

تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب

لإدارة الجودة في المؤسسة

الصناعية أنابيب

تاريخ الاستلام: 2018/04/12

تاريخ القبول: 2018/11/10

لعمراني نسيمة¹

وحدة البحث تنمية الموارد البشرية

جامعة فرحات عباس -سطيف 1

الجزائر

الملخص:

إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات أصبحت ضرورة ملحة مع المستجدات التي تعرفها إدارة الأعمال في مختلف المؤسسات، ومن أهم ممارساتها التي تعرف صعوبة في تطبيقها لخصوصيتها هي تحديد الكفاءات الفردية والجماعية، ومحاولة منا لمعرفة مدى تجسيدها على أرض الواقع تم تسليط الضوء على مؤسسة أنابيب الجزائرية باعتبارها مؤسسة متبنية لمعيار ISO 9001 نسخة 2015 كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة، والذي يركز هو الآخر على إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، الكفاءات الفردية والجماعية، تحديد الكفاءات، معيار ISO 9001 نسخة 2015.

Abstract:

The management of human resources through competency approach, became an urgent need, especially with the updates known by the business management in various enterprises, one of its most important practices, which is difficult to apply because of its specificity, is the identification of individual and collective competences, therefore, we tried to figure the extent of its embodiment within the realistic life, by focusing on the Algerian company 'ANABIB' which is a ISO 9001 Version 2015, standardized company, for it is a requirement for quality management in the enterprise and which is also built on human resources management through competency approach.

¹ لعمراني نسيمة
وحدة البحث تنمية الموارد البشرية
جامعة فرحات عباس -سطيف 1

Key words: the competences, Individual and collective competences, Identify competences, Standard ISO 9001 version 2015.

المقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والتنمية الشاملة المستدامة المرتبطة بها، إذ يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا، وإدارته وتنميته يتطلب أساليب خاصة تتناسب والتطورات الحاصلة في الاقتصاد وإدارة الأعمال بشكل خاص.

فمن إدارة الأفراد إلى إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وصولا إلى الإدارة بالكفاءات، حيث ظهرت هذه الأخيرة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، وأثبتت نجاعتها في التطبيق والممارسة وحصولها على النتائج المرجوة منها خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي انتهجتها كأسلوب لإدارة كفاءاتها.

إذ أن إدارة الكفاءات تعتمد على جملة من السيرورات الخاصة في تطبيقها، ومن بين الأنظمة المساعدة ISO 9001 نسخة 2015 التي تطرح مجموعة من المعايير المتفق عليها دوليا، والتي تركز بدورها على إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات.

ومن هنا؛ ومحاولة منا لمعرفة مدى تطبيق لإحدى ممارساتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أنابيب، وخاصة أن هذه الأخيرة تنتهج أسلوب إدارة الجودة في منتجاتها، وكذا في إدارتها لمواردها البشرية وخاصة أنها تبنت معيار ISO 9001 نسخة 2015.

وعليه تبلورت معالم إشكالية الدراسة فيما يلي: هل تقوم مؤسسة أنابيب بتحديد كفاءاتها الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة؟ وما هي العمليات و السيرورات التي تتناسب وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أنابيب والتي بدورها تتوافق ومعيار ISO 9001 نسخة 2015؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة، سنحاول إحاطة موضوع البحث بجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الجانب الأول-الخلفية النظرية للدراسة¹

أولا- مفهوم الكفاءات

¹ لقد تم تلخيص الجانب النظري لأن البحث محدد بصفحات للاطلاع أكثر الرجوع إلى قائمة المراجع.

تحتل الكفاءات مكانة هامة في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تعددت مجالات استعمالها، ما أدى إلى تباين رؤى الباحثين والدارسين لهذا المفهوم، فالكفاءة مصطلح استخدم من طرف المؤسسات ولقد تطور استعماله، كما أثبتت العديد من الدراسات التي تسرد بالتفصيل مختلف تجارب المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جدا في الطرق والممارسات والاستخدامات المتعلقة بالكفاءات أي تفعيلها، وهذا التنوع يفسر قسم كبير من الانشغالات الكبرى للمؤسسات التي كانت تبحث دائما إجابة لسؤال بسيط وهو: "كيف تعرف الكفاءة؟" (Jacques . Aubret, 2002,p.10).

