

التمكين المبني على إدارة الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -
Empowerment based on competency management - Case Study of the firm Sonelgaz

بوشليت مسعودة^{1*}، سواكري مباركة²

¹ جامعة الجزائر 3، الجزائر (bouchelit.messaouda@univ-alger3.dz)

² جامعة الجزائر 3، الجزائر (Souakri.mebarka@univ-alger3.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/09/02؛ تاريخ القبول: 2021/03/08؛ تاريخ النشر: 2021/07/01

ملخص: يعتبر موضوع إدارة الكفاءات من التوجهات الحديثة التي ساهمت في تغيير في محتوى وشكل وظيفة إدارة الموارد البشرية، إن ارتكاز إدارة الكفاءات على الموارد البشرية سيجعل هذا التوجه الجديد يساهم في التأثير في مختلف أوجه الإدارة بشكل عام و موضوع التمكين بشكل خاص، هذا الأخير الذي انتقل مجال اهتمامه من مجال العلوم الاجتماعية إلى مجال الإدارة، يهدف هذا المقال إلى تحليل مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين مع محاولة إسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز التي خطت أشواط كثيرة في مجال إدارة الكفاءات، معتمدين في ذلك على جمع المعلومات الوثائقية و الإلكترونية، دعمت تلك المعلومات بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي الجمع، انطلاقا مما سبق تم التوصل إلى أهم النتائج التالية: هناك وعي كبير بمؤسسة سونلغاز بأهمية الممارسات الإدارية الحديثة، ولقد اتضح أن ممارسات إدارة الكفاءات هي ممارسات صريحة بينما ممارسات التمكين هي ممارسات ضمنية، إلا أن ذلك جعل إدارة الكفاءات تساهم في تعزيز جوانب إدارية فردية وتنظيمية.

الكلمات المفتاح: إدارة الكفاءات؛ إدارة الموارد البشرية؛ تمكين؛ إستقلالية؛ سونلغاز.

تصنيف JEL : J24 ؛ J54

Abstract: The subject of Competencies management is one of the recent trends that have contributed to a change in the content and form of the human resource management function, the focus of Competencies management on human resources will make this new approach contribute to influencing on various aspects of management in general and the issue of empowerment in particular, this latter whose field of interest has shifted from the field of social sciences to the field of management, by this article we try to analyze the contribution of Competencies management to empowerment while trying to project that to Sonelgaz which has made many strides in the field of Competencies management, depending in that on collecting documentary and electronic information, this information was supported by an interview with some Sonelgaz officials, based on the above, the following most important results have been reached: there is a great awareness of Sonelgaz of the importance of modern management practices, it turns out that Competencies management practices are explicit while empowering practices are implicit, however, this made competencies management contribute to strengthening individual and organizational managerial aspects.

Keywords: Competencies management; Human Resource Management; Empowerment; Self-determination; Sonelgaz.

Jel Classification Codes : J24; J54.

* المؤلف المرسل.

I- تمهيد :

عرف مصطلح التمكين تطورات فكرية مختلفة جدا سمحت له بالانتقال من مجال العلوم الاجتماعية والسياسية إلى مجال العلوم الإدارية بشكل عام و مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، عرف أيضا مجال إدارة الموارد البشرية تطورات في الشكل و المحتوى حيث تعتبر إدارة الكفاءات محطة هامة في ذلك التطور جعلت من الموارد البشرية قلب المؤسسة بشكل عام و الإدارة بشكل خاص، ارتكزت مختلف أوجه الإدارة على الكفاءات وانطلاقا مما سبق سنحاول تحليل مشكلة البحث التالية: كيف تساهم إدارة الكفاءات في التمكين بالمؤسسة، مرتكزين على الفرضية الآتية: و باعتبار أن التمكين أحد الأوجه الحديثة لتفويض السلطة والمشاركة ستساهم إدارة الكفاءات في ذلك وبشكل كبير، إلا أن هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسات والأبحاث المتعددة والمختلفة التي حاولت تحليل العلاقة بين التمكين و إدارة الكفاءات من جانب مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين، إلا أننا حاولنا تحليل واستنتاج الفكرة من خلال الاعتماد على بعض الأعمال حول التمكين من خلال المقاربة الإدارية و مقارنة إدارة الموارد البشرية و المتمثلة فيمايلي: (Zimmermann, 2016) و (Lapeyre, 2017) و (Distler et al., 2018) و (Yalenios, 2018)

لإسقاط موضوع البحث على حالة مؤسسة جزائرية تم اختيار مؤسسة سونلغاز حيث تم جمع المعطيات المساعدة لتحليل مشكلة البحث بالاعتماد على المعلومات الوثائقية و المعلومات الإلكترونية، كما تم تدعيم ذلك بإجراء مقابلة .

1.I- التمكين : من المقاربات الاجتماعية إلى المقاربات الإدارية:

ظهر مصطلح التمكين مع بداية القرن التاسع عشر و يعرف حاليا انتشارا كبيرا، كانت البداية في سنوات الستينات في الولايات المتحدة مع الحركات الاجتماعية والسياسية حول الحقوق الحضارية والمرتبطة بالمرأة، ومع بداية سنوات التسعينات قامت منظمة الأمم المتحدة على مستوى البنك العالمي بإثارة موضوع تمكين الفقراء ثم جلب اهتمام العديد من المجالات، بنى Rowlands في سنة 1995 نموذجا للتمكين مرتكزا على ثلاث أبعاد¹: القدرات الفردية والتي تترجم القوة ماذا*، القدرات العلائقية والتي تعطي القوة على** و القدرات الجماعية والتي تسمح للقوة مع***:

انتقل مصطلح التمكين في نفس الفترة إلى مجال الإدارة² من جانب مجال إدارة الحركات الشعبية، إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة، انطلاقا من تقديم حلول للمشاكل المتأنية من النظرة التaylorية والبيروقراطية في تخطيط الإبداع، فمن أجل أن تكون المؤسسة أكثر تنافسية³ فهي تحتاج إلى أفراد يتحملون المسؤولية قادرين على المبادرة و الإبداع، الاستثمار، الالتزام و التعبئة، يتحقق ذلك بما يسمى بتمكين الأفراد

و جماعات الأفراد من خلال تطوير القوة على التصرف**** والذي يعبر عن تلك السيورة التي تسمح للأفراد بشكل فردي أو جماعي بإمكانية واسعة للتصرف، حيث أثبتت عدة دراسات⁴ العلاقة الإيجابية بين تمكين الأفراد و أداء المؤسسة.

ومن ناحية المقاربة الإدارية⁵ يعتبر التمكين مجموعة من الممارسات الإدارية والشروط التنظيمية وخصائص العمل الموضوعية من اجل حصول الفرد على القوة على اتخاذ القرار مع التركيز على الجانب النفسي المرتبط بالتمكين وأكثر من جانب ممارسات الإدارة الناتجة عن التمكين، ومنه تتكامل المقاربة الإدارية والنفسية للتمكين وتسمح بأن يشمل تمكين الفرد حالة نفسية تدعى بالتمكين النفسي وبسلوك إشراك ناشط يدعى بالتمكين السلوكي.

