

من تطوير الكفاءات الى تنمية قابلية التوظيف (دراسة حالة للمؤسسات العمومية الجزائرية)

From developing competencies to developing employability (a case study of Algerian public institutions).

¹كرزاي حنان

ط.د./مخبر LARMHO / جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

hanane.kerzazi@univ-tlemcen.dz

قُدم للنشر في: 20.09.2023 & قُبِل للنشر في: 15.12.2023, نشر في: 2023-12-26

الملخص:

هدفت الدراسة الى تحليل أثر تطوير الكفاءات في تنمية قابلية توظيف الموظفين ودراسة حالة للمؤسسات العمومية الجزائرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الاولية للدراسة عن طريق توزيع استبيان الكتروني على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 58 موظف. لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم القيام بدراسة إحصائية وصفية باستعمال مختلف المؤشرات الإحصائية ونظرا لطبيعة موضوعنا قمنا باستخدام منهجية تعتمد على ثلاث متغيرات لمعرفة اثر وسيط الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات (gpec) في تنمية قابلية التوظيف. فأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لتطوير الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف ووجود اثر للوساطة في العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف .

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، قابلية التوظيف ، gpec، تطوير الكفاءات ، تنمية قابلية التوظيف.

تصنيف M53 ,M51:JEL ,

Abstract :

The study aimed to analyze the impact of developing competencies in developing employees' employability and a case study of Algerian public institutions. The study relied on the descriptive analytical approach. The primary data for the study was collected by distributing an electronic questionnaire to a simple random sample consisting of 58 employees. To analyze the data and test the study's hypotheses, the study was conducted. Conducting a descriptive statistical study using various statistical indicators. The results of the study showed that there is a positive effect of developing competencies in developing employability and the existence of a mediating effect in the relationship that exists between competencies and employability.

Keywords: Competencies, employability, gpec, Competency development, employability development,

Jel Classification Codes: M53 ,M51, M510

¹ المؤلف المراسل

مقدمة :

أدت العولمة والتطورات التكنولوجية إلى تشكيل وظائف ومهن جديدة تتطلب كفاءات متطورة. ومن هنا جاءت الحاجة إلى التأكيد على مفاهيم جديدة ولا سيما قابلية التوظيف. ففي سياق المهن المتوترة، يسعى الموظفون العاملون في منظمة ما إلى تطوير قابليتهم للتوظيف للحصول على وضع مهني أفضل أو البقاء في النشاط على المدى الطويل، سواء داخل المنظمة أو خارجها. و الهدف بالنسبة للموظف هو أن يكون أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل في بيئة لم يعد فيها صاحب العمل يضمن الأمن الوظيفي. بالتالي، ينظر إلى قابلية التوظيف على أنها العنصر الأساسي الجديد لتوازن العقد النفسي. فالوعد بالتوظيف يحل محل الوعد بالأمن بالوظيفة وتحفيز الموظف على تحسين كفاءاته باستمرار في حال احتاج لبيعها في سوق العمل الخارجي ، و gpec يوفر رؤية واضحة لكل من الموظفين والمؤسسة لفهم بيئتهم بشكل أفضل.

على هذا الأساس فالهدف الرئيسي لهذا البحث معرفة كيف يؤثر تطوير الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف؟ ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف داخل المؤسسات العمومية الجزائرية ، وأيضاً كيف يساهم gpec كوسيط في التأثير على العلاقة الموجودة بين هذه المتغيرتين. لهذا سنقوم بطرح التساؤل الرئيسي : كيف يؤثر تطوير الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف ؟ فرضيات الدراسة:

- يؤثر تطوير الكفاءات إيجابياً في تنمية قابلية التوظيف .
- يؤثر gpec كوسيط إيجابياً في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.

اهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على طبيعة العلاقة الموجودة بين الكفاءات وقابلية التوظيف باعتباره من المواضيع المهمة في وقتنا الحالي وفي إدارة الموارد البشرية بالخصوص، كما أن المساهمة القيمة لهذه الدراسة تكمن في اتباع منهجية تعتمد على ثلاث متغيرات والاهتمام بتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تم تطويرها بواسطة (Baron et Kenny) واختباره بواسطة (sobel)

1- قابلية التوظيف :

أشارت أبحاث (De Grip et al(2004) أن "قابلية التوظيف تعني قدرة الموظفين واستعدادهم للبقاء جذابين في سوق العمل (عوامل العرض)، من خلال التفاعل وتوقع التغيرات في المهام وبيئة العمل (عوامل الطلب) والتي تسهلها أدوات تنمية الموارد البشرية المقدمة لها (المؤسسات)". من جهة أخرى قامت منظمة العمل الدولية في عام (2004) بتحديد توصيتها R195 بشأن تنمية الموارد البشرية والتدريب مدى الحياة كما أنها اضافت تعريف لقابلية التوظيف كالتالي: "يشير مصطلح قابلية التوظيف إلى المهارات والمؤهلات القابلة للتحويل التي تعزز قدرة الفرد على الاستفادة من التعليم المتاح وفرص التدريب للعثور على عمل لائق والحفاظ عليه، والتقدم داخل المؤسسة أو تغيير الوظائف، فضلاً عن التكيف مع التغيرات في التكنولوجيا وظروف سوق العمل " .