كما قامت المؤسسات الفرنسية بمحاولات إيجاد تسوية للخلاف القائم حول تحديد مفهوم الكفاءة وهذا من خلال التوصل إلى اتفاق بين معظم الأطراف الفاعلة في المؤسسة من عمال، موظفين، نقابات و إدارة، والاعتماد على صيغة تعريف موحدة للكفاءة، وقد تكلفت هذه الجهود بالتعريف الذي قدمته حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF¹، على إثر ACAP²2000 لاتفاق حول توجيه النشاط المهني" الذي تم إبرامه في ديسمبر 1990 بين أرباب العمل الفرنسية لصناعة الصلب وأربع منظمات نقابية عمالية حيث عرفت الكفاءة بموجب هذا الاتفاق على أنها المعرفة العملية (التشغيلية) الصحيحة" (Jacques . Aubret, 2002,p.11).

هذا من جهة ومن جهة أخرى، ظهرت دراسات وأبحاث عديدة في هذا المجال منها أبحاث فيليب زارفيان³ Philippe Zarifian الذي أستخدم في مؤلفاته" نموذج الكفاءة وهو مصطلح جديد ظهر 1988 واستخدمه المؤلف من أجل وصف ظهور نوع جديد لتسيير اليد العاملة هو التسيير بالكفاءات، وقد بين زارفيان بأن هذا النموذج التسييري الجديد ظهر في أصناف خاصة من المؤسسات التي تبحث عن حل للأزمة من الأعلى (المركزية)، و تتشكل هذه الاستراتيجية حول مرجعية الجودة، ولقد توالى عدة مؤلفات لنفس الباحث تناول فيها هذا النموذج التسييري الجديد وحاول عرض تسلسلها التاريخي و بدايات استخدامها، فحسب زارفيان فإن هذا النموذج يشكل التحول على المدى الطويل.

حيث عرّف الكفاءة على أنها نتيجة لإجراء يقوم الفرد بتنفيذه عن طريق اتخاذ المبادرة، وتحمل المسؤولية لمواجهة أوضاع مهنية معينة (Philippe Zarifian, 2013, p1).

¹Mouvement des entreprises France.

² Accord Acier sur la conduite de l'activité professionnelle.

³ Philippe Zarifian هو باحث في علم الاجتماع الفرنسي، وأستاذ جامعي في جامعة باريس (Est Marne-la-Vallée)، كما له الفضل في إنشاء وإدارة قسم علم الاجتماع بها. فهو مدير ماستر لإدارة الكفاءات في المنظمات (Management par les compétences et organisations (MACOR) بالجامعة. هو أيضا المدير المساعد لمكتب المجلس والبحوث.

يلاحظ أنه يتضمن هذا التعريف نقطة رئيسية وهي:

أخذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية فوجوده أمام أوضاع مهنية معقدة يتطلب منه أن يكون مبادرا وبارعا في مواجهتها، مما يسمح له بإظهار كفاءته ومقدرته على مواجهة الأوضاع المهنية كما تمكنه من التعايش معها. وذلك من خلال فهم وتحليل وتفسير الوضع مع كل الأحداث التي يمكن أن تنشأ مع أوضاع غير متوقعة ومتباينة.

كما عرفت الكفاءات على أنها وجود علاقة بين إنجاز المهام والسلوكيات التي ينبغي القيام بها من جهة، والصفات الشخصية الواجب توافرها (الضرورية) لإنجاز الأعمال على نحو مرض من جهة أخرى (Claude Lévy-Leboyer, 2009, p.30).

مما سبق، نستنتج أن الكفاءة هي مجموعة المعارف من المعرفة النظرية والعملية والسلوكية للفرد التي تساهم في تنفيذ الأعمال وحل المشاكل المنظمة.