انطلاقا مما سبق يتكون التمكين النفسي من أربعة أبعاد وهي: الإحساس، الكفاءة، التحديد الذاتي و التأثير، حيث يعبر الإحساس عن إدراك الفرد لقيمة هدف أو غاية العمل بالارتباط بمعتقداته ومواقفه و قيمه الفردية، ترافق الكفاءة اعتقاد الفرد بقدراته من أجل تنفيذ عمله بنجاح، يرجع التحديد الذاتي إلى إحساس الفرد باكتساب الحرية في القيام بالخيارات عند المبادرة و ضبط أفعاله عند العمل، أما التأثير يعبر عن الدرجة التي يتحصل عليها الفرد من أجل التأثير على الأفعال الإستراتيجية و الإدارية و العملية في العمل.

أما فيما يخص سلوكيات التمكين لم يكن هناك إجماع حول تحديدها، ولكن هناك مقترحات مشتركة حول السلوكيات المرتبطة بتمكين الأفراد والمتمثلة في: السلوكيات الإستباقية، الإشراف، الالتزام، المبادرة، التسيير الذاتي و العزيمة لتحقيق الأهداف.

لقد تداخل مصطلح التمكين بالإنجليزية empowerment مع عدة مصطلحات أخرى فرنسية: capabilisation, capacitation, empouvoirement, autonomisation, capacité d'agir, habilitation, responsabilisation, pouvoir faire, potentialisation⁶ إلا أن

* Pouvoir de
** Pouvoir sur
*** Pouvoir avec
**** le pouvoir d'agir

يشترط أن يرتكز التمكين على الركيزتين الأساسيتين للقوة (الحصول على الموارد الفردية و الجماعية) و الفعل (من خلال تحقيق تغيير ملموس بالنسبة لهدف محدد).

يمكن تحليل التمكين⁷ من وجهة نظر تنظيمية، على انه مجموعة من الممارسات و السياسات التنظيمية التي تهدف إلى إعطاء للأفراد قوة أكثر للمراقبة و سلطة للعمل، ترتبط تلك الممارسات و السياسات التنظيمية بالبيئة التي تعيش فيها المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك يتجلى التمكين⁸ من خلال سيورة معقدة ذات خصوصية معينة، إن تصميم تلك السيورة و تنفيذها يختلف من دولة إلى أخرى، من فلسفة قوة إلى أخرى و من مجال إلى آخر.

I.2- التمكين من خلال مقارنة إدارة الكفاءات:

ارتبطت نشأة و تطوير إدارة الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية بمقاربة الموارد و الكفاءات في مجال الإستراتيجية من خلال أعمال Hamel & Prahalad⁹، التي تركز على أن التصورات الفكرية الجديدة المعاصرة في مجال الإستراتيجية بشكل عام و الإستراتيجية التنافسية بشكل خاص تعتمد على استغلال المؤسسة كفاءاتها المحورية من أجل تحويل شروط البيئة التنافسية التي تعيش فيها بما يتماشى و إستراتيجيتها. لعبت مقارنة إدارة المعرفة من خلال أعمال Nonaka&Takeuchi¹⁰ في سنة 1997 دوراً كبيراً في الانتقال من مقارنة إدارة الموارد البشرية إلى مقارنة إدارة الكفاءات من خلال الاهتمام بلامادي بالمؤسسة و تطوير رأس المال الفكري، حيث يتحقق¹¹ ترجمة مصطلح المعرفة إلى مصطلح الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد: المهارات، الممارسات (المهارات العملية) و المواقف (مهارات سلوكية)، ومنه تصبح إدارة الكفاءات تعبر عن مجموعة النشاطات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول و المحافظة و تطوير الكفاءات من خلال مجال التنظيم، التخطيط، التحفيز و المراقبة، و يرتكز تطوير الكفاءات¹² عن طريقتين من التعلم وهما: الاستغلال و الاستكشاف. لتحليل العلاقة بين التمكين و إدارة الكفاءات يجدر الإشارة إلى قلة الدراسات و الأعمال حول ذلك، إلا انه بدأت تظهر بعض الأعمال حول التمكين في مجال إدارة الموارد البشرية مع نهاية سنوات العشرينات من القرن الحالي انطلاقاً من إعادة ترمين الكفاءة كأحد أبعاد التمكين، حيث يتجلى التمكين من خلال المظاهر الآتية¹³: الكفاءة، الاستقلالية، الفعالية، ذو قيمة، الثقة، وانطلاقاً من أن التمكين يعبر عن الدافع و التحفيز الداخلي للأفراد ومنه فإن الكفاءة تعبر عن الفعالية الذاتية.

يظهر الدور الفعال للتمكين على مستوى المؤسسة انطلاقاً من أعمال Ninacs في سنة 2002¹⁴ ثم 2008¹⁵ وانطلاقاً من أن المكونات الثلاثة للتمكين تتمثل في: التمكين الفردي، الجماعي و التنظيمي، حيث يتكون التمكين الفردي من أربعة مكونات: المشاركة، الكفاءات، احترام الذات و الوعي النقدي، في حين يرتكز التمكين الجماعي على: المشاركة وتهيئة الظروف و الاتصال و الشفافية التي تشكل العوامل الهيكلية للتمكين الفردي، أما التمكين التنظيمي فيتجلى من خلال مساهمة المؤسسة في تدعيم التمكين من خلال الهيكل التنظيمية التي من جهة تسمح بمشاركة و تكوين الأفراد و من جهة أخرى هذه هي الكفاءات التي سترتكز عليها المؤسسة.

يوافق التمكين¹⁶ الطريقة التي تسمح للفرد من الرفع من كفاءاته، تطوير قدرات التعبئة، المبادرة و المراقبة وهذا ما يدعم تقدير النفس و الثقة فيها، انطلاقاً من مجموعة من الأفعال المتخذة من طرف الفرد في إطار ظروف بيئية، حيث تسمح تطوير القدرة على التصرف في تحقيق نتائج ملموسة، كما يسمح التمكين¹⁷ بتطوير الكفاءات التي تدفع بالأفراد إلى مواجهة العراقيل التي يواجهها في حياته، تحديد أهدافهم الشخصية، تدعيم احتياجهم الخاصة و تطوير استعدادهم في سيورة اتخاذ القرارات.

