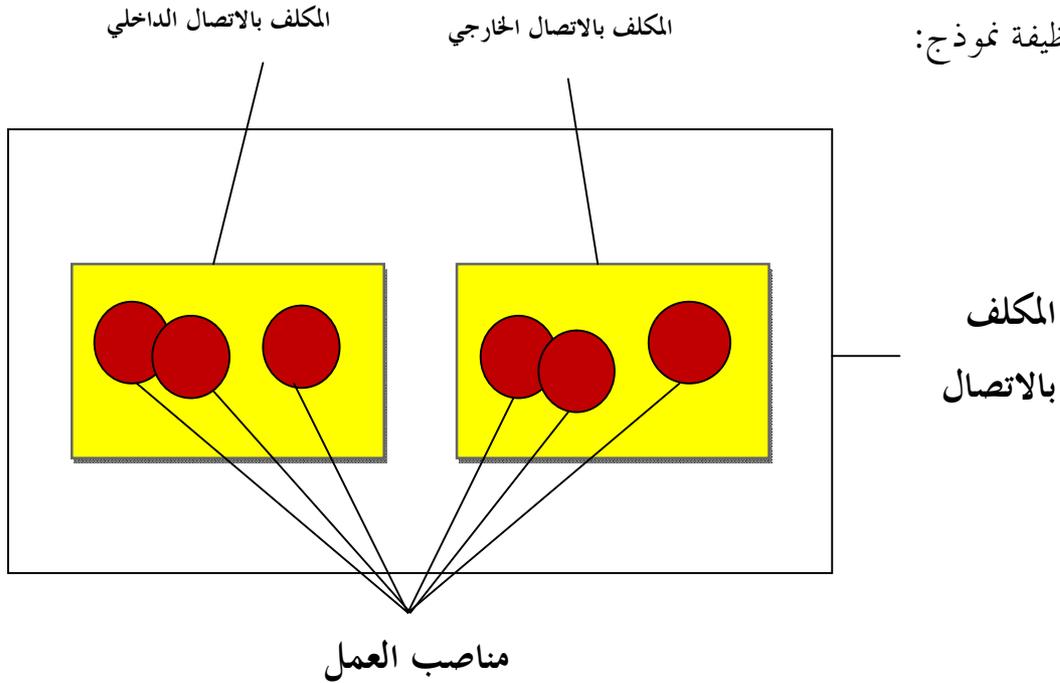
إذن معيار التجميع هو نوعي، يرى<sup>1</sup> M.PARLIER و P.GILBERT أن الهدف هو أن يمكن لشخص واحد تسييرها أو شغل هذا المنصب، بمعنى آخر الحث على تسيير مشترك.

يوضح الشكل التالي الوظيفة النموذج



المصدر: rapport CNRS

مثال عن وظيفة نموذج:



<sup>1</sup> OP.CIT : p389

**3- مميزات للوظيفة - النموذج:** انطلاقاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها يمكن تحديد المميزات التالية للوظيفة النموذج:

- + هي بناء منهجي يسمح بتحليل لحالات العمل، مرتكزا على محتوياتها.
- + تحدد العامل المشترك ما بين مجموع المناصب أو حالات العمل.
- + تختلف عن الأسس القائم عليها تقسيم العمل في المؤسسات، كالنظام الأساسي وتحديد انتماء الموظف إلى رتبة أو بنية معينة.
- + هي مقارنة مشتركة لتسيير الوظائف و الموارد البشرية، باعتبار أن التماثل في الكفاءات المطلوبة يسمح للشخص نفسه بتسيير عدة وظائف.
- + هي قراءة تركيبية مرتبة للوظائف الموجودة في المنظمة، تسمح بتحليل الموارد و الاحتياجات الحالية من الأفراد، وفي الوقت نفسه تخلق مقارنة ديناميكية للتغيير على أساس التصورات المستقبلية لتطور الوظائف.
- + تجمع ما بين مناصب مختلفة الرتب و الهيئات و النظام الأساسي، ومختلفة المؤسسات والفرع المهني على أساس واحد هو الكفاءة المطلوبة لانجازها.
- مثال: يورد BARON.<sup>1</sup> مثالا لفهم أكثر لاصطلاح 'الوظيفة-النموذج'، يتعلق الأمر بأفراد يشغلون مناصب مختلفة وفي قطاعات مختلفة جدا، محلل تجاري مكلف بدراسة رواتب الإطارات وعامل الجودة في المصنع.
- فالأول يعمل في شبكة تجارية، و الثاني في وظيفة الأفراد المركزية لمجموعة شركات أما الثالث يعمل في مصنع إنتاج، الأول هو شاب إطار متحصل على شهادة يعمل بموجب عقد عمل محدد المدة، أما الثاني فهو إطار أقدم وصل إلى منصبه من خلال ترقيات متواصلة، و الأخير هو عامل تقني.
- من وجهة النظر الإدارية الموظفون الثلاث يختلفون من حيث المنصب، الدرجة، الهيئة التي ينتمون إليها، النظام الأساسي المقيد لمنصبهم... الخ

<sup>1</sup> OP.CIT، p6

لكن الوظيفة-النموذج تسمح بتجميعهم على أساس محتوى الأنشطة، والكفاءة المطلوبة لأدائهم. فالموظفون الثلاث يجمعون معلومات رقمية يقيمونها و يسجلونها، يقومون بمعالجتها من خلال عمليات، و امتحانات إحصائية بمساعدة أجهزة متشابهة (حاسوب، logiciel) يحررون خرائط بيانية، إعطاء الملاحظات التي تسمح بمعرفة التطورات على أساس المؤشرات، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، يقدمون تقارير منتظمة و يشاركون في تحرير الخلاصات.

هؤلاء الثلاث موظفون يشكلون عمالة متجانسة، انطلاقا من التقنيات التي يسيطرون عليها والمشاركة فيما بينهم، يضيف X.BARON<sup>1</sup> أنه يمكن لنفس المنصب و نفس القانون الأساسي، أن يتضمن وظائف-نموذج متعددة.

ومن منطلق أن التسيير الحالي للموارد البشرية سيعتمد أكثر على مصطلح مختلف في المضمون وفي معايير الأداء، نستطيع المقارنة ما بين التسيير القائم على الكفاءة والتسيير القائم على المناصب كما يوضح الجدول التالي:

## الجدول 02: مقارنة ما بين التسيير بالمناصب والتسيير بالكفاءات

| تسيير الكفاءات                           | تسيير المناصب                                  |
|--|--|
| -يرتكز على الفرد اجمالاً.                | -يرتكز على المهام.                             |
| -مؤهلات يمكن تحويلها من منصب الى آخر.    | - المؤهلات: التي يستوجبها المنصب.              |
| -وصف للفرد و للكفاءات الواجب تطويرها.    | -وصف مفصل للمهام.                              |
| -معارف, معارف عملية, معارف سلوكية.       | -معارف, معارف عملية.                           |
| -الكفاءة: محور كل مظاهر GRH وما بعد      | -المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية   |
| التنظيم التaylorي و البيروقراطي.         | GRH و التنظيم التaylorي و التنظيم البيروقراطي. |
| -تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.       | -تعيين دائم لمهام الفرد اعتماداً على السلمية   |
|  | (السلم التنظيمي).                              |
| -اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.  | -اختيار الأفراد انطلاقاً من المنصب.            |
| -المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات     | -المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب       |
| الأفراد.                                 | رجعية.   |
| -تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في | -تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات         |
| الإنتاجية والكفاءات.                     | معينة من الإنتاج.                              |

**Source:** Jamal CHEKIB, le paradigme de la gestion des compétences: application au cas tunisien, revue de l'économie & de management: «management des savoirs et développement des compétences", N03, Tlemcen, Mars2004.

### المطلب الثالث: نظام الفاعل: LE SYSTEME D'ACTEUR:

يعتبر التجديد في مقارنة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات باعتبار أن هذا النموذج ذو بعد استراتيجي فالكل معني بمعرفة والمشاركة في إعداد هذا المستقبل.

هاته الأطراف الفاعلة تصنف إلى:

+ أطراف داخلية: تتمثل في مجلس الإدارة، مسؤولين عمليين، موظفين...

+ أطراف خارجية: تتمثل في نقابات مهنية، منظمات تكوينية، خبراء..

يرى X.BARON أنه لا يمكن الحديث عن هذا النموذج دون الإقرار بمبدأ 'الفاعل الاستراتيجي ذو هوية'.

يصنف<sup>1</sup> THIERRY و SAURET الأطراف الفاعلة للتجسيد العملي للمقاربة إلى:

- **التأطير: l'encadrement**: يؤكدان على أهميته و دوره في هذه المقاربة، باعتبار اناي مشكل يتعلق بالافراد تتكفل به مصلحة الموارد البشرية، و تختلف درجة اشراكها في التجسيد العملي للمقاربة حسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- **الموظف**: إذا عدنا إلى الجزء الثاني من التعريف المقترح من طرف THIERRY و SAURE الذي يشير إلى السماح للموظف بالتموضع في إطار مشروع تطور مهني يتضح لنا أن الموظف يكتسب مجالاً للحرية و اتخاذ القرار، ما يرسخ البعد الفردي لهذا النموذج على أساس التحفيز و تحقيق المهنية، عن طريق تنمية كفاءاته من خلال التوجيه المهني المتواصل.

#### ■ **الشركاء الاجتماعيين: les partenaires sociaux**

باعتبار أن التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف و الكفاءات، هو فرضية لتجديد العلاقات ما بين الشركاء الاجتماعيين، انطلاقاً من البحث عن ربط بين الرهانات الاقتصادية و الموارد البشرية لحل مشاكل الشغل، هذا النموذج يفترض تقبل قواعد اللعبة الاقتصادية، من النقابات لمخاطر كالإقصاء.

لكن من خلال التجارب العملية و الدراسات الميدانية التي أجريت قصد التطبيق العملي للنموذج ظهرت أطراف جديدة مهمة و لها دور كبير في هذه المقاربة ن هذا الجدول حدد من طرف OPCALIA ( إعطاء تعريف فهو مكتب دوره مساعدة المؤسسات في تجسيد GPEC )

#### - الأطراف الفاعلة في نموذج GPEC

يمثل الجدول 03: مختلف الأطراف الفاعلة الداخلية و الخارجية و التي لها دور مهم جدا في تشغيل

مقاربة GPEC

<sup>1</sup>THIERRY et SAURET, la GPPEC, édition l'HARMATTAN, 1993, p221

### الجدول رقم 03: الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية التي لها دور في تشغيل مقارنة GPEC

الأطراف الداخلية:

| الأدوار<br>المفتاحية في<br>GPEC | من الطرف الفاعل في<br>المؤسسة؟  | ما هي المهمات؟  | ما هي مفاتيح النجاح؟  |
|---------------------------------|---|---|---|
| المقرر                          | مدير المؤسسة  | - تحديد مشروع المؤسسة مرحلة أساسية في النموذج..<br>- تحديد مدير المشروع و توفر كل الإمكانيات لإتمام المهمة  | - الإرادة للتشغيل الفعلي المقاربة.<br>- تنسيق حقيقي ما بين التحديات   |
| رئيس مشروع<br>GPEC              | مسئول عن الموارد البشرية والتكوين و التوظيف   | - قيادة المقاربة في المؤسسة بالتماشي مع المدراء و القوى الخارجية.<br>- تنظيم مراحل GPEC.<br>- تحديد الأدوات المطلوبة من التشخيص إلى غاية التنفيذ.<br>- الاتصال الداخلي خلال المقاربة.   | - معرفة عامة بالمنظمة (مصالح الموارد البشرية).<br>- القدرة على قيادة المشروع لعدة أشهر.<br>- القدرة على الاستماع، الاتصال والتكيف مع مختلف الأفراد.<br>- كفاءات لتحليل المواقف وتخطي المشاكل. |
| الأطراف<br>الداخلية             | - المدراء الفرعيين:<br>رؤساء المصالح،<br>مسؤولي الورشات...<br><br>ممثلي<br>الأعضاء في مجلس<br>المؤسسة،<br>مفوضي<br>النقابات | - تحسيس الأفراد بأهمية وأهداف GPEC،<br>وتحفيزهم على المشاركة.<br>- المشاركة في تشخيص الكفاءات في المؤسسة.<br>تسهيل تعبير الموظفين على تطلعاتهم فيما يخص مسارهم الوظيفي.<br>- تفعيل خطة عمل GPEC.<br>تجسيد مشاريع الموظفين وتنسيقها مع أهداف المؤسسة<br><br>- التواصل مع الموظفين (اجتماعات للإعلام الداخلي، توزيع الوثائق، استبيانات لمعرفة متطلباتهم)، صياغة اقتراحات وتقديمها إلى الإدارة العليا حول الأهداف وتنظيم المقاربة. | - التنسيق التام ما بين أهداف المقاربة.<br>- معرفة جيدة لتحديات GPEC، لأدوات التشخيص.  |
| أصحاب<br>الكفاءات               | - موظفي المؤسسة   | - المشاركة في تشخيص و تنفيذ GPEC<br>تسخير كفاءاتهم و قدراتهم وتحفيزاتهم لمصلحة مشروع المؤسسة  | - معلومات دقيقة وسهل الحصول عليها حول GPEC.<br>- أدوات لبناء وتجسيد   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| مشروعهم المهني.<br>وجود مرافقين داخليين<br>لتوجيههم وإدماجهم في<br>المقاربة خطوة بخطوة. |  |  |  |
|---|--|--|--|

الأطراف الخارجية

| مفتاح النجاح  | المهمة  | أطراف خارجية         |
|---|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التكيف مع الواقع المتعلق بالمؤسسة مع ثقافتها، مواردها الداخلية و المناخ الاجتماعي.</li> <li>- منهجية عملية سهلة التنفيذ.</li> <li>- مقاربة تساهمية تمنح لمدير المشروع مجال أوسع للمبادرة.</li> <li>- النظرة الخارجية حول المؤسسة و طريقة تنظيمها للعمل.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرافقة المؤسسة في تحديد تحديات GPEC المصادقة على المشروع، تصنيف الأهداف و تحديد الأولويات.</li> <li>- التقديم للمؤسسة الخبرة، الأدوات العملية المناسبة لتوجيه المقاربة و المساعدة على اتخاذ القرارات في كل المستويات.</li> <li>- تقييم خطة عمل GPEC.</li> <li>- اعطاء الشرعية للمقاربة.</li> </ul> | المستشارين الخارجيين |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدخل مستشار OPCALIA على عدة مستويات: اختيار الخدمات التي تناسب المتطلبات، تشخيص احتياجات المؤسسة من الوظائف و الكفاءات خاصة ما يتعلق بالتكوين.</li> <li>- دراية كاملة بالتمويل المناسب لتشغيل GPEC.</li> <li>- تحمل التكاليف المالية المتعلقة بالتكوين المهني الدائم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه المؤسسة في تشغيل GPEC و تسهيل تنفيذها.</li> <li>- مرافقتها في اختيار المستشارين الخارجيين.</li> <li>- تشغيل تمويلات مختلفة</li> </ul>  | OPCALIA <sup>1</sup> |

<sup>1</sup>OPCALIA Ile-de-France fait partie du réseau OPCALIA, 3ème acteur national dans la collecte des contributions des entreprises au titre de la formation professionnelle continue. Interbranches, interprofessionnel et interrégional, OPCALIA compte 38 000 entreprises adhérentes et rassemble 28 opérateurs (25 opérateurs régionaux, dont OPCALIA Ile-de-France, et 3 opérateurs de branche), soit 510 collaborateurs répartis dans toute la France

## خاتمة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من حيث أسباب الظهور إلى المسار التاريخي للمصطلح والمفاهيم المختلفة التي تم اقتراحها من طرف المنظرين وخبراء تسيير الموارد البشرية، والتعاريف المختلفة التي تعتبر مكملة لبعضها البعض، إضافة إلى المفاهيم القاعدية كالكفاءة، الوظيفة النموذج ونظام الفاعل التي تعتبر الركائز الأساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومحور التجديد في مجال تسيير الموارد البشرية والآليات والميكانيزمات التي تعتمد عليها.

# الفصل الثاني

مرحلة مقارنة التفسير التقديرية  
للموظائف والكفاءات

## مقدمة الفصل الثاني:

إن التشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتطلب تبني مجموعة من التقنيات للتنبؤ بالتطورات المختلفة التي ستطال الموارد البشرية والوظائف من الناحية الكمية.

وعلى هذا الأساس يقترح النموذج مجموعة من الآليات إضافة إلى الأدوات التقليدية للتنبؤ بالموارد البشرية، وتحديد الإسقاطات المختلفة لتطورات العمالة من ناحية السن والجنس.

كما أن التشغيل العملي للنموذج ومحاولة تطبيقه على مستوى المنظمات لا يحدد طريقة واحدة نموذجية ومقدسة وإنما وجدت عدة اقتراحات وطرق مختلفة، منها من يركز على البعد المشترك للنموذج، وأخرى تركز على البعد الفردي للموظف وطرق تحقيقه لمشروعه المهني، أسسها خبراء ومستشارين في الموارد البشرية مبنية على الواقع التجريبي إضافة إلى طرق مقترحة من طرف المنظرين، وقبل ذلك نتطرق إلى طرق الولوج لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والتي تعتبر كمرحلة أولية للنموذج، هاته هي العناصر التي سنتناولها بالدراسة والتحليل في هذا الفصل.

## الفصل الثاني: مراحل مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### المبحث الأول: الآليات المعتمدة في النماذج للتنبؤ بالموارد البشرية

#### المطلب الأول: تقنيات التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة

تعتبر لوحات القيادة في المنظمات من أهم الآليات وتتضمن كل المعطيات الخاصة بالموظفين في المؤسسة من حيث السن، الجنس، والمؤهلات، وتسمح بإعطاء صورة واضحة عن تركيبة العمالة الحالية في المنظمة.

#### 1- النماذج الكمية:

##### ❖ البنيات الهرمية:

#### 1. هرم الأعمار:

يقول <sup>1</sup>F.DELAY'ضعوا مدير أي مؤسسة أمام هرم أعمار منظمته سيدرك فوراً أهمية التسيير التقديري للوظائف'، فلهرم الأعمار تأثير ودور كبير في استمرارية المنظمة في نشاطها و تأمين بقائها.

تعتبر هذه الأداة من أقدم الوسائل المستخدمة في المنظمات لأن السن متغير يتميز بالبساطة وإمكانية التقييم الكمي لهو موضوعيته.

لدراسة هرم الأعمار أهمية كبيرة تصنف كما يلي:

- + يزود المنظمات بمعلومات متنوعة حول العمالة الموجودة حالياً بها.
- + يدمج البعد الديناميكي بتصور للتطورات الطبيعية التي ستمس العمالة المعنية.
- + له أهمية ترتبط بالبحث عن التوازن الدائم ما بين شرائح العمر قصد تشغيل اقتصادي جيد للمؤسسة.

<sup>1</sup> DELAY F، cite par BOISSARD D، la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise، problèmes économiques، n2010، février 1987، p13

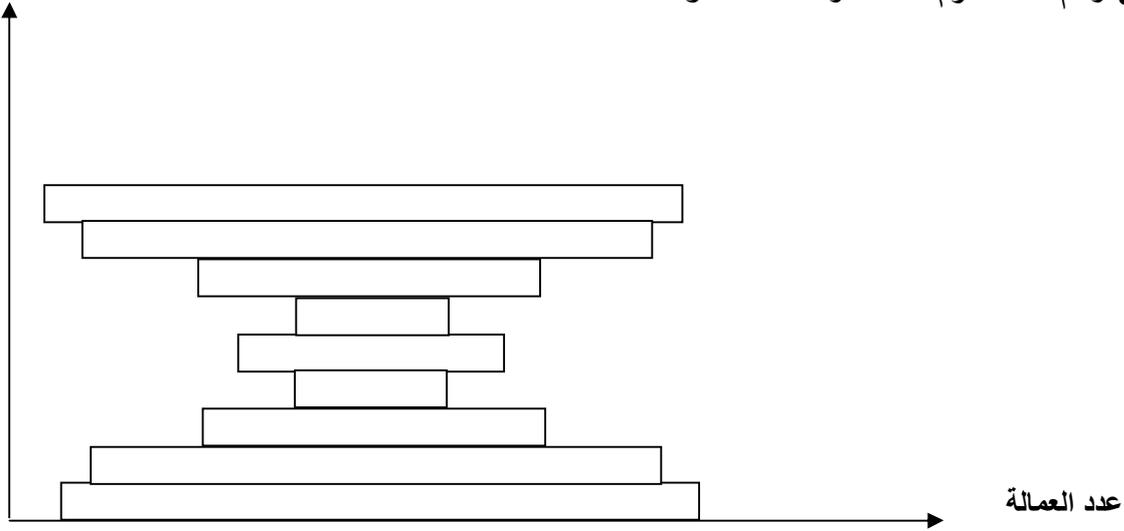
## -النماذج المختلفة لأهرام السن:

يرى <sup>1</sup>vateville أن كل مؤسسة تقوم بإعداد نموذج خاص بها يأخذ بعين الاعتبار تصوراتها وأهدافها الاقتصادية (تكنولوجيا سلع أسواق) و الاجتماعية (نظام ترقية، إحالة على التقاعد)، يضيف <sup>2</sup>L.MALLET بأنه لا توجد بنية مثالية لهرم السن و إنما يتم تحديدها اعتمادا على ثلاث تساؤلات تطرح:

- ❖ تتعلق بتجديد العمالة.
- ❖ بالتدريب و المسار المهني
- ❖ بمستوى الاندماج ما بين مختلف شرائح السن.

شرائح السن

الشكل رقم 06: هرم الأعمار: "كبة صوف" 'Pelote de Laine'



● مميزاتها:

- 1- تمثيل ضئيل للشريحة العمالية الوسيطة.
- 2- وجود توازن بين شريحة العمال الشابة، والشريحة المتقدمة السن، مما يشكل قطبان متقاربان عدديا و هما القطبان الأكثر عددا من الشريحة الوسيطة.

<sup>1</sup>VATEVILLE E، encyclopédie de gestion ، p1904

<sup>2</sup>MALLET L،p79

3- نجدها خاصة في مؤسسات قد أوقفت أو جمدت التوظيف لفترة معينة ثم عاودت التوظيف بعد ذلك في مستوى مقارب للسابق.

• **إيجابياتها:**

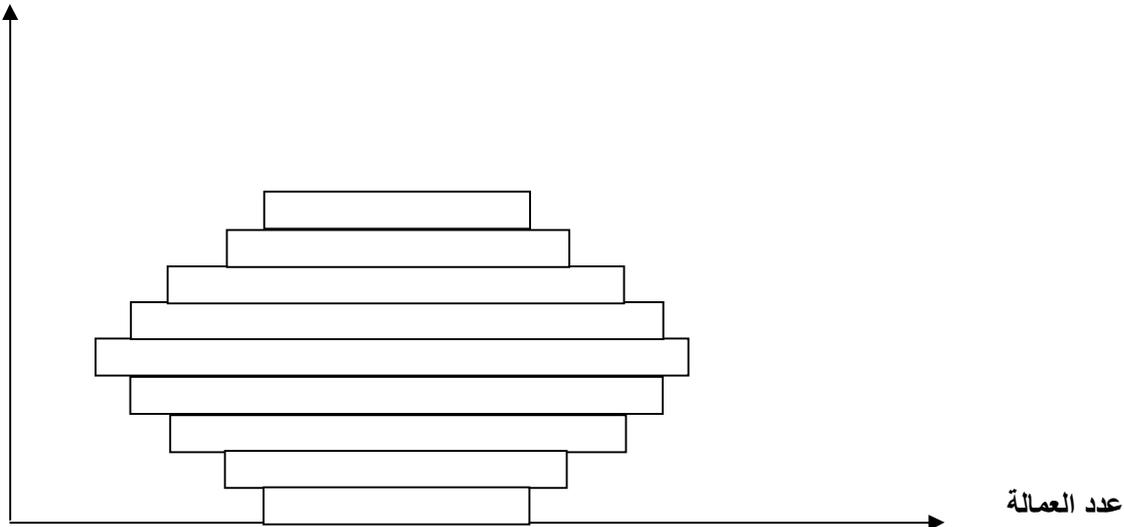
يمكن اعتبارها الوحيدة المتميزة بتكلفة متوسطة للرواتب خاصة و أن عدد الموظفين الشباب هو مساو تقريبا لعدد الموظفين الكبار السن.

• **سلبياتها:**

1. هرم غير منتج نوعا ما بسبب التزايدات التي تنشأ ما بين الجيلين الكبار السن، والشباب ما يسبب تصادم و تناقض فكري يجعلهما لا يتفقان في الكثير من أمور العمل.
2. شريحة وسيطة قليلة العدد ما يعيق مهمتها في خلق تنسيق و ربط ما بين الجيلين، فيضيع معظم وقت العمل في البحث عن توافق ما بين طرق تفكيرهم.
3. تفرض البنية ترقية موظفين شباب إلى مناصب مسؤولية دون أن يكتسبوا التجربة المطلوبة التي تؤهلهم لشغل المنصب، بسبب إحالة طبقة كبيرة من الموظفين على التقاعد، وبما أن الشريحة الوسطية قليلة العدد فلا يمكنها أن تغطي احتياجات المؤسسة مما يدفعها للجوء إلى ترقية سريعة للموظفين الشباب.

شرائح السن

الشكل رقم 07: هرم الأعمار: 'كرة روجي' Ballon de Rugby



● **مميزاتها:**

وجود فارق ضعيف نسبيا ما بين مختلف شرائح السن رغم ما يظهر أن شريحة السن الوسيطة اكبر عددا، تمثل نموذج مثالي لهرم السن، نتيجة للتوازن المميز لها و الذي يوفق ما بين كل الشرائح بصفة متناسقة.

● **ايجابياتها:**

1. هرم منتج نتيجة التسلسل ما بين مختلف شرائح السن مما يخلق ثقافة مشتركة.
2. تمنح هامش للتصرف الطبيعي قصد تسيير حالات العمالة الزائدة و بالتالي تجديد الأفراد في المؤسسة، و ذلك نتيجة للانتظام في الخروج.

● **سلبياتها:**

هو النموذج يبقى نظريا أكثر منه عملي نتيجة عدم إمكانية المحافظة عليه وضبطه في المؤسسة على الحالة الموجودة عليها لسببين:

+ يفترض في كل سنة تجديد عدد معتبر من العمالة الشابة و عدد قليل في الطبقات التي تليها.

+ يفترض اتخاذ إجراءات مغادرة العمالة في كل شرائح السن الموجودة ما بين طبقة السن المتوسطة و الكبيرة.

## الشكل رقم 08: هرم الأعمار: 'اجاصة مضغوطة' Poire Ecrasée



### • مميزاتها:

1. عدد كبير من العمالة شابة.
2. عدد قليل من الموظفين كبار السن.

ما جعلها تعتبر بنية شابة يمكن ان تكون في مؤسسات حديثة النشأة أو مؤسسات تفرض عليها طبيعة نشاطها الاعتماد على الأفراد الشباب.

### • ايجابياتها:

1. التكلفة الأجرية منخفضة في هذه البنية نظرا لان معدل الرواتب مرتبط أساسا بالاقدمية فكلما زادت أقدمية الموظف في المنصب تمت ترقيته و ارتفع أجره إضافة إلى العلاوات... الخ وهو ليس الحل في هذه البنية.
2. وجود مرونة بالنسبة للعمالة الموجودة في المؤسسة، نظرا لفتحهم على كل التغيرات والتطورات مهما كانت طبيعتها (تكنولوجية، اقتصادية..).
3. وجود حركية ملموسة نتيجة سواد و تغلب العنصر الشبابي في المؤسسة.

4. وجود ثقافة فوج أو مجموعة جديدة، وأكثر مرونة نتيجة لانتمائهم إلى نفس الجيل وبالتالي هناك انسجام و تشابه في قيمهم ميولاتهم وطموحاتهم المهنية.

5. وجود طاقة كامنة يجب تطويرها من خلال تصورات الأفراد لبناء حياة مهنية و باعتبار أنها تجربتهم الأولى، وهويتهم العملية لازالت في طور البناء داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

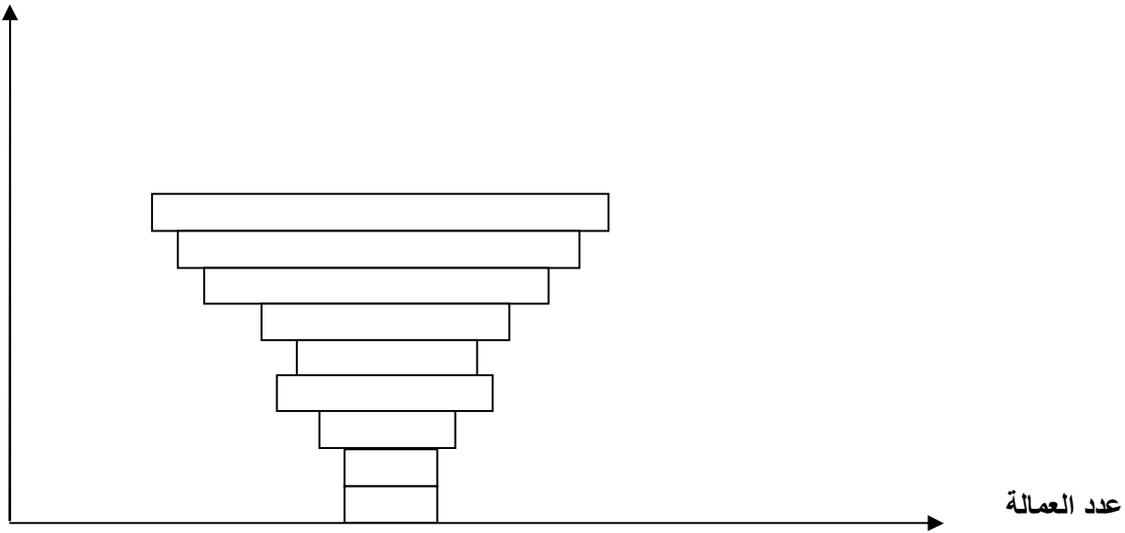
● سلبياهما:

1. وجود تكلفة تكوين مرتفعة، لان معظم الموظفين شباب و يعتبر رصيدهم المهني منعدم أو ضعيف مما يتطلب تنميته و ترقيته من خلال التكوين، ما ينعكس على تكلفة التكوين التي تتحملها المؤسسة.

2. عجز في الدراية الفنية لنفس الأسباب السابقة مما ينتج عنه عدم إمكانية تحويل الكفاءات.

الشكل رقم 09: هرم الأعمار: 'فطر' Champignon

شرائح السن



● مميزاتهما:

1. عدد مرتفع من العمالة الكبيرة السن.
2. عدد قليل من الموظفين الشباب.

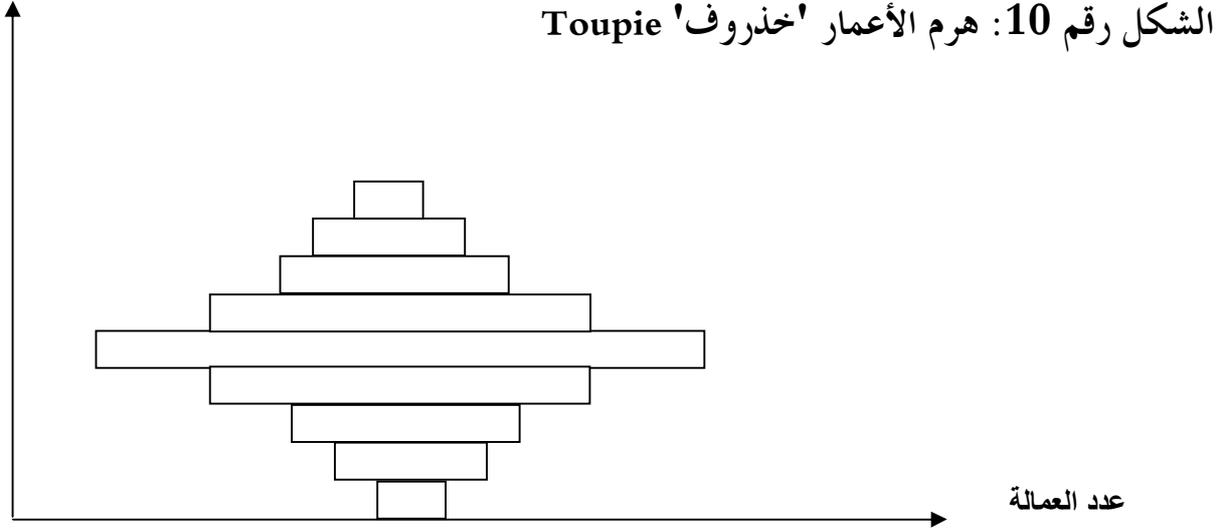
• إيجابياتها:

1. وجود ثقافة مشتركة جيدة، ما يسمى بثقافة المؤسسة و التي تكونت انطلاقا من قيم الموظفين القداماء بالمؤسسة.
2. وجود دراية فنية مستقرة غالبا، خاصة إذا لم تعرف المؤسسة أي تغيرات تكنولوجية لفترة قريبة أو في طرق العمل.
3. فرص لتحقيق حياة مهنية بالنسبة للموظفين الشباب خاصة و أنه سيكون هناك إحالة على التقاعد لعدد كبير من الأفراد خلال السنوات القادمة.
4. القدرة على امتصاص العمالة الزائدة بمرونة كبيرة من خلال الإحالة على التقاعد للأفراد، كما يساهم في تجديد البنية الديمغرافية للمؤسسة.

• سلبياتها:

1. تكلفة أجرية مرتفعة نظرا لأقدمية الموظفين باعتبار أن معدل الرواتب يرتبط بالأقدمية.
2. خطر فقدان نسبة من الدراية الفنية التي تمت تنميتها، و تراكمت خلال سنوات طويلة من التجربة للأفراد الذين يجالون على التقاعد، و في هذه الحالة ينبغي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحويل الكفاءات ما بين الموظفين القداماء و الشباب.
3. خطر انخفاض جودة التوظيف نظرا لأن معظم العمالة كبار السن و التي سيكون هناك خروج متزامن لهم إلى التقاعد، هاته الحالة تفرض على المؤسسة التوظيف بكثافة دون مراعاة الشروط اللازمة لاختيار الموظف الكفء، بل يصبح همها هو تغطية العجز في الأفراد.
4. وجود مقاومة ملموسة للتغيير التكنولوجي أو التنظيمي و في التطورات التي تمس محتوى الوظائف، فالأفراد القداماء في المنظمات يتميزون بميل ضعيف في تغيير طريقة أدائه لعمله و خاصة أنه لم يبق له إلا سنوات قليلة ليحال على التقاعد، فالثقافة السائدة في هذا النوع من المنظمات هي ثقافة القداماء فيها.

شرائح السن



● مميزاتهما:

1. وجود نسبة كبيرة من الأفراد الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة.
2. وجود نسبة ضئيلة من الشباب.
3. وجود نسبة ضئيلة من الشيوخ.

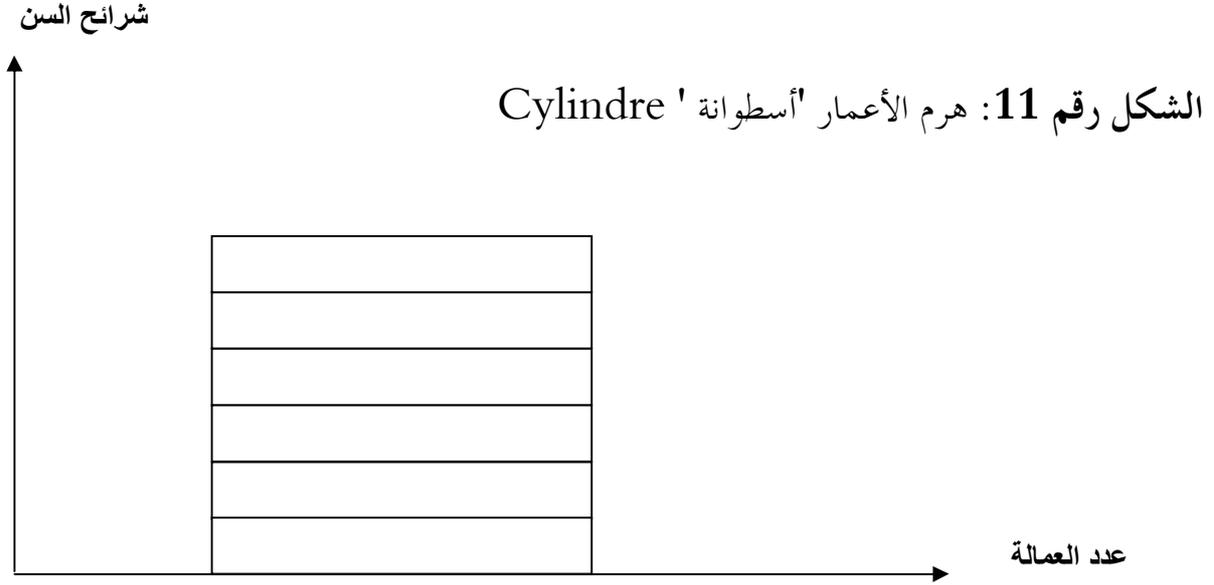
● إيجابياتهما:

1. تمثل تكلفة متوسطة نسبيا بالنسبة للكتلة الاجرية، نتيجة انخفاض نسبة العمال القدماء.
2. يتميز الموظفون الذين يمثلون الأغلبية (شريحة العمر المتوسطة أكثر من 50 سنة و أقل من او يساوي 50 سنة) بنضج و تجربة معتبرة و ديناميكية.
3. وجود ثقافة متجانسة و سائدة في المنظمة و هي ثقافة شريحة العمر المتوسطة.

● سلبياتها:

1. فكرة تحقيق مسار مهني (carrière) هي ضئيلة بالنسبة لعدد كبير من الموظفين خاصة الذين ينتمون إلى شريحة العمر المتوسطة، لأن ترقية الموظفين تتم انطلاقا من عدد الذين لهم درجة أعلى و يحالون على التقاعد، و لان عددهم قليل جدا و عدد الذين ينتظرون الترقية كبير جدا فالفرصة ضعيفة لترقيتهم، هذا ما ينتج عنه تدمير و فقدان لكل الدوافع التي تحفزه على العمل.

2. معدل ضعيف للإحالة على التقاعد يمكن أن ينتج عنه عدم ترك هامش عمل أو تصرف خاصة في الحالات التي تتطلب تنظيم انكماش اجمالي للأفراد.



● ميزاتهما:

نفس الحجم لمختلف شرائح العمر.

● إيجابياتهما:

1. تسمح بتطور جديد للحياة المهنية، و منتظم لأن الإحالة على التقاعد تتم بنفس المعدل لكل الأجيال.

2. تسمح بتسيير مقبول للدخول و الخروج للأفراد في المنظمة (توظيف وإحالة على التقاعد).

● سلبياتها:

هي ضعيفة الإنتاجية.

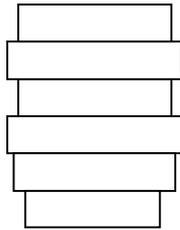
## 2- الأهرام الثقافية:

تهدف هذه الأنواع من الأهرام إلى وصف و تحديد مستوى التكوين الأولي أو المتواصل الذي يمتلكه الموظف، كما تسمح بتوفير معلومات حول مستوى و درجة التناسق بين المؤهلات من جهة، و بين الوظائف و النظام الأساسي من جهة أخرى.

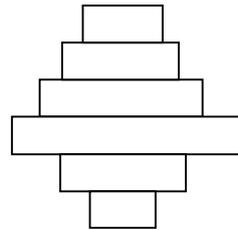
يتم إعدادها على المستوى العام للبنية، ثم مقارنتها مع أهرام هدف، التي تعتبر أهرام مرجعية للمؤسسة، و ذلك انطلاقاً من تحليل الأنشطة و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة وبكل نظام مرجعي للكفاءات مقابل لها، قصد تحديد مستوى المؤهلات المطلوب لممارسة النشاط من خلال المقارنة مع الهرم الثقافي لمجموعة من الأفراد الذين ينتمون و يشغلون الوظائف التي تمت دراستها يتم تحديد مدى وجود انحرافات في المؤهلات.

مثال:

### الشكل رقم 12: مقارنة ما بين الهرم الهدف والهرم الحقيقي



هرم حقيقي

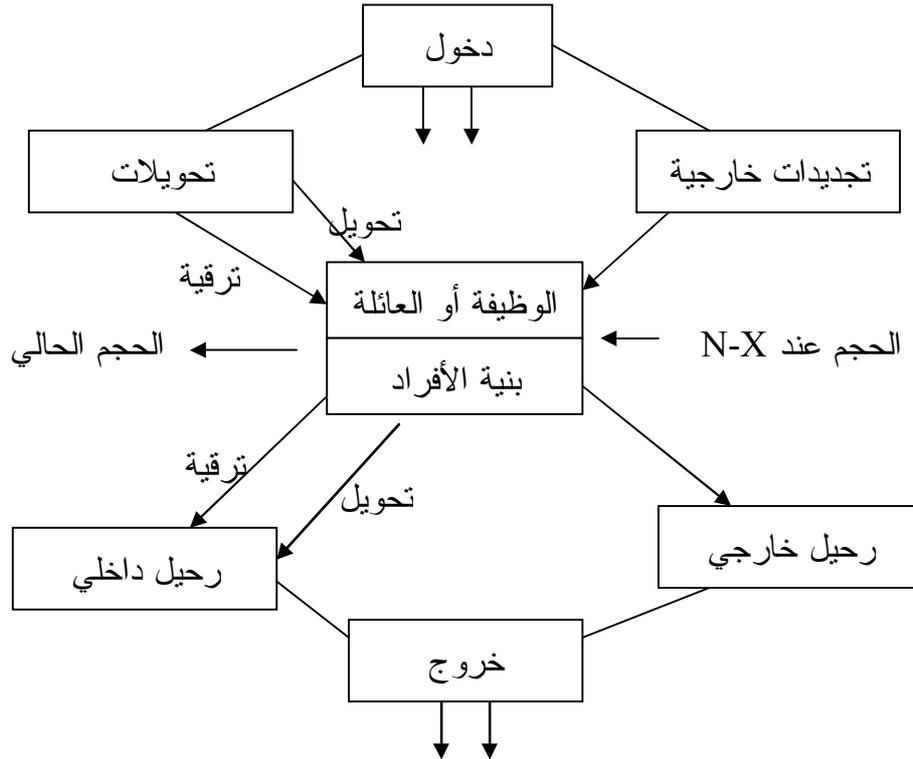


هرم هدف

إضافة إلى هذه الأشكال يمكن تحديد هرم الاقدمية المرتبط بالمدة التي قضاها الموظف في منصب ما، هرم الجنس يسمح بتحليل تصنيفات الوظائف التي يشغلها الذكور والإناث.

❖ تحليل تدفقات الأفراد: تعتبر عامل أساسي للتنبؤ بالموارد البشرية المتاحة، إذ أن كل عمالة في المنظمة تخضع لتغيرات و تطورات ديناميكية بمرور الزمن هذه التدفقات المختلفة تؤثر على حجم العمالة الموجودة في المؤسسة و تجسد من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 13: طريقة تحليل التدفقات المؤهلة



**Source :** THIERRY.D, SAURET.C, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, l'harmattan, 1993. P132.

تصنف مختلف أسباب تغير اليد العاملة<sup>1</sup> R.RIBETTE .

- خروج العمالة ناتجة عن الاستقالة، الوفاة، إحالة على التقاعد، ترقية، تغيير الوظيفة.

- دخول العمالة ناتج عن ترقية، تغيير الوظيفة.

<sup>1</sup> RIBETTE.R, gérer à temps les ressources humaines, p1469. MARTORY.B, les tableaux de bord sociaux, édition nathan, 1992. P88.

يعتبر تحديد التدفق الخارجي للعمالة الناتج عن التغيير في عدد الأفراد نتيجة دخولهم و خروجهم من المنظمة و المسمى بدوران العمل (Turn Over) أحد أهم التقنيات.

- دوران العمل: يتركز كما يقول صالح عودة سعيد<sup>1</sup> على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، الناتج عن الدخول والخروج الذي تسجله لأسباب مختلفة (الاستقالة، إحالة على التقاعد، فصل، تسريح، ترقية...).
- حساب معدل الدوران: يحسب معدل الدوران بقسمة عدد العاملين المجددين خلال الفترة و المغادرين للعمل في نفس الفترة على متوسط العمالة.

$$TO = S + A/2(M_0 T_0 + M_1 T_1)/2$$

|                |   |                             |
|----------------|---|-----------------------------|
| S              | → | عدد المغادرين               |
| M <sub>0</sub> | → | اليد العاملة في بداية المدة |
| M <sub>1</sub> | → | اليد العاملة في نهاية المدة |
| A              | → | اليد العاملة المجددة        |

❖ سلاسل ماركوف: يسميها P.Couronne<sup>2</sup> بالنموذج الدافع للتنبؤ بالموارد البشرية

وتنتمي إلى النماذج الديناميكية باعتبارها نموذج رياضي احتمالي يقوم على عنصرين<sup>3</sup>:

✓ مجموعة من الحالات (المستوى السلطوي، المؤهلات، التوزيع الجغرافي).

✓ احتمالات التحول من حالة إلى أخرى (استقرارية، ترقية، مغادرة).

الهدف هو حساب الحجم المتوسط المنتظر من كل خالة من أنظمة العمل، فعند تحديد الحجم الكلي للعمالة الواجب تجنيدها، يتم دفع عرض العمل مستقبلا بواسطة مصفوفة انتقالية،

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد. ص 133.

<sup>2</sup> COURONNE.P, modèle de gestion prévisionnelle des ressources humaines p 47.

<sup>3</sup> BOSQUET, vers une gestion stratégique des ressources humaines, édition organisation, 1988, p 181.

الاحتمالات المكونة لهذه المصفوفة يتم تقييمها من خلال دراسة تاريخية للتغيرات التي عرفتتها المؤسسة سابقا.

● مراحل النموذج:

- تحديد حالات نظام اليد العاملة، و عرض العمل المتاح خلال لحظة معينة: يتم في هذه المرحلة إحصاء مختلف الحالات الممكنة التي قد يعرفها عرض العمل في المنظمة، و يتم تحديد هذه الحالات انطلاقا من متغيرين:

متغيرات مميزة لطلب العمل، و خاصة بتنظيم المؤسسة مثلا: نوعية العمل، الهيئة، النظام الأساسي Le Statut، الرتبة.

متغيرات مميزة للعرض الداخلي للعمل، تسمح بتحديد خصوصيات فردية، مثلا: السن، الأقدمية، مؤشر الأجر...

بعد ذلك يتم تحديد عرض العمل المتاح عند لحظة معينة.

- تقييم احتمالات تغيير الحالات، و بناء المصفوفة الانتقالية: يتم في هذه المرحلة تقييم احتمالات مرور الأفراد من حالة معينة إلى حالة أخرى خلال فترة معينة ، ويتم من خلال الاعتماد على تحليل تاريخي لتطور عرض الأفراد و التدفقات التي حدثت، تدفقات خارجية، تدفقات داخلية.

وبافتراض أن المنظمة تعرف العمالة التي تغادر حالة معينة والعمالة الأولية لهذه الحالة، يمكن حساب احتمال مغادرة موظف لهذه الحالة.

- بناء المصفوفة الانتقالية: يتم إعدادها بتجميع كل الاحتمالات لمرور الأفراد، من حالة إلى أخرى ضمن جدول خاص، ما يسمى بالمصفوفة التي تترجم كل الانتقالات الممكنة ما بين الرتب داخل المنظمة فيعطينا توزيع الاحتمالات داخلها.

- تقييم العرض المستقبلي للعمل: تتمثل هذه المرحلة في تطبيق واسقاط المصفوفة على بنية حالات عرض العمل قصد الحصول على عرض العمل المتاح في اللحظة  $T+1, T+2, T+N$ . وبالتالي يتم حساب عرض العمل المستقبلي لكل حالات نظام اليد العاملة و بتوالي العملية و تكرارها نحصل على سلسلة ماركوف.

## 2- النماذج النوعية:

- تقييم الأداء: من أكثر نماذج التقييم استعمالا يعرفها <sup>1</sup>Batal تحليل النتائج المحققة بالنسبة للهدف المحدد، من خلال استخدام معايير معينة و تحديد مؤشرات تبين المستوى الذي يحدد مدى أداء العامل.

- تقييم الطاقات الكامنة: يعتبر مرحلة مهمة في التسيير التنبئي للموارد البشرية حسب <sup>2</sup>MALLET تقييمها يتعلق بالمستقبل، فأى موظف معرض لتغيير منصبه، أو التعرض لتغييرات داخلية في محتواه يجب أخذها بعين الاعتبار.

## - تقييم الكفاءات:

تهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط الضعف والقوة للموظفين الشاغلين لوظيفة معينة، وذلك من خلال تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع احتياجات الوظيفة الحالية، وكذلك تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع متطلبات الوظيفة المستقبلية.

إن الإشكالية التي طرحت بالنسبة لمقاربة التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات هو عدم وجود معايير تسمح بتحديد كفاءة الموظف خاصة بالنسبة للدرايات الفنية، إذ كان يقوم سابقا على أساس النتائج والمردودية المحققة في العمل.

<sup>1</sup> BATAL.C, gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 2, p 85. بزيده THIERRY et SAURET, p 227. BERGERON, PETIT, BELANGER, 172. WHITELAW.J, dans la GRH au seuil de l'an 2000. P 316.

<sup>2</sup> MALLET L. p 166

يرى C.BATAL أن التقييم الموضوعي والأكثر دقة للكفاءات يتم خلال حالة العمل وعند وجود الموظفين في مناصب عملهم، باعتبار أنها كفاءة تصرف لا يمكن ملاحظتها إلا عند تجسيدها عمليا، يحدد معايير تقيس درجة التحكم في الكفاءة ويتم التقييم على أساس مدى نجاح الموظف في أداء النشاط.

\* مؤشرات التحكم في الكفاءات:

هو عبارة عن أدوات لقياس الكفاءات تحدد أن تم إنجاز النشاط بتفوق أم لا وتبين بصفة غير مباشرة إذا كان الموظف المقيم يمتلك الكفاءات المطلوبة لإنجاز هذا النشاط أم لا.

\* معايير التحكم في الكفاءات:

يتم في هذه المرحلة تحديد عتبة معينة للتحكم في الكفاءة ويمثل المستوى المنتظر تحقيقه من الموظف حتى يعتبر كفاءا وإذا تجاوزه فهو لا يمتلك الكفاءة المطلوبة.

\* تحليل النتائج:

قد تحدث حالات يتحكم الموظف من خلالها في الدرايات الفنية والدرايات الذاتية المطلوبة للأداء الجيد لنشاط معين لكن تطرح إشكالية عدم إمكانية التنسيق فيما بين هذه الكفاءات، فاستيعاب الكفاءات بصفة منعزلة لا يستطيع أن يبين لنا التحكم في الكفاءات وبالتالي يتطلب التقييم إعداد تقاطعات ما بين المعايير المستعملة.

فعندما لا ينجح الموظف في أداء نشاط معين لا يمكن أن نقول عليه بأنه لا يتحكم في كل الكفاءات التي يتطلبها، فهو قد لا يتحكم في واحدة أو اثنتين تعتبر الأهم لنجاح النشاط، بينما يتحكم في باقي الكفاءات المطلوبة لممارسته لكن لا يمكن أن نعرف ما هي هذه الكفاءة وقصد تحديد الكفاءات المسيطر عليها فعليا من طرف الموظف يجب أن يتم خلق تقاطعات ما بين الأنشطة فنفس الكفاءة تستعمل غالبا في عدة أنشطة مختلفة.

## المطلب الثاني: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

لقد وجدت عدة تقنيات و أدوات تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات، من الموارد البشرية تصنف إلى نماذج كمية و نماذج نوعية.

• **النماذج الكمية:** تتمثل في مجموع الطرق الإحصائية القائمة على الأسس الرياضية و تستند إلى المعلومات المتوفرة على الفرضيات الماضية.

+ **طريقة السلاسل الزمنية:** تعرف السلسلة الزمنية<sup>1</sup> على أنها مجموعة من المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتابة و في الغالب تكون متساوية. مبدؤها هو توقع المستقبل على أنه استمرار للماضي تحتوي على متغيرين: متغير تابع (قيم الظاهرة) و متغير مستقل (الزمن)، من خلال شكل الانتشار المجسد على البيان، تتضح العلاقة ما بين المتغيرين.

هذا التحليل الرياضي يستخدم المستويات السابقة للعمالة بهدف عزل الاختلافات الموسمية و الدورية و الاتجاهات الطويلة الأجل و الحركات العشوائية، بعد هذه المرحلة يتم التنبؤ بالاتجاهات الطويلة الأجل مستخدماً أساليب الانحدار<sup>2</sup>.

+ **طريقة الانحدار:** تقوم على وجود متغيرين أحدهما تابع و الثاني مستقل، و من خلال معرفة قيمة أحد المتغيرين يتم التخطيط و التنبؤ بقيمة المتغير الآخر.

بمعنى آخر يتم تحليل العلاقة الملاحظة خلال فترة زمنية سابقة ما بين العمالة (كمياً ونوعياً)، وبعض المؤشرات (كحجم المبيعات، حجم الإنتاج، التغير التكنولوجي...).

الإشكالية المطروحة في هذه الطريقة هي كيفية اختيار المؤشرات.

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة. 1994 ص 138  
<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ص 86

إضافة إلى هاتين الطريقتين وجدت طرق أخرى للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة، كنسب الأفراد و نسب الإنتاجية.

### • النماذج النوعية:

تسمى كذلك بالطرق التقديرية، و تعتمد على الحكم الشخصي، و تعتبر أكثر سهولة، ولا تتطلب تحليلات معقدة من أهمها:

+ **طريقة دلفي:** تعتبر من بين أكثر الطرق النوعية استعمالاً طورها<sup>1</sup> Olaf HELMER سنة 1966، تقوم على نظرية القرار التي تنسق ما بين إيجابيات اتخاذ القرار الفردي و اتخاذ القرار الجماعي<sup>2</sup>، و تقصي الصعوبات المتعلقة بكل نموذج.

و تعتبر فعالة جداً، تتمثل في تجميع عدد كبير من الخبراء، حيث يقوم كل واحد منهم بتقدير مستقل للطلب المتوقع على الموارد البشرية من خلال صياغتها على شكل فرضيات<sup>3</sup>، بعد ذلك يكلف وسيط بإعلام الخبراء الآخرين بهذه التنبؤات قصد تقييمها، و انتقادها و من ثم اتخاذ إجراءات لازمة (تغييرات محتملة)، و تستمر العملية على هذا المنوال إلى غاية الوصول إلى إجماع على تقدير معين<sup>4</sup>.

من إيجابياتها أنها تسمح بتجنب سيادة رأي واحد و تأخذ بعين الاعتبار كل وجهات النظر.

### + السيناريوهات:

يعتبر من أهم و أحدث النماذج النوعية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة

<sup>1</sup> SPIRO MAQRIDAQIS, STEVEN CWHOELWRIGHT, choix et valeurs des méthodes de prévision édition organisation 1994, p209

<sup>2</sup> La BARGE A, cité dans la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, édition E.R.P.I, p 116

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، ذكر سابقاً، ص 83.

<sup>4</sup> OPCIT, p209

## 1- تعريف السيناريو: تعريف 1.mallet

"هو تموضع في حالة معينة حددت مسبقا وبدقة، ومن ثم وصف ما يجب فعله في هذه الحالة".

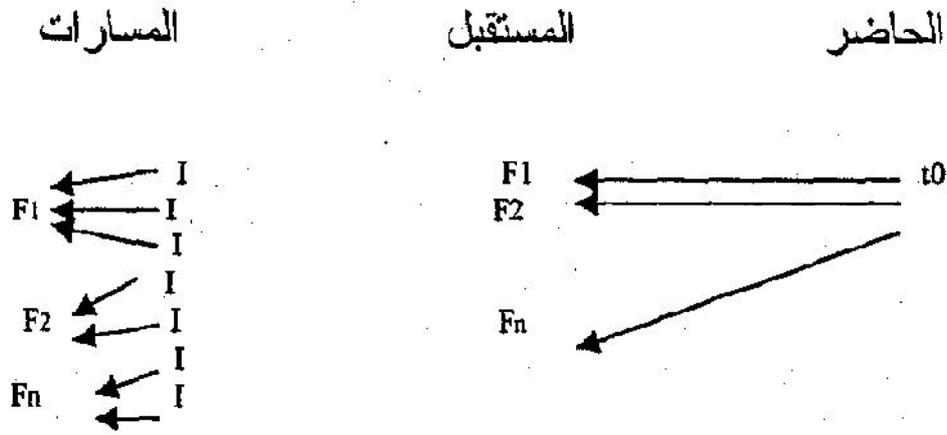
إذن بمعنى آخر هو دخول في لعبة الفرضيات المتضمنة لمتغيرات المحيط و متغيرات العمل (التصرف).  
بدأ لجوء المنظمات إلى التنبؤ باحتياجاتها انطلاقا من السيناريوهات نتيجة حالة عدم التأكد التي أصبحت تسود محيطها نتيجة التغيرات الطارئة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية)، والتي لم تعد المنظمات قادرة على السيطرة عليها.

فالمنظمة تعتبر منطقة تراكم الموارد (مادية، مالية و بشرية) و كل عملية استثمارية، تفرض عليها اندماجا وقتيا، مما يتطلب منها تقييما للمستقبل. قد يتم هذا التقييم بمحض الصدفة، لكن يبقى ضروريا لأي قرار يتخذ.

بصفة أخرى يجسد هذا التقييم أو التوقع للمستقبل من خلال تصورات بتحديد الحالات الممكنة الحدوث، و الإلحاق بها المسارات التي تسمح بتحقيقها، و تبقى الصدفة في أن الحالة الحقيقية توجد ضمن المجموعة المنتقاة.

تسمح هذه العملية بحصر مجال عدم التأكد من جهة ومن جهة أخرى توسيع مجموعة العناصر التي توجه الاختيارات، بالإضافة إلى الصدفة، معلومات موضوعية حول الاختيارات المحتملة و نتائجها.  
هذا التصور يجسد من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> MALLET L، la gestion prévisionnelle de l'emploi ; p30



الشكل رقم 14: للتصورات الممكنة للمستقبل والمسارات المناسبة لها

Source: L.mallet, la gestion prévisionnelle de l'emploi p29

## 2- مبدأ السيناريو:

إن أي منظمة معرضة لمجموعة من الحالات:

- الحالة الأولى: أمام المنظمة مستقبل واحد و مسار واحد هي في حالة التأكد يتجسد فيها التنبؤ من خلال مخطط، و برنامج عمل باعتبار أن المستقبل معروف، و الانحرافات ما بين الموارد، و الاحتياجات معروفة لدى المنظمة.
- الحالة الثانية: أمام المؤسسة N مستقبل ممكن و M مسار لتحقيق كل واحد و يتمثل دورها في البحث عن السيناريو الأقرب إلى التحقيق، و التقليل من نسبة عدم التأكد من خلال الاستعداد بالتغيير السريع في الأهداف، و المرونة في تعديل الأفراد.

### 3- انتقاء السيناريو<sup>1</sup>:

إن وجود عدة سيناريوهات، و تناولها بالدراسة يعتبر عملا مكلفا للمنظمة و مضیعة للوقت في آن واحد.

لذا يفترض عليها أن تتبنى السيناريوهات التي تمثل اهتماما أكبر و التي ترى بأنها ذات تأثير مهم على سياستها المستقبلية، لكن يطرح السؤال: على أي أساس يتم انتقاء السيناريوهات المطلوبة؟

#### الجدول رقم 04: تأثيرات السيناريوهات

| سيناريو محتمل جدا | سيناريو متوسط الاحتمال | سيناريو قليل الاحتمال |                               |
|-------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| * * *             | * * *                  | * *                   | سيناريوهات أثرها مهم جدا      |
| * *               | * *                    | *                     | سيناريوهات أثرها نسبي الأهمية |
|                   |                        | *                     | سيناريوهات أثرها طفيف جدا     |

(\*) أولوية التحليل:

**Source :** BATAL C.la gestion des ressources humaines dans le secteur public, édition organisation ;1998 ;p200

عملية انتقاء السيناريوهات تعتمد على معيارين (او عاملين):

**1** -احتمالية الظهور: حيث يلحق بكل سيناريو نسبة معينة توضح إلى أي درجة يحدد ظهوره.

**2** -الأثر المترتب على الظهور: حيث تحدد النتائج(السلبية أو الايجابية) التي يمكن أن تظهر، إذا تحقق هذا السيناريو.

لكن لا يكفي أخذ كل معيار على حدى، و إنما يجب البحث عن مجالات التقاطع فيما بينهم، والتي تحدد الأولوية في الدراسة و التحليل، بعد أن يتم إقصاء كل السيناريوهات التي ليست ذات أهمية (الجدول).

<sup>1</sup>BATAL,p200•MALLET,p32

يوضح الجدول السابق ما هي السيناريوهات ذات الأولوية بالدراسة و التحليل.

تمثل في القوية الاحتمال وذات الأثر المهم جدا، في حين أنه من غير الضروري دراسة السيناريوهات ذات الأثر الضعيف، والتي هي قليلة الاحتمال، وفي الدرجة الثانية يجب دراسة السيناريوهات القليلة الاحتمال و ذات الأثر المهم.

#### 4- محتوى السيناريو<sup>1</sup>:

يرى L.MALLET أن أي سيناريو يتضمن ثلاث أنواع من المعطيات:

1. المعطيات الاقتصادية و المالية: تتضمن كل المعلومات المتعلقة بتكاليف النشاط الممارس، فهي بصفة أخرى تحديد للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال النتائج.
2. معطيات تتعلق بالسلع والأسواق: يسمح هذا النوع من المعلومات بتحديد نوعية و كمية وأسعار السلع، كما يحدد الزبائن الموجهة لهم هذه السلعة وكذلك المناطق الجغرافية، تشكل القاعدة لأي سيناريو، فدراسة أثرها على الخيارات الكبرى لتسيير الموارد البشرية في المنظمة يعتبر أمر ضروري جدا.

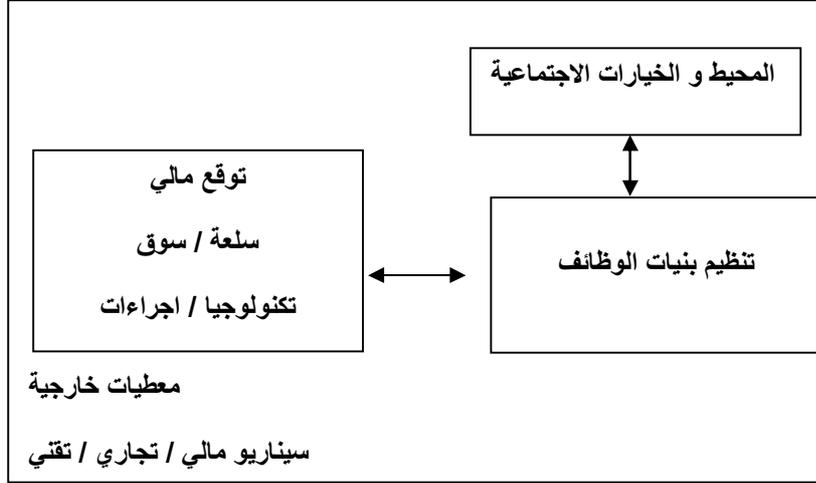
مثلا: مدة حياة السلع، توقع الأسواق، اختيار سلسلة الإنتاج لها دور مهم في تحديد بعض خصوصيات و نمط تنظيم، و تسيير الأفراد في المنظمة.

3. معطيات تتعلق بالإجراءات والتكنولوجيات: تعتبر معطيات تقنية محضة حيث يحدد من خلالها كيف سيتم الإنتاج مما يفرض على المؤسسة الالتزام بمجموعة من القيود التي تتعلق بتنظيم، واختيار الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية التجهيزات، ريثم الإنتاج... الخ.

<sup>1</sup>OP.CIT.p89

## 5- بناء السيناريو:

يوضح L.MALLET كيفية بناء السيناريو كما يلي:



الشكل رقم 15: كيفية بناء السيناريو

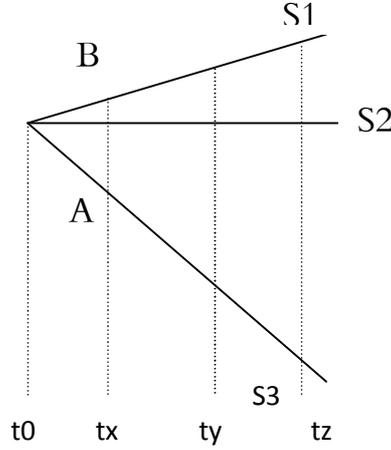
Source: MALLET.p90

تصنف مراحل بناء السيناريو إلى:

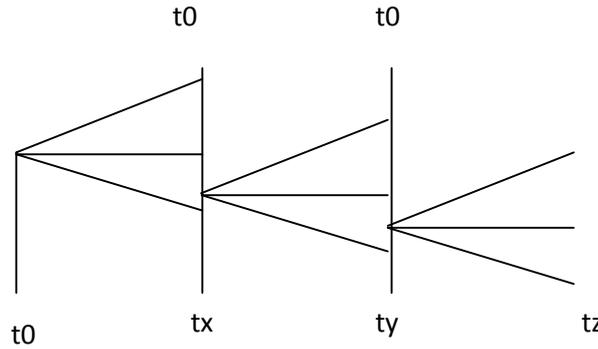
- جمع الثلاث أنواع من المعطيات المكونة للسيناريو حيث هذه المعطيات فيما بينها.
  - تحديد الأثر المترتب عن كل سيناريو على البنية التنظيمية، والوظائف و الأفراد حيث يتم إدماج معطيات ذات طبيعة أخرى:
  - معطيات تتعلق بالمحيط السوسيو ثقافي: فتنظيم المؤسسة بالنسبة لنفس السيناريو يختلف من بلد لآخر.
  - الخيارات الاجتماعية: تتمثل في كل ما يخص القيم التاريخية للمنظمة كذلك سلوكيات وقيم المسيرين و مفهومهم للتسيير.
- يتم في هذه المرحلة تحديد كيفية تنظيم المؤسسة لنشاطاتها و مهامها قصد تشخيص للبنية التنظيمية المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التأثيرات والتغيرات التي فرضها السيناريو المتبنى، إذ يحدد ما يجب فعله و ما هو تسلسل العمل و كيفية إنجازها، و من يقوم به، كما يتم تفصيل لكل الأنشطة التي تسمح بتحقيق الهدف العام للمؤسسة و مختلف المراحل و نوعية العلاقات.

## 6- نماذج السيناريوهات<sup>1</sup>:

الشكل رقم 16<sup>2</sup>: السيناريو الاختياري: Alternatif



إذن كما يظهر من خلال الشكل، يتم إعداد في اللحظة  $t_0$  ثلاث سيناريوهات  $s_1, s_2, s_3$  محتملة و التي ستتفرع بمرور الوقت، في اللحظة  $t_x$  تتموضع المنظمة ما بين النقطتين A et B، حيث لا يمكنها بناء سيناريو جديد لمواجهة الظروف التي طرأت و إنما تتوفر إلا على نفس السيناريوهات التي تم إعدادها في بداية المدة، و في ظل محيط و متغيرات قد تجاوزها المجال العملي للمنظمة و لم تعد ذات أهمية.



الشكل رقم 17<sup>3</sup>: السيناريو التعاقبي: Successif

<sup>1</sup>MALLET,p34

<sup>2</sup>MALLET,p34

<sup>3</sup>MALLET,p36

في هذا النموذج تصبح اللحظة  $t_x$  نقطة انطلاق جديدة  $t_0$  حيث يتم خلالها إعادة بناء السيناريوهات والأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط الجديدة التي طرأت ونفس الشيء في اللحظة  $t_0$ ، بهذه العملية استطاعت المؤسسة حصر مجال عدم التأكد بصفة أحسن خلال الفترتين  $t_0$  و  $t_0$ .

إضافة إلى هذين النموذجين، وجدت نماذج أخرى هي بمثابة إسقاطات تعتمد خاصة على نموذج التسيير التنبئي والاحتياطي للوظائف والكفاءات و تختلف عن الشكل العام للسيناريوهات وهي:

#### • السيناريو<sup>1</sup> : au fil de l'eau

يتمثل في إعادة بناء الماضي كما هو، حيث تتبع المنظمة نفس السياسة المتبناة في السنوات السابقة على أساس أن:

العمالة المستقبلية = العمالة الحالية - العمالة المغادرة + العمالة الجديدة.

-العمالة المغادرة: إحالات على التقاعد، استقالات، حركية نحو وظائف أخرى.

-العمالة الجديدة: التجنيد، الحركية الناتجة من وظائف أخرى نحو المؤسسة.

#### • السيناريو : base zéro

يتمثل في إسقاط الموارد البشرية دون اتخاذ أي إجراء، مع تركها للتطور الطبيعي لها، على أساس:

العمالة المستقبلية = العمالة الحالية - العمالة المغادرة الغير مسيطر عليها

-العمالة المغادرة الغير مسيطر عليها: إحالات على التقاعد، استقالات

<sup>1</sup>BATAL ;tome2، p160

## المبحث الثاني: الطرق المختلفة للولوج Les modes d'entrée

يرى كل من L.CADIN و F.GYERIN و F.PIGEYRE أنه من الوجهة للمؤسسة تحديد مجال تطبيقها لمقاربة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة من خلال استعمالها لحل مشاكل محددة.

