

التنقل الداخلي أداة لتدعيم ادارة المواهب في المنظمات،

حالة ACE RH- société Générale

Internal Mobility as a Tool for Strengthening Talent Management in Organizations

The Case of ACE RH - Société Générale

د. بوسوسة نعيمة¹

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3 – الجزائر

boussoussagr@gmail.com

Boussoussa.naima@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2025/06/04

تاريخ القبول للنشر: 2025/04/30

تاريخ الاستلام: 2025/04/14

الملخص: أصبحت إدارة المواهب خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لدى المنظمات التي تسعى للنجاح و التفوق، إذ لم يعد الاعتماد على الموارد التقليدية كافياً بل وجب البحث باستمرار عن المواهب و الكفاءات القادرة على صناعة الفرق في الإبداع و الابتكار و الأداء المتميز، و في بيئة تتزايد فيها المنافسة على المواهب المتميزة والكفاءات الفذة، باتت ادارة الموارد البشرية مُطالببة بتبني ادارة المواهب و مساندتها في مسار استقطاب المواهب والحفاظ عليها و تنميتها، و في هذا السياق تعمل ادارة الموارد البشرية على تكييف ممارساتها لإسناد و تدعيم ادارة المواهب، و في هذه الدراسة سنتناول دور ممارسة التنقل الداخلي في ادارة المواهب، و نتطرق الى الآليات الحديثة والمبتكرة التي من شأنها أن تجعل التنقل الداخلي وظيفة محورية في إدارة المواهب، كما سنلقي الضوء على تجربة ACE RH société Générale ونتقرب من الأساليب و الطرق التي تستخدمها على مستوى التنقل الداخلي لتعزيز دوره و مكانته كممارسة أو وظيفة تدعم إدارة المواهب كونها تعمل على الإحتفاظ بالمواهب .

الكلمات المفتاحية: ادارة المواهب، التنقل الداخلي، ممارسات ادارة الموارد البشرية.

Summary:

Talent management has become an essential strategic option for organizations seeking success and excellence. Relying on traditional resources is no longer sufficient, and there is a continuous need to search for talents and competencies that can make a difference in creativity, innovation, and outstanding performance. In a competitive environment where there is increasing competition for exceptional talent, human resource management is required to adopt and support talent management in attracting, retaining, and developing top talents. In this context, HR management is working on adapting its practices to support and reinforce talent management. This study will focus on the role of internal mobility in talent management, exploring modern and innovative mechanisms that can make internal mobility a key function in talent management. Additionally, we will highlight the experience of **ACE RH Société Générale** and explore the methods and strategies they use regarding internal mobility to enhance its role and position as a practice that supports talent management, as it helps in retaining top talent.

Key Words: Talent Management, Internal Mobility, Human Resource Management Practices

Classification jel.: J24 J62 M12 O15

¹ المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

يُحيل مفهوم التنقل الداخلي الى حركية الموارد البشرية داخل المنظمة و التي تكون ضمن مسعى استراتيجي واضح تهدف من خلاله مديرية الموارد البشرية الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها الوصول الى المطابقة بين احتياجات المنصب و مواصفات حامله ، و تعتبر هذه الممارسة واحدة من أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية الكلاسيكية المعروفة و لكنها باتت تأخذ أبعاداً مهمة و أدواراً متجددة في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية خاصة في ظل ادارة الكفاءات و ذلك من خلال التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات، ثم بعد ذلك أصبحنا نتكلم عن التنقل الداخلي كممارسة محورية و بأدوار أهم في ظل ادارة المواهب، فقد باتت هذه الأخيرة تعتمد على ممارسة التنقلي الداخلي لتحقيق اكبر قدر ممكن من التوافق بين ملمح المواهب و قدراتهم و مهاراتهم مع احتياجات مناصب العمل و متطلبات الأداء،

والسؤال المطروح هنا هو: ماهي الآليات التي يمكن أن تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في التنقل الداخلي من أجل تدعيم ادارة المواهب في المنظمة؟ وللإجابة على هذا السؤال تمت الاستعانة بالفرضية التالية: يمكن الإعتماد على آليات حديثة لجعل التنقل الداخلي من أهم الممارسات التي تساهم في دعم وارساء ادارة المواهب في المنظمة.

وللإجابة على السؤال الرئيسي الذي أثاره البحث، تم تقسيمه الى المحاور التالية:

- التنقل الداخلي ممارسة محورية في ادارة الموارد البشرية.
 - الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل تبني ادارة المواهب.
 - دور التنقل الداخلي في ادارة المواهب من خلال التسيير التقديري للمناصب والكفاءات GPEC.
 - تجربة société Générale في ادارة المواهب باستخدام منصة ACE RH.
- أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في التعرف على دور التنقل الداخلي في دعم استراتيجية ادارة المواهب، والتعريف بالآليات الحديثة المستخدمة في هذا المجال، ومساهمتها في تفعيل دور التنقل الداخلي كواحد من أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية.
- أهداف البحث: تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على الأساليب الحديثة التي تساهم حالياً في دعم واسناد ادارة المواهب، لا سيما تلك التي تستخدم في التنقل الداخلي كونها مهمة وجديرة بالاهتمام.
- منهجية الدراسة: قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث والإلمام بعناصره الأساسية والفرعية، تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي، لتوضيح الإطار المفاهيمي للموضوع.

2. التنقل الداخلي ممارسة محورية في إدارة الموارد البشرية:

تعتمد إدارة الموارد البشرية -كما هو معروف - على جملة من الممارسات في تجسيد استراتيجيتها، ومع تبنيها لإدارة المواهب كتوجه استراتيجي معاصر باتت المنظمات تركز على هذه الممارسات لإستقطاب المواهب والحفاظ عليها وتنميتها، و من بين هذه الممارسات التنقل الداخلي لما يمنحه من فرص و إيجابيات نتطرق إليها بعد الرجوع الى بعض المفاهيم الأساسية للتعريف بالتنقل الداخلي، أشكاله وأهميته.

1.2 مفهوم التنقل الداخلي وأشكاله:

التنقل الداخلي في المنظمة هو حراك داخلي يتعلق بتحول الأفراد من مناصب عمل الى أخرى و من فروع أو أقسام الى أخرى في نفس المنظمة و قد يرافق ذلك تغيير الوظيفة أو المهنة و ليس فقط المنصب (Peretti, 1998) يمكن تعريفه اختصاراً أنه " تغيير مناصب العمل داخل المؤسسة أو داخل المجموعة " (Peretti, 1998) ولا يقتصر هذا الحراك على الترقية فحسب بل يشمل أيضاً حركات الموارد البشرية في شتى الاتجاهات أفقياً أو عمودياً و ذلك للاستجابة لمتطلبات العمل وفق ما تحدده استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، و يأخذ التنقل الداخلي عدة أشكال ولكل منها أسباب ومبررات، و ذلك وفق الحالات التالية :

