

تاريخ القبول: 2021/10/29

تاريخ الإرسال: 2019/03/21

تاريخ النشر: 2022/04/24

الكفاءة كممارسة ومنهج حديث لإدارة الموارد البشرية
competence as process and modern approach to
human resource management

بلغنامي نجاة وسيلة

المركز الجامعي تندوف (الجزائر) ؛ wacila20006@hotmail.fr**المخلص:**

تهدف هذه الورقة البحثية أولاً إلى الإلمام بمفهوم الكفاءة بمختلف أنواعها وأشكالها كمنسق حديث في الإدارة يقوم بتحديد استقطاب الكفاءات المناسبة، ثم تنمية وتطوير كفاءاتها باعتبار أنها تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية الجودة والأداء في كل مستويات المؤسسة؛ كمقاربة من أجل إنتاج قيمة مضافة بين توليفة من المهارات، والاستعدادات والمعارف المدمجة والمنتقاة والقدرات والاستطاعات، من أجل توظيفها في عملية التسيير كمنهج لتحقيق أهداف المؤسسات وضمان بقائها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار والدينامكية؛ ثم قياس مدى اهتمام مؤسسة الدراسة سونلغاز ريفي بمنهج الإدارة بالكفاءات من خلال إدراك كفاءة أفرادها وأدوات إدارتها وتطويرها التي تسهم في رفع الأداء الفردي والمؤسسي من أجل تعظيم عظيم مكاسبها.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، المعارف، السلوكيات، الأداء، الإنجاز.

Abstract:

This research paper purposes first to identify the concept of competence with its various and forms as a modern mode in management that identifies and attracts the appropriate competencies then develops its competencies to leads for

achieving high-quality results and performance at all levels of the firm. As an approach to produce added value between a combination of skills, preparations, combined and selective knowledge, capabilities and abilities in order to use them in the management process as a method to achieve the goals of institutions and ensure their survival in the constantly changing and dynamic business environment. hen assessing the extent of interest of the study institution, a Rural Sonelgaz the management approach to competencies through awareness of the competence of its members, its management and development tools if that contribute to raising individual and institutional performance in order to maximize its great gains.

key words: Efficiency, knowledge, behavior, performance, achievement

مقدمة:

لم تعد محددات النجاح تتمثل في اكتساب المعرفة فقط، ولكن القدرة على تسييرها، التحكم فيها، المحافظة عليها واستخدامها وفق أطر ومناهج تسمح باستغلالها والاستفادة منها بما يخدم أهداف المؤسسة واستمراريتها؛ من هنا اعتمد الممارسين على تنظيم وإدارة كفاءاتها كتنظيم إداري لجعلها مكسب دائم لها على المدى البعيد واستقطابها واستخدامها وتطويرها وتدريبها ... ؛ حيث تمكن الكفاءة المؤسسة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة تخلق مساهمة هامة في المنتج، لذا يجب ان تنفرد بالتميز وصعبة التقليد من قبل المنافسين، بالمقابل ساهمت التطورات والتغيرات السريعة التي عرفها العالم إلى الانتقال من المستوى المحلي إلى الدولي الذي يتميز بشدة المنافسة "البقاء للأقوى" ، هذا ما نتج عنه الاهتمام بشدة بموضوع الكفاءات كمورد للتميز عن باقي منافسيها من نفس النشاط.

اشكالية الدراسة: تتمحور اشكالية بحثنا في مدى تأثير الكفاءة كممارسة ومنهج على اداء مؤسسة سونلغاز ريفي؟ لتوضيح ذلك نطرح على الأسئلة التالية:

- ما ذا نعني بالتحديد بالكفاءة؟ كيف نستطيع التمييز بين مكوناتها أنواعها ، أبعادها و مستوياتها ؟
- ما مدى تأثير الكفاءة في عملية تسيير المؤسسة و أدائها .
- أهمية الدراسة :يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لتحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها بتلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكليف المؤسسة مع بيئتها التنافسية¹. عليه قمنا بقياس درجة أثر الكفاءات على مستوى أداء الأعمال لمؤسسة سونغاز بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة لتحليل مستوى الاداء الفردي بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب والصحيح الذي تتكيف فيه مع محيطها و درجة تعقده وعدم استقراره .
- منهج و هيكل الدراسة:اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة الموضوع، ثم استخدمنا المنهج المسحي التحليلي أيضا كأسلوب لجمع البيانات الأولية للدراسة عليه ارتأينا تقسيم بحثنا الى :
- تأصيل نظري : للكفاءة و منهجها .
- إطار عملي للدراسة الميدانية .