في هذا الإطار طور C.SAURET و D.THIERRY نماذج مختلفة تسمح بوضع قاعدة لهذه المقاربة، و تعتبر كمرحلة أولية لتشغيل و تطبيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة، انطلاقا من حالات ميدانية، ودراسات تطبيقية لعدة مؤسسات طورت المنظمة 'développement et emploi' خمس نماذج للولوج.

أن اختيار المؤسسة لنموذج معين لتطبيقه يتوقف على حجمها، على المشاكل الملموسة و ذات الأولوية التي تعاني منها المؤسسة، و المتعلقة بتكليف مواردها البشرية، إذن المطلوب هو اختيار النموذج الذي يتوافق مع حالة معينة للمؤسسة.

تحديد طريقة الولوج تعتبر مرحلة أولية لتنفيذ النموذج و يبقى للمؤسسة الاختيار الطريقة المناسبة حسب أهدافها الإستراتيجية و حجمها، و عدد موظفيها، تم تحديد نماذج الولوج

### المطلب الأول : الولوج من خلال مخطط متوسط الأجل.

تعتبر الطريقة الأكثر طموحا، و الأكثر عقلانية نظرا لافتراضها وجود اختيارات إستراتيجية مسبقة للمؤسسة، فالهدف من إعدادها هو إيجاد قطب جديد يعتبر كقاعدة يجمع الثنائية 'وظائف / موارد بشرية' على غرار الركائز الأخرى للمؤسسة 'سوق / إنتاج' و 'تمويل / مردودية'..

فبقدر ما تهتم المؤسسة بهذا العنصر، و تأخذها بعين الاعتبار في مخططاتها الإستراتيجية، تهتم بالموارد البشرية.

يرى كل من C.SAURET و D.THIERRY أنه يجب توفر مجموعة من الشروط لتطبيق أو اختيار هذا النموذج.

- + أن يكون للمؤسسة تجربة عملية معتبرة في التخطيط الاستراتيجي.
- + وجود تخطيط أكثر انفتاحا في المؤسسة فيما يتعلق بعلاقات، قصد إدماج العاملين أكثر في هذا النموذج، و تسهيل تطبيق منهجية التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة.
- + وجود أنظمة التحليل الكمي، و التحليل السوسيو-اقتصادي كفتة.

إذن الهدف العام لهذا النموذج هو تحديد السياسات العامة للوظائف من خلال التسيير التنبئي لتدفقات أفراد المؤسسة بالنسبة إلى البنية الوظيفية الحالية و المتوقعة، و من ثم إعداد مخططات العمل المناسبة.

### المطلب الثاني: الولوج من خلال نموذج الوحدات

تختلف عن النموذج السابق في تموضعها على مستوى أكثر لا مركزي.

فهي تسمح بتحديد سياسة الشغل على المستوى المحلي، من خلال تسيير تنبئي لتدفقات الأفراد على مستوى الوحدة، مما يجعل من الممكن التحكم فيها و السيطرة عليها بصفة أدق و أكبر مما يعطيها ميزة شبه استقلالية خاصة في المؤسسات التي تتمتع وحداتها اللامركزية بدرجة عالية من الاستقلالية بالنسبة لاختياراتها الصناعية أو التجارية.

يحدد الكاتبان مجموعة من الشروط ملزمة للمؤسسة حتى تستطيع تشغيل هذا النموذج تتمثل في:

- + وجود استقلالية كافية للتسيير على مستوى الوحدة.
- + التنسيق بين كل الوحدات من خلال تعميم و توحيد اصطلاحي و منهجي قصد تشغيل هذا النموذج.

+ قرارات إستراتيجية مستقرة على مدى 3 أو 5 سنوات ومعروفة لدى إدارة الوحدة.  
+ وجود مؤشرات سوسيو- اقتصادية كفئة كذلك يجب أن يكون هناك توافق بين الوحدات العملية و المؤطرين.

تتكفل الإدارة المركزية للأفراد بمنهجية تنبئية لتسيير الأفراد كميا، ونوعيا قصد تنمية المواصفات المهنية للأفراد تماشيا مع التغيرات التي قد تطرأ على التكنولوجيا السائدة في المؤسسة، لتحقيق ذلك تقوم بالشرح لمختلف مصالحها، و وحداتها ألامركزية القرارات الاستثمارية الجديدة وتأثيراتها المتوقعة على الأفراد والتطورات المحتملة لأنشطة المؤسسة.

من خلال هذه المناقشات التي تشرك رؤساء المصالح في التوجهات الجديدة للمؤسسة بغية توسيع نشاطها و تحقيق أداء أكبر، يصبح في إمكان الوحدات التي تتمتع باللامركزية اتخاذ التدابير اللازمة، لتوفير الأفراد الأكفاء وتنمية قدراتهم في الوقت المناسب، مع الاتصال بين كل الوحدات قصد تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

### المطلب الثالث : الولوج من خلال العائلة المهنية

يهم هذا النموذج خاصة المؤسسات أو المجموعات الكبرى، التي تتطلب معلومات دقيقة قصد تسهيل الحركة أو الانتقالات (mobilité) المهنية بين مختلف الوظائف، من خلال تسيير على المستوى الأفقي (ما بين الهياكل أو الإدارات) أو الهيئات الكبرى للوظائف التي تمثل تقارب فيما يخص الكفاءات.

مبدأ هذا النموذج عدم وجود فصل بين بنيات المؤسسة، و العائلات المهنية فوظائف مختلفة في المؤسسة يمكن تجميعها على أساس التقارب الموجود بين محتوى الأنشطة، والذي يخلق مجال للحركية بينها وتحديد مسار أو توجه مهني للموظف، و حتى يكون هذا النموذج قابل للتشغيل يجب:

+ الانطلاق من العائلات المهنية الإستراتيجية (الأفراد، الصيانة، المشتريات..).

+ التكامل ما بين الإستراتيجية وتطور الوظائف والكفاءات.

+ تأكيد دور المدير العام فيما يتعلق بأدوار مسؤولي العائلات المهنية بالنسبة للهيكل.

#### المطلب الرابع : الولوج من خلال الاستثمارات

الهدف من هذا النموذج هو معرفة و التحكم بنتائج أي مشروع استثماري، فيما يخص

اليد العاملة المطلوبة، محتوى الشغل، الحاجة إلى التكوين..

إذن أي مؤسسة تدخل في مشروع جديد بالموازاة مع الدراسة الاقتصادية له، يجب تحديد

التأثيرات المختلفة له على العامل البشري.

فالدراسة المتعلقة بالوظائف و الكفاءات تعتبر في هذا النموذج مكمل للدراسة السوسيو-

تقنية حيث يتم تكييف الأولى استنادا إلى كل المعطيات المتعلقة بالثانية بغية أداء أحسن، وتحقيق

أكبر لأهداف المشروع.

من بين الشروط المسهلة لتشغيل هذا النموذج:

- يجب دراسة التوقعات و معالجة كل المعلومات قبل الانطلاق في المشروع.

- إجراء التنظيمات.

- إشراك الموظفين الذين يمس هذا المشروع الاستثماري ووظائفهم، وكذلك تحديد التغيرات

التنظيمية.

- أن يكون مجموع الأفراد المشرفين على المشروع متعددي الاختصاصات.

إذن الغاية هي تكييف الكفاءات و التنظيم حسب مخططات و أهداف المشروع الاستثماري

الجديد.

## المطلب الخامس : الولوج من خلال المهن ذات الأولوية

يعتبر النموذج الأكثر عملي وواقعي لتشغيل مقارنة التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات، يتعلق الأمر بتحديد المهن التي تمثل على مدى 3 أو 5 سنوات تحديات بالنسبة للمؤسسة و قيود ذات أولوية تتمثل في:

- أ. التي تتميز بتطور في محتواها، ما يجعلها تتطلب موظفين بمواصفات مهنية مختلفة عن الذين يشغلونها حالياً.
- ب. التي ينخفض عدد أفرادها من خلال الحركة الطبيعية للأفراد (خروج).
- ج. المهن الجوهرية لتطوير أنشطة عدد موظفيها محدود.
- د. المهن ذات المحتوى الضعيف التي لا تقدم أي إثراء مهني لموظفيها.
- هـ. المهن التي تتضمن أنشطة تصدم (تحتفي) نتيجة تطور محتوى وظائف أخرى.
- و. المهن التي يصعب توفيرها في سوق العمل الداخلي أو الخارجي.
- ز. المهن الشاقة و التي لا يمكن التخفيض من عدد أفرادها مما يسبب نسبة معتبرة من عدم الأهلية.

ان هذه المعايير المذكورة تسمح بالتمييز بين المهنة ذات الأولوية و الغير ذلك، فتوفر أحد المعايير فقط يثبت أن هذه المهنة تتطلب اهتمام أكبر و أسبقية من طرف المؤسسة.

كما تختلف النظرة إلى الأولوية ما بين المدير العام، المدير التجاري، مدير المالية و مدير الموارد البشرية... الخ

من بين الشروط الواجب توفرها لتشغيل هذا النموذج:

- + أن تكون المهن محل النقاش ذات الأولوية، تمثل تحديات بالنسبة للمؤسسة.
- + تصنيف الاختيارات التي لها تأثير على محتوى الوظائف (اختيارات تكنولوجية، تنظيمية).

إذن مختلف نماذج الولوج، تتميز بشروط معينة دون توفرها لا يمكن للمؤسسة الانطلاق في تطبيق هذه المقاربة .

تبقى النماذج الأكثر شيوعا و استعمالا و التي تبنتها الكثير من المنظمات هي الولوج من خلال العائلات المهنية، ومن خلال المهن ذات الأولوية، و ذلك نظرا للأسباب التي جعلت المؤسسات تفكر أكثر في تسيير عقلائي لمواردها البشرية وتنمية كفاءاتها، المتمثلة في التطور التكنولوجي و التنافسية الشرسة.

بعد تحديد نموذج الولوج المناسب لكل منظمة حسب توجهاتها و أهدافها يتم تبني المنهجية المناسبة لمقاربة التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات ، توجد دراسات قليلة في هذا الموضوع ن حاولنا اختيار مجموعة من النماذج

### المبحث الثالث: المنهجيات المختلفة لتشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات

لا يوجد طريقة أو منهجية مقدسة و متفق عليها لتشغيل العملي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات و إنما هي مقاربات مختلفة تتبنى المنظمات ما يساعدها لتحقيق أهدافها وفي نفس الوقت الحفاظ على حوار اجتماعي مع موظفيها .

#### المطلب الأول: النموذج الأول CHRISTIAN BATAL

يتميز C.BATAL بين مجموعة من مراحل تحدد منهجية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات والموارد البشرية:

#### 1- تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في البنية:

تعتبر صورة للموارد الحالية تتضمن معطيات كمية و نوعية (السن، الأقدمية، المستوى الثقافي...)، يتم في هذه المرحلة جرد الموارد البشرية للسنوات 5 أو 10 الأخيرة الهدف من ذلك هو تحليل التوجهات الكبرى التي يمكن أن تشكل تهديدا بالنسبة للعمالة في المؤسسة.

## 2- إسقاط الموارد البشرية على أفق تنبئي معين:

تمثل هذه المرحلة في تحديد التطورات الكمية و النوعية للموارد البشرية خلال اجل زمني معين و تتم عملية الإسقاط للسيناريو 'au fil de l'eau' أو السيناريو 'base zéro'، وعلى أساسهما يتم إعادة تشكيل و بناء هرم الأعمار للأفق أو الأجل التنبئي المحدد.

## 3- تحديد التطورات المتوقعة:

تعتبر أهم مرحلة إذ تحدد خلالها مدى صحة المنهجية التنبئية المتبناة من طرف المؤسسة، فإذا أهملت مثلا بعض العوامل التطورية ذات التأثير المعترف قد يغير كلياً من الرؤية المستقبلية للاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية. تقوم هذه المرحلة على خطوتين هامتين:

### أولاً - إحصاء كل العوامل التطورية الداخلية و الخارجية:

المؤثرة على الاحتياجات من الأفراد و التي تغير محتوى الوظائف و بالتالي الكفاءات المطلوبة لممارستها، و يمكن أن يؤدي إلى ظهور مهن جديدة و اختفاء أخرى خلال الأفق الزمني التنبئي المحدد.

يدرج C.BATAL تصنيفات للعوامل التي يمكن أن تخلق هذه التغيرات كما يلي :

+ عوامل متعلقة بالتطورات التكنولوجية ./ + عوامل متعلقة بالتطورات السوسيو-ثقافية.

+ عوامل متعلقة بالتطورات السياسية. / + عوامل متعلقة بالتطورات الاقتصادية

+ عوامل متعلقة بالتطورات التنظيمية. / + عوامل متعلقة بالتطورات التشريعية

+ عوامل متعلقة بالتطورات 'سلعة-سوق'!

● الحصول على هذه المعلومات يكون من خلال الاعتماد على مجموعة من التقنيات ، التحليل التوثيقي للعناصر المتوفرة، استجابات للأفراد (المورد ،خبراء، مسؤولين..)، تكوين مجموعة عمل لمناقشة مجال تطوري معين، استبيان هادف يستخدم تقنيات مختلفة (طريقة دلفي).

يمكن استنباط هذه المعطيات من عدة أطراف (خبراء خارج المؤسسة، إدارة المنظمة، خبراء من داخل المنظمة، سلطات حكومية...)

● تحديد مستويات إدراك التطورات، من خلال تصنيف التطورات الملاحظة إلى عدة مستويات و تحديد التأثيرات المتبادلة بينها و تتمثل في:  
// تطورات محيط المؤسسة. // التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.  
// الاختيارات التقنية أو التنظيمية // طرق التحقيق العملي أو الأهداف العملية.

يتم تحديد التفاعلات ما بين هذه العناصر قصد بناء سلسلة تين التنسيق فيما بينها والتسلسل الذي تخضع له، إذن تعتبر هذه العملية أساسية ومحددة لمدى صحة التنبؤات والاحتياجات.

#### ثانيا -بناء سيناريوهات التطورات:

يتمثل السيناريو في توفيق ما بين مختلف العوامل التطورية، من خلال إيجاد التقارب ما بينها، و بين سلسلة الادراكات المختلفة للتطورات، تبدأ دراسة السيناريوهات بعد تحديد الأولويات.

#### 4- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية:

تهدف هذه المرحلة إلى ترجمة التطورات المكتشفة مسبقا إلى احتياجات مستقبلية من الموارد البشرية، تتمثل في تحليل العوامل، وسيناريوهات التطور المتنبأة من طرف المؤسسة، و ذلك

قصد دراسة تأثيراتها على الوظائف و الاحتياجات من الأفراد، تسمح هذه المرحلة بالتحديد بصفة دقيقة للمحتوى المستقبلي لحالة العمل و الكفاءات المرتبطة بها والأفراد اللازمين لكل نشاط.

تعتبر أصعب مرحلة و الأكثر تعقيدا باعتبار أن ترجمة عامل تطور إلى احتياجات مستقبلية من العمالة و الكفاءات ليست بالعملية السهلة، كذلك هي مرحلة تحتاج إلى وقت طويل يسهم فيها كل المسؤولين العمليين الذين يعتبرون الأكثر معرفة و قربا من الوظائف.

### ++ تحديد نقاط تأثير العوامل التطورية على الوظائف:

يتم من خلالها تحديد الوظائف، التي مستها التطورات الكمية والنوعية والتي تتطلب دراسة أعمق، يتم تلخيص نقاط التأثير المسجلة ضمن ثلاثة أشكال:

/ تطور كمي فيما يخص الاحتياجات من العمالة و اتجاهه، هل يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض في اليد العاملة.

/ هل التأثير ينتج عنه ارتفاع في مستوى الكفاءات المطلوبة او انخفاض.

من خلال هذه العملية التحليلية يمكن بناء مصفوفة كما قدمها (p204,tome2,BATAL.C)

### ++ تحديد الوظائف الحساسة و الاحتياجات المستقبلية من العمالة :

إن تحليلا أوليا للمصفوفة يسمح بتحديد 'الوظائف الحساسة' و كذلك الوظائف التي لن تشهد تطورات، من خلال تحديد التقاطعات ما بين العوامل التطورية و الوظائف و مدى تأثير كل عامل على الوظيفة.

## 5- تحليل الانحرافات ما بين الاحتياجات و الموارد المستقبلية:

يتم خلالها تحديد و قياس الفروق الكمية و النوعية ما بين النتائج المتوصل إليها من خلال الإسقاط للموارد البشرية و الاحتياجات المحددة مسبقا، يميز BATAL ما بين عدة أنواع للانحرافات يمكن ملاحظتها:

- + حالات عمالية فائضة. / + حالات عجز في العمالة.
  - + حالات تحول بعض الوظائف في المؤسسة و التي قد تتطلب مستقبلا كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حاليا.
  - + حالات تحول وظائف مما يجعل المستوى المطلوب من الكفاءات لانجازها ينخفض.
  - + حالات تحول وظائف ما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب مسبقا.
  - + حالات خلق أو إنشاء وظائف جديدة. / + حالات اختفاء وإلغاء مهن كانت موجودة.
- ينتج عن هذا التحليل تحرير تقرير ملخص للانحرافات الكبرى ما بين الاحتياجات المستقبلية، و الموارد البشرية التي من المفروض أن توفرها المنظمة، و لتسهيل هذه العملية يجب عليها تحديد:

- نسبة الوظائف الحساسة التي سوف يتغير مضمونها.
- نسبة العمال الشاغلين لهذه الوظائف.
- نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف يرتفع المستوى المطلوب لانجازها.
- نسبة الموظفين الشاغلين لوظائف سوف ينخفض مستوى الكفاءة المطلوبة لانجازها.
- نسبة العمالة الشاغلة لوظائف ستتطلب مستقبلا كفاءات جديدة من نفس المستوى التي يمتلكونها حاليا.

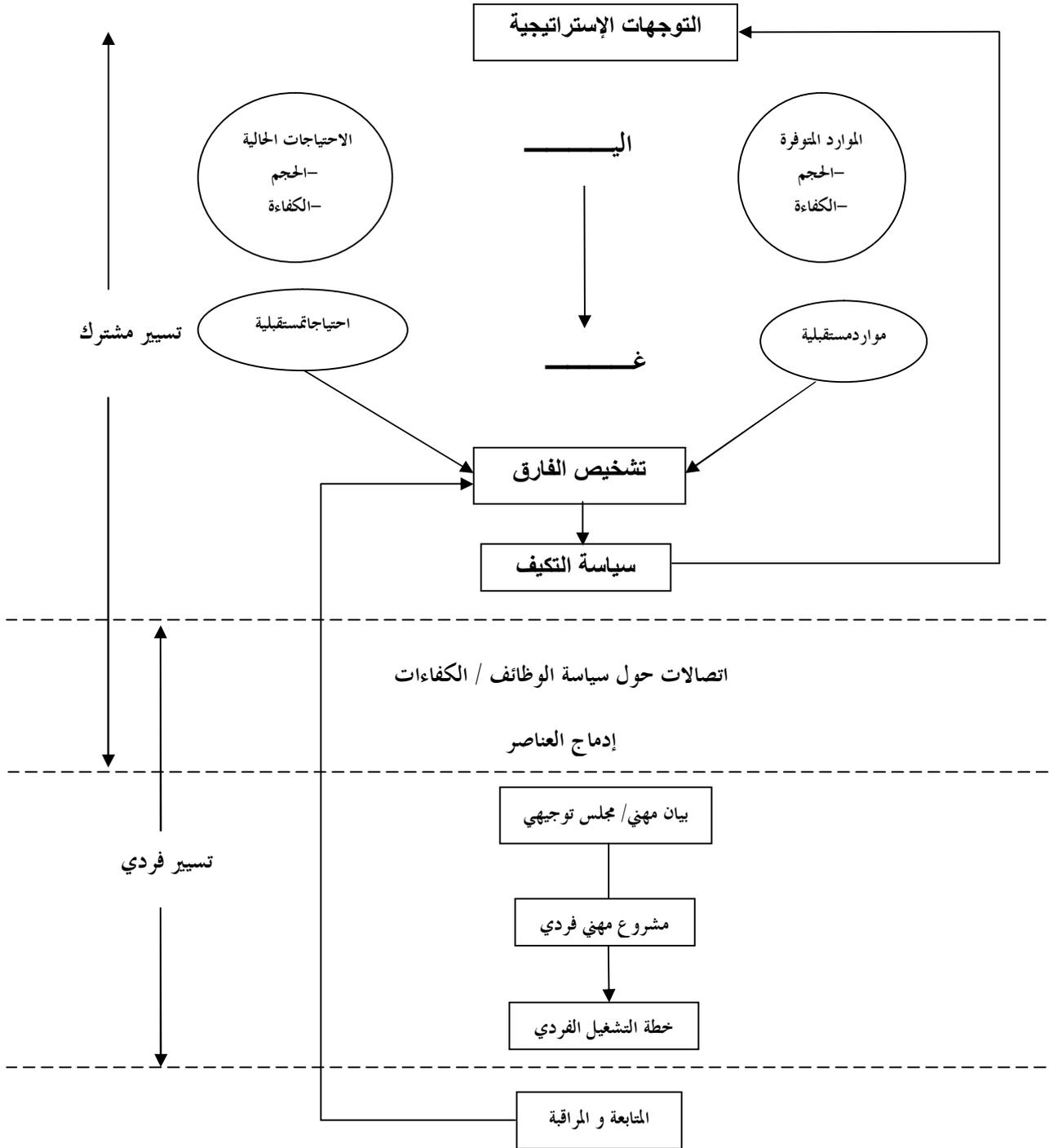
## 6- تحديد السياسة المناسبة للقضاء على الانحرافات المتوقعة:

هي المرحلة النهائية، و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه مقارنة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات و الموارد البشرية من خلال تحديد التوجهات الكبرى لتسيير الموارد البشرية للسنوات المقبلة قصد تسيير أحسن للتحويلات المستقبلية.

ما يلاحظ من خلال هاته المراحل، هو التأكيد على البعد المشترك النوعي للمقاربة من خلال دراسة انحرافات كمية ونوعية، ومحاولة إلغائها باستخدام السياسات التصحيحية، هاته الدراسة النوعية للوظائف تتطلب وقتا ومجهودات معتبرة من كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة. إضافة إلى التكاليف الضخمة التي تتطلبها، مما جعل الكثير من المنظمات لا تغامر بتنفيذها بالدقة التي حددها BATAL، لكن ما يلاحظ بأنها كانت دراسة شاملة لكل المعطيات التي تحدد توجهات المؤسسة المستقبلية، و تحميها من خطر الإقصاء في ظل المنافسة الشرسة. وتكسبها تميزا بالمقارنة مع منظمات أخرى.

### المطلب الثاني: النموذج الثاني

حسب THIERR.SAURET. النموذج مبني على بعدين، بعد فردي وبعد مشترك. البعد المشترك وهو ما تطرق اليه BATAL في نموذج، يتم انطلاقا من تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، باعتبارها قاعدة تعرف على ضوئها الاحتياجات الكمية و النوعية للمنظمة من العمالة.



الشكل رقم 18: نموذج التسيير التقديري و التوقعي للوظائف و الكفاءات

Source : SAURET.C: THIERRY.D, la gestion prévisionnelle et préventive des employés et des compétences,1993 , p 23.

فلا معنى لنموذج تسييري تنبئي، دون إدماجه للرهانات التفصيلية الإستراتيجية الاقتصادية المنظمة.

1/ التوجهات الإستراتيجية للمنظمة: فحسب الاقتصاديين أصحاب النموذج تقوم المقاربة الإستراتيجية على أربعة أقطاب:

- أسواق / سلع - مردودية / تمويل

- تكنولوجيا / إبداع - وظائف / موارد بشرية

و بالتالي الهدف هو تحقيق اندماج استراتيجي يجسد من خلال :

- التحكم في كل قطب و السيطرة عليه. تحديد عوامل التنافسية.
- التنسيق و الموازنة الضرورية ما بين الأقطاب. تجنيد الموظفين.

2/ المراحل العملية لإعداد مشروع استراتيجي:

+ تحليل المتغيرات الأساسية وتصورات تطورها، تحليل التفاعلات ما بينها قصد اكتساب القدرة على التصرف بسرعة أمام تطورات المحيط.

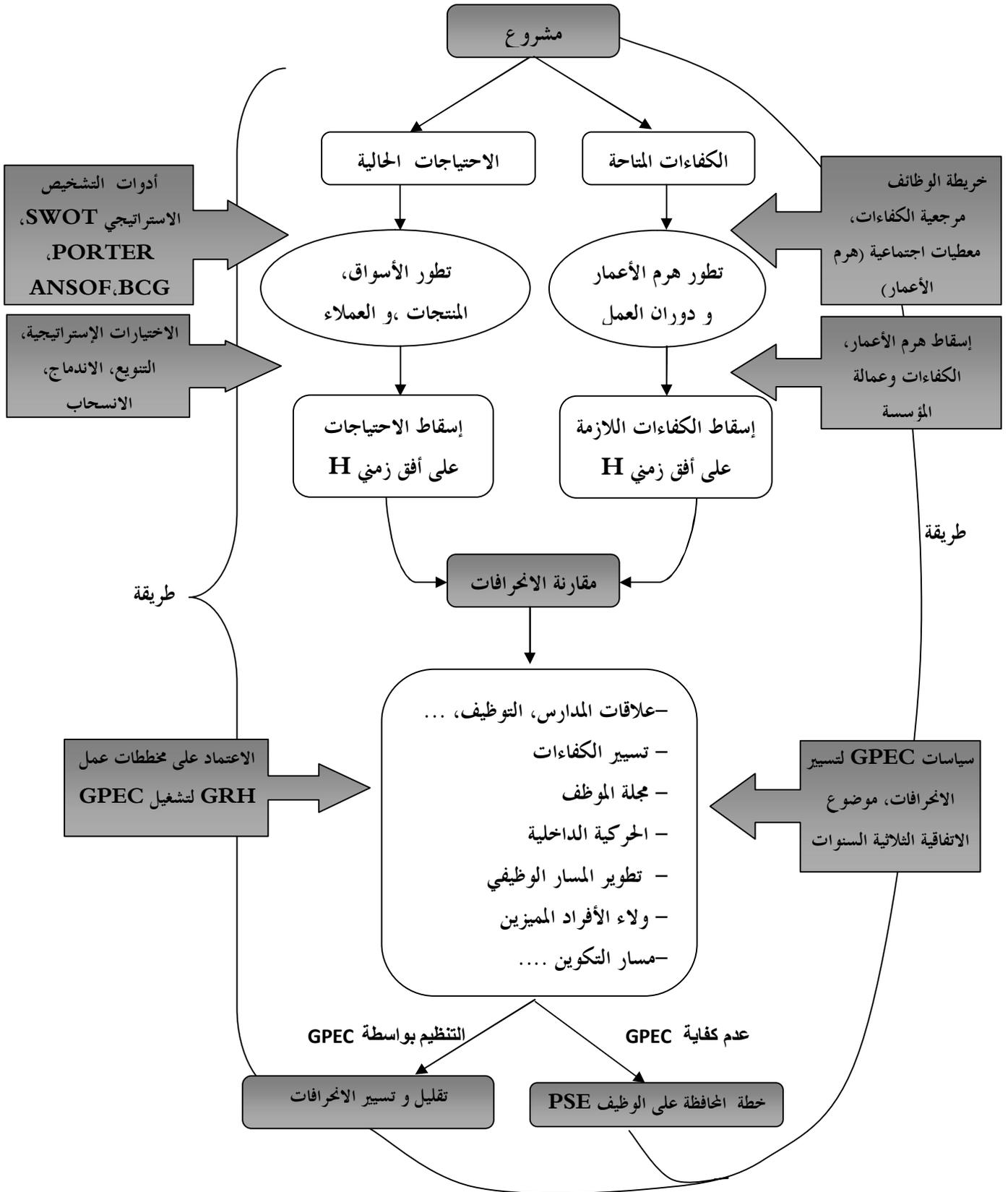
+ اختيار مشروع استراتيجي أولي من خلال التفاعلات التعاقبية، نتائج التحليل السابق، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة (كالتجارب، الكفاءات، المصدقية، ثقافتها) و وسائلها.

+ إعلام واستشارة كل الشركاء المعنيين باختيار المشروع (الزبائن، العمالة، التأطير، مصالح عمومية...)، الهدف من ذلك هو تحقيق أقصى تنسيق فيما بينهم، وتداول لتفادي أي اعتراضات.

+ تحديد المشروع يتم من خلال تحديد الأهداف الواجب تحقيقها و رزنامة العمل والوسائل اللازمة لتحقيقه و متابعته.

في الشق الثاني يركز المفكرين على التسيير الفردي للمشروع المهني للموظف من خلال مجموعة من الأدوات تساعد لإعداد بيان كفاءاته و بالتالي تنمية استخداميته واتخاذ المبادرة فيما يخص مستقبله المهني في المؤسسة ، ترى KERLAN أن تنمية الاستخداميه تحقق من خلال بناء مشروع مهني ومن خلال إعداد بيان للكفاءات، مبينا لنقاط قوى و ضعف الموظف.

لكن هذا النموذج تعرض لتغيرات مختلفة و إدماج عناصر ومتغيرات جديدة تعطي بعد آخر للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، و تركز على البعد المشترك للمقارنة و تحدد الأدوات المستخدمة للتحليل النوعي و مراحل إدماجها كخريطة الوظائف النموذج ، مرجعية الكفاءات و مرجعية الوظائف ....



الشكل رقم 19: الاستراتيجية و مقارنة ال GPEC

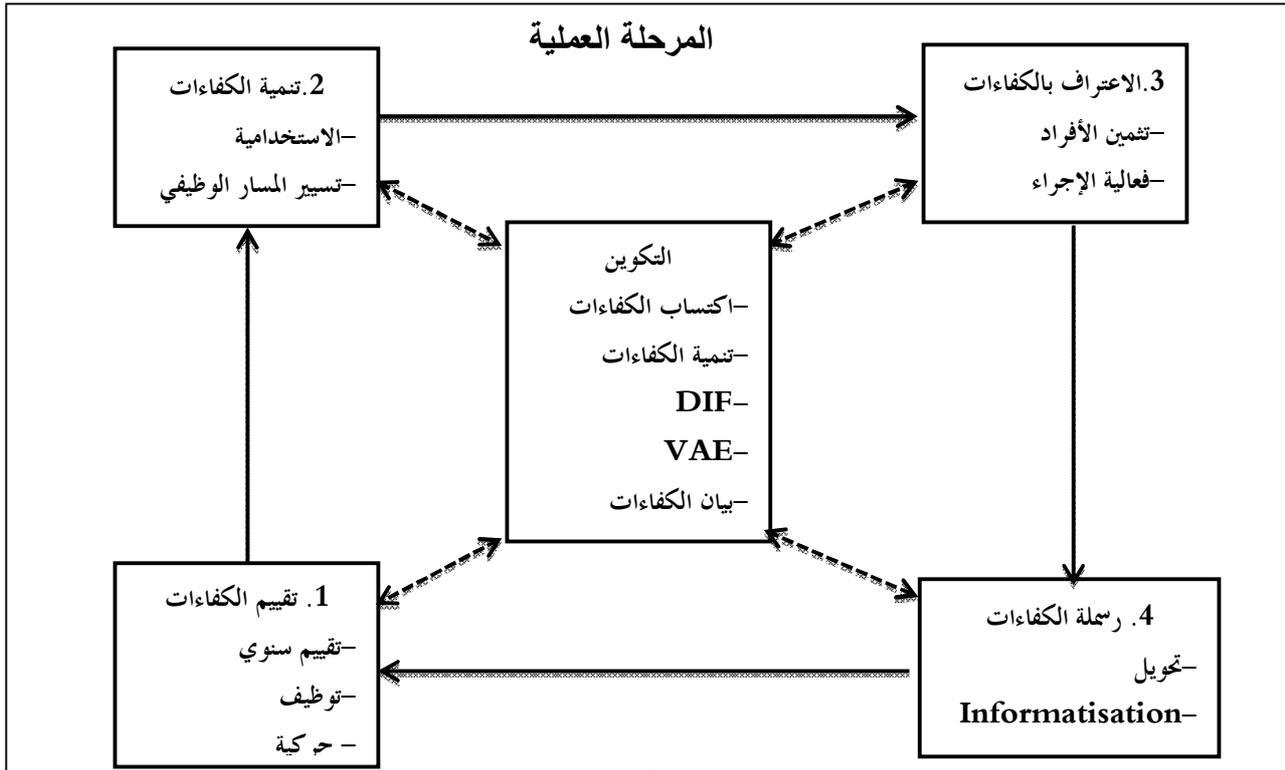
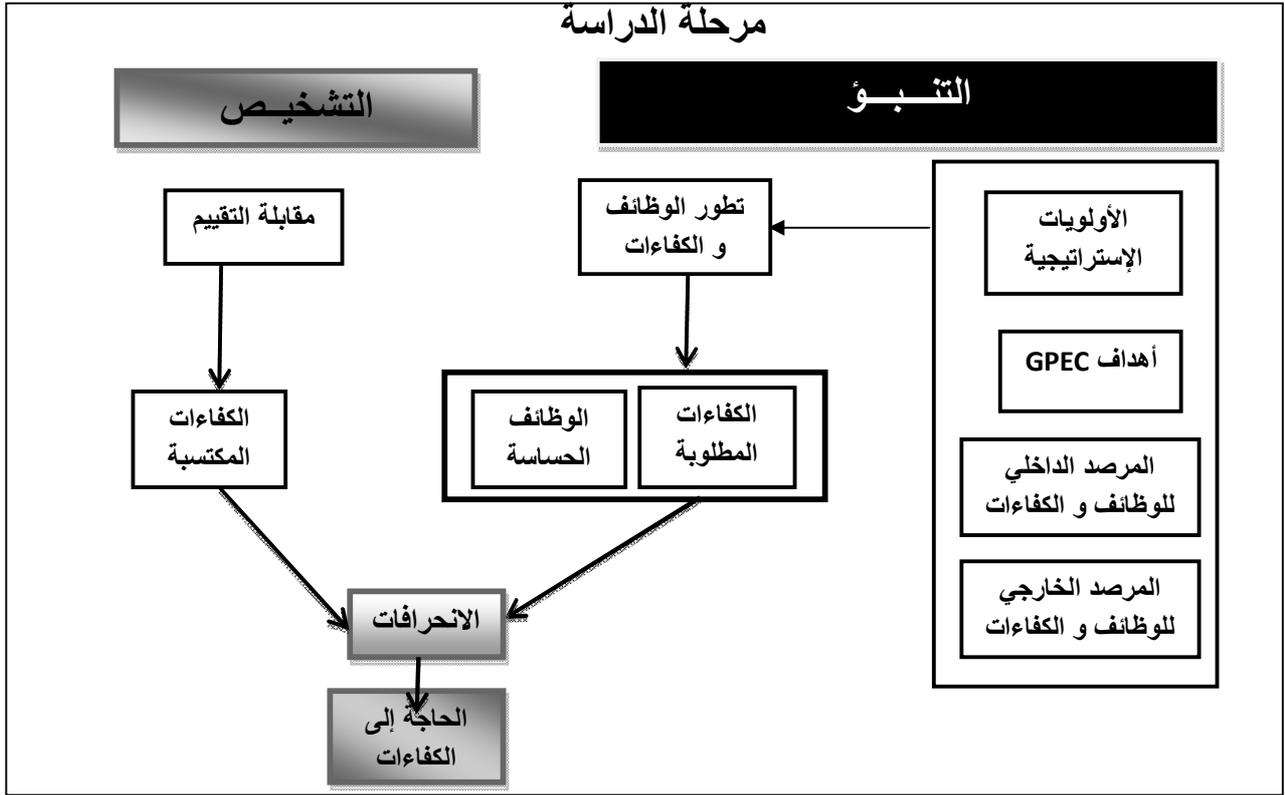
Source : GPEC ET PSE , Hindley et Aparisis , 2008,p29

### المطلب الثالث: النموذج الثالث

تري<sup>1</sup> CECILE DEJOUX بان كل منهجية لتشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات غير مشابهة للأخرى، فهي مرتبطة بثقافة المؤسسة، طريقة مفاوضاتها مع الشركاء الاجتماعيين، أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي يوضح الشكل التالي الذي تقترحه الإجراءات المفصلة لمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و التي تصنفها إلى مرحلتين مرحلة الدراسة و مرحلة التنفيذ ( المرحلة العملية ) ، و التي تنتهي بتوقيع اتفاقية للقيام بمفاوضات مع الاطراف المختلفة حول كيفية تنفيذ مقارنة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

في كل مرحلة يجب اتخاذ مجموعة من الخيارات

<sup>1</sup> Gestion des competences et GPEC ,cecile dejoux ,edition dunod 2008,p100



الشكل رقم 20: الإجراءات المفصلة لـ GPEC

Source : Cécile Dejoux, gestion des compétences et GPEC, p : 100

## - شرح النموذج :

يوضح الشكل السابق بأنه يمكن تصنيف عملية تشغيل مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة إلى مرحتين أساسيتين:

1- مرحلة الدراسة : و تتمثل في طرح مجموعة من التساؤلات تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، الأولويات الإستراتيجية و متابعة المرصد الداخلي و الخارجي للكفاءات فيتسنى لها معرفة التطورات التي ستطال الوظائف و الكفاءات ، و بالتالي يصبح من السهل تحديد الانحرافات ما بين الكفاءات المتاحة و الكفاءات المطلوبة و من ثم المرور إلى مرحلة العمل أو التشغيل.

2- مرحلة التشغيل : يتم المرور إليها حسب نتائج الدراسة السابقة ، بعد تحديد المؤسسة لمحاورها ذات الأولوية ، تبني الإجراءات المناسبة لتقييم الكفاءات ثم تنميتها ثم تميمها ، وفي الأخير رسمتها ، كل هذه المراحل تتم من خلال عملية التكوين باستعمال ميكانيزمات وآليات مختلفة (جدول أو بيان الكفاءات) ، VAE .DIF

3- مرحلة إمضاء الاتفاقية : بعد هذه المرحلة يتم تقييم هذه الإجراءات من اجل اتخاذ القرار لعقد اتفاقية GPEC أو لا .

## المبحث الرابع: أهداف وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من النموذج، عن الأهداف التي يبحث الأفراد عنها.

### المطلب الأول: الأهداف

#### - بالنسبة للمؤسسة:

- الرفع من التنافسية و توقع تطورات المنظمات.

- توقع حالات العجز أو الفائض في العمالة.

- تحديد و تعبئة و تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية.
- تنظيم و تحسين تسيير الموارد البشرية ( هرم الأعمار ، تحويل الكفاءات ).
- تشجيع الحركية الداخلية و تأمين و لاء الموظف للمنظمة.
- البحث عن الكفاءات.
- تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل الموظف المسؤولية.
- تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة للتوظيف.
- تنظيم الحوار الاجتماعي مع ترسيخ أكثر لدور الموارد البشرية كحليف رئيسي.

#### - بالنسبة للموظف:

- تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته.
- الاعتراف بكفاءاته المكتسبة.
- تحسين استخداميته، معرفة أكثر بأبعاد تطوره ( التكوين ، الحركية ..).
- رؤية واضحة للتحويلات و تطورات الوظائف في المؤسسة.

#### المطلب الثاني: أهمية النموذج

ما يلاحظ أن هاته المقاربة تكتسب أهمية خاصة بعد إلزامية التطبيق التي أصبحت تمثلها من خلال القوانين فهي :

- منهجية تأخذ بعين الاعتبار معظم قيود المحيط والاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تحكم أفضل في التأثيرات المتعلقة بالتغير التكنولوجي والاقتصادي.

- ذات بعد مشترك يسعى إلى الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتطور الوظائف و الكفاءات مما يسهل عملية الموازنة بصفة توقعية ما بين الاحتياجات و الموارد البشرية، وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن.
- ذات بعد فردي من خلال تدعيمها للمشروع المهني الفردي الذي يسهل للموظف تنمية استخداميته في سوق العمل، وبالتالي تسيير أمثل للمسار المهني للموظف.
- مقارنة تدمج كل الأطراف والمسؤولين مما يسمح بخلق حوار اجتماعي لكل العمالة في المؤسسة ، و بالتالي تجنب الكثير من النزاعات من خلال جسر التواصل المبني على مصلحة الطرفين، يحمي الموظف من التعرض للإقصاء.
- تسمح بممارسة أسلوب تسيير حسب خصوصيات المنظمة ، تحدياتها بالتكامل مع مواردها لكن كل هذه الإيجابيات لا تنفي بأنها مقارنة مكلفة جدا خاصة بالنسبة للأدوات التي تعتمد عليها، ووجود مقاومة باعتبارها تعيد النظر في معايير معتمدة منذ ظهور المنظمات.

## خاتمة الفصل الثاني:

من خلال هذه الدراسة التفصيلية لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، يتضح لنا أنها مقارنة تجديدية، ومستديمة تدمج أبعادا جديدة في نظام تسيير الموارد البشرية، و تنقله من منظور عملي إلى منظور استراتيجي. كما أنها تعتمد على تقنيات كمية ونوعية مختلفة، تسعى من خلالها التصور التطورات المختلفة للعمالة داخل المنظمة، كميا ونوعيا كما تطرقنا إلى المنهجيات المختلفة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والتي جاء بها منظرون وخبراء في مجال تسيير الموارد البشرية، و اشرنا إلى مميزات كل طريقة إضافة إلى نماذج الولوج التي تعتبر مرحلة أولية أساسية.

# الفصل الثالث

الأساطير التتليبية و المفاهيمي لرأس المال  
الفكري و الميزة التنافسية

## مقدمة الفصل الثالث:

لقد أصبحت الحاجة إلى رأس المال الفكري داخل المنظمات أمر لا مفر منه، فحتى تستطيع هذه الأخيرة الاستمرار في عالم تسوده التحديات التي جعلت المعالم التنافسية الجديدة تبتعد عن الموارد المادية وتقترب أكثر من الموارد الغير ملموسة، مما يحملها مسؤولية نجاح أو فشل المؤسسة.

هذا الأمر أصبح يتطلب من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي استقطاب رأس المال الفكري والمحافظة عليه و تنميته بالشكل الذي يحفظ لها قدرتها التنافسية.

وبالتالي من أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات الاقتصادية، يتوجب عليها اكتساب ميزة تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، قصد تقديم منتجات تلي احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح مطلباً أساسياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لتوسيع حصتها السوقية، وتقوية مركزها التنافسي في السوق. بيد أن الحصول على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، إذ لابد من الحفاظ عليها و تنميتها.

وفي هذا الإطار سنتطرق للمفاهيم المختلفة لرأس المال الفكري، أهميته، خصائصه قياسه، ثم نتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، الأهمية، الأنواع أما آخر جزء فسيتم التركيز فيه على مدى إسهام رأس المال فكري في تحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الثالث: الإطار التحليلي والمفاهيمي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي لرأس المال الفكري

لقد ساهم العديد من الباحثين لوضع مفهوم شامل لرأس المال الفكري وذلك لأنه يعد من المواضيع الحديثة نسبيا والذي لا زال يكتنفه الكثير من الغموض وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم شامل ومتكامل له، وسنوضح بعض ما كتبه الباحثون في هذا الخصوص.

#### المطلب الأول: النشأة و المفاهيم المتعلقة رأس المال الفكري

##### 1. التطور التاريخي لرأس المال الفكري<sup>1</sup>

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور و تطور مفهوم رأس المال الفكري:

##### المرحلة الأولى: توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

امتدت هذه الحقبة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين و قد أكدت على القابليات البشرية عامة فكريا و جسديا، ما أكده الاقتصادي Petty William، الذي اهتم بقيمة العاملين واختلاف نوعيتهم ومدى تأثيرهم في العملية الإنتاجية وجودة المنتجات. و استمرت الجهود بهذا الاتجاه حيث في عام 1776 أشار Adam SMITH في كتابه 'ثروة الأمم' إلى تأثير مهارة العاملين في العملية الإنتاجية، و طالب بان تحدد الأجور وفق ما يبده من وقت و جهد و تكلفة لكسب المهارات المطلوبة.

و في نفس السياق أكد الاقتصادي Alfred MARSCHALL عام 1890 على الاستثمار في البشر، من خلال قوله أن أثن ما يستثمر فيه هو البشر و ذلك لأن منحنى إنتاجية رأس المال البشري تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته و مهاراته. وفي عام 1906 شهد الظهور الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة حيث أصبح رأس المال البشري ضمن رأس المال العام للمؤسسة.

<sup>1</sup> منى مسغوني،، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، دكتوراه 2013 ، ص 194

عند نهاية الخمسينات توسع كل من SCHULDZ et MINCER بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة مستقلة عن رأس المال التقليدي، وشهدت مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري التي أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستوى الفردي والاجتماعي، و صنف رأس المال إلى ست فئات هي: التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

### المرحلة الثانية: توجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية<sup>1</sup>

وهي المرحلة التي امتدت من ثمانينيات القرن العشرين، حيث أصبح المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين إلى أن الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها.

فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه ما تمتلكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات متنوعة الأمر الذي حفز المسيرين لتسيير تلك الأصول الغير مادية بكفاءة وإتقان لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها و مهاراتها.

بداية مع عقد التسعينات تعدد الكتابات المركزة على رأس المال الفكري و توجت هذه المرحلة بثلاث حوادث أولها عام 1990 عندما أطلق لأول مرة Ralph STAYER مصطلح رأس المال الفكري، و ثانيها عندما نشر Stewart عام 1991 مقالا بعنوان القوة الذهنية، و ثالثها عام 1991 تم تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة SCANDIA السويدية لخدمات التأمين والمالية بهدف التفكير في كيفية تسيير الابتكارات و تنميتها.

و اخذ تحليل رأس المال الفكري و تحديد اتجاهاته مسارين هما مسار المعرفة و القوى الذهنية الذي يركز على خلق القيمة و توسيع المجال المعرفي للمؤسسة، و مسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج للموارد المادية و الفكرية للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المصدر السابق ، ص 195

<sup>2</sup> سملاي بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص124

### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، تكاثفت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و الشركات، و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع. وتأسيسا على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت أساسا على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي:

1. إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
2. إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
3. إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة و القيمة السوقية لها.
4. إن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
5. إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

### 2- مفهوم رأس المال الفكري :

لقد عرف توماس ستيوارت<sup>1</sup> رأس المال الفكري في كتابه الذي حمل عنوان "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" بأنه "المادة - المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لنشئ الثروة.

كما عرفه العبادي<sup>2</sup> على انه "مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة".

وعد رأس المال الفكري بأنه موجود معرفي غير ملموس لديه المقدرة على تحويل التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات متميزة وتعد الدليل على نجاح وتميز المنظمات ومنافستها دوليا ومحليا

<sup>1</sup>Stewart ، T.A، Intellectual capital : The new wealth of organization ; new York ; Doubeday-currency ، 1997، p:70.

<sup>2</sup> العبادي، هاشم فوزي دباس، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان : 43-44، السنة الخامسة ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص: 43.

في الأمد البعيد، وذكر على أنه أي مشروع في المنظمة يستند إلى المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وليس على التقنيات المستخدمة فيها، إذ أن هذه التقنيات تعد ممارسات عملية للمعارف التي يمتلكها الإنسان بكل تخصصاتها، بل أن التقنيات نفسها تعد أحد أنواع المعرفة التي يملكها الإنسان والتي تعد الأهم من بين أنشطة المنظمة<sup>1</sup>.

وأشار العنزي<sup>2</sup>، أنه ليس كل العاملين في المنظمات هم رأس مال فكري فهناك مصطلح رأس المال البشري الذي يطلق على خبرة الفرد ومهاراته ذات الصلة بتوليد وتكوين ثروات المنظمة إذ ليس كل مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تعد رأس مال فكري ولكن يمكن عدها كذلك إذا ما كانت هذه المهارات والمعارف متميزة بحيث لا تملك مثلها المنظمات المنافسة على جانب أن تكون إستراتيجية إلى المستوى الذي يجعل الزبون يدفع ثمنها للاستفادة منها على شكل منتجات وخدمات متميزة .

إن رأس المال الفكري قد يستخدم بتسميات عديدة كما هو الحال في رأس المال المعرفي ورأس المال المادي وبنفس الطريقة فإن الأصول الفكرية تقابل الأصول المادية في الشركة.

عرف Tomas Stewart رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان 'رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمؤسسات'، بأنه "المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، و الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة"، وقد صنف Stewart رأسمال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، و رأس المال الزبوني، وهذا التحديد يعتبر مهماً لأنه يتضمن المكونات الأساسية للرأسمال اللامادي، و مع أن كثير من المختصين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات

بينما يرى Stewart أن رأس المال الفكري هو ناتج الاختلاف ما بين القيمة السوقية للمؤسسة وتكلفة استبدال أصولها، وغالبا ما تكون هذه القيمة مخفية و بالتالي لا تظهر أبداً في القوائم المالية، ويمكن

<sup>1</sup>Enders، A، Improving R&D Performance TheJuran WAY ، New York، John wiley& Son، 1997،p: 16.

<sup>2</sup> العنزي، سعد علي، رأس المال الفكري، الثورة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني، العدد 25، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص:115.

القول أن الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة و القيمة الدفترية الصافية تمثل القيمة المضافة التي يطلبها السوق، و تدفع للمؤسسة بمعدلات أعلى بكثير من رأس المال المالي (المادي) الذي تملكه<sup>1</sup>. ويمكن تمثيل القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناتها في الشكل التالي:

### الشكل رقم 21: القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناتها

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يقاس، دار اليازوري، عمان،الأردن، 2010، ص 295

إذن رأس المال الفكري هو قدرات ومهارات يتميز بها بعض الأفراد في المنظمة من خلال تقديمهم مساهمات فكرية خلاقة ومبدعة تضيف قيمة حقيقية للمنظمة من خلال امتلاكها هذه الملكيات الفكرية والتي تعد ميزة مستقبلية للمنظمات ووفق ما تقتضيه سمات القرن الحادي والعشرين من تقانة هائلة في المعلومات وسرعة التغيرات البيئية، والتي تعد مؤشرات في كل ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على انه:

- مفهوم يتجدد دائما نتيجة التغيرات المتسارعة التي تتعلق بمحيط المنظمة.
- المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة.
- القدرة على تطبيق المهارات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص217.

- صناعة المعرفة.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حالياً، كرأس المال الفكري و رأس المال اللامادي... الخ، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي.

### 3- الفرق ما بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي:

إن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية و يمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

| البيان           | رأس المال المادي              | رأس المال الفكري                         |
|------------------|-------------------------------|--|
| الميزة الأساسية  | مادي ملموس                    | غير مادي-أثري-غير ملموس                  |
| موقع التواجد     | ضمن البيئة الداخلية للشركة    | في عقول الأفراد العاملين في الشركة       |
| التمثيل النموذجي | الآلة-المعدة-المباني          | الأفراد ذوي المعارف و الخبرات            |
| القيمة           | متناقصة بالاندثار             | متزايدة الابتكار                         |
| نمط خلق الثروة   | بالاستخدام المادي             | بالتركيز و الانتباه و الخيال الواسع      |
| المستخدمون له    | العمل العضلي                  | العمل المعرفي                            |
| الواقع التشغيلي  | يتوقف عند حدوث المشاكل        | يتوقد عند حدوث المشاكل                   |
| الزمن            | له عمر إنتاجي و تناقص بالطاقة | ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية |

المصدر: دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، د.عبد الستار حسين يوسف جامعة الزيتونة الأردنية 2005 الأردن ص 5

### المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري<sup>1</sup>

وجدت عدة خصائص تميز رأس المال الفكري يمكن حصرها كما يلي

#### 1- الخصائص التنظيمية:

تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية بنسب متفاوتة

- احتواء التنظيم للعلاقات الغير رسمية.

<sup>1</sup>أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية ، محمد على روسان ،محمود محمد العجلوني ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد 26، العدد 2، 2010، ص 47

- الميل إلى اللامركزية الإدارية في التسيير.

- المرونة في الهيكل التنظيمي بغرض التجديد المستمر عن طريق الأفراد.

## 2- الخصائص المهنية<sup>1</sup>:

تمثل في ممارسات العنصر البشري داخل المنظمة بغض النظر عن الشهادات التي يمتلكها

- امتلاك درجة عالية من التعلم التنظيمي.

- امتلاك مهارات مهنية نادرة وخبرات متراكمة لا يمكن استبدالها.

## 3- الخصائص السلوكية و الشخصية :

تتعلق بالعنصر البشري و بناءه الذاتي

- الانفتاح على مختلف الخبرات قصد الاستفادة

- الميل إلى المخاطرة ، وحب العمل في ظل عدم التأكد.

- الثقة بالنفس.

- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.

- المبادرة بتقديم اقتراحات ومبادرات جديدة.

مما سبق يمكن أن تبرز بعض خصائص رأس المال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة فيما

يلي:

إن رأس المال البشري يتسم ببعدين،الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في

نهاية السنة أو في وقت معين، و التدفق أي القيمة الجديدة للرأسمال البشري المتولدة من سيرورة عمل

أفراده.

<sup>1</sup> عادل حرحوش لمفرجي ، رأس المال الفكري مرجع سابق ، ص 29

إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدر معرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة)، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتها وقواعده وإجراءاته، مما يعني أن الوقت ممكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم.

إن دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأسمال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.

إن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرق لرأسمال المؤسسة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

### المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري انطلاقا من كونه من أكثر الموجودات قيمة في ظل العصر المعرفي، هذا باعتبار أنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

إن رأس المال الفكري يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات، من خلال تحقيق قيمة مضافة لها، ويشير في هذا الصدد Stewart إلى أن هذا النوع من رأس المال، وعلى خلاف رأس المال المادي، والذي يتميز بسهولة إدارته، فإن رأس المال الفكري لا يمكن الإمساك به أو رؤيته ومن ثم تبرز صعوبة إدارته أو تقييمه. وبذلك نجد أن على المسيرين والمدراء المناضلة من أجل إثبات وجوده في منظماتهم للآخرين خاصة العملاء منهم، كونه هو من يساهم في إكساب المنظمة الشهرة وكذا السمعة الطيبة، والتي يرضى بها العميل، كونه يضمن من خلال رأس مالها الفكري توفير على الأقل الحد الأدنى من المنتجات والخدمات التي يبحث عنها ويطلبها.

وفي هذا السياق نجد أن Sveiby&Edvenson من الرواد الذين تناولوا رأس المال الفكري، الاستثمار فيه، إدارته، وأشاروا إلى بروز مفهوم اقتصاد المعرفة، وبذلك كانت تلك هي الانطلاقة في تغيير معارف المنظمات و استراتيجياتها، من إدارة الموجودات الملموسة، إلى إدارة الاستثمارات الغير ملموسة. من خلال امتلاكها للموجودات الفكرية، و اعتبار ذلك أسلوبا استراتيجيا مهما لضمان البقاء والاستمرار، و تعزيز قيمة المنظمة في البيئة التنافسية<sup>1</sup>.

و عليه انطلاقا من الأهمية التي حضي بها رأس المال الفكري، بدأ الاهتمام تدريجيا بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات، بداية من فترة الثمانينات، و هي الفترة التي أدرك فيها الأكاديميون، و كذا الاستشاريون على مستوى العالم بأسره، أن رأس المال الفكري يعتبر محددًا أساسيا لما تحققه المنظمة من أرباح و بذلك برزت ضرورة تعلم المنظمات إدارة أصولها الفكرية بكفاءة.

مع بداية التسعينات بدأت بعض المنظمات في التفكير في كيفية تحديد الأفكار و الابتكارات التي لم ينظر إليها في الماضي، اختيار تنمية البعض منها، الذي يتميز بإمكانية زيادة وتعظيم ربحية المنظمة. وبذلك أصبح هناك مسارين مختلفين، إلا أنهما مرتبطين ببعضهما البعض في نظرهم إلى رأس المال الفكري.

وقد تمثل المسار الأول في المعرفة والقوى الذهنية التي تركز على خلق المجال المعرفي وتوسيعه، أما المسار الثاني فيتمثل في دخل الاعتماد على الموارد، و هو يهتم بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة.

و عليه يمكن القول إن إدارة رأس المال الفكري تعد إستراتيجية نجاح مستقبلية للمنظمة وهو ما يتطلب، فهم كل المكونات الملموسة وغير الملموسة لرأس المال الفكري، تنمية الممارسات إدارية لتدعيم حصول على المعرفة، تقدير قيمة رأس المال الفكري وأخيرا إدارة رأس المال الفكري على أنه أصل.

<sup>1</sup> د.سعد عبد الكريم الساكني، ص127

و لكي تتم إدارة الأصول الفكرية بفعالية لا بد من إدراك قيمة هذه الأصول، إذ أن بعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها والبعض الآخر يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا تكون له قيمة على الإطلاق.

تبرز أهمية رأس المال الفكري من خلال استقراء البحوث والدراسات سواء النظرية منها أو التطبيقية<sup>1</sup> فهذا يؤكد أن رأس المال الفكري يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة ويقول<sup>2</sup> Drucker أن أكثر الموجودات في القرن الحادي والعشرين هو رأس المال الفكري إذ يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية

كما يتضح أن رأس المال الفكري يعد مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد كون الموجود غير الملموس يعد الأكثر أهمية إذ يمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة.

وذكر فرحان والعبادي<sup>3</sup> أهمية رأس المال الفكري بالنقاط التالية:

1/ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك بسبب أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة.

2/ يعد وجوده في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس في معرفة مفيدة وقدرة المنظمة تلك على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

3/ إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتقدم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها.

<sup>1</sup>Hansen, M.T, Nohria N.& Tiernej, T, what's your strategy for Managing Knowledge, Harvard Business review, vol 77, N° 02, 1999, p: 162.

<sup>2</sup>Drucker, P, F, Knowledge-Worker-Productivity : the biggest Challenge, California Management Review ; Vol 41, N° 02, 1999, P: 75.

<sup>3</sup> العبادي، هاشم فوزي دباس، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان : 43-44، السنة الخامسة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص: 23.

4/ يعد رأس المال الفكري مصدر جوهرى للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك غدا رأس المال الفكري مسئولاً عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق.

أكد عدة مفكرون على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري فحسب المفكر (Brown) أن رأس المال الفكري غير المستثمر يمكن تشبيهه بالذهب غير المستخرج ، و بالتالي يمكن للمؤسسة أن تجني فوائد لا تحصى من خلال الاهتمام برأس المال الفكري لأنه يساهم في <sup>1</sup> :

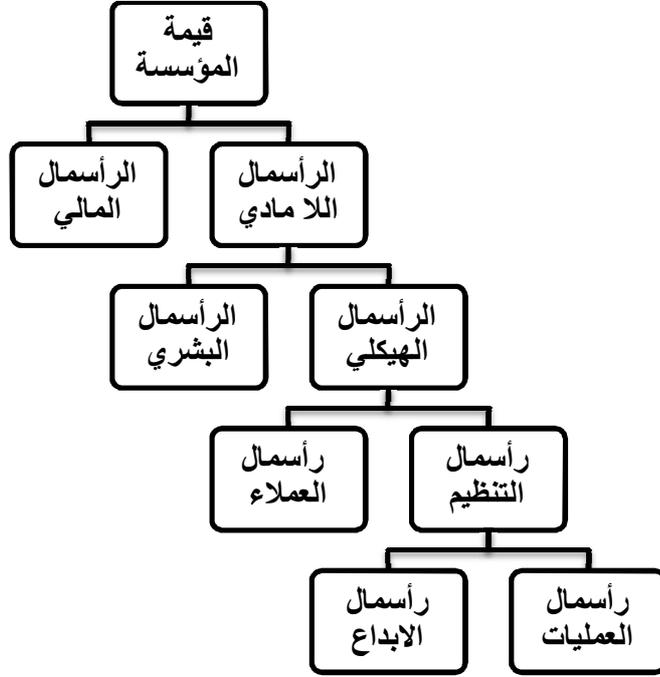
- تعزيز القدرة التنافسية.
- جذب العملاء و ضمان ولاءهم.
- تخفيض التكاليف و البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.

## المطلب الرابع: التصنيفات رأس المال الفكري

### 1- تصنيف ( Malone & Edvinson ):

<sup>1</sup> رايح عرابة ، حنان بن عوالي ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، مصر 2004 من مداخلة الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، ، ص 7

يقدم كل من Michael Malone & Leif Edvinsson في كتابهما رأسمال اللامادي للمؤسسة 'Le capital Immatériel de l'Entreprise' تقسيم لقيمة المؤسسة إلى مجموعة من الأصول المادية و اللامادية<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 22: رأسمال البشري حسب Malone & Edvinsson

Source :Alan Fustec،Bernard Martoris،valoriser le capital immatériel édition organisation،p17

تضمن خمس مجموعات و هي:

أولاً: مقاييس الجوانب المالية.

ثانياً: الجوانب الفكرية لرأس المال و هي أربعة كما يلي:

رأس مال العملية.

رأس مال الزبون.

رأس مال التجديد و التطوير.

رأس المال البشري.

**2- تصنيف (Sveiby):** و يقسم أصول رأس المال الفكري إلى:

<sup>1</sup> Op.cit ،p17.

أولاً: أصول الهيكل الداخلي لرأس المال.

ثانياً: أصول الهيكل الخارجي لرأس المال.

ثالثاً: أصول الهيكل البشري لرأس المال.

### الجدول رقم 06: مكونات رأس المال الفكري

| نوع رأس المال  | المكونات   |
|----------------|--|
| الهيكل الخارجي | التحالفات و العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، و المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، و كل ما يتعلق بالتميز و السمعة.   |
| الهيكل البشري  | القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة   |
| الهيكل الداخلي | الأنظمة و العمليات التي تحقق الرافعة التنافسية و ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال، و لقواعد البيانات، والوثائق، و حقوق النشر، و المعرفة المرمزة الأخرى. |

**3- تصنيف Stewart:** وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً

حيث قسمه إلى:

أولاً: رأس المال المالي

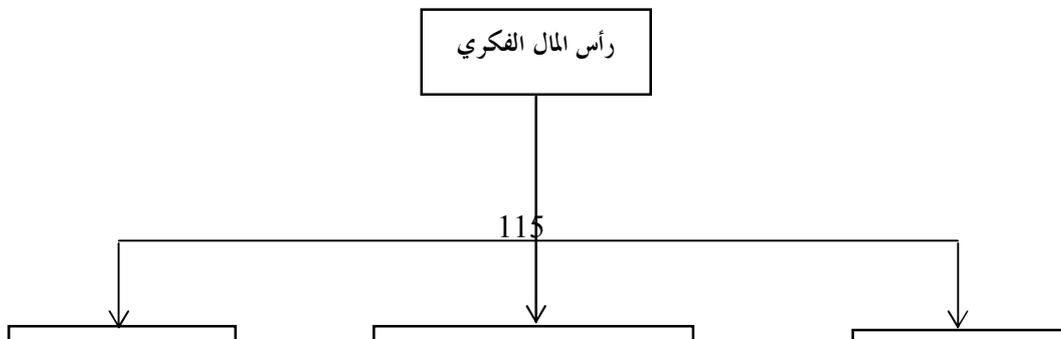
ثانياً: رأس المال الفكري و يتكون من:

رأس المال البشري.

رأس المال الهيكلي.

رأس المال الزبون.

وحسبما يعرضه الشكل التالي:



## الشكل رقم 23: مكونات رأس المال الفكري

Source : capital immatériel : 7 jour pour comprendre·op.cit·p31

### ● رأس المال البشري :

تتضمن المعارف و الخبرات والمهارات والابتكارات، التي تقدم حلولاً للمشاكل و تعزز عملية التطوير، ولكن لا تبقى في المؤسسة بل هي ملك للموظف.

### ● رأس المال التنظيمي ( الهيكلي):

يمثل ما ينضج من معارف و خبرات الأفراد لتتحول إلى قواعد بيانات هي المعارف التي تبقى في المؤسسة، وتشمل القدرات التنظيمية، قواعد البيانات، الإنفاق على البحث و التطوير.

### ● رأس المال العملاء :

يسمى كذلك رأس مال العلائقي، يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ويعتبر من أهم العناصر ذات التأثير على العلاقات ما بين المؤسسة والعميل يتضمن المصادر التي تخص علاقات المؤسسة الخارجية ( الشركاء ، العمال ، الموردون ) ويهتم بمدى رضا العميل ، وولائه و مدى الاهتمام بسمعة المؤسسة .

يلخص الجدول التالي مختلف التصنيفات لرأس المال الفكري و الباحثين الذين قدموها

الجدول رقم 07: نماذج من تصنيف مكونات رأس المال الفكري

| الأمثلة  | مكونات رأس المال الفكري   | الباحث                   |
|--|---|--------------------------|
| -الأفراد، الفرق، القيادة<br>-الهياكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات<br>-العقود، الولاء، العلامات   | - رأس المال البشري<br>- رأس المال الهيكلي<br>- رأس المال الزبوني                                  | T.Stewart (1997)         |
| -مهارات، خبرات، معارف العاملين.<br>-العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود.<br>-مشروعات البحث و التطوير، و المنتجات الجديدة-<br>التكنولوجيات.   | - رأس المال البشري<br>- رأس المال الزبوني<br>- رأس المال التجديد و التطوير<br>- رأس المال العملية | Edvinson & Malone (1997) |
| -الأنظمة و العمليات، نماذج الاعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمزة.<br>-التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الاستراتيجيون، الجماعة المحلية، السمعة والتميز.<br>-القدرات، المعارف، الخبرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشكلات. | - الهيكل الداخلي<br>- الهيكل الخارجي<br>- البشري  | K.E.Svieby (1997)        |
| -القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات انشاء القيمة.<br>-الروتينات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل.<br>-العلاقات مع الزبائن، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة... إلخ   | -الموارد البشرية<br>-الموارد التنظيمية<br>-الموارد المرتبطة بالعلاقات                             | CoranRoos (2003)         |
| -الخبرات، القدرات على حل المشكلات، الإبداع، المهارات الريادية و الإدارية.<br>-العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص و الامتياز.<br>-التكنولوجيات، الأساليب الفنية، العمليات، الأسرار التكنولوجيات، الأساليب الفنية، العمليات، الأسرار                   | -الموارد البشرية<br>-موارد العلاقات (أصول السوق)<br>-البنية التحتية<br>-الملكية الفكرية           | B.Morr et al (2004)      |

|   |  |  |                                |
|---|--|--|--------------------------------|
| التجارية، حقوق التصميم.   |  |  |                                |
| -مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية.<br>-الهياكل، العمليات، تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.<br>-العقود، مشروعات التعاون و التشبيك، مشروعات الاتحاد الاوروبي.     | -أصول رأس المال البشري<br>-أصول رأس المال الهيكلي<br>-أصول رأس المال العلاقات              |  | الاتحاد الأوروبي               |
| -الموارد اللاملموسة: الأصول(العلامة، البراءة،<br>الترخيص) + المهارات (المهارات، التنظيم، الفرق).<br>-الأنشطة اللاملموسة: البحث و التطوير، التدريب،<br>التخطيط، التسويق. | المستوى الأول<br>- رأس المال<br>البشري<br>- رأس المال<br>الهيكلي<br>-رأس المال<br>العلاقات | المستوى الثاني<br>-موارد غير<br>ملموسة<br>-أنشطة غير<br>ملموسة | Merten& Van<br>Der Meer (2005) |

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يقاس، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 131

من مجمل التصنيفات التي وردت في الجدول أعلاه، ورغم تباين وجهات النظر بشأن مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الكثيرين يرون أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات هي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات.

### المطلب الخامس: المكونات الثلاث المتفق عليها

#### 1- رأس المال الهيكلي:

إذا كان رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المؤسسة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها. وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخليا.

#### • مفهوم رأس المال الهيكلي:

أول تعريف لرأس المال الهيكلي كان من طرف prescott et visscher<sup>1</sup> على أنه تراكم واستخدام للمعلومات الخاصة قصد تعزيز كفاءة الإنتاج داخل المؤسسة، ثم عرف بأنه مجموعة من الأصول غير الملموسة الظاهرة و الباطنية التي تهيكّل و تطور النشاط التنظيمي للمؤسسة بفعالية و كفاءة و يتضمن القواعد ، المعايير ، الإجراءات و الثقافات التنظيمية و يشكل الدعم للعناصر الأخرى من رأس المال و التي بدونها لا يمكن لها أن تظهر أو تتطور فهو يتمثل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال الممثلة في النظام المحاسبي و المالي و كل إمكانيات رأس المال اللامادي التي تبقى في المؤسسة عندما لا يتواجد فيها العمال<sup>2</sup>. تظل الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو أنه في تسيير المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بإنشاء عن طريق المعرفة، لهذا فإنه يكون أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يمثل الأفراد رأس المال البشري الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و تميزها في المحيط التنافسي<sup>3</sup>.

