

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

في علوم التسيير تخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان:

## دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف

تحت إشراف:

د. فاندي نزيهة

إعداد الطالبة:

كرزازي حنان

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسة	تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. بن سماعيل المولودة حمادي لمياء
مشرفة	تلمسان	أستاذة محاضرة أ	د. فاندي نزيهة
ممتحنة	تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. لمريني سمية
ممتحنا	سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عمر بلخير جواد
ممتحنا	المدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سامي عبد الجبار
ممتحنة	المدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان	أستاذة محاضرة أ	د. حايدي زهية

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِيئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِيئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داوود)

أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي واعانتي على إتمام رسالتي العلمية.

اشكر أمي التي شجعتني على الدراسة ووقفت بجانبني وعدم التخلي عن آمالي مهما واجهتني الصعاب ولأبي الذي كان لي الداعم المعنوي والمادي حفظهما الله واطال في عمرهما....

اشكر استاذتي "فاندي نزيهة" على مسانبتها والتي لم تبخل عليا بالمعلومات والنصائح والثقة التي منحتها لي حفظها الله ووفقها في تبليغ رسالة العلم.....

اشكر لجنة المناقشة اساتذتي الكرام على تصفح اطروحتي وتقييمها.....

أخيرا، أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل

وجهه.

## الاهداء

إلى من كان لي سندا وعونا عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

أبي العزيز

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني

أمي الحبيبة

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

إخواني وأخواتي

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية...

إلى هؤلاء جميعا: أهدىكم هذا العمل

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
رقم 1	الاختلافات بين المؤهلات والكفاءات	25
رقم 2	المفاهيم حول أبعاد قابلية التوظيف من خلال الكفاءات	53
رقم 3	مقارنة بين المسارات التقليدية والمسارات الجديدة	63
رقم 4	ابعاد قابلية التوظيف	72
رقم 5	مقياس ليكرت	115
رقم 6	نسبة متغير الجنس	117
رقم 7	نسبة متغير العمر	117
رقم 8	نسبة الاقدمية في العمل	117
رقم 9	نسبة عقد العمل	118
رقم 10	قيمة تراكم التباين للعوامل لمتغير (savoir)	119
رقم 11	مصفوفة الارتباط ال Pearson (n)	119
رقم 12	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الدراية الذاتية	120
رقم 13	مصفوفة الارتباط ال Pearson (n)	121
رقم 14	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir être	121
رقم 15	مصفوفة الارتباط ال Pearson (n)	122
رقم 16	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir évoluer	123
رقم 17	مصفوفة الارتباط ال Pearson (n)	124
رقم 18	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir emotionnelle	124
رقم 19	مصفوفة الارتباط ال Pearson (n)	125
رقم 20	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير apprentissage continu	126
رقم 21	مصفوفة الارتباط ال Pearson (n)	127
رقم 22	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير formation	128

129	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 23
130	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير mobilité	رقم 24
130	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 25
131	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الخبرة	رقم 26
131	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 27
132	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير anticipation et amelioration	رقم 28
133	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 29
133	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير المرونة	رقم 30
134	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 31
135	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير التوازن	رقم 32
136	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 33
137	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير intelligence émotionnelle et motivation	رقم 34
137	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 35
138	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الكفاءات	رقم 36
140	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 37
140	جودة إحصائيات الملاءمة	رقم 38
141	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير GPEC	رقم 39
142	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 40
143	جودة إحصائيات الملاءمة	رقم 41
143	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير قابلية التوظيف	رقم 42
144	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 43
145	جودة إحصائيات الملاءمة	رقم 44
146	مصنوفة الارتباط ال Pearson (n)	رقم 45

147	احصائيات اجابت للسؤال رقم (3)	رقم 46
147	احصائيات اجابت للسؤال رقم (5)	رقم 47
148	احصائيات اجابت للسؤال رقم (8)	رقم 48
148	احصائيات اجابت للسؤال رقم (11)	رقم 49
149	احصائيات اجابت للسؤال رقم (14)	رقم 50
149	احصائيات اجابت للسؤال رقم (17)	رقم 51
150	احصائيات اجابت للسؤال رقم (18)	رقم 52
150	احصائيات اجابت للسؤال رقم (19)	رقم 53
151	احصائيات اجابت للسؤال رقم (26)	رقم 54
151	احصائيات اجابت للسؤال رقم (29)	رقم 55
152	احصائيات اجابت للسؤال رقم (30)	رقم 56
152	احصائيات اجابت للسؤال رقم (36)	رقم 57
153	احصائيات اجابت للسؤال رقم (41)	رقم 58
153	احصائيات اجابت للسؤال رقم (50)	رقم 59

### قائمة الاشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	يمثل نموذج الجبل الجليدي	رقم 1
16	مثال على تحليل موضع جهاز التحكم في الصناعة الكهربائية	رقم 2
19	تمثيل الكفاءة الفردية في جبل جليدي	رقم 3

19	العناصر المكونة للمهارات	رقم 4
32	استراتيجية المنظمة والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)	رقم 5
46	نموذج قابلية التوظيف.	رقم 6
47	نموذج قابلية التوظيف (Fugate et Kinicki (2008)	رقم 7
62	بعدي قابلية التوظيف	رقم 8
71	الطبقات الثلاثية لقابلية التوظيف	رقم 9
116	النموذج مع الوساطة	رقم 10
119	قيمة تراكم التباين لعوامل (savoir)	رقم 11
120	قيمة تراكم التباين لعوامل (savoir faire)	رقم 12
122	قيمة تراكم التباين لعوامل (savoir être)	رقم 13
123	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir évoluer	رقم 14
125	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir emotionnelle	رقم 15
126	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير apprentissage continu	رقم 16
128	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير formation	رقم 17
130	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير mobilité	رقم 18
132	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الخبرة	رقم 19
133	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير المرونة	رقم 20
135	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير التوازن	رقم 21
136	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير intelligence émotionnelle et motivation	رقم 22
138	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الكفاءات	رقم 23
140	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير GPEC	رقم 24
142	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير GPEC	رقم 25
144	قيمة تراكم التباين لعوامل متغير قابلية التوظيف	رقم 26

## الكلمات المختصرة:

**Gpec** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.

**BIT** : Bureau Internationale De Travail. مكتب العمل الدولي.

**MEDEF** : Mouvement Des Entreprises de France. حركة المؤسسات الفرنسية.

**DIF** : Droit Individuel à la Formation. حق الفرد في التدريب.

**VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience. التحقق من الخبرة المكتسبة.

**PSE**: Plan de sauvegarde de l'emploi. خطة حماية الوظيفة.

**ICT**: Information and communications technology. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**CDI** : Le contrat de travail à durée indéterminée. عقد العمل الدائم.

**CDD** : Un contrat à durée déterminée. عقد محدد المدة.

**OCDE** : L'Organisation de coopération et de développement économiques. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

**NICT** :L'Institut national des technologies de l'information et des télécommunications . المعهد الوطني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

**IBM** : International Business Machines. آلات الأعمال الدولية.

**Gtec** : la gestion territoriale des emplois et des compétences. الإدارة الإقليمية للوظائف والكفاءات.

**EIRP** : entreprise à internationalisation rapide et précoce. مؤسسة ذات توسع دولي سريع ومبكر.

**G.E.S** : Grande Entreprise de Service. مؤسسة خدمات كبيرة.

**CPD**: Continuing professional development. التطوير المهني المستمر.

**SAP** : System analyse Programment wicklung. تحليل النظام وتطوير البرمجيات.

**IBM**: International Business Machines Corporation. شركة آلات الأعمال الدولية.

**ACP** : Analyse en composante principale. تحليل المكونات الرئيسية.

**ACPR** : Analyse en composante principale régression. تحليل انحدار المكون الرئيسي.

.....	شكر و تقدير
.....	الاهداء
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الاشكال
.....	الكلمات المختصرة:
أ.....	المقدمة العامة
.....	الفصل الأول: الادبيات النظرية للكفاءات وتنمية قابلية التوظيف
2.....	تمهيد:
2.....	المبحث الاول: الايطار المفاهيمي للكفاءة:
2.....	المطلب الأول: المناهج المختلفة وعموميات حول مصطلح الكفاءة:
14.....	المطلب الثاني: اساسيات مصطلح الكفاءة:
22.....	المطلب الثالث: مقارنة بين التأهيل والكفاءة
41.....	المبحث الثاني: الادبيات النظرية لقابلية التوظيف:
41.....	المطلب الاول: المناهج المختلفة لمفهوم قابلية التوظيف وابعاده
63.....	المطلب الثاني: اساسيات مفهوم قابلية التوظيف والابعاد المساهمة في تنميته
79.....	المطلب الثالث: الكفاءات وتنمية قابلية التوظيف
.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
92.....	تمهيد:
92.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة:

106	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات:.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة لعينة من المؤسسات العمومية (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب بوهران لسنة 2023) .....
112	تمهيد: .....
112	المبحث الاول: تقديم للمؤسسات العمومية الجزائرية .....
112	المطلب الاول: التعريف بمجال الدراسة:.....
115	المبحث الثاني: المنهجية وادوات الدراسة:.....
115	المطلب الاول: منهجية الدراسة.....
115	المطلب الثاني: التعرف على صدق اداة الدراسة وتحليل البيانات.....
154	المطلب الثالث: النموذج المقترح (تأثير الوسيط):.....
159	الخاتمة: .....
163	قائمة المراجع : .....
179	الملاحق:.....
190	ملخص الاطروحة: .....

المقدمة العامة

إن التطورات التكنولوجية الحديثة أدت إلى استبعاد الكفاءات المتدنية وزيادة الطلب على العمالة الماهرة والمتعددة الاستخدامات لا سيما وان مسؤولية تنظيم العمل البشري في المنظمات هي وظيفة إدارة الموارد البشرية من جهة، والموظفون هم القائمين على سيرورة نشاطها من جهة اخرى، هذا يفرض ضرورة الاحتفاظ بهم وجعلهم أكثر مسؤولية خاصة في مجال تعلمهم وتدريبهم، لاكتساب الكفاءات وزيادة قابلية توظيفهم، حيث تعتبر هذه الأخيرة مسؤولية الطرفين على حد سواء، الموظف وصاحب العمل.

تتعلق قابلية التوظيف بضمان مكانة في سوق العمل والاستمرارية في ذلك طول الحياة العملية للفرد، من خلال التحديث الدائم للكفاءات، وظهور تطوير قابلية التوظيف كان استجابة لرغبة الموظفين في حماية أنفسهم من مخاطر البطالة (Finot 2000)، وايضا رغبة المنظمة في ضمان بقائها من خلال صيانة الموظفين من تقادم كفاءتهم (Guerrero 2001).

حاليا تسعى العديد من المنظمات على التكيف وان تكون أكثر مرونة مع التطورات التكنولوجية والتحديات الحالية، على هذا الاساس لا يمكنها الوعد بالأمن الوظيفي لمدة طويلة. ومع ذلك، يقر مؤيدو قابلية التوظيف بأنهم يستطيعون تقديم "أمان التوظيف"، كما يوضح (Garavan 1999) ان قابلية التوظيف هي ظهور "صفقة جديدة" تقوم على قابلية التوظيف مقابل الأمان، وحاليا هي تعتبر شكل جديد من أشكال العقود النفسية بين أصحاب العمل والموظفين فتركز على كل من المسؤولية والالتزام من كلا الطرفين (الموظف - صاحب العمل) لتنمية الكفاءات "المتميزة". في الواقع ادى تطبيق الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية بتطوير علاقة الشغل من علاقة ساكنة تتميز بالإستقرار إلى علاقة متحركة تتميز بالديناميكية يكون التركيز فيها على وضعية الموارد البشرية في سوق العمل ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة، إذا أصبح التركيز أكثر على مساراتها المهنية التي تتميز بالحركية بين الوظائف والمهن وحتى بين المؤسسات، بالتالي فقد تم الانتقال من توجه نحو الشغل إلى توجه نحو قابلية التوظيف.

في الوقت الحالي قابلية التوظيف هي عبارة عن نهج جديد لإدارة الحياة المهنية، وشكل جديد من العقد النفسي وعامل للأداء. ويتميز مفهوم قابلية التوظيف بالتفاعل بين الخصائص الديناميكية الفردية والبيئية التي تتواجد فيها الموارد البشرية أي سوق العمل، فمن الضروري على الافراد التكيف مع متطلبات سوق العمل وهذا من خلال تطوير كفاءاتهم حتى تتلاءم مع التطورات والتعقيدات الحاصلة فيه، اضافة الى قدرتها على أداء عملها بالاستخدام الأمثل لكفاءاتها. في الواقع صيانة الموارد البشرية وتحسين معارفها وتطوير الكفاءات بما يتناسب مع ما تحتاجه المؤسسات سيساعد الموارد البشرية على التأقلم مع التغيرات في سوق العمل (الداخلي او الخارجي)، وبالتالي فهي ستوفر نوع من الحماية والأمن في هذا السوق.

تقوم المنظمة بتطوير كفاءات مواردها البشرية التي تحتاجها والعمل على مرافقتها في تطوير قابلية توظيفها، وهذا من خلال تكوين موارد بشرية مرنة وقادرة على مواجهة التغيرات والتطورات بما فيها التكنولوجية، وبالتالي ضمان الأداء الأفضل للمؤسسة.

فإذا كان في مقدور المؤسسة مرافقة قابلية توظيف مواردها البشرية، فبطبيعة الحال بإمكانها إرخاء جهدها التنبؤي والاستباقي، بالتالي الوقاية فيما يخص قابلية التوظيف والتقليل من الحاجة إلى التأمين في الشغل، وايضا قد تساهم في تفادي بعض المسائل حول التوقع. فالموارد البشرية القابلة للتوظيف قادرة على التكيف مع التغيرات، على هذا الاساس فقابلية التوظيف تتطلب خطوات للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات لجيل جديد، أكثر نوعية وفردية (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013, p. 30).

ظهر مؤخرا شكلان جديان من قابلية التوظيف: قابلية التوظيف الخارجية وقابلية التوظيف الداخلية، حيث تتعلق قابلية التوظيف الداخلية بتعدد استخدامات العامل وقدرته "الديناميكية" على البقاء في وظيفته والتكيف، اما قابلية التوظيف الخارجية فترتبط بقدرة الفرد على العثور على عمل خارج المنظمة ويكون في مواعيد وشروط معقولة (FINOT, 2000).

يعتبر مفهوم الكفاءة وقابلية التوظيف من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على تنافسيتها بالاستثمار فيهما من خلال تطوير كفاءات مواردها البشرية ومرافقة قابلية توظيفهم وتنميتها بصفة مشتركة ومتداخلة. لهذا من الضروري دراسة قابلية التوظيف الداخلية للموظفين والتعرف على الأطراف الفاعلة في تطويرها وبالخصوص على دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف. على هذا الأساس سنقوم بطرح الإشكالية كالتالي:

**إشكالية الدراسة:**

• كيف تؤثر الكفاءات في تنمية قابلية توظيف الموظفين؟

**الفرضيات:**

- تؤثر الكفاءات ايجابيا في تنمية قابلية توظيف الموظفين.
- يؤثر التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات ( gpec ) كوسيط إيجابيا في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.

**منهج الدراسة:**

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي نستعمله في الدراسة، وكذلك نوعية المشكلة المدروسة وأهدافها، لهذا مسار موضوع بحثنا يعتمد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الادبيات النظرية لدراسة الكفاءات وقابلية التوظيف والعلاقة بينهما وتحديد مواصفاتها وخصائصها.

كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بهدف تحديد اثر الكفاءات وقابلية التوظيف من خلال الأدوات والبرامج الإحصائية اعتمادا على الاستبيان يهدف الى دراسة مختلف متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية .

### دوافع اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع بحثنا استنادا لأسباب نذكرها :

- طبيعة التخصص الذي ازاوله ادارة الموارد البشرية الذي له علاقة مباشرة بموضوع اطروحتنا.
- الميول الشخصي لموضوع الكفاءات وقابلية التوظيف والعلاقة بينهما.
- لأسباب ناتجة عن مختلف التطورات خاصة التكنولوجية الحاصلة اليوم التي تفرض التغيير وبالمقابل الطلب أكثر على الكفاءات.
- لأسباب تقادم الكفاءات التي قد تؤثر سلبا على قابلية توظيف الموظفين.
- لغياب وعي الموظفين عن مسؤوليتهم في تنمية قابلية التوظيف.

### أهداف الدراسة:

- تهتم هذه الدراسة بتسليط الضوء على دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف كما يلي:
- التعرف على مفهوم الكفاءات وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، ودورها في خلق قيمة للمؤسسة.
  - معرفة واقع قابلية التوظيف الداخلية للموظفين في المؤسسات العمومية.
  - التعرف على الابحاث الاجنبية ونتائجها في مجال الكفاءات وقابلية التوظيف.
  - توضيح أثر الكفاءات الفردية والجماعية في تنمية قابلية توظيف الموظفين.
  - الاهتمام بالتدريب والتنقلات التي تهدف الى تطوير الكفاءات والتي تسمح بتطوير قابلية التوظيف.
  - تأكيد وجود وساطة جزئية في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.
  - الاهتمام بالمسؤولية المشتركة للموظف والمؤسسة في تطوير قابلية التوظيف.

### أهمية الموضوع:

تكمن اهمية الموضوع في دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف وايضا واقع الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف على مستوى المؤسسات العمومية، فالموظف الذي يبقى في نفس الوظيفة لفترة طويلة جدا قابليته للتوظيف تتضاءل وهذا نتيجة التغيرات التكنولوجية والتعقيدات الحالية التي تفرض المرونة والتنوع والتكيف للكفاءات ، واهتمام دراستنا الحالية يتعلق بقابلية التوظيف الداخلية التي ترتبط بتنوع العامل

واستعداده "الديناميكي" ليكون في وظيفته والبقاء فيها والتكيف مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة هذا يجعل دور الكفاءات الفردية امر ضروري في تطوير قابلية التوظيف.

### **البعد الموضوعي:**

هو دراسة دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف أي أثر الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف.

### **البعد المكاني:**

قمنا بدراسة ميدانية تتمثل في عينة من المؤسسات العمومية وهي بعض مديرات وزارة الداخلية والجماعات المحلية (المفتشية العامة الداخلية، مديرية العمليات الانتخابية والمنتخبين، مديرية الحياة الجموعية ، مديرية التنظيم والشؤون العامة ، مديرية المنازعات ، مديرية تسيير الموارد البشرية ومديرية السندات والوثائق المؤمنة) وكذا المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب بوهران .

### **أما البعد الزمني:**

امتدت الدراسة الميدانية خلال سنة 2023 اما الدراسة النظرية منذ 2020.

### **هيكل الدراسة:**

لقد اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على خطة متكونة من ثلاثة فصول: قسمنا الفصل الأول الى مبحثين المبحث الأول متعلق بماهية مصطلح الكفاءة و المناهج المختلفة لمصطلح الكفاءة واهم الكفاءات المساهمة في تنمية قابلية التوظيف ومستويات تطبيقها ، والعوامل المساهمة في تطوير الكفاءات ، اما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى المناهج المختلفة لمفهوم قابلية التوظيف ، اساسيات مصطلح قابلية التوظيف والابعاد المساهمة في تنميته وأخيرا العلاقة بين الكفاءات وتنمية قابلية التوظيف وفي الفصل الثاني قمنا بتخصيصه للدراسات السابقة من دراسات وطنية و أجنبية ثم التعقيب على هذه الدراسات ، أما الفصل الثالث فهو فصل تطبيقي يضم مبحثين :الأول يتعلق بتقديم لمكان الدراسة التطبيقية والتي كانت على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية (وزارة الداخلية الجزائرية أو وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والمركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب بوهران) والمبحث الثاني فقد خصصناه للمنهجية وادوات الدراسة الميدانية، تحليل نتائج الاستبيان واستخدام وسيط التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات (gpec) واختبار صحة هذا الوسيط من خلال اختبار SOBEL، وفي الأخير اختبار صحة الفرضيات وتفسيرها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للكفاءات وتنمية قابلية التوظيف

## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من الموارد الأساسية للمؤسسة وذا أهمية كبيرة في زيادة الأداء و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، ونتيجة تدارك المؤسسات لهذه الأهمية أصبحت تولي عناية للمورد البشري وبالأخص الكفاءات ، فتطورت علاقة الشغل من علاقة تتميز بالاستقرار الى علاقة تتميز بالديناميكية يكون التركيز فيها على معرفة امكانية الموارد البشرية على التأقلم مع التغيرات المستمرة والحركية بين الوظائف والمهن وحتى بين المؤسسات ، وبالتالي معرفة وضعية الموارد البشرية في سوق العمل ، هنا اصبح الانتقال من توجه نحو الشغل الى توجه نحو قابلية التوظيف. على هذا الاساس فالكفاءة وقابلية التوظيف من المفاهيم التي تركز عليها ادارة الموارد البشرية، وحاليا تسعى المؤسسة لضمان تنافسيتها وتحقيق اهدافها من خلال تطوير كفاءاتها وتجديدها باستمرار ومرافقة قابلية التوظيف وتميمتها بصفة تشاركية.

### المبحث الاول: الايطار المفاهيمي للكفاءة:

الكفاءة مصطلح جديد أضيف لمفردات علم النفس في العمل ولمديري الموارد البشرية بصفة عامة وهي تشمل كل من القدرات، الاهتمامات، والسمات الشخصية التي تعتبر كمييار لتحديد الاختلافات الفردية. لكن احيانا يتم تحديد متطلبات الوظيفة من خلال التسلسل الهرمي من حيث الكفاءة. وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى مختلف المناهج والتعريفات التي تشمل الكفاءة وكيفية نشأة مصطلح الكفاءة.

### المطلب الأول: المناهج المختلفة وعموميات حول مصطلح الكفاءة:

في هذا المطلب سنحاول التعرّيج على مختلف المناهج والمفاهيم المتعلقة بالكفاءة:

#### الفرع الاول: مناهج الكفاءة:

سنقوم الان بذكر اهم مختلف المناهج التي تخص الكفاءة.

#### 1. الكفاءة في مجال الممارسات:

أشار الباحث Guy Le Boterf أن الشخص الذي يعرف كيفية أداء المهام تلقائيا دون تفكير لا يمكن اعتباره مؤهلا للكفاءة، خاصة إذا كان ليس على دراية بما يفعله ولا يريد الاستثمار أكثر في مهنته، وايضا ليس قادرا على القيام بالعمل بأفضل مما هو مطلوب منه (Le Boterf G. , 2008, p. 28). فهو يوضح ان الكفاءة لا تنتج فقط من المعرفة والدراية ومعرفة كيف تكون. اضافة الى القيام بتصنيفها الى ستة أنواع من الكفاءات:

1. المعرفة النظرية التي تفرض القدرة على الفهم والتفسير.

2. المعرفة الإجرائية التي تحرك معرفة طريقة العمل.

3. الدراية الإجرائية التي تتطلب التنفيذ الفعال للإجراءات والعمليات؛

4. المهارات التجريبية التي توضح قدرة الفرد على تصرفه أو قيامه بعمل ما بحكمة؛

5. المعرفة الاجتماعية التي تجمع المواقف والسلوكيات الملائمة

6. المهارات المعرفية التي تسمح بمعالجة المعلومات، القدرة على التفكير والتعلم وتسمية ما نقوم به.

وفي تعريف الكفاءة الذي تناوله (Le Boterf G. , 2008): فالقدرات والدافع للقيام بعمل واحد هما

مرتبطان. بالتالي هي نتيجة "معرفة كيفية التصرف، والرغبة في التصرف والقدرة على التصرف

"«savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir»"

فالمهني الكفو لا يؤدي مهامه دون وعي، بالتالي هذا الشخص يفهم تحديات مهنته ويأخذ مسافة فيما يتعلق بنشاطه ولا بد ان يمتلك تحليل انعكاسي لممارساته. حيث سيتصرف ويتفاعل من خلال جمع الموارد ونقلها في سياقات مختلفة تماما. هذا الشخص يعلم كيفية التراجع بخطوة إلى الوراء، ويقوم بتحديد المؤشرات وتفسيرها والتعلم وايضا القدرة على رهن شخصيته أو المخاطرة (Le Boterf G. , 2008, p. 99).

من جهة أخرى ايد الباحث Philippe Zarifian رأي Guy Le Boterf، وقد أكد على ان تكون مؤهلا

هو قبل كل شيء أن تفهم سبب وراء العمل (Zarifian P. , 2004, p. 81). وقد قام بتعريف الكفاءة

كالآتي:

"الكفاءة هي عبارة عن ذكاء عملي للمواقف و التي تعتمد على المعرفة المكتسبة ويحولها بقوة اكبر

كلما زاد تنوع المواقف...". مفهوم يتم من خلاله نقل المعارف " (ZARIFIAN , 2004 , p.81).

يمكننا قول ان الكفاءة يتم نقلها ولا بد من معرفة كيفية استخدام "المعرفة" مع "الذكاء" لفهم أسباب

افعال الشخص، وتقييم الكفاءة لا يتم فقط ضمن إطار وسياق مكاني وزماني محدد بدقة: "كفاءة الفرد

تتشكل أبعد من ذلك بكثير من حيث المكان والزمان والمواقف التي تمت مواجهتها" (Zarifian P. ,

2004, p. 81). كما ان جزء من الفرد ومن تاريخه وهويته واعتراف الآخرين به كحامل للقدرات يرتبط

بمفهوم الكفاءة.

سنتطرق الى المناهج الخمسة للكفاءة والتي تم تطويرها من طرف Sandra Bellier والنهج السادس

من طرف Gérard Malglaive وهي كما يلي:

2. النهج القائم على المعرفة (savoir):

يعتبر النهج القائم على المعرفة ان نجاح العمل هو حصيله امتلاك للمعارف، اذن الكفاءة هي " المعارف التي يتم استخدامها "ويعتبر امتلاك المعارف يسبق عملية مراقبة تنفيذ العمل.

بالنسبة لهذا النهج فهو يقوم بداية على التحديد ثم التمييز وفق مستوى الإتقان: قوي، متوسط، ضعيف. ويركز على فكرة أنه يمكن تعلم كل شيء بطريقة أو بأخرى، فالمعرفة هي التي تحقق النجاح، وهذا يعطي مصداقية لهذا التمثيل "كلما عرفت أكثر، أصبحت أكثر كفاءة، ومن ثم فإن الشهادة (diplôme) ستوفر دليلا على الكفاءة وتؤدي إلى تسلسل هرمي للكفاءات".

### 3. نهج الدراية (savoir-faire):

ما يخص هذا النهج انه يسعى لمتابعة الأفكار السابقة، وان الكفاءة هي عبارة عن دراية، وبالتالي سيكون من المثير للاهتمام استيعاب هذه الدراية في الكفاءة والعلاقة الوثيقة بين هذا الأخير ونجاح العمل تفرض علينا القيام بذلك.

تعتبر الكفاءة في هذا النهج انها تعادل العمل وبالتالي يتم تعريفها على أنها عمل، وعند النظر بعناية أكبر ندرك الفارق الضئيل بين مرجع الأنشطة ومرجع الكفاءات، على هذا الأساس حتى يتم النظر في الكفاءة سنكتفي بإضافة مصطلح "المعرفة" الى جانب النشاط. سنأخذ على سبيل المثال المعلم فنرى انه: "يحمل كتابا دراسيا وينظم تسلسله ويأخذ قسم دراسي " وكلها تترجم إلى مهارات من خلال "معرفة كيفية الاحتفاظ بكتاب مدرسي ومعرفة كيفية تنظيم تسلسله ومعرفة كيفية الاحتفاظ بصف دراسي " ، من خلال هذا المثال يمكننا ملاحظة ان القيمة المضافة لهذا النهج تقترب من الصفر. في الواقع تكمن رغبة الفرد كثيرا في حصر نفسه في "الفعل"، وهذا الأمر يؤدي بالابتعاد بشكل لا يمكن إصلاحه حتى يسمح للفرد بالتصرف والنجاح. وقد يمكن أن يحدث في بعض الأحيان اننا نجد أنفسنا في مواجهة المعرفة التي تتوافق مع هذه المهارات، وهنا تكون الحقيقة أننا لا زلنا نخاطر بالوقوع في العقبات التي واجهناها في النهج السابق.

### 4. نهج المهارات الشخصية (savoir être)

"تفقد المعرفة مكانتها كشيء لاكتساب سمة الموضوع ... وتميل العلاقة المعرفية إلى تحديد نمط الوجود (أن تكون مؤهلا) وليس على أساس امتلاكها (أن تكون المعرفة في خطر للفقدان)".  
(MARCELL & Stroobants, 1991, pp. 31-42).

فبجانب نهج الدراية (savoir-faire) سيكون النهج السلوكي حاسما لأنه يشترك أكثر في كل ما يخص الشخص، ويسعى للتساؤل عن مواقفه وما يميزه عن غيره، وايضا ارتباط السلوك مباشرة بالشخصية، و التنبؤ بالسلوك يتطلب فقط تحليل شخصية الفرد اما لاكتشاف شخصيته يكفي فك رموز سلوكه.

## 5. النهج المختلط (المعرفة والدراية والمهارات الشخصية) أو الكفاءة كفضاء ثلاثي الأبعاد:

لقد أصبح شائعاً الجمع بين المناهج الثلاثة السابقة لما لها من أهمية في المحافظة على الوظيفة ، وهي تتضمن بالضرورة عيوب المناهج الثلاثة معا مع إضافة عيوب جديدة نتيجة لتزامن هذا النهج، بالإضافة إلى ذلك، فالنهج المختلط لا يجيب دائما على الأسئلة السابقة في ما يخص أسباب النجاح لدى الفرد و تراكم المعرفة (التي لا نعرف ما إذا كانت قد تم حشدها وكيف يتم ذلك) ، وحول جمع المعرفة (التي هي مجرد قائمة من الأنشطة) أو على وفرة المهارات الشخصية (التي لا نعرف ما هي). باختصار تراكم المعارف، الدراية والمهارات الشخصية لا يفسر بحد ذاته العمل الناجح، ففكرة التعدد تبدو خاطئة من أجل فهم الكفاءة، لأنها مركبة وتجمع المعرفة التي يتم تنظيمها والتعبير عنها فيما بينها. فهي الصفة الديناميكية وليست عدم فعالية الكفاءة.

## 6. النهج المعرفي:

يعمل النهج المعرفي على حل المشكلات بشكل فعال في سياق معين، هذا يعني أن الفعالية مرتبطة بالسياق، وبالتالي الكفاءة لا تكمن فيما تقوم به كمهمة بل في كيفية القيام بذلك بشكل مرض، أي

الكفاءة ليست في العمل الناجح بل تكمن في الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق حل المشكلات، ويمكن لهذه الاستراتيجيات ان تكون تفسيرية "كيف ندير العمل؟" من خلال عمليات فكرية شأنها أن تشكل العمل وتوجهه وتجعله ممكنا، وعلى الرغم من أن هذه العمليات الفكرية تشكل جزءا من الكفاءة الا ان الأساليب الفكرية لا تكفي لشرحها بشكل كامل ، و هذا التأكيد يكون صحيحا اكثر لأنه من الصعب تقدير وفهم العمليات الفكرية، خاصة عندما تكون تلك العمليات غير قابلة للوصول إليها، أو متأتية، أو غير مدركة .

لقد تم الاهتمام بنهج (Gérard Malglaive) والذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المناهج السابقة من خلال إضافة بعد جديد: وهو المعرفة العملية. حسب هذا المؤلف، تنتج الكفاءة من التعبير عن المعرفة النظرية (قل ما هو)، المعرفة الإجرائية (قل ما يجب القيام به)، والدراية (معرفة ما يجب القيام به)، والمعرفة العملية (معرفة كيفية القيام بذلك)، والمهارات الشخصية، والمهارات الإدراكية (المتأصلة في الآخرين) (Gérard, 1994, pp. 153-167).

## الفرع الثاني: الانتقال من مفهوم التأهيل الى مفهوم الكفاءة:

### 1. مفهوم التأهيل:

خلال الحرب العالمية الثانية كانت هناك دراسات تهتم بتقسيم العمل بغية تحديد الاجور المناسبة اما في فرنسا فقد تم ترتيب الاعمال المتشابهة الى فئات من طرف " Parodi-Croizat " (Nadine, 2000) ، ورغم وجود بعد النقائص في هذا الترتيب فقد تم وضع نظام أجور حسب الاعمال الممارسة. من جهة

أخرى قام BIT<sup>1</sup> بتصنيف العمل حسب التعريف التالي: "هي طريقة تسمح بتحديد ومقارنة متطلبات تحقيق مهام عمل الموكل للعامل دون الأخذ بعين الاعتبار أداء وإمكانات العامل، تأهيل العمل هو موجه للوظيفة وليس للعامل".

ان تطور فكرة التأهيل على اختلاف أنظمة تقسيم العمل، تثمين العمل، ونظام الأجور يسمح لنا بان نقول ان مصطلح التأهيل هو الذي تغير وأصبح يعرف بالكفاءة (Nadine, 2000, p. 11).

## 2. الانتقال من التأهيل الى الكفاءة:

مع مرور الوقت أصبح الاهتمام أكثر بقدرات العمل ومتطلبات العمل والفوارق الموجودة، بمعنى اخر الاهتمام بكيفية انجاز الاعمال من طرف صاحبها، هذا ادى الى الاهتمام بتأهيل الافراد لممارسة وظائفهم، وقد ظهر استعمال مصطلح التأهيل "qualification" والترتيب "classification" للوظائف بمعنى ماهي المؤهلات المتوفرة في الموظف وهل تتماشى مع الوظيفة التي يشغلها. حسب V.Marabach فمصطلح الترتيب يشمل كل ما يخص تقييم الوظائف ، اما التأهيل "qualification" فيعتبره كتقييم للعمال من خلال ملاحظة العلاقة بين الافراد والوظيفة .

قامت حركة المؤسسات الفرنسية<sup>2</sup> MEDEF في أكتوبر سنة 1998 بتنظيم الأيام الدراسية ب Deanville من خلال مشاركة حوالي 1500 مشارك حول موضوع "الهدف من الكفاءات"، وقد هدفت الى توضيح ان: "التأهيل المهني يضمن القدرات الممكنة والمسخرة من قبل العامل لصاحب العمل و المتكونة من المعرفة، المهارة، قدرات سلوكية مهنية و المفيدة والمتنوعة لإنجاز الأعمال المنصوص عليها في عقد العمل" (Nadine, 2000) ، اذا هذا التعريف يؤكد على التوجه نحو العامل الذي يحمل تأهيل خاص به ويضعه في تصرف صاحب العمل طول مدة عقد العمل.

من هذا المنطلق وحسب اعمال (1976) Pierre Jardillier Et Michel-Claude lupé من أجل أن تكون الأجور في المؤسسات مناسبة فمن الأسهل معرفة ما تتكونن عليه الوظائف وليس كفاءات الأفراد، فنحن نختار فكرة التشارك الجماعي و منح الأجور للوظائف، كما تطرق الى اضافة: "تأهيل الوظيفة : المهارة و المعارف الضرورية من أجل شغل وظيفة"، و"تأهيل العامل والذي هو نتيجة لمهارة ومعارف مكتسبة بالتكوين، أو بالتجربة المهنية".

## 3. نشأة مفهوم الكفاءة:

لابد من معرفة أصل مصطلح الكفاءة حتى يمكن وضعها في مكانها المناسب، وقد شهد هذا المفهوم عدة تطورات لاستعماله أدى للانتقال من الاستعمال الخاص على مستوى القضاء الى العام وهذا خلال القرن السادس عشر.

<sup>1</sup> BIT : Bureau Internationale De Travail

<sup>2</sup> MEDEF : تمثل حركة المؤسسات الفرنسية (Mouvement Des Entreprises de France) ، أول شبكة تضم أصحاب الأعمال في فرنسا، وهي تجعل من خلق فرص الشغل والنمو المستدام في صميم عملها، حيث أنها تحاور جميع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني وتعمل مع مختلف صانعي القرار من أجل فهم أفضل للقيود ونقاط القوة للمؤسسات.

مصطلح الكفاءة تم استخدامه للتعبير عن المعرفة والخبرة المكتسبة، فالقانون القضائي استعمل هذا المصطلح ككناية للفرد الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، فكانت نشأة الكفاءة بداية من هذا المصدر التشريعي، بمعنى السلطة الكفؤة هي التي تميز بين الصحيح والخطأ استنادا للنصوص القانونية، ومن هذا المنطلق جاء مفهوم الشخص ذو الكفاءة في نهاية القرن السابع عشر ولا زال مستمرا ليومنا هذا.

ان التطور الاقتصادي فرض التخلي على بعض المصطلحات الاقتصادية وتعويضها بأخرى حتى تتماشى مع هذا التطور، كمصطلح الكفاءة « compétence » الذي حل محل مصطلح مؤهل « qualification » لعدم تكيفه مع التطورات الواقعة على مستويات تنظيم العمل ، وقد كان استعمال مفهوم الكفاءة في أمريكا ثم في أوروبا خلال السبعينات من القرن العشرين ، فبعدها كانت ثروة المؤسسات ونجاحها ونمو الاقتصاد يعتمد على مبدأ التنظيم العلمي للعمل أصبح يعتمد على المورد البشري، والتركيز اكثر على توفير وظائف مرنة أساسها كفاءة الأفراد والمجموعات وهذا لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق ، وقد قامت الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1994 بإنشاء معايير تتعلق بالكفاءات لشغل الوظائف في المؤسسات من خلال توفير لجنة مكلفة بوضع نظام وطني يتضمن هذه المعايير (Beirendonck, 2004, pp. 15-16).

خلال فترة السبعينات ظهر مصطلح الكفاءة في أمريكا الشمالية، ومن أوائل من اهتم بهذا المصطلح أستاذ علم النفس "David McClelland" في جامعة هارفارد، الذي ركز على خصائص الموظفين ذوي الأداء الوظيفي المتفوق، او ما يطلق عليهم "أصحاب الأداء العالي" (Bouteiller & Gilbert, 2005)، وقد توصل لتطوير أدوات يتم من خلالها الكشف عن مواقف وعادات لأكثر الأشخاص نجاحا، فحسب رايه الموظفون الناجحون يتمتعون بالكفاءات الأساسية التي يمارسونها في الوظيفة. إذ أدأؤهم لا يقتصر فقط على الكفاءات الموضوعية المطلوبة للوظيفة حتى لو كان أداء المهام متأصل في الأداء الوظيفي (Bouteiller & Gilbert, 2005).

حسب الباحث McClelland فالطريقة الافضل لفهم الأداء هي اولا فهم ما يفعله الناس في الواقع للحصول على أداء أفضل ، وهذا عن طريق الاعتماد على الملاحظات الميدانية التي بإمكانها تحديد الكفاءات ذات الصلة بالأداء (Athey, T. R., & Orth, 1999)، كما يؤكد أنه للتنبؤ بالأداء لا بد على الموظفين من أداء مهام تمثل الكفاءة المراد قياسها (Athey, T. R., & Orth, 1999) فمثلا حتى يتم قياس الكفاءة الفنية لمهندس على أداة البرمجة لا بد من ان يستخدم هذه الأداة في مهامه اليومية، ثم مراقبته اثناء استخدامه لهذه الأداة كما سيكون من الممكن تحديد متى وكيف يستخدمها لمعرفة متى تكون فعالة أم لا، بالتالي يمكن تحديد الأداء المتوقع من خلال مراقبة سلوكه. على هذا الاساس قام الباحث McClelland بتطوير مقابلة سلوكية بهدف تحديد الكفاءات التي يتقنها المرشحون بناءا على الأحداث التي

مروا بها. هذه الأداة تميز بين الأداء العادي والأداء المتفوق على مستوى الكفاءات المقيّمة (Athey, T. R., & Orth, 1999).

انطلاقاً من هذه الدراسات والأبحاث حول الكفاءات، طور McClelland قاموساً للكفاءات أو ما سمي باسم "المستودع" والذي يهدف لتحديد الكفاءات الأساسية "المفتاحية" التي تسمح للموظف بأداء أفضل (Bouteiller & Gilbert, 2005) كما يتضمن هذا القاموس الكفاءات التي يمكن أن تكون خاصة بالمنصب والكفاءات العامة لمنظمة (Labmffe, & Alain., 2003).

#### 4. تعريف الكفاءة:

اعتمدت حركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) على تعريف الكفاءة المهنية على أنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة الصلاحية، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويتها وقبولها و تطويرها" (CNPF, 1998, p. 05).

يشير هذا التعريف إلى عنصرين أساسيين:

- لا يتم ملاحظة وقياس الكفاءة إلا في السياق المهني بمعنى اثناء القيام بالمهام المهنية، ولهذا توجد علاقة عملية بين الفرد والوضعية المهنية وبالتالي وجود ارتباط قوي بين الاداء والكفاءة.
  - تعتبر المنظمة المكان الذي تظهر فيه انواع الكفاءة، وهي مسؤولة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية وتقرير اهميتها وتسييرها والحفاظ عليها والعمل على تطويرها.
- اشار الباحثين Daniel Held & Jean Marc Riss الى الكفاءة بانها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع او في مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين (Held & Riss, 1998). يوضح هذا التعريف نوع المعارف التي يتوجب أن تكون متوفرة في العامل حتى يستطيع ممارسة المهام المهنية الموكلة اليه، والتمييز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بهدف الادماج في القدرة على الاداء وهذا حسب دوره في المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي.

تطرق الباحث Zarifian الى دمج مجموعة من الابعاد واستخدم "نموذج الكفاءة" وقد كان مصطلح جديد ظهر في 1988 وهذا لوصف نوع جديد في تسيير الموارد البشرية بتسيير الكفاءات حيث قام بتحديد الكفاءة على انها :

- " اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية في مختلف وضعيات المهنية التي تواجهه"
- "هي نكاه عملي للأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع"

• "الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات على تقاسم الرهانات و على التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة" (ZARIFIAN, 1999). ان الجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة سيجعل من الممكن التأكيد على خصائص مفهوم الكفاءة، وفتح مساحة من الاستقلالية والتعبئة الذاتية للفرد في مواجهة الأحداث في حالة العمل وديناميكيات التعلم الفردي والجماعي.

يشير الباحث ZARIFIAN من خلال هذا التعريف إلى مسألة السياق والتي تعتبر مشكلة في المجال العلمي، حيث ان الكفاءة التي تمارس في سياق معين تجعل صاحبها غير كفؤ في مجالات اخرى بالتالي فهو يقارن بين الكفاءات العامة والمحددة (السياق)، كما يصف الكفاءة أنها عبارة عن نمط لعلاقات العمل والعلاقات مع الغير في العمل (شبكة، المسؤولية المشتركة....).

تتميز الكفاءة بانها مكتسبة وليست فطرية وهي تتطور مع الوقت (Zarifian P. , 2002, p. 03)، ولذلك فيجب على الإدارة دعم هذا التطور لتنمية الكفاءة. بالتالي إذا أخذنا هذه الكلمات الأساسية الثلاث التي تميز الكفاءة: الذاتية، المبادرة والمسؤولية، فيمكننا اعتبار الكفاءة انها مزيج من هذه الكلمات الثلاث. تعرف الذاتية: بقدرة الافراد على التصرف من تلقاء نفسها، وهذا عن طريق التحديد الذاتي لطرقها في الاستجابة إلى موقف معين واتخاذ القرارات (Zarifian P. , 2002, pp. 03-04)، أما المبادرة فهي شروع الافراد في عمل محدد ذاتيا في حالة حدث جزئي. والمسؤولية تعني تحمل الآثار اتجاه هذا العمل.

لقد توصلت دراسة (1982) Boyatzis الى مفهوم الكفاءة الفردية على أنها "سمة أساسية للشخص الذي له علاقة سببية بمتوسط الأداء او يكون متميز في وظيفته" (Bouteiller & Gilbert, 2005, p. 11) ونتيجة لذلك توصل الباحث الى خمسة أبعاد للكفاءة: الدافع، السمات الشخصية (savoir-être) ، المفهوم الذي يمتلكه الفرد عن نفسه ، المعارف و الدراية (le savoir-faire) (Bouteiller & Gilbert, 2005).

انطلاقا من اعمال (Lawler, 1994; Shippagan, 1999) فقد تم الإشارة إلى أن الكفاءات هي " خصائص كامنة وعميقة يمتلكها الفرد، تبشر بسلوك العامل في مختلف الحالات، وتترجم عن طريق خصاله الملاحظة والقابلة للقياس، والتي تقود إلى أداء عالي". كما عرفها مكتب اللغة الفرنسية في سنة (2001) أنها: " مجموع المعارف (des savoirs) والدراية (savoir-faire) والمهارات الشخصية (savoir-être) وهي مطلوبة لأداء مهام معينة بشكل مناسب أو النجاح في ممارسة وظيفة ما".

حسب ما اشار اليه الباحث (1996) Meschi فالكفاءة على المستوى الفردي هي عبارة عن مجموعة المعارف والقدرات والإرادة المهنية (Gilbert, 2005, p. 75). وفي دراسة (Loufrani-Fedida S. , 2011, p. 25) يصف الكفاءة من خلال طبيعتها أكثر من نتائجها: بانها قدرة الموارد البشرية، اومجموعة العمل أو المؤسسة على تعبئة وتوليف الموارد المعارف، المهارات والسلوكيات بهدف تنفيذ نشاط أو سيرورة عمل محدد.

حسب الباحث GUY Le Boterf وهو مختص في تنمية الكفاءات في عالم الإدارة والأعمال: ان الكفاءة لا تكمن في الموارد (المعرفة والقدرات وما إلى ذلك) التي يجب نقلها، ولكن الامر يتعلق بنقل هذه الموارد، فالكفاءة تتطلب نقل المعرفة "savoir-mobiliser". على هذا الاساس أكمل التعريف بان الكفاءة هي نقل أو تنشيط عدة أنواع من المعرفة، في موقف وسياق معين (LE BOTERF G. , 1994).  
اما في رأي " Leplat " فالكفاءة فكرة مجردة وافترضية " (Leplat, 1991).

أكد الباحث G. Boterf ان الكفاءة هي " القدرة على تعبئة مزيج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن ان تكون فردية او جماعية" ، من جهة اخرى فقد وضحت المجموعة الفرنسية المهنية للكفاءة أنها تركيبة من المعارف والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول ، ويرجع للمنظمة مهام تحديدها وتقييمها وتطويرها " (Lorino, 2000, p. 85). من جهة أخرى تعتبر أنها "مزيج ديناميكي من العناصر المختلفة التي تشكله (المعرفة، والدراية العملية، والتفكير) لتلبية متطلبات التكيف" (Aubert J, Gilbert P, & Pigeysne, 2002)، من هذا التعريف، يتضح أن وضع العمل يشكل العنصر المركزي الذي يعطي معنى للكفاءة: "إذا كانت الكفاءة تخص كل فرد، فلا يمكن التعبير عنها إلا من خلال المواجهة الملموسة في حالة العمل" (C.Everaere, 2000).

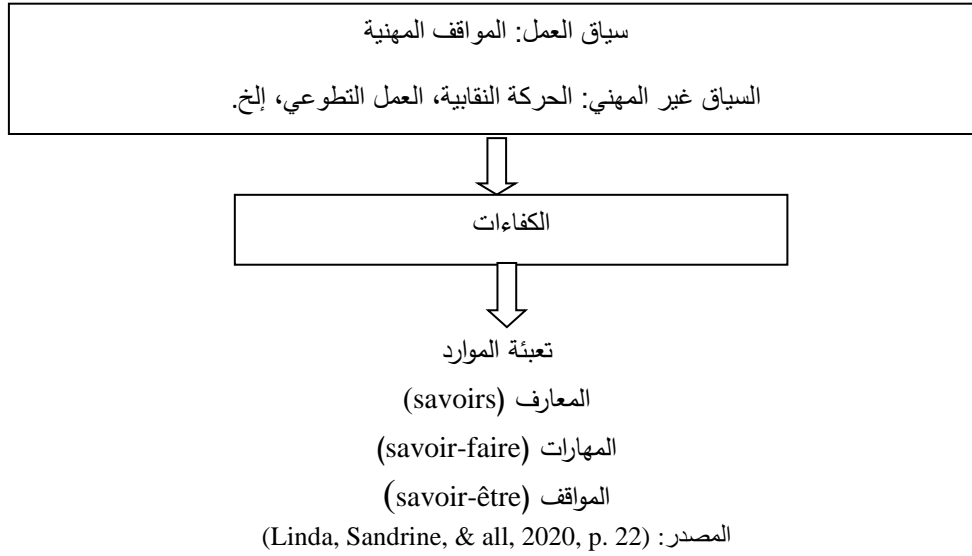
"تتعلق الكفاءات بالتنفيذ المتكامل للمهارات والسمات الشخصية والمعرفة المكتسبة لتنفيذ المهمة بنجاح" (Leboyer & claud, 2000, p. 85). كما وضح الباحث (Maurice, 2001) ان الكفاءة هي "مجموعة ثابتة من المعرفة والدراية ، والسلوكيات المعيارية ، والإجراءات المعيارية ، وأنواع التفكير، والتي يمكن تنفيذها دون تعلم جديد " فيمكننا القول ان من أسهل وابسط التعاريف وأكثرها استخداما هي التي تشمل الثلاثي ( savoir, savoir-faire, savoir-être ).

مما سبق تطرقنا الى التطورات التي طرأت على مفهوم الكفاءة على مر السنين ورغم تعدد التعاريف إلا انها اشتركت فيما بينها في عدة خصائص مثلا: يجب وضع الكفاءة في سياقها؛ واعتبار الكفاءة كمجموعة من الموارد الفردية التي تم استدعاؤها والتعبير عنها في سياق العمل؛ وأنها لا تشمل فقط المعرفة ولكن أيضا المهارات والسمات الشخصية اللازمة لأداء مهمة محددة؛ وأيضا تعتبر الكفاءة انها تساهم في تحقيق أداء فائق (Foucher, 2010).

### الفرع الثالث: الكفاءات المساهمة في تنمية القابلية للتوظيف:

عرّف (1998) Le Boterf الكفاءة أنها "معرفة فنية معقدة، تستند إلى التعبئة الفعالة والجمع بين مجموعة متنوعة من الموارد الداخلية والخارجية ضمن مجموعة من المواقف". اكتساب هذه المعرفة

المختلفة يكون سواء في المواقف المهنية أو غير المهنية وقد تم تطويرها في ابحاث (Dujardin 2013)، سنحاول توضيح هذا التعريف على النحو التالي:



يشير هذا الشكل ان الكفاءة تتطور في سياق مهني أو غير احترافي، بغض النظر عن الوضعية التي تكون فيها الكفاءة لهذا فهي مرتبطة جدا بالسياق الأصلي، وهنا لا نقصد السياق الذي ظهرت فيه الكفاءة فقط، بل على العكس تماما (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 22).

حسب أبحاث (Bélanger et al 2004) تم تحديد الكفاءة القابلة للتحويل (transférable) انها: "كفاءة قابلة للتحويل بقدر ما يمكن استخدامها يتم نقلها في سياق عمل غير ذلك الذي تم اكتسابها فيه، قد يكون منصبا آخر داخل نفس المؤسسة أو مؤسسة أخرى، أو وظيفة أخرى، إلخ...". يوضح هذا التعريف بأنه يمكن استعمال الكفاءات التقنية والتي تشمل مهنة الهندسة في مهنة المبيعات الفنية. بالتالي فطبيعة الكفاءة انها قابلة للتحويل تعتبر مهمة في تطوير قابلية توظيف الموظفين، وهذا نتيجة زيادة تنوع كفاءاتهم. فمثلا في بلجيكا يوجد بعض برامج التدريب العامة التي تتطلب قابلية نقل الكفاءات المكتسبة أثناء التدريب وهو كشرط اساسي للحصول على المساعدة المالية (كنظام قسيمة التدريب في منطقة (wallonne) (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 23).

كما اشار الباحث (Tardif 2012) الى وجود كفاءات عرضية (transversales): "ويعتبر الكفاءة مستعرضة بسبب طبيعتها العامة، فالكفاءة الشاملة مطلوبة في العديد من مواقف الحياة المهنية". يمكننا القول وحسب هذا التعريف ان الامر يتعلق بالمعرفة الأساسية مثلا: كإتقان اللغة الاجنبية، ومعرفة أتمتة المكاتب (des connaissances en bureautique)، اضافة الى المهارات السلوكية أو التنظيمية والتي

توظف في مختلف الوظائف كمعرفة كيفية إدارة العلاقة مع العملاء، وقيادة الفريق، وإدارة مشروع (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 23).

من ناحية أخرى يعتبر مفهوم استدامة الكفاءات (*durabilité*) مع مرور الوقت مهم جدا لأنه يركز على تحديث المهارات بانتظام حتى يتفادى الفرد خطر أن تصبح قديمة بمرور الوقت. على هذا الأساس يعتبر من الضروري الحفاظ على مهارات العامل وهذا عن طريق تحديث موارده الداخلية (*savoir, savoir-être*)، وعدم اهمال الموارد الخارجية المتاحة له (الأجهزة والبرامج، وأنماط الاتصال، وتنظيم العمل، إلخ...) (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 23).

كما ذكرنا سابقا حسب ما اشار اليه الباحث (Boyatzis (1982) لمفهوم الكفاءة الفردية أنها "سمة أساسية للشخص الذي له علاقة سببية بمتوسط الأداء او يكون متميز في وظيفته" (Bouteiller & Gilbert, 2005, p. 11) ونتيجة لذلك توصل الباحث الى خمسة أبعاد للكفاءة: الدافع، السمات الشخصية (*savoir-être*) ، المفهوم الذي يمتلكه الفرد عن نفسه ، المعارف و الدراية (*le savoir-faire*) (Bouteiller & Gilbert, 2005)

من ناحية أخرى تم تطوير تعريف الكفاءة على انها "الخصائص الأساسية التي تسبب كفاءة أو أداء عالي" (Spencer, Lyle M. & Signe M. Spencer, 1993, p. 9) بمعنى آخر يمكن للخصائص الفردية ان تؤدي إلى أداء وظيفي متفوق وحسب هؤلاء الباحثين Boyatzis ، Spencer و Spencer فالكفاءات تتكون من خمسة أبعاد (Bouteiller & Gilbert, 2005) حيث حدد (Spencer et Spencer (1993) الأنواع الخمسة لخصائص الكفاءة:

1. **خاصية النوع الأول: المهارات (المهارات المعرفية والسلوكية) (Cognitive and Behavioral skills)**

ويتم تعريف المهارات أنها قدرة الشخص على أداء مهمة معينة سواء كانت بدنية أو عقلية.

2. **خاصية النوع الثاني: المعرفة (معرفة المحتوى) (Content knowledge) :**

تشير المعرفة الى مجموعة من المعارف المحددة اللازمة في مجال ما لأداء نشاط (مثل معرفة الحقائق أو الإجراء).

3. **خاصية النوع الثالث: مفهوم الذات (self-concept)**

تتميز الصورة الذاتية بأنها تتكون من القيم التي يتمتع بها الشخص والتمثيل الذي يصنعه لنفسه، وإدراك دوره الاجتماعي ومستواه من الثقة بالنفس.

4. **خاصية النوع الرابع: سمات الشخصية (السمات) (traits)**

تعرف على انها الآليات الجسدية والنفسية الدائمة نسبيا للفرد والتي تتوافق مع رد الفعل على المواقف أو المعلومات، على سبيل المثال، السيطرة العاطفية ومقاومة الإجهاد.

#### 5. خاصية النوع الخامس: الدوافع (الدوافع)(motives)

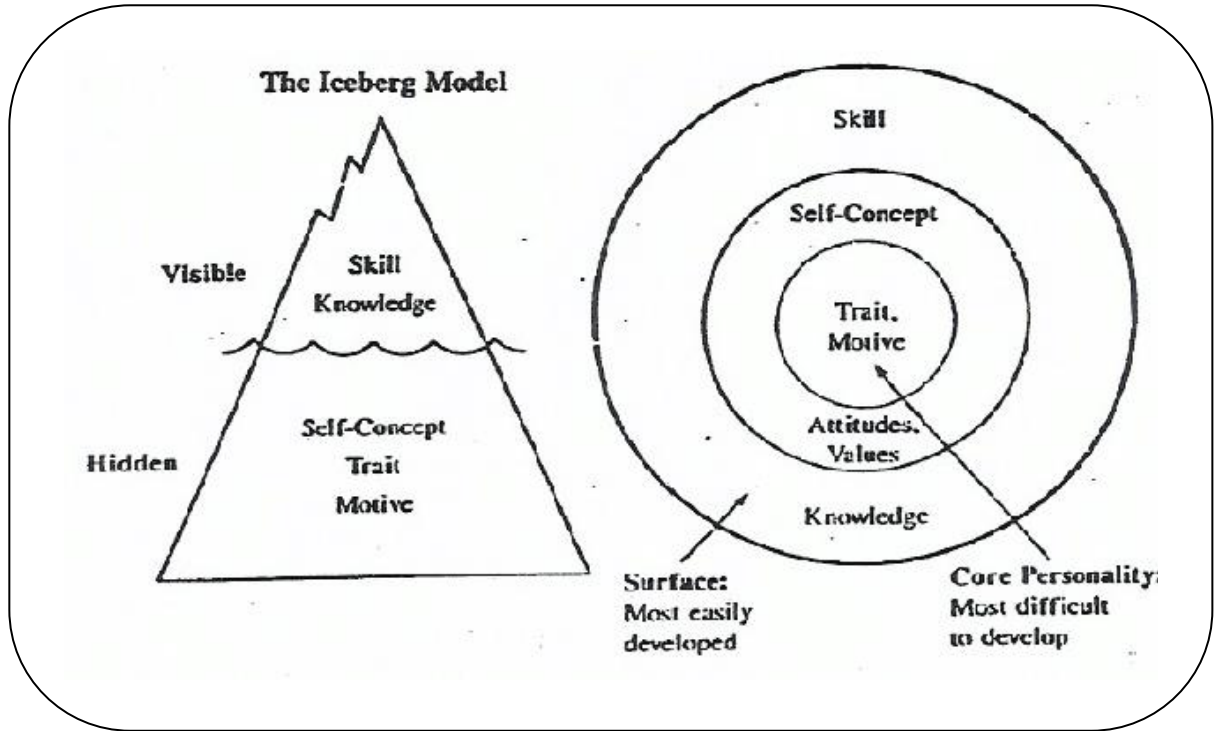
تتكون من مجموعة من الدوافع العميقة التي توجه الشخص إلى التصرف في اتجاه معين وبطريقة معينة. فيتميز الدافع انه يساعد على حشد وتوجيه الفرد لاختيار السلوك تجاه الإجراءات أو الأهداف.

بالتالي هناك علاقة سببية بين المستويات الخمسة لخصائص الفرد للحصول على مفهوم الكفاءة، وبمعنى اخر فالكفاءة تشمل الدوافع والسمات الشخصية والصورة الذاتية والمعرفة (النوايا) لإنتاج سلوك (عمل) بمساعدة المهارات لتحويل الذات إلى أداء في العمل (نتيجة). (Spencer, Lyle M. & Signe M. Spencer, 1993).

أشار الباحثين Spencer et Spencer أن هذه الكفاءات مصنفة على مستويين مختلفين وقاما بتوضيح هذه الفكرة من خلال نموذج جبل الجليد والذي يشير الى وجود جزء مرئي وجزء مخفي من مستويات معينة من الكفاءة.

الشكل الموالي يميز بين الكفاءات الظاهرة والكفاءات الباطنة، حيث تتكون الكفاءات الظاهرة من المعرفة والمهارات والقدرات. اما الكفاءات الباطنة فهي سمات الشخصية بمعنى المهارات الشخصية للشخص ودوافعه، جدير بالذكر ان الكفاءات الظاهرة هي أسهل في التطوير والقياس عكس الكفاءات الباطنة (Spencer, Lyle M. & Signe M. Spencer, 1993). على سبيل المثال من السهل على الفرد تطوير مهاراته ومعرفته التقنية (المهارات المرئية) من خلال برنامج تدريبي وتعلم المعرفة في الفصل الدراسي بدلا من تعديل أو تطوير سمات شخصيته (الكفاءات المخفية).

#### شكل 1 يمثل نموذج الجبل الجليدي



المصدر: (Spencer, Lyle M. & Signe M. Spencer, 1993, p. 11)

خلال السنوات الأخيرة أصبح تعريف الكفاءة يشمل "مجموعة من السلوكيات المترابطة والضرورية لنجاح التوظيف في منظمة" (Catano & Victor M., 2010)، ومن جهة أخرى حسب الباحث Le Boterf (2000) فقد اشار الى تعريف الكفاءة انطلاقا من تحديدها في السياق التنظيمي الذي تستخدم فيه وأيضا حسب تنظيم العمل، فحسب رأيه الدراية الفنية ليست كفيلا لتحديد كفاءة حقيقية ولا بد من مراعاة الدراية اللازمة حتى يتم التصرف في وضع مهني. فهو يقصد حتى يتم العمل بكفاءة يجب على الشخص ألا يأخذ في الاعتبار الموارد الخاصة به فقط (المعرفة، والدراية، والمهارات الشخصية)، بل حتى الموارد التكميلية التي لا ترتبط بالضرورة بالخصائص الشخصية للفرد، على سبيل المثال شبكات العلاقات الخاصة بهم، وثقافتهم، وخبراتهم، وما إلى ذلك" (Le Boterf G., 2000)، فهو يرى ان الفرد يعتمد على العديد من الموارد للعمل بكفاءة" (Le Boterf G., 2000, p. 36).

### المطلب الثاني: اساسيات مصطلح الكفاءة:

في هذا المطلب سنحاول ذكر اهم اساسيات مصطلح الكفاءة من المكونات والخصائص و أنواعها.

#### الفرع الاول: مكونات الكفاءة:

يمكننا تمييز العناصر المكونة للكفاءة وفقا للثلاثي (المعرفة، والدراية، والمهارات الشخصية)

(Baraka Toolah, 2002, p. 28) الى:

1. **الدراية المعرفة (savoir):** تتمثل في مجموعة من المعلومات تم استيعابها وهيكلتها ودمجها في اطار مرجعي ، يسمح للمنظمة بتسيير أعمالها وأنشطتها في اطار خاص.

2. **المهارة (savoir-faire):** تمثل قدرة التصرف تجاه موقف خاص بنشاط معين بصفة ملموسة وفعالة، فالتجربة العملية تؤثر جليا في تحديد مستوى المهارة وهذا حسب الأهداف المسطرة. حسب الباحث joras (1955) الدراية الفنية هي غير قابلة للتحويل، حيث يتم بناؤها بطريقة فردية فهي ميزة لصورة الذات وكطريقة لمواجهة المشكلات وحلها، والاستغلال الأمثل للموارد... الخ جدير بالذكر ان المهارة التي تحتاجها عملية بناء وممارسة الكفاءة يمكن تقسيمها الى (Le Boterf G. , 2008, p. 56) :

➤ **المهارة العملية:** هي التي تتعلق بتنفيذ النشاطات العملية بمعنى اخر تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية كمثال: قدرة الفرد على اعداد الميزانية.

➤ **المهارة المعرفية:** هي المهارة التي تتعلق بالعمليات الفكرية التي يمكن استخدامها في ممارسة الاعمال البسيطة كعملية العد او الاعمال المعقدة كوضع الفرضيات ...

➤ **مهارة الاتصال:** تتصف المؤسسة كونها خلية اجتماعية تربط بين الموظفين، لهذا فالالاتصال ضروري لنجاح التعاون بينهم لتحقيق الاهداف المرسومة فلا بد ان يتوفر في كل فرد القدرة على الاتصال التي تم اكتسابها خلال المسار المهني وايضا في كل مرحلة من مراحل الحياة.

3. **الدراية الذاتية (السلوكية) (savoir-être)** تسمى أيضا " الدراية العلاقتية" وهي مجموعة من السلوكيات ،المواقف والخصائص الشخصية المتعلقة بالفرد والقدرة على عرض سلوكيات تتكيف مع مواقف العمل .

4. **المهارات العاطفية "émotionnelles"** هي تتلخص في الوعي الذاتي ، وضبط النفس ، والوعي الاجتماعي ، والقدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين. بالنسبة لهذه المهارات فهي المسيطرة على النجاح الفردي.

فالمهارات العاطفية هي القدرة على إدارة عواطف الفرد ومشاعر الآخرين، وإدراكها والتعبير عنها ودمجها في عملية التفكير والفهم والاستدلال على سبيل المثال: الاستماع إلى الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل أفضل (Salovey & MAYER, 1990) .

5. **مهارات "معرفة كيفية التطور" "savoir-évoluer"** : هي تخص إمكانيات التطور في المهنة أو السعي نحو أنواع أخرى من الأنشطة.