في عام 2010 اهتم الاتحاد الأوروبي بالمبادئ التوجيهية لسياسات التوظيف كجزء من استراتيجية أوروبا في 2020، والتي تهدف بالخصوص إلى تشجيع الإنتاجية وقابلية التوظيف من خلال ضمان أنها توفر مجموعة من المعارف والكفاءات التي تتكيف مع متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية. بالتالي فالكفاءات تاحد مكانة مهمة مع ضرورة تحديثها مع ما يتماشى مع سوق العمل. وقد ميز الباحثي (Finot (2000 و Dietrich(2014 بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف. ففي الواقع تتعلق إدارة الكفاءات بمنطق متوسط المدى، بمعنى التخطيط لاكتساب الكفاءات اللازمة للانتقال من الوظيفة (أ) إلى الوظيفة (ب) الموجودة بالفعل. وفي المقابل يبدأ تطوير القابلية للتوظيف بالوظيفة (أ) لكن يتعلق الأمر على إعداد الفرد للوصول إلى وظائف أخرى غير معروفة بعد. على هذا الأساس فهو منطق طويل المدى يسمح للشخص أن يكون مستعداً للوصول إلى وظيفة جديدة وهذا على المدى القصير سواء داخل المنظمة أو خارجها. فتطوير قابلية التوظيف

يسمح بالوصول الى تطبيق هذه الكفاءة في بيئة غير تلك التي نعرفها، وهنا لابد من مبدأ النقل حتى يكون حاسما في إجراءات التدريب واكتساب معارف جديدة. بالتالي عملية تطوير قابلية التوظيف تتعلق بمطابقة القيمة المضافة للأفراد وسوق العمل الداخلي والخارجي قدر الإمكان².

إذا فتطوير قابلية التوظيف يتعلق بالحفاظ وتطوير كفاءات الموظفين وظروف إدارة الموارد البشرية التي تسمح لهم بالوصول الى العمل ضمن المواعيد النهائية والظروف المواتية سواء داخل المنظمة أو خارجها.

2- العقد النفسي:

عبارة عن علم نفس وعقد غير مكتوب يتم تقديمه نتيجة وجود علاقات متعددة ومعقدة للغاية بين صاحب العمل والموظف، ويمكن تعريف هذا العقد النفسي على أنه عقد افتراضي بين صاحب العمل والموظف بمعنى آخر أنه المكافأة التي يتوقعها الموظف من صاحب العمل مقابل عمله وولائه. إضافة الى انه مكمل لعقد العمل الرسمي الذي يتعلق بالتوقعات المتبادلة بين صاحب العمل والموظف، وهو يساعد المديرين على تحفيز أو تلبية احتياجات موظفيهم بشكل جيد وبالتالي يسمح هذا بتطور المؤسسة³.

جدير بالذكر ان هناك اختلافات بين عقد التوظيف القديم والعقد الجديد، حيث العقد القديم كان يعتمد بشكل أساسي على الاقدمية أي كان عقدا طويلا الأجل مما يؤدي إلى شيخوخة الموظفين وتجانسهم وعدم تنقلهم. اما العقد الجديد فهو يركز بشكل أساسي على عدم تجانس الموظفين بمعنى ان يكونوا متنوعين، وشبان، ومرنين. ففي دراسة Lemire and Martel (2007) يوضح ان قابلية التوظيف تأخذ مكانة مهمة في المؤسسات وتسمح للأفراد بتطوير معارفهم والبحث عما يرضيهم بشكل أفضل سواء داخل مؤسستهم أو خارجها، وعلى الرغم من التغيرات في البيئة ومع عدم توفير الأمن الوظيفي واستقرار الموظفين أصبح بإمكان المنظمة تثبيت المرونة التي تسعى إليها داخل مؤسستها. بالتالي هذا يفرض على المنظمة اتخاذ عدة تدابير في إدارة الموارد البشرية وهي تطوير قابلية توظيف موظفيها، وضمان تنقلهم، وتناوب الخدمة، وتحفيز الرواتب وإزالة الحواجز الهيكلية والنفسية، هذا سيسمح للموظفين بالرضا في عملهم وتقديم أفضل ما لديهم وبالتالي يرضي صاحب العمل. هذه الإجراءات ستجعل التركيز على إدارة الموارد البشرية ومن ثم تنمية قابلية التوظيف وبالتالي تجاوز التوقعات والمتطلبات التنظيمية على المدى القصير⁴.