و بالتالي يمكن القول أن رأس المال الهيكلي هو كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، و بوصفه المعرفة الصريحة و المرمزة فإنه يمثل ما ينضج من معارف و خبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات عمل و برمجيات تظل في المؤسسة عند مغادرة أفرادها والحاسوب والأنظمة الحكومية التنفيذية وكلها تبتكر بواسطة العاملين ومالكي المنظمة".

### • أهمية رأس المال الهيكلي:

تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي في فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>مذكرة ماجستير ، الفصل الثاني تسيير رأس المال البشري في المؤسسة المتعلمة ص 54

<sup>2</sup> Aldo LEVY، la gouvernance des savoirs، économies apprenantes et knowledge management، en quete de juste valeur،ACTUA، entreprise Gualino éditeur،Paris 2003،p158

<sup>3</sup>نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، مرجع سابق، ص294-296.

<sup>4</sup> محمد زبير، شوقي جدي ،الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية،مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف 2011 ، ص 16

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة.
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.
- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد.
- رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

### • مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي:

هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن بها قياس رأس المال الهيكلي<sup>1</sup>

- **الثقافة العامة:** وتشمل: طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل: صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- **التعلم التنظيمي:** ويشمل: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.
- **العمليات:** وتشمل: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.
- **نظام المعلومات:** الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

## 2- رأس المال البشري :

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات، و تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يعظمون الثروة، لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد ذوو الخبرة و المهارة يمثلون رأسمال

<sup>1</sup> رضا إبراهيم صالح ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي للتنمية الإدارية حول الأداء المتميز في القطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة ،جامعة كفر الشيخ لشؤون الدراسات العليا و البحوث ، المملكة العربية السعودية ، 2009/11/04 ، ص 15

بشري لا يقل أهمية و دورا في تحقيق النتائج النهائية في المؤسسة عن رأس المال المادي، و إن الإنفاق عليهم في مجالات التعليم و التدريب و التعلم (بما فيها التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس تكلفة صعبة التحميل.

### • مفهوم رأس المال البشري:

يتمثل رأس المال البشري في: مجموعة المعارف، المهارات، الابتكارات و الخبرات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة، و سيتم تناول رأس المال البشري بالتفصيل في المبحث القادم.

ظهرت نظرية رأس المال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي Schultz في سنة 1961، حيث اعتبر أن 'كفاءات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه'<sup>1</sup> و يعرف Schultz رأس المال البشري على: 'أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية'، و يمثل المجموع الكلي و الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، إذ يشمل الكفاءات الذهنية و المستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة و المعرفة للمجتمع الكلي<sup>2</sup>، و تطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي Gary Becker 1975، الذي اهتم بدراسة رأس المال البشري والاستثمار فيه، و عرفه على أنه 'مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العامل، والقدرات تؤخذ بمفهومها الواسع المكون من المعارف العملية التقنية للعامل وخبرته ومعارفه العامة... الخ، و بالتالي يعتبر رأس المال البشري كمخزون قابل للتكوين و النمو والتطوير وتقديم الثمار'<sup>3</sup>.

كما اقترح Bounfour مفهوم للرأسمال البشري كمكون أساسي للرأسمال الفكري "على أنه يتمثل في مجموع المعارف الباطنية، الإجراءات والأعمال الروتينية المحمولة في عقول الأفراد في المؤسسة و كذا مجموع المعارف (معرفة لماذا؟ معرفة كيف؟ معرفة من هو؟ معرفة ماذا؟)، جودة الفرق، القدرات الجماعية، الكفاءات المتمكنة و الثقافة الداخلية، و يضيف بأنه فقط بالأفراد يمكن للمؤسسة أن توجد و

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 65

<sup>2</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية، نظرية و تحليل في دول عربية مختارة، دار جريب للنشر و التوزيع، الاردن 2010، ص 116

<sup>3</sup>Fabienne BASTID، le capital humain، étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaine. juin 2001.

تطور<sup>1</sup> وما يمكن ملاحظته من هذا التعريف هو الإشارة إلى المعارف الباطنية، الكفاءات و جودة الفرق و القدرات الجماعية، و بالتالي يمكن القول أن رأس المال البشري يتكون من الكفاءات و المعارف كمكونات أساسية إن رأس المال البشري هو مخزون الكفاءات، المعارف و سمات الشخصية المجسدة في القدرة على أداء العمل و ذلك لإنتاج قيمة اقتصادية<sup>2</sup>.

اقترح كل من 1981 Lacey & Flamholtz، حصر مفهوم رأس المال البشري في ثلاث مكونات أساسية: الكفاءات، الخبرات، و المعارف، و ابتداء من نهاية سنوات التسعينات (1990) عرفت الفكرة حظا أوفر في مجال التسيير، حيث سمح رأس المال البشري بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يركز فقط على الآلات و التقنيات و الأموال وإنما على عناصر غير مادية<sup>3</sup>، و بذلك عرف رأس المال البشري بأنه المعارف و الكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها و التي تتجمع طوال التعليم و مختلف التكوينات التي يتلقاها و الخبرات التي يكتسبها<sup>4</sup>.

و بالتالي أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المنظمة بها لتنمية رأسمالها البشري هي:

استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد و توفير أسس التعلم و نقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين. إغناء رأس المال البشري. و ذلك يتم من خلال تشجيع العاملين و تحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب و تشارك المعرفة و اكتسابها و توزيعها داخل الشركة. المحافظة على العاملين المتميزين يتم ذلك بتوفير نظم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة و تشجيع الإبداع و الأفكار الجديدة.

إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم و الذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى .

<sup>1</sup>Fabienne BASTID، op.cit.

<sup>2</sup>Jules Medard Nana Djomo، 'FondoSikodThe Effects of Human Capital on Agricultural productivity and Farmer's Income in Cameroon'، international Business Research vol5، No4 April2012.

<sup>3</sup>Ce qui dit la recherche : la théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise.

<sup>4</sup>Evaluation du capital humain et duedelignce : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR).

### • أهمية رأس المال البشري:

لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، بحيث يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري وتتمثل هذه الأهمية في<sup>1</sup>:

- وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
- إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

### • مؤشرات قياس رأس المال البشري:

من أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري ما يلي<sup>2</sup>:

- قدرات العاملين: وتشمل: القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- إبداع العاملين: ويشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- إتجاهات العاملين: وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

### 3- رأس المال الزبوني :

### • مفهوم رأس المال الزبوني:

ويدعى أيضا رأس المال العلائقي، رأس المال العلاقات، ورأس المال العملاء ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذي الولاء، الموردین المعول عليهم، و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضاعفة

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود و اخرون ، ادارة المعرفة ، دار اثراء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2011، ص 245  
<sup>2</sup> محمد زوبير، شوقي جدي: الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، . الجزائر، 2011 ، ص 1

للمؤسسة جراء علاقاتها المتميزة بها<sup>1</sup>، كما يعكس رأس المال الزبوني طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ويعتبر من أهم الأبعاد التي تؤثر على العلاقات الداخلية للمؤسسة والعميل<sup>2</sup>، وقد أنشئ رأس المال الزبوني من أجل فهم احتياجات العمال وتبليتها باستمرار وكسب ولائهم وخلق قيمة للمؤسسة و يمكن أن يشمل<sup>3</sup>:

رأسمال المورد: الثقة المتبادلة و الالتزام، و الابداع من الموردين الرئيسيين.

رأسمال التحالف: شركاء موثوق بها و مرجحون.

رأسمال المجتمع: قدرات المؤسسة و سمعتها في محيطها (المجتمع).

رأس المال القانوني: معرفة القوانين و اللوائح و كذلك مهارات كسب التأييد و الاتصالات.

رأسمال المنافس: الفهم النقدي و الاستخبارات عن المنافسين.

هذه العلاقات يمكن أن تسيرو لا يمكن السيطرة عليها، و تحسين رأس المال الزبوني ينطوي على النظر خارج حدود المؤسسة مثل تطوير العلاقات و الثقة مع العملاء، و الموردين و المجتمعات المحيطة، و ذلك تأكيداً على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من المؤسسة إلى الزبون قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المؤسسة إلى الزبون و من الزبون إلى المؤسسة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية و المعرفية، و في هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة يمكن توضيح أبعاد رأس المال الزبوني كأحد مكونات رأس المال اللامادي من خلال<sup>4</sup>:

لفترة طويلة من الزمن كانت أقسام البحث و التطوير في الإدارة الأكثر تكلفة و ربما الأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة، و لهذا فإن المؤسسات أخذت تجرب مدخلاً جذرياً جديداً يعتمد على الإصغاء للزبائن و السماح لهم بالمشاركة في أدوات التصميم من أجل تطوير منتجات المؤسسة، هذا المدخل في

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص300

<sup>2</sup>Saari bin Ahmad، Abbas MezealMushraf، The Relationship betweenIntellectual capital and Business Performance : An Empiricalstudy In Iraqi industry، International Conferenceon Management and Artificial Intelligence، IPEDR vol 6، IACSIT press، Bali،Indonesia،2011، p105

<sup>3</sup>Ali Talip AKPINAR، Ali AKDEMIR، intellectual capital، p337.

<sup>4</sup>حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص136-140

الحقيقة جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة و المستمرة مع المؤسسة هم الباحثون الجدد لمصلحة المؤسسة و أصبحوا هم الأكثر مشاركة في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء و هم الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة، و في هذا المجال أكد 'فريدريك' أن زيادة الأرباح في المؤسسة تعد دالة لدرجة ولاء الزبون، حيث أن زيادة ولاء الزبون للمؤسسة بنسبة 5% يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة ( 25%-95%).

جذب الزبائن، هذه المهمة اعتبرها Drucker هدف المؤسسة الأساسي و لا شك أن هذه المهمة ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق و الشرائح السوقية الجيدة سواء على أسس تقليدية معروفة (سكانية، نفسية، جغرافية، اجتماعية و ثقافية..) أو على أساس الخدمات الجديدة أو المتجددة للزبائن التي يضطلع تسيير المعارف في البحث عنها و تطويرها من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية و الابتكار للمنتجات و الخدمات الجديدة.

التركيز على الزبائن الملائمين، حيث تقوم المؤسسة بتصنيف الزبائن إلى فئات معينة ابتداء من الزبائن الأكثر ربحية إلى الأقل ربحية إلى أصحاب الشكاوي و عديمي الربحية.

مما تقدم نستنتج أن العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الزبون هي الأساس في خلق القيمة المضافة وزيادة العوائد، ذلك أن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس فيما يسمى في المؤسسة برأس المال الزبوني الذي لا يقل أهمية عن الأنواع الأخرى للرأسمال اللامادي.

### ● أهمية رأس المال الزبوني:

لرأس المال العلاقتي أهمية بالغة تتمثل في:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.
- كسب عملاء جدد.

- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- العمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

### • مؤشرات قياس رأس المال الزبوني<sup>1</sup>:

- هناك ثلاث مؤشرات يتم قياس رأس المال العلاقي في المؤسسة تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:
- القدرات التسويقية الأساسية: وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، القدرة على تحديد حاجة العملاء.
  - كثافة السوق: تضم الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية و الاسم التجاري للمؤسسة، بناء قنوات للبيع والتوزيع.
  - مؤشرات ولاء الزبون: مثل رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.

### المطلب السادس: قياس رأس المال الفكري

إن القياس بصورة عامة، و قياس رأس المال الفكري بصورة خاصة، يعد ذا أهمية بالغة كونه يقدم الطريقة المثلى لفهم و استيعاب الأشياء، و كذا مصدراً للمعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات. فيكون بذلك العون لهم في اتخاذ البديل الأنسب.

### 1- أهمية قياس رأس المال الفكري:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم و التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 130

إن مصطلح القياس بشكله العام مصطلح مألوف لدى الإنسان المختص أو غير المختص على حد سواء. إلا أنه لا يوجد رغم ذلك اتفاق تام على وجود تعري موحد للقياس. فيعرفه أحد الكتاب على أنه "جمع المعلومات عن خاصية معينة، لتحديد مقدارها".

أما Saccuzzo & Kaplan فيعرفانه على أنه مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد والحكم على إمكانية قيامه بمهام و أنشطة وظيفية معينة. هذا و يضيف على ذلك أحد المفكرين بقوله أن دقة نتائج القياس تتوقف على دقة الأداة المستعملة<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين نجد أن القياس عملية تستهدف جمع معلومات عن سمة أو خاصية معينة، و يتم ذلك باتباع مجموعة اجراءات متمثلة في طرق و أدوات قياس معينة، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس.

إن قياس رأس المال الفكري مهم للأسباب التالية<sup>2</sup> :

- يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملون بالمنظمة. كما انه يحدد ذوي القدرات الإبداعية و المتميزة منهم، و من ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف و تبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري، و الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.
- يقدم مقاييس كمية و موضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل، و هو ما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا، مع تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين و ضمان البقاء في عالم المنافسة.
- أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة و الضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءتهم، و كذا حماية خيراتهم من التقادم.

<sup>1</sup> د. عادل حرحوش المفرجي، ص 82-83.

<sup>2</sup> لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية لأراء عينة م مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية أكاديمية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص 151

- مؤشر لتقويم أداء المنظمة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف.

إضافة إلى كل ما سبق هناك أيضا مجموعة من المؤشرات توحى بالأهمية المتزايدة لقياس رأس المال الفكري و نذكر منها<sup>1</sup>:

كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في المنظمات.  
زيادة الاهتمام و الاعتراف بالقيمة السوقية (الحقيقية) لرأس المال الفكري، على الرغم من قصور أساليب و مؤشرات القياس التقليدية.

## 2- نماذج قياس رأس المال الفكري:

يبدو جليا أن قياس رأس المال الفكري هو مهمة صعبة للغاية بالمقارنة مع سهولة تقييم و قياس الأصول المادية، و مما يزيد من صعوبة هذه المهمة هو أن للأصول المادية عمر إنتاجي محدد بينما نجد أن أصول رأس المال الفكري لها قيمة مفتوحة النهاية لأنها بالأساس التكويني و الوظيفي ليست قيمة خطية يمكن استخلاصها من مدخلاتها المباشرة، و إنما هي في واقع الأمر نتاج مبتكر لشبكة معقدة من القيمة و تحولاتها<sup>2</sup>.

وفي هذا المجال نود الإشارة إلى الباحث Karl Erik الذي يعد أول من تحدث عن قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري و تحديد التطبيقات المحاسبية الضرورية لقياسه، حيث نشر هذا الباحث سنة 1989، كتابا بعنوان 'الميزانية غير المرئية'، اقترح فيه نظرية جديدة لقياس رأس المال اللامادي من خلال تقسيمه إلى ثلاث فئات هي: (رأس المال الزبوني، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) و قد تبني هذا الأسلوب عدد كبير من المؤسسات السويدية، و بعد ذلك تابع Leif Edvinson المدير المسؤول عن رأس المال البشري في المؤسسة السويدية للتأمين، العمل الذي بدأه

<sup>1</sup> د. عبد الستار حسين، ص 10  
<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 217

Karl و أصدر سنة 1995 أول تقرير سنوي حدد فيه أساليب قياس الاستثمار في رأس المال اللامادي و طور نموذجا لإدارته<sup>1</sup>.

و لقد حاول الكثير من الباحثين إنشاء نموذجا لقياس رأس المال اللامادي في المؤسسة و لكنهم لم يصلوا بعد إلى نموذج معتمد من الجميع و يمكن تحديد النماذج المستخدمة لقياس رأس المال اللامادي كما يلي<sup>2</sup>:

✓ **النماذج الوصفية** : هذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها الغير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترح النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

✓ **النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية** : هذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني. وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة و الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال للملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

✓ **نماذج القيمة السوقية<sup>3</sup>** : هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها، أو الفرق بين ( قيمة الشركة في السوق) و حقوق ملكية حملة الأسهم. وهذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية وأهمها : القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيم الملموسة المحسوبة.

<sup>1</sup>حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 144-145

<sup>2</sup> عمر ايت مختار و معمر حمدي ، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة حسبية بن بو علي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8-9

<sup>3</sup> منى مسغوني ، ص 212.

✓ نماذج العائد على المعرفة : هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول ويتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، والزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة . المحسوبة حسب الصيغة التالية:

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للمؤسسة}}$$

### المبحث الثاني : الإطار التحليلي والمفاهيمي للميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي تبني عليها المنظمة انطلاقتها نحو تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، و تعتبر العولمة و التغيرات التي تحدث على مستوى العالم و التي مست جميع جوانب الحياة كحافز للمؤسسات نحو العمل على تحقيق التميز، إلا أن الميزة التنافسية تختلف من مؤسسة إلى قطاع و إلى دولة و سنحاول في المطلب التطرق إلى الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

أصبح مصطلح الميزة التنافسية من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية و الاقتصادية في العقدين الأخيرين، و ذو أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية، و يصعب تحديد مفهوم دقيق للميزة التنافسية و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد و الإدارة في المفهوم و محتوياته.

تعرف على أنها قدرة التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلك<sup>1</sup>.

اعتبر كل من Heizer and Render: تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين<sup>2</sup>.

تعرف أيضا: بأنها أي شيء يختلف به المنظمة عن المنظمات الأخرى اختلافا إيجابيا لصالح المنظمة والعميل و أصحاب المنافع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 10، 2010 ص199.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، رغيد ابراهيم اسماعيل، العلاقة بين أنواع الابداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جامعة الموصل، العراق، بدون سنة النشر، ص 11

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع و التميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر 2013، ص 315.

عرفها M.Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

عرفت أيضا: بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال آدائها لأنشطتها بشكل مميز وفعال، و استغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة و فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه التعارف تعتبر عملية التفرد غير كافية و إنما القدرة على تطبيقها ميدانيا و لمدة معتبرة من الزمن.

عرفت كذلك: أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم الذي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>3</sup>.

و تعرف أيضا: على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، فالميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>M.Porter، « Avantage concurrentiel des Nations »، Inter Edition، 1993، p 48.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14/09/2011، ص 09.

<sup>3</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، 2001، ص 104

<sup>4</sup>حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09/11/2010، ص

وهنا تتم الرؤية إلى الميزة التنافسية على أنها تقنية وإبداع وتمس أحد أنشطة المنظمة تعمل على إشباع حاجات الزبائن، وهو ما لم يتم التطرق إليه في التعاريف السابقة الذكر.

وتعرف كذلك: أنها قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتم من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى الكفاءات والقدرات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات التنافسية<sup>1</sup>.

ونلاحظ من هذا التعريف الأخير أنه تتطرق الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية وهو ما لم يتم ذكره في التعرف لدى المفكرين من قبل وخاصة الموارد البشرية.

وتوجد مقاربتان لتحليل مفهوم الميزة التنافسية و بالتالي القيمة المحصلة من طرف المنظمة، هما<sup>2</sup>:

المقاربة الإستراتيجية حيث تكون القيمة المحصلة من طرف المنظمة عبارة عن مردود يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الاستراتيجي، و تكون ردود الفعل الهادفة إلى مواجهة المنافسة هي التي تشكل سيرورة خلق القيمة.

المقاربة الاقتصادية حيث تكون القيمة و نجاح المنظمة نتيجتان للتطور الفعال و الاستغلال الأمثل للأصول الإستراتيجية للمنظمة من خلال الفعالية في تسيير الموارد.

إن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين و المتوقعين مستقبلا، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر، ذلك لأن عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة<sup>3</sup>.

و ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة أن كل كاتب و مفكر يرى الميزة التنافسية من وجهة نظر تختلف عن الآخر و يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية أنها قدرة المؤسسة على التميز من خلال تقديم منتج أو خدمات للمشتريين وفق تطلعاتهم و تحقيق لهم المزيد من المنافع، و ذلك من خلال استغلال

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص13

<sup>2</sup> دلال عظيمي، المرجع السابق، ص 10

<sup>3</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 136

الموارد المتاحة داخل المؤسسة من الموارد الفنية و المادية و التنظيمية بالإضافة إلى الكفاءات و القدرات و المعرفة و استغلالها بطريقة إستراتيجية.

الجدول رقم 08: مختلف التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية

| الباحث                              | مفهوم الميزة التنافسية  | مصادر الميزة التنافسية                       |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Porter</b><br>(1985)             | قيادة تكلفة المنتجات و تميز المنتجات و التركيز على المنتجات المتماثلة   | توليد قيمة للزبائن أفضل من المنافسين         |
| <b>Prahalad&amp;hamel</b><br>(1990) | القدرات الجوهرية للمنظمة المتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة و تكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة التقليد | القدرات الجوهرية                             |
| <b>Kay</b><br>(1993)                | العلاقة بين كل من البنية التحتية للمنظمة و سمعتها و قدرتها على ابتكار منتجات / خدمات جديدة  | البنية التحتية و السمعة والقدرة على الابتكار |
| <b>Lev</b><br>(2001)                | القدرات التنظيمية البشرية و الابتكارية غير الملموسة وصعبة التقليد   | الأصول غير الملموسة القانونية والتنافسية     |
| <b>Barney &amp;clark</b><br>(2007)  | توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين   | الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة      |

المصدر

## المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

يؤكد المفكرين على أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر و لقد تم تجسيد الخصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

أن تكون مستمرة ومستدامة. بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.

إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

أن تكون مرنة. بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارة المنظمة من جهة أخرى.

أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

و هناك من يرى أن الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية هي<sup>2</sup>:

تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه، تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل. تكون غالبا مركزة جغرافيا.

و لكي تكون فعالة ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط و التي تتمثل في<sup>3</sup>:

حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس.

<sup>1</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 27-28

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع للصناعة التأمينية، جامعة الشلف، ص 04

<sup>3</sup> أحمد مصنوعة، ذكر سابقا، ص 04

الديمومة، أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

### المطلب الثالث: محددات وأهمية الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية شأنها شأن كل المتغيرات و العوامل المتحركة في القطاع الاقتصادي والمحددة لمستقبل المنظمات مهما كان حجمها، لها أبعاد من خلالها يمكن تحديد أبعادها و كما أنها تتميز بمجموعة من الخصائص، و كما أنها لها أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة.

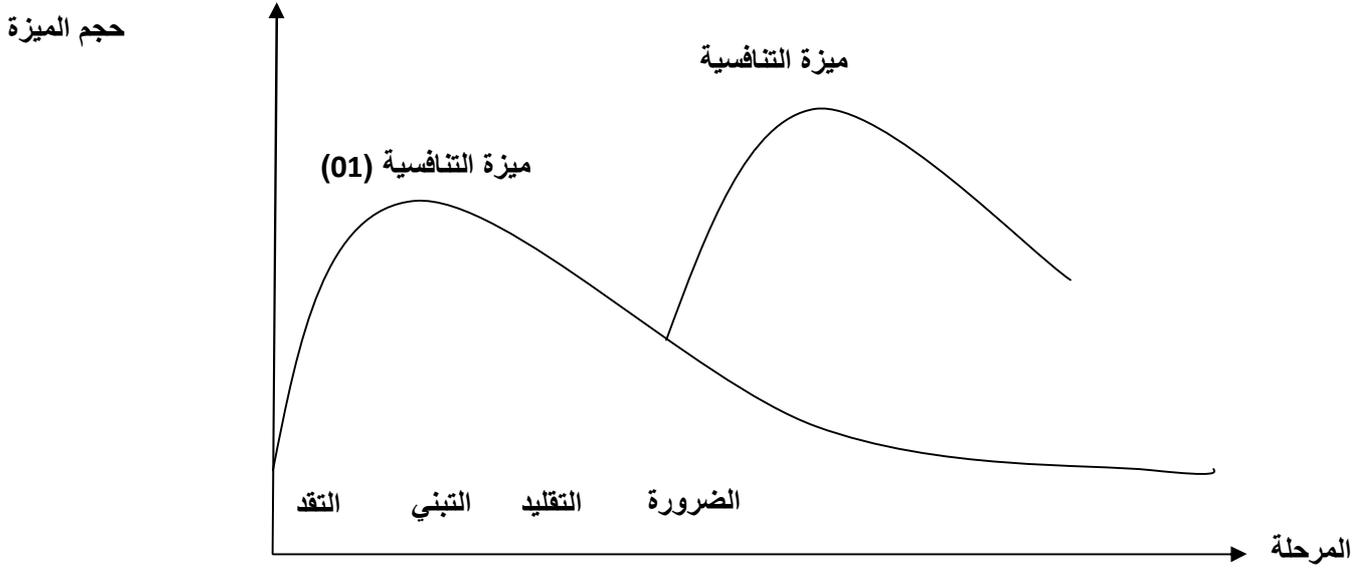
#### 1-محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و يتمثلان فيما يلي:

#### أولا/ حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر تطلب مجهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها او تحديد أثرها، و كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية أيضا دورة حياة و ذلك ما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 8199، ص 86



### الشكل رقم 24: دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، 87

يتضح من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية

مرحلة التقديم : هي أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية و التي تطول أو تقصر وفقا لخصائص المؤسسة أو المنتج الذي تقدمه ، طبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات و استخدام تكنولوجيا تتيح لها التفوق على منافسيها في نفس المجال الصناعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ،جامعة بومرداس 2010 ، ص 52

**مرحلة التبنى :** هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الاستثمار ، يتبين من الشكل أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه مما يؤدي بالمنافس في القطاع الى التحرك قصد معرفة مصدر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة<sup>1</sup>

**مرحلة التقليد :** في هاته المرحلة تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار و ذلك نتيجة تركيز المنافسين عليها مما يؤدي إلى ارتفاع حجم الوفورات إلى أقصاه.

**مرحلة الضرورة :** في هاته المرحلة يجب التفكير في تحسين الميزة التنافسية و تطويرها في أسرع وقت ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية إذ لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فستفقد أسبقيتها عندها يصبح من الصعب العودة إلى التنافس من جديد يستحيل على المنظمة أن تحوز على ميزة تنافسية للأبد و بالتالي فالمطلوب منها تتبع دورة حياة الميزة التنافسية و التعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة.

## ثانيا - نطاق التنافس أو السوق المستهدف<sup>2</sup>:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع للخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها و دور الابعاد التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة ماجستير ، جامعة سكيكدة 2006 ، ص21

<sup>2</sup>سلامي قتيبة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، ص 53

## الجدول رقم 09: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

| نطاق التنافس           | التعريف و الشرح   |
|------------------------|---|
| نطاق القطاع السوقى     | يعكس مدى تنوع لمخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق كله   |
| النطاق الرأسى          | يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الاقل او التمييز ، و من جانب اخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الامامى                     |
| النطاق الجغرافى        | يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمى أو كوني حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم |
| نطاق الصناعة أو النشاط | يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق الفرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر صناعات مختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة   |

المصدر: نبيل خليل مرسى ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، ص 87

## 2- أهمية الميزة التنافسية

تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة أهمية تتمثل في<sup>1</sup>:

- إعطاء تفوق نوعي و كمي و أفضلية على المنافسين و بالتالي تحقيق نتائج عالية.  
تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو كلاهما معا (الأداء و العملاء).  
- تساهم في التأثير الإيجابي على المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم لاستمرار و تطوير التعامل.  
إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد، فإن الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد، نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة و قدراتها و مجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

و هناك من يلخصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم و تضمن ولاءهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا رغبة عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.

كما أنه هناك من يحدد الميزة التنافسية فيما يلي<sup>3</sup>:

- تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، و بما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا و ولاء قياسا بالمنافسين، لما

<sup>1</sup> الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص309

<sup>2</sup> سملاي يحيى، أطروحة دكتوراه، ص05

<sup>3</sup> يوسف عبد الإله أحمد، فائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، كلية التقنية الإدارية، قسم إدارة الجودة، ص18

يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، و زيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق و المنظمة المناظرة، و يأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، و مقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات و المهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

كونها تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها و محاكاتها باستمرار، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع، و إن المنافسين على علم كامل لها.

#### المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء والموارد المتميزة كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ<sup>1</sup>.

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية<sup>2</sup>، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية :

#### 1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص264

<sup>2</sup> DIDIER CAZAL ET ANNE DIETRICH, Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, P02

الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

## 2- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر- كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفترق إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

## 3- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياسات الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث

تنقل تلك المعرفة عبر قنوات التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. و يهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين المزايا التنافسية كمدخل استراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات تناولنا ضمن الفصل الرابع من بحثنا البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة كمدخل لميزة تنافسية مستدامة.

إن اعتبار الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه يتطلب منها ضرورة تسيير أنشطتها، واستثمار مواردها وفق منظور استراتيجي وهذا ما سنتطرق إليه ضمن المبحث الموالي.

### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية<sup>1</sup>:

1. **العوامل الخارجية:** إن تغير احتياجات العميل، أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره سيستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

2. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. وهنا يلعب الابتكار والإبداع دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية، و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم الصالح: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الفترة من 1. 4 نوفمبر 2009، ص22

## المطلب السادس: بناء وتطوير الميزة التنافسية

بما أن المؤسسة تسعى لتحقيق مكانة في السوق، و لن يكون ذلك إلا إذا أحسنت المؤسسة استغلال الفرص و تجنب المخاطر، و تعتبر الميزة التنافسية أحد هذه المصادر، و لكن كيف للمؤسسة بناء ميزة تنافسية قوية و كيف لها معرفة ذلك و كيف يمكن المحافظة عليها؟

### 1- الحفاظ و ضمان استمرارية الميزة التنافسية

إن المنظمات تعمل كل ما بوسعها من اجل ديمومة ميزتها التنافسية لأطول وقت ممكن، لكن تتأثر هذه الأخيرة بمجموعة من العوامل

● **التقليد** : من المعروف أن المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية تحقق لها أرباح أعلى من المتوسط، هذا الأمر يجعل المنافسين يبحثون عن مصدر هذا التفوق و بالتالي البحث عن الكفاءة التي تمنح المؤسسة هذا الامتياز فيحاولون تقليدها إذا نجحوا في أقل وقت كانت الميزة التنافسية للمؤسسة أقل استمرارا . فالوقت هو العنصر الحاسم كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة التنافسية زادت فرصة المؤسسة في تقوية مركزها في السوق.

إذن حتى تكون الميزة التنافسية صعب الوصول إليها من طرف المنافسين يجب أن تكون مبنية على موارد نادرة ليست في متناول الجميع، صعبة التقليد عدم سهولة في فهم العلاقة ما بين الصفات الملاحظة والميزة التنافسية، الموارد المستخدمة غير قابلة للإحلال بموارد أخرى

● **قدرة المنافسين** : هناك من يعتبر أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الإستراتيجي، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة من الموارد، ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا

أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً<sup>1</sup>.

● **هيكل الصناعة:** ونقصد هنا هل الصناعة احتكارية أو أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة ومدى وجود عوائق للتنافس الحر، مثل القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع المنظمة من التماهي في استغلال إمكانياتها، مثل حالة شركة مايكروسوفت التي قامت شركات الكمبيوتر منافسة بمقاضاتها بتهمة استخدام لأساليب منافسة غير شريفة<sup>2</sup>.

● **ديناميكية الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج، ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة<sup>3</sup>.

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مراكزها محاصرة، وذلك من خلال التجديدات التي يقوم بها المنافسين، بحيث تعتبر شركة APPLE المستحوذة على المزايا التنافسية وذلك نتيجة التجديد الذي قامت به خلال أوائل الثمانينات، ومن بعدها IBM وذلك بتقديمها الحاسوب الشخصي، ثم جاءت DALL بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين.

● **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل الداخلية التي تتيح للمؤسسة الحصول على الميزة التنافسية في السوق والحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة، مواردها المادية، نطاقها الجغرافي... الخ<sup>4</sup>.

● **استراتيجيات وتصرفات الإدارة:** لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تكن اختيارات الإستراتيجية والخطط الخاصة بإمكانيات المؤسسة صحيحة وسليمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 222.

<sup>2</sup> رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008، ص 75.

<sup>3</sup> شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 223.

<sup>4</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 75.

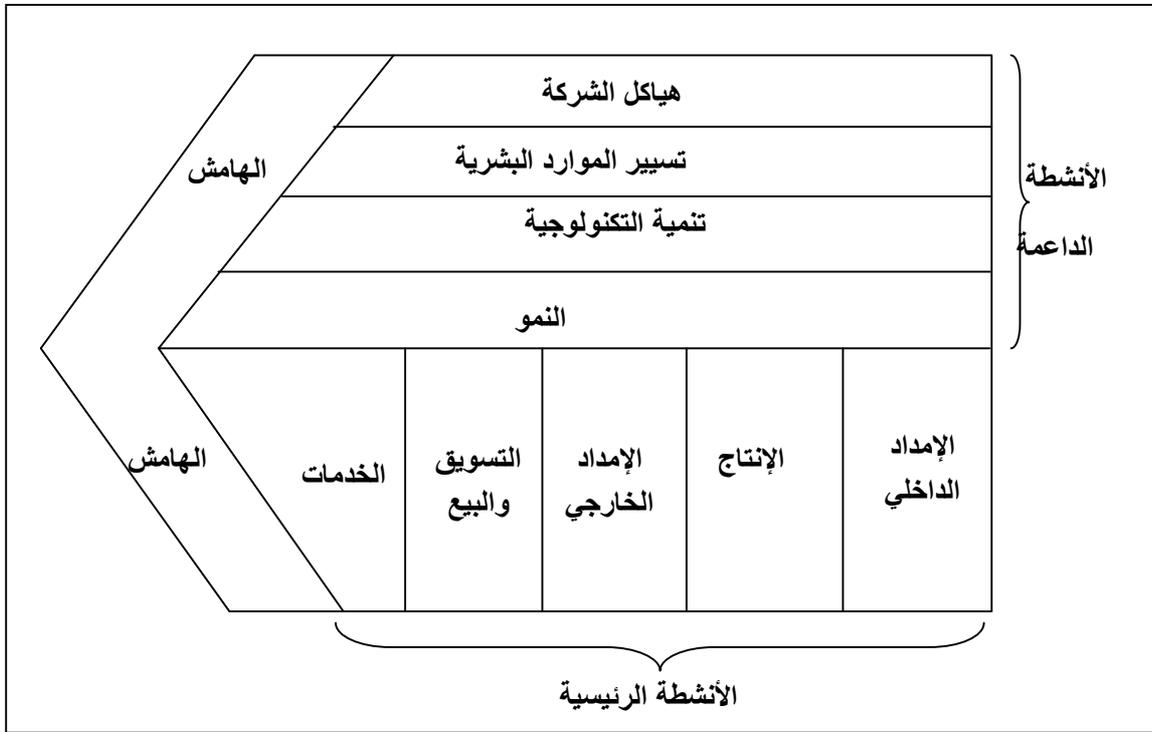
<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 75.

## المطلب السابع : نموذج porter للميزة التنافسية

يعتمد نموذج بورتر للميزة التنافسية على تفاعل المحيط الخارجي للمنظمة من خلال القوى التنافسية الخمس ومحيطها الداخلي من خلال سلسلة القيمة ولاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

### 1- سلسلة القيمة:

عرفها بورتر على أنها تكتيك واضح يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وهو ما يؤدي إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة<sup>1</sup>.



الشكل رقم 25: نموذج سلسلة القيمة

Source: Michael porter, 'l'avantage concurrentiel', DUNOD Paris, 1997, p 53.

<sup>1</sup> Michael porter, 'l'avantage concurrentiel', DUNOD Paris, 1997, p 49.

من خلال سلسلة القيمة يمكن أن نعتبر أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنقسم إلى قسمين هما الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية.

### أولاً/ الأنشطة الرئيسية:

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق القيمة الجديد، انطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية وكذلك خدمات ما بعد البيع، حيث قام M.Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة والتي تتمثل في:

الإمدادات الداخلية: ويتمثل في الأنشطة والمهام المرتبطة والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين ومناولة المواد والمدخلات ومراقبتها... الخ

الإنتاج: الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، وما يرافقها من أنشطة مثل تشغيل الآلات والتركيب والتجميع والتغليف... الخ.

الإمدادات الخارجية: وتشمل التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف المصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

التسويق والمبيعات: وتتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج وتحفزه على ذلك، وهي تمثل: الإعلان، الترويج، تحديد السعر، اختيار منافذ التوزيع... الخ التي تجعل وتدفع المستهلك نحو منتجات المؤسسة.

الخدمات: وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين من تركيب وصيانة وتكوين... الخ.

### ثانياً/ الأنشطة الداعمة:

وهي الأنشطة المساعدة أو المساهمة في ضمان تحقيق الأداء للأنشطة الرئيسية، وبدونها لا يمكن للأنشطة الرئيسية أن تقوم بمهامها كما ينبغي وذلك لما توفره لها الأنشطة الداعمة والمتمثلة في:

التموين: ويتضمن الأنشطة الخاصة بتوفير المواد الأولية أو نصف المصنعة، والتحكم في عملية توريدها إلى داخل المؤسسة.

تسيير الموارد البشرية وتتضمن كل النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين من اختيار وتعيين وتكوين وتطوير أدائهم... الخ.

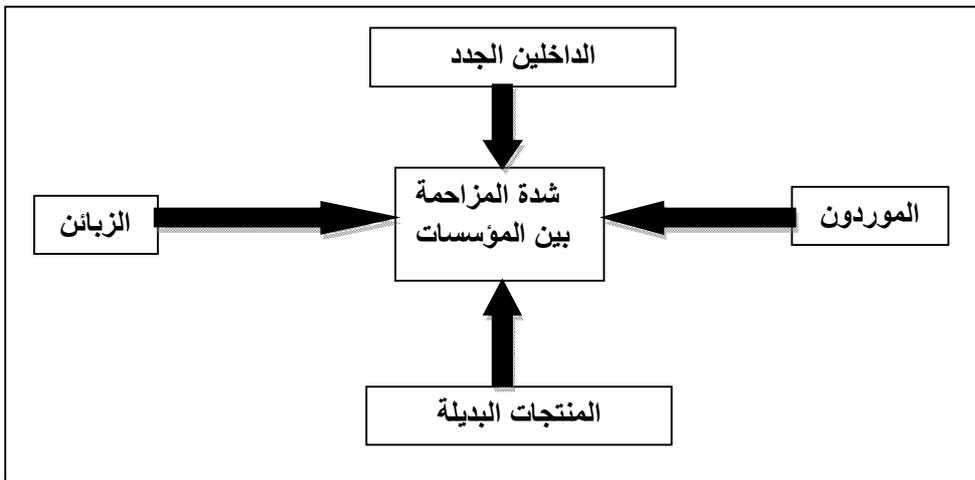
التنمية التكنولوجية: وهي الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المنتج والعمليات الإنتاجية وتتضمن معرفة عملية والفنية والإجراءات والآلات التكنولوجية الحديثة .. والتي تعتبر العنصر المؤثر في الميزة التنافسية.

هيكل الشركة: ويقصد بها مختلف الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات التي تتعلق بالإدارة، المالية والمحاسبة، وكما تشمل الهياكل التنظيمية ثقافة المؤسسة ونظم

الرقابة، المحاسبة، التخطيط، التمويل... الخ.

## 2- القوى التنافسية الخمسة:

تنشط المؤسسات في محيط شديد التغير وفي تغير مستمر، وعلى المؤسسات معرفة البيئة وذلك من أجل تحديد الاتجاهات المستقبلية، إضافة إلى ذلك أصبحت المؤسسة تواجه قوى أخرى تؤثر على تنافسيتها وهذا ما قدمه M.Porter وتعرف يقوى التنافس الخمسة، وهو ما يظهره الشكل الموالي:



الشكل رقم 26: قوى التنافس الخمس

Source: Jouy-en-Joas Srategor: Politique Générale de l'entreprise % stratégie, structure, décision, identité, Dunod, p 40.

1- تهديدات الداخلين الجدد: وهي المؤسسات التي لم تدخل في حلبة المنافسة الحالي، ولكن لديها القدرة على الدخول فيها، ويرتبط تهديد الداخلون المحتملون إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع وقدرتهم على تجاوزها، وتتمثل هذه العوامل التي حددها مايكل بورتر في اقتصاديات الحجم وتميز المنتج وتكاليف التبديل والمتطلبات رأس المالية وسياسة الحكومة.

2- تهديد المنتجات البديلة: هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة، على سبيل المثال تنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع تلك العاملة في صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة، وبالتالي فإن وجود بدائل دقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة<sup>1</sup>.

3- قوة مساومة الموردين: تمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع<sup>2</sup>.

4- قوة مساومة المشترين: هناك حالات معينة يمكن فيها العملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر، وهو ما يؤثر على ربحية القطاع في النهاية، وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم المشتريات وكذلك مركزهم في السوق<sup>3</sup>.

5- شدة المزاومة بين المنافسين: ويقصد بها درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تتهيأ للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 37.

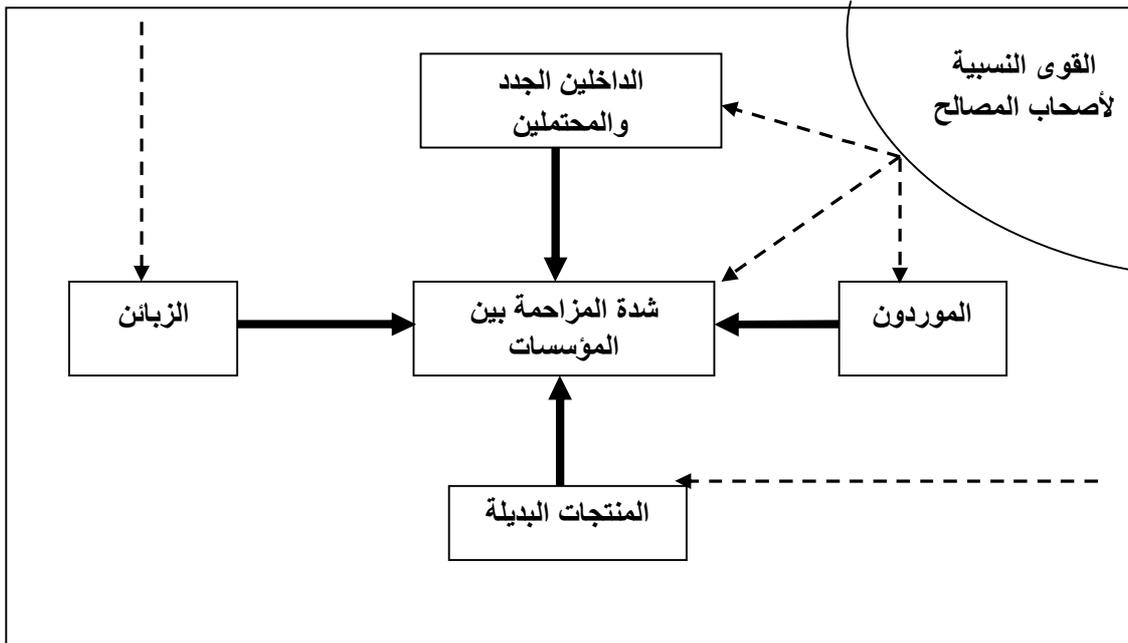
<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسبير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008، ص 22.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 22.

أكثر، ذلك لتكون المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان، أما إذا كانت المنافسة قوية والتي ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح، وبالتالي التأثير السلبي على المبيعات<sup>1</sup>.

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح: وهي تمثل القوة الجديدة التي أضيفت إلى نموذج قوى التنافس، وهي تمثل القوة السادسة، وتشمل كل من القوة النسبية للنقابات، الحكومة، حملة الأسهم، المجتمعات المحلية... الخ، وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة، ولقد تم إضافة هذه القوة نتيجة إهمالها في النموذج الأول لبورتر<sup>2</sup>.

وقدم إدخال تغييرات على هذا النموذج من خلال إدخال القوى النسبية لأصحاب المصالح والذي أصبح النموذج كما يلي:



الشكل رقم 27: نموذج قوى التنافس المعدل

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 35.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 38.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 40.

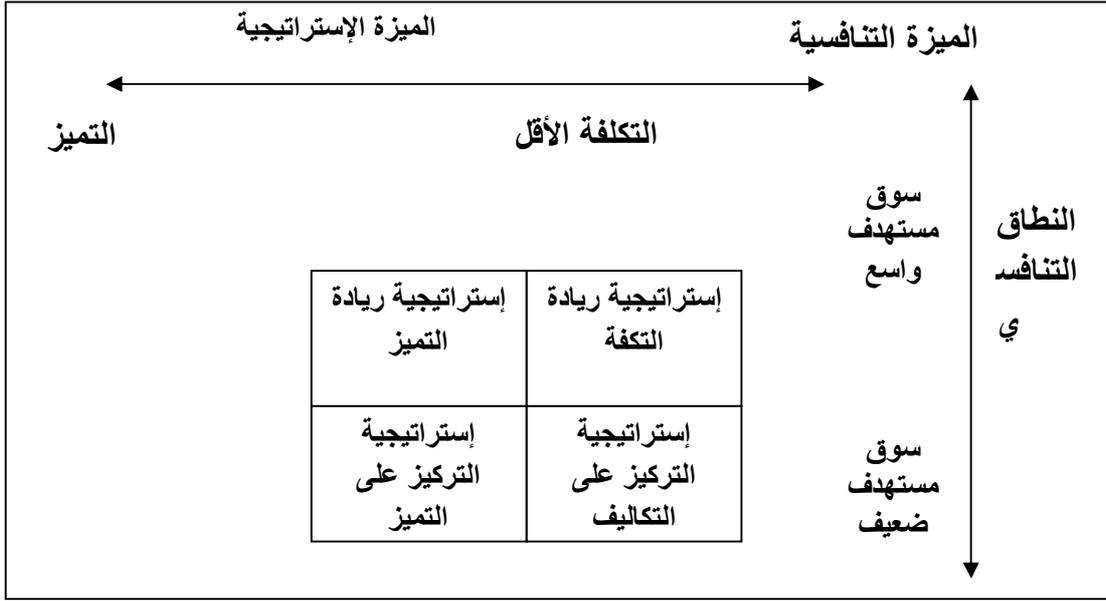
### 3- الإستراتيجيات التنافسية:

ترجع تسمية الإستراتيجيات العامة نظرا إلى أن كل المشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية، أو حتى مشروعات غير الهادفة للربح، بل أكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى الإستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي شركة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية<sup>1</sup>.

قدم M.Porter ثلاثة إستراتيجيات في إطار تحقيق المؤسسة الأسبقية على منافسيها أطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة وكما تعرف باستراتيجيات M.Porter التنافسية والتي هي عبارة عن "إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف وتميز الموجودات والمنتجات أو الخدمات، حيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمستثمرين والمجهزين وتهدادات الدخول والمصادر البديلة<sup>2</sup>.

ويظهر الشكل الموالي الاستراتيجيات الأساسية ل M.Porter

<sup>1</sup> الوليد هلايلي، مرجع سابق، ص 52.  
<sup>2</sup> منصور رقية، مرجع سابق، ص 86.



الشكل رقم 28: الإستراتيجيات الأساسية لـ M.Porter

Source: Charles W.L.Hill, Gareth R, Jones, 'Essentials of Strategic Management', South-Western, Canada, p 118.

#### أولاً/ إستراتيجية تخفيض التكاليف:

على المؤسسات التي لها الرغبة في تطبيق إستراتيجية تخفيض التكاليف توجيه جهودها نحو هدف رئيسي المتمثل في تخفيض التكاليف الكلية من إنتاج وتسويق وتوزيع إداري... الخ.

وهو ما يبرزه M.Porter على أن المنظمة الأكثر تنافسية هي التي تتمكن من تخفيض التكاليف بدرجة كبيرة<sup>1</sup>، إن المؤسسة التي تتمتع بزيادة السوق من حيث التكلفة الأقل تحظى بميزتين<sup>2</sup>:

- الميزة الأولى: نظراً لانخفاض التكاليف فإن الشركة قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، فإذا عمدت المؤسسة القائمة في القطاع إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها،

<sup>1</sup>Jouy-en-Joas, 'Strategie: Politique Générale de l'entreprise % stratégie, structure, décision, identité', Dunod, p 61.

<sup>2</sup> الوليد هلايلي، مرجع سابق، ص 55.

فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكليف في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

- الميزة الثانية: فإذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار ونجد أن المؤسسة ذات المنتج الأقل قدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى

ومن خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة من الحصول على قدر من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها M.Porter وتمثل في<sup>1</sup>:

✓ فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.

✓ بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.

✓ فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون من مأمّن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

✓ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

✓ فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

#### ثانيا/ إستراتيجية التمييز:

تتبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء وعلى خلاف إستراتيجية "قيادة التكلفة" فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحد في السوق، ومن أهم مجالات التمييز<sup>2</sup>:

- التمييز على أساس التفوق الفني.

<sup>1</sup> يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> منصور رقية، مرجع سابق، ص 87.

- التميز على أساس الجودة.
  - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية وتتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1. الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة:

- إدراك المستهلك لقمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

#### 2. الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.
- وجود نظام معلوماتي تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

#### ثالثاً/ إستراتيجية التركيز:

تعمل هذه الإستراتيجية على أساس اختيار المؤسسة لمجال تنافسي محدود داخل القطاع بحيث يتم التركيز على حيز معين من السوق وتكثيف نشاط للمنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم في التأثير في الحصة المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 112.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي معين محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق بأكثر فعالية وكفاءة<sup>1</sup>.  
وتقوم إستراتيجية التركيز على متغيرين هما<sup>2</sup>:

1. التركيز على أساس التكاليف: يتمثل في البحث عن ميزة في قطاع السوق المستهدف في ظل تكاليف منخفضة.

2. التركيز على أساس التمييز: يتمثل في التفرد في القطاع السوق المستهدف.

وحتى يتم تطبيق هذه الإستراتيجية لا بد من توفر مجموعة من الشروط منها:

- وجود مجموعة مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في نفس القطاع السوق المستهدف.

- موارد المؤسسة لا تسمح إلا بتغطية قطاع سوق معين.

- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم والربحية ومعدل النمو.

- شدة حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وتتمثل في<sup>3</sup>:

- تنمية السوق: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

- تنمية المنتج: تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> يحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 29.

السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.

– التكامل الأفقي: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.

### المبحث الثالث: إسهام رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

إن المنظمات بمختلف أشكالها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من جعل سلعتها وكذا خدماتها مميزة عن غيرها، مما يدفع بالمستهلكين، أو المستفيدين إلى الإقبال على التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية نذكر: انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة إلى المستهلك الأفكار الجديدة... ومن أمثلة الوقائع الحقيقية المجسدة لعناصر الميزة التنافسية شركة تويوتا اليابانية، التي تقوم بتسليم السيارة حسب طلب الزبون في غضون ثلاثة أيام فقط من تاريخ وصول الطلب .

نشير إلى أن ذلك لن يتأتى له أن يكون من دون وجود رأس المال الفكري القادر على المحافظة على المستوى المتفوق و المميز للمنظمة إذ أن الاعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع، نظرا لسرعة تغيرها إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام التكنولوجيا، التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحة لجميع المنافسين علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها.

في ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر المنظمات، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل بين المنظمات بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج و المتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق لقيمة المضافة من خلال ما تملكه من معارف وقدرات، مهارات مختلفة مؤهلة للإبداع والتجديد و هو ما جعل المنظمة تدرك أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس المال الفكري ذو المعرفة و المهارات العالية.

## المطلب الأول: رأس المال الفكري المجسد للثروة الثمينة

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات، و تأتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر أهمها ألا و هو أن الإنسان العادي، المصدر المهم أيضا لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الاختراع، و التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية، و هو ما أكدته بحوث مؤتمر (ICM) الذي انعقد في نيويورك، و أهم ما قيل فيه هو أن المنظمة (ICM) تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.

إن مما تقدم هو ما دفع منظمة Pepsico للبحث عن الأفراد الجيدين و المحافظة على بقائهم أطول مدة ممكنة لبناء مصرف كبير للمواهب من خلالهم لأن هذا المصرف سيجعل قيمة الكثير من المنظمات في السوق أكبر من قيمتها الحقيقية أي أن قيمة رأس المال الفكري ستزداد.

## المطلب الثاني: رأس المال الفكري محسن للأداء التنافسي للمنظمة

لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة التنافسي، ففي دراسة 'ستيوارت' وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بكل فعال يحقق الأداء الفكري، المؤدي بدوره إلى التفوق التنافسي، كما أوضح Pfeffer إن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، والمتسمة بشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، مع تعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وكذا جودة منتجاتها عن طريق الابتكار، تطوير الوظائف و العمليات، من خلال توظيف رأس المال الفكري.

و هو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة و ميزتها التنافسية. في حين أشار كل من Beaty & Richard إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المنظمة و أساس نجاحها، و بالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المنظمات أهمية رأس المال الفكري كعامل أساسي في تحسين الأداء.

### المطلب الثالث: علاقة الكفاءات والمعرفة بالميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات.

ولتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة إنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة، والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء كفاءات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، هذه المزايا التنافسية لم تعد كافية لوحدها في الوقت الحاضر، بل أضيفت إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحالي.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري في المنظمات، يهدف إلى زيادة قدرة هذه الأخيرة على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة.

إذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص لاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09-10/03/2004، ص 06.

المعرفة و رأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم خصائص رأس المال الفكري و المتمثلة في عدم تجسيد و سرعة الزوال و التزايد بالاستعمال، و لكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

و عندما تأمل هذه الخصائص سيبتادر للذهن تساؤل حول كيفية و مدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري، يمكن القول أن قيمة و ثمن المورد المعرفي يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات و المنتجات، و من جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين و معرفتهم التطبيقية و لانها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة و ليس لمنظمة أخرى، و بالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فان المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها و لها بصماتها المميزة و التي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية و مشاركة مجموعات العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجموعات و التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه و إحلاله محل المعرفة السابقة.

و لكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة و دعامة أساسية لبقائها و ازدهارها و تطورها فان الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة اصحاب المعرفة النادرة لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير .

كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد و بما يساهم بتطوير و إنعاش عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار و توليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن و حاجاتهم في سوق شديدة المنافسة.

كذلك فان المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة و الحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية و متطلباتها.

## المطلب الرابع: خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي و لكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية و هي :

**1 - خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والندرة في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج هادف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الندرة في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على رضا العميل و الذي يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والخوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي

**2 - خاصية الندرة:** أن تكون هذه الكفاءات نادرة و فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين و لا يمكنهم الحصول على مثلها.

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من إستراتيجية

### 3 - خاصية عدم القابلية للتقليد:

يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد. بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

ذلك لأن عمل الفرد و إنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته و إنما بشخصيته و دوافعه و مستوى رضاه و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، و يعتمد كذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات.

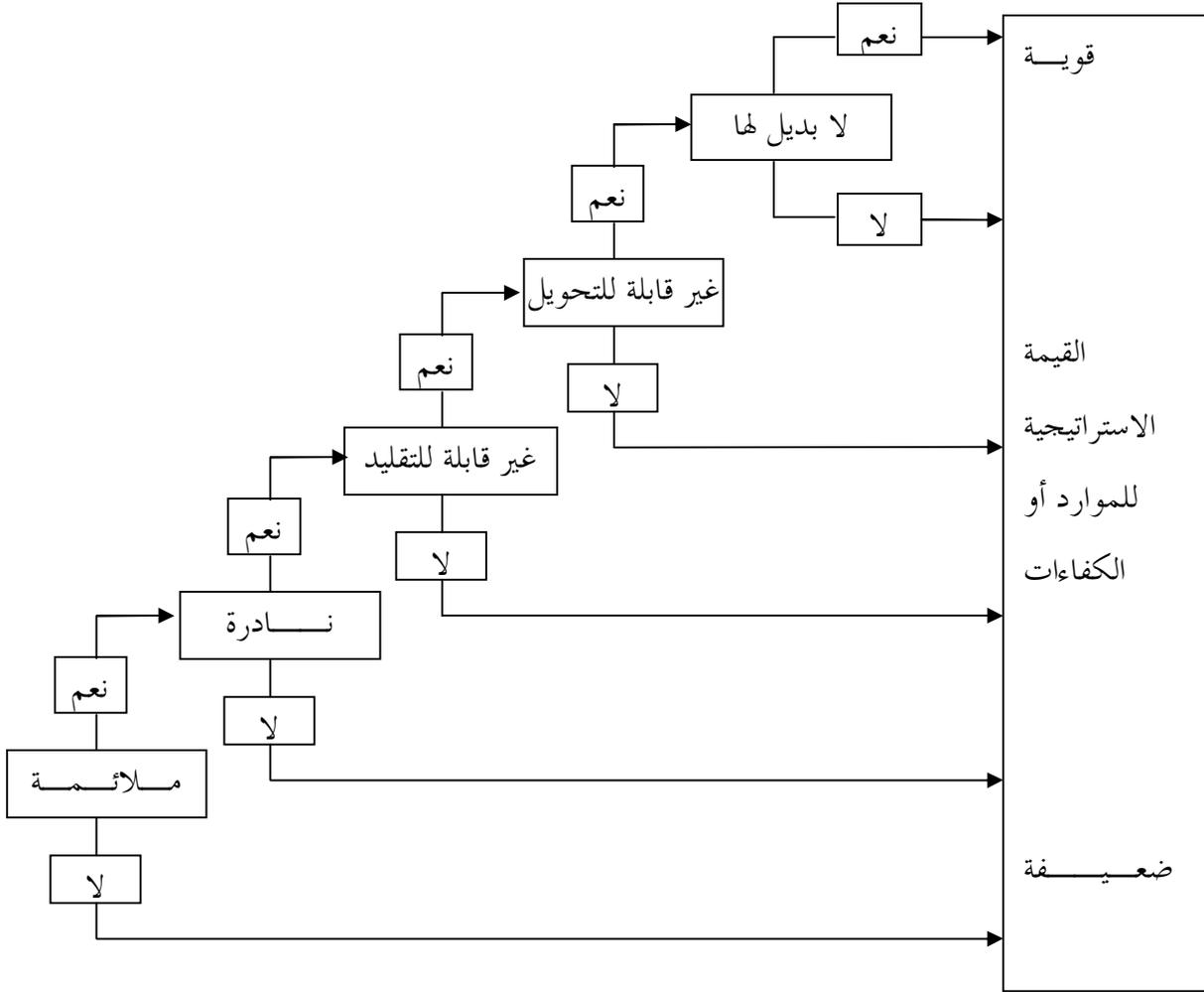
وبالتالي يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة

### 4 - خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:

عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير

و على الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... الخ ، التي التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المنظمة، و هذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.



### الشكل رقم 29 : اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات

المصدر: سمالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 55.

و يشير الشكل التالي إلى قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها لأن تصبح موردا استراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

## المطلب الخامس : التمييز في مكونات رأس المال الفكري

### أولا / رأس المال البشري المتميز:

إن تحقيق التمييز في أداء المنظمات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية و المالية والتكنولوجية فحسب، و إنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على تطوير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن أهم ما يتاح للمنظمة من موارد مادية و مالية و معلوماتية و إن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا ضروريا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر و الابتكار و الإبداع .

### ثانيا / رأس المال الهيكلي المتميز :

إن رأس المال الهيكلي للمنظمة يعبر عن الرصيد المعرفي الذي يبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية و رفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة و مستدامة لكل هذه العناصر، و بنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر و تحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمنظمة<sup>1</sup>.

و يمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع و تطوير قدرات الإبداع و المشاركة لدى الأفراد و نشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة و تطوير البنى التحتية و تكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و من أمثلة ذلك : اقتناء أحدث نظم المعلومات و البرمجيات و قواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب

<sup>1</sup> طه حسين نوي: الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006، ص 181

الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر و استغلال كل المعارف الظاهرة منها و الضمنية الاستغلال الأمثل.

### ثالثاً/ رأس مال العلاقات المتميز :

و هو يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها، حيث أن نقطة الانطلاق لأي منظمة دائماً هي السوق (الزبائن)، و هي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين و أوفياء وتلبية حاجات المستهلكين... كل هذه أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و لن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية و البحوث و الممارسات التسويقية الجادة و الفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة و إيجابية على قيمة المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية لها، و يمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم و قوة منظمة معينة استنادا إلى حجم عملائها و مدى وفائهم و ارتباطهم بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، أمينة قذايفة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006، ص

## خاتمة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض الأدبيات المتعلقة بمفهوم رأس المال الفكري، وخلصنا في النهاية إلى أن الأصول الفكرية أصبحت أهم من أي أصول أخرى، لأن المعرفة أضحت أهم ما يميز المؤسسات في عملها عن المؤسسات المنافسة لها.

كما تطرقنا إلى التحليل النظري للميزة التنافسية، و تعرفنا على أبعادها ومصادرها، وإستراتيجية التنافس التي وتضمن ولاء الموظف و العميل ورضاهم. لضمان ميزة قوية، يجب على المؤسسة اختيار الإستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها.

كما و يعد سعي المؤسسة لكسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية أمراً حتمياً، تفرضه تغيرات المحيط وذلك من أجل ضمان مركز تنافسي، ويتم ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد وإضافة قيمة للعملاء، فمن خلال إدارة رأس المال الفكري بكل مكوناته التي تمارس دوراً هاماً في جعل الأصول الغير مادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية عن طريق الآليات المختلفة التقليدية و الحديثة في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

# الفصل الرابع

المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية  
من خلال أدوات التسيير  
التقيري للموظفين والصفاءات

## مقدمة الفصل الرابع:

تكمن مشكلة العديد من المنظمات في استنزاف الموظفين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل إلى أقسام أخرى، ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة التي يمتلكها هؤلاء الموظفون للآخر، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه المؤسسة للرفع من قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية، فمديرو الموارد البشرية في كثير من الشركات العالمية متخوفون من ارتفاع معدل دوران الموظفين في مؤسساتهم لأن ذلك يعرضهم لتكاليف كبيرة في البحث عن الموظف البدي الذي يمتلك المعرفة المثلى لعمله، لذلك على مدير الموارد البشرية المحافظة على رأس المال الفكري لمؤسساتهم، بالإضافة إلى ضرورة القيام أو إلزام جميع العاملين بالشركة في المحافظة على هذا الأصل الفريد غير الملموس

إذن التحدي الكبير يكمن في كيفية الحصول على رأس المال الفكري بالنظر إلى أهميته و أبعاده، وكيفية المحافظة عليه، وقد يكون الحل في الاستيلاء على المعرفة المخزنة في عقول الموظفين، وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد أو تدريبهم على ذلك، لأنه بدون المحافظة على هذه الثروة ستعرض المنظمة إلى واحدة أو أكثر من المشكلات التالية<sup>1</sup>:

- قد يندثر رأس المال الفكري، و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و نتاجاته لا تساوي شيئاً .
- قد يغادر رأس المال البشري إلى منظمات أخرى و ذلك لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم و مهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية .

<sup>1</sup> بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع، رسالة دكتوراه، 2009، ص141

- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ، و يصبح معيقا لتطورها خاصة اذا فشلت في تحقيق رغباتهم و متطلباتهم
- ذلك ما نحاول تحليله من خلال هذا الفصل هو الآليات النوعية التي جاء بها نموذج التسيير التقديرى للوظائف و الكفاءات، ودورها إضافة إلى الأساليب المختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري متميزا .

## الفصل الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية من خلال أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### المبحث الأول: آليات وأدوات التحليل النوعية لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تم تحديد عدة تقنيات و آليات للتنبؤ بالموارد البشرية كميًا ونوعيًا ويمكن إجمالها بطريقة مختصرة في الجدول التالي و المقترح من طرف CEDIP<sup>1</sup>

#### جدول رقم 10: أنماط الأدوات المستعملة في GPEC

| نوع الأدوات   | الأهداف  | مثال عن نوعية المعلومات (المجموعة و المحللة)                |
|---|--|---|
| الأدوات التي تسمح بالملاحظة                                       | تعطي صورة في وقت محدد عن حالة العمالة                    | تصنيف العمالة حسب السن، المؤهلات، الجنس، مستوى التكوين      |
| الأدوات التي تسمح بالمحاكاة                                       | تسمح بالإسقاطات انطلاقًا من مجموعة من المحاور            | هرم الأعمار، هرم الأقدمية، التقاعد، الأقدمية في المنصب      |
| الأدوات التي تسمح بتحديد الاحتياجات من الوظائف (ديناميكية التطور) | تمثل خريطة للموظفين حسب مجال عملهم و وظائفهم (موظف/مهنة) | خريطة المهن مرجعية الوظائف                                  |
| الأدوات التي تسمح بتأمين متابعة التطورات النوعية للموارد          | تحدد التطلعات و تقييم الإمكانيات                         | المقابلات الفردية خطة التكوين بيان الكفاءات مرجعية الكفاءات |

Source :La Lettre du CEDIP en ligne, N14 Avril 2000.Fiche technique N14,P4.

<sup>1</sup> La Lettre du CEDIP en ligne, N14 Avril 2000.Fiche technique N14,P4.

## المطلب الأول: دفتر الوظائف - النموذج (مدونات الوظائف)

### 1- مفهوم دفتر الوظيفة-النموذج:

هي لغة مشتركة ووسيلة اتصال فيما يتعلق بالوظائف ما بين الأطراف الفاعلة في المنظمة، من مسيري الموارد البشرية، الشركاء الاجتماعيين، و الموظفين تسمح بوصف للأنشطة الحالية والمستقبلية قصد اتخاذ القرارات المناسبة بالنسبة للسياسات المتبعة لتسيير الموارد البشرية، و بتحديد مسارات الحركية ما بين هذه الوظائف.

يعرف كل من <sup>1</sup> THIERRY و SAURET و يتفق معهم معظم الاقتصاديين دفتر الوظائف-النموذج كما يلي: "هو تقديم مرتب و محدد على شكل قائمة لمجموع الوظائف-النموذج للمؤسسة" يعتبر العنصر الأساسي لتحليلي كمي و نوعي للمهن.

هذه الوظائف-النموذج في حد ذاتها يتم تصنيفها على أساس عائلات مهنية، و عائلات مهنية تحتية، استنادا إلى 'التقارب المهني' الموجود بينهم. فدفتر الوظيفة-النموذج يزود المنظمة بشبكة قاعدية مشتركة للوظائف.

وجد اصطلاح آخر هو أوسع من مجال الدفتر وهي خريطة الوظائف النموذج و يوضح الجدول التالي الفرق ما بين الاصطلاحين ، لكن ما يلاحظ أنهما لا يتناقضان وإنما يكملان بعضهما.

<sup>1</sup> OP.CIT،p59

## جدول رقم 11: الفرق بين دفتر الوظائف النموذج وخريطة الوظائف النموذج

| دفتر الوظائف النموذج   | خريطة (تسمية الوظائف)  | الغاية                |
|--|--|-----------------------|
| -التفصيل في كل وظيفة نموذج موجودة على الخريطة.<br>-إعداد وثيقة عملية:<br>+ قابلة للاستعمال في اطار التوقعات.<br>+ موجودة على مستوى المصالح بشكل وثيقة منصب تتضمن كل المعلومات. | -اقتراح ملف اجمالي يسمح بأخذ نظرة عامة عن الوظائف النموذج في مؤسسة ما.<br>-تجميع الوظائف النموذج حسب العائلات المهنية.<br>-السماح بالولوج في دفتر الوظائف النموذج. | الغاية                |
| *المهام<br>*الأنشطة<br>*الأعمال<br>*الأداء<br>الكفاءات الاستراتيجية<br>الناتجة<br>المنتظر<br>*المعرفة<br>*المعرفة الفنية<br>*المعرفة العلاقاتية<br>*السلوكيات                  | نموذج شجري لمختلف الشبكات المحددة  | نوع المعلومات المقدمة |

Source : La Lettre du CEDIP-En lignes N14 Avril2000, Fiche Technique N14 p5

### 2- مراحل إعداد دفتر الوظيفة - النموذج:

#### + المراحل الأولية لإعداد دفتر الوظيفة-النموذج:

/ تحديد مجال و مستويات سعة الدفتر: يعتبر أمرا ضروريا قبل الانطلاق في التحليل العملي لحالات العمل، يتم من خلاله توجيه هذه المنهجية بشكل يسهل التحليل النوعي والكمي. فالأمر يختلف في أهمية العمالة التي تتم دراستها، من حيث الغايات الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، فالجمل الذي يجب أن يأخذه الدفتر بعين الاعتبار يكون كبيرا، إذا كانت الغاية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها تتجسد في التحكم في التوازنات الكبرى، أو تتعلق بتسيير الحركية، و يصبح أقل مساحة إذا تعلق الأمر بتجسيد مشروع استثماري في فرع معين.

