

دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ( دراسة حالة شركة الدراسات التقنية  
والهندسة المعمارية لولاية المدية)  
د.قمبور عبد الرؤوف\* د. رقي نذيرة\*\*

ملخص

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، مستخدمين في ذلك مجالات أو مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة، وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج *SPSS 20*. من أجل معرفة واقع تسيير الكفاءات وأثره على الأداء أجرينا دراسة ميدانية في شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية، وخلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة تقوم بتقسيم المهام على أساس التخصص، كما أنها تقوم بتدريب وتحفيز كفاءاتها البشرية وتقييمها بشكل دوري، كما استنتجنا أن تدريب وتحفيز الكفاءات لهما تأثير إيجابي على الأداء أما استقطاب وتقييم الكفاءات فليس لهما أي تأثير على الأداء. وفي هذا الصدد أوصينا بضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

الكلمات المفتاحية : الكفاءات، تسيير الكفاءات، الأداء

تصنيف JEL : M12

**The role of the management of competencies in improving  
organizational performance (Case of Company of Technical Studies  
and Architecture in Medea)**

**Abstract :**

*The study aimed at trying to figure out the role of the management of competencies in improving the organization's performance, using the domains or phases of the management of competencies, and we used the Balanced Scorecard as a tool to measure the organization's performance, The retrieved data were analyzed using SPSS 20.*

*In order to know the reality of the management of competencies we conducted a field study in technical studies company and architecture of the province of Medea, We concluded a set of results is that the train and motivate competencies have a positive effect on performance as for attracting and assessing competencies not have any effect on performance. In this regard, we recommended the need for attention to individual and collective competencies and training and development them to achieve the excellence performance.*

**Keywords :** competencies, management of competencies, performance

**Jel Classification Codes :** M12

\* دكتور، المركز الجامعي -ميلة-، الجزائر، E-Mail: abderraouf1991@gmail.com

\*\* دكتورة، جامعة البويرة، الجزائر E-Mail: nadi\_doctorat@yahoo.fr

## 1. تمهيد:

أصبحت المعرفة في السنوات الأخيرة بمثابة محركاً للإنتاج ودافعا للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري، حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على العناصر المتمثلة في (الأرض، المال، العمل) إلى اقتصاد عالمي جديد يعتمد على الكفاءات المعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات والمهارات البشرية، أو ما أصبح يسمى باقتصاد المعرفة. يعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية فهو يعد محدد أساسي لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على تنميتها والحفاظة عليها باستمرار لتمكين من تحقيق أهدافها والوصول إلى التميز في الأداء.

في هذا الصدد سنحاول التطرق إلى المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات (استقطاب الكفاءات، تقييمها وتطويرها) ودورها في تحسين الأداء في المؤسسة، مستخدمين في ذلك بطاقة الأداء المتوازنة كوسيلة لقياس الأداء.

كما حاولنا طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف يمكن تحسين أداء المؤسسة من خلال تسيير كفاءاتها البشرية ؟

يتفرع على هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية :

- ما أسباب اهتمام المؤسسات بالأداء وتسيير الكفاءات ؟

- كيف تتم عملية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة ؟

- ما هي سبل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما مدى تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسسة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية وما أثر ذلك على تحسين أدائها؟

كإجابات قبلية عن التساؤلات السابقة نقتراح الفرضيات التالية :

- من أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالأداء وتسيير الكفاءات البشرية هي المنافسة التي أصبحت تشهدها

الشركات.

-تتم عملية تسيير الكفاءات من خلال مجموعة من المراحل تتمثل في استقطاب الكفاءات، تقييمها والعمل على تدريبها

وتطويرها باستمرار.

-من أجل تحسين الأداء يجب على المؤسسات الاهتمام بكفاءاتها البشرية وتسييرها تسييراً فعالاً.

-تهتم شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية بتسيير كفاءاتها البشرية مما سينعكس إيجابياً على تحسين أدائها.

وفيما يلي تلخيص لبعض الدراسات التي تناولت الموضوع ولو بشكل جزئي وتمثل في :

1-دراسة ( Sabrina Loufrani-Fedida 2006)<sup>1</sup> : حاولت الباحثة من خلال هـ ذه الدراسة

حصر المفاهيم الخاصة بكل من إدارة الكفاءات، منظمة المشاريع، دراسة العلاقة بين هذين المفهومين، ومن ثم

معرفة كيف تقوم المؤسسات بإدارة كفاءاتها ومشاريعها بطريقة فعالة في أربعة مؤسسات ناشطة في قطاعات

مختلفة تمثلت في : ( HEWLETPACKARD,IBM ، ARKOPHARMA

TEMEX) من خلال المقابلة الفردية كمصدر لجمع المعلومات حيث أجرى 64 مقابلة نصف مباشرة بغية

أخذ نظرة شاملة على الظاهرة المدروسة. من النتائج المتوصل إليها هو أن تطوير كل من الكفاءات والمشاريع

يتطلب التكامل بين الأبعاد التالية ( إدارة المعارف، الموارد البشرية، الإستراتيجية)، وبهذا فقد أوصت الباحثة

بضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد من أجل إدارة جيدة للكفاءات، ولقد أظهرت من جهة، أهمية تعزيز تحليل

المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية والحاجة إلى دمج المجالات النظرية الأخرى للإدارة، وهي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في فهم إدارة الكفاءات في المؤسسات.