المحور الاول : تطور نشأة و مفهوم الكفاءة و مرادفاتها

- يعتبر مصطلح الكفاءة ليس مصطلحا جديدا، وفقا للقاموس لاروس، فهو يستمد مفهومه من اللاتينية المختصة التي تحدد المهارات والكفاءة في اللغة الإنجليزية، لغويا أصل كلمة "الكفاءة" لاتيني في اللغة التي تعرف سؤال، موضوع، مجال، وظيفة"² يرتبط أساسا مع الكفاءة والقدرة،³ بيد ان مصطلح الكفاءة لم يكن سوى معنى قانوني لتأهيل السلطة المنسوبة إلى شخص أو منظمة⁴ التي تعني :
- الكفاءة القضائية: لسلطة المحكمة، لموظف، لموظف حكومي"
 - الكفاء: من له الحق في معرفة أمر، قضية

اما في مجال العمل ، ظهرت كلمة الكفاءة أولا في الجيش ومن ثم في سياق المؤسسة، في اتجاهات مندمجة مرتبطة بالسلوكيات والمهارات الشخصية والاجتماعية خلال سنوات1950، ثم أصبحت تستخدم على نطاق واسع في الشركات في عمليات التعيين والتوجيه الوظيفي. حيث تعززت تطبيقاتها في عمليات التدريب والتطوير.⁵ في الثمانينيات، أحدثت نقلة نوعية على الموارد البشرية لتعزيز مرونتها والتكيف للاستجابة للعولمة والمنافسة، كما استخدم مصطلح الكفاءة في مختلف مجالات الحياة المهنية في قسم إدارة الموارد البشرية ومنظمات الاعمال بشكل عام في علاقات العمل.⁶ لذلك هو قديم حديث التداول؛ ثم برز خلال 1990 بشكل كبير في أدبيات علم النفس، الإدارة و غدى من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية في العديد من المجالات المعرفية، بعدما كان يعني في علوم التربية والتعليم بالمفهوم الضيق الذي يركز فقط على فكرة الثقافة على أساس توفير المعلومات، اصبح يستدل على التعلم يتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتعرف أو الدراية أو الإتيقان للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار.⁷

بصفة عامة، من المسلم به أن مفهوم الكفاءة برز في السياق الاقتصادي الأمريكي، ثم في أوروبا في وقت لاحق، كما لا يفوتنا التذكير ان الكفاءة ظهرت لأول مرة في مجال الممارسة قبل أن يدرسها الباحثون، فغالبا ما يكون مفهوم الكفاءة غامضا، كما لاحظ A. Dietrick⁸، فهي تحتوي تفسيرات مختلفة اعتمادا على المواقع من التيارات المختلفة من الفكر. عليه من المحرك للاهتمام لنا أن نميز في المقام الأول المفاهيم الأكثر تداولاً أهمها:

أولاً: المهارة: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة، وتختلف هذه المهارات من مستوى إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.⁹ كما أنها يمكن أن تأتي من خلال استعدادات وراثية، فهي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، تضم الكفاءات الحركية خصوصا الإتيقان، الذي يرتبط

بالإنجازات الفنية، فالمهارة هنا تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة savoir fair أو معرفة كيفية العمل ، لذلك هي مرتبطة:

- بالصناعة تشتمل أيضا على القدرة على التخليص من العوائق .
 - بالجدارة التي تأتي من الممارسة و الخبرة المتحصل عليها أو المكتسبة.
- إلا ان مصطلح المهارة كثيرا ما يقترن بالاحترافية (الكفاءة المهنية) والتأهيل ، لذلك من المهم تحديد ما يمكننا فهمه من خلال الاحتراف والتأهيل:

(1) **الاحتراف** : إتقان الفرد لمواجهة المواقف المهنية المحتملة. يرتبط بالمهارات التي يمتلكها¹⁰. يتم تقييمه من خلال نوعية العمل الملحوظ مع مرور الوقت.

(2) **التأهيل (المؤهلات)**: تم الفصل بين المصطلحين خلال الأيام الدولية للتدريب في دوفيل في عام 1998، MEDF (حركة الشركات في فرنسا)، أن التأهيل بمثابة صندوق أدوات الفرد يتم بنائه انطلاقا من مخرجات تعليمية متشابهة في مجموعات تتشارك في المستوى المعرفي (الشهادات الدراسية والتدريبات التي حصل عليها الفرد في المدارس، الجامعات والمعاهد، مراكز التكوين المهني وتؤهله للعمل)،¹¹ أو من خلال تراكم الخبرة المهنية التي تأتي من تكرار نفس العمل لفترة زمنية كبيرة نسبيا حتى يصبح الشخص ملما بكل جوانب هذا العمل ، فإذا كان التأهيل هو كل العناصر المكونة لهذه الأدوات، فالكفاءة هي فقط وسيلة لاستخدام هذا المربع من قبل الفرد. ووفقا للتوصية 195. "يشمل مصطلح الكفاءة المعرفة والمهارات المهنية والدرية فضلا عن المعارف التطبيقية موضع التنفيذ في سياق محدد". في حين أن مصطلح "المؤهلات" يشير إلى التعبير الرسمي عن القدرات المهنية للعامل.¹²

ثانيا: الانجاز:

ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد يقترن بمفهومي:

- 1- القدرة**: تعرف بانها انتاج شيء ما على أن يكون هذا الشيء جديدا في صياغته وأن تكون عناصره موجودة من قبل،¹³ صفات وإمكانات يمكن أن تزدهر في المستقبل لدى الفرد، والتي تبرر تكليفه بمسؤوليات عالية¹⁴. على النحو التالي:¹⁵
- جميع المهارات التي لوحظت بالفعل في الفرد وتنفذها في وظيفته .