يسميه<sup>1</sup> X.BARON سلم التقطيع حيث يعتبره أهم اختيار يجب القيام به، و يتعلق بحجم الوظائف-النموذج الذي يسمح بادراك جيد لمختلف المهن، يشبه هذه العملية بشبكة الصيد، إذا افترض أن كل عين من عيون الشبكة تمثل وظيفة معينة، فإذا كانت هذه العيون صغيرة فجمع و فرز هذه الوظائف سيكون دقيقا و مفصلا، لكن الشبكة ستكون ثقيلة مكلفا للغاية من الناحية البشرية بتجنيد كل الأطراف الفاعلة في المنظمة و من الناحية المادية.

و لكن اذا كان تحديد الوظائف بصفة عامة و غير دقيقة، ما يجعل عيون الشبكة كبيرة مما يجعل الوظائف قليلة العدد و موضحة بصفة عامة لكن الشبكة تكون سهلة الحمل و بالتالي هو لا يتطلب مجهودا كبيرا للتحليل.

لإعداد دفتر المهن يجب أما الانطلاق في شكل:

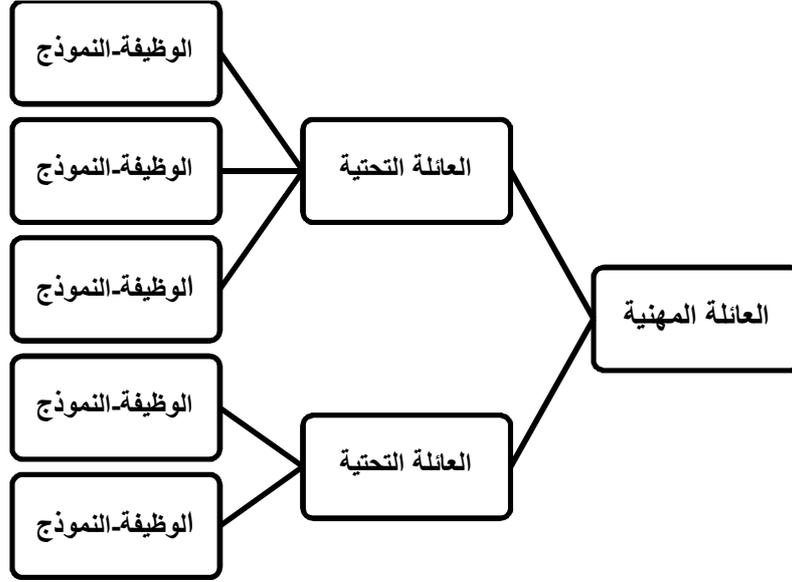
+ **تصاعدي:** تحديد الوظائف-النموذج انطلاقا من المناصب الفردية الموجودة في المنظمة، وبعد ذلك تجميعها ضمن عائلات مهنية، هي أساسا طريقة تقنية تعتمد على مستويات لا مركزية في المؤسسة، من خلال الحصول على المعطيات من الأفراد العمليين و الممارسين لهذه المهن.

+ **تنازلي:** من خلال تحديد الغايات الكبرى للمنظمة ، ثم العائلات المهنية و بعد ذلك العائلات المهنية التحتية أن وجدت و في الأخير تحدد الوظائف-النموذج، المركز الرئيسي لا عددها تكون السلطات العليا في التدرج السلطوي نظرا للميزة السياسية التي تطبعها، فتحدد الغايات الكبرى للمنظمة، يتم في هذا المستوى من التدرج من طرف: مجلس الادارة، أو هيئات اخرى لكن يبقى انه عند الوصول الى تحديد الوظائف-النموذج تصبح هذه الهيئات غير مؤهلة لتحديدها نظرا لبعدها الكبير و معرفتها غير الكافية لواقع المهن القاعدية.

<sup>1</sup> Op.cit .p

وعليه يمكن أن تتكامل الطريقتين رغم أن الأهمية المعطاة لإحدهما تتوقف على المعلومات، وكذلك الوسائل المتوفرة التي تسمح بتبني إحدهما، وفي كلتا الحالتين يتجسد النموذج الشجري لدراسة الوظائف-النموذج وإعداد الدفتر.

من خلال الشكل:



الشكل رقم 30: النموذج الشجري لإعداد دفتر الوظيفة-نموذج

Source :D.THIERRY , et C.SAURET, la gestion prévisionnelle et préventives des emplois et des compétences, édition l'harmattan, 1993, p63

- العائلة المهنية: تمثل جميعا لحالات عمل مختلفة تسهم في تحقيق نفس الغاية، و هي تمثل الوظائف الكبرى في المنظمة، من أهم العائلات المهنية الإدارة العامة، الموارد البشرية، المالية... الخ، و تتضمن في إطارها الوظائف-النموذج.

### 3 - المصادر القاعدية لإعداد دفتر الوظيفة-النموذج:

تعتبر العامل الأساسي لإعداد دفتر شامل للوظائف-النموذج، فأساسا يعتبر الدفتر وسيلة لتجميع المعلومات إذا لم تتوفر كل المعطيات الضرورية التي تسهل هذه العملية، يصبح غير فعال

وغير عاكس للصورة الحقيقية للعمل في المنظمة، تختلف المصادر القاعدية المعتمد عليها من حيث طبيعة المعلومات التي توفرها، و تصنف إلى:

-الهياكل التنظيمية للمؤسسة.

-ملفات الأفراد.

-الدراسات المختلفة التي تتم بصفة متواصلة في المنظمة قصد إعداد برامج التكوين إذا كانت هناك حاجة إليها أو لدراسة مشاريع إدماج الإعلام الآلي في المنظمة.

هذه أهم المصادر التي حددها THIERRY et SAURET الموفرة كل المعطيات اللازمة حول الوظائف الموجودة في المنظمة، و ما هي محتوياتها و التي تعتبر مصادر داخلية كما يمكن الحصول على معلومات تكميلية، عن طريق مصادر خارجية كالنقابات المهنية.

#### 4- المراحل العملية لإعداد دفتر الوظائف-النموذج:

تلخص F.KERLAN هذه المراحل كما يلي:

+ جمع كل المعلومات و المعطيات التي تتعلق بالوظائف.

+ إعداد هيكلا للعائلات المهنية.

+ تحديد الوظائف-النموذج انطلاقا من المناصب الموجودة حقيقة في المنظمة.

+ اقتراح التسميات المناسبة لهذه الوظائف-النموذج.

+ اقتراح تعاريف لها لا تتجاوز 5 أسطر.

ما يلاحظ أن المرحلة الأولى والثانية تم التطرق لهما بالتحليل سابقا بينما يوجز THIERRY et

SAURET المراحل الأساسية كما يلي:

1. مرحلة تحديد الوظائف-النموذج انطلاقا من إحصاء كل المناصب الموجودة في المؤسسة:

لا يوجد معيار علمي لتحديد الوظائف-النموذج للمؤسسة، وإنما تجميع المناصب يعكس كيفية تقسيم العمل السائد خلال زمن معين في هذه المنظمة، و عليه وجدت مجالاً الحركية أو ما يسمى بمسارات العبور لتحديد احتمالات المرور من وظيفة إلى أخرى انطلاقاً من التشابه في الكفاءة.

- **مجالات الحركية :** هي مسارات العبور ما بين وظائف مختلفة تتشابه في الكفاءة المطلوبة لادائها ، هدفها تحقيق نظرة ديناميكية عن الوظائف و التقاربات فيما بينها ، يتم تحديد الكفاءة المشتركة الواجب اكتسابها لتحقيق هذا المسار من خلال التقاربات الموجودة ما بين الوظائف-النموذج وتمثل في :

1- التقارب الأفقي: يتم تجميع المناصب التي من نفس الطبيعة و لها نفس المستوى من التعقد، مثلاً المناصب المتعلقة بعملية التركيب التي تتطلب نفس المهارة اليدوية، و بالتالي تتطلب نفس الكفاءة.

2- التقارب العمودي: يبدأ التحليل انطلاقاً من الأنشطة الابتدائية التي تتميز بالبساطة وصولاً إلى الأنشطة التي تسيّر كل العمل.

يقترح MALLET<sup>1</sup> ثلاث نماذج ممكنة لتجميع مناصب العمل انطلاقاً من تنظيم العمل السائد في المنظمة تتمثل:

أولاً/ التقارب الاحلالي: يسمح بخلق مجال للحركي و مسارات عبور ما بين المناصب، مبدأه هو إمكانية أن يحل الموظفون محل بعضهم، و يمكن قياسها من خلال الوقت اللازم للتكيف مع منصب العمل.

ما يعاب على هذا النوع من التجميع، أن التقارب يقيم على أساس القدرة على انتقال الافراد الشاغلين حالياً للمنصب، فهو يأخذ بعين الاعتبار الثنائية (فرد/منصب). بمعنى اذا شغل (ج) وظيفة

<sup>1</sup> OP.CIT,p54

(أ) لا يمكن ان يشغل منصب الموظف (ب)، فالتقارب مرتبط بالافراد الشاغلين حاليا هذا المنصب.

و قصد تسهيل امكانية تجميع المناصب بغض النظر عن الافراد يقترح L.MALLET مفهوما اخر للتقارب الاحلالي و هو القدرة على التحول انطلاقا من إمكانية شغل المنصب، فالقدرة على شغل المنصب (أ) تسمح بشغل المنصب (ب)، و أي شخص يشغل المنصب (أ) يمكن أن يشغل المنصب (ب)، دون الحاجة إلى معرفة من هو، و لا ما هي مؤهلاته والعكس صحيح.

ثانيا/ **تقارب على أساس المحتوى:** إن المقارنة ما بين مناصب العمل تبين وجود مناطق أو أجزاء مشتركة لا يعني بالضرورة إمكانية الاحلالية بينهما، فهذه الأخيرة تخلق مجالا للحركية من خلال إمكانية المرور من منصب إلى آخر دون الحاجة الى تكوين مكثف.

ثالثا/ **التقارب التكاملي:** يتعلق الأمر بتجميع المناصب التي نتيجة لطريقة تقسيم العمل جعلتها مرتبطة ببعضها البعض، أو لان المؤسسة تتميز بليوننة تصعب الفصل الدقيق ما بين المناصب، حيث أن رحيل اي فرد عن المنظمة يتطلب إعادة توزيع العمل.

نموذج آخر من التقاربات تم تحديده:

1- **Passage aisée** : العبور السهل يتمثل في ان تغطية الكفاءة ما بين الوظيفة

النموذج المصدر و الوظيفة النموذج الهدف ، هي معتبرة من خلال معارف مشتركة ، ممارسات مهنية مشتركة و متقاربة .

2- **Passage éventuel** : التغطية في الكفاءات ترتكز أساسا على الكفاءات

الضمنية و السلوكية .

3- **Passage accessible**: التغطية من الكفاءات محدودة ومحصورة في مجموعة

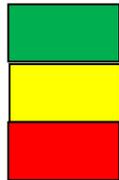
الكفاءات الأساسية مع نسبة اقل من المعرفة المهنية المشتركة.

يوضح X BARON من خلال الجدول التالي مجالات الحركة الممكنة.

إن هذه البنية المصفوفية التي تحدد التقاطعات ما بين مهنة الانطلاق ومهنة الوصول، تسمح للموظف بالانفتاح على إمكانية الحركة أكثر مما يتخيل وطموحة أكثر، كما أن هذه البنية لا تكتفي بتحديد موقع الكفاءات وإنما القدرة على تحويلها.

مهنة الوصول

| مهنة الانطلاق | مجالات الحركية تسيير الموارد البشرية<br>Air de mobilité Gestion<br>ressources | المشتريات | التواصل الداخلي | الحاسبة | مراقب التسيير | المراقب المالي | التطور الاجتماعي | الارشيف | الأجور | الجانب القانوني | تسيير أنظمة الجودة | السكرتارية |
|---------------|---|-----------|-----------------|---------|---------------|----------------|------------------|---------|--------|-----------------|--------------------|------------|
|               | المشتريات   | Black     | Yellow          | Green   | Yellow        | Yellow         | Green            | Red     | Green  | Red             | Red                |            |
|               | الاتصال الداخلي   | Yellow    | Black           |         |               |                | Yellow           | Yellow  | Red    |                 | Yellow             |            |
|               | الحاسبة   | Green     |                 | Black   | Green         | Green          | Green            | Yellow  | Yellow | Red             |                    |            |
|               | مراقب التسيير   | Green     |                 | Yellow  | Black         | Yellow         |                  |         | Green  |                 | Green              |            |
|               | المراقب المالي  | Green     |                 | Green   | Green         | Black          | Yellow           |         | Yellow | Green           |                    |            |
|               | التطور الاجتماعي  | Green     | Green           | Red     | Yellow        | Red            | Black            | Green   | Green  | Yellow          | Yellow             |            |
|               | الارشيف   | Yellow    |                 |         |               |                | Green            | Black   | Yellow |                 | Green              | Green      |
|               | الأجور  | Green     | Red             | Yellow  | Green         |                | Green            | Yellow  | Black  | Red             | Red                |            |
|               | الجانب القانوني   | Green     | Green           | Yellow  | Yellow        | Yellow         | Yellow           | Yellow  | Green  | Black           |                    |            |
|               | تسيير أنظمة الجودة  | Yellow    |                 |         | Yellow        |                | Yellow           | Green   | Red    |                 | Black              |            |
| السكرتارية    | Yellow  | Yellow    | Yellow          | Red     |               | Yellow         | Yellow           |         |        |                 | Black              |            |



■ ممكن  
■ ممكن مع تكوين  
■ استثنائي

مجالات الحركية للوظائف النموذج للعائلة المهنية تسيير الموارد البشرية

Aire de Mobilité des métiers de la famille « Gestion des Ressources »

## 2. إعداد تسمية ملائمة مع محتوى الوظيفة-النموذج:

تسمية الوظيفة-النموذج يهدف إلى توسيمها بعلامة مميزة لها.

يحدد THIERRY et SAURET ثلاث خصائص رئيسية يجب توفرها في هذه التسميات:

- أن تكون ذات معنى: مثلا مهنة 'محرر' لا تشير إلى الحقيقة المهنية التي يقوم بها الشخص الشاغل لهذه الوظيفة في البنك.
- أن تكون ذات مصداقية: هي التي تنال ثقة الأفراد و أكثر مصداقية لمحتواها، فمثلا تسمية 'موظف شبك البنك' و تسمية 'مستشار لتسيير الممتلكات الفردية' تعتبر الثانية أكثر مصداقية.
- أن لا يكون ذا مدلول أو مفهوم إضافي: يجب تجنب التسميات التي ترجع إلى مستوى معين من التصنيفات، الموجودة سابقا في المنظمة و لا تقوم على الهوية المهنية، الهدف هو تجنب الخلط مع مقاربات النظام الأساسي في المؤسسة (le statut). إلا في حالة ما إذا أشارت هذه التسميات إلى الهوية المهنية.

## 3. اقتراح تعاريف مناسبة:

إن تحديد التسمية غير كاف لتحديد المناصب، و الأفراد الذين ينتمون لوظيفة-نموذج معينة.

من خلال التعريف يتم خط الخطوط الحدود الملائمة للوظيفة-النموذج و التي تفصلها وتميزها عن غيرها.

يشترط في هذا التعريف أن يتضمن جردا لمختلف الأسباب التي تفسر وجود هذه الوظيفة،

كذلك يتضمن الخطوط الرئيسية لها دون تفصيل دقيق.

يجب أن لا يتجاوز مجموع هذه المعلومات خمس أسطر كما يشير إلى ذلك THIERRY et SAURET.

#### 4. تصديق الدفتر<sup>1</sup>:

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من مدى صحة الدفتر قصد الموافقة على إمكانية استعماله و تشغيله عمليا، نميز ما بين:

- **التصديق التقني:** و هو الأكثر فعالية و عملي أكثر، يتم من خلال اختباره للتبيين من أن كل افراد المنظمة وجدوا أنفسهم على أساس المناصب التي يشغلونها في هذا الدفتر.
- **التصديق السياسي:** يتم تجسيده من طرف لجنة القيادة، للتأكد من ان هذا الدفتر يعكس حقا واقع تقسيم العمل السائد في المؤسسة و يشمل كل الوظائف دون استثناء. و من خلال هذه المراحل المختلفة، يظهر ان اعداد دفتر المهن يعتبر مرحلة اولية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التنبئي باعتباره اداة، وشبكة قاعدية لمختلف المعطيات المتعلقة بالوظائف التي تهدف الى بناء هوية مهنية، توازن و تقابل الهوية الموجودة في المؤسسات، والمرتكزة على النظام الأساسي.

#### 5- مميزات دفتر الوظائف -النموذج:

- **عبارة عن لغة مشتركة:** تسمح هذه اللغة ب:

1- وصف الأنشطة الحالية و المستقبلية.

2- تحديد مسارات الحركية أو العبور ما بين حالات العمل التي تتميز بوجود كفاءات

مشتركة، و محددة من خلال التقاربات المهنية الممكنة.

3- خلق وسيلة اتصال ما بين الموظفين، بوجود هذه اللغة المشتركة، كذلك تسمح لهم

بالتفكير من خلال الهوية، و الكفاءات التي تعتبر معايير جديدة بالنسبة لهم.

<sup>1</sup>BATAL C، la gestion des ressources humaines dans le secteur public، tome1، p174

• هو عبارة عن عامل تغيير في المنظمة: حيث أنه يمكن أن يكون له حضور في المؤسسة من خلال :

1- دفع المسؤولين التدريجين إلى إدراك مدى الضغط والتي تخلقه الحواجز التنظيمية في بنية المؤسسة.

2- تحسيس الأفراد حول واقع المهن في المؤسسة باعتباره أداة إعلامية.

3- مواكبة خلال فترة إعدادهم لملاحظات من طرف المسؤولين لتطورات توقعية للمناصب، يجب تسجيلها في الوظائف الحالية.

• هو عبارة عن أداة حية: دفتر الوظائف-النموذج لا يعتبر قاعدة ثابتة، بل يتغير بتغير معطيات العمل والأنشطة، ومن خلال إدماج معايير جديدة لتنظيم العمل، و هو وجه التناقض مع الأنظمة السائدة في المنظمات (المنصب، التصنيف) و التي تعتبر ثابتة.

• صيانة دفتر الوظيفة-النموذج: انطلاقاً من أن الدفتر هو لغة مشتركة و حية، تعطي صورة لتقسيم العمل في المنظمات، و باعتبار ان التحولات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية متواصلة.

فالتصنيفات المحددة في الدفتر قد تتعرض للهلاك نتيجة لتغيير المعطيات و عدم مواكبتها لهذه التغيرات، لذلك يرى C.BATAL أنه يجب صيانة هذا الدفتر و تجديده حتى يبقى أداة عملية لتشغيل مقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

يميز C.BATAL بين طريقتين للتحديث:

• التحديث في الوقت الحقيقي: يتم كلما حدث أي تطور ملاحظ في المصالح (تطور تكنولوجي مثلاً)، فتسرع الهيئات المعنية إلى اتخاذ التغييرات اللازمة على مستوى الدفتر،

- نظريا هي طريقة جيدة لكن تشغيلها صعب جدا، باعتبارها تتطلب تجنيد كل المسؤولين السلطويين المعنيين، و ذلك لإعلام مصلحة الموارد البشرية بكل المعطيات الجديدة.
- التحديث على أجل محدد (مرة أو مرتين في السنة): تعتبر سهولة التشغيل و التنفيذ، تميز بين طريقتين لجمع المعلومات اللازمة لتحديث الدفتر:
    - ✓ خلال كل أجل، القيام بتحقيق خاص من خلال تساؤلات موجهة لمجموع المسؤولين السلطويين للبنية المعنية.
    - ✓ عقد اجتماعات دورية لأفواج العمل الخاصة بكل عائلة مهنية تحتية و المتكونة من أفراد مسؤولين سلطويين، و الهدف هو تحديد التطورات التي طرأت خلال الفترة المحددة زمنيا وتحديد تأثيراتها على الوظائف.

#### - أول دفتر نموذج R.O.M.E: (أنظر الملحق رقم 02)

تم إعداده من طرف الوكالة الوطنية للتوظيف ANPE سنة 1993 و كان يتضمن 800 وظيفة، تم تحديثه سنة 1999، هو النسبة للمنظمات الفرنسية وثيقة مرجعية تحدد مختلف الوظائف-النموذج و مجالات الحركة ما بين مختلف المهن كما انه عبارة عن مرجعية معلوماتية وأداة في متناول المهنيين لإيجاد تقاربات ما بين الوظائف، استعمل كثيرا خاصة خلال إعداد بيان الكفاءات، ان هذا الدفتر مهيكّل على أساس 22 صنف مهني منها 11 للقطاع الخدماتي و 11 للقطاع الصناعي ، يغطي هذا الدفتر 10000 وظيفة من خلال 466 وثيقة وظيفة / مهنة تتضمن شروط الممارسة ، الكفاءات المطلوبة و تخصصات مختلف المهن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> GPEC ET PSE ,D hindley Peggy aparisi , édition organisation 2008 p 37

## الجدول رقم 12: مثال لدفتر الوظائف-النموذج (مقتطفات) من REGIME D'ASSURANCE CHOMAGE

تم إعداده سنة 1989

| الرقم | التسمية                           | المهام و المسؤوليات الرئيسية   |
|-------|-----------------------------------|--|
|       |                                   | العائلة المهنية(خدمات عامةAM)، عائلة تحتية (ادارية و قانونيةAMA)   |
| AMA1  | موظف اداري<br>Agent Administratif | يقوم بأنشطة يومية، لفرز، التصنيف و التسجيل و تدوين كل المعلومات و الوثائق المرتبطة بالتسيير الاداري للمصلحة التي ينتمي اليها   |
| AMA2  | موظف حسابات                       | يسجل و يرصد كل المعلومات المحاسبية و المالية على عدة مستندات(بطاقات،ملفات،الدفتر المحاسبي)التي تسمح بمتابعة المحاسبة العامة و التحليلية للمؤسسة                                    |
| AMA3  | سكرتير                            | يامن هملية نقل المعلومات و تصنيفها و معالجتها و التي تكون ضرورية للسير الحسن للمصلحة(قطاع،وحدة) و علاقتها الخارجية و الداخلية  |
| AMA4  | محاسب                             | يراجع تسجيل المعطيات المحاسبية و المالية، يسعى الى تحقيق التوازنات المحاسبية(حساب الاستغلال،الميزانية)اللازمة لتقديم المحاسبات العامة و التحليلية و للتسيير المالي للمؤسسة         |
| AMA5  | منشط و منظم للتكوين               | يقوم باعداد و تشغيل عمليات التكوين في اطار البرنامج المسطر من قبل الادارة  |
| AMA6  | مسير اداري للافراد                | يتابع و يراقب تحت اشراف و مسؤولية المدير او مسؤول الموارد البشرية، تطبيق الاجراءات التشريعية و القوانين الداخلية لادارة الافراد، كما ينسق بين كل المعلومات اللازمة لتسيير الافراد. |
| AMA7  | مسؤول مصلحة المحاسبة              | يتابع و يراقب و يقوم و نائق المحاسبة العامة و التحليلية، يعد و يقدم الميزانية ، تسيير الخزينة قصد التزويد بكل المعطيات المحاسبية و المالية اللازمة لنشاط المؤسسة                   |
| AMA8  | مسؤول المصلحة التشريعية           | ينصح و يتولى مسؤولية المشاكل ذات الشكل القانوني و التزايدات حول تطبيق القوانين التي تنظم المؤسسة   |
| AMA9  | مسؤول الموارد البشرية             | يؤمن تطبيق سياسة الافراد، كما يحدد الشروط الداخلية لهذا النظام و يتابع مدى تطبيقه، كما يمكن أن يساهم مع المدير في اللقاءات مع الموظفين و ممثلهم.                                   |

Source :X.BARON، la gestion prévisionnelle des employs et des competences en entreprise، cahier français، N262،1993، p3-18

## المطلب الثاني : مرجعية الوظائف - النموذج و الكفاءات

يرى <sup>1</sup> X.BARON أنه إذا انطلقنا من فرضية أن الموظف فاعل فيجب أن تتوفر لديه كل المعلومات الدقيقة، و اللازمة قبل أن يقوم بتحديد توجهاته هذه المعطيات تتعلق بالتطورات المحتملة لوظيفته و للوظائف التي يمكن له ممارستها و التي توضع ضمن الاحتياجات الأساسية للمؤسسة، فهي عبارة عن مجموعة من البطاقات الوصفية بمثابة دليل لوظائف و كفاءات المؤسسة أو قطاع نشاطي معين.

### 1- من يقوم بإعداد مرجعية الوظائف-النموذج و الكفاءات:

يرى <sup>2</sup> THIERRY et SAURET أن اختيار الأفراد يتعلق بالطريقة المتبعة فالأمر يتعلق بتحليل يتم من خلال وصف فعلي لحالات العمل، الممثلة للوظيفة-النموذج و ليس ملاحظة مباشرة.

يجب اللجوء إلى الأشخاص الذين يعرفون الوظيفة بصفة جيدة، و هم الموظفين الشاغلين لمختلف مناصب الوظيفة-النموذج، مسؤولي وظيفة الموارد البشرية و خاصة مسؤولي التكوين، وكلهم يوضعون تحت مسؤولية محرر و منسق .

إن النقطة الايجابية في انتقاء هذه المجموعة من الأفراد:

- ✓ إشراك عدة أطراف سيكون له تأثير و دور فيما يخص التطورات التي ستنتج عن التحليل.
- ✓ ابتعاد الأفراد الأقرب إلى الوظيفة-النموذج عن فكرة المنصب (النشاطات) المحددة مسبقا، وذلك ما يعطيهم فرصة لشرح و تفسير التطبيقات العملية الحقيقية للنشاطات الخاصة بالمنصب، و هو ما يسمح باستيعاب حقيقة حالات العمل.

<sup>1</sup> OP.CIT:p12

<sup>2</sup> OP.CIT ،p84

إن مشاركة الموظفين الشاغلين للمناصب يسمح بتحقيق إيجابيتين:

/ هو حماية ضد التصريحات و التحليلات الغير حقيقية التي لا توافق التطبيقات الحقيقية في حالة العمل.

/ يسمح لمسؤولي وظيفة الموارد البشرية بالاتصال بكل الأطراف الفاعلة حول الوظيفة.

كما تسمح هذه الطريقة من التشغيل و التصديق من طرف مجموعة واسعة من الافراد باعطاء شرعية داخلية للوثائق الناتجة عن هذا العمل.

## 2- مرجعية الوظائف النموذج

### • الوصف التحليلي على أساس المحاور الأربعة:

إن الهدف من تحليل الوظيفة-النموذج على أساس هذه المحاور الأربعة هو تحديد قائمة الوظائف النموذج على أساس الاحتياجات المطلوبة للوظيفة من خلال المعارف، التجربة، التطبيقات المتحكم فيها، التصرفات و السلوكيات خلافا لما كان معروفا عليه سابقا في تحديد المتطلبات من خلال مواصفات المنصب.

+ إيجابيات المحاور الأربعة:

- تسليط الضوء على كفاءات مهمشة، أو مجهولة في المنظمة و تأثيرها كبير و معتبر على النشاط الاقتصادي لها.
- تسهل دراسة و وصف الوظيفة من أربع زوايا مختلفة قصد الأخذ بعين الاعتبار كل أبعادها.

هذه المحاور مأخوذة من أعمال CEREQ تتطرق إليها كما يوردها<sup>1</sup> C.SAURET et D.THIERRY

<sup>1</sup> OP.CIT.p92

**1- التقنية:** أي نشاط اقتصادي لا يخلو من تقنية معينة تميزه عن باقي الأنشطة. يتمثل هذا المحور في تحديث الأنشطة المميزة للوظيفة-النموذج والتي تتطلب تشغيل و استعمال تقنيات و درايات فنية مختلفة.

أن هذه الأنشطة تجمع على أساس المراحل الرئيسية و أهداف العمل من خلال التقنية المستعملة، التي تربط الموظف أكثر بالمادة أو المنتج على أساس عمل يدوي أكثر، يعتمد على دراية-فنية، وتجربة مكتسبة للموظف.

**2- المعلومة:** يتم جرد كل المعلومات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الموظف و لها دور في أداء مهمته، يختصر<sup>1</sup> B.MARTORY دور هذا المحور في طرح التساؤلات التالية:

✓ من أين يتلقى الموظف التعليمات؟

✓ ما هي الطرق المناسبة لمعالجتها؟

✓ ما هي نوعية المعلومات التي ينتجها؟

✓ إلى من يتم نقلها؟

كل هذا التدفق المعلوماتي الكبير يحتاج إلى تصفية و تصنيف كما يشير إلى ذلك X.BARON حيث يجب تحديد طبيعة التدخل الممارس عليها فيمكن أن تكون:

+ معلومات منقولة، معلومات للمعالجة، معلومات منتجة.

+ المعلومة التقنية، شفوية أو مشفرة.

ان طبيعة الكفاءة اللازمة لممارسة النشاط تختلف باختلاف طبيعة التدخل الممارس على المعلومة.

<sup>1</sup> OP.CIT.p124

### 3- الاتصالات/ العلاقات:

يتمثل الأمر في تحديد طبيعة العلاقات و نوعية التبادلات التي تتم. طبيعة العلاقات: ما هي الأطراف التي تربط الموظف معهم علاقة عمل؟ الزبائن، الموردين، العلاقات، التدرج السلطوي..، الهدف من ذلك هو تحديد هذه العلاقات للسماح للموظف بإتمام مهامه على أكمل وجه، كما تختلف الكفاءة المطلوبة لكل نوع من التبادلات.

### 4- الإسهام الاقتصادي: نفهم الفكرة العامة لهذا المحور من خلال التساؤل التالي:

ما هي القيمة المضافة التي تحققها هذه الوظيفة للمؤسسة؟

إذن الهدف كما يقول<sup>1</sup> J.P. CITEAU هو تحديد مختلف المؤشرات التي تبين الأثر الاقتصادي للنشاط أو العمل الذي يتمه الموظف على النتيجة المحققة من طرف المؤسسة، كما تسمح بتحديد هامش الاستقلالية للموظف درجة المسؤولية الممنوحة له و مراكز القرارات و مدى دوره فيها. خلافا لما كان عليه وصف المنصب سابقا الذي يعتمد على الطريقة الكلاسيكية المتمثلة في 'مواصفات المنصب' 'profil du poste' و التي تحدد المميزات المطلوبة لمنصب معين، فلقد أصبح من المهم توظيف أفراد قادرين على التطور، على مستوى وظائفهم للتكيف مع المتغيرات الجديدة بدل تشغيل أفراد تناسب مواصفاتهم المنصب بدقة مما جعلها طريقة لا تفي بمتطلبات تسيير تنبئي للوظائف و الكفاءات.

كل محور من محاور هذا التحليل يبين لنا الكفاءة المطلوبة للتقنية، أو لطبيعة المعلومة الواجب معالجتها او اللازمة لكل نوع من التبادلات مع الأطراف المختلفة، و لنوعية الإسهام الاقتصادي.

فالكفاءة تظهر متعددة التراكم و الأبعاد في نشاط اقتصادي واحد.

كما أن استيعاب أي وظيفة لا يكون الا من خلال استيعاب المحاور الأربعة التي تعتبر مكملة لبعضها البعض.

مثال: الوصف التحليلي لوظيفة- نموذج على أساس المحاور الأربعة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>OP.CIT,p52

الوظيفة: مهندس تحليلي

إن الوصف التركيبي يصنف عناصر مشكلة كما يلي:

+ ينطلق المهندس التحليلي من ملفات ذات خصوصية وظيفية و عليه أن يقوم بتحويلها إلى برامج.

+ يساهم في الدراسات التقنية والأولية، والدراسات التفصيلية.

نتقل إلى الوصف التحليلي الذي يبين لنا تدخل المهندس التحليلي و إسهامه في هذا العمل بصفة مجسدة عمليا.

1. **التقنية:** يستعمل تقنيات مختلفة يمكن إدراجها كما يلي:

/ يستخدم شاشة و لوحة مفاتيح.

/ ينشط اجتماعات مع المستعملين.

/ يقوم بكتابة خطوط البرمجة باستخدام COBOL<sup>2</sup>.

2. **المعلومة:** يقوم المهندس التحليلي بتحديد و ترتيب و تشكيل المعلومات التي سيقوم

المستعملون بمعالجتها من خلال نظام معلوماتي على شكل تدفقات و معالجات:

/ يحدد مراجع البرامج التي ينتجها

/ يطلع على الجريدة المهنية.

/ يطلع على التطبيقات المحققة في أماكن أخرى.

3. **الاتصالات / العلاقات:** إن المهندس يعمل بالتنسيق مع مهندسين آخرين في عدة

مجموعات تختلف في حجمها، و هذا حسب المشروع الموكل إليها.

- كما انه على اتصال هاتفي مع المهندسين المساعدين.

- يؤطر من الناحية التقنية المتعهدين المتدخلين على البرمجة.

<sup>1</sup>L'analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise, X.BARON, 'revue française de gestion', N65-66, 1987

<sup>2</sup> لغة آلية تستخدم في الحاسبات الالكترونية لبرمجة المسائل COBOL

4. الإسهام الاقتصادي: يقوم بتحديد تكاليف العمل و المتابعة و الحرص على احترام الآجال المحددة.

-تحديد التأثيرات لنتائج معينة (ناقصة).

- تعيين المحددات و العوامل التي تعترض اقضاء هذا النشاط.

هذه هي المحاور الاربعة التي يتم من خلالها معالجة وظيفة مهندس تحليلي، بصفة تتميز بالدقة

حيث تصف أبسط النشاطات، الهدف هو تحديد مختلف الكفاءات التي تتطلبها هذه الوظيفة و ذلك على اساس الدراية، الدراية-الفنية، الدراية-الذاتية (السلوكيات).

+ الدراية: المطلوب من الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة:

++ معرفة بالمنتوج تطبيقات و لوجسيال.

++ معرفة الطرق المفيدة للبرمجة.

+ الدراية-الفنية (التجربة):

++ التحكم و معرفة الانجليزية التقنية.

++ تجربة في مجال تصميم مشاريع بحجم اقل مما هو مطلوب حاليا..

+ الدراية-الذاتية (سلوكيات):

++ امكانية التكيف مع عمل دقيق و صارم.

++ امكانية العمل مع فرق.

### 3- مرجعية الكفاءات le référentiel des compétences

إن الكفاءة هي المفهوم العالق ما بين الوظيفة، و الفرد و ما بين الوظيفة و التكوين. فهي القدرة

على التصرف للحصول على نتيجة في حالة مهنية معينة و بوسائل معينة، تم تحديدها في النظام المرجعي للوظائف النموذج.

اما بالنسبة لمرجعية الكفاءة فيتم ضمنه تحديد المعارف، و المعارف-الفنية و المعارف-الذاتية التي على الموظف تعيبتها لمواجهة حالة عمل معينة.

فمرجعية الكفاءات يتم اعداده انطلاقا من النظام المرجعي للوظائف النموذج، حيث تأخذ لجنة العمل المكلفة كل وظيفة و تحدد لها المعارف، و المعارف-الفنية و المعارف-الذاتية المناسبة لها و المستويات من الكفاءة المناسبة لها<sup>1</sup>.

يوضح الجدول التالي كيفية اعداد مرجعية الكفاءات و التي تصنف الى 6 مراحل

### الجدول رقم 13: مراحل إعداد مرجعية للكفاءات

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. التحضير لاعداد مرجعية للكفاءات | تحديد اطار المسعى للكفاءات (مفاهيم، مقارنة، تحديات، أهداف و محاور)<br>الاتصال حول مقارنة الكفاءات (الطرق و الادوات)<br>تحديد الأطراف المتحكمة الواجب اشراكها في اعداد مرجعية الكفاءات                              |
| 2. تحديد مجال الكفاءات            | تحديد مجالات الكفاءات (التقنية، العلائقية و السلوكية...)<br>تحديد المجالات الفرعية للكفاءات<br>تنظيم و تسمين هيكل الكفاءات   |
| 3. بناء سلم المستويات             | تحديد السلم و المستويات (مقارنة كمية)<br>تحديد مضمون المستويات (مقارنة نوعية)<br>ترجمة محتوى المستويات الى سلوكيات مرئية   |
| 4. تجريب مرجعية الكفاءات          | تحديد البنات الهدف (عائلة مهنية، وظيفة، فرع) التي سيتم التجربة عليها<br>تجريب المرجعية (مجال الكفاءات، و سلم المستويات)<br>تقييم الكفاءات بواسطة المرجعية (المطلوبة و المكتسبة) و قياس الانحرافات (تنمية أو ترقية) |
| 5. تصديق مرجعية الكفاءات          | تصديق المرجعية<br>التواصل و نشر المرجعية<br>استعمال المرجعية   |
| 6. تحديث مرجعية الكفاءات          | تحديد قوانين تسيير و تصحيح المرجعية<br>البقاء على تواصل مع مستعملي المرجعية (مسيرين، موظفين، موارد بشرية...)<br>تنظيم حلقات اعلامية حول المرجعية (انتظار رد الفعل و توزيع المرجعية التي تم تحديثها)                |

Source : GPEC et PSE, D.Hindley, P.Aparisi édition organisation 2008. P 42

<sup>1</sup>KERLAN.F,p60. BATAL.C,tome1,p161

كما حدد C.BATAL الجدول التالي الذي يعتبر قاعدة لاعداد مرجعية الكفاءات

| المعرفة-الذاتية | المعرفة-الفنية | المعرفة | الأنشطة و الأشغال |
|-----------------|----------------|---------|-------------------|
|                 |                |         |                   |
|                 |                |         |                   |
|                 |                |         |                   |
|                 |                |         |                   |

تصنيف الكفاءات يكون من خلال صياغتها:

+ الفعل 'يعرف': للمعارف connaitre

+ الفعل 'يدرري': للمعارف-الفنية savoir

+الفعل 'يكون': للمعارف-الذاتية être

#### • تصنيف الكفاءات في المرجعية:

تعتبر مرحلة مهمة، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنمية كفاءة الموظف، فهناك بعض الوظائف التي تتطلب كفاءات مختلفة و كثيرة العدد، لذا يجب تصنيفها حتى يسهل استعمال المرجعية و فهمها من كل الأطراف.

+ التصنيف حسب مستوى الفعالية في الوظيفة.

+ التصنيف حسب الأنشطة ذات الأولوية.

+ التصنيف حسب مدة اكتساب الكفاءة.

يوضح الجدول التالي التكامل ما بين مرجعيات الوظائف والكفاءات

## الجدول رقم 14: التكامل ما بين المرجعيات

| أي نوع من المرجعية؟ | الاجابة عن التساؤلات  | ما هي النقاط المعالجة؟               |
|---------------------|---|--------------------------------------|
| مرجعية الوظائف      | -ماذا تنتظر منه المؤسسة؟<br>-ما هو دوره في المؤسسة؟<br>-ما هو موضعه التدريجي؟ | -المهام<br>-الأنشطة                  |
| مرجعية الكفاءات     | - ماذا يستطيع أن يفعل؟<br>-ما هو مستوى الأداء المنتظر<br>-عمليا منه؟          | -آداء استراتيجي متحكم فيه<br>-كفاءات |

### المطلب الثالث: مرصد الوظائف

إن إعداد مرصد للوظائف يهدف إلى المتابعة المنتظمة الكمية و النوعية للوظائف حسب الفروع و الكفاءات المناسبة لها، إن متابعة هذا المرصد تتم من خلال لجن متابعة .

#### • أهداف المرصد:

1. توقع التطورات المحتملة للمهن كميًا و نوعيًا.
2. قياس الخطر المتعلق لمشروع المؤسسة من خلال تأثيره على عدد و نوعية الوظائف.
3. تحديد المسارات الممكنة ما بين المهن.
4. تأمين تطور خريطة الوظائف.
5. تحديد ميكانيزمات التكوين اللازمة لمرافقة تطور الوظائف.
6. تصنيف مجموع وظائف المؤسسة خاصة الحساسية و التي تكون موضوع تغيير على المدى القصير.

#### • تشغيل المرصد:

يتكون المرصد من ممثل للإدارة مفوض عن النقابة و عضو من لجنة المؤسسة ، إن درجة تردد الاجتماعات تتوقف على حجم المؤسسة فهي عامة من 2 إلى 3 اجتماعات.

يفترض أن يكون المرصد موضوع اتصال دائم في المؤسسة قصد تحسيس الموظفين بأهمية التطورات التي تمس وظائفهم.

## 2-المطلب الرابع:

بيان الكفاءات: le bilan des compétences (أنظر الملحق رقم 03)

يعتبر من أهم طرق تنمية إستخدامية الموظف، حيث ترى KERLAN انه يمكن تحقيق ذلك من خلال بناء مشروع مهني، وإعداد بيان للكفاءات، مبينا لنقاط قوى وضعف الموظف.

فبيان الكفاءات هو واحد من أهم الأدوات الأساسية لتجسيد فعلي للتوجيه المهني الدائم باعتباره مرحلة أولية تساعد الموظف على إعداد مشروعه المهني، والكثير من المراسيم قننته كحق فردي للموظف.

إن إعداد البيان يسمح بالترسيخ للبعد الفردي للمقاربة، و عليه يجب التعريف بمفهوم الإستخدامية

1- تعريف الاستخدامية : اصطلاح استخدم منذ عدة عقود من طرف الاقتصاديين.

يعرفه R.LEDRUT<sup>1</sup>: 'الأمل الموضوعي أو الاحتمال المتوسط الذي يمتلكه فرد يبحث عن عمل في الحصول عليه!'

كما يعرفها<sup>2</sup> PARLIER و GILBERT : "درجة الجذب التي يمثلها الموظف في سوق العمل الداخلي او الخارجي، بمعنى آخر القدرة على الحصول على وظيفة ترضي الطرفين: المؤسسة والموظف".

يتم قياسها حسب GAZIER، من خلال الاقدمية المتوسطة في البطالة فكما ارتفعت هذه الاقدمية، كلما انخفضت الاستخدامية.

<sup>1</sup> CITE PAR GAZIER B: l'employabilité «brève radiographie d'un concept en mutation» sociologie du travail n4 1990 p576

<sup>2</sup> OP.CIT.p390

إذن يحاول الطرفين تحديد خصوصيات تحمي الموظف من خطر البطالة والاقصاء، وتؤمن له عملا في المستقبل، إن تنمية وبناء الاستخدامية هي مسؤولية مشتركة ما بين:

+ المؤسسة تساهم من خلال اتخاذها الإجراءات المطلوبة (الحركية المهنية، تكوين متواصل، تنظيم عمل مسئول و مؤهل...).

+ الموظف من خلال إيجاد مشروع مهني خاص به، قيمة الكفاءات التي يمتلكها، القدرة على التوضع في سوق العمل، فكلما نما الموظف كفاءاته أصبح أكثر استقلالية وإستخدامية، هذا ما يفترض:

+ أن يستوعب الموظف نتائج اختياراته الشخصية على استخدامه.

+ على المؤسسة أن تستوعب مسؤولياتها من خلال اتخاذ إجراءات مختلفة باعتباره يمثل استثمارا لها.

يعرف بيان الكفاءات بأنه: "العمليات التي تسمح بإعداد بيان للكفاءات، تهدف للسماح للموظفين بتحليل كفاءاتهم المهنية، و الشخصية، و استعداداتهم و سلوكياتهم، قصد تحديد مشروع مهني خاص بهم أو مشروع تكوين"<sup>1</sup> مرسوم 31/12/1991 L900-2.

يرى LEBAUBE<sup>2</sup> أن بيان الكفاءات تم تشريعه كامتداد منطقي للحق الفردي في التكوين.

يتم تجسيده داخل المؤسسة من طرف مجلس التوجيه المهني بالتنسيق الدائم مع الموظف، ومع المؤسسة الخدماتية المعدة للبيان.

<sup>1</sup> CITE PAR PERETTIG-M، tous DRH، p167

<sup>2</sup> CITE PAR BARON X، p9

### - أهمية بيان الكفاءات :

إن اعداد بيان للكفاءات يسمح للموظف بإعادة النظر في أنشطته المهنية قصد:

- 7- وضع النقط على تجاربه المهنية و الشخصية.
- 8- تحديد و تقييم مكتسباته المتعلقة بالعمل، التكوين، و الحياة الاجتماعية.
- 9- تحديد أفضل لمعارفه، كفاءاته، استعداداته.
- 10- تحديد طاقاته الكامنة الغير مستغلة.
- 11- احصاء و تحديد كل العناصر التي تسمح له بإعداد مشروع مهني.
- 12- تسيير أحسن لموارده الشخصية.
- 13- تنظيم أولوياته المهنية.

### - دور مجلس التوجيه المهني في إعداد بيانات الكفاءات:

عندما يقرر الموظف إعداد بيان الكفاءات خاص به يبدأ دور مجلس التوجيه المهني، كمرحلة أولية تحضيرية للموظف من خلال تقييم أهمية و ضرورة إعداد بيان للكفاءات.

يتوقف دوره على التحضير لاعداد بيان الكفاءات و استغلال نتائجه في المنظمة كما

أنه، يزود المؤسسة الخدمائية الخارجية المكلفة باعداده بكل المعطيات التي تخص المنظمة و تسمح لها باداء عملها بإعداد بيان مفيد للموظف و لهاته الأخيرة<sup>1</sup>.

### - العائدات من بيان الكفاءات :

+ تعلم معرفة الذات ، التقييم الذاتي للقيام باختيارات استراتيجية

+ النظرة المتجددة للحالة المهنية للموظف

+ بناء مشروع مهني واقعي و توفير الوسائل لتشغيله

<sup>1</sup>OP.CIT,p157

+ الاستفادة من متابعة خبراء للتوجيه المهني

- إعداد بيان الكفاءات :

ان إعداد بيان الكفاءات يتم في حالتين:

❖ إما بصفة إرادية بطلب من الموظف.

❖ بطلب من المؤسسة في إطار مخطط تكوين و تتحمل كل التكاليف

في هذه الحالة يتم توقيع عقد ثلاثي الأطراف ممضي من طرف المؤسسة ، الموظف المعني والمنظمة الخدمائية يتضمن الهدف الذي يسعى المستخدم لاستعماله و الشروط يتم اللجوء عادة إلى منظمات خارج المؤسسة لإعداد بيان الكفاءات على اعتبار أنه لا يتم تقبل فكرة التقييم مما يتطلب السرية في اعتماد هذه الوثيقة ، وللموظف الحق في إبلاغ المؤسسة بالنتائج المحققة أو لا.

بينت الدراسات انه تم إعداد اقل من 10000 بيان كفاءات خلال سنة 1994

منذ الاتفاقية الوطنية للمهن الصادرة بتاريخ 5 ديسمبر 2003 في إطار تحديد التكوين المهني، الموظف الذي تصل خبرته ل20 سنة في ممارسة وظيفته ، و سنه على الأقل 45 سنة يمكن أن يستفيد من بيان كفاءات خارج أوقات العمل و ممول من طرف FONGECIF<sup>1</sup>

- عطلة بيان الكفاءات congé de bilan des compétences

يهدف عطلة بيان الكفاءات أن تسمح للموظف بتحليل كفاءاته المهنية والشخصية كذلك استعداداته و طموحاته قصد صياغة مشروع مهني و في اقل الحالات مشروع تكوين.

شروط القبول:

1- يجب أن يتمتع الموظف باقدمية مدتها 5 سنوات منها 12 شهرا في مؤسسته

<sup>1</sup> FONGECIF : fond pour la gestion du congee individuel de formation

2- عند الاستفادة من عطلة بيان الكفاءات يجب على الموظف أن يحترم اجل مدته

5 سنوات حتى يمكن وضع طلب للاستفادة مرة ثانية

- تمويل عطلة بيان الكفاءات:

الأولوية معطاة للموظفين الأقدم في العمل، يشرح الملحق رقم المتعلق بعطلة بيان الكفاءات كمثال للإجراءات المفصلة لإعداده AFDAS

#### ❖ المقابلة السنوية للتقييم:

تم إدماجها على أساس أن بعض الطرق التقليدية للتقييم، و التي لازالت محل استعمال في المنظمات خاصة القطاع العمومي و هي طريقة سلم التنقيط، لم تعد بالفعالية الكافية، و تقتصر على إعلام الموظف بالنقطة المسجلة له.

تبنته العديد من المؤسسات الفرنسية في ظل نظام التسيير الجديد لمواردها البشرية القائم على تنمية الكفاءات، فنظام المقابلة السنوية للتقييم يعتبر مساحة للحوار ما بين المسئول المباشر و الشخص المعني بالتقييم.

هي مرحلة تركيب و صياغة المعطيات الناتجة عن التقييمات السابقة (للطاقات الكامنة للأداء وللکفاءات) المحصاة خلال السنة.

يعتبر اللحظة الحاسمة لاستغلال كل هذه المعطيات لصالح المؤسسة و الموظف، كما يهدف إلى خلق حوار بناء ما بين الطرفين قائم على تبادل وجهات النظر، قصد الوصول الى تحديد أهداف السنة القادمة.

#### + مراحل المقابلة السنوية للتقييم:

يقترح BATAL نموذجاً يتم في 10 مراحل:

1. التذكير بأهداف المقابلة.

2. بيان تحقيقات السنة الماضية

3. أهداف السنة الماضية.
4. إحصاء نقاط أخرى: تتعلق بالصعوبات التي تلقاها الموظف المعني و التي يريد معالجتها، النقاط التي تحتاج الى الدراسة و يريد المسؤول المباشر التطرق اليها، نقاط أخرى (تطور المصلحة...)  
باتفاق الطرفين تحدد المواضيع التي سنتناقش.
5. المشاكل المعالجة و تحديد أهداف التطور: انطلاقا من ذلك يتم تحديد الوسائل والحلول الواجبة.
6. دراسة مواضيع أخرى: شرح المسؤول المباشر للموظف ارادته في إعادة تنظيم المصلحة، ومحاولة التفسير له اهم الخطوط العريضة للمشروع، و أخذ رايه حول الدور الذي يريد أن يلعبه ضمن هذا التنظيم الجديد.
7. تطلعات التطور للموظف: يتعلق أكثر بالمستقبل، حيث يشرح الموظف ما هي تطلعاته فيما يخص حياته المهنية، يسمح فيها للموظف بالتحدث بكل حرية، بعد ذلك يعطي المسؤول رايه حتى يستطيعا في الاخير تحديد الاهتمامات المهنية، الكفاءات المكتسبة، نقاط ضعف الموظف بالنسبة لمشاريعه من خلال العودة الى حالات عمل واقعية.
8. حاجة الموظف الى التكوين: من خلال الحديث عن تطورات محتملة في المصلحة كادخال تكنولوجيات جديدة، مهام جديدة، أو تطور مشاريع الموظف، الأمر الذي يتطلب الحاجة الى التكوين.
9. أهداف السنة القادمة: تحدد خلالها الأهداف الواجب تحقيقها.
10. ابرام عقود نتائج المقابلة: يتم من خلال التوقيع على معاهدة، ما بين المسؤولين و الموظف، لتحقيق ما اتفق عليه.

## ❖ التوجيه المهني الدائم:

يعتبر من أساسيات مقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، حيث يرى كل من <sup>1</sup>THIERRY و SAURET بانه عامل أساسي و بناء لا يمكن الحديث عن تسيير تنبئي دون توجيه مهني دائم.

● **تعريفه:** هو المقاربة و الوسائل التي تسمح للموظف بالتموضع في اطار تشغيل خطة عمل تتعلق بمشروع مهني هو الفاعل فيه.

يهدف التوجيه المهني الدائم الى تجسيد مبدا البعد الفردي لمقاربة التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات، من خلال أخذه بعين الاعتبار لتطلعات و اهتمامات الموظف ومساعدته على بناء مشروعه المهني <sup>2</sup>.

● **مجلس التوجيه المهني:** يعتبر انشاؤه ضرورة حتمية في المنظمة، يهدف إلى التنسيق ما بين المشروع المهني للموظف و الاحتياجات المحددة، في مختلف قطاعات المؤسسة والمحددة من خلال السيناريوهات التطورية، وذلك بالتنسيق و توفير المعلومات اللازمة حول الطرفين <sup>3</sup>.

## المبحث الثاني: الأساليب المختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري

يفرض تحسين المزايا التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد رأس مالها الفكري وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية، والمهارات، والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، وكفاءتها وتسييرها استراتيجيا بهدف تقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق مركز تنافسي أفضل <sup>4</sup> وبالتالي تواجه المنظمات تحدي كبير هو كيفية المحافظة على رأس المال الفكري و تنميته في نفس الوقت قصد

<sup>1</sup> OP.CIT.p227

<sup>2</sup> BARON X،p12، PARLIER،JILBERT،p389

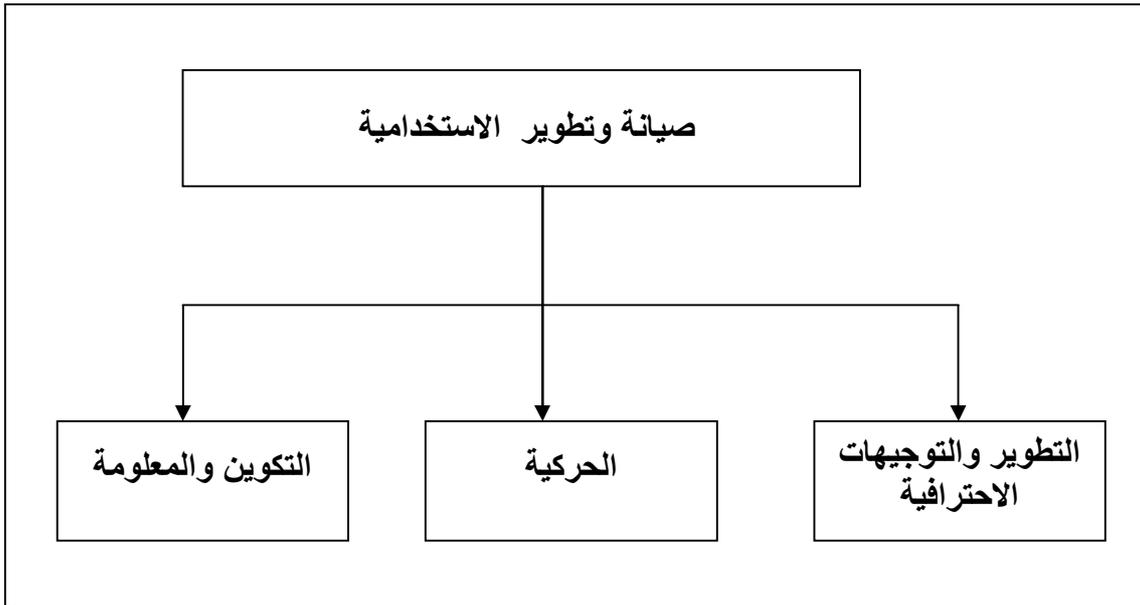
<sup>3</sup> ROPERT G، HASPEL R،construire des organisations qualifiantes، edition organisation، 1996،p157

<sup>4</sup> سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص 127

التميز، يستحيل على المؤسسة تحقيق ذلك الا في ظل ادوات و معايير جديدة توفر لها الدعامات الهيكلية و الفكرية للقيام بذلك بصفة مستمرة و دائمة .  
و لعل الأدوات النوعية التي يقترحها نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يمكن ان يكون لها اسهام بهذا الموضوع خاصة بعد تبني الكثير من الشركات العالمية الضخمة لهذا النموذج و محاولة استخدامها لالياته قصد تنمية مواردها البشرية النوعية

### المطلب الأول : تحقيق الاستدامة

ان تسيير الكفاءات وجد بهدف تنمية الاستدامة (L'employabilité) لدى العمال وتطوير حافظه كفاءاتهم وتوافق قابلية الشغل قدرة الفرد على المحافظة وتطوير عمله أو التواجد في عمل آخر<sup>1</sup>، وتوضح الأبعاد الأساسية لقابلية الشغل لدى العمال في الشكل التالي:



### الشكل رقم 31: الأبعاد الأساسية للاستدامة لدى العمال

المصدر صولح سماح ، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق تميز المؤسسة المتعلمة ، دكتوراه ، ص 109

<sup>1</sup> CELILEDEJOUX, les compétences au cœur de l'entreprise, p 129.

حدد Leboterf اربع عوامل لتفسير ظهور مصطلح الاستخدامية

1- هشاشة المسارات الوظيفية

2- عدم استقرار الحالات المهنية و المؤسسات

3- تطور معايير التوظيف

4- الاهتمام المتزايد للأفراد بالاعتراف بكفاءاتهم

و عليه تعتبر الاستخدامية مسؤولية مشتركة :

✓ هي مسؤولية الفرد : هي مرتبطة بقيمة الكفاءات المتحكم فيها و لكن كذلك بوجود

المشروع المهني ، و القدرة على التموضع في سوق العمل ، و القدرة على تقديم ما حققه .

✓ الفرد بصفة عملية . فالمفترض في الشخص ان يأخذ المبادرة للاستعلام حول سوق العمل، و

تحديث كفاءاته ن كذلك الانخراط في التكوين الذاتي ، و استغلال الفرص الممنوحة من

طرف DIF VAE ، فقلة اهتمام الشخص بتطوير نفسه سيضعه في خانة الخطر .

✓ مسؤولية المؤسسة : من خلال اقتراحها لبرامج تدريب لموائية الموظف مع منصبه ن اعطاء

نظرة عن التطورات المستقبلية للوظائف و الكفاءات ، معلومات حول استراتيجية المؤسسة،

اجراءات تتعلق بالحركية ، و تنظيم عمل مسؤول و مؤهل .

✓ مسؤولية الشركاء الاجتماعيين: يتمثل دورهم في وضع قواعد و لوائح تشريعية تسهل

التكوين المتواصل ، إلغاء كل ما يعيق التطورات المهنية ، توفير الإمكانيات لوضع بيان

للکفاءات وتمويله ، دعم ظهور وظائف جديدة .

✓ مسؤولية منظمات التوجيه و التكوين : من خلال توظيف مكونين يمتلكون خبرة واسعة

حول المهن ، تطوير قدرات نقل و تحويل الكفاءة ، و مرافقة المسار الوظيفي مع الأخذ بعين

الاعتبار الظروف الشخصية .( قيود عائلية ، مشاكل مالية ).

فهي تفترض في الموظف أن يمتلك المعلومات التالية :

- وظائف الغد بمعنى الوظائف التي في طور الظهور و المواصفات المطلوبة .
- الكفاءات و القدرات على التكيف الشخصي
- وسائل التكوين و اكتساب الكفاءات
- + فالاستخدامية تسمح للمنظمة ب :
- تحديد سياساتها فيما يخص تسيير الموارد البشرية
- تسطير مناهج لتثمين الموارد البشرية
- تشخيص الفرص و المخاطر في سوق العمل الداخلي و الخارجي
- استعاب مدى ضرورة بناء المسار الوظيفي للموظف

**المطلب الثاني : التصنيف المقترح للعلاقة ما بين أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات**

**و رأس المال الفكري**

ان الأدوات التي جاء بها نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات تسمح بتحديد اطار جديد للتعامل مع رأس المال الفكري من حيث تصنيفاته

1- **بيان الكفاءات:** بالنسبة للبيان الكفاءات ومن منطلق انه قاعدة تحدد الكفاءات الاستراتيجية للموظف و التي تسمح له بتحقيق استخداميته وفق التطورات المتعلقة بالوظائف و تحميه من الاقصاء، كما انه عبارة عن الخطوة الأساسية لجعله طرف فاعل في تحقيق مشروعه المهني و التالي التميز الدائم من خلال امتلاك الكفاءات الاستراتيجية والتحديث المستمر لمحفظة كفاءاته، الأمر الذي يسمح لرأس المال البشري بالتميز على اعتبار أنه مجموعة المعارف و الكفاءات

و بالتالي تتحقق العلاقة ما بين اداة بيان الكفاءات و دورها في المحافظة على رأس المال البشري كميزة تنافسية .

2- **دفتر الوظائف و مرجعية الكفاءات و الوظائف :** التي نقطة الانطلاق في اعدادها وتحليلها هو المنصب أو الوظيفة لكن بمعايير جديدة إلا وهي الكفاءات و كيفية نقلها و كيفية تصنيفها ، وامكانية ايجاد مسارا عبور ما بين الوظائف انطلاقا من التماثل او التقارب في الكفاءة المطلوبة لادائها. وعليه توفر هذه الأدوات رؤية جديدة لهيكله و تقسيم الوظائف المبنية عليها المنظمات الكلاسيكية الا و هي الهياكل التنظيمية الجامدة و التي هي حاليا قيد الانتقاد نظرا لعدم مرونتها في التكيف مع المتغيرات ، و بالتالي تقدم هذه الأدوات نظرة جديدة مرنة لتقسيم الوظائف و هيكلتها في المنظمات مما يعني دعم راس المال الهيكلي في التميز و التحديث الدائم للمعطيات المتعلقة بالوظائف و بالتالي القدرة على التكيف في أسرع وقت و منه تحقيق التميز المستمر .

إذن نلاحظ ان هذه الادوات الثلاث يمكن تشغيلها في المنظمات ليس فقط في إطار التنبؤ بالكفاءات و انما للمحافظة على راس المال الفكري كميزة تنافسية

### **المطلب الثالث : نقل المعرفة و رسمتها**

ان استغلال قدرات مخزون الرأس مال البشري والفكري هي هدف الافراد عامة كما أن عملية تقييم أو تمييز الكفاءات لا ترتبط فقط في توظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وبتطوير الخبرات، وتسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة كالتعلم، والتدريب الفردي والجماعي، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة.

#### **1. أنواع المعرفة :**

قدم الباحثون عدة تصنيفات للمعرفة من بينهم Michel. Polony حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة، ويعد هذا التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة إلا أنه لم يحظى بالاهتمام إلى أن جاء Nonaka الذي أعاد الأهمية لهذا التميز وأصبح هذا الأخير الأكثر استخداما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم الإستراتيجية والعمليات)، ص 42

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الرمزية، النظامية، والمعبر عنها كميًا ويمكن نقلها للأفراد عن طريق التعليم، وتسمى أيضا بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها إلى خارج المؤسسة وتظهر في براءات الاختراع وحقوق النشر كما تتجسد في منتجات المؤسسة وخدماتها.
  - **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية وغير قابلة للنقل والتعليم وتسمى بالمعرفة المتصلة والتي توجد لدى الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وتشكل جانبا من رأس المال البشري وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني ذاتي، وتمتاز بعدم سهولة انتقالها أو انتقالها أو تحويلها إلى الآخرين هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.
- ويمكن توضيح خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 15: خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

| مقاربة المعرفة الصريحة   | مقاربة المعرفة الضمنية   |
|--|--|
| - يمكن أن تكون المعرفة مفصلة ومدونة ومشفرة لخلق أصول المعرفة الصريحة.                          | - المعرفة ذات طبيعة شخصية ومن الصعب جدا استخراجها من الأفراد.                      |
| - يمكن نشر المعرفة (باستخدام تكنولوجيا المعلومات) في شكل وثائق، رسومات وأفضل الممارسات... الخ. | - يجب أن يتم نقل المعرفة من خلال نقل الأفراد داخل أو بين المؤسسات.                 |
| - ويمكن تصميم التعلم لمعالجة أوجه قصور المعرفة من خلال، الهيكل، التسيير، والعمليات العلمية.    | - ويجب تشجيع التعلم عن طريق جلب الأفراد المناسبين ووضعهم معا في ظل الظروف الصحيحة. |

Source: Ron Sanchez, "Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge" Approaches to Knowledge Management Practice, available at: <http://www.knowledgeboard.com/download/3512/tacit-vs-explicit.pdf> (09/02/2013)

#### 2. توليد المعرفة:

#### - مدخل إنشاء المعرفة حسب NONAKA:

إن جانبا أساسيا من إدارة المعرفة يتمثل في أن إدارة الأشياء تتسم بالتحديد، و كون الأشياء ملموسة و لها حدود، في حين أن المعرفة لا تتماثل في هذه الجوانب فهي غير محددة كما هو الحال بالنسبة المعرفة الضمنية، و غير ملموسة، كما أن عملية إنشائها ذات مراحل صعبة و متداخلة و غير ملموسة

مما يجعل عملية تحديدها و تفسيرها بحاجة إلى جهد كبير.

من خلال الدراسات المختلفة، نلمس توجه الفكر الأمريكي و الأوروبي ، و ميله إلى الجوانب المحددة و القياسية التي تقرب المعرفة من تكنولوجيا المعلومات و البرمجية، و الذكاء الصناعي، في حين أن اليابانيين يميلون إلى المعرفة الضمنية، و الأفراد و التفاعل الإنساني.

و إن مساهمة نوناكا Nonaka. ثرية في هذا المجال، من خلال دراساته المتعددة التي تفسر المدخل الياباني لإدارة المعرفة، و المحسد من خلال نموذج SECI الذي قدمه عام 1991، و عمق نظريته مع N. Takeuchi عام 1995.

#### – حلقة تحول و تسيير المعرفة ل"نوناكا

يشير النموذج SECI إلى أن عملية إنشاء المعرفة هي عملية حلزونية متصاعدة للتفاعلات التي تكون ما بين المعرفة الضمنية و الصريحة، و تجسد في أربع مراحل تمثل التحولات للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة في إطار إنشاء المعرفة.

يرجع الفضل في تحول موضوع المعرفة من الحيز الأكاديمي إلى النطاق العملي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة الذي إقترح نموذجا تفسيريا يبين من خلاله أهمية تسيير المعرفة إلى الباحث الياباني " نوناكا ، وضمن هذا الإطار سوف نتناول هذا النموذج بإعتباره أهم نموذج لتسيير المعرفة.

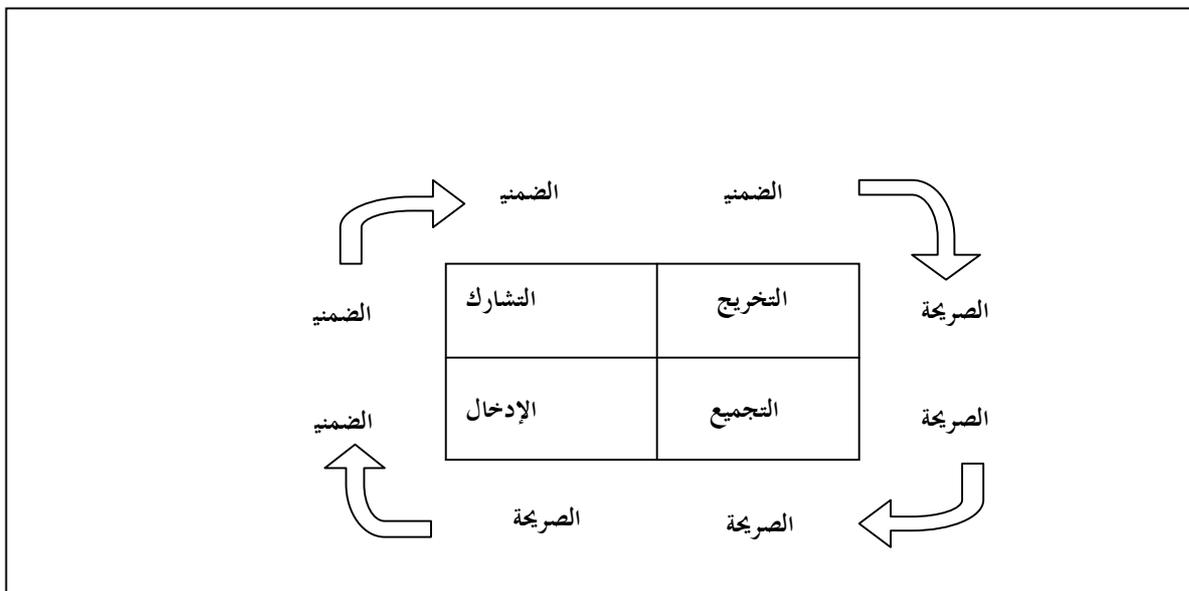
لقد بدأ هذا الباحث في نشر دراساته القيمة منذ منتصف الثمانينات و المتعلقة بتطوير المنتجات من طرف كبرى الشركات اليابانية، ملاحظا أن هذا السياق لتطوير المنتجات و تحسين الجودة لم يعد منحصر في إطار قسم البحث و التطوير<sup>1</sup> (بل يتعداه إلى حقول معرفية و مجالات تسييرية أشمل مما جعله يضع اللبنة الأساسية لنموذج تسيير المعرفة في المؤسسة، و من أهم خصائصه ما يلي:

– أن المعرفة المتاحة بالمؤسسة موجودة في شكل ضمني و موزعة بين الموارد البشرية و الكفاءات؛

<sup>1</sup> نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 232

-أن المعرفة بحاجة لعملية إتمام حتى تساهم في إنجاز العمليات التسييرية، وأن تلك العمليات تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة ناتجة عن إعادة تشكيل المعرفة المنبثقة من تفاعلات الأفراد فيما بينهم.

-إن محيط العمل الاجتماعي للمؤسسة يعد شرطاً افتراضياً أساسياً لشرح ولفهم حلقة المعرفة. كما يعتبر "نوناكا" أن تطوير المنتجات أو أي عملية إبداع من طرف المسيرين تتطلب بدرجة أولى تكوين وتسيير لاحق للمعرفة، أخذاً بعين الاعتبار الفرق بين المعرفة الضمنية والمفصح عليها. وبالتالي يرى أن دائرة تكوين المعرفة (يمكن تحليلها عبر أربعة مراحل هي<sup>1</sup>:



الشكل رقم 32 : مصفوفة SECI لتكوين المعرفة

المصدر: صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق تميز المؤسسة المتعلمة، دكتوراه، ص 143

## 1. التشارك Socialisation:

هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، إن التشارك هي أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية توليد المعرفة، وهو الهدف الأساسي للشركات الخلاقة للمعرفة. كما أن التشارك هي أساس تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد، حيث يتم تبادل هذه المعرفة من خلال أنشطة مشتركة،

<sup>1</sup>سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 170

من خلال التواجد سوية داخل المنظمة، العيش داخل بيئتها ، العمل المشترك ضمن أعمال الفرق، العمل المشترك ضمن أعمال فرق المنظمة، و بهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير و مشاعر الأفراد في المؤسسة، و التقرب من الذات الأكبر larger- self للشركة، و فرقها وأفرادها، عن طريق التشارك و التعلم.