- التنقل العمودي نحو الأعلى: يكون على شكل ترقية لمنصب في مستوى هرمي أعلى، ولذلك يُشترط أن يمتلك الفرد الإمكانيات والمؤهلات المطلوبة للترقية، فهذه الأخيرة إذن هي شكل من أشكال التنقل وليس العكس.
- التنقل العمودي نحو الأسفل: ويعني التراجع أو النزول في الهيكل التنظيمي؛ وهو خيار ممكن في بعض الحالات قد يلجأ إليه مدراء الموارد البشرية بدلاً عن التخلي نهائياً عن المستخدم فيتم تنزيله لمنصب أدنى في التنظيم، ويُبرّر التنقل العمودي نحو الأسفل بنقص مستوى الكفاءة المطلوب في المنصب الحالي، خاصة عندما يتطور المنصب بسرعة أو بدرجة تفوق تطور كفاءات حامل المنصب، أو بسبب إعادة النظر في الترقية الممنوحة أو بسبب إلغاء المنصب.
- التنقل الجغرافي: يتعلق الأمر هنا بتغيير مكان العمل - المدينة، الجهة، أو الناحية أو البلد- بما في ذلك التنقل الدولي أو الهجرة للعمل في دولة أجنبية، ويفرض هذا الشكل من التنقل صعوبات كثيرة تضاف إلى ظروف تغيير منصب العمل.
- التنقل الوظيفي: يتطلب التنقل الوظيفي تغييراً جذرياً في وظيفة العمل، مما يستدعي اكتساب كفاءات جديدة ويتطلب ذلك مرافقة المعني بالتنقل ببرامج التكوين المناسبة لتطوير كفاءاته بما يتناسب مع الوظيفة الجديدة ويتعلق الأمر هنا بإعادة التدريب المهني.
- التنقل الأفقي: هو شكل من أشكال التنقل الناجم عن التغييرات التنظيمية التي تحدث في المنظمة؛ وينتج عنه صعوبة تأقلم الأفراد مع المناصب الجديدة على الرغم من كونها ليست مستجدة عليهم بل بسبب تغير بيئة العمل.

2.2: أهمية التنقل الداخلي ودوره في تطوير المسارات المهنية للموارد البشرية:

تتمثل أهمية التنقل الداخلي بالنسبة للأفراد في كونه يُسهم في تطوير مساراتهم المهنية بما يخدم مصالحهم و يحقق طموحاتهم، وفي ذات الوقت يساعد في تجسيد الأهداف المحددة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتتلخص أهمية التنقل الداخلي في كونه:

- أداة لتحقيق الديناميكية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية: يتزايد استخدام التنقل الداخلي في المنظمات الكبيرة فهي القادرة على توفير سوق عمل داخلية لمستخدميها ، وقد تمكنت من خلال ذلك من تحقيق أداء تنظيمي أفضل و التقليل من

عدم اليقين الكامن في التوظيف الكلاسيكي ، ومع انتشار نموذج الموارد و الكفاءات في العقود الأخيرة و انتشار استعمال التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات، برز التنقل الداخلي كعنصر محرك للمواهب و الكفاءات في أنظمة التخطيط المستقبلي للوظائف والكفاءات، و ذلك نظراً لمساهمة في إجراء التعديلات المطلوبة بين الموارد البشرية المتاحة واحتياجات المنظمة كماً و نوعاً (Bournois et al., 2007) ، كما أسهم التنقل الداخلي في ادارة المواهب و ذوي الإمكانيات العالية طالما أنه يوفر للمنظمة امكانية الإحتفاظ بمواردها البشرية الفذة ، و بناء على ماسبق أخذ التنقل الداخلي مكانة مهمة و حضي باهتمام مديري الموارد البشرية على نطاق واسع ، حيث أصبحوا يعتمدون عليه في بناء مصفوفات التنوع أو مخططات التنظيم البديلة أو خطط الإحلال الوظيفي بما يسمح بإدارة المسارات المهنية للأفراد بفعالية أكبر (NOTAIS et PERRET; 2012)

— أداة للتطوير النوعي للمسارات المهنية ولتحقيق الاندماج الإجتماعي: في السنوات الأخيرة تغيرت نظرة الأفراد الى اهمية التنقل الداخلي من حيث أثره على مساراتهم المهنية، فقد باتت هذه الأخيرة تأخذ أشكالاً جديدة أكثر مرونة و ديناميكية بعيداً عن النماذج التقليدية و الخطية المعروفة سابقاً، و على الرغم من اعتبار الحركة العمودية في المسار المهني لانزال طموحاً لدى غالبية الأفراد إلا أنهم أصبحوا يتقبلون التنقل أفقياً في هياكل المنظمة ذاتها طالما هناك فائدة من ذلك و أثراً ايجابية على مستقبلهم المهني، وقد برزت هذه الفكرة قبل فترة زمنية بعيدة من خلال ما ذهب اليه (Schein, 1971 ; Van Maanen et Schein, 1979) اذ أكدوا أن حركة الافراد بين المناصب و الوظائف داخل المنظمة تسمح لهم بالاندماج الاجتماعي بشكل أفضل و بنقل و تقبل القيم و السلوكات بفعالية اكبر.

— أسلوب لتدعيم التوجه الفردي في ادارة المسارات المهنية للأفراد: لقد أصبحت ادارة الموارد البشرية تتجه بشكل أكبر نحو إدارة فردية للأفراد ، و يحمل هذا التوجه في طياته التركيز على ادارة الأشخاص و هي "تعني الاعتراف بأن كل شخص يتصرف أولاً وفق خياراته و قدراته ، وأن كل شخص في المنظمة يتمتع بهامش من الحرية لمحاولة خدمة مصالحه بأفضل ما يستطيع، وأن مصالح كل شخص لا تتعارض بالضرورة مع مصالح المنظمة" (Thévenet, 1999, p.11) و في هذا السياق "يُطلب من الأفراد تقدير مهاراتهم والتخطيط لمستقبل مهني دون النظر الى مرجعيات محددة و ثابتة" (Boutinet, 2002)، و مع بروز هذا التوجه الذي أصبح هناك هيمنة للبعد الفردي في ادارة المسارات المهنية للموارد البشرية، و هنا تتجلى أهمية تطوير الكفاءات بشكل مستمر و متزايد لتعزيز قابلية التوظيف لدى الأفراد، و يصبح اكتساب المعارف و تنمية المهارات هو المصدر الأهم لتطوير المسارات المهنية و بالتالي فإن الحركية الداخلية تدعم هذا التوجه لأنها توفر فرصاً حقيقية لتجسيده داخل المنظمة.

وبالإضافة لما سبق، فإن ادارة الموارد البشرية تستفيد من عدة مزايا للتنقل الداخلي نوجزها في مايلي:

- توقع الكفاءات المطلوبة والتكيف مع الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية التي تفرضها البيئة خاصة مع بروز الذكاء الاصطناعي وزيادة الحاجة الى البحث عن مواصفات أكثر تطلباً في استقطاب المواهب والكفاءات.
- تقليص تكاليف التوظيف الخارجي و إتاحة الفرص للموارد البشرية داخل المنظمة من أجل تطوير مهاراتهم وتنويعها لتحقيق التقدم الوظيفي.
- تحفيز الموارد البشرية للبقاء والإحتفاظ بهم، ذلك أن عدم الاستثمار في سياسة فعالة للتنقل الداخلي يعني دفع أفضل الطاقات الى المغادرة بسبب ضعف قابلية الإستخدام في المنظمة.

- تدعيم الثقة بين المنظمة والأفراد المستخدمين وتعزيز ولائهم بمنحهم فرص للترقية ضمن أطر قانونية وإدارية واضحة ومدرسة.

- تعزيز الأمان الوظيفي لدى الأفراد خاصة في سياق الصراع على المواهب بين المنظمات، ومن خلاله يتم انتقال الكفاءات بكل سهولة من مستخدم لآخر، وفي هذا النطاق يمكن للتنقل الداخلي أن يكبح بقدر ما هذه الحركة والإحتفاظ بالمواهب والكفاءات مع منحهم فرصاً طموحاتهم المهنية.

3. الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل تبني إدارة المواهب:

إن توجه إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المواهب هو استجابة لجملة من التحديات التي فرضت نفسها في بيئة الأعمال في العقود الأخيرة، على غرار الثورة الرقمية و هيمنة الذكاء الاصطناعي و بروز أشكال جديدة للعمل كالعمل عن بعد مثلاً، و هو ما جعل المنظمات الحديثة تسير نحو تبني إدارة المواهب من أجل جذب أو استقطاب المواهب و تعبئتها و الحفاظ عليها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية، و كلما زادت المنافسة و احتدمت على استقطاب المواهب، كلما زادت حاجة المنظمات الى تعزيز قدراتها التنافسية في هذا المجال لتكون في مستوى شدة الصراع على المواهب في سوق العمل ، وعلى هذا الأساس تزايد اهتمام مديري الموارد البشرية بمفهوم المواهب و بإدارة المواهب للتحكم بشكل أفضل في تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون بكفاءة أعلى تجعلها تؤدي أدواراً أكثر فعالية في إدارة المواهب، ان الحديث عن الموهبة قد يجعلنا نفكر مباشرة في المهارات النادرة و القدرات الفذة التي يمتلكها الأفراد بما يؤهلهم ليكونوا من ذوي الإمكانيات العالية يضعونها في خدمة المنظمة بهدف تحقيق مستويات أفضل من الأداء (Peretti, 2019)، فالموهبة هي القدرة التي تسمح للفرد بتمييز نفسه عن الآخرين في نطاق أو مجال معين (Dejoux, 2015)، و في سياق المنافسة الشديدة بين المنظمات بات التوجه نحو إدارة المواهب نهجاً شاملاً يهدف الى جعل كل الأفراد في المنظمة موهوبين، و يقتضي ذلك أن تتحول إدارة الموارد البشرية الى جملة من الممارسات من أجل تطوير و تعبئة المواهب الفردية المناسبة و أن تصبح بذلك مصنعاً للمواهب الفردية و الجماعية، بمعنى أن لا تكتفي باستقطاب المواهب بل يمكنها أيضاً بذل جهود مكثفة لجعل الأفراد موهوبين و أن تشتغل على تحفيزهم و تشجيعهم ليكونوا قادرين على تطوير مهاراتهم ليصبحوا موهوبين في مجالات معينة تخدم مصلحة المنظمة و تحقق لهم التطوير المنشود لمساراتهم المهنية، لقد برز مفهوم إدارة المواهب في بداية الألفية الثانية و تحديداً ما عُرف بـ "حرب المواهب" في دراسة قام بها مجموعة من الخبراء من مؤسسة ماكينزي MC kinsey و هم (Michael, Handfield-Jones, 2001) أبرز هؤلاء مفهوم الموهبة و تحدثوا عن أساسيات إدارة المواهب و إمكانية مساهمتها كأسلوب إداري جديد في تجاوز تحديات تلك المرحلة التي تميزت بالمنافسة الشديدة التي فرضتها العولمة و نقص العمالة الماهرة ، و الحاجة المتزايدة للإبتكار و الإبداع في مسارات الإنتاج (d'Armagnac, 2016) و انطلاقاً من هذه الدراسة تزايد اهتمام الباحثين بدراسة و تحليل عدة اشكاليات مرتبطة بإدارة المواهب و ذلك في سياق إدارة و تنمية الكفاءات التي أثبتت قبل ذلك نجاعتها كأسلوب و نموذج ماناجيري ناجح مبني على مقارنة الموارد و الكفاءات التي تعتمد الموارد البشرية كأحد أهم مصادر الميزة التنافسية، و على هذا الأساس تسعى المنظمات الى جذب أفضل الكفاءات و الإحتفاظ بها، و عليه فقد باتت إدارة المواهب مدخلاً لتحقيق التميز بينما أصبحت المعرفة و الإبتكار و الجودة محركات أساسية في استراتيجيات إدارة المواهب ، و فرض كل ذلك على إدارة الموارد البشرية أن تشارك في تبني إدارة المواهب في كل ممارساتها على غرار التوظيف، التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، التقييم والمكافآت، التدريب وإدارة المسارات المهنية. (Pachulski, 2015)

تساهم إدارة الموارد البشرية في ارساء ادارة المواهب بضمان التطور الوظيفي للأفراد والاحتفاظ بالموهوبين داخل المنظمة ، ولا يمكن حصر ادارة المواهب في عملية جذب المواهب لأداء المهام المحددة فقط ، بل يجب أيضاً التركيز على استقطاب أولئك الذين يتمتعون بمهارات مهنية محددة بدقة و استثنائية وبقوة التأثير، وهم عادةً ما يكونون مؤهلين لشغل مناصب إدارية أو مناصب متخصصة للغاية والذين سيعززون القدرة التنافسية للمنظمة، كما ينبغي استهداف الأفراد الموهوبين بالجهود الكافية لإدماجهم داخل المنظمة بما فيها من قيم و أخلاقيات و مقومات ثقافية، مع العمل على تطوير مساراتهم المهنية داخل المنظمة من خلال التنقل الداخلي، و لتعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق كل ما سبق ذكره مع العمل في ذات السياق على تعزيز شعور الأفراد أو المواهب بالتقدير و المشاركة في انجازات و نجاحات المنظمة (Dejoux,2015)

ان مناقشة علاقة ادارة الموارد البشرية بإدارة المواهب يُحيلنا الى تعريف " إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات و الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة و المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، تطوير المسارات الوظيفية ، تخطيط الإحلال و التعاقب الوظيفي" (ثابت و صبيان، 2017) ، و تبني هذا التعريف انما يرجع الى مساهمة ادارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها في ارساء مقاربة إدارة المواهب في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، اذ يُنتظر منها القيام بالأدوار التالية على مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية :

جذب واستقطاب المواهب: تتمثل هذه العملية في مجموعة من المهام تهدف الى جذب المواهب للترشح لشغل المناصب في المنظمة و استقطاب المطلوب منها و يتطلب ذلك ابتداءً تحديد مواصفات شاغل المنصب بدقة من خلال البطاقات الوصفية للوظائف والإعتماد على الأدوات المناسبة لتحديد الكفاءات المطلوبة على غرار مرجعيات الكفاءات ، وهذه الأخيرة تتولى التفصيل في المهارات و ملامح الشخصية المطلوبة من قبل المنظمة لشغل المناصب، ويكون كل ذلك وفق الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و ضمن اصطفاة أو توافق مع استراتيجية المنظمة و ثقافتها ، إن استقطاب المواهب يتطلب توفير الشروط المادية و اللوجيستية المناسبة من حيث تقديم العروض الكفيلة بتحفيز المواهب و تشجيعهم على تقديم الترشح للعمل في المنظمة فمن خلال الأجور و الحوافز و المكافآت يتحقق ذلك بالإضافة الى السمعة الحسنة للمنظمة و قدرتها على توفير بيئة العمل المناسبة (Schuler, 2012)

تنمية المواهب بالتكوين المستمر: تعتمد ادارة المواهب على التكوين المستمر كرافعة لتطوير المواهب و تعزيز مهارات و قدرات الموارد البشرية إذ تحتاج المواهب الى تحيين المعارف بشكل دائم خاصة مع ما تشهده بيئة العمل اليوم من تطور سريع في التكنولوجيا على اختلاف المجالات يفرض على الأفراد الحرص على تحديث معارفهم و تطوير امكانياتهم لمواكبة هذه التغيرات و الحفاظ على مناصب شغلهم، و مع هيمنة البعد الفردي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية أصبحت مسؤولية تنمية المواهب ملقاة بشكل أكبر على الأفراد من أجل العمل على تعزيز كفاءاتهم بالمعارف الجديدة باستمرار و ذلك باللجوء الى عدة اساليب أهمها: نقل الخبرات بالتدريب، الإستفادة من تجارب و خبرات الأفراد الأقدم و تطوير أفكارهم، المشاركة في مشاريع بحث علمية و التدريب متعدد الثقافات (ثابت و صبيان، 2017) .