- جميع الاختصاصات القائمة، ولكن لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية.
 - القدرات التي لوحظت في الفرد، ولكن لم تتح لها الفرصة بعد لتطويرها.
- 2- **الاستعداد**: لتفكير مصحوب بالعزيمة لأداء مطلوب أو متوقع منه سواء في الوقت الحالي أو فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و التضج أو عامل التعلم.
- ثالثا السلوك (التصرف)**: يشمل مختلف أنشطة المفاهيم السالفة الذكر، فهو أوسع منها، حيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك .

المحور الثاني: مفهومها وخصائصها وأنواعها:

للکفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديرة ضمن حقل مهني ، الكفاءة ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعملها، تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة و المنتقاة والمشروطة .أشار جيل ترومبلي¹⁶ أن هناك ما يزيد عن مائة(100) تعريف للكفاءة .

أولاً : مفهومها : فحسب المقاربة الفرنسية بزعامة Guy leBotref الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به و على هذا الأساس الكفاءة هي التصرف السليم **معرفة التعبئة و التنسيق** بين مجموعة من الموارد كالمهارات ، المعارف القدرات الاستعدادات المواصفات الشخصية و ذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب و الصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية و الوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة من خلال **معرفة التغيير**¹⁷ .

و أول قطاع استعملت فيه الكفاءة هو قطاع الشغل و التكوين المهني تحت تسمية " الكفاءة المهنية" . أما فليب زارفيان رائد التيار الأنغلو سكوني اعتبرها :هي أخذ الفرد بالمبادرة و تحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية و ظروف مختلفة... تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة.على أنها قدرة الفرد على استخدام مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة وفق متطلبات محددة و معترف بها من قبل عالم الشغل.¹⁸

نستخلص ان الكفاءة ليست فقط توليفة من المعارف ، المهارات ، الخبرة ، السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني،

والذي يعطي لها صفة القبول من طرف المؤسسة وتطويرها . بل معرفة تطبيق على أساس الحركة والاستعمال الفعال لمجمل الموارد بما في ذلك المعارف، الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن في وضعيات مهنية مختلفة لتكون رأسمال يشمل المعرفة والمهارة وحسن التصرف كمنظومة متكاملة؛¹⁹ تدمج مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد وجماعات) يمتلكون المعرفة والخبرة والإدارة تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة لها والمنظومة التحفيزية لها التي يتولد عنها خلق القيمة كمعيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، المعرفة والدراية والمهارات التي تتجلى في ممارسة وظيفة / أو مهنة في وضع معين للتكيف مع التغيرات.²⁰

ثانيا : خصائصها: حددها J.LEPLAT في أربعة محاور وهي²¹

- الكفاءة ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- الكفاءة مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة
- الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه .
- الكفاءة صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن. يمكن باختصار ان تركز على عدة خصائص منها :
- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية تتوج بشهادات تأهيل أو تخرج
- الكفاءات شاملة و مدمجة للمعارف تقوم بدمج المعارف التطبيقية و الفنية و التحلي على مستوى الفرد ايضا بتعبئة كل القدرات و المعارف و المهارات.
- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، كمقياس لمدى استخدام

القدر الصحيح من الموارد لتوصيل عملية أو خدمة أو نشاط ما ، او تحقيق نفس الإنتاج بقدر أقل من المدخلات والمجهودات. او بلوغ أعلى مستوى إنتاج مقبول الجودة بأقل قدر من المدخلات)

• **الكفاءات مرتبطة بالسلوكات وبالإنجازات** التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها. (أهلية للقيام بعمل وحسن تصرف فيه، اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة وتحمل المسؤوليات الشخصية)

ثالثا : أنواع الكفاءة و مميزاتا اختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات و لعل أبرز هذه التصنيفات يكون وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية أخيرا المستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

• **الكفاءة الفردية:** حلقة وصل بين خصائص الفرد والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة. تشمل القدرات، المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد المكتسبة للتحكم في وضعيات مهنية لتحقيق الأهداف.²²

• **الكفاءة الجماعية:** محصلة التآزر بين الكفاءات الفردية بما يحقق أهداف المؤسسة على تأمين منتوج للزبون الداخلي ، بأفضل عرض ممكن من الجودة.²³

• **الكفاءة التنظيمية:** تعرف بالكفاءة الأساسية و آخرين يطلقون عليها تسمية الكفاءة الإستراتيجية ،و التي من خلالها يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف والإستراتيجية التي سطرتها المؤسسة مع التكيف المستمر في ظل التغيرات التي تطرأ البيئة التنافسية التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي²⁴. بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها المتميز بالمرونة واللامركزية²⁵ من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:²⁶

قاعدة المعرفة: تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة المتكونة من الأفراد، التكنولوجيات وقواعد المعلومات وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

● **إطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة ببيئة المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) والسياسات المحددة لها .