6. **مهارات "معرفة كيفية ايجاد الحل" "savoir-résoudre"**: تتعلق بالقدرات المعرفية، ومعرفة كيفية الارتباط، وايضا القدرة على الجمع بين المعرفة والخبرة، وامتلاك القدرة على تطوير

الاستراتيجيات العقلية فهي ضرورية لحل المشاكل في المواقف الجديدة وغير المتوقعة. كمواجهة مشكلة في الكمبيوتر والقدرة على تشخيص الخلل وحلها لإصدار إيصال الدفع في الوقت المناسب. الشكل الموالي سيوضح تحليل موضع جهاز التحكم في الصناعة الكهربائية

## الشكل 2: مثال على تحليل موضع جهاز التحكم في الصناعة الكهربائية

### المعرفة savoir

معرفة القوانين الكهربائية والإلكتروني مفاهيم "القياس"

### LES SAVOIR-ÉVOLUE

التدريب في مجال الرقابة الوقائية والجودة

المهارات القريبة من المهنة

### Savoir faire

إتقان استخدام معدات التحكم

### Savoir être

إظهار المبادرة الاستقلالية في المنظمة

المصدر : (2009) Editions Eroylles, Cecile Dejoux, Compétences et GPEC

الفرع الثاني: المبادئ الرئيسية للكفاءة ودمجها في البيئة المهنية:

### 1. المبادئ الرئيسية للكفاءة:

حسب ما جاءت به الباحث في دراسته لمفهوم الكفاءة (Dejoux C. , Gestion des competences et Gpec, Dunod, 2013) فيمكن تلخيص مبادئ الكفاءة التالية:

### أ الكفاءة هي معرفة كيفية التصرف ( savoir agir ) :

يعتبر تطبيق الكفاءة امر ضروري، فبعد تحديدها بأكثر الطرق الملموسة الممكنة تأخذ الكفاءة معناها فيما يتعلق بالعمل.

### ب الكفاءة ذات نهاية:

نحن أكفاء مقارنة بالهدف او النتيجة المراد تحقيقها. كما يمكن تقييمها كونها مرتبطة بالمقاييس والمعايير والاستقرار.

### ج الكفاءة عبارة عن مزيج:

بمعنى الكفاءة هي مزيج يجمع بين "فئات" أو "أقل القواسم المشتركة" ، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وفي اغلب الأحيان هذه " فئات " تحدد محتواها، ويكون تمثيلهم عن طريق المعرفة والدراسة الفنية

والمهارات الشخصية. على هذا الاساس تعتبر الكفاءة عملية معقدة لأنها تتعلق بالتفاعلات التي تقع بين تلك " فئات " التي تتكون منها. وبمعنى اخر فهي تحول الموارد إلى أداء.

#### د الكفاءة تشترط:

سياق لوضعية عمل، فتنفيذه يعتمد على الوسائل التي يتم توفيرها كما انه فعال في سياق عمل معين وما يتماشى مع المعايير المرجعية.

#### ه الكفاءة ديناميكية:

لا بد من التعلم المستمر لضمان الاستمرار في الوجود والتطور.

#### و الكفاءة تتطلب الاعتراف الجماعي:

يفرض التسلسل الهرمي الحكم على الكفاءة من خلال مقابلة التقييم والإطار المرجعي للكفاءات وتحقيق النتائج. وجدير بالذكر ان الاعتراف الأنسب يكون من خلال المكافأة.

من ناحية أخرى توصلت الكاتبة Sandra BELLIER إلى خصائص الكفاءة كالتالي:

✓ **وجود صلة بين الكفاءة والعمل:** "الكفاءة تجعل من الممكن العمل وهذا هو المكان الذي يمكن تحديدها فيه".

✓ **الكفاءة سياقية:** " لأنها مرتبطة بحالة مهنية معينة وبالتالي فهي تتوافق مع سياق معين".

✓ **تتكون المهارات من بعض العناوين:** "حتى لو اختلفت الفئات، يوافق الجميع أخيرا على وضع القليل من المعرفة (savoir)، والكثير من (savoir-faire)، وفي بعض الأحيان وليس دائما *savoir être*".

✓ **الكفاءة عبارة عن مجموعة من المحتويات المتكاملة:** الامر هنا يتعلق بالقدرات المتكاملة، والمنظمة، والمهيكلية، والمجمعة والمبنية وهذا قد يعني وجود شيء "كإضافة" بمعنى القدرات التي ستسمح بوجود كفاءة جماعية (Bellier, 1999).

يشير الباحث « Claude Leboyer » ان الكفاءات مرتبطة بمهمة أو نشاط معين ، وهي تشمل مجموعة من الأنشطة: المهارات اللغوية أو المهارات الإدارية ، أو أن نكون مقتصرين على نشاط معين مثلا : مهارات المرسل في غرفة التحكم ، أو مراقب الحركة الجوية أو المبرمجة. وهي تنتج عن الخبرة وتشكل معرفة واضحة ومتكاملة فيما بينها، وقدرة الشخص المختص بنقل هذه المعرفة بحكمة وبطريقة الية دون الحاجة إلى الرجوع إلى القواعد الأساسية أو التساؤل عن الدلائل الخاصة بهذا السلوك.

كما لا بد من الإشارة أننا نجد صعوبة في وصف الكفاءات من خلال هذه الخصائص فالتمثيل الذي يوجه الفرد في نشاطه والذي يرتكز في نهاية المطاف على دمج المعارف والمهارات المختلفة المطلوبة

فهو يظل ضمناً. ولا بد من تدخل خبير خارجي لإحضار الشخص المختص لشرح سلوكه. لهذا يمكن للشخص المختص إثبات كفاءته لكن عكس من ذلك فإذا طلب منه لفظها لتعليمها للآخرين فهذا سيرجعه خاصة إذا كان من خلال عرض تقديمي وليس من خلال الملاحظة (Claude, 2009, p. 29).

### الفرع الثالث: مستويات تطبيق الكفاءة:

لقد تطرقنا فيما سبق بوصف الكفاءة أنها خاصية مميزة للفرد، لكن تطبيقها يكون بعدة مستويات في المنظمة. وقد اشارت الباحثة Celile Dejoux لوجود ثلاثة مستويات للكفاءة :

❖ الكفاءات الفردية.

❖ الكفاءات الجماعية.

❖ الكفاءات التنظيمية.

حسب هذا التصنيف يمكننا تسليط الضوء على مساهمات استخدام الكفاءة في كل مستوى.

#### أ الكفاءة الفردية:

تعرف الكفاءة الفردية انها امتلاك روح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد اتجاه وضعيات العمل التي قد يتعرض اليها الفرد اثناء القيام بوظيفته (Zarifian P. , 2001, p. 77).

وحسب ما وصفتها Celile Dejoux انها "مجموعة مستقرة ومنظمة نسبياً من الممارسات المتقنة والسلوك المهني والمعرفة التي اكتسبها الأشخاص من خلال التدريب والخبرة والتي يمكنهم تحديثها دون تعلم جديد في السلوك المهني والتي ستقدرها مؤسستهم". (Dejoux C. , 2001, p. 142)

إضافة الى هذا فقد جاءت دراسة (Dejoux C. , 2007, pp. 3-4) بعدد من المبادئ التي تصف

الكفاءة الفردية:

- ✓ الكفاءة هي في حالة (مبدأ العمل).
- ✓ الكفاءة تشترط الارتباط بالسياق لغرض (principe téléologique).
- ✓ الكفاءة هي عملية بناء تتغير حالما يتم تنفيذه (principe de dynamique).
- ✓ الكفاءة صفة للفرد ولها جانب فردي أو جماعي.
- ✓ لا بد من الاعتراف بالكفاءة من قبل الآخرين وهذا لاكتساب المصادقية (المبدأ المعياري لنظرة الآخرين).
- ✓ الكفاءة قابلة للنقل من خلال عمليات التعلم الفردية أو التنظيمية.
- ✓ الكفاءة صفة دائمة إذا تم تنفيذها (مبدأ الانتظام).

✓ الكفاءة الفردية تتعلق بشكل دقيق بالشخص وقدراته ومزاياه ودوافعه. ونتيجة طبيعة القرارات التشغيلية للكفاءة يتم ملاحظة تنفيذ الكفاءات في المؤسسة بكثرة بطريقة فردية، والتخصيص في الوظائف والمكافآت، والتقييم، والتدريب ... يكون على أساس الكفاءة. يمكن تعريف الكفاءة الفردية انها مجموعة من المعارف و savoir-faire والمواهب، في سياق معين، والتي تجعل من الممكن تحقيق مستوى الأداء المتوقع والتحقق من صحته " (Dejoux C. , 2013, pp. 10- 11).

لفهم أكثر للكفاءات الفردية قامت Cécile Dejoux بتمثيل هذه الكفاءة في نموذج الجبل الجليدي باعتبارها كتوليفة من الموارد الظاهرية والباطنية التي تمتلكها الموارد البشرية كالقدرات، المعارف، الاستطاعات العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية، أما دور المؤسسة فيتجلى في البحث عن هذه الكفاءات وتطويرها لان للكفاءة الفردية جزء منها ظاهري والاخر باطني او ينتظر المؤثرات الخارجية لتحفيزه على اخراجها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

### الشكل3: تمثيل الكفاءة الفردية في جبل جليدي



Source : Cécile DeJoux, les compétences au coeur de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2001, P159

حسب الشكل تقوم Cécile Dejoux بتصنيف المهارات كمكون أساسي للكفاءة، وتفسر المهارات من جانبين: الأول مرئي يتمثل في الاستطاعات، الدرايات، والثاني يتعلق بالجزء غير المرئي ويتمثل في الدور الاجتماعي، الصورة الذاتية، الخصائص السلوكية كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل4: العناصر المكونة للمهارات



المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، 2013، ص 87

### ب الكفاءة الجماعية:

تم تعريفها من قبل C. Dejoux أنها "مجموع المهارات التي يمتلكها الأفراد وهذا بزيادة تأثير المجموعة" من الديناميكيات الجماعية للجهات الفاعلة " (Dejoux c. , 2001, p. 267) . ولا بد من الإشارة انه على مستوى هذه الكفاءات سنجد المعايير، القيم والمعرفة الجماعية الموجودة على مستوى المؤسسات (Jean-François Amadiou, 1996, p. 125).

بمعنى أدق الكفاءة الجماعية هي النشاط الرئيسي للمؤسسة التي تتاجر فيه بالمعرفة الجماعية. فالمشاركون يستعملون مهاراتهم الفردية الخاصة، ولكن اعتمادا على الروابط التي لم يتم تشكيلها والعلاقات السابقة التي تربط الأشخاص، ودوافعهم وأهدافهم الشخصية والمهارات الجماعية الخاصة بالمجموعة. أيضا تتصف بقدرة المنظمة على تزويد الزبون (داخليا أو خارجيا) بأفضل نسبة جودة وبأقل تكلفة ممكنة (Meignant, 1995, p. 22) ، هذا التعريف يخفي العديد من المؤهلات الجماعية مثل التعاون والعمل الجماعي والخبرة والتعلم الجماعي والتآزر والتواصل والمعرفة لتحضير عرض مشترك، على هذا الأساس يكون تحديد الكفاءة الجماعية عن طريق المؤهلات أو من خلال المكونات التالية (Dejoux C. , 2001, p. 177):

- يحدد التآزر التفاعلات القوية بين أعضاء الفريق؛
- تشير كلمة التكافل الى الشبكة التعاونية التي يتم الحفاظ عليها داخل فريق العمل، ...
- يحدد التعلم القوة المؤهلة للجماعة، بناء على نوع المنظمة المنفذة، ...
- كما تشير الصورة التشغيلية الجماعية إلى وجود تمثيل مشترك لنشاط العمل ...
- الرمز واللغة المشتركة التي تشير إلى أعضائها.

يشير (Le Boterf, 2000) ان الكفاءات الجماعية تنتج عن تشارك المعرفة والتعلم الجماعي بين أعضاء الفريق وهي نتيجة التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية، على هذا الاساس فالكفاءات الجماعية تشمل مجموع الكفاءات الفردية مضاف إليها عنصر التآزر وديناميكية المجموعة الخاصة بالفريق (Dupuich, 2000, p. 110)

تعتبر الدراسات الادبية الحالية ان الكفاءات الجماعية هي عبارة عن مزيج من الكفاءات الفردية الموجودة في مجموعة العمل أو في الفريق، وايضا قدرة هذه المجموعة على مواجهة المواقف التي لا يمكن أن يوجهها فقط عضو من أعضاء المجموعة (Loufrani-Fedida S. , 2011, pp. 26-27). فتبادل هذه الخبرات والكفاءات الفردية يكون عن طريق التفاعل ويولد كفاءة جماعية (Brillet, F. , Garcia, & Montargot, N., 2016, p. 110)

### ج الكفاءة التنظيمية:

تتعلق الكفاءة التنظيمية باستغلال وجمع الموارد الغير المادية، المالية والتقنية وهذا للقيام بمختلف نشاطات المؤسسة. وقد ظهرت نظرية الموارد « Ressource based view » التي كان لها اثر في اقتراح تصور جديد لاستراتيجية المؤسسة واعطاء مفهوم للكفاءات التنظيمية وقد استندت على ابحاث Edith Penrose (1959) و التي كانت بدورها تركز على دراسة الانظمة الداخلية للمؤسسة ومقارنتها مع التحليلات الاقتصادية والصناعية للسوق، وحسب رايها حتى يتم وضع استراتيجية للمؤسسة لا يتم فقط بتحليل "منتوج- والسوق " وانما اخذ في الاعتبار موارد المنظمة كالكفاءات التنظيمية (Dejoux C. , 2013, p. 24).

يرى العالمين (G. Hamel et C.K. Prahalad (1990) أن الكفاءة التنظيمية أساسية في المؤسسة ، لأنها تميز المنظمة بشكل استراتيجي ،وكما هو معروف لا يمكن للفرد امتلاك مهارة أساسية لوحده ، ففي الغالب يكون جزء من شبكة العلاقات بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة ،وأيضاً يعتمد تعقيد هذه الشبكة على مستوى الدخل المتولد والطبيعة الدائمة للميزة التنافسية ، لكن هذا التعقيد يجد صعوبات في تحديد الكفاءات (Dominique & Catherine , 2007) وما يميز هذه الكفاءة انها مدمجة بعمق في تنظيم ونشاط المؤسسة، لهذا يصعب نقلها وتقليدها واستبدالها، خلاصة القول الكفاءة التنظيمية لا تتفصل عن المؤسسة التي تنفذها وقيمتها منطقية فقط على مستوى المؤسسة التي ستستخدمها وتطورها (MESCHI, 2007, p. 12).

بشكل عام، تشير الكفاءات التنظيمية إلى فعالية الإجراءات لحل المشاكل في مجالات التطبيق المحددة، القدرة على استخدام وتطبيق المعارف، التحكم في تقنيات وطرق الإنتاج، التحكم في أساليب الإدارة، وذكاء الأسواق والطلب... إلخ، ما يدل على أنه يمكن تحديد قدرات المؤسسة التي تختلف عن قدرات أعضائها (Weinstein et Azoulay, 2000, pp 128,12) .

مع منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين أصبح من الممكن تحديد **المستوى الرابع للكفاءات**: والتي يطلق عليها **الكفاءات المشتركة بين المنظمات**، وحسب دراسة (Sanséau 2009) ينتج مدراء تقنية المعلومات من خلال مزيج من الموارد التنظيمية المستتبطة من منظمات مختلفة، والتي تساهم في ظهور نشاط أو عملية مشتركة.

من منظور آخر تشير الكفاءات المشتركة بين المنظمات في العلوم الإدارية على قدرة المنظمة على تحديد وامتلاك واستعمال وتطوير الموارد التي تنجذب في بيئتها وايضا قدرة إدارة العلاقات مع الجهات الفاعلة في بيئتها ومواردها، والتي تساهم بدورها في بقائها وتطورها. اي ان التعبير عن الكفاءات المشتركة بين المنظمات يكون من خلال قدرة المؤسسات على إنشاء أشكال مختلفة من القرب (تنظيمي ، معرفي ، اجتماعي ، إلخ) ، هذا سيسمح بتعاونهم مع الجهات الفاعلة الخارجية بأكثر فعالية (Knoben et Oerlemans 2006) ويتم استعمال هذا المستوى بالتحديد في إطار استراتيجيات التعاون للمؤسسة أو في الشبكات التي تمكنت من نسجها (Djamila Elidrissi, Valérie Hauch , & Sabrina Loufra, 2017, p. 94).

بعد التعرف على مستويات الكفاءة سنتطرق الان الى المقارنة بين المفهومين: الكفاءة والتأهيل.

### المطلب الثالث: مقارنة بين التأهيل والكفاءة

خلال هذا المطلب سنحاول معرفة الاختلاف بين التأهيل والكفاءة واهم العوامل المساهمة في تنمية الكفاءات والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

### الفرع الأول: الاختلاف بين التأهيل والكفاءة:

سنحاول المقارنة بين الكفاءة والتأهيل وهذا حسب ما اشار إليه الباحث (Oiry Ewan, 2005, pp. 13-34):

- ✓ التأهيل هو من سلالة الكفاءة.
- ✓ مؤهلات الفرد هي التي تصف الصفات الناتجة عن التدريب (خاصة الأولية) والخبرة (التي تم التحقق من صحتها اجتماعيا لأنه من الصعب تقييمها بشكل موضوعي).
- ✓ تتعلق المؤهلات بجميع المعارف النظرية والعملية التي اكتسبها الفرد خلال تدريبه الأولي أو المستمر (خلال الحياة العملية).
- ✓ الشهادات (DIPLOME) هي الاعتراف بهذا المؤهل.
- ✓ أما الكفاءة فهي مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يقوم الفرد بتعبئتها في سياق ما. ولهذا ترتبط الكفاءة بتقنيات العمل والمعرفة والسلوك في المنظمة.
- ما يمكننا قوله أن الكفاءة هي بديل أو مكمل لمفهوم التأهيل خاصة انه يتماشى مع التحديثات الجديدة للتوظيف إضافة للقدرة على تنفيذ متطلبات العمل (DULEWICZ, 1989):

## 1. الفرد: individualisation

ترتبط الكفاءة مباشرة بصفات الأفراد، والتي يتم التعرف عليهم من خلالها وإضفاء الطابع الفردي على نظام الأجور، ويمكن أن يصل إلى حد إضفاء الطابع الفردي على التعويضات. بينما التأهيل هو نتيجة عملية التفاوض الجماعي على أساس معايير موضوعية كالشهادات مثلا، والاعتراف بالكفاءة يختلف حسب كل مؤسسة.

## 2. La polyvalence : التشعب

لقد تم اضافة المزيد من المحتوى غير المادي للوظائف، الذي أثر على معالمها واصبحت غير دقيقة ومتغيرة واستبدال مفهوم الوظيفة بناء على مستوى التأهيل، الذي يتطلب عملا محددًا بمفهوم النشاط الذي يعكس بشكل أفضل تنوع المهام والمرونة التي تسعى إليها المؤسسات. هذا يفرض على الموظفين أن يكونوا أكثر تفاعلا وأكثر استقلالية وأكثر تنوعا. من هذا المنطلق أصبح مفهوم التأهيل غير كاف للتماشي مع حقائق العمل لهذا تم استبداله بمفهوم الكفاءة.

## 3. ثقافة النتائج:

نموذج التأهيل يتعلق بامتثال الموظف للقواعد أو العادات أو المبادئ التي تحدد الوظيفة، وهذا غير كاف للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز قيمتها المضافة. اما اضافة الكفاءة يجعل الموظف في التزام بالنتيجة وليس فقط التزام بالوسائل، وبالتالي الكفاءة تمنح فكرة مساهمة الفرد في كفاءة المؤسسة.

## 4. المرونة في تنظيم العمل:

اثناء البحث عن المرونة تقوم المؤسسات بالبحث عن كفاءات متنوعة للموظفين وتعمل على تطوير مواقف العمل المختلفة كما وضحه (2017) Martin et Hofaidhllaoui نقلا عن (Bahrami 1992)، فالمؤسسات تسعى لاكتساب موظفين قابلين للتوظيف وتقوم بعرض موظفيها لخبرات عمل مختلفة. حسب (2017) Martin et Hofaidhllaoui فيقومون بربط حاجات المنظمة مع تعدد الاستخدامات، إلى المرونة الوظيفية على اساس تطوير الكفاءات والإمكانات.

من جهة اخرى ركز (2000) Finot على ممارسة التعيينات المؤقتة وهي تقوم على وضع الموظفين في حالة تغيير مؤقت، هذا سيسمح لهم بتحسين قابليتهم للتوظيف (على سبيل المثال: إدارة المشروع، مما يجعل من الممكن إشراك الموظفين في التغييرات وتكييف فرق العمل مع هذه التطورات)، في دراسة (2017) Martin et Hofaidhllaoui التنوع سيساعد الموظف في تطوير قابليته للتوظيف، ترتبط فرصة اكتساب كفاءات جديدة بإمكانية القيام بأشياء جديدة وايجاد حلول للمشكلات المعقدة بشكل متزايد، والتأقلم مع المواقف المتنوعة (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 40).

## 5. الاستقلالية والمبادرة والانفتاح:

في دراسة (2017) Martin et Hofaidhllaoui نقلا عن (1994) Allard and Mallet فالاستقلالية والمبادرة هي شروط ضرورية للتعلم ،اذ يجب ان توفر المنظمة الوسائل التي تتيح الاستقلال الذاتي الحقيقي من حيث الوسائل التقنية، والوصول إلى المعلومات وشبكات العلاقات الضرورية، والتدريب. من جهة اخرى وحسب الباحث (2001) Zarifian فالحكم الذاتي يعتبر كشرط أساسي لنشر الكفاءة، ولكن أخذ زمام المبادرة فهو يفترض تعبئة نوعين من الموارد:

الموارد الداخلية الشخصية وهي التي اكتسبها الفرد ويطلبها ويطورها في الموقف، والموارد الجماعية المقدمة والمتاحة من قبل المنظمة (مثل الدعم من الزملاء في شبكة المساعدة المتبادلة، أو الأدلة أو الإجراءات، وحالات المبادرات الناجحة في المواقف القريبة، والتدريب، واللجوء إلى الخبراء) (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 41).

## 6. نحو استدامة الكفاءات:

انطلاقا من اعمال Perrenoud ، جاءت ابحات (2017) Dujardin في مجال الممارسات المختلفة التي تعزز نقل الكفاءات، مثل: "تحديد الأهداف للموظفين وتقييم إنجازهم، الانتباه إلى المعنى في الأهداف الموضوعية والمهام الموكلة، تنوع المهام والمواقف بطريقة تعزز النقل ، جعل الموظفين يعملون في مناهج موجهة نحو المشروع". اضافة الى توضيح (2012) Tardif إلى ضرورة وضع الموظفين امام مواقف التعلم وهذا حتى يشاركوا في هذه الديناميكية، وقد قام باقتراح أدوات بسيطة حتى يتم استخدامها كالتقييم الذاتي، وهذا قد يجعل العامل يقع في التشكيك في تقدم تعلمه والتفكير في مسار الأهداف التي تم تحديدها له. ومن الممكن استعمال "التعلم اللاحق" وهذا يتوافق مع تمرين إزالة السياق الذي يوفر لكل فرد الفرصة للتفكير فيما تعلموه في نهاية المشروع الذي تم تطويره، قد يجعل من الممكن نقل ما تم تعلمه إلى سياق جديد. إذا يعتمد تطوير كفاءات جديدة على الفرد وسياق العمل وأيضا على تنظيم العمل وجدير بالذكر ان الموظف الذي يقوم بأعمال متكررة فقط ستكون فرصته أقل في اكتساب كفاءات جديدة عكس الموظف الذي يعمل بانتظام سيكون امام مواقف تعليمية متعددة من طرف صاحب العمل، سواء كانت رسمية أو غير رسمية. بالتالي تعزز قدرة نقل المهارات المكتسبة المسارات الوظيفية للأفراد وهذا عن طريق تعزيز تنفيذ الإجراءات التي تساهم في ذلك (Linda, Sandrine, & all, 2020, pp. 41-42).

## 7. السلوك:

تدفع السياقات الاقتصادية في السنوات الأخيرة الموظفين إلى التكيف والاستجابة في مواقف جديدة، اما الذين يمتلكون مؤهلات فقط فلم يعد بإمكانهم ان يمنحوا المؤسسات الوسائل الكافية لضمان تنافسية منتجاتها. يتماشى التأهيل والمهنة مع نماذج غير متوافقة قليلا مع تطوير السلوكيات العرضية. لهذا

تسعى المنظمات لإيجاد موظفين يقومون في الوقت المناسب على تعبئة الكفاءات السلوكية التي تتوافق مع تفرد الموقف.

#### 8. قدرات التعلم:

نموذج التأهيل: يكون التعلم في نموذج التأهيل بطريقة هرمية بمعنى المتعلم يتعلم من المدرب.

نموذج الكفاءة: هنا الفرد يأخذ المسافة اللازمة لتعلم كيفية التعلم، ويعتبر التعلم من التجربة هو مهارة أساسية.

ومما لا شك فيه ان الانتقال من التأهيل إلى الكفاءة سيؤدي إلى التغيير في وجهة نظر النموذج، وهنا جاءت نظرة (François, 2006) من خلال التطور من منطق الوظيفة إلى المنطق الفردي.

في وقتنا الحالي أصبح الموظف يعمل في بيئة عمل غير محددة مسبقا وقد لا تتوافق مع مستوى مؤهلاته لهذا تقوم المؤسسات بتدريبه لتبني موقف استباقي والذي سيكون قادرا على التكيف مع معظم المواقف بناء على مهاراته السلوكية وقدراته التعليمية وتحقيق النتائج المرضية. في ابحاث (Chaminade 2008) بعض المؤسسات تضع الكفاءة كأحد مكونات العلامة التجارية لصاحب العمل ، وخاصة المؤسسات الراغبة في إيصال صورة اجتماعية مختلفة لجذبها للمرشحين الشباب ذوي الإمكانيات ، فهم يقدرون المعايير الجديدة بما في ذلك ممارساتهم لادارة الكفاءات (التقييمات السنوية ، المسارات الوظيفية ، الأجر الفردي ، وإمكانية تطوير قابلية الفرد للتوظيف). الجدول الموالي يبين اهم الاختلافات بين المؤهلات والكفاءات:

#### جدول رقم 1: الاختلافات بين المؤهلات والكفاءات

المؤهلات	الكفاءات	الهدف
وصف وتقييم المعرفة المكتسبة	وصف وفهم وتقييم الإنجازات والإمكانيات	
المؤهلات هي تعبير عن توازن القوى والتفاوض الدائم بين الفاعلين ذوي المصالح المختلفة	موقف الكفاءة في النهج الجوهري، يتمحور حول الفرد. GPEC أصبحت قضية مفاوضة جماعية وتحيي النقاش الاجتماعي منذ عام 2004 (فرنسا).	التأثيرات الإيديولوجية

محتوى ودرجة الصفة الرسمية	التركيز على العمليات والصفات العقلية الشخصية في العمل. الاعتراف بالعمل التجريبي والتقييم سلوكي.	يتم التركيز بشكل عام على المعرفة والدراسة الأكاديمية و/ أو المهنية.
التوظيف	الملف الشخصي للكفاءة مستودع الأعمال /رسم الخرائط	كفاية الفرد ورقة المنصب الوظيفي
منظمات العمل	المرونة التنقل البراعة	الاستقرار الروتين تكرار المهام
التدريب	العديد من فرص التدريب من خلال خطة التدريب، الدروس الخصوصية، الحق الفردي في التدريب (DIF)، والتحقق من المعرفة المكتسبة والخبرة (VAE)، تقييمات المهارات	يسمح التدريب بتوحيد عملية منح المؤهلات
التعويضات	منطق تخصيص الراتب تقييم المتغير	مرتبطة بالحالة وبشبكة التصنيف
التنقل وإدارة المسار الوظيفي	تطوير التنقل بناء على قرب الكفاءات من وظيفة إلى أخرى. تعزيز المسارات المهنية المستعرضة	امتداد المساحة المهنية للوظائف ذات المؤهلات المماثلة أو أعلى. الترقيات الهرمية العمودية.

Source : Grimand, Elements de GRH éditions dunod ,1995

الفرع الثاني: العوامل المساهمة في تنمية الكفاءات

الأبعاد المرتبطة بمصطلح الكفاءة:

قامت العديد من الدراسات الأدبية بتحليلات لمفهوم الكفاءة وكان معظمها يرتبط تحديدا بمصطلح *connaissance* أو *savoir*، والبعض الآخر يتعلق بالموارد والأصول. استنادا لهذا سنتطرق الى تقديم هذه المساهمات باعتبارها تمتلك علاقة بمفهوم الكفاءة، وهو مصطلح نحفظ به في الوقت الحالي بمعناه الواسع والعام.

#### (أ) الاختلافات الكلاسيكية:

اظهرت الدراسة الأدبية للباحث (Nonaka 1995) إلى ازدواجية المعرفة الصريحة / المعرفة الضمنية وقد اشار الى ان التعلم التنظيمي أو حتى التكنولوجيا في بعض الأحيان تكون موجودة بشكل ضمني، بمعنى هي مدفونة في الروتين والعمليات الرسمية والغير الرسمية للمنظمة.

يمكن اعتباره هذا التمييز بشكل أساسي إذا وافقنا على ما أشار اليه الباحثين (Von Krogh & J. Roos, 1995) من خلال مفهوم "d'auto-poeisis" الذي يوضح انه لا يمكن نقل المعرفة والتعرف عليها إلا من خلال التفاعل، فالقدرات النطقية للمتكلم من جهة والحدود المعرفية للمستمع من جهة أخرى ستؤدي حتما إلى استقبال مشوه للمعرفة المنقولة في البداية. باختصار وحسب ما جاءت به دراسة Von Krogh et Roos (1995) فالمعرفة حتما هي ضمنية بدرجات متفاوتة وهذا حسب قدرات النطق والاستماع والتفسير للأفراد.

كما ان التمييز بين الفرد والجماعي يعتبر تحديا معرفيا آخر في إدارة المعرفة. وقد وضح Schneider (1996) ou Durand Mounoud et Ramanantsoa (1993) et Angelmar, مدى صعوبة هذا الموضوع في النهج المعرفي للإدارة الاستراتيجية.

اقترح الباحثين Hedlund et Nonaka مزج هذين الانقسامين الاولين حتى تتم مقارنة ديناميكيات المعرفة والتي قد تم تسييرها من قبل مؤسسات يابانية واوربية على التوالي. فهم يسعون إلى تحديد العمليات الرئيسية المختلفة في العمل في هذه المنظمات كالتالي:

(أ) عملية التعبير (الرؤية الغربية التي تتمثل في الرغبة في جعل الضمني صريحا) أو على الاستيعاب المعاكس (يتمثل في سعي اليابانيين لحماية المعرفة من خلال محاولة دفنها في الضمني)، (ب) التمديد (رغبة المؤسسات الغربية في التأكد من أن المجموعة أو المؤسسة تتبنى ما يتقنه الفرد) وعلى العكس من ذلك، التخصيص (المنظور الياباني الذي يعتبر أن أفضل طريقة لجعل المنظمة تتقن الكفاءة هي تضمينها في كل فرد يتكون منه).

كما أضاف كل من Hedlund and Nonaka (1992) ان هذا التفسير للمنظور الياباني لإدارة الكفاءة يعتبر توضيح لمفهوم التضمين. كان اهتمام نظرية الكفاءة لحد الآن بالقدرات المعرفية مثل المعرفة

والدرية وبراءات الاختراع والتقنيات أكثر من اهتمامها بمسائل سلوك الأفراد أو الجماعات، ناهيك عن الثقافة وهوية المنظمة (Hedlund & Nonaka, 1992).

أما من ناحية أخرى فقط الثلاثي من الباحثين (Barney (1986) و Léonard-Barton, Fiol (1991) و (1992) اللذين اهتموا بعنصر الثقافة في نظرية الموارد . بالتالي فالسلوك والهوية عنصرين رئيسيين للكفاء (Durand, 2006, p. 267).

جدير بالذكر أن نميز بين الكفاءات الإيجابية والسلبية، حيث تؤثر عدم كفاءة الفرد وانعدام قدرته على المؤسسة بالسلب. ولتوضيح هذه الفكرة قام (Léonard- Barton, 1992) بعمل تجريبي على 20 حالة لتطوير المنتج والعمليات، حيث يؤكد ان الكفاءات الرئيسية قد تشكل في الواقع نقاط تعثر رئيسية أي كفاءات سلبية، بمعنى ان الكفاءات السلبية هي في مواجهة التغييرات التي تجعل كل أو جزء من تراكمات الخبرة السابقة غير صالحة. من هذا المنطلق فالنظرية القائمة على الكفاءات تسعى جاهدة إلى التعرف على قيمة الكفاءات المختلفة التي تمثل محفظة المؤسسة. سنقوم بإضافة تمييز كلاسيكي آخر وهو الذي يتماشى مع الازدواجية الملموسة / غير الملموسة. في الواقع إذا اخذنا بعين الاعتبار النظرية القائمة على المورد وكيفية إدراكها للطابع الملموس لعناصر معينة كالأصول (المعدات والمباني والمنتجات)، فلا بد لنا ألا ننسى الفئات الأخرى من الكفاءة غير الملموسة مثل العمليات التنظيمية أو الهوية. في نفس الصدد، يمكن ان تكون الكفاءات الأساسية في هذه العناصر غير الملموسة. اشار (Porter (1991 أن أي مورد ملموس يمكن تحديده بطبيعته وبالتالي يمكن شراؤه وبالتالي نسخه، اذا لا يمكن اعتباره كحل مفتاحي كونه قابل للتقليد، وحسب Prahalad et Hamel إذا كانت هناك ميزة تنافسية دائمة فسيكون بسبب صعوبة التقليد، لذلك تبدو لنا العمليات التنظيمية غير ملموسة، ولابد من إضافة الثقافة (والعناصر الأخرى التي لم نحددها بعد) ، باعتبارها تمثل وسيلة لوصف المحتوى المثير للاهتمام حقا والاستراتيجي لمفهوم الكفاءة (Durand, 2006, pp. 267-268).

#### ب) التعلم كوسيلة لبناء وتنمية الكفاءة:

اهتمت الدراسات الأدبية بآليات التعلم أكثر من اهتمامها بمخزون الكفاءات المتراكمة. لهذا نجد صعوبة كبيرة في وصف الكفاءة وتوصيفها خاصة عندما يكون من الأسهل دراسة التعلم (Durand, 2006, p. 272).

#### ✓ مصطلح التعلم:

اهتمت ابحاث (Arrow (1962); Atkinson et Stiglitz (1969) بموضوع "التعلم من خلال القيام" "l'apprentissage par le faire" فالعمل والممارسة يساهمان في بناء معرفة كيفية القيام "savoir-faire" وإلى حد ما المعارف.

قام الباحث (1972) Rosenberg بوصف مصطلح "التعلم من خلال الاستخدام" من خلال الآليات التي يتم تنفيذها أثناء استخدام العميل لمنتج أو خدمة جديدة، مما سيبي المعرفة (connaissance) او الدراية بما يتعلق باستخدام هذا المنتج أو هذه الخدمة. تطورت هذه الفكرة (1976) ou Lundvall (1976) Von Hippel (1988) وأصبحت "التعلم من خلال التفاعل" ويمكن للتفاعل الواقع بين المستخدم والمصمم ان يخلق قاعدة معرفية بإمكانها المساعدة في إدخال التحسينات على المنتج وأفضل طرق استخدامه.

هناك نوعين آخرين للتعلم، الأول وهو "التعلم عن طريق التعلم" فالفرد من خلال التعلم يكتسب قدرة على تعلم المزيد، أما خاصية تعلم كيفية التعلم التي يتميز بها الشخص يكون قد اكتسبها من المدرسة. أما النوع الثاني فيطلق عليه "التعلم عن طريق إلغاء التعلم" (1981) Hedberg (1984), Durand (1992), McGill et Slocum (1993), Rumelt (1995), Montgomery (1995), Bettis et Prahalad (1995) يعتبر هذا الشكل ضروري للأفراد والمؤسسات التي تتميز بالروتين والعادات ولها خوف من فكرة التغيير والتجديد بطريقة معينة ، ومن جهة اخرى فإن أصعب جانب من جوانب التعلم بالنسبة لممثلي المنظمات ذات الخبرة يأتي من صعوبة التخلص مما أصبح قديما والذي يأخذ مساحة المعرفة ومعرفة كيفية القيام، هذا الجانب يكون صحيحا خاصة فيما يتعلق بالبعد الثقافي والسلوكي (Durand, 2006, pp. 272-273).

من جهة أخرى، ما تم التطرق اليه في دراسة (1996) et (1995) McGrath et al (1994) لمشاريع الابتكار بالتوصل إلى نموذج تعليمي يتم على مستواه التنسيق بين العديد من العناصر على مستوى المؤسسة للتمكن من الاستفادة من الابتكار: "معرفة السبب" بمعنى آخر السعي لمعرفة وفهم الأسباب التي تقوم عليها، وفعالية فريق العمل ، تنمية ونقل كفاءات جديدة ، بناء ميزة تنافسية ، حسب وجهة نظر هؤلاء المؤلفين التعلم يمر بسلسلة من التحسينات التي تنقل هذه العناصر في هذا الترتيب المنطقي (Durand, SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, p. 15).

في اواخر التسعينات ظهر نموذج آخر للتعلم التنظيمي وهذا استنادا للعمل الميداني في أربع منظمات كبيرة، على هذا الأساس تم اقتراح سبعة أبعاد لوصف هذه الأنماط وأنماط التعلم، نذكر من بينها الجانب الفردي / الجماعي، والجوانب الرسمية / غير الرسمية ، .... (DiBella A, E. Nevis , & J. Gould, 1996)

في دراسة (16) (Durand, SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, p. 16) أشار الى نظرة أخرى حول التلمذة الصناعية، والتمييز الكلاسيكي بين "التدريب الرسمي" من جهة، وما نسميه "المرافقة" من جهة أخرى. تتميز المعرفة الصريحة بإمكانية تدريسيها في الفصل الدراسي، لكن عكس لذلك المعرفة الضمنية تتطلب الية تعلم مختلفة لأنها لا تخضع للتحويل الرسمي، فترتكز على "الملاحظة - التقليد" أو "من خلال التدريب معي، سنتعلم". نلاحظ ان هذا النوع مشابه لمفهوم "التعلم من خلال القيام" والذي

تطرقنا اليه سابقا. من هذا المنطلق لا بد من ذكر أبحاث (Piaget(1970) والذي أشار أن الطفل لا يتعلم فقط من خلال عملية التدريب الرسمي وحتى يتم تجميع للمعارف والمهارات لا بد من الإلمام بالأبعاد الحسية المختلفة للعمل ، بما لا يدع مجالا للشك أن التعلم الرسمي والمرافقة مرتبطين بقوة وهذا ما وضحه (Senge (1990).

### الفرع الثالث: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)

مر تطور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات (GPEC) بأربع مراحل. ففي أواخر الستينيات ولأول مرة كان ظهور النماذج الأولى للتخطيط الاجتماعي الحصري والتي تولي أهمية للإدارة الكمية للقوى العاملة. وبعدها تزامنا مع فترة السبعينيات والثمانينيات، ظهرت الحاجة إلى فهم أفضل لمستقبل العاملين من حيث التوظيف، فكان اهتمام المؤسسات في هذه الفترة بشكل كبير بإدارة الوقاية والتوقع، ولكن بشكل كمي والتطلع إلى المستقبل لإدارة التوظيف.

و في فترة التسعينات مع التطور السريع للبيئة اصبح الاهتمام بكثرة بالكفاءات و ظهور GPEC والذي سرعان ما تم انتقاده من طرف المؤسسات (أرباب العمل، والشركاء الاجتماعيون ، والموظفون) لأنها معقدة ومكلفة ولا تشمل كافة الموظفين على الرغم من ظهور نماذج التي من المفترض أن تكيف حجم القوة العاملة مع احتياجات الإنتاج فالأمر هنا يتعلق بقياس وتحليل وتقليل الفجوات بين المخطط الفعلي من حيث الأهداف من ناحية ، وبين الاحتياجات المستقبلية والموارد المتاحة من ناحية أخرى (Kerlan.f, 2007, p. 37) هذا ما أدى الى تدهورها .عادة يتم ربط مفهوم GPEC بمفهوم خطة حماية الوظيفة<sup>3</sup> (PSE) والتطور السريع للبيئة جعل من الصعب توقع المستقبل.

أصبحت GPEC في وقتنا الحالي جزءا من مفهوم الجودة. خاصة بعد تطبيق العديد من المنظمات لنهج الجودة، كالمكتب الوطني للأرصاد الجوية (شهادة ISO9001 الإصدار 2008). وبتعميم هذا النمط الجديد للإدارة والامتثال للمعايير، أصبح التركيز أكثر على وظيفة الموارد البشرية والاهتمام بتدريب موظفي المنظمة بانتظام كجزء من التحسين المستمر.

#### 1. تعريف GPEC:

تميزت فترة الثمانينات والتسعينات بتقنية إدارة الافراد وتطوير الأساليب والنماذج والأدوات تماشيا مع ظهور فكرة مساهمة إدارة الافراد في إدارة المؤسسات، خلال هذه الفترة كانت سيطرة نظامين رئيسيين في

<sup>3</sup> Plan de sauvegarde de l'emploi اقتصادية لأسباب البشرية للموارد الجماعية للتسريحات الجماعية (Loufrani-Fedida & all, 2014, p. 20)

إدارة وتنمية الموارد البشرية حيث كانت هيمنت GPEC في فترة الثمانينات، وإدارة الكفاءات في فترة التسعينيات. ونظرا لتعقيد أنظمة GPEC فغالبا ما يتم تسريح غير متوقع للعمال.

أشار Kerlan Françoise الى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بانه: " عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والأخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، اما التسيير التقديري للكفاءات فيشير الى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الافراد وكفاءاتهم تماشيا مع متطلبات الوظائف في المؤسسة " (Kerlan F. , 2004, p. 16).

لم يقدم القانون تعريفا واضحا ودقيقا لمفهوم GPEC ، ووصفها انها مجموعة من الأهداف للمنظمات من خلال (Bernier, 2012, p. 12) :

- ✓ تخطيط القوى العاملة وهيكل التوظيف المتكيف مع احتياجات المنظمة طويلة الأجل؛
- ✓ تحليل كيفية الانتقال من الهيكل الحالي إلى الهيكل المرغوب فيه، في أفضل الظروف الاجتماعية.

وقد أشار الباحث<sup>4</sup> Henri Rouilleault ان GPEC تتكون من "الإدارة الاستباقية والوقائية للموارد البشرية (Rouilleault, Juillet2007) :

- ✓ تعتبر مكون جماعي لاكتشاف القضايا الأولية المتعلقة بتطوير المهن والوظائف والمهارات وتحديد القواعد والوسائل التي تسهل مسبقا تعديل الاحتياجات / الموارد؛
- ✓ مكون فردي لتعزيز التنمية واعتبار القدرة التنموية والتوظيف لكل موظف كجزء من حياتهم المهنية،

- ✓ تلائم خصوصيات المؤسسة أو المجموعة، ورهانات الفاعلين فيها، ومتناسبة مع مواردها؛
  - ✓ ادارة يشارك فيها مديرو العمليات والإدارة المحلية، وأداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الموظفين.
- "إذا يمكننا تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات انه مجموع الأساليب والطرق التي تسعى لتحقيق التوافق بين كفاءات الموظفين ومتطلبات الوظائف المستقبلية".

جدير بالذكر انه لا توجد GPEC دون وجود استراتيجية ومشروع للمنظمة. وهذه الأخيرة عرفها Alfred Chandle "تحديد الأهداف والأهداف طويلة المدى للمؤسسة، ثم اختيار طرق العمل وتخصيص الموارد التي ستجعل من الممكن تحقيق هذه الأهداف ". هذه العملية وما ينتج عنها عبارة عن حلقة وصل بين

<sup>4</sup> Henri Rouilleault : مؤلف التقرير الذي قدم في تموز / يوليو 2007 بعنوان "توقع التغييرات وتنسيقها" إلى السيد Xavier Bertrand، وزير العمل والعلاقات الاجتماعية والتضامن ، وإلى السيد Jean-Louis Borloo وإلى السيدة Christine Lagarde، وزيرة الاقتصاد والمالية والتوظيف. ، أتاحت لنا الفرصة لتطبيق جميع الأسئلة التي طرحتها GPEC .

مختلف أصحاب المصلحة (الإدارة والموظفين، وما إلى ذلك) ومن الضروري إضفاء الطابع الرسمي فيما يتعلق بالمعلومات، والمشاورات مع ممثلي الموظفين.

يوجد أربع مراحل تم تطويرها لتحقيق النهج الاستراتيجي لـ GPEC وهي:

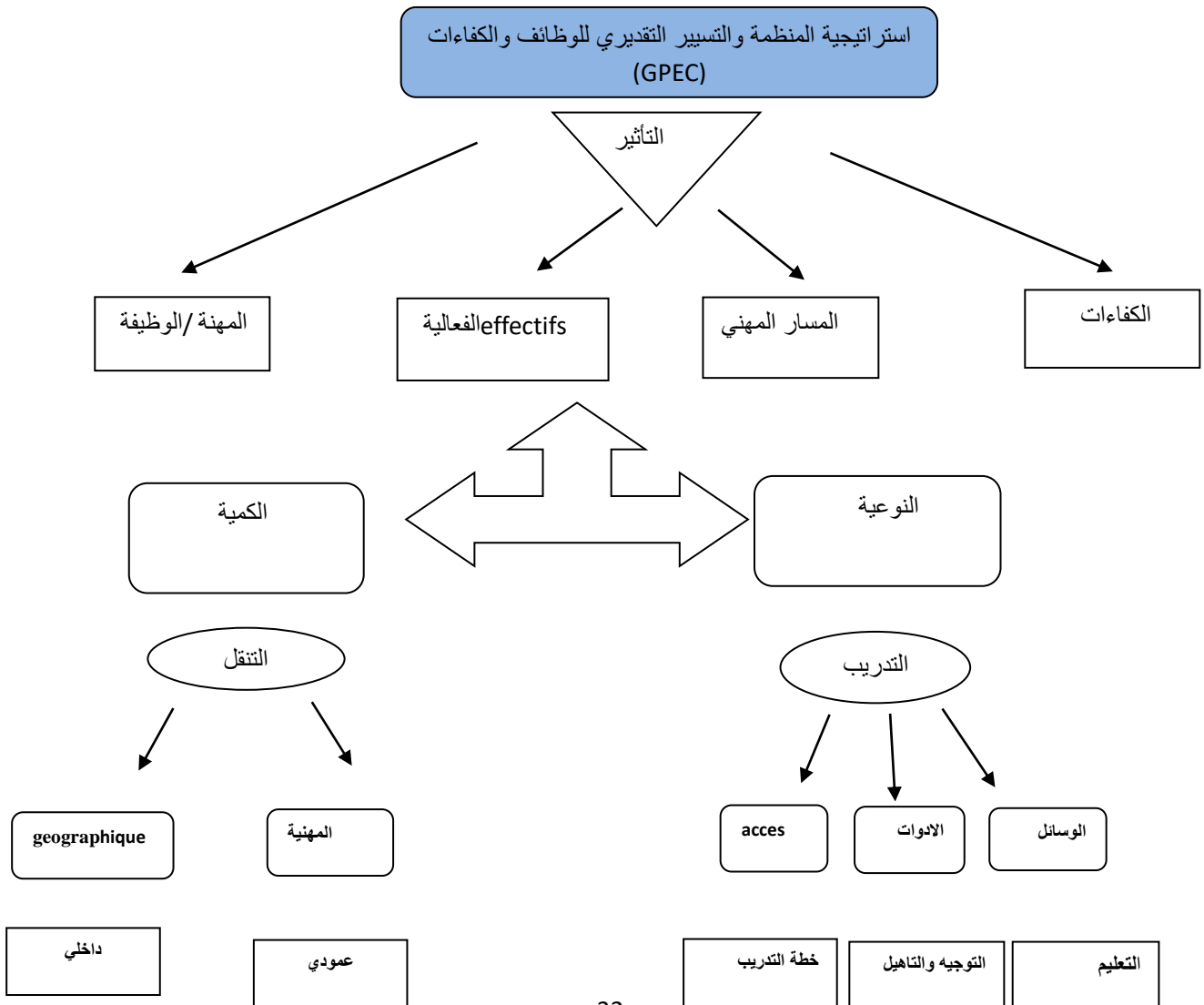
أ التشخيص الاستراتيجي للمنظمة (العلاء، الأسواق، نقاط القوة، نقاط الضعف، إلخ) ;  
 ب الهدف الاستراتيجي للمنظمة: تحديد وتطوير الإستراتيجية المطلوب تنفيذها وتحديد الإستراتيجية الموضوعية ;

ج التأثيرات الكمية والنوعية على العمالة والحرف والمهارات ;

د نهج ومنهجية GPEC: تطوير نهج ومنهجية GPEC;

الشكل الموالي يوضح استراتيجية المنظمة والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

شكل رقم 5: استراتيجية المنظمة والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)





المصدر: Philippe Bernier, la GPEC, 2ème édition DUNOD, Paris, 2012, p28

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات باللغة الإنجليزية " *strategic workforce planning* " ويتكون من جميع الأساليب والإجراءات التي تسعى لوصف وتحليل مختلف الاحتمالات المستقبلية للمؤسسة بهدف توضيح وتوقع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ومن ناحية أخرى ما يخص "ملخص الاعمال" :

يساعد GPEC على تكييف مهارات الموارد البشرية مع الاحتياجات الخاصة للمؤسسة وتوقعات الموظفين فيما يخص التدريب أو مكافأة الكفاءات، فهو يساعد على إدارة تقادم المعرفة فيما يتعلق بالموظفين ويشجعهم على تطوير "قابليتهم للتوظيف" لبناء مشروع احترافي.

تساهم GPEC في تحديد الوظائف الإستراتيجية وتحليل الكفاءات المطلوبة لهذه الوظائف.

(GPEC) هي إدارة تنبؤية ووقائية للموارد البشرية اعتمادا على قيود البيئة والخيارات الاستراتيجية للمنظمة، وهو أيضا التزام تفاوضي لمدة ثلاث سنوات بين (الإدارة، والموظفون، والنقابة) والذي يؤدي الى عدم إعادة الهيكلة "الوحشية" (MALLET, p. 07).

يسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الى تحقيق هدفين يمكن تحليلها على مستويين (Bouslah, 2016, p. 127) :

- ✓ على مستوى المؤسسة: تتمثل كونها عملية مستمرة على المدى المتوسط وتسمح باستباق التطور الكمي والنوعي للوظائف، ومن جهة أخرى توجيه سياسات الموارد البشرية من (تدريب، توظيف، والتنقل)
- ✓ اما على مستوى الموارد البشرية: فهو يسمح للأفراد ببناء مسارات مهنية تتوافق مع تطور المؤسسة.

## 2. الأدوات الاستراتيجية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات ( GPEC ) :

### أ. اداة التدريب:

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وسيلة لإنتاج الكفاءة ويكون هذا على عدة مستويات:

✓ **المستوى الاقتصادي:** يكون بالاستثمار في الموارد غير المادية (أو الفكرية) للمنظمة. حيث تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين لاكتساب مهارات جديدة، وتوقع زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية.

✓ **المستوى النفسي:** من خلال المشاركة بين مشروع فردي مبني على التوقعات والمصلحة الاقتصادية للمنظمة يكون مرتبط بمفهوم الاستثمار.

✓ **المستوى الاجتماعي:** التدريب يساهم في التنشئة الاجتماعية للموظفين وايضا تطوير الثقافة التنظيمية كمثال دمج الموظفين الجدد.

يعد التدريب أداة أساسية لـ GPEC من خلال خطة التدريب. كما يقوم بتحديد الفجوات الموجودة بين الكفاءات الحالية واحتياجات العمل المستقبلية. ويهدف GPEC داخل المنظمة الى الانتقال من منطق خطة التدريب إلى منطق تطوير التدريب. بالتالي يعتبر التدريب كوسيلة لزيادة كفاءات الموظف (Lethielleux, 2011, p. 53).

#### ب. أداة نقل المعرفة:

في وقتنا الحالي تواجه المؤسسات مغادرة كبيرة للمتقاعدين، فهل يمكن التنبؤ بنقل المعرفة مسبقا والحد من فقدان الكفاءات والشبكات غير الرسمية التي تم بناؤها تدريجيا خلال مسار حياتهم المهني؟، الا انه توجد العديد من الأدوات التي تعزز نقل المعرفة داخل المنظم مثل برامج المجموعات الحربية (Les logiciels groupe war)، وتنظيم الإرشاد أو التعليمات الشخصية... (Lethielleux, 2011, p. 53)

#### ج. أداة للتوظيف ومنح المكافآت:

يتم استخدام GPEC كأداة للتوظيف، ويكون من خلال التحليل الكمي وهذا لتحديد المناصب الحساسة في المنظمة، ومن خلال الوصف الوظيفي لتحديد الكفاءات المتعلقة بالمنصب. فمن خلال هذه العملية يتم مقارنة المرشحين مع بعضهم البعض واختيار المرشح الذي يتوافق ملفه الشخصي بشكل أفضل مع المنصب. اضافة الى انه يجد من المخاطر المرتبطة بالتوظيف في المرحلة الأولى، وهي أداة لتبرير الأجر حيث أن الوصف الوظيفي يضع كل وظيفة على مقياس من الكفاءات التي هي من المحددات الرئيسية للراتب (Lethielleux, 2011, p. 53).

#### د. أداة للتنقل:

يهدف مصطلح "التنقل" الى عدة معان وقد يكون مسيئا في بعض الاحيان الى الموظفين، حيث يتعلق بالفصل أو عدم الاستقرار (Labruffe, 2008). ومن أشكال التنقل الأكثر شيوعا هي (LIGER, 2004): **التنقل المهني أو الأفقي:** يتطلب هذا التنقل استخدام مهارات لم يتم استخدامها او ممارستها من قبل مع تغيير المهنة.

**التنقل البيئي أو الجغرافي** "mobilité géographique"، يتم تنفيذ هذا التنقل في مكان عمل آخر مع مدير آخر وفريق مختلف، وبنفس نوع النشاط، وبنفس المؤهل، وبنفس الدرجة الهرمية.

**التنقل العمودي:** وهو ما يسمى "الترقية" من خلال ترك وظيفة لأخرى، وزيادة في المسؤولية، غالبا ما يتم إجازته من خلال تغيير نفس الفئة أو الدرجة أو التصنيف، ولكن أيضا عن طريق زيادة الأجر.

أشار كل من الباحثين Deffayet et Van Heems انه يمكن أن تتواجد هذه الأشكال الثلاثة للتنقل دون وجود تعارض بينهم، بمعنى أنه يمكن ترقية الموظف إلى منصب أعلى في مكان مختلف عن منصبه المعتاد. وهناك عدة عوامل تحدد تفوق أحد الأشكال على الآخرين، اي إذا كان للمنظمة موقع واحد فلا يمكن ذكر التنقل الجغرافي، إضافة انه من بين العوامل التي تؤثر على التنقل: قطاع النشاط، وثقافة المؤسسة وطبيعة الوظيفة المراد شغلها والحاجة إلى الملف الشخصي بالإضافة إلى خصائص الموظفين مثل الحالة والمهنة والمهارات والمؤهلات (DEFFAYET & VAN HEEMS , 1995, pp. 36-41).

على هذا الاساس يمكننا اعتبار التنقل أنه تغيير في الوظيفة أو مكان العمل وفقا لاحتياجات المؤسسة للموارد البشرية.

جدير بالذكر ان نتيجة استفاد نموذج فورد الصناعي في نهاية السبعينيات ومع نهاية العمل مدى الحياة، أصبح من الضروري الاستعانة بإدارة الكفاءات والتنقل كأداة للاستجابة، وهذا ما أشار اليه الباحث (Gazier 1999) ان قابلية التوظيف تعتمد على التنقل في سوق العمل سواء داخل المنظمة أو خارجها (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 37).

من جهة أخرى يسمح التنقل المهني للمؤسسات الحصول على ميزة تتمثل في قوى عاملة تتكيف مع الاختلافات البيئية (Martin, & Hofaidhllaoui, 2017, p. 131). حسب (FINOT, 2000) يساعد التنقل على تنمية كفاءات جديدة وهذا عن طريق تراكم الخبرات الجديدة في سياقات مختلفة، وتتمثل مزايا عملية التنقل في: "التنوع، والقدرة على التكيف، وزيادة المعرفة بالمنظمة، وتطوير المرونة" (Dietrich, 2018, p. 138).

يعتبر (Dietrich 2018) ان "التنقل هي الأداة الرئيسية في سياسة قابلية التوظيف وتأمين المسارات " كما يوضح (Dietrich 2018) أن التنقل يتطلب متابعة فردية للعاملين مع ظهور مشروع فردي. لهذا يمكن اعتبار ان التنقل هو أداة رئيسية في تطوير قابلية التوظيف، فهو يفرض التقاطع بين تطلعات الموظف من جهة والفرص التي تمنحها المؤسسة من جهة أخرى وأيضا استراتيجية العمل التي يتم تنفيذها بشكل مشترك. حسب دراسات (Hategekimana et Roger 2002) للتنقل أنواع مختلفة: كالتنقل الداخلي أو

الخارجي أو الجغرافي أو الدولي. من جهة أخرى أشار (Dietrich 2018) الى وجود اشكال مختلفة للتنقل تصاعديا وجغرافيا ووظيفيا داخليا أو خارجيا (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 37).

في دراسة (Schmidt et al. 2013) يعتمد التنقل الخارجي على دافع المؤسسة في دعم المشاريع التي ليست بالضرورة موجودة داخل المؤسسة، كما اشارت ابحاث (Zgoulli et al 2016) ان المؤسسة تسعى لتعزيز التنقل الخارجي بفضل آليات عقود إعادة التوظيف والانتقال المهني ، والمساعدة في إنشاء الأعمال التجارية والمساعدة في المنظمات المنبثقة، من جهة أخرى اضافت ابحاث (Dietrich 2018) ان تقييم الكفاءات و VAE<sup>5</sup> يساهم في خلق الرغبة في التغيير والاعتراف بالكفاءات الفردية. اما الرائد (Finot 2000) أكد على أهمية تشجيع إنشاء "إعارة الموظفين " هذا سيمنح الموظف الفرصة لمواجهة الكيانات الأخرى في المنظمة أو المجموعة أو حتى خارجها، فحسب رأيه سيساعد هذا الموظف على إدراك الحاجة إلى التحرك لاكتساب خبرات جديدة تسمح له بالتكيف مع المواقف الجديدة (Linda, Sandrine, & all, 2020, pp. 37-38). ولا يمكن توفير كل هذه الآليات للعامل دون الموافقة الهرمية، على هذا الأساس يؤثر نوع إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على نظام التنقل وهي تفترض "لعدم امتلاك التسلسل الهرمي للموظفين" (FINOT, 2000, p. 76). (Schmidt et al. 2013). فقد تم إحالة هذا إلى الفرد من خلال "قدرته على تراكم واستثمار رأس المال الاجتماعي والتفاعل مع أصحاب العمل المحتملين لتحديد حدود المناصب وملامح المهارات المتوقعة" (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 38).

#### الفرع الرابع: التدريب المهني والتعلم مدى الحياة:

##### 1 التدريب المهني :

من خلال ما تطرقنا اليه سابقا في نشأة مصطلح الكفاءة فيبدو لنا ان هذا المصطلح ليس بمصطلح جديد، ففي وقتنا الحالي يحتل مكانة مركزية في الخطابات والممارسات التي تتعلق بالمؤسسة. كما كان ظهور هذا المفهوم في الخمسينات في مجال التدريب والانعكاسات الأولى على التدريب المهني المستمر. وهذا ما أشار اليه الباحث Raymond Vatieر من خلال التعريف الذي قدمه عام 1958:

"يمكننا القول ان التدريب هو مجموعة الإجراءات المصممة للحفاظ على جميع الموظفين بشكل فردي وجماعي على مستوى الكفاءة الذي يتطلبه نشاط المؤسسة. هذه الكفاءة تتعلق بالمعرفة، المهارات، إرادة العمل لكل شخص وكل مجموعة" (Vatieر, 1958) .

<sup>5</sup> Validation des Acquis de l'Expérience

في بداية الثمانينات من القرن الماضي ظهر مصطلح الكفاءة على مستوى المنظمة، وقد أصبح من الضروري من يقظة المنظمة حتى تماشى مع تطور الاسواق، وايضا مطالبة الفرد بالتكيف مع البيئة الخارجية الجديدة وايجاد حلول لمشكلاته (Dejoux C. , 2007, p. 136).

في دراسة للباحثين (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013, p. 36) يعتبر "التدريب هو ثاني ممارسة للموارد البشرية تجعل من الممكن توضيح الكفاءة الفردية وقابلية التوظيف، ومن المعترف به في كلا الأدبين أنه العامل الأول في تنمية الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف، فهو يلبي توقعات الموظفين واحتياجات المؤسسة. كما يساهم أولاً وقبل كل شيء في تحقيق أهدافهم (الرضا الوظيفي والأداء الاقتصادي) مع مراعاة تطور المهن".

(Blondin, 2004) أشار ان التدريب يوفر المعرفة والمهارات اللازمة للفرد للتكيف بشكل أفضل مع عمله، وما هو معروف أن الكفاءات هي أحد الأصول الإستراتيجية للمنظمات ،لكن امتلاكها لا يكفي ولا بد من معرفة كيفية ممارستها والتدريب هو أحد الوسائل المميزة "، ويعتبر **التدريب المهني المستمر** تحدي حقيقي للموظف من حيث القابلية للتوظيف، ومن ناحية أخرى تواجه إدارة الموارد البشرية قيودا على تنفيذ الجوانب والأساليب العملية لسياسة التدريب التي تلبي تحديات المنظمة (Meignant, & Mercier, 2006, pp. 01-25).

**التدريب المهني** كان موجودا منذ العصور القديمة، وقد وضع « Le Condorcet » مبدأ **التدريب المستمر** عن طريق "التعليم" فهو السبيل الوحيد لتحرير الرجال من سوء عبودية الجهل. كما يجب أن يضمن التعليم أن الرجال في جميع الأعمار لديهم القدرة على الاحتفاظ بمعارفهم أو اكتساب معارف جديدة (Kerlan, 2007, p. 221)، من منظور اخر أشار الباحث Jean Marie Peretti " ان التدريب المهني يهدف إلى تمكين العمال من التكيف مع التقنيات المتغيرة وظروف العمل، وتعزيز تقدمهم الاجتماعي من خلال الوصول إلى مستويات مختلفة من الثقافة والتأهيل المهني ومساهماتهم في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة " (Peretti, 1998, p. 99).

يشمل التدريب مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب والدعم المخطط لتشجيع الموظفين على تحسين معارفهم، ومواقفهم، ومهاراتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة واهدافهم الشخصية، للتكيف مع بيئتهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية. ويعرف Guy le Boterf et al التدريب هو "وسيلة من وسائل إنتاج المهارات اللازمة لإتقان المواقف المهنية وتطويرها، ولا يمكن أن يعطي تأثيره الكامل الا من خلال دمج مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءات" (Le Boterf & al, 1995, pp. 75-77).

في أبحاث (Loufrani-Fedida S. , 2008, p. 79) توصل ان التدريب هو العامل الأول في تطوير الكفاءات الفردية، لهذا اصبحت ادارة الموارد البشرية تعطي اهمية كبيرة للتدريب المستمر وايضا الاهتمام

أكثر بتنمية الكفاءات الفردية والجماعية لأنها ترفع من أداء المؤسسة وبالتالي الحصول على مكانة تنافسية في السوق، وهنا أصبح التوجه من "سوق العمل" إلى "سوق الكفاءات".

يساهم التدريب في تطوير كفاءات الموظفين وبالتالي زيادة الأداء والرضا الوظيفي (RODRIGUEZ, 2003) (J.M. & VENTURA J, 2003)، على هذا الأساس يمكننا اعتبار ان التدريب المستمر والاهتمام بالكفاءات هو السبيل الى تطوير الكفاءات المتوفرة في المؤسسة وتنمية قابلية التوظيف وهذا يفرض على المؤسسة توفير وسائل لفعالية التدريب وتعزيز البقاء والحفاظ على العمل (Dejoux, C & Boyer, A., 1996, p. 3).

وما يلاحظ من خلال مصطلح التدريب انه متعدد الأبعاد، ويعد كوسيلة لخلق الكفاءة التي يمكن فهمها بطرق مختلفة، على النحو التالي:

- اكتساب معرفة تقنية أو مهنية جديدة ؛

- التكيف مع التغيرات التقنية والاجتماعية وتغييرات تنظيم العمل.

- الاستيلاء على الكفاءات المتبادلة أو الفكرية ؛

- تغيير أو دعم والتكيف مع التغيير ؛

- وسيلة للتطوير المهني والشخصي والوصول إلى الثقافة ؛

- أداة لتطوير المهارات التنظيمية.

- هيئة معرفية في خدمة الممارسة ؛

- نهج سياقي مدرج في منطق تشغيلي واستراتيجي ؛

- نهج تربوي قائم على أساس مهني حالي أو مرغوب فيه.

ما يميز التدريب انه استجابة نوعية لاحتياجات المنظمة، وبالتالي ضمان قابلية التوظيف والقدرة على تكيف الموظفين مع الوظيفة، والحفاظ على مهاراتهم المكتسبة والمتطورة، والحصول على المزيد من المسؤوليات وايضا إمكانية الترقية.