المحافظة على المواهب: هي الحلقة الأهم في ادارة المواهب اذ بناءً على الجهود المبذولة لإستقطاب المواهب و تطويرها، فإن ادارة الموارد البشرية تشتغل أيضاً على بُعد ثالث من خلال توفير الحوافز و المكافآت الكفيلة بتعزيز خيار بقاء المواهب في المنظمة، وكذلك العمل على اشراكهم و تقدير جهودهم بشكل علني مما يدعم شعور الإنتماء لديهم و يرفع الرضا الوظيفي ، و لتحقيق هذه الأهداف تعتمد ادارة المواهب على أنظمة جيدة لتقييم الأداء و للأجور و المكافآت تتسم بالعدالة و الشفافية، و

من أهم مواصفات هذه الأنظمة أن تربط بين جهود الموارد البشرية في تطوير كفاءاتهم بفرص الترقية و تطوير مساراتهم المهنية، إذ ينبغي ايجاد التكامل و التوافق المطلوب بين التكوين و ادارة المسارات المهنية للأفراد و هو ما من شأنه أن يعزز قدرات المنظمة في الإحتفاظ بالمواهب و الكفاءات.

ادارة الإحلال الوظيفي و التعاقب: تتطلب ادارة المواهب التحكم الجيد في التعاقب و الإحلال الوظيفي ، وقد بدأ الإهتمام بهاتين العمليتين بالتخطيط لهما أولاً ثم جاء التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات ليحل كل المشاكل المرتبطة بإحلال الموارد البشرية في المناصب الشاغرة و التعاقب لشغل المناصب في المستقبل بشكل استباقي يهدف الى استمرار الأداء خاصة في المناصب الأساسية في المنظمة مع التطوير المستمر للكفاءات، و يركز الإحلال الوظيفي و التعاقب في ادارة المواهب على تحديد البدائل الممكنة في حال شغور المناصب و تحديد الأفراد المحتملين لشغلها و تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لذلك، و هنا يتم الإستناد على التنقلية الداخلية لتجسيد خيارات الإعتماد على المواهب المتميزة و الإمكانيات العالية الموجودة داخل المنظمة ملأ الشواغر الوظيفية، لقد تمكنت ادارة المواهب من خلال استخدام التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات GPEC من تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، و تعتمد GPEC على التنقل الداخلي في الإحتفاظ بالمواهب و الكفاءات و تنميتها.

4. دور التنقل الداخلي في ادارة المواهب من خلال التسيير التقديري للمناصب والكفاءات:

أصبح التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات أو ما يُعرف اختصاراً بـ GPEC أداة مهمة جداً في إدارة الموارد البشرية خاصة مع تبنيها لإدارة المواهب، ذلك أنه يسمح بتحقيق الإتساق المطلوب بين "الاحتياجات" من الوظائف والمهن من جهة، مع "الموارد" التي يحملها الأفراد من مواهب و كفاءات من جهة أخرى، وتتمثل القيمة المضافة التي جاءت بها GPEC في كونها تعمل على المستويين الكمي والنوعي معاً، فعلى المستوى الكمي يكون الاهتمام بدراسة المهن والوظائف و توقع نموها أو ثباتها أو تضائلها في السنوات الثلاث القادمة بالإضافة الى تحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية المناسبة في هذه الفترة، أمّا على المستوى النوعي فإن GPEC تشتغل على محور الكفاءات المطلوبة المناسبة لمرافقة إستراتيجية المنظمة (Dejoux, 2013, p: 44)

ونظراً لفعالية التسيير التقديري و قدرته على ايجاد الحلول لعدة مشاكل في ادارة الموارد البشرية فقد أصبح اجبارياً بموجب القوانين و المراسيم المنظمة لعلاقات العمل و لأداء ادارة الموارد البشرية، و ذلك على غرار فرنسا و بلجيكا و السويد، التي تفرض تطبيق GPEC في القطاعات التي تتطلب تخطيطاً استراتيجياً لضمان مواكبة التغييرات في سوق العمل و تحسين القدرة التنافسية (المصدر تقرير الوكالة الأوروبية لتحسين ظروف العمل EU-OSHA، loi du 20 AOUT 2008)، إلا أن تطبيق التسيير التقديري يقتضي التحكم في استخدام جملة من الأدوات يمكن تسميتها علبه ادوات GPEC .

1.4 أدوات التسيير التقديري للمناصب والكفاءات:

من خلال التسيير التقديري للمناصب والكفاءات GPEC تجسد أربعة أبعاد في ادارة الموارد البشرية و هي: التنبؤ – الاستباق – التوقع – الرؤية الإستراتيجية (Bernier, 2008)، و يهدف أساساً الى تقليص الانحرافات أو الفوارق بين الاحتياجات من الموارد البشرية أي الموارد المطلوبة، و الموارد المتاحة أي الموارد الحالية كمّاً و نوعاً، و يمكن تعريف التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات أنه:

"هو وضع مجموعة من الخطط والإشراف على تطبيقها، للتحكم في التوازن بين احتياجات المنظمة الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والموجود من هذه الموارد مع مراعاة المخطط الإستراتيجي للمنظمة أو على الأقل الأهداف المحددة بوضوح في المدى المتوسط" (Dejoux, 2004, p:38).

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فإن تطبيق مسار "GPEC" يتجسد في مراحل تقتضي كل واحدة منها إستعمال مجموعة من الأدوات نوجزها في مايلي: المصدر: LE CEDIP (centre d'évaluation de documentation et d'innovation pédagogiques) Ministère Français de l'équipement, des transports et du logement (site web consulté le: 10/02/25)

أ- مرحلة التشخيص: يكون الهدف منها تكوين نظرة على واقع الكفاءات والوظائف الحالية، ولذلك يحتاج إلى إستخدام معلومات حول المناصب وتوزيع الأفراد عليها حسب السن والمؤهلات ومستويات التكوين الموجودة في المنظمة، وهي بيانات يمكن الحصول عليها من مخططات الموارد البشرية ومن لوحات القيادة في المنظمة،

ب- مرحلة المحاكاة: وفيها يُركز الإهتمام على المعلومات التي تمكّنهم من إجراء الإسقاطات الممكنة في ظل التوقعات للفترة القادمة وفي الأجل المتوسط، وذلك بُغية تعديل الإنحرافات، ولذلك يتم إستخدام أدوات كهزم الأعمار، وهزم الأقدمية، وبيانات حول التقاعد والتقاعد المسبق، وحول الأقدمية في المناصب،