2- خصائص الكفاءات

لخص tardif خمسة خصائص مميزة للكفاءة (Cora Brahim, 2011, p.29) هي كالتالي:

1- خاصة تكامل الكفاءة.

2- خاصة الاندماج.

3- خاصة التنمية.

4- خاصة السياقية.

5- خاصة التطويرية (évolutive).

الجدول التالي يوضح مفاهيم موجزة لكل خاصية:

جدول (01) : خصائص الكفاءات حسب تصور المعرفة بالعمل - (savoir-agir)¹

¹ (المعرفة بالعمل): هي نتيجة لتعبئة واستخدام الفعال لمجموعة من الموارد الداخلية أو الخارجية في حالات أصلية للتعليم أو في البيئة المهنية (سياق العمل المهني).

البيان	الخصائص
كل كفاءة تستخدم العديد من الموارد المتباينة في طبيعتها.	خاصية تكامل الكفاءة
كل كفاءة تبني بمزج مختلف الموارد.	خاصية الاندماج
كل كفاءة تنمو وتتطور في جميع مراحل الحياة أي لا تنتهي أبدا؛ فالتعلم يساهم في تنميتها.	خاصية التنموية
كل كفاءة تمارس (تنفذ) في سياق مباشرة العمل. فالخاصية السياقية تسمح بتقديم فكرة خاصة في الحالات الحرجة داخل المنظمة (أي داخل جماعة العمل).	خاصية السياقية
كل كفاءة يتم تكيفها لإدماج موارد جديدة ومواقف جديدة دون المساس بطبيعتها.	خاصية التطويرية

Cora Brahim, L'approche par compétences : un levier de changement Source :
santé publique au Québec, 2011,p.30. des pratiques en

إذا، تشير الكفاءة إلى سلسلة من السلوكيات التي ينبغي اعتمادها لأداء المهام والمسؤوليات لوظيفة ما بمهارة.

ثانيا -أنواع الكفاءات

إن تعدد خصائص ومميزات الكفاءة ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة، ولقد اعتمد الباحثون في تصنيف الكفاءة على عدة أسس ومعايير، لكن في دراستنا هذه سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى مجموعة من المفاهيم الخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية، حيث تم تقسيمها من منظور المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وهي على النحو التالي:

1- الكفاءات الفردية

يقول عزوجل في كتابه العزيز بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (سورة يوسف، الآية 55)، ويقول أيضا: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص، الآية 26). من هذين الآيتين الكريمتين نستنتج أن الوظيفة التي رغب سيدنا يوسف شغلها والوظيفة التي أريد لسيدنا موسى عليه الصلاة والسلام تكليفه بها، لم تكن من نصيب أي شخص بل كان لها شروط قد أبرزها المولى عزوجل في هذين الآيتين، واللذان تبرزان مفهوم الكفاءة لكل منصب.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة لأداء المهام الموكلة لهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة؛ " فالفرد إذا هو الحامل المادي للكفاءة" (Meschi, Pierre Xavier, 2007, p. 10) فهو الذي ينتجها، ويستثمرها، ويطورها وينميها، ولهذا فمرجع الكفاءة هو الفرد ولا يمكن أن تعرف أو تحدد بشكل مستقل عن حاملها (الفرد).

فأثناء ممارسة الفرد لوظيفته أو المهام الموكلة له يلجأ في الغالب إلى التصرف بطريقة منفردة (تخصه لوحده) حيث يستغل طاقته، إمكانياته، قدراته ومعارفه الشخصية. إذا من هذا المنظور " فالكفاءة الفردية نظام يتألف من ثلاثة أبعاد ذات اعتماد متبادل، وهذا الترابط الموجود بين هذه الأبعاد الثلاثة هو العامل الأساسي في القيام بتشغيل وتطوير مثل هذا النظام" (Patrick. Gilbert, 2006)، فهذه الأبعاد الثلاثة تتمثل في المعرفة، المعرفة الفنية أي الممارسة، المعرفة السلوكية أي المواقف.

2- الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد أهم مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات، فهي تنشأ في إطار جماعة العمل، فإن الأفراد العاملين فيها يساهمون بكفاءاتهم الفردية. وتكون متعلقة بالأهداف المحددة مسبقا.