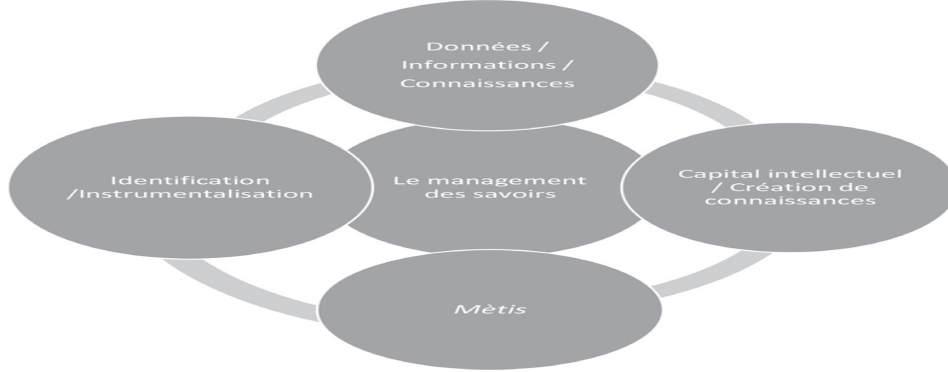
أصبح التمكين¹⁸ أداة فعل في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير و تفويض القوة للأفراد و تحقيق المبادرة و التعبئة الفردية للأفراد مع توسيع مسؤولياتهم مهما كانت وضعيتهم السلمية، سيسمح ذلك بتفضيل ولاء الأفراد للمؤسسة و تعظيم مردوديتهم و الإنتاج، ومنه إلى تحسين المؤسسة و تحسين ظروف الأفراد، يتحقق ماسبق من خلال التوافق بين سيورة فردية و سيورة جماعية، بين الاندماج من الأعلى و الاندماج من الأسفل، تعلب المؤسسة و إدارة الموارد البشرية دور في الاندماج من الأعلى، و يتجلى الاندماج من الأسفل من خلال مساهمة الأفراد و جماعات الأفراد في تطوير مظاهر التمكين.

إذا كان التمكين¹⁹ يسمح بإعطاء المزيد من الاستقلالية و القوة على المبادرات و القرار للأفراد في تحقيق نشاطاتهم، فإنه لا يعود لا للفرد و لا للمؤسسة ولكن يرجع للنشاط في حد ذاته المنفذ من طرف الفرد، إلا أن مجال إدارة الموارد البشرية يفتقر إلى الدراسات التي تهتم بتقييم الأداء الفردي في نشاطه، حيث يرتبط تقييم الأداء الفردي بشكل متناسب مع القوة على تصرف الأفراد في حالة العمل من خلال أن القوة على التصرف تخص الفعل الفعلي للفرد في نشاطه المهني، وإن التقارب بين تقييم الأداء الفردي و القوة على التصرف يجب أن يسمح بفهم كيف يساهم تقييم الأداء في ديناميكية القوة على التصرف.

يساهم التوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات في تقييم أداء الفرد مع التركيز على²⁰ إشراكه و تحديد العلاقات الاجتماعية في المؤسسة من خلال الثقة الممنوحة له و السماح له بتحمل مسؤولياته في إطار مبني على الاستقلالية، هذا ما يسمح

بتطوير توجه جديد يدعى بالمؤسسة الحرة التي تعتمد على الإدارة المفتوحة، تركز هذه الأخيرة على ذكاء و استقلالية الأفراد، حيث تكون حرية التصرف في إطار محدد وحسب أهداف محددة ورؤية مشتركة، تسمح بتحقيق منافع للمؤسسة والفرد. يتحقق ذلك من خلال جعل المعارف والمهارات في قلب سيرورة إنشاء القيمة، حيث يمتلك الفرد تلك القيمة من خلال تلك المعارف والمهارات التي تجسد في تحقيق أهداف المؤسسة، يتحقق ذلك من خلال تصورين مختلفين ضروريين في فهم وتطبيق ما يسمى بإدارة الكفاءات المهجينة*، يعتبر التصور الأول المعرفة على أنها رأس مال فكري يمكن قياسه و استغلاله من أجل الهدف الإستراتيجي للمؤسسة، أما التصور الثاني يعتبر أن المعرفة تنشأ و تنشأ في المؤسسة ولهذا يجب تعظيم سيرورة الإنشاء، يشكل التوليف بين التصورين سلسلة قيمة تسمح بتحديد المعرفة المرتبطة بما يسمى بالكفاءة المهجينة والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل (1).

الشكل (1) : ديناميكية إدارة المهارات



Source :Distler, F. Husson, J. Rasolof-Distler, F., 2018, Du magasin des curiosités à la pratique de grh: La métis, Nouveau levier du management des savoirs, Management & Avenir, 2 (100), p94

يرتكز الشكل (1) على مصطلح جديد "الكفاءة المهجينة" لصاحبه Barth et Martin في 2014 والذي يعبر على " تعرف كيف تفعل ذلك**"، من خلال خصائص التحول، التعاطف و القدرة على استغلال الفرص لتحقيق أداء المؤسسة وانطلاقاً من أنه التفكير والذكاء. لم يتم التفكير سابقاً في التمكين²¹ من خلال نموذج الكفاءات، إلا أن من جهة إن التزاوج بين الكفاءة والمسؤولية يتطلب إعادة النظر في النماذج التالية: التصميم/ التنفيذ، العمل المحدد / العمل الفعلي وذلك كله من أجل تحرير التصرف الفردي على مختلف المستويات، ومن جهة أخرى ومع بقاء المبادئ السلمية التنظيمية وتوفير الشروط الضرورية لممارسة المسؤولية الفعلية و الاستخدام الفعلي لقوة التصرف الضرورية لممارسة الفرد لكفاءاته، فتحيين وتطوير الكفاءات الفردية في إطار وشروط التمكين سيكون من خلال أن:

- إذا كانت الكفاءة مجموعة من المهارات والمهارات العملية والمهارات السلوكية المرتبطة بالفرد في وضعية معينة فإن التمكين يعبر عن فرص وإمكانيات التصرف، يسمح التمكين بتحليل تلك الكفاءات في إطار البيئة المحيطة بها، حيث لا تقتصر على البعد الفردي ولكن تتعدى إلى مجموعة العوامل الجماعية والتنظيمية التي تؤثر على قوة التصرف في وضعية معينة .
- إذا كانت الكفاءة تعبر عن ممارسة المسؤولية في وضعية معينة فإن التمكين يسمح بتوفير الإمكانية لممارسة تلك المسؤولية في إطار خيارات متعددة، هذا ما يسمح الانتقال من الحرية الرسمية إلى الحرية الحقيقية وفي إطار العوامل الجماعية والتنظيمية.
- وانطلاقاً مما سبق إذا كان التمكين وسيلة إدارة الكفاءات فهو أيضاً غايتها حيث أن تطوير تلك الكفاءات يسمح بإدماج اعتبارات التطوير الفردي والتوازن بين الحياة المهنية والخاصة للفرد من خلال تحقيق الأهداف الشخصية بعد تحقيق الأهداف الاقتصادية، ومنه يصبح التطوير المهني إنتاج مشترك بين الفرد والمؤسسة وفي إطار دعائم اجتماعية وتنظيمية وحتى سياسية، ستساهم مقارنة حوكمة المؤسسات بشكل كبير في تحليل ذلك.