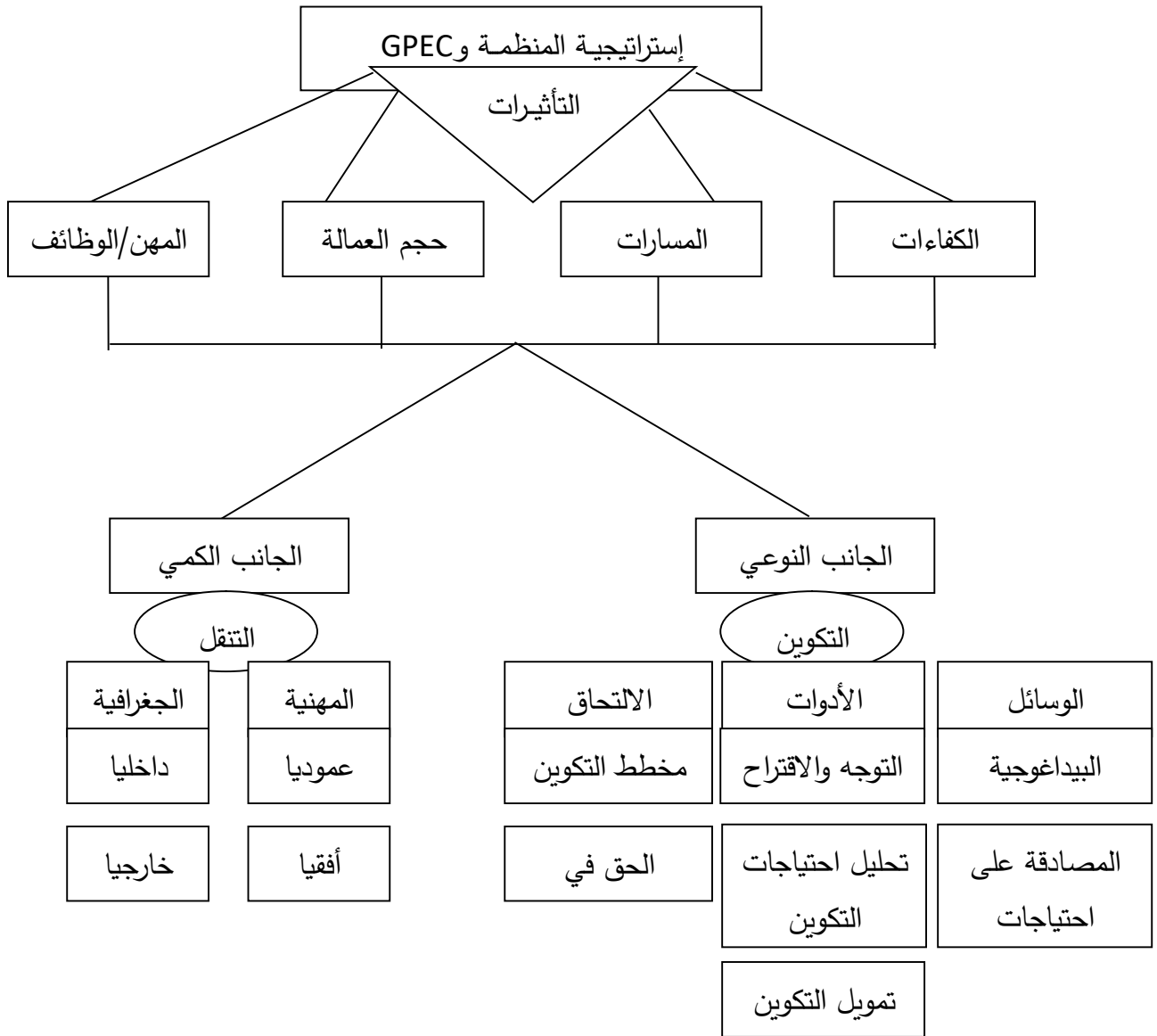
ج - مرحلة تحديد الإحتياجات من الوظائف والكفاءات: وهنا يتم الوقوف على ديناميكية المناصب والكفاءات في المنظمة باستعمال " بطاقيات المهن، ومرجعية الكفاءات، ومرجعيات المهن والوظائف حيث تسمح هذه الأدوات بوضع بطاقيات للمهن والوظائف المطلوبة في المنظمة في الفترة القادمة، مع تحديد العدد المطلوب والكفاءات المناسبة لها،

د- متابعة التطور النوعي للموارد البشرية: وذلك بهدف التعرف على رغبات الأفراد في تطوير مساراتهم المهنية وتقييم إمكانياتهم، وهنا يستخدم "GPEC": المقابلات السنوية، مخططات التكوين، حصيلة الكفاءات، ومرجعية الكفاءات.

2.4 مكانة التنقل الداخلي في التسيير التقديري للمناصب والكفاءات:

ذكر (Bernier et Grésillon, 2016) أن هناك أربعة أسس لبناء GPEC وهي: إستراتيجية المنظمة، تأثيرات الإستراتيجية، التنقل (La mobilité)؛ والتكوين وتتلخص هذه الأسس في الشكل التالي:

الشكل (1) أسس بناء GPEC



المصدر: Bérnier et Grésillon, 2014, p:19

يؤكد الباحثان Bérnier et Grésillon على أهمية الإستراتيجية فهي التي تحدد الإختيارات والتوجهات في المدى المتوسط لاستباق تغيرات البيئة، ولا يمكن تفعيل التسيير التقديري للمناصب والكفاءات إلا في ظل إستراتيجية مناسبة، تؤثر بدورها على أربعة عناصر مهمة وهي: الكفاءات، المسارات المهنية للأفراد، حجم العمالة، وتطور المهن والوظائف في المنظمة، إذ يسمح التسيير التقديري بتتبع مسار تنمية الكفاءات ومساراتهم المهنية في آن واحد، كما يهتم أيضاً بالمعطيات الكمية والنوعية ومدى تطورها لاسيما ما يتعلق بحجم العمالة وتطور الوظائف والمهن في المنظمة، وفي هذا السياق يبرز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُستخدم كسياسات تعديل في التسيير التقديري وأهمها: التكوين وإدارة المسارات المهنية بالإضافة إلى التنقل الداخلي ويتلخص دورها في مايلي:

بالنسبة للتكوين: هو الرافعة الحقيقية لتنمية الكفاءات ولتدعيم التوافق بين الوظائف والكفاءات، وعلى مستوى GPEC يُستعمل التكوين ضمن الإجراءات التعديلية؛ فهو يسمح بتحسين أداء الأفراد لإبقائهم في العمل في المنظمة بكفاءة أعلى، مع

مراعاة الإستخدامية التي تشير الى قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالمواهب والكفاءات (2012) Peretti، ولذلك يجب الربط بين وظيفتي التكوين والأجور والمكافآت، أو بين التكوين والترقية لتفادي مغادرة الكفاءات وهو ما يكفله التسيير التقديري للمناصب والكفاءات.

أما دور التنقل الداخلي ضمن التسيير التقديري للمناصب والكفاءات فيتلخص في كونه من الآليات المستعملة في إدارة المسارات المهنية وهو عنصر مهم من سياسات التعديل ويكون على النحو التالي:

- الترقية: تُستخدم الترقية -كإجراء تعديلي- لتغطية العجز في المناصب التي تحتاج إلى خبرة أو أقدمية في المنظمة، وأيضاً يمكن من خلالها تعويض المتقاعدين، وتُعد الترقية شكل من أشكال المكافأة إذ يتم من خلالها تمييز الجهد المبذول في تطوير الكفاءات بالتكوين ويعتبر ذلك عاملاً لتحفيز الأفراد وتشجيع المواهب على البقاء في المنظمة.

- النقل: يعتبر نقل الأفراد من قسم لآخر أو من وحدة لأخرى من بين الحلول الممكنة في حالة وجود فائض في المنصب الأول وعجز في المنصب الثاني، كما يمكن اللجوء إلى النقل استجابة لرغبات الأفراد ومراعاةً لظروفهم وبالتالي المحافظة عليهم، أو لسبب ثالث وهو السعي إلى تحسين التوافق بين الكفاءات واحتياجات المناصب.

- التدوير الوظيفي: إن الهدف الأساسي من هذه العملية هو إكساب الأفراد القدرة على العمل في مناصب عديدة وهو ما يحقق مرونة أكبر في العمل، بالإضافة إلى أن التدوير الوظيفي هو أسلوب من أساليب التكوين وتعزيز فرص الترقية (عماري، 2008).