يحل الوعد بقابلية التوظيف محل الوعد بالأمن الوظيفي على هذا الأساس ينظر إلى قابلية التوظيف أنها العنصر الجديد الضروري لتوازن العقد النفسي، وهذا يحفز الموظف على تطوير مهاراته باستمرار في حالة الحاجة الى استعمالها في سوق العمل الخارجي. هذه الرؤية لقابلية التوظيف يطلق عليها بتنمية قابلية التوظيف، وفي الغالب يكون هذا الامر داخليا

² 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 P13-14.

³ Houda MABTOUL. (2023, May). Relation entre employabilité et offre de formation : Revue de littérature. *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Vol. 4(No°1),p297-298.

⁴ نفس المرجع السابق ص 298

خاصة مع أن أصحاب العمل والموظفين في علاقة مربحة للجانبين. إضافة إلى أن عملية تطوير الكفاءات الفردية والكفاءات العامة يسمح للمنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات⁵.

3-التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

مع بداية الثمانينات من القرن الماضي ظهر مفهوم الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات وبالنسبة لمعظم المؤسسات فهو يمثل سياسة إدارة الموارد البشرية الأساسية التي تتماشى مع التصميم والتطبيق المسبق للإجراءات الوقائية التي تسمح بتوقع مشاكل التعديل الكمي والنوعي للوظائف والكفاءات، على المستوى الفردي والجماعي، في ظل قيود داخلية /أو خارجية⁶.

حسب الباحثة Kerlan Françoise فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي: "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فيقصد ب gpec أنها مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد وكفاءاتهم تتماشى مع متطلبات الوظائف في المؤسسة⁷".

من جهة أخرى قام الباحث Plane(2010) بوصف gpec أنه "مجموعة الأساليب والممارسات التي تهدف إلى تمكين تكييف الموارد مع الاحتياجات المتوقعة للمؤسسات" كما أن نهج GPEC يعتمد بشكل كبير على مفهوم "الكفاءة" وتعرف أنها "مزيج من الموارد، في موقف معين، مما يجعل "قادرة على...".

لقد أشار كل من Lucet (2012) و Citeau(2010) أنه ومن خلال الجمع بين الجانب الكمي الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية والجانب النوعي الحصري لإدارة الكفاءات وعلى الرغم من قدمه، لكن مفهوم الكفاءة لا يزال يعد صعب المأل لأنه يرتبط بواقع معقد، وإلى جانب وظيفتها المزدوجة التي تشمل إدارة التوظيف الكمي والنوعي، فهي (GPEC) تعتمد بشكل مشترك على مكون جماعي ومكون فردي، أي جماعي أنها تسعى جاهدة إلى اكتشاف القضايا المتعلقة بتطور المهن والوظائف والقوى العاملة والمهارات. وفردي بمدفه ضمان المراقبة والتطوير المهني وقابلية التوظيف للموظفين كجزء من الحياة المهنية لكل شخص⁸.

تعتبر الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات "الجيل الجديد" أساس لإدارة قابلية التوظيف والتي تتميز بشكل أكثر فردي، حيث تسعى لتوفير مجموعة من الأدوات في خدمة المؤسسة ومواردها البشرية، فالأمر يتعلق بالوقاية والتنبؤ والتوافق بين الأبعاد الفردية والجماعية وأيضاً الصيانة الوقائية والتنبؤ لقابلية التوظيف بمعنى الوقاية من أخطار عدم قابلية التوظيف⁹.

⁵ Estelle Mercier. (2019). Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques? *XXII^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Marrakech- Maroc. doi: hal-02088691 p6 .

⁶ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), p30

⁷ Kerlan, F. (2004). *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. PARIS: 2^{em} édition P16.

⁸ NAKOU Zinsou Daniel & all (2022) Nécessité du dispositif de la GPEC au pilotage et au suivi d'une démarche de la RSE au sein des MPME béninoises , Revue africaine de management VOL.8 (2), (P138) , DOI: <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM/ram-v2i8.33906>

⁹ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), p31 .

4- الدراسة الميدانية :

4-1 منهجية الدراسة التطبيقية:

يهتم موضوع بحثنا بدراسة العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف واستخدمنا المنهج الوصفي والذي يسعى لتحديد مواصفات وخصائص هذين المتغيرين وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، اما المنهج التحليلي فهو يهدف لتحديد طبيعة العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف، وما إذا كانت هناك تأثيرات أم لا. ونظرا 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) ثم قمنا بدراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الوطنية العمومية التي كانت على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية و مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر و المستشفى الجامعي بولاية وهران .

4-2 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان الالكتروني والذي وزع على عينة تتضمن 58 شخص موزعون كالتالي: 16 شخص في المستشفى الجامعي بوههران، 19 شخص في مديرية السندات والوثائق المؤمنة، و 23 شخص في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. وكانت الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال مقياس لكرت الحماسي وهذا لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، وهو يتكون من خمسة خيارات: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5) .