II - الطريقة والأدوات :

لم تتعد المؤسسات الجزائرية عن تلك التطورات والمقاربات النظرية التي تعرفها المؤسسات الأجنبية فهناك توجه جديد لاقتصاد السوق وتدعيم دور القطاع الخاص، سنحاول في بحثنا هذا استكشاف ما توصلت إليه إحدى المؤسسات الجزائرية في مجال إرساء مبادئ التمكين المدني

* La métis

** savoir y faire

على مقارنة إدارة الكفاءات واستكشاف مدى ممارستها لإدارة الموارد البشرية المبنية على إدارة المعرفة من خلال ما يسمى بإدارة الكفاءات، وتكمن أهمية ذلك في السعي لزيادة وعي مدراء المؤسسات بأهمية تلك التوجهات الحديثة.

من أجل تحقيق ما سبق تم اختيار مجمع سونلغاز²² الذي يهتم بإنتاج وتوزيع و تسويق الكهرباء، شراء ونقل وتوزيع وتسويق الغاز الطبيعي، حيث تضمن فروع النشاط الأساسي إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، كما تقوم فروع الأشغال بتحقيق البنى التحتية الكهربائية والغازية في البلاد، أما فروعها للخدمات تنشط أساسا في مجالات صناعة و صيانة التجهيزات الطاقوية، توزيع المعدات الكهربائية

والغازية، نقل و الصيانة الخاصة، لعب دائما مجمع سونلغاز دورا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد من خلال تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي سمحت بتغطية كهربائية قدرت بـ 99,4% و احتراق غازي قدر بـ 62% .

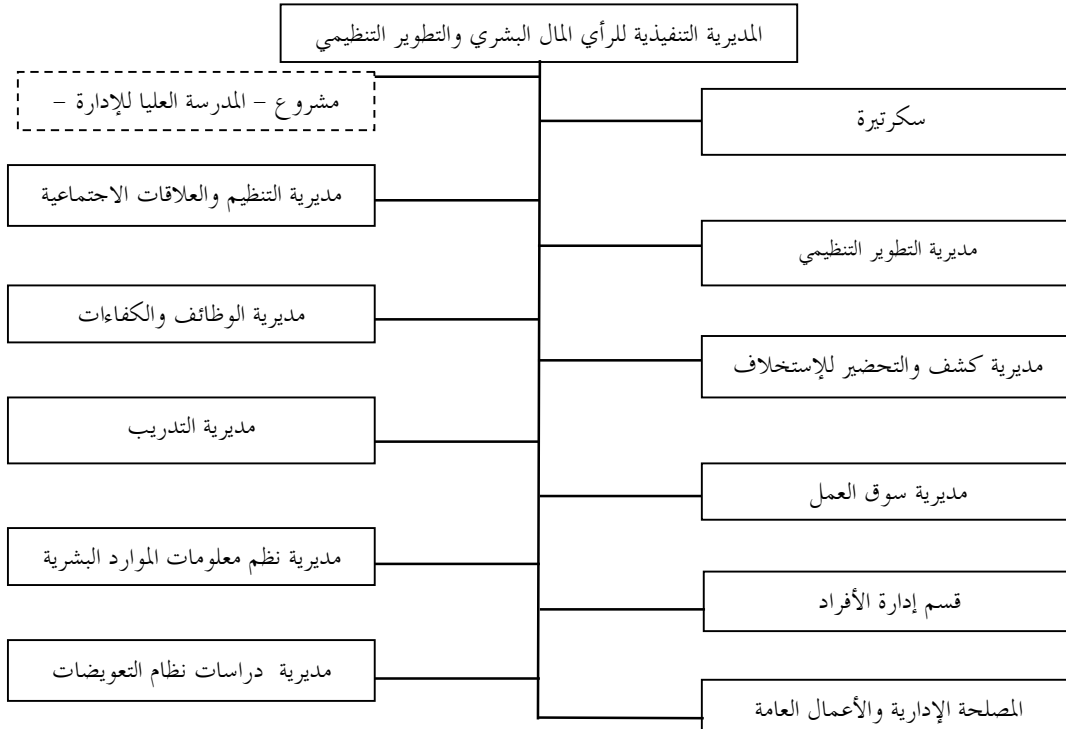
تم جمع المعلومات بالاعتماد على المعلومات الوثائقية الخاصة بإدارة الكفاءات منها: مرجعية الوظائف والكفاءات و استمارة تقييم الكفاءات كما تم الرجوع إلى المعلومات المتوفرة في موقع المجمع، دعمت تلك المعلومات بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي المجمع في المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتطوير المنظمة من مختلف المستويات التنظيمية حيث تتراوح أقدمية المستجوبين ما بين 10 و 15 سنة، تعد هذه الأخيرة ضمن هيكل تنظيمي مختلط بين أقطاب المجمع الممثلة لمختلف الفروع و وحدات تنظيمية وظيفية، كما يجدر الإشارة أنه انطلق تطبيق مرجعية الوظائف والكفاءات على المناصب المفتاحية والإستراتيجية، وتشكل المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتطوير المنظمة بمختلف مستوياتها إحدى تلك المناصب .

ومن جانب ممارسة التمكين بالمؤسسة تم التفاعل مع نفس المجموعة السابقة من خلال إجراء المقابلة ولم يتم المسح الشامل للظروف المرتبطة بانتشار الوباء، حول مجموعة من المبادئ المحددة من طرف²³ Distler et al. وهي: المشاركة والاستقلالية و الثقة، معتمدين في ذلك على المنهج التحليلي المدعم بمنهج دراسة الحالة.

III- النتائج ومناقشتها :

إبتداء من جانفي 2015²⁴، ونتيجة التغييرات البيئية و التطوير التنظيمي للمجمع، تحولت إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة التنفيذية للرأس المال البشري و تطوير المنظمة، حيث تقوم بإدارة²⁵ 92482 عامل (68939 دائم و 23543 مؤقت) في مختلف الفئات الاجتماعية المهنية التي تتجلى من خلال الهيكل التنظيمي في الشكل (2).

الشكل (2) : الهيكل التنظيمي لمديرية التنفيذية الرأس المال البشري وتطوير المنظمة



المصدر : Sonelgaz, Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation, 2015, .Décision n°768 PDG-n°85 DCH du 05.08. 2015_Amendement organisation, p 05

ساهم ذلك في تطوير ممارسات هذه الوظيفة وإعادة الاعتبار للموارد البشرية ك رأس مال بشري حيث يمثل²⁶ مجموعة من المعارف و الكفاءات والخصائص الفردية التي تسهل إنشاء الرفاهية الفردية و الاجتماعية والاقتصادية.