- التقاعد والتسريح: التقاعد يعني إخلاء مناصب العمل، وإذا كانت حالات التقاعد في وظائف حساسة، فيتم تعويض المتقاعدين بالنيابة في المنصب أو من خلال الترقية أو إعادة التوجيه، أما التقاعد المسبق فالمنظمة تشجع الأفراد عليه للتخلص من الفائض فتدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق، وذلك وفق القوانين سارية المفعول، أما بالنسبة للتسريح فهو حل من الحلول المقترحة لحالة الفائض وقد تفرضه الظروف الإقتصادية للمنظمة، ويتم وفق النصوص القانونية المنظمة لعلاقة العمل، ويشكل عبء مالي على عاتق المنظمة وقد يؤثر سلباً على سمعتها.

وإلى جانب الآليات السابقة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية كحلول لمعالجة الفروقات في إطار التسيير التقديري للمناصب والكفاءات، فإنها تتعامل أيضاً مع ممارسات أخرى مثل: التوظيف للبحث عن حيوية جديدة ولسد الاحتياجات الكمية والتنوعية، باختيار أفراد جدد لتغطية الاحتياجات في مختلف الوظائف ويكون ذلك وفق القوانين والقواعد المعمول بها في المنظمة.

لقد أسهم التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات في تحسين اداء ممارسات ادارة الموارد البشرية و في زيادة فعاليتها و تحسين كفاءاتها لتصل الى تحقيق الأهداف الاساسية للتوظيف، كما أن مكانة التنقل الداخلي في التسيير التقديري و استخدامه كسياسة تعديل لتقليص الإنحرافات ساهم تعزيز استخدامية العنصر البشري و مكن المنظمات من الإستفادة بشكل أفضل من المواهب و الكفاءات التي اكتسبتها و ترغب في الإحتفاظ بها، و اليوم أصبحت المنظمات الكبرى تعتمد على التسيير التقديري للموارد و الكفاءات في ادارة المواهب الى جانب أساليب وآليات أخرى مكملت له على غرار مؤسسة سوسييتي جينيرال الفرنسية.

5. تجربة société Générale في إدارة المواهب باستخدام منصة ACE RH:

إن أهم ما يُميز إدارة الموارد البشرية في société Générale الشركة الأم أنها تشتغل في بيئة عمل تفرض تطبيق التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات بشكل إجباري، و كان ذلك اعتباراً من سنة 2008 و بموجب المادة 20-2242 من قانون العمل الفرنسي الذي فرض اعتماد GPEC على المؤسسات التي تُشغل أكثر من 300 عامل، و يعتبر المشرع الفرنسي رائداً في فرض استخدام التسيير التقديري على المؤسسات الفرنسية، و يُعرف قانون العمل الفرنسي التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات "على أنه طريقة عمل أو أسلوب لتكييف المناصب و الكفاءات مع الإحتياجات التي تحددها الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسات وفق التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من الناحية الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية و التشريعية". - travail-emploi- gov.fr

و باعتمادها على التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات فإن إدارة الموارد البشرية في سوسييتي جينيرال تركز على التنقل الداخلي سواء تعلق الأمر بعقود عمل محددة (بنود تعاقدية)، أو ضمن اتفاقيات جماعية أو بناءً على طلب العامل، و تعتبر ذلك رهاناً استراتيجياً على مستوى إدارة الموارد البشرية، و مع توجه سوسييتي جينيرال الى تبني استراتيجية إدارة المواهب في السنوات الأخيرة فقد باتت تحرص على استقطاب أفضل المواهب و الكفاءات و ذلك بما يتناسب مع احتياجات المنظمة، كما أنها تُعطي أهمية كبرى للإحتفاظ بالمواهب بكل الطرق و الأساليب المتاحة، و هو ما تعمل على تحقيقه بالإعتماد على سياسة التنقل الداخلي.

1.5 مكانة إدارة المواهب في استراتيجية إدارة الموارد البشرية في سوسييتي جينيرال:

تنص استراتيجية المؤسسة على اعتبار إدارة المواهب خيار استراتيجي في إدارة العنصر البشري في المنظمة، ومن خلال هذا التوجه تعمل على تحسين أدائها في استقطاب المواهب والحفاظ عليها وتطويرها من أجل دعم الجهود المبذولة لتحقيق أهداف النمو والتوسع في السوق و يكون ذلك بالتركيز على العناصر التالية: (consulter www.societegenerale.com, le 10/12/2024)

التوظيف و التنمية: تعتمد المؤسسة على تصميم و تنفيذ عمليات توظيف دقيقة تهدف الى التعرف على ملامح مختلفة و متنوعة من المواهب و الكفاءات التي تسعى للترشح لشغل مناصب في المؤسسة و تمنح المؤسسة فرصاً لتوظيف الكفاءات العالية و المواهب التي تختارها بكفاءة عالية في بيئة بنكية تتطور باستمرار ، مما يتطلب تكثيف برامج التكوين المتواصل مع التركيز على جودة هذه البرامج للعمل على تنمية المهارات باستمرار وفي نفس الوقت الإعتماد على برامج توجيه و متابعة متواصلة لمرافقة مسارات تطور الكفاءات و المواهب داخل المؤسسة.

تقييم الأداء المستمر: إدارة المواهب تتطلب تفعيل النظام المناسب لتقييم أداء الأفراد وذلك لضمان مصداقية وموثوقية القرارات المتخذة بعد التقييم، ويكون ذلك بناءً على مسار يبدأ بتحديد أهداف التكوين بدقة مسبقاً ثم يتم متابعة تنفيذها بانتظام للوقوف على مدى استجابة الأفراد للتكوين فيما يخص تحسين مهاراتهم في العمل، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في الترقية أو النقل الوظيفي لتحقيق أهداف الإدارة وللاستجابة للطموحات المهنية للأفراد.

التنقل الداخلي: يتم تدعيم سياسات المؤسسة في التوظيف وتقييم الأداء والتكوين المتواصل للأفراد بسياسة التنقل الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة كثيراً في إدارة المواهب لتحقيق هدف مهم جداً وهو تعزيز فرص الإحتفاظ بالمواهب

والكفاءات، اذ يمكن من خلال تشجيعهم على التنقل داخلياً مواكبة تنمية المهارات بمنح فرص للترشح للمناصب التي يطمح الأفراد للوصول اليها، بالتالي تتحقق فائدة مزدوجة بالنسبة للمؤسسة وللمستخدمين فيها.

القيادة والإبداع: تركز استراتيجية المؤسسة في شقها المتعلق بإدارة المواهب على العمل من خلال ماسبق (أي بالإعتماد على التنقل الداخلي والتوظيف وتقييم الأداء) على التعرف على الملامح القيادية والإبداعية من ضمن المواهب والكفاءات ومنحها الفرص المناسبة للترقية ولتطوير مساراتها المهنية لتسهيل مسارات الوصول الى المناصب القيادية، ولذلك تركز باستمرار وبحرص شديد على اكتشاف المواهب التي تتمتع بإمكانيات عالية في القيادة والابتكار خاصة في المجالات التكنولوجية والمالية التي تشهد تحولات سريعة.