التعرف على صدق أداة الدراسة وتحليل البيانات: بعد الحصول على ردود الجيبين على الاستبيان ومن أجل التحقق من مدى ملائمة الأسئلة المطروحة مع المفاهيم المراد قياسها (الكفاءات، قابلية التوظيف، gpec) و لمعرفة اهم الإجابات السليمة من حيث الاختيارات تم استعمال طريقة (ACP) Analyse en composante principale. تسمح هذه التقنية بإجراء تحليل المكون الرئيسي والانحدار بدلا من استخدام الطريقتين بشكل منفصل، يتم دمجها حتى لا تفقد المعلومة الإحصائية المتأصلة في إنشاء نموذجين إحصائيين. بالتالي فإن الهدف من هذه التقنية هو أولا تحديد ثقل العوامل لكل متغير فرعي في بنياته، ثم حساب معاملات الانحدار المختلفة لكل متغير فرعي كما يمكن تحديد الروابط الضعيفة والروابط القوية في بناء نموذج الدراسة الحالية. وبالطبع مثل أي تقنية إحصائية، تهدف التقنية المستخدمة بشكل أساسي إلى التخلص من أي تكرار موجود في الاستبيان ولكن أيضا للحفاظ على المعلومات الإحصائية ذات الصلة في النموذج. ثم قمنا بإدخال قياس عام لكل مفهوم عن طريق اتباع منهجية بسيطة وهي: حساب لوغاريتم الجداء السلمي لكل pointage الخاص بكل شخص مجيب. ومن مميزات هذه الطريقة هو تقييم أكثر موضوعي للأسئلة. اما الهدف الأساسي هو القيام بقياس مدى ارتباط المتغيرات المستعملة مع المفهوم العام.

ACP لمتغير الكفاءات :

جدول رقم (1): قيمة تراكم التباين بين العوامل

	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: المعطيات مأخوذة من Excel

يمثل الجدول معامل تراكم التباين بين عوامل الكفاءات حيث نلاحظ قيمة تراكم التباين بين العاملين F1 و F2 هي 60,638% وتعتبر قيمة مقبولة لأنها أكبر من 60% وهي القيمة المعمول بها في هذه الحالات، أما القيمة المتبقية يمكن أن يكون سبب فقدانها أثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم (2): الارتباطات بين المتغيرات والعوامل

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

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

يشير الجدول إلى معامل الارتباط بين العوامل: المعرفة (SAVO)، الدراية الذاتية (SAVF)، المهارة (SAVE)، مهارات معرفة كيفية التطور (SAVV)، المهارات العاطفية (SAVM)، التعلم المستمر (ARRC) ومتغير الكفاءات (COMP)، فيلاحظ كل قيم معامل الارتباط بين العوامل موجبة وضعيفة، ويفسر هذا بعدم وجود تكرار بين هذه العوامل، أما قيم معامل الارتباط للعوامل مع متغير الكفاءات فكلها موجبة وقوية، بالتالي يشير هذا لوجود ارتباط قوي وموجب بين العوامل ومتغير الكفاءات. ويفسر هذا بأن الأسئلة المطروحة التي تمثل هذه العوامل قد ساهمت في بناء متغير الكفاءات بشكل جيد. بالتالي هناك علاقة طردية بين العوامل ومتغير الكفاءات. ويفسر هذا أنه ساهمت عوامل: المعرفة، الدراية الذاتية، المهارة، مهارات معرفة كيفية التطور، المهارات العاطفية، التعلم المستمر في بناء متغير الكفاءات وهذا باعتبار وجود ارتباط قوي وعلاقة موجبة بينهما وهذا يوضح مدى ملائمة الأسئلة المطروحة والعوامل في بناء متغير الكفاءات.

ACP لمتغير gpec

جدول رقم (3): قيمة تراكم التباين بين العوامل

	F1	F2
Eigenvalue	1,378	0,622
Variability(%)	68,901	31,099
Cumulative %	68,901	100,000

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

يشير الجدول إلى معامل تراكم التباين بين F1 و F2 وهي 100% وتعتبر القيمة الكلية ويفسر هذا بوجود فهم من طرف المجيبين لغاية الأسئلة المطروحة بالتالي قد قمنا بقياس هذا المتغير بشكل جيد.

Variables	FORM	MOBI	GPEC
-----------	------	------	------

الارتباطات بين

FORM	1,000	0,378	0,687
MOBI	0,378	1,000	0,967
GPEC	0,687	0,967	1,000

جدول رقم (4):
المتغيرات والعوامل

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

حسب الجدول فقيمة معامل الارتباط بين العوامل (التدريب، التنقل) ضعيفة وموجبة وهذا يوضح عدم وجود تكرار بين هذه العوامل ، اما قيمة معامل الارتباط لعامل التدريب مع متغير gpec فهي 0,687 وتعتبر قيمة قوية وموجبة اذا هناك ارتباط قوي بين التدريب و gpec ، وقيمة معامل الارتباط بين التنقل ومتغير GPEC هي 0,967 وهي قيمة موجبة وقوية جدا ، هذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين التنقل ومتغير GPEC. بالتالي من خلال معامل الارتباط فهناك ارتباط قوي وعلاقة طردية بين التنقل والتدريب ومتغير gpec وهذا يشير الى ان التدريب والتنقل للموظفين يهتم به التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