1.III- ممارسات إدارة الكفاءات:

يرجع مشروع إدماج إدارة الكفاءات بالمؤسسة من خلال ملمح الوظيفة و الكفاءات* إلى سنوات التسعينات مع التعاون مع الكنديين ، توقف هذا المشروع في سنة 2001 مع رحيل الكنديين إثر الظروف الصعبة التي عاشتها الجزائر في تلك الفترة، تم في سنة 2011 إعادة تهيئ المشروع و إعداد مرجعية الوظائف والكفاءات**، إلا أن ذلك كان يخص الوظائف المفتاحية والإستراتيجية لكامل فروع المجمع. تهدف الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات إلى تحقيق الملائمة بين الموارد البشرية والوظائف من حيث العدد والكفاءات المطلوبة، فهي تسمح بتقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة والكفاءات المستقبلية، كما توفر فرصة للموارد البشرية بتطوير مسارهم المهني، تعد مرجعية الوظائف والكفاءات أداة أساسية و مرجعية للإدارة المثلى للموارد البشرية التي تتمحور حول التنظيم الفعال للعمل وتنمية الكفاءات المناسبة، فهي تسمح بالإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات، تنظيم العمل، التوظيف المناسب، التنقل الوظيفي، التنقل الجغرافي الداخلي والخارجي، التقييم، الترقية، التدريب، والاستفادة المثلى من محفظة كفاءات مجمع سونلغاز. وهدف تكملة الأدوات اللازمة لتنفيذ مخطط الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات وتوسيع مشروع مرجعية الوظائف و الكفاءات قامت المديرية التنفيذية لرأس المال البشري وتطوير المنظمة في 2019²⁷ بإطلاق مشروع تقييم الكفاءات*، جاء هذا المشروع استمراراً للجهود المبذولة في تصميم أدوات إدارة الموارد البشرية، بهدف تحسين تخطيط وإدارة الإجراءات لتطوير كفاءات الموارد البشرية، ومن أهداف هذا المشروع:

- إعطاء رؤية أفضل لمستوى كفاءات الموارد البشرية على جميع مستويات المجمع.
 - تنفيذ عملية منظمة ومتجانسة لتحديد مجالات التطوير (التدريب، الكوتشينغ*، تدريب الرئيس لمؤوسه***، الخ....)،
 - ضمان توافق أفضل بين احتياجات التطوير المحددة والإجراءات المخططة.
 - تحقيق الإدماج التدريجي لإدارة الكفاءات في عملية تحديد الاحتياجات ووضع خطط التطوير الفردية و / أو الجماعية، وكذلك بناء خطط الاستخلاف وتحضير الجيل القادم، وخاصة في المناصب المحورية في المنظمة.
 - تم تطبيق مشروع تقييم الكفاءات على ثلاث مراحل:
 - المرحلة الأولى: وهي مرحلة تحضيرية يتم فيها إعداد أدوات تقييم الكفاءات، وتحديد نطاق التدخل، وكذا تنظيم دورات تدريبية وتوعية.
 - المرحلة الثانية: تم تنفيذ ما تم التخطيط له و تقييم الكفاءات من خلال استرجاع أوراق التقييم و فرز النتائج المتوصل إليها.
 - المرحلة الثالثة والأخيرة: تنحصر هذه المرحلة في وضع حصيلة وتقييم المشروع مع دمج النتائج.
- تم تنفيذ هذا المشروع²⁸ من طرف فريق يتكون من 10 مسؤولين من 05 فروع للمجمع، بعد ما تم إخضاعهم لدورة تدريبية دامت يومان (5 و 6 مارس 2019)، كما تم إعداد برنامج توعية حول هذا المشروع. بمشاركة مختلف مدراء الموارد البشرية بالمجمع ومن كل المستويات حيث هناك 306 قائم بعملية التقييم و 326 فرد خاضع للتقييم، يتوزع الـ 326 فرد على 46 منصب إستراتيجي ومفتاحي، وتجدر الإشارة إلى أن مديرية التنفيذ للرأس المال البشري والتطور التنظيمي تخطط لتوسيع المشروع في عام 2020 للفروع الأخرى.
- في السياق الجديد لإدارة الموارد البشرية²⁹، طبق مجمع سونلغاز مبدأ تطوير موارده البشرية من خلال نهج متكامل، يدمج سياسة الموارد البشرية في إستراتيجية المجمع، وقد أشارت الاتفاقية الجماعية**** التي تشير إلى اكتساب المجمع لمختلف الموارد مع تحقيق استخدام أفضل