وتصبو استراتيجية ادارة الموارد البشرية في سوسييتي جينرال الى الوصول الى تحقيق ثلاث طموحات وتجسيد ست التزامات وهي:

- ✓ تمكين الموارد البشرية من استخدام كافة قدراتهم في المؤسسة والالتزام بما يلي:
- توفير آفاق أفضل لإستخدامية المواهب ولإستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.
- تعزيز فرص تطوير المسارات المهنية فردية أو مخصصة للتكيف مع التحديات والرهانات المحتملة في المستقبل.
- ✓ توفير بيئة عمل صحية وإيجابية تسمح بتقديم أداء أفضل باستمرار والالتزام بـ:
- ضمان الشروط المناسبة لثقافة مبنية على المساواة والعدالة واحترام الآخر.
- السهر على توفير جودة الحياة في العمل بشكل يحفظ قيم الإحترام وتقبل الاختلاف.
- ✓ تعزيز التزام الأفراد وتمكينهم من التأثير في بيئة العمل من خلال تشجيعهم على الإبداع ومشاركة الخبرات، ولتحقيق هذا الطموح تلتزم المؤسسة بـ:
- تفعيل ثقافة الحوار للعمل بشكل جماعي لدعم القدرات التنافسية المستدامة للمؤسسة.
- مشاركة الأفراد في نطاق جماعي أو فردي في كل المبادرات ذات الأثر الإيجابي. (التقرير السنوي للمهن والكفاءات لمؤسسة سوسييتي جينرال)

ان اعتماد ادارة المواهب كخيار استراتيجي في المؤسسة و تركيزها على العناصر السابقة في هذا الإطار جعلها تختار الأساليب المناسبة لتجسيد ذلك، و بناء عليه تعتمد على التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات GPEC لتحقيق النجاعة المناسبة في ادارة المواهب، و من خلاله يتم التركيز على التنقل الداخلي باستخدام آليات أخرى على غرار بورصة المناصب للإعلان عن فرص العمل داخلياً ، بالإضافة الى مبادرة **Reskilling** و تفعيل استخدام و منصة ACE-RH .

2.5 بورصة المناصب نقطة انطلاق التنقل الداخلي:

"بورصة المناصب" هي وسيلة مستعملة في التنقل الداخلي في المنظمات، يتم من خلالها عرض المناصب الشاغرة في الموقع الداخلي أو الشبكة الداخلية في المنظمة، حيث يجد المستخدمون المعلومات الكافية حول عدد ونوع المناصب الشاغرة أو المحتملة الشغور في المستقبل القريب، و يكون بعد ذلك الترشح للترقية أو التنقل الداخلي كلما توفرت الشروط و المتطلبات لدى المهتمين بالترشح ، إذن تُعرف بورصة المناصب كواحدة من أدوات العمل في ادارة الموارد البشرية تهدف الى الإعلان عن كل المناصب الشاغرة داخل المنظمة و غايتها التصريح بالفرص المتاحة للتوظيف الداخلي (Peretti.J.M,2013)، و انتشر

استخدام بورصة المناصب في السنوات الأخيرة نظراً لدورها في تعزيز حظوظ و فرص الأفراد في تطوير مساراتهم المهنية بتوفير المعلومات المناسبة حول شغور المناصب ،وهي تقوم بهذا الدور بكل شفافية و فعالية، و تتميز بورصة المناصب في سوسييتي جينيرال أنها ترتبط بمنصة ACE-RH و هذه الأخيرة هي المصدر الذي يُقدم لها الملفات المهنية التي تتضمن ملامح الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة المُعلن عنها في البورصة ، و تربطهم مباشرة و بشكل فردي معها من خلال شبكة الأنترنت في المؤسسة ،كما يتم تزويد بورصة المناصب بتقارير تحمل تقييم أداء المسؤولين المباشرين عن الأفراد المترشحين لدعم حظوظهم في الحصول على المناصب التي تهمهم من خلال البورصة، ولكن هناك جملة من الشروط يجب أن تتوفر في الأفراد للدخول الى بورصة المناصب و هي:

- أن يحمل حساباً شخصياً في منصة ACE-RH.
- أن يتجاوز مدة أربعة سنوات (04) في المنصب الحالي ويصبح بعدها تلقائياً قابلاً للتنقل والمشاركة في الحركة الداخلية إذا ما توفرت الفرصة ويكون ذلك بناءً على رغبة المترشح وإرادته الحرة، أو بترشيحه بإقتراح من مسؤوله المباشر.
- أن يقوم المترشح بتفعيل انخراطه في المنصة والبورصة من خلال شبكة الأنترنت.
- القيام بمقابلات قبل الترشح للمنصب مع المسؤولين المباشرين واطارات ادارة الموارد البشرية للتعرف بشكل أفضل على متطلبات العمل في المناصب المقترحة، وللكشف عن فرص التكوين المناسبة للمرافقة الفردية لمسار الإنتقال لمنصب جديد.

3.5 برنامج Reskilling لمرافقة التنقل الداخلي بالتكوين المناسب:

مبادرة **Reskilling** تهدف الى تهيئة و اعداد المواهب و الكفاءات في المؤسسة لشغل المناصب و اخضاعهم لبرامج تكوين نوعية متخصصة تستجيب لإحتياجات العمل في المناصب المفتوحة أساساً ضمن هذا التوجّه، و يبدأ مسار التنقل الداخلي من بورصة المناصب كما ذكرنا آنفاً، ليتم تدعيمه بـ **Reskilling** و من خلالها تتجسد امكانية التنقل الداخلي في المؤسسة في مهن أو وظائف قابلة للنمو و التطور مع إستحداث أو إنشاء الكفاءات المطلوبة لذلك بالتكوين المناسب الذي يرافق هذا المسار، إن المبدأ الأساسي في برنامج **Reskilling** هو متابعة مسار تحول الأفراد نحو مناصب جديدة و بالتالي دعم و اسناد التنقل الداخلي بالتكوين من أجل :

- التعرف عن قرب على المهارات المطلوبة في المنصب الجديد لتسهيل وصول المواهب والكفاءات إليها.
 - التعاون بين مديرية الموارد البشرية والمسؤولين المباشرين في تصميم البرامج التكوينية الموجهة لمرافقة مسارات التنقل الداخلي نحو المناصب المقترحة.
 - تسهيل تأقلم وإدماج المترشحين في المناصب الجديدة وتحقيق متطلبات شغلها بسرعة وبفعالية.
 - تعظيم فرص نجاح التنقل في المسار المهني من خلال مرافقته بالتكوين المناسب.
- ويوفر **Reskilling** الإمتيازات التالية:
- تكلفة التكوين المرافق للتنقل الداخلي يقع على عاتق المؤسسة.
 - حجز الوظائف المعنية ببرنامج **Reskilling** للمترشحين المحتملين لشغلها عبر بورصة المناصب.
 - تنظيم ورشات "**Vis mon job**" بمعنى "عش وظيفتي" يؤطرها خبراء ومسирون تهدف الى شرح متطلبات العمل في المناصب الجديدة والمهارات المطلوبة فيه قبل الانخراط في برامج التكوين الفعلي.

- تأكيد خيار الترشح للمنصب من قبل الراغبين في ذلك، ليتم بعدها تحديد مكون أو فريق من المكونين لتأطيرهم ومرافقتهم في مرحلة التكوين والإلتحاق بالمنصب الجديد ثم مرحلة الإدماج فيه بعد ذلك.

- مسار المرافقة بالتكوين عبر **Reskilling** يمتد زمنيا من ثلاثة (03) الى تسعة (09) أشهر وهي الفترة الزمنية التي ارتأى مهندسو البرنامج أنها كافية لتزويد المترشحين للتنقل الداخلي بالمهارات والمعارف الكافية والمناسبة للإستجابة لمتطلبات الوظائف الجديدة، وتُتَوَجَّه هذه الفترة بشهادات تأهيل معترف بها يستفيد بها المترشحون بعد انتهاء التكوين المرافق للتنقل الداخلي.