2 - دراسة (2008 Martine le Boulaire, Didier Retour Cerag)<sup>2</sup> : الهدف من

هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات، الإستراتيجية وأداء المؤسسة والتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من أجل التسيير الفعال للكفاءات والوصول إلى الأداء الجيد. من أجل الإجابة على الإشكالية قام الباحثان بدراسة أكثر من 20 مؤسسة فرنسية والقيام بمقابلات مع مصلحة الموارد البشرية لكل مؤسسة. من النتائج التي توصل إليها هو أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تستثمر في المجالات الإدارية والتنظيمية ( تطوير الكفاءات من خلال التعاون بين مختلف المسؤولين، نقل المعارف والمهارات وإدراج مختلف أنواع التعلم) ومجال اختيار المشاريع ووظيفتها من أجل رفع أداء تسيير الكفاءات ، وبهذا فقد أوصى الباحثان بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية زيادة نفوذها في اختيار المواقع الإستراتيجية مع التركيز بصفة خاصة على تحليل المهارات الجماعية و الرئيسية للمؤسسة.

3- دراسة (2012 Königová Martina and others)<sup>3</sup> : هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الإدارية في عملية ملء المناصب الشاغرة في عمل المنظمات القائمة على المعرفة في الجمهورية التشيكية، باعتبار أن تحديد الكفاءات الإدارية والتنمية هي أدوات هامة في تسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية، وتناولت الدراسة المناهج النظرية للمنظمات القائمة على المعرفة والخطوات الأساسية لتطبيق الكفاءات. وفي الأخير قام الباحثين بتلخيص فوائد وصعوبات تطبيق النهج القائم على الكفاءة كأداة لكفاءة إدارة المنظمات لغرض تحقيق ميزة تنافسية، توصلت الدراسة إلى أن إدماج نظام لإدارة الموارد البشرية، التوظيف على أساس الكفاءة تمثل شرطا أساسيا لكفاءة الأداء، ويمكن تحديد الكفاءات الإدارية من خلال عملية التوظيف، تقييم الموظفين ، التدريب، وبهذا فقد أوصت الدراسة بأن قيمة نموذج إدارة الكفاءات يكون أفضل إذا طبق في كامل مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

4- دراسة (2012 Toumi Miloud Souleh Samah)<sup>4</sup> : تناولت الدراسة المؤسسة المتعلمة والمبادئ التي تقوم عليها، وكذا كيفية رأسمة المعارف وطرق تنمية كفاءة كل من الأفراد والمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن رأسمة المعارف وتطوير الكفاءات تسمح بتوسيع المعارف الجماعية والقدرات الفكرية وبفضلها تصبح المؤسسة المتعلمة أكثر فعالية وتستطيع أن تتأقلم مع التغيرات وتحديات المستقبل، وهذين العاملين يسمحان للمؤسسة بفرض وجودها وتطورها.

5- دراسة (كمال منصور ، سماح صولح 2013)<sup>5</sup> : حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والمجالات الكبرى له أو ما يسميه البعض بمراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات ورواتب الكفاءات، و توصلت الدراسة إلى أنه من خلال إعداد مواصفات الكفاءات تتضح للمؤسسة الكفاءات المطلوبة، وتقوم بتقييمها من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة وتعمل على تطويرها وصقلها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحديات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

تطرقت الدراسات السابقة إلى الكفاءات البشرية ومجالات تسييرها وكيف تتحقق فعالية الأداء بالاعتماد على الكفاءات وكيفية تطويرها من منظورات متعددة، وكذا الطرق التي تسمح بتحديد الكفاءات في المؤسسة. بالنظر إلى مضمون ونتائج الدراسات السابقة تحاول دراستنا دراسة تأثير كل من استقطاب الكفاءات، التحفيز، التدريب وتقييم الكفاءات على الأداء في المؤسسة. وبهذا فدراستنا تتفق مع الدراسات السابقة من حيث أن كلها تنصب حول

طرق تسيير الكفاءات وكيفية تطويرها وتنميتها بشكل يضمن التسيير الفعال وتحقيق الأهداف، وتختلف عنهم في استخدام طريقة حديثة لقياس الأداء والتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن والتي لم تتناولها الدراسات المذكورة. وقبل الانتقال إلى الدراسة الميدانية سنقوم بقراءة نظرية لكل من تسيير الكفاءات والأداء والعلاقة بينهما.