Acp قابلية التوظيف:

جدول رقم (5): قيمة تراكم التباين بين العوامل

	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 : المعطيات مأخوذة من Excel

يمثل الجدول معامل تراكم التباين بين عوامل قابلية التوظيف حيث نلاحظ قيمة تراكم التباين بين العاملين F1 و F2 هي 67,91% وتعتبر قيمة جيدة والباقي يمكن سبب فقدانه اثناء معالجة المعلومات او ربما الأشخاص المجيبين لا يمتلكون معرفة شاملة عن قابلية التوظيف .

جدول رقم (6): الارتباطات بين المتغيرات والعوامل

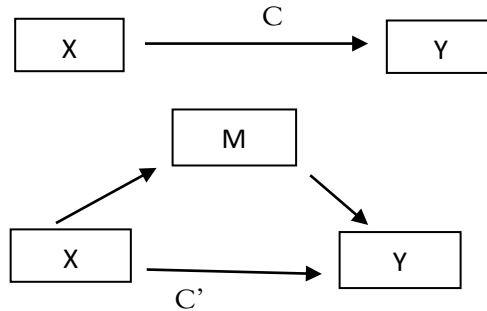
Variables	EXPE	ANAM	FLEX	EQUI	INEM	EMPL
EXPE	1,000	0,517	0,306	0,510	0,025	0,668
ANAM	0,517	1,000	0,318	0,504	0,437	0,726
FLEX	0,306	0,318	1,000	0,292	0,172	0,658
EQUI	0,510	0,504	0,292	1,000	0,227	0,755
INEM	0,025	0,437	0,172	0,227	1,000	0,468
EMPL	0,668	0,726	0,658	0,755	0,468	1,000

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

حسب الجدول لمعامل الارتباط بين عوامل قابلية التوظيف وهي: الخبرة، التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، التوازن، الذكاء العاطفي والتحفيز ومتغير قابلية التوظيف، فنلاحظ ان قيم معامل الارتباط لهذه العوامل كلها موجبة وقوية اذا يوجد ارتباط قوي بين هذه العوامل وقابلية التوظيف، فقط قيمة معامل الارتباط لعامل الذكاء العاطفي والتحفيز INEM مع قابلية التوظيف فهي ضعيفة وموجبة 0,468 اذا هناك ارتباط ضعيف وموجب بين عامل الذكاء العاطفي والتحفيز ومتغير قابلية التوظيف. بالتالي حسب معامل الارتباط يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الخبرة، التوقع والتحسين، المرونة الشخصية، التوازن، اما قيمة معامل الارتباط لعامل الذكاء العاطفي والتحفيز فهي قيمة ضعيفة يفسر هذا بعدم وجود معرفة شاملة للمجيبين عن هذه المفاهيم وخاصة مفهوم قابلية التوظيف او قد تكون وظيفتهم بعيدة عن وظيفة الموارد البشرية. إذا فقد قمنا بقياس المتغيرات الثلاث بشكل جيد: الكفاءات وقابلية التوظيف و gpec، وهذا باعتبار وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية بين الأسئلة المطروحة وهذه المتغيرات ويفسر هذا بان الاستبيان يلائم هذه المتغيرات .

النموذج المقترح (تأثير الوسيط) (التحليل المتزامن): في المنهج السابق (الوصفي)، قمنا باختبار العلاقة الجزئية بين المحاور الثلاثة: الكفاءات، قابلية التوظيف و gpec، دون مراعاة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل متغير على الآخر والان سنتطرق الى المتغيرات باستخدام الوساطة:

الشكل 1: النموذج مع الوساطة



ما تعنيه الوساطة: ان الوسيط هو متغير يمثل الآلية التي يؤثر بها المتغير المستقل (IV) على المتغير التابع (V.D). أي أن 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). الهدف 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.

استخدام وسيط (gpec): سنحاول إدخال متغير gpec كوسيط، وهذا من اجل اختبار تأثير هذا الوسيط على قابلية التوظيف كمتغير تابع. تنقسم هذه الخطوة إلى قسمين: اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الكفاءات) على متغير وسيط (gpec). اختبار الأثر غير المباشر لمتغير الوسيط gpec على المتغير التابع (قابلية التوظيف).