ان برنامج Reskilling يمنح للمؤسسة فرصة ثمينة للإحتفاظ بالمواهب من خلال ما يُمكن تسميته اعادة تنشيط لمساراتهم المهنية وتطوير معارفهم ومهاراتهم لتنمية كفاءاتهم ولصقل مواهبهم باستمرار بالتكوين المستمر المتخصص والفردى.

4.5 دور منصة ACE-RH في التنقل الداخلي في سوسييتي جينيرال:

هي منصة رقمية تعتمد عليها مؤسسة سوسييتي جينيرال في ادارة الموارد البشرية لاسيما بعد انتهائها لاستراتيجية ادارة المواهب، تسميتها تأتي من إختصار ثلاثة كلمات وهي: Appétences, Compétences, Expériences ، بمعنى الميولات ، الكفاءات، الخبرات، و هي العناصر الأهم المحددة لوثيقة محصلة الكفاءات أو لصياغة السير الذاتية، و تم تصميم منصة ACE-RH لتكون قادرة على حصر كل المعلومات التي تعرف بالأفراد من حيث كفاءاتهم و مؤهلاتهم و ملمحهم المهني في ملفات شخصية فردية قابلة للتحيين و يتم فتحها في اطار شبكة معلومات الداخلية، تمنح حسابات شخصية لكل مستخدم يمكنه من ادخال بياناته الشخصية و التعريف بمواهبه و مهاراته، و تتميز هذه المنصة بما يلي:

- هي سوق الكترونية داخلية تحتفظ وتقدم الملفات الإلكترونية لمستخدميها من الموارد البشرية في المؤسسة.
 - هي فضاء الكتروني يصرح فيه المستخدمون بميولاتهم المهنية، والقدرات والمهارات المكتسبة لديهم، والخبرات المتراكمة بعد سنوات من التكوين والممارسة.
 - يقوم المستخدمون بفتح حسابات شخصية للإدلاء بالمعلومات التعريفية بمواهبهم وكفاءاتهم ويمكنهم استيراد أو نقل هذه المعلومات من منصة LinkedIn إذا كانوا يمتلكون حساباً فيها.
 - تتميز حسابات المستخدمين بكونها مرئية بالنسبة للمدراء والمسيرين في المؤسسة وهو ما يمنح امكانية الإطلاع على ما يحمله المستخدم من مهارات وقدرات ومواهب وتُؤهلهم للتنقل الداخلي المباشر أو مروراً ببرنامج Reskilling.
 - تزويد المدراء والمسيرين بالمعلومات الكافية لتسهيل التنقل الداخلي بما يشبه عملية اصطيد المواهب داخل المؤسسة وإقتراحها لمناصب ووظائف أخرى.
 - ترتبط منصة ACE-RH ببورصة المناصب وبرنامج Reskilling فهي توفر لها المعلومات المطلوبة للتعريف بالكفاءات والمواهب التي يحملها المترشحون للتنقل الداخلي ونظرا لكفاءة هذه المنصة والنتائج التي حققتها حازت على الجائزة الفضية في مسابقة الابداع في مجال ادارة الموارد البشرية المنظمة من طرف هيئة Republik RH لسنة 2023 (<https://www.republikgroup-rh.fr>).
6. خاتمة:

- ✓ مما سبق يمكننا التأكيد على أهمية الإعتماد على التنقل الداخلي في إدارة المواهب، فهو يحقق عدة مزايا ويضمن إيجابيات كثيرة لعل أهمها تعزيز امكانية الإحتفاظ بالمواهب والكفاءات المكتسبة لما لها من دور في تحقيق أداء أفضل في المنظمة وكذلك لتثمين الجهود المبذولة أساساً لإستقطاب هذه المواهب والكفاءات، ولعل أهم ما توصل اليه البحث من نتائج يكمن في:
- ✓ إن فرض تطبيق واستخدام التسيير التقديري للمناصب والكفاءات على المنظمات يُسهم في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ويُسهّل مسار انتقالها أو توجيهها الى تبني استراتيجية ادارة المواهب.
- ✓ ادارة المواهب باتت خياراً استراتيجياً لدى المنظمات التي تسعى الى استقطاب الموارد البشرية عالية الكفاءة والتي تكون قادرة على تحقيق أفضل معدلات الأداء المطلوبة، كما أنها -أي ادارة المواهب- تُعزز من استخدامية الأفراد وتضع السياسات المناسبة الكفيلة بالإحتفاظ بالمواهب.
- ✓ التنقل الداخلي هو واحد من أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية، وقد تعاضم دوره وتزايد افعتماذ عليه ضمن ادارة المواهب لأنه يكفل بقاء المواهب في المنظمة ويدعم فرص الحفاظ عليهم لتعظيم الإستفادة من مهاراتهم وقدراتهم الفذة وفي ذات الوقت تحقيق الديناميكية المطلوبة في المسارات المهنية للمواهب إذ تحتاج هذه الأخيرة الى تطوير وتحسين مستمر.
- ✓ قامت بعض المؤسسات باستحداث آليات وأساليب جديدة ومبتكرة لإدارة المواهب بفعالية أكبر وكفاءة أفضل، على غرار سوسييتي جينيرال التي تستخدم في السنوات الأخيرة مبادرة Reskilling وهو برنامج مرافقة التنقل بالتكوين، ومنصة ACE-RH التي توفر قاعدة بيانات حول ملامح الموارد البشرية لتسهيل التنقل الداخلي عبر بورصة المناصب.
- ✓ إن استخدام مثل هذه الآليات يتطلب توفير أنظمة مناسبة لتقييم أداء الموارد البشرية، وأنظمة معلومات ذات موثوقية عالية لتكون مخرجات المنصات الإلكترونية ذات جودة ومصداقية.
- آفاق الدراسة: يمكن أن نتطرق في المستقبل الى النقاط التالية:
- عوائق تطبيق أو تفعيل التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الجزائر.
 - متطلبات إرساء إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية.

. قائمة المراجع:

1. revue des politiques إدارة المواهب " آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- "ثابت وسيلة وصبان ايمان: 1. économiques Volume 5, Numéro 3, 2017
2. AMÉLIE NOTAIS Université Paris Sud, PESOR VÉRONIQUE PERRET Université Paris-Dauphine, DRM, La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel 2012 Lavoisier
3. Bournois F., Point S., Rojot J., Scaringella J.L. (2007). RH : Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, Éd
4. Boutinet J.P. (2002). Des compétences au projet, un dilemme à prendre en compte pour s'orienter, Carrièresologie, p.619-633. itions d'Organisations, Paris,

5. Thévenet, M. (1999). « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », Revue Française de Gestion, n°126, p.5-11.
6. Peretti.J.M, « gestion des ressources humaines », éditions vuibert,1998
7. Peretti, Jean-Marie Ressources humaines : Le manuel de référence - Label Fnege 2018. Vuibert 2019.
8. FALA-OUYAHIA Zoubida. Maître assistant « A » « MOBILITE INTERNE, QUELS ENJEUX POUR L'ENTREPRISE ? ». Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales. Université Oran
9. Dejoux et thévenet, la gestion des talents 2eme édition, Dunod 2015
10. Alexandre Pachulski, RH au quotidien ,100 fiches, Dunod2015
11. D'Armagnac sophie et autres, La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises, in Varia GRH ; 2016
12. AMÉLIE NOTAIS VÉRONIQUE PERRET La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel Revue française de gestion 2012/7 N° 226
13. Schuler, R. 2012. Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. Journal of world business, 45(2): p 105
14. Philippe Bernier et Grésillon La GPEC - Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3e éd. Dunod, 2016
15. www.societegenerale.com
16. <https://www.republikgroup-rh.fr>