* Le Profil d'Emploi et Compétences

** Référentiel des emplois et des compétences

* EVALCOM

** Coatching

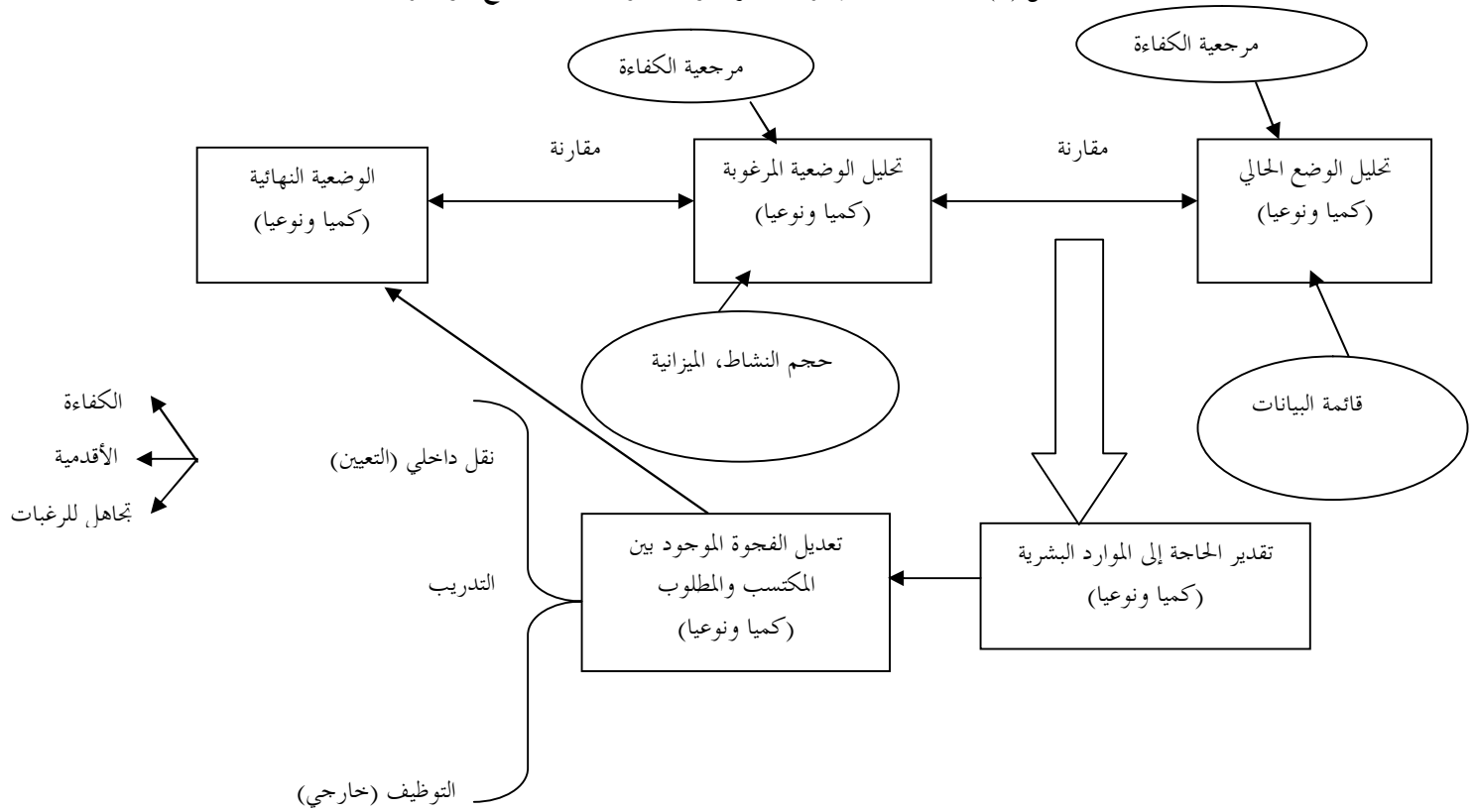
*** La mise en doublure

**** الاتفاقية الجماعية هي جميع الأحكام المتعلقة بعلاقات العمل، و التشريعات واللوائح المعمول بها، أسس هذا التشريعات مصدرها الدستور وهي مستوحاة من اتفاقيات العمل الدولية التي صادقت عليها الدولة الجزائرية، و الإطار التشريعي في قانون العمل:

- يحدد الإطار المرجعي لتقارير العمل،
- يحدد القواعد التي تحمي حقوق العمال في جميع الشركات التابعة لمجمع سونلغاز
- يحدد إطار تنفيذ هذه التقارير، وخاصة من خلال المفاوضة الجماعية بين ممثلي الإدارة العامة لجميع الشركات التابعة للمجموعة، وممثل ممثلي النقابات على مستوى مجمع سونلغاز.

لها، وذلك من خلال توفير مختلف أشكال الاعتراف المنحصرة في التعويضات وغيرها من ممارسات مديرية التنفيذية لرأس المال البشري حول إدارة الكفاءات كما هو موضح في الشكل (3).

الشكل (3) : مخطط تنفيذ الإدارة التقديرية لوظائف والكفاءات بمجمع سونلغاز



المصدر : من إعداد الباحثين

حيث أن :

✓ **توظيف الكفاءات:** يعد جزء من العملية التقديرية التي ينفذها المجمع،³⁰ وهو يعتمد بشكل أساسي على الاستخدام الرشيد للموارد البشرية المتاحة و تعزيز التوظيف الداخلي وفي إطار مبادئ التنقل داخل المجمع، و لكن في حالة غياب المرشحين داخليا تكون هناك دعوة إلى مترشحين خارجيين، على الرغم من تركيز عمليات التوظيف على منطلق الدبلوم و يهدف التحقق من مدى ملائمة الحالة الذهنية للمرشحين إلى ثقافة المجمع، يخضع المترشح الذي تم تعيينه لفترة مراقبة، أين يتم التركيز في هذه الفترة على السلوك* بدلاً من المهارة** والمعرفة** التي تشير إليها الدبلومات.

✓ **تقييم الكفاءات:** تهدف عملية تقييم الكفاءات³¹ في المجمع إلى تقييم الطريقة التي تنفذ بها مهام منصب العمل، حيث تتم هذه العملية بإشراك مختلف الجهات: الرئيس N + 1 و الرئيس N + 2 و إطارات الموارد البشرية و وكذا الفرد الخاضع للتقييم، تركز عملية تقييم الأداء على معايير موضوعية وعادلة تسمح بتطوير المسار المهني للفرد و الحصول على تعويضات عادلة، كما توفر رؤية واضحة عن مستوى كفاءة الفرد وتحديد التدريب المناسب له وهو ما قد يزيد من رغبته في البقاء في المجمع.

يساهم إشراك الفرد الخاضع للتقييم في عملية التقييم في فتح مجال رسمي للنقاش والتفاوض، زيادة فعالية وعدالة عملية التقييم، معرفة الفرد للمعايير المعتمدة في عملية تقييمه، تحديد الكفاءات المكتسبة، تحديد الكفاءات اللازم تطويرها، زيادة رغبة الفرد لإجراء تحسينات في كفاءاته، الضمان له أن اقتراحاته وملاحظاته التي حددها في استمارة التقييم تأخذ بعين الاعتبار.

✓ **تنمية الكفاءات:** تعتبر الممارسات المرتبطة بتنمية الكفاءات مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين حيث يتبع مجمع سونلغاز سياسة لتنمية مخزون الكفاءات لديه وذلك من خلال:³²

* savoir-être
** savoir-faire
*** savoirs

- التنقل، الذي يتخذ أشكالاً مختلفة تسمح بتطوير المسار المهني للموارد البشرية: التنقل المهني أو الأفقي، التنقل الجغرافي، التنقل الرأسي (الترقية).
- التدريب، وهو يشكل الوسيلة المتميزة لتلبية احتياجات الجمع من الكفاءات وتعزيز وتطوير موارده البشرية لرفع مستوى مؤهلاتهم وكفاءتهم التي تتطلبها التطورات التقنية والتكنولوجية والإدارية، تتحدد الإجراءات التدريبية المنظمة داخل الجمع على النحو التالي: التدريب المهني المتخصص، التطوير المهني، التكيف المهني، التدريب الترقوي، دورات بالمراسلة، التعلم، الإشراف على المتربصين.
- نقل المعرفة، بهدف دمج الكفاءات ونقلها في مكان العمل، يقوم مجمع سونلغاز بتنفيذ ما يسمى (تدريب الرئيس لرؤوسه)، والتي تعني قيام الرئيس بتهيئة رؤوسه لشغل منصب الرئيس، وذلك من خلال نقل الكفاءات اللازمة من الرئيس إلى الرؤوس.

في إطار سياسة المجمع³³ وللحصول والحفاظة وتطوير الكفاءات يعتمد مجمع سونلغاز على معهد التكوين للكهرباء والغاز المنشأ في 2007 من تجميع المدرسة التقنية بالبلدية، مركز التكوين بين عكنون و مركز التكوين بميلة و الأربعة مراكز للاختيار، أصبح هذا المعهد في سنة 2016 وتحت رعاية جمعية الشركات الإقريقية للكهرباء أحد المبادرين في إنشاء شبكة افرقية لمراكز الامتياز في الكهرباء، يعتبر ذلك التزام المعهد بالتكوين وفق المعايير الدولية للتكوين البيداغوجي حيث استفادت 10 دول افرقية بذلك، يطمح المعهد إلى تنويع خدماته في مجال الإستشارة والمتابعة .