## 2. قراءة نظرية لتسيير الكفاءات

حسب مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) الكفاءة تعني نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح.<sup>6</sup> كما تعني الكفاءة قدرة الفرد على تعبئة موارده الشخصية (المعارف والمهارات و نوع من مهارات التفكير) والخارجية (قواعد البيانات، الوثائق، الزملاء، الخبراء والحرف المختلفة...) وذلك لحل المشاكل المرتبطة ببيئة مهنية معينة وذلك لتلبية متطلبات المنظمة.<sup>7</sup>

أما فيما يخص تسيير الكفاءات فهو مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة.<sup>8</sup>

كما عرف الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour)<sup>9</sup> تسيير الكفاءات بأنها مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز و تنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها. يعتبر كل من S.Michel و M.leder تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله ب :

- وصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية ؛
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد ؛
- مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار ؛
- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير<sup>10</sup>

على ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن تسيير الكفاءات هي نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها، وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات البشرية أو ما يسمى بمجالات تسيير الكفاءات فيما يلي :

- إعداد مواصفات الكفاءات : يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات ( l'analyse de compétence)، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتها.
- تقييم الكفاءات : ونقصد بها الحكم على جودة الأداء الكلي بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين<sup>11</sup> ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية،

وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقييمية الهيكلية، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية<sup>12</sup>.

- تطوير الكفاءات : من بين أساليب تطوير الكفاءات ما يلي<sup>13</sup>:

● التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

● التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات : قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

- رواتب الكفاءات : تبحث المؤسسات على دفع رواتب الكفاءات من أجل<sup>14</sup>:

- رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية ؛
- زيادة تحفيز الأشخاص ( تهيئة، علاوات، ترقية) ؛
- تقييم الفرد ( إرضاء حاجة التقدير و الإنجاز).

وقد اقترح Valérie Marbach خمسة أنواع لرواتب الكفاءات ويجب الأخذ بعين الاعتبار:

- تنوع الكفاءات المستخدمة ؛
- تخصص الكفاءات ( المهنية) ؛
- المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي ؛
- الكفاءات المحتملة ؛
- الكفاءات المثبتة.

ولكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن<sup>15</sup>:

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.
  - تمتلك المؤسسة تجميع لرأس المال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).
- وهناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بأن المؤسسة تطبق تسيير الكفاءات والتي سنلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) : شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة.

أ. تم إعطاء تقدير مستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين.	تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات إذا
ب. كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3%.	
ج. الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم، ميزانية، الرأي).	

<p>د. كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>هـ. كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>	
<p>- نفس العناصر أ، ب، ج ولكن :</p> <p>- إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>- إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية إذا</p>

**Source :** Benoit Grasser, Thierry Colin, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, le 12/0/2016, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal00182502/document, p63>.

لا يصبح تسيير الكفاءات حقيقة إلا إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته<sup>16</sup>، حيث نجد في تسيير الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد، ولهذا نقول أن تسيير الكفاءات ليس فقط تصور، وإنما أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة.

### 3. قراءة نظرية لأداء المورد البشري

يشير الأداء إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>17</sup>.

بهذا فقد أجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"، حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف.

كما يمكن القول بأن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها من خلال ما يقدمه الفرد من إتمام أعماله كما يجب، ويقاس ذلك من خلال مؤشر الأداء.

حيث يعرف مؤشر الأداء على أنه : بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار (Norme) في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في إطار الإستراتيجية الكلية. وكذلك يعرف على أنه فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد<sup>18</sup>.

بهذا تعتبر مؤشرات قياس الأداء هي وسائل لقياس مدى التقدم اتجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عمالها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال<sup>19</sup>.

وفيما ما يلي أهم المؤشرات الحديثة لقياس الأداء :

1.3. بطاقة قياس الأداء المتوازنة : بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة المؤشرات المالية والعملية المصنفة في أربعة أبعاد والمتمثلة في : النتائج المالية، إرضاء الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي<sup>20</sup>.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف على قدرتها في قياس أدائها في مجالات ( علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية...). وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990.

بين كل من نورتن وكابلن Norton et kaplan الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة :<sup>21</sup>

- التركيز على التنظيم ككل ؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء ؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

وسنقوم في بحثنا هذا بقياس الأداء عن طريق بطاقة الأداء المتوازن باستخدام المؤشرات المتمثلة في: النتائج المالية، إرضاء الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي.