## 2. التدريب المستمر او مدى الحياة :

ساهم ظهور مفهوم التعلم مدى الحياة في تغيير الوضع: من خلال التحول العميق في سياسات وأنظمة التدريب، وذلك لتغطية نطاق الحياة بأكملها: العمل، الترفيه، التقاعد. كما يساهم هذا المفهوم في

تأسيس العلاقات على أسس متينة بين أنظمة التعليم وأنظمة التدريب، وبين المعلمين والمدرسين. لهذا يعد التدريب مدى الحياة هو أحد مفاتيح الاستجابة للتغيرات والتحديات الجديدة في مجتمعاتنا المعاصرة، لا سيما في مكان العمل.

فالتعلم والتدريب هما الوسيلتان الأساسيتان التي تساعد الموظفين على بناء وتطوير مهاراتهم وقابليتهم للتوظيف.

يعتبر دور الشخص مهم في عملية نقل الكفاءات من سياق إلى آخر. وقد أشار (2008) Le Boterf الى "قدرة المهنيين على إنشاء روابط، وبناء روابط بين موقفين أو أكثر". على هذا الأساس لا يمكن ان يقتصر على المهني الجيد أداء مهام متكررة إلى الابد، فبإمكانه التعامل مع مختلف المواقف باستعمال الكفاءات المكتسبة سابقا في بيئة جديدة، يمكن ان يشمل هذا النقل الجانبي (من خلال التحويل إلى مشاكل أو مواقف من نفس النوع) أو النقل الرأسي (عن طريق التحويل إلى حالات أكثر تعقيدا) .

في أبحاث (2012) Tardif و(2008) Le Boterf تتطلب عملية تعلم كفاءات جديدة عمليتين:

• إزالة السياق، بمعنى فهم أنه قد تم اكتساب الموارد (المعرفة والدراية والمهارات الحياتية) في سياق معين،

• إعادة السياق، من خلال الوعي بأن هذه الموارد يمكن تحويلها إلى سياق مختلف، أي تحديد خصائصه بوضوح من قبل المورد البشري، وكذلك خصائص السياق الأولي (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 24)

تطرق الباحث (S. Tardif) لوصف العملية التي تبدأ من إزالة السياق إلى إعادة السياق بدقة وهذا من خلال الشكل الموالي:



#### ترميز التعلم من مصدر المهمة

من بداية تطوير مهارة ما، من الضروري النظر في قابليتها للتحويل من اجل اعتبارها أداة معرفية مرتكزة في سياق معين



#### تمثيل المهمة المستهدفة

يمكن تصور أي موقف تحويل على انه مشكلة جديدة يجب حلها، لذلك فهي مسالة انشاء نموذج عقلي فيما يتعلق بالمشكلة التي سيتم حلها



### الوصول الى المعارف والكفاءات في الذاكرة طويلة المدى

انها مسألة تفعيل المعارف والمهارات السابقة التي من المحتمل ان تساعد في حل المشكلات وتحويلها الى ذاكرة عاملة



### مطابقة المهمة المستهدفة ومهمة المصدر

هذا يتمثل في ابراز علاقات التشابه بين المهتم



### العمل على تكييف العناصر غير المتوافقة

يحرص الفرد على تحديد الاختلافات والتوفيق بينها لإنشاء روابط مع الوضع الجديد الذي يواجهه



### تقييم صلاحية التعيين

نقوم بتحليل الفجوات بين المهام ونتحقق من ان النموذج الذهني الذي تم بناؤه يجعل من الممكن حل المشكلة



### جيل من التعلم الجديد

عندما ينجح النقل فانه يولد تعلمًا جديدًا يتوافق كل موقف نقل مع سياق جديد او غير عادي إعادة السياق

Schéma de la dynamique du transfert des apprentissages selon Tardif  
Extrait de Compétences durables et transférables, Jean-Marie Dujardin, 2013

يوضح هذا الشكل وجود عنصرين أساسيين لنقل الكفاءات، وأهمية وعي الفرد بأنه اكتسب الكفاءات، ومن جهة أخرى الجهد الذي سيقوم به، وبالتالي الدافع الذي سيتعين عليه إظهاره لنقل الكفاءات من سياق إلى آخر من أجل تنفيذ المهمة المستهدفة بحكمة (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 24).

أشار الى ذلك (2008) Le Boterf واعتبر " قابلية النقل " « la transférabilité » لا يجب البحث عنها في الموارد التي يمكن نقلها في حد ذاتها (...). من خلال نية قابلية النقل، يمكن أن تصبح المعرفة المكتسبة قابلة للتحويل". على هذا الأساس فالنقل يفترض وجود كفاءات والقدرة على التعرف على المواقف التي يمكن استخدامها فيها. حيث لا يمكن ان تكون السياقات متقاربة بل يجب على الفرد امتلاك قدرة التعرف عليها على أنها قريبة. هناك بعض الاشخاص بإمكانهم القيام بهذا بمفردهم، فيما البعض الاخر لا ينطبق عليهم ذلك، لهذا على المؤسسات ان تساعدهم لتسهيل عملية النقل (Linda, Sandrine, & all, 2020, pp. 24-25).

تؤدي الكفاءات القابلة للتحويل والمستعرضة والمستدامة إلى التفكير في تنقل الموظفين نتيجة لتنمية هذه الكفاءات. فكلما طور الفرد من هذه الكفاءات كلما زادت امكانية تنقله، مما يؤثر على تطوير قابليته للتوظيف. على هذا الأساس يواجه صاحب العمل تحدي لضمان حصول موظفيه على هذه الكفاءات، بما يتجاوز المهارات الفنية المحددة للوظيفة المشغولة، وبالتالي السماح لكل فرد بتأمين حياتهم المهنية وضمان إمكانية توظيف موظفيهم (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 25).

تعطي منظمة العمل الدولية تعريفا واسعا لقابلية التوظيف بانها: "المهارات والمؤهلات القابلة للتحويل التي تعزز قدرة الفرد على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب عند ظهورها للعثور على عمل لائق والحفاظ على التقدم في المؤسسة أو عن طريق تغيير الوظائف، وكذلك التكيف مع التغيرات في التكنولوجيا وظروف سوق العمل" (Recommandation 195 , §1.d).

من هذا التعريف فقابلية التوظيف هي إحدى النتائج الرئيسية للتعليم والتدريب الجيد وكذا حداثة المهارات باستمرار.

### المبحث الثاني: الادبيات النظرية لقابلية التوظيف:

#### المطلب الاول: المناهج المختلفة لمفهوم قابلية التوظيف وابعاده

لقد اتفق العديد من الباحثين انه لا يوجد إجماع حول مفهوم قابلية التوظيف وأبعاده التي يتميز بها (Othmane, 2011 ; Hillage et Pollard, 1998 ; McQuaid et Lindsay 2002 ; Forrier et Sels, 2003), وبالخصوص في علوم الإدارة، فقد أكد (Gazier, 1998, p. 298) انه "مصطلح غامض، صعب التعريف وأحيانا قد لا يتم تعريفه". تفسير ذلك يتم من خلال التطور التاريخي الذي كان بداية في إنجلترا، ثم في الولايات المتحدة حتى وصل الى فرنسا بعد بضع سنوات فقط. سنتطرق في هذا المطلب الى التطور التاريخي لمفهوم قابلية التوظيف ثم نذكر اهم مناهج قابلية التوظيف واهم ابعاده.

## الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم قابلية التوظيف:

شهد مصطلح قابلية التوظيف تطورات عديدة خلال فترات زمنية مختلفة أدت الى تغيير مفهومه حسب كل فترة.

### 1. فترة الثلاثينات (1930):

ظهر مفهوم قابلية التوظيف في بداية القرن العشرين في إنجلترا وتعلق الامر بالتفريق بين الفقراء الذين يملكون قدرة الاندماج في المجتمع الصناعي حتى لو تطلب الامر استبعادهم، وبين اللذين يعتمدون على الصدقات، بمعنى العاطلين عن العمل يتلقون مساعدة اجتماعية طارئة، اما الموظفون فيعملون بالأشغال العامة ثم إعادتهم إلى سوق العمل.

ونتيجة انتشار البطالة في فترة الثلاثينات في الولايات المتحدة أصبحت قابلية التوظيف حسب الباحث FINOT عبارة عن "القدرات لشغل وظيفة" (FINOT, 2000, p. 10) وسميت "قابلية التوظيف ثنائية التفرع" (WEINERT & ALL, 2001, p. 07)، وهنا أصبح تقييم قابلية التوظيف يتم من خلال قياس قدرة ومؤهلات كل شخص على شغل منصب.

### 2. قابلية التوظيف في فترة الخمسينيات والستينيات (1950-1960): "الفئة الطبية والاجتماعية"

ينتمي مصطلح قابلية التوظيف في فترة الخمسينيات والستينيات بكثرة الى فئة طبية واجتماعية وقد تم تطويره من قبل الأطباء وممارسي إعادة التأهيل، وهو مخصص للذوي الاعاقة، ويقدم مقياسا كميًا: يمكن أن يكون الفرد أكثر أو أقل قابلية للتوظيف، وبالتالي هذا التقييم هو أساس للتدخل الهادف إلى تحسين قابلية التوظيف.

"يتم تحديد قابلية التوظيف، بشكل عملي، من خلال الأداء في اختبارات متنوعة، مما يؤدي إلى التقييم، والاختبارات هي طبية: حركية، وحدة البصر والسمع، وانتظام ضربات القلب... يجب أن تسمح بطاريات الاختبارات بالتنبؤ، ما إذا كان الشخص يمكنه ممارسة مهنة معينة وتحت أي شروط" (FINOT, 2000, p. 10).

### 3. فترة الستينيات والثمانينات (1960-1980):

خلال هذه الفترة كان الامر يتعلق بجاذبية الافراد في العمل، ويتم قياس هذه الجاذبية من خلال نتائج الاختبارات التي تجمع بين تقييم الكفاءة السلوكية وما يسمى "بالتوظيف المهني": الدوافع ذات الصلة، عادات الملابس، الخبرات السابقة... والتي تعتبر كنقاط قوة او ضعف للشخص. فتكامل هذه المعايير الذاتية والاجتماعية سيؤدي الى تقديم تدريب يسد النقص والعجز والى جانب هذا التشخيص فقد تم وضع "خطط لتنمية قابلية التوظيف".

"يظهر النهج الأمريكي المهارات والسلوكيات الفردية، ويتعلق بالمخزونات: الخصائص القابلة للتعديل أو غير القابلة للتعديل لأي شخص من المحتمل أن يكون قادرا على القيام بنشاط ما" (FINOT, 2000, p. 11).

في فترة الستينات وفي فرنسا كانت القابلية للتوظيف إحصائية "ملاحظة فورية لاحتمال العودة إلى العمل ... كلما زاد متوسط الأقدمية لمجموعات مختلفة من العاطلين عن العمل، قلت قابليتهم للتوظيف" (FINOT, 2000, p. 11) ويقصد به "قابلية التوظيف المتدفقة" والتي تتعلق حول السرعة التي يجد فيها مجموعة من العاطلين عن العمل لوظيفة (WEINERT & ALL, 2001, p. 08).

#### 4. قابلية التوظيف في فترة الثمانينات والتسعينات (1980-1990) :

عرف مصطلح قابلية التوظيف تطورا واضحا بشكل خاص اثناء تخصيصه في الخطاب السياسي والاجتماعي (DIETRICH, A , 2006)، وتزامنا مع نهاية الثمانينات بدأ استخدام مفهوم قابلية التوظيف في مجال الاقتصاد، حيث لجأ (GAZIER, 2001, p. 05) لسبعة إصدارات: قابلية التوظيف ثنائية التفرع، التوظيف الطبي والاجتماعي، قابلية التوظيف المتدفقة، قابلية التوظيف لسياسة العمل، قابلية التوظيف كأداء في سوق العمل، قابلية التوظيف التفاعلية، وقابلية التوظيف المبادرة.

في فتر التسعينيات، شهد مفهوم قابلية التوظيف أول ظهور له في المؤسسة وتم تعريفه على أنه "شيء إداري" (DIETRICH, 2006). حيث يتعلق «بالحفاظ على مهارات الموظف وتطويرها في ايطار شروط إدارة الموارد البشرية الضرورية والكافية التي تسمح له في أي وقت بالعثور على وظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، في غضون مدة زمنية معقولة وفي ظل ظروف معقولة" (FINOT, 2000, p. 13).

يوجد في وقتنا الحالي نوعين من أشكال قابلية التوظيف: قابلية التوظيف الداخلية والخارجية:

ترتبط قابلية التوظيف الداخلية بتنوع العامل واستعداده "الديناميكي" ليكون في وظيفته والبقاء فيها والتكيف، وهذا الشكل هو موضوع دراستنا الحالية. أما قابلية التوظيف الخارجية هي قدرة الشخص على العثور على وظيفة خارج المنظمة، في غضون فترة زمنية معقولة وفي ظل ظروف معقولة.

شهد مفهوم قابلية التوظيف تطورا: فقد اتسع المعنى وأصبح أوسع بكثير ولم يعد يتعلق فقط بالعاطلين عن العمل بل يشمل جميع الموظفين من جميع الفئات ومختلف التشكيلات، إضافة انه أصبح عنصرا من عناصر السياسة الاجتماعية للمؤسسة (FINOT, 2000) . نادرا ما يتم استخدامه بشكل صريح في الموارد البشرية والسياسات الاجتماعية، لا سيما بعض المؤسسات تفضل "التحدث عن الكفاءات حتى لو

كانت سياستها تتجاوز هذا في بعض الأحيان. ومن المفارقات أن إدارة الوظائف والكفاءات لديها اتجاه آخر لدى مديري الموارد البشرية وخاصة التنقل والتدريب باعتبارهما كعامل مهم لقبالية التوظيف.

## 5. المفهوم الحديث لقبالية التوظيف :

حاليا مفهوم قابلية التوظيف يعتبر كنهج جديد للإدارة المهنية، وشكل جديد من أشكال العقد النفسي وكعامل للأداء، وبالنسبة للتعريف لا يزال غير مستقر. ما يهمنا هو التعريف الديناميكي لقبالية التوظيف والمستوحى من مؤسسة التنمية والتوظيف: "الحفاظ على مهارات الموظف وتطويرها في اطار شروط إدارة الموارد البشرية الضرورية والكافية التي تسمح له في أي وقت بالعثور على وظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، في غضون مدة زمنية معقولة وفي ظل ظروف معقولة" (FINOT, 2000, p. 17) هذا التعريف يوضح الأبعاد الداخلية والخارجية، وخاصة البعد الفردي للموظف والمؤسسة من خلال شروط إدارة الموارد البشرية.

جدير بالذكر ان عملية انشاء قابلية التوظيف يتم اساسا على المهارات، أي المعرفة الفنية التي تم التحقق منها وممارستها ولا بد من تحديثها باستمرار، حسب التطورات التقنية والأسواق، والمهارات متعدد التخصصات والمشاركة في العديد من المهن التي تزداد قيمتها بشكل أكبر.

بصيغة اوضح قابلية التوظيف تتمثل في مطابقة قدر الإمكان عرض المهارات في سوق العمل مع المهارات التي تطلبها المؤسسات ومن شروط إدارة الموارد البشرية توفير أدوات لتنمية قابلية التوظيف، والتدريب المستمر يعد عنصرا أساسيا، إلى جانب التنقلات وأدوات التقييم.

## الفرع الثاني: المناهج المختلفة لقبالية التوظيف:

لقد مر على ظهور مصطلح قابلية التوظيف أكثر من مئة سنة ويعتبر كمفهوم يغذي المناقشات حول سياسات البطالة والتوظيف (Gazier (1998)، (2005) (Green and Danson, McQuaid (2012). وقد اظهرت البحوث والدراسات ان مسألة قابلية التوظيف اليوم تحظى باهتمام الموظفين (Van der Heijden (B. S., 2005). تظهر في الأدبيات عدة تعريفات وعدة مناهج للمفهوم سنقوم بذكر بعض التعريفات المختلفة للمفهوم، ونقترح مفهوم وفقا لثلاثة مناهج، الأول ويتعلق بقابلية التوظيف القائم على اساس الفرد هذا النهج يركز على الفرد في قابلية التوظيف، والنهج الثاني قابلية التوظيف القائم على الكفاءات يصف هذا المفهوم الكفاءة كشرط أساسي لوجود ميزة تنافسية مستدامة على مستوى المنظمة وايضا النجاح المهني على المستوى الفردي، اما القسم الثالث فيركز على قابلية التوظيف الداخلية والخارجية ويصف الوضع الداخلي والخارجي للموظف في سوق العمل.

## 1. نهج قابلية التوظيف الذي يركز على الشخص:

يهتم هذا النهج بالسمات والميول والسلوكيات الفردية كما يقوم بتطوير نماذج مفاهيمية لقابلية التوظيف والتي بدورها تتكون من عوامل معرفية ونفسية واجتماعية مرتبطة بالشخص، وعلى سبيل المثال Pelosse et al(1996) نقلا عن (Hofaidhllaoui M. &., 2014) حسب هذا المؤلف يعتبر قابلية التوظيف هي القدرة الفردية للحفاظ او العثور على وظيفة أخرى غير وظيفته ، داخل أو خارج المهنة التي يمارسها في وقت معين.

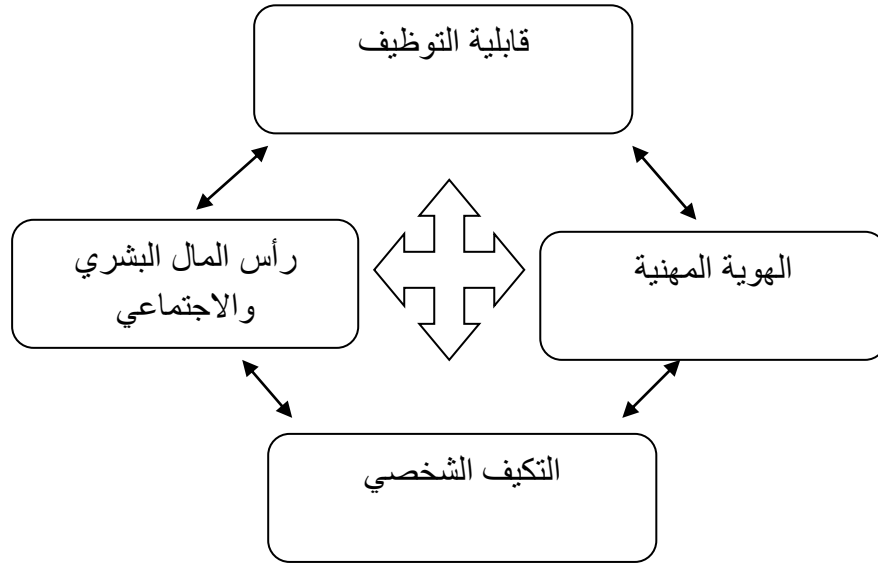
اشار الباحث (GAZIER(2003) لمبادرة قابلية التوظيف حيث يؤكد هذا الشكل على "الميول" والأمر متعلق برأس المال البشري والاجتماعي للشخص، كما انها تتألف من مهارات شخصية تراكمية التي تنشأ من شبكة وعلاقات الشخص التي تقدم له الدعم في البحث عن عمل ،أو في تطوره المهني (Aoun, Clara, 2021, p. 69).

من خلال دراسة (FUGATE & ASHFORTH( 2003) فقابلية التوظيف هي سلسلة من المكونات التي تتمحور حول الشخص وارتباطها يساعد العمال على التكيف بفعالية مع التغييرات المرتبطة بالعمل . هذا النهج الذي يركز على الشخص يتماشى مع سياق الأمن المرن الذي ينقل مسؤولية الإدارة المهنية من أصحاب العمل إلى الموظفين، باختصار وحسب رأي المؤلفين، فمسؤولية اكتساب الكفاءات التي يقدرها أصحاب العمل تقع على عاتق الأفراد. إذن مكونات قابلية التوظيف تعمل على تهيئة الشخص وتحسين وضعيته بطريقة استباقية وأن يكون مرنا في سياق التغيير من أجل تلبية متطلبات البيئة (Aoun, Clara, 2021, p. 69).

(FUGATE & ASHFORTH, 2003, p. 01) حسب هؤلاء فقابلية التوظيف هي "المعرفة والمهارات والقدرات وخصائص الأخرى ( knowledge/Connaissances, skills/compétences, abilities/capacités ) التي يكتسبها الموظف ويتم تقييمها من قبل أصحاب العمل الحاليين وفي المستقبل تؤهل قابلية توظيف الافراد لتحسين أوضاعهم بشكل استباقي وتكون قابلة للتغيير لتلبية متطلبات بيئتهم".

تم انشاء نموذج ثلاثي الأبعاد لقابلية للتوظيف من طرف الباحثين (FUGATE & ASHFORTH, 2003) ويتضمن: "الهوية المهنية، التكيف الشخصي، ورأس المال البشري والاجتماعي" الشكل الموالي يوضح نموذج قابلية التوظيف كالاتي:

## الشكل رقم 6: نموذج قابلية التوظيف.



المصدر: (FUGATE & ASHFORTH, 2003, p. 6)

ظهرت نظرية رأس المال البشري في فترة الستينات والسبعينات من طرف (Schultz (1961) ، و (Mincer (1974, 1958), Becker(1964,1975), Othmane (2011)، وكانت تؤيد هذه النظرية على أهمية الاستثمار في التدريب والتعليم الذي يزيد من المعارف ويطور الكفاءات من خلال إنتاجية العمل للموظفين وتعويضاتهم. لهذا يعتبر رأس المال البشري هو المورد الأساسي في مكان العمل (Othmane, 2011)، (hâteauneuf-Malclès, 2016) وهو الذي يؤثر على التقدم الوظيفي للشخص وقابليته للتوظيف.

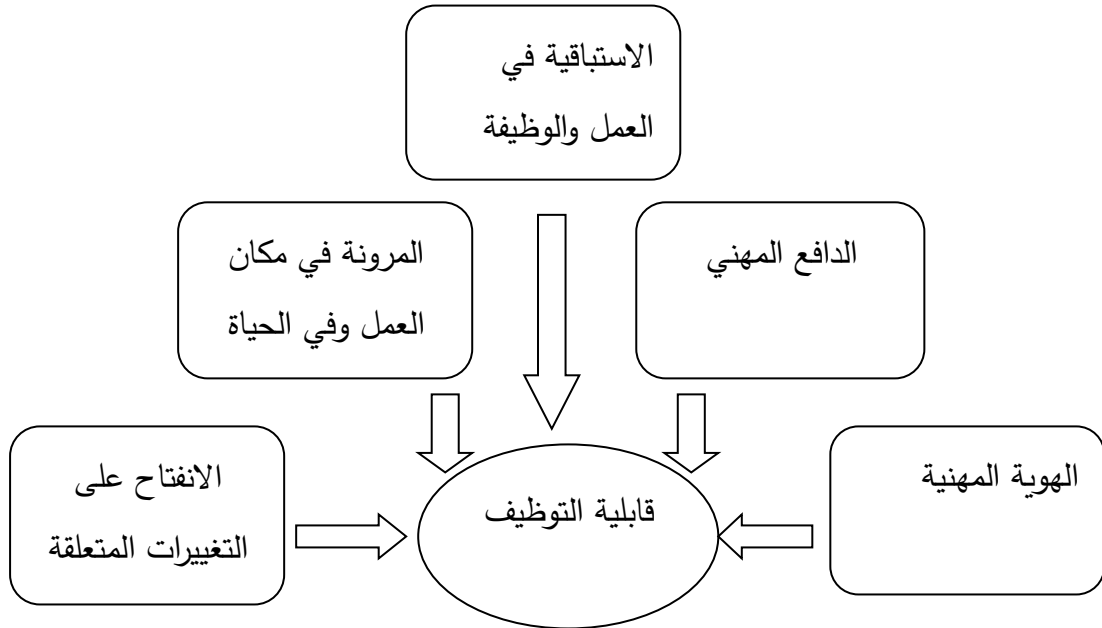
نقصد برأس المال البشري أنه مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات، والسمات الأخرى التي يحملها الشخص لأغراض إنتاجية. أما الجزء الفطري، فيكتسبه الفرد من خلال التعلم في المدارس والجامعة أو حتى من خلال الخبرة المهنية التي تكون من خلال نقل المعرفة والمهارات (Guilbert, 2016) نتيجة لهذا الأمر، يتم تعبئة مخزون الكفاءات المكتسبة من قبل الفرد في سياق وظيفته. وقد أظهرت الدراسات المتعلقة بنظرية رأس المال البشري تأثير الاستثمار في التدريب على الإنتاجية والأجر (AU, K, 2008); (Verdier, 2008); (ALTMAN, & ROUSSEL, 2008)

من جهة أخرى يعتبر (Fugate, M., & all (2008) FUGATE & ASHFORTH (2003) رأس المال الاجتماعي كميزة تنافسية حيث يقوم على توفير فرص العمل، الترقية والمسار المهني، ويوفر كل ما هو مفيد للبحث عن وظيفة والترقية الداخلية والخارجية من معلومات وتوصيات. رأس المال الاجتماعي يعتبر مهماً للأشخاص ذوي المهارات المنخفضة (ولكن كذلك حتى ذوي المهارات المرتفعة) وللأشخاص المتأثرين بمهنة الانتقال المتكرر (Aoun, Clara, 2021, p. 70). والدعم الاجتماعي يشجع ويمنح احترام الذات للشخص الذي يشعره بالتقدير ويزيل المشاعر السلبية ويمنحه الراحة، اذن يمكن للشبكة الاجتماعية

بعد ذلك المساعدة في البحث عن وظيفة (Fugate, M., & Ashforth, 2003) (Kinicki, A. J., 2008) (McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D, 2007).

قام (Fugate, M., & Kinicki, A. J., 2008) بإنشاء نموذج مفاهيمي تحت تسمية "Dispositional employability" الذي يشرح المكونات الشخصية لقابلية التوظيف. فتحليلهم موجه لنهج التصرف في قابلية التوظيف. من جهة أخرى هذا النهج الذاتي للشخص يسمح بتحديد الفرص، المشاركة في التعلم والتطوير الشخصي. وبالنسبة للشخص يمنحه القدرة ليكون في موقف استباقي والتكيف، أيضا يشجع للسعي وراء المصالح المهنية. فهذا النموذج له خمسة أبعاد تمثل الطبيعة النشطة والقابلة للتكيف لأي نهج لقابلية التوظيف. أما المتغيرات فهي تنتمي إلى مجال علم النفس وعلم الاجتماع النفسي. يمكن اعتبار هذا النموذج كنموذج لتفكير الافراد وكدليل لمساعدتهم على التكيف مع الوظيفة وتوضيح أن قابليتهم للتوظيف يمكن أن تتغير (Abou Moussa, R., & Chidiac El Hajj, M., & Chidiac, M, 2016); (Hofaidhllaoui M. &, 2014); (Van Der Heijden, B., & Boon, J., Van Der Klink, M., , 2009). والشكل الموالي يوضح الابعاد الخمسة لهذا النموذج:

#### الشكل:7 نموذج قابلية التوظيف (Fugate et Kinicki 2008)



المصدر (Fugate, M., & Kinicki, A. J., 2008)

لقد ركز (van Dam K. , 2004) على تطوير مفهوم "employability orientation" "أو" التوجه نحو قابلية التوظيف" وحسب رأيه يعتبر قابلية التوظيف كمجموعة من مواقف الموظفين حتى تكون مرنة على التكيف مع التغييرات التنظيمية والسياقية. كما قام بتحديد سمتين تسمحان للشخص ليكون قابلا للتوظيف

في أوقات التغيير وأيضا يشجع الفرد على **الانفتاح والمبادرة** للتقدم داخل مؤسستهم، أو في أي مكان آخر وبالتالي المحافظة على قابليتهم للتوظيف. وبالنسبة **للانفتاح** فهو مرتبط مباشرة بإيمان الشخص **لضرورة التحسين والتدريب**. اما **المبادرة** فهي تشير الى موقف او سلوك استباقي وذاتي، فهي تعارض الطاعة للأوامر ورد الفعل. تتيح هذه الخاصية للشخص ليكون في عملية التخطيط المهني.

اشارت ابحاث (Nauta et al. (2009) و Van Dam (2004) أن المبادرة تسمح للشخص ان لا يكون سلبي للتخطيط لحياته المهنية من خلال الابتكار والمغامرة.

من جهة أخرى قامت دراسة (Van Der Heijde, C. M., J. & Van Der Heijden (2006) بتعريف قابلية التوظيف أنها مزيج من المهارات الفردية المحددة (المرتبطة بالخبرة المهنية) اضافة الى أربع مهارات أخرى (التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، الشعور بالانتماء والتوازن). وقد تم تعريف المتغير "équilibre / balance" من خلال التسوية بين مصالح صاحب العمل ومصالح الموظفين، فالحياة المهنية تتميز بمطالب تتنافس بقوة لا يسهل موازنتها؛ وهذا البعد يعكس قدرة الفرد على التكيف مع جميع أنواع المتطلبات. ويعتبر التوقع والتحسين والمرونة الشخصية ركائز أساسية للتكيف مع التغيير في محتوى العمل والوظيفة بنطاقها. اذن، فالأمر متعلق بالتكيف مع التغيير في محتوى العمل وظروفه، والتكيف يمكن ان يكون مرتبطا بتغيير الموقع أو إعادة التنظيم (Aoun, Clara, 2021, pp. 71-72).

لكي يتم **التكيف** بنجاح مع التغيير المستقبلي في العمل، فعلى الشخص تعبئة قدراته الاستباقية، من خلال مرونته الشخصية، وهنا يكون قد نجح في التحولات والتكيف بسهولة مع أي نوع من التغيير سواء الداخلي أو الخارجي (Keuleyan, 2019); (Van Der Heijde, C. M., J. & Van Der (Guilbert, 2016); (Heijden, B. I. J., 2006); (Van Der Heijden, B., & , Boon, J., Van Der Klink, M., , 2009).

اما تعريف (Saint-Germès, 2004) فهو يحمل نهجا أكثر شمولية للأبعاد الشخصية لقابلية التوظيف ومن جهة اخرى يسلط الضوء على أهمية الهوية المهنية في شرح قابلية التوظيف: "هي مزيج من سمات الفرد لرأس ماله البشري، والاجتماعي والثقافي إضافة إلى جميع خصائص الفرد سواء كانت جسدية (القدرات، العمر....)، المهنية (المؤهلات، الخبرة، المهارات...) نفسية (الشخصية)، النفسي الاجتماعي (الهوية المهنية) اجتماعي (الثقافة)".

## 2. نهج قابلية التوظيف على أساس الكفاءة:

في النهج السابق، درسنا قابلية التوظيف التي تركز على العوامل والخصائص الفردية التي تدمج السمات الشخصية والقدرات الفردية الهادفة لتحسين قابلية للتوظيف. اما في هذا النهج سنتطرق لقابلية التوظيف التي تعتمد على كفاءات الأشخاص.

تظهر ابحاث (Nauta & all, 2009) و (Van Der Heijde, C. M., J. & Van Der Heijden, B. I. J., 2006) ان قابلية التوظيف كحل وسط جيد بين المصالح الفردية والتنظيمية (Mercier, 2011). وبمعنى أدق حسب ما توصل اليه (Nauta & all, 2009) فالمنظمات التي تحتاج إلى التكيف مع البيئات المتغيرة يجب أن تبني ثقافة توظيف قوية، لأن مثل هذه الثقافة تحفز التوجهات نحو قابلية توظيف موظفيها مع تقليل نوايا المغادرة في نفس الوقت.

من منظور اخر يعتبر الباحث (Garavan, 1999) قابلية التوظيف هي ظهور صفقة جديدة " وينظر حاليا إلى قابلية التوظيف بدلا من الأمن الوظيفي أنها الشكل الجديد للعقد النفسي بين أصحاب العمل والموظفين". مع ضرورة الالتزام والمسؤولية المتبادلين لتطوير و الحفاظ على "المهارات الشخصية المتقدمة" بدلا من المفهوم التقليدي "للمهارات الخاصة بالمنظمة"، كما يتم ملاحظة "الطريقة الجديدة للعمل هي أن الموظفين يجب أن يعتبروا أنفسهم يعملون لحسابهم الخاص، حتى عندما يتوظفون من قبل منظمة" و ان النهج القائم على الكفاءات يتطلب ثقافة توظيف قوية داخل المنظمات؛ أكثر من عقد نفسي جديد، فهو عبارة عن تحالف جديد بين صاحب العمل وموظفه.

(Van Der Heijde et Van Der Heijden, 2002, 2005, 2006) يقترحان نهج قابلية التوظيف القائم

على الكفاءات ، ويقدمانه على أنه امتداد لموارد المنظمة، وحسب (Guest ( 1987) و (Storey (1993) فتصور قابلية التوظيف من خلال المهارات يستند على نظرية الموارد ولكن له أيضا مصدره فيما يسمى بالنامذج "الناعمة" و"الصلبة" للموارد البشرية (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 49).

يتميز النموذج "الناعم" بارتباطه بالعلاقات الإنسانية، واستخدام المواهب الفردية والتنمية البشرية التي تم تطويرها في نظرية (Y de McGregor (1960) ، يؤدي هذا إلى مفهوم "نظام عمل عالي الالتزام" والهادف إلى استنباط سلوك "منظم ذاتيا" من جانب الموظف ، وبعلاقة داخل المنظمة تسودها الثقة (Wood & Worthing, D, 1996) أيضا يرتبط هذا النموذج "الناعم" للموارد البشرية بأهداف المرنة والقدرة على التكيف مما يعني دورا مهما للتواصل في إدارة الموارد البشرية (Storey, J. & Sisson, K, 1993).

اما ما يسمى بالنموذج "الصعب" فهو يركز أكثر على الجوانب الكمية والتكلفة والجوانب الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ،يهتم النهج "الصعب" بالتوافق الاستراتيجي حيث توجد سياسات وممارسات للموارد البشرية متماسكة (توافق داخلي) وترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (التوافق الخارجي) (Baird & Meshoulam, 1988); (Hendry & Pettigrew, 1986).

وقد أشار (Alpander et Botter (1981); Devanna et al(1984) ; Miles et Snow(1984), Storey et (1993) ان هذا سيعزز من الميزة التنافسية للمنظمة ،لهذا يمكن اعتبار ان الخبرة المهنية وقابلية

التوظيف تضمن استمرارية العمل وفرص التطوير الوظيفي ،واكتساب الكفاءات والاحتفاظ بها داخل المنظمة، مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المناسبة لتطوير كفاءات الموظفين التي تعزز من الميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991).

بصفة عامة، تصور قابلية التوظيف من خلال الكفاءات التي تم تطويرها في ابحاث (Van Der Heijde, 2002, 2003, 2005, 2006) et Van Der Heijden أخذوا في الاعتبار إعادة تنظيم هيكل العمل (عدم التخصص وإلغاء الضوابط) و الانتقال من نظام إدارة الموارد البشرية قائم على التوظيف إلى نظام إدارة موارد بشرية أكثر تخصصاً وقائم على الكفاءات ، أيضاً التحول من العمل المجزأ إلى العمل الجماعي أدى إلى تطوير الكفاءات والملف الشخصي النموذجي للموظف وهذا تم توضيحه في نظرية الموارد وفقاً للموارد التنظيمية التي تساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة (Barney, 1992). ففي الواقع تعتبر الكفاءات هي موارد قيمة تسمح للمنظمة بالأداء الجيد والحفاظ على قدرتها التنافسية.

يشير نهج قابلية التوظيف القائم على الكفاءة لتعريف الكفاءة على المستوى الفردي (Van Der Heijde, C. M. & , & Van Der Heijden, B. I. J., 2006) وهذا حسب تعريف المؤلفين (Athey, T. R., & Orth (1999) حيث يوضح أن الكفاءة هي مجموعة من الأبعاد التي يتم ملاحظتها في الأداء والتي تكون على المستوى الفردي: المعرفة، والخبرة، والمواقف والسلوكيات، والعمل الجماعي، والعمليات والقدرات التنظيمية المرتبطة بمستوى عال من الأداء والتي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. بالتالي يمكن أن تشمل الكفاءات مجموعة واسعة من القدرات التنظيمية، الفردية والجماعية بما في ذلك العناصر التالية:

- المعرفة أو الخبرة في الوظيفة.
- المعارف الجديدة أو المهارات اللازمة للنجاح في المستقبل.
- أفضل الممارسات لوجهة نظر فكرية أو سلوكية للأفراد أو الفرق ذات المستوى العالي من الأداء
- قدرات المعالجة التي تحسن من الأداء التنظيمي أو التجاري.
- الطرق الجديدة في التفكير والتصرف تمنح ميزة تنافسية.

يهدف نهج قابلية التوظيف القائم على الكفاءات من خلال نماذج المهارات التي تجعل من الممكن توحيد القدرات الفردية مع نموذج الكفاءات الأساسية لمنظمة (Pralhad & Hamel, 1990).

ففي الأدب الناطق باللغة الإنجليزية، يتم استخدام مفهوم "skills" و "compétences" لتعيين كفاءات الموظف. وفي هذا النهج يتم التمييز بين المفهومين: فيشير مصطلح "skills" لأداء مهمة واحدة أما مصطلح "compétences" فيعني بوضوح أداء سلسلة كاملة من المهام في منطقة العمل. ومع ذلك، فكل المفهومين يشيران للصفات الفردية مثل الدافع والمواقف والسلوكيات والشخصية.

من ناحية أخرى عند تصور مفهوم قابلية التوظيف من خلال الكفاءات، يوضح المؤلفان (Van Der Heijde, C. M. & , & Van Der Heijden, B. I. J., 2006) ولا سيما النهج العقلاني للكفاءة على عكس النهج التفسيري للكفاءة.

توضح هذه المقاربات المتعلقة بالكفاءة أعمال (Sandberg 1991, 1994, 2000) الذي يعتبر النهج العقلاني للكفاءة كظاهرة تقوم على السمات ، بمعنى الكفاءة البشرية تتألف من مجموعة من الخصائص المحددة التي يستخدمها الموظفون لممارسة وظائفهم ، مثلا يمكن أن تكون السمة المحددة هي المهارات في مجال الاتصال ، وهذه المهارة بعد ذلك سيصبح لها معنى محدد جيدا بشكل مستقل عن السياق ، وبالتالي يسمح استخدامه في أنشطة العمل المختلفة. من جهة أخرى ساهمت دراسات (Attewell 1990) ، (Norris 1991) ، (Sandberg 1991, 1994) بتقييم نقدي للنهج العقلاني للكفاءة ، حسب رؤيتهم يصفون الكفاءة بطريقة غير مباشرة ، اذ من الصعب اعتبار الكفاءة انها مجموعة من السمات التي تهدف لتحديد ووصف المهارات في العمل . يضيف هذا النهج أن هناك كيانين منفصلين: الموظف والعمل والنهج التفسيري الذي طور من طرف الباحث ( Sandberg ( 2000) يوضح أن الموظف والعمل يشكلان كياناً منفصلاً من خلال التجربة الحية في العمل. وقد أظهر المؤلف طريقة أخرى لفهم الكفاءة البشرية في العمل، وقام بتحليل كيفية دمج السمات في الأداء الوظيفي ووصف التطور الممكن لكفاءة الموظف. بالتالي فالخبرة المكتسبة من قبل الموظفين تحدد الإطار أو الحالة الذهنية التي يتم فيها تنفيذ العمل فالأمر لم يعد يتعلق بالنظر إلى الكفاءة كمجموعة من الصفات المحددة بل يكمن في تصور أداء العمل على أساس المعرفة والمهارات واستخدام الصفات الأخرى (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 54).

كذلك يتم التركيز على مصطلح "auto-efficacité" الفعالية الذاتية في وضع تصور قابلية التوظيف على اساس الكفاءة. هذا المفهوم في رأي (Wood et Bandura 1989) " يشير إلى الأحكام التي يتخذها الأشخاص بشأن قدراتهم الشخصية، والجماعية لتنظيم وممارسة الإجراءات المطلوبة لتحقيق أنواع الأداء المتوقع، والمعتقدات حول قدرتهم على تعبئة الدافع، و أيضا الموارد المعرفية والسلوكيات اللازمة لممارسة السيطرة على أحداث الحياة" (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 54).

حسب النظرية الاجتماعية المعرفية (Bandura A. et Cervone D., 1986) " يشكل الشعور بالكفاءة الذاتية الاعتقاد بأن الفرد لديه قدرة على إنتاج مهمة (Bandura 1982,1993)، وكلما زاد الشعور بالكفاءة الذاتية ، زادت الأهداف التي يضعها الشخص لنفسه و الالتزام بسعيهم" (Bandura 1982, 1993). فأتناء القيام بنمذجة قابلية التوظيف، الأمر لا يتعلق فقط بالمعتقدات لقدرات الفرد، بل يتعلق بالمعتقدات المرتبطة بحياة العمل، وطبيعته (مثل فائدة العمل، معتقدات عن أساليب عمل معينة، ومعتقدات

أخلاقية). من ناحية أخرى يعتبر تعلم الموظف وتطويره وسيلة للتكيف مع التغيير. بالمعنى ينظر إلى الكفاءة الأساسية للمنظمة على أنها تعلم جماعي (Prahalad & Hamel, 1990).

في الواقع ان تحويل الكفاءات بمعنى التعلم يعتبر كتطبيق للمعارف والمهارات في حالة العمل وهذا الامر أساسي في تطوير قابلية للتوظيف. هذه المفاهيم المختلفة ("الكفاءات"، "الكفاءة الذاتية"، تعلم الموظف وتطويره) سمحت لإمكانية تصور قابلية التوظيف من خلال المهارات التي تمنحها طابعا ديناميكيا، وتعلمنا بالوصف وتوضح الوصف الفعلي لسلوك الأفراد ومهاراتهم. هذا النهج يتضمن عناصر أساسية يجب أخذها في عين الاعتبار وهي: الآثار الإيجابية لقابلية التوظيف على كل من مهنة الموظف وعلى أداء المنظمة وقدرتها التنافسية.

من نظر الموظف، تؤثر قابلية التوظيف على الأداء في وظيفته الحالية وأيضا على آفاق مهنته، والتي تتطلب عملية التكيف والتعلم طويل الأجل إضافة إلى سلوك التأقلم. تركز قابلية للتوظيف على العناصر الموجودة في الفرد، كالشخصية، المواقف والحافز والقدرة، ويمكن اعتبار قابلية للتوظيف هي مزيج من المهارات المحددة والعامّة (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 55).

حسب هذا النهج يمكن تعريف قابلية للتوظيف أنها "الإنجاز المستمر أو اكتساب أو إنشاء عمل من خلال الاستخدام الأمثل للكفاءات" (Van Der Heijde, C. M.. & Van der Heijden, B. I. J, p. 143).

من خلال تصور قابلية التوظيف على أساس الكفاءات أدى لإنشاء أداة قياس ذات هدفين: الهدف الأول والذي يرتبط بما يستخدمه المدير لتحسين طرق التقييم المستخدمة في المنظمة؛ والهدف الثاني متعلق بالموظفين عن طريق تقديم اقتراحات متعمقة لتحسين تطوير مساهمهم المهني.

في أبحاث العلوم الإدارية و أعمال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص تم تفعيل قابلية التوظيف من خلال الكفاءات بالاستعانة بأداة لقياس قابلية التوظيف على أساس الكفاءات Van der Heijde et Van der Heijden (2005, 2006) وكان تطوير هذه الأداة نسبة لنتائج مشروع "Indicator" الذي يتضمن دراسة أجريت في سبع دول أوروبية: ألمانيا ، اليونان ، إيطاليا ، هولندا ، النرويج ، بولندا والمملكة المتحدة من خلال استبيان وتم إجراء هذا التحقيق بين المتخصصين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT). النموذج المقترح في هذه الدراسة ساهم بشكل أساسي في تحليل ودراسة ونمذجة مفهوم قابلية التوظيف، ومن خلاله يشير الباحثون بين محددات قابلية التوظيف ونتائجها سنقوم بذكر اهم النتائج:

- التوصل لتعريف وقياس مصطلح قابلية التوظيف الفردي القائم على الكفاءات؛
- الاشارة لدور السياق التنظيمي والبيانات الديموغرافية للموظفين في قابليتهم للتوظيف؛

- تحديد العوامل الفردية (مثل رأس المال البشري، التدريب، الصحة المهنية، والتوازن بين العمل والحياة، وما إلى ذلك)، والعوامل المرتبطة بالخبرة المهنية (السيرة الذاتية، وتقييم التعلم). والعوامل التنظيمية (الظروف الهيكلية، مناخ العمل، التبادلات مع الإدارة والتوجيه والتواصل والخبرة في سياسة الموارد البشرية للمنظمة.) ومدى تأثير هذه العوامل على قابلية توظيف لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - توضيح أثر قابلية التوظيف على النجاح الوظيفي.
- تظهر هذه النتائج اقتراح لمقاييس قابلية توظيف قد تم التحقق من صحتها وتحديد خمسة ابعاد حول قابلية التوظيف:

الجدول 2: المفاهيم حول أبعاد قابلية التوظيف من خلال الكفاءات: (Van der Heijden B. S., 2005, p. 20)

أبعاد قابلية التوظيف	تعريفات	المفاهيم المستخدمة
الخبرة المهنية	المعارف والمهارات المتعلقة بمجال الاحتراف	الرأسمالية الاجتماعية، المعرفة والمعرفة métacognitive الكفاءة، المعرفة الاجتماعية ان يكون معروفا اجتماعيا
التوقع والتحسين	التهيؤ ومحاولة التكيف مع التغييرات القادمة بطريقة شخصية واخلاقية، أثناء السعي لأفضل النتائج الممكنة.	التكيف النشط والاستباقي
المرونة الشخصية	القدرة على التكيف بسهولة مع جميع أسواق العمل الداخلية والخارجية دون أن يؤثر ذلك بشكل مباشر على مجال العمل.	القدرة على الاستجابة
الروح الجماعية	المشاركة في مجموعات العمل والأداء في هذه المجموعات مثل المؤسسة والفرق و المجتمعات المهنية والشبكات الأخرى، والمعرفة، والتجارب والمشاعر، والفشل والأهداف.	سلوك المواطنة التنظيمية، الرأسمالية الاجتماعية
التوازن	التسوية بين المصالح الشخصية للموظف يتعارض مع مصالح صاحب العمل والعكس صحيح	العقد النفسية؛ التبادل الاجتماعي؛ الدعم التنظيمي

## أ الخبرة المهنية:

تعتبر الخبرة المهنية أحد أبعاد منهج قابلية التوظيف القائم على الكفاءات ويرى على انه شرط أساسي لتحقيق أداء عالي للموظفين. كما ان تعريف هذا البعد يقوم على خمسة عوامل (المعرفة، المعرفة ما وراء المعرفة، la connaissance métacognitive، الكفاءات المحددة الخاصة les compétences particulières، الاعتراف الاجتماعي la reconnaissance sociale، المرونة المهنية). وحسب هؤلاء الباحثين فالخبرة هي عنصر ضروري في قابلية التوظيف، باعتباره أساس لحيوية المنظمة وبصفته كعنصر مهم في رأس المال البشري، كما ان تكثيف المعرفة داخل المنظمة سيجعلها أكثر أهمية.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD(1998) رأس المال البشري أنه "مجموعة المعارف والمهارات والكفاءات والخصائص الفردية التي تسهل خلق الرفاهية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية" وقد اضافت (2001) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي انها "سلعة غير ملموسة يمكنها النهوض بالإنتاجية والابتكار وقابلية التوظيف أو دعمها" (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 59).

من خلال أبحاث (Van der Heijden B. &., 2002) اشارت الى انه يتم استخدام أداة قياس تم تطويرها لقياس البعد الأول من قابلية التوظيف وهذا من خلال قياس المعرفة والمهارات المهنية، يتعلق العامل الاول بتفعيل الخبرة المهنية ويتوافق مع بعد المعرفة "knowledge" وهو مرتبط بشدة بالعامل الثاني: المعرفة ما وراء المعرفة "meta-cognitive knowledge".

يقصد بمعنى "ما وراء المعرفة انها المعرفة التي يمتلكها الفرد عن عملياته الإدراكية الخاصة ومنتجاتها، كالخصائص المهمة لتعلم المعلومات والبيانات... كما تشمل معاملات اخرى كالتقييم النشط، وضبط عمليات التنظيم بناء على البيانات التي تتعلق بها عادة لخدمة هدف معين أو هدف محدد" (Flavell, 1976). من جهة أخرى يشير (Georghiadis, 2004) ان معرفة "ما وراء المعرفة" تختص في **الجمع بين المعرفة التصريحية والإجرائية والشرطية للإدراك** إضافة إلى الاستراتيجيات المعرفية والمتغيرات المرتبطة بالمهام التي تؤثر على الإدراك بنظرة أدق تتوافق المعرفة التصريحية اساسا مع المعرفة النظرية والحقائق والقواعد والقوانين والمبادئ.

في الواقع يمكننا قول ان **المعرفة التصريحية** تعتبر أنها أكثر ثباتا من كونها ديناميكية، وحتى يتم العمل لا بد من ترجمتها إلى إجراءات وشروط، أي إلى **معرفة إجرائية أو مشروطة** (Gagné, 1985) **فالمعرفة الإجرائية** تتماشى مع الكيفية والخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ إجراء ما. يمكننا توضيح

الاختلاف بين المعرفة الإجرائية والمعرفة التصريحية أنها ترتبط بمعرفة العمل والمعرفة الديناميكية. ففي المعرفة الإجرائية يوضع الشخص في سياق العمل ويمكن أن تتطور المعرفة الإجرائية في سياق العمل. أما المعرفة الشرطية فهي تشمل شرط العمل أي "متى" و "لماذا" فمثلا: متى وفي أي سياق يكون من المناسب استخدام هذه الاستراتيجية أو تلك، هذا النهج أو ذلك، لبدء هذا الإجراء أو ذلك؟ لماذا من المناسب استخدام هذه الاستراتيجية، وهذا النهج، لتنفيذ هذا الإجراء؟

أما العامل الثالث فيتعلق بتفعيل الخبرة المهنية من خلال الكفاءات المحددة التي يحتاجها الموظف لإنجاز مهامه المهنية، إضافة إلى أن تحديد الأنشطة والمسؤوليات بشكل صحيح سيسهل من معرفة الكفاءات اللازمة لأداء مهمة معينة. على هذا الأساس لا يمكن اعتبار الموظف خبيراً إلا إذا كان سلوكه يعبر عن قدرته لأداء مهمة مختصة في مجال معين. كما يلاحظ في عامل الكفاءات المحددة الخاصة بأنه بعد يتعلق بمتطلبات الكفاءة بالنسبة لجانب الدافع، والرأي الشخصي "البصيرة الذاتية" وأيضا ما يتعلق بالمعرفة الاجتماعية والاعتراف الاجتماعي، ويتعلق العامل الرابع للخبرة المهنية باكتساب الأفراد للاعتراف الاجتماعي. والعامل الخامس للخبرة المهنية يرتبط ببعد التطوير المهني والمرونة، وقد أكد Van der Heijden (1996) أن الأفراد القادرين على اكتساب أكثر من مجال خبرة سواء كانت مجالات تتشابه لمجالاتهم أو مختلفة كلياً، فهم قادرين على اكتساب استراتيجية تهدف إلى إتقان مجال جديد من الخبرة، أو الأشخاص القادرين على اكتساب أداء خبير في منطقة أخرى مؤهلون كـ "خبراء مرنون"، فهؤلاء يتصفون بالمرونة ويمتلكون الخبرة كمثال "تكيف مرن جيد" مع التطورات والتغيرات التكنولوجية وأيضا القدرة على معرفة كيفية الاستجابة بسرعة و في أي وقت خاصة إذا كانت في المجالات ذات الصلة، والمثابرة في مواجهة العقبات والمستوى العالي من الطموح، كما لا بد من الاهتمام بالقدرة التنافسية والطموح عند تصور الخبرة المهنية. على هذا الأساس فالأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من الخبرة المهنية يمتلكون أساس جيد لتطوير قابليتهم للتوظيف (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 61).

### ب توقع والتحسين / والمرونة الشخصية:

يتعلق هذا العامل بالتوقع والتحسين والمرونة الشخصية وهي ترتبط أساساً بالتكيف مع التغييرات والتطورات المتعلقة بمحتوى الوظيفة والحياة المهنية ككل. والتغييرات المستقبلية المحتملة التي قد تؤثر على عمل الموظفين كالبطالة أو التغييرات التنظيمية. ففي دراسة (Kluytmans, F., & Ott, M., 1999) وأثناء حدوث التغيير أحد أهم العناصر الضرورية في قابلية التوظيف "الاستعداد للتكيف مع التغييرات في مجال التوظيف، محتوى العمل، وكذلك ظروف العمل أو المواقع في إطار العمل" ويتم التمييز بين نوعين من التكيف في سياق قابلية التوظيف من خلال الكفاءات: النوع الأول يتعلق بالمبادرة الاستباقية "المبادرة الذاتية"، وهو ما يطلق عليه بالتوقع والتحسين. أما الثاني فيشمل الاستجابة وهي تسمى

بالمرونة الشخصية. ويتمشى هذان النوعان مع التكيف وهذا يساعد الموظفين في تحسين قابليتهم للتوظيف.

#### أ) التوقع والتحسين:

يشير التوقع والتحسين إلى التكيف ويقصد به الاستعداد لتغيير وظيفة في المستقبل بطريقة شخصية ومبتكرة خاصة لوجود تعقيدات في سوق العمل والصعوبة التي يواجهها أصحاب العمل في توفير الأمن الوظيفي لموظفيهم، هذا سيفرض على الموظفين تطوير كفاءاتهم واخذ مسؤولية حياتهم العملية. هنا جاءت نظرة (Weick 1996) أن الموظفين هم وكلاء تتميتهم الخاصة وينظمون أنفسهم بشكل تعاوني من أجل التعلم. يتعلق الامر هنا بالمعاملة بالمثل بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية. ومن جهة أخرى (Fugate et al 2004) جاء بتطوير مفاهيم "التكيف الفعال والاستباقي" واعتبره أنها عناصر مهمة في وضع تصور قابلية التوظيف. وفي ابحاث (Crant 2000) التي كانت على "الشخصية الاستباقية" توصل ان هذا التصرف هو مهم عند العمال والفريق، وايضا لفعالية المنظمة، بمعنى الفرد الاستباقي هو الذي يحدد الفرص ويعرف كيفية التعامل معها، ويظهر المبادرة ويتخذ الإجراءات والمثابرة لكي يحدث تغيير كبير لصالحه، أما الأشخاص الغير استباقيين يفشلون في تحديد هويتهم واغتنام الفرص لإحداث فرق.

فالهدف هنا يكمن في تحسين إدارة حياتهم المهنية من خلال القيام بتعديلات بين الرغبات الشخصية والتغييرات في سوق العمل. لذلك فإن المعرفة بسوق العمل هي عنصر أساسي في التخطيط للمهنة، ومن جهة أخرى القدرة على التكيف الاستباقي والإبداعي واثبات الموظف لرد الفعل وسرعة الاستجابة، بمعنى يجب على الموظف أن يكون قادرا على الانتقال بسلاسة بين وظيفتين أو بين منطمتين. ويفرض عليه ان يكون قادرا على التكيف بنشاط مع التغييرات التي تحدث في بيئته العملية وفي سوق العمل.. باختصار يشمل هذا البعد قدرة الفرد على التكيف بسهولة مع جميع التغييرات الحاصلة في سوق العمل الداخلي والخارجي، وعلى هذا الاساس تعتبر المرونة الشخصية مكون أساسي للتكيف؛ ويطلق عليه بعض المؤلفون (Fugate et al 2008 ، 2004) "القدرة على التكيف" (Zgoulli & Swalhi, 2016, pp. 62-63).

#### ج الروح الجماعية:

حسب (Chapman et Martin 1995) يتعلق البعد الرابع في النهج القائم على الكفاءات لقابلية التوظيف، الى مشاركة الموظفين كأعضاء كاملي العضوية داخل المنظمة ، بمعنى دمج الموظفين في فرق لتحديد أهداف المؤسسة ويجب عليهم قبول المسؤولية الجماعية في عملية اختيار قرار المنظمة والمشاركة في صنع القرار الجماعي فيما يتعلق بهيكلها لتلبية الاحتياجات الفردية لمهام معينة تتعلق بجوانب مختلفة من أنشطتها (Zgoulli & Swalhi, 2016, pp. 63-64).

روح الفريق "الروح الرياضية" تجعل الشخص يتحمل المضايقات والإساءات في العمل دون شكوى (Paillé, P, 2007)، كما يأخذ في الاعتبار انتماء الموظفين إلى مجموعات العمل والمجتمعات المهنية أو الشبكات الأخرى، بالإضافة إلى مشاركتهم داخل إدارتهم وداخل منظماتهم. اهتمت نظرية رأس المال الاجتماعي Bourdieu,P( 2006) برأس المال الاجتماعي لما له من أهمية للفرد، ويصفها بأنها "مجموعة الموارد الحقيقية أو الممكنة المرتبطة بامتلاك شبكة دائمة من العلاقات المؤسسية إلى حد ما للمعرفة المتبادلة وتحديد الهوية (Bourdieu, 1983) .

تشير دراسة (Van Der Heijde, C. M., . & Van Der Heijden, B. I., 2006) قابلية التوظيف من خلال الكفاءات واعتمادا على الاعمال السابقة للباحثين ( Nahapiet et Ghoshal (1998) فقد قاما بتقديم توضيح حول استخدام رأس المال الاجتماعي من خلال اقتراح فهم لرأس المال الاجتماعي باستخدام البعد الثلاثي:

الهيكلية (الدعم المؤسسي للعلاقات الاجتماعية) ، والعلائقية (الاحترام ، والصداقة ، والثقة ، وما إلى ذلك) والمعرفية (التمثيلات ، والتفسيرات المشتركة) (Michelle Lallement( 2006). ما يمكننا قوله عن بعد الروح الجماعية، أنها مسألة تقاسم المسؤوليات المعرفة والخبرات والمشاعر والفشل والأهداف.

#### د التوازن:

البعد الأخير لقابلية التوظيف القائم على الكفاءات يتعلق بإيجاد حل وسط بين المصالح الشخصية للموظفين ومصالح المنظمة والعكس صحيح. تظهر ابحاث (Paauwe, 1997) ان تطوير قابلية التوظيف تفرض وجود علاقة تبادل صادقة بين صاحب العمل والموظف، وان تكون هذه العلاقة يتوازن فيها الطرفان بين استثماراتها والارباح، وهي ما يطلق عليها بنظرية التبادل الاجتماعي، كما تقوم علاقة العمل القائمة بين الفرد ومنظّمته على مفهومين رئيسيين: الدعم التنظيمي المتصور والعقد النفسي.

يقوم منطق هذين المفهومين، على ان يكتف الموظفون جهودهم من أجل مؤسستهم عندما يستفيدون من الموارد ذات الطبيعة الاجتماعية والعاطفية والغير الشخصية (Guerrero,2005).

اشارت دراسة (Loufrani-Fedida & all, 2014, p. 6) على الإجماع على مقاربة قابلية التوظيف

#### القائمة

على الكفاءات الفردية خاصة فيما يتعلق بطبيعة هذه الكفاءات ومسألة نقلها إلى وضعيات عمل أو وظائف أخرى. فعلمية نقل الكفاءات تسمح بتكامل وتنسيق مجموعة متخصصة من المعارف عن طريق النشر الداخلي للمعارف والكفاءات وخلق معارف جديدة (Ait Razouk & ALL, 15-16septembre2006,, p. 9).

حسب (Loufrani-Fedida & all, 2015, p. 19) يتم اقتراح رؤيتين للكفاءات الفردية ويظل من الصعب العثور على موقف مشترك يخص قابلية نقل الكفاءات الفردية، فهناك بعض الباحثين يؤيد رؤية ترسخ الكفاءات الفردية في الزمان والمكان و التي تكون في السياقات المهنية التي من الصعب أو من المستحيل نقلها، لهذا يتم تقييم قابلية التوظيف ككفاءة البحث عن الوظيفة وهي تعتبر كنشاط لديه سياق وغرض، من منظور اخر فالكفاءات الفردية تعتبر قابلة للنقل والتراكم، وبالتالي فقابلية نقلها تسمح بتقييم مستوى قابلية التوظيف، وتعتبر درجة نقل الكفاءات الفردية و"إمكانية تطبيقها" في مختلف السياقات المهنية هي التي ستسمح بتقييم مدى قابلية توظيف الافراد .

بالتالي يركز مفهوم قابلية التوظيف على إمكانية نقل الكفاءات الفردية سواء لوضعية عمل او شغل آخر، على هذا الاساس فبعد الكفاءات الفردية يعتبر معقد للتفكير والتحليل، وهذا يفتح المجال للعديد من وضعيات العمل المحتملة وغير الواضحة، وبالتالي سيكون من الصعب ايجاد تفسير وتفعيل للرابط بين الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013, p. 23) .

باعتبار اهتمام دراستنا الحالية للكفاءات الفردية فهناك اختلاف بين الرؤى الفرنسية والأنجلوسكسونية للكفاءة الفردية، فالرؤية الفرنسية تؤيد تموضع الكفاءات الفردية مهنيا وتنظيميا وتقيم قابلية التوظيف على انها كفاءة البحث عن وظيفة وهذا لإعادة التحليل نحو نشاط ذو سياق وغرض معين بمعنى البحث عن عمل. أما بالنسبة للرؤية الأنجلوسكسونية التي تعتمد على منطق رأس المال البشري فهي تعتبر الكفاءات الفردية قابلة للنقل، للتفاوض او التراكم وإمكانية نقلها، وبالتالي فهي تسمح بتقييم مستوى قابلية توظيف الموارد البشرية (Loufrani-Fedida & all, 2014, p. 2).

من جهة أخرى أكد بعض المؤلفين لعدم تبنيهم لرؤية رشيدة للكفاءات الفردية لا سيما انها تعتبر مخزون من الموارد والسمات (المهارات، المعرفة وقدرات أخرى)، وبالمقابل يتبنون رؤية تفسيرية للكفاءات الفردية التي تضع مخططات للتفكير، التفسير، التحليل والتعلم ، ولا تزال الدراسات التي تربط بين مكانة الكفاءات الفردية في تقييم قابلية التوظيف تشكل اراء متباينة: حيث تعتبر قابلية التوظيف تراكم للكفاءات الفردية القابلة للنقل أو لا، مع مكانة مهمة للسلوكيات ومهارات إدارة المسار المهني، أو كفاءة ذات قدرات جديدة<sup>6</sup> (Loufrani-Fedida & all, 2014, p. 7) ، والتي تشمل معرفة التطور<sup>7</sup> (القدرة على التطور) وتتمثل في الثلاثي (المعارف، المهارات و السلوكيات) وهي تتضمن احتمال التطور في وظيفة او الانتقال إلى أنواع أخرى من الأنشطة.

على هذا الاساس فاعتبار قابلية التوظيف كبعد جديد وتكميلي للكفاءة الفردية، وكقدرة على التقدم والتطور، سيساعد في نقل الكفاءات من وضعية عمل إلى أخرى أو من وظيفة إلى أخرى، وهذا سيسمح بتقييم قابلية التوظيف.

<sup>6</sup> Une nouvelle méta-compétence.

<sup>7</sup> Savoir-évoluer.

### 3. قابلية التوظيف الداخلية والخارجية:

لكي نتطرق لمفهوم قابلية التوظيف الداخلية والخارجية، من الضروري فهم المفهوم من خلال التصور الفردي لقابلية التوظيف. في الواقع، يظهر (Rothwell et al Arnold (2007) ان تصور الموظف لقابليته للتوظيف تسمح له بوضع نفسه في بيئته وأكثر دقة حول سوق العمل الداخلي والخارجي والاشارة الى قابلية التوظيف الداخلية والخارجية (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 64).

حتى يتم تحديد تعريف لقابلية التوظيف الداخلية والخارجية من الضروري فهم ما تتوافق معه مفاهيم السوق الداخلي والسوق الخارجي. لهذا لجئنا إلى بعض التعريفات الاقتصادية.