ويرى نوردهوق (Nordhaug) : بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات والمواقف التي يحوزها أفراد الجماعة، بل هي أكثر من ذلك، إنها تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها. إذ للكفاءة الجماعية أربعة ميزات وهي كالتالي (Cécile DEJOUX, 2001, p. 148) :

- المشاركة والتآزر: حيث تؤهل من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- التضامن: يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلة فيما بين أطراف جماعة العمل.

- التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به.
 - صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
 - الرموز واللغة المشتركة: حيث تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.
- إن هذا النوع من الكفاءات يسمح بتطوير حل المشاكل التي تفوق طاقة وقدرات كل عضو من الأعضاء المشكلة لها. فعملية مزج وتركيب الكفاءات لها تأثير إيجابي، إذ تسمح بخلق نماذج توجيه جديدة والتي تجعل الأفراد قادرين على خلقها وتطويرها مستقبلا.

ثالثا-تحديد الكفاءات الفردية والجماعية:

بعد التعرف على سمات وخصائص الكفاءات وأهم أنواعها، جاء الدور للتعرف على أهم الممارسات الواجب تطبيقها قبل اللجوء إلى أي عملية تاليها، إذ تكمن صعوبة تحديد الكفاءات من صعوبة تعريفها وتحديد خصائصها، فنجاح هذه العملية يساعد في إنجاح باقي عمليات إدارة الموارد البشرية التي تقوم على مقارنة الكفاءات.

تقوم مقارنة تحديد الكفاءات على جملة من القيود والأدوات البسيطة والتشغيلية لتنفيذ بالفعالية من طرف المستخدمين، تكون قابلة للتطوير ومرنة لتعكس تعدد الحالات التي تواجهها، وكذا لإيجاد التوازن بين العالمية والسياقية.

وبالإضافة إلى ذلك، لا تقوم فقط على تحليل سمات الأفراد بل تتعدى إلى تحليل خصائص وضعية للعمل، ومن هنا يمكن عرض مقارنة تحديد الكفاءات التي تقوم على أساس التحليل الوظيفي.

إذ تقوم المقارنة على ثلاث مبادئ أساسية (NAOUFAL SEFIANI, 2011) :

- البحث عن الكفاءات.

- توصيف الكفاءات.

- تصنيف الكفاءات حسب الأولوية.

1- البحث عن الكفاءات: هذه المرحلة تحدد الكفاءات المطلوبة لذا تتطلب ما يلي:

- تحديد بيئة العمل، التي توضح العلاقة بين الفاعل ومكان العمل؛
- تولد مختلف التفاعلات؛
- تحديد البيئة المهنية؛
- تحديد الوظائف الرئيسية (FP) والوظائف المكيفة (FA)؛
- تحديد الكفاءات المطلوبة والمرتبطة بالوظيفة.

بتحديد العناصر سابقة الذكر والتفاعلات المختلفة يُمكن من تحديد الكفاءات الفردية والجماعية (بن جدو محمد الأمين، 2012).

2- توصيف الكفاءات:

تقوم هذه المرحلة على وصف الكفاءات الطبيعية مجردة من خلال المكونات الملموسة، للتقييم باستخدام مقاييس كمية أو نوعية مما تدل على مستوى الإتقان لهذه المكونات، وهو يتألف بشكل دقيق على:

- تحديد توصيف مكونات الكفاءات.
- تحديد مقياس تقييم مستويات الإتقان.
- تطوير أسلوب وإجراءات من أجل التوصيف.

إن تحديد تصنيف مكونات الكفاءات ترجع لعدة تصنيفات اقترحت من طرف الباحثين، والتصنيفات الأكثر استخداما وشيوعا في الهندسة الصناعية، تندرج في ثلاث معارف هي: المعرفة، المعرفة الفنية، المعرفة السلوكية (السلوكيات، المواقف).

الشكل (01): مكونات الكفاءة



Source : Christine Rieu, **Gestion des Compétences**, 2008, p.14. (
<http://www.axcion.eu/documents/Gestion-des-Competences-Christine-Rieu-PMI.pdf>) , consulté le : 24 / 12/ 2012 .