وعليه فان التقرب المادي، و التعايش داخل الشركة، و العمل داخل مواقع الشركة و تبادل المعلومات و الخبرات و المشاعر تمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولا إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك Ba.

## 2. التخريج : من الضمنية إلى الصريحة

إن عملية التخريج تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية التي يتم إنشاؤها وهي الأصعب في التحديد، و التفسير، و لا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق التعلم في العمل، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين. وهي بهذا تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد، أو للمجموعة إلى الآخرين. و عملية التجسيد هي المرحلة المكتملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التشارك ، و فيها يصبح الفرد جزء من المجموعة و تصبح أهدافه و أفكاره متكاملة مع أهداف وأفكار المجموعة، وبالتالي فان التجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة، ما ينشأ عنه عملية تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

عمليا يقوم التخريج على عاملين: نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك كالكلمات و المفاهيم و الاستعارات و القصص و غيرها، التفاعل الخلاق و الكثيف في أعمال أو فرق المنظمة، مما يشكل مساهمة فعالة و قوية في تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة مهنية قوية ذات شكل صريحى قابل للفهم، و التعلم من قبل المختصين والمستفيدين المشاركين في هذا التفاعل. الامر الذي يمكنه إسقاطه على الكفاءات الفردية و الكفاءات المشتركة

### 3. التجميع Combination

إن الترابط هو عملية التحول من الصريح إلى الصريح، فهو يستلزم تحول المعرفة الصريحة إلى مجموعة أكثر تعقيدا من المعرفة الصريحة.

فالمعرفة الصريحة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة إلى معرفة صريحة أكثر تطورا. وفي هاته المرحلة يتم الإعتماد على ثلاث عمليات: ربط و تكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل أو خارج المؤسسة، استخدام أساليب لنشر المعرفة الجديد بين أفراد الشركة ( كما هو الحال في الاجتماعات و العروض)، و جعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (القواعد، الخطط، والتقارير، بيانات السوق...).

### 4. الإدخال : Internalization

هو التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، من خلال هذا التحول يتم إدخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للشركة ، ما يسمى بذاكرة المنظمة ، و عن طريق هذه العملية المستندة على الممارسة و التمرين التعلم داخل العمل، يصبح الفرد في كيان أكبر مرة أخرى، و هو الوصول إلى نطاق معرفة الجماعة و الشركة كل.

تعتمد مرحلة الإدخال على بعدين هما:

**الأول:** تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط و الممارسة، حيث أن عملية التدويت تحقق مفاهيم، و طرق جديدة حول عمليات الشركة، و الأفراد أيضا.

**الثاني:** إن تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب، و المحاكاة، قصد التعلم من خلال القيام بالعمل، و بهذه الطريقة يمكن فهم الطرق و المفاهيم في حالات افتراضية.

هذه التفاعلات بقدر ما تمثل تحولات مرتبطة ببعضها البعض، فهي تتميز خلال تحولها من مرحلة إلى أخرى بالارتقاء، و تتجاوز الذات لتحقق المفهوم با

## - المفهوم BA :

قام نانوكا بدراسة مهمة مشتركة مع نابور و كونو(N.Kono) ، تعلق موضوعها ب The Concept of Ba عام 1998، حسب نوناكا، المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم الذي يسميه مفهوم با و هي كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان .

طور هذا المفهوم بشكل عميق ليعني حسب نموذج نوناكا فضاء متقاسم من العلاقات، و هذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا كالملكتب أو نطاق أعمال منتشر، أو افتراضيا كالبريد الإلكتروني، مؤتمرات فيديو عن بعد، أو عقليا كالخبرات أهداف، أفكار، مثلا معتقدات مشتركة

من خلال هذه الرؤية يتضح أن المفهوم ba هو المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو وتشيع ضمنه ، الذي يمكن تشبيهه بالحاضنة التفاعلية لتنشئتها و تدخيلها و إدماجها في الأفراد، ومن ثم المساعدة في تخرجها، و ربطها بالمجموعة، و الشركة على شكل معرفة صريحة.

## -رسمة المعرفة:

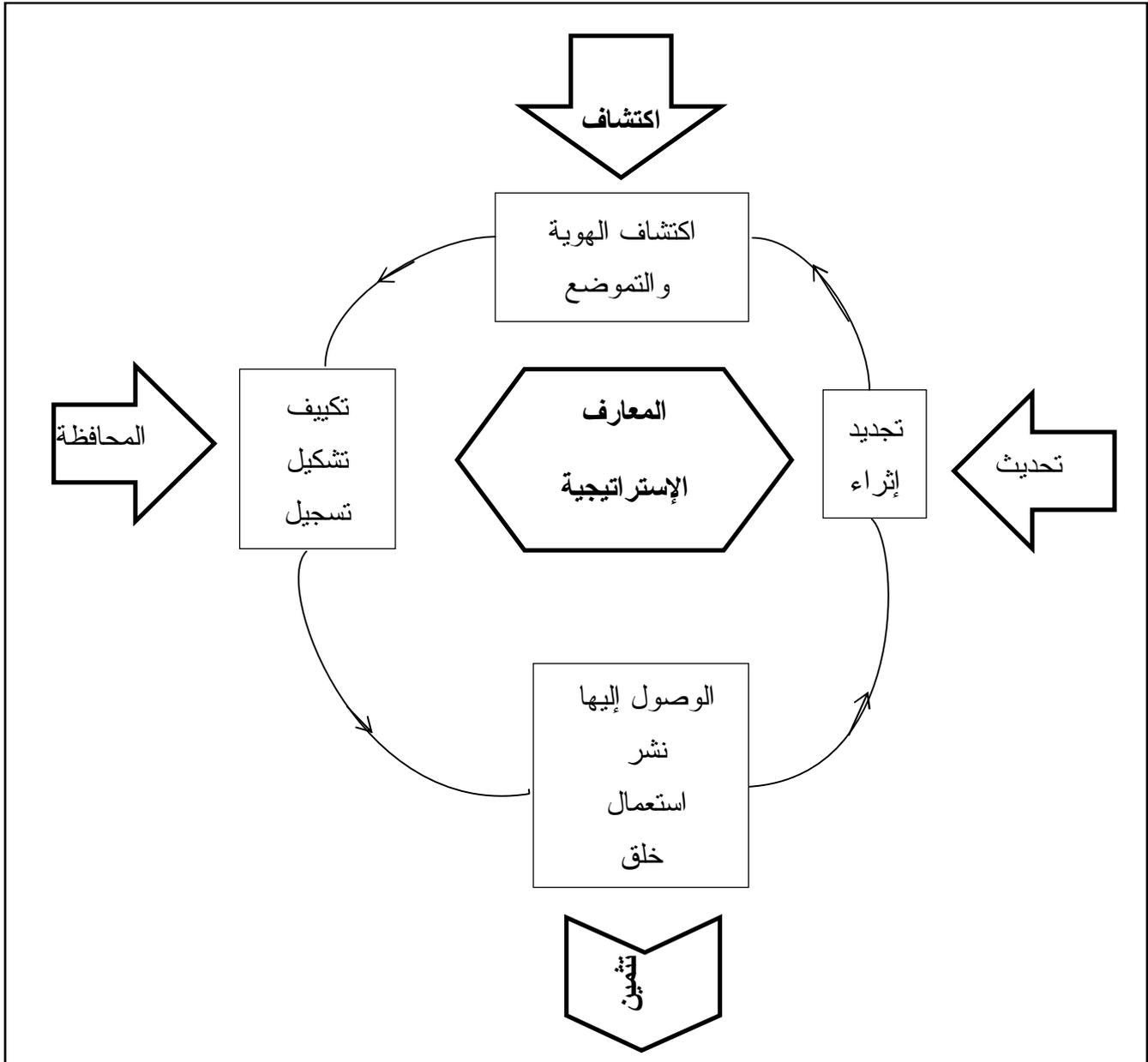
تسمح رسمة المعارف بتحويل نتائج الخبرات السابقة الى نتائج جديدة، وهذه العملية تمكن من اقتصاد الوقت، حيث أن ما يضيع الوقت في المؤسسة هو عملية إعادة إيجاد حلول للمشاكل الحالية، وهي شرط أساسي للإبداع لأننا لا نستطيع إنتاج الجديد دون الأخذ في عين الاعتبار ما هو موجود، وتتكون عملية رسمة المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الاستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد (معرفة، معرفة عملية... الخ) وتموضعها وكذا تحديد مميزاتها وتنظيمها، وبانتهاء مرحلة الاكتشاف فإنه من الضروري المحافظة على المعارف وتكليفها وتشكيلها وحفظها في سجلات، وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة بالوصول

إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتولييفها بهدف خلق معارف جديدة، وأخيرا فإنه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة<sup>1</sup>.

ومجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي ولكل واحدة من هذه المراحل يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان تقنيات يدوية وتقليدية، وتجدد الإشارة إلى أن أغلب المعارف ممثلة في الفكر الإنساني، وبالتالي فإن ما نسيره ليس مباشرة المعارف ولكن حامل هذه المعارف أي الأفراد، وهنا نجد أنفسنا بصدد إشكالية تسيير الكفاءات في محاولة لمعرفة تسيير إمكانية الأفراد على تجنيد معارفهم في وضعيات خاصة، أي اكتشاف وبناء وتطوير وتتمين أكثر لكفاءات الأفراد، المر الذي يسمح ببناء ما يسمى بذاكرة المنظمة، ويوضح الشكل التالي مراحل عملية رسملة المعارف.

---

<sup>1</sup>Ahcn BENAYACHE, construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MeMaRAE, disponible sur : [www.hds.utc.fr/abenayac/phD/phD-Ahcene.pdf](http://www.hds.utc.fr/abenayac/phD/phD-Ahcene.pdf), p 51.



الشكل رقم 33 : عملية رأسملة المعارف

Source : Ahcen BENAYACHE, op, cit, p51

## - الذاكرة التنظيمية او ذاكرة المنظمة :

كي تتمكن المنظمة بالسير نحو التعلم المستمر, وتخزين كل معارفه وكفاءاتها و خبراتها، عليها القيام بإنشاء ذاكرة تسجل فيها جميع عملياتها التعليمية وكيفية الاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل, كما تسجل فيها التجارب الناجحة والفاشلة من أجل حفظها وضمان عدم فقدانها وضياعها, وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة, أي أنه يحفظ جميع الأمور ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي, كما يتم حفظ الملفات والوثائق والأنظمة والتعليمات والقوانين ووثائق جميع العمليات الخاصة , وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن (28) بعمل المنظمة ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي, وعلى الفعالية العالية أيضا<sup>1</sup>.

وحسب G.Petch فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة، وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصاروخ ساتورن، وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969.

توجد الذاكرة التنظيمية لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة وفي ثقافة الشركة وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للمنظمات وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة المؤسسة .

## المطلب الرابع : التكوين

يعتبر التكوين من المفاهيم التي لها دور كبير في تنمية رأس المال الفكري و المحافظة عليه من خلال مختلف الأساليب التي تطورت بفعل المعطيات الجديدة.

<sup>1</sup> بلعلي نسيمه فريال ، المنظمات المتعلمة : توظيف للذكاء و المعارف ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 01، 2014 ، ص 188

**تعريف التكوين:** إن تعريف التكوين الذي يبدو أكثر شمولية هو ذلك الذي قدمه الكاتب RAYMOND VATIER الباحث البارز في تسيير الموارد البشرية. حيث أن هذا التعريف يحدد السمات الأساسية لهذه الوظيفة. حسب هذا الكاتب، فإن التكوين هو "مجمّل العمليات القادرة على جعل الإدارة و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة"<sup>1</sup>.

يبين هذا التعريف بأن التكوين يجب أن لا يكون ظاهرة عابرة تنجز في مدة محددة بنقل ما يحدث بمؤسسات أخرى، إنما يجب أن يشكل "مجموعة من العمليات المتناسكة حيث نتائجها متكاملة يمكن تدوينها بمخطط محدد"، و الذي يعتبر هاما في هذا التعريف، يدعو الى تحسين مهارات الافراد، مهارات تستدعي تدريبا يهدف الى تعديل سلوك الأفراد ليتطابق مع توقعات المؤسسة و ذلك يتعلق ب'المعرفة'، ب'المهارة'، ب'معرفة كيف يجب أن يكون' بصفة عامة، نقول أن التكوين يتعلق بالمتعاملين معا:

- العامل: إن التكوين يمكن العامل من تحسين معارفه و قدراته ليرفع من مستواه بمنصبه الحالي أو الارتقاء الى منصب عالي مستثمرا إمكانياته بشكل جيد.
- المؤسسة: بالنسبة للمؤسسة، يسمح التكوين بإمكانية تجديد و استخلاف أفراد التأطير، وكذلك تحسين فعاليتها الشاملة و سيرها الداخلي على مختلف المستويات.

غير أن مفهوم التكوين يعيدنا إلى حقائق مختلفة، بالنسبة لنا نتوقف عند التصنيف الكبير الذي توصل اليه الكاتب<sup>2</sup> BELANGER، فحسبه إن استيعاب ثقافة متبصرة تسمح للفرد بفهم الاحداث التي تجري في محيطه و تجعله يدرك معانيها ليتخذ موقفا منها، هاته المقولة تطرح إشكالية التربية ككل.

## أهداف التكوين:

<sup>1</sup> RAYMOND VATIER « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprise Moderne d'édition (EMI), 4<sup>ème</sup> édit 1985- Paris- p34

<sup>2</sup> L.BELANGER- APETIT- J.L.BERGERON « Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » GAETAN Morin éditeur, CANADA 1981, p 137-170.

من بين الكتاب الذين قدموا تصنيفا مهما لأهداف التكوين الكاتب الاقتصادي SEKIOU والذي حددها تبعا لاستراتيجيات المؤسسة و تتمثل في:

- تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة.
- المساهمة في برنامج النمو و في سياسة توفير الموارد البشرية.
- ضمان التطابق بين قدرات العمال و معارفهم.
- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة.
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة و مع التغيرات بالوظائف.
- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، و بتقليص عدد الحوادث، و المغادرين للمؤسسة.

#### المراحل الأساسية في خطة التكوين:

1. الأطوار المختلفة لخطة التكوين: هذه الأطوار يمكن أن توصف بشكل دقيق حسب مخطط

<sup>1</sup>P.CASSE والذي يلخص المراحل المختلفة التالية:

❖ المرحلة الأولى: إحصاء و تحليل الحاجات:

+ تحليل الحاجات و ضبط الأولويات:

■ تكوين أولي.

■ تكوين مطلوب من طرف المسؤولين (على مستوى السلم الإداري).

■ تكوين مطلوب من طرف الاجراء.

+ تحديد الفئات المعنية:

من هم المترشحون للتكوين ؟ ، كم عددهم، أين هم؟ ماذا يفعلون و ما هي حالتهم النفسية؟

+ الكشف عن حاجات التكوين:

<sup>1</sup> P.CASSE « la formation performante » OPU 1994.

طبيعة و حجم الحاجات؟ ، إدراك الحاجات من طرف المترشحين؟ آمال المترشحين و حوافزهم؟

❖ المرحلة الثانية: وضع (تحديد) أهداف التكوين:

هل يمكن للحاجات أن تلبى بواسطة التكوين؟ ، كيف يمكن للحاجات أن تترجم الى أهداف؟

هل هذه الأهداف قابلة للقياس؟ ما هي العلاقة التي تربط بين الأهداف؟

ما هي طبيعة الأهداف: قيم-مواقف-سلوكات؟

❖ المرحلة الثالثة: وضع مشروع خطة التكوين، و برنامج تطبيق هذه الخطة:

وضع برنامج التكوين، محتوى البرنامج، الهيكل الذي يتعلق به البرنامج.

❖ المرحلة الرابعة: اختيار وسائل التكوين و الطرق البيداغوجية:

/ قرارات متعلقة بتقنيات التكوين: أي تقنيات للتكوين؟ ، إدماج مختلف التقنيات؟

/ إعداد الوسائل البيداغوجية: تكييف بعض الوثائق؟ إنشاء وثائق جديدة؟

❖ المرحلة الخامسة: ميزانية التكوين:

تحويل الى التنظيمات المعنية و تكاليف التكوين.

❖ المرحلة السادسة: تنفيذ البرنامج:

الجانب العتادي و التنسيق.

❖ المرحلة السابعة: تقييم التكوين:

رد فعل المشاركين، التقييم.ميدان العمل، توصيات خاصة بمتابعة التكوين.

اذن يعتبر التكوين احدى الميكانيزمات التقليدية لتنمية رأس المال البشري، و تطوير كفاءاته وفق احتياجات المؤسسة و يعتبر من أهم الاليات التي يعتمد عليها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لمساعدة الموظف في تنمية استخداميته و تحقيق مشروعه المهني الفردي .

### **المطلب الخامس : الحركية الوظيفية**

ان التسيير التقديري للوظائف يدعم حركية الموظفين قصد تجديد كفاءاتهم و تحسين استخداميتهم كما يمكن اعتباره عامل مهم للمحافظة على رأس المال ، من خلال التراكمات في المعرفة والكفاءات التي يحققها الموظف عند تغييره للوظيفة و ذلك حسب متطلبات و احتياجات المنظمة ، و تحاول المنظمات حاليا توفير امتيازات مختلفة تجعل الموظف يتقبل الحركية الوظيفية ، التي صارت ميكانيزم أساسي للتطور المهني للموظف و لسد الثغرات المتعلقة بالكفاءات في وظائف المؤسسة ، كما أنه يسمح باتاحة فرص أكبر لممارسة أكثر من نشاط

✓ **تعريف الحركية الوظيفية :** هو انتقال الموظف ما بين عدة وظائف متصلة، ولفترات مختلفة.

من خلال هذا التعريف يمكن اعتباره أسلوبا من أساليب التدريب ، فبالنسبة للموظف يعمل على اشباع حاجات الموظف و تحقيق طموحاتهم في العمل ، كما أنه يساهم في صقل مهاراتهم ، و يطلق قدراتهم للابداع .

أما بالنسبة للمنظمة فهو يساعد على تسهيل عملية سد النقص النوعي في اليد العاملة و يهيئ المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في الوظائف، اذن هو وسيلة للتجديد الذاتي للمنظمة .

### **✓ عوامل نجاح الحركية الوظيفية :**

1- التخطيط الصحيح للعملية .

2- إشراك الموظفين و ابداء رأيهم حول الوظائف التي سيشغلونها مستقبلا .

3- تثقيف الموظفين حول الموضوع .

4- أن تتم العملية بشكل دوري و مستمر .

5- أن تتم الحركية ما بين الوظائف المتشابهة .

### ✓ أهمية الحركية الوظيفية :

هدفها هو تنمية كفاءات الموارد البشرية و من أهم مميزاتها:

1. إبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس نفس النشاط لسنوات طويلة.
2. حاجة المؤسسة الى التجديد والإبداع في أنشطتها وتطوير خدماتها.
3. هو أسلوب ذكي للاستثمار خاصة بالنسبة للوظائف التي تضم كفاءات متشابهة.
4. يكشف عن الفروق الفردية لموظفين والتعرف على نقاط القوة والضعف.
5. يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية من خلال التدريب على مهارات جديدة.

## خاتمة الفصل الرابع:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الآليات المختلفة التي جاء بها نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والمتمثلة في دفتر الوظائف النموذج ومرجعية الوظائف والكفاءات وبيان الكفاءات والتي تعتبر أدوات نوعية تسمح بإعطاء تصور متجدد لتصنيف الوظائف في المنظمات على أساس معيار الكفاءة، ثم سلطنا الضوء على الأساليب المختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية وذلك من خلال تحقيق الاستدامة التي تسمح للموظف بالتوضع بطريقة متميزة في سوق العمل من خلال التحديث الدائم لكفاءاته، كذلك القدرة على توليد المعرفة ونقلها ورسمتها التي تحافظ على رأس المال البشري متميزا بصفة مستمرة، إضافة إلى آليات التكوين والحركية الوظيفية التي تعتبر من الميكانيزمات التقليدية لتنمية الموارد البشرية.

إضافة إلى اقتراحنا لتصنيف جديد يسمح بالمحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية من خلال الأدوات النوعية للتسيير التقديري لوظائف والكفاءات وإسقاطها على مكونات رأس المال الفكري.

## الفصل الخامس

دراسة واقع التسيير التقديرى للموظفين والكفاءات  
في المنظمات الفرنسية

## مقدمة الفصل الخامس:

ان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ، كان موضوع الكثير من الخبراء في تسيير الموارد البشرية لما له من تاثيرات على سياسة الوظيف في المنظمات ، و ما ينتظر منه للحفاظ على استقرار المنظمات ، و تحقيق توجهاتها الاستراتيجية في ظل المتغيرات الكثيرة والحفاظ على دور الموظف كمتغير استراتيجي في المؤسسة .

و يعتبر قانون التماسك الاجتماعي لسنة 2005 هو نقطة البداية لمعطيات واسس جديدة في موضوع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من خلال الاسس للتي وضعها وقد تم اختيارنا لثلاث دراسات و تقارير لمكاتب استشارية و وكالات دراسات تناولت موضوع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بالتحليل ن من خلال تقديم معطيات واحصائيات عن مدى تطور المقاربة في المنظمات الفرنسية اضافة الى تقديم وجهات النظر المتعلقة بكيفية تشغيل النموذج ، فكان هذا الفصل محاولة للاحاطة بالموضوع من وجهة نظر واقع الاتفاقيات محل التفاوض والملمزية بتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ،وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى كل المعطيات العملية التي جاء بها القانون .

## الفصل الخامس: دراسة واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات الفرنسية

### المبحث الأول : قانون BORLOO

يعتبر هذا القانون التجديد في نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من حيث الزامية واجبارية التنفيذ خلال اجل محدد للمنظمات التي يتجاوز عدد موظفيها 300 موظف.

#### المطلب الأول : نص القانون : (انظر الملحق رقم 05)

إن قانون البرمجة للتماسك الاجتماعي ل 18 جانفي 2005 قانون رقم 32-2005 قد نص على إلزامية التفاوض الثلاثي السنوات حول التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات للمنظمات ذات عدد الموظفين الاكثر من 300 موظف في فرنسا وفي المؤسسات المستوطنة في الاتحاد الأوروبي والتي تشغل على الأقل 150 موظف في فرنسا.

#### المفاوضات تتعلق بصفة الزامية ب (Art L320-2)

1. طرق الاعلام و المتابعة لمجلس المؤسسة حول استراتيجية المؤسسة و تأثيراتها المتوقعة على الوظيف و الأجور.

2. وضع ميكانيزم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و اجراءات المتابعة المرتبطة به خاصة التكوين، التصديق على مكتسبات الخبرة (VAE)، بيان الكفاءات و المرافقة في الحركية المهنية و الجغرافية للموظفين.

## المطلب الثاني: تحليل النص

يحاول المشرع من خلال هذا القانون دفع المؤسسات الى توقع التحولات في الوظائف و المتابعة 'AFroid'<sup>217</sup> لتكيف الموظفين مع هذه التطورات.

فالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يسمح بالتنبؤ بتطورات الأفراد و بالتكيف الدائم لسياسة الوظيف مع الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة.

كما أن هذا القانون يسمح بوضع قواعد للحوار الاجتماعي من خلال الزامية الحوار .

ان قانون بورلو يمثل مجموعة من الايجابيات بالنسبة للدولة و المؤسسة و الموظف .

1. بالنسبة للمؤسسة: هذا القانون يجبر المؤسسات على بذل جهد للتفاوض حول طريقة تسييرها للوظائف و للموظفين في 3 او 5 سنوات القادمة، مما يسمح لها بمواجهة أي تطورات للأفراد، و في نفس الوقت تلبية احتياجات المؤسسة، الأمر الذي يؤدي الى خلق مرونة داخلية مهمة للتشغيل الأحسن للمؤسسة حالياً.

فالتنبؤ هو أحسن طريقة لتنظيم الأفراد و الكفاءات التي تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

اضافة الى ذلك يصبح الهدف الرئيسي هو البحث عن الوسائل المناسبة للمواءمة ما بين كفاءات الموظفين مع الاحتياجات المستقبلية و بالتالي يسمح التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ب:

- توقع أحسن لتكيف الوظائف مع الكفاءات.
- تحكم أحسن في نتائج التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية
- تنسيق أحسن ما بين عوامل التنافسية، المنظمات المؤهلة و تنمية كفاءات الموظفين.
- تسيير أحسن للمسار الوظيفي.
- تقليل للمخاطر و التكاليف المتعلقة بالتغيرات في الافراد.

<sup>217</sup> La GPEC Philippe BERNIER, Annabelle GRESILLON, édition DUNOD 2012.

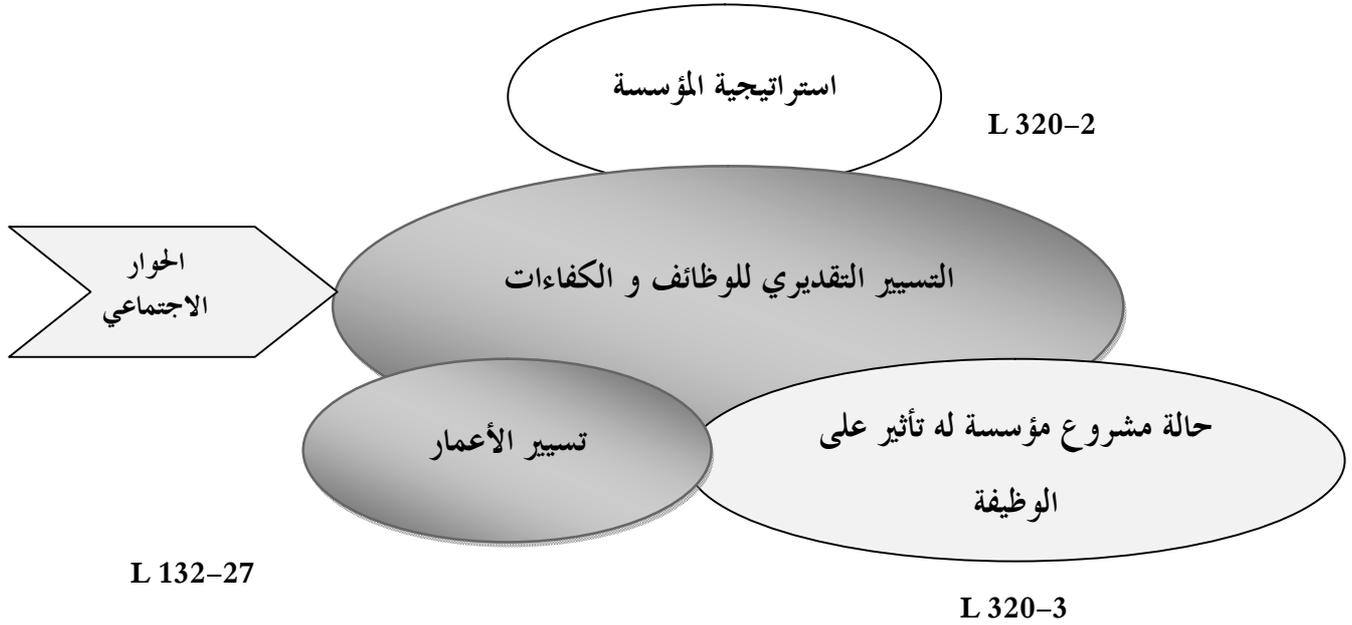
2. بالنسبة للموظفين: إن هدف الاستخدامية أصبح يكتسب أهمية أكبر ففي ظل سوق العمل المتميز بقلة الفرص والحصول على فرصة لتكون قصد مواجهة تطورات سوق العمل هي أولى اهتمامات الموظف، إن قانون بورلو يسمح بتقديم ضمانات تتعلق بتنمية الكفاءات و الاستخدامية.

إن طموح الموظفين هو القدرة على تنمية كفاءاتهم للمساهمة بطريقة فعالة في تحسين أداء مؤسساتهم و بالتالي تطبيق هذا القانون سيسمح للموظفين بالحصول على فرصة للتكوين، قدرة على التطور المهني، فالموظف سيؤخذ بعين الاعتبار في كل طلباته المتعلقة بالتكوين.

لن يتم إقصاء أي موظف فالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يسمح بتسيير أحسن للمسار الوظيفي و الحركية مما يجعل الموظف يحقق الاعتراف و التقدير من طرف مؤسسته.

3. بالنسبة للدولة: القانون يسمح بتوقع الصعوبات المتعلقة بالوظائف من منطلق أن ال GPEC ستضمن الحق في العمل فسلطة التسيير لمدير المؤسسة كانت مسطرة دائما من طرف الدولة، لأنه من المهم تسيير مهام مدير المؤسسة بطريقة استراتيجية و في نفس الوقت لتحسين سوق العمل و بالتالي جاء قانون بورلو للإجابة عن هذه الفكرة من منطلق أنه سيشجع المؤسسات على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الوظائف و الكفاءات الأمر الذي سيحد من التسريحات و بالتالي يحقق الاستقرار في سوق العمل.

-يوضح المخطط التالي العناصر التي يربط بينها نص القانون :



### الشكل رقم 34: قانون BORLOO يربط ما بين

المصدر: [www.anact.com](http://www.anact.com)

### المبحث الثاني: التفاوض حول الاتفاقيات

هناك نوعين من الاتفاقيات التي تتعلق بطرق تشغيل و متابعة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

- اتفاقية الطريقة تحدد مكونات مجموعة التفاوض و طريقة التفاوض سواء تعلق الامر بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، او باجراءات تتعلق بخطة الحفاظ على الوظيف PSE
- اتفاقية GPEC دورها صياغة المنهجية و ترجمتها في اطار أنشطة وظيفة الموارد البشرية و اجراءات المتابعة .

## المطلب الأول : اتفاقية الطريقة accord de méthode

هي عبارة عن اتفاقيات تنظم التفاوض ، و تسجل في اطار ثقافة التفاوض الاجتماعي ، فالامر يتعلق باقتراح على ممثلي الافراد توقع اشكاليات مستقبلية من خلال العمل المشترك و التفكير في الحلول قبل وقوع المشكلة

إن اتفاقية الطريقة يهيكل عامة كما يوضح الجدول التالي

### الجدول رقم 16: محتوى اتفاقية الطريقة Accord method

| المحتوى   | الفصل                    |
|---|--------------------------|
| الإطار العام للاتفاقية<br>تطلعات الاطراف المتعاقدة  | المقدمة                  |
| تحديد مهام المجموعة المتفاوضة<br>قائمة المواضيع التي ستناقش   | المهمة                   |
| الإدارة (عامة إدارة الموارد البشرية و المدير العام / مدير الفرع)<br>مثل الأفراد: يتفاوض بشأن عدد الأعضاء و وضعهم حيث يجب أن ينحدروا<br>من مختلف التنظيمات النقابية التي لها صلاحية إمضاء الاتفاقية.<br>مجلس المؤسسة | المكونات                 |
| مكان الاجتماعات<br>تاريخها<br>طريقة اصدار تقارير الاجتماعات<br>الاجتماعات التمهيديّة  | التشغيل                  |
| اتفاقية بأجل محدد يفترض ايداعه لدى المصالح الادارية (DDTEFP <sup>218</sup> )  | المدة و الايداع القانوني |

المصدر: GPEC et PSE D.Hindley et P.Aparisi 2008 P 56.

تسمح هذه الاتفاقية بانشاء مجموعة التفاوض الخاصة بـ GPEC ، و الهدف هو تنظيم وتاطير المفاوضات حول مواضيع خاصة أن الهدف من اتفاقية الطريقة حسب DEJOUX<sup>219</sup> هو تجميع

<sup>218</sup> Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

<sup>219</sup> Gestion des competences et GPEC ,dejoux ,p70

الشروط المتعلقة باتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة التسريح الجماعي، وبالتالي فالتفاوض حول التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يمكن ان تكون الفرصة المناسبة لوضع اتفاقية طريقة

## المطلب الثاني: اتفاقية GPEC

ان اتفاقية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يهيكل وفق مرحلتين :

\*تقديم المقاربة

\*مختلف مخططات العمل للموارد البشرية الداعمة ل GPEC

### الجدول رقم 17: المخطط النموذجي لاتفاقية GPEC

|   |  |
|---|--|
| المضمون و التحديات                                    | اخيظ الاقتصادي و التنافسي<br>التحديات الكبرى للمؤسسة   |
| تسيير Instance IRP<br>Représentative du<br>Personnels | طرق الاطلاع و اعلام CE (الرزنامة)  |
| منهجية GPEC   | مبادئ تسيير الوظيف<br>انشاء مرصد للوظائف النموذج و الكفاءات (المكونات، المهام، طرق التشغيل)<br>اعداد مرجعية للوظائف النموذج و الكفاءات<br>طرق الولوج في ال GPEC (الوظائف النموذج الحساسة...)<br>التحليل التوقعي للوظائف و الكفاءات |
| تسيير المسار الوظيفي                                  | طرق الترقية<br>المسار المهني<br>طرق عطلة الحركية   |
| مرافقة الموظفين                                       | المقابلة السنوية لتقييم الاداء<br>مقابلة المسار الوظيفي<br>المقابلة المهنية<br>بيان الكفاءات   |
| التكوين المهني  | الحق الفردي في التكوين (DIF)<br>جواز التكوين<br>تسيير خطة التكوين<br>التدريب و الاحترافية<br>تثمين المكتسبات و التجارب (VAE)   |

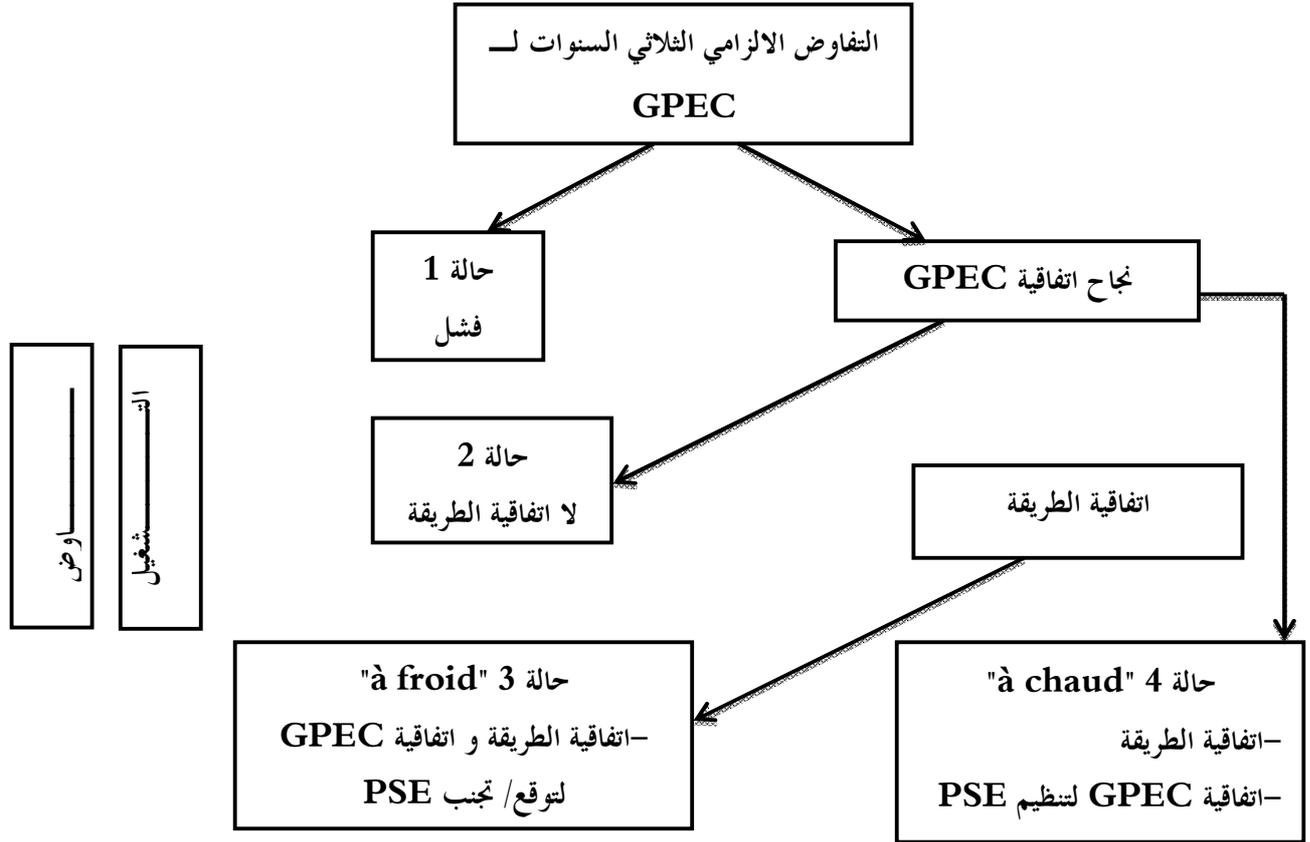
|   |                            |
|---|----------------------------|
| تسيير العطلة الفردية للتكوين (CIF)  |                            |
| أدوات الاتصال حول المناصب المسطرة<br>طرق تسيير و مرافقة الحركية المهنية أو الجغرافية<br>انشاء فضاء للحركية الداخلية | آليات الحركية الداخلية     |
| طرق تخفيض وقت العمل   | تسيير نهاية المسار الوظيفي |
| مكوناتها، مهامها، و ريثم العمل  | لجنة المتابعة              |
| اتفاقية ذات أجل محدد تودع قانونيا ضمن المصالح الادارية DDTEFP   | الأجل و الابداع القانوني   |

المصدر: GPEC et PSE D.Hindley et P.Aparisi 2008 P58

تعتبر الهدف الرئيسي للتفاوض فاذا توصلت مختلف الاطراف الى الاتفاق يتم التعاقد حول اتفاقية GPEC ، وهي اتفاقية ملزمة يتحدد من خلالها و بموافقة كل الاطراف المتفاوضة ، الاجراءات المختلفة للتشغيل العملي للمقاربة ، و الميكانيزمات و الاليات المختلفة التي تساهم في التسيير الامثل لكفاءات المنظمة و ضمان تكيفها مع التطورات المختلفة ، التي ستمس الوظائف مستقبلا ، وفي نفس الوقت تحديد الاليات المناسبة لمرافقة الموظف في اعداد مشروعه المهني .

• التفاوض حول الاتفاقيات:

توضح C.DEJOUX عبر الشكل التالي مراحل التفاوض حول التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.



الشكل رقم 35 : إجراءات التفاوض حول GPEC

Source :Gestion de compétences et GPEC. DEJOUX Cecile, édition dunod 2008. P71

ميز المشرع ما بين اتفاقيات مختلفة فيما يخص الGPEC.

- اتفاقية GPEC (A Froid): تلجا اليها المؤسسات في حالة استقرار من خلال وضع اليات تسمح بتحديد مختلف الوظائف، تطورهم و الكفاءات اللازمة في المستقبل. كما يمكن انشاء مرصد للوظائف (مثال: اتفاقية 2006 THALES و 2006 SFR) كما يتعلق الامر بالتوفير للموظف كل الوسائل التي تسمح له بالتكيف مع التطورات المختلفة من خلال مقابلات التقييم، بيان الكفاءات VAE،DIF
- اتفاقية GPEC (A Chaud): يتم اللجوء اليها عند حصول ازمت اقتصادية(فقدان حصة من السوق، عدم تكيف المؤسسة مع التطورات التكنولوجية) فالميكانيزمات المذكورة أعلاه حاضرة دائما لكن يتم مرافقتها باجراءات تساعد على الحركية المهنية او الجغرافية، اجراءات تتعلق بالتقاعد المسبق...
- الاتفاقيات المختلطة و تسمى كذلك (A Tiède): تسمح بتسيير حالة مستقبلية من خلال تطوير ادوات الحركية الداخلية و التكوين قصد التكيف مع حالة متوقعة على مستوى الوظائف و الكفاءات.

### المطلب الثالث : الأطراف الفاعلة

#### 1- لجنة القيادة<sup>220</sup> Comité de Pilotage :

يعتبر مشروع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات مشروع المؤسسة الذي يجب على التحديات الاستراتيجية، فلا يجوز لادارة الموارد البشرية تحمله لوحدها و بالتالي ضرورة اعداد لجنة قيادة مهمة جدا و تتكون من:

- ممثلي مختلف العائلات المهنية (المسؤولين السلطويين المعروفين في وظيفتهم) لان لديهم قدرة كبيرة على التحليل بالنسبة لوظيفتهم.
- مسؤول وظيفة الموارد البشرية.

<sup>220</sup> GPEC et PSE , HINDLEY, APARISI. P 53.

● مستشار دوره هو متابعة تنفيذ منهجية GPEC.

اذا دور لجنة القيادة هو تأمين السير الحسن لـ GPEC و تنسيقها مع الاهداف كما أنها تؤمن تعبئة كل الموارد لجعل GPEC حقيقة.

## 2- النقابات:

سنتطرق الى اهم النقابات و التنظيمات الممثلة للعمال و التي لها دور اساسي كطرف فاعل في المفاوضات المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

1. La Confédération générale du travail ou CGT

تم انشاءها سنة 1895، وصل عدد اعضاءها 694875

2. La Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres (CFE-CGC)

تاريخ انشاءها 1944 ، عدد اعضاءها 160000 عضو .

3. La Confédération française démocratique du travail (CFDT)

تاريخ انشاءها 1919 تحت اسم CFDC ، عدد أعضائها 868601 سنة 2012

4. Le Rassemblement étudiant de droite (RED)

تاريخ التأسيس 2004 ، يضم طلبة و عسكريين ، وهو يمثل تنظيم اليمين المتطرف في فرنسا .

5. La Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)

تاريخ التأسيس 1919 تم تحويله الى CFDT سنة 1964 . عدد أعضائه 142000 عضو .

## 3- الأطراف الممولة:

قصد تشجيع تشغيل ميكانيزمات GPEC يقترح DDTEFP مساعدات مالية لذلك فالدولة تطمح الى دفع المؤسسات لتوقع خطة المحافظة على الوظائف و بمشاركة هيئات مختلفة :

**organisme paritaire collecteur agréé : OPCA ✓**

هي عبارة عن هيئة مشتركة جامعة معتمدة من طرف الدولة ، دورها جمع المساهمات المالية للمؤسسات التي تدخل في اطار نشاطها لتمويل التكوين المهني المتواصل للموظفين.

Fonds de Gestion des Congés Individuels : **FONGECIF** ✓  
de Formation

ساهمت الى حد اليوم في تمويل أكثر من مليون مشروع مهني ، تم انشاءها سنة 1983 ، من انشطتها تسيير CIF , VAE , congés du bilan des competences في اطار التكوين المتواصل .، يتم تمويلها من طرف المنظمات في اطار الزامية المساهمة في تمويل تكوين موظفيهم ، مع العلم انه يمكن للموظف تقديم طلب ل FONGECIF ، دون استشارة مديره في العمل ، تعتمد أنشطة FONGECIF على قاعدتين :

- متابعة و إعلام و توجيه الموظفين

- تمويل المشاريع المهنية

les organismes paritaires collecteurs agréés : **OPACIF** ✓  
Individuel de pour le financement du Congé  
Formation.

دوره تجميع الأموال و تسييرها لتمويل التكوين الفردي

:**L'Afdas** ✓

(Assurance Formation des Activités du Spectacle:

تم انشاءها سنة 1972 هي هيكل مجمع للاموال معتمد من طرف الدولة من الشركاء الاجتماعيين في قطاع الثقافة ، ووسائل الاعلام

## - ميكانيزمات متابعة الموظفين:

- Validation des Acquis et d'Expérience VAE: هو ميكانيزم تم تشغيله ابتداء من 2002 بهدف الحصول على شهادة، لقب مهني يتلاءم مع الكفاءات المكتسبة خلال المسار المهني.

اول مرحلة للاستفادة من VAE تتمثل في تحديد و اختيار الشهادة المناسبة لتجربته المهنية، يتم تحديد لجنة مكونة من اساتذة و مهنيين للوظيفة المعنية، هذا التصديق يتطلب تكوين تكميلي خلال مدة النشاط للحصول على الشهادة. تتحمل المؤسسة للتكوين التكميلي اللازم ل VAE.

- Droit Individuel de Formation :DIF تم انشاؤه سنة 2004 يسمح للموظف بالاستفادة من قرض لمدة 20 ساعة من التكوين خلال 6 سنوات بشرط أن تكون له سنة أقدمية. للاستفادة من DIF يقدم الموظف طلب الى مديره مع تحديد نوع التكوين، إذا لم يستجب هذا الاخير في مدة اجلها شهر يعتبر القانون الطلب مقبول، تكاليف التكوين توضع ضمن مصاريف تطوير التكوين المهني.

- Congé Individuel de Formation CIF: هذا الميكانيزم يسمح للموظف بمتابعة تكوين بمبادرة منه لا يجب ان تتجاوز المدة سنة لتكوين في وقت كامل او 1200 ساعة لتكوين بوقت جزئي يسمح هذا النوع للتحضير للحصول على شهادة

## - متابعة الشريحة كبيرة السن:

ان تطور هرم الاعداد من خلال ارتفاع سن العمالة يكون له تأثير على عدد الموظفين في الجزء الثاني من المسار الوظيفي.

- الجزء الثاني من المسار الوظيفي: ان العمالة الاكثر من 45 سنة تمثل شريحة الموظفين ذات الاستخدامية الاكثر تهديدا، هؤلاء الموظفين يستفيدون من اجراءات متابعة أكثر امتيازاً مما يفترض توفير فرص للتطور الفردي من خلال التكوين، إمكانية تغيير

- الوظيفة والمحافظة على الاستخدامية لكل مسار مهني كما يجب على المؤسسة أن تحرص على تحفيز موظفيها في اطار نشاطها المهني.
- المقابلة المهنية للمسار المهني: تهدف هذه المقابلة الى تجنب الاقصاءات المتعلقة بالسن والسماح للموظف بتوقع هذه المرحلة، هاته المقابلة تعطي للموظف فرصة مناقشة اهتماماته وتطور مساره الوظيفي حسب طموحاته وإمكانية المؤسسة، يخص كل الموظفين الاكبر من 45 سنة و قائم على التطوعية.
  - المساعدة على شراء ثلاثيات لتأمين الشيخوخة: يسمح قانون 21 اوت 2003 لإعادة هيكلة التقاعد للموظفين الذين يريدون شراء ثلاثيات تأمين الشيخوخة المناسبة لسنوات الدراسة أو السنوات الغير مكتملة لتوقع خروجهم للتقاعد يمكن ان يستفيدوا من مساعدات مالية من المؤسسة.

## المبحث الثالث: الدراسات التحليلية والتقارير المتعلقة بمنهجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### المطلب الأول: دراسة kurt salmon

#### 1- التعريف بـ kurt salmon :

هي مكتب استشاري في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، كما انها عضو في مجموعة management consulting group ، يعمل في اطارها حوالي 1400 مستشار في الاستراتيجية والادارة، لها مكاتب في كل انحاء العالم

#### 2- مهامها :

- ✓ مرافقة المؤسسات في تحولاتها مثلا اعادة هيكلة ، الانتقال ..
- ✓ جعل وظيفة الموارد البشرية اكثر احترافية
- ✓ تحسين فعالية وظيفة الموارد البشرية
- ✓ قيادة اداء الموارد البشرية
- ✓ قيادة التغيير في المنظمات ، التدريب ...

#### 3- المنهجية المتبعة في الدراسة:

تمت الدراسة سنة 2010 و خضعت للتحديث و المراجعة سنة 2012 ، طريقة المعالجة كانت من خلال تحليل المعطيات المتضمنة في الاتفاقيات وذلك باحصاء محتواها في كل مؤسسة و اعطاء أمثلة عن مختلف هذه المؤسسات قصد توضيح اختلاف وجهات النظر في تحليل و تبني نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات . وقد تم تجديد مراحل الدراسة كما يلي :

-دراسة محتوى الاتفاقية

- دراسة هيكل الاتفاقية

## تحديد نظام القيادة المتبع

المقارنة ما بين الاتفاقيات الاولى و الثانية . و تحديد الاختلاف .

فمن بين 34 اتفاقية معالجة من خلال هذا التقرير ( انظر الملحق ) :

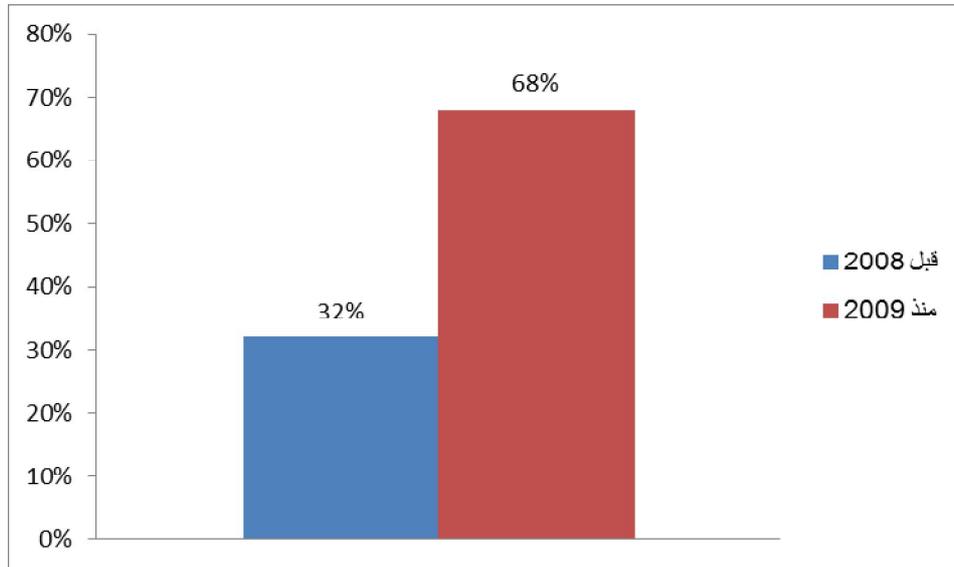
6- اتفاقيات لمؤسسات ذات تطبيق مباشر

21- اتفاقية مجموعات ذات تطبيق مباشر

7- اتفاقيات طريقة تضع التاثير المنهجي ل GPEC

4- تحليل المخططات:

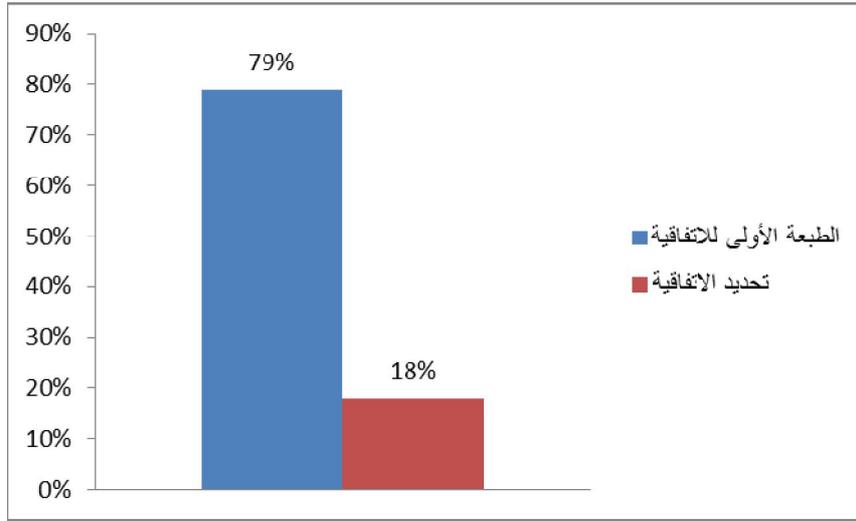
### مخطط رقم 01: تاريخ عقد الاتفاقية



#### ■ تاريخ التعاقد :

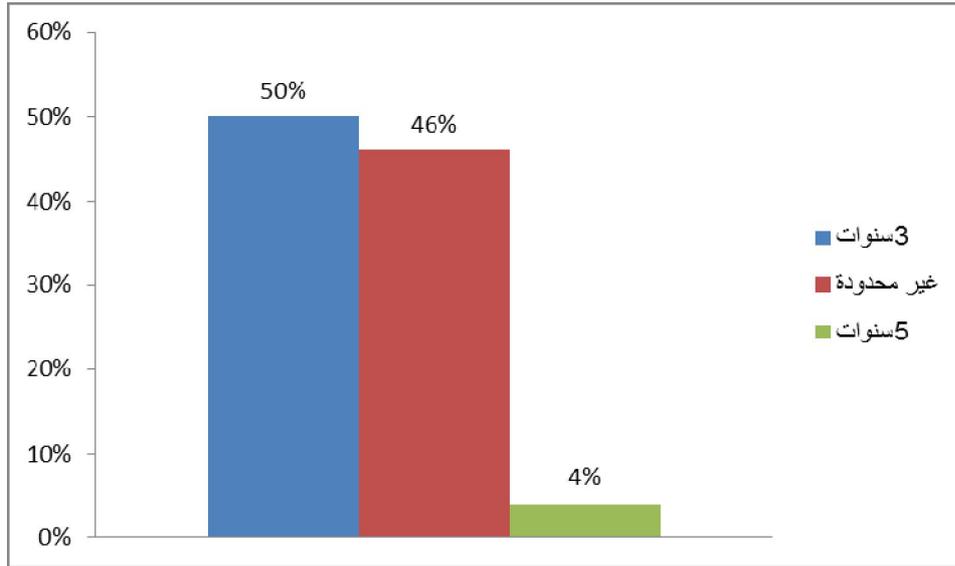
ثلثي الاتفاقيات تم امضاؤها ابتداءً من 2009 ، ما يفسر تزايد الاهتمام بها خاصة و انها ملزمة قانونيا للمنظمات ذات الاكثر من 300 موظف، بينما اتفاقيتين تم التعاقد عيهما بداية من سنة 2012.

## مخطط رقم 02: طبعة الاتفاقية



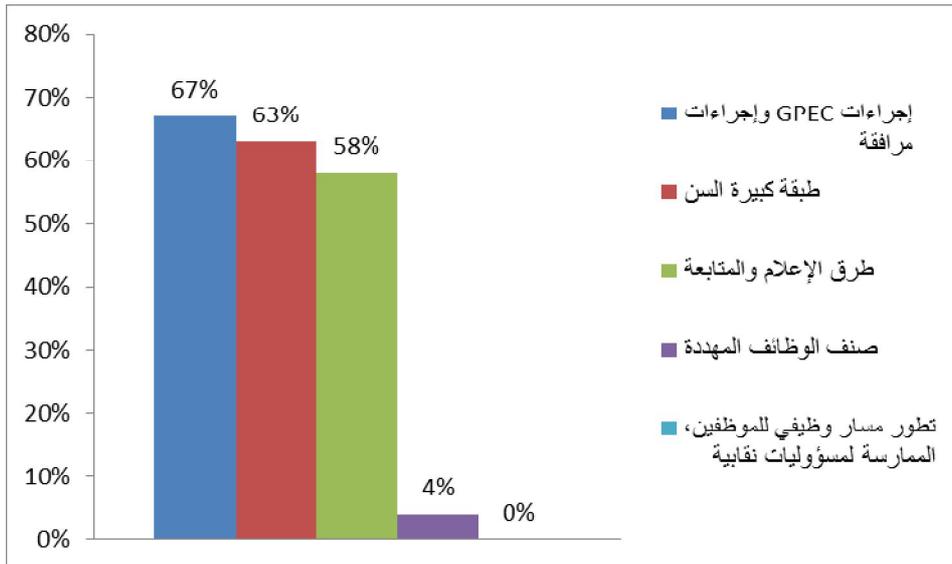
■ **طبعة الاتفاقية:** ان الاتفاقيات محل الدراسة توضح وجود جيل جديد لها، فهي عبارة عن تجديد لاتفاقيات بلغت اجل الاستحقاق المتمثل في هو 3 سنوات ، 79% من الاتفاقيات ممضية لأول مرة، الباقي هي عبارة عن تجديد. فمثلا الاتفاقية الثانية لشركة AREVA اخذت بعد دولي بالمقارنة مع الاولى، لكن بالنسبة لبعض المؤسسات التي فشلت في المفاوضات و في الوصول الى التعاقد حول GPEC هي نتيجة الصعوبة في التفاوض فبعد فشلين متتاليين في سنة 2006 و2008 تمكنت France Telecom Orange من عقد اتفاقية GPEC في مارس 2011. لكن يختلف الامر بالنسبة لـ SNCF التي لم تتمكن من التفاوض حول تجديد اتفاقية GPEC. هذه الصعوبة في التفاوض يرجعها J-M PERETTI الى كثافة محتوى الاتفاقيات مما يعقد الأمر مع النقابات.

### مخطط رقم 03: مدة الاتفاقية



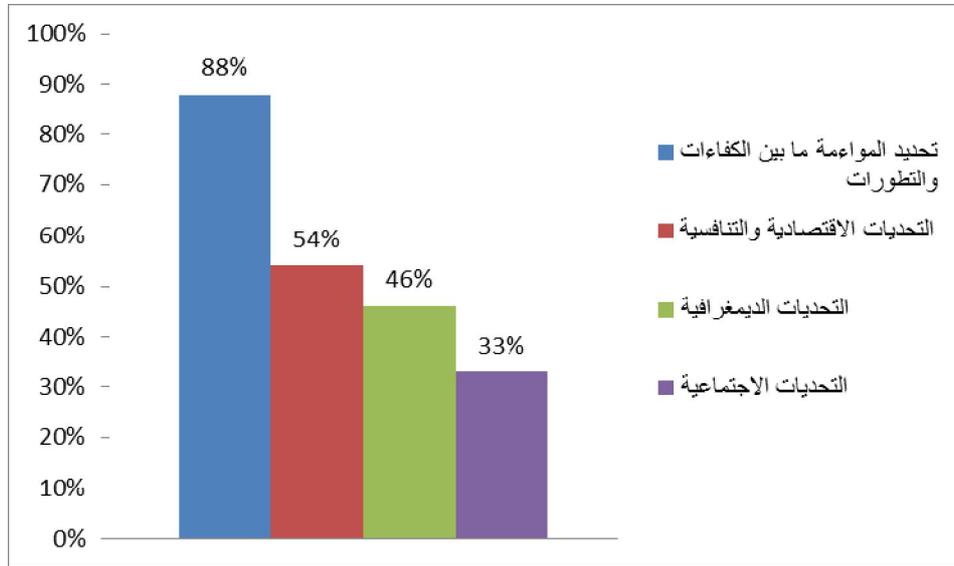
- مدة الاتفاقية: نصف الاتفاقيات تم امضاؤها لمدة 3 سنوات، بينما 46% لمدة غير محددة، في حين اتفاقية واحدة تم امضاؤها لمدة 5 سنوات و تخص شركة THALES.
- بعض الاتفاقيات التي مدتها 3 سنوات هي قابلة للتجديد بصفة ضمنية بينما ذات المدة الغير المحددة هي قابلة لاعادة التفاوض كل 3 سنوات.

### مخطط رقم 04: معالجة هيكل الاتفاقية



■ معالجة هيكل (محتوى) الاتفاقية: ان محتوى الاتفاقية يتغير من مؤسسة الى أخرى، فقد يتضمن من 4 الى 6 فصول، أغلب الاتفاقيات مبنية حول مواضيع قانونية تتعلق بطرق الاعلام و المتابعة ل CE الخاصة باستراتيجية المؤسسة وتأثيرها على الوظائف، و تبلغ نسبتها 58% من الاتفاقيات، بينما 63% من الاتفاقيات تعطي الاهمية لشروط المحافظة على الوظائف للعمالة كبيرة السن ، في حين 67% من الاتفاقيات تركز على اجراءات GPEC و معايير المتابعة.

### مخطط رقم 05: تحديات المؤسسة



■ تحديات المؤسسة: تم تحديد 4 تحديات هي:  
+ تحدي الموازنة و التكيف ما بين الكفاءات و التطورات: يمثل نسبة 88% فمثلا بالنسبة لـ Money de Paris التأكيد يكون على ضرورة امتلاك الكفاءات المناسبة و المتناسقة مع استراتيجية المؤسسة.

+ التحدي الاقتصادي و التنافسية: يمثل نسبة 54%. بالنسبة لـ CARREFOURت يمثل التحدي في المحافظة على مستوى التنافسية، بينما EVIALIS يتطلب المحيط التنافسي التوقع، و

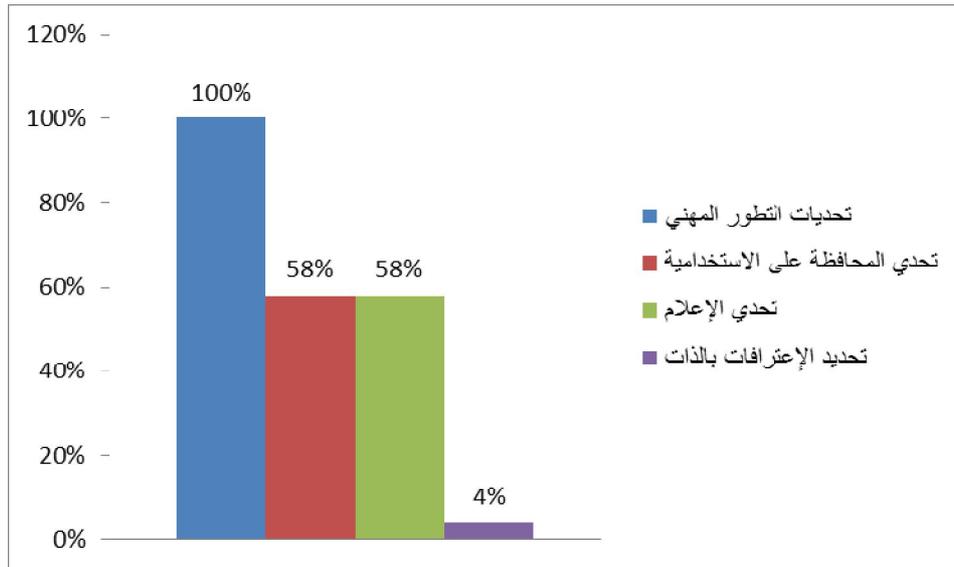
تربط CHRONOPOST International العلاقة ما بين تكيف الكفاءات مع التطورات و التنافسية

و تؤكد على ضرورة التنبؤ بطريقة أفضل حتى تؤمن المؤسسة تنافسياتها.

+ **التحدي الديمغرافي:** بلغت نسبته 46% فترى IBM France أنه يجب الاخذ بعين الاعتبار التطورات الديمغرافية قصد التحضير للمستقبل، بالنسبة لـ La Caisse des Depots التحدي هو تأمين نقل الكفاءات و تدعيمها، بينما تتوقع France Telecom مغادرة 30 الف موظف للتقاعد في العشرية القادمة.

+ **التحديات الاجتماعية:** و تبلغ 33%، بالنسبة لشركة EVIALIS هناك تأكيد على ضرورة توقع الحوار الاجتماعي.

### مخطط رقم 06: تحديات للموظفين



■ **تحديات الموظفين:** يمكن تحديد 4 تحديات رئيسية للموظفين:

+ **التطور المهني:** و هو التحدي الأكبر لكل المؤسسات حيث بلغت نسبته 100%، اهم الأكبر

لـ NOVARTIS PHARMA مثلا هو تأمين المسار المهني للموظف، بالنسبة لـ PSA

تتضمن الاتفاقية التصريح التالي: " لا يجب ترك أي موظف في مواجهة مشاكله مع الوظيفة بل يجب مساعدته في اختياراته و تطوير مهنته " .

بالنسبة ل La Caisse des Depots يجب توفير الوسائل حتى يكون الموظف فاعل لبناء مشروعه المهني.

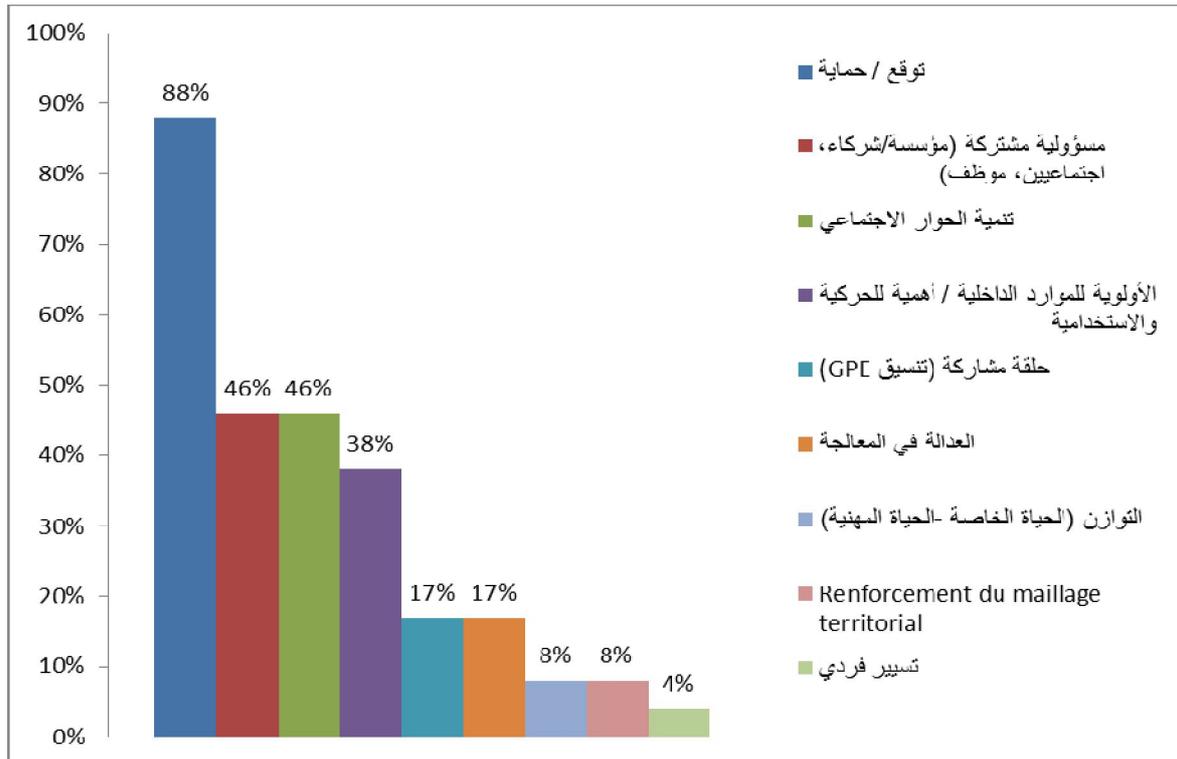
+ تحدي المحافظة على الاستخدامية: ويمثل 58% بالنسبة لشركة SUEZ يجب الاهتمام بالمحافظة على استخدامية الموظف.

بينما تخصص Accord Hôtellerie فصل كامل للتنمية الدائمة للكفاءات و الاستخدامية عن طريق التكوين. و فصل آخر حول مرافقة الموظف في تطوير مساره الوظيفي.

+ تحدي الاعلام: تبلغ نسبته 58% بالنسبة لـ AVIVA من الضروري تعميم المعلومة عند الموظفين حول وظائف القطاع، بالنسبة لـ IBM France للموظف الحق في فهم تطور الكفاءات و المعارف اللازمة.

+ تحدي الاعتراف: تبلغ نسبته 04% و هي أقل نسبة حسب — ALSTOM يمكن ترجمة الاعتراف عن طريق سياسة الترقية.

### مخطط رقم 07: مبادئ GPEC



■ مبادئ GPEC المتضمنة في الاتفاقيات: تم تحديد 6 مبادئ رئيسية:

+ التوقع: تبلغ نسبته 88% ، بالنسبة ل AUCHAN الأولوية لتوقع تطور الوظائف كميا ونوعيا، بينما تؤكد RENAULT على أن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ليس ملاحظة للوقائع وانما ارادة للتوقع و متابعة تطورات الوظائف و الكفاءات للمؤسسة و للموظفين على المدى الطويل.

+ المسؤولية المشتركة: تبلغ نسبته 46% ، فحسب SUEZ التنسيق ما بين كل الاطراف الفاعلة هي مبدئ اساسي للنجاح.

+ تطوير الحوار الاجتماعي: تبلغ نسبته 46% ، يجب أن يكون الحوار الاجتماعي حسب CARREFOUR بناء و شفاف. حسب Air France اتفاقية GPEC تؤكد على ارتباط المؤسسة بالحوار الاجتماعي.

+ الاولوية للموارد الداخلية و الاهمية للحركية الداخلية و الاستخدامية: تبلغ نسبته 38% ، حسب SUEZ المترشحين من داخل المؤسسة هم اصحاب الاولوية فيما يتعلق بتنمية الكفاءات و التكيف مع مواصفات المنصب، تخصص Air France فصل كامل لهذا المبدئ ينص على تفضيل الاستخدامية و الحركية لموظفيها في اطار تسيير توقعي للتطورات التكنولوجية و الاقتصادية.