في البداية ولاختبار فرضيتنا المطروحة سابقا: "تؤثر الكفاءات ايجابية في قابلية توظيف الموظفين". قمنا بحساب الانحدار بين متغير الكفاءات وقابلية التوظيف، وتطبيق خطوات نموذج دراستنا كما أوصى به « Baron et Kenny (1986) ومن المناسب إجراء سلسلة من التحليلات حول الانحدار من أجل البحث عن تأثير الوساطة المحتملة ، واختبار العلاقة بين المتغير المستقل الكفاءات من ناحية و المتغير التابع قابلية التوظيف من ناحية أخرى . وبالنسبة للمرحلة الثانية من عملنا، قمنا بفحص تأثير متغير الوسيط gpec على العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف، وبالتالي لتحليل آثار الوساطة على هذه العلاقة، فقمنا بحساب الانحدار بين المتغير المستقل (الكفاءات) ومتغير الوسيط (gpec)، ثم قمنا باختبار سوبل لاختبار أهمية تأثير هذا الوسيط.

اختبار اثر الكفاءات على قابلية التوظيف: في هذه المرحلة سنقوم باختبار العلاقة بين المتغير المستقل الكفاءات والمتغير التابع قابلية التوظيف. أظهرت نتائج هذا التحليل الأول أن انحدار متغير الكفاءات على قابلية التوظيف له تأثير إيجابي ومعنوي وهذا باعتبار: (معامل الانحدار = 4,138 ، 0,605 ، Le test de student = 17,121 ، Le test de fisher = 0,000 < 0.05، p = 0,998) كما أن عند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [0,898 à 0,312] وبالتالي هناك استجابة متوسطة بين الكفاءات ومتغير قابلية التوظيف ويفسر هذا على وجود تأثير للكفاءات على قابلية التوظيف. بالتالي تأكيد صحة الفرضية الأولى : يؤثر تطوير الكفاءات ايجابية في قابلية توظيف الموظفين.

اختبار أثر الكفاءات على وسيط GPEC: في هذه الخطوة يجب أن نبين أن المتغير المستقل (الكفاءات) له تأثير كبير على المتغير الوسيط (gpec) ومن ثم اعتباره متغيرا يجب توضيحه في تحليل الانحدار للمتغير الوسيط على المتغير المستقل، وبذلك توضح نتائج هذا التحليل الثاني أن gpec كمتغير وسيط يتأثر بشكل إيجابي وكبير بالكفاءات في عملية تطوير قابلية التوظيف وهذا المسار هو a، ويمكن 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 0,348]. وهذا يتماشى مع شرط وجود اثر للوسيط

اختبار أثر الكفاءات ووسيط GPEC على قابلية التوظيف: في هذه الخطوة سوف نقوم باختبار العلاقة بين المتغير المستقل الكفاءات من جهة ، والمتغير التابع قابلية التوظيف من جهة أخرى وذلك بإضافة المتغير الوسيط gpec من خلال البقاء في هذه الخطوة سوف نقوم باختبار العلاقة بين المتغير الوسيط gpec من ناحية، والمتغير التابع قابلية التوظيف من ناحية أخرى وهذا المسار هو b. لذلك، تظهر نتائج هذا التحليل أن قابلية التوظيف كمتغير تابع يتأثر ايجابيا بالوسيط gpec والذي أظهره معامل الانحدار b=0,293 ؛ t=4,762 ، p=0,0001 < 0.05 ، f= 23,215) كما أن عند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [0,416 à 0,170] وبالتالي هذا التأثير مهم .

اختبار gpec و sobel :

يفترض في الوساطة وجود تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا نتيجة التأثير لمتغير ثالث (الوسيط). على هذا الأساس 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. في حالة

دراستنا تم الاستعانة باختبار سوبل لاختبار أهمية تأثير الوسيط gpec. وهذا من خلال استخدام معاملات الانحدار ومصطلحات الخطأ المعيارية، وحساب قيمة Z كالتالي :

$$z - value = \frac{(a) \cdot (b)}{SQRT(b^2 \cdot sa^2 + a^2 \cdot sb^2 - sa^2 \cdot sb^2)}$$

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

وتشير نتائج هذا الاختبار (sobel) (لوجود تأثير كبير لوسيط gpec في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف. كما هو موضح:

(Z=3,085; p=0,002<0.05) ويفسر هذا على وجود أهمية للوسيط gpec بالتالي تأكيد صحة الفرضية

الثانية : يؤثر gpec كوسيط إيجابيا في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.

حاولنا دراسة وتحليل أدوات gpec ومدى مساهمتها في تطوير الكفاءات وقابلية التوظيف، من خلال إجابات الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية: وقمنا باختيار اهم الأسئلة وتحليلها

- تساعد البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات الفردية والجماعية ؟.

النسبة	التكرارات	الاجابة
5,17 %	3	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
15,52%	9	لا ادري
53,45%	31	موافق
25,86%	15	موافق بشدة
100%	58	المجموع

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

ان نسبة 53, 45% من الموظفين اجابوا بموافق ونسبة 25,86% اجابوا بموافق بشدة هذا يفسر على ان البرامج التدريبية التي تنظمها gpec تساهم بشكل كبير في تطوير الكفاءات في هذه المؤسسات.