تعتبر ابحاث (Doeringer & Piore, M. J. M. (1971) السوق الداخلي كوحدة مؤسسية يتم من خلالها تحديد سعر وتوزيع العمالة (التوظيف، التنقل، الأجور) من خلال القواعد، عكس السوق الخارجي التي تعتمد على (نظرية الاقتصاد التقليدي من حيث شروطها)، ويتم فيها تحديد الأجور والتدريب وتخصيص العمالة عن طريق تعديلات السوق الناتجة عن المواجهة اللحظية البسيطة للعرض والطلب (Gautié, J, (2004) بالتالي يوجد اختلاف بين السوق الداخلي والخارجي في القواعد التي ترتبط بالمكان الذي تقف فيه. لهذا تشير قابلية التوظيف الداخلية إلى السوق الداخلية لأن القواعد تحكمها من قبل المنظمات (أو المؤسسات) وتتماشى قابلية التوظيف الخارجية مع السوق الخارجية التي تحددها مواجهة العرض والطلب على العمالة. وكنظرة إدارية أكثر سنحاول الاعتماد على أبحاث (Thijssen, 2000) والتي كان لها دور في تصور قابلية التوظيف كمؤشر على احتمالية العمل. ويميز ثلاث معان لقابلية للتوظيف المدركة كمؤشر للعمل:

- العمل من حيث المعنى الوظيفي، يكون عند اخذ وجهة نظر المجتمع وبالخصوص وجهة نظر الحكومة. وهنا تكون قابلية التوظيف مؤشر على فرص العمل الكاملة.
  - العمل في سياق توظيف العمال: وهذا حسب وجهة نظر المؤسسة، فصاحب العمل يعتبر قابلية التوظيف مؤشر على إمكانية تطابق العرض والطلب على العمل .
  - العمل من حيث الوظيفة (الجاذبة)، يكون بالاعتماد على وجهة نظر الفرد، فهو يعتبر قابلية التوظيف مؤشر على فرص الحصول على وظيفة أو مسار وظيفي.
- يلاحظ من خلال هذه الأهداف المختلفة و المرتبطة ببعضها البعض ، ان الهدف الأول يتماشى مع السوق الخارجي بمعنى قابلية التوظيف الخارجية مع المجتمع والحكومة وطبعا طالبي العمل كأطراف رئيسية، ويلاحظ الهدف الثاني يتوافق مع السوق الداخلي اي قابلية التوظيف الداخلية مع أهم المشاركين هم صاحب العمل وموظفيه، اما الهدف الثالث واستنادا على الأبحاث الحديثة التي اشارت ان التحكم في

قابلية التوظيف تكون اساسا على المستوى الفردي (Forrier et Sels, 2003, Fugate, M., Kinicki, A. J., Fugate et Kinicki, 2008, & Ashforth, B. E., 2004) ، بالتالي حسب هذه النظرية فالتعريف الذي سنحتفظ به لقابلية التوظيف الداخلية والخارجية: تتعلق قابلية التوظيف الداخلية بتوجيه قابلية توظيف الأفراد إلى سوق العمل الداخلي أي داخل المنظمة (Wilk, S. & Sacket, P, 1996) ، وبالنسبة لسوق العمل الخارجي فإننا نتحدث عن قابلية التوظيف الخارجية (Gaspersz, J & Ott, M, 1996) أو حتى كلاهما (Van Dam, K, 1999) واعمال (Thijssen, J. G. L., 2000; Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, , 2008) اكثر توضيح للتفاصيل من خلال تصنيف التعريفات الحالية :

يصنف الباحث Thijssen ثلاث تعريفات: **تعريف أساسي وتعريف أوسع وتعريف شامل.**

يصف التعريف الأساسي قابلية التوظيف بانها القدرة الشخصية على أداء وظيفة وينصب التركيز على قابلية التوظيف الفعلية للأفراد. فالقابلية للتوظيف هي " قدرة الشخص على أداء مجموعة متنوعة من الوظائف في سوق العمل".

كمثال على هذا (Groot et Maassen Van Den Brink 2000) تشير قابلية التوظيف الى "عدد المهام التي يمكن تعيينها لعامل أو مقدار المساعدة المطلوبة في الوظيفة ". وكمثال اخر على هذا التعريف حيث منظمة الصحة العالمية تصف قابلية التوظيف أنها " قدرة الموظفين على أداء المهام والوظائف المختلفة بشكل صحيح" (De Feyter, M., Smulders, P. et de Vroome, E, 2001).

لا يتعلق التعريف الأوسع لقابلية للتوظيف بقابلية التوظيف الفعلية فقط، بل يشمل أيضا القدرات الفردية لتحسين قابلية التوظيف والاستفادة منها. فالقدرة والإرادة أحد الركائز لاستخدام وتحسين قابلية التوظيف. بالتالي تعتبر قابلية التوظيف أنها "مجموعة من العوامل الفردية التي تؤثر على الوضع المستقبلي في قطاع معين من سوق العمل. وقد قدمت اعمال (Peck, J & Theodore, N, 2000) توضيحا لهذا التعريف الأوسع: "جمع خصائص العمال بما في ذلك المواقف تجاه العمل، وتوقعات التوظيف والأجور، والسلوكيات في كل من سوق العمل ومكان العمل، التي ينظر إليها بشكل متزايد على أنها عوامل محددة لفرص العمل".

حسب تعريف Thijssen الشامل فهو يضيف العوامل المرتبطة بالسياق التي تمنع او تعزز الاستخدام الفعال لقابلية التوظيف، فالأمر يتعلق بالعوامل التي تساهم في تنمية قابلية التوظيف كالتدريب الذي يوفره ارباب العمل، ثم ما يتعلق بإمكانية استخدام الافراد لقابليتهم للتوظيف في سوق العمل ويصف Thijssens قابلية التوظيف أنها "جميع العوامل الفردية والسياقية التي ستؤثر على وضع المستقبلي للشخص في سوق العمل وفي سوق عمل معين"

اما في ابحاث (Forrier, A. et Sels, L, 2003) فعمل Thijssen فيما يتعلق بالتأكيد على أهمية العوامل المرتبطة بالسياق في تحديد قابلية التوظيف للفرد، بالنسبة لهم تصنيف Thijssen ليس تصنيفا للتعريفات إلى حد كبير، بل هو قائمة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على قابلية التوظيف. فهم يفضلون تعريف قابلية التوظيف أنها "فرص الفرد في الحصول على وظيفة في سوق العمل الداخلي / أو الخارجي"، لأن إمكانية الحصول على وظيفة تعتمد على قدرة وإرادة الفرد. ومن السهل تقدير إمكانية التوظيف عند أخذ العوامل السياقية في الاعتبار.

من ناحية اخرى حسب ما توصل اليه الباحثين (Peck, J & Theodore, N, 2000) قابلية التوظيف هي دمج الجوانب المتعلقة بالنجاح المستقبلي والجوانب المرتبطة بالحفاظ على مكانة الفرد في سوق العمل، على هذا الاساس يعرفون قابلية التوظيف أنها "القدرة على الاحتفاظ بعملك أو القدرة على القيام بالمهمة التي تريدها".

كما يمكن ان تكون قابلية التوظيف مبنية على عدد من السمات (Hillage, J & Pollard, E, 1998; Kluymans, F. & Ott, M, 1999) تشمل هذه السمات المعرفة والكفاءات والقدرة على التعلم وإتقان الإدارة المهنية والبحث عن عمل (Hillage, J & Pollard, E, 1998)، والمعرفة المهنية (Van der Heijden, 2006, 2005, 2002, et al., 2002) وهناك اجماع على مفهوم الصمود<sup>8</sup> (Iles, 1997 ; Fugate et al., 2008).

مع ذلك، اشارت دراسة (Rothwell et Arnold, 2007) ان قابلية التوظيف لا تتكون فقط من سمات فردية، بل ترتبط بعوامل داخل المنظمة، بمعنى اخر الوضع الحالي والمتوقع لأسواق العمل الداخلية التي من المحتمل أن تؤثر على قابلية التوظيف على المدى البعيد (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 71). لكن من العوامل المدرجة أيضا هي العوامل الخارجية المتعلقة بحالة سوق العمل الخارجي (Hillage, J & Pollard, E, 1998) ، والعوامل المرتبطة بالطلب على المهنة التي تمارس والسمات الفردية (Mallough, S & Kleiner, B. H, 2001).

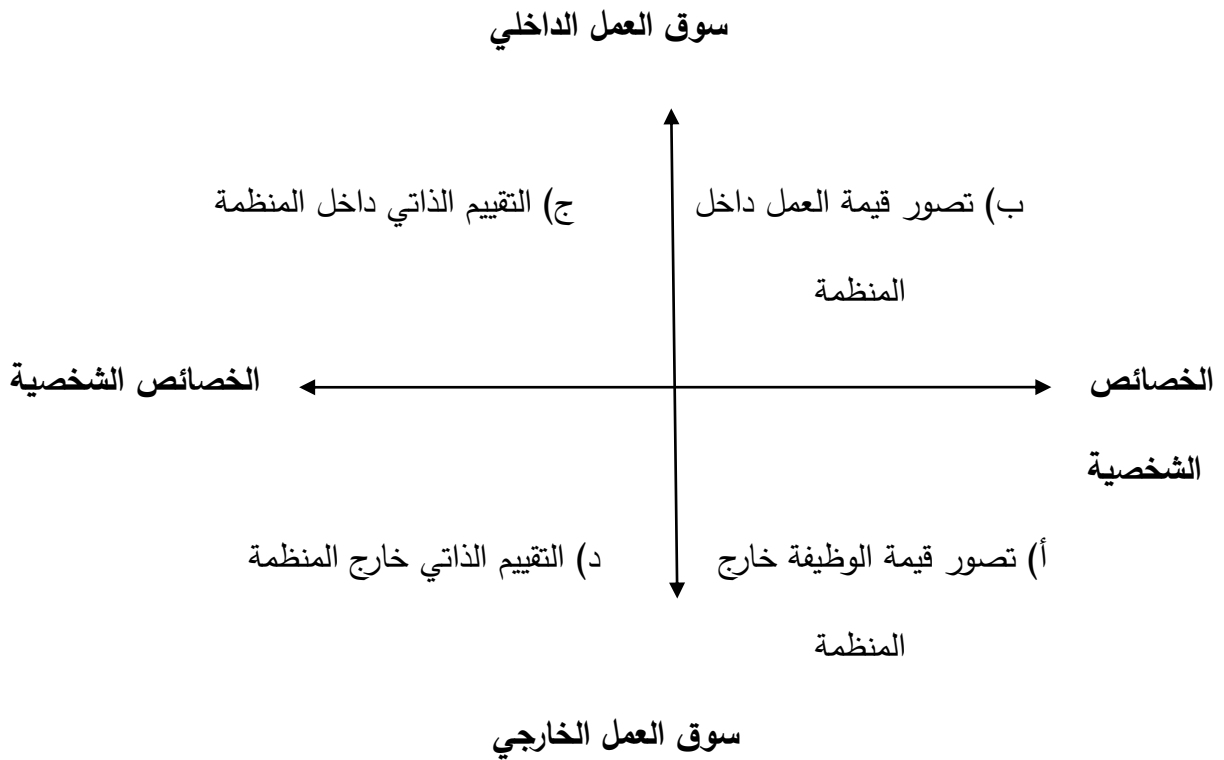
لقد تغير معنى قابلية للتوظيف خلال العقود الثلاثة الماضية، بسبب ظروف سوق العمل والسياسات الحكومية (Sanders, J & de Grip, A, 2004). ومع مرور الوقت فقد تزايدت واختلقت التعريفات فالبعض ركز على المعرفة وكفاءات العمال، بينما البعض الآخر ركز على الرغبة في القيام أو (التعلم) للقيام مهما كانت أنواع الوظائف و مطالب سوق العمل (van Dam K. , 2004) فمن هنا قابلية التوظيف تتوافق مع القدرة الدائمة للموظفين في الحصول على عمل في سوق العمل الداخلي والخارجي. بمعنى القدرة على العثور على وظيفة والاحتفاظ بها (Delsen, 1998) ومن هذا المنطلق يتم دعوة الموظفين لتحمل المزيد من المسؤوليات لتدريبهم المهني والتخطيط الوظيفي. فلا بد على أصحاب العمل منح الفرصة

<sup>8</sup> résilience

لموظفيهم لتحمل هذه المسؤولية ( Forrier, A. & Sels, L, 2003) ، لتفعيل قابلية التوظيف الداخلية والخارجية قام الباحثين ( Rothwell et Arnold, 2007) بتطوير مقياس لقياس الادراك الفردي لقابلية التوظيف، قاموا بإنشاء استبيان يتألف من 16 بندا يتضمن قابلية توظيف الأفراد داخل وخارج المنظمة ثم قاموا بدراسة استبائية مع 200 محترف في مجال الموارد البشرية في المملكة المتحدة. فكانت النتائج 11 عنصرا فقط من أصل 16 تجعل من الممكن تقييم الادراك الفردي لقابليتهم للتوظيف، كما أشاروا أن معالجة مفهوم قابلية التوظيف كبناء وحدوي يجب التعامل معه بحذر. وفي نظرهم الحل الامثل هو النظر الى قابلية التوظيف مع عاملين مرتبطين: التوظيف الداخلي (داخل المنظمة) والخارجي (خارج المنظمة). وهذا بسبب الطبيعة المتغيرة لبيئة العمل والتي تؤثر بدورها على الأفراد ومهنتهم ومواقفهم في العمل. على هذا الأساس جاءت دراسة (Rothwell et Arnold, 2007) لتوضيح اكثر نهج قابلية التوظيف الداخلية والخارجية وقد طوروا مقياس للقياس وهذا من خلال تحديد الأبعاد الداخلية والخارجية لقابلية التوظيف.

وقد توصلت نمذجة نهجهم الى تمييز سوق العمل الداخلي والسوق الخارجي اضافة الى السمات الشخصية والسمات المهنية في الشكل التالي (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 71):

### الشكل رقم 8: بعدي قابلية التوظيف



المصدر: (Adapté de Rothwell et Arnold, 2007, p.27)

يمثل المربع (أ) في الشكل الى تقييم الإدراك الفردي للموظف و"فائدته" داخل المنظمة التي توظفه.

أما الإطار "ب" فيلاحظ انه يعكس الطريقة التي تقدر بها المنظمة مهنتها أو مجموعتها المهنية في سوق العمل الداخلي ، ويشير الإطار "ج" الى إدراك القيم الفردية (من منظور الكفاءات الشخصية أكثر من خصائص مهنتهم) في سوق العمل الخارجي .والإطار الاخير "د" يتعلق بتصوير تقييم الناس في سوق العمل الخارجي بالخبرة المهنية للفرد فلا بد من ملاحظة وجود اختلافات بين المهن بمرور الوقت، لاسيما ان الوظائف التقليدية تفقد فائدتها فجأة وغالبا بشكل غير متوقع (Van der Heijden B. &. , 2002, p. 47)، من جهة أخرى أكدت دراسة (Rothwell et Arnold (2007 أن المنظمات تختلف عن بعضها البعض ،وقد تم دمجها في بعد بنود قابلية التوظيف الخارجية المتعلقة بالمنظمات المتشابهة والعناصر المتعلقة بالمنظمات غير المتجانسة.

**المطلب الثاني: اساسيات مفهوم قابلية التوظيف والابعاد المساهمة في تنميته.**

**الفرع الأول: قابلية التوظيف والنظرة المعاصرة للمسار المهني:**

ترتبط قابلية التوظيف ارتباطا مباشرا بالتغيرات في مفهوم المهنة والمعنى الذي يمنح له ( BenHassen, 2011). لا سيما انه يتم استبدال المهن التقليدية القديمة بوظائف جديدة أكثر فردية (Lorquet & Pichault, 2018) ، من ناحية أخرى أشار الباحثين (Tams, S. & Arthur, M. B, 2010) ان الوعد بالعمل طويل الأجل تم استبداله بعلاقات عمل أقل استقرارا ، وقد أثر هذا التطور على الإدارة المهنية ( BenHassen, 2011) من عدة جوانب : العلاقات مع صاحب العمل ، الكفاءات ، قياس النجاح المهني ، المسؤولية للإدارة المهنية والتدريب . والجدول التالي يوضح مقارنة بين المسارات التقليدية والمسارات الجديدة.

**الجدول رقم 3: مقارنة بين المسارات التقليدية والمسارات الجديدة.**

العناصر	المسار التقليدي	المسار الجديد
علاقة مع صاحب العمل	الأمان والولاء الوظيفي: مؤسسة أو مؤسستين	قابلية التوظيف والمرونة: لعدة مؤسسات
الكفاءات	كفاءات محددة	كفاءات القابلة للتحويل والمعروضة
قياس النجاح المهني	الترقية	الاهتمام بالعمل والراتب
مسؤولية ادارة المسار المهني	المؤسسة	الفرد
التدريب	التدريب التقليدي والتطور المرتبط بالأقدمية	التعليم المستمر والتطوير المرتبط بالتعلم

المصدر: ( BenHassen, 2011, p. 78)

يوضح هذا الجدول أن عناصر العقد النفسي الكلاسيكي والعلاقة بين صاحب العمل والموظف تغيرت نحو المرونة، بالتالي يصبح الفرد مسؤولاً عن إدارة حياته المهنية، يميل الولاء لمؤسسة واحدة إلى مسار احترافي لا يقتصر على بيئة العمل بل التوجه نحو تعزيز التدريب المستمر وتطوير الكفاءات القابلة للتحويل والمستعرضة للعثور على عمل خارج المؤسسة لهذا يجب أن تؤخذ المحددات الأخرى في الاعتبار: الاحتياجات الفردية والدوافع والمصالح المهنية والوضع الاقتصادي. (Arthur MB ,Inkson K, 1999)

## 1. العقد النفسي:

أشار (DABOS & ROUSSEAU (2004) وRobinson & Rousseau (1994) ان علاقة العمل التي تربط الموظف والمنظمة تقوم على مجموعة من المعتقدات الجماعية المشتركة، التي توجه سلوك كل من الفرد والمنظمة، وايضا تشمل أبعاد عاطفية يعبر عنها من خلال "العقد النفسي"، أساس هذا العقد انه يقوم على مبادئ تبادلية والمعاملة بالمثل، بمعنى يتضمن الوعود المتوقعة والوفاء بها من كلا الطرفين (Aoun, Clara, 2021, p. 51).

يتميز العقد النفسي بإيمان الفرد بشروط وأحكام الاتفاق ويقوم على التبادل المتبادل بين العامل والمنظمة، ويتحقق العقد النفسي اثناء ايجاد أحد الطرفين في هذه الاتفاقية مساهمة سيتم تقديمها، وفوائد مستقبلية متوقعة وعوائد مستقبلية سيتم تحقيقها. وهذا يعتبر كمبدأ أساسي لتبادلية العقد النفسي. أي ان الطرفين ملزمان بأفعال متبادلة أحدهما لصالح الآخر (Mullenbach-servayre, 2009).

في الواقع، يلتزم صاحب العمل بتوفير فرص التطوير الوظيفي اثناء هذه العلاقة المتبادلة. وفي المقابل يعتقد أن الموظفين سيكونون سعداء بهذه الفرص بالتالي سيتوقع منهم التزامات في المقابل. وهذه العلاقة التبادلية تؤثر على نتائج العمل كالإنتاجية والتقدم الوظيفي، وايضا معرفة ما إذا كان الموظف يرغب في العمل لدى صاحب العمل (Dabos, G. E., & Rousseau, D. M., 2004).

من جهة أخرى يعتمد قياس العقد النفسي على الفجوة الموجودة بين الوعود المتوقعة والعود التي ينفذها الطرفان، وكلما كانت درجة الفجوة منخفضة فهي تشير الى الوفاء بالوعد. كما قامت دراسة (Rousseau (1990 بتطوير متغيرات لقياس العقد النفسي: كالأجر المرتفع، الأجر المبني على الأداء، الأمن الوظيفي، العلاقات الجيدة في العمل، ظروف العمل، التدريب وتطوير الكفاءات والمهن. وأشارت اعمال (Robinson et Rousseau (1994 الى وجود أبعاد أخرى للعقد النفسي: مناقشة أنظمة المكافآت، وعمليات التوظيف، والتعلم غير المباشر، والعدالة التنظيمية (Aoun, Clara, 2021, p. 52).

## 2. ظهور العقد النفسي الجديد :

## ✓ عدم الاستقرار والمرونة

مع نهاية فترة "الثلاثين عاما المجيدة" والتي تميزت بعدم الاستقرار في الوضع الاقتصادي والاجتماعي وسوق العمل (Petit, 2012). ونتيجة التغييرات التي تواجه المنظمات بشكل متزايد وإعادة هيكلة دائمة يفرض عليها التقليل في القوى العاملة (Givord, P & Maurin, É., 2003) ادى هذا الى زيادة انتشار البطالة والمرونة الخارجية وعدم الاستقرار والانتقال المهني. واكدت ابحاث (Marchand & Minni, 2010) ان أحد نتائج الأزمة الاقتصادية هي مرونة العمل الخارجي خاصة مع ظهور انعدام الأمن الوظيفي وانخفاض الأجور، وبالتالي عدم مرجعية السوق الأساسي الذي يتمتع بعمالة مستقرة ورواتب تزداد مع الأقدمية.

في الواقع وكما وضحت اعمال Castel(1999) نحن لم نعد في نموذج العمل الثابت والمتجانس فقط بل في وجود التنوع وانقطاع في العمل. ومع ظهور تعزيز حماية الموظف بالعقود الدائمة وخلق عقبات أمام الفصل 9 CDI ; فحسب (Girard, 2005; Thévenet, 2000) قامت الدولة الفرنسية بتعزيز أشكال جديدة من عقود العمل الأكثر مرونة كالعقود المحددة المدة CDD<sup>10</sup>، والعمال الموسميين، والتدريبات، والتناوب، والمشروعات الشخصية، والعمالة المؤقتة (Aoun, Clara, 2021, p. 55).

## ✓ تطورات في المهن والكفاءات:

ادت التغييرات التكنولوجية الى تغيير الكفاءات المطلوبة من العمال في سوق العمل، وأصبح الطلب أكثر على الكفاءات الجديدة، فالمهام التي كانت تنفذ يدويا في السابق، اصبحت الان تنفذ بواسطة معدات آلية. وفي المقابل زاد مستوى تدريب العمال في جميع بلدان اعضاء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE). حاليا مع تزايد انتشار التقنيات القائمة على المعلومات (أجهزة الكمبيوتر والأدوات الآلية المتطورة)، أصبح الطلب بصورة كبيرة على الاشخاص الذين يمكنهم صيانة هذه التقنيات المتطورة وبرمجتها وتطويرها. وفي الواقع هذه التطورات التكنولوجية زادت من استقطاب المؤسسة وهذا بتوسيع فجوة الدخل والتوظيف بين الفئة التي حلت مكانها التكنولوجيات الجديدة والاشخاص الذين يمتلكون كفاءات جديدة ويطورونها ويستخدمونها (Colecchia, A & Papaconstantinou, G, 1996).

<sup>9</sup> Le contrat de travail à durée indéterminée

<sup>10</sup> Un contrat à durée déterminée

جدير بالذكر، ان 11 NICT ليست السبب الوحيدة في تغيير الكفاءات والوظائف، فالعوامل الديموغرافية والاجتماعية والثقافية ساهمت في إحداث تغييرات في هيكل اقتصاد الخدمات وسوق العمل كقطاع الصحي الذي يتطور في فرنسا ويتمشى مع شيخوخة السكان والإصلاحات المعمول بها وبالتالي فهي تخلق مهن تنسيقية وخدمات عناية منزلية (Tissioui, 2008). إذا هذا التطور سيساهم في تغيير الكفاءات والطلب اكثر على الكفاءات السلوكية أو العرضية<sup>12</sup> الجديدة.

### 3. قابلية التوظيف كعقد نفسي جديد:

حسب دراسة (Guerrero 2005) ادى ظهور انعدام الأمن الوظيفي، الى عدم توقع الموظفين لوظيفة مدى الحياة، وحاليا قابلية التوظيف تحل محل الامن الوظيفي. وبالطبع مع التغيرات التنظيمية باستمرار تتغير شروط العقد النفسي.

اشار الباحث (Ben Hassen 2011) أن "هذا العقد النفسي الجديد يتمثل في التزام صاحب العمل بتوفير الأمن الوظيفي وفرص التطوير للعاملين مقابل استثمار كبير، والرغبة في التعلم وتحقيق مستويات عالية من الأداء"، وحسب هذا العقد النفسي الجديد، فممارسات الموارد البشرية في اطار قابلية التوظيف في المؤسسة تدفع بالموظفين إلى أن يصبحوا أكثر قدرة على المنافسة وبالتالي اغتنام فرص التقدم. بمعنى الموظفون هم مسؤولين عن تطويرهم المهني للتقدم داخل المنظمة أو خارجها من خلال تعبئة أدوات وممارسات الموارد البشرية المتاحة لهم. وخلال السنوات الأخيرة تم الانتقال من إدارة الوظائف الى إدارة الكفاءات. على هذا الاساس فالمؤسسة تقوم بسياسة إدارة قابلية توظيف الموظفين من خلال تطوير عروضها التدريبية لتشجيع تطوير كفاءات جديدة (Aoun, Clara, 2021, p. 56).

أن العقد النفسي الجديد لم يعد كما (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013) كما اشارت دراسة كان في السابق راتبا مقابل وظيفة ما، بل أصبح أداء من أجل قابلية التوظيف. فالمنظمة تقوم باستبدال الوعد بالتوظيف مقابل الاداء، بمعنى يقوم الموظفون من خلال الالتزام بتطوير أداء المؤسسة بتطوير مهاراتهم وفرصهم في الحفاظ على قابليتهم للتوظيف.

من جهة أخرى يتم تعريف قابلية التوظيف انها قدرة الموظف "واستعداده ليكون قادرا على المنافسة في سوق العمل والبقاء فيه (عوامل جانب العرض) من خلال التفاعل مع التغيرات في المهام وبيئة العمل وتوقعها (العوامل المتعلقة الطلب)، وهذه القدرة سيتم تفضيلها من خلال أدوات تنمية الموارد البشرية التي تقدمها لها (المؤسسات)" (Schmidt, G, Gilbert, P, & Noël, F., 2013, p. 4).

<sup>11</sup> تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة

<sup>12</sup> transversal.

على هذا الأساس تعتبر إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف انها بداية انطلاق للسياسات المهنية. فاستكمال التوظيف يكون عن طريق الاستقلال الاجتماعي وايضا قياس المبادرات الخاصة التي تتعلق بوظيفة الفرد والعمل على مواكبة التطورات في سوق العمل والتي تؤثر بدورها على مهنة الفرد، وهي تشمل المواقف الايجابية اتجاه التغييرات وسوق العمل، بمعنى الرغبة في تطوير كفاءات جديدة أو تغيير الوظائف، ومعرفة سوق العمل، و"الحساسية" تجاه فرص العمل، وكذلك الثقة في قدرات الفرد في البحث عن عمل، بالتالي فقابلية التوظيف تسعى لتحديد وتطوير واستعمال الموارد والكفاءات الفردية لشغل وظيفة أو الحصول عليها أو خلقها. والتركيز هنا يكون على أهمية "الموظف الفاعل" في تطوير والحفاظ على قابليته للتوظيف بطريقة مستقلة واستباقية (Aoun, Clara, 2021, p. 57).

### الفرع الثاني: الاختلاف بين قابلية التوظيف والمؤهلات والكفاءات:

اشارت دراسة (CART B. & TOUTIN M.-H, 1998, p. 139) ان قابلية التوظيف تتعلق بالفهم التراكمي للمؤهلات والكفاءات. كما يمكن اعتبار المؤهلات والكفاءات المهنية انها "ليست سوى احدى العناصر الأساسية لقابلية التوظيف"، اضافة الى وجود عناصر أخرى (DANY F & LIVIAN Y-F, 2002, p. 11).

سنقوم بتوضيح الاختلافات الموجودة بين المؤهلات والكفاءات، وايضا الاختلافات بين هذين المفهومين وقابلية التوظيف.

### أ. الاختلاف بين المؤهلات والكفاءات:

حسب الباحث (Zarifian P. , 2004, p. 13) كان يميل إلى معارضة المؤهلات والكفاءة. أو حتى الخلط بينهما (OIRY E, 2003).

يقصد بالمؤهل "أحد الأصول" الناتجة عن التدريب الأولي والخبرة المهنية (S & , MARÉ, 2001, p. 32). ويتم تعريفه بأنه "واصف الصفات على أساس التدريب (الأولي) والخبرة" (DEJOUX C, 2008, p. 16). من جهة أخرى يتعلق موضوع التأهيل بالعضوية بمعنى: هل تعتمد على العامل أم الوظيفة التي يشغلها؟، هناك بعض المعارضات فالبعض يرى أن الأمر يعتمد على الفرد، اما آخرون كدراسة (P., NAVILLE, 1956, p. 15) وحجتهم تعتمد على منصب العمل وبالتالي رفض مشاركة الفرد، اما في دراسة (OIRY E, 2005, p. 15) فقد توصل الى مراحل تطوير مفهوم التأهيل:

✓ المرحلة الأولى: تتعلق بتحديد المؤهل على أساس معايير موضوعية مرتبطة بالوظيفة، وهنا تستبعد مسؤولية الفرد، ويتم فصله عن سياقه، والتعرف على معاييرها على أنها مستقرة ومشاركة

لجميع محطات العمل في أي مؤسسة أخرى. بمعنى سيكون من المستحيل تصور معيار علمي واحد لتعريف المؤهل.

✓ المرحلة الثانية: تستند معايير المؤهل بصفة كبيرة على تفاوض الاتفاقيات الجماعية، والتي تصنف وترتب المناصب الوظيفية، ومن جهة أخرى على التعليم المهني الذي ينظم المعرفة حول الشهادات. هنا يصبح السياق (صالحاً لمؤسسة أو قطاع معين من خلال الاعتماد على التفاوض ويمكن حتى مراجعته)، كما يعتمد على مكان العمل مع إعطاء مكانة رئيسية للفرد في تصميم مؤهلاته الخاصة.

في اواخر السبعينيات ونتيجة تطور مفهوم "مكان العمل" في "الوظيفة" و "المهنة" و "المهمة" ، خضع مفهوم التأهيل لمرحلة ثالثة من التطور. ولم يعد مرتبطاً بمنصب واحد أو بمتطلباته؛ بل على العكس من ذلك، فهو مرتبط بعدة مناصب أو "تعاقد المناصب بمسار مهني" (REYNAUD, 1987, p. 91). وظهر مفهوم الكفاءة في السياق المهني فتح العديد من النقاشات حول العلاقة بين المؤهل والكفاءة: هل هي علاقة تكامل أم قابلة للتبادل، أم أن أحدهما بديل للآخر؟ وللإجابة على هذا السؤال، تجعل من الضروري تحديد مفهوم الكفاءة أولاً.

تعتبر الكفاءة فكرة مستخدمة على نطاق واسع كلغة مشتركة (GILBERT P, 2005) ويتم وصفها حسب (Le Robert) انها "معرفة متعمقة ومعترف بها تمنح الحق في الحكم أو اتخاذ قرار بشأن مسائل معينة" وقد تم دمجها في لغة المؤسسة خلال فترة عشرة سنوات تقريباً هكذا لتصبح كمصطلح ضروري في إدارة الموارد البشرية (BenHassen, 2011, p. 83).

من ناحية أخرى يصفها بعض المؤلفون ; (LE BOTERF G (1997), DEJOUX C (1999), (2002) Aubert, Gilbert, (2005) Pigeyre بهيئة التدريس أو قدرة الفرد على المزج بين الأشكال الثلاثة للمعرفة واستخدامها: المعرفة النظرية أو المعرفة ، معرفة الممارسة المهنية ، والدراية الفنية التي تشمل السلوكيات والمواقف في موقف معين وبيئة معينة (BenHassen, 2011, p. 83).

أشارت أبحاث (Le Boterf (2002 أن اكتساب الفرد لهذه الأشكال الثلاثة من المعرفة شرط ضروري، ولكنه غير كاف، ليتم الاعتراف به على أنه كفاء، وقد اقترح نهجاً يتجاوز هذا التصنيف بإضافة سياق (BenHassen, 2011, p. 83). ووضوح الكفاءة يكمن في "معرفة كيفية التصرف" "un savoir-agir" وإضافة أبعاد أخرى مثل الاعتراف والتحقق (LE BOTERF G., 1995).

يمكننا الإشارة الى موضوع العلاقة بين الكفاءة والمؤهلات حسب الادبيات:

كإمكانية أن تكون متطابقة أو منقطعة أو في علاقة تكاملية (OIRY E, 2003; 2005) ويوجد نموذجان بالنسبة للنموذج الأول فالكفاءة تشير إلى الأعمال الأمريكية والذي كان (في بداية التسعينيات) ويعتبر ان الكفاءة منقطعة عن المؤهل، اما النموذج الثاني فيرى الكفاءة متطابقة مع المؤهل. تشير ابحاث Parilier (1994) ان الكفاءة تتكون من خمس سمات : فردية (خصائص الفرد) ، وغير متجانسة (تجمع المعرفة الفنية ، والسلوكيات ، والمواقف ، والدراية ، وما إلى ذلك) ، وسياقية (جزء لا يتجزأ من النشاط التي تتجلى بواسطتها) ، ديناميكية (تعيد بناء العناصر المختلفة التي تشكلها بشكل ديناميكي) وعلمية (أو موضوعية ، باستثناء مسألة التفاوض الاجتماعي على الكفاءة) (BenHassen, 2011, p. 84).

نلاحظ تعريف الكفاءة في هذا النموذج يكون منفصل عن التعريفات الثلاثة السابقة للمؤهلات، ويكمن الاختلاف بين المؤهل والكفاءة في أن المؤهل مرتبط بالوظيفة، عكس الكفاءة مرتبطة بالعمل. من جهة اخرى وحسب راي (Zarifian P. , 2001, p. 15) فالتأهيل هو المعرفة التي تم التحقق من صحتها ومعترف بها رسميا.

وعلى الرغم من هذه المساهمات فقد اخذ هذا النموذج انتقادا كبيرا في أواخر التسعينيات، مما أدى إلى تطوير نموذج ثان (Defélix (1999) والذي يقوم بجمع جميع عناصر النموذج الأول لكن بشكل مفصل كمحاولة للرد على الانتقادات المختلفة، هذا النموذج الأخير يشير أن الكفاءة تشمل الأبعاد الفردية والجماعية واكتساب الكفاءة يكون من خلال العمليات الاجتماعية المعقدة (المواجهة مع الأحداث، والتعلم المشترك مع الزملاء، وغيرها..). على هذا الاساس لم يعد هناك تمييز بين أحدث تعريف للمؤهلات وهذا النموذج الثاني للكفاءة (BenHassen, 2011, p. 84) .

من منظور آخر يعتبر المؤلفون (Dejoux, (2008) , Gilbert et Pigeyre (2005) , Defélix(1999) ان المفهومين في علاقة تكاملية, وهذا باعتبار مفهوم الكفاءة جاء " لاستكمال النقص " في مفهوم التأهيل ، على سبيل المثال جمود المؤهلات أو صعوبة التكيف مع تطورات الوظائف لأنه يأخذ الشهادة كالاختبار الوحيد (AUBERT J., GILBERT P & PIGEYRE F., 2005, pp. 45-46) ،سنحاول الاحتفاظ بتعريف كلا المفهومين "المؤهلات والمهارات" للباحثين (CAZAL D & DIETRICH A, 2004, p. 1425) كونهما يحددان القدرات المهنية للفرد فيما يتعلق بالمهنة وهما يعملان في سجلات مختلفة.

**ب العلاقة بين مفهوم قابلية التوظيف والمؤهلات والكفاءات:**

سحاول معرفة العلاقة الموجودة بين قابلية التوظيف والمؤهلات والكفاءات، فقابلية التوظيف تشمل مهارات وكفاءات متنوعة تسعى لتنمية قدرة الفرد على العثور على وظيفة والاحتفاظ بها والتقدم مهنيًا، والتكيف مع التغيرات والعثور على وظيفة أخرى برغبته، وأخيرًا الاندماج بسهولة أكبر في سوق العمل.

في الوقت الحالي يتم اضافة معايير جديدة تدريجيا اثناء عمليات الاختيار، والتي تفصل بين المرشحين والمرشح المحتمل الذي سيتم تعيينه، ومن سيحتفظ بمنصبه أم لا، ومن سيتم ترقيته أم لا. هذه المعايير الجديدة يطلق عليها "الذكاء العاطفي" (GOLEMAN, 1999) أو "المهارات الاجتماعية" (BELLIER, 2004; LE BOTERF, 2002)

نقصد بالذكاء العاطفي قدرة الفرد على معرفة الذات، والتحكم في الذات، وضبط النفس، وتحمل المسؤولية، وإمكانية التواصل والتعاون بشكل فعال.

حسب الباحث Bellier الكفاءة الاجتماعية هي "القدرة على التكيف الاجتماعي، ومعرفة قواعد اللعبة العلائقية، والالتزام بحالة ذهنية، وثقافة، والقيم المشتركة في المنظمة" (BELLIER, 2004, p. 104).

بالتالي القابلية للتوظيف هي مزيج من المؤهلات والكفاءات، وخصوصًا الكفاءات الاجتماعية التي تعتبر بعدًا مهمًا للتكامل المهني والنجاح، وهذا يخلق تحدي كبير للمؤسسات اليوم، لكن "قابلية التوظيف أوسع ولا تزال تتوفر على عناصر أخرى" غير المؤهلات والكفاءات (HATEGEKIMANA, 2002, p. 65).

بالتالي نستنتج ان قابلية التوظيف تتعلق بقدرة الموظف على التأقلم مع مواقف العمل المختلفة والسعي إلى التطور نحو وظائف مختلفة سواء كان داخل او خارج المؤسسة. ومع مرور الوقت يتم بناء هذه القدرة جزئيًا داخل المؤسسة. كما يمكننا قول ان قابلية التوظيف: هي الحفاظ على مهارات الموظف وتطويرها، في اطار شروط إدارة الموارد البشرية الضرورية والكافية والتي تعزز قدرته للعثور على وظيفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وهذا في حدود المواعيد النهائية والشروط المعقولة (BenHassen, 2011, p. 85).

جدير بالذكر ان إدارة الموارد البشرية هي التي تسير المسار الوظيفي وعملية التوظيف والكفاءات وبالتالي تسيير قابلية توظيف الموظفين. وفي وقتنا الحالي مؤشر قابلية التوظيف يعتبر هدفًا ولكن أيضًا وقبل كل شيء وسيلة لإدارة الموارد البشرية (SAINT-GERMES, 2006)، فتتمية قابلية التوظيف لا تتعلق فقط بتتمية الكفاءات ورأس المال البشري فحسب، بل أيضًا بالتغلب على العوائق والحوالجز التي تمنع الأشخاص من أن يصبحوا قابلين للتوظيف.

الفرع الثالث: مفهوم قابلية التوظيف وازدواجيته:

1. مفهوم قابلية التوظيف وازدواجيته

ذكرنا سابقا ان قابلية للتوظيف تخص الأفراد فيما يتعلق بالعثور على وظيفة، أو البقاء في وظيفة، أو التقدم، أو إذا لزم الأمر العثور على وظيفة أخرى. وعلى الرغم فانه تظهر صعوبات عند تحديد "محتوى هذا كله" (KRAUS, 2007).

حسب دراسات ( 2000 ) FINOT و(2003)GAZIER موضوع قياس قابلية التوظيف يعتبر مشكلة بشكل خاص. وعلى هذا الاساس يتم طرح العديد من الأسئلة حول تقييمه (1990) Gazier ، والذي يبدو من الصعب تحديده من خلال طبيعة المفهوم ، وتعريفاته المتعددة ومقارباته ، تكمن الصعوبة الأولى في مقياس قابلية التوظيف أنه يتضمن عنصرين رئيسيين : "قابلية التوظيف المطلقة" employabilité absolue و"قابلية التوظيف النسبية" "employabilité relative" ، بالتالي لا بد من اخذ هذه "الثنائية" في الاعتبار عند تقييمها ، و تعتبر قابلية التوظيف النسبية أي شيء يؤثر على إنتاجية الشخص، اما قابلية التوظيف المطلقة فهي تعتمد على شروط وقوانين العرض والطلب في سوق العمل وقد تتدهور مع تباطؤ الظروف الاقتصادية (BenHassen, 2011, p. 86).

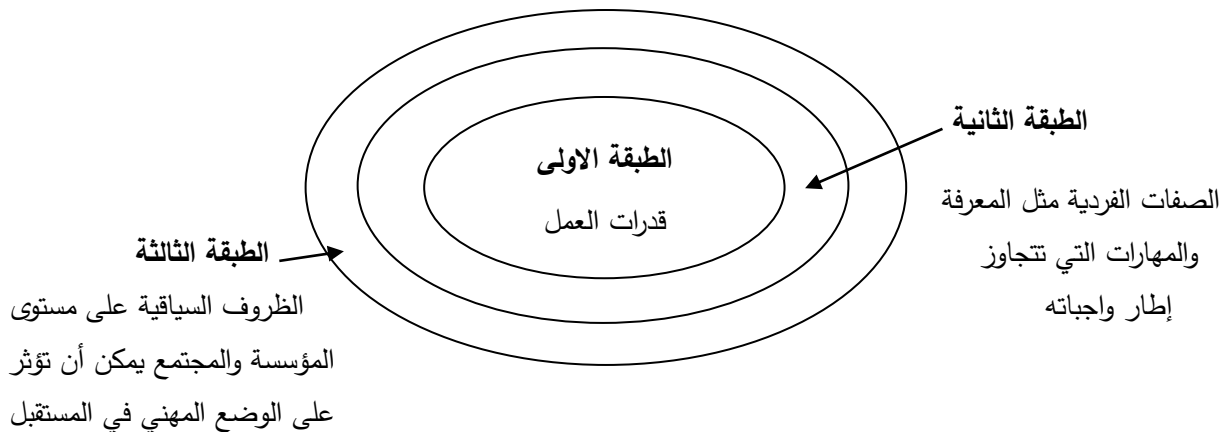
على هذا الاساس قابلية التوظيف تشمل بعدين من طبيعة مختلفة (Saint-Germès, 2004) :

الوضعية: الوضع المهني، أي عنصر ملموس؛

الاحتمالية: الاحتمالات المهنية، أي التوقعات والمعتقدات.

من هذا المنطلق فان قابلية التوظيف ليست خاصية مستقرة، بل تعتبر كعملية يتم بناؤها وتفكيكها مع مرور الوقت، وهي تجمع بين ممارسات إدارة المؤسسة واستثمارات الموظفين من جهة وترتكز على هيكل التوظيف في السوق - الداخلي والخارجي من جهة اخرى، اضافة انها فكرة مرتبطة بالاقتصاد ككل كما هو موضح في الشكل الموالي.

### الشكل 9: الطبقات الثلاثية لقابلية التوظيف



المصدر: (THIJSEN, 2000)

تمت متابعة وملاحظة قابلية التوظيف من طرف (2000) Usinor-Sollac et ses accords Cap وهذا من خلال أربعة أقسام ، قسم فردي و ثلاثة أقسام أخرى جماعية. حيث يرتبط الجزء الأول بثمانية معايير فردية لكل معيار ثلاث مناطق محددة على النحو التالي : منطقة تنبيه ، منطقة مراقبة ومنطقة قبول ، مع عدد محدد من النقاط المرتبطة (على التوالي 1 أو 2 أو 3 نقاط) ، كما تم استخدام معايير ذات طبيعة ثابتة وديناميكية، وبعد ذلك المعاملات يتم اختيارها وتطويرها وفقا لسياق كل مؤسسة ، اما الأجزاء الثلاثة الأخرى فتقوم بتوظيف المعلومات التي تم جمعها على المستوى الفردي لتطوير تمثيلات بيانية جماعية حول قابلية التوظيف : تحديد المواقع الجماعية لكل معيار من المعايير المدروسة (الجزء 2) ، تحليل خطة التدريب (الجزء 3) ، توزيع المهارات المطبقة في المؤسسة (الجزء 4) تتقل كل هذه المكونات الأربعة رؤية ثابتة للمفهوم (BenHassen, 2011, p. 87).

اشار (FINOT, 2000, p. 11) الى وجود مصدرين للمعلومات لتقييم قابلية التوظيف:

- ✓ على المستوى الفردي: الشهادات، المؤهلات والمهارات المثبتة بالإضافة إلى أداء العمل
- ✓ على المستوى الجماعي: تتوفر مصادر واضحة للتقييم مع مراعاة المهنة والمهارات الجماعية المثبتة وأداء مجموعة العمل والمنظمة.

كما سنضيف صعوبة أخرى ترتبط بتقييم العقد النفسي، والذي تطرقنا إليه فيما سبق، واعتبار قابلية التوظيف عقدا أخلاقيا يصعب تقييمه فمن الصعب تصنيف قائمة كاملة أو نمط من السمات الأساسية التي يمكن أن تحدد قابلية التوظيف. من جهة أخرى يشير (Saint-Germès, 2004, p. 1895) الى امكانية استخدام بعض المؤشرات، وقياس هذا المفهوم قد يكون مركبا فقط، وقد وضح أن القليل من الأدوات يتم تطويرها واستخدامها في المؤسسات. اما فيما يخص المتغيرات التي تساهم في تنمية او تدهور قابلية التوظيف كالتالي:

## 2. الأبعاد المساهمة في تنمية قابلية التوظيف :

يعتبر تنمية قابلية التوظيف هو نتيجة التفاعل بين خصائص الفرد وسياسات الموارد البشرية وسوق العمل الداخلي او الخارجي، فهو نظام معقد، باعتباره يمزج العديد من مستويات التحليل (الفردية والتنظيمية والجماعية). على هذا الاساس يوجد أربعة أبعاد لقابلية التوظيف، وتتمثل في العثور على وظيفة، الاحتفاظ بوظيفة، التقدم في العمل والعثور على وظيفة أخرى كما يوضحه الجدول. وبالطبع يكون تقييم هذه الأبعاد الأربعة وفق خمس متغيرات: المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات البيئية، المتغيرات الفردية، المتغيرات الإدارية أو التنظيمية والمتغيرات الهيكلية (BenHassen, 2011, p. 88) .

### جدول رقم4: ابعاد قابلية التوظيف

أبعاد قابلية التوظيف	
الأنواع	الأبعاد
قابلية التوظيف الداخلية	العثور على وظيفة
	الاحتفاظ بوظيفة
	التقدم في وظيفة
قابلية التوظيف الخارجية	العثور على وظيفة أخرى

تشير الأبعاد الثلاثة الأولى إلى تعريف قابلية التوظيف الداخلية وهي موضوع دراستنا الحالية وهذا حسب ما جاءت به دراسة (Hillage, J & Pollard, E, 1998, p. 2) وتتمثل في "القدرة على الحصول على وظيفة أولية"، "القدرة على الحفاظ على الوظيفة الحالية" و"القدرة على الحصول على عمل جديد" والبعد الرابع العثور على وظيفة أخرى وهذا حسب ما اضافته (AMUNDSON, 2004, p. 4).

حتى يمكننا تقييم هذه الأبعاد الأربعة، سنقوم بتحديد المتغيرات الفردية ثم المتغيرات الإدارية والهيكلية وأخيرا المتغيرات البيئية. وسنقوم بالتركيز على المتغيرات الرئيسية، كالمستوى الفردي والعوامل المتعلقة بالمؤسسة، مثل المتغيرات الإدارية والهيكلية.

#### أ المتغيرات الفردية:

تنشأ قابلية للتوظيف من التنشئة الاجتماعية والتعليم الذي يكون من طفولة الفرد وتتطور خلال حياته، سنقوم بتحديد سلسلة من العوامل الفردية الرئيسية التي تساهم في تنمية القابلية للتوظيف:

في ابحاث (Dietrich 2006) اشار الى كفاءات الفرد، وموارده من خلال التدريب، والخبرة المهنية والعلاقات الاجتماعية كمتغيرات فردية لقابلية التوظيف (BenHassen, 2011, p. 88). ولا بد من قدرة الفرد على إدارة حياته المهنية وقدرته على معالجة المعلومات المتعلقة به، وبالسوق، وأهمية مشروعه؛ ومقاومة الفرد أو قدرته على التأقلم (DANY F. & LIVIAN Y-F, 2002, p. 50).

قام (Finot 2000) بتحديد عناصر أخرى، وقسمها الى فئتين:

العوامل الإحصائية: العمر، الجنس، الحالة الصحية، إلخ.

العوامل النوعية: وعي الفرد بمهاراته ودوافعه وقدرته على وضع نفسه في سوق العمل الداخلي والخارجي.

لقد حدد (PROVOST, 1989) المؤهلات المهنية (الخبرة والتعليم) والعزلة الاجتماعية، واحترام الذات والرغبة في التخلي عن المساعدة الاجتماعية والبحث عن عمل. ومن جهة أخرى أضاف الباحث (MC CLELLAND, 1973) خمسة أبعاد: المعرفة، والدراية، والصورة الذاتية (الثقة بالنفس، والإدراك الذاتي) ، والسمات الشخصية والدوافع ،كل هذه المحددات توضح القدرات الأكاديمية والمؤهلات المهنية للأفراد، وشخصياتهم ومجموعة كاملة من الكفاءات من مختلف الأنواع، لا سيما الكفاءات ذات الطبيعة الاجتماعية.

## ب المتغيرات الإدارية والهيكلية:

### ✓ العوامل المتعلقة بأسلوب الإدارة:

توجد عوامل متعلقة بأساليب الإدارة المعتمدة كأساليب تنظيم العمل، وإدارة الكفاءات وأنظمة التدريب المهني. فعلى المؤسسات ان تتبع أنماط واستراتيجيات لتجنب وضع الافراد تحت الروتين لهذا لابد من إيجاد سياسات تسعى لتنمية الموظفين (FINOT, 2000)

### ✓ تنظيم العمل:

تعتبر أفضل طريقة لتنمية قابلية توظيف الموظفين هي إنشاء منظمة عمل تعليمية تسعى لتعزيز تطوير المهام في المؤسسة (FINOT, 2000, pp. 19-20).

### ✓ إدارة الكفاءات:

تعتبر الكفاءات الإدارية من المجالات الرئيسية في المؤسسات التي تركز على الجودة الشاملة في خدمة الزبون، فهي لا تقتصر فقط على تطبيق التعليمات بل لابد من المبادرة والمسؤولية وهما من المتطلبات المهنية الجديدة. جدير بالذكر ان مهارات الأفراد هي حصيلة اكتساب المعرفة والخبرة المهنية التي حدثت في سياق معين. هذا يفرض على المؤسسة تعليم موظفيها كيفية فصل المهارات المستعرضة عن كفاءات محددة في مواقف العمل الأخرى هنا قد يتطلب الأمر توفر اشخاص مرنين، ولهم قدرة استيعاب التغيير والتعامل مع عدم اليقين، وتطوير مهارات طويلة الأجل يمكن تعبئتها في مواقف العمل الأخرى (FINOT, 2000, p. 20).

### ✓ التدريب المهني:

أشار الباحث (A.Finot , 2000) ان "التدريب المهني هو أيضا وسيلة من وسائل التكيف والتنمية، يجب أن تستجيب الأنظمة للتغيرات في المؤسسة كالتغيرات في المهن والمهارات ،ومع ذلك ، من المهم التمييز بين التدريب من أجل التكيف مع مكان العمل والتدريب الذي يطور قابلية التوظيف على المدى الطويل من خلال الحفاظ على القدرة على التعلم. يجب على المنظمات التأكد من أنها تحدد إجراءات

التدريب التي تطور المهارات المستعرضة، بمعنى التأكد من ان التدريب يهدف للتطوير وليس فقط التدريب الذي يركز على اكتساب المعرفة المتعلقة بالوظيفة المشغولة" (FINOT, 2000, p. 23).

حسب الباحث (2005) Bencherqui يعتبر التدريب كأداة لتكييف وتطوير قابلية توظيف الموظفين وقد قام بالتمييز بين ثلاثة أنواع من التدريب:

(1) تدريب على التنقل، (2) تدريب استباقي، (3) تدريب دعم.

يعتبر التدريب على التنقل والتدريب الاستباقي كأداة تستخدم لصالح المنظمة لأنهما يقومان على تطوير المهارات اللازمة للمؤسسة في الوقت المناسب. اما التدريب الداعم فهو يختلف تماما عنهما لأنه يسمح باكتساب الكفاءات للموظفين وتوسيع نطاق المهن التي يمكن أن يتطور فيها، سواء داخل المنظمة أو خارجها (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 113).

#### ✓ سياسة التنقل:

تعد سياسة التنقل النشطة أساسية لتطوير قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل المختلفة بالتالي مضاعفة مواقف العمل هي طريقة جيدة لتحسين قابلية التوظيف (FINOT, 2000, p. 20).

من ناحية اخرى وحسب الباحث (PERETTI, J.M., 2009, p. 31) فعملية تنمية قابلية التوظيف على المستوى الاداري يكون وفق أربعة شروط: تحديد الكفاءات الحالية لكل موظف؛ معرفة الكفاءات المطلوبة للوظائف الحالية؛ معرفة الكفاءات التي يمكن لكل موظف تطويرها وتحديد طرق تحقيقها، ومعرفة التغييرات في المناصب والوظائف الجديدة والمهارات اللازمة لتجنب فقدانها. وقد أكد الباحث (LE BOTERF G, 2002, p. 233) نجاح هذه العملية يكون حسب ثلاثة شروط:

تنظيم وضع العمل والتنقل الداخلي لتطوير الكفاءات، الجمع بين الشروط اللازمة لتسهيل تمكين الموظفين في تطوير وتنفيذ وتقييم مشاريع تنمية الكفاءات الفردية الخاصة بهم، وضع نظام لتقييم التعلم والتحقق من صحته وإنشاء تطابق بين الكفاءات التي تم التحقق من صحتها في المنظمة وأنظمة إصدار الشهادات.

#### ✓ تنمية الكفاءات المستعرضة " transversales " أو القابلة للتحويل " transférables ":

يعتبر الشرط الأساسي للموظف للحفاظ على وظيفته التي يشغلها أو تطويرها أو العثور على وظيفة اخرى، هو تطوير قدرته لشغل وظائف عديدة، ولتنمية هذه القدرة لابد على المؤسسات من تنمية كفاءات الموظفين، نظرية رأس المال البشري التي بدأها (Becker (1964، هناك نوعين لهذه الكفاءات: كفاءات خاصة " spécifiques " وكفاءات مستعرضة " transversales " (BenHassen, 2011, p. 90).

**الكفاءات الخاصة** هي التي تتماشى في وظيفة معينة ومنظمة واهميتها تكون في مهنة معينة أو مجموعات من المهن، ولكنها أقل فائدة خارجها، تتصف هذه الكفاءات بمزايا وعيوب. فالموظفين الذين يملكون كفاءات محددة فقط يواجهون صعوبة كبيرة في ايجاد عمل عندما يكونون عاطلين عن العمل (GIRARD, 2005, p. 53) ، كما اشار الباحث (IGALENS, 2008, p. 45) *أن الموظف الذي يبقى في نفس الوظيفة لفترة طويلة جدا فقابليته للتوظيف تتضاءل.*

اما ما يخص **الكفاءات "المستعرضة"** أو العامة، والتي يطلق عليها " قابلة للتحويل "، فيبقى تعريفها واسعا (AFRIAT C., GAY C, & LOISIL F, p. 52) ، يمكن نقل هذه الكفاءات من مجال إلى آخر (FOUREZ, 1994, p. 02) ويمكن ممارستها بعدة طرق.

بمعنى اخر ووفقا (ROGIER J.M, 1994, p. 34) هي تحتوي على جميع سمات الكفاءة، ولكن لها خاصية إضافية وهي "عدم حشدها في سياقات مقيدة ومحدودة"، واتصافها بهذه الميزة يجعلها قابلة للتطبيق في عدد كبير من المواقف.

حسب راي (Dietrich 2006) يعتبر **الكفاءات المستعرضة** هي إحدى المصادر الرئيسية للنجاح المهني حيث يمكنها أن تضمن للشخص نشاطا مهنيا في الحاضر والمستقبل (BenHassen, 2011, p. 90) ، وفي الدراسات الأدبية، فقابلية نقل الكفاءات تتم على المستوى المعرفي ومستوى إدارة الأعمال، حيث على المستوى المعرفي تكون الكفاءات المستعرضة قابلة للنقاش إلى حد كبير (BELLIER S, 2004, p. 10).

كما اظهر Rey(1996) انه يوجد نوعين من التيارات الفكرية ، الأول يرفض تحديد الكفاءة من خلال الاستعراض ويطلق عليها بدلا من ذلك "النية المستعرضة" . وحسب (Richard 1990) فالتحويل يعتبر امرا عقليا صلبا وليس مساعدة ، لأنه يمنع من تحليل المشكلات على نحو أساسي. اما المستوى الثاني Piaget(1967) يحدد الكفاءات عبر المناهج من خلال حركة الاستيعاب / التكيف المزدوج ، مما يجعل من الممكن تغيير معايير معينة من الخبرة ووضعها في مكان آخر (BenHassen, 2011, p. 90).

على المستوى التنظيمي وبالتحديد في فرنسا، فقد كانت بداية الأعمال حول الكفاءات المستعرضة المرتبطة بموضوع الإدماج، لكن هذا التفكير لم يتسع ليشمل عالم الأعمال إلا في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي عن طريق البحث عن أنظمة تدريب قادرة على تنمية الكفاءات متعددة الوظائف. وفي أمريكا الشمالية تنمية الكفاءات المستعرضة كان عبارة عن "امتداد للاعتراف بالإنجازات في البحث عند مكافحة الإقصاء والبحث عن الأداء" (BELLIER, 2004, pp. 84-85).

من خلال الدراسات المنهجية كانت الكفاءات في الأساس كفاءات ناعمة، ولها نفس المكونات (الصفات الأخلاقية، والشخصية، والقدرات، والسمات، والاهتمامات، والسلوكيات) (BELLIER, 2004, p. 97).

في الواقع، عملية النقل هي ليست نقل المعرفة أو الكفاءات كنقل شيء ما، القدرة على النقل ترتبط ارتباطا وثيقا بالمهارات المكتسبة<sup>13</sup>، باعتبارها هي التي قد يتم نقلها أو لا يتم نقلها من سياق إلى آخر، بمعنى آخر الأمر متعلق في "القدرة على النقل" والقدرة على انشاء روابط، وإنشاء روابط بين حالتين مختلفتين (LE BOTERF G, 2007, p. 141).

في ابحاث (Zarifian P. , 2001, p. 101) فالأمر يتعلق بعملية "توسيع سطح الكفاءة" للفرد نحو عمليات أخرى مكملة للعملية الموجودة بالفعل باتجاه تخصصات أخرى (مثل الميكانيكا، الصيانة، إلخ) ، وإلى وظائف أخرى (مثل التصنيع والجودة وما إلى ذلك). ومفهوم "توسيع سطح الكفاءة" ما هو الا التعريف الجديد لمفهوم "التشعب"<sup>14</sup> والذي يقصد به "قدرة الموظف على شغل عدة مناصب عمل" (Zarifian P. , 2001, p. 138) ومع ظهور مفهوم الكفاءة وتطور مفهوم منصب العمل نحو "الوظيفة" ، "المهنة" ، "المهمة" ، أدى إلى عدم تكيف مفهوم التشعب مع منطق الكفاءة ولا معنى له الا إذا كان يشير إلى توسيع نطاق كفاءة الشخص.

على هذا الأساس كلما ازدادت كفاءات الموظف او تعددت الاستخدامات للكفاءات القابلة للتحويل أدى الى قدرة الفرد على شغل العديد من الوظائف وبالتالي تنمية قابليته للتوظيف.

#### أ) التنبؤ بالتطورات الوظيفية:

تسمح الرؤية الأفضل لتطوير قطاع الأعمال في المؤسسة وتطوير الوظائف للموظف بإمكانية تحديد الفجوة بين مستوى كفاءته مقارنة بمستوى كفاءات السوق، كما يتيح له قدرة مطابقة كفاءاته مع نشاط المؤسسة وآفاق تطورها. بالتالي دراسة التغيرات في الوظائف، وإدارة التغيير في محتوى الأنشطة، وتحديد المخاطر في المهن المهنية تعتبر شروطا أساسية لتنمية قابلية التوظيف، والمؤسسة مطالبة بتجهيز نفسها بقدرات التوقع، هذا من خلال توقع التطورات الاقتصادية أو التنافسية أو التكنولوجية ولا بد أن يكون هذا التوقع في وقت مبكر حتى يسمح للتكيف مع بيئتها وتجنب الأزمات (BenHassen, 2011, p. 92).

#### ب) الاعتراف بالكفاءات والإنجازات:

<sup>13</sup> La compétence acquise : الكفاءة المكتسبة هي التي تخص الفرد عندما يغادر الشركة. ومن ناحية أخرى، فإن المهارات التي تبقى في الشركة هي المهارات المطلوبة (Le Boterf G., 2002, P.104. Op.cit, p.15)

<sup>14</sup> Polyvalence

في سوق العمل تكون كفاءات الفرد مرئية على سبيل المثال الشهادة المهنية (CAMUSSO D, 2007, p. 64). أما ما اهتمت به أبحاث (MARTIN P. & et AL., 2006, p. 74) فهو الاعتراف بالكفاءات، وهذا يتماشى مع مصطلحين رئيسيين: "الاعتراف والتحقق".

أشار (2006) Bouguerba الى ان الاعتراف بالكفاءات يتعلق بعملية "التعرف والتحقق من قبل طرف ثالث وفقا لإطار مرجعي، للقدرات التي اكتسبها الفرد"، أما فعل التحقق يتعلق بتطابق الكفاءات المكتسبة للفرد مع المعايير أو المراجع لترجمتها إلى رمز معترف به من قبل الجميع، كالشهادة أو لقب أو شهادة، يمثل الاعتراف والتحقق من الكفاءات ميزة إضافية في البحث عن وظيفة، حيث يساهمان في تعزيز تطوير السيرة ذاتية للموظف ويوفران آفاقا أفضل في سوق العمل، وأنها تساعد الموظف على الاندماج بسهولة بعد الفصل أو الحصول على ترقية (2006) Guerfel-Henda. وايضا فهي تنمي قابلية التوظيف (BenHassen, 2011, p. 92).

وجدير بالذكر ان الاعتراف بالكفاءات له فائدة على مستوى المنظمة خاصة في مجال تطوير وولاء الموظفين وتكييفهم مع التغييرات في القطاع.

#### ✓ المتغيرات الهيكلية

لا يمكن فصل تنمية قابلية التوظيف عن تنظيم العمل والأعمال. وحسب دراسة (1995) Mallet هناك نوعين من المنظمات، الأول يتعلق بتنظيم المؤسسة أو **الهيكل الكلي**، وتكوين المؤسسة وموقعها، إضافة الى اعتباره كبعد رئيسي في إدارة أي منظمة.

أما النوع الثاني (1985) Bernoux فيشمل تنظيم العمل أو **الهيكل المصغر** " ويتعلق بتوزيع العمل بين الأفراد والتنسيق بينهم. وهذا يقوم على خمسة عناصر: تقسيم المهام، توزيع الأدوار، نظام السلطة، نظام الاتصال، ونظام المساهمة والجزاء. أشار (1992) Terssac أن التنظيم لا يتعلق فقط بتنسيق المهام داخل المنظمة بل أيضا يشمل عملية تنظيم التوظيف والتدريب في مكان معين (BenHassen, 2011, p. 93).

ساهمت اعمال (2000) (PICHAULT F & NIZET J) في تفسير العلاقة بين تكوين المؤسسة وتطوير قابلية التوظيف، والذي يعتمد على تصنيف التكوينات الهيكلية (1982) (MINTZBERG) وهو تصنيف لممارسات إدارة الموارد البشرية يقوم على بعد توزيع السلطة بين الفاعلين.

#### ج المتغيرات البيئية:

تؤثر العوامل البيئية أو الخارجية بشكل إيجابي أو سلبي على تنمية قابلية التوظيف على مستوى المنظمة.

✓ الإطار القانوني يسعى بالضرورة في تنمية قابلية التوظيف. فالمشرع، يضع شروط تقييدية على حق صاحب العمل للفصل، والتأثير على سوق العمل. كما ان التشريعات الصارمة للغاية، أو التي لا تتمتع بمستوى كاف من الحماية الاجتماعية، تعمل ضد التوظيف من خلال منع أصحاب العمل بالقيام بعملية التوظيف.

كمثال على هذا القانون الإنجليزي، الذي ينص على التزام صاحب العمل بالسماح للموظفين المفصولين (بشرط أن يكون لديهم أقدمية لمدة عامين على الأقل) التغيب لفترة محددة للبحث عن وظيفة (مقابلة، السفر، إلخ) مع الاستمرار في تلقي رواتبهم. يجب أن تكون الإجازة "معقولة"، دون أن يحدد القانون المدة.

✓ يعد دور الشركاء الاجتماعيين مهما، وخاصة دور المنظمات النقابية على المستويات القطاعية والإقليمية والوطنية، فهو مهم في التفاوض وإبرام الاتفاقيات التي تؤدي الى اتفاقات جماعية للمؤسسات أو القطاعات التي تعزز تنمية قابلية التوظيف (التدريب، التنقل، وما إلى ذلك) (BenHassen, 2011, p. 95).

✓ لا ننسى أيضا ان المنطقة لها دور في بناء فرص العمل: كالمدرسة اين تم تدريس المعرفة والمؤسسات المهنية، إلخ.

✓ يؤثر الوضع الاقتصادي الجيد على زيادة الطلب على العمالة في سوق العمل، مما قد يؤدي إلى تحسين إمكانية توظيف العامل.

**المطلب الثالث: الكفاءات وتنمية قابلية التوظيف**  
**الفرع الأول: إدارة قابلية التوظيف.**

نتيجة التطورات والتغييرات تتعرض الموارد البشرية لتغيير الشغل عدة مرات خلال مسارها المهني لهذا من الضروري القيام بصيانة وتطوير قابلية توظيفها من خلال تماشي وتأقلم كفاءاتها مع متطلبات سوق العمل لهذا وجب الاهتمام بهذه الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة (Martin, & Hofaidhllaoui, 2017, p. 116).