✓ تعويض الكفاءات: بمجرد تعيين الفرد في منصب عمله³⁴، فإن مجمع سونلغاز يمنحه مجموعة من المزايا المادية والمعنوية المرتبطة بالمنصب، إضافة إلى رتبته أو تصنيفه المهني الذي يعتبر متغير وشخصي والذي يتوقف على كفاءاته ومؤهلاته وخبرته المهنية المتراكمة، ومن الحوافز المطبقة في مجمع سونلغاز، نذكر: المنحة المرتبطة بالأقدمية، المنح المرتبطة بالوظيفة، منح مرتبطة بممارسة النشاط، المنح المرتبطة بظروف العمل، المنح المرتبطة بالتدريب، منح المردودية والإنتاجية، وغيرها من المنح والمزايا الاجتماعية والعائلية التي يستفيد منها، كما يعتمد المجمع على حوافز يهدف من خلالها إلى تحفيز الانتماء إلى المجمع مثل: ميداليات العمل والإستحقاق والتي تمنح وفقاً للمعايير الأقدمية والكفاءة، شهادة الشرف، وتمنح بعد خمسة وثلاثين (35) سنة من الخدمة، إنشاء قائمة الشرف* والتي تسجل فيها الموارد البشرية الكفئة خلال كل سنة.

2.III- سلوكات التمكين من خلال مقارنة إدارة الكفاءات :

ساهمت تجربة مجمع سونلغاز في إدارة الكفاءات التي انطلقت في سنة 2011 في التركيز³⁵ على العامل البشري كمحور أساسي في الرؤية الإستراتيجية للمجمع وتطوير الكفاءات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية له مع ضمان أفضل شروط العمل من خلال التحسين المستمر للشروط الاجتماعية المهنية للفرد والتي هي نتيجة النقاش الدائم مع الشريك الاجتماعي بهدف إرساء المناخ الاجتماعي المرتبط بتطوير المجمع.

تلعب هذه الشروط دوراً هاماً في تجسيد أبعاد التمكين بالجمع والتي حاولنا الحصول عليها كما تمت الإشارة من خلال مقابلة أجريت على بعض المسؤولين بالمديرية التنفيذية للرأسمال البشري وتطوير المنظمة بمختلف مستوياتها حول مجموعة من المبادئ المحددة سابقاً :

- المشاركة: تعبر على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال أداء المهام انطلاقاً من التحكم في النتائج المهنية وفي إطار التعامل مع القيود، ومنه تصف الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر في النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في المؤسسة، فمن خلال الثقافة التمكينية المرتكزة على الكفاءات لا يوجد فيها مجال للسيطرة والسلطة وإنما للعمل التشاركي التفاعلي ومساهمة المعرفة في إنجاز المهام وتحقيق للأهداف .

تهدف ثقافة مجمع سونلغاز إلى تعزيز نوعين من المشاركات، موفرة بذلك المعلومات والمعرفة والقوة اللازمة لأداء المهام، وتلعب أيضاً الأقدمية والخبرة والكفاءة دوراً كبيراً في ذلك، وتتجلى المشاركة من خلال مايلي:

- مشاركة الاقتراح، أين يتم تشجيع الأفراد على المشاركة في القرارات الإدارية والمساهمة بأفكارهم،
- المشاركة في العمل، والتي تتضح من خلال مشاركة الفرد في عملية تقييم أدائه، المشاركة في إعداد برامج العمل على المدى المتوسط، المساهمة في تقديم الحلول لمختلف المشاكل، المشاركة في المعلومات.

* La mise en doubleur

** tableau d'honneur

- الاستقلالية: تعبر الإستقلالية على القوة في اتخاذ القرارات بشكل عام واتخاذ القرار بشأن طرق أداء المهمة أو تحديد مقدار الجهود اللازمة لأداء الأنشطة، في طريقة ووقت وسرعة أداء المهام بشكل خاص واتخاذ المبادرة والاستمرارية في السلوكيات والعمليات الاستباقية، تلعب الأقدمية والخبرة والكفاءة دورا كبيرا في منح الفرد الحرية في أداء المهام في مجمع سونلغاز و لكن يكون ذلك في إطار الالتزام بالقواعد والسياسات المكتوبة والمهام المفصلة، تتجلى الحرية في القيام بتغييرات وتنفيذ الأفكار والقيام بمبادرات من خلال اتخاذ قرارات ذاتية فيما يخص تنظيم ووقت العمل، قرارات محسنة للعمل، تنفيذ مهام أخرى، البحث عن الحلول المناسبة بمفرده، استغلال كافة الموارد المتاحة، إمكانية التعاون والتنسيق مع بقية الأفراد.

ترتبط الاستقلالية أيضا بما يسمى بتفويض السلطة حيث يمنح الفرد حرية معينة تسمح له بالتصرف بشكل أفضل في مواقف معينة مع تجاوز الإطار المعتاد للعمل، كما يقوم الرئيس المباشر بنقل السلطة موفرا بذلك بيئة مشجعة للمرؤوس من خلال استغلال وتطوير الكفاءات التي يكتسبها، توفير فرصة لتبادل مختلف المعارف، ومنه تحول دور الرئيس من السيطرة والسلطة والعقاب إلى دور المدرب والموجه والمحفز للمرؤوسين.

- الثقة: تعبر الثقة على إدراك الفرد المعاملة بالإنصاف من طرف أصحاب السلطة، كما يعرفها البعض الآخر بأنها الحالة النفسية التي تشتمل على نية قبول التأثير استنادا للتوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك فرد آخر، تتجلى الثقة في مجمع سونلغاز من خلال العلاقة بين المستويات العليا والسفلى وبين الرئيس والمرؤوس، وكذا الثقة بين أفراد مختلف الوحدات التنظيمية في نفس المستوى:

- الثقة بين المستويات العليا والسفلى وبين الرئيس والمرؤوس: تظهر من خلال التصرف بشفافية مع مختلف الأفراد، الوفاء بالوعد، حيث تدعم من خلال تفويض الصلاحيات، المرافقة والدعم من جانب الرئيس، التعلم المتبادل، الإشراف القائم على التوجيه، التحفيز، التشاور، تشكل الأقدمية والخبرة والكفاءة أساس تجسيد الثقة بين المستويات العليا والسفلى وبين الرئيس والمرؤوس، انطلاقا من أن اكتساب الكفاءات تسمح من زرع الثقة ومنه القوة، ومنه فالثقة في المجمع هي نتيجة تفاعل إيجابي و مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتي ستساهم في تخفيض السلوكيات السلبية (الانتهازية، الظلم، الأنانية، والتلاعب، عدم الكفاءة، عدم المشاركة) وتنتج علاقات شخصية إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين أفراد مختلف الوحدات التنظيمية في نفس المستوى: تظهر من خلال تبادل المعارف، التفاعل من أجل مواجهة وحل مشكلة معينة، يلخص ذلك قبول الفرد كعضو في أية مجموعة.