+ التنسيق/ الحلقة المشتركة: تبلغ نسبته 17% ، ترى SUEZ أنه يجب التشارك في منهجية عمل واحدة.

+ العدالة في المعالجة: تبلغ نسبته 17% ، هذا المبدئ يطبق خاصة بالنسبة للعمالة كبيرة السن، فـ Air France مثلا تسعى عن طرق GPEC الى التذكير بارتباطها بالحماية من الاقصاء.

+ التوازن حياة مهنية / حياة خاصة: تبلغ نسبته 08% ، و هو مبدئ Le Crédit Du Nord

تدعيم الحلقات الجهوية هو موضوع تفاوض في اتفاقيات GPEC فمثلا Micro Electronic

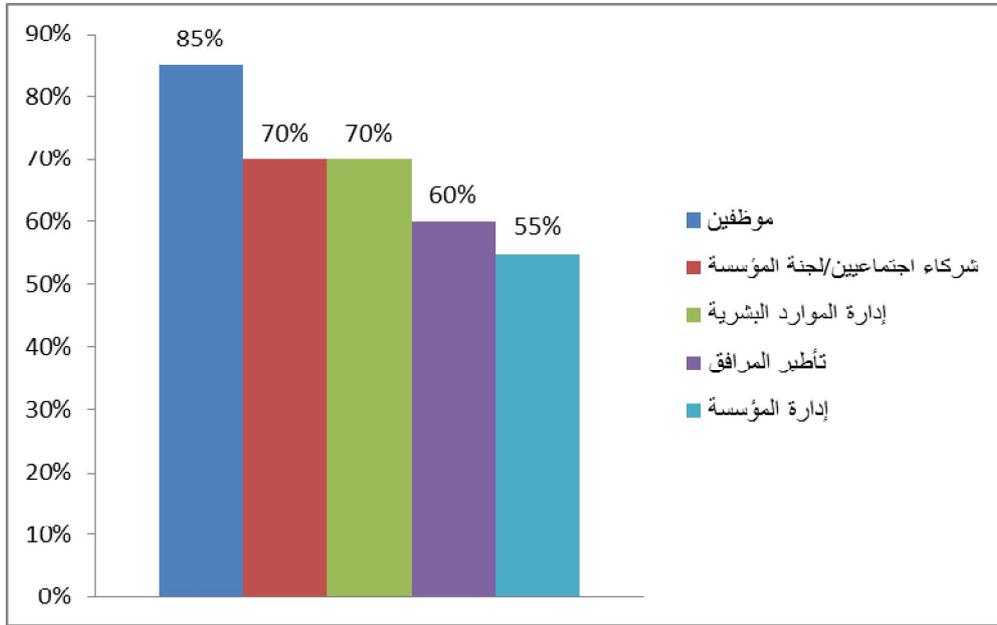
وضعت اقطاب للحركية الجهوية تسهل الاستيداع ما بين المؤسسات. بالنسبة لـ

Environnement VIOLEA تفضل تنمية الكفاءات على اساس جهوي.

+ تسيير المرافقة: بالنسبة لـ MICHELIN أساس المرافقة للموظفين يتم من خلال

التدرج السلطوي الخاص بمسيري الأفراد.

### مخطط رقم 08: الأطراف الفاعلة



■ الأطراف الفاعلة: يوجد 5 نماذج من الاطراف الفاعلة:

+ الموظف: تبلغ نسبته 85% ، يعتبر الطرف الرئيسي في الاتفاقية فهو المسؤول الاول عن تطوره

حسب MICHELIN .

+ ادارة الموارد البشرية: تبلغ نسبته 70% ، بالنسبة لمعظم المؤسسات يتم الاعتماد بصفة دائمة

على المسؤول عن المسار الوظيفي ضمن وظيفة الموارد البشرية ، نفس الشيء فيما يخص

RENAULT التي تحدد بدقة ادوار مسؤولي وظيفة الموارد البشرية.

+ CCE/CE /الشركاء الاجتماعيين: تمثل النسبة 70% ، تخصص Accord Hôtellerie

فصل كامل عن متابعة المجلس و تكوين ممثلي النقابات.

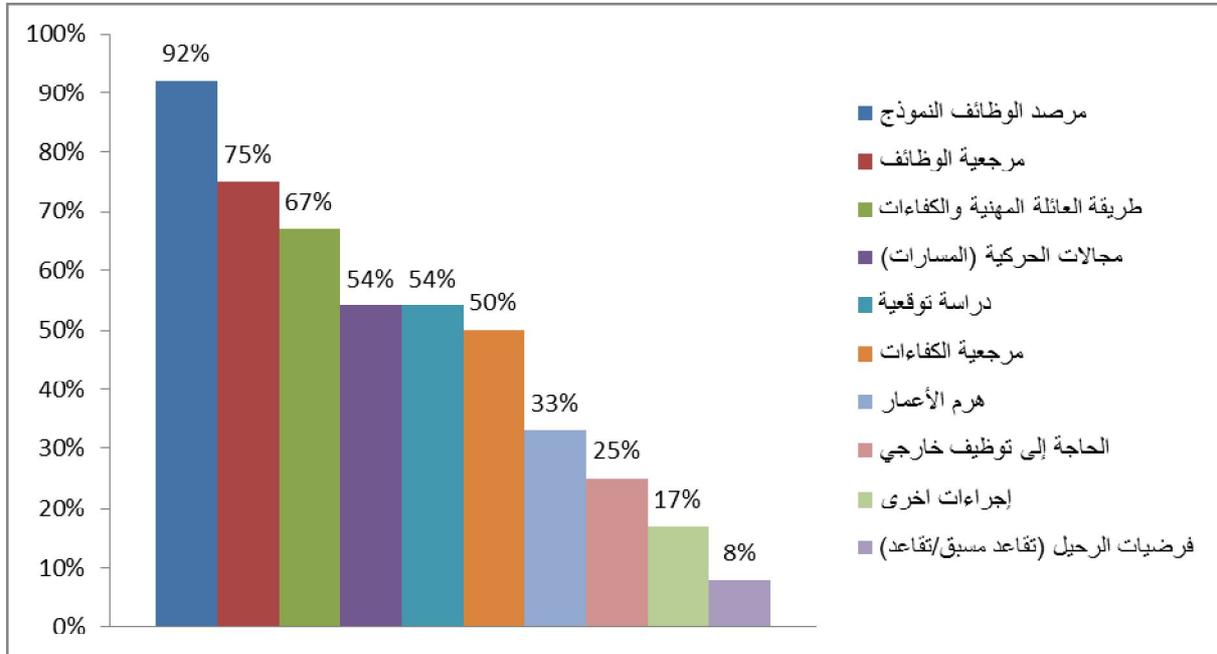
+ التأطير المرافق: يمثل النسبة 60% ، فحسب EVIALIS يتمثل دور التأطير المرافق في شرح

استراتيجية المؤسسة و ترجمتها الى اهداف مشتركة و فردية.

+ ادارة المؤسسة: تمثل النسبة 55% ، بالنسبة لCOFIDIS يتمثل دور ادارة المؤسسة في تحديد

التوجهات الاستراتيجية لها، بالنسبة لRHODIA يتمثل دور مدراء المؤسسة في التشخيص السنوي للوظائف و الكفاءات.

### مخطط رقم 09: ميكانيزمات GPEC



■ إجراءات GPEC: تم تحديد 10 إجراءات تتمثل في ادوات تقليدية يمكن تصنيفها كما

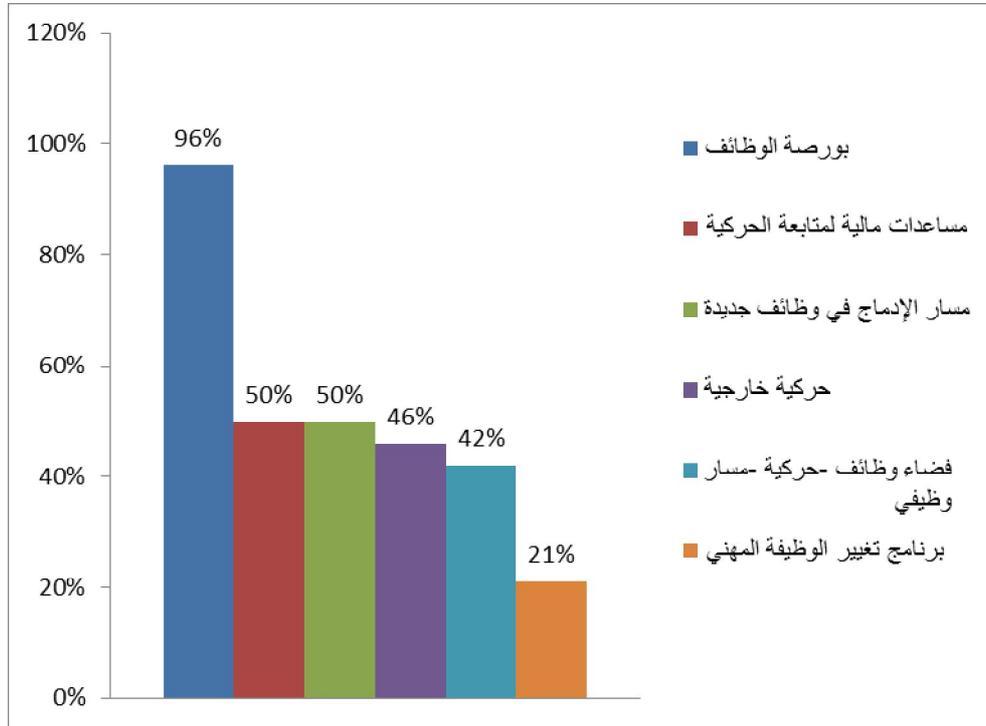
يلي:

+ أولا مرصد الوظائف: بالنسبة لMICHELIN هو مركز للحوار و التبادل فيما يخص

التسيير التنبئي للوظائف.

- + مرجعية الوظائف: بالنسبة لبعض الاتفاقيات مثل : Novartis Pharma et Caisse des Depots تحدد بدقة هيكل مرجعية الوظائف بينما مؤسسات اخرى وضعت المرجعية كملحق ضمن نص اتفقيتها.
- + خريطة الوظائف و الكفاءات: بالنسبة ل PSA et SUEZ يتم اعداد هذا الخريطة في اطار الدراسات المقدمة في الاتفاقية.
- + مسارات الحركية/ المعابر: بالنسبة ل Air France ترتبط هذه المعابر بالتكوين لمتابعة المرور من وظيفة لأخرى.
- + مرجعية الكفاءات: بعض الاتفاقيات تتحدث بالتفصيل عن محتوى مرجعية الكفاءات.
- + دراسات توقعية: تتم عادة لفترة 3 سنوات بالنسبة ل AUCHEN تم تحديد توقعات على 3 سنوات تتعلق بالاحتياجات من الوظائف الاستراتيجية.
- + هرم الأعمار: توضح الاتفاقيات بأن المعلومات المتعلقة بهرم الأعمار تكون في متناول الجميع وفي كل سنة.
- + الاحتياجات للتوظيف الخارجي: بالنسبة ل ARMEMA لا يتم الاعلان عن توظيف خارجي الا في حالة غياب مترشحين من الداخل.
- + فرضيات المغادرة: بالنسبة ل SUEZ يجب متابعة المؤشرات التي تدل على تطور العمالة مثلا: دوران العمل...
- + اجراءات أخرى: تقترح Air France التحليل من خلال حوض الوظائف.

### مخطط رقم 10: ميكانيزمات الحركة المهنية



■ ميكانيزمات الحركة المهنية: تم تحديد 6 ميكانيزمات ضمن الاتفاقيات تتعلق بالحركة المهنية

وهي:

+ بورصة الوظائف: بالنسبة لNovartis Pharma كان لIntranet دور في جعل الوظائف المتاحة مرئية، بالنسبة لARKEMA اضافة الى Intranet، تم استعمال الملصقات في ادارة الموارد البشرية.

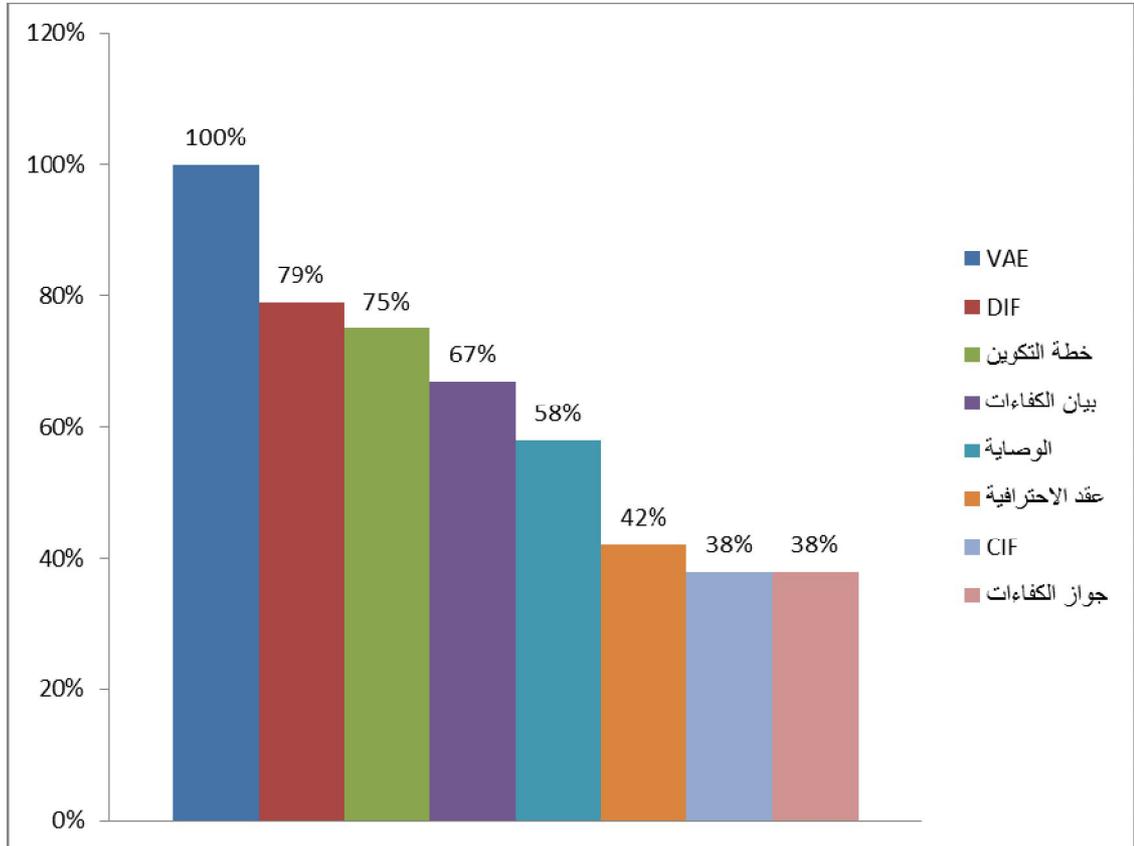
+ المساعدات المالية: للمتابعة خلال الحركة ان الاتفاقيات تشرح بالتفصيل الميكانيزمات المتبعة لمراقبة الحركة الوظيفية مثلا توفير مجموعة من الظروف تحمل تكاليف الانتقال ، هذه الاجراءات يمكن الاطلاع عليها في موقع مؤسسة IBM France بعض المؤسسات تفرق ما بين المتابعة المتعلقة بالحركة بطلب من الموظف عن تلك التي تتم بطلب من المؤسسة.

هذه الاجراءات تكون محفزة اكثر في حالة حركية تسمح للموظف بالانتقال من وظيفة في طور الانهيار الى وظيفة جديدة مستقرة اكثر و في طور النمو مثلا شركة safran

++ مسارات الادماج في وظائف جديدة : عند شركة GDF SUEZ ، المتابعة تتم من طرف المسير و الموارد البشرية و صاحب المنصب السابق

++ الحركية الخارجية : بالنسبة لشركة ALSTOM هذه الحركية هي مرافقة الافى حالة الوظائف المهدة ، بالنسبة ل MICHELIN , IBM France

### مخطط رقم 11: ميكانيزمات التطور المهني

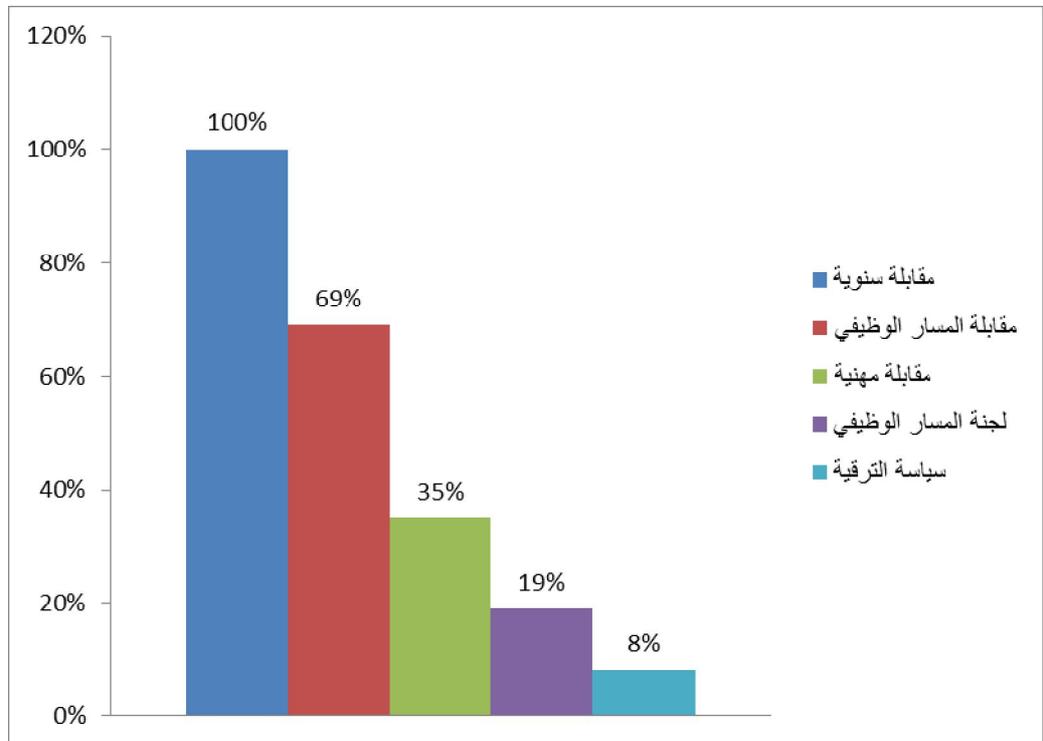


■ ميكانيزمات التطور المهني: تم وضع 8 ميكانيزمات للتطور المهني درجة التفصيل تختلف من اتفاقية لآخرى:

● VAE: التصديق على المكتسبات و الخبرة، بالنسبة ل AUCHAN تعطي الأولوية للمحافظة على الوظائف و التطور و الاستخدامية.

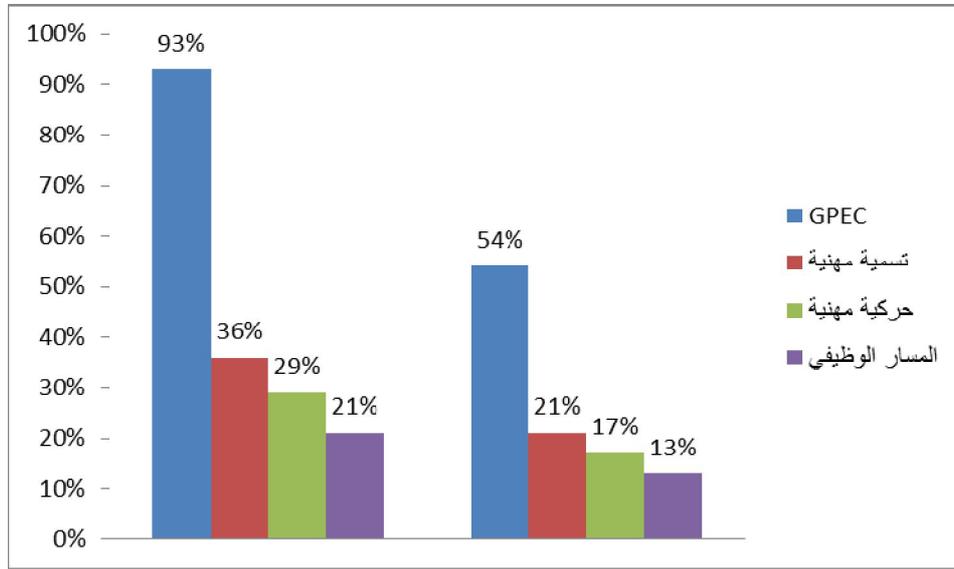
- DIF الحق الفردي في التكوين : يعطي هذا الميكانيزم الفرصة للموظف بان يكون مبادرا لاعداد مشروعه المهني ، و هو الامر بالنسبة لشركة MECHELIN
- الوصاية : تاكد الاتفاقيات على دور الوصاية في نقل المعرفة ، و ذلك لمواجهة التحديات الجغرافية ،
- بيان الكفاءات : بالنسبة لمؤسسة AVIVA تجدي هذا الميكانيزم هو تحديد مشروع داخلي او خارجي ، و يتم الاعتماد على هذا الميكانيزم بطلب من الموظف .
- CIF العطلة الفردية للتكوين : يتمثل دور المؤسسة في مساعدة الموظف لاعداد ملفه .
- جواز الكفاءات : فمثلا شركة ACCOR HOTTELERIE تقوم بتوزيع شهادات للتكوين المتبع في اكااديمية
- خطة التكوين : فالنسبة لشركة IBM يتم برجة خطة التكوين على المستوى المشترك سنويا حسب القطاعات و الوظائف .

### مخطط رقم 12: ميكانيزمات تسيير المسار الوظيفي



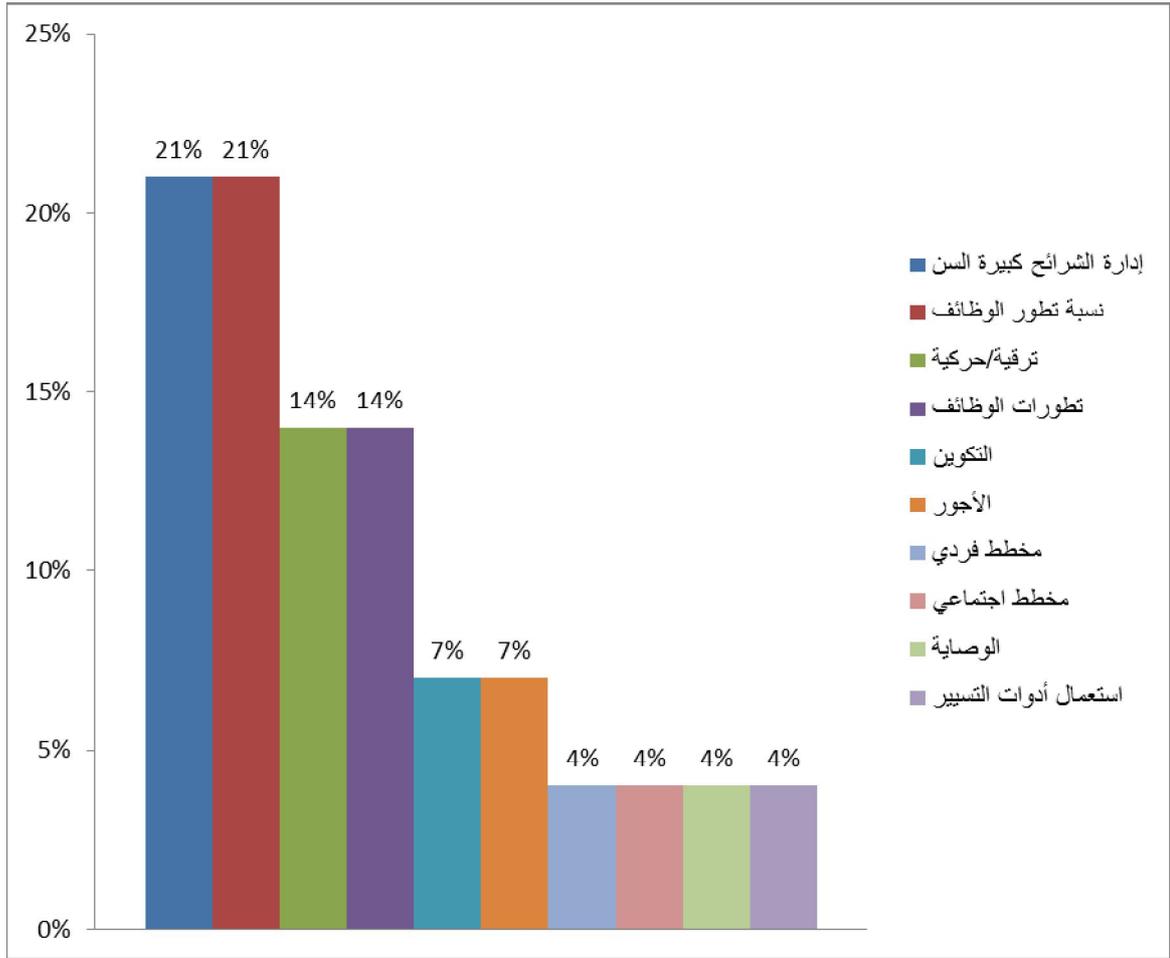
- ميكانيزمات تسيير المسار الوظيفي: تمثل المقابلات السنوية اكبر نسبة و ذلك باعتبارها من الادوات التقليدية ، لتقييم الاداء و تحديد الحاجة للتكوين و بالتالي اقتراح مشاريع المسار الوظيفي .
- بينما تاتي في المرتبة الثانية مقابلة المسار الوظيفي ، فبالنسبة لمؤسسة SUEZ مثلا يتم خلال هذا النوع من المقابلات تحديد طموحات و تطورات الموظفين ، اضافة الى ذلك تظهر اليات اخرى لكن بنسب متفاوتة و مقترحة من طرف وظيفة الموارد البشرية .

### المخطط رقم 13: إجراءات متبناة في إطار الاتفاقيات



- الاجراءات المعتمدة في اطار الاتفاقيات: ما يلاحظ من خلال المخطط أن 54% من المؤسسات تعتمد على ميكانيزمات جديدة في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بنسبة 93%، و تتمثل في مرصد الوظائف ، مرجعية الكفاءات .. بينما اقل من 20% تعتمد على ميكانيزمات كانت موجودة سابقا من لممارسة التطور المهني و الحركية الوظيفية ، و تسيير المسار الوظيفي و تتراوح النسبة ما بين 36% و 21%

### المخطط رقم 14: مؤشرات المتابعة



\* أن تسيير الأعمار و الشريحة الكبيرة السن ، من أكثر المؤشرات الممكنة ملاحظتها ، بينما تسيير الحركية يأتي في المرتبة الثانية ، وتتالي المؤشرات حسب أولويات كل مؤسسة .

## خلاصة الدراسة:

في نهاية التحليل حاول المكتب الاستشاري تقديم اقتراحات لضمان نجاح اتفاقيات GPEC، وذلك من منطلق خبرتهم و تجاربهم تتمثل في:

- اقتراح رزنامة للتفاوض حول الاتفاقية

- تقسيم المسؤوليات على مختلف الأطراف الفاعلة لتشغيل الميكانيزمات

- تامين الإضافات التي جاءت بها الاتفاقيات

- تامين اتصال جيد ما بين كل الأطراف

## المطلب الثاني : دراسة ANACT

أولاً/ تعريف الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل :

هي مصلحة عمومية ذات طابع اداري تم انشاءها سنة 1973 تحت وصاية وزارة العمل و  
الوظيفة و الصحة .

-اهدافها :

تحسين ظروف العمل للموظف و تحقيق فعالية المؤسسة في نفس الوقت .

-تساعد المنظمات في تطوير مشاريعها الابداعية المتعلقة بالعمل .

-تشجيع المنظمات و مساندها على وضع العمل في نفس مستوى المحددات الاقتصادية الاخرى  
(التكنولوجيا، الاسواق ، المنتجات )

-كما انها تدعم كل الاطراف الفاعلة (ادارة ، موظف و تاطير ) في مختلف المشاريع التنموية .

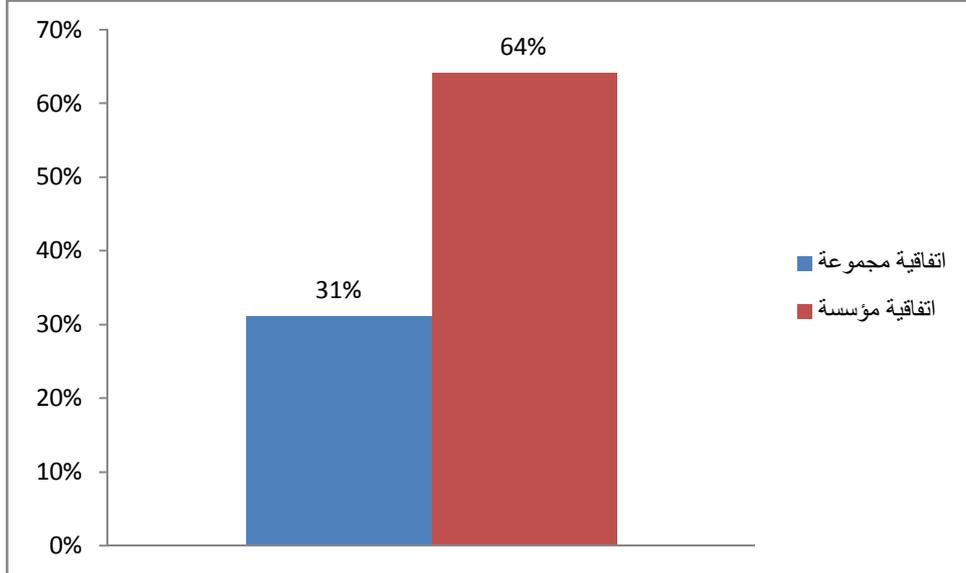
ثانيا/ الدراسة :

قامت ANACT سنة 2008 ، بتحليل محتوى 55 اتفاقية في اطار التسيير التقديري للوظائف  
والكفاءات ممضية ما بين جانفي 2005 و سبتمبر 2007 ، في اطار قانون التماسك الاجتماعي ل  
18 جانفي 2005 .

المؤسسات التي ذكر اسمها في الدراسة هي التي سمحت للوكالة الوطنية بتقديم اتفائها .

### ثالثا/ تحليل المخططات:

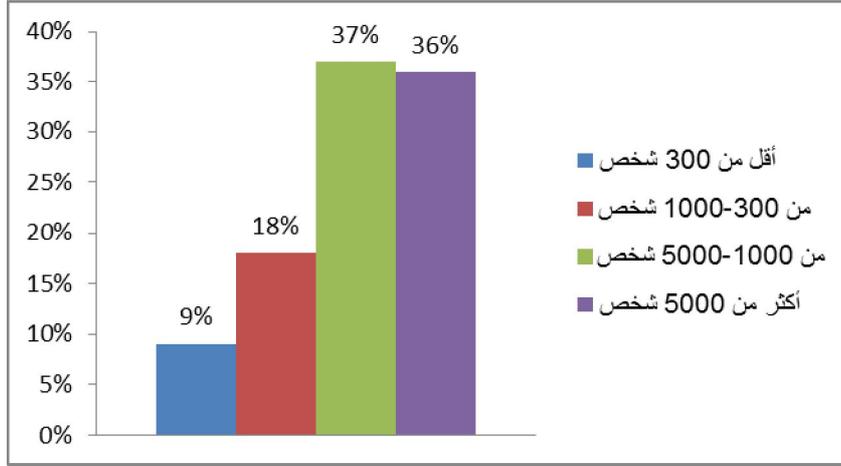
#### المخطط رقم 15: إمضاء مجموعات أو مؤسسات



#### ■ اتفاقيات مجموعات و مؤسسات

- يتضح لنا ان 31 % هي اتفاقيات مجموعات ، بينما 33 % هي اتفاقيات فروع من مجموعات، و 30 % هي اتفاقيات للمنظمات قد امضيت بالموازاة مع اتفاقيات اخرى.

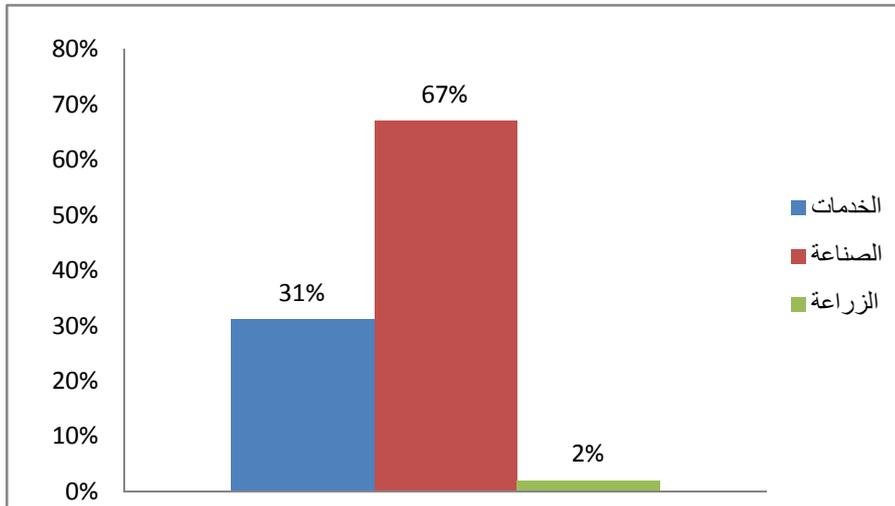
### المخطط رقم 16: عدد الموظفين في المؤسسات المتعاقدة



#### ■ عدد الموظفين في المؤسسات المتعاقدة:

نلاحظ ان 73% هي اتفاقيات في منظمات اكثر من 1000 موظف و هي التي تعلق بها قانون بورلو، بينما 9% من اتفاقيات هي منظمات ذات اقل من 300 موظف، لكنها اصلا غير ملزمة قانونية بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، و انما انتهجته بصفة اختيارية .

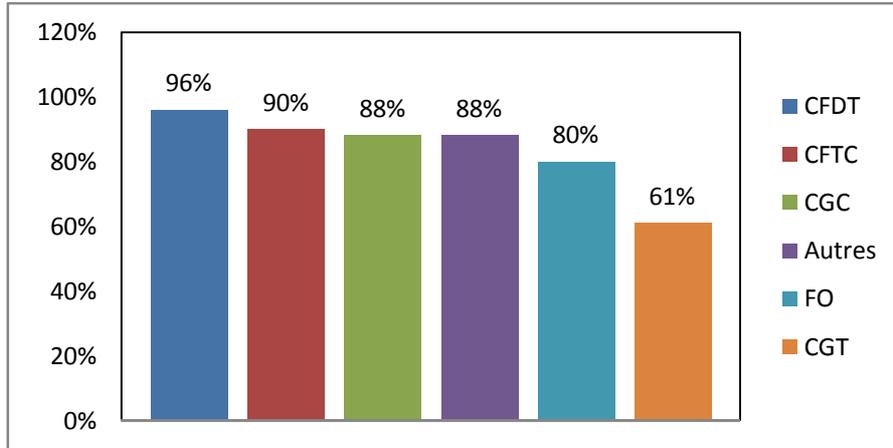
### المخطط رقم 17: قطاع نشاطات المؤسسات المتعاقدة



#### ■ الاتفاقيات و قطاع النشاط :

نلاحظ من خلال المخطط ان اغلب الاتفاقيات الممضية هي من القطاع الصناعي والنصف من هذا قطاع الصلب و الحديد.

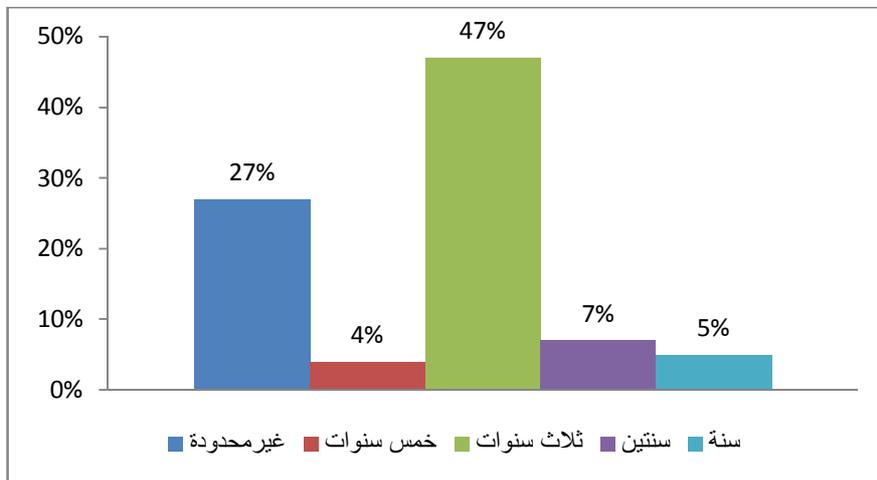
### المخطط رقم 18: معدل التعاقد انطلاقا من نسبة حضور التنظيمات النقابية في المؤسسة



#### التنظيمات النقابية المتعاقدة:

نلاحظ بأن النسبة مرتفعة رغم غياب نقابات من منظمة الى اخرى ، كما نلاحظ ان عدد الاتفاقيات الممضاة من طرف كل التنظيمات النقابية في المؤسسة وصل الى 55 % ، بينما CFDT تسجل اعلى نسبة حضور و عقد الاتفاقيات في المؤسسات وهي 96%.

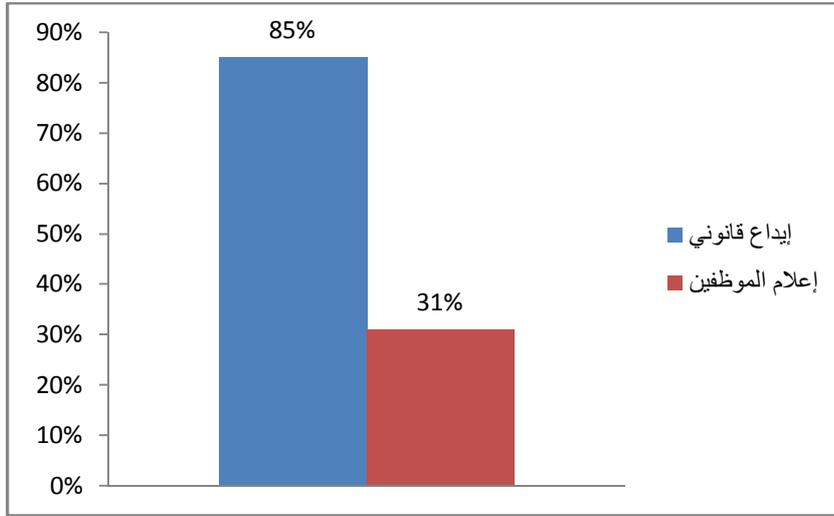
### المخطط رقم 19: مدة صلاحية الاتفاقيات



#### صلاحية الاتفاقية

يتضح من المخطط بأنه 47% من المنظمات قد احترمت الآجال القانونية للاتفاقية و هي 3 سنوات، لكن اكثر من ربع المنظمات امضت الاتفاقيات على اجل غير محدد باقي النسبة يتعلق الأمر باتفاقيات تم امضاءها خلال السنة مع اجل اخر للتفاوض من جديد، فمثلا اتفاقيات تم امضاءها في جوان 2007 مع إعادة التفاوض المبرجة في ديسمبر 2009

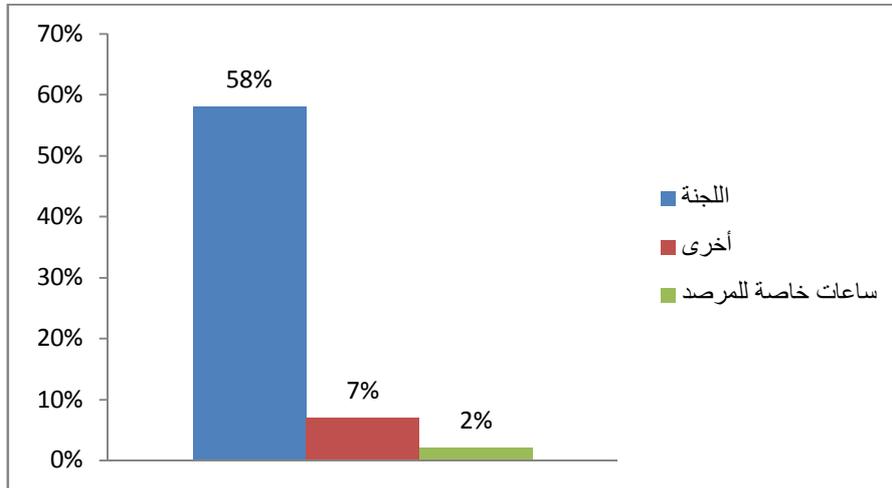
### المخطط رقم 20: طرق الإعلام بالاتفاقيات



#### ■ طرق الاعلام بالاتفاقيات:

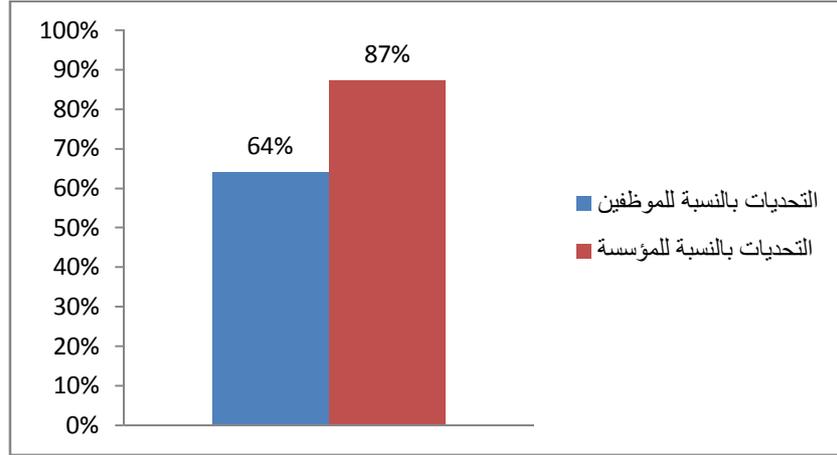
85% من الاتفاقيات تعالج طرق الإعلام بالاتفاقيات، بينما 31% من المؤسسات تتجاوز الإيداع الرسمي و تلتزم باعلام الموظفين بصفة خاصة حول محتوى الاتفاقيات.

### المخطط رقم 21: طرق متابعة الاتفاقيات



- طرق متابعة بالاتفاقيات : 58% من الاتفاقيات تعالج بصفة خاصة لجان متابعة، لكن 7% من الاتفاقيات تذهب الى أبعد من ذلك من خلال وضعها لتقرير سنوي، مثلاً مؤسسة AREVA.

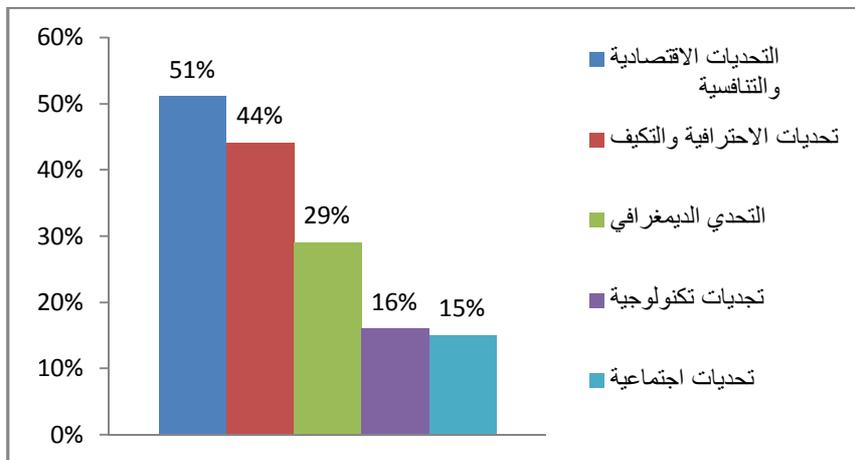
### المخطط رقم 22: التحديات



### ■ تحديات GPEC

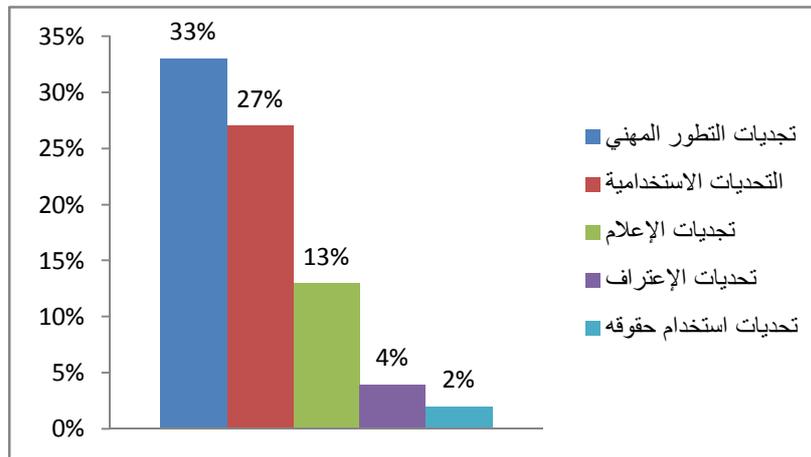
وصلت نسبة التحديات المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات إلى نسبة 87 % بالنسبة للمؤسسات ، بينما 64 % هي تحديات خاصة بالموظف.

### المخطط رقم 23: التحديات بالنسبة للمؤسسة



- **التحديات بالنسبة للمؤسسات :** 5 % هي تحديات اقتصادية وتنافسية كما هو الأمر بالنسبة لمؤسسة AUTOROUTE DU SUD DE LA France فالتحدي هو المحافظة على مكانة القائد وأكثر، والتطور بطريقة أسرع من المنافسين. بينما وصلت نسبة 44 % بالنسبة لتحدي الاحترافية و التكيف مع الكفاءات مثلا السهر على الموائمة والتكيف الدائم لكفاءات موظفيها هو مبدأ cap GEMINI
- ما بينما وصلت نسبة التحدي الديموغرافي نسبة 29 % فمثلا شركة تحديها هو المحافظة على التحفيز بالنسبة للشريحة الكبيرة السن في العمل بهدف اعطاء القابلية للعمل مدة أطول LAMONDIALE . نسبة 16 % هي التحدي التكنولوجي مثلا شركة فيليبس تسعى الى تسيير الغير متوقع و السرعة في التغيير التكنولوجي .
- 15 % هي تحديات الاجتماعية مثلا شركة SHNEIDER ELECTRIC بتجديدها تحسين التطورات من خلال توفير حوار اجتماعي عملي .

#### المخطط رقم 24: التحديات بالنسبة للموظف



#### ■ التحديات بالنسبة للموظف :

نلاحظ انها 33 % تحديات تتعلق بالتطور المهني فالنسبة لمؤسسة AIR France يتعلق الامر تطوير المسارات المهنية الفردية . بينما نسبة 27 % من التحديات تتعلق بالتامين

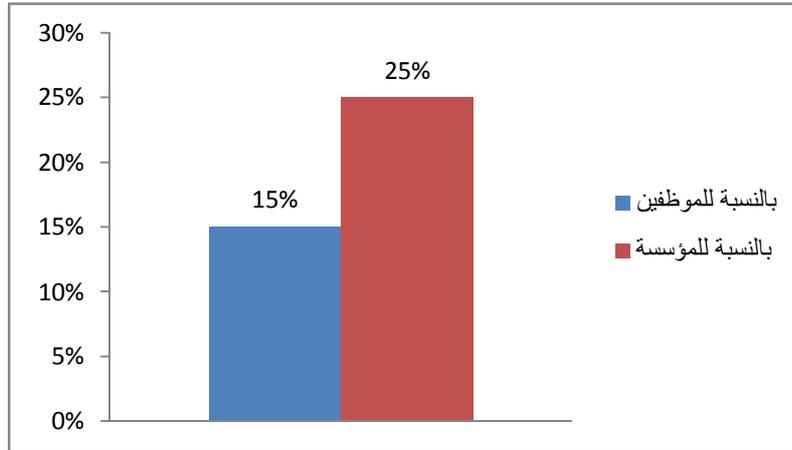
والاستخدامية، فبالنسبة ل SUEZ التحدي هو المحافظة على استخدامية الموظف، و بالنسبة ل THALES التحدي هو تأمين مساراتهم الوظيفية.

13% من التحديات تتعلق بالإعلام فمؤسسة قطع غيار السيارات ذات 1650 موظف تحاول مرافقة و تطوير كفاءة الموظفين حتى يستطيعوا أخذ نظرة حول وظائفهم على المدى القصير والمتوسط.

4% هو تحدي الاعتراف فبالنسبة لشركاء IFREMER يؤكدون على أهمية تقيم الاعتراف بكل مراحل الحياة المهنية.

2% هي تحديات تتعلق باستخدام حقوق الموظف مثلا استعمال DIF مثلا: اتفاقية THALES.

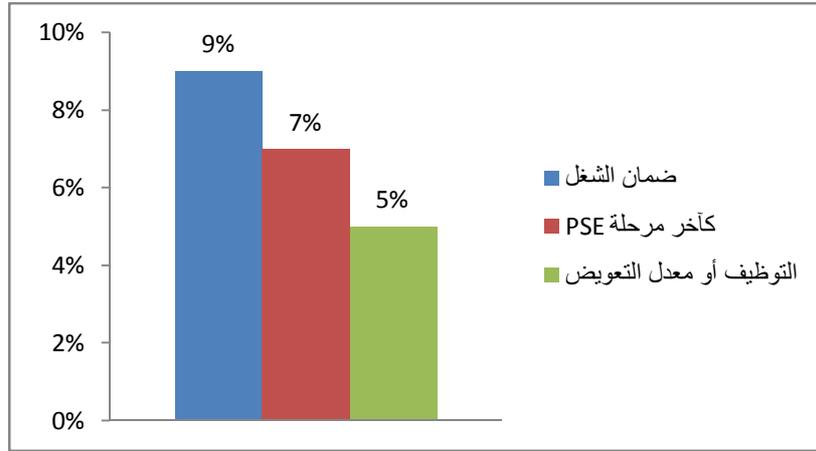
#### المخطط رقم 25: الالتزامات بالنسبة للشركاء الاجتماعيين



#### ■ إلزامية الشركاء الاجتماعيين:

25% من المؤسسات التزمت بنقاط محددة بينما 15% تلزم الموظفين.

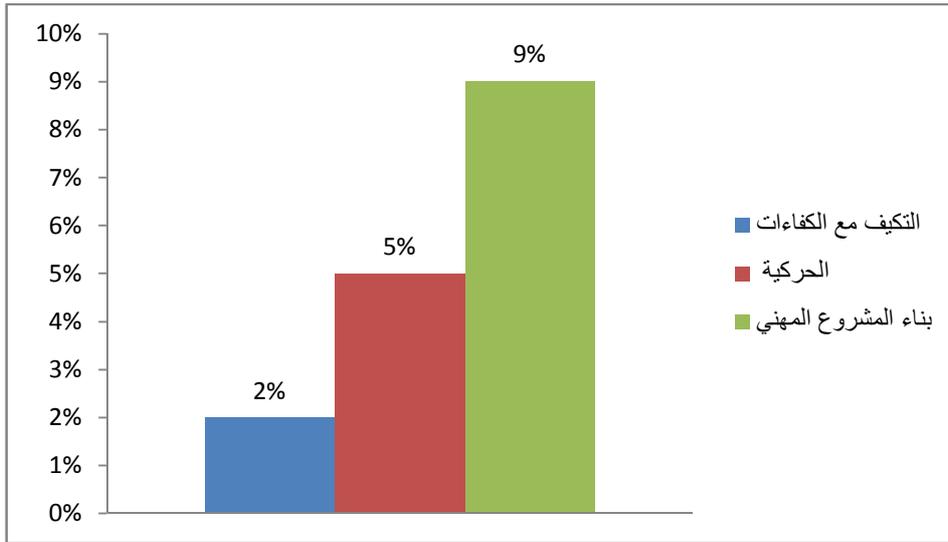
## المخطط رقم 26 : الالتزامات بالنسبة للمؤسسة



■ **الالتزامات بالنسبة للمؤسسة: 9%** هي التزامات تتعلق بتأمين الوظيفة فمؤسسة SFR مثلا تلتزم بالاستقرار العام لعمالتها بينما AIR FRANCE تلتزم بعدم اجراء أي رحيل اجباري لقيود ما مهما كان السبب الاقتصادي خلال مدة الاتفاقية.

7% هي التزامات PSE (خطة المحافظة على الوظيف) كأخر حل مثلا: THALES 5% تلتزم بمعدل تعويض للمتقاعدين لقد شهد هذا النوع من الالتزامات تطور ملحوظ، مثلا شركة ALSTOM تلتزم بمبدأ معدل تعويض مع التأكيد على تكيفه مع كل فرع للمؤسسة و العائلات المهنية المعنية. شركة ST MICROELECTRONICS تلتزم بسياسة توظيف العمالة الشابة

## المخطط رقم 27: الالتزامات بالنسبة للموظفين

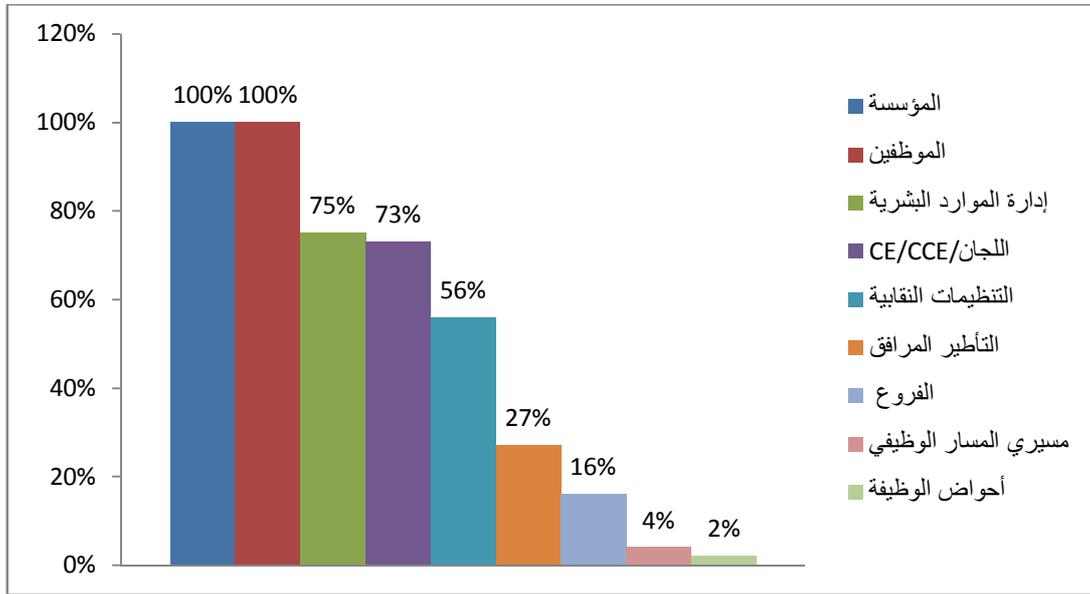


### ■ الالتزامات بالنسبة للموظف :

يبين المخطط ان 9 % من المنظمات تلتزم ببناء المشروع المهني للموظف ،فمثلا مؤسسة متخصصة بالنتاج البراغي ذات 1500 موظف تضع في اولوياتها التشارك في المسؤولية ما بين المؤسسة و كل موظف في بناء المشروع المهني

بينما 5 % تلتزم بالحركية و النقل الوظيفي فمثلا AIR France تشجع الموظفين على الحركية في مقابل تامين الوظيفة و ضمانها، بينما 2 % تلتزم ب التكيف الكفاءات مثلا

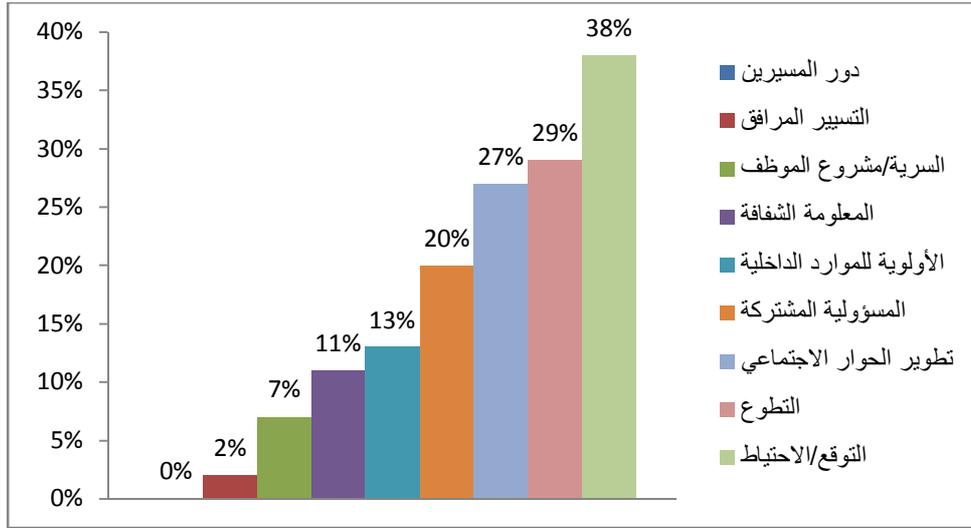
## مخطط رقم 28 : الأطراف الفاعلة



### ■ الأطراف الفاعلة و دورهم:

في 75% من الاتفاقيات ادارة الموارد البشرية، في 73% لجنة المؤسسة في 56% التنظيمات النقابية بينما التأطير المرافق يمثل نسبة 27%. بنسبة 16% يتم الاشارة الى الفروع المختلفة و دورها في مقارنة GPEC أقل نسبة تتعلق بحوض الوظائف تمثل 2% و دورها كطرف في GPEC.

## المخطط رقم 29: المبادئ



### ■ المبادئ في الاتفاقيات :

ان المبدأ الذي اتفقت عليه معظم المنظمات هو التوقع و الحماية ، المر الذي كان واضحا من البداية بسبب نوعية الاتفاقية التطوعية هي المبدأ الثاني الحاضر في الاتفاقية مثلا شركة

CARREFOUR

بينما 27 % من الاتفاقيات مباداها هو تنمية الحوار الاجتماعي فمثلا بالنسبة لشركة

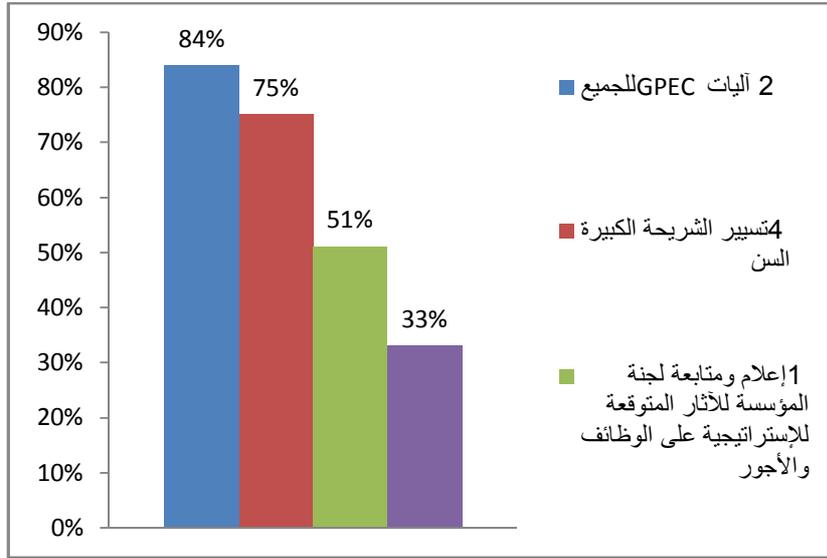
CARREFOUR فهي تسعى الى تفضيل حوار اجتماعي بناء و شفاف، بينما 20 % من

المنظمات تفاوضت حول مبدأ المسؤولية المشتركة ما بين المؤسسة و الموظف فمثلا بالنسبة

لمؤسسة RHODIA التي تاكد على ضرورة اشراك الموظف

-لكن قد نجد مبادئ اخرى موجودة في الاتفاقية و بنسب متفاوتة .

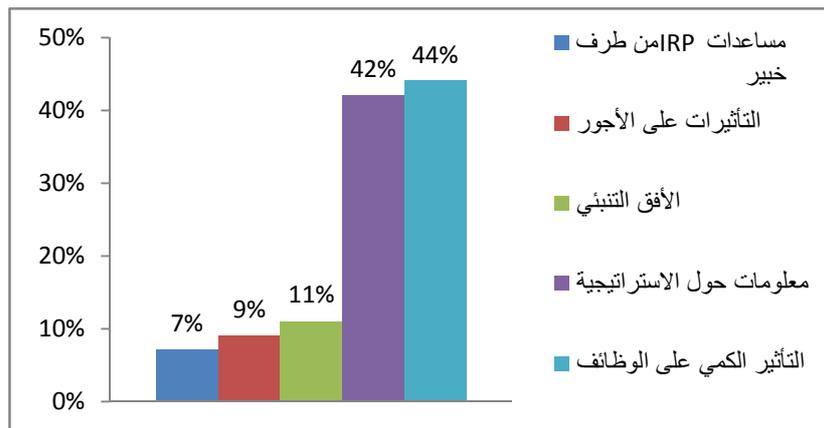
### مخطط رقم 30: النقاط الأربع للقانون



#### ■ المواضيع محل التفاوض في الاتفاقيات

84 % تعالج ميكانيزمات وآليات مقارنة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، في حين 51 % تخصص فصل للإعلام والمتابعة من طرف لجنة المؤسسة ، بينما 33 % تعالج حالة تبني المؤسسة لمشروع له تأثير على الوظائف

### مخطط رقم 31: الإعلام ومتابعة لجان المؤسسة



## ■ الاعلام و متابعة لجان المؤسسة:

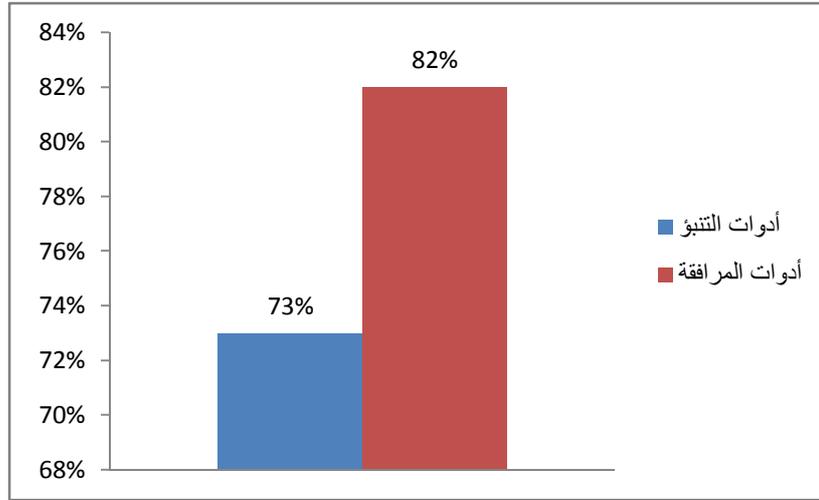
إنها أول مرة التي تحدد إدارات المؤسسة العلاقة ما بين الاستراتيجية وتأثيرها على الوظائف و المهن وتلتزم فيها بإعلام ممثلي الموظفين، مما يجعل هذه المعلومة نقطة انطلاق لأي مفاوضات لكن ما يلاحظ العدد الضعيف للاتفاقيات التي توصلت إلى أول نقطة في التفاوض فلقد وجد الشركاء الاجتماعيين صعوبة كبيرة في الاتفاق حول التساؤلات المرتبطة بالقيود للحصول على نظرة على المدى المتوسط حول الاستراتيجية وذلك بهدف الحفاظ على السرية.

فمثلا نلاحظ نسبة 42% من الاتفاقيات تتوقع نقل المعلومة من لجنة المؤسسة حول استراتيجية المؤسسة، فبعض المؤسسات تتواصل فيما يخص التوجهات الإستراتيجية، فمثلا شركة CAP GEMINI تقدم لمجلس المؤسسة المحاور الكبرى لاستراتيجيتها على مدى 18 شهر.

و 44% تعالج اعلام لجان المؤسسة بتأثير الاستراتيجية على الوظائف، فمثلا شركة THALES تحدد المعلومات الواجب التواصل فيها حول الاستراتيجية مما يعطي لأعضاء لجنة المؤسسة أفق للتنبؤ على مدى 3 سنوات. شركة PEUGEOT أنشأت لجنة تعالج التوجهات الاستراتيجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الوظائف.

نسبة 9% من الاتفاقيات هو تأثيرها على الاجور كان موضوع تفاوض ف CARREFOUR تعطي لموظفيها التطورات المحتملة للكتلة الأجرية.

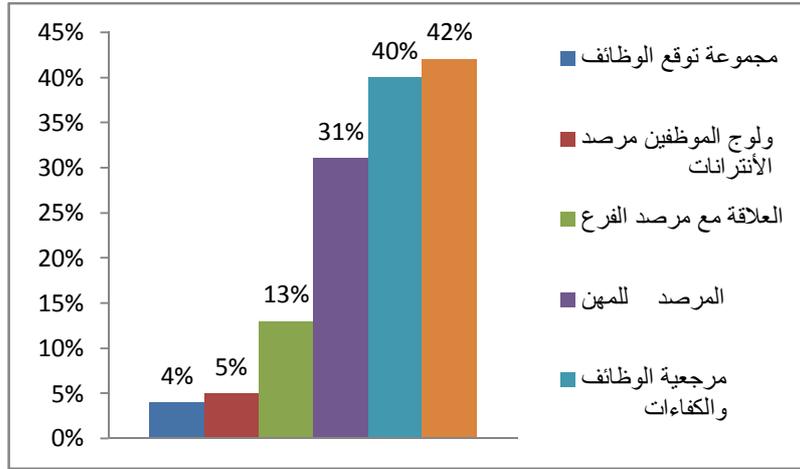
## المخطط رقم 32: ميكانيزم GPEC



### ■ ميكانيزمات GPEC :

73% من الاتفاقيات تستخدم أدوات مشتركة لا عطاء نظرة أوسع عن تطورات الوظائف النموذج (الاستراتيجية، في طور الظهور، المتطلبة لكفاءات كثيرة، صعوبة التوظيف، ذات قيود كثيرة) و حول تطور الموارد البشرية في هذه الوظائف (عمالة معتبرة، نسبة كبيرة يجي تجديدها، ذات مؤهلات ضعيفة...)، 82% تتبنى أدوات للمتابعة و المرافقة (اجراءات التكوين، مشروع مهني، توظيف...).

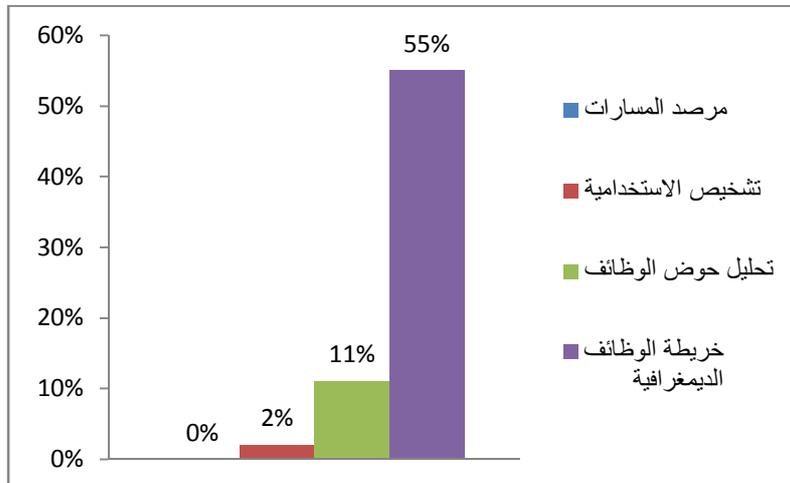
### مخطط رقم 33: أدوات توقع الوظائف



#### ■ الأدوات المشتركة لتوقع تطورات الوظائف:

أكثر من 40% من الاتفاقيات تستخدم مرجعية الوظائف و الكفاءات من أجل تحديد الوظائف الحساسة و التي هي في طور الظهور، في حين 31% من الاتفاقيات تستخدم المرصد المشترك للوظائف كما هو حال مؤسسة AREVA و مؤسسة CAP GEMINI ، 13% من الاتفاقيات تشير الى مرصد الفروع .