2.3. لوحة القيادة : لوحة القيادة هي وسيلة تقوم بتخفيض حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات و تساهم في عملية تخفيض المخاطر وهي أداة اتصال وتنشيط الأفكار<sup>22</sup>.

وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كقياس لأدائها، من أهمها :<sup>23</sup>

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ؛
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة ؛
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يرأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة قياس الأداء المتوازنة ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم Clarck Rod و Philippe Crapart على إضافة سبعة مقاييس أخرى تعرف بالمقاييس الأساسية والمتمثلة في :<sup>24</sup>

- تسليم العمليات : ويتم الحكم على ذلك من خلال (الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، الوثائق)؛
  - صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال (التخفيض آجال البيع، الإنتاج والتوزيع، والشراء) ؛
  - الجودة : يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها ؛
  - احترام البرنامج : يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها من قبل المؤسسة ؛
  - إدخال منتجات جديدة في الساعة ؛
  - السرعة : يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة.
- بعد أن تطرقنا لكل من مفهوم تسيير الكفاءات والأداء سنقوم بدراسة الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحسين الأداء.

#### 4. دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء

أصبحت المؤسسات اليوم تركز على كفاءتها الفردية والجماعية من أجل تحقيق مزايا تنافسية، كما أن أداء المؤسسة أصبح يعتمد على المهارات والكفاءات أكثر من الجانب المادي وبالتالي ازدادت أهمية تسيير وتطوير الكفاءات من أجل تحسين الأداء.

#### ● الفائدة بالنسبة للمؤسسة

من أجل أن تكون المؤسسة فعالة وتستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية والتي تسمح لها بتطوير أداؤها وتحسينه، المؤسسة بحاجة إلى الكفاءات الفردية والجماعية من أجل الحصول على قيمة مضافة وكذلك كفاءات متنوعة في السوق بالمقارنة مع منافسيها من أجل تحسين تنافسيتها.

تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسة ما يلي :<sup>25</sup>

-الحصول على الأداء الجيد وأفضل النتائج ؛

-يسهل التعاون المستمر بين أهداف المؤسسة وبين المسؤولين ؛

-يسهل تغيير الثقافة أو يدعم ثقافة المؤسسة التي تتبناها ؛

-تؤيد الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة.

وبالتالي تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

#### ● الفائدة بالنسبة للفرد

تسيير الكفاءات هي عبارة عن وسيلة تسمح بتموضع الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي والذي يسمح للكفاءات الفردية وبمكثها من توسيع مهامها، تعدد المهام، الاستقلالية وتطوير المسؤولية بينما على مستوى الكفاءات الجماعية فهو يسمح بتطوير الفرق القادرة على إيجاد حلول<sup>26</sup>.

### 5. الدراسة الميدانية

لاختبار الفرضيات السابقة قسمنا بحثنا إلى جزأين جزء نظري والآخر تطبيقي، حيث اشتمل الجزء النظري على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، بالإضافة إلى إجراء قراءة نظرية لكل من تسيير الكفاءات والأداء، ومن ثم توضيح دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء. أما فيما يخص الجزء التطبيقي فاشتمل على إجراء الدراسة الميدانية في شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية بولاية المدية ، وقمنا بتوزيع الاستبيان في المؤسسة وفي فروعها المتواجدة في كل من البلدية، عين الدفلى والشلف، حيث تم توزيع 70 استبيان، وتم استرداده بالكامل، لكن تم إلغاء 8 استبيانات لعدم الإجابة على كل الأسئلة المطلوبة، وبالتالي قمنا بتحليل 62 استبانة. بنسبة 88.57% من عينة الدراسة، واستخدمنا في تحليلنا للاستبيان برنامج SPSS 20 .

لتفسير متغير تسيير الكفاءات تم الإعتماد على ثلاث مؤشرات والمتمثلة فيما يلي : إستقطاب الكفاءات،

تدريب وتحفيز الكفاءات، وتقييم الكفاءات، (وقد تم اعتماد بعض من هذه المؤشرات في دراسة كل من Benoit

Grasser, Thierry Colin و Khaled AROUS) ملخصة في جدول يتضمن عبارات خاصة بكل

مؤشر، والتكرارات الخاصة بطبيعة الإجابة عن كل عبارة (نعم، لا، محايد)، بالإضافة إلى تقدير الوسط الحسابي لمعرفة ما

هي طبيعة الإجابة الأقرب لمتوسط المستجوبين، كما تم تقدير الانحراف المعياري لتحديد مدى واقعية المتوسط

الحسابي. وفيما يخص متغير الأداء فقد تم قياسه من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل المؤشرات التالية: منظور

العملاء، العمليات الداخلية، المنظور المالي، منظور التعلم.