### **1. إدارة قابلية التوظيف:**

حاليا تظهر قابلية التوظيف كعنصر رئيسي في علاقة العمل، او حتى كبعد جديد لإدارة الموارد البشرية (Mercier, 2011)، وهذا فتح الطريق أمام تأملات منظمة جديدة داخل الأدبيات من خلال رؤية أنجلوسكسونية لقابلية التوظيف، والتي يطلق عليها قابلية التوظيف المبادرة، ورؤية فرنسية، أو حتى أوروبية: بقابلية التوظيف التفاعلية (Baruel Bencherqui, Kefi, & ALL, 2012, p. 9).

أ قابلية التوظيف المبادرة "initiative" :

نتيجة اعمال (Gazier, 2003) أدى لتعايش نسختين رئيسيتين لقابلية التوظيف: قابلية التوظيف « initiative » والتي تعتمد على قدرة الفرد على تعزيز كفاءاته ، وقابلية التوظيف « interactive » والتي تؤكد على تفاعل الخصائص الفردية والبيئة.

من جهة أخرى تركز قابلية التوظيف "المبادرة"<sup>15</sup> على الكفاءات وخبراتها المهنية ومواقفها وعلاقتها المهنية والخبرات المهنية و المواقف و العلاقات المهنية (Gazier, 2012, p500)، وقد اكدت دراسة (Baruel Bencherqui, Kefi, & Le Flanchec, 2012, p. 119) ان قابلية التوظيف "المبادرة" هي عبارة عن تقييم لمجموعة العناصر الخاصة والخصائص السيكولوجية التي تمكن الموارد البشرية من التأقلم في عملها ومساراتها المهنية واستغلال الفرص المهنية بطريقة استباقية. خلاصة القول الموارد البشرية القابلة للتوظيف هي التي تتوفر على خصائص معينة:

- حسب الباحثين (FUGATE & ASHFORTH, 2003) تشمل: القدرة على التكيف، الهوية المهنية، ورأس المال الاجتماعي (يتعلق بنوعية شبكة التعاون والدعم الذي يمكن للموارد البشرية تقديمه) والبشري (المعارف والقدرات الإنتاجية وقدرات التعلم).
- وفي نظر المؤلفين (Fugate et Kinicki, 2008): تتعلق بالانفتاح على التغيير في العمل، المرونة والصمود و الاحتراف في الشغل وفي المسار المهني والتحفيز في المسار المهني، وهوية الشغل.
- ورؤية (Gazier, 2012, p500) ان من اهم السياسات التي يجب القيام بها هي التعلم طيلة الحياة المهنية، وتحسين المعلومة حول سوق العمل وجعله مرنا.

#### ب قابلية التوظيف التفاعلية " interactive ":

اما ما يخص قابلية التوظيف التفاعلية (Gazier, 1999)، فهي تركز على السمات الفردية والنفسية، وتتركز بشكل أكبر على خصائص سوق العمل ودور الجهات الفاعلة المؤسسية إلى الحد الذي تعتبر فيه قابلية التوظيف "القدرة التي يمتلكها شخص ما في أن يحصل على عمل مرضٍ مع مراعاة التفاعل بين خصائصه الشخصية وسوق العمل" (تعريف مجلس تنمية القوى العاملة الكندي) (Baruel Bencherqui, Kefi, & Le Flanchec, 2012, p. 120).

فحسب دراسة (Saint-Germes, 2006) فهو "يجمع العوامل الفردية والعوامل التنظيمية والعوامل الجماعية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية (وبالتالي وخلافا للرؤية الأنجلوسكسونية "الفردية" لمبادرة التوظيف، فان في إطار قابلية التوظيف التفاعلية تعد الشركات أصحاب مصلحة في تطوير قابلية توظيف موظفيها. وهذا أيضا ما أبرزته العديد من الدراسات الحديثة حول اتفاقيات GPEC التي توضح أن قابلية توظيف الموظفين تعتبر، من قبل عدد كبير من الشركات، أولوية (Baruel Bencherqui, Kefi, & Le Flanchec, 2012, p. 120).

<sup>15</sup> initiative

## ج قابلية التوظيف الداخلية والخارجية:

تعتبر قابلية التوظيف الداخلية والخارجية أحد عناصر "العقد النفسي الجديد" في الإدارة المهنية، وهي تتطلب مرونة الموظفين للتكيف مع تنوع احتياجات المنظمات (Gausse, 2011) هذا يساعدهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة في سوق العمل. في الماضي كان الحصول على وظيفة يجعل الافراد قابلين للتوظيف اما اليوم، يجب أن تكون قابلا للتوظيف حتى تتحصل على وظيفة وأيضا للاحتفاظ بها ( BenHassen, 2011, p. 75)

في وقتنا الحالي أصبحت قابلية التوظيف تتميز بالقدرة الديناميكية والنسبية للشغل (Hofaidhllaoui M. (2013, p. 25)، على هذا الاساس أصبح التمييز بين شكلين لقابلية التوظيف (Mortad, 2015, p. 171):

**قابلية التوظيف الداخلية:** يقصد بها القدرة على التنقل بين مختلف الوظائف داخل نفس المؤسسة بمعنى التقدم في المسار المهني داخل المؤسسة، والتطور يكون داخل المؤسسة فيما يخص التنوع والمسؤوليات (Martin, & Hofaidhllaoui, 2017, p. 103)

**قابلية التوظيف الخارجية:** هي القدرة على التنقل والتحول بين مختلف المؤسسات مع انقطاع للمسار المهني، فهي تسمح للموارد البشرية بتطوير كفاءاتها خارج المؤسسة (BenHassen, 2011, p. 76).  
قد تم تعريف تنمية قابلية التوظيف انها "الحفاظ على مهارات الموظفين وتطويرها تحت شروط إدارة الموارد البشرية التي تمكنهم من الوصول إلى العمل، داخل المنظمة أو خارجها، في ظروف مواتية" (Burgat et al., 2005, p. 8, en référence à Finot, 2000). وبالتالي إدارة الموارد البشرية التي تركز على قابلية التوظيف في نهج إدارة المهارات تعتمد على أدوات العمل الرئيسية: التدريب المستمر، التنقل النشط، وتنظيم العمل التعليمي، فضلا عن ثقافة التوظيف (Saint-Germès, 2004).

### الفرع الثاني: مسؤولية تنمية قابلية التوظيف:

مسؤولية قابلية التوظيف ليست عائق فقط على الموارد البشرية بل أيضا على المؤسسة خاصة وأنها تعتبر قضية استراتيجية للمؤسسة لان لها مصلحة أولية في تنمية قابلية توظيف مواردها البشرية ومع ظهور الشكل الجديد لعقد العمل الذي يتضمن الوعد بتنمية قابلية التوظيف مقابل أداء جيد من طرف العامل، "تظهر علاقة عمل جديدة مبنية على عقد أخلاقي ليضمن الشغل مدى الحياة، لكنه أداة للتطوير الشخصي تسمح بضمان قابلية التوظيف" (Fraise & Guerfel-Henda, 2005, p. 20).

تشير دراسة (MCQUAID R.-W, GREEN A, & DANSON M, 2013) ان الموظفين الذين يعملون في مؤسسة ما يسعون إلى تطوير قابليتهم للتوظيف وهذا بغية تحسين وضعهم المهني أو البقاء في عملهم على المدى الطويل سواء داخل المنظمة أو خارجها وبالتالي يصبح الموظف أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل خاصة في بيئة لم يعد فيها صاحب العمل يضمن الأمن الوظيفي.

كما أكدت ابحاث (Baruel Bencherqui, Kefi, & Le Flanchec, 2012, p. 120) ان اهمية قابلية التوظيف تركز على **المسؤولية المشتركة** في التطوير والحفاظ على قابلية توظيف الموارد البشرية وتكون بالشراكة مع الاطراف الثلاثة : المؤسسة ، الموارد البشرية والدولة وهذا من خلال تفويض المسؤولية للموارد البشرية بالاهتمام بقابلية توظيفها وتطوير محفظتها (Martin, & Hofaidhllaoui, 2017, pp. 106-107) وعلى المؤسسة توفير الشروط المناسبة لقابلية توظيف الموارد البشرية اما الطرف الثالث وهو الدولة فيهتم بتدعيم قابلية التوظيف الجماعية من خلال توفير سوق العمل للموارد البشرية و التدخل بصفة وقائية للمهن التي تواجه مخاطر وصعوبات وبصفة علاجية عن طريق تطوير عروض التكوين .

#### أ الدولة كميصر في عملية تنمية قابلية التوظيف:

تعتبر الدولة قابلية التوظيف كقضية اقتصادية وانها ترتبط ارتباطا وثيقا بالبطالة (Gazier (1999 ، و حاليا يشمل نطاق عملها جميع أنواع التنقل التي يواجهها الموظف طوال حياته المهنية، مع فكرة تأمين هذه التنقلات. كما اكدت دراسة (Gazier (1999 "تتكون الأسواق الانتقالية من الترتيب المنهجي والتفاوضي للتنقل في سوق العمل، داخل المؤسسات وخارجها". على هذا الاساس تقوم الدولة بوضع مجموعة كاملة من الحلول لتعزيز التوظيف (التدريب المهني، الإدماج، مسارات مهارات التوظيف، تدابير الشباب، وما إلى ذلك)، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 25).

من الناحية القانونية على صاحب العمل الالتزام بضمان الحفاظ على قابلية التوظيف بأي تغيير في التوظيف يتطلب التكيف، لهذا يفرض على صاحب العمل ضمان الحفاظ على قدرة الموظف الاحتفاظ بوظيفته، لا سيما فيما يتعلق بالتغيرات في الوظائف والتقنيات والمنظمات وفي هذا السياق فرضت الدولة على جميع أصحاب العمل الالتزام بتدريب موظفيهم بشكل فعال ومراقبة كل شخص من خلال المقابلات الشخصية، وهو مسؤول عن تنفيذ إجراءات التكيف والإجراءات المرتبطة بتطور الوظائف (الحفاظ على قابلية التوظيف).

ففي المنظمات التي تضم ما لا يقل عن 300 موظف، تكون المفاوضات بشأن إدارة الوظائف والمسارات الوظيفية إلزامية كل ثلاث سنوات (إمكانية تكرارها بشكل مختلف بموجب اتفاقية المؤسسة). ويجب أن تركز المفاوضات على إنشاء نظام للإدارة المستقبلية للوظائف والمهارات (GPEC) وعلى التوجهات الرئيسية للتدريب المهني على مدى ثلاث سنوات.

#### ب مشاركة المنظمة في بناء قابلية توظيف الموظفين (مسؤولية المؤسسة):

تتأرجح المنظمات باستمرار بين القيود القانونية والاجتماعية والمصالح الاقتصادية. وهي تلتزم بقانون العمل الذي ينص على أنه يجب على صاحب العمل ضمان الحفاظ على قابلية توظيف موظفيه

وتطويرها، فتسعى المؤسسات الى تطوير كفاءات موظفيها وفقا لاحتياجاتهم، وايضا حسب الأسواق التي يعملون فيها بالتالي فهي تهتم بالأداء (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 27).

حسب دراسة (Ben Hassen 2012) والذي اعتمد على ابحاث (Le Boterf 2002, p.233) الذي يحدد ثلاثة شروط داخل المنظمة التي تمكن من قابلية التوظيف:

- تنظيم وضع العمل والتنقل الداخلي لتطوير الكفاءات،
  - جمع الشروط اللازمة لتسهيل مساءلة الموظفين عن تطوير وتنفيذ وتقييم مشاريع تنمية الكفاءات الفردية الخاصة بهم،
  - إنشاء نظام لتقييم التعلم والتحقق من صحته وإنشاء مراسلات بين الكفاءات التي تم التحقق من صحتها في المؤسسة والأنظمة.
- اما وفقا (Baruel BenCherqui 2005) ، **فقابلية التوظيف تشترك بين المنظمة والفرد** في ثلاث مراحل متميزة:

التنبؤ والتحليل المستقبلي للمهن، الاعتراف بالكفاءات المكتسبة التي تم التحقق منها (الكفاءات المعترف بها وممارستها)، حركية التقدم في المهنة (نحو المهن الأخرى داخل المؤسسة وخارجها).

اضافة الى ان الباحث (Mercier 2011) يشير الى غموض احتياجات تطوير الكفاءات، حيث تهتم المؤسسة بكفاءات محددة بينما يجب على الموظف تطوير كفاءات أكثر عمومية وقابلة للتحويل بسهولة أكبر (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 27).

تعتبر GPEC (التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات) الأداة الرئيسية لتطوير ومتابعة الكفاءات داخل المنظمة ولها دور رئيسي في معرفة تغيرات وتطورات السوق، بالتالي فهي تساعد على سد الفجوة بين الوضع المهني للأفراد والسوق من خلال توفير مختلف برامج التدريب وايضا محاولة توقع لاحتياجات الموظفين (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 29).

في الواقع حتى لو كانت المنظمة تعمل تحت القيود، فهي تهتم بشكل أكبر بتطوير المزايا التنافسية والولاء والتكيف المستمر للموظفين. أي هي في وضع البناء المشترك مع الفرد على أساس يومي. على هذا الاساس فقد أشار 24% من الأفراد في دراسة (IFOP-Monster 2017) إلى أنها الجهة الفاعلة الثانية المسؤولة عن قابليتهم للتوظيف (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 30).

### ج الفرد الفاعل الرئيسي في قابليته للتوظيف:

توضح أبحاث (IFOP-Monster 2017) والتي اجريت مع عينة مكونة من 1004 عامل والتي تبلغ أعمارهم 18 عاما فما فوق، وتركز على أن الفرد يعتبر فاعلا في قابليته للتوظيف، من خلال ادراكه الى

أهمية التكيف مع الرقمنة. فيعتقد (38%) من العمال أن هذه المهمة تقع بشكل أساسي على عاتقهم، وعلى العكس من ذلك يرى (24%) من العمال انها مسؤولية صاحب العمل الحالي عن طريق توفير التدريب حيث يعتمدون على شبكتهم المهنية (15%) ومنظمات التدريب (14%) ، وتأتي السلطات العامة (5%) في المركز قبل الأخير وهي قريبة من المدربين المهنيين (3%) (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 30).

يعتبر بعض المؤلفين الفرد الفاعل الرئيسي في قابلية التوظيف، فالشخص القابل للتوظيف Mercier (2011) هو "شخص استباقي في مواجهة التغيير، قادر على اكتشاف الفرص الجيدة في السوق، والحصول على معلومات مفيدة عبر شبكته المهنية، والذي يعرف كيفية إعطاء معنى في حياته بفضل الهوية القوية"، اما غياب النشاط الاستباقي الذي يبدأه الفرد يخلق تأثير اقل للأعضاء الفاعلين على قابلية توظيفه، أو قد لا يكون هناك أي تأثير على الإطلاق. (Finot 2000) يرى ان "المسؤولية تمر عبر الفرد، نحن لا نتعلم على الرغم من أنفسنا، ولا نتطور على الرغم من أنفسنا "

بالتالي هذه الاعضاء الفاعلة (الدولة، المنظمة، الفرد) تتدخل في مرحلة ما من حياة الفرد، في حين أن قابلية التوظيف هي نتيجة عملية تبدأ في مرحلة الطفولة وتتطور مدى الحياة، وبالفعل يشير (2005) Baruel Bencherqui انها تمزج بين الحياة المهنية والشخصية بمعنى كل تجارب الحياة يمكن أن تؤثر على قابلية توظيف الفرد.

من جهة أخرى (Dujardin et Feutrie 2017) يركز على البعد الشخصي لقابلية التوظيف، والذي يتأثر بشدة بالوضع الحالي: "يمكن أن تأخذ قابلية التوظيف أيضا بعدا ذاتيا من خلال مفاهيم مشاعر قابلية التوظيف، والشعور بنهاية قابلية التوظيف أو حتى الشعور بنهاية الحياة المهنية. وهذه المفاهيم مهمة، خاصة بالنسبة للعمال الذين فقدوا وظائفهم ويسعون إلى إعادة تصنيفها، وكذلك بالنسبة للعمال الأكبر سنا" (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 31).

يشير (FINOT, 2000, pp. 18-19) الى عناصر أخرى، ويصنف الكل إلى فئتين:

العوامل الشخصية: العمر؛ جنس؛ الأصل الاجتماعي الحالة الصحية أو المستوى الدراسي وايضا البيانات الإحصائية.

العوامل النوعية: الوعي بالكفاءات، القدرة على التمركز في سوق العمل (داخلي أو خارجي).

يشير (2012) Ben Hassen وفقا (2006) Dietrich الى كفاءات الفرد، وموارده من حيث التدريب، والخبرات المهنية، والعلاقات الاجتماعية، كمتغيرات فردية لقابلية التوظيف.

وجميع هذه المحددات ترتبط بنوعين من العوامل:

Mercier (2011) العوامل "الواقعية" للفرد والتي تتعلق بالقدرات التعليمية والمؤهلات المهنية للأفراد، والكفاءات (الفنية) المحددة، والعمر، وما إلى ذلك. وهذه العوامل هي من ترتيب قابلية التوظيف الحقيقية الخاصة.

العوامل "النفسية" والتي ترتبط بوعي الشخص بقيمته وقدراته وإمكانية تعزيز ذاته.

هذه المعايير تسعى لتنمية قابلية التوظيف المتصورة والتي تأخذ بعدا أكثر ذاتية من خلال مفهوم الشعور بقابلية التوظيف ويشمل احترام الذات والثقة بالنفس، فالشخص إذا أدرك التغيير بطريقة ايجابية وآمن بقدرته على التعافي فسيزيد من "قابليته للتوظيف" ويمكن التعبير عن جميع كفاءاته داخليا وخارجيا، هذه سمات الشخصية ترتبط بالمبادرة والقدرة على التكيف و/أو النجاح الوظيفي.

وباعتبار ان مدة الحياة المهنية اصبحت أطول من أي وقت مضى، فعامل العمر أصبح مهما للغاية، فالأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و30 عاما يمتلكون رغبة حقيقية في تنمية قابليتهم للتوظيف (Baruel Bencherqui et al (2013) فحسب دراستهم مفهوم قابلية التوظيف للشباب يتعلق بتبادل المعلومات بين الزملاء (الرابطة القوية)، والتدريب، واستخدام الشبكات (داخل/بين المنظمات والاجتماعية). فتشير هذه الدراسة الى التنقل الخارجي، ويشمل غالبا قابلية التوظيف فهذا دليل على عدم الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تؤكد أبحاث (S. Guerrero (2001 أن الرضا الوظيفي هو القوة الدافعة في تطوير قابلية التوظيف.

### الفرع الثالث: الكفاءات وتنمية قابلية التوظيف:

يوضح الباحث Ève Saint-Germes ان قابلية التوظيف هي " القدرة على التوظيف، وهي بنية معقدة تستخدم لسنوات عديدة في التوظيف وسياسات الدمج المهني " لهذا أصبح تطوير قابلية التوظيف أحد أدوات سياسات التوظيف والتدريب، من ناحية أخرى تم تعريف قابلية التوظيف انه "مفهوم من أصل أمريكي يحدد قدرة الشخص على التنقل في سوق العمل" (Besseyre des Horts (2011 . ولا بد من توفر الإرادة في الأفراد للحفاظ على قابليتهم للتوظيف وتطويرها من خلال تحديث معارفهم وعيش تجارب جديدة، وهذا ما أكده العالم Ecoto ان "قابلية التوظيف تتعلق بالقدرة على تلبية توقعات واحتياجات المؤسسة، وهي عبارة عن مجموعة من الاستعدادات المطلوبة أو الشروط المسبقة التي يجب استيفاؤها بحيث يكون طلب الدخول إلى المؤسسة أو البقاء فيها أو مغادرتها والذهاب إلى مكان آخر مقبولا ويتلقى افتراضا إيجابيا " (Ecoto,2009,p 96)، في الواقع لا يوجد تعريف دقيق لقابلية التوظيف فهو مفهوم متعدد المعاني ويرتبط ارتباطا وثيقا بتطوير الكفاءات والمؤهلات على مدى الحياة (Plond-Morand, 2012) ،

فتسيير قابلية التوظيف يقوم على تطوير الوضعيات المهنية لتعزيز قدرة الفرد على ممارسة وظيفة أخرى سواء كانت في المؤسسة الحالية او مؤسسة أخرى (FINOT, 2000).

تعتبر سياسة تطوير قابلية التوظيف هدف رئيسي لإدارة الموارد البشرية- (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013)، ويمثل عنصرا من عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعزز تطوير أداء الموظفين (FINOT, 2000)، من خلال تطوير برامج التدريب و مراعاة التغيرات التكنولوجية والبيئة والتغيير في استراتيجية المنظمة (Peretti, 2006)، وكما ذكرنا سابقا قد يكون الأداء هو العنصر الاساسي الذي تؤسس عليه المؤسسة سواء لتوظيف موظف أو لا ، اذا قابلية التوظيف يمكن اعتبارها كمؤشر للظروف العامة في إدارة الموارد البشرية ، وخاصة شروط إدارة الكفاءات ، حتى لو بقيت قليلة الاستخدام (Ève Saint-Germes).

من خلال هذه التحليلات يبدو لنا فكرة التنمية ترتبط ارتباطا وثيقا بفكرة التوظيف بمعنى قدرة الفرد على ابراز كفاءاته وتعزيزها وتطويرها في اطار توظيف سريع التغير ، لأجل الحفاظ على وظيفته الحالية أو المستقبلية (Ève Saint-Germes)، بالتالي اكتساب الموظف لمجموعة من الكفاءات وتطويرها تمكنه من الحصول على الاستقلالية والحرية داخل المؤسسة وايضا خارجها.

حسب تعريف (Finot) "تطوير قابلية التوظيف تعني السماح لأي فرد من خلال سياسة ادارة الموارد البشرية والتنظيم المناسبين، بأن يكون فاعلا في الحفاظ على كفاءاته وتطويرها، والتكيف باستمرار مع التغيرات في المهن، ويكون قادرا دائما على تغيير وظائفه، دون صعوبة كبيرة في إعادة التدريب ". فالرؤية الشاملة تهتم بشكل كبير على توقع احتياجات التوظيف في المستقبل، ويعتبر **التدريب** أحد الأدوات التي تمكن من التكيف مع التغيرات في المهن واحتياجات التوظيف (Blanchette, 2022, p. 50).

وتوجد العديد من المساهمات توضح ان قابلية للتوظيف تعتمد على **التعلم المستمر، والقدرة على التكيف** مع متطلبات العمل الجديدة أو ما يتعلق بالتحويلات المرتبطة بالخبرة، وأيضا القدرة على **اكتساب كفاءات** نتيجة التحركات المهنية الجانبية بدلا من التحركات التصاعدية في سياقات تنظيمية متنوعة (Scholarios & all, 2008).

على الرغم من أن الباحثين في دراسات قابلية التوظيف (De Witte, De Cuyper, , Bernhard-Oettel, & Berntson, 2008) أشاروا الى أهمية تطوير الكفاءات الى انه حاليا يتم استخدام فقط إطار الفروق الفردية عند دراسة قابلية التوظيف (Nauta & all, 2009) ،وعملية تطوير الكفاءات تتعلق بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة والموظف للحفاظ على الكفاءات الوظيفية وتطويرها والتعلم المهني للموظف (Forrier, A. & Sels, L, 2003).

(1996) Pelosse يلاحظ أن تطوير القابلية للتوظيف ينطوي على المحافظة على الكفاءات وتطويرها ، والإدارة بالكفاءات ليست مناسبة مهما كانت السياقات الداخلية ، وأحد هذه السياقات : أن يكون تنظيم العمل من النوع الذي يساهم في نشر الكفاءة وفي المقابل تتطور نحو مرونة أكبر . حسب بعض الباحثين (1999) Kosh ; (1999) Permartin ; (1996) Pelosse et al ; (1993) Thierry عندما يهدفون إلى تطوير قابلية التوظيف لا سيما من خلال تطوير الكفاءات فيجب على المؤسسة ان تكون مؤهلة (Othmane, 2011, p. 125)، على هذا الأساس اشارت أبحاث (1992) Madelin et Thierry ان المنظمة المؤهلة تقدم نفسها "كمنظمة عمل قادرة على الاستجابة للتحدي ثلاثي:

- منظمة أكثر ثراء في محتوى الأنشطة (وبالتالي دمج جميع مساهمات الاتجاه الاجتماعي والتقني)
  - منظمة أكثر قدرة على المنافسة (من خلال دمج مساهمات المناهج الاجتماعية والاقتصادية)
  - منظمة تعليمية أكثر "قادرة على تطوير التعلم مدى الحياة." (Othmane, 2011, p. 125).
- اشارت دراسة (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013) ان "القدرات الثلاث من حيث التدريب التنقل والتوجيه المهني للموظف، تجعل من الممكن رؤية ظهور ممارسات إدارية مواتية لقابلية التوظيف" فاقترح دورات لتدريب الموظف وسياسات التعويض تساهم في تنمية قابليته للتوظيف (Besseyre des Horts, 2011). يتمثل التعريف الشامل لقابلية التوظيف في: "القدرة العامة والديناميكية للتوظيف الفعلي والمحتمل للأفراد في الأسواق الداخلية وسوق العمل الخارجي" (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013)، من منظور اخر توصل الباحث (Danvers, 2003) من خلال مختلف تعاريف الباحثين لوجود عدة عوامل تؤثر على انخفاض قابلية التوظيف: "نقص التدريب مستمر، تقادم سريع للكفاءات، غياب أو رفض التنقل المهني، سوء فهم مشترك لتوقع إدارة الموارد البشرية "

## 1. الحافز<sup>16</sup> وقابلية التوظيف:

أكد الباحث (1997) Le Boterf على حقيقة أن "الكفاءة لا تتفصل عن الحافز" (Hategekimana, R. & Roger, A. , 2002, p. 206). وهذا ان حقيقة امر بناء الكفاءات وتنفيذها لا يتعلق فقط بمعرفة كيفية التصرف والقدرة على التصرف وانما تفرض توفر الإرادة للعمل ، وتشكيل الفرد ، والتغيير والتطور وهذا يكون بالتزام الاشخاص للكفاءات ومشاريع التنمية ، وفضولهم الفكري ، وحماسهم ، وطموحهم ، والمخاطرة ، وايضا رغبتهم في النجاح الشخصي ومنحهم معنى في حياتهم المهنية ، وتطورهم نحو المزيد من الاحتراف. كما ان عملية تحديد الأهداف تجعل الافراد يندمجون في عملية التنظيم الذاتي، من خلال توجيه أهدافهم، أفعالهم، وسلوكياتهم وإعطائها معنى.

<sup>16</sup> motivation

من خلال ابحاث Roger et Hategekimana (2000) نجد ان هناك ثلاثة عوامل تحفيزية رئيسية للمديرين التنفيذيين لتطوير قابليتهم للتوظيف: المكافآت المتوقعة من قابلية التوظيف والرضا الوظيفي والشخصية: يمكن لسمات الشخصية أن تساعد الشخص في توجيهه. و اضاف الباحثين Gasperez et Ott (1999) إلى الكفاءات المهنية، أهمية الرغبة في التنقل في قابلية التوظيف الفردية ، حيث يعتبر التحفيز عنصر اساسي في قابلية التوظيف وهذا من خلال السلوكيات والمواقف المتعلقة بشكل أساسي بالبحث عن عمل ، والتنقل ، وتوقع الكفاءات وتطويرها ، إدراك الفرد لهذه القدرات لتحقيقها وسيطرته على الموقف، بمعنى وجود ثقة معينة بالنفس تتوافق مع الكفاءات النفسية لقابلية التوظيف ، وهذه الصفات الشخصية تحدث اختلافا في التكيف بين الأشخاص الذين يتمتعون بنفس الكفاءات المهنية والاجتماعية (Aoun, Clara, 2021, p. 89).

اشارت اعمال Fugate et Kinicki(2008) الى اهمية الربط بين الحافز وقابلية التوظيف، فالشخص الذي يتحمس لمسيرته المهنية هو في طبيعته مثابر ومتفائل ويغتنم فرص التطور من خلال التفاعل مع التغييرات والتحديات لتحقيق أهدافه (Baruel Bencherqui et al(2012), Ben Hassen( 2011) ، Hofaidhllaoui & Hetty Van Emmerik et al( 2012) Chapman(2014), Fugate & Kinicki( 2008); Roger(2014); Lorquet et al( 2018); McQuaid et al ( 2005) اساسية اثناء البحث عن الوظيفة ( 2014); Hofaidhllaoui & Roger( 2014); Baruel Bencherqui et al(2012); Lorquet et al( 2018 ) McQuaid et al(2005) (Aoun, Clara, 2021, p. 89).

### 1. معرفة كيفية التطور كمحور لقابلية التوظيف :

(Bridgstock 2009) يوضح انه نتيجة لتغير سوق العمل والتغييرات المستمرة في المهام والأدوار ، فإنه اصبح الطلب بشكل متزايد على كفاءات الإدارة المهنية ، بمعنى الكفاءات المطلوبة للتنقل بشكل استباقي في عالم العمل وإدارة عملية التطوير الوظيفي بنجاح ، أي من المفترض أن يطور الشخص كفاءات تسمى " معرفة كيفية التطور " حتى يكون قادرا على إدارة حياته المهنية والحفاظ على قابليته للتوظيف، كالتقدم في مهنة أو الذهاب إلى أخرى أثناء التنقل مع القدرة على التكيف والتعلم.

حسب ( Evans ( 2007) و Ball(1997) يمكن تلخيص هذه المعرفة في التطور في الكفاءات الأربع

التالية:

✓ الكفاءة الأولى " تحسين الوضعية" ويتعلق الامر بقدرة الفرد على توقع التغيير وإدارة ردود الفعل، فحسب (Tofler 1970) أن أقوى المنظمات هي تلك التي تتنبأ بالمستقبل وتستبق التغيير، ولا بد أن يكون الموظف على دراية بكيفية تغير الأعمال أو التكنولوجيا وتأثيرها على المؤسسات التي يعمل فيها

الموظفون، وتسمى هذه الكفاءة الخاصة "بالانتهازية" وتشمل القدرة على تصور الفرص المستقبلية لتحديد الأهداف، وخلق وتحقيق الفرص الخاصة بالفرد.

✓ "التخطيط المهني - استغلال نقاط القوة" أصبح من الضروري في بيئة العمل التي تتميز بالتغير السريع ضرورة القدرة على التكيف والقدرة على التأقلم بفعالية، وتعتبر أفضل الطرق لتحقيق ذلك ان يقوم الفرد بتحديث حياته المهنية وتطويره الشخصي باستمرار وهذا حسب المتطلبات المطلوبة، وبالتالي ضرورة تطوير وتعلم التخطيط الوظيفي والتقييم الذاتي (Aoun, Clara, 2021, p. 90).

✓ "الانخراط في التنمية الشخصية": يعتبر التدريب المهني أحد أهم أشكال الالتزام بالتنمية الشخصية، وقد يأخذ التدريب شكل مشاريع التعلم في مكان العمل أو التدريب عن بعد أو وجها لوجه لاكتساب مؤهلات جديدة، او قد يكون عبارة عن إعارات خارجية لمؤسسة عميلة؛ أو المشاركة في التوجيه والتدريب. ولفعالية ذلك فالموظفون يحتاجون إلى معرفة ذاتية جيدة لتحديد احتياجاتهم التنموية: (التفكير بأنفسهم حول طرق العمل بشكل أكثر فعالية، والحفاظ على دوافعهم والسعي نحو أهدافهم المهنية والتعلم) (Aoun, Clara, 2021, pp. 90-91).

✓ "الموازنة بين العمل والحياة الخاصة" في بعض الاحيان يدفع تطور القيم الشخصية مغيري المهنة إلى القيام بتغييرات كبيرة في نمط الحياة، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الذي يقضيه في العمل لصالح الوقت المخصص لنفسه أو للأسرة (Aoun, Clara, 2021, p. 91).

## خلاصة الفصل:

أصبحت الموارد البشرية اليوم تستبق التطورات، وتتميز بالمرونة والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وتسعى الى مواجهة المخاطر والتهديدات وأيضاً تمتلك القدرة على البحث عن الفرص واستغلالها بطريقة تضمن من خلالها قيادة مساراتها المهنية وتطوير قابلية توظيفها. من خلال هذا الفصل قمنا باستكشاف اهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءات وقابلية التوظيف ومعرفة العلاقة الموجودة بين هذين المفهومين، ويتضح لنا جلياً ان تنمية قابلية التوظيف هو متعدد الاتجاهات والمسؤوليات نتيجة التفاعل بين خصائص الفرد وسياسات الموارد البشرية وسوق العمل الداخلي او الخارجي، ونتيجة تعدد التعاريف لقابلية التوظيف التي تعكس مقاربات مختلفة للمفهوم. وتعكس هذه التعاريف تطورها، وتتباين فيها رؤيتان للمفهوم، الأولى هي الرؤية الأنجلوسكسونية التي تركز على الصفات الشخصية للعمال أو العاطلين عن العمل، والثانية هي الرؤية الفرنكوفونية التي تركز بشكل أكبر على الممارسات الإدارية وحيث تكون السمات الفردية.

باعتبار اهتمام دراستنا بقابلية التوظيف الداخلية للأفراد فالشرط الأساسي للموظف للحفاظ على وظيفته التي يشغلها او تطويرها ، هو تطوير قدرته لشغل وظائف عديدة، ولتنمية هذه القدرة لابد على المؤسسات من تنمية كفاءات الموظفين ، فمسؤولية تنمية قابلية التوظيف هي مشتركة بين الافراد والمؤسسة من خلال توفير المؤسسة للوسائل اللازمة لتطوير الكفاءات و الاحتفاظ بها عن طريق ادارة مسؤولة عن تطوير الكفاءات الفردية باستمرار من جهة ،وتوفر الارادة والقدرة على التكيف والتعلم من طرف الافراد لاكتساب كفاءات جديدة تتماشى مع التغيرات الحالية من جهة اخرى .

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

## تمهيد:

تجدر الإشارة ان هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءات وقابلية التوظيف من جوانب مختلفة، الا أننا قمنا باختيار بعض الدراسات التي لها تقارب مع الدراسة الحالية والتي كانت بالنسبة لنا داعمة في معالجة موضوعنا وهذا من خلال ما تتضمنه من معلومات سواء عن موضوع الكفاءات او قابلية التوظيف او المتغيرين معا، سنقوم بتقديمها على أساس تسلسل زمني من الأقدم الى الأحدث وتصنيفها حسب المتغيرات: الكفاءة وقابلية التوظيف.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

دراسة (Dominique Baruel Bencherqui, & et all, 2011) بعنوان « LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES ET SON EFFET SUR L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS »

هدف هذا المقال التركيز على التطورات الأخيرة في مجال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات<sup>17</sup> واستنادا على تحليل 23 اتفاقية<sup>18</sup> للمؤسسات GPEC والموقعة بين نهاية عام 2006 وبداية عام 2010، كان اهتمام هذه الدراسة لدور VAE<sup>19</sup> وتقييم الكفاءات والتدريب.

اشارت نتائج التحليل الذي تم إجراؤه الى محورين رئيسيين لقابلية التوظيف: التدريب المهني والتنقل (داخلي / خارجي) في علاقة ثنائية بين صاحب العمل / الموظف. اكدت نتائج هذه الدراسة ان قابلية التوظيف اليوم أصبحت جزءا لا يتجزأ من الجوانب التصريحية للتخطيط المستقبلي للوظائف والكفاءات. مفهوم GPEC لا يتمحور فقط حول الموظف، بل ايضا كوسيلة لتنمية الكفاءات داخل المؤسسة نفسها. وهنا أصبح كل الطرفين " الموظف/ صاحب العمل "يواجه تحد: تطوير المسار المهني والكفاءات من أجل تأمين حياته المهنية بالنسبة للموظف، وأن يكون قادرا على المنافسة من خلال الكفاءات الأساسية المطورة لصاحب العمل، اضافة الى عملية البحث داخليا عن كفاءات الغد عن طريق التدريب والتكيف الدائم لكفاءات الموظفين داخل المؤسسة. فكانت نتيجة هذا البحث تؤكد على ان "الكفاءة لها فصيحة الربط بين القدرة التنافسية للمؤسسة وقابلية توظيف الموظف" (Bretesché et Krohmer, 2010).

### الدراسة الثانية:

دراسة (bencherqui, Karim kefi, & all, 2012) ، بعنوان «L'EMPLOYABILITÉ ET SON RÔLE SUR LA SATISFACTION, LA FORMATION ET LES RÉSEAUX SOCIAUX»

<sup>17</sup> GPEC

<sup>18</sup> يفرض قانون التخطيط للتماسك الاجتماعي الصادر في 18 يناير 2005 على المؤسسات التفاوض على اتفاقية مدتها ثلاث سنوات بشأن التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات (GPEC).

<sup>19</sup> La validation des acquis de l'expérience: التحقق من صحة الخبرة المكتسبة.

تناولت هذه الدراسة موضوع قابلية التوظيف وطبيعتها الاستراتيجية داخل المنظمة. من خلال دراسة حالة أجريت سنة 2011 عن طريق جمع نتائج المقابلات النوعية والاستبيان الكمي، وكان اهتمام الباحثين على الرضا الوظيفي في نية تطوير قابلية توظيف الموظفين والتي تتماشى مع تنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف بدورها إلى تطوير كفاءات جديدة. لهذا تكون تنمية قابلية التوظيف بقوة عندما لا يشعر الموظفون بالرضا في عملهم. وقد اكدت هذه الدراسة على الدور المهم «للتدريب والشبكات الاجتماعية» في تطوير القابلية للتوظيف. قام هؤلاء المؤلفون بتلخيص المشكلة من خلال سلسلة من الأسئلة:

(1) إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على نية تطوير قابلية الفرد للتوظيف؟

(2) ما هو دور الشبكات في تطوير قابلية توظيف الموظفين؟

(3) ما هو مكان التدريب في تطوير قابلية التوظيف للموظفين؟

وتحصلوا على النتائج التالية: أهمية الرضا الوظيفي في نية تطوير قابلية توظيف الفرد، واعتبار التدريب أداة أساسية في تطوير قابلية التوظيف. وايضا الاتفاق من قبل الموظفين والمؤسسة لوجود اداتين تساهمان في تنمية قابلية التوظيف: "التعلم الإلكتروني" و "حق الفرد في التدريب" (DIF)<sup>20</sup>. واهتمام الموظفون للشبكات سواء كانت شبكات داخلية أو خارجية للمنظمة: والتي بدورها تعتبر أحد مفاتيح قابلية توظيف الموظفين.

الدراسة الثالثة:

دراسة (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013) بعنوان «Compétences Individuelles et Employabilité: Essais de clarification de leur articulation»

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين إدارة الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف، من خلال مقارنة تصميمية ونظرية بحتة. تضمنت الاشكالية التالية: كيفية تداخل إدارة الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف؟ وكانت النتائج تتمثل في ان التداخل بين هذين المصطلحين ضروري وصعب في نفس الوقت. قام هذا المقال باقتراح ثلاث مستويات للتداخل بين إدارات الكفاءات وقابلية التوظيف: تداخل تصميمي يعتمد على إطار نظري للقدرات الديناميكية التنظيمية لإظهار معرفة التطوير<sup>21</sup> ككفاءة تأسيسية لقابلية التوظيف ؛ تداخل تطبيقي بين المفهومين لتحديد العلاقة بين إدارة الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف والتي تشمل نهج الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات<sup>22</sup> وهذا يساعد في تطوير ممارسات التقييم، التدريب والحركية؛ وأخيرا التداخل الحرج للإدارة المشتركة بين المفهومين وتتعلق بمساهمة مسؤوليات إدارة كفاءات الموا رد البشرية

<sup>20</sup> DIF : Droit Individuel à la Formation

<sup>21</sup> Savoir-évoluer

<sup>22</sup> GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

وقابلية التوظيف و تنمية التواصل سواء من جهة الموارد البشرية او المؤسسة في إطار إدارة الموارد البشرية

اذن خلاصة نتائج هذه الدراسة تمثلت في وجود علاقة تكامل بين إدارة الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف لهذا على المؤسسة المساهمة في تنمية قابلية توظيف الموظفين عن طريق تشجيع الحركة وتبني مقاربة لإدارة الموارد البشرية، أما من جهة الموظفين فهم ملزمون بتطوير كفاءاتهم وإعطاء معنى لمساراتهم المهنية.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة (fandi, 2012-2013) بعنوان: « **flexibilité de l'emploi, employabilité et "développement des compétences** »

هدفت هذه الدراسة الإشارة إلى المرونة في جانب الموارد البشرية وإظهار إمكانية وجودها داخل المؤسسات الخاصة الصغيرة جدا، والتي هي عبارة عن هياكل أو وظائف تم تحويلها إلى مرونة وتفكيكها من طرف المؤسسات الكبيرة، والإجابة على الإشكالية المتعلقة بمدى إمكانية المؤسسات المصغرة على تكوين سوق عمل داخلي و الحفاظ عليه، وأيضا التعرف على مدى قدرة هذه المؤسسات على تطبيق المرونة بداخلها حسب نموذج أتكينسون ، وهل المرونة النوعية الداخلية للعمل تسمح لها بقابلية توظيف العمال داخلها .

وضح هذا البحث ان قابلية التوظيف الداخلية تعتبر كأداة للإدارة الداخلية، التي تتحقق من خلال المرونة النوعية، والتي تؤدي بعد مرور فترة من الزمن إلى قابلية توظيف خارجية، وحتى إلى قابلية توظيف مبادرة، بمعنى وجود ارتباط سلبي بين المرونة النوعية وقابلية توظيف الموظفين، اكدت نتائج الدراسة لوجود ارتباط إيجابي قوي بين المرونة النوعية وسوق العمل الداخلي للمؤسسات للمؤسسات الصغيرة جدا وبالتالي هذا عكس ما اشار اليه بيور، وبالتالي قد وضحت الدراسة وجود سوق عمل داخلي، اضافة الى وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين سوق العمل الداخلي وقابلية التوظيف ووجود، ارتباط سلبي ضعيف بين المرونة النوعية والتشغيل هذا يؤكد إمكانية الانتقال من التشغيل الداخلي للعمال إلى التشغيل الخارجي .

#### الدراسة الخامسة:

دراسة (Hofaidhllaoui M. &., 2014) بعنوان: « **Favoriser le développement de l'employabilité: un enjeu pour les individus et pour les organisations** »

هدف هذا المقال الى توضيح تعريف قابلية التوظيف وما يساهم في تطويرها، وطرق الإدارة التي يمكن تنفيذها والعوامل الفردية التي تلعب دورا مهما في هذا التطور، من خلال تحليل الأدبيات وطرح العديد من الفرضيات المتعلقة بمفهوم قابلية التوظيف وصياغة نموذج بحث ثم اختباره مع عينة من المديرين التنفيذيين من القطاعين العام والخاص، تم توزيع ما يقارب 1350 استبيانا على عينة تتكون أساسا من طلاب سابقين في مؤسسات التعليم الإداري والرد كان 229 استبيانا، 5 منها لم تكن صالحة للاستخدام. بعد تحليل للبيانات كانت النتائج التي توصل اليها هؤلاء المؤلفون تؤكد:

على الأبعاد الخمسة لقابلية التوظيف التي اقترحها كل من VanDer Heijden و Van Der Heijde (2004) حيث توضح بدورها أن العوامل المختلفة تؤثر على كل من هذه الأبعاد. كتطوير الخبرة المهنية، تعزيز الاستقلالية والشبكات الاجتماعية الداخلية والنهج الاستباقي، تعزيز المرونة الشخصية، تعزيز الانفتاح من خلال الشبكات الاجتماعية بين المنظمات والتنقل الوظيفي أو الجغرافي. من جهة اخرى توصلوا الى ان قابلية التوظيف للأفراد الأصغر سنا (أقل من 35 عاما) تترجم أكثر إلى توقع<sup>23</sup>، والاهتمام بالحفاظ على قيمتها في سوق العمل، بينما تترجم الاقدمية من حيث الخبرة المهنية. كما ان الشركات الصغيرة (أقل من 50 موظفا) تولي أهمية أكبر من الشركات الكبيرة للروح الجماعية، لتقاسم المسؤوليات. لذلك يجب تكييف سياسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز القابلية للتوظيف مع كل حالة.

إن تطوير قابلية التوظيف من جانب الأفراد والمؤسسات هو نهج لا يقتصر على المدى القصير. يجب أن يتم إعداده، ولكن يجب أيضا تعديله وفقا للبيئة التي هي في تطور مستمر. يفترض أن يتم دمجها في سياسة إدارة الموارد البشرية الأكثر عالمية لأنها تستند إلى أدوات مثل التدريب أو التقييم أو أنظمة الإدارة المهنية، وهي جزء منطبق بشكل طبيعي تماما في نهج إدارة التوظيف والمهارات التطلعية. وقد كانت دراسة الباحثين تهدف الى التوفيق قدر الإمكان بين اهتمامات الشركات ومخاوف موظفيها.

### الدراسة السادسة:

« Vers un rapprochement de l'employabilité (Loufrani-Fedida & all, 2015) بعنوان

et de la gestion des compétences : grille lecture théorique et illustrations empiriques »

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف عن طريق الجمع بين اتفاقيات تقييم قابلية التوظيف والتركيز على شكل الكفاءات الفردية الأساسية، كانت الإشكالية كالتالي: ما هي اشكال الكفاءات الفردية التي تقوم عليها الاتفاقيات المختلفة لتقييم قابلية التوظيف؟ للإجابة على هذه الاشكالية تضمنت الدراسة تحليل نظري للأدب الحديث يجمع المفهومين معا والذي من خلاله تتوضح

<sup>23</sup> l'anticipation

شبكة قراءة لبنية الكفاءات الفردية وطرق تقييم قابلية التوظيف، استنادا على تحليل الأدبيات ومساهمات نظرية الاتفاقيات. ثم تطوير دراستي حالة في سياقات إدارية "رمزية" للعلاقة بين قابلية التوظيف والكفاءات الفردية: الإدارة الإستراتيجية للكفاءات في IBM<sup>24</sup> وإعادة تصنيف الموظفين الذين تم تسريحهم بعد تصفية الخطوط الجوية الساحلية<sup>25</sup> وكان المصدر الرئيسي للبيانات عن طريق المقابلة الفردية وكان المجموع لكلا الشركتين المدروسة 34 مقابلة شبه منظمة.

توصلت هذه الدراسة الى تمثيل سياقين أساسيين لتحديد العلاقة بين قابلية التوظيف والكفاءات الفردية :

يجسد IBM الإدارة الإستراتيجية للكفاءات التي تسمح بالتعبير المبكر عن الكفاءات وقابلية التوظيف الداخلية والخارجية، رغم ضغط إعادة التوجيه الاستراتيجي للحفاظ على القدرة التنافسية؛ يوضح air littoral الدعم لإعادة توزيع الموظفين الذين تم تسريحهم بعد تصفية مؤسستهم.

تشير دراسة حالة الخطوط الجوية الساحلية إلى أن العوامل النفسية والشخصية هي التي تجعل من الممكن تقييم قدرة الفرد على نقل مهاراته الفردية وإبراز نفسه في وضع مهني جديد. يتقارب دور العوامل المرتبطة بالشخص مع ممارسات الإدارة المهنية ودعم التنقل، يهدف نهج gtec<sup>26</sup> إلى تجاوز حدود الشركة للتفكير في إدارة الموارد البشرية على نطاق إقليم ما، نسبق قابلية التوظيف وإدارة الكفاءات الفردية في نهج تدريجي طويل المدى.

الدراسة السابعة:

دراسة (Zgoulli & Swalhi, 2016) بعنوان «L'EMPLOYABILITÉ PAR LES  
COMPÉTENCES CONTRIBUE-T-ELLE À FAVORISER L'IDENTITÉ DE  
: CARRIÈRE ?»

هدفت هذه الورقة البحثية الى اقتراح قابلية توظيف الموظف على اساس الكفاءات ومدى تأثيرها ايجابيا على هويته المهنية. تتضمن دراسة تجريبية من خلال استبيان تم إجراؤه على 264 موظف يعملون في مؤسسات في مختلف قطاعات النشاط. وتوضح نتائج هذه الدراسة: اهمية البعدين المحددين لقابلية التوظيف من خلال الكفاءات في تنمية الهوية المهنية والذي يتمثل في التوقع والتحسين والخبرة كعوامل لمساعدة الموظفين على تنمية الخبرات والتطلعات المهنية.

تعتبر قابلية التوظيف القائمة على الكفاءات كمحدد للهوية المهنية. لهذا "الإنجاز المستمر أو اكتساب أو إنشاء العمل من خلال الاستخدام الأمثل للكفاءات" (Van der Heijde et al (2005) يساهم في تعزيز

<sup>24</sup> IBM: International Business Machines

<sup>25</sup> air littoral

<sup>26</sup> la gestion territoriale des emplois et des compétences

الهوية المهنية. من جهة أخرى توضح هذه النتائج ان بعد التوقع والتحسين يؤدي الى التكيف مع التغييرات والتطور في محتوى الوظيفة وفي المهنة ككل. كما ان في سياق قابلية التوظيف من خلال الكفاءات فالمبادرة الاستباقية "استباقية المبادرة الذاتية" والتي تسمى "التوقع والتحسين" تعتبر مؤشر للتكيف أي الاستعداد لتغيير الوظيفة في المستقبل بطريقة شخصية ومبتكرة. لهذا الموظفون ملزمون بتطوير كفاءاتهم وتولي مسؤولية حياتهم المهنية نتيجة صعوبة توفير الأمن الوظيفي لهم.

توصلت هذه الدراسة ان التوقع والتحسين هما عنصران أساسيان في التخطيط الوظيفي. إضافة الى قدرة الموظف على التكيف الاستباقي والإبداعي، بمعنى ان يكون قادرا على إجراء تنقلات مهنية سلسلة بين وظيفتين أو بين مؤسستين (Fugate, Kinicki et Ashforth, 2004). مع اخذ الخبرة في النهج القائم على الكفاءات لقابلية التوظيف كشرط اساسي للحصول على نتائج إيجابية في مهن الموظفين، وفي رأي الباحثين فهو عنصر مهم في قابلية التوظيف لأنه يضمن حيوية المؤسسة.

### الدراسة الثامنة:

دراسة (Djamila Elidrissi, Valérie Hauch , & Sabrina Loufra, 2017) بعنوان « **La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce : une approche multiniveaux** »

قامت هذه الدراسة بإجراء برنامج بحثي يهدف إلى تحسين فهم ديناميكيات الكفاءات العلائقية<sup>27</sup> في تطوير EIRP<sup>28</sup>، والتركيز على تحديد ظهور المستويات الأربعة للكفاءات والجمع بينها (فردية والجماعية والتنظيمية وبين المنظمات). من خلال الاعتماد على نهج نوعي، يركز على تحليل البيانات لسلسلة من المقابلات مع رواد الأعمال ومديري EIRP وخبراء في تطويرها. اشارت النتائج الى: ان ديناميكيات الكفاءات العلائقية هي نتيجة الجهود التي بذلها كل من القادة وفرقهم لبدء العلاقة، ثم دمج الشبكة وتوسيعها. كما ان EIRP لا تمنح الكفاءات العلائقية وانما تقوم ببنائها تدريجيا من خلال استراتيجيات الجهات الفاعلة والاخذ في الاعتبار المستويات الأربعة لتحليل الكفاءة.

وحسب هذه الدراسة فان العلاقات تعتمد على الكفاءات المعرفية والعاطفية لأصحاب الأعمال والمديرين وخصوصا ما يتعلق بقدرتهم على تحديد الأشخاص الرئيسيين في تدويلهم وإقامة روابط مميزة معهم. كما ان عملية توحيد الشبكات تتعلق بالانتقال من العلاقات الفردية (من مدير إلى مدير) إلى

<sup>27</sup> les compétences relationnelles

<sup>28</sup> "على الرغم من عدم وجود إجماع على تعريف مفهوم EIRP، لاحظنا، باتباع مثال (Bacq et Coeurderoy, 2010) ثلاث خصائص مشتركة في الأدبيات المتخصصة: (1) شبابهم EIRP: هي مؤسسة أصبحت دولية من الإنشاء أو بعد ذلك بوقت قصير، أي في المتوسط ثلاث سنوات بعد ولادته القانونية لمدة أقصاها ست سنوات؛ (2) مدى نشاطهم الدولي (المشاركة في أكثر من دولة واحدة)؛ (3) الميزة التنافسية القائمة على الابتكار" (Djamila Elidrissi, Valérie Hauch , & Sabrina Loufra, 2017, p. 90)

العلاقات بين مجموعات العمل أو حتى المنظمات وهذا مع الحفاظ على مستوى عال من الثقة. بمعنى اخر يتمثل الهدف هنا في خلق أشكال أخرى من القرب وهذا في سياق البعد الجغرافي كالقرب المعرفي أو الاجتماعي، مما يجعل من الممكن تطوير تصور مشترك للوظيفة والسوق Knob en et Oerlemans, (2006)، وأخيرا قد توصلت هذه الدراسة الى ان امتداد الشبكات يرتبط بقدرة المؤسسة على تمييز نفسها وجذب شركاء أجاناب جدد خاصة في سياق نقص الموارد.

### الدراسة التاسعة:

دراسة (Lassoued,, 2018) بعنوان « **Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable"** »

اهتمت هذه المذكرة بالتحدي المتمثل في تطوير التدريب وتنمية الكفاءات الأساسية للجميع الذي يعتبر كعامل حاسم لمستقبل مجتمعنا القائم على المعرفة. انطلاقا من هذه الملاحظة فكان موضوع البحث يتعلق بمساهمة الكفاءات الأساسية من حيث قابلية التوظيف المستدامة وتأمين الوظائف المهنية للموظفين. قامت هذه الدراسة باقتراح ثلاث فرضيات ادت الى تحديد تعريفات الكفاءات التي قدمتها الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال هذا البحث، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة الى إجابات حول تأثير إدارة الكفاءات الأساسية على قابلية توظيف الأفراد وتأمين حياتهم المهنية بمرور الوقت.

أكدت نتائج هذا البحث العلمي ان التعلم مدى الحياة يعتبر كأساس لتنمية الافراد، هذا سيسمح بتقييم إنجازات الافراد وإسهاماتهم المتوقعة في المجتمع. اضافة انه تم عرض آليات التحقق الرئيسية التي تمكن المواطنين من الاستفادة منها والتي تساعد على محاربة البطالة من خلال التوازن بين العرض والطلب على الكفاءات. بالتالي أصبح التحقق من صحة الكفاءات يمثل دعما حيويا للعاطلين عن العمل والعمال المعرضين لخطر فقدان وظائفه. كنتيجة لهذه الدراسة فقد توصلت الى أن تنمية الكفاءات يعتبر كعامل أساسي في مكافحة بطالة الشباب، وان الكفاءات المكتسبة أثناء الأنشطة التطوعية أو خلال أوقات فراغهم يمكن ان يساعد في التحاقهم بسوق العمل.

### الدراسة العاشرة:

دراسة (Antoine, Stinglhamber, Taskin, & Terlind, 2018) بعنوان « **Employabilité** » .

يهدف هذا التقرير الى عرض نتائج البحث التجريبي لتحديد العوامل المؤثرة على قابلية التوظيف بالإضافة إلى جعل العمال مسؤولون، وقد اشتمل على إطار نظري سمح بتحديد مفهوم لقابلية التوظيف وتحديد العوامل الفردية والتنظيمية والمجتمعية لهذا المفهوم، تضمن هذا التقرير اثنتي عشرة مقابلة فردية شبه منظمة وهذا مع أربع فئات من الجهات الفاعلة: المحاورون الأخصائيون الاجتماعيون، والمدربون

الوظيفيون، مديري الموارد والعاملين. تم اجراء هذه المقابلات مع هؤلاء الأشخاص بغية هدف تصورهم للعوامل التي يمكن ان تؤثر على قابلية التوظيف وجعل الأفراد مسؤولون. سمحت نتائج هذا البحث التجريبي النوعي الى:

تحديد سلسلة من الدوافع الفردية وسياسات الإدارة والدوافع الاجتماعية التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على قابلية توظيف الافراد. كما اتاحت هذه الدوافع الى اقتراح ممارسات إدارية. وانطلاقا من سؤال هذا البحث فقد تم تحديد الدوافع الفردية وسياسات الإدارة التي تؤثر على مساءلة الأشخاص التي تتعلق بقابليتهم للتوظيف. أيضا اقتراح الممارسات الإدارية التي تساهم في تشجيع المساءلة الفردية. كما ان المقابلات التي تطرقت اليها هذه الدراسة فتحت المجال لمناقشة مسألة الفاعل المسؤول عن قابلية التوظيف، وبعد تحليل البيانات تم تأكيد ان قابلية توظيف الموظفين هي مسؤولية الأفراد أو المنظمات أو السلطات العامة.

#### الدراسة الحادية عشرة:

### دراسة (Estelle Mercier, 2019) بعنوان **Développer l'employabilité des salariés: rhétorique Managériale ou réalité des pratiques ?**

تناولت هذه المقالة حالة فن من المقاربات لقابلية التوظيف ومحدداتها في مجال اقتصاديات العمل، وإدارة الحياة الوظيفية، وعلم نفس العمل. كما اخذت في الاعتبار الدراسات الحالية حول مسؤولية المهنة من الفرد إلى المنظمة، وتطور علاقة العمل والعقد النفسي. من جهة أخرى تطرقت هذه الدراسة الى ذكر احدث ما توصل إليه العلم في تحديد أربع رؤى مختلفة لقابلية التوظيف: المبادرة<sup>29</sup> وقابلية التوظيف المزدوجة<sup>30</sup> التي تم وصفها من طرف (Gazier (1999) وقابلية توظيف - التطوير<sup>31</sup> والتقل. ثم عرض اهم الانتقادات الرئيسية لقابلية التوظيف كبعد جديد لإدارة الموارد البشرية ومسألة استخدام هذا المفهوم في الخطاب الإداري الجديد مقابل حقيقة الممارسات. تمت دراسة حالة لمؤسسة خدمات كبيرة<sup>32</sup> التي وقعت عقدا اجتماعيا جديدا سنة 2004 يضع جودة العمل والمرونة في صميم علاقة العمل، ثم بهدف تطوير قابلية التوظيف تم تقديمها في استراتيجية الموارد البشرية. اظهرت المقابلات الأولى التي كانت مع الوكلاء لوجود اختلافات في تصور قابليتهم للتوظيف وهذا حسب المهنة والعمر وممارسات الموارد البشرية التي لا تزال ضمن النموذج الوظيفي التقليدي. وقد اكدت هذه الحالة ان قابلية التوظيف لا تزال في مجال الخطاب الإداري.

<sup>29</sup> l'employabilité initiative

<sup>30</sup> dichotomique

<sup>31</sup> l'employabilité-développement

<sup>32</sup> G.E.S (Grande Entreprise de Service)

## الدراسة الثانية عشر:

دراسة (AKKACHA & ALL, 2019) بعنوان « **Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?** »

تسعى هذه الورقة البحثية الى تحديد عناصر الرد على السؤال التالي: كيف تجعل إدارة الكفاءات من الممكن ضمان قابلية توظيف الفرد؟ من خلال اقتراح نهج مفاهيمي واستكشافي على مستوى المستحضرات الصيدلانية لمؤسسة توزيع المنتجات، حيث يتضمن الجزء الأول عرض حول مفاهيم الكفاءة الفردية وقابلية التوظيف وعلاقتهم، والجزء الثاني يشمل العناصر التي تضمن قابلية توظيف الفرد. الهدف من هذا العمل هو توضيح الروابط بين الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف، من خلال الأدبيات لهذين المفهومين الرئيسيين وتأكيد أو رفض الفرضية المتمثلة: في إدارة الكفاءات هي أداة لتطوير القابلية للتوظيف. اكدت هذه الدراسة وحسب العديد من المؤلفين، ان إدارة الموارد البشرية التي تركز على قابلية التوظيف تعتمد على نهج إدارة الكفاءات و أدوات العمل الرئيسية: التدريب المستمر، والتنقل النشط، وتنظيم العمل التعليمي، بالإضافة إلى ثقافة التوظيف (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013).

قامت هذه الدراسة بتطوير الأدبيات حول الكفاءة: كمفهوم الحركة الدائمة (Le Boterf, 2010; Boterf, 2002)، هذا أدى الى ارتفاع تحدي الكفاءة من حيث الجودة أو الخدمة أو الاستجابة أو الابتكار (Guillaume, 3/2009). كذلك ظهور مصطلح الكفاءة في قطاعي التدريب المهني والتوظيف (Bélisson, 2012)، كذلك ظهور هذا المفهوم في بيئة غير مؤكدة، وبالطبع يصبح التساؤل حول الأمن الوظيفي، وعدم قبول العامل بمشاركة هذه الكفاءات مع زملائه في العمل، كما اكدت هذه الورقة انه "ستكون القابلية للتوظيف هي الشرط الجديد الضروري لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة والنجاح الوظيفي للفرد (Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. 2013)، وقد اشارت ان مسؤولية تطوير قابلية التوظيف هي للموظف والمنظمة هي التي تساعد في التطوير (Ecoto, 2009)، ثم اخذت هذه المقالة تعريف لقابلية التوظيف وهذا من طرف مجموعة من المؤلفين، كتعريف (Ecoto, 2009) في مقالته "الأداء والكفاءة وقابلية التوظيف: الغموض والتناقضات؟" القابلية للتوظيف هي مفهوم التكامل، وتعمل على تقليل شدة قوى الطرد المركزي التي تجذب الأفراد خارج المؤسسة إلى مؤسسات أخرى حيث يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية".

## الدراسة الثالثة عشر:

دراسة (AKKACHA Hakima, DAOUDI Salah, & KHIAT Assya, 2019) بعنوان « **LA COMPETENCE COMME POUVOIR ADAPTATIF AUX SITUATIONS NOUVELLES** ودراسة لحالة **Complexe GL3Z-Sonatrach** »

هدفت الدراسة الى مراجعة الأدبيات حول الكفاءة كمفهوم متعدد المعاني، والاستعانة بالعديد من المؤلفين " Gay Le Boterf et Philippe Zarifian " لتطوير مفهوم التصرف بكفاءة، أي قدرة التعامل مع المخاطر التي تصادف في ظروف العمل. هذا عن طريق تكييف المعرفة المكتسبة في السياق المهني، ثم التطرق الى تطوير مفهوم الكفاءة وفقا لنهج (Masciotra&Medza, 2005) ، وقد تمت الإجابة في هذه الدراسة على الفرضية البحثية التي اقترحها هؤلاء الباحثين : الكفاءة تعمل من خلال أربع قوى: بناء الموقف ، والتموضع فيه، تغيير الوضع ، واتخاذ مسافة معاكسة من الموقف. أيضا تم تحديد مفهوم علم الممارسة الذي يوفر أدوات عملية لجلب الأشخاص في وضع مهني أو في التدريب للتفكير في عملهم.

شملت عينة الدراسة 103 متدرب يعملون في مجمع SONATRACH - GL3Z . حيث هدفت منهجية البحث المعتمدة إلى التحقق وشرح العلاقة بين النهج العملي وتنمية المهارات في نظام التدريب. من أجل تحديث المعرفة التي ينشرها المتعلمون للقيام بأنشطة معينة، تحليل المعطيات كان باستعمال أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وتم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية SPSS وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

مجمع GL3Z يكتسب نطاقا استراتيجيا من خلال التدريب المهني المستمر (CPD) ، والتي تعد كوسيلة أساسية لتطوير الموارد البشرية وزيادة الأداء العام للمجموعة .

من الممكن تطوير المهارات وتوقع التطورات من خلال المساهمة في تطوير الاحتراف والتكيف مع السياق والتغييرات، من خلال المعرفة ونقلها وتقاسمها، والاحتفاظ بالإمكانيات من خلال تطوير ثقافة الشركة والشعور بالعضوية المطلوبة.

يلتزم مجمع GL3Z ، من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية والتشغيلية ، بالسماح لجميع الموظفين بمتابعة التدريب اللازم لتحقيق أهداف الأداء الفردي والجماعي ، وتطوير الكفاءات في الوضع المهني.