● **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن تفاعلات الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

المحور الثالث: مكوناتها أبعادها ومستوياتها:

كثيرا ما يتم الخلط بين مكونات وأبعاد الكفاءة بالرجوع الى مؤشرات الشهيرة **أولا : مكوناتها و أبعادها :** نستعرض اولا مكونات الكفاءة التي تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا و أمريكا.

المذهب الفرنسي: اقتصر الباحثين الفرنسيين على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية، هذه المقاربة الفرنسية للمهارات التي تجمع بين المعرفة، الأداء والقدرة، لا تقتصر الكفاءات المعرفية على المعلومات و الحقائق، بل تمتد إلى امتلاك كفاءات التعلّم المستمرّ، واستخدام أدوات المعرفة، ومعرفة طرائق استخدام هذه المعرفة في الميادين العلمية. و تشمل على قدرة المتعلّم على إظهار سلوك لمواجهة وضعيات مشكلة، تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفتها، ومعياري تحقيق الكفاءة هنا هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.

● **المذهب الانغلو سكسوني:** توسعوا الباحثين الأنغلو سكسونيين عن الباحثين الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة، فهي لا تقتصر المكونات السالفة الذر بل تتعداها إلى مجموعة القي، الدوافع المحفزات هذه الأخيرة التي يمكن ملاحظتها وقياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية بهذا فهم يؤكدون على أن الدافع" هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر، يتابع القيام بهذا النشاط، إضافة الى الاستعدادات والسلوكيات والمهارات (المعرفة)

- أما بالنسبة لأبعادها فهي تشمل توليفة من الكفاءات المتسلسلة والمتناسقة:²⁷
- **الكفاءة العملية:** مرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
 - **الكفاءة الوظيفية:** مرتبطة بالعلاقات وبقيّة الوحدة.
 - **كفاءة العلاقات:** مرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.
 - **الكفاءة الهيكلية:** مرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.
 - **الكفاءة الثقافية:** ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات...
 - **الكفاءة التسلسلية:** هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.
- ثانياً: مستويات الكفاءة:** تتمحور مستويات الكفاءة كما يلي:²⁸

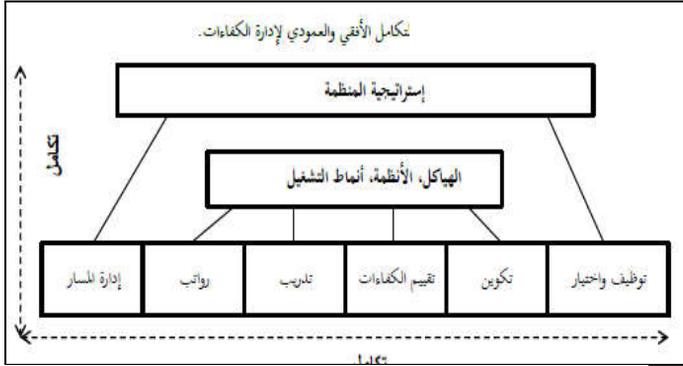
- **المستوى 0:** لا يملك أية معرفة.
- **المستوى 1:** يملك معارف أساسية.
- **المستوى 2:** يملك معارف حول التصرفات.
- **المستوى 3:** يملك عدة معارف عملية تسمح له بالتحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
- **المستوى 4:** القدرة على التحكم والتأقلم في الوضعيات المعقدة و الجديدة.
- **المستوى 5:** التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
- **المستوى 6:** مواجهة في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.
- **المستوى 7:** التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق وإستراتيجيات وهو معترف به وطنياً وعالمياً.

المحور الرابع: مناهج تنمية الكفاءات ومناهجها التسييرية:

أولاً: إدارة الكفاءات في مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث

تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة بما يحقق تكامل عمودي وأفقي كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر Lou Van Beirendonck . (2006), Tous compétents , le management des compétences dans l'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, p.33

حيث يتم تنمية الكفاءات في المؤسسة كما يلي: ²⁹

- (1) ادماج التكنولوجيات الحديثة للاعلام و الاتصال: يتطلب رفع في مستوى الكفاءات الموجودة ، و اعادة تنظيم لمناصب العمل.
- (2) تحديد استراتيجيات لتنمية الكفاءات البشرية (فردية او جماعية): تشمل ثلاث مراحل اساسية:

التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة: لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرفها، و هل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة. حيث تتم بدراسة العوامل التالية³⁰:

- مكانة دائرة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة ،
- مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن ان تقترحها المؤسسة،
- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة، هل يتماشى و اهداف المؤسسة في السوق؟

- مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة ، بوضع المعايير المعتمدة في هذا المجال
- مخطط لمتابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية من التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة(التقاعد) .