تعتبر مؤسساتك التنقل بين الوظائف فرصة لتطوير وتعزيز كفاءات الموارد البشرية ؟

النسبة	التكرارات	الاجابة
6,9%	4	غير موافق بشدة
20,69%	12	غير موافق
31,03%	18	لا ادري

موافق	19	32,76%
موافق بشدة	5	8,62%
المجموع	58	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

يلاحظ من الجدول ان نسبة 32,76% من الموظفين في هذه المؤسسات العمومية الجزائرية اجابوا بموافق بالتالي يفسر هذا بان التنقل يساهم في تطوير كفاءات الموظفين على مستوى هذه المؤسسات. ونسبة 31% من الموظفين لا يمتلكون فكرة عن الموضوع ويفسر هذا بعدم امتلاكهم لمعارف شاملة في هذا الموضوع او عدم فهمهم لغاية السؤال .

تقوم المؤسسة بتطوير برامج التدريب لتنمية الكفاءات وتنمية قابلية توظيف الموظفين ؟

النسبة	التكرارات	الاجابات
6,9%	4	غير موافق بشدة
25,86%	15	غير موافق
22,41%	13	لا ادري
36,21%	21	موافق
8,62%	5	موافق بشدة
100%	58	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

كما يلاحظ من الجدول فنسبة 36,21% من الموظفين على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية اجابوا بموافق بشدة ويفسر هذا بان تطوير برامج التدريب من طرف المؤسسة وبطبيعة الحال الادارة المسؤولة عن هذه العملية وهي gpec تساهم في تنمية الكفاءات وتنمية قابلية توظيف الموظفين.

تساعد التنقلات المهنية للموظفين في تنمية قابلية توظيفهم ؟

النسبة	التكرارات	الإجابة
3,45%	2	غير موافق بشدة
8,62%	5	غير موافق
25,86%	15	لا ادري
48,28%	28	موافق

موافق بشدة	8	13,79%
المجموع	58	100%

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

ان نسبة 48,28% من الموظفين في هذه المؤسسات اجابوا بموافق وهذا يفسر على ان التنقلات المهنية تساهم تنمية قابلية توظيفهم اما نسبة 25,86% من الموظفين اجابوا بلا ادري، هذا يفسر بعدم امتلاكهم معرفة شامل عن قابلية التوظيف او قد تكون وظيفتهم بعيدة كليا عن وظيفة الموارد البشرية.

تفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا للمؤسسات العمومية الجزائرية والتي كانت على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية و مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر و المستشفى الجامعي بولاية وهران على تأكيد صحة الفرضيات السابقة والتي كانت على النحو التالي :الفرضية الاولى : " يؤثر تطوير الكفاءات إيجابيا في تنمية قابلية التوظيف" وهذا من خلال التدريب والتنقلات التي توفرها المؤسسة فتساهم بشكل كبير في اكتساب معارف جديدة واكتساب قدرة على التكيف مع التغيرات وبالتالي تطوير الكفاءات وتنمية قابلية التوظيف وقد اكدت العديد من الأعمال النظرية هذا الامر كدراسة (Loufrani-Fedida, S., & al (2013) التي اكدت ان " التدريب والتنقل بمثابة ممارسات رئيسية للموارد البشرية تربط بين الكفاءات وقابلية التوظيف، والتي تتطلب الانتقال من الكفاءات المطلوبة والمملوكة إلى الكفاءات المحتملة أو تلك التي سيتم تطويرها لتكون قابلة للتوظيف اليوم وغدا" داخل المنظمة وخارجها¹⁰. و أيضا مساهمة دراسة (Aoun Clara (2021 في هذا المجال وأكدت ان التدريب المهني يساهم في الزيادة الإنتاجية الأولية للفرد واكتساب قدرة للموظفين على التكيف مع المواقف الجديدة وباعتبار الخبرة المهنية اساس لاختيار المرشح فبالناتالي هي مناسبة لقابلية التوظيف¹¹.

اما الفرضية الثانية والتي كانت صياغتها كالتالي: " يؤثر gpec كوسيط إيجابيا في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف " وهذا من خلال دور الوساطة gpec والأدوات التي توفرها كالتدريب والتنقلات والتي تساعد بدورها على تطوير الكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة واكتساب مهارات جديدة والقدرة على التكيف مع المواقف المتوقعة او غير المتوقعة وبالتالي تطوير قابلية التوظيف. توجد العديد من المساهمات في هذا المجال كدراسة Linda, B., Sandrine, D., & all(2020) التي اشارت "الى الزامية المؤسسات (أو المجموعات) التي تضم ما لا يقل عن 300 موظف التفاوض بشأن إدارة الوظائف والمسارات الوظيفية 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 في جميع المؤسسات لخمسين موظفا أو أكثر، ويجب أيضا إجراء مفاوضات

¹⁰Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), p34

¹¹ 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/> p :85

إلزامية في مسائل المساواة المهنية بين الرجل والمرأة"، ومن خلال تعزيز GPEC ، يتم استهداف التنقل الداخلي (وهو عامل مهم لقابلية التوظيف) في المقام الأول ولكن اختفاء "التوظيف مدى الحياة" يخلق الحاجة إلى التنقل الخارجي¹² ، أيضا تعتمد GPEC بشكل مشترك على مكون جماعي ومكون فردي وهذا حسب ما اشارت اليه ابحاث Citeau (2010 و 2012) (Lucet) ويقصد بجماعي أنها تسعى إلى اكتشاف القضايا المتعلقة بتطور المهن والوظائف والقوى العاملة والكفاءات. أما من ناحية الفرد، لأن هدفه هو ضمان المراقبة والتطوير المهني وقابلية التوظيف للموظفين في إطار الحياة المهنية لكل شخص¹³.