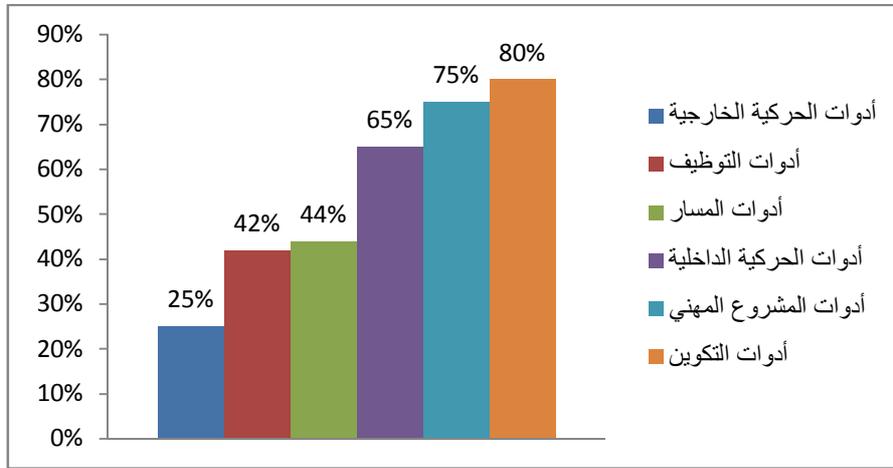
### المخطط رقم 34: أدوات التوقع البشرية



## ■ الأدوات المشتركة للتنبؤ بتطور الموارد البشرية :

تمثل 55% هي نسبة الاتفاقيات التي تتبنى أدوات كمية مثل: خريطة الوظائف و الأدوات الديمغرافية (هرم الأعمار و الأقدمية)، لكن على العكس تشخيص استخدامية الموظفين (المقارنة ما بين مستوى مؤهلات الموظفين مع تصنيفات الوظائف) هي نسبة قليلة 2% ، 11% من الاتفاقيات تقوم بتحليل للموارد عن طريق أحواض للوظائف

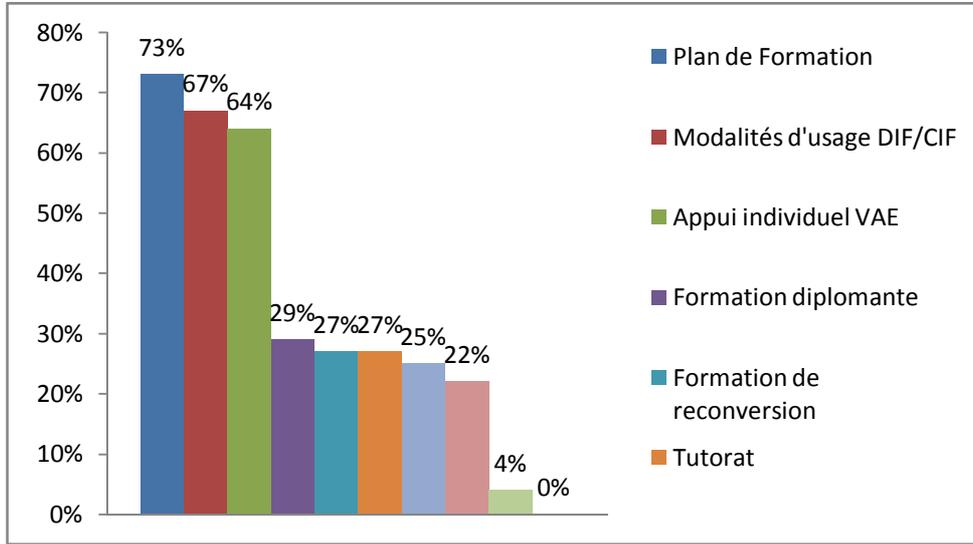
### المخطط رقم 35: أدوات المرافقة أو المتابعة



## ■ الأدوات الفردية لمرافقة الموظفين:

يمثل التكوين نسبة 80% بينما يمثل بناء المشروع المهني 75% و الحركة الداخلية 65% المسار الوظيفي 44% و التوظيف و الإدماج 42% و أقل نسبة تمت ملاحظتها هي 25%.

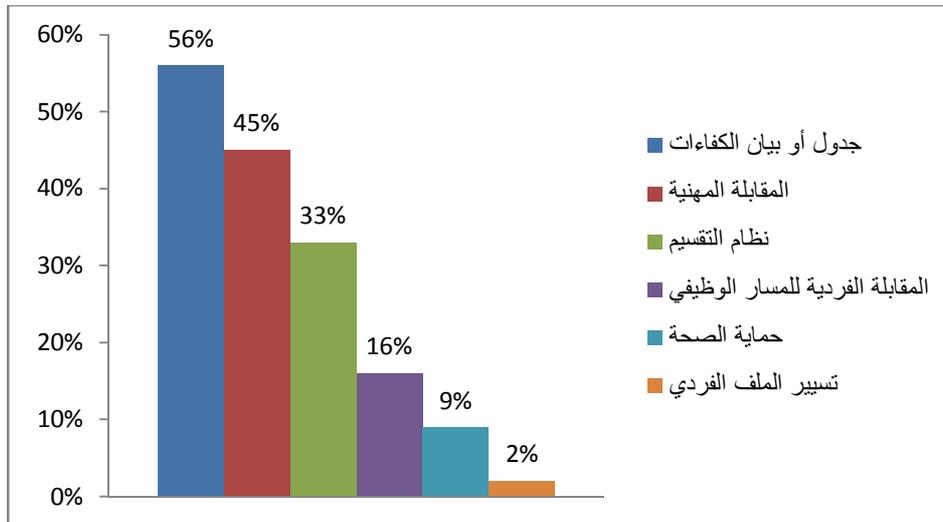
### مخطط رقم 36: آليات التكوين



### أدوات التكوين:

كل الآليات التقليدية للتكوين هي حاضرة في هذه الاتفاقيات، خطة التكوين، الحق الفردي في التكوين (DIF)، العطلة الفردية للتكوين (CIF)، تامين مكتسبات التجربة (VAE)، تكوينات للتكيف... إن آلية جواز التكوين بدأت تأخذ مكانة أكبر في المؤسسات.

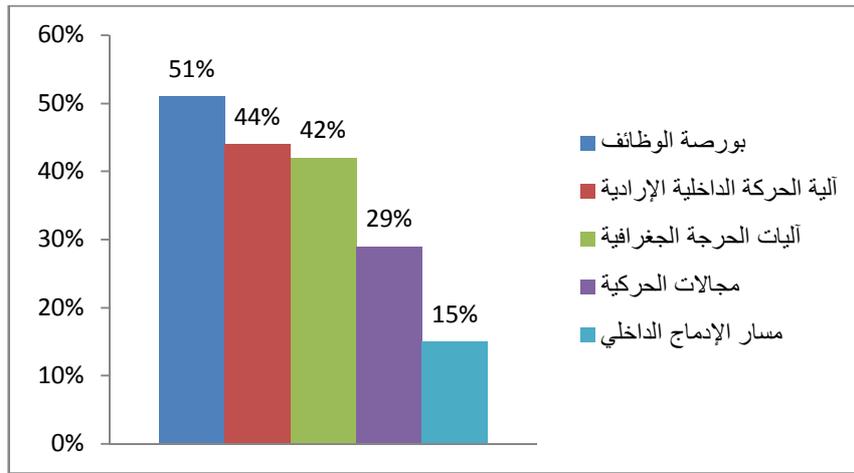
### المخطط رقم 37: أدوات المشروع المهني



## ■ أدوات للمشروع المهني:

إن بيان الكفاءات موجود في أكثر من نصف الاتفاقيات في 45% من الحالات نجد المقابلة المهنية محققة كل سنتين، ثلث الاتفاقيات تؤكد على نظام التقييم من خلال مقابلة التقييم المنظمة كل سنة، لكن جزء ضعيف من المؤسسات بنسبة 16% تقوم بالمقابلة الفردية للمسار الوظيفي.

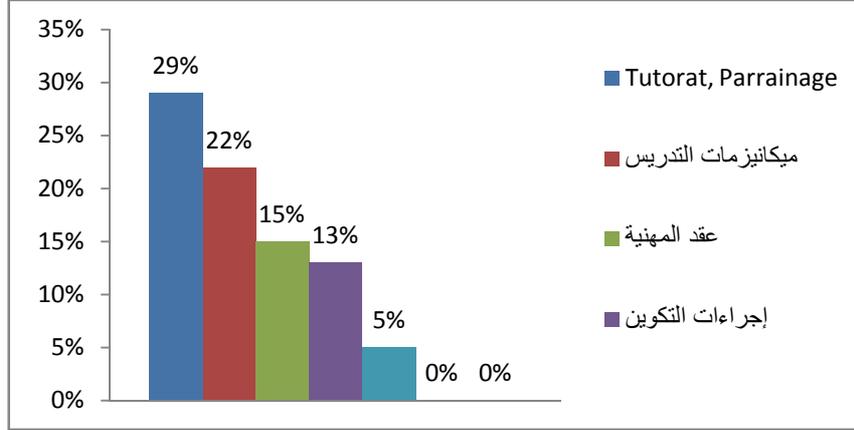
### مخطط رقم 38: أدوات الحركة الداخلية



## ■ أدوات الحركة الداخلية:

تم التفاوض في معظم المؤسسات مع التنظيمات النقابية حول أدوات تقليدية، مثلاً بورصة الوظائف في أكثر من نصف الاتفاقيات يليها آليات تتعلق بالحركة الداخلية و الجغرافية مثلاً إجراءات متابعة ومرافقة للموظف وبنسبة 15% من الاتفاقيات تتعلق بوضع مسارات للإدماج الداخلي خلال الحركة.

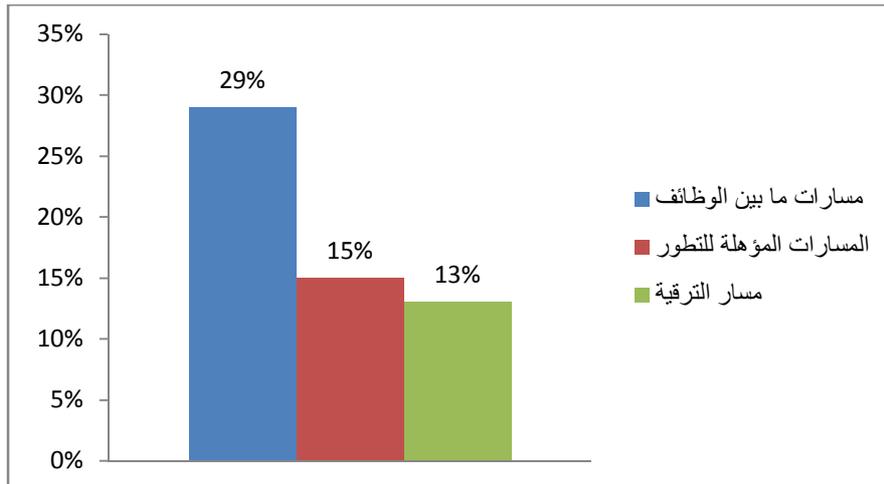
### مخطط رقم 39: أدوات التوظيف



### ■ أدوات التكوين و الإدماج:

بنسبة 15% الى 22% الادوات المتعلقة بالتدريب و الاتفاقيات المهنية هي حاضرة في المفاوضات، لكن فقط 5% من الاتفاقيات تعالج مسار الإدماج خلال التوظيف، فمثلا في قطاع النقل VEOLIA تقترح على موظفيها الجدد المشاركة في مسار الادماج ميدانيا.

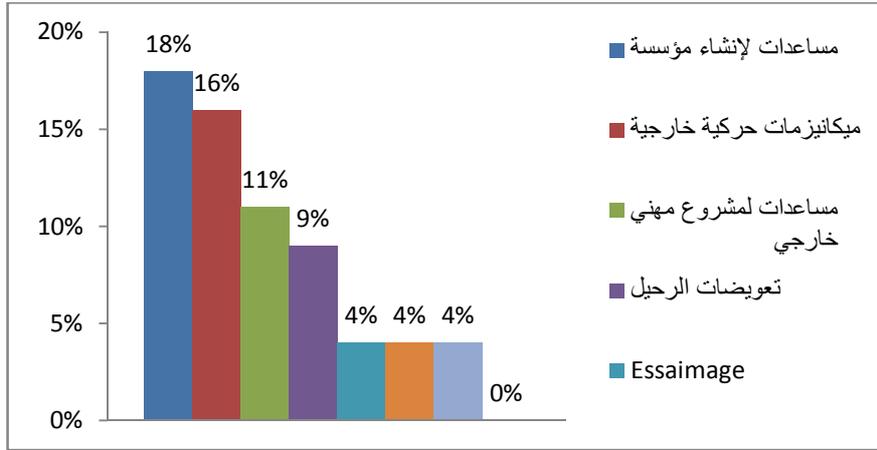
### مخطط رقم 40: أدوات المسار



## ■ أدوات المسارات:

29% تحدد مسارات ما بين الوظائف أو الفروع، مثلا TOKHEIM تمكنت من تحديد المسارات الممكنة ما بين مختلف وظائفها. 15% حددت المسارات المؤهلة و التي تسمح بتوسيع و اثراء لكفاءات الموظف. 13% تعتمد على مسار الترقية.

### مخطط رقم 41: أدوات الحركية الخارجية



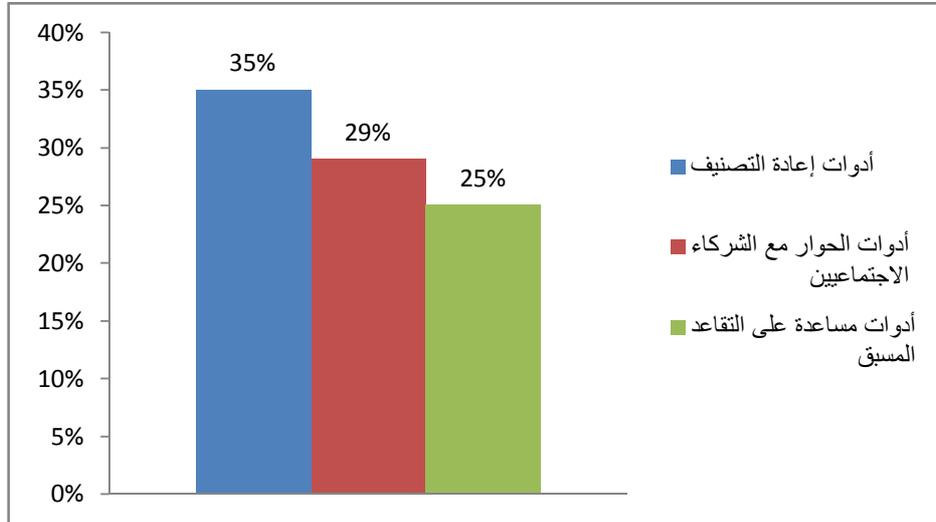
## ■ أدوات الحركية الخارجية:

نجد أنه 18% من الاتفاقيات تعتمد على أدوات مساعدة لإنشاء مؤسسة و نسبة 16% لميكانيزمات الحركية الخارجية ، مثلا في مؤسسة تنتج الرقائق الالكترونية و توظف 1800 عامل تسعى الى استفادة موظفيها الذين لديهم رغبة في انشاء مؤسسة خاصة بهم من مساعدة مستشارين مختصين ، 11% من الاتفاقيات تفاوضت حول المساعدة لاعداد المشروع المهني الخارجي.

ضمان العودة يتمثل في المحافظة على مستوى الاجور للموظف عند مدير جديد و يلتزم المدير السابق بتمويل الفرق خلال مدة محددة مسبقا.

اغلاق العودة تسمح للموظف الذي غادر المؤسسة بالاندماج و العودة من جديد في حالة ظهور مشكلة في مؤسسته الجديدة خلال مدة محددة مسبقا، غالبا سنة أو سنتين ،شركة DELPHI DIESEL SYSTEMS طبقت هذه الآلية.

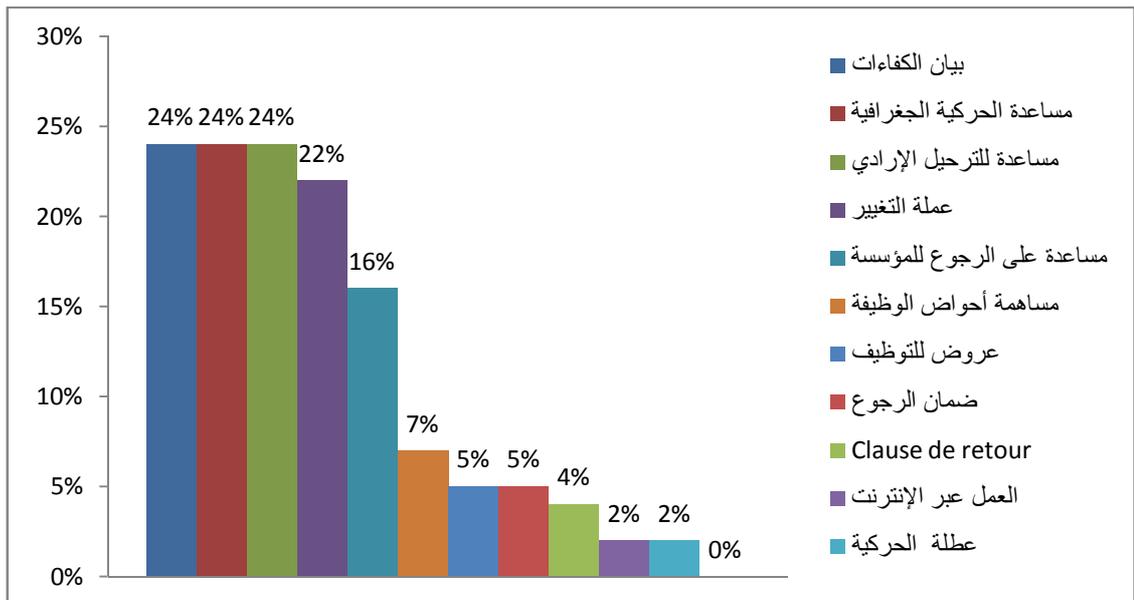
### المخطط رقم 42: الأدوات في حالة مشروع مؤسسة له تأثير على التوظيف



#### ■ الميكانيزمات:

29% من الاتفاقيات تدمج أساليب للحوار مع الشركاء الاجتماعيين، 35% من الاتفاقيات تدمج آليات للتغيير و إعادة التصنيف، 25% تتبنى طرق مساعدة للرحيل المسبق.

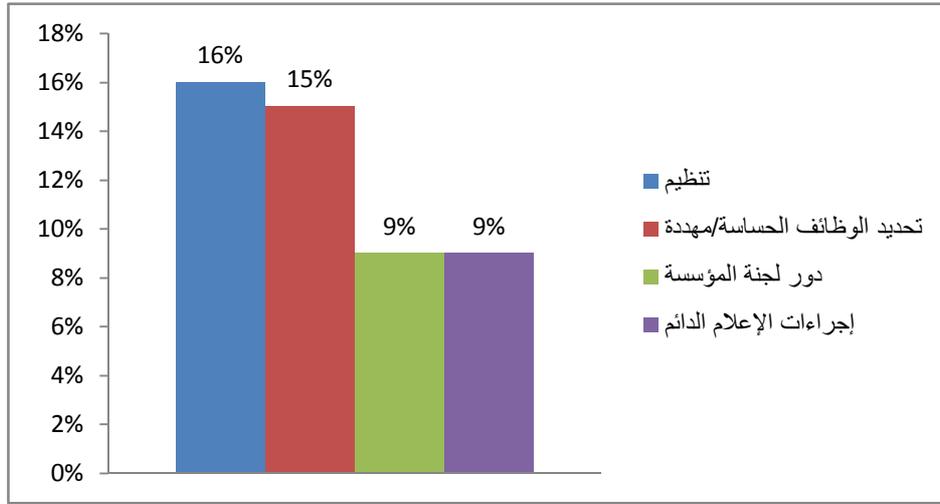
### مخطط رقم 43: أدوات التغيير، إعادة التصنيف



## ■ أدوات التغيير و اعادة التصنيف:

24% من الاتفاقيات تعتمد على VAE et DIF، 24% من الاتفاقيات تعتمد على المساعدة للحركية للجغرافية، مثلا البحث عن سكن اجراءات مشجعة على الحركية الجغرافية، المساعدة على الانتقال، اتفاقيات أخرى توفر وظائف، عطلة الحركية، ضمان العودة.

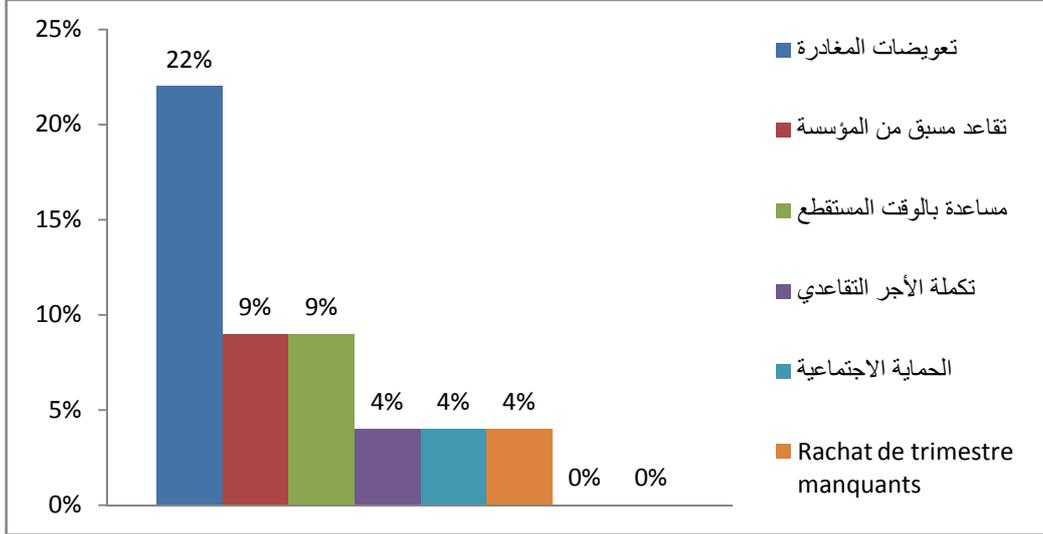
### مخطط رقم 44: أدوات الحوار مع الشركاء الاجتماعيين



## ■ أدوات للتفاوض مع الشركاء المسبقين:

16% من الحالات تنظم التطوعية، مثلا PEUGEOT. نجد كذلك بنسبة 15% يتم البحث عن الوظائف الحساسة أو المهدة، في بعض الاتفاقيات (9%) يتم تنظيم حلقات للإعلام الدائم بوجود اعادة هيكلة قبل حدوثها. بنسبة كذلك 9% يتم التأكيد على دور لجنة المؤسسة التي يحق لها تقديم اقتراحات.

### المخطط رقم 45: الأدوات المساعدة على التقاعد المسبق



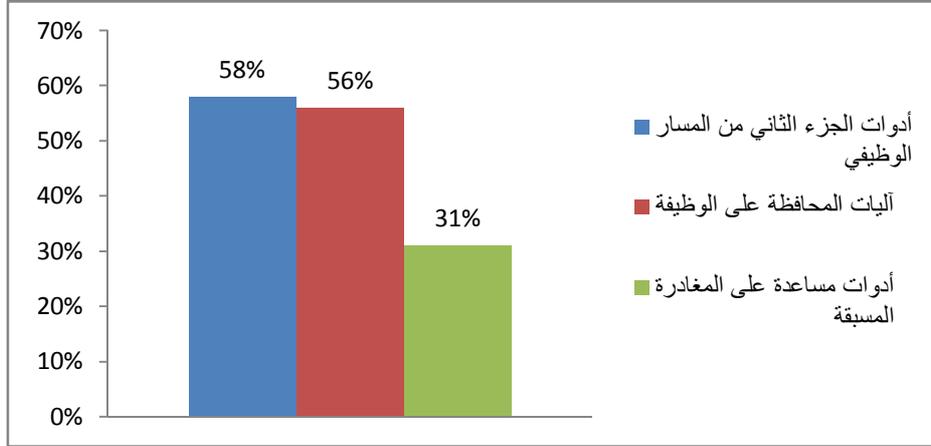
#### ■ الأدوات المساعدة للمغادرة المسبقة:

تمثل التعويضات المتعلقة بالرحيل نسبة 22% ، ثم يليها التقاعد المسبق بنسبة 9% بينما يتضمن الاتفاق في بعض المؤسسات مساعدة من خلال الوقت الجزئي، تكملة للأجر التقاعدي، المحافظة على مستوى من الحماية الاجتماعية... الخ

مثلا: 1. شركة THALE تتحمل المساهمات من الموظفين و من الشركاء في فصل التقاعد التكميلي.

3. شركة طبع الكتب توظف 700 موظف تؤمن المحافظة على مستوى من الحماية الاجتماعية التكميلية (تكاليف العلاج).

### مخطط رقم 46: ميكانيزمات تسيير الشريحة كبيرة السن

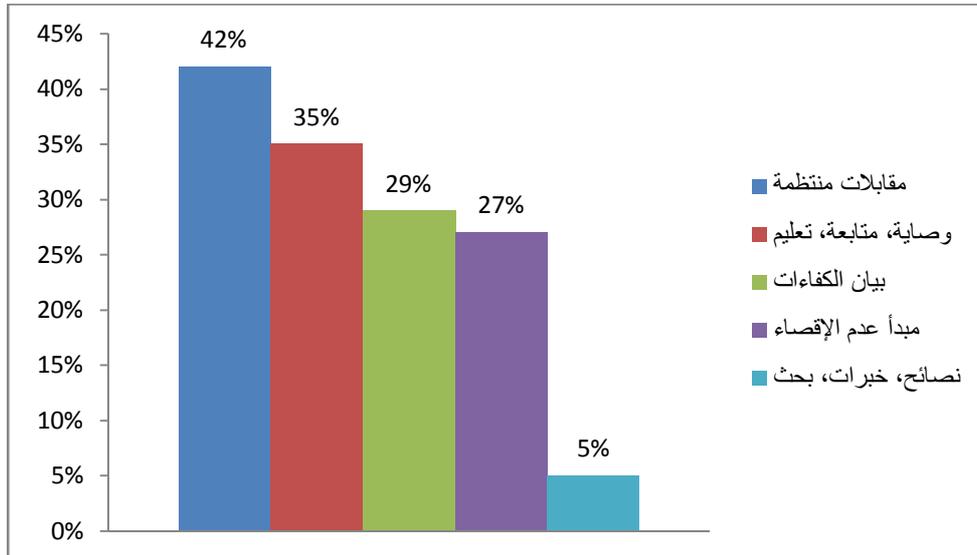


■ . ميكانيزمات تسيير العمالة الكبيرة السن:

58% هي أدوات للجزء الثاني من المسار الوظيفي، 56% هي إجراءات للمحافظة على الوظيفة،

31% هي آليات للمساعدة على المغادرة المسبقة.

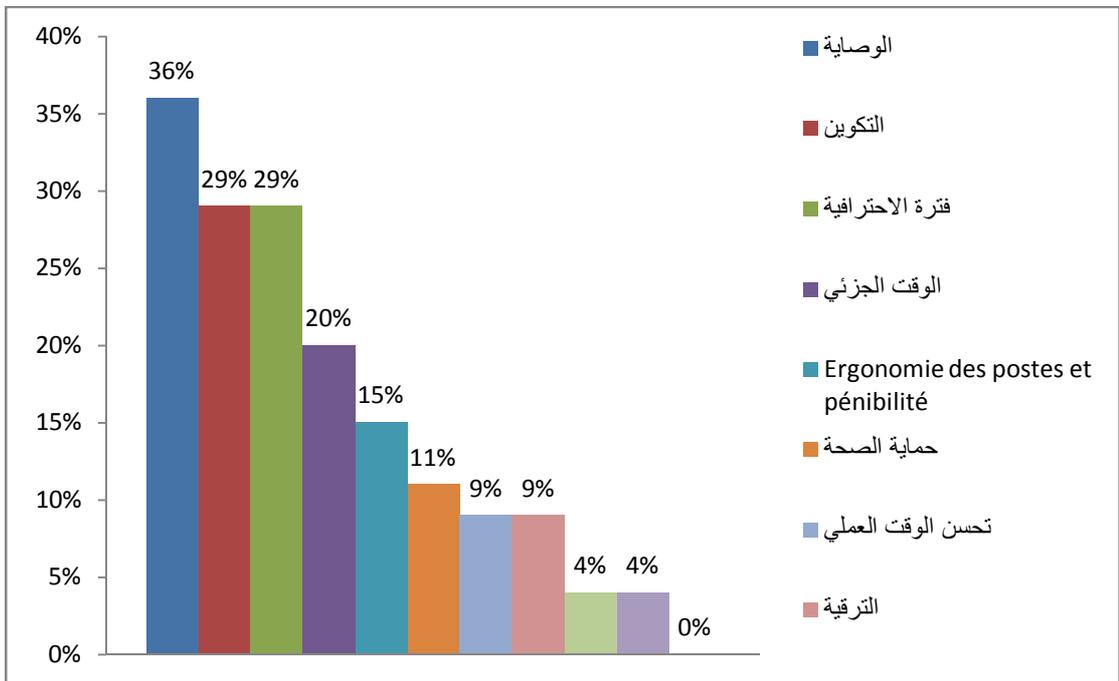
### المخطط رقم 47: آليات الجزء الثاني من المسار الوظيفي



## ■ أدوات الجزء الثاني من المسار الوظيفي:

نجد آليات مثل المقابلات المنتظمة للمسار الوظيفي و المسطرة ابتداء من 45 سنة و التي تثن فترة الاحترافية و مبدأ عدم الاقصاء حسب السن و اعداد بيان الكفاءات، مثلا PEUGEOT تتوقع الاحصاء و نقل الكفاءات الاستراتيجية. بينما CARREFOUR تتوقع بالنسبة للموظفين الأكثر من 45 سنة برامج للتكوين و الادمج في وظائف جديدة

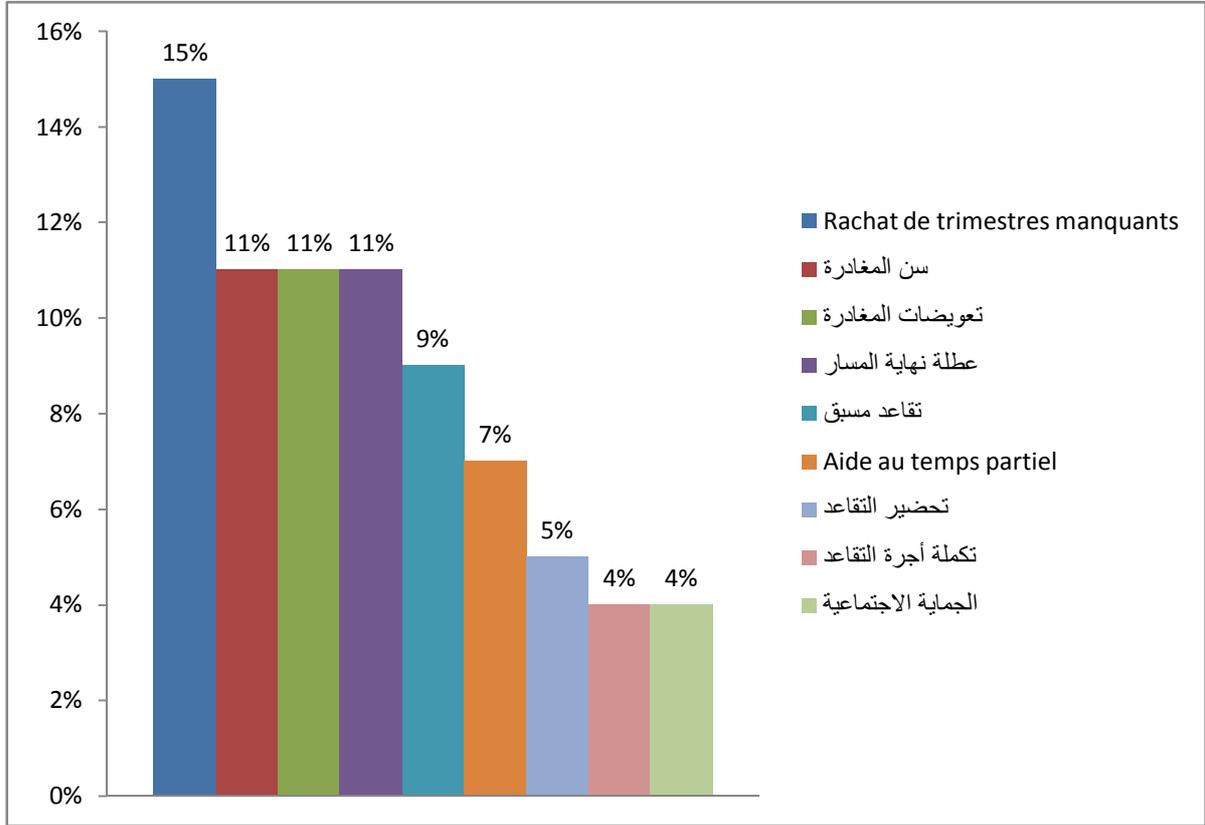
### مخطط رقم 48: أدوات المحافظة على الوظيفة



## ■ أدوات المحافظة أو الاستقرار في الوظيفة:

أغلبها آليات مستعملة مسبقا، مثلا التكوين، فترة الاحترافية، الوصاية. لكن آليات أخرى مثل الترقية أو التنصيب في وظائف استشارية تساهم في استقرار الموظفين لكنها أقل استعمالا. الأدوات الأقل استخداما هي المتعلقة بصحة الموظف و هي الآليات الخاصة بتحسين ظروف العمل في المناصب و التقليل من الصعوبة في العمل.

### المخطط رقم 49: الأدوات المساعدة على الرحيل المسبق



#### ■ الأدوات المساعدة على الرحيل المسبق:

من بين الاساليب المستخدمة في المؤسسات رغم قلة استعمالها فهي موجودة: تعويضات التقاعد والتقاعد المسبق بينما عطلة نهاية المسار الوظيفي هي ادوات تسمح بمغادرة المؤسسة قبل التاريخ.

تحضير للتقاعد، المساعدة في الوقت الجزئي و تكملة اجر التقاعد هي وسائل اقل استعمالا مثلا AIR FRANCE تستعمل آليات التحضير للتقاعد و التي تكون خلال الثلاث سنوات التي

تسبق الاجالة على التقاعد.

## خلاصة الدراسة

من خلال هذه الدراسة و الاحصائيات المقدمة ، توصلت الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل الى النتائج التالية :

أن اتفاقية GPEC تهدف الى وضع اليات وميكانيزمات من خلال الاعتماد على الحوار الاجتماعي تسمح ب :

- توقع تاثير استراتيجية المؤسسة على التحولات المنتظرة للوظائف على المستوى الكمي و النوعي.
- متابعة و مرافقة في اطار محدد وواضح مجموع الموظفين في اطار مشاريع التغيير في المؤسسة من خلال تنمية كفاءات و استخدامية كل موظف مهما كان سنه ، من خلال اليات مختلفة كال تكوين ، بناء المشروع المهني ، الحركية الداخلية ، و الخارجية ، التوظيف و الادمج .
- كما أن اتفاقية GPEC تسمح بتحديد الالتزامات ما بين الشركاء الاجتماعيين ، المتعلقة بتطور الوظائف و الموظفين ، مما يعطي مكانة اكبر للمسؤولية المشتركة والتي تترجم من خلال :

- التزام الادارات باعطاء نظرة للموظفين و المسيرين حول تاثير الاستراتيجية على تطورات الانشطة ، المهن و الوظائف
- التزام الموظفين بالتطور في مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة ، وذلك من خلال آليات شفافة و أمنة.
- التزام المسيرين بمتابعة الموظفين من خلال إعلامهم بتطورات الوظائف ودعمهم لتحقيق ذلك.

كما يمكن القول بان الاتفاقيات كان لها قبول وتفاعل من عدة أطراف في المؤسسة نظرا  
للامتيازات التي توفرها للموظف .

## **المطلب الثالث : تقرير مجموعة ALPHA**

Accords GPEC : de la loi aux pratique- Leçons tirées de 12 étude de cas

Rapport final Synthétique ,Amaury GRIMAND, Mathieu MALAQUIN, Ewan OIRY

Octobre 2012, Groupe ALPHA Centre Etudes & Prospective

### **1- تقديم المؤسسات قيد الدراسة**

تم اختيار العينة من خلال تنويع القطاعات التي تنتمي إليها، في كل الحالات تم استجواب الاطراف  
الفاعلة، الادارة و النقابات و يمثل الجدول التالي المميزات الكبرى للعينة فلقد تم اختيار 5  
قطاعات مختلفة على أساس مميزات الوظيف و تطور العمالة فيها:

1. **التكنولوجيات العالية:** يعتمد هذا القطاع على الاستثمار في البحث و التنمية مع الاخذ بعين  
الاعتبار الكفاءات العالية المستوى، فتطوير منتجات جديدة يتطلب التنمية المستمرة للكفاءات  
والتجديد مما يعني ضرورة التوقع في اطار تسيير تنبئي.
2. **الطاقة:** يتميز بمجموعات كبيرة ذات عمالة ضخمة كفاءتهم مرتبطة بالآلات، التحدي الأكبر  
المتعلق بالتسيير التقديري للكفاءات هو متابعة الكفاءات من خلال توقع توقف تشغيل التجهيزات  
والاستثمارات المبرمجة على المدى الطويل.
3. **قطاع السيارات:** يتميز بصناعات ضخمة تتوقف على المتابعة، فهذا القطاع يواجه حالات كبيرة  
متعلقة بقدرات اليد العاملة.
4. **قطاع البنوك:** يتميز القطاع بتشغيل عمالة مؤهلة معتبرة، فالاحالات على التقاعد المستقبلية في  
هذا القطاع كذلك اعادة الهيكلة المتعلقة بعمليات دمج القطاعات البنكية الكبرى. تعتبر تحديات  
يطرح حولها تساؤل من خلال التسيير التقديري للكفاءات .

5. قطاع التوزيع: يتميز هذا القطاع بتشغيل يد عاملة معتبرة لكن أقل تأهيلا فمثلا الغاء وظائف وظهور اخرى هي مواضع لـGPEC.

6. القطاع الخدماتي : يتميز بعمالة معتبرة.

المقارنة مؤسستين في القطاع: الهدف كان هو التاكيد على الاختلاف في الاستراتيجيات المتبعة في نفس القطاع و دراسة تأثيرها على منهجية الGPEC

—منهجية الدراسة :

وكانت الدراسة من خلال استبيانات و استجابات مباشرة في مختلف المؤسسات، و مع الأطراف الفاعلة و التي لها دور فعال في التفاوض حول التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و حاولت الدراسة التزام التنوع في وظائف الأشخاص المستجوبين و تم التحليل على هذا الأساس .

ما يجب الإشارة إليه كذلك بأنه لا يوجد تجانس ما بين وظائف و لا عدد الأطراف المستجوبة نظرا لاختلاف درجة تقبل المنظمات لإقامة هذه الدراسة

و عليه تبقى النتائج نسبية و متعلقة فقط بما هو مذكور في التقرير.

الجدول رقم 18: مواصفات المؤسسات قيد الدراسة

| توزيع المقابلات   | وظائف الاشخاص المستجوبين  | عدد الاشخاص المستجوبين | رقم الأعمال     | العمالة (فرنسا) | المؤسسات         | القطاع           |
|---|---|------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Siège France (Ile de France)                                  | DRH, DRS, RRH (France), Membre du CE (CFDT, SNB/CFE, CGC), DP (CFTC)  | 9                      | 324,6 Mds (PNB) | 1143            | Bankpro          | البنوك           |
| Siège (Ile de France) 1 direction régional dans agence (nord) | DRH, DRS, esp, empl, form, dir, reg, RH, reg DS, national (SNB, CFDT, CFTC, CGT)  | 10                     | 1,6 Mds (PNB)   | 10 000          | Septentrion      |                  |
| Siège (province) 1 magasin                                    | DRS, RRS (groupe), DRH (SAV, logistic), DIR, form, resp, form, cosult, DSC (CFDT, FO, CGT)  | 10                     | 29,1 Mds        | 75 000          | Luckydistri b    | التوزيع          |
| Siège (Ile de France) 2 magasin (province, il de France)      | Dir, polt, soc, RRS, DIR, form, DRH, reg, comité GPEC, DSC (CFDT, FO) DS  | 10                     | 112,2 Mds       | 120 000         | Distrigroup      |                  |
| Siège (Ile de France) 1 site (province)                       | DRS, resp, passerelle groupe, DRH (site), DSC (CGT, CFE, CGC), DS, CGC, CFE   | 8                      | 13,12 Mds       | 34 124          | Aerosec          | التقنيات الدقيقة |
| 3 site (1 Ile de France, 2 province)                          | DRH, resp, form (groupe), RRH, RH (GPEC), DSC, (CFDT, CGT, CFE), DS (CFDT, CGT, CFE)  | 11                     | 8,2 Mds         | 10 000          | Micro            |                  |
| Siège (Ile de France) 2 site (il de France)                   | DRS, dir (groupe), resp, pole, RH, DRH (2filial), DS (CGT, CFDT, CFE, CGC)  | 12                     | 85,4 Mds        | 103 865         | Panaflam         | الطاقة           |
| Siège (Ile de France) 1 site (province)                       | Resp, GPMC, resp, empl et comp, resp, form (groupe), resp, OBSV métier, SIND groupe (CGT, CFDT, CFTC), DS site, CGT, CFDT, CFE, CGC | 14                     | 8,9 Mds         | 47 541          | Rayona           |                  |
| Siège (Ile de France) 2 site (province)                       | DRS, resp employ, resp form, manager OBSV, DSC (CGT, CFDT, CFTC, FO)  | 16                     | 56,1 Mds        | 79 595          | Armauto Andrauto | السيارات         |
| 2 site (province)   | DRH, adj, RRH, manager RED, DSC, DS (CGT, CFE, CGC, FO)   | 12                     | 794 Mds         | 2 120           | Omega Diesel     |                  |
| 1 site dans Siège (province)                                  | DRH, DRS, RRH, resp form, DS (CGT, CFE, CGC)  | 7                      | 396 Mds         | 1 934           | Egal             | القطاع           |
| 1 territoire (province)                                       | 2 charg miss UT, CFDT, UD, medef departemental  | 4                      | -               | جهاز اقليمي     | Detache          | الخدماتي         |

## 2- محتوى الدراسة :

يوضح الجدول التالي العناصر التي تم معالجتها من خلال الإجابة عن التساؤلات

التالية :

- نوع و محتوى الاتفاقية: ماهي محددات الاتفاقيات (قيود تشريعية، فرع ديناميكي...)? ماهي اتجاهات الاتفاقية: هل تم امضائها « à chaud », في اطار دفاعي أو مرافقة اعادة هيكلة على المدى القصير.
  - الأدوات الأساسية: هل يعتمد GPEC على أدوات خاصة ،ما هي هاته الادوات؟
  - العلاقة ما بين الاستراتيجية و GPEC: هل هناك ارتباط ما بين سياسات الموارد البشرية و الآليات التي تربطها مع استراتيجية المؤسسة.
  - GPEC و الحوار الاجتماعي: ما هو الجديد في مجال التفاوض حول الوظائف، ماذا تضيف GPEC في اطار هذا الحوار الاجتماعي.
  - العلاقة GPEC و الموارد البشرية: هذه الإجراءات الخاصة ب GPEC تترجم بوسائل تضاف الى مجال الموارد البشرية، هل هناك علاقة ما بين هذه الآليات؟.
- هذه الشبكة التحليلية تبين اختلاف كبير في سياسات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات المطورة انطلاقا من قانون 18 جانفي 2005. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 19: التقديم التركيبي لسياسات GPEC في العينة

| Detache                     | Egal | Panaflam | Rayona | Micro | Aerosec | Bankpro | Septentrion | Luckydistrib | Distrigroup | Omega Diesel Systems | Armauto Andrauto |   |
|-----------------------------|------|----------|--------|-------|---------|---------|-------------|--------------|-------------|----------------------|------------------|---|
| النوع/ محتوى الاتفاقية      |      |          |        |       |         |         |             |              |             |                      |                  |   |
| ---                         | +++  | +        | -      | -     | --      | ++      | +++         | -            | ++          | +++                  | +++              | تقل الإلزامية القانونية                     |
| +                           | ++   | ---      | -      | --    | --      | -       | -           | -            | -           | ---                  | +                | العلاقة مع الفروع                           |
| ---                         | +    | ++       | ++     | --    | ++      | ++      | -           | ++           | --          | +                    | --               | هجومية(+) / دفاعية(-)                       |
| ---                         | +    | +++      | +++    | ---   | ++      | ++      | +           | +++          | ++          | ++                   | ---              | سيطرة داخلية(+) / خارجية(-)                 |
| أدوات محورية لاتفاقية GPEC  |      |          |        |       |         |         |             |              |             |                      |                  |   |
| ---                         | +++  | ---      | +++    | +++   | +++     | --      | ---         | ++           | ---         | +                    | +                | مرصد المشتركة للوظائف                       |
| Sans objet                  | ++   | ---      | --     | --    | --      | +++     | ---         | +            | +           | -                    | +                | مرجعية الوظائف(حلقات دقيقة+ / واسعة-)       |
| ++                          | +    | -        | +      | --    | ++      | +       | +           | +            | +           | +                    | -                | مسارات المهنية/ المسارات المهنية            |
| طريقة قيادة الاتفاقية       |      |          |        |       |         |         |             |              |             |                      |                  |   |
| ++                          | ++   | +        | ++     | +++   | +++     | +++     | -           | +++          | +           | -                    | +                | أشراك الشركاء الاجتماعيين                   |
| ++                          | ++   | +        | +      | +++   | +++     | --      | --          | +++          | +++         | +                    | ++               | إنشاء مجموعات داعمة (لجان متابعة...)        |
| +++                         | -    | --       | ++     | ++    | +++     | +       | -           | +            | -           | +                    | ++               | درجة متابعة الاتفاقية (تقرير GPEC مؤشرات)   |
| العلاقة GPEC – الاستراتيجية |      |          |        |       |         |         |             |              |             |                      |                  |   |
| Sans objet                  | ++   | +        | +++    | +     | +       | --      | ---         | --           | --          | -                    | +                | البعد التنبيئي للاتفاقية (تنبيؤ + / توقع -) |
| +                           | ++   | +++      | +++    | +     | +++     | -       | ++          | --           | --          | -                    | +                | التنسيق مع                                  |

| الفهرسية                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                                       |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------|
|                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | الادوات الاستراتيجية (خطة استراتيجية) |
| +++                     | ++  | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ | +   | +   | +++ | ++  | ++                                    |
| -                       | +   | -   | +   | +++ | +++ | ++  | ++  | --- | ++  | +   | ++                                    |
| العلاقة GPEC RH         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                                       |
| +                       | +   | +   | --- | -   | -   | -   | --- | --  | +   | +   | --                                    |
| +                       | +   | +   | ++  | ++  | ++  | +   | ++  | ++  | +   | -   | +                                     |
| ---                     | +++ | +   | +++ | ++  | ++  | ++  | ++  | +++ | +   | -   | ++                                    |
| GPEC و الحوار الاجتماعي |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                                       |
| +++                     | ++  | +   | +++ | ++  | +++ | --- | --- | +++ | +++ | +   | +++                                   |
| +                       | +   | +   | ++  | +++ | +++ | +   | --  | ++  | ++  | +   | ++                                    |
| Sans objet              | +   | -   | +   | -   | ++  | +   | --  | --  | --  | -   | +                                     |
| --                      | --- | -   | ++  | +++ | ++  | --- | -   | --- | --- | +++ | +                                     |
| ++                      | -   | -   | +   | +++ | ++  | ++  | -   | -   | -   | --  | -                                     |

- ما يستخلص من خلال تحليل الجدول السابق ان النقاط المسيطرة في العينة المدروسة:
- ثقل الإلزامية التشريعية تظهر بصفة كبيرة في الاتفاقيات.
  - بالنسبة للمحتوى، البعد الهجومي يسيطر على أغلب الحالات المدروسة.
  - مجموعة من الأدوات و الاليات تخص GPEC وجدت في هذه المؤسسات:
    - أغلب المؤسسات تمتلك مرصد للوظائف و مشغل بطريقة عملية .
    - كل المؤسسات تمتلك مرجعية مهن .مستوى إدراك واسع ،يفسر امضاء الاتفاقيات على مستوى المجموعات .
    - في معظم الحالات مصطلح المسارات المهنية موجود ،لكن بصفة محدودة وذلك نتيجة تشغيلها بصفة هامشية.
  - ان قيادة ميكانيزمات GPEC يشرك عدة أطراف اجتماعيين اما من خلال وجودهم في لجان تصدر تقارير سنوية حول الموضوع.
  - أغلب الحالات تفترض في الاتفاقيات ممارسات تصورية ذات بعد تنبئي لتحليل تطورات النوعية للوظائف و الكفاءات.
  - إن تشغيل GPEC في معظم المؤسسات كان قائما على سياسات تسيير الموارد البشرية من خلال التنسيق ما بين سياسة التكوين و ممارسات GPEC.
  - من منظور الحوار الاجتماعي تساهم GPEC بصفة كبيرة في خلق اطار جديد للنقاش، هذه الظاهرة تفترض اقضاء النقابات الغير ممضية للاتفاقية.

الجدول رقم 20 : المميزات الكبرى للاتفاقيات

| Egal   | Panaflam   | Rayona   | Micro  | Aerosec                                   | Bankpro                   | Septentrion         | Luckydistrib                        | Distrigrroup                   | Omega Diesel Systems                  | Armauto Andrauto                     |                       |
|--|--|--|--|---|---------------------------|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| 2  | 1  | 2  | 2  | 3   | 1                         | 2                   | 1                                   | 2                              | 2                                     | 2                                    | عدد الاتفاقيات        |
| 2011-2007  | 2010   | 2011-2005  | 2011-2006                                    | -2006-2004<br>2009                        | 2008                      | -2004<br>2010       | 2008                                | -2006<br>2009                  | 2010-2006                             | 2010-2007                            | تاريخ الامضاء         |
| CFDT,CFE,CGC,CFT C(2007-2011),CGT-FO(2007),CGT(2011) | Groupe special de négociation pour la France : CGT,CFDT,CFE,CGC,CFT C,CGT-FO(2010) | CFDT,CFE,CGC,CFTC,CGT-FO SPAEN/UNSA(2005),FEM(2011), | CFE,CGC,FO(2006-2011),CFT C(2006),CFDT(2011) | CFDT,CFE,CGC,CF TC et CGT(2006),FEM(2009) | CFDT,CFTC,CGT,SNB/CFE-CGC | CFDT                | CFDT,CFE,CGC,FO,CFTC,Autonomes UNSA | CFDT,FO,CF TC(2006-2009)       | CFDT,CFE,CGC,FO(2006-2010),CFTC(2006) | CFDT,CFE,CGC,FO,CFTC,GSEA(2007-2010) | المتعاقدين            |
| CGT 2007<br>CGT,FO<br>2011                           |  | CGT 2005   | CFDT 2006<br>CGT 2006-2011                   | CGT,FO<br>2006                            |                           | CGT,FO,SNB,CGC,CFTC | CGC                                 | CGT,CFE,CGC<br>2006-2009       | CGT 2006-2010                         | SGT<br>2007-2010                     | غير المتعاقدين        |
| 3 سنوات<br>2011                                      | 3 سنوات  | 3 سنوات 2005   | 3 سنوات<br>2006                              | 5 سنوات<br>2006                           | 3 سنوات                   | 3 سنوات<br>2010     | غير محددة                           | 3 سنوات<br>2009                | 3 سنوات 2010                          | غير محددة<br>2010                    | مدة العقد محل الدراسة |
| المجموعة   | أوربا  | مجموعة أوربا 2011                                    | المجموعة                                     | مجموعة أوربا 2009                         | فرع فرنسا                 | فرع                 | المجموعة                            | المجموعة                       | فرنسا                                 | مجموعة السيارات فرنسا                | النطاق                |
| 1934   | 219100 منهم<br>103865 في فرنسا   | 47541  | 45000 منهم<br>10000 في فرنسا                 | 67590 منهم<br>34124 في فرنسا              | 1143                      | 10000               | 230000 منهم<br>75000 في فرنسا       | 471000 منهم<br>120000 في فرنسا | 185000 منهم<br>2120 في فرنسا          | 198 210 بينهم<br>79595 في فرنسا      | عدد الموظفين          |

## -تحليل الجدول :

معظم المؤسسات المدروسة تمتلك اتفاقية سابقة ل GPEC هاته الاتفاقيات تم التفاوض حولها في الاجال المحددة قانونيا خلال جانفي 2008، اغلب الاتفاقيات تم امضاؤها ل3 سنوات خلال اجراء الدراسة معظم المؤسسات كانت في اطار ثاني اتفاقية لهم، هذا التفاوض المتجدد تمت ممارسته في الآجال المحددة الا في شركة MICRO ،EGAL ، OMEGA DIEZEL و ذلك بسبب القيود الخاصة برزنامة الحوار الاجتماعي

## الخلاصة:

من خلال التقرير المقدم من طرف مجموعة ALPHA ، و المعطيات العملية التي جاء بها حول مدى استجابة المنظمات للتشغيل العملي للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، و التزامها بتنفيذ الاتفاقيات كما يجب و احترام بنودها ، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مؤسسة .نتوصل الى ان :

- لاقت هذه المقاربة صدى واسع في مؤسسات العينة المدروسة و الدليل على ذلك تحديد الاتفاقيات بعد انتهاء الاجال المحددة .
  - ساهمت في خلق حوار اجتماعي يجمع ما بين كل الأطراف، و الدليل المشاركة الواسعة لعدد كبير من النقابات .
  - الاعتماد على الميكانيزمات وأدوات التحليل النوعية التي جاء بها النموذج ، وإدماجها كاليات أساسية في المؤسسة ما يعنى مردوديتها وكفاءتها في مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير مواردها البشرية و تتمثل في :
1. مرصد الوظائف: يعتبر من أهم أدوات الاتفاقيات نظرا لدوره في تحليل تطورات الوظائف و الكفاءات، عادة يأخذ شكل هيكل وطني موجود على مستوى المجموعة، من الناحية المنهجية إعداد مرصد الوظائف يتم من خلال تقرير سنوي يتضمن

معلومات حول تطور الوظائف في المؤسسة و بالتالي طبيعة هذه المعلومة كمية أو نوعية يمثل تحدي تختلف من خلاله منهجية GPEC.

2. مرجعية الوظائف و الكفاءات: يعتبر ثاني أداة مستعملة في منهجية GPEC، اعداده يتم بطريقة مركزية تختلف بنية المرجعية من حالة الى أخرى في شركة RAYONA مستوى الإدراك المستخدم واسع جدا بطريقة تسمح للفروع بالتجميع ما بين بطاقات الوظائف، لكن بالنسبة لشركة BANQUEPRO مستوى الإدراك دقيق جدا لدرجة تلاؤمه مع منصب واحد.

3. المعابر: تمثل المعابر ثالث وسيلة معتمدة في اتفاقيات ال GPEC فتسمى عند OMEGADIEZEL مجالات الحركية و عند DISTRIGROUP outil passerelle France، التحدي من هذه الوسيلة هو التقديم للموظف نرة أوسع حول التطورات المهنية الممكنة انطلاقا من المنصب الذي يشغله. هاته الميكانيزمات المشجعة على الحركية الداخلية مطلوبة جدا من طرف النقابات لكن تصرح هذه الأخيرة في PANAFILAM ، RAYONA بضعف التقدم في إعداد هذه المعابر و نقص النظرة فيما يتعلق بآفاق المسار الوظيفي للموظف، فبالنسبة إليهم لا يمكن تقييم إسهام الأداة في تطور الحركية الداخلية.

المطلب الرابع: واقع استعمال ميكانيزمات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في مختلف

الدراسات

لقد كان الاقتراح المقدم من خلال دراستنا على انه يمكن استعمال آليات و ميكانيزمات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات كأسس للمحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية من خلال نقل المعرفة و رسمتها وتحديثها اذ تطلب الامر ومن منطلق ان الكفاءة هي مكون أساسي لرأس المال الفكري سنحاول الإشارة الى مدى توافق هذه الدراسة مع رأينا.

### - بالنسبة لدراسة kurt salmon:

نلاحظ انه كان هناك ادماج لميكانيزمات GPEC و لكن بنسب متفاوتة ، الأمر الذي يوضحه المخطط رقم 9 حيث يؤكد على وجود مرصد الكفاءات ، مرجعية الكفاءات والوظائف و مجالات الحركية ( مسارات العبور ) و ذلك بنسب تتراوح ما بين 92% و 50% الأمر الذي يفسر بارادة المنظمات بتبني هذه الاليات كجزء من تسييرها النوعي لمواردها البشرية ، و في نفس الوقت توفر قاعدة هيكلية مرنة ، و نوعية لتحليل الوظائف وتحديثها من منطلق الكفاءة .

بينما يوضح المخطط رقم 15 الميكانيزمات المرافقة للتطور المهني للموظف و التي ت و التي تمثل الاليات المختلفة لتحديث الكفاءات و مرافقة الموظف في تنمية استخداميته و تحقيق مشروعه المهني قصد حمايته من الاقصاء و تتراوح نسبتها ما بين 100% الى 58% و هي نسبة معتبرة ، ما يفسر ان هذه الاليات كانت مطلب اساسي للنقابات ، و من وجهة نظر المؤسسة لها دور كبير في المحافظة على راس المال البشري و تنميته حتى يبقى متميزا و مواكبا للتطورات المختلفة التي قد تمس الوظائف .

### - بالنسبة لدراسة ANACT :

يوضح المخطط رقم 31 أن الميكانيزمات المتعلقة بتحديد الأدوات المستخدمة في عملية التنبؤ بلغت نسبتها 82% و المتمثلة في مرجعية الوظائف و الكفاءات، إضافة إلى مرصد الوظائف، الأمر الذي يفسر أهميتها و وعي المنظمات بذلك ، في حين بالنسبة لأدوات التحليل الفردية يوضح نفس المخطط نسبتها ب 73 % و تتمثل في بيان الكفاءات ومسارات العبور و آليات التكوين... الخ، ان هذه النسبة الكبيرة تشرح مدى تقبل المنظمات لهذه الآليات .

– بالنسبة لتقرير مجموعة ALPHA:

نلاحظ تواجد المرصد الوظائف و مرجعية الوظائف و الكفاءات في معظم المنظمات قيد الدراسة الأمر الذي يمكن ملاحظته من خلال الجدول و من خلال التحليل المقدم في التقرير حيث يشير إلى أن هناك آليات مختلفة لتنمية وتجديد كفاءات الموظف وضمان استخداميته .

## خاتمة الفصل الخامس:

من خلال دراسة واقع اتفاقيات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المنظمات و التي ألزمت بها بطريقة قانونية من خلال قانون بورلو ، هاته الدراسات الثلاث و التي كان لها السبق في تحليل مدى تطور التشغيل العملي للمقاربة ، و فق التحديات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

تقديمنا و اختيارنا لهذه التقارير كان من منطلق أنها أهم التقارير التي حاولت تقديم حقيقة الموضوع في المنظمات ، من خلال الاحصائيات، و عليه يمكن القول انه لن نستطيع ان نجزم بفشل او نجاح الاتفاقيات المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، و لكن يبقى أنه و من خلال الاحصائيات المقدمة يظهر لنا بأن هناك تقبل ، و استيعاب لأهمية هذه المقاربة و دورها في تحقيق حوار اجتماعي و تفاوض مبني على أسس صحيحة يدمج عدة أطراف قصد الحفاظ على استقرار المؤسسة ، هذا الامر أصبح من أولويات المنظمات في ظل المنافسة الشرسة ، كذلك التقنيات المختلفة التي تسمح بتحليل الوظائف و تجميعها على أسس و معايير نوعية ، و تعيد النظر في الأسس التقليدية لتنظيم العمل . إضافة إلى الآليات التي تساعد المنظمة على القيام بتصورات حول تطورات المحتملة للوظائف ، و كيفية مجابهة ما تفرضه من قيود ، إضافة الى الأولوية التي تعطيتها للموظف لتحقيق مشروعه المهني ، من خلال التقنيات المختلفة التي تساعده على المحافظة على استخداميته ، و المحافظة على تجدد كفاءاته قصد تحقيق التميز المستمر .

ما يقدمه التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية هو مهم جدا ، من مفاهيم حديثة و حلول للأزمات المتعلقة بالوظيف ، و الحوار الاجتماعي ، و التصورات حول تطور الوظائف التي تمثل تحديات مهمة للمؤسسة ، يتطلب الكثير من البحث و الدراسة والاهتمام، خاصة وان أكبر الشركات شرعت في ادماجها كميكانيزم في إطار التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية .

الكتابة العربية

## الخاتمة العامة

لقد توصلنا من خلال بحثنا الى مجموعة من النتائج، وذلك وفق سياق معرفي ومنهجي حاولنا ان يكون مترابط مع الإشكالية موضوع الدراسة، و النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

### 1- بالنسبة للفرضية الأولى:

ضمن التحليل النظري المقدم في الفصل الأول والذي كان يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم و مصطلحات جديدة تتعلق بمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات والتغيرات التي ساهمت في إرساء قواعدها بالشكل الحالي ، إضافة إلى التطورات التاريخية لمختلف نماذج التسيير التنبؤي للموارد البشرية ، وكانت الفرضية أنه :يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية و النوعية.

توصلنا إلى ان هذه المقاربة تعتبر تجديد و تختلف كلياً عن النماذج السابقة لتسيير توقعي للموارد البشرية و كان ظهورها حتمي لا مفر منه ،في ظل التحديات الجديدة للمنظمات، وذلك باعتبارها أداة تدمج البعد الفرد والمشارك للتصورات المتعلقة بتطور الوظائف و الكفاءات وتعتمد على أسس مهمة جدا كالكفاءة التي تعتبر حالياً مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات

### 2- بالنسبة للفرضية الثانية :

بالنسبة للفصل الثاني تطرقنا إلى الميكانيزمات المختلفة للتنبؤ الكمي والنوعي بتطورات الموارد البشرية في المنظمات و في الجزء الذي يليه تناولنا بالدراسة المرحلة الأولية الواجب على المنظمات التي تطمح إلى تبني مقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات المرور بها واتخاذ طريقة

الولوج المناسبة لها و التي تتوافق مع خططها الإستراتيجية وأهدافها ، أما آخر جزء فكان يتعلق بالمنهجيات المختلفة المقترحة من طرف المنظرين و خبراء الموارد البشرية لتبني و التطبيق العملي ل GPEC في المنظمات فوضعنا الفرضية التالية : لا يوجد منهجية مثالية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات و إنما كل منها تتبناها حسب خصوصياتها و أهدافها الإستراتيجية من خلال طرق ولوج مختلفة .

كنتيجة لهذا التحليل يبدو ان الموضوع كله يقترح اليات جديدة ومفاهيم لم يتم تناولها مسبقا بالدراسة و لا يمكن الحكم عليها بفشلها او نجاحها إلا بعد ملاحظة تجارب المنظمات التي مارستها ، فلا وجود لمنهجية مثالية و متفق عليها و إنما هي وجهات نظر لخبراء ومحاولات لمنظمات قصد تحسين قدرتها على التنبؤ بالوظائف في ظل توجهاتها الاستراتيجية ، وعليه يبقى الموضوع محل نقاش ، و دورنا هو تقديم هذه المفاهيم لا أكثر و لا اقل.

### 3- بالنسبة للفرضية الثالثة :

- في الفصل الثالث عالجنا اشكالية رأس المال الفكري ، من حيث المفهوم و الأهمية والمكونات، ثم تطرقنا الى الميزة التنافسية ، و أهميتها ، و كيفية تحقيقها خاصة من خلال البعد الاستراتيجي ل PORTER ، و كأخر عنصر اشرنا الى مدى أسهام رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مكوناته الثلاثة . و على ضوء التحليل النظري المقدم كانت الفرضية: يعتبر رأس المال الفكري عامل محدد لمدى تنافسية و تميز المؤسسة.

و توصلنا إلى أن رأس المال الفكري يتكون من الأصول البشرية، والأصول الهيكلية، و رأس مال العلاقات . ويتمثل في النخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية، القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط القوة ، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة . وتبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، و يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة . فالقدرات الفكرية

العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة.

فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق أحسن أداء، كما أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري من خلال التميز في مكوناته ، يعد محمدا أساسيا لأداء ونجاح المؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تكون قادرة على جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.

#### 4- الفرضية الرابعة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى كيفية المحافظة على رأس المال المعرفي و تجديده قصد المحافظة على التميز من خلال آليات مختلفة من بينها أدوات التحليل النوعية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات و على ضوء ذلك كانت الفرضية : يقترح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مجموعة من الأدوات النوعية للمحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية و تحديثه بصفة مستمرة. وتوصلنا إلى أن الآليات مثل دفتر الوظائف النموذج ، ومرجعية الكفاءات تسمح بوضع أسس للغة مشتركة ومتجددة مبدأها هو التشابه في الكفاءة ما بين مناصب العمل ، كما أنها تعتبر قاعدة توثيقية للكفاءات الموجودة في المنظمة ولتحديثها المستمر حتى تكون عامل تميز في المؤسسة وحفظها من التقادم

كما توصلنا إلى أنه هناك أساليب مختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري متميزا منها تحويل المعرفة التي تعتبر من أهم الأهداف قصد المحافظة على ذاكرة المنظمة ، وذلك برسمة المعارف والكفاءات ، كذلك التكوين و تنمية الاستخدامية.

## 5 الفرضية الخامسة

تتعلق بدور الاتفاقيات المبرمة المتعلقة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الفرنسية من منطلق إلزامية القانون الفرنسي بتطبيقها في مدة 3 سنوات، وذلك بهدف التفاوض مع أطرف مختلفة لها دور في القرارات المصيرية في تسيير المؤسسة وهي، الموظف، إدارة المؤسسة، وال نقابات، و عليه الفرضية المقترحة :

- تعتبر مقارنة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات حماية للموظف من الإقصاء وعامل لتحقيق مشروعه المهني و تفعيله كطرف رئيسي للحوار الاجتماعي ضمن توجهات المؤسسة الإستراتيجية، وهو ما تضمنه الاتفاقيات المبرمة.

توصلنا إلى أنه كان من بين أهداف المشرع هو حماية الموظف من الإقصاء وإعطائه فرص أخرى لتأمين استخدامه، و نظرا للمشاركة المكثفة للنقابات في هذه الاتفاقيات كطرف فاعل للتفاوض الذي يعتبر المعيار الرئيسي للوصول إلى إمضاء الاتفاقية ، تأكدت صحة الطرح ، أما الإضافة التي يقدمها النموذج للمنظمات ،هو إلى إعطاء تصورات لتطورات الوظائف و الكفاءات في المنظمات، تحليل نوعي للوظائف، استخدام تقنيات و آليات جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية ، تسهل التنبؤ بالتطورات النوعية والكمية للوظائف ، تقدير الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و موائمتها مع الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات .

قلعة المظفر والبراج

## قائمة المصادر المراجع

### 1. باللغة العربية

#### أولا :الكتب

- (1) أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2001.
- (2) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث 1998.
- (3) شارلزهر و جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة،رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر ،الرياض 2001.
- (4) صالح سعيد عودة. إدارة الأفراد. الجامعة المفتوحة 1994.
- (5) صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للادارة، القاهرة 2004.
- (6) عادل حرحوش،مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، عمان 2009.
- (7) عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية. 2003.
- (8) عبد السلام أبو قحف، دراسات في ادارة الأعمال، مكتبة الاشعاع للنشر، مصر 2001.
- (9) علي السلمي، ادارة المعرفة، دار غريب، القاهرة 2004.
- (10) علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة 2001.
- (11) ناصر محمد سعود جرادات و آخرون، ادارة المعرفة، دار اثراء للنشر و التوزيع، عمان الاردن 2011.
- (12) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الاسكندرية مصر 1998.
- (13) نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007.
- (14) ياسين سعد غالب، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن 2002.

## ثانيا المقالات:

- (1) إسماعيل حجازي، سعاد معاليم. دور التسيير على أساس الأنشطة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة العدد 27.
- (2) بلعلي نسيمه فريال ، المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء و المعارف ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 01 ، 2014
- (3) بوستيل زهيره. الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية. جامعة محمد خيضر- بسكرة. العدد 31/30 ماي 2013.
- (4) بوعزيز شيشون ، أهمية الأسس الاستراتيجية و التكنولوجيا في تطبيق إدارة المعرفة لولاية بسكرة-الجزائر. أبحاث اقتصادية و ادارية. العدد 10. ديسمبر 2011.
- (5) سميرة هيشر، الاعتراف في العمل و دوره في تثمين الموارد البشرية،. أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 13. جوان 2013.
- (6) فريد كورتيل، الادارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الخيط الاقتصادي الجديد. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر. بسكرة، العدد 12.
- (7) كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 7 جوان 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- (8) محمد علي الروسان. محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية(دراسة ميدانية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26. العدد 2 2010.
- (9) ناظم جواد، ندى اسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية. جامعة بغداد/ كلية الادارة و الاقتصاد. الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية.
- (10) نعيمة بارك ، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع و المأمول-. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 12، جوان 2014. ص 35-43.

(11) الهلاي الشريبي الهلاي، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. كلية التربية النوعية جامعة المنصورة . مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة، عدد 22. يوليو 2011.

### ثالثا: الملتقيات و الأيام الدراسية:

(1) بن بريكة الزهرة، موفق سهام. مساهمة التسيير التقديري للتشغيل و المهارات في تسيير المسار المهني للأفراد، الملتقى الثاني حول تسيير الموارد البشرية، 27-28 فيفري 2013. جامعة بسكرة.

(2) سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول استراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 18-19 أفريل 2012. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.

(3) عبد اللطيف بلغرسة، من اجل استراتيجية تنمية للكفاءات في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استشرافية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004.