مما سبق نستنتج أن مفهوم الكفاءات يتكون من ثلاث أبعاد السابقة الذكر.

1- تصنيف الكفاءات حسب الأولوية:

هذا الأخير يعتبر عنصرا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه لتحسين إدارة الموارد البشرية، فهو يسمح بتحديد هدف كل نشاط مع احتياجاته من الكفاءات، سواء الكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية، لبناء وتنمية وضمان الاستدامة والتنافسية.

فالكفاءات ذات الأولوية تتطلب اهتماما خاصا إذ تتطلب خبراء لنجاح عملية إدارتها بإشراك أصحاب المصلحة، ومن هنا يمكننا تقديم مصفوفة تنطوي على معيارين وهما:

تأثير الكفاءات E: تعكس تأثيرات الكفاءات على أداء الأنشطة التي يمكن تقييمها من حيث التكلفة والوقت والجودة.

تردد الكفاءات F: يعكس التردد درجة تنفيذ الأنشطة المهنية الموكلة للكفاءات حسب ما هو متوقع. فكل واحد من هذه المعايير تكمن شبكة تقييمها في خمسة مستويات وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (02): شبكة معايير التقييم

الدرجة	تأثير E	التردد F
1	لا تأثير	لا تعبئة

2	قاصر: تأثير بدرجة قليلة على الأداء	قليل التعبئة
3	متوسط: الأداء الأساسي	متوسط التعبئة
4	مهم: هناك ريادية في الأداء	كثير التعبئة
5	حيوي: غياب الكفاءات يؤدي إلى استحالة الممارسة	عالي التعبئة

Source: NAOUFAL SEFIANI, ABDERRAZAK BOUMANE, JEAN-PIERRE CAMPAGNE, DRISS BOUAMI, **Démarche d'identification des compétences** emecongr`es international de **requisés basée sur une approche fonctionnelle**, G´enie Industriel, CIGI'2011, 12 Déc. 2011 , Saint Sauveur, Canada, (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650876/document>), consulté le: 02/01/2017.

من الجدول يمكننا معرفة درجة الأهمية C لكل كفاءة من خلال العبارة التالية: $C = E \times F$ ، إذ في كل مرة يتم حساب مدى الأهمية، بحيث ذلك يمكننا بإنشاء مصفوفة تسمح بتحديد الكفاءات ذات الأولوية.

رابعا-الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة

لقد ارتبط مصطلح الجودة بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء والتي تحقق رضاه، ولكن إدارة الجودة الشاملة ارتبطت بكيفية تسيير المؤسسة للوصول إلى جودة النظام ككل، الذي يعمل على خلق القيمة المضافة لكل من المنتجات والخدمات وبالتالي تحقق بدورها ميزة مستدامة من التميز والسبق على المنافسين.

ومن هنا عرفها ديمنج على أنها طريقة لإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين المنتج أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وثقة العاملين ومتطلبات المجتمع (مدحت أبو نصر، 2008، ص64).

إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء (رشيد مناصرية، 2012، ص193).

ومن هنا نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري تسييري يستلزم تحقيق رضا العملاء بتقديم منتجات وخدمات تتوافق وتطلعاته، وذلك بتحسين وتطوير المستمرين لقدرات العاملين ولنظم العمل، وتحفيز على العمل الجماعي مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1- مكانة الكفاءات ضمن المواصفات العالمية للجودة:

الهدف من إدارة الموارد البشرية حسب معيار ISO9001 نسخة 2015:

- تحديد الكفاءات المطلوبة من الموظفين لأداء العمل الذي يؤثر على مطابقة المنتج/ خدمة.
- تحديد الكفاءات المتاحة مقارنة بموظفي المؤسسة.
- تقييم الانحرافات وتحديد القصور في الكفاءات.
- التطوير والحفاظ على الكفاءات.