باختصار سواء كانت هذه المساهمات النظرية والنتائج التي تحصلنا عليها من خلال دراسة موضوع الكفاءات وتنمية قابلية التوظيف، فكلها تتفق على ان تطوير الكفاءات تعتبر خطوة رئيسية لتنمية قابلية التوظيف وان gpec يلعب دور وساطة جزئية في مرحلة تنمية قابلية التوظيف، بمعنى يوجد وساطة أخرى تساهم في تنمية قابلية التوظيف وليس فقط gpec .

الخاتمة:

كان الهدف من هذه الدراسة اختبار اثر تطوير الكفاءات في تنمية قابلية توظيف الموظفين ودراسة حالة ل ثلاث من المؤسسات العمومية الجزائرية (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، مديرية السندات للوثائق المؤمنة، والمستشفى الجامعي بهران) ، تم جمع معلومات الدراسة الاولى من خلال استبيان الكتروني لعينة عشوائية تضم 58 موظف موزعون كالتالي: 23 شخص في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، 19 شخص في مديرية السندات والوثائق المؤمنة، 16 شخص في المستشفى الجامعي بهران، وبعد تحليل النتائج لرودد المجيبين من خلال استعمال مختلف الأساليب الإحصائية والانحدارات لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تم تطويرها من طرف (Baron et Kenny) وتأكيد أهمية الوساطة من خلال استخدام اختبار sobel وكذلك تفسير وتحليل بعض الأجوبة للأسئلة المهمة والرئيسية في هذا الموضوع فأشارت النتائج الى تأكيد صحة الفرضيات المطروحة سابقا: الفرضية الأولى : يؤثر تطوير الكفاءات ايجابيا في تنمية قابلية التوظيف و الفرضية الثانية : يؤثر gpec كوسيط إيجابيا في العلاقة بين الكفاءات وقابلية التوظيف.

كانت اغلب إجابات الموظفين تشير على ان تطوير الكفاءات يؤثر في تنمية قابلية التوظيف وهذا باعتبار ان هذه المؤسسات العمومية الجزائرية توفر التدريب والتنقلات للموظفين بهدف تنمية قابليتهم للتوظيف، ومن جهة أخرى ان gpec يوفر رؤية أفضل لكل من الموظفين والمؤسسة لفهم بيئتهم بشكل أفضل. فالتحدي الحقيقي للمؤسسة هو ان تنجح في تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتحديث كفاءاتهم كالتدريب المهني وتطوير خطة التدريب مع مايتماشى مع التغيرات الحالية والمستقبلية إضافة الى تعزيز التنقلات للموظفين سواء داخل او خارج المؤسسة، وهذا لمحاربة عدم قابلية الموظفين، هذه الأدوات تسمح بدورها بصيانة الموظفين وتسمح لهم بالتقدم في مهنتهم. ،وعلى الرغم من اننا قمنا في

¹² 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 ,P27.

¹³ NAKOU Zinsou Daniel & all (2022) Nécessité du dispositif de la GPEC au pilotage et au suivi d'une démarche de la RSE au sein des MPME béninoises , Revue africaine de management VOL.8 (2), (PP.135-156) , DOI: <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM/ram-v2i8.33906>.

الاستبيان بإعطاء توضيح لموضوع قابلية التوظيف الا انه كانت بعض الإجابات للموظفين بلا ادري هذا يفسر على ان موضوع قابلية التوظيف لا يزال غير واضح في مجال العمل او لا يأخذ مجال واسع داخل هذه المؤسسات .

قائمة المراجع :

- 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/p:85>
- Houda MABTOUL. (2023, May). Relation entre employabilité et offre de formation : Revue de littérature. *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol. 4*(No°1),p297-298
- Kerlan, F. (2004). *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*". PARIS: 2em édition P16.
- 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 ,P27
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), p30 – 31-34
- Estelle Mercier. (2019). Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques? *XXII^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Marrakech- Maroc. doi: hal-02088691 p6 .
- 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 P13-14.
- NAKOU Zinsou Daniel & all (2022) Nécessité du dispositif de la GPEC au pilotage et au suivi d'une démarche de la RSE au sein des MPME béninoises , Revue africaine de management VOL.8 (2), (P138) , DOI: <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM/ram-v2i8.33906>