**الدراسة الرابعة عشر:**

دراسة (مهيل، 2019) بعنوان: "دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة" دراسة

**حالة قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.**

هدفت الباحثة في هذا المقال الى ابراز دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة خاصة وان الكفاءات أصبحت أساس نجاح المؤسسة، ومعرفة واقع تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية والتي بدورها تعاني من اضرار ارتفاع تكاليف الصيانة. كان تركيز هذه الدراسة على قسم الصيانة الذي تم انشاءه بهدف تحسين أداء هذه المؤسسة، كما ذكرت الباحثة اهم مهام قسم الصيانة والذي يضم مديريتين: المديرية التقنية ومديرية

الامداد، وقد قامت بذكر مراحل وخطوات تسيير وتطوير الكفاءات في قسم الصيانة وابرار مدى تحسن أدائها. ان من شروط التوظيف في مديرية قسم الصيانة التقنية، البحث عن افراد ذوي الكفاءات والاهتمام بالمؤهل العلمي لهذا هي توفر عدد من العاملين ذوي الخبرات العالية بمديرية الصيانة التقنية ، ومن اهم شروط الالتحاق بمنصب اطار مسير :المستوى الجامعي او ما يعادله ، تتوفر عنده معلومات تقنية وتنظيمية في مجال عمله ، امتلاكه لمؤهلات علمية وخبرة في مجال التسيير لا تقل عن 05 سنوات ، اما شروط التوظيف بمنصب موظف في التنفيذ ومراقبة الصيانة : ان يكون مؤهل لمنصب عمله امتلاكه كفاءة ومهارة عالية حول المنتج وتكوين قاعدي وتكوين خاص ودقيق، واخضاعه لبرامج تدريبية نظرية وتطبيقية مكثفة . ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة:

عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة تمكن من معرفة القدرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف لوضع الخطط والتدابير اللازمة. قسم الصيانة الموجود في أي مؤسسة وبالأخص في شركة الخطوط الجوية الجزائرية يعتمد على الكفاءات كمصدر قوة لمواجهة التحديات البيئية. لابد من التركيز على تقييم وتطوير الكفاءات التي يمتلكها قسم الصيانة من خلال تقييم التدريبات وتقوية وتعزيز المهارات عن طريق الاهتمام بالتطورات التكنولوجية وتطوير برامج التدريب والاهتمام بإجراء تكوين متكرر .

#### الدراسة الخامسة عشر:

دراسة ( ADDA BOUDJELAL & BOUZIDI, 2019 ) بعنوان **Formation and employability in Alegria : The case of university diplôm**

تناولت هذه المقالة تقديم قراءة نقدية للعلاقة بين التكوين الجامعي والقابلية للتوظيف حيث تظهر هذه الدراسة ان الدولة الجزائرية قامت بمهمتها في هذا المجال منذ استرجاع سيادتها حتى اليوم. والعلاقة الجدلية بين ضرورة التكوين والقابلية للتوظيف عرفت نجاحا في فترة 1962 / 1970 وساعدها على ذلك العمالة الكاملة. أما المرحلة الثانية التي تمتد من 1970 إلى سنة 1990 قد شهدت تدخل المؤسسة الاقتصادية كشريك هام في إشكالية التكوين عن طريق الإلحاح على تكوين مطابق لحاجيتها حتى تضمن الفعالية والقابلية للتوظيف واختزال مرحلة التدريب التي تأخذ وقتا طويلا بغية التأقلم مع المنصب. ثم التطرق الى اخر مرحلة التي كان فيها انهيار الإنتاج والإنتاجية على الرغم من وجود دعامة للمؤسسات وبالتالي عدم القدرة على المحافظة على مناصب الشغل. استجابة لهذه الوضعية جاء نظام تكوين جديد "ل م د"، الا أن هذا النظام الجديد لم يحقق اهدافه المرجوة. اشارت هذه الدراسة الى وجود حالة الطابع الرسمي بين عالم العمل والجامعة. وقد كان هناك العديد من المحاولات من قبل المعلمين الأفراد دون جدوى. باستثناء جامعتين: جامعة باتنة فيما يتعلق بمشروع

صناعي حيث يتعلق الأمر بتزويد الطلاب بالمعدات المناسبة لعملهم العملي وليس تدريبا محددًا بالمعنى الدقيق، وجامعة بجاية حيث هناك اتفاق بالفعل مع صناعي خاص فيما يتعلق بتدريب محدد يؤدي إلى توظيف الطلاب في نهاية الدورة.

من بين النتائج التي توصلت إليها هذه المقالة: ان الدولة الجزائرية وجامعاتها قد استثمرت بشكل كبير في التكوين المعرفي والتقني والتكنولوجي والعلمي، وكان الاهتمام الخاص بقطاع التعليم الوطني والتعليم العالي. مما أدى إلى صدور ترقية المديرين التنفيذيين بالجامعة لضمان قابلية التوظيف وقد كان لأسباب متعددة، الا انه أصبح من الصعب على الدولة الجزائرية الاستمرار في ضمان دور دولة الرفاهية. تتولى الشركات الاقتصادية الوطنية الخاصة وعدد كبير من الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات الأجنبية الدور وتضمن الوظائف..

على هذا الاساس، ورغم بيئة عدم اليقين على المدى المتوسط ، فالمنظمات اتخذت الطابع الرسمي والتخلي على نمط التوظيف القديم: بمعنى لم يعد التوظيف المباشر صالحا، أي المرشح ليس مختارا على اساس شهادته بل عن طريق الإمكانيات والقدرات لكفاءاته التي كشفتها الاختبارات والمقابلات وسلوكه في موقف العمل وان له القدرة على العمل في فريق. بصيغة اخرى هل هي قابلة للتوظيف أم لا؟ هل يمتلك الموارد والكفاءات لإدارة مستقبله المهني وضمان اندماجه؟

أكدت هذه الدراسة انه مازلتنا بعيدين عن المكان الذي يجب أن "يجعل الموظف نفسه مرغوبا فيه" كما اقترح<sup>33</sup> Thomas Périlleux . لهذا لضمان قابلية توظيف الموظف فمن الضروري ان يتحمل مسؤولياته تجاه إدارة كفاءاته الخاصة، كما ينص تقرير Medef لعام 1998 (tiré de Raynaud, 2001,13).

الدراسة السادسة عشر:

دراسة (Linda, Sandrine, & all, 2020) بعنوان **L'employabilité à l'épreuve du réel** :  
**COMMENT DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DE SES COLLABORATEURS ?**

ركزت هذه الدراسة على عمل الباحثين " Pichault " و " Nizet " وهما يحددان اتفاقيات إدارة الموارد البشرية الخاصة بكل من النماذج التنظيمية التي تميزها Mintzberg ، تهدف هذه الدراسة لفهم أفضل للتأثير الممكن للنوع التنظيمي على الأنظمة التي تسعى إلى تنمية قابلية توظيف الموظفين.

من خلال هذا البحث التجريبي فقد كان الاهتمام بمصطلح قابلية التوظيف بشكل أكبر داخل المنظمات وهذا لزيادة الوعي حول الأنظمة الحالية، وأيضا تأكيد على قوة الارتباط بين النوع التنظيمي وتطوير قابلية التوظيف ثم حاولت تقديم ملخص للمديرين وممثلي الموارد البشرية الذي يشمل الأنظمة التي تم تكييفها مع كل نوع من أنواع المؤسسات مع اخذ في الاعتبار العناصر المحددة لتنفيذها بشكل فعال ثم عرض بعض النصائح لتطوير قابلية توظيف الموظفين في كل نوع تنظيمي على المدى الطويل.

<sup>33</sup> مما يجعل المرء مرغوبا فيه: قابلية التوظيف في الحالة الاجتماعية النشطة والأيدولوجية الإدارية.

قام المؤلفون في هذه الدراسة بمسح نوعي اعتمادا على مقابلات نصف مباشرة ، تضمنت استجاب 3 فئات رئيسية من الملفات الشخصية (المديرية العامة ، والموارد البشرية والتشغيلية) وهذا في 5 أنواع تنظيمية حسب تصنيف " Mintzberg " إلى جانب اتفاقيات إدارة الموارد البشرية ل " Pichault " و " Nizet " من خلال منهج بحث استقرائي. تم اجراء 7 مقابلات مع "خبراء" بهدف فهم للممارسات ومفاهيم معينة. توصلت نتائج هذه الدراسة ان أزمة COVID سمحت لكل منظمة بتقييم قدرتها على التكيف مع ما هو غير متوقع. وهذا من خلال تنظيم وتقديم العمل عن بعد وملاحظة قدرة الموظفين على التأقلم مع العمل عن بعد واستخدام أدوات جديدة بمعنى تطوير كفاءات جديدة للبعض.

### الدراسة السابعة عشر:

دراسة (Aoun, Clara, 2021) بعنوان **Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne**

تسعى هذه الأطروحة الى تحديد حقيقة إشكالية قابلية التوظيف وكذلك دوافع التنمية في الإقليم. وتهدف الى معرفة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تكون في خدمة قابلية التوظيف للوظائف المتوترة.

قامت هذه الأطروحة بدراسة نوعية للنظام البيئي للتوظيف الإقليمي في مجتمع البلديات الريفية. ووقع الاختيار على دراسة مهن SAP في إقليم "Coeur de Nacre" من خلال اتباع نهج نوع البحث والتدخل المرتقب، قامت هذه الدراسة بجمع البيانات من خلال 79 مقابلة شبه منظمة: 36 باحثا عن عمل ، 11 مؤسسة SAP ، 6 مسؤولين محليين منتخبين ، 26 من أصحاب المصلحة في مجال التدريب والتوظيف اضافة انها قامت بإجراء 8 ملاحظات و 7 ورش عمل. توصلت نتائج هذه الدراسة الى الكشف عن قضايا التوظيف المتعلقة بعدم جاذبية مهن SAP ، ونقص المهارات والدوافع. مع الاخذ في الاعتبار عقبات أخرى كالاقتدار إلى التوجيه والمشاكل المتعلقة بالنقل.

أكدت النتائج أيضا ضرورة إعادة التفكير في تكوين بيئة التوظيف من خلال اقتراح 4 سيناريوهات محتملة، وتوضح هذه السيناريوهات أهمية تعزيز دور الإقليم المحلي باعتباره الرابط المركزي لإدارة الموارد البشرية-الإقليمية. وايضا أهمية العمل على اكتشاف الذات والمهن لتعزيز قابلية النقل.

### الدراسة الثامنة عشر:

دراسة الباحثين (BATHILY & CAMARA , 2022) بعنوان **« Problématique de l'emploi , femmes ingénieures et techniciennes géologues dans les entreprises minières des maliennes: analyse de l'employabilité par les facteurs de compétences, sociaux et : règlementaire »**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مشكلة توظيف مهندسات وتقنيات جيولوجيا في مؤسسات التعدين في مالي. من خلال هذه الدراسة كان من الممكن فهم عوامل عدم التوظيف لهذه الطبقة الاجتماعية، وفهم العلاقات التي تحافظ عليها قابلية التوظيف مع محددات معينة مثل: نقص الكفاءات والقيود الاجتماعية والقيود التنظيمية، قامت هذه الدراسة بتفسير وفهم العوامل لعدم وجود مهندسات وفنيات جيولوجيا في مؤسسات التعدين في مالي، وكان التحليل الذي تم إجراؤه نوعي بهدف فهم تصورات مديري الأعمال والنساء أنفسهن حول الكفاءات والعوامل الاجتماعية والتنظيمية. وأشارت نتائج هذا البحث سبب عدم توظيف المهندسات والجيولوجيات أو تقنيي التعدين من قبل الشركات المالية لاستغلال التعدين والاستكشاف إلى عدة عوامل مثل حالة:

المرأة المتزوجة، وقلة وعي المرأة بمهاراتها، والتمييز ضد المرأة في عملية التوظيف، وعدم كفاية السياسات التي تنفذها الدولة لتشجيع التدريب الفني وعمل المرأة في قطاع التعدين. تغيب المرأة في شركات التعدين والتنقيب في مالي لثلاثة أسباب: الافتقار إلى المهارات التقنية، وتأثيرات النصوص التنظيمية، والمفاهيم الاجتماعية الضعيفة لعمل المرأة. أما على المستوى الإداري ان هدف قابلية التوظيف مشترك وبالتالي يعتبر تحدي حقيقي للجهات الفاعلة: المرأة والدولة ومؤسسات التعدين بالنسبة للمرأة: فالأمر يتعلق بالتوعية التدريجية التي تحشدنا نحو مجالات التدريب على وظائف التعدين. أما ما يخص الدولة فالأمر مرتبط بمراعاة تصور المرأة اليوم للقوانين المتعلقة بتشغيل المرأة وتكييفها مع تطور عقليتها وطموحاتها المهنية لهذا يجب على الدولة تشجيع مؤسسات التعدين على تطبيق أنظمة حماية الصحة والسلامة التي تسمح للمرأة باستخدام مواردها في ركائز الاقتصاد الوطني، وضع وتنفيذ السياسات التي تشجع على التدريب الفني للنساء اللواتي يمثلن أكثر من 50% من السكان. تشجيع التدريب الفني في مجال المناجم، وتوعية المجتمع لتغيير العقلية فيما يخص عمل المرأة بغض النظر عن مجال النشاط المعني. أما مؤسسات التعدين فلا بد من تفهم أن النساء المتخصصات في التعدين على استعداد للعمل في الميدان. وتوظيف النساء سيمكن مؤسسات التعدين من انشاء مهارات جديدة وإدارتها مع تلبية حتمية العائد الاقتصادي.

## الدراسة التاسعة عشر:

دراسة (Ming Cheng, Olalekan Adekola, JoClarisse Albia, & Sanfa Cai, 2022) بعنوان « **Employability in higher education : a review of key stakeholders' perspective** » هدفت هذه الدراسة الى محاولة فهم أكثر لقابلية توظيف الخريجين عن طريق تفسير معناها ومسؤوليتها من وجهات نظر الأطراف الأربعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين: مؤسسات التعليم العالي والطلاب والحكومة وأصحاب العمل. وقد تضمنت هذه الورقة البحثية مرحلتان لمراجعة الأدبيات التي تم إجراؤها عبر قواعد البيانات الببليوغرافية، تشمل المرحلة الأولى مفاهيم لقابلية التوظيف تتعلق بالتعريف

وكيفية تحقيق قابلية التوظيف وتطويرها من وجهة نظر أصحاب المصلحة، والمرحلة الثانية عبارة عن مراجعة على التحليل الوثائقي للبيانات الرسمية والإعلانات والوثائق والتقارير وأوراق الموقف الصادرة عن أصحاب المصلحة الرئيسيين في المملكة المتحدة، والمتاحة عبر الإنترنت. يهتم هذا المقال باستخدام إحصاءات معدل التوظيف فقط كمؤشر رئيسي لقابلية التوظيف، ويساعد على ممارسة وضع احتياجات أصحاب العمل فوق خلق المعرفة وتطوير التخصصات الأكاديمية، التعليم العالي سيصبح مدفوعاً بشكل متزايد بالمهن.

أشارت النتائج أن حكومة المملكة المتحدة قد سلمت مسؤولية قابلية التوظيف إلى مؤسسات التعليم العالي، على الرغم من إيجاد أدلة تشير أنها تحتاج إلى تقاسمها من قبل جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتكون فعالة، إضافة إلى وجود فجوة بين توقعات أصحاب العمل بشأن قابلية التوظيف وأجندة التوظيف الحكومية.

#### الدراسة العشرية:

دراسة (Wiebke Dodena, 2023) بعنوان « **Employability in the post-job security era: testing competing effects of perceived job insecurity on perceived employability change** »

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تغير تصورات الأفراد لقابلية التوظيف مع مرور الوقت استجابة لانعدام الأمن الوظيفي. واختبار فرضيتين على خلفية نظرية الحفاظ على الموارد: يؤدي انعدام الأمن الوظيفي إلى دفع الموظفين إلى الاستثمار في قابلية التوظيف، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أكثر قابلية للتوظيف. وإن انعدام الأمن الوظيفي قد يثير أيضاً استجابة دفاعية لدى الموظفين مما يضعف قابليتهم للتوظيف، بدراسة عينة مكونة من 358 موظفاً شملهم الاستطلاع في ثلاث مناسبات على مدار 3.5 سنوات ونموذج درجات التغيير الكامن، أشارت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يزيد من قابلية التوظيف بمعنى أن مستوى انعدام الأمن الوظيفي المتصور على مستوى الولاية يتنبأ بحدوث تغيير إيجابي لاحق في قابلية التوظيف المتصورة والتي تركز بدورها على أهمية النظر في المنظور الديناميكي لدى الشخص لفهم العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وقابلية التوظيف المتصورة.

#### المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض مختلف الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا سواء بصفة جزئية أو كلية ويلاحظ أن هناك نقاط تشابه واختلاف في عدة جوانب بينها وبين الدراسة الحالية.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في دراسة موضوع علاقة الكفاءات الفردية بقابلية التوظيف

وهذا في كل من دراسة (Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2013) ودراسة Loufrani-Fedida & all

(2015). إضافة الى دراسة (Zgoulli & Swalhi) (2016) التي ركزت على قابلية توظيف الموظفين على أساس الكفاءات وتأثيرها على هويته المهنية، ودراسة (Lassoued) (2018) التي اهتمت بمساهمة الكفاءات الأساسية في قابلية التوظيف المستدامة وتأمين الوظائف المهنية ، وكذلك دراسة Dominique Baruel (2011) Bencherqui, & all التي هدفت الى توضيح اثر GPEC على قابلية توظيف الموظفين والاهتمام بدور VAE وتقييم الكفاءات والتدريب والتنقل المهني .

كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأخرى من حيث الهدف كدراسة Djamila Elidrissi (2017) التي اهتمت بدور الكفاءات العلائقية في ميزة المؤسسة ودراسة مهيل (2019) التي هدفت الى دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة ، واهتمام دراسة (Antoine) (2018) بالعوامل المؤثرة على قابلية التوظيف وجعل الموظفين مسؤولون ، ودراسة (Estelle Mercier) (2019) التي اهتمت بتحديد اربع رؤى لقابلية التوظيف ، واكدت دراسة (Linda Sandrine) (2020) على قوة الارتباط بين النوع التنظيمي وتطوير قابلية التوظيف ، واهتمام دراسة (Aoun, Clara) (2021) بإدارة الموارد البشرية في خدمة قابلية التوظيف للوظائف المتوترة .

اما دراسة (ADDA BOUDJELAL & BOUZIDI) (2019) فاختلفت عن الدراسة الحالية من حيث هدفها واهتمامها بالتكوين الجامعي وقابلية التوظيف ، وأيضا دراسة (BATHILY & CAMARA) (2022) التي قامت بتحليل مشكلة عدم توظيف مهندسات وتقنيات جيولوجيا في مؤسسات التعدين، إضافة الى دراسة (Ming Cheng & all) (2022) والتي كان اهتمامها حول فهم أكثر لقابلية توظيف الخريجين عن طريق تفسير معناها ومسؤوليتها من جهات نظر الأطراف الأربعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين: مؤسسات التعليم العالي والطلاب والحكومة وأصحاب العمل.

لقد تشابهت العديد من الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة كدراسة (Zgoulli & Swalhi) (2016) وتشابهت في عينة الدراسة بتوزيعها على موظفين في مختلف قطاعات النشاط. اما دراسة (Hofaidhllaoui M) (2014) فاعتمدت على توزيع استبيان واختلفت مع دراستنا في عينة تتكون من طلاب سابقين في مؤسسات التعليم الإداري .

اختلفت الدراسات الأخرى مع دراستنا الحالية في الأداة وعينة الدراسة باعتمادها على أداة المقابلة كدراسة (Loufrani-Fedida & all) (2015) ودراسة (Antoine) (2018) ودراسة (Baruel Bencherqui) (2012) التي قامت ب 34 مقابلة شبه منظمة لشركتين IBM والخطوط الجوية الساحلية وأيضا دراسة Estelle Mercier (2019) اعتمدت على مقابلات أولية كانت مع الوكلاء GES.

اتفقت بعض الدراسات مع دراستنا الحالية في منهج الدراسة واعتمادها على المنهج الوصفي كدراسة (AKKACHA Hakima, DAOUDI Salah, & KHIAT Assya, 2019) ، واختلفت الدراسات الأخرى مع

الدراسة الحالية في منهجية الدراسة باعتمادها على منهج تحليلي كدراسة Dominique Baruel (2011) و Bencherqui (2011) والقيام بتحليل اتفاقيات gpec للمؤسسات، ودراسة (Linda Sandrine, & all (2020) باعتمادها على منهج بحث استقرائي.

بعد الاطلاع على هذه الدراسات أظهرت إلى أي مدى كان مفهوم الكفاءة هو العمود الفقري لجميع الحكومات المتعاقبة على مدار الثلاثين عاما الماضية. هذا يدفع المنظمات للبحث عن أشخاص أكفاء بشكل متزايد، وتدهور البيئة المعيشية داخل المنظمة للموظفين سيؤدي لمواجهة صعوبة في التطور المستمر لمهنتهم. وبالتالي يفرض هذا الأمر رؤية أفضل لكل من الموظفين والمنظمة لفهم بيئتهم بشكل أفضل. ويجب أن توفر المؤسسة في تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتحديث مهاراتهم.

اما الاهتمام بموضوع قابلية التوظيف في العديد من الدراسات لأنها تبدو قضية إستراتيجية للمؤسسات، وكان التساؤل أكثر عن ممارسات الأعمال التي تساهم في تطوير قابلية توظيف للموظفين، كما أظهرت إحدى الدراسات سبب غياب المرأة في شركات التعدين والتنقيب في مالي لثلاثة أسباب: الانتقال إلى المهارات التقنية، وتأثيرات النصوص التنظيمية، والمفاهيم الاجتماعية الضعيفة لعمل المرأة، اذن فهدف قابلية التوظيف مشترك وبالتالي تشكل تحديات حقيقية للجهات الفاعلة المحددة: المرأة والدولة وشركات التعدين. بمعنى أنه عندما تعزز ممارسات الموارد البشرية لتطوير قابلية توظيف الموظفين، فإنهم يطورون مشاركة عاطفية في مؤسستهم. كما سمحت أزمة "كورونا" لكل منظمة بتقييم قدرتها على التكيف في مواجهة ما هو غير متوقع كتقديم العمل لجميع أنواع الأنشطة التجارية والتنظيمية بالتالي وجود رؤية لقابلية التكيف الخاصة بهم من خلال توفر موظف للعمل عن بعد وباستخدام أدوات جديدة هذا سمح بتطوير كفاءات جديدة. من جهة أخرى ان تنسيق ممارسات الموارد البشرية وتعزيز المشاركة بعدة طرق وبفضل الحوافز المتعددة للحصول على أفضل النتائج يجعل من الممكن تطوير قابلية التوظيف، إضافة الى وجود دراسة ساهمت في فهم كيفية تغير تصورات الأفراد لقابلية التوظيف مع مرور الوقت وهذا استجابة لانعدام الأمن الوظيفي، والتأكيد على أن انعدام الأمن الوظيفي يزيد من قابلية التوظيف.

اما الصعوبات التي واجهت الدراسات التي قمنا بعرضها كعدم توافق النتائج مع الإطار النظري وعدم ملائمة العينة وصعوبة تحصيل المعلومة وصعوبة إدراك المفاهيم من طرف الأشخاص المجاوبين، وصعوبة استيعاب العناصر المحددة لقابلية التوظيف على مستوى البحث العلمي، فهي حتمية موجودة في مختلف البحوث، نظرا لنقص المعطيات او الامكانيات.

وعليه من خلال دراستنا سنحاول تبسيط المفاهيم المستعملة في الاستبيان وكذا محاولة توصيله الى أكثر الأشخاص تعاملًا مع وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة هذا إضافة الى الافراد العاملين في هذه الوظيفة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استعمال منهجية تربط بين ثلاث مفاهيم في نفس الوقت ومحاولة معرفة طبيعة العلاقات المشتركة بينهم، تعدد أدوات القياس المستعملة من حيث الطرق الإحصائية وأيضاً شساعة نطاق تقييم المفاهيم عن طريق تعدد الأسئلة في الاستبيان، وتوفر عينة متنوعة من مختلف الوظائف المهنية لامتداد مجال الدراسة على ثلاث مؤسسات عمومية وطنية، كما اننا اعتمدنا في دراستنا على اختبار SOBEL للتأكد من وجود وساطة في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض مختلف الدراسات التي تهتم بموضوع الكفاءات وقابلية التوظيف وقد تميزت هذه الدراسات بتنوعها منها دراسات وطنية وأجنبية. وانطلاقا من هذه الدراسات تمكنا من الاستفادة من العديد من النقاط التي ساعدتنا في دراستنا لتحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، صياغة مشكلة الدراسة وتحديد ابعادها ومحاولة تقادي الوقوع في القيود والعوائق المنهجية التي تعرض لها الباحثين في دراساتهم، واختيار أداة الدراسة المناسبة التي تتماشى مع موضوعنا إضافة الى تحديد نوع الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة لعينة من المؤسسات العمومية (وزارة الداخلية والجماعات  
المحلية والتهيئة العمرانية، المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب بوهران  
لسنة 2023)

## تمهيد:

فكما سبق وتطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للكفاءات وقابلية التوظيف والعلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض من حيث الجانب النظري والفصل الثاني الذي ذكرنا فيه مختلف الدراسات التي تناولت وعالجت هذا الموضوع، فسنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة واقع دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف وايضا التعرف على اهمية ومسؤولية مشاركة الاطراف المساهمة في تنمية قابلية التوظيف. بغية دعم الجانب النظري لدارستنا كان لا بد لنا من اجراء دراسة ميدانية عن طريق تسليط الضوء على واقع المؤسسات العمومية الجزائرية ومدى اهتمامها بالكفاءات وإدارتها وتطويرها، وكذا مرافقة الموارد البشرية في عملية تطوير قابلية توظيفهم. لهذا ارتأينا ان نعتمد على أداة لجمع المعلومات وهي الاستبيان، وتوزيعها على عينة من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية، حتى نتمكن من جمع البيانات التي تساعدنا على تحليل واستخلاص معلومات للإجابة على اشكالية البحث.

### المبحث الاول: تقديم للمؤسسات العمومية الجزائرية

#### المطلب الاول: التعريف بمجال الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على عينة من المؤسسات الوطنية العمومية، وقد تضمنت مؤسستين وهي: وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب بوهران.

#### الفرع الاول: وزارة الداخلية الجزائرية أو وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:

هي الفرع الوزاري في الحكومة الجزائرية المكلف عادة بإدارة القطر والأمن الداخلي للبلاد والمحافظة على الحريات العامة.

يحدد المرسوم الرئاسي رقم 94-247 المؤرخ في 10 أغسطس 1994 والنصوص اللاحقة مهام وزير الداخلية والجماعات المحلية التي تمارس في المجالات التالية:

إن مهام وزارة الداخلية والجماعات المحلية بحكم الوظائف الأساسية المسندة إليها عادة تجعل منها أحد أهم الفاعلين في تطبيق برنامج الحكومة في المجالات الأمنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

حدد المرسوم الرئاسي رقم 94-247 المؤرخ في 10 أغسطس 1994 والنصوص اللاحقة مهام وزير الداخلية والجماعات المحلية التي تمارس في المجالات التالية: النظام العام والأمن العمومي

#### • الحريات العامة:

○ حالة وتتنقل الأشخاص والممتلكات.

○ الحياة الجموعية.

- الانتخابات.
- التظاهرات والاجتماعات العمومية.
- الأعمال ذات المصلحة الوطنية لاسيما التي تكتسي طابعا استعجاليا
- الأعمال المقننة
- الأعمال اللامركزية ورقابة القرارات المحلية
- التنمية المحلية
- التنظيم الإقليمي
- المالية المحلية
- التعاون بين الجماعات المحلية
- الحماية المدنية
- المواصلات الوطنية (https://www.interieur.gov.dz/, 2016)

مهام وتنظيم وزارة الداخلية والجماعات المحلية: موجود في الملحق رقم 2.

### 1. المركز

قصر الحكومة هو مبنى جزائري عاصمي على الطراز الحديث، بني عام 1934 من قبل المهندس المعماري جاك غيوشان (Jacques Guiauchain)، بمساعدة أوغست بيريه وطلابه بيير لويس مويس فورستيه ودوني هونيغر. يعتبر هذا القصر مقرا رسميا للوزير الأول الجزائري، يضم المبنى أيضا وزارة الداخلية والجماعات المحلية. خلال فترة الاحتلال الفرنسي، كان المبنى يعرف أيضا باسم "الحكومة العامة" (https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة\_الداخلية\_الجزائر، 2023).

الفرع الثاني: المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب بوهران:

### 1. تعريف للمركز الاستشفائي :

المركز الاستشفائي هو مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، وهو يخضع لوصاية وزارة الصحة. تم إنشاؤه بموجب القانون 82.00 الصادر بمقتضى الظهير 1.01.206 في 10 جمادى الثانية 1422 (30 أغسطس 2001) المغير والمكمل بموجبه للقانون رقم 37.80 والمتعلق بالمراكز الاستشفائية، والصادر بمقتضى الظهير 1.82.5 في ربيع الأول (15 يناير 1983).

### 2. المهام :

ترتكز مهام المركز الاستشفائي الجامعي على ثلاثة محاور رئيسية هي:

#### ✓ العلاج:

يقدم المركز الاستشفائي الجامعي العلاج من المستوى الثالث. فهو يوفر العلاجات الطبية والجراحية العامة والمتخصصة في الحالات الاستعجالية أو في الأنشطة المبرمجة؛

#### ✓ التعليم:

يقوم المركز الاستشفائي الجامعي بهذه المهمة بشراكة مع كلية الطب والصيدلة والمعاهد العليا للمهن الصحية وتقنيات التمريض. ويساهم كذلك في التعليم السريري الطبي والصيدلي الجامعي وما بعد الجامعي ويشارك في التدريب التطبيقي للمرضين.

#### ✓ البحث:

تجرى الأبحاث الطبية والعلاجات التمريضية بتعاون مع كلية الطب والصيدلة ووحدات التدريب والأبحاث الأجنبية. ويساهم المركز الاستشفائي الجامعي في تحقيق الأهداف المحددة في مجال السياسة الصحية والتي تنص عليها الدولة.

3. تعريف مستشفى وهران الجامعي: هو مستشفى تابع لجامعة وهران في الجزائر ويتسع لـ 600 - 2000 سرير وهو عبارة عن قطاع العام. يهتم: بالرعاية المتخصصة للمرضى، التكوين الطبي والشبه الطبي، البحث في الميدان الطبي.

#### 4. تاريخه :

أصل المستشفى الجهوي لوهران يعود لعام 1877، وهي سنة بدء بناء أول جناح بالمستشفى الجديد. بعد ستة سنوات، في أبريل 1983 انتقل المرضى من المستشفى القديم إلى المستشفى الجديد بهضبة سانت ميشال.

حكم في البداية بموجب المرسوم الصادر في 23 ديسمبر 1874، ثم من خلال مرسوم 27 ديسمبر 1943. المرسوم رقم 57-1090 الصادر بتاريخ 3 أكتوبر 1957، المتعلق بالمستشفيات العامة ودور العجزة في الجزائر، والمرسوم الصادر في 31 ديسمبر 1957 الذي يضع الشروط اللازمة لتنظيم وتشغيل المستشفيات والذي أعطى المستشفى المدني اسم "المستشفى الإقليمي وهران"

المستشفى الإقليمي بوهران يتربع على مساحة قدرها 13 هكتارا، تشمل الخدمات الإدارية، الاقتصادية، والمختبرات. تقدر قدرة استيعابه النظامية بـ 2142 سرير في مقابل قدرته الحقيقية هي 2922 سريرا.

أصبحت هذه المجموعة بعد إنشاء كلية الطب بوهران، وفقا لأحكام المرسوم 58-1373 الصادر بتاريخ 30 ديسمبر 1958 إلى «مستشفى وهران الجامعي». يديره لجنة إدارية بمساعدة مجلس استشاري طبي

([https://ar.wikipedia.org/wiki/مستشفى\\_وهران\\_الجامعي](https://ar.wikipedia.org/wiki/مستشفى_وهران_الجامعي)، 2023).

**المبحث الثاني: المنهجية وادوات الدراسة:**

**المطلب الاول: منهجية الدراسة**

نظرا لطبيعة موضوع بحثنا اتبعنا منهجية تربط بين ثلاث مفاهيم في نفس الوقت لمعرفة طبيعة العلاقات المشتركة بين الكفاءات وقابلية التوظيف والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (gpec) . اعتمدت الدراسة على مؤسستين: وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، والمستشفى الجامعي بولاية وهران.

**الفرع الاول: مصادر جمع البيانات**

اعتمدنا لجمع البيانات على مصدرين:

- المصادر الثانوية: اعتمدنا فيها على الكتب، المجلات، المقالات والبحوث.
- المصادر الاولية: وتتمثل في الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم 1، وقد اشتملت على سلم ليكرت الذي يتضمن خمس درجات كما يشير اليه الجدول التالي:

جدول رقم 5: مقياس ليكرت

السلم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
الدرجات	1	2	3	4	5

**المطلب الثاني: التعرف على صدق اداة الدراسة وتحليل البيانات:**

**الفرع الأول: أداة الدراسة وعينة الدراسة:**

**1. الاستبيان:**

تعتمد جودة الاستبيان على قدرة المستجيبين على تقديم إجابات موثوقة ومفيدة. لذلك، فإن دورنا كباحثين هو الاهتمام بالاستبيان الخاص بنا وهيكلته بشكل صحيح وقد تم صياغة الاستبيان بأسلوب سهل ومفهوم ليكون في متناول المجيبين.

لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا اخترنا إجراء جمع البيانات عن بعد. وللقيام بذلك، تم إدارة الاستبيان باستخدام "نماذج جوجل". يتيح لك هذا الخيار المجاني الذي تقدمه Google إنشاء وإرسال

استبيانات عبر الإنترنت إلى رسائل البريد الإلكتروني او مواقع الاتصال الاجتماعي، ونظرا لانخفاض معدل الاستجابة، قررنا الاتصال بالمستجيبين عبر الهاتف والفيديو لإقناعهم بالرد.

## 2 مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع دراستنا من إطارات بعض مديريات وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وكذا إطارات المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب بوهران.  
عينة الدراسة:

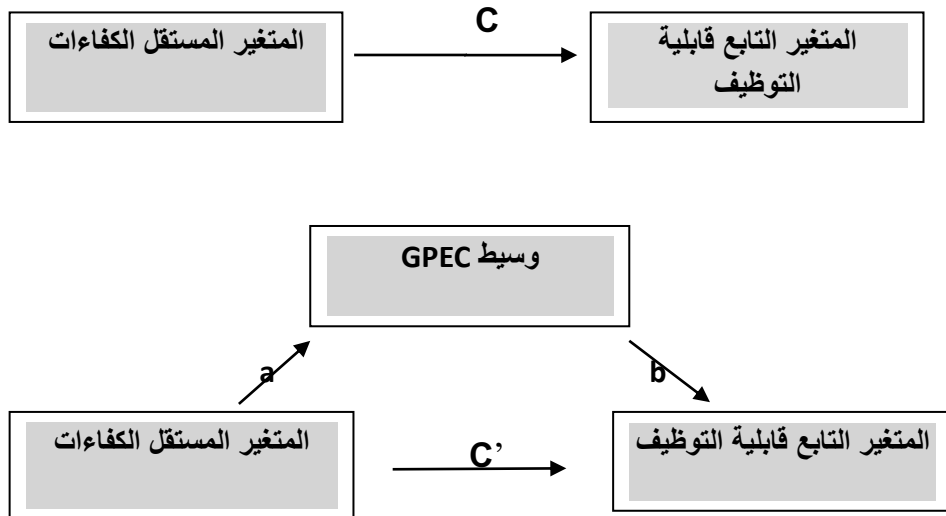
اعتمدت دراستنا على عينة عشوائية من المجتمع المستهدف أي الاطارات.

حيث بعد عملية الفحص والفرز تحصلنا على العينة التالية: 16 اطار من المستشفى الجامعي بوهران، و42 اطار من وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والتي كانت على مستوى المديريات التالية: (المفتشية العامة الداخلية، مديرية العمليات الانتخابية والمنتخبين، مديرية الحياة الجمعوية ، مديرية التنظيم والشؤون العامة ، مديرية المنازعات ، مديرية تسيير الموارد البشرية و 19 شخص في مديرية السندات والوثائق المؤمنة) .

أما تصميم الاستبيان فيتضمن معلومات حول الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل، عقد العمل، والمحور الاول يتعلق بمتغير الكفاءات يشمل 17 سؤال، المحور الثاني يتضمن متغير التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) ويتضمن 07 أسئلة والمحور الثالث من الاستبيان يشمل 26 سؤال حول متغير قابلية التوظيف.

## 3. نموذج الدراسة :

### الشكل 10: النموذج مع الوساطة



المصدر: من اعداد الطالبة

## الفرع الثاني: تحليل نتائج الاستبيان:

### 1. البيانات الشخصية :

#### 1.1 الجنس :

الجدول رقم6: نسبة متغير الجنس

الاجابة	التكرار	النسبة
الذكر	22	38%
الانثى	36	62%
المجموع	58	100%

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

من خلال العينة المتكونة من 58 موظف، أحصينا 22 موظف من الذكور أي(38%) و 36 موظفة من الاناث أي (62%) و بالتالي نسبة المستجوبين من النساء اكثر من الرجال.

#### 2.1 العمر:

الجدول رقم7: نسبة متغير العمر

الاجابة	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	12	21%
من 30 الى 40 سنة	33	57%
40 - 50 سنة	12	21%
50 سنة فأكثر	1	1%
المجموع	58	100%

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

بالنسبة لأعمار العينة المستجوبة ففئة اقل من 30 سنة تمثل (21%)، ونسبة الفئة من 30 الى 40 سنة تأخذ الحصة الاكبر (57%) وفئة من 40 - 50 سنة (21%)، فئة 50 سنة فأكثر فتمثل النسبة الاضعف (1%) بالتالي نصف الفئة المستجوبة هم من الشباب.

#### 3.1 الاقدمية :

الجدول رقم8: نسبة الاقدمية في العمل

الاجابة	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	33%
من 5-10 سنوات	18	31 %
11-20 سنة	18	31 %

أكثر من 20 سنة	3	5 %
المجموع	58	100%

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان نسبة الاقدمية أقل من 5 سنوات هي 33% ونسبة الاقدمية من 5-10 سنوات هي 31% ونسبة الاقدمية من 11-20 سنة هي 31% ونسبة الاقدمية لأكثر من 20 سنة وهي 5% وهي النسبة الاضعف. بالتالي يفسر هذا بان 64% من المستجوبين لديهم خبرة اقل من 10 سنوات فهم بعيدين عن خبرة طويلة الامد.

#### 4.1 عقد العمل :

الجدول رقم9: نسبة عقد العمل

الاجابة	التكرارات	النسبة
مؤقت	9	16
دائم	47	81
المجموع	56	97

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان

أحصينا نسبة 81% من المستجوبين دائمين و 16% مؤقتين. ويلاحظ مجموع التكرارات 56 بالتالي نفس هذا بعدم اجابة شخصين من المستجوبين على هذا السؤال يمكن سبب هذا عدم ملاحظتهم لهذا السؤال.

#### 2. تحليل المتغيرات الرئيسية :

✓ بعد التحصل على ردود المجيبين تطرقنا الى استعمال طريقة (ACP) Analyse en

**principale composante** من أجل التحقق من مدى ملائمة الأسئلة المطروحة مع المفهوم المراد قياسه (الكفاءات، قابلية التوظيف و GPEC) إضافة الى معرفة ماهي اهم الإجابات السليمة من حيث الاختيارات. وقياس مدى مساهمة كل سؤال في بناء هذه المتغيرات الرئيسية، فمتغير الكفاءات يتضمن 6 عوامل: المعرفة<sup>34</sup>، الدراية الذاتية<sup>35</sup>، المهارة<sup>36</sup>، مهارات معرفة كيفية التطور<sup>37</sup>، المهارات العاطفية<sup>38</sup>، التعلم المستمر<sup>39</sup> ويشمل متغير قابلية التوظيف 5 عوامل: الخبرة<sup>40</sup>، التوقع والتحسين<sup>41</sup>، المرونة الشخصية<sup>42</sup>، التوازن<sup>43</sup>، الذكاء العاطفي والتحفيز<sup>44</sup>، اما المتغير الثالث والذي يتعلق بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) فيتضمن عاملين: التدريب<sup>45</sup> والتقل<sup>46</sup>.

<sup>34</sup> savoir

<sup>35</sup> Savoir faire

<sup>36</sup> Savoir etre

<sup>37</sup> Savoir évoluer

<sup>38</sup> Savoir émotionnelle

<sup>39</sup> Apretissage continu

<sup>40</sup> experience

<sup>41</sup> anticipation et amelioration

<sup>42</sup> flexibilité

**ACPR**: اضفنا الانحدار R الى Analyse en composante principal و هو العلاقة الخطية بين مفاهيم الدراسة والاسئلة وهي تؤكد على العلاقة بين المتغيرات واتجاهها سواء موجبة او سالبة ، و لاكن لا تؤكد على قوة العلاقة او ضعفها في الواقع هذه التقنية تسمح بإجراء تحليل المكون الرئيسي والانحدار بدلا من استخدام الطريقتين بشكل منفصل. ثم اعتمدنا على معامل الارتباط والذي يؤكد على قوة الارتباط. سننظر الان لقياس مدى جودة الأسئلة المطروحة وتكرارها وارتباطها مع العوامل التي تخصها.

## 1.2 ACP للكفاءات والمتغيرات :

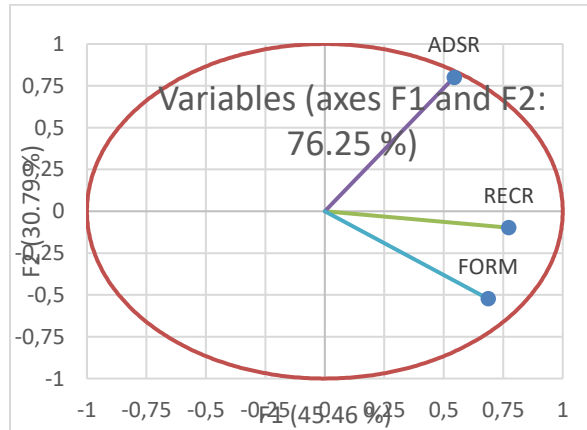
✓ ACPR- savoir

جدول رقم 10: قيمة تراكم التباين للعوامل

	F1	F2	F3
Eigenvalue	1,364	0,924	0,712
Variability (%)	45,460	30,792	23,747
Cumulative %	45,460	76,253	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 11: قيمة تراكم التباين لعوامل (savoir)



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

وفقا للنتائج التي تحصلنا عليها من تحليل معامل المعرفة فقيمة تراكم التباين بين عوامل F1 و F2 لعامل المعرفة هي 76,25% وتعتبر قيمة مقبولة لأنها اكبر من 60% وهي القيمة المعمول بها في هذه الحالات، اما القيمة المتبقية يمكن ان يكون سبب فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 11 مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	RECR	ADSR	FORM	SAVO
-----------	------	------	------	------

<sup>43</sup> équilibre

<sup>44</sup>intelligence émotionnelle et apprentissage continu

<sup>45</sup> formation

<sup>46</sup> mobilité

RECR	1,000	0,183	0,265	0,662
ADSR	0,183	1,000	0,082	0,717
FORM	0,265	0,082	1,000	0,590
SAVO	0,662	0,717	0,590	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط (n) Pearson الى وجود معامل ارتباط ضعيف بين الأسئلة، ويؤكد هذا الى عدم وجود تكرار بين الأسئلة المتعلقة بعامل المعرفة. وتوضح أيضا وجود ارتباط قوي لهذه الأسئلة مع عامل المعرفة من خلال وجود قيم قوية. بالتالي فقد قمنا بقياس عامل (savoir) بشكل جيد من خلال عدم وجود تكرار بين الأسئلة ووجود ارتباط قوي لهذه الأسئلة مع عامل (savoir).

### معادلة الانحدار:

$$SAVO=0.197941880450239+0.120606843266011*RECR+0.149430233432566*ADSR+0.123766382692139*FORM$$

توضح معادلة الانحدار العلاقة بين المتغيرات لكن لا تعبر عن العلاقة إذا كانت قوية او ضعيفة، اما في المقابل فهي تعبر عن اتجاه العلاقة إذا كانت موجبة او سالبة، وانه عندما يتغير المتغير المستقل بوحدة واحدة فالمتغير التابع تتغير بهذه القيم:

$$0.120606843266011*RECR ، 0.149430233432566*ADSR 0.123766382692139*FORM$$

بالتالي فكل القيم موجبة وهذا يؤكد وجود علاقة طردية بين الأسئلة ومعامل SAVOIR .

بالتالي من خلال معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية موجبة بين الأسئلة ومعامل SAVOIR.

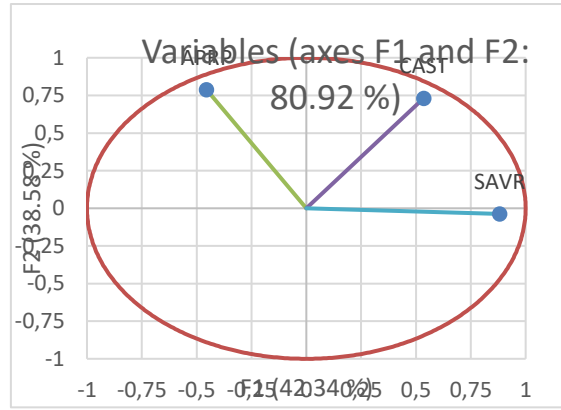
### ✓ ACPR- savoir faire :

جدول رقم 12: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الدراية الذاتية

	F1	F2	F3
Eigenvalue	1,270	1,157	0,573
Variability (%)	42,340	38,576	19,084
Cumulative %	42,340	80,916	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 12: قيمة تراكم التباين لعوامل (savoir faire)



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير النتائج التي تحصلنا عليها ان قيمة تراكم التباين بين عوامل F1 و F2 لمتغير savoir faire هي 80,92% وهي قيمة جيدة، والباقي يمكن قد تم فقدانه اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 13 : مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	APRP	CAST	SAVR	SAVF
APRP	1,000	0,158	-0,235	0,221
CAST	0,158	1,000	0,245	0,839
SAVR	-0,235	0,245	1,000	0,643
SAVF	0,221	0,839	0,643	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان .

تشير مصفوفة الارتباط Pearson (n) الى وجود قيم ضعيفة لمعامل الارتباط بين الأسئلة ونلاحظ في السؤال SAVR قيمة معامل الارتباط ضعيف وسالب لا كن هذا لا يؤثر لأنها قيمة ضعيفة، بالتالي يؤكد هذا الى عدم وجود تكرار بين الأسئلة، إضافة الى وجود قيم قوية لمعامل الارتباط بين الأسئلة و عامل savoir faire فقط قيمة معامل الارتباط للسؤال APRP (0,221) ضعيفة بالتالي فقد قمنا بقياس هذا العامل بشكل جيد نتيجة عدم وجود تكرار بين الأسئلة ووجود علاقة قوية موجبة لهذه الاسئلة مع عامل savoir faire .  
معادلة الانحدار:

$$SAVF = 0.29251522372963 + 8.95312869388833^{E02} * APRP + 0.144864423354838 * CAST + 0.140850798664509 * SAVR$$

توضح معادلة الانحدار انه عندما تتغير المتغيرة المستقلة بوحدة واحدة فالمتغيرة التابعة تتغير بهذه القيم التالية:

$$8.95312869388833^{E02} * APRP, 0.144864423354838 * CAST, 0.140850798664509 * SAVR$$

باعتبار ان كل القيم موجبة بالتالي فهي تؤكد وجود علاقة طردية بين الأسئلة ومعامل (savoir faire). إذا حسب نتائج معامل الارتباط والانحدار فقد قمنا بالقياس الجيد لمعامل savoir faire من خلال وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة و savoir faire.

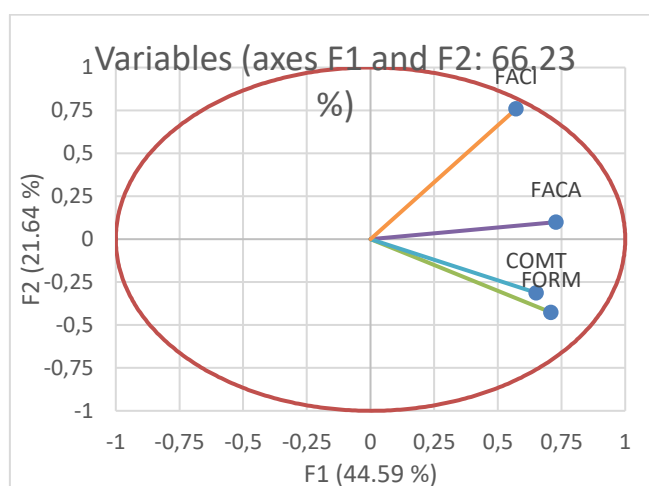
#### ACPR- savoir être ✓

جدول رقم 14: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir être

	F1	F2	F3	F4
Eigenvalue	1,784	0,865	0,759	0,592
Variability (%)	44,592	21,635	18,971	14,801
Cumulative %	44,592	66,227	85,199	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان .

الشكل رقم 13: قيمة تراكم التباين لعوامل (savoir être)



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان .

توضح نتائج تحليل معامل savoir être الى نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 و هي قيمة مقبولة باعتبارها أكبر من 60% اما القيمة المتبقية فيمكن تم فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 15 : مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	FORM	FACA	COMT	FACI	SAVE
FORM	1,000	0,359	0,313	0,158	0,612
FACA	0,359	1,000	0,238	0,282	0,746
COMT	0,313	0,238	1,000	0,201	0,459
FACI	0,158	0,282	0,201	1,000	0,724
SAVE	0,612	0,746	0,459	0,724	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان .

حسب نتائج مصفوفة الارتباط يوجد ارتباط ضعيف بين الأسئلة بسبب وجود قيم ضعيفة وهذا يؤكد على عدم وجود تكرار بين الأسئلة، اما قيم معامل الارتباط بين الأسئلة و عامل savoir être فتوجد قيمة

ضعيفة وموجبة (0,459) وهي تخص السؤال COMT ويمكن سبب هذا عدم فهم المستجوبين لغاية السؤال ،اما باقي القيم فكلها قوية وموجبة بالتالي يؤكد هذا على وجود ارتباط قوي بين الأسئلة وعامل savoir être بمعنى اخر قد تم قياس هذا العامل بشكل جيد وهذا لعدم وجود تكرار بين الأسئلة ووجود ارتباط قوي وعلاقة طردية مع عامل savoir être.

معادلة الانحدار:

$$SAVE = 0.433006390330225 + 0.123292311134116 * FORM + 0.140941004726437 * FACA + 8.04931790374541E-02 * COMT + 0.142403928096842 * FOCI$$

توضح معادلة الانحدار اتجاه العلاقة بين الأسئلة ومعامل savoir être وباعتبار كل القيم موجبة اذا توجد علاقة طردية بين الأسئلة ومعامل (savoir être).

بالتالي من خلال معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة و savoir être.

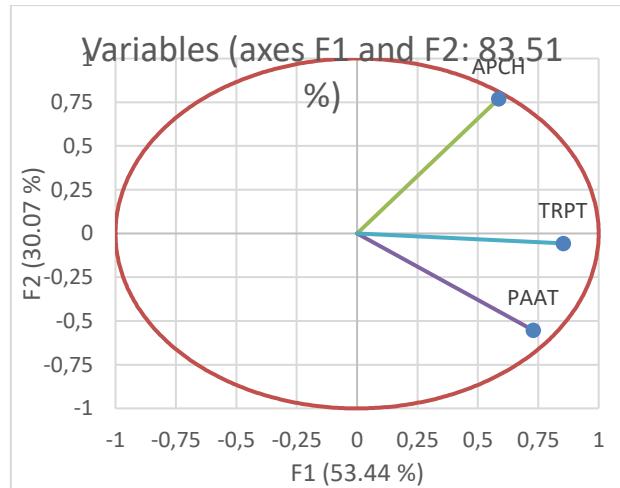
✓ ACPR- savoir évoluer

جدول رقم 16: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir évoluer

Eigenvalue	1,603	0,902	0,495
Variability (%)	53,441	30,068	16,491
Cumulative %	53,441	83,509	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 14: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir évoluer



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

توضح نتائج تحليل معامل معرفة كيفية التطور ان نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 لعامل savoir évoluer هي 83,51% بالتالي هي قيمة جيدة والقيمة المتبقية فيمكن سبب فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 17: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	APCH	PAAT	TRPT	SAVV
APCH	1,000	0,103	0,326	0,558
PAAT	0,103	1,000	0,444	0,709
TRPT	0,326	0,444	1,000	0,856
SAVV	0,558	0,709	0,856	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

حسب مصفوفة الارتباط Pearson فمعامل الارتباط للأسئلة ضعيف وموجب وهذا يوضح عدم وجود تكرار بين الأسئلة، اما ما يخص قيم معامل الارتباط مع عامل savoir évoluer فكلها موجبة وقوية بالتالي فقد تم قياس هذا العامل بشكل جيد من خلال عدم وجود تكرار بين الأسئلة ووجود ارتباط قوي بين الأسئلة وعامل savoir évoluer .

معادلة الانحدار:

$$SAVV = 0.001624838743989 + 0.147822315709256 * APCH + 0.143879373623236 * PAAT + 0.155779058837377 * TRPT$$

حسب معادلة الانحدار لعامل savoir évoluer انه عندما يتغير المتغير المستقل بوحدة واحدة فالمتغير التابع يتغير بالقيم التالية:

0.147822315709256\*APCH, 0.143879373623236\*PAAT, 0.155779058837377\*TRPT  
تشير معادلة الانحدار ان كل القيم موجبة، اذا توجد علاقة طردية بين الأسئلة ومعامل savoir évoluer، بالتالي انطلاقا من نتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة و عامل savoir évoluer.

بالتالي بعد تحليل عامل savoir évoluer اشارت نتائج معامل الارتباط والانحدار الى وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين هذه الاسئلة وعامل savoir évoluer، بالتالي هي تساهم في بناءه بقوة، وبناء متغير الكفاءات ويمكننا تفسير هذا ان المستجوبين على مستوى هذه المؤسسات العمومية يمتلكون قدرة على التكيف، وممارسة انواع مختلفة من الانشطة وكذلك قدرة العمل في وظائف مختلفة ، وهذا ما يتماشى مع ابحاث (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013, p. 30) الذي يعتبر القابلية للتوظيف ستصبح ملف شخصي جديد للكفاءات يسعى إليه أصحاب العمل، عن طريق تقييم المهارة، لهذا فهؤلاء الباحثين يسعون الى المجادلة في المعامل الرابع للكفاءات الفردية وهو "معرفة كيفية التطور"

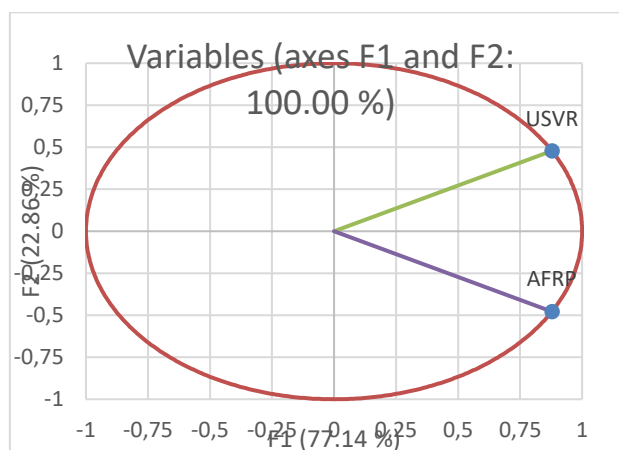
✓ ACPR- savoir emotionnelle

جدول رقم 18: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir emotionnelle

	F1	F2
Eigenvalue	1,543	0,457
Variability (%)	77,138	22,862
Cumulative %	77,138	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 15: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير savoir emotionnelle



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

من خلال تحليل عامل المهارات العاطفية فنسبة تراكم التباين بين F1 و F2 هي 100% وبالتالي تشير الى ان الأسئلة المطروحة التي تتعلق بعامل المهارات العاطفية كانت واضحة وسهلة الفهم من طرف المجيب.

جدول رقم 19: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	USVR	AFRP	SAVM
USVR	1,000	0,543	0,839
AFRP	0,543	1,000	0,893
SAVM	0,839	0,893	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط Pearson (n) الى وجود ارتباط ضعيف بين الأسئلة وعامل savoir emotionnelle وهذا يؤكد عدم وجود تكرار بين الأسئلة، كما يشير الى وجود ارتباط قوي بين الاسئلة وعامل savoir emotionnelle وهذا يفسر وجود علاقة طردية بين الأسئلة وعامل savoir emotionnelle .

معادلة الانحدار:

$$SAVM = 0.180757166606487 + 0.125193234583893 * USVR + 0.126962831314232 * AFRP$$

يلاحظ من خلال معادلة الانحدار ان كل القيم التي تتغير بها المتغيرات التابعة موجبة وهذا يوضح اتجاه العلاقة بين الأسئلة ومعامل *savoir emotionnelle* . اذا هناك علاقة طردية بين الأسئلة ومعامل *savoir emotionnelle* .

بالاعتماد على نتائج معامل الارتباط والانحدار توصلنا الى وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة المطروحة و *savoir emotionnelle* بالتالي قمنا بوصف هذا العامل بشكل جيد من خلال الأسئلة التي قمنا بطرحها في الاستبيان وكذا استيعابها من طرف العمال. وقد اشارت النتائج الى وجود قدرة للموظفين في إدارة العلاقات مع الآخرين وامتلاكهم لروح الجماعة والتفاهم مع بعضهم البعض وهذا يتماشى مع دراسة (Salovey & MAYER, 1990) التي اكدت انها القدرة على إدارة عواطف الفرد ومشاعر الآخرين، وإدراكها والتعبير عنها ودمجها في عملية التفكير والفهم والاستدلال على سبيل المثال: الاستماع إلى الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل أفضل.

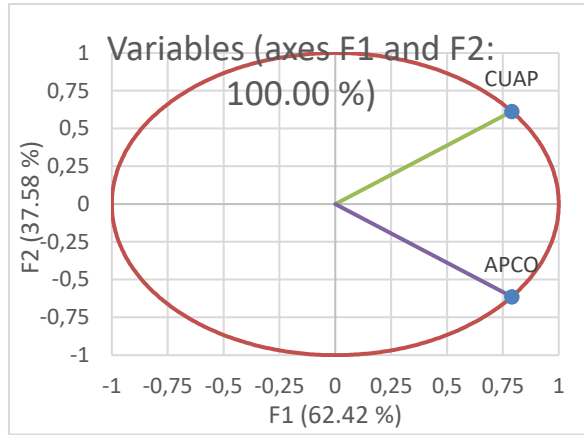
#### ACPR- apprentissage continu ✓

جدول رقم 20: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير *apprentissage continu*

	F1	F2
Eigenvalue	1,248	0,752
Variability (%)	62,422	37,578
Cumulative %	62,422	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 16: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير *apprentissage continu*



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان .

تشير نتائج ACP لمعامل التعلم المستمر ان نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 هي 100% وهي القيمة الكاملة ونفسر هذا بفهم المستجيبين لغرض هذه الاسئلة.

جدول رقم 21: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	CUAP	APCO	ARRC
CUAP	1,000	0,248	0,911
APCO	0,248	1,000	0,578
ARRC	0,911	0,578	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير نتائج مصفوفة الارتباط Pearson (n) الى وجود ارتباط ضعيف بين الأسئلة ونفسر هذا بعدم وجود تكرار بين الاسئلة، اما قيم معامل الارتباط بين الاسئلة وعامل apprentissage continu فكلها قيم موجبة وقوية ويؤكد هذا وجود ارتباط قوي بين هذه الأسئلة ومعامل التعلم المستمر. إذا قد قمنا بقياس هذا العامل بشكل جيد وهذا من خلال عدم وجود تكرار بين الأسئلة ووجود علاقة طردية بين الأسئلة وعامل apprentissage continu.

**معادلة الانحدار:**

$$ARRC = 0.117317794903764 + 0.15270486511199 * CUAP + 0.113890411317495 * APCO$$

تشير معادلة الانحدار ان كل القيم موجبة وهي توضح اتجاه العلاقة بين الأسئلة ومعامل apprentissage continu. إذا هناك علاقة طردية بين الأسئلة ومعامل apprentissage continu.

بالتالي من خلال نتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة ومعامل apprentissage continu، هذا يوضح اننا قمنا بالإحاطة بهذا العامل بشكل ممتاز وطرح الأسئلة التي ترتبط به بقوة.

إذا تتوفر في هذه المؤسسات العمومية ثقافة على التعلم المستمر للموظف حتى يتأقلم مع متطلبات العمل الجديد وهذا يتماشى مع ما وضحته دراسة (1994) Chambrier ان السمة الأساسية للمنظمة المؤهلة أن يكون لديها عملية تعلم تسمح باكتساب المعرفة من قبل الأفراد ودمج هذه المعرفة للمؤسسة ، بمعنى دمج التعلم في عملية الإنتاج اليومية-123 (Othmane, 2011, pp. 123-124) Aubret and Gilbert(2003).

## 2.2 ACP للتسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف ومتغيراتها :

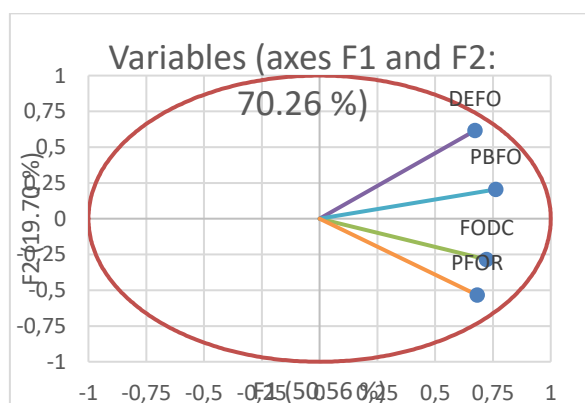
### ACPR -formation ✓

جدول رقم 22: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير formation

	F1	F2	F3	F4
Eigenvalue	2,022	0,788	0,621	0,569
Variability (%)	50,560	19,700	15,524	14,216
Cumulative %	50,560	70,260	85,784	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

الشكل رقم 17: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير formation



المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

حسب نتائج تحليل معامل التدریب فنسبة تراكم التباين بين F1 و F2 هي 70,26% وهي نسبة مقبولة توضح استيعاب الموظفين للأسئلة المتعلقة بعامل التدریب، اما القيمة المتبقية يمكن تم فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 23: مصفوفة الارتباط (n) Pearson

Variables	FODC	DEFO	PBFO	PFOR	FORM
FODC	1,000	0,298	0,373	0,373	0,571
DEFO	0,298	1,000	0,405	0,241	0,732
PBFO	0,373	0,405	1,000	0,349	0,773
PFOR	0,373	0,241	0,349	1,000	0,663
FORM	0,571	0,732	0,773	0,663	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تظهر نتائج مصفوفة الارتباط (n) Pearson ان معامل الارتباط بين الأسئلة ضعيف وموجب ونفسر هذا بعدم وجود تكرار بين الأسئلة، اما قيم معامل الارتباط بين الأسئلة وعامل التدريب فكلها نسب قوية وموجبة، إذا قد تم قياس هذا العامل بشكل جيد وهذا باعتبار عدم وجود تكرار بين الأسئلة ووجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين هذه الأسئلة وعامل التدريب.

### معادلة الانحدار

$$\text{FORM} = 6.45333183589999\text{E}-02 + 8.72082120612226\text{E}02 * \text{FODC} + 0.16376424928491 * \text{DEFO} + 0.166991119390802 * \text{PBFO} + 0.169620944730122 * \text{PFOR}$$

من خلال معادلة الانحدار نلاحظ كل القيم موجبة والتي بدورها توضح اتجاه العلاقة بين الأسئلة ومعامل التدريب. هذا يفسر وجود علاقة طردية بين الأسئلة وعامل التدريب.

بالتالي من خلال تحليل نتائج معامل الارتباط والانحدار توصلنا الى عدم وجود تكرار في الأسئلة ، ووجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين هذه الأسئلة ومعامل التدريب بالتالي فقد قمنا بقياس هذا العامل بشكل جيد. ، وهذا يفسر ان هذه المؤسسات العمومية توفر برامج تدريبية للموظفين ، والتي تساعد بدورها على تطوير كفاءات الموظفين وقابليتهم للتوظيف وهذا يتماشى مع أبحاث (2004) Peretti الذي يعتبر ان التدريب "يساعد على تطوير قابلية توظيف الموظفين والتكيف الدائم للمهارات المتاحة والمهارات المطلوبة" وانها تعتبر أداة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية قابلية التوظيف وهنا يفتح باب للتعلم المستمر والجدال حول ميثاق "التعلم مدى الحياة" (Othmane, 2011, p. 123). على هذا الأساس لا بد أن يكون نهج<sup>47</sup> التدريب من منظور قابلية التوظيف أكثر إشراكا مما كان عليه بالأمس. وأن يستجيب للأنظمة المتغيرة في المهن والكفاءات اللازمة لممارستها. ومن الضروري التمييز بين التدريب للتكيف مع الوظيفة والتدريب الذي يطور قابلية التوظيف على المدى الطويل عن طريق المساعدة في الحفاظ على القدرة على التعلم. إذا المؤسسات ملزمة بتحديد إجراءات التدريب التي تسعى لتطوير الكفاءات المستعرضة (transversales) واستعمالها فيما يتعلق بهذه المشكلة. مع التأكد من أن غاية التدريب هي التطوير،

<sup>47</sup> " في تقرير تم تقديمه في 9 أكتوبر 1998 (Finot(2000) ، يقترح مركز الفكر التجاري *Entreprise et Progrès* التمييز بين نوعين من التدريب: التدريب على التكيف ، وهو تدريب ذو طبيعة تقنية إلى حد ما يتم تنفيذه لصالح الشركة تقريبا. فإذا زاد من كفاءة الموظف، فهو ليس شرطا كافيا، والتدريب على التوظيف الذي يتميز بانقطاع نوعية في خزان مهارات الشخص. يزيد من مجال التجارة التي يمكن للفرد أن يعمل فيها سواء داخل المؤسسة أو خارجها (Othmane, 2011, p. 124)

وليس فقط التركيز على اكتساب المعرفة المتعلقة بالوظيفة المشغولة. فالتدريب يعتبر متغير رئيسي في تطوير الكفاءات المهنية، وبالتالي هو يلعب دورا مهما في تطوير قابلية للتوظيف.