وقمنا في دراستنا بتقدير واختبار نموذج انحدار خطي متعدد للعلاقة بين الأداء كمتغير تابع، ومؤشرات تسيير الكفاءات كمتغيرات مستقلة، لتحديد أي من المؤشرات أكثر تأثيراً وتفسيرا للأداء.

النموذج المقترح يهدف إلى اختبار الفرضيات التالية :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الكفاءات البشرية ومستوى الأداء ؛

-يؤدي كل من تدريب وتحفيز الكفاءات البشرية إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي ؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءات الأفراد ومستوى الأداء.

ولقد تم تصور النموذج بالصورة التالية :

$$Q = Q_0 + \alpha_1 Q_1 + \alpha_2 Q_2 + \alpha_3 Q_3$$

بحيث :

Q : القيمة التقديرية للأداء وهو متغير تابع لمتغيرات تسيير الكفاءات ؛

( Q<sub>1</sub>, Q<sub>2</sub>, Q<sub>3</sub> ) : متغيرات مستقلة وتمثل على التوالي: استقطاب الكفاءات Q<sub>1</sub> ، تدريب وتحفيز الكفاءات

Q<sub>2</sub> ، تقييم الكفاءات Q<sub>3</sub> ؛

Q<sub>0</sub> : مستوى الأداء عند إنعدام مؤشرات تسيير الكفاءات.

$\alpha_1$  : الميل الحدي لمتغير استقطاب الكفاءات والذي يدل على أنه كلما كان استقطاب الكفاءات بطريقة جيدة زاد

مستوى الأداء بنسبة 1 ؛ ؛

$\alpha_2$  : الميل الحدي لمتغير تدريب وتحفيز الكفاءات والذي يعني أنه كلما كان بالشكل المطلوب زاد مستوى الأداء بنسبة  $\alpha_2$ ؛

$\alpha_3$  : الميل الحدي لمتغير تقييم الكفاءات والذي يعني أنه كلما كان التقييم وفق المعايير زاد مستوى الأداء بنسبة  $\alpha_3$ .

## 6. النتائج ومناقشتها

أظهرت الدراسة التحليلية للمعطيات النتائج التالية :

لاختبار صدق الأداة تم تقدير معامل crounbach Alpha والذي قدر ب 0.874 كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (2) : اختبار صدق الأداة

معامل crounbach Alpha	مجموع عبارات الاستبيان
0.874	30

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول السابق يوضح أنّ معامل Alpha بلغ 0.874 لـ 30 عبارة من مكونات الاستبيان، وهي نسبة أكبر من

0.6 التي تشترط حتى تكون أداة جمع البيانات صادقة.

من خلال تحليل الاستبيان كانت إجابة العينة كالتالي:

1.6. واقع تسيير الكفاءات بالمؤسسة : لتشخيص واقع تسيير الكفاءات استهدفنا 19 عبارة تتوزع على ثلاث أجزاء

وفق الجدول التالي :

الجدول (03) : تسيير الكفاءات

الرقم	استقطاب الكفاءات	نعم	لا	محايد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل تبحث المؤسسة على أفراد ذوي كفاءات من الخارج ؟	13	34	15	2.03	0.67
2	هل تم توظيفك على أساس الخبرات ؟	31	29	2	1.53	0.56
3	قمت باجتياز امتحانات من أجل الوصول إلى منصبك الحالي ؟	17	43	2	1.75	0.50
4	تعتمد المؤسسة على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ؟	42	06	14	1.54	0.84
	التدريب والتحفيز في الشركة					
5	تقدم المؤسسة لك برامج ودورات تدريبية من أجل تحسين أدائك ؟	42	17	3	1.37	0.57
6	هل التدريب الذي خضعت له كان نتيجة التقييم الذي قامت به المؤسسة ؟	22	24	16	1.90	0.78
7	هل مدة التكوين التي خضعت لها كانت كافية ؟	17	34	11	1.90	0.67
8	هل خضعت للتدريب كان له أثر إيجابي في زيادة مهاراتك ومعارفك ؟	33	18	11	1.64	0.77
9	هل استطعت أن تحصل على كفاءات جديدة من خلال التدريب ؟	30	21	11	1.69	0.75
10	هل تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية ؟	35	17	10	1.59	0.75
11	هل أنت راض عن التحفيز المعنوية والمادية المقدمة من طرف المؤسسة ؟	27	25	10	1.72	0.72
12	هل تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها ؟	22	32	8	1.77	0.66
	تقييم الكفاءات					
13	هل تخضع لتقييم دوري من قبل مسؤولك المباشر؟	50	10	2	1.22	0.49
14	تعرف المعايير التي قام على أساسها التقييم ؟	29	27	06	1.62	0.65
15	هل أنت راض عن مستوى التقييم الذي خضعت له ؟	26	27	09	1.72	0.70
16	هل تعتقدون بأن تقييم الكفاءات يساعد المؤسسة على اكتشاف كفاءات جديدة ؟	41	5	16	1.59	0.87
17	هل الترقية في المؤسسة تقوم على أساس التقييم ؟	20	22	20	2.00	0.80