(4) عرابش زينة، فاطمة الزهراء نويجي، واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة شركة توزيع كهرباء و غاز الغرب SDO - غليزان - ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27-28 فيفري 2013. جامعة محمد خيضر بسكرة.

(5) عرابش زينة، نودجي فايزة، واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و غاز الغرب،. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، 27-28 فيفري 2013. جامعة محمد خيضر-بسكرة.

(6) فاطمة الزهراء مهديد، امال قبائلي، دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية 2012.

(7) قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

#### رابعاً: الأطروحات:

- (1) بوراس فايزة، ادارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أطروحة دكتوراه السنة 2014-2015.
- (2) جبر علي جبر أبو صبحة، دور التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة. مذكرة ماجستير جامعة الاقصى 2014.
- (3) حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3. 2012.
- (4) سماح صولح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة. دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر 2012. دكتوراه جامعة بسكرة.
- (5) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2003-2004.
- (6) شليل عبد اللطيف، من التكوين الى تطوير الكفاءات في المؤسسة ،دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه 2008.
- (7) قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس. رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011.
- (8) منى مسغوني، تسيير الكفاءات و الاداء التنافسي للتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة 2012-2013.

• 2 المراجع باللغة الفرنسية:  
اولا الكتب :

1. **STROOBANTS M, Savoir-faire et compétences au travail** édition universitaire de Bruxelles 1993.
2. **BRENNEMAR R, LONGATTE J, SEPARI S, Economie d'entreprise BTS 1, guide pédagogique,** édition dunod 1995.
3. **CADIN L, GUERIN F, PIGEYRE F, Gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie,** édition dunod 1997.
4. **CITEAU J-P, Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques,** édition A colin 1997
5. **BALOCCO.C Les méthodes d'évaluation en ressources humaines.** édition organisation 1997.
6. **BARRAUD J, KITTEL F, MOULE M, la fonction, ressources humaines : métiers, compétences et formation,** édition dunod 2000
7. **BATAL C ,la gestion des ressources humaines dans le secteur public,** tome 1 édition organisation 1997.
8. **BATAL C, la gestion des ressources humaines dans le secteur public,** ,tome 2 édition organisation 1997
9. **BELANGER L,PETIT A, J-L. BERGERON, Gestion des ressources humaines une approche globale et intégrée.** Edition Gaétan Morin.1983.
10. **BELANGER L, BENABOU C, BERGERON J-L, FOUCHER R, PETIT A,Gestion stratégique des ressources humaines,** édition gaeton morin 1996
11. **Bernard Martory, Daniel Crozet,Gestion des ressources humaines,** édition Dunod 2013
12. **BERNIER P, GRESILLON A, La GPEC 2eme édition , ,** édition dunod 2012.
13. **BOSQUET R,Vers une gestion stratégique des ressources humaines,** édition organisation 1988.
14. **BOUARD F, LAURENT P, Economie d'entreprise ,** édition organisation 1997.
15. **Citeau J.P, Gestion des ressources humaines** édition, édition arnaud colin 1997.
16. **COURONNE P,modèle de gestion prévisionnelle des ressources humaines** édition C.N.R.S 1986
17. **DEJOUX C,Gestion des compétences et GPEC,** édition dunod 2008.
18. **DIETRICH A, Le management des compétences,** édition winbert 2008.
19. **HENRIET B,Place et rôle de la gestion prévisionnelle du personnel dans les entreprises,** édition C.R.E.S.S.T 1986.
20. **Hindley David, Aparisi Peggy GPEC et PSE.,**édition etrolles organisation 2008.
21. **JOLIS N, La compétence au cœur du succès de votre entreprise , ,** édition organisation 2000.

22. **KERLAN F, Guide de la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences**, édition organisation 2007
23. **KERLAN F. Guide de la GPEC**, , édition organisation 2004
24. **LAPRA J-P, L'évaluation du personnel dans l'entreprise**, édition dunod.
25. **LE BOTERF G, Construire les compétences individuelles et collective**, ,édition organisation 2000.
26. **LE BOTERF G, Formation et prévision**. Entreprise moderne d'édition 1975.
27. **LE BOTERF G, Repenser la competence** , édition d'organisation ,2008
28. **LEVY-LEBOYER.C , La gestion des compétences** ,édition d'organisation ,2009
29. **MALLET L, De la gestion prévisionnelles de l'emplois**, ,édition liaisons 1991.
30. **MARTORY B, CROZET D ,Gestion des ressources humaines : manuel de pilotage social**, édition dunod,2013
31. **MARTORY B, Les tableaux de bord sociaux, pilotage, animation, décision**, ,édition Nathan 1992.
32. **NICOLAS ELINE, Gestion des ressources humaines** , ,edition dunod,2014
33. **PERETTI J-M, Tous DRH**, , édition organisation 1996.
34. **ROBERT G, HASPEL, Reconstruire des organisation qualifiantes ou comment concilier compétitivité et solidarité**, édition organisation 1996.
35. **ROJOT J,AMADIEU J-F, gestion des ressources humaines et relation professionnelle**, édition management 1996.
36. **ROMELAER P, Gestion des ressources humaines** ,édition armand colin PARIS 1993.
37. **SHIMON L, DOLAN RANDALL SCHULLER S, Gestion des ressources humaines au seuil de l'an2000**. Edition du renouveau pédagogique. 2eme édition 1995.
38. **SUET P, Choisir et former des hommes**, édition chotard et associes 1971.
39. **THIERRY D, SAURET D, la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences** , édition l'harmattan 1993
40. **WEISS D, Les ressources humaines**, édition organisation 1999

1. **AYMAR G ,la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**
2. **AYMAR G , CASAS N ,le management des compétences ,Fiche technique, N8, en ligne JANVIER 1999**
3. **BARON X, l'analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise, revue française de gestion 65-66, 1987, p73-87.**
4. **BARON X,la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise. Cahier français, N262, 1993.P 3-18.**
5. **BERCOT R. de l'évolution technologique à l'évolution des qualifications, Revue française de gestion, N 65-66.1987**
6. **DEJOUX.C, Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences.**
7. **DUBOIS M, RETOUR D, Le managment d'un service public gestion des ressources humaines, 21-22 1997.**
8. **DURAND T,L'alchimie de la compétence , revue française de gestion N127 jan-fev 2000.**
9. **GAZIER B, L'employabilité brève radiographie d'un concept en mutation. sociologie du travail, N4 1990 P 575-584.**
10. **GUILLAUME F,La gestion prévisionnelle du personnel : bientôt une réalité ? revue française de gestion N 53-54 1985, P 69-74.**
11. **GILBERT P,La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspective , revue française de gestion, juin-juillet-aout 1999.**
12. **GREENAN N,Innovation technologique, changement organisationnels et évolution des compétences Economie et statistique, N298, P15-33 1996.**
13. **GREENAN N ,Progrés technique et changement organisationnels : leur impact sur l'emploi et les qualifications, économie et statistique N298 1996.**
14. **J'OFFRE J, SIMON Y, Encyclopédie de gestion . Encyclopédie, édition 1997.**
15. **LECARDEZ.M, De la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences : les prémices d'une expérience au centre hospitalier universitaire, Mémoire d'élève directeur d'hôpital. Ecole nationale de la santé publique 1999.**
16. **OIRY E, D'IRIBARNE A, La notion de compétence : Continuées et changements par rapport à la notion de qualification, Sociologie du travail N1, vol 43 2001.**
17. **PARADEISE C, LICHTENBERGER Y, Compétence, compétences, sociologie du travail N1, vol 43 2001.**
18. **PLASSART P, De la gestion prévisionnelles des emplois dans l'entreprise, problèmes économiques , 4fev 1987, N2010 P11-13.**

19. **RENAUD J-D, Le management par les compétences : un essai d'analyse , sociologie du travail, N1 vol 43 2001.**
20. **SAUNIER P, La compétence au cœur de la qualification et de l'emploi. I.A.E, de PARIS-GREGOR, cahier de recherche 1999-2001.**
21. **La gestion prévisionnelles des effectifs, la gestion des ressources humaines, condition de l'efficacité des administration publiques.**Séminaire d'administration comparée de la promotion AVERROES Ecole nationale d'administration (1998-2000).
22. **STROOBANTS M,Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail ; sociologie et société, vol xxx, N2 automne 1998.**
23. **VALLEMONT S, Rapport de groupe thématique, gestion prévisionnelle des emplois : outil et structure, gestion dynamique de la fonction publique.**
24. **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des effectifs et des compétences. Guide méthodologique ,ministère de la fonction public et de la reforme de l'état direction générale de l'administration et de la fonction public. Juin 2001.**
25. **AIT REZOUGH A. Gestion stratégique des ressources humaines, recherche thèorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie R.H et performance, Thèse doctorat, 2007 université Nancy2.**
26. **BEYAR. Y ,Pouvoir informationnel du capital immaterielle, et les signaux classique de la littérature, C.E.R.E.C, cahier de recherche N2.2007.**
27. **VLAMYNK.G, Xavier BARON, la GPEC pour ceux qui ont font pratique d'entreprise N 013 Fevrier 2008.**
28. **Guide GPEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences .Groupe RH, MEDEF Lyon, CTEF Mai 2012.**
29. **J.PELOSSE, B.SAIDI, La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences. collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors série, Algoé consultants, CIG petite couronne.**
30. **N.Fleury, F. Laval GPEC, relations professionnelles et crise économique : les apports de deux études de cas du secteur automobile,Cerege, université de poitiers Note du CEP, Mai 2014. Centre Etudes& Prospective du Groupe ALPHA.**
31. **Pratique de la GPEC dans les entreprises, Etat des lieux, etude réalisé par : les Etudes de Cercle RH et avril 2009. [www.cerclerh.com](http://www.cerclerh.com)**
32. **Transfert des savoir-faire d'expérience Etudes et documents, , réseau édition anact.**
33. **P. CONJARD, F.CASER,Transfert des savoir-faire d'expérience, Enseignement liés au suivi et à l'évaluation d'un projet FSE de l'OPCA FORCEMAT, avec le soutien du Fonds social européen.juillet 2009.**
34. **CHAPPERT.F, MARTINET.N, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) Que nous disent les accords signé ? ;Analyse de 55 accords d'entreprises et de groupes. Agence Nationale pour l'Amélioration des**

- conditions de Travail (ANACT) Département Compétence Travail Emploi Novembre 2008.réseau anact.
35. *C.Bessieux-Ollier, M. Lacroix et E. Walliser, Le Capital Humain : approche comptable versus approche managériale* Revue internationale sur le travail et lasociété, mai 2006. N2 vol 4. 2006.
36. *N.TEBOURBI, L'apprentissage Organisationnel : Penser l'organisation comme Processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage*, Note de recherche de La Chaire Bell en Technologies et organisation du travail, septembre 2000, télé-université du Québec.
37. *Meridja.A, Kaid tlilane N, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur la performance de l'entreprise.*
38. *J.-P. Ledoux , La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - La caisse à outils , 2013, édition*
39. *A. JOYEAU, L'interaction entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et changement organisationnelle : un lien stratégique*, CREREG UMR CNRS, 2002.
40. *S.BELLINI, Les « Chemins de GPEC » les enseignements d'une recherche intervention sur l'appropriation de la démarche GPEC dans un secteur associatif*, CEREGE (EA 1722), 2009.
41. **Comment utiliser le capital immatériel de l'entreprise pour innover et se développer** ; Sophia-Antipolis, octobre 2012.
42. *, F. CHAPPERT, Les points clés du dispositif de GPEC : négociation et mise en œuvre* anact.
43. *P.Conjard, F.Caser, Transfert de savoir-faire d'expérience*, anact, juillet 2009.
44. *J. J. Pluchart, S. Ayoub, Le knowledge management et la communication financière de l'entreprise : principes, leviers et mise en œuvre*, cahiers de recherche PRISM Sorbonne, octobre 2007.
45. *Présentation du répertoire des emplois-types ITA et des aires de mobilité professionnelle*, CNRS, Direction des ressources humaines Septembre 2002.
46. **Capital Immatériel 7 jours pour comprendre**, CIGREF, septembre 2006.
47. *Fiche technique, N14, en ligne JUIN 2000*

قلعة الملاحة



# FICHE EMPLOI-TYPE

## ASSOCIATIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Profil de poste détaillé  
Niveau de qualification  
Employeurs potentiels

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



ENVIRONNEMENT

### Autres intitulés possibles :

- Chargé-e de projet
- Accompagnateur-trice des démarches de développement durable
- Chargé-e d'études environnement
- Chargé-e d'études thématiques...

## Chargé-e de mission environnement et développement durable

*Fiche emploi-type produite dans le cadre du programme « une Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les associations d'environnement » mis en œuvre par le CNAR Environnement ([www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org)).*

*Sa rédaction a été réalisée à partir des fiches emplois-types accompagnateur de démarche de développement durable », « chargé-e de mission environnement et développement durable » et « chargé-e de mission » produites respectivement, dans le cadre du programme GPEC précité, par les réseaux Ecole et Nature, CPIE et France Nature Environnement, membres du CNAR Environnement, ainsi que des travaux collectés ou réalisés par le réseau des TEE en matière de description des emplois de l'environnement. Retrouvez également les fiches par réseau sur [www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org)*

### MISSION

- Assurer des missions de conception et de mise en œuvre opérationnelle de programmes d'actions dans le champ de l'environnement ou du développement durable en lien avec les problématiques territoriales et les besoins des différents porteurs de projets.
- Assurer un rôle d'accompagnement et d'appui au développement de pratiques en faveur du développement durable et de l'environnement auprès des différents acteurs territoriaux.

### CONDITIONS D'EXERCICE DE LA MISSION

- **Convention collective** : Convention collective de l'animation
- **Salaire** : A partir du groupe C ou D, indice minimum 280 de la convention collective de l'animation.
- **Rattachement hiérarchique** : directeur-trice, responsable de secteur ou coordinateur-trice

avec le soutien de :



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne



## ACTIVITES ET COMPETENCES « CŒUR DE METIER »

| Pôles d'activités - missions principales   | Activités   | Savoirs et savoir-faire  |
|--|---|--|
| <b>CONCEPTION</b><br>et conduite de projet | <ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à la gestion administrative et financière des projets (montage et suivi des dossiers de financement, établissement du budget prévisionnel, recherche de prestataires, élaboration des bilans financiers et d'activités...)</li> <li>Participer aux diverses réunions de travail, animer des comités de pilotage, comités techniques</li> <li>Assurer le lien entre les différents partenaires techniques ou institutionnels des projets</li> <li>Identifier les besoins spécifiques, clarifier les demandes</li> <li>Animer des démarches participatives</li> <li>Favoriser, faire émerger des idées, des projets</li> <li>Aider les porteurs de projets à la prise de décision</li> <li>Concevoir des outils de suivi et d'évaluation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissances des politiques environnementales et des enjeux environnementaux liés aux thématiques suivies</li> <li>Connaissances du territoire (politique, économique, environnemental...)</li> <li>Connaissances des financements publics et privés</li> <li>Connaissances des politiques de développement local</li> <li>Connaissances du milieu associatif et de son fonctionnement</li> <li>Maîtrise de l'ingénierie et de la gestion de projet</li> <li>Capacités d'analyse, d'adaptation et de réactivité</li> <li>Capacités d'argumentation écrite</li> <li>Capacités à repérer les enjeux du territoire et les logiques d'acteurs</li> <li>Capacités d'animation de groupes</li> </ul> |
| <b>REPRESENTATION</b><br>réseau d'acteurs  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entretenir, renforcer, développer des partenariats techniques externes</li> <li>Prospecter, entretenir des relations avec les partenaires financiers, institutionnels ou privés</li> <li>Développer et animer des réseaux d'acteurs</li> <li>Assurer la représentation de la structure auprès des différents partenaires</li> <li>Participer à la vie de réseau de la structure employeuse</li> <li>Participer à la vie de la structure et contribuer à son projet global</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissances du milieu associatif et de son fonctionnement</li> <li>Connaissances des acteurs du secteur</li> <li>Capacités à motiver, à mobiliser, à convaincre</li> <li>Capacités de médiation, d'animation et de coordination d'un réseau d'acteurs</li> <li>Capacités d'expression et d'argumentation orale</li> </ul>   |
| <b>PRODUCTION</b><br>Etudes, expertise     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une veille technique et réglementaire</li> <li>Concevoir ou participer à la conception d'études de diverses natures (diagnostics, inventaires, documents de synthèse, études de faisabilité...)</li> <li>Concevoir des outils de suivi et d'évaluation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacités d'analyse et de synthèse</li> <li>Capacités d'expression et d'argumentation écrite</li> <li>Maîtrise des outils bureautiques et informatiques</li> <li>Expertise et/ou connaissances d'un ou plusieurs domaines d'activités spécifiques</li> <li>Maîtrise des Systèmes d'Informations dont SIG</li> </ul>   |
| <b>INFORMATION / COMMUNICATION</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer des contenus afin d'assurer la communication sur les projets</li> <li>Participer à la mise en page des documents d'information et de communication</li> <li>Organiser et animer des projets événementiels (exposition, conférence, colloque...)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacités d'expression et d'argumentation écrite</li> <li>Capacités d'adaptation du/des messages en fonction des publics cibles</li> <li>Maîtrise des outils bureautiques et informatiques</li> </ul>   |



Les missions principales du/de la chargé-e de mission décrites ci-dessus forment le cœur du métier.

Au-delà de ces activités de base, il/elle peut être amené-e à assumer des fonctions supplémentaires au regard du contexte particulier du territoire et/ou de la structure dans laquelle il/elle exerce :

- volume de ressources humaines affecté au service nécessitant une fonction d'encadrement et une évolution du poste de chargé-e de mission vers une fonction de type « responsable de pôle » intégrant de fait une fonction hiérarchique.
- positionnement stratégique de l'association vis-à-vis de ses valeurs, de son projet associatif, des enjeux sur l'environnement, des besoins et attentes des adhérents (mise en avant d'une expertise thématique spécifique : énergie, biodiversité, déchets, eau....)
- évolution de la fonction par hybridation avec d'autres missions, dans un besoin de polyvalence lié à l'organisation de la structure employeuse, ou dans la perspective d'assurer la pérennisation du poste par des ressources complémentaires relevant d'autres secteurs : formation, interprétation, vie associative, communication

### CONDITIONS SPECIFIQUES D'EXERCICE DE LA MISSION

- Travail en équipe interne ou avec des acteurs extérieurs
- Flexibilité possible des horaires (week-end, soirées...)

### SAVOIR-ETRE ET QUALITES ATTENDUS

- Savoir-être en cohérence avec les valeurs et l'image de la structure
- Sensibilité et motivation pour les questions environnementales et de développement durable
- Rigueur
- Motivation, dynamisme, enthousiasme
- Aisance relationnelle
- Aptitude au travail en équipe et implication
- Autonomie
- Esprit d'initiative, créativité, force de proposition
- Sens des responsabilités
- Discrétion
- Ecoute
- Polyvalence



## FORMATIONS<sup>1</sup>

### ► Brevets ou diplômes d'Etat professionnels :

- **Ministère de l'Agriculture :**
  - Masters professionnels (exemple : « Développement durable et aménagement »)
  - Licences professionnelles (exemple : « Agriculture et développement durable », « Création d'activités et accompagnement de projets en territoire rural ou périurbain », « Expertise environnementale et conduite de projets »)
- **Ministère de l'Education Nationale :**
  - Masters professionnels dans les domaines de l'environnement du développement durable et de la gestion de projet
  - Licences professionnelles relevant du domaine de l'environnement du développement durable et de la gestion de projet
- **Ministère de la Jeunesse et des Sports (formation complémentaire)**
  - DEJEPS « Développement de Projets, Territoires et Réseaux »

### ► Autres pré-requis recommandés :

- Permis B
- Véhicule

## PRINCIPAUX EMPLOYEURS<sup>1</sup>

### Employeurs associatifs<sup>2</sup>

- Protection de la nature et de l'environnement
- Education à l'environnement
- Agences régionales de l'environnement
- Conservatoires des sites naturels
- Associations généralistes et thématiques de l'environnement

### Collectivités territoriales

- Communes
- Départements
- Régions

### Etablissements Publics de Coopération Intercommunale

- Communautés de communes
- Communautés d'agglomérations
- Syndicats intercommunaux
- Syndicats mixtes (Parcs nationaux, Parcs naturels régionaux, Pays...)

### Secteur privé

- Entreprises privées et de l'ESS
- Entreprises d'insertion

### Etablissements publics

- Agences de l'eau, ONEMA
- Chambres d'agriculture
- Agences de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
- Conservatoire du littoral
- ONF, ONCFS

1. Liste non exhaustive

2. Pour plus d'informations, voir « Les essentiels de l'environnement », publication du CNAR Environnement



► Pour aller plus loin :

- Ministère de la jeunesse et des sports : [www.sports.gouv.fr/index](http://www.sports.gouv.fr/index)
- Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie : [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)
- Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt : [www.agriculture.gouv.fr](http://www.agriculture.gouv.fr)
- Ministère de l'éducation nationale : [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)
- Centre national d'appui et de ressources Environnement : [www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org)
- Réseau École et Nature : [www.reseaucoleetnature.org](http://www.reseaucoleetnature.org)
- Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement : [www.cpie.fr](http://www.cpie.fr)
- CLER - Réseau pour la transition énergétique : [www.cler.org](http://www.cler.org)
- France Nature Environnement : [www.fne.asso.fr](http://www.fne.asso.fr)
- Réseau Territoires Environnement Emplois : [www.reseau-tee.net](http://www.reseau-tee.net)

► Lexique

- FNE : France Nature Environnement
- CNAR Environnement : Centre national d'appui et de ressources Environnement
- REN : Réseau École et Nature
- CPIE : Centre permanent d'initiatives pour l'environnement
- ONF : Office national des forêts
- ONCFS : Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage
- ONEMA : Office National des Eaux et des Milieux Aquatiques
- SIG : Système d'Information Géographique

# ROME, un référentiel des métiers et des emplois

Elaboré par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) paru en 1993 et réactualisé en 1999, est un référentiel d'information professionnelle et un outil de travail favorisant l'insertion et la reconversion professionnelles.

Yvonne-Marie Ruedin

Instrument à disposition des professionnels de l'ANPE pour saisir et rapprocher les offres et les demandes d'emploi, largement utilisé à l'occasion du bilan de compétences, de l'orientation professionnelle, de l'insertion et de la reconversion professionnelles, le dictionnaire ROME, créé par l'ANPE, est un référentiel national sur les métiers et les emplois. Il sert de support à l'analyse qualitative et à la définition de profils d'offres et de demandes d'emplois déposées dans les agences locales de l'emploi. Il représente une source documentaire opérationnelle et actualisée sur les contenus des emplois et des métiers, et renforce le langage commun entre l'ANPE et ses partenaires.

La nomenclature ROME est structurée en 22 grandes catégories professionnelles (11 pour le tertiaire et 11 pour les emplois/métiers à caractère plus technique ou industriel), parmi lesquelles sont définis 61 domaines professionnels différents.

## Catégories professionnelles

Premier niveau de la nomenclature, la catégorie professionnelle privilégie le croise-

ment du statut social (employé, ouvrier qualifié, cadre, etc.) avec le milieu professionnel d'appartenance dominant. 22 catégories.

## Domaines professionnels

Le domaine professionnel renvoie à un champ de savoirs et de savoir-faire techniques qui nécessitent des connaissances et des compétences susceptibles d'être mises en œuvre dans l'exercice d'une activité. Ces savoirs et savoir-faire techniques sont liés soit à une fonction (par exemple personnel d'entretien, maintenance), soit à un type d'organisation du travail ou à des technologies mises en œuvre (par exemple conducteur d'installation de la métallurgie et des matériaux), soit encore à un secteur d'activité (par exemple personnel de la construction mécanique et du travail des métaux).

## Emplois/métiers

L'emploi/métier constitue l'unité de base de la nomenclature. ROME en distingue 466 dans l'ensemble des domaines professionnels et les présente sous la forme de fiches comportant des rubriques standardisées (définition, conditions généra-

les d'exercice, formation et expérience, activités et compétences). Ces 466 emplois/métiers représentent le troisième niveau de la nomenclature. Ils sont un concept original qui fait appel à l'idée nouvelle «d'agrégation d'emplois» dont le but est de faciliter les mobilités professionnelles et de repérer les proximités les plus immédiates entre les emplois ayant des caractéristiques communes.

Quant aux spécificités relevées dans les emplois/métiers, elles rendent compte de la diversité des situations professionnelles et des postes que l'emploi/métier peut recouvrir sur le marché du travail. Elles permettent d'identifier et de comparer les informations servant à rapprocher des profils d'offres et de demandes d'emploi: savoir-faire spécifiques, spécialisations fonctionnelles, technologies utilisées, matériaux travaillés, responsabilités exercées. Le nombre de spécificités varie selon les emplois/métiers.

## Compétences techniques de base et compétences associées

Le concept d'emploi/métier se fonde sur le rapprochement de contenus d'activités qui

*Suite de la page 15*

ché de l'emploi, visant au redressement de l'économie, le champ d'application de l'outil s'est étendu à d'autres domaines, notamment la gestion de carrières et la mobilité professionnelle, le développement de la politique de formation continue et la réhabilitation professionnelle des populations stigmatisées.

L'apparition de nouveaux acteurs usagers a conduit au développement d'outils complémentaires, dont un guide d'exploration des métiers («Guide for Occupational Exploration», destiné aux conseillers en orientation professionnelle, ainsi qu'un manuel décri-

vant la méthode d'analyse à l'origine du système de classification, et dont l'usage peut être étendu à d'autres contextes d'analyse et de description de postes.

Pour conclure, rappelons que le DOT, même s'il représente une précieuse source d'information, reste comme son nom l'indique un dictionnaire. C'est un outil dont l'usage nécessite une approche humaine, voire humaniste, et le savoir-faire du psychologue-conseiller en orientation.

## Développements futurs: du DOT à O\*NET

En 1989, le Ministère américain du travail charge une commission consultative d'ouvrir une enquête sur le DOT, visant ainsi à

mettre en évidence les lacunes de l'outil et des modifications nécessaires afin de l'adapter au marché du travail en changement perpétuel. Cette commission, appelée AP-DOT (Advisory Panel on the DOT), finalisa ses constats dans un rapport datant de 1991, lequel recommande une totale révision du DOT et son remplacement par un nouvel outil appelé O\*NET. Le O\*NET est une base de données consultable sur internet (<http://onetcenter.org/>) qui permet une utilisation sur un mode interactif. Notons qu'il s'agit là d'un prototype et que le processus de récolte de données est encore en cours.

sont semblables ou proches: l'emploi/métier est donc un agrégat relativement homogène de situations de travail, et leur présentation privilégie la similitude des contenus d'activité de plusieurs emplois ou métiers, la présence de compétences techniques de base communes à ces différents emplois ou métiers et la proximité des profils requis pour les exercer. Par «compétences techniques de base», il faut entendre les «activités incontournables et communes à l'emploi/métier, faisant appel à des savoir-faire de base pour exercer l'emploi/métier». Les compétences associées sont les savoirs ou savoir-faire qui ne sont pas indispensables, mais qui n'en constituent pas moins des atouts certains. Quant aux capacités liées à l'emploi, elles sont définies comme les savoir-être requis pour exercer efficacement l'emploi/métier. Elles renvoient à des capacités cognitives, relationnelles, sociales ou physiques liées aux situations de travail.

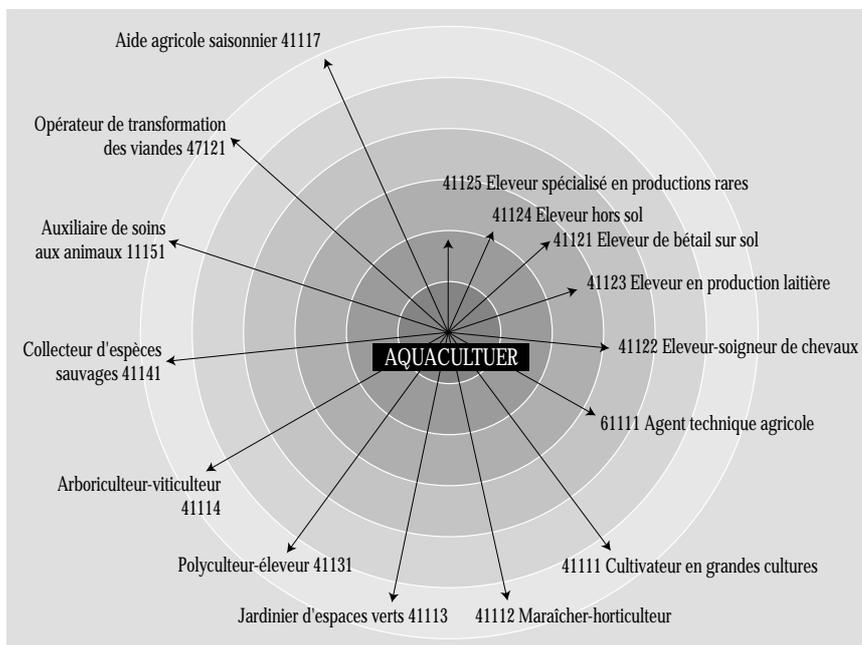
#### Les aires de mobilité

Le ROME est plus qu'une encyclopédie d'information professionnelle. Il se veut aussi un outil de travail favorisant l'orientation, l'insertion et la reconversion professionnelles. D'où l'importance du concept d'«aires de mobilité» qui a pour objectif d'aider salariés et demandeurs d'emplois à repérer des métiers dans lesquels ils ont le maximum de chances de réussir. Le concept d'aires de mobilité entend montrer comment un emploi/métier peut être proche d'un autre emploi/métier alors qu'ils ne se ressemblent apparemment pas: ils ne

sont pas dans le même secteur, les activités semblent différentes, ils ne s'appuient pas sur les mêmes diplômes et sont même parfois d'un autre niveau hiérarchique. C'est toute la question des compétences transférables qui est ainsi posée.

Les emplois/métiers sont positionnés les uns par rapport aux autres, en fonction de la plus ou moins grande similitude de leurs compétences cognitives. C'est la représentation de ces emplois les uns par rapport aux autres qui permet de construire une «aire de mobilité» pour chaque emploi/métier. Chaque aire correspond ainsi à un ensemble «d'emplois/métiers cibles» vers lesquels il est possible «potentiellement» de se diriger à condition de le resituer dans le marché du travail local. Cette analyse se décline ensuite en termes d'action: formation à recommander, mode d'adaptation à privilégier, emploi/métier intermédiaire à viser pour effectuer un passage progressif entre deux emplois/métiers jugés trop distants au niveau des qualifications par exemple. Et c'est là que réside la valeur ajoutée et le grand intérêt de ROME. Il est bien un outil de travail pour l'orientation, outil permettant d'envisager des choix d'insertion ou de reconversion en fonction de critères d'adaptation réalistes et fondés sur une analyse détaillée des contenus et compétences requises.

Cet aspect du ROME est aussi utile pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre et les difficultés de recrutement observées dans certains secteurs, pour élargir la recherche de candidats rapidement adaptables.



## ROME, ein Referenzwerk für Berufe und Beschäftigungen

*ROME bedeutet Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois. Experten in Kompetenzanalysen benutzen dieses Hilfsmittel in der Berufsberatung, für den beruflichen Wiedereinstieg und Umschulung. Es unterstützt qualitative Analysen und erleichtert die Bestimmung der Profile von Arbeitsangeboten und -nachfragen in den lokalen Arbeitsämtern. ROME ist in 22 grosse Berufskategorien unterteilt, elf betreffen den tertiären Sektor und elf denjenigen von Berufen mit eher technischem oder industriellem Charakter. Innerhalb dieser Kategorien finden sich 61 unterschiedliche Berufsbereiche und 466 anerkannte Berufe und Beschäftigungen. Jeder Berufsbereich verweist auf einen theoretischen und einen praktischen Bereich von Kenntnissen und Kompetenzen, die zur Ausübung einer Arbeit erforderlich sind. Theoretisches Wissen wie auch praktisches Können sind entweder an eine Funktion oder an ein Arbeitsorganisationsmodell, an angewandte Technologien oder aber auch an einen Betätigungssektor gebunden.*

*Die Berufe und Beschäftigungen bilden die Basiseinheit der Nomenklatur. Das ROME präsentiert sie mittels Karteikarten, die standardisierte Rubriken aufweisen: Beschreibung, allgemeine Ausübungsbedingungen, Ausbildung und Erfahrung, Tätigkeiten und Kompetenzen. Das ROME ermöglicht einen tieferen Einblick in Berufe und Beschäftigungen und ist somit bedeutend mehr als nur ein Lexikon für Berufsinformation. Es ist ein nützliches Werkzeug, das Arbeitsangebote mit Arbeitsnachfragen verbinden kann. Daher die Wichtigkeit des Konzepts «Beweglichkeitszonen» (concept d'«aires de mobilité»), dessen Ziel es ist, Angestellte und Arbeitssuchende in der Suche nach der für sie angemessenen Flexibilität zu unterstützen. Das Konzept «Beweglichkeitszonen» vermag aufzuzeigen, wie ähnlich Berufe einander sein können, auch wenn sie sich scheinbar nicht entsprechen. Hierin liegt die Einzigartigkeit und die grosse Bedeutung des ROME. YMR/CR*

On peut commander les différents volumes à la Documentation française (éditeur du ROME en volumes), 124, rue Henri-Barbusse, F-93308 Aubervilliers cedex. Tél. 0033-1-40157000, commander@servidis.ch, CHF 333.-. Il existe une petite brochure explicative sur «Le nouveau ROME» éditée par l'ANPE en 1995. Cette brochure a été traduite en anglais, en allemand, en espagnol et en italien. Le ROME existe aussi en version électronique. Le CD-ROM s'adresse aux professionnels. On peut le commander à l'éditeur du ROME électronique: CEGOS, 11, rue René Jacques, F-92798 Issy Les Moulineaux. Fax: 0033-1-53815398, FF 2902.15 hors taxes.

## Point de vue

### Une vraie formation

J'ai assisté il y a peu à la présentation d'un enseignement moderne d'informatique. Une représentante des écoles de maturité y proclamait qu'il faudrait offrir une «vraie formation» à la place d'un bachotage de programmes d'application.

Depuis «les Lumières», la formation a le mandat de rendre hommes et femmes aussi bien autonomes que compétents. Fait aujourd'hui partie de ce mandat la capacité d'utiliser un traitement de texte et un tableur, la connaissance du fonctionnement d'un programme d'e-mail et la création d'une base de données simple. L'apprentissage de la capacité d'utilisation d'un ordinateur sans être à chaque instant dépendant d'un «supporter» ou d'une «hot-line» fait partie de mon point de vue d'une «vraie formation». Il y eut même une époque où on le qualifiait d'émancipation.

Emil Wettstein, Rédacteur en chef

## Indemnités de formation – une mesure durable

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1996, l'assurance-chômage peut financer une formation initiale de trois années – dans des cas exceptionnels de quatre années – pour des personnes sans emploi, pour autant qu'elles aient au moins trente ans (dans des cas particuliers fondés aussi de moins de trente ans) et qu'elles n'aient pas achevé de formation professionnelle ou que malgré des recherches intensives elles n'aient pas pu trouver de place dans la profession apprise. Les formations professionnelles initiales visées peuvent être de type apprentissage, qu'il se termine avec un certificat fédéral de capacité ou un certificat cantonal de même valeur. Les personnes au chômage qui ne disposent pas de la formation scolaire

nécessaire ont la possibilité de suivre la formation visée dans un cadre avant tout pratique, celui d'une formation élémentaire.

La condition pour l'obtention d'indemnités de formation est un contrat de formation au sens de la loi fédérale sur la formation professionnelle. Le salaire dû par l'entreprise à l'apprenti doit correspondre à celui qui est versé habituellement dans la branche concernée lors de la dernière année. Les prestations de l'assurance-chômage complètent le salaire d'apprenti jusqu'à un montant maximum de CHF 3500.– par mois brut.

Du fait que l'assurance-chômage ne peut fournir à la base des prestations que durant un délai-cadre de deux années, celui-ci est pro-

longé à quatre années pour l'indemnisation de personnes suivant une formation. Les requêtes d'indemnités de formation doivent être déposées le plus près possible du début du chômage, afin que la formation puisse être achevée durant le délai-cadre de quatre années.

Entre 400 et 500 situations d'apprentissage sont subventionnées annuellement en Suisse au moyen d'indemnités de formation. Les expériences faites avec cette mesure de marché du travail montrent que le rattrapage d'une formation initiale a permis d'obtenir une insertion permanente et de longue durée des personnes au chômage. **Stephan Guerber**

Stephan Guerber,  
stephan.guerber@seco.admin.ch

## L'institut européen

Les Cahiers de la Faculté des lettres de l'Université de Genève ont consacré l'intégralité de leur dernière parution à l'Institut européen de l'Université de Genève. L'occasion d'ouvrir une porte vers une institution qui vient tout juste de trouver son équilibre et ses statuts définitifs. L'occasion surtout d'avoir une image de ce qui se fait et se pense dans l'Institut.

Comme son nom l'indique, l'Institut européen a pour mission d'étudier l'Europe, «cet objet d'études mouvant, régi par un somptueux passé d'art, de culture, de guerres, d'interminables remaniements de frontières, et par un présent en plein développement, où nul ne sait comment se définira l'unité européenne, où aucune formule, fédéralisme, Eu-

rope des nations n'épuise l'avenir», comme le résume si bien le professeur Georges Nivat dans la préface.

On peut commander ce numéro des Cahiers de la Faculté des lettres en téléphonant au 022-705 73 21.

Yvonne-Marie Ruedin

## L'orientation professionnelle dans le canton de Zurich: comment continuer?

Dans le cadre de la réforme de l'administration, wifl, le Conseil d'État du canton de Zurich a aussi décidé, comme on le sait, une réforme de l'orientation professionnelle générale et académique aux niveaux de la conception, de l'organisation et des finances. Elle a pour objectifs:

de créer des structures d'organisation qui permettent une meilleure planification et un pilotage des prestations;  
d'introduire un nouveau système financier, qui repose sur une claire répartition entre canton et communes des prestations à fournir;

de concrétiser une définition nouvelle et actuelle des missions et des domaines de prestation de l'orientation professionnelle et en matière de carrière.

Une large procédure de consultation des nouveaux modèles élaborés a eu pour résultat principal qu'à l'avenir des centres d'information professionnelle moins nombreux, mais de ce fait plus globaux et édifiés selon des critères unifiés doivent constituer la base des prestations de l'orientation professionnelle. Ils doivent servir de poste d'aiguillage pour les consultations individuelles et

jouer par conséquent le rôle de gatekeeper. Au niveau cantonal, le Service de la jeunesse et de l'orientation professionnelle sera responsable de l'identification des besoins et de la planification des prestations et de l'offre.

En collaboration avec les instances concernées, ce Service élabore en ce moment les conditions cadres dans lesquelles des modèles pourront être développés pour la réalisation de premiers projets pilotes. Le cadre temporel n'est pas encore fixé.

Daniel Fleischmann



## Bilan de Compétences

Ce GUIDE PRATIQUE  
vous accompagnera dans la réussite  
de votre projet d'évolution professionnelle.

# Le bilan de compétences en bref

## Qu'est-ce que le bilan de compétences (BC)?

Le bilan de compétences est la première étape dans la construction d'un projet professionnel.

C'est une démarche personnelle et volontaire qui permet à chacun, sans condition de niveau scolaire, d'âge ou de statut, de faire le point et d'élaborer un projet professionnel réaliste.

## Qu'est-ce que le congé bilan de compétences (CBC) ?

Tout salarié qui souhaite effectuer un bilan de compétences peut demander un congé bilan de compétences à son employeur. Ce congé limité à 24 heures peut, sous certaines conditions, être financé par le Fongecif Île-de-France. Le bilan peut également être réalisé en dehors du temps de travail en toute confidentialité. Dans ce cas, le financement éventuel portera sur le coût de la prestation uniquement.

## Pour tout savoir sur le **bilan de compétences** \_\_\_\_\_ 4

- POURQUOI UN BILAN DE COMPÉTENCES ? \_\_\_\_\_ 4
- COMMENT SE DÉROULE UN BILAN DE COMPÉTENCES ? \_\_\_\_\_ 5

## Comment réaliser votre **bilan de compétences** \_\_\_\_\_ 6

- À QUI S'ADRESSE-T-IL ? \_\_\_\_\_ 6
- COMMENT CHOISIR VOTRE CENTRE DE BILAN ? \_\_\_\_\_ 6
- QUELS SONT VOS DROITS ET OBLIGATIONS ? \_\_\_\_\_ 7
- QUEL DÉLAI ENTRE DEUX BILANS DE COMPÉTENCES ? \_\_\_\_\_ 7
- LES ÉTAPES À RESPECTER \_\_\_\_\_ 8
- LES CRITÈRES DE PRIORITÉ \_\_\_\_\_ 9
- LE FINANCEMENT DU BILAN DE COMPÉTENCES \_\_\_\_\_ 9

## Fiche-outil \_\_\_\_\_ 10

- LES BONNES QUESTIONS À SE POSER  
POUR CHOISIR VOTRE CENTRE

## Fiche-outil \_\_\_\_\_ 11

- EXEMPLE DE LETTRE DE DEMANDE  
D'AUTORISATION D'ABSENCE

# Pour tout savoir sur le bilan de compétences (BC)

## ■ ■ ■ ■ Pourquoi un bilan de compétences ?

Est-ce le bon moment ?

Comment ?

CHANGER ?

Suis-je capable ?

Qu'est-ce que je peux faire ?

JE SUIS AIDÉ POUR FAIRE LE POINT SUR MES CAPACITÉS ET MES ENVIES (tests, entretiens, évaluations,...).

JE M'INFORME POUR FAIRE DES CHOIX (je me documente, je fais des rencontres,...).

JE DÉTERMINE DES PISTES D'ORIENTATION.

JE VALIDE MON PROJET ET JE DÉFINIS UN PLAN D'ACTION :

Je choisis de chercher un autre emploi • Je choisis de rester à mon poste • Je choisis d'évoluer • Je choisis de me reconverter • Je choisis d'obtenir un diplôme (formation, VAE,...) • ...

### Objectifs

Définir ou préciser un projet professionnel • Trouver une orientation • Déterminer la faisabilité de son projet • Se positionner dans son environnement professionnel et sur le marché de l'emploi.

### Méthodes

Être acteur de son bilan • Être accompagné dans ses démarches par un consultant • Mettre à plat ses compétences professionnelles et extra-professionnelles • Faire le point sur ses aspirations • Évaluer ses points forts et ses points faibles • Élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de son projet.

### Outils

Enquêtes, tests psychotechniques, entretiens, rencontres avec des professionnels, documentation,...

#### EXEMPLES

- **Caissière, je rêve depuis toujours de devenir coiffeuse. Le bilan va me permettre de vérifier la faisabilité de mon projet.**
- **Après 7 ans d'activité comme mécanicien, je souhaite faire autre chose, mais quoi ? Le bilan va m'aider à trouver des pistes professionnelles qui me correspondent.**
- **Technicien paie, je désire évoluer vers des fonctions de DRH. Le bilan va me dire si cela est possible et dans quelle mesure.**

## ■ ■ ■ ■ Comment se déroule un bilan de compétences ?

La durée d'un bilan de compétences peut aller jusqu'à 24 heures. Le rythme et le nombre des séances sont définis avec le centre. Le bilan doit s'effectuer sur une période comprise entre 3 semaines et 4 mois.

Dans un centre de bilan de compétences, vous êtes accompagné dans votre démarche par un consultant qui vous aide à analyser vos compétences personnelles et professionnelles, vos aptitudes, potentiels et motivations, à détecter vos priorités, à connaître les métiers, les compétences et formations requises et, enfin, à confronter votre projet au marché de l'emploi.

### Le bilan de compétences comprend trois phases :

#### 1 LA PHASE PRÉLIMINAIRE

Le premier entretien vous permet d'exprimer vos besoins, vos attentes, le contexte de votre demande pour définir la méthode à mettre en place et confirmer l'engagement réciproque.

#### 2 LA PHASE D'INVESTIGATION

Les séances vous permettent de mieux vous connaître, d'analyser vos motivations et intérêts, d'identifier vos compétences et aptitudes, et de vous informer sur les métiers, le marché du travail,...

Vous en dégagéz un ou plusieurs projets concrets, cohérents au regard de vos compétences et motivations et de votre environnement social et professionnel.

#### 3 LA PHASE DE CONCLUSION

Vous établissez votre plan d'action pour :

- définir les étapes de mise en œuvre et les moyens de réalisation (formation, VAE,...) ;
- explorer les solutions alternatives ;
- écrire les conclusions du bilan.

*À la fin du bilan, le consultant vous remet une synthèse qui reste confidentielle.  
Vous en êtes le seul destinataire.*

# Comment réaliser votre **bilan de compétences (BC)**

## ■ ■ ■ ■ **À qui s'adresse-t-il ?**

Le BC s'adresse à toute personne pouvant justifier d'une expérience minimale dans le secteur privé :

### **Pour les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI)**

- 5 ans d'activité salariée dont 1 an dans l'entreprise actuelle.

### **Pour les anciens titulaires de contrat à durée déterminée (CDD)**

- 24 mois consécutifs ou non d'activité salariée sous contrat de droit privé au cours des 5 dernières années, dont 4 mois consécutifs ou non sous CDD au cours des 12 derniers mois.

Avant de commencer vos démarches, vous devez vérifier que votre employeur actuel (ou votre dernier employeur si vous êtes un ancien titulaire de CDD) relève bien du Fongecif Île-de-France. Pour cela :

| Si vous êtes en CDI ou en cours de CDD  | Si vous êtes un ancien titulaire de CDD   |
|---|---|
| Munissez-vous de votre dernier bulletin de salaire et du nom de votre convention collective lors de votre premier contact avec le Fongecif Île-de-France. | Munissez-vous du bordereau individuel d'accès à la formation (BIAF) remis par votre dernier employeur. Si vous ne l'avez pas, vous pouvez en faire la demande au Fongecif ou le télécharger sur le site internet : <a href="http://www.fongecif-idf.fr">www.fongecif-idf.fr</a> |

## ■ ■ ■ ■ **Comment choisir votre centre de bilan ?**

Le choix du centre s'effectue, en toute liberté, parmi la liste des centres habilités par le Fongecif Île-de-France. Vous y trouverez également signalés les centres membres du réseau partenaire du Fongecif Île-de-France.

Cette liste est téléchargeable sur le site Internet [www.fongecif-idf.fr](http://www.fongecif-idf.fr).

Pour faire votre choix, sélectionnez plusieurs centres de bilan et prenez rendez-vous avec eux.

Au cours de l'entretien, vous devez prendre connaissance des moyens, méthodes et techniques mis en œuvre par ces centres et choisir celui qui correspond le plus à vos attentes (voir la fiche-outil en page 10).

## Quels sont vos droits et obligations ?

### Si vous êtes salarié en CDI ou en cours de CDD

Vous avez deux possibilités :

#### 1 RÉALISEZ LE BILAN EN DEHORS DE VOTRE TEMPS DE TRAVAIL

Vous n'avez pas de démarche à effectuer auprès de votre employeur.

Le Fongecif Île-de-France prendra en charge tout ou partie des coûts liés à la réalisation de votre bilan de compétences, dans la limite des plafonds indiqués en page 9.

#### 2 RÉALISEZ LE BILAN SUR VOTRE TEMPS DE TRAVAIL

Dans ce cas, vous devez demander par écrit une autorisation d'absence dans la limite de 24 heures à votre employeur, au plus tard 2 mois et demi avant le début du bilan (voir la fiche outil en page 11).

Cette demande doit préciser :

- le nom et l'adresse du centre que vous aurez choisi ;
- les dates et la durée de la prestation.

Dans les 30 jours qui suivent la réception de votre demande, votre employeur doit vous répondre par écrit pour indiquer son accord ou les raisons de service qui motivent le report de votre départ en congé bilan de compétences. Ce report ne peut excéder 6 mois.

Pendant le congé bilan de compétences, votre contrat de travail est suspendu mais non rompu et vous faites toujours partie de l'effectif de votre entreprise. Cette période est considérée comme une période travaillée pour le calcul de votre ancienneté professionnelle, de vos points de retraite, de vos congés payés. Vous conservez aussi votre protection sociale.

### Si vous êtes un ancien titulaire de CDD

Vous n'avez pas de démarche à effectuer auprès de votre ancien employeur. Cependant, votre bilan de compétences doit démarrer au plus tard dans les 12 mois qui suivent la fin du dernier contrat à durée déterminée ayant ouvert vos droits.

## Quel délai entre deux bilans de compétences ?

Tout salarié ayant bénéficié d'un bilan de compétences doit respecter un délai dit « de franchise » avant d'en demander un second.

Au Fongecif Île-de-France, ce délai est de 5 ans pour les salariés en contrat à durée indéterminée ; et de 2 ans pour les anciens titulaires de contrat à durée déterminée.

## Les étapes à respecter

- 1**  
DEMANDEZ UN DOSSIER DE PRISE EN CHARGE  
AU FONGECIF ÎLE-DE-FRANCE
- 2**  
CHOISISSEZ UN CENTRE DE BILAN DE COMPÉTENCES PARMIS  
LA LISTE DES CENTRES HABILITÉS
- 3**  
SI VOUS EFFECTUEZ VOTRE BILAN SUR VOTRE TEMPS DE TRAVAIL,  
**AU PLUS TARD 75 JOURS** AVANT LE DÉBUT DU BILAN  
Demandez à votre employeur une autorisation d'absence sur papier libre.
- 4**  
FAITES REMPLIR VOTRE DOSSIER PAR LE CENTRE DE BILAN
- 5**  
FAITES REMPLIR VOTRE DOSSIER PAR VOTRE EMPLOYEUR  
Si vous effectuez votre bilan sur votre temps de travail.
- 6**  
COMPLÉTEZ VOTRE PARTIE DU DOSSIER
- 7**  
**AU PLUS TARD 45 JOURS** AVANT LE DÉBUT DU BILAN  
Déposez votre dossier complet avec toutes les pièces demandées  
au Fongecif Île-de-France.
- 8**  
EXAMEN DU DOSSIER ET RÉPONSE DU FONGECIF
- 9**  
INFORMEZ LE CENTRE DE BILAN DE LA DÉCISION DU FONGECIF  
ÎLE-DE-FRANCE. INFORMEZ ÉGALEMENT VOTRE EMPLOYEUR  
SI VOUS EFFECTUEZ VOTRE BILAN SUR LE TEMPS DE TRAVAIL
- 10**  
À LA FIN DU CONGÉ  
Le centre de bilan doit adresser au Fongecif Île-de-France  
une attestation de présence et de remise du document de synthèse.

### QUELQUES CONSEILS

**Avant toute demande de dossier au Fongecif Île-de-France, assurez-vous que vous remplissez bien les conditions nécessaires.**

**Apportez le plus grand soin à la préparation de votre dossier et au respect des délais. Tout dossier incomplet vous sera retourné non traité, vous perdrez alors un temps précieux.**

## Les critères de priorité

Lorsque le nombre de demandes dépasse les capacités de financement, le Fongecif analyse les dossiers à partir de critères de priorités.

### 1- LES SALARIES

Le Fongecif Île-de-France retient en priorité les demandes déposées par des salariés présentant les caractéristiques suivantes :

- salariés ayant un plus grand nombre d'années d'expérience professionnelle ou les plus âgés, notamment les salariés justifiant de 20 années d'expérience professionnelle ou à partir de 45 ans ;
- salariés ayant un niveau de formation inférieur ou égal au baccalauréat ;
- salariés des catégories socioprofessionnelles les plus modestes ;
- salariés des TPE (entreprise de moins de 20 salariés) et PME (entreprise de moins de 250 salariés).
- salariés dont le parcours professionnel est complexe et non stabilisé (alternance de périodes d'activité et de non-activité, cumul de CDD...).

### 2- LES ACTIONS

Le Fongecif Île-de-France retient en priorité les demandes déposées par des salariés pour des actions présentant les caractéristiques suivantes :

- actions de bilan de compétences effectuées hors temps de travail par les salariés ;

**Attention, le Fongecif Île-de-France ne retient pas les demandes portant sur :**

- des actions ne répondant pas à la définition du bilan de compétences ;
- une prise en charge alors qu'un financement a déjà été accordé par le Fongecif Île-de-France depuis moins de cinq ans.

## Le financement du bilan de compétences

### Si votre projet est financé

Vous recevrez une convention et un contrat de prise en charge indiquant le montant financé par le Fongecif et la participation laissée à votre charge.

| Si le bilan est réalisé | Salaire                                       | Prise en charge du coût de la prestation | Participation obligatoire du salarié |
|-------------------------|---|--|--------------------------------------|
| sur le temps de travail | 100 % de votre salaire dans la limite de 24 h | 1 750 € HT maximum                       | 50 € minimum*                        |
| hors temps de travail   | -   | 1 750 € HT maximum                       | 0 €*                                 |

**Bon à savoir :** si vous choisissez un centre de bilan de compétences membre du réseau partenaire du Fongecif Île-de-France (voir page 10), la prise en charge du coût de la prestation est plafonnée à 2 250 € H.T. au lieu de 1 750 € H.T. (vous conservez à votre charge la participation obligatoire si le bilan est réalisé sur le temps de travail).

*\*Attention : le montant pris en charge par le Fongecif Île-de-France tient compte de la rémunération. Plus celle-ci est élevée, plus le montant restant à votre charge sera important. En cas de dépassement des plafonds mentionnés ci-dessus, la différence sera à votre charge. Vous devrez vous acquitter auprès du centre de bilan de la partie du coût des actions non financées.*

AVANT LE DÉBUT DU BILAN, VOUS DEVREZ RENVOYER :

- 1 La convention signée par vous-même et par le centre de bilan.
- 2 Le contrat de prise en charge signé par vous et par votre employeur (si le bilan est réalisé sur le temps de travail).

### Si votre projet n'est pas financé

Vous recevrez une réponse motivée par la commission paritaire.

## ■ ■ ■ ■ Les bonnes questions à se poser pour choisir votre centre

### Quelle durée ?

Le bilan se déroule **en entretiens** de face à face d'un minimum de 12 heures (hors entretien préliminaire) répartie sur une **amplitude de trois semaines minimum et de quatre mois maximum** (hors entretien de suivi).

### Quel rythme ?

La durée totale ne peut dépasser 24 heures. Le rythme et la durée des entretiens sont définis avec chaque centre. Vous devrez également vous rendre disponible pour des temps de travail personnel.

### Quels intervenants ?

Un **conseiller** vous accompagnera durant votre réflexion. Selon la méthodologie adoptée par le centre de bilan de compétences, il pourra faire appel à d'autres intervenants selon les besoins. Il est important de **vous sentir en confiance** avec lui.

### Quelles ressources documentaires et quels réseaux de professionnels ?

Le centre doit pouvoir vous aider dans les **recherches** documentaires nécessaires à la construction de votre projet professionnel. Vous réaliserez une enquête terrain qui vous aidera à connaître les métiers.

### Quel suivi ?

À la fin du bilan, le centre devra vous remettre un document de synthèse qu'il aura élaboré avec vous et dont vous serez le seul destinataire.

Il devra proposer un entretien de suivi, six mois après la fin du bilan, pour faire le point sur l'avancement du plan d'actions qui aura été élaboré à la fin de votre bilan de compétences.

### Quelles spécialisations ?

Certains centres de bilan de compétences accueillent tous les publics et sont **généralistes**, d'autres limitent leur accueil à certaines catégories socioprofessionnelles et ils peuvent être **spécialisés** dans certains secteurs d'activité. Reportez-vous à la liste des centres.

### Qu'est-ce qu'un centre membre du réseau partenaire ?

C'est un centre accrédité depuis au moins 5 ans, composé d'au minimum 2 praticiens permanents et qui a réalisé au moins 15 bilans de compétences financés par le Fongecif Île-de-France l'an passé. Dans le cadre d'un partenariat avec le Fongecif, il s'engage à répondre à des exigences supplémentaires à celles définies dans la législation et les règles d'accréditation. Elles portent en priorité sur son professionnalisme et les moyens qu'il met à la disposition des bénéficiaires. Le Fongecif réalise un suivi régulier du centre pendant toute la durée du contrat.

### Quel coût ?

Le coût de la prestation peut être très différent selon les centres. Cependant aucun acquittement de frais ne peut être exigé avant la notification de la prise en charge par le Fongecif Île-de-France.

*Le bilan devra se dérouler dans la parfaite application des principes de confidentialité. Tous les résultats vous seront restitués et tous les documents élaborés seront détruits sauf demande écrite de votre part en vue d'assurer le suivi. Dans ce cas, ils ne pourront pas être conservés au-delà d'un an par le centre de bilan.*

## ■ ■ ■ ■ Exemple de lettre de demande d'autorisation d'absence

(nom - prénom)

(adresse)

(nom de l'entreprise)

À l'attention de Monsieur, Madame XXX

(adresse de l'entreprise)

A (ville) , le (date)

Objet : demande d'autorisation d'absence dans le cadre du congé bilan de compétences

Monsieur, (Madame,)

J'ai l'honneur de vous demander une autorisation d'absence, dans le cadre d'un congé bilan de compétences (art R. 6322-40 du Code du travail).

Ce bilan se déroulera du «X/X/X» au «X/X/X» (début et fin du bilan), pour une durée totale de «XXX» heures (durée totale du bilan), à raison de «XXX» heures par semaine (ou par mois) dans le centre de bilan «XXX» (nom et adresse du centre de bilan).

Je formule cette demande sous réserve du financement de mon dossier par le Fongecif Île-de-France.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'agréer, Monsieur,(Madame,) mes respectueuses salutations.

(Signature)

## Contactez-nous !

Pour cela, munissez-vous de votre dernier bulletin de salaire et :

■ ■ ■ ■ **téléphonez** au **01 44 10 58 58**

du lundi au vendredi de 8 h 30 à 17 h 30

■ ■ ■ ■ **rendez-vous** dans notre espace projet

situé place Johann Strauss (Paris X<sup>e</sup>)

Horaires : le lundi de 14 h à 19 h, du mardi au jeudi de 10 h à 18 h,  
le vendredi de 8 h 30 à 17 h

**M<sup>o</sup>** : République, Strasbourg-Saint-Denis ou Jacques Bonsergent  
*(Le plan du quartier à la sortie de la station de métro indique l'emplacement du Fongecif).*

**Bus** : lignes 20, 56 et 65

■ ■ ■ ■ **connectez-vous**

[www.fongecif-idf.fr](http://www.fongecif-idf.fr)

## Article L320-2

- Modifié par Loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 - art. 27 JORF 31 décembre 2006
- Abrogé par Ordonnance n°2007-329 du 12 mars 2007 - art. 12 (VD) JORF 13 mars 2007 en vigueur au plus tard le 1er mars 2008

I. - Dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens du II de l'article L. 439-1 qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire au sens des deuxième et troisième alinéas de l'article L. 439-6 comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article.

Si un accord de groupe est conclu sur les thèmes inclus dans le champ de la négociation triennale visée à l'alinéa précédent, les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord de groupe sont réputées avoir satisfait aux obligations du même alinéa.

II. - La négociation mentionnée au premier alinéa du I peut aussi porter sur la qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques.

Les indemnités de départ volontaire versées dans le cadre de l'accord collectif résultant, le cas échéant, de la négociation mentionnée au premier alinéa du présent II bénéficient des dispositions du 5° du 1 de l'article 80 duodecies du code général des impôts lorsque les conditions suivantes sont remplies :

1° L'autorité administrative compétente ne s'est pas opposée à la qualification d'emplois menacés retenue par l'accord collectif ;

2° Le salarié dont le contrat de travail est rompu occupait effectivement un emploi classé dans une catégorie d'emplois menacés définie par l'accord collectif et a retrouvé un emploi stable à la date de la rupture de son contrat de travail ;

3° Un comité de suivi a été mis en place par l'accord collectif et ce comité a reconnu la stabilité de l'emploi de reclassement mentionné au 2°.

Un décret précise les conditions d'application du présent II, notamment les caractéristiques de l'emploi retrouvé, ainsi que les principes d'organisation du comité de suivi.

## قانون رقم 132-27

### Article L132-27

- Modifié par Loi n°2001-602 du 9 juillet 2001 - art. 13 JORF 11 juillet 2001

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives au sens de l'article L. 132-2, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs [\*périodicité\*], la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés. Cette négociation est l'occasion d'un examen par les parties de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise, et notamment du nombre de salariés dont les gains et rémunérations sont, en application de l'article L. 241-6-1 du code de la sécurité sociale, exonérés totalement ou partiellement des cotisations d'allocations familiales, du nombre des contrats de travail à durée déterminée, des missions de travail temporaire, du nombre des journées de travail effectuées par les intéressés ainsi que des prévisions annuelles ou pluriannuelles d'emploi établies dans l'entreprise ; cette négociation peut porter également sur la formation ou la réduction du temps de travail. A défaut d'une initiative de ce dernier depuis plus de douze mois suivant la précédente négociation, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative dans le délai fixé à l'article L. 132-28 ci-après ; la demande de négociation formulée par l'organisation syndicale est transmise dans les huit jours par l'employeur aux autres organisations représentatives.

Dans les entreprises visées à l'alinéa précédent, lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord de branche ou par un accord d'entreprise

définissant les modalités d'un régime de prévoyance maladie, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur ce thème.

Dans ces entreprises, comportant des établissements ou groupes d'établissements distincts, cette négociation peut avoir lieu au niveau de ces établissements ou groupes d'établissements.

Lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord de branche ou par un accord conclu en application des articles L. 441-1, L. 442-10, L. 443-1, L. 443-1-1 ou L. 443-1-2, l'employeur est tenu d'engager, chaque année, une négociation sur un ou plusieurs des dispositifs prévus par ces articles et, s'il y a lieu, sur l'affectation d'une partie des sommes collectées dans le cadre du plan mis en place en application de l'article L. 443-1-2 à l'acquisition de parts des fonds solidaires mentionnés au III de l'article L. 443-1-2.

Dans les entreprises visées au premier alinéa, l'employeur est également tenu d'engager chaque année une négociation sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre, à partir des éléments figurant dans le rapport de situation comparée prévu par l'article L. 432-3-1 et complété éventuellement par des indicateurs qui tiennent compte de la situation particulière de l'entreprise. A défaut d'une initiative de ce dernier depuis plus de douze mois suivant la précédente négociation, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative dans le délai fixé à l'article L. 132-28 ; la demande de négociation formulée par l'organisation syndicale est transmise dans les huit jours par l'employeur aux autres organisations représentatives. Lorsqu'un accord collectif comportant de tels objectifs et mesures est signé dans l'entreprise, la périodicité de la négociation est portée à trois ans.

### قانون رقم 3-320

#### Article L320-3

- Modifié par Ordonnance n°2012-788 du 31 mai 2012 - art. 2

Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques.

N'ont pas le caractère de licenciements pour motif économique les licenciements qui, à la fin d'un chantier, revêtent un caractère normal selon la pratique habituelle et l'exercice régulier de la profession considérée, sauf dérogations déterminées par convention ou accord collectif. Ces licenciements sont soumis aux dispositions de la section 2 du chapitre II du titre II du livre Ier du présent code.



## Liste des accords étudiés et sources associées

Les 34 accords analysés dans le cadre de cette étude sont les suivants :

| Entreprise concernée                     | Date de signature |
|--|-------------------|
| ACCOR HOTELLERIE                         | 2008              |
| AIR FRANCE - Personnel Sol               | 2009              |
| ALSTOM                                   | 2009              |
| ARKEMA                                   | 2007              |
| AREVA                                    | 2011              |
| AUCHAN                                   | 2009              |
| AVIVA                                    | 2008              |
| BOUYGUES TELECOM                         | 2008              |
| BPCE                                     | 2011              |
| CAISSE DES DEPOTS - Etablissement public | 2012              |
| CAISSE DES DEPOTS - Groupe               | 2012              |
| CARREFOUR                                | 2011              |
| CASINO                                   | 2008              |
| CHRONOPOST INTERNATIONAL                 | 2011              |
| COFIDIS                                  | 2008              |
| CREDIT AGRICOLE MUTUEL DE NORMANDIE      | 2008              |
| CREDIT DU NORD                           | 2010              |
| EVIALIS                                  | 2009              |
| FRANCE TELECOM ORANGE                    | 2011              |
| GDF SUEZ                                 | 2010              |
| IBM FRANCE                               | 2005              |
| LE BON MARCHÉ                            | 2009              |
| MICHELIN                                 | 2009              |
| MONNAIE DE PARIS                         | 2009              |
| NOVARTIS PHARMA                          | 2009              |
| PSA                                      | 2007              |
| RATP                                     | 2009              |
| RENAULT                                  | 2011              |
| RHODIA                                   | 2010              |
| SAFRAN                                   | 2011              |
| STMicroelectronics                       | 2011              |
| SUEZ                                     | 2007              |
| THALES                                   | 2006              |
| VEOLIA ENVIRONNEMENT                     | 2011              |

## قائمة الشركات محل الدراسة من طرف

### ANACT المذكورة في الدراسة

| النشاط   | اسم الشركة                    |
|--|-------------------------------|
| Chimie, terres rares, énergie, cosmétiques   | RHODIA                        |
| les secteurs des transports, principalement ferroviaires, et de la production d'énergie.                             | ALSTOM                        |
| Équipement automobile  | DELPHI Diesel systems         |
| Assurances   | GENERALI France               |
| les métiers du nucléaire   | AREVA                         |
| Concessionnaire et exploitant d'autoroutes   | AUTOROUTE DU SUD DE LA France |
| industriels, énergie sécurisée, automatismes du bâtiment   | SHNEIDER ELECTRIC             |
| la gestion de l'eau et des déchets   | Suez Environnement            |
| entreprise de services du numérique dans le secteur des services informatiques en France                             | CAPGEMINI                     |
| la gestion de l'eau et des déchets   | Veolia Environnement          |
| Gestionnaire d'hôtel   | ACCOR Odyssey                 |
| Ses activités principales sont le transport de passagers, de fret ainsi que la maintenance et l'entretien des avions | Air France                    |
| enseigne d'hypermarchés  | Carrefour                     |
| un constructeur automobile français qui exploite les marques automobiles Peugeot, Citroën et DS.                     | PSA Peugeot Citroën           |
| une société internationale de droit français   | STMicroelectronics            |
| un groupe d'électronique spécialisé dans l'aérospatial, la défense, la sécurité et le transport terrestre            | Thales                        |
| Assurance  | La mondiale                   |
| Distributeur de carburant  | Tokheim                       |

## resume

L'entreprise a toujours eu besoin de disposer qualitativement et quantitativement des effectifs et des compétences qui représente son capital immatériel au moment nécessaires pour mettre en œuvre sa stratégie et atteindre ses objectifs.

Dans un environnement qui se caractérise par la rapidité du changement, son évolution technologique, il était important pour l'entreprise d'adopter une approche qui prévoit ces évolutions et leur impact sur les emplois et les compétences, et qui implique différents acteurs tels que les salariés, les syndicats, afin de maintenir un avantage concurrentiel, ainsi La GPEC constitue l'un des outils essentiel du management opérationnel et du dialogue social. sa volonté de favoriser l'émergence d'outils d'anticipation qualitative a reçu un accueil favorable des acteurs.

De fait, il nous est impératif de nous interroger sur le rôle de la gestion prévisionnel des emplois et des compétences dans le maintien du capital immatériel comme avantage concurrentiel ?

Mot Clés : emploi type, référentiel des emplois et des compétences, capital immatériel.

### المخلص:

إن المنظمة كانت في حاجة دائمة للاحتياج للأفراد والكفاءات كمياً ونوعياً في الوقت المناسب والتي تمثل رأس مالها الفكري، وذلك قصد تشغيل إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها وفي المقابل وما بين النظريات والتطبيقات كان هناك دائماً فارق يترجم من خلال التنوع في المقاربات المتعلقة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية.

في ظل محيط يتميز بالسرعة في التغيير بالتطورات التكنولوجية كان من المهم بالنسبة للمؤسسة تبني مقاربة تسمح بتوقع هذه التطورات وتأثيراتها على الوظائف والكفاءات والتي تشترك عدة أطراف فاعلة كالموظفين والنقابات، وذلك بهدف المحافظة على الميزة التنافسية، ويمثل أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مقاربة للتسيير العملي وللحوار الاجتماعي من خلال إرادتها لتوفير آليات وميكانيزمات توقع نوعية والتي لاقت الترحيب والقبول من طرف الأطراف الفاعلة.

و عليه يتحتم علينا التساؤل حول دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية.

الكلمات المفتاح: الوظيفة النموذج، مرجعية الوظائف والكفاءات، رأس المال الفكري.

### abstract

The company has always needed to have qualitatively and quantitatively staffing and skills which represents its capital intangible at the necessary time implementing its strategy and achieving its objectives.

In an environment characterized by rapid change, its technological evolution, it was important for the company to adopt an approach that foresee these developments and their impact on jobs and the competences, and which involves stakeholders such as employees, trade unions, in order to maintain an advantage concurrentie, thus the GPEC constitutes one of the essential tools of operational management and social dialogue. willingness to foster the emergence of tools of qualitative advance received a favourable reception of the actors.

In fact, it is imperative to ask ourselves questions about the role of forecasting management of jobs and skills in keeping intangible capital as a competitive advantage?

Key words: job type, repository of jobs and skills, intangible capital