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و كيفية تسيير عمليات التوظيف و التكوين، و الترقية، و متابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية و الجماعية للمؤسسة و بالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق او البيئة الخارجية ، لكن هذا لا يتحقق الا بدراسة مايلي:

رسم الاستراتيجية: حيث ان تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية و طبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات او مخطط تسيير الموارد البشرية؟ يجعل المؤسسة تطرح السؤال التالي:هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق مع تسيير الكفاءات الموظفة حسب الاهداف المسطرة ، و بالتالي امكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية حسب الشروط التي يملئها السوق و التحديات التي يفرضها المحيط من فرص و تهديدات. فالاستراتيجية التي تضعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير،تنظيم و تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

- الاهداف و التوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.
 - الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية.
 - حسب مردودية و كفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة.
- اذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية **مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات:**ان مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التاكيد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في

المؤسسة و هذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة ، و الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة اخرى.

ثانيا : مناهج ادارة الكفاءات في مستويات الادارة : تتوافق مناهج المقاربة التسييرية بالتوازي مع مناهج و نماذج ادارة الكفاءات بشكل تكاملي كما هو موضح أدناه: ³¹

● **المستوى القاعدي تسيير الكفاءات (Gestion Des Competence):** هذا

المستوى الأساسي الأول هو وصفي ، يتألف من فئتين الأولى عبارة عن كفاءات تقنية مهنية متعلقة مباشرة بالمهنة، و الثانية كفاءات مرتبطة بالوظيفة. والغرض من ذلك هو تمكين الشركة من الحصول على موظفين ذوي الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب (المعارف، الخبرات و المهارات) بغية تحقيق تطابق أفضل بين الاحتياجات (الأعمال التجارية) و وظائف الشركة والموارد (الرجال)

● **المستوى الثاني مناجمت الكفاءات (management des competences):**

يساعد هذا المستوى في التنفيذ العملي لتسيير كفاءات المستوى الأول، كما يسمح بتطوير الكفاءات الجماعية لكن هذه العملية لا تكون ذات قيمة إلا إذا أدرجت في السياسة العامة للمنظمة و وفرت لها الوسائل و على الإدارة أن تحرص على تحقيق هذه الإستراتيجية. يتم تعريف إدارة الكفاءات على أنها مجموعة من الأنشطة المصممة لاستغلال وتطوير كفاءات الأفراد والجماعات على النحو الأمثل ، من أجل تحقيق مهمة الشركة و تحسين أداء الموظف.

● **المستوى الثالث التسيير بالكفاءات (management par compétences):**

تهتم أساسا بالكفاءات وإستراتيجية المؤسسة، يعنى بتحسين عمليات التوظيف، وبالتالي لها كل الصلاحيات في توظيف جميع العاملين بالشركة التي ترتبط أساسا بالكفاءات الإستراتيجية لكل من الفرد والشركة، هي تلك التي تضمن له أو لها القدرة على العمل طوال الحياة؛ أما الكفاءات الإستراتيجية للشركة فتكون في جميع المستويات الهرمية للوظائف، وتتألف من كفاءات فردية وكفاءات جماعية وكفاءات مخفية، نشعر بها فقط في نهاية المنتج .

من المهم جدا أن نفرق بين إدارة (تسيير) الكفاءات والإدارة بالكفاءات، فهذا التمييز يمكن القيام به وفقا لمستوى التكامل بين مفهوم الكفاءة داخل إدارة الشركة، حيث يحدث هذا التكامل فقط على مستوى إدارة الموارد البشرية عندما تكون العمليات الرئيسية المختلفة لإدارة الموارد البشرية (الأجور، التوظيف، التدريب، ...) مرتبطة بمفهوم الاختصاص. بعبارة أخرى، إن تنفيذ إدارة متماسكة للكفاءات يعني تحقيق في الوقت نفسه التكامل الأفقي والرأسي، ونعني بذلك :³²

التكامل العمودي (الرأسي): يسمح بتكثيف الكفاءات البشرية لمهمة الشركة ورؤيتها التي يجب اختيار كفاءاتها وتنظيمها وتطويرها بطريقة تسهم في تحقيق المهمة .

التكامل الأفقي: يتيح تكييف أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مع بعضها البعض.

المحور الخامس: الدراسة الميدانية :

حيث تم استهداف موظفي مؤسسة سونلغاز ريفي بشار، وجاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل محاور الدراسة قوية، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة وجميع عباراتهم

أولا : تحديد مجتمع البحث: يتمثل في عمال و موظفي سونلغاز ريفي بشار، حيث نستعرض في هذا الجزء أهم الصفات الشخصية والوظيفية لموظفي للمؤسسة محل الدراسة .

توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى العلمي: غالبية المستجوبين من جنس الذكور بنسبة 53% تحتوي على مزيج من المستويات العلمية اين نسجل نسبة الجامعيين 61% تتركز في المصالح التقنية ، ونسبة 30 % اكتفوا بالتعليم الثانوي تتركز في المصالح التقنية و الإدارية، و النسبة المتبقية 9% دون المستوى الثانوي تضم الموظفين القدامى تم توظيفهم قي وقت كانت تقل فيه فئة حاملي الشهادات.