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ :

- تعتمد المؤسسة في استقطاب كفاءاتها على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنها لا توظف كل الأشخاص على أساس الخبرات؛
- تقوم المؤسسة بتقديم دورات تدريبية لكنها غير كافية حسب آراء عينة الدراسة، كما أنها تقوم بتحفيز كفاءاتها البشرية؛
- تقوم المؤسسة بتقييم دوري لعمالها، كما أن عملية التقييم تساعدها في اكتشاف كفاءات جديدة.

بهذا يمكن القول أن تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة يتصف بنقاط القوة التالية : يقوم تسيير الكفاءات على أساس وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما أنها تقوم بتدريب وتحفيز كفاءاتها البشرية وتقوم بتقييمها مما يساعدها على اكتشاف كفاءات جديدة، أما عن نقاط الضعف فنلاحظ بأن المؤسسة تقوم بوضع دورات تدريبية لكنها غير كافية كما أنها لا تعتمد على كفاءات من الخارج التي قد تساعدها على اكتساب مهارات جديدة وتحسن من أدائها. 2.6. واقع الأداء المؤسسي :

لتشخيص واقع الأداء المؤسسي استهدفنا 13 عبارة تتوزع على ثلاث أجزاء وفق الجدول التالي :

#### الجدول (04) : الأداء المؤسسي

الرقم	منظور العملاء	نعم	لا	محايد	الوسط الحسابي
1	تحرص المؤسسة على فهم احتياجات الزبائن وتعمل على تلبيتها ؟	58	2	2	1.09
2	تحرص المؤسسة على كسب ولاء عملائها ؟	56	4	2	1.12
3	هل ترون بأن الزبائن راضين عن الخدمات التي تقدمونها ؟	44	5	13	1.50
4	منظور العمليات الداخلية				
5	تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير عملياتها وفق ما يحدث في البيئة المحيطة ؟	42	09	10	1.66
6	تقوم المؤسسة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إنجاز مختلف وظائفها ؟	42	06	14	1.54
7	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات ؟	53	3	6	1.24
8	تحرص المؤسسة على قياس الأداء للعمليات بصفة مستمرة ؟	52	2	8	1.29
	المنظور المالي				
9	تقوم المؤسسة بإعداد ميزانيات دورية تصف مختلف أنشطتها ؟	41	2	19	1.64
10	تتوفر المؤسسة على بيانات توضيحية عن تكاليف عملياتها ؟	38	5	19	1.69
11	تقوم المؤسسة بدراسة وضعيتها المالية بصفة دورية ؟	53	1	8	1.27
	منظور التعلم				
12	هل هناك تبادل للمعرفة والخبرات بين مختلف المستويات التنظيمية ؟	50	7	5	1.27
13	تقوم المؤسسة باكتشاف وتكوين طاقات التعلم لدى أفرادها ؟	34	15	13	1.66
14	هل تحرص على تطوير معارفك وكفاءاتك بشكل مستمر؟	54	4	4	1.19

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن الأداء المؤسسي لشركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية يتصف بما يلي :

-أن المؤسسة تقوم بالاهتمام باحتياجات زبائنها وتعمل على كسبهم ؛

-العمليات الداخلية للمؤسسة تتم وفق مجموعة من المعايير المطلوبة مثل تحديد صلاحيات العمليات وتطبيق مبادئ الجودة ؛

-تقوم المؤسسة بإجراء دراسة دورية لوضعها المالي وإعداد الميزانيات وهذا ما تبينه أجوبة المستجوبين ؛

-يوجد تبادل للمعارف والخبرات داخل المؤسسة كما أن العاملين يعملون على تطويرها بشكل مستمر.

بهذا يمكن القول أن الأداء في المؤسسة يظهر من خلال اهتمامها بزيائنها وأنها تعمل على كسب ولائهم ورضاهم كما أن عملياتها الداخلية تتم وفق المعايير المطلوبة كما أنها تقوم بدراسة وضعها المالي بشكل دوري ونلاحظ بأن المؤسسة تهتم بالتعلم وتبادل المعارف والخبرات بين أفرادها.