مما سبق يمكننا التعرف على عمليات إدارة الكفاءات (Jérémy CICERO, 2016):

1-1- تحديد الكفاءات المطلوبة: يتعلق الأمر بإعداد قائمة الكفاءات المطلوبة التي تتناسب والاحتياجات الحالية أو المتوقعة من طرف أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء. إذ تقوم في البداية بتحديد سيرورة المقاربة بالعمليات التي تسمح بتحسين والتعرف على الأنشطة المفتاحية للمؤسسة، فمن الضروري تقييم كل عملية خاصة بالنشاط الرئيسي.

1-2- تحديد الكفاءات المتاحة: يتعلق الأمر هنا بالجزء الثاني من المعادلة، فالكفاءات المتاحة تسمى كذلك المكتسبة من خلال تقييم الكفاءات. فالكفاءات المكتسبة قد تكون من المقابلة أي المقابلة السنوية للتقييم، الاستبيان، المراقبة، أو من خلال الشهادات (شهادات جامعية أو تكوينية، مؤهلات، شهادة المطابقة)، فعالية تحديد الكفاءات المكتسبة يمكن تقييمها من حيث درجة تغطيتها لسيرورة نظام إدارة الجودة.

1-3-تقييم الانحرافات وتحديد الفجوات: يتم فحص الكفاءات المتاحة (المكتسبة) والتي تتناسب والكفاءات المطلوبة، فشبكة تنوع الكفاءات polycompétence تسمح بتحديد وبسرعة انحرافات أو أوجه القصور في الكفاءات.

1-4-توفير وتطوير الكفاءات: الهدف من هذه المرحلة هو تحديد وتنفيذ الإجراءات بما في ذلك التكوين للحد من التضارب في نتائج التقييم، فالتكوين يتناسب ونقص الفجوات ويتم ذلك عن طريق الدروس الخصوصية، التدريب عن طريق المرافقة....

1-5-المحافظة وتحديث الكفاءات: تأمين الكفاءات المطلوبة والاحتفاظ بها في المؤسسة، خصوصا الأنشطة التي تتأثر بالتغيرات (بالقادمين والمغادرين...)، أو عن طريق حركة الأفراد. ومن عناصر مدخلاتها:

- شبكة تنوع الكفاءات polycompétence.
- مؤشرات فعالية الأنشطة تطوير وتنمية الكفاءات.
- والتي تسمح بتحديث شبكة تنوع الكفاءات، والمحافظة عليها وتكييفها بحسب المقاييس والمؤشرات ذات الصلة:
 - فقدان المعرفة، ورأس المال الخبرة.
 - تعدد المهام، التوظيف، المرونة في التنظيم.
 - الاستفادة من الكفاءات المكتسبة.
 - الأجهزة من المدخلات المستمرة من المعارف (مفهوم إدارة المعرفة).

1-6- تطوير الكفاءات على المدى الطويل

- يتطلب تحسين الأداء تطوير الكفاءات بالنظر إلى مختلف التغيرات من تقييم احتياجات وتوقعات كل منظمة ومتطلباتها من خلال عمليتي التوقع / التوظيف.
- تساهم عملية التطوير وتنمية الكفاءات في مواكبة مختلف التغيرات من حيث تقادم التكنولوجيا أو المعدات، وكذا تناقص دورة حياة المنتج، وبالتالي تتطلب الكفاءات اللازمة لتعبئتها.

- المستجدات في مجال الإدارة تفرض التحسين المستمر للإجراءات، الذي يصاحبه إدراج متطلبات جديدة منها المساءلة، السلطة، والاعتراف.

كما تتطلب العمل على تعبئة الفرد من وظيفة إلى أخرى، ومن مكان إلى آخر. هذا المدخل التسييري يعمل على التمييز بين التدريب للتطوير وتطوير للتدريب من أجل فرص عمل أحسن وأرقى، ولتحقيق ذلك يجب فهم بدقة المعايير المصممة للتطبيق العملي لإكتساب معرفة جديدة لوظيفة جديدة.

الجانب الثاني-الواقع التطبيقي للدراسة

أولاً-التعريف بميدان الدراسة مؤسسة أنابيب

هي مؤسسة عمومية تنشط في قطاع الصناعة الثقيلة، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم الحديد والصلب التي كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة، انفصلت عنها عدة شركات من بينها المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.