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية والوظيفة المشغولة: أغلبية المستجوبين لديهم خبرة مهنية لا تقل عن 10 سنوات خاصة 58 % تضم 56 % للأعوان التنفيذ يليهم أعوان التأطير بنسبة 54 % هم أصحاب الشهادات الجامعية المشرفون

على الأعمال الادارية و الوظائف التقنية،بينما الدين يملكون خبرة اقل من 10سنوات لا تتعدى 33 % وهذا يوحي بأن جل الموظفين لديهم خبرة مهنية كبيرة تساعدهم في التحكم في المهام الموكلة لهم. 8 % أقل من سنة هم يمثلون الموظفون الجدد.

ثانيا : قياس صدق وثبات الاستبيان :استخدامنا معامل الثبات ألفا

كرونباخ لقياس صدق و الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه ، انت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فهي 0,898 و هي قيمة معتبرة مما يدل على أن عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تنتم بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي القوي فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كالآتي :

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1 استيعاب المؤسسة لكفاءاتها و توفرها على منهج الكفاءة	0.888
2 مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الاثر الجمعي بين : أداء العاملين + المؤسسة	0.908
جميع عبارات الاستبيان	0,898

ثالثا : عرض وتحليل نتائج الدراسة:

إدراك المؤسسة لكفاءاتها وتوفرها على منهج الإدارة بالكفاءة

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موا فق بشدة	موا فق	محا يد	غ موا فق بشدة	غ موا فق			
01	الإدارة بالكفاءات تمتلك من تحمل المسؤولية هل الكفاءة هي صلاحيات بشكل فعال.	19	35	3	3	0	1.833	0.740	موافق
02	الكفاءة هي التصرف السليم في الظروف الغير سائدة.	21	21	6	20	1	2.466	1.320	موافق
03	للتدريب و التكوين اثر في تطوير الكفاءات	20	8	5	21	6	2.750	1.480	محايد
04	تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها ماديا و معنويا	17	12	7	22	2	2.666	1.323	محايد
05	الإدارة بالكفاءات تتولد مستويات التنظيم العليا	21	31	3	3	1	1.900	0.951	موافق
06	استمرار بقاء المؤسسة يكون من خلال	12	17	5	18	8	2.883	1.391	محايد

كفاءاتها									
07	تقوم المؤسسة بمشاركة كفاءاتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	12	15	4	21	8	2.966	1.401	محايد
08	تحافظ مؤسستك على التميز لمدي طويل باستخدام الكفاءات الاستراتيجية (التوعوية فقط) .	17	33	2	3	5	2.100	1.130	موافق
09	تحافظ مؤسستك على التميز لمدي طويل بتعبئة و تنسيق الكفاءات الجماعية للأفراد .	14	27	0	14	5	2.483	1.308	موافق
المعدل العام									موافق
							2.450	0.907	موافق

بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي **2.450** و بانحراف معياري قدره **0.907** درجة **موافق** ، جاءت فيه العبارة رقم **(01)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.833** مما يدل على ان استخدام المؤسسة بأكبر قدر ممكن و بشكل كفاء لمواردها المعرفية و البشرية ، و باختبار الفرضية الأولى لدراستنا بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات هذا المحور جاءت قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** وهو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض H_0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تقول : تؤكد فرضيتنا بان المؤسسة توفر على كفاءات كافية لأداء العمل الإداري من خلال تمكين موظفيها في استعمال صلاحياتهم بشكل فعال لتجسيد و تقديم افكار ابداعية في الظروف الغير سائدة و طبعا مع ملاحظات الموظفين بتجربة هذه الظاهرة علي ارض الواقع وملاحظتهم لبعض الكفاءات وضعوا في ظروف قاهرة و خرجوا بنتائج إيجابية. لما له من اثر في تحسين مستوياتهم و قدراتهم خاصة ان المؤسسة تتوفر على التدريب لما له اثر في تطوير الكفاءات؛ بيد أنها تلجأ لتحفيز كل العمال وليس بالضرورة ان يكون ماديا فهناك كفاءات تحب التحفيز المعنوي اكثر منه مادي وهنا يجب علي مستويات التنظيم العليا مراعاة ودراسة طبيعة و شخصيات كفاءاتها، تضم كفاءات تتميز بالتميز والاختلاف حرصا منها على تحسين مستوى كفاءاتها بما تتلاءم مع وظائفها و بيئتها.