وبعد تحليلنا للعلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء من خلال دراسة نموذج الحدار خطي للأداء كمتغير تابع وتسيير الكفاءات كمتغير مستقل خلصنا إلى ما يلي :

$$Q=0.327+0.129Q1+0.448Q2+0.96Q3$$

لدينا t المحسوبة تساوي 1.96 ونقارنها ب t الجدولية.

- بالنسبة لاستقطاب الكفاءات لدينا  $1.96 > 1.027$  أي إن t الجدولية أقل من t المحسوبة وبالتالي فالاستقطاب ليس لديه أي تأثير على الأداء؛
- بالنسبة للتدريب والتحفيز لدينا  $1.96 < 3.645$  أي أن t الجدولية أكبر من t المحسوبة وبالتالي تدريب وتحفيز الكفاءات لديه تأثير على الأداء ولمعرفة هل لديه تأثير إيجابي أو سلبي نقوم بمعرفة قيمة  $\beta$  والتي تساوي من خلال نتائج spss 0.448 وبما أن قيمتها موجبة فهي تؤثر إيجاباً على الأداء؛
- بالنسبة لتقييم الكفاءات لدينا  $1.96 > 0.736$  أي أن t الجدولية أقل من t المحسوبة وبالتالي تقييم الكفاءات ليس لديه تأثير على الأداء.

## 7. الخلاصة:

- قامت الدراسة بتناول الموضوع من جانبين أولهما نظري، حيث تناولنا بعض الدراسات السابقة لفهم الموضوع أكثر ومفاهيم مختلفة حول تسيير الكفاءات والأداء وثانيهما تطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع إحدى المؤسسات، ومن النتائج التي قمنا باستخلاصها ما يلي :
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الكفاءات و المعارف العملية أصعبها تقليدا و محاكاة من طرف المنافسين، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية و دائمة؛
  - أدت حدة الضغوط التنافسية إلى ضرورة مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها و استمراريتها، و هو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة؛
  - لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الأفراد محفزين بشكل كافي لكي يستطيعوا تطوير قدراتهم الفكرية وأن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات، وأن التسيير الفعال لهذه الكفاءات هو ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
  - تتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازنة والتي إعتدناها لقياس الأداء في بحثنا.
- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي :

-يقوم تسيير الكفاءات في مؤسسة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية على أساس وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما أنها تقوم بتدريب وتحفيز كفاءاتها البشرية وتقوم بتقييمها مما يساعدها على اكتشاف كفاءات جديدة؛  
-يمكن القول أن الأداء في المؤسسة يظهر من خلال اهتمامها بزبائنها وأنها تعمل على كسب ولائهم ورضاهم كما أن عملياتها الداخلية تتم وفق المعايير المطلوبة كما أنها تقوم بدراسة وضعها المالي بشكل دوري ونلاحظ بأن المؤسسة تهتم بالتعلم وتبادل المعارف والخبرات بين أفرادها؛  
- تدريب وتحفيز الكفاءات لهما تأثير إيجابي على الأداء عند مستوى دلالة إحصائية تقدر ب 0.001، أما فيما يخص استقطاب وتقييم الكفاءات فليس لهما أي تأثير على الأداء.

#### التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها والدراسة التي قمنا بها نقترح التوصيات التالية من أجل تحسين تسيير الكفاءات في المؤسسات كما يلي :  
-ضرورة الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة و اكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة والتوظيف على أساس الخبرات.  
-يجب أن يكون التدريب المقدم للعاملين يتماشى مع التقييم الذي تقوم به المؤسسة وذلك من أجل معرفة النقائص والعمل على تطويرها.  
-ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها وتنميتها لجعلها قادرة تنافسية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والوصول بها إلى مستوى التميز في الأداء.

الجدول (1) : يبين مستوى التعليم للعينة المدروسة

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumul ative Perce nt
Licence	15	24.2	24.2	24.2
Technicien	23	37.1	37.1	61.3
Valid ingénieur	22	35.5	35.5	96.8
etude superieur	2	3.2	3.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

الجدول (3) : يبين سنوات الخبرة للعينة المدروسة

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumul ative Percent
moins de 2 ans	17	27.4	27.4	27.4
2-4	21	33.9	33.9	61.3
5-7	6	9.7	9.7	71.0
Valid 8-10	7	11.3	11.3	82.3
plus de 11ans	11	17.7	17.7	100.0
Total	62	100.0	100.0	

المصدر: نتائج SPSS

الجدول (2) : يبين وظائف عينة الدراسة

	Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumula tive Percent
Fonctionnaire	57	91.9	91.9	91.9
chef service	2	3.2	3.2	95.2
Valid chef de branche	3	4.8	4.8	100.0
Total	62	100	100	