1-شركة السقي الزراعي: هي شركة عمومية اقتصادية تختص في صناعة الأنابيب وملحقاتها ذات أقطار مختلفة.

تقع الشركة جنوب برج بوعريريج بالمنطقة الصناعية، يبلغ رأس مالها 1.687.780.000.00 دج ، كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 31 ألف هكتار. أما فيما يخص مناصب العمل فتشغل الشركة حالياً 200 عاملاً.

إن الهدف الرئيسي للشركة هو وضع كافة أنظمة السقي المعروفة حالياً في متناول الجميع، والتي بواسطتها استطاعت تشجيع الفلاحين وتحفيزهم على استعمال تقنيات الرش من أجل تطوير القطاع الفلاحي والحفاظ على الثروة المائية من جهة ورفع مقدار المبيعات من جهة أخرى، وتسعى هذه الشركة في إطار مخطط التنمية إلى:

- تغطية حاجات السوق بعتاد مختلف الأنظمة.

- تحسين وتطوير القطاع الفلاحي فيما يخص تقنيات الري.

- تحقيق الأرباح بما يهدف إلى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة.

- توفير منتج ذو جودة عالمية لتغطية الاحتياجات المحلية ومواجهة الاستيراد.

- التوجه إلى الأسواق العالمية وتمثيل الجزائر في الخارج.

2- أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمة للبحث:

لقد وقع الاختيار على مؤسسة أنابيب - برج بوعرريج-وهي مؤسسة عمومية صناعية لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بعد دراسة استطلاعية، لعدة أسباب منها:

- مؤسسة تتبع نظام ISO9001 vision 2015 والذي يقوم على تسيير الكفاءات، وهذا يمكّننا من

التعرف على تجربتها، ومدى تمكنها من تجسيد ممارسات تسيير الكفاءات المنصوص عليها في

معيار ISO9001 vision 2015، ومن بينها تحديد الكفاءات.

- كما أنها مؤسسة تقدم الدعم المعنوي والمعلوماتي لطالبي المعرفة من طرف مختلف مصالحها

ومسؤوليها.

ثانيا- إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب:

لمؤسسة أنابيب مديرية خاصة بإدارة الموارد البشرية، تركز مهامها ومسؤوليتها في تنظيم وتسيير العمل داخل

المؤسسة وخارجها، حيث تقوم بعمليات التنظيم والتوجيه والرقابة على الأفراد، ومن مسؤوليتها تخطيط وتوجيه

مواردها البشرية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تنفيذ ومتابعة الخطط المسطرة من طرف

المديرية، ومن ممارساتها التوظيف، التكوين، متابعة المسار الوظيفي، تقييم الكفاءات بالإضافة إلى تسيير

الخدمات الاجتماعية، وتظم الدوائر التالية:

1- دائرة الموارد البشرية والتنظيم: ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعمال والتنظيم

الداخلي للمؤسسة، تنفيذ ومتابعة كل المخططات الخاصة بالموارد البشرية: مخطط التوظيف، مخطط

التكوين ومخطط المسار المهني (الترقية، التحويل، العلاوات، التقاعد...) وكذلك فيما يخص الاتفاقيات

الجماعية وتتفرع منها:

- مصلحة الموارد البشرية والتنظيم.

- مصلحة التوظيف والتكوين.

2-دائرة الإدارة والإمداد: وهي المسؤولة عن توفير عتاد الإدارة مثل: التجهيزات المكتبية وكذلك عن إمداد جميع الإدارات بالوثائق الإدارية، بالإضافة إلى توفير وسائل النقل وكل ما يخص المطعم، وتتفرع منها:

- مصلحة الإدارة والإمداد.

- خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية.

إذاً هي وحدة تنظيمية تهتم بشؤون المورد البشري ووظائفه، كما أنها تكتسي مكانة استراتيجية ضمن مديريات ومصالح المؤسسة، تسخر هذه المديرية لخدمة مختلف المديريات