توفر و استعاب المؤسسة لكفاءات كافية على مستواها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
	2.450	0.907	20.493	59	0.000

مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الاثر الجمعي بين: أداء العاملين و المؤسسة:

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنتحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
01	تساهم الكفاءات في زيادة انتاجية الفرد	28	22	4	3	3	1.850	1.086	موافق
02	تساهم الكفاءات في جودة اداء الفرد	29	23	6	0	2	1.716	0.903	موافق بشدة
03	تمكن الكفاءات من تنظيم سيرورة العمل	31	24	3	1	1	1.616	0.804	موافق بشدة
04	تمكن الكفاءات من التقليل من سرعة تنفيذ المهام الموكلة	34	19	1	5	1	1.666	0.985	موافق بشدة
05	تساهم الكفاءات في تفعيل اهداف المؤسسة	30	23	1	5	1	1.733	0.971	موافق بشدة
06	تساهم الكفاءات من التكيف مع الوضعيات الجد المعقدة اثناء العمل	38	19	3	0	0	1.416	0.590	موافق بشدة
07	تساعد الكفاءات في دمج و تنسيق المعارف لحل المشكلات	34	18	1	5	2	1.716	1.075	موافق بشدة
08	تساعد الكفاءات في اضافة قيمة مضافة للمؤسسة	35	16	2	5	2	1.716	1.090	موافق بشدة
09	تساهم الكفاءات في تحقيق قيمة للاعمال للمؤسسة .	34	17	6	2	1	1.650	0.917	موافق بشدة
المعدل العام									
							1.675	0.720	موافق بشدة

بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني: **1.675** بانحراف معياري قدره **0.720** بدرجة **موافق بشدة** ، حيث جاءت اغلب عبارات المحور الثاني بدرجة موافق بشدة مما يدل على تعميق اداء الفرد بفعالية. بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها لقيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0.00 > 0.05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض H_0 الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول : **تساهم الكفاءات في تحقيق الاثر الجمعي بين: أداء العاملين والمؤسسة**، الأثر الذي يتركه الموظف الكفاء و ينعكس بشكل ايجابي على مؤشر التميز الاستراتيجي علي المدى الطويل للمؤسسة بتحصيلها العوائد الخالصة عليه تؤكد على الكفاءات الفردية كعنصر أساس لدمج مختلف المعارف المنتقاة، المدمجة

على مستوى الكفاءات الجماعية بما يحقق قوة المؤسسة على أساس تكاملي بين الطاقات الفردية والنوعية منسجمة كوحدة واحدة للعمل الجماعي، وهذا من شأنه أن يعزز ويدعم المؤسسة لتسيطر وتهيمن على السوق وتترعب على المكانة السوقية المرموقة، حيث تحقق الكفاءات قيمة مضافة للمؤسسة.

مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الاثر الجمعي بين: أداء العاملين و المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
	1.675	0.720	17.488	59	0.000

خاتمة :

من خلال ما سبق نستخلص أن محددات النجاح ليس في اكتساب المعرفة فقط ، لكن القدرة على تسييرها، التحكم فيها، المحافظة عليها واستخدامها وفق أطر مناهج تسمح باستغلالها والاستفادة منها، بما يخدم أهداف المؤسسة، ويضمن لها العيش والاستمرارية؛ هنا وجب علينا النظر إلى الكفاءة من زاويتين الأولى: هي أنها مورد من موارد المؤسسة يتحكم فيها العنصر البشري (الفرد)، كونه يمثل المرأة التي تعكس هذه الكفاءة وتجسدها على الواقع (المنتوج الخدمات)، أما الزاوية الثانية، فتتمثل في الكفاءة كونها تحتل مكانة هدف المؤسسة، فبالتالي تضمن المؤسسة بواسطتها الربح مع الاستمرارية من خلال تقديم الأفضل دائما للزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبدخول العنصر البشري في حلقة الكفاءة، بل وجعله النواة المكونة لها فالمسؤولية الأولى تعود إلى إدارة تسيير الموارد البشرية، هذا ما دفع بالمختصين والباحثين بالاهتمام بعلم إدارة الكفاءة حتى يتسنى إعطائها الصبغة الإدارية.

كما يمكن القول: إن إدارة المعرفة هي العمل على رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال بحسن استغلال الطاقة الكامنة الموجودة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها بتشبيك وربط أفضل الأدمغة عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي؛ أما بالنسبة للجزء المتعلق بالدراسة الميدانية يتجلى في استيعاب المؤسسة لمصطلح الدراسة ومناهجه، حيث تم إجراء دراسة تطبيقية من خلال توزيع استمارة استبيان موجهة إلى جميع موظفي مؤسسة سونلغاز ريفي ببشار

باختلاف رتبهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية بطريقة عشوائية، وكان مضمون استمارة الاستبيان محورين أساسيين، حيث اتضح لنا من النتائج المتحصل عليها من الدراسة الموافقة بشدة للموظفين المستجوبين بشأن تجسيدهم لكفاءاتهم في تحسين أداءهم، حيث جاء اغلب درجات الإجابة للمحور الأول متشابهة تؤكد الإجابة بالموافقة بقيمة متوسط حسابي يساوي 2,45، مما يكشف عن قدرات العمال وثراء أفكارهم وطاقتهم الكامنة، حيث جاءت أغلب درجات الإجابة على المحاور متشابهة تؤكد الإجابة بالموافقة بشدة بقيمة متوسط حسابي يساوي 1.675