### انحدار عامل التدريب:

جدول رقم 24: جودة إحصائيات الملاءمة

R <sup>2</sup>	0,962
AdjustedR <sup>2</sup>	0,960
MSE	0,008

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير نتائج جودة احصائيات الملائمة الى قيم  $R^2 > 0.95$  وهذا يؤكد الملائمة الجيدة للأسئلة المطروحة مع عامل التدريب.

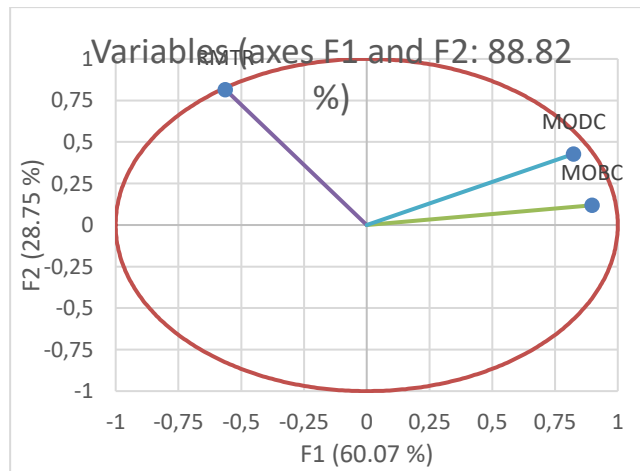
### ACPR- mobilité ✓

جدول رقم 25: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير mobilité

	F1	F2	F3
Eigenvalue	1,802	0,862	0,335
Variability (%)	60,070	28,748	11,182
Cumulative %	60,070	88,818	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 18: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير mobilité



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير نتائج تحليل **ACP** لمعامل التنقل ان نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 تقدر بـ 88,82% وتعتبر نسبة مقبولة اما القيمة المتبقية فقد يكون سبب فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 26: مصفوفة الارتباط (n) Pearson

Variables	MOBC	RMTR	MODC	MOBI
MOBC	1,000	-0,352	0,633	0,619
RMTR	-0,352	1,000	-0,164	0,360
MODC	0,633	-0,164	1,000	0,723
MOBI	0,619	0,360	0,723	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط الى وجود ارتباط قوي بين الاسئلة ونفسر هذا بعدم فهم المستجوبين لغاية الاسئلة او عدم التركيز في الاسئلة خاصة مع وجود تشابه في بعض المصطلحات، اما قيمة معامل الارتباط في السؤال RMTR فهي قيمة ضعيفة وسالبة (-0,352) ويؤكد هذا الى عدم وجود تكرار بين هذا السؤال والاسئلة الاخرى ، اما قيم معامل الارتباط بين الاسئلة وعامل التنقل فهي قوية وموجبة وهذا يشير الى وجود ارتباط قوي بين الاسئلة وعامل التنقل ، فقط معامل الارتباط للسؤال RMTR مع عامل التنقل فهو ضعيف ونفسر هذا بعدم استيعاب المستجوبين لغاية هذا السؤال .

**معادلة الانحدار:**

**MOBI = -**

$$0.283078726942115+0.175508716749856*MOBC+0.191521474572772*RMTR+0.164025561877833*MODC$$

تشير معادلة الانحدار الى وجود قيم موجبة وهي توضح اتجاه العلاقة بين الاسئلة ومعامل التنقل.

بالتالي يؤكد هذا على وجود علاقة طردية بين الاسئلة ومعامل التنقل.

إذا حسب نتائج معامل الارتباط والانحدار لعامل التنقل يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الاسئلة وعامل التنقل بالتالي فقد قمنا بالإحاطة بمختلف جوانب هذا المفهوم وان هذه الاسئلة تساهم في بناء عامل التنقل، وهذا باعتبار انه داخل المؤسسات العمومية توجد تنقلات في الوظائف والعمل وان هذه التنقلات تساهم في تعزيز الكفاءات وهذا يتماشى مع ابحاث (FINOT, 2000, p. 20) حيث يشير ان سياسة التنقل النشطة أساسية لتطوير قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل المختلفة. بالتالي تعتبر مضاعفة مواقف العمل طريقة جيدة لتحسين قابلية التوظيف.

**3.2 ACP لقابلية التوظيف ومتغيراتها :**

**ACPR- experience ✓**

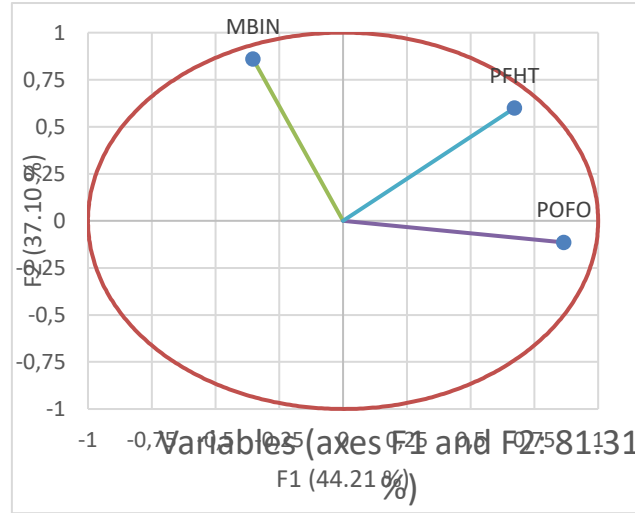
جدول رقم 27: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الخبرة

	F1	F2	F3
Eigenvalue	1,326	1,113	0,561
Variability (%)	44,206	37,100	18,693

Cumulative %	44,206	81,307	100,000
--------------	--------	--------	---------

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 19: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الخبرة



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير نتائج ACP لمعامل **expérience** الى نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 والتي تأخذ نسبة 81,31%، وهي قيمة جيدة اما القيمة المتبقية يمكن سبب فقدانها اثناء معالجة المعلومات

جدول رقم 28: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	MBIN	POFO	PFHT	EXPE
MBIN	1,000	-0,225	0,119	0,475
POFO	-0,225	1,000	0,302	0,542
PFHT	0,119	0,302	1,000	0,763
EXPE	0,475	0,542	0,763	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط Pearson (n) الى معامل الارتباط للأسئلة وعامل **expérience** حيث قيم معامل الارتباط بين الأسئلة ضعيف وموجب، فقط في السؤال POFO فقيمة معامل الارتباط ضعيفة وسالبة لكن هذا لا يؤثر لأنها قيمة ضعيفة بالتالي نفس هذا بعدم وجود تكرار بين الأسئلة، وقيم معامل الارتباط للأسئلة مع عامل الخبرة كلها قوية وموجبة ويؤكد هذا وجود ارتباط قوي بين الأسئلة وعامل الخبرة، اذا قد قمنا بقياس عامل الخبرة بشكل جيد وقد تم طرح الأسئلة الملائمة والتي ترتبط بقوة مع عامل الخبرة.

معادلة الانحدار:

$$EXPE = -0.221731252048299 + 0.179965247418046 * MBIN + 0.16370297266336 * POFO + 0.163776716646649 * PFHT$$

يلاحظ من خلال معادلة الانحدار ان كل القيم موجبة وهي توضح اتجاه العلاقة بين الأسئلة وعامل الخبرة إذا توجد علاقة طردية بين الأسئلة وعامل الخبرة.

بالتالي ومن خلال نتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة وعامل الخبرة. والذي يعتبر عنصر اساسي في قابلية التوظيف، لأنه ضروري لحيوية المنظمة وعنصر مهم في رأس المال البشري وتكثيف المعرفة داخل المنظمة والتي تجعلها أكثر أهمية وهذا ما يتماشى مع أبحاث (Van der Heijden B. S., 2005, p. 20).

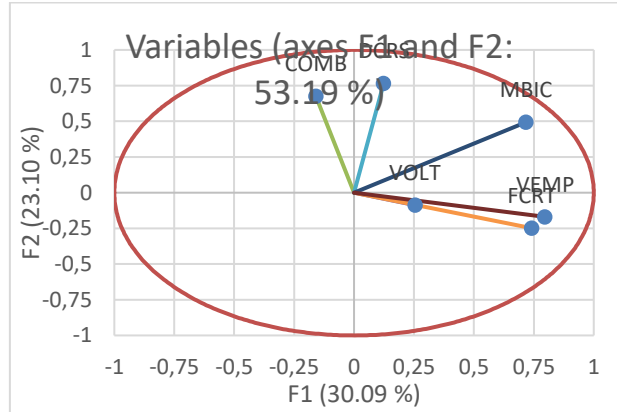
### ACPR- anticipation et amélioration ✓

جدول رقم 29: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير anticipation et amelioration

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Eigenvalue	1,806	1,386	1,089	0,698	0,579	0,442
Variability(%)	30,093	23,096	18,158	11,632	9,652	7,368
Cumulative(%)	30,093	53,189	71,347	82,979	92,632	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 20: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير التوقع والتحسين



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تظهر نتائج ACP لمعامل anticipation et amélioration ان نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 53,19% وهي نسبة ضعيفة مقارنة ب 60% ونفسر هذا بعدم استيعاب المستجوبين للأسئلة وغايتها.

جدول رقم 30: مصفوفة الارتباط (n) Pearson

Variables	COMB	VOLT	DCRS	FCRT	MBIC	VEMP	ANAM
COMB	1,000	0,093	0,158	-0,187	0,145	-0,172	0,461
VOLT	0,093	1,000	-0,124	0,079	0,086	0,144	0,184

DCRS	0,158	-0,124	1,000	-0,064	0,318	-0,030	0,534
FCRT	-0,187	0,079	-0,064	1,000	0,316	0,412	0,375
MBIC	0,145	0,086	0,318	0,316	1,000	0,384	0,771
VEMP	-0,172	0,144	-0,030	0,412	0,384	1,000	0,461
ANAM	0,461	0,184	0,534	0,375	0,771	0,461	1,000

المصدر : اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط (n) Pearson الى معامل الارتباط بين الأسئلة وعامل anticipation et amélioration فنلاحظ قيم معامل الارتباط بين الأسئلة ضعيفة وموجبة، فقط في السؤالين FCRT و VEMP قيمة الارتباط ضعيفة وسالبة لكن هذا لا يؤثر باعتبارها قيمة ضعيفة بالتالي نفسر هذا بعدم وجود تكرار بين الأسئلة، اما قيم معامل الارتباط مع عامل anticipation et amélioration فهي ضعيفة وموجبة ويمكن تفسير هذا بعدم فهم المستجوبين السؤال وغايته ما عادا في السؤالين DCRS: 0,534 و MBIC: 0,771 فهي قيم قوية وموجبة وهذا يشير الى وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين سؤالين وعامل anticipation et amélioration.

معادلة الانحدار :

$$ANAM = 0.323259039590246 + 0.206365270852437 * COMB + 6.08655214998905E-02 * VOLT + 0.139293243972783 * DCRS + 9.50751890118576E02 * FCRT + 0.182444693185904 * MBIC + 0.153234448823778 * VEMP$$

فمن خلال معادلة الانحدار نلاحظ ان كل القيم موجبة وهذا يوضح اتجاه العلاقة بين الأسئلة والعامل. إذا توجد علاقة طردية بين الأسئلة وعامل anticipation et amélioration .

وفقا لنتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين السؤالين DCRS و MBIC وعامل التوقع والتحسين و نفسر هذا بانه يوجد ارتباط قوي بين التوقع والتحسين و مسؤولية الموظف في تنمية كفاءاته واعتماد المؤسسة للتنقلات الداخلية للموظفين على اساس الكفاءات و الشهادات. بالتالي حسب هذا التحليل يعتبر التوقع والتحسين كبعد اساسي في متغير قابلية التوظيف وكانت احد المساهمات في هذا المجال دراسة (Van der Heijden B. S., 2005, p. 20) و التي وصفت عامل التوقع والتحسين انه " التهيؤ ومحاولة التكيف مع التغييرات القادمة بطريقة شخصية واخلاقية ، أثناء السعي لأفضل النتائج الممكنة " .

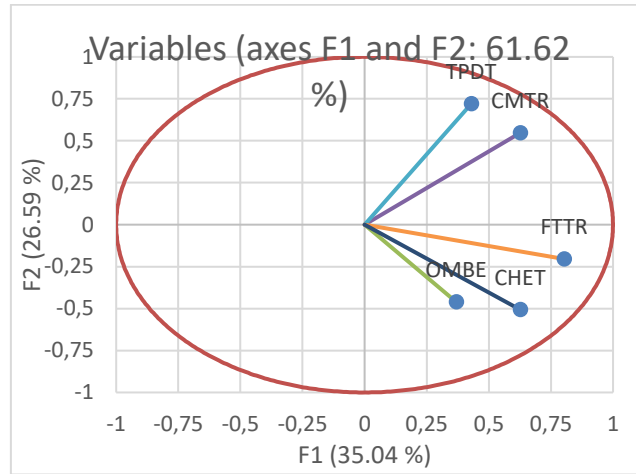
✓ ACPR Flexibilité :

جدول رقم 31: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير المرونة

	F1	F2	F3	F4	F5
Eigenvalue	1,752	1,329	0,870	0,556	0,493
Variability (%)	35,036	26,587	17,406	11,111	9,860
Cumulative %	35,036	61,622	79,029	90,140	100,000

المصدر : اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

الشكل رقم 21: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير المرونة



المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير نتائج ACP لعامل المرونة الى نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 وتأخذ 61,62% وهي نسبة مقبولة اما النسبة المتبقية يمكن سبب فقده اثناء معالجة المعلومات او ربما المجيبين لا يمتلكون فكرة عن هذا المفهوم وبالتالي عدم فهم طبيعة السؤال وغايته.

جدول رقم 32: مصفوفة الارتباط (n) Pearson

Variables	OMBE	CMTR	TPDT	FTTR	CHET	FLEX
OMBE	1,000	-0,011	-0,012	0,219	0,181	0,481
CMTR	-0,011	1,000	0,407	0,281	0,120	0,479
TPDT	-0,012	0,407	1,000	0,151	-0,078	0,430
FTTR	0,219	0,281	0,151	1,000	0,451	0,748
CHET	0,181	0,120	-0,078	0,451	1,000	0,631
FLEX	0,481	0,479	0,430	0,748	0,631	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط (n) Pearson الى وجود ارتباط ضعيف بين الأسئلة، ما عدا السؤالين TPDT و CMTR فمعامل الارتباط ضعيف وسالب لكن هذا لا يؤثر لأنها قيمة ضعيفة وبالتالي هذا يشير الى عدم وجود تكرار بين الأسئلة، اما قيم معامل الارتباط مع عامل المرونة فكلها موجبة وبعض القيم ضعيفة والأخرى قوية FTTR، FLEX، CHET، اذا يوجد ارتباط قوي بين الأسئلة FTTR، FLEX، CHET، وعامل المرونة

معادلة الانحدار

$$FLEX = -0.220487206785395 + 0.175809109582132 * OMBE + 0.106347104510891 * CMTR + 0.178771036178655 * TPDT + 0.174692476144767 * FTTR + 0.166661441746165 * CHET$$

من خلال معادلة الانحدار فنلاحظ ان كل القيم موجبة وهذا يوضح اتجاه العلاقة بين الأسئلة وعامل المرونة إذا توجد علاقة طردية بين الأسئلة وعامل المرونة.

بالتالي ومن خلال نتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين السؤالين FLEX FTTR ،CHET وعامل المرونة، ونفسر هذا بان العاملين في هذه المؤسسات العمومية يمتلكون مرونة شخصية وسبق لهم وان قاموا بتغيير المؤسسة كما انهم يجدون سهولة في إيجاد الوظائف المماثلة لوظيفتهم الحالية في معظم المؤسسات ،وهذا ما جاءت به دراسة (Othmane, 2011, p. 200) والتي تفترض ان المرونة الشخصية هي أن يظهر الفرد قدرة كبيرة على التكيف مع التغيير وموقفا من التنقل ، يعني قبول التغييرات داخل المؤسسة وخارجها والتكيف معها وينعكس ذلك في الموقف تجاه أنواع مختلفة من التنقل: تغيير الوظيفة أو المهنة أو التجارة والمؤسسة ومكان العمل وقطاع العمل، فالموظف الأكثر قابلية للتوظيف هو الشخص الذي يظهر مواقف إيجابية تجاه التغييرات في الوظائف أو المهام أو المؤسسات.

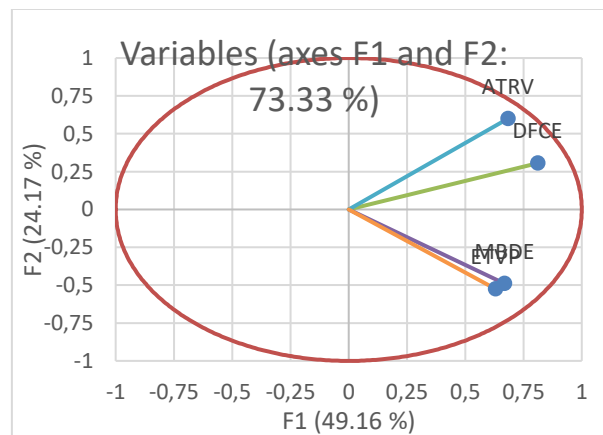
#### ✓ ACPR équilibre

جدول رقم 33: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير التوازن

	F1	F2	F3	F4
Eigenvalue	1,966	0,967	0,641	0,426
Variability (%)	49,155	24,173	16,015	10,657
Cumulative %	49,155	73,328	89,343	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

الشكل رقم 22 قيمة تراكم التباين لعوامل متغير التوازن



المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

توضح نتائج ACP لمعامل *équilibre* نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 والتي تم احصائها 73,33% وهي نسبة مقبولة ونفسر هذه النسبة باستيعاب المستجوبين للأسئلة المطروحة، ويمكن للقيمة المتبقية قد تم فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 34: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	DFCE	MBDE	ATRV	ETVP	EQUI
DFCE	1,000	0,366	0,529	0,283	0,779
MBDE	0,366	1,000	0,167	0,373	0,599
ATRV	0,529	0,167	1,000	0,190	0,633
ETVP	0,283	0,373	0,190	1,000	0,690
EQUI	0,779	0,599	0,633	0,690	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير نتائج مصفوفة الارتباط Pearson (n) لعامل التوازن الى وجود ارتباط ضعيف بين الأسئلة ووجود ارتباط قوي بين الأسئلة ومعامل التوازن بالتالي نفسر هذا بعدم وجود تكرار بين الأسئلة، ووجود ارتباط قوي بين الأسئلة وعامل *équilibre* .

معادلة انحدار عامل التوازن:

$$EQUI = -5.97855173400328E-02 + 0.178691626573519 * DFCE + 0.119521688837399 * MBDE + 0.142865553980794 * ATRV + 0.174883217122019 * ETVP$$

توضح معادلة الانحدار اتجاه العلاقة بين الأسئلة وعامل *équilibre*، وباعتبار كل القيم موجبة إذا توجد علاقة طردية بين الأسئلة وعامل *équilibre* .

بالتالي حسب نتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الاسئلة وعامل التوازن.

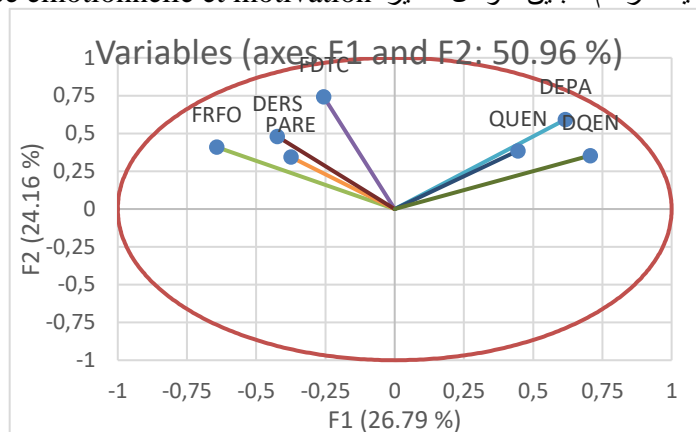
### ✓ ACPR intelligence émotionnelle et motivation :

جدول رقم 35: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير *intelligence émotionnelle et motivation*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Eigenvalue	1,876	1,691	1,013	0,867	0,636	0,542	0,375
Variability (%)	26,793	24,163	14,469	12,389	9,087	7,740	5,359
Cumulative %	26,793	50,957	65,425	77,814	86,901	94,641	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 23 قيمة تراكم التباين لعوامل متغير intelligence émotionnelle et motivation



المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير نتائج ACP لعامل intelligence émotionnelle et motivation الى نسبة تراكم التباين بين F1 و F2 وهي 50,96% وتعتبر قيمة ضعيفة يمكن تفسير هذا بعدم فهم المستجوبين لغاية الأسئلة المطروحة.

جدول رقم 36: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	FRFO	FDTC	DEPA	PARE	QUEN	DERS	DQEN	INEM
FRFO	<b>1,000</b>	0,266	-0,071	0,285	-0,161	0,330	-0,188	0,256
FDTC	0,266	<b>1,000</b>	0,213	0,228	0,113	0,334	-0,011	0,616
DEPA	-0,071	0,213	<b>1,000</b>	-0,023	0,298	-0,045	0,550	0,597
PARE	0,285	0,228	-0,023	<b>1,000</b>	0,020	-0,002	-0,117	0,269
QUEN	-0,161	0,113	0,298	0,020	<b>1,000</b>	-0,006	0,193	0,471
DERS	0,330	0,334	-0,045	-0,002	-0,006	<b>1,000</b>	-0,062	0,446
DQEN	-0,188	-0,011	0,550	-0,117	0,193	-0,062	<b>1,000</b>	0,484
INEM	0,256	0,616	0,597	0,269	0,471	0,446	0,484	<b>1,000</b>

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير نتائج مصفوفة الارتباط Pearson (n) لعامل intelligence émotionnelle et motivation الى عدم وجود ارتباط بين الأسئلة وعامل intelligence émotionnelle et motivation ونفسر هذا بعدم وجود تكرار بين الأسئلة، كما توضح أيضا مصفوفة الارتباط Pearson (n) الى وجود ارتباط قوي بين الأسئلة FDTC: 0,616، DEPA: 0,597 وعامل intelligence émotionnelle et motivation اما معامل ارتباط للأسئلة المتبقية مع العامل فهو ضعيف اذن يوجد ارتباط قوي مع السؤالين DEPA و FDTC وعامل intelligence émotionnelle et motivation

معادلة الانحدار:

$$INEM = -0.353796704826434 + 9.23048769258695E-02 * FRFO$$

+0.208174773645849\*FDTC+0.144943898467619\*DEPA+0.145712034154303\*PARE+0.18264754248084\*QUEN+0.191242279578907\*DEPA+0.191973694324335\*DQEN

توضح معادلة الانحدار اتجاه العلاقة بين الأسئلة وعامل *intelligence émotionnelle et motivation* .  
إذا توجد علاقة طردية بين الأسئلة وعامل *intelligence émotionnelle et motivation* .

حسب نتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة FDTC و DEPA وعامل *intelligence émotionnelle et motivation* ونفسر هذا ان المستجوبين على مستوى المؤسسات العمومية يمتلكون قدرة على معرفة الذات ، والتحكم في الذات ، وضبط النفس ، وتحمل المسؤولية ، وامكانية التواصل والتعاون حيث يلاحظ في الوقت الحالي يتم اضافة معايير جديدة تدريجيا اثناء عمليات الاختيار ، والتي تفصل بين المرشحين والمرشح المحتمل الذي سيتم تعيينه ، ومن سيحتفظ بمنصبه أم لا ، ومن سيتم ترقيته أم لا. هذه المعايير الجديدة يطلق عليها "الذكاء العاطفي" (GOLEMAN, 1999) أو «المهارات الاجتماعية» (BELLIER, 2004; LE BOTERF , 2002)، ووجود ارتباط قوي للسؤال DEPA مع العامل نفسه بوجود رضا للعاملين عن هذه المؤسسة لأنها قد قامت بتحقيق اهدافه المرسومة من تحفيز وتحقيق للذات كما ان الكفاءة لا تتفصل عن التحفيز وهذا ما قد اشارت اليه اباحث Baruel (Bencherqui et al(2012); Hofaidhllaoui & Roger( 2014); Lorquet et al( 2018 ) McQuaid et al(2005) ، اضافة الى وجود ارتباط قوي بين السؤال FDTC والعامل ونفسر هذا بوجود تحفيز من طرف المؤسسة في تنمية قابلية توظيف الموظفين وهذا يتماشى مع أبحاث (Fugate et Kinicki(2008) بالربط بين الحافز وقابلية التوظيف ، فالفرد الذي يتحمس لمسيرته المهنية هو في طبيعته مثابر ومتفائل ويغتنم فرص التطور من خلال التفاعل مع التغييرات والتحديات لتحقيق أهداف.

✓ خلاصة القول بعد تحليل نتائج الاستبيان اشارت نتائج معامل الارتباط والانحدار بين الأسئلة والعوامل الى عدم وجود تكرار بين الأسئلة المطروحة، ووجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الاسئلة والعوامل، بالتالي هذه الأسئلة قد وصفت بدقة العوامل: المعرفة، الدراية الذاتية، المهارة، مهارات معرفة كيفية التطور، المهارات العاطفية، التعلم المستمر، التدريب، التنقل، الخبرة، التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، التوازن، الذكاء العاطفي والتحفيز. نفسر هذا بملائمة هذه الأسئلة المطروحة مع العوامل ، كما أظهرت النتائج التي تحصلنا عليها من تحليل العوامل الى وجود معاملات ارتباط ضعيفة لبعض الأسئلة مع العوامل، وربما يكون لسبب عدم استيعاب المستجوبين لطبيعة السؤال وغايته ، او ربما ظنوا وجود تكرار لبعض الأسئلة نتيجة وجود تشابه لبعض المصطلحات وهذا شيء طبيعي في هذه الدراسات كون توجد حالات لبعض الأشخاص المجاوبين الذين يشغلون مناصب تبعد نوعا ما عن وظيفة الموارد البشرية خاصة ان هؤلاء الأشخاص لا يملكون معرفة شاملة عن موضوع قابلية التوظيف وعلاقتها بالكفاءات . او ربما قد يكون السبب الرئيسي ان الدراسة الميدانية

دائما ما تعتمد بشكل أساسي على أجوبة الأشخاص والتي تعتبر عبارة عن تقدير للسؤال المطروح ولذلك فمن الطبيعي ان نجد بعض النقص او بعض التداخلات فيما يخص المعلومة الإحصائية التي يتم معالجتها.

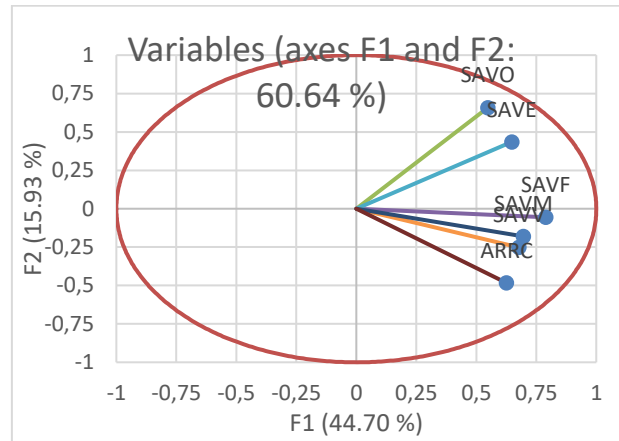
### 3. ACPR -compétence:

جدول رقم 37: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الكفاءات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Eigenvalue	2,682	0,956	0,737	0,613	0,599	0,412
Variability (%)	44,704	15,933	12,289	10,224	9,987	6,863
Cumulative %	44,704	60,638	72,926	83,150	93,137	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

الشكل رقم 24 قيمة تراكم التباين لعوامل متغير الكفاءات



المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير نتائج تحليل متغير الكفاءات الى نسبة معامل تراكم التباين بين العاملين F1 و F2 وهي 60,638% وتعتبر قيمة مقبولة، اما القيمة المتبقية يمكن ان يكون سبب فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 38: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	SAVO	SAVF	SAVE	SAVV	SAVM	ARRC	COMP
SAVO	1,000	0,346	0,368	0,177	0,279	0,155	0,511
SAVF	0,346	1,000	0,409	0,500	0,379	0,432	0,743
SAVE	0,368	0,409	1,000	0,308	0,321	0,213	0,574
SAVV	0,177	0,500	0,308	1,000	0,376	0,298	0,735
SAVM	0,279	0,379	0,321	0,376	1,000	0,413	0,675
ARRC	0,155	0,432	0,213	0,298	0,413	1,000	0,681
COMP	0,511	0,743	0,574	0,735	0,675	0,681	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط (n) Pearson الى وجود ارتباط ضعيف بين عوامل الكفاءات: المعرفة (SAVO) ، الدراية الذاتية (SAVF) ، المهارة (SAVE) ، مهارات معرفة كيفية التطور (SAVV) ، المهارات العاطفية (SAVM) والتعلم المستمر ARRC من خلال وجود قيم موجبة وضعيفة اصغر من 0.5 و نفسر هذا بعدم وجود تكرار بين عوامل الكفاءات .تشير ايضا نتائج هذه المصفوفة الى وجود ارتباط قوي بين هذه العوامل ومتغير الكفاءات من خلال وجود قيم موجبة وقوية أكبر من 0.5 بالتالي يؤكد هذا وجود ارتباط قوي بين المعرفة، الدراية الذاتية، المهارة، مهارات معرفة كيفية التطور، المهارات العاطفية، التعلم المستمر ومتغير الكفاءات، بالتالي هذه العوامل تساهم في بناء متغير الكفاءات بشكل جيد.

#### معادلة الانحدار:

$$\text{COMP} = -1.80292365389976 + 0.277553575276587 * \text{SAVO} + 0.279702205230236 * \text{SAVF} + 0.176640548027305 * \text{SAVE} + 0.352633633802463 * \text{SAVV} + 0.407871088985697 * \text{SAVM} + 0.457730669557501 * \text{ARRC}$$

تشير معادلة الانحدار الى اتجاه العلاقة بين العوامل ومتغير الكفاءات وباعتبار ان كل القيم موجبة، بالتالي فهي تؤكد وجود علاقة طردية بين العوامل ومتغير الكفاءات.

جدول رقم 39: جودة إحصائيات الملاءمة

R <sup>2</sup>	0,987
Adjusted R <sup>2</sup>	0,986
MSE	0,001

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

من خلال نتائج احصائيات الملائمة فقيم  $R^2 > 0.95$  ونفسر هذا بان هذه العوامل تساهم بنسبة 98% في بناء متغير الكفاءات .

بالتالي من خلال تحليل متغير الكفاءات تشير نتائج معامل الارتباط والانحدار وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين العوامل: المعرفة، الدراية الذاتية، المهارة، مهارات معرفة كيفية التطور، المهارات العاطفية، التعلم المستمر ومتغير الكفاءات.

إذا يمكننا تفسير هذا بان المعرفة والدراية الذاتية والمهارة من المكونات الرئيسية للكفاءات الفردية وهذه الأخيرة هي اهتمام دراستنا الحالية ومن المساهمات الادبية في هذا المجال دراسة (Dejoux C. , 2013, pp. 10-11) التي وصفت الكفاءة الفردية بانها مجموعة من المعارف والدراية الذاتية والمواهب في سياق معين، والتي تجعل من الممكن تحقيق مستوى الأداء المتوقع والتحقق من صحته ". من جهة اخرى وجود مؤلفون اوائل (Martory et al (2008) اقترحوا فهم للكفاءات التي تتطلبها الوظيفة على أساس أربعة

معايير وليس ثلاثة: المعرفة (المعرفة المطلوبة)، والدراية (الخبرة والممارسات المتقنة المطلوبة)، والمهارات الحياتية (المواقف الإيجابية والسلوكيات المطلوبة) ومعرفة كيفية التطور (القدرة على التطور). في حقيقة الامر يعتبر التأكيد على أن معرفة كيفية التطور يشمل إمكانيات التقدم في مهنة أو التحرك نحو أنواع أخرى من الأنشطة، لهذا فمعرفة كيفية التطور يساهم في تفعيل عناصر أخرى كالقدرة على التكيف، والتنقل، والقدرة على التدريب، أو حتى الإمكانيات. وحسب (Morin 2010) فمعرفة كيفية التطور تشير الى قدرة الفرد على التكيف مع المواقف الجديدة، واكتساب كفاءات جديدة عالميا، والكشف عن إمكانياتهم الخفية، وحتى اكتساب طريقة ما للتعلم من أجل التطور داخل البيئات المتغيرة، فمن "المفترض أن يطور الشخص مهارات تسمى: معرفة كيفية التطور حتى يتمكن من إدارة حياته المهنية والحفاظ على قابليته للتوظيف. هذه هي احتمالات التقدم في مهنة أو الذهاب إلى أخرى أثناء التنقل مع القدرة على التكيف والتعلم" (Aoun, Clara, 2021, p. 91) ، ولا بد أن تنتشر المعارف والكفاءات الجديدة بشكل متزايد على مدى الحياة العملية بأكملها وهذا ما أدى لاكتشاف أساس مفهوم **التعلم مدى الحياة**، ومع مرور الوقت تصبح المؤسسة مؤهلة من خلال التعلم المتتالي، التراكمي والتوليقي. بالتالي فإن المنظمة المؤهلة هي ديناميكية دائمة واساسها هو التغيير بشكل معد ومنظم (Terence 1994)، وحتى تساهم المؤسسة في تعزيز تطوير الكفاءات فلا بد من تنفيذ هندسة تنظيمية حقيقية (Othmane, 2011, pp. 123-124).

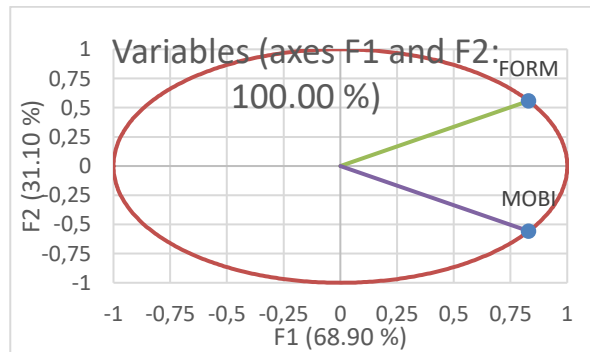
#### : Acpr gpec.4

جدول رقم 40: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير GPEC

	F1	F2
Eigenvalue	1,378	0,622
Variability (%)	68,901	31,099
Cumulative %	68,901	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

الشكل رقم 25 قيمة تراكم التباين لعوامل متغير GPEC



المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

يشير الجدول والتمثيل البياني الى نسبة تراكم تباين العوامل لمتغير ال gpec حيث نسبة معامل تراكم التباين بين F1 وF2 تقدر 100% وتعتبر القيمة الكلية بالتالي قد قمنا بالإحاطة بمفاهيم هذا المتغير جيدا.

جدول رقم 41: مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	FORM	MOBI	GPEC
FORM	<b>1,000</b>	0,378	0,687
MOBI	0,378	<b>1,000</b>	0,967
GPEC	0,687	0,967	<b>1,000</b>

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير مصفوفة الارتباط Pearson (n) الى معامل الارتباط بين العوامل: التدريب والتنقل ومتغير GPEC، فنلاحظ وجود ارتباط ضعيف بين عاملي التدريب والتنقل من خلال وجود قيم ضعيفة وموجبة ونفسر هذا بعدم وجود تكرار بين العوامل، اما قيمة معامل الارتباط لعامل التدريب مع متغير GPEC فهي 0,687 ونفسر هذا بوجود ارتباط قوي بين متغير gpec وعامل التدريب، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين التنقل ومتغير GPEC ب0,967 وهذا يوضح وجود ارتباط قوي بين عامل التنقل ومتغير GPEC .

معادلة الانحدار:

$$GPEC = -0.748521652164652 + 3.72027598685214E-02 * FORM + 1.78103699612601 * MOBI$$

تشير معادلة الانحدار الى اتجاه العلاقة بين العوامل ومتغير gpec. وانه عندما تتغير المتغير المستقل بوحدة واحدة فالمتغير التابع يتغير بالقيم التالية

$$3.72027598685214E-02 * FORM + 1.78103699612601 * MOBI$$

باعتبار ان كل القيم موجبة إذا توجد علاقة طردية بين التدريب ومتغير GPEC والتنقل ومتغير GPEC.

جدول رقم 42: جودة إحصائيات الملاءمة

R <sup>2</sup>	0,966
Adjusted R <sup>2</sup>	0,964
MSE	0,002

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

توضح نتائج احصائيات الملائمة ان قيم  $R^2 > 0.95$  ونفسر هذا بان هذه العوامل تساهم بنسبة 96% في بناء متغير GPEC.

حسب نتائج معامل الارتباط والانحدار يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين عامل التنقل وعامل التدريب ومتغير gpec ، ونفسر هذا ان على مستوى هذه المؤسسات العمومية توجد دورات تدريبية وتنقل داخلي بين الوظائف للموظفين ، وباعتبار انه توجد إدارة تهتم بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات فهي تقوم بتطوير برامج التدريب لتطوير كفاءاتهم وتوفير فرص لتنقل الموظفين كالتغيرات في وضعيات العمل والوظيفة هذا يتماشى مع أبحاث (Dominique Baruel Bencherqui, & et all, 2011) من خلال نتائج التحليل الذي تم إجراؤه الى محورين رئيسيين لقابلية التوظيف: التدريب المهني والتنقل (داخلي / خارجي) في علاقة ثنائية بين صاحب العمل / الموظف ، و ان قابلية التوظيف أصبحت الآن لا تتجزأ من الجوانب التصريحية للتخطيط المستقبلي للوظائف والكفاءات، بمعنى مفهوم GPEC لا يتمحور فقط حول الموظف، بل ايضا كوسيلة لتنمية الكفاءات داخل المؤسسة نفسها ، وعلى هذا الاساس اصبح كل من الطرفين "الموظف/ صاحب العمل" يوجهان تحد: تطوير المسار المهني والكفاءات من أجل تأمين حياته المهنية بالنسبة للموظف، وأن يكون قادرا على المنافسة من خلال الكفاءات الأساسية المطورة لصاحب العمل، اضافة الى عملية البحث داخليا عن كفاءات الغد عن طريق التدريب والتكيف الدائم لكفاءات الموظفين داخل المؤسسة.

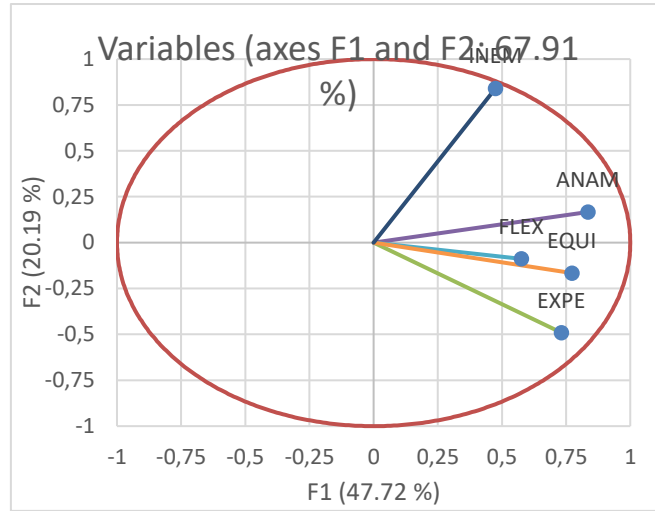
### 5 Acpr. قابلية التوظيف:

جدول رقم 43: قيمة تراكم التباين لعوامل متغير قابلية التوظيف

	F1	F2	F3	F4	F5
Eigenvalue	2,386	1,009	0,776	0,496	0,333
Variability (%)	47,720	20,188	15,511	9,916	6,665
Cumulative %	47,720	67,907	83,419	93,335	100,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

الشكل رقم 26 قيمة تراكم التباين لعوامل متغير قابلية التوظيف



المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير نتائج تحليل متغير قابلية التوظيف الى نسبة تراكم التباين بين عامل F1 وعامل F2 وهي 67,91% وهي قيمة معتبرة اما القيمة المتبقية يمكن سبب فقدها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم 44: مصفوفة الارتباط (n) Pearson

Variables	EXPE	ANAM	FLEX	EQUI	INEM	EMPL
EXPE	1,000	0,517	0,306	0,510	0,025	0,668
ANAM	0,517	1,000	0,318	0,504	0,437	0,726
FLEX	0,306	0,318	1,000	0,292	0,172	0,658
EQUI	0,510	0,504	0,292	1,000	0,227	0,755
INEM	0,025	0,437	0,172	0,227	1,000	0,468
EMPL	0,668	0,726	0,658	0,755	0,468	1,000

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

من خلال الجدول فمصفوفة الارتباط (n) Pearson تشير الى وجود ارتباط ضعيف بين العوامل: الخبرة، المرونة الشخصية، الذكاء العاطفي والتحفيز بالتالي عدم وجود تكرار بين العوامل، فقط قيم معامل الارتباط لعامل التوقع والتحسين وعامل التوازن ليست ضعيفة كالتوالي 0,517، 0,510 ويمكن تفسير هذا بعدم المعرفة الشاملة للمستجوبين لهذه المصطلحات او نتيجة وجود تشابه وتقارب لهذه المصطلحات فظنوا وجود تكرار بين هذه العوامل. من جهة اخرى يشير هذا الجدول الى وجود ارتباط قوي بين العوامل: الخبرة، التوقع والتحسين، المرونة الشخصية والتوازن ومتغير قابلية التوظيف وهذا باعتبار وجود قيم قوية، فقط معامل الارتباط لعامل الذكاء العاطفي والتحفيز مع متغير قابلية التوظيف ضعيف وموجبة 0,468 وهذا يؤكد وجود ارتباط ضعيف بين عامل الذكاء العاطفي والتحفيز ومتغير قابلية التوظيف.

معادلة الانحدار:

$$\text{EMPL} = -0.77586396964124 + 0.300505212869939 * \text{EXPE} + 0.161409083509812 * \text{ANAM} + 0.250586868729915 * \text{FLEX} + 0.291909111957083 * \text{EQUI} + 0.134159747744405 * \text{INEM}$$

تشير معادلة الانحدار الى اتجاه العلاقة بين العوامل ومتغير قابلية التوظيف بمعنى عندما تتغير المتغيرة المستقلة بوحدة واحدة فالمتغيرة التابعة تتغير بالقيم التالية

$$0.300505212869939 * \text{EXPE} + 0.161409083509812 * \text{ANAM} + 0.250586868729915 * \text{FLEX} + 0.291909111957083 * \text{EQUI} + 0.134159747744405 * \text{INEM}$$

باعتبار ان كل القيم موجبة فهذا يؤكد وجود علاقة طردية بين العوامل: الخبرة، التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، التوازن، الذكاء العاطفي والتحفيز ومتغير قابلية التوظيف.

جدول رقم 45: جودة إحصائيات الملاءمة

R <sup>2</sup>	0,961
Adjusted R <sup>2</sup>	0,955
MSE	0,010

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

يشير جدول إحصائيات الملاءمة ان قيم  $R^2 > 0,95$  بالتالي يؤكد هذا بان هذه العوامل: الخبرة، التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، التوازن، الذكاء العاطفي والتحفيز تساهم بنسبة 96% في بناء متغير قابلية التوظيف.

بالتالي يمكننا تفسير نتائج تحليل متغير قابلية التوظيف بوجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الخبرة، التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، التوازن، ومتغير قابلية التوظيف ومن المساهمات التي اهتمت بأبعاد قابلية التوظيف دراسة (Van der Heijden B. S., 2005, p. 20) التي قامت بتحديد ابعاد قابلية التوظيف في: التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، التوازن والروح الجماعية. اما نتائج معامل الارتباط لعامل الذكاء العاطفي والتحفيز فقد اشارت الى وجود قيمة ضعيفة قد يكون السبب عدم وجود معرفة شاملة عن هذه المفاهيم وخاصة مفهوم قابلية التوظيف عند الاشخاص المجيبين او بعد مناصبهم عن وظيفة الموارد البشرية.

بالتالي فقد قمنا بقياس متغيرات الدراسة (الكفاءات، قابلية التوظيف ووسيط gpec) بشكل جيد من خلال وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين العوامل وهذه المتغيرات ويفسر هذا بان الاستبيان يلائم متغيرات الدراسة.

## 6. تحليل إجابات المستجوبين وفقا للأسئلة الرئيسية :

باعتبار تصميم الاستبيان يتضمن معلومات حول الخصائص الفردية والمحور الاول يتعلق بمتغير الكفاءات فيه 17 سؤال والذي شمل 6عوامل، المحور الثاني يتضمن متغير التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) ويتضمن 07 أسئلة تتعلق بعاملين والمحور الثالث من الاستبيان يشمل 26 سؤال حول متغير قابلية التوظيف ويتضمن 5 عوامل، فقمنا بتحليل اجابات للأسئلة الرئيسية التي تشمل هذه العوامل :

**السؤال رقم(3) : البرامج التدريبية تساعدك في اكتساب معارف جديدة؟**

جدول رقم46: احصائيات اجابت للسؤال رقم (3)

الاجابات	التكرارات	النسبة
غير موافق	3	5%
لا أدري	5	9%
موافق	31	53%
موافق بشدة	19	33%
<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تتمثل الاجابات على هذا السؤال في % 53 من المجيبين اجابوا بموافق و%33 من المجيبين اجابوا بموافق بشدة و%5 من المجيبين غير موافقين وبالتالي فأكبر نسبة للمجيبين موافقين على ان البرامج التدريبية على مستوى هذه المؤسسات العمومية تساعد في اكتساب معارف جديدة للموظفين.

**السؤال رقم (5): أثناء التعرض لمواقف جديدة في العمل تجد سهولة في التعامل معها؟**

جدول رقم47: احصائيات اجابت للسؤال رقم (5)

الاجوبة	التكرارات	النسبة
غير موافق بشدة	1	2%
غير موافق	11	19%
لا أدري	10	17 %
موافق	30	52%
موافق بشدة	6	10 %
<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير الإجابات على هذا السؤال الى ان 52% من المجيبين وهي أكبر نسبة موافقين على انهم يجدون سهولة في التعامل مع المواقف الجديدة ونسبة الموافقين بشدة 10% اما نسبة الغير الموافقين فهي جد ضعيفة 2% بالتالي تؤكد هذه الاجابات ان الموظفين على مستوى هذه المؤسسات يكتسبون معارف وكفاءات تمكنهم من التكيف والتعامل مع هذه المواقف الجديدة.

**السؤال رقم (8):** تجد سهولة في ممارسة نشاطاتك الروتينية في عملك؟  
جدول رقم 48: احصائيات اجابت للسؤال رقم (8)

النسبة	التكرارات	الاجوبة
2%	1	غير موافق بشدة
10 %	6	غير موافق
9%	5	لا أدري
60%	35	موافق
19%	11	موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>Total général</b>

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير الإجابات على هذا السؤال ان 60% من المجيبين وهي أكبر نسبة موافقين على انهم يجدون سهولة في ممارسة النشاطات الروتينية في عملهم ونسبة الموافقين بشدة 19% اما نسبة الغير الموافقين فهي جد ضعيفة 2% بالتالي تؤكد هذه الاجابات ان الموظفين يمتلكون مهارات تساعدهم لممارسة نشاطاتهم الروتينية.

**السؤال رقم (11):** توظف كل معارفك في خدمة المؤسسة وتبادلها مع زملائك؟  
جدول رقم 49: احصائيات اجابت للسؤال رقم (11)

النسبة	التكرارات	الاجابة
3%	2	غير موافق
12%	7	لا أدري
69%	40	موافق
16%	9	موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تتمثل الاجابات على هذا السؤال في % 69 من المجيبين اجابوا بموافق و%16 من المجيبين اجابوا بموافق بشدة و%3 من المجيبين غير موافقين وبالتالي فأكبر نسبة للمجيبين موافقين على توظيف كل معارفهم في خدمة المؤسسة وتبادلها مع بعضهم البعض.

**السؤال رقم (14): يمكنك العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة؟**

جدول رقم(50): احصائيات اجابت للسؤال رقم (14)

النسبة	التكرارات	الاجابة
7%	4	غير موافق بشدة
17%	10	غير موافق
15%	9	لا أدري
45%	26	موافق
16%	9	موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

تشير إجابات هذا السؤال ان نسبة 61% (16%+45%) من المجيبين موافقين على العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة اما نسبة الغير الموافقين فهي جد ضعيفة 7% بالتالي تؤكد هذه الإجابات ان الموظفين يمتلكون مهارات معرفة كيفية التطور تمكنهم من العمل وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة.

**السؤال رقم (17): اثناء مزاولتك لوظيفتك الحالية تسعى للتعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة؟**

جدول رقم51: احصائيات اجابت للسؤال رقم (17)

النسبة	التكرارات	الاجابة
5 %	3	غير موافق
2%	1	لا أدري
59%	34	موافق
34%	20	موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

أكدت اجابات المستجوبين على هذا السؤال ان نسبة 59% موافقين على سعيهم للتعلم المستمر في وظائفهم الحالية و34% موافقين بشدة اما غير الموافقين بنسبة 5 %، وبالتالي % 93 من الموظفين على مستوى هذه المؤسسات يسعون للتعلم المستمر في وظائفهم الحالية.

السؤال رقم (18): تساعد البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات الفردية والجماعية؟

جدول رقم 52: احصائيات اجابت للسؤال رقم (18)

الاجابة	التكرارات	النسبة
غير موافق	3	5 %
لا أدري	9	16%
موافق	31	53%
موافق بشدة	15	26%
المجموع	58	100%

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

أحصينا إجابات المستجوبين على هذا السؤال بنسبة 53% من المجيبين اجابوا بموافق ونسبة 26% اجابوا بموافق بشدة، و5% من المجيبين غير موافقين ونفسر هذا بان البرامج التدريبية تساهم بشكل كبير في تطوير كفاءات الموظفين على مستوى هذه المؤسسات فرديا وجماعيا.

السؤال رقم (19): تقوم المؤسسة بتطوير برامج التدريب لتنمية الكفاءات وتنمية قابلية توظيف الموظفين؟

جدول رقم 53: احصائيات اجابت للسؤال رقم (19)

الاجابات	التكرارات	النسبة
غير موافق بشدة	4	7%
غير موافق	15	26%
لا ادري	13	22%
موافق	21	36%
موافق بشدة	5	9%
المجموع	58	100%

المصدر: اعداد الطالبة استادا من الاستبيان.

من خلال إجابات المجيبين فنسبة 36% موافقين و9% موافقين بشدة، و26% غير موافقين بالتالي فنسبة الموافقين تأخذ أكبر حصة ونفسر هذا ان عملية تطوير برامج التدريب على مستوى هذه المؤسسات يتم من طرف ادارة مسؤولة عن هذه العملية وهي gpec والتي بدورها تساهم في تنمية الكفاءات وتنمية قابلية توظيف الموظفين وان ما يعادل 47% (36% + 9%) لديهم وعي بان التدريب هو سبب قوي لتنمية الكفاءات وفي نفس الوقت قابلية التوظيف.

السؤال رقم (26): في وظيفتك الحالية هل استفدت من فرص التدريب المهني؟

جدول رقم 54: احصائيات اجابت للسؤال رقم (26)

النسبة	التكرارات	الاجوبة
7%	4	غير موافق بشدة
24%	14	2 غير موافق
9%	5	لا ادري
55%	32	موافق
5%	3	موافق بشدة
100%	58	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

أحصينا إجابات المستجوبين على هذا السؤال بنسبة 55% من المجيبين اجابوا بموافق ونسبة 5% اجابوا بموافق بشدة، و 7% من المجيبين غير موافقين ونفسر هذا بان الموظفين على مستوى المؤسسات العمومية قد استفادوا من فرص التدريب المهني.

السؤال (29): انت كموظف تمتلك ارادة لتنمية قابلية توظيفك وتسعى للتعلم باستمرار؟

جدول رقم 55: احصائيات اجابت للسؤال رقم (29)

النسبة	التكرارات	الاجوبة
3%	2	غير موافق
7%	4	لا أدري
57%	33	موافق
33%	19	موافق بسدة
100%	58	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

توضح إجابات المستجوبين لهذا السؤال ان 57% موافقين و 33% موافقين بشدة و 3% غير موافقين، بالتالي يفسر هذا بان الموظفين على مستوى المؤسسات العمومية يمتلكون إرادة لتنمية قابلية توظيفهم وسعيهم للتعلم المستمر وللتدريب الذاتي.

السؤال (30): تعتبر مهمة تنمية الكفاءات مسؤولية الموظف؟

جدول رقم 56: احصائيات اجابت للسؤال رقم (30)

الاجوبة	التكرارات	النسبة
غير موافق بشدة	3	5
غير موافق	12	21
لا أدري	6	10
موافق	24	41
موافق بشدة	13	22
<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

يلاحظ من الجدول ان نسبة 41% من الموظفين موافقين و 22% موافقين بشدة على ان تنمية الكفاءات هي مسؤولية الموظف اما في المقابل 21% من الموظفين غير موافقين على انها مسؤولية توظيف الموظف بالتالي نفسر هذا بان الموظفين يتحملون مسؤولية تنمية كفاءاتهم وبالتالي مسؤولية قابليتهم للتوظيف الحالية والمستقبلية.

السؤال (36): المهارات التي اكتسبتها في وظيفتك الحالية قابلة للتحويل الى وظائف اخرى خارج هذه المؤسسة؟

جدول رقم 57: احصائيات اجابت للسؤال رقم (36)

الاجوبة	التكرارات	النسبة
غير موافق بشدة	1	2
غير موافق	10	17
لا ادري	10	17
موافق	27	47
موافق بشدة	10	17
<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

يلاحظ من إجابات المستجوبين على هذا السؤال ان نسبة 47% وهي أكبر نسبة موافقين و 17% موافقين بشدة عل ان المهارات المكتسبة في وظائفهم الحالية قابلة للتحويل الى وظائف اخرى خارج هذه المؤسسة بالتالي كفاءاتهم تسمح بتوظيفهم داخليا وخارج المؤسسة.

السؤال (41): تساعد التنقلات المهنية للموظفين في تنمية قابلية توظيفهم؟

جدول رقم 58: احصائيات اجابت للسؤال رقم (41)

الإجابة	التكرارات	النسبة
غير موافق بشدة	2	3
غير موافق	5	9
لا أدري	15	26
موافق	28	48
موافق بشدة	8	14
<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

حسب إجابات المستجوبين فنسبة 48% من الموظفين في هذه المؤسسات اجابوا بموافق وهي أكبر نسبة مقارنة بالنسب الأخرى بالتالي نفسر هذا بان المستجوبين موافقين على ان التنقلات المهنية تساهم في تنمية قابلية توظيفهم.

السؤال (50): في رأيك تنمية قابلية التوظيف هي مسؤولية الموظف فقط؟

جدول رقم 59: احصائيات اجابت للسؤال رقم (50)

الاجوبة	التكرارات	النسبة
غير موافق بشدة	10	17
غير موافق	23	40
لا ادري	12	21
موافق	10	17
موافق بشدة	3	5
<b>الاجوبة</b>	<b>التكرارات</b>	<b>النسبة</b>

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

تشير إجابات المستجوبين ان 40 % وهي أكبر نسبة غير موافقين على ان تنمية قابلية التوظيف هي مسؤولية الموظف فقط، بالتالي فحسب راي المستجوبين فان تنمية قابلية توظيف الموظفين هي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمؤسسة.

بعد تحليل الإجابات لاهم الأسئلة الرئيسة في الاستبيان فمعظم الموظفين (الأقلية) اجابوا على بعض الأسئلة بلا أدري وقد يكون السبب عدم وجود معرفة شاملة للمستجوبين عن موضوع دراستنا وبالخصوص موضوع قابلية التوظيف او قد يكون الامر راجع لبعد وظيفتهم الحالية عن وظيفة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: النموذج المقترح (تأثير الوسيط):

تطرقنا في المنهج السابق (الوصفي) الى اختبار العلاقة الجزئية بين المتغيرات الثلاثة: الكفاءات، قابلية التوظيف و gpec، دون مراعاة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل متغير على الآخر والان سنقوم باستخدام الوساطة:

الوساطة: ان الوسيط هو متغير يمثل الآلية التي يؤثر بها المتغير المستقل (IV) على المتغير التابع (V.D.) بمعنى ان المتغير الوسيط يشرح العلاقة بين IV و V.D. وحسب بعض المؤلفين يتم تقديم الوسيط بشكل عام عندما يكون هناك ارتباط قوي بين المستقل (V.I.) و التابع (V.D) والهدف هو شرح قوة هذا الارتباط. مراحل الوساطة: هناك 3 خطوات رئيسية يجب إجراؤها لاختبار تأثير الوساطة:

1-تظهر أن (VI) المستقل يؤثر على (V.D) التابع نتيجة هذا هو المسار C.

2-تظهر أن المستقل يؤثر على الوسيط هذا هو المسار a .

3-تظهر أن الوسيط يؤثر على V.D. نتيجة هذا هو المسار b.

### الفرع الأول: استخدام وسيط (gpec) :

سنقوم بإدخال متغير gpec كوسيط، من اجل اختبار تأثير هذا الوسيط على قابلية التوظيف كمتغير تابع. تنقسم هذه الخطوة إلى قسمين: اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الكفاءات) على الوساطة من خلال (gpec) واختبار الأثر غير المباشر لمتغير الوسيط gpec على المتغير التابع (قابلية التوظيف).

تهدف دراستنا إلى تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بالاعتماد على التحليل المتزامن الذي يكتشف العلاقة الخطية وغير الخطية بين المتغيرات التي تم اختبارها وكما ذكرنا سابقا فإن هذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تم تطويرها بواسطة (Baron et Kenny) وتم اختبارها بواسطة (sobel).

لكن قبل القيام بهذا الاختبار سنحاول أن نشرح قليلا سبب قيامنا بإضافة gpec كمتغير وسيط: (الكفاءات-gpec- قابلية التوظيف):

تتبنى المؤسسة نهج الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات حتى تضمن بقاء مواردها البشرية والمحافظة عليها وتطورها في مهنتهم، فهي تساعدهم على مواجهة التغيرات التكنولوجية وتحفيز الافراد على

الاستثمار في تطوير أداءها وضمان استدامة المؤسسة وتنظيمها، ويكمن التحدي الرئيسي ان تتجح في تزويدها بالأدوات اللازمة لتطوير كفاءاتها، أو التحويل إلى وظيفة جديدة والقدرة على التحكم في هذا التحول (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 26).

باعتبار الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات تقوم على التنبؤ بالتغيرات والتطورات وافترضها تحديد الكفاءات المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة فهي تسعى لخدمة قابلية توظيف الافراد عن طريق (Rouault, 2013, p. 98)

- تقديم رؤية حول تطورات المهن والمسارات المهنية الممكنة.  
- قيادة توقع مدروس ومنهجي لتكييف الكفاءات مع الوظائف.  
- توفير إجابة تطبيقية للموازنة الضرورية بين عوامل التنافسية، مؤسسة مؤهلة وتطوير كفاءات الموارد البشرية.

- وضع مقاييس تعزز أمن الحركية الداخلية والخارجية.  
- اقتراح إدارة حقيقية للمسارات المهنية من خلال تنفيذ برامج فردية لدعم وتطوير الكفاءات.  
- توجيه الموارد البشرية نحو الاتجاهات المقابلة للطلب على الكفاءات في سوق العمل والتي تتناسب مع إمكانياتها، كفاءاتها وميولتها.  
- توعية المدراء المحليين بمخاطر تقادم كفاءات الموارد البشرية.  
- جعل الموارد البشرية مسؤولة من خلال جعلها فاعلة في قيادة مشروعاتها المهنية.

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات:

في البداية ولاختبار صحة الفرضية الاولى: "تؤثر الكفاءات ايجابيا في تنمية قابلية توظيف الموظفين". قمنا بحساب الانحدار بين المتغير المستقل(الكفاءات) و المتغير التابع (قابلية التوظيف)، و تتبع خطوات نموذج دراستنا حسب الباحثين (Baron et Kenny) (1986) « فكان من المناسب القيام بإجراء سلسلة من التحليلات حول الانحدار للبحث عن تأثير الوساطة المحتملة ، واختبار العلاقة بين المتغير المستقل الكفاءات من ناحية و المتغير التابع قابلية التوظيف من ناحية أخرى . ثم قمنا بفحص تأثير متغير الوسيط gpec على العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف، ولتحليل آثار الوساطة على هذه العلاقة قمنا بحساب الانحدار بين المتغير المستقل (الكفاءات) ومتغير الوسيط(gpec) ، وفي الأخير الاستعانة باختبار سوبل لاختبار أهمية تأثير هذا الوسيط .

### 1 -اختبار اثر الكفاءات على قابلية التوظيف :

تتعلق هذه المرحلة باختبار الأثر الموجود بين المتغير المستقل الكفاءات والمتغير التابع قابلية التوظيف. فأشارت نتائج هذا التحليل الأول أن انحدار متغير الكفاءات على قابلية التوظيف له تأثير

إيجابي ومعنوي وهذا باعتبار : معامل الانحدار = 0,605 ، Le test de student = 4,138 ، Le 17,121 ،  
test de Fisher= (p=0 ,000<0.05) كما أنه عند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [ 0,312 à 0,898 بالتالي توجد استجابة بين المتغير المستقل الكفاءات ومتغير قابلية التوظيف ويمكننا تفسير هذا على وجود تأثير ايجابي للكفاءات على قابلية التوظيف.  
إذا تأكيد صحة الفرضية الأولى: تؤثر الكفاءات ايجابيا في قابلية التوظيف.

## 2- اختبار أثر الكفاءات على وسيط GPEC :

سنحاول في هذه المرحلة أن نبين أن المتغير المستقل (الكفاءات) له تأثير كبير على المتغير الوسيط (gpec). وحسب نتائج هذا التحليل الثاني فمتغير gpec كوسيط يتأثر بشكل إيجابي وكبير بالكفاءات في مرحلة ما اثناء عملية تطوير قابلية التوظيف وهذا المسار نسميه a ، ويمكننا إثبات ذلك من خلال (معامل الانحدار a= 0,807 ، t=2,991 ، f=8,945 ، p= 0,004 < 0.05).

كما أن عند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [ 0.267. à 1.348. ] وهذا يتماشى مع شرط وجود اثر للوسيط.

## 3- اختبار أثر الكفاءات ووسيط GPEC على قابلية التوظيف :

قمنا في هذه المرحلة باختبار العلاقة بين المتغير المستقل الكفاءات والمتغير التابع قابلية التوظيف من خلال وساطة gpec . وبطبيعة الحال فهي تتضمن أيضا اختبار العلاقة بين المتغير الوسيط gpec والمتغير التابع قابلية التوظيف من ناحية أخرى وهذا المسار هو b. وتوضح نتائج هذا التحليل أن قابلية التوظيف كمتغير تابع يتأثر ايجابيا بالوساطة من خلال gpec. وهذا باعتبار ان معامل الانحدار ضعيف (f= 23,215 ، p=0.0001<0.05 ، t =4,762 ؛ b=0,293). وعند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [ 0,170 à 0,416 ] وبالتالي هذا التأثير مهم.

## 3-1 اختبار sobel :

تفترض الوساطة وجود تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا نتيجة وجود تأثير لمتغير ثالث (الوسيط). لهذا عندما يتم تضمين الوسيط في نموذج تحليل الانحدار مع المتغير المستقل فتأثير المتغير المستقل ينخفض ويظل تأثير الوسيط كبيرا. وقد جاء اختبار سوبل لتأكيد هذا الامر إضافة إلى تحديد ما إذا كان انخفاض تأثير المتغير المستقل من خلال تضمين متغير وسيط في العلاقة مهما، وبالتالي معرفة ما إذا كان تأثير الوساطة ذا دلالة إحصائية. وفي دراستنا الحالية تم الاستعانة باختبار

سوبل لاختبار أهمية تأثير الوسيط (gpec). وهذا عن طريق استخدام معاملات الانحدار ومصطلحات الخطأ المعيارية، وحساب قيمة Z كالتالي:

$$z - value = \frac{(a) * (b)}{SQRT(b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 - sa^2 * sb^2)}$$

reference: Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological methodology 1982 290-312. San Francisco: Jossey-Bass

وحسب نتائج اختبار (sobel) يوجد تأثير كبير لوسيط gpec في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف. كما هو موضح في الجدول أدناه:

DESCRIPTION	NOTATION	VALUE
B-coefficient for X onto mediator	a	0,605
Standard error for a	se(a)	0,146
B-coefficient for mediator onto Y	b	0,293 <b>(INPUT HERE)</b>
Standard error for b	se(b)	0,061
Confidence level	CI%	95%
Indirect effect from X onto Y via mediator	ab	0,177
Standard error indirect effect	se(ab)	0,057
Z-value under null hypothesis	z	3,085 <b>(OUTPUT HERE)</b>
P-value under null hypothesis	p(2-tailed)	0,002
Lower bound 95% confidence interval	LB	0,065
Upper bound 95% confidence interval	UB	0,290

المصدر: اعداد الطالبة استنادا من الاستبيان.