الجدول (04) : يبين تقسيم العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
moins de 25	10	16.1	16.1	16.1
25-35	37	59.7	59.7	75.8
Valid 36.45	9	14.5	14.5	90.3
46-55	6	9.7	9.7	100.0
Total	62	100.0	100.0	

المصدر: نتائج SPSS

الجدول (05) : يبين درجة صدق الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
0.874	30

المصدر: نتائج SPSS

الجدول (06) : يبين بعض المؤشرات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ...) لعينة الدراسة.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	62	1.00	3.00	2.0323	.67673
Q2	62	1.00	3.00	1.5323	.56446
Q3	62	1.00	3.00	1.7581	.50198
Q4	62	1.00	3.00	1.5484	.84305
Q5	62	1.00	3.00	1.3710	.57926
Q6	62	1.00	3.00	1.9032	.78322
Q7	62	1.00	3.00	1.9032	.67045
Q8	62	1.00	3.00	1.6452	.77028
Q9	62	1.00	3.00	1.6935	.75939
Q10	62	1.00	3.00	1.5968	.75660
Q11	62	1.00	3.00	1.7258	.72811
Q12	62	1.00	3.00	1.7742	.66331
Q13	62	1.00	3.00	1.2258	.49321
Q14	62	1.00	3.00	1.6290	.65871
Q15	62	1.00	3.00	1.7258	.70523
Q16	62	1.00	3.00	1.5968	.87702
Q17	62	1.00	3.00	2.0000	.80978
Q18	62	1.00	3.00	1.0968	.39296
Q19	62	1.00	3.00	1.1290	.42403
Q20	62	1.00	3.00	1.5000	.82482
Q21	62	1.00	13.00	1.6613	1.64908
Q22	62	1.00	3.00	1.5484	.84305
Q23	62	1.00	3.00	1.2419	.61898
Q24	62	1.00	3.00	1.2903	.68681
Q25	62	1.00	3.00	1.6452	.92500
Q26	62	1.00	3.00	1.6935	.91596
Q27	62	1.00	3.00	1.2742	.68159
Q28	62	1.00	3.00	1.2742	.60515
Q29	62	1.00	3.00	1.6613	.80863
Q30	62	1.00	3.00	1.1935	.53832
Valid (listwise)	N 62				

- <sup>1</sup> Sabrina Loufrani-Fedida, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, université de Nice-Sophia antipolis, 5 décembre 2006.
- <sup>2</sup> Martine Le Boulaire, Didier Retour Cerag, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès, France, 2008,15/10/2015, [http:// mescours.net/.../Gestion-des-competences-strategie-et-performance](http://mescours.net/.../Gestion-des-competences-strategie-et-performance).
- <sup>3</sup> Königová Martina and others , Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations, Journal of Competitiveness, Vol. 4,2012.
- <sup>4</sup>Toumi Miloud Souleh Samah ,L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines, No :27/28, Université Mohamed Khider Biskra, 2012.
- <sup>5</sup> كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، 2010.
- <sup>6</sup> Donna Rodriguez and others, developing competency models to promote integrated human resource practices , Wiley Periodicals, Inc, 2002, p310.
- <sup>7</sup> Toumi Miloud Souleh Samah , op.cit p 51.
- <sup>8</sup> Piette, S-A., & Reynders , Gestion des compétences : de la théorie à l'action ,13/03/2015, [http:// www.udi.hec.ulg.ac.be/](http://www.udi.hec.ulg.ac.be/).
- <sup>9</sup> Martine Le Boulaire, Didier Retour, op cit, p03.
- <sup>10</sup> سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للأبحاث والدراسات، العدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 49.
- <sup>11</sup> Claude Lévy-Leboyer, la gestion de compétence, Éditions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2009, p30.
- <sup>12</sup> سملاي محضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 143.
- <sup>13</sup> كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 63.
- <sup>14</sup> Belghanami Wassila Nadjet La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'oran, 2014, p79.
- <sup>15</sup> Celile Dejoux, Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences, 08/01/2016, [http ://www.strategie-aims.com/...organisation-qualifiante](http://www.strategie-aims.com/...organisation-qualifiante), p05.
- <sup>16</sup> Benoit Grasser, Thierry Colin, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, le 12/0/2016, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00182502/document>, p62.
- <sup>17</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص:205.
- <sup>18</sup> هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009، ص 8.

<sup>19</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، 20/10/2015 متاح على: dr-

ama.com

<sup>20</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland, *mesure de la performance globale des entreprises, L'archive ouverte HAL, France, 2010, p 14.*

<sup>21</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009، ص 224.

<sup>22</sup> Alain Fernandez, *l'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, France, sans date, p16.*

<sup>23</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 224.

<sup>24</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص (224: 226).

<sup>25</sup> Belghanami Wassila Nadjat , *Op.cit, p81*