نتائج الدراسة : من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعد الكفاءة بعدا فرضته المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية يتجسد في المعرفة والمهارة والسلوك التفاعلي بالشكل الذي يستدعي التوظيف الأمثل لرفع أداء العاملين من جهة، ومن شأنه أن يضمن للمؤسسة الاستثمارية من جهة أخرى.
 - يعنى توظيف الكفاءة في المؤسسة بناء على المحيط بشكل دائم ومستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل من جهة، وللاستثمار في العنصر البشري في مجالات المعرفة والابداع اللذان يعدا من أهم عناصر جودة مخرجات نتائجها.
- توصيات الدراسة :**

- ضرورة التخطيط للكفاءات والمناصب التي تسمح للمؤسسة استخدامها بفعالية مع إدارتها وتسييرها وتطويرها المستمر والدائم بشكل جيد، انطلاقا من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية.
- التكتيف من الدورات التدريبية لتكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها تنعكس إيجابيا على جودة أداء العاملين خاصة بعد توفير البنية التحتية الحديثة للعمل بنجاح ونقل المعرفة و مشاركتها مع الاخرين و تحقيق أكبر قدر من الكفاءة.

المراجع

- ¹ سملاي يحضيه، أثر الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل للجودة و المعرفة) أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2002، ص140.
- ² D.DeCalan,sous dir. « reconnaissance et compétence », objectif compétences , paris , 2002,P :13(<http://objectif-competences.medef.fr>).
- ³ Lou Van Beirendonck ,Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise , éditions de Boeck Université ,paris :août2000.
- ⁴ Claude Levy-Leboyer, la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises,nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009 .
- ⁵ Dietrich. A, Compétence et GRH. Thèse en science de gestion, IAE De Lille 1995.
- ⁶ Yves Lichtenberger, compétence, organisation du travail et confrontation social, formation et emploi, N°67, P100.
- ⁷ G.LE BOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, 4 ème édition, Ed .organisation, paris ,2004.
- ⁸ Dietrich. A.Compétence et GRH. Thèse en science de gestion, IAE De Lille. 1995.
- ⁹ أحمد القطاني عطا الله ، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نظريات و حالات طبيعية، دار مجدلاوي ، عمان ، 1996. ، ص 39 .
- ¹⁰ C.Batal ; (1997)a GRH dans le secteur public, tome 1,éd ,Organisation , paris,P,252
- ¹¹ Le Mouvement des entreprises de France (MEDF) , 1998 .
- ¹² Recommandation sur la mise en valeur des RH et la formation OIT2004.
- ¹³ توماس و هيلين ، دافيد هنجر:الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض ،1996، ص 333 .
- ¹⁴ P.Ohana, les 100 mots clés du management des hommes, éd, Dunod, paris, 1999 ، P ,145.
- ¹⁵ J.F-Amadiou et J-Projot, GRH et relations professionnelles, éd , Management, paris. 1996.
- ¹⁶ رفته الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط0 ،دار اليازوري لمطبعة والنشر، عمان،الأردن، 2003، ص 21 .

¹⁷ G.LE BOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, 4 ème édition, Ed .organisation, paris ,2004.

¹⁸ Zarifian Philippe, « *Objectif compétence : pour une nouvelle logique* », éd Liaisons 2001.

¹⁹ Guy le Boterf."Construire les Compétences Individuelles et collectives (la :compétence n'est plus ce qu'elle était)"3 émé édition, édition d'Organisation, 2000,2001,2004. . P 65

²⁰ ROME/ANPE

²¹ زهية موساوي ،خالدي خديجة ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات ، 2005 ، ص177 .

²² ابراهيم عباس الجبلاني، تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها ط1 دار الفكر العربي للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2013 ، ص13 .

²³ نفس المرجع .

²⁴ سماح صولح، كمال منصور: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية العدد 7 جوان 2010 ص53.54

²⁵ توماس و هلين، دافيد هنجر، كريمة محمد عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990 ص333،334

²⁶ موساوي زهية ، خالدي خديجة، مرجع سبق ذكره ص178.

²⁷Ministere de l'éducation du loisir et du sport ,(2011) les échelles des niveaux de compétence .programme éducatif destiné aux élèves ayant une déficience intellectuelle profonde. B i b l i o t h è q u e e t A r c h i v e s C a n a d a ,

²⁸ Stéphane Canonne, , Les 7 compétences clés du travail de demain, Formation : Knowledge Management, capitalisation et partage des savoirs à l'ère du digital . Cegos . , 2013.

²⁹ Lou Van Beirendonck .(2006), Tous compétents , le management des compétences dans l'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, p.33

³⁰ Belghanami N W,La *GRH* à travers les *compétences* pour améliorer la performance de l'entreprise. Edilivre-Paris, 2014.

³¹ Anne Dietrich, Management des compétences,Vuibert, 2015

³² Cécile Dejoux, Anne Dietrich: Management par les compétences: le cas Manpower, Pearson Education France, 2005.P195