بالتالي تؤكد هذه النتائج وجود أهمية للوسيط (gpec) وتأكد صحة الفرضية الثانية: "يؤثر gpec كوسيط إيجابيا في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف".

**الفرع الثاني: تفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة:**

من خلال البحث الذي أجريناه على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، والمستشفى الجامعي بولاية وهران. أكدت النتائج صحة فرضيات الدراسة، فالكفاءات تؤثر إيجابيا في

تنمية قابلية توظيف الموظفين ويمكننا تفسير هذا بان الكفاءات المتوفرة على مستوى هذه المؤسسات العمومية تمتلك إرادة لتطوير والحفاظ على قابليتهم للتوظيف بالتالي للكفاءات دور ايجابي في تنمية قابلية التوظيف، فالتأثير الايجابي للكفاءات في تنمية قابلية التوظيف يكون من خلال ارادتهم للتحديث المستمر لمعارفهم وعيش تجارب جديدة ، لاسيما وان تنمية قابلية التوظيف تقوم على تطوير الكفاءات الفردية وان فكرة تطوير الكفاءات لا تقتصر فقط على التدريب ومعرفة كيفية التطور بل ايضا على التعلم المستمر . كما ان التدريب بقدر ما يساهم إلى حد كبير في تطوير الكفاءات، فهو في المجال الأول لإدارة الموارد البشرية الذي يساهم في تطوير قابلية التوظيف.

كما لا بد ان تستجيب الأنظمة للتطورات في المهن والكفاءات اللازمة لممارستها، ومن المثير للاهتمام التمييز بين التدريب على التكيف مع الوظيفة وبين التدريب الذي يطور قابلية التوظيف على المدى البعيد، من خلال السماح بالحفاظ على القدرة على التعلم.

من جهة اخرى على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، والمستشفى الجامعي بولاية وهران نلاحظ ان تنمية قابلية التوظيف هي مسؤولية الفرد والمؤسسة، وعلى هذا الاساس فان اهتمام ادارة الموارد البشرية بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتوفير شتى الوسائل من برامج التدريب التي تساعد على تطوير الكفاءات الفردية والتنقلات الداخلية للموظفين بين الوظائف والمهن ضروري، على هذا الاساس يعتبر تأثير GPEC على قابلية التوظيف هو نتيجة منطقية خاصة وانه يقود الموظف إلى مواجهة التحديات والتغيرات التكنولوجية ويسمح للموظفين برؤية استباقية للمهن وتطور " الوظيفة". فهذا النهج يساعد الفرد على الانفتاح على التغيير ويمنح نظرة إلى المستقبل بشكل أكثر إيجابية بالتالي يؤثر gpec كوسيط إيجابيا في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف. ونفسر هذه الوساطة بانها عبارة عن وساطة جزئية في مرحلة ما في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.

تعتبر قابلية التوظيف تراكم للكفاءات الفردية القابلة للنقل أو الغير القابلة للنقل، اضافة الى المكانة المهمة للسلوكيات ومهارات إدارة المسار المهني، والكفاءة ذات قدرات جديدة<sup>48</sup> (Loufrani-Fedida & all, 2014, p. 7) ، ومعرفة التطور<sup>49</sup> (القدرة على التطور) والتي تشمل الثلاثي من المعارف، المهارات والسلوكيات، وهي تتعلق باحتمال التطور في وظيفة او الانتقال إلى أنواع أخرى من الأنشطة.. فالشرط الأساسي للموظف حتى يحافظ على وظيفته الحالية او تطويرها او العثور على وظيفة اخرى، هو تطوير قدرته لشغل وظائف عديدة، ولتطوير هذه القدرة من الضروري على المنظمات تطوير كفاءات الموظفين وهذا حسب نظرية رأس المال البشري التي بدأها (Becker (1964، وهناك نوعين لهذه الكفاءات: كفاءات محددة "spécifiques" وكفاءات مستعرضة "transversales" ( BenHassen, 2011, p. 90) .

<sup>48</sup> Une nouvelle méta-compétence.

<sup>49</sup> Savoir-évoluer.

ان القدرة على الاحتفاظ بكفاءات محددة وتقنية، والمزيد من الكفاءات الشاملة وتحديثها بشكل مستمر، هي مسؤولية كل من الأفراد والمنظمات (Selvadurai et al., 2012). فالكفاءات المستعرضة هي ضرورية للحياة المهنية، وهي تجعل الفرد يتميز في سوق العمل المعقد كما اضافت أبحاث(2009) Bricler و (2018) Laine & Diaye ان الكفاءات المستعرضة من العوامل التي تساهم في تطوير المسار المهني وقابلية توظيف الأشخاص (Aoun, Clara, 2021, p. 89). خاصة ان الكفاءات القابلة للتحويل والعرضية والمستدامة والعامّة تقودنا بطبيعة الحال إلى التفكير في تنقل الموظفين، وهو ما يتم تشجيعه والذي يظهر بعد ذلك كنتيجة لتطوير هذه الكفاءات. في الواقع، كلما طور الفرد هذه الكفاءات، زادت قدرته على التنقل بالتالي تطوير قابليته للتوظيف. ولذلك فإن صاحب العمل يواجه التحدي المتمثل في ضمان اكتساب موظفيه لهذه الكفاءات، بما يتجاوز المهارات الفنية الخاصة بالمنصب الذي يشغله، من أجل السماح لكل فرد بتأمين حياته المهنية، وبالتالي ضمان إمكانية توظيف موظفيه (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 26).

يسمح لنا التطوير الذي قدمناه حول مفاهيم الكفاءات والمنظمات وقابلية التوظيف بطرح فكرة أن العوامل الفردية والتنظيمية تتفاعل من أجل تطوير الكفاءات. ولا يمكن للأفراد تطوير مهاراتهم إلا إذا وجدوا أنفسهم في مواقف عمل ذات خصائص معينة مواتية (Lassoued., 2018, pp. 141-142).

### خلاصة الفصل:

يركز هذا الفصل على واقع دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والمستشفى الجامعي بولاية وهران، وقد تحصلنا على إجابات الدراسة من خلال ردود المستجوبين للاستبيان الإلكتروني. وبعد تحليل ومعالجة البيانات وتفسيرها توصلنا الى وجود نتائج إيجابية لموضوع دراستنا، وهذا من خلال تأكيد وجود تأثير إيجابي لدور الكفاءات في تنمية قابلية توظيف الموظفين وانه توجد وساطة جزئية من خلال gpec تساهم في مرحلة ما في تنمية قابلية التوظيف، من جهة أخرى وحسب إجابات المستجوبين فان تنمية قابلية توظيف الموظفين هي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمؤسسة وغياب إرادة الافراد في تطوير قابلية توظيفهم وعدم تحفيز المنظمة لموظفيها في تطوير كفاءاتهم سيمثل عائق في عدم تطوير قابلية توظيفهم. كما اننا لاحظنا ان معظم الموظفين (الأقلية) اجابوا على بعض الأسئلة بلا أدري وقد يكون السبب عدم وجود معرفة شاملة للمستجوبين عن موضوع دراستنا وبالخصوص موضوع قابلية التوظيف او قد يكون الامر راجع لبعد وظيفتهم الحالية عن وظيفة الموارد البشرية.

### الخاتمة:

كان الغرض من دراستنا هو معرفة العلاقة الموجودة بين الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف وكيف تؤثر الكفاءات ايجابيا في تنمية قابلية توظيف الموظفين وهل توجد وساطة للتسيير التقديري للكفاءات

والوظائف في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف ، على هذا الأساس كان من المناسب لنا اقتراح إطار نظري حول الادبيات النظرية لمصطلح الكفاءات وقابلية التوظيف واهم العوامل التي تساهم في تطويرها، و أولاً قد أتاحت لنا مراجعة هذه الأدبيات التعرف على هذه المفاهيم والتحقق من وجود علاقة بينهم إضافة الى معرفة اهم العوامل التي تساهم في بناء هذه المتغيرات، ثانيا قمنا بدراسة لأهم الدراسات السابقة والتي ساعدتنا في التعرف على فجوة الدراسة وتقادي الوقوع في الصعوبات التي واجهتها وفي الأخير بغية دعم الجانب النظري لدارستنا واختبار صحة فرضيات الدراسة كان لا بد لنا من اجراء دراسة حالة وقد وقع اختيارنا على وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والمستشفى الجامعي بولاية وهران من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية ففي هذه الاطروحة حاولنا دراسة واقع الكفاءات وقابلية التوظيف على مستوى المؤسسات العمومية وقد توصلنا الى النتائج التالية:

- تعتبر المعرفة والدراية الذاتية والمهارة من المكونات الرئيسية للكفاءات الفردية اضافة الى معرفة كيفية التطور والتي تشير الى قدرة الفرد على التكيف مع المواقف الجديدة واكتساب كفاءات جديدة ولا بد أن تنتشر هذه المعارف والكفاءات الجديدة ولصيانة هذه الكفاءات والحفاظ عليها من التقادم فلا بد ان يكون التعلم مدى الحياة.
- على مستوى هذه المؤسسات العمومية توجد دورات تدريبية والتقلات الداخلية بين الوظائف للموظفين.
- تتوفر على مستوى هذه المؤسسات العمومية إدارة تهتم بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات فتقوم بتطوير برامج التدريب لتطوير كفاءات الموظفين وتوفير فرص لتقلهم الداخلي كالتغيرات في وضعيات العمل والوظيفة.
- تعتبر الخبرة، التوقع والتحسين، والمرونة الشخصية، والتحفيز من العوامل الرئيسية لقابلية التوظيف.
- من خلال تحليل إجابات المستجوبين (الاکثرية) أكدت ان البرامج التدريبية تساعد في اكتساب معارف جديدة.
- 93% من المجيبين على مستوى هذه المؤسسات العمومية يسعون للتعلم المستمر في وظائفهم الحالية بالتالي فالموظفون يمتلكون ارادة لتطوير كفاءاتهم وقابليتهم للتوظيف.
- يعتبر التدريب أداة أساسية لإدارة الكفاءات واستثمار استراتيجي حقيقي فالبرامج التدريبية تساهم بشكل كبير في تطوير كفاءات الموظفين على مستوى هذه المؤسسات العمومية والذي هدفها هو التطوير المتزامن للكفاءات الخاصة والمستعرضة للموظفين.
- عملية تطوير برامج التدريب تتم من طرف ادارة مسؤولة عن هذه العملية وهي gpec والتي بدورها تساهم في تنمية الكفاءات وتنمية قابلية توظيف الموظفين.

- التنقلات المهنية تساهم في تنمية قابلية توظيف الموظفين من خلال تطوير قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل المختلفة ومضاعفة مواقف العمل بطريقة جيدة لتحسين قابلية التوظيف.
- يمتلك الموظفون على مستوى هذه المؤسسات العمومية إرادة لتنمية قابلية توظيفهم وسعيهم للتعلم المستمر ويتحملون مسؤولية تنمية كفاءاتهم.
- الكفاءات التي اكتسبها الموظفون في وظائفهم الحالية قابلة للتحويل الى وظائف اخرى خارج هذه المؤسسة.
- حسب إجابات المستجوبين فان تنمية قابلية توظيف الموظف هي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمؤسسة.
- يلعب gpec كوسيط في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.
- تساهم الكفاءات الفردية في تنمية قابلية التوظيف من خلال وجود وساطة جزئية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- معظم الموظفين (الأقلية) اجابوا على بعض الأسئلة بلا أدري وقد يكون السبب عدم وجود معرفة شاملة للمستجوبين عن موضوع دراستنا وبالخصوص موضوع قابلية التوظيف او قد يكون الامر راجع لبعد وظيفتهم الحالية عن وظيفة الموارد البشرية.

#### توصيات:

- ✓ من خلال دراستنا لموضوع "دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف" تحصلنا على ان الكفاءات تؤثر إيجابيا في تنمية قابلية التوظيف "وغياب التدريب داخل المؤسسة قد يعرقل نوعا ما تطوير قابلية توظيف الموظفين وبالتالي فنوصي بتوفير برامج تدريبية تساهم في تطوير الكفاءات وليس على التكيف فقط مع تغيرات الوظيفة.
- ✓ من خلال ما توصلنا اليه في الدراسة الميدانية فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دور وساطة جزئية في مرحلة ما في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف وهذا من خلال التسيير العقلاني للكفاءات وتطويرها بتوفير برامج تدريبية وفرص التنقلات للموظفين داخل المؤسسة هذا يسمح بعدم تقادم الكفاءات خاصة مع وجود التطورات التكنولوجية المستمرة والتي تستدعي كفاءات مرنة ومتطورة على هذا الأساس نوصي بالاهتمام أكثر بالتدريب والتنقلات.
- ✓ لتعزيز وتنمية قابلية توظيف الموظفين لابد من التعلم المستمر للموظفين للحماية من تقادم الكفاءات لهذا نوصي بتعميم ثقافة التعلم المستمر للموظفين داخل المؤسسة.

- ✓ نوصي بالتوعية للجهات الفاعلة (الموظف وصاحب العمل) بالمسؤولية المشتركة لتنمية  
قابلية التوظيف فغياب إرادة الموظف وعدم تحفيز المؤسسة للموظفين من خلال توفير برامج  
التدريب والتنقلات يؤثر على قابلية التوظيف بالسلب.
- ✓ نوصي الباحثين بالاهتمام أكثر بموضوع قابلية التوظيف خاصة قابلية التوظيف الداخلية  
للموظفين وهذا نتيجة اهميتها في التقدم المهني والمسار المهني والحفاظ على وظيفتهم.

## قائمة المراجع:

1. (10 سبتمبر , 2023). تم الاسترداد من [https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة\\_الداخلية\\_\(الجزائر\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_الداخلية_(الجزائر)).
2. (24 سبتمبر , 2023). تم الاسترداد من [https://ar.wikipedia.org/wiki/مستشفى\\_وهران\\_الجامعي](https://ar.wikipedia.org/wiki/مستشفى_وهران_الجامعي).
3. (16 أبريل, 2016). تم الاسترداد من <https://www.interieur.gov.dz>.
4. منصورى ، ك.، صولح. (جوان, 2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات. أبحاث اقتصادية وإدارية.
5. وسام مهيبيل. (2019). "دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. "دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية"، 8(1). تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/263/8/1/105198>
6. ADDA BOUDJELAL, A., & BOUZIDI, L. (2019, 01 16). Formation and employability in Alegria : The case of university diplôm. *Journal Dirassat Insaniya wa Ijtimaiya, Univ Oran 02*( N :9 ).
7. BenHassen, N. (2011, Dec 13). Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes. *Gestion et management.: Conservatoire national des arts et metiers*. doi:<https://tel.archivesouvertes>
8. GOLEMAN, D. (1999). « *L'intelligence émotionnelle, Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail* » titre original: *Working with emotional intelligence.*. (T. français., Trad.) Paris.: Laffont.
9. Le Boterf ، al .(1995) .*Comment manager la qualité de la formation* .Paris: Éditions d'Organisation.
10. Nada AJARRAR ، Mohamed TORRA .(2023) .L'influence du capital intellectuelindividuel sur l'employabilité perçue: *Revue de littérature .Revue Internationale du chercheu*.186-170 ،(3)4 ،
11. Nadine, J. (2000). « *la compétence au coeur de votre entreprise* ». ,Edition d'Organisation,.
12. Philippe Bernier .(2012) .*la GPEC* .Paris: 2ème édition DUNOD.
13. PROVOST, M. (1989). « L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail ». *Revue Nouvelles pratiques sociales*, 2(2).
14. Puthod Dominique ، Thévenard Catherine .(2007 ,02 28) . la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources .une illustration avec le group SALOMON [www.strategie-aimes.com/montred/puthod.pdf](http://www.strategie-aimes.com/montred/puthod.pdf),
15. Dominiq Baruel Bencherqui ،Karim Kefi ،ALL .(2012) .L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux .*Recherches en Sciences de*

*Gestion* .132 - 115 ,(92) .<https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2012-5-page-115.htm>

16. A AU ,K K ,ALTMAN ,ROUSSEL ,(2008) .Employee training needs and perceived value of training in the Pearl River Delta of China: A human capital development approach .*Journal of European Industrial Training* .31–19 ,<https://doi.org/10.1108>
17. A DIETRICH ,(2006) .*L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?*, 8ème .Université de printemps laudit social ,senegal.
18. A.S Fraisse ,S Guerfel-Henda 16 -15 ) .septembre, 2005 .(La responsabilité Social de l'entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines?
19. Abou Moussa, R ,.Chidiac El Hajj, M & ,.Chidiac, M ,(2016) .Change management beyond adaptability: emotional intelligence and auto learning in NGOs .*Question(s) de Management* .<https://doi.org/10.3917/qdm.162.0087>
20. AFRIAT C , .GAY C ,LOISIL F .Rapport Mobilités professionnelles et compétences transversales .*centre d'analyse stratégique*.
21. Ait Razouk ,ALL 16-15) .septembre, 15-16septembre2006 .(,GRH & Transfert de compétences : Impact sur la performance 16 .,ème *Conférence de l'AGRH, Université Paris-Dauphine* .France.
22. AKKACHA Hakima, DAOUDI Salah, & KHIAT Assya. (2019). LA COMPETENCE COMME POUVOIR ADAPTATIF AUX SITUATIONS NOUVELLES -Cas Complexe GL3Z-Sonatrach. *Revue Algérienne des Ressources Humaines*, 3(N°01). Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/139/3/1/76067>
23. Alain Labruffe ,(2008) .*pour une strategie durable et adaptable* afnor.
24. Alain Meignant ,(1995 ) .*Les compétences de la fonction ressources humaines* .Paris, : 3ème ed, liaisons.
25. Amina Baraka Toolah ,(2002) .*valider les acquis et les compétences en entreprise* , insep édition .paris.
26. Antoine, M., Stinglhamber, F., Taskin, L., & Terlind. (2018, JUIN). Employabilité. *Rapport de recherche*, vol. 7(no. 3), 104.
27. Aoun, Clara. (2021, 01 12). Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne. l'Université de Caen Normandie, Spécialité SCIENCES DE GESTION: HAL. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/>
28. Athey, T. R., & Orth. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*.

29. Aubert J, Gilbert P, & Pigeysne. (2002). *“Management des competences”*. Paris: Edition Dunod.
30. AUBERT J., GILBERT P & PIGEYRE F ».(2005) *Management des compétences. Réalisation, concepts, analyses* . Paris2 :e édition Dunod.
31. B GAZIER .(2001) *L'employabilité de la théorie à la pratique, ouvrage collectif* . WEINERT ET AL.,peter lang ,bern.
32. B GAZIER .(2003) *L'employabilité, Encyclopédie des ressources humaines, J) ., J. Allouche coord. Vuiber.*
33. B.I.J.M., Scholarios, D., Bozionelos, N., Van der Heijde, C.M., Van der Heijden .(2005)*Epitropaki, O & ,the Indic@tor consortium (2005). Report on final resultsIndic@tor Report: A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability in small and medium-sized ICT companies. Brussels: European Commission* .
34. Bandura A. et Cervone D .(1986) .Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goals system *.Journal of Personality and Social Psychology*.1028-1017 ‘45 ‘
35. Baraka Toolah Amina .(2002) *.valider les acquis et les compétences en entreprise , insep édition* .paris.
36. Baruel Bencherqui, D., Kefi, M., & Le Flanchec, A. (2012). L’employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux,. *Recherches en Sciences de Gestion*(n°92).
37. BATHILY , D., & CAMARA , F. (2022, Février ). « Problématique de l’emploi des femmes ingénieures et techniciennes géologues dans les entreprises minières maliennes: analyse de l’employabilité par les facteurs de compétences, sociaux et règlementaire ». *Internationale du chercheur*, 03(1), 18 - 36.
38. BELLIER, S. (2004). « *Le savoir-être dans l’entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines* », . Paris: 2e édition Vuibert.
39. Blanchette, C. (2022). La gestion de l’employabilité des grandes entreprises : une responsabilité partagée entre le salarié, le manager et la DRH. *Management & Sciences Sociales*, 2( 33), 47 à 63. doi:DOI 10.3917/mss.033.0047
40. BOUKHEROUF. (2011, janvier). Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes. Illustration à partir du cas d’Algérie telecom, Sonelgaz et Saidal. p1. mémoire de magister en sciences de gestion, université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion,. Récupéré sur [http://www.ummt0.dz/IMG/pdf/memoire\\_complet\\_cle0a82ff.pdf](http://www.ummt0.dz/IMG/pdf/memoire_complet_cle0a82ff.pdf).

41. Bourdieu, P. (1983). *Economic capital, cultural capital, social capital. Soziale-Welt, Supplement*, (Vol. 2).
42. Bourdieu, P. (2006). *The forms of capital*. (1986).
43. Bouteiller, & Gilbert. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». *Relations industrielles.*, 60(01), 3-28.
44. Brillet, F., Garcia Montargot, N. O. CTOBRE, 2016. Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : Cas d'une entreprise publique en mutation. *Revue management & avenir*. n°88.
45. C. Hendry & Pettigrew. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*. 8-3,
46. Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Boston (MA), 235-256.
47. C. Everaere; (juillet-août, 2000). La compétence : un compromis multidimensionnel fragile, *Gestion 2000*, no 4, juillet-août. *Gestion 2000*, (no 4). 53-7.
48. CAMUSSO D. (2007). « *Les plans de la formation* », Paris: Editions L'Harmattan.
49. CART B., & TOUTIN M.-H. (1998). « La production d'adaptabilité : les modalités de l'expérience professionnelle ». In STANKIEWICZ F. (sous dir.), « *Travail compétences et adaptabilité* ».
50. Catano, Victor M. (2010). *Recruitment and Selection in Canada* 3e éd. (Canada: Nelson Thomson Learning. 499.
51. CAZAL D, & DIETRICH A. (2004). « *Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion* ». Récupéré sur [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal\\_Dietrich.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf).
52. Cecile Dejoux. (2013). *Gestion des compétences et Gpec*, Dunod. PARIS 2<sup>ème</sup> édition.
53. Céline Dejoux. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Paris: éditions d'organisation.
54. Claude, I. L. (2009). *Gestion Des Compétences*,. Editions d'organisations, Groupe Eyrolles.
55. CNPF. (1998). Actes Journée Internationales de la Formation (objectif compétences),. *Tome 1*, 05.
56. Colecchia, A & Papaconstantinou, G. (1996, 08). The Evolution of Skills in OECD Countries and the Role of Technology. In OECD Science *Technology and Industry Working Papers*. doi: <https://doi.org/10.1787/613570623323>

57. D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jêdrzejowicz, P, Scholarios, all .(2008) .Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs .*International Journal of Human Resource Management*.1055–1035 ,(6)19 ,
58. D.C MC CLELLAND .(1973) .Testing for competence rather than for –intelligence.
59. Dabos, G. E , Rousseau, D. M .(2004) .Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers .*Journal of Applied Psychology*–52 ,(89)(1) , .72doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52
60. DANY F, & LIVIAN Y-F. (2002). « *La nouvelle gestion des cadres : Employabilité, individualisation et vie au travail* ». Vuibert, Paris.
61. De Feyter, M, Smulders, P. et de Vroome, E .(2001) .De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers .*Kenmerken van invloed Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.59–47 ,(1)17 ,
62. De Witte, H. &, De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, , C., & Berntson, E. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An international review*,, 3(57), 488–509.
63. DEJOUX C .(1999) .Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences . *Revue Direction et Gestion des Entreprises*, In [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) .In [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)
64. DEJOUX C .(2008) .*Gestion des compétences et GPEC* .Paris :.Edition Dunod.
65. Dejoux, C. (2001). *Les Compétences au Coeur de l'Entreprise*. Paris: Edition d'organisation.
66. Dejoux, C. (2007). *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences*,. Récupéré sur [www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf](http://www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf)
67. Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et Gpec*,. Dunod, Paris: 2e edition.
68. Dejoux, C ,Boyer, A .mai, 1996 .(Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences.
69. DiBella A ,E. Nevis , J. Gould) .MAY, 1996 .Understanding Organizational Learning.
70. Dietrich. (2018). *Management des compétences*. (Vuibert, Éd.)
71. Djamila Elidrissi, Valérie Hauch , & Sabrina Loufra. (2017, octobre 10). La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce : une approche multiniveaux. *Revue internationale P.M.E.*, 30( 1). doi:10.7202/1039787ar

72. Doeringer, P. P. Piore, M. J. M. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*.
73. Dominique Baruel Bencherqui, & et all. (2011). LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES ET SON EFFET SUR L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS. (M. Prospective, Éd.) *Management & Avenir*, 8( n° 48), 14 à 36. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-14.htm>
74. Dominique baruel bencherqui «mohamed Karim kefi «et all .(2012) . L'EMPLOYABILITÉ ET SON RÔLE SUR LA SATISFACTION, LA FORMATION ET LES RÉSEAUX SOCIAUX .*Recherches en sciences de gestion*.(92)
75. Durand, T. (2006). L'ALCHIMIE DE LA COMPÉTENCE. *Revue française de gestion* »(160), 267. doi:DOI 10.3166/rfg.160.261-292
76. Durand, T. (s.d.). SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE. p. 15. Récupéré sur <http://maxime.moulins.free.fr/>
77. É. Verdier .(2008) .Vers une gouvernance territoriale des risques du travail ? *Travail et Emploi*.113 «
78. Estelle Mercier. (2019). Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques? *XXII° congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Marrakech- Maroc. doi: hal-02088691
79. F Dupuich .(2000) .L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable . *Association de recherches et publications en management, Gestion*)28 n°2.
80. fandi, n. (2012-2013). flexibilité de l'emploi, employabilité et développement des compétences. Tlemcen, Management des Ressources Humaines.
81. FINOT, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Edition INSEP Consulting.
82. Forrier, A. &. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*( 3), 102–124.
83. Foucher, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences*. Montréal: Éditions Nouvelles.
84. Françoise Kerlan .(2004) .*Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* . 'PARIS: 2em édition.
85. Françoise MALLET .*La gpec un outil stratégique de management* .Copyright (c).
86. FUGATE , M., & ASHFORTH, B. (2003). Employability: the Construct, Its Dimensions, and Applications. (t. d. l'anglais, Trad.) *Academy of Management Proceedings*. Récupéré sur <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792496>

87. Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3(81), 503–527. Récupéré sur <https://doi.org/10.1348/096317907X241579>
88. Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*-14 (1)65 (1), 38
89. G FOUREZ (1994). Les socles de compétences. « *Revue nouvelle* ».
90. Gaspersz, J., & Ott, M. (1996). Management of Employability. *New Opportunities in Labor Relations, Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen*.
91. Gautié, J. (2004). Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires. *Revue française d'économie*, 18((4)), 33-62.
92. Georghiades. (2004). From the general to the situated: Three decades of metacognition. *International Journal of Science Education*, 26(3), 365-383.
93. Gérard, M. (1994). « *Compétence et ingénierie de formation* » In MINET F., PARLIER M., & DE WITTE S. (Coord.), *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* PARIS: Editions L'Harmattan.
94. GILBERT P. (2005). «La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue» *Actes du séminaire national de la DGESCO*.85-73 (1)
95. Gilbert, P. (2005,, , 23-26 août). La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques., *In Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, (2006, 14 juin), Les actes de la DGESCO*.
96. GIRARD, B. (2005, Jan/Feb). « Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française ». *Revue Française de Gestion*, 154(N°31), pp.39-59.
97. Givord, P., & Maurin, É. (2003). La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes. *Revue Economique*, (3)(54), 617–626. doi:<https://doi.org/10.2307/3502935>
98. Groot, W. et Maassen Van Den Brink, H. (2000). "Education, training et employability",. *Applied Economics*, 32, 573–581.
99. Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*.521-503 (1)
100. Guy Le Boterf (2008). *Construire Les Compétences Individuelles et Collectives*. Paris: Eyrolles Editions D'organisation.

- 101.H MINTZBERG .(1982) .*Structure et dynamique des organisations* .Les Editions d'organisation. Mintzberg H., (1983), Structures in fives : designing effective organizations.
- 102.Hakima AKKACHA ‘ALL 20 .janvier, 2019 .Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir .*AL-RIYADA For Business Economics*.(01 ) 05 ‘
- 103.hâteauneuf-Malclès, A. (2016). Le capital humain,. *Idées Économiques et Sociales*, 2(N° 184), 25. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/idee.184.0025>
- 104.Hategekimana, R., & Roger, A. . (2002). Encourager les salariés à développer leur employabilité une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises. *In Actes du XIIIème congrès*, 205–218. Récupéré sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2002hategekimana-roger057.pdf>
- 105.Hedlund ‘ Nonaka .(1992) .The Dynamics of Knowledge ."P. Lorange et al ‘*Strategic Processes*.
- 106.Held , & J.M.Riss. (1998). « Le Développement Des Compétences Au Service De L’organisation Apparente ». *RevueEmployeur Swise* ,, N°13 .
- 107.Henri Rouilleault .Juillet2007 .*auteur du rapport Anticiper et concerter les mutations remis* .
- 108.Hillage, J, & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. *Research Brief*(85).
- 109.Hofaidhllaoui, M. &. (2014). Favoriser le développement de l’employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3( N° 93). Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032>
- 110.IGALENS, J. (2008). « *Les 100 mots des ressources humaines* ». Paris: Edition PUF.
- 111.Ilke Grosemansb,c, Nele De Cuyperc, Cécile Tschoppd and Gudela Grote Wiebke Dodena .(2023) .Employability in the post-job security era: testing competing effects of perceived job insecurity on perceived employability change .*EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY* .13-1 ‘  
doi:<https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263201>
- 112.J Leplat .(1991) .Compétence et ergonomie .*Modèle en analyse du travail*.278-263 ‘
- 113.J Mortad .juin, 2015 .(L’empreinte de l’employabilité au coeur d’une GRH contemporaine) .Tome B (.*Revue sciences humaines*)n°43.
- 114.J. B Barney .(1991) .Firm resources and sustained competitive advantage .*Journal of Management*.120-99 ‘17 ‘

115. J. B. Barney .(1992) .Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis. In P. Shrivastava, A. Huff, et J. Dutton (Eds.) , *Advances in strategic management*.61-39 ‘
116. J.D. REYNAUD .(1987) .Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion .,in CAZAL D. et DIETRICH A. (2004, p.1425) .  
doi:[http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal\\_Dietrich.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf).
117. J.H. Flavell .(1976) .Metacognitive aspects of problem-solving .*The nature of intelligence*.235-231 ‘
118. J.M Peretti .(1998) .*Ressources humaines et gestion du personnel* .Paris, Vuibert.
119. K van Dam .(2004) .Antecedents and consequences of employability orientation . *European Journal of Work and Organizational Psychology*/ Récupéré sur Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/13594320344000237>
120. Kerlan.f .(2007) .*Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* . PARIS: Edition d'organisation.
121. Kluytmans, F & ,Ott, M .(1999) .Management of employability in the Netherlands . *European Journal of Work and Organizational Psychology*.272-261 ‘(2)8 ‘
122. KRAUS, K. (2007). « Employabilité, un nouveau concept clé », Dossier : « Employabilité – plus qu'une mode ». *PANORAMA*, 2, .4-5.
123. L Baird ‘Meshoulam .(1988) .Managing two fits of strategic human resourcemanagement .*Academy of Management review*.128-116 ‘ ,
124. L. Delsen .(1998) .Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig .*Tijdschrift voor HRM*.46-27 ‘(2 )
125. L., Bernaud, J. L. Guilbert .(2016) .Employability: review and research prospects . *International Journal for Educational and Vocational Guidance* .89-69 ‘  
ت <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9288-4>
126. La GPEC, formation et mobilité .(2015) .  
<http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec21102.asp>
127. Labmffe, & Alain. (2003). « Pour faire le point ». *100 questions pour comprendre et agir: les compétences.*, 268.
128. LAETITIA Lethielleux .(2011) .*L'essentiel de la gestion des ressources humaines* . Paris: 5ème édition.
129. Lassoued,, D. (2018, FEV 14). Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable". Spécialité SCIENCES DE L'EDUCATION: Normandie Université. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01709184>

130. LE BOTERF . (2002) « *Ingénierie et évaluation des compétences* ». Paris: 4<sup>e</sup> édition, Organisation,.
131. LE BOTERF G .(1997) *.De la compétence à la navigation professionnelle* .Editions Organisation, Paris 2<sup>e</sup> édition.
132. LE BOTERF G .(2002) *.Ingénierie et évaluation des compétences*; édition , Organisation .Paris.
133. LE BOTERF G. (2007). « *Construire les compétences individuelles et collectives*». Paris.: 4<sup>e</sup> édition, Organisation.
134. LE BOTERF G .(1995) *.De la compétence, essai sur un attracteur étrange* .Paris: Editions d'organisations.
135. LE BOTERF, G. (1994). « *de la compétence : essai sur un attracteur étrange* », les éditions d'organisations.
136. Le Boterf, G. (2000). L'évaluation des compétences. *Construire les compétences individuelles et collectives*, 105-121.
137. Le Boterf, G. (2008). *Qu'est-ce qu'un professionnel compétent*, In *Annexe 2 in Ingénierie et évaluation des compétences*. Eyrolles Edition d'Organisation.
138. LEVY Leboyer claud .(2000) *.La gestion des compétences* .PARIS ; organisation..
139. LIGER, P. (2004). *Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les Salariés*.
140. Linda, B., Sandrine, D., & all. (2020, Octobre). L'employabilité à l'épreuve du réel : COMMENT DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DE SES COLLABORATEURS ? MBA Management des ressources humain.
141. Loic Cadin Jean-François Amadiou .(1996) *.Compétence et organisation qualifiante* . Paris: Economica.
142. Loufrani-Fedida, & all. (2014, novembre 6-7). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : Proposition d'une grille de lecture et illustrations empiriques. *Chester : Royaume-Uni : 25<sup>e</sup> Congrès de l'AGR*.
143. Loufrani-Fedida, & all. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 03(n° 97).
144. Loufrani-Fedida, & Saint-Germes. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. *De Boeck Supérieur, @GRH*, 2(7), 13 - 40. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-@grh-2013-2-page-13.htm>

- 145.Loufrani-Fedida, S. (2011, janvier-février-mars.). La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets,. *Revue de gestion des ressources humaines*(n°79).
- 146.Lou-van Beirendonck .(2004) *.Management Des Compétences* .édition de Boeck Bruxelles.
- 147.M Gaussel .(2011) *.Se former tout au long de sa vie d'adulte* .  
<https://doi.org/10.1016/j.kine.2014.03.014>
- 148.M Hofaidhllaoui .(2013) *.Empoyability : individual initiative or company decision* .  
*Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management* n°99.
- 149.M. A. Bouslah .(2016) *.Le Renforcement des Compétences à travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'entrepris, cas de la Sonelgaz de la Wilaya de Saida( Thèse de Doctorat )* .tlemcen 'Sciences de Gestion : Université Abou Baker Belkaid 'Algerie.
- 150.M. Tissioui .(2008) *.Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins* *.Management & Avenir* .234 '(17)3 'doi:  
<https://doi.org/10.3917/mav.017.0234>
- 151.Mallough, S, & Kleiner, B. H. (2001). How to determine employability and wage earning capacity. *Management Research News*, 25(1), 118-122.
- 152.MARCELL 'Stroobants .(1991) *.Travailet Compétence :Récapitulation Critique des Approches des Savoirs au Travail Formation Emploi* .
- 153.Marchand, O., & Minni, C. (2010). Le marché du travail dans la crise: Un cadrage statistique. *Revue de l'OFCE*, 4( 115), 63–80. doi:.  
<https://doi.org/10.3917/reof.115.0063>
- 154.MARTIN P., & et AL. (2006). « *Repenser la formation. Nouveaux enjeux individuels et collectifs* ». France.: Editions Chroniques sociales.
- 155.Martin, , P, & Hofaidhllaoui, M. (2017). *Management des talents, recrutement, développement, employabilité, performance, Avec 8 cas pratiques*, Paris, France : Magnard-Vuibert.
- 156.McArdle, S, Waters , L., Briscoe, J. P & ,Hall, D .(2007) *.Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital* *.journal of Vocational Behavior* .doi:/doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003
- 157.MCQUAID R.-W 'GREEN A 'DANSON M .(2013) *.Introducing employability* .  
*Employability and Local Labour Markets1*.
- 158.Ming Cheng 'Olalekan Adekola 'JoClarisse Albia 'Sanfa Cai .(2022) *.Employability in higher education:a review of key stakeholders' perspectives* *.Higher Education Evaluation and Development* .31-16 '(1 ) 16 'doi:DOI 10.1108/HEED-03-2021-0025

159. Montmolin Maurice .(2001) .*Les compétences en ergonomie* . Octares edition.
160. Mullenbach-servayre, A. (2009). Du Comportement Au Travail ? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 2, 2–12. doi: <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0002>
161. N., Oriane, J. F Lorquet & F Pichault .(2018) .Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries .*European Journal of Industrial Relations* .295–279 ,(3)24 <https://doi.org/10.1177/0959680117740425>
162. N.E AMUNDSON .(2004) .*Développement de carrière. Dimensions de l'employabilité*  
[http://www.iaevg.org/crc/files/Strat%C3%A9gie\\_de\\_communication\\_No.1\\_Amundson\\_691\\_1.pdf](http://www.iaevg.org/crc/files/Strat%C3%A9gie_de_communication_No.1_Amundson_691_1.pdf). P4.
163. Nauta , & all. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 233-251. Récupéré sur <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>
164. OIRY E. (2003). « *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?* ». Paris: Editions L'Harmattan.
165. OIRY E. (2005). « Qualification et compétences deux soeurs jumelles ? ». *Revue Française de gestion*, 31(158) 13-34...
166. Othmane, J. .. (2011, juin 06 ). L'employabilité : Définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants. Lyon, de Gestion: Université Jean Moulin Lyon 3.
167. P WEINERT & ET ALL .(2001) .*l'employabilité de la théorie à la pratique, édition peter lang édition scientifique européennes* .Bern.
168. P., GILBERT. (2005). « La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue », *Actes du séminaire national de la DGESCO*, 73-85.
169. P., NAVILLE. (1956). « *Essai sur la qualification du travail* ». In OIRY E. (2005).
170. Paauwe, J. (1997). No employability without an honest exchange relationship. *Trouw*, 14(11).
171. Paillé, P .(2007) .La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie .(1994) *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*.66-59 ,2 ,
172. Peck, J, & Theodore, N. (2000). Beyond employability. *Cambridge Journal of Economics*, 24, 729-749.
173. PERETTI, J.M .(2009) .*Gestion des ressources humaines* , 16e édition .Vuibert•Paris.

174. PETER Salovey, John D. MAYER. (1990). *Emotional intelligence* Baywood publishing.
175. Philippe Lorino. (2000). *Méthodes et pratique de la performance*. Paris: ed organisation.
176. PICHULT F, & NIZET J. (2000). « *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique* », Paris.: Seuil.
177. Pichault François. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences*., Éditions De Boeck.
178. Pierre- Xavier MESCHI. (2007, 02 02). Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites. 12, [www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf),
179. R Petit. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* .3, ((4))4, doi:<https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0003>
180. R. Keuleyan. (2019). LE RENOUVEAU DES CARRIÈRES ORGANISATIONNELLES : UNE APPROCHE PROSPECTIVE DES ANCRES DE CARRIÈRE DANS LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES Université de Caen Normandie.
181. R. M. Gagné. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4th ed.). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
182. R. HATEGEKIMANA. (2002). La motivation des cadres pour développer leur employabilité: dimensions et principaux déterminants. (Aix-Marseille). Université de droit, d'économie et des sciences.
183. Raymond Vatiez. (1958). *La formation et les institutions de l'entreprise, Journée d'études de l'IFPC, archives des GARF*.
184. REYNAUD J.D. (1987). Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion, in CAZAL D. et DIETRICH A. (2004, p.1425). doi:[http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal\\_Dietrich.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf).
185. RODRIGUEZ J.M. & VENTURA J. (2003). Human resource management systems and organizational performance. An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management* 14 n°7.1226-1206
186. ROGIER J.M. (1994). « Le latin et les compétences transversales. Cette réforme dont vous êtes le héraut ». *F.E.Se.C.*
187. Rouault, E. A. (2013). Employabilité, Fléxisécurité, Sécurisation de l'emploi, 100 questions pour comprendre et agir.

- 188.S DEFFAYET , F VAN HEEMS) . Decembre, 1995 .(Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage.41-36 ?
- 189.S, M.-G., & , MARÉ-GIRAULTS. (2001). *L'organisation qualifiante, Organisation du travail et accroissement de la qualification*. (E. L'harmattan, Éd.) Paris.
- 190.S. Loufrani-Fedida .(2008) .Management des compétences et organisation par projets : une mise en évidence des leviers de gestion conjointe .*La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* N231-232.
- 191.S. Loufrani-Fedida .janvier-février-mars, 2011 .La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets .*Revue de gestion des ressources humaines* n°79.
- 192.S. Wood, Worthing, D .(1996) .*Post occupancy evaluation of higher education buildings: A case study* .
- 193.Saint-Germès, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ? *In Actes du XVème congrès de l'AGRH*. Récupéré sur [http://www.axis-and-search.com/wp-content/uploads/2014/06/Saint-Germès\\_Eve-employabilité.pdf](http://www.axis-and-search.com/wp-content/uploads/2014/06/Saint-Germès_Eve-employabilité.pdf)
- 194.SAINT-GERMES, E. (2006). L'employabilité par ses pratiques lors des restructurations avec plan de sauvegarde de l'emploi. *15e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*.
- 195.Sanders, J ,de Grip, A .(2004) .Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers .*International journal of Manpower*.89-73 ,(1)25 ,
- 196.Sandra Bellier .(1999) .*La compétence. Traité des sciences et des techniques de la formation* .Dunod.
- 197.Schmidt, G ,Gilbert, P ,Noël, F .(2013) .Gérer les mobilités en contexte de mutations :l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles .*Revue de Gestion Des Ressources Humaines* .3 ,(88 )2 ,doi:<https://doi.org/10.3917/grhu.088.0003>
- 198.Spencer, Lyle M. , & Signe M. Spencer. (1993). « Competence at Work ». *Madel for superior performance. USA: John Wiley and Sons, Inc.*
- 199.Storey, J .Sisson, K .(1993) .Managing human resources and industrial relations . . *Open University Press*.
- 200.T Garavan .(1999) .Employability, the emerging new deal? *Journal of European . Journal of European INDUSTRIAL TRAINING*.(01)23 ,
- 201.Tams, S ,Arthur, M. B .(2010) .New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world .*Journal of Organizational Behavior*–629 ,(5)31 , .646<https://doi.org/10.1002/job.712>

- 202.Thijssen, J. (2000). Employability in het bretpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen'. , *Tijdschrift HRM*,, 1, 7-34.
- 203.THIIJSSEN, J. (2000). « Employability in het brandpunt ». In *Peters M. et Zwinkels W. (2001, p.165)*.
- 204.Thijssen, J. G. L .(2000 ) .Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen . .*Tijdschrift Voor HRM*.34-7 ‘
- 205.Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I & ,Rocco .(2008) . ,Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives ..*Human Resource Development Review*.183-165 ,(2)7 ‘
- 206.TZAFRIR S.S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1600-1622.
- 207.V. DULEWICZ .(1989) .Assessment centers as the route to competence, *Personnel Management*.59-56 ,9 ,21 .,
- 208.Van Dam, K .(1999) .Employability orientation: an investigation of personal and work related antecedents .*Conference Human Resource Management: Confronting Theory et Reality.*’
- 209.Van Der Heijde, C. M., , & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*,, 45(3), 449-476.
- 210.Van Der Heijde, C. M., J., & Van Der Heijden, B. I. J. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*.
- 211.Van Der Heijde, C. M ‘.Van der Heijden, B. I. J .(June, 2005.) The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging .*International congress series*.147-142 ‘1280 ‘
- 212.Van Der Heijde, C. M & , Van Der Heijden, B. I. J .(2006) .A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability .*Human Resource Management* .<https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- 213.Van der Heijden, B. &. (2002). a multidimensional measurement instrument of professional expertise. Results from a study in small- and medium-sized enterprises in the Netherlands. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 165-178.
- 214.Van Der Heijden, B , Boon, J., Van Der Klink, M .(2009) . .Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch nonacademic university staff members .*International Journal of Training and Development* .<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>

215. Von Krogh, G., & J. Roos. (1995). Conversation Management. *European Management, 13*.
216. Wilk, S., & Sackett, P. (1996). Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change. *Personnel Psychology, 49*, 967-937.
217. ZARIFIAN (1999) *objectif compétences pour une nouvelle logique*. éd. liaison.,
218. Zarifian, P. (2001). *le model de la compétence*. Paris: édition liaisons.
219. Zarifian, P. (2002, JUIN). Manager par la compétence, manager les compétences. *Synthèse des résultats de la recherche menée dans une Unité de Services aux clients d'une grande entreprise*. Récupéré sur <http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page63.htm>
220. Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la Compétence*. paris: Editions Liaisons.
221. Zgoulli, S., & Swalhi, A. (2016). « L'EMPLOYABILITÉ PAR LES COMPÉTENCES CONTRIBUE-T-ELLE À FAVORISER L'IDENTITÉ DE CARRIÈRE ? ». « *Question(s) de management* », 3( n° 14), 121-132. doi:DOI 10.3917/qdm.163.0121

الملاحق :

الملحق رقم 1: الاستبيان

## دور الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف

تهدف هذه الدراسة لإجراء استقصاء حول قدرة الفرد على ابراز مهاراته وتعزيزها وتطويرها في اطار توظيف سريع التغير للحفاظ على وظيفته الحالية او المستقبلية وبالتالي اكتساب الموظف لمجموعة من الكفاءات وتطويرها يمكنه من الحصول على الاستقلالية والحرية داخل المؤسسة وخارجها.

نشكركم لتعاونكم من اجل الإجابة على الاستبيان التالي والذي ستستعمل نتائجه لأهداف بحثية محظى.

البيانات الشخصية :

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. العمر :  أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة
- 40 - 50 سنة  50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي:  ثانوي  تقني  سامي
- ليسانس  ماستر أو مهندس  دكتوراه
4. الوظيفة (المشغولة): .....
5. الأقدمية في العمل:  أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات
- 11 - 20 سنة  أكثر من 20 سنة
6. عقد العمل:  مؤقت  دائم

المحور الاول: الكفاءات

رقم	الاسئلة	موافق	موافق بشدة	لا أدري	غير موافق	غير موافق

بشدة						
					المعرفة	
					1. يتم التوظيف في مؤسستكم على اساس: المؤهلات، شهادات ، كفاءات	
					2. تتناسب معارفك وقدرات عملك مع المنصب الموكل إليك	
					3. البرامج التدريبية تساعدك في اكتساب معارف جديدة	
					الدراية الذاتية	
					4. تعلمك بالممارسة يساهم في اكتساب مهارات جديدة	
					5. اثناء التعرض لمواقف جديدة في العمل تجد سهولة في التعامل معها	
					6. تساهم معارفك في حل المشكلات في مؤسستك	
					المهارة	
					7. تساعدك التدريب على التحكم أكثر في انجاز عملك	
					8. تجد سهولة في ممارسة نشاطاتك الروتينية في عملك	
					9. تجد سهولة في ممارسة النشاطات الفكرية في وظيفتك الحالية	
					10. اثناء عملك تقوم بالتواصل مع زملائك في اطار العمل	
					المهارات العاطفية	
					11. توظف كل معارفك في خدمة المؤسسة وتتبادلها مع زملائك	
					12. تساعد البرامج التدريبية في تسهيل تبادل المعارف والمهارات بين العمال	
					13. تمتلك قدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية في عملك	
					مهارات معرفة كيفية التطور	
					14. يمكنك العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة	
					15. تسعى لممارسة انواع اخرى من الانشطة في عملك	
					التعلم المستمر	
					16. توجد ثقافة داخل المؤسسة على التعلم المستمر للموظف حتى يتأقلم مع متطلبات العمل الجديدة	
					17. اثناء مزاولةك لوظيفتك الحالية تسعى للتعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة	
<b>المحور الثاني : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)</b>						

					التدريب والتقلات	
					تساعد البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات الفردية والجماعية	.18
					تقوم المؤسسة بتطوير برامج التدريب تماشياً مع متطلبات العمل الجديدة	.19
					انت كموظف تشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية	.20
					تمتلك فرصة للمشاركة في البرامج التدريبية	.21
					توفر المؤسسة فرصاً لتتنقل الموظفين كالتغيرات في وضعيات العمل والوظيفة	.22
					من الطبيعي في مؤسستك البقاء في نفس الوظيفة لسنوات	.23
					تعتبر مؤسستك التتنقل فرصة لتطوير وتعزيز كفاءات الموارد البشرية	.24

### المحور الثالث: قابلية التوظيف

رقم	الاسئلة	موافق	موافق بشدة	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
	الخبرة					
.25	تعتمد المؤسسة على التقلات الداخلية للموظفين على اساس الخبرات					
.26	في وظيفتك الحالية هل استفدت من فرص التدريب المهني					
.27	انت كموظف استفدت من برامج تدريبية خارج نطاق عملك المهني (كالتدريب للغة مثلاً)					
	التوقع والتحسين					
.28	استفدت خلال مسارك المهني من فرص التتنقل بين الوظائف او التغيير في المهنة					
.29	انت كموظف تمتلك ارادة لتنمية قابلية توظيفك وتسعى للتعلم باستمرار					
.30	تعتبر مهمة تنمية الكفاءات مسؤولية الفرد					
.31	تعتمد المؤسسة على التقلات الداخلية للموظفين على اساس الكفاءات والشهادات					
.32	يساهم التدريب المستمر في تقوية فكرة البقاء والاستمرارية في المؤسسة					
.33	توفر الارادة في الموظف للحفاظ على قابليته للتوظيف يكون من خلال تحديث لمعارفه					

					34. انت كموظف تسعى لتنمية قابلية توظيفك من خلال التعلم طوال مسارك المهني
					المرونة الشخصية
					35. مؤسستك الحالية تمنح فرص للموظفين للتنقلات الخارجية او تغيير المؤسسة كليا
					36. المهارات التي اكتسبتها في وظيفتك الحالية قابلة للتحويل الى وظائف اخرى خارج هذه المؤسسة
					37. يمكنك العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة
					38. يمكنك بسهولة العثور على وظيفة مماثلة لوظيفتك الحالية في معظم المؤسسات
					39. سبق لك وان قمت بتغيير المؤسسة
					التوازن
					40. تقوم المؤسسة بتطوير برامج التدريب لتنمية الكفاءات وتنمية قابلية توظيف الموظفين
					41. تساعد التنقلات المهنية للموظفين في تنمية قابلية توظيفهم
					42. يعجبك عملك في مؤسستك الحالية
					43. يوجد توازن بين الحياة العملية وحياتك الشخصية
					الذكاء العاطفي والتعلم المستمر
					44. يمكنك بسهولة اعادة التدريب بنفسك حتى تكون اكثر قابلية لتوظيف في مكان اخر
					45. يوجد توازن في الوقت الذي تقضيه في تطوير عملك من جهة ومشارك المهني من جهة اخرى
					46. خلال ممارستك لوظيفتك تتقاسم المسؤوليات مع زملائك
					47. لا توجد بدائل كافية لمغادرة هذه المؤسسة
					48. ستجد صعوبة في ترك هذه المؤسسة حتى لو اردت ذلك

					49. لا تشعر بأنه يحق لك ترك هذه المؤسسة حتى لو كانت في مصلحتك
					50. في رأيك تنمية قابلية التوظيف هي مسؤولية الموظف فقط

## الملحق رقم 2: مهام وتنظيم وزارة الداخلية والجماعات المحلية:

بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية و الجماعات المحلية، و بناء على الدستور ، لا سيما المادتان 85-3 و 125 الفقرة 2 منه، وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هيكل الإدارة المركزية و أجهزتها في الوزارات ، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية و الجماعات المحلية ، و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-248 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و البيئة و الإصلاح الإداري ، المعدل و المتمم، و بعد موافقة رئيس الجمهورية يرسم ما يأتي:

**المادة الأولى:** تشتمل الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، تحت سلطة الوزير، على ما يأتي:

1 - الأمين العام، يساعده أربعة (4) مديري دراسات و تلحق به:

- المديرية الفرعية للبريد
- المكتب المركزي لتنسيق الأمن الداخلي للمؤسسة ينسقه مكلف بالدراسات والتلخيص يساعده ثلاثة (3) رؤساء دراسات وثلاثة (3) مكلفين بالدراسات.

2 - رئيس الديوان ، يساعده عشرون (20) مكلفا بالدراسات و التلخيص.

3 - **المفتشية العامة للداخلية و الجماعات المحلية التي تحدد مهامها و تنظيمها و سيرها بموجب مرسوم تنفيذي**

4 - **الهيكل الآتية:**

- المديرية العامة للأمن الوطني،
- المديرية العامة للحماية المدنية،

- المديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية،
- المديرية العامة للحريات العامة والشؤون القانونية،
- المديرية العامة للجماعات المحلية،
- المديرية العامة للعصنة والوثائق والأرشفة،
- المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية،
- المديرية العامة للمالية والوسائل،
- مديرية التعاون،
- مديرية تنسيق أمن الإقليم.

وبصفة انتقالية، المديرية العامة للحرس البلدي، وفقا لأحكام المادة 12 أدناه.

**المادة 2:** تخضع إلى النصوص الخاصة التي تحكمها:

- المديرية العامة للأمن الوطني،
- المديرية العامة للحماية المدنية،
- المديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية،
- مديرية تنسيق أمن الإقليم.

**المادة 3:** تشمل المديرية العامة للحريات العامة والشؤون القانونية على :

**أ - مديرية العمليات الانتخابية والمنتخبين** وتتكون من:

1. المديرية الفرعية للعمليات الانتخابية،
2. المديرية الفرعية للمنتخبين ومراقبة القرارات المحلية،
3. المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم المتعلقة بالانتخابات والمنتخبين.

**ب - مديرية حالة الأشخاص والأماكن وتنقلهم** وتتكون من:

1. المديرية الفرعية للهوية والحالة المدنية،
2. المديرية الفرعية لتنقل الأشخاص،
3. المديرية الفرعية لحالة الممتلكات وتنقلها،
4. المديرية الفرعية للأجانب والاتفاقيات القنصلية.

**ج - مديرية الحياة الجموعية** وتتكون من:

1. المديرية الفرعية للجمعيات،
2. المديرية الفرعية لمتابعة و ترقية الحركة الجمعوية ،
3. المديرية الفرعية للأحزاب السياسية

**د- مديرية التنظيم والشؤون العامة وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للدراسات القانونية،
2. المديرية الفرعية للأعمال المقننة والمؤسسات المصنفة،
3. المديرية الفرعية للأعمال الخاصة والتجهيزات الحساسة،
4. المديرية الفرعية للشؤون العامة

**هـ- مديرية المنازعات وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية لمنازعات الإدارة المركزية،
2. المديرية الفرعية لمنازعات الجماعات المحلية،
3. المديرية الفرعية للعرائض والعلاقات العمومية.

**المادة 4 :تشتمل المديرية العامة للجماعات المحلية على:**

**أ -مديرية الدراسات الاستشرافية والتحليل والإحصائيات والتقييم وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للدراسات الاستشرافية من أجل التنمية المحلية،
2. المديرية الفرعية للإحصائيات وأنظمة الإعلام الجغرافي،
3. المديرية الفرعية للتحليل والدعم والتقييم

**ب -مديرية العمل الإقليمي والحضري وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية لتنظيم وتطوير الإقليم،
2. المديرية الفرعية للعقار والتعمير والتهيئة الحضرية،
3. المديرية الفرعية لنظافة المحيط.

**ج- مديرية التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحلية وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للتنمية البشرية،
2. المديرية الفرعية للسكن والهاكل والتجهيزات العمومية،
3. المديرية الفرعية لتسيير الخدمات العمومية المحلية،

4. المديرية الفرعية لبرامج استثمارات الدولة،
5. المديرية الفرعية لما بين البلديات والاستثمار الاقتصادي.

**د - مديرية الميزانيات المحلية وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية لميزانيات الولايات،
2. المديرية الفرعية لميزانيات البلديات،
3. المديرية الفرعية للدعم والتحليل.

**هـ - مديرية الموارد والتضامن المالي المحلي وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للموارد الجبائية،
2. المديرية الفرعية للأموال المحلية وتهيئتها،
3. المديرية الفرعية للتضامن المالي المحلي.

**و - مديرية الحكامة المحلية وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية لتنظيم وتسيير الإدارة اللامركزية،
2. المديرية الفرعية لمشاركة المواطنين والشراكة مع الحركة الجمعوية ذات المنفعة العمومية.

**المادة 5: تشتمل المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف، على:**

**أ - مديرية الأنظمة المعلوماتية وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للشبكات المعلوماتية،
2. المديرية الفرعية للبرمجيات،
3. المديرية الفرعية للتجهيزات والصيانة

**ب - مديرية بنك المعطيات، وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية لتسيير قاعدة المعطيات،
2. المديرية الفرعية لتسيير الدخول إلى قاعدة المعطيات.

**ج - مديرية الاستشراف واليقظة التكنولوجية، وتتكون من :**

1. المديرية الفرعية للاستشراف،

2. المديرية الفرعية لليقظة التكنولوجية.

د -مديرية السندات والوثائق المؤمنة، وتتكون من:

1. المديرية الفرعية لإدارة واستغلال الأنظمة،
2. المديرية الفرعية لتشخيص السندات والوثائق المؤمنة،
3. المديرية الفرعية للدراسات والتطوير،
4. المديرية الفرعية للتصديق الإلكتروني والأمن المعلوماتي.

هـ - مديرية الوثائق والأرشيف، وتتكون من:

1. المديرية الفرعية للوثائق والنشر،
2. المديرية الفرعية لأرشيف الإدارة المركزية،
3. المديرية الفرعية لأرشيف الجماعات المحلية.

المادة 6 : تشمل المديرية العامة للموارد البشرية و التكوين و القوانين الأساسية على:

أ -مديرية تسيير الموارد البشرية وتتكون من:

1. المديرية الفرعية لتسيير وتقييم الإطار،
2. المديرية الفرعية لمستخدمي الإدارة المركزية،
3. المديرية الفرعية لمراقبة تسيير المستخدمين المحليين وتثمينهم،
4. المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي.

ب -مديرية التكوين، وتتكون من:

1. المديرية الفرعية للدراسات والبرمجة،
2. المديرية الفرعية للتكوين المتواصل للمستخدمين،
3. المديرية الفرعية للتكوين المنتخبين والإطار،
4. المديرية الفرعية للوصاية على مؤسسات وشبكات التكوين،

ج - مديرية القوانين الأساسية لمستخدمي الإدارة المحلية و التقييس، و تتكون من:

1. المديرية الفرعية للقوانين الأساسية،
2. المديرية الفرعية للمهن والمهارات في الجماعات المحلية،
3. المديرية الفرعية للتقييس.

**المادة 7:** تشتمل المديرية العامة للمالية والوسائل، على:

**أ -مديرية الهياكل الأساسية والتجهيز وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية لبرامج الاستثمار الممركزة،
2. المديرية الفرعية لبرامج الاستثمار غير الممركزة،
3. المديرية الفرعية للتقييس ومراقبة المطابقة.

**ب -مديرية الوسائل العامة وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للتموين والدعم اللوجستي،
2. المديرية الفرعية للأملاك،
3. المديرية الفرعية للصيانة.

**ج- مديرية المالية والمحاسبة وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للميزانية،
2. المديرية الفرعية للمحاسبة،
3. المديرية الفرعية للدراسات والتحليل المالي.

**د - مديرية الصفقات والعقود ومراقبة التسيير، وتتكون من:**

1. المديرية الفرعية للعقود والصفقات،
2. المديرية الفرعية لمراقبة التسيير للمؤسسات تحت الوصاية.

**المادة 8:** مديرية التعاون وتتكون من:

1. المديرية الفرعية للتعاون والتبادل الثنائي،
2. المديرية الفرعية للتعاون المتعدد الأطراف،
3. المديرية الفرعية للتعاون والتبادل مع دول الجوار،
4. المديرية الفرعية للتعاون والتبادل اللامركزي.

**المادة 9:** دون الإخلال بأحكام المادة 2 أعلاه، تحدد مهام الهياكل المنصوص عليها في هذا المرسوم بموجب قرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية.

**المادة 10:** يحدد تنظيم الإدارة المركزية في مكاتب بموجب قرار مشترك بين وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في حدود مكتبين (2) إلى أربعة (4) مكاتب لكل مديرية فرعية.

**المادة 11:** تمارس هيكل الوزارة مهامها على هيئات القطاع، طبقا للصلاحيات و المهام التي تخولها لها الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول.

**المادة 12:** يبقى الترتيب التنظيمي الذي يحكم المديرية العامة للحرس البلدي وفروعها ساريا، بصفة انتقالية، إلى غاية استكمال عملية إعادة انتشار مستخدميها طبقا للنصوص التنظيمية ذات الصلة.

**المادة 13:** تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-248 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري، المعدل والمتمم.

**المادة 14:** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

حرر بالجزائر في 10 جمادى الأولى عام 1435 الموافق 12 مارس سنة 2014.

(<https://www.interieur.gov.dz/>, 2016)

## ملخص الأطروحة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيف تؤثر الكفاءات إيجابيا في تنمية قابلية التوظيف من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لهذا كان من المناسب لنا القيام بدراسة حالة لعينة من المؤسسات العمومية (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المستشفى الجامعي بوهران) ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. بحيث شملت الدراسة على عينة من مختلف المستويات الادارية، والتي تمت دراستها عن طريق توزيع استبيان الكتروني. وبعد التحليل الاحصائي للبيانات المسترجعة باستخدام الاكسيل تم الوصول الى عدة نتائج اهمها ان الكفاءات تؤثر ايجابيا في تنمية قابلية توظيف الموظفين من خلال توفر الإرادة في الموظفين لتحديث كفاءاتهم وتطوير قابليتهم للتوظيف وسعيهم للتعلم المستمر ، ويؤثر gpec كوسيط إيجابيا في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف وهذا عن طريق التدريب والذي يساهم بشكل كبير في تطوير كفاءات الموظفين والتنقلات الداخلية للموظفين من خلال تطوير قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل المختلفة وبالتالي تنمية قابلية التوظيف هي مسؤولية مشتركة بين الطرفين (العامل وصاحب العمل).

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تنمية قابلية التوظيف، gpec، التدريب، التنقلات.

### Summary of the thesis :

This study aims to understand how competencies positively influence the development of employability through the estimated management of jobs and competencies (GPEC). It was therefore appropriate for us to conduct a case study on a sample of public institutions (the Ministry of Interior, Local Authorities, and Urban Development, as well as the University Hospital of Oran). To achieve the objectives of this study, we relied on the descriptive and analytical method as a research approach. The study included a sample from various administrative levels, which was examined through the distribution of an electronic questionnaire.

After the statistical analysis of the retrieved data using Excel, several important results were reached. The most notable finding is that competencies positively influence the development of employees' employability through their willingness to update their skills, improve their employability, and pursue continuous learning. GPEC acts as a positive intermediary in the relationship between competencies and employability, particularly through training, which significantly contributes to the development of employees' competencies and internal mobility by enhancing individuals' ability to adapt to various work situations. Consequently, the development of employability is a shared responsibility between the employee and the employer.

Keywords: competencies, employability development, GPEC, training, mobility

### Résumé de la thèse:

Cette étude vise à comprendre comment les compétences influencent positivement le développement de l'employabilité à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il nous a donc semblé pertinent de réaliser une étude de cas sur un échantillon d'institutions publiques (le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire, ainsi que l'hôpital universitaire d'Oran). Pour atteindre les objectifs de cette étude, nous avons utilisé une approche descriptive et analytique. L'échantillon comprenait des individus de différents niveaux administratifs, et les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire électronique. Après l'analyse statistique des données récupérées à l'aide d'Excel, plusieurs résultats importants ont été obtenus, notamment le fait que les compétences influencent positivement le développement de l'employabilité des employés, grâce à leur volonté de mettre à jour leurs compétences, de développer leur employabilité et de chercher à apprendre en continu. Le GPEC joue un rôle d'intermédiaire positif dans la relation entre les compétences et l'employabilité, notamment à travers la formation, qui contribue de manière significative au développement des compétences des employés, et la mobilité interne, en développant la capacité des individus à s'adapter à diverses situations de travail. En somme, le développement de l'employabilité est une responsabilité partagée entre l'employé et l'employeur.

Mots clés : compétences, développement de l'employabilité, GPEC, formation, mobilité