IV- الخلاصة :

إن انتقال موضوع التمكين إلى مجال الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص سمح من تحليل الأفكار المرتبطة به حيث تعتبر إدارة الكفاءات مجال خصص لذلك انطلاقا من مساهمتها بشكل كبير في تطويره، إن انفتاح المؤسسات الجزائرية على توجه جديد لاقتصاد السوق وتدعيم دور القطاع الخاص أصبح من الضروري إدراك أهمية الممارسات الإدارية الحديثة، أما فيما يخص دراسة حالة مجمع سونلغاز سمحت لنا بعرض مجموعة من النتائج على أساس الذكر وليس الحصر الملخصة فيما يلي:

- هناك وعي بأهمية الممارسات الإدارية الحديثة.
 - ممارسات إدارة الكفاءات هي ممارسات صريحة تجلت من خلال مجموعة من الوثائق الإدارية والمظاهر التنظيمية.
 - ممارسات التمكين هي ممارسات ضمنية لم تظهر من خلال مظاهر تنظيمية.
 - سمحت إدارة الكفاءات من تعزيز جوانب إدارية فردية وتنظيمية.
 - تجلّى ذلك التعزيز في بعض مظاهر التمكين والذي يشكل هدف المقال.
- عرف المقال حدودا تطبيقية مرتبطة بعدم توفر الظروف للقيام بالمسح الشامل للوظائف المفتاحية والإستراتيجية التي مسها التوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية من خلال مرجعية الوظائف والكفاءات، كان سيسمح لنا بتعزيز المنهج الفرضي الإستنتاجي المعتمد عليه .

- الإحالات والمراجع :

¹ Morrongiello, C., 2014, **De l'empowerment à l'engagement du client sur lesplateformes en ligne : Ou comment favoriser l'activité des clients sur Internet**, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, P98.

² Wilkinson,A., 1998 , **Empowerment: Theory and practice**, Personnel Review,27(1) , pp. 40-56.

- ³ Ptiene, C, 2017, **L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes**, vie sociale, 3(19),pp 165 – 179.
- ⁴ Hashemy,S.H., Yousefi,M , Soodi,S., Omidi,B.,2016, **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 230, pp6 – 13.
- ⁵ Pigeon, M.2013, **L'habilitation individuelle au travail : Validation d'une mesure d'habilitation comportementale et vérification du rôle de trois facteurs de l'environnement de travail**, Thèse de doctorat, Université de Montréal, p7.
- ⁶ Le Bossé,Y., 2003, **De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : Vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment**, Nouvelles pratiques sociales, 16 (2),pp 30–51.
- ⁷ Benion, A., 2014, **L'impact du pouvoir d'agir des cadres intermédiaires sur la construction du bien-être au travail d'équipes en centres d'appels**, Gestion, 39(4) ,pp 164 – 174.
- ⁸ Durand, M., 2014, **L'empowerment: Au-delà du terme, Vers une démarche particulière**, Empan, 2 (94), pp 144 – 148.
- ⁹ Hamel G., Prahalad C. K., 1989, **Strategic Intent**, Harvard business review, 67(3).
- ¹⁰ Demailly A., Pingaud F.,2005, **Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeuchi**, Bulletin de psychologie,1(475), 149 – 156.
- ¹¹ Durand T., 2006, **L'alchimie de la compétence**, Revue française de gestion, 1 (160).
- ¹² Loufrani-Fedida S., Aldebert B., (2013), **Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation, L e cas d'une TPE touristique**, Revue de gestion des ressources humaines, 3 (89).
- ¹³ Tohidi, T, Mohammad, M. J., 2012, **The aspects of empowerment of human resources**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 31 ,pp 829 – 833.
- ¹⁴ Ninacs, W, 2002, **Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec**, Thèse de doctorat , Université Laval Québec, https://www.researchgate.net/publication/34494366_Types_et_processus_d%27empowerment_dans_les_initiatives_de_developpement_economique_communautaire_au_Quebec.
- ¹⁵ Cayouette, A., 2009, **Ninacs, W.A. (2008), Empowerment et intervention : Développement de la capacité d'agir et de la solidarité**, Les presses de l'Université Laval Québec , passerrelles,1(1), pp147-150.
- ¹⁶ Maury , Y., 2011, **Information, Pouvoir d'agir, Compétences, Capacités : Autour des mots autonomisation et empowerment**, Mediadoc, pp. 11-14.
- ¹⁷ Foisy, D. 2017, **Cadre de pratique une approche d'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif**, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Cahier 2(17).
- ¹⁸ Lapeyre, N, 2017, **Le travail de l'empowerment au sein des organisations**, Cahiers du Genre, 2 (63), pp 81 – 98.
- ¹⁹ Yalenios,J., 2018, **Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle: Une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir**, Revue de gestion des ressources humaines, 3 (° 109) pp 40 – 53.
- ²⁰ Distler, F. Husson, J. Rasolofo-Distler,F ,2018, **Du magasin des curiosités à la pratique de grh: La métis, Nouveau levier du management des savoirs**, Management & Avenir, 2 (100) ,pp 91 – 109.
- ²¹ Zimmermann , B., 2016, **Développement des compétences et capacité d'agir** , Chapitre d'un ouvrage collective : (R) évolution du management des ressources humaines, Des compétences aux capabilités, Sous la direction de Oudet S.F. , Batal, Ch., France, Presses universitaires du septentrion.

- ²² Groupe Sonelgaz, **qui-sommes-nous**, consulté le: 26/04/2020 <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>.
- ²³ Distler, F. Husson, J. Rasolofo-Distler, F, 2018, **Du magasin des curiosités à la pratique de grh: La métis, Nouveau levier du management des savoirs**, Management & Avenir, 2 (100) ,pp 91 – 109.
- ²⁴ Groupe Sonelgaz , Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation ,2015, **Décision n°768 PDG-n°85 DCH du 05.08 .2015_Amendement organisation DCH** .
- ²⁵ Groupe Sonelgaz ,Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation, 2020, **Tableau de bord 4^{ème} Trimestre 2019**, P 08.
- ²⁶ OCDE, 2001, Du bien-être des nations :le rôle du capital humain et social, Résumé, Paris, Les éditions de l'OCD, p3.
- ²⁷ Groupe Sonelgaz, **capital-humain**, consulté le: 28/04/202, <https://www.sonelgaz.dz/2434/capital-humain>.
- ²⁸ Groupe Sonelgaz, **capital-humain**, consulté le: 28/04/2020, <https://www.sonelgaz.dz/2434/capital-humain>
- ²⁹ Groupe Sonelgaz,2006, **Convention collective de rang superieur du groupe Sonelgaz**,.
- ³⁰ Groupe Sonelgaz,2006, **Convention collective de rang superieur du groupe Sonelgaz**,.
- ³¹ Groupe Sonelgaz, (S.D.), Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation, Direction emplois et compétences, **Guide d'évaluation des compétences de Sonelgaz**.
- ³² Groupe Sonelgaz,2006, **Convention collective de rang superieur du groupe Sonelgaz**.
- ³³ Groupe Sonelgaz, **nos-écoles**, consulté le: 02/05/2020, <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles> .
- ³⁴ Groupe Sonelgaz ,2006, **Convention collective de rang superieur du groupe Sonelgaz**,.
- ³⁵ Groupe Sonelgaz, **qui-sommes-nous**, consulté le: 26/05/2020, <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مسعودة بوشليت ومباركة سواكري (2021)، التمكين المبني على إدارة الكفاءات- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مجلة المؤسسة، المجلد 10 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 53-63.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المحلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** **Entreprise Review (CC BY-NC 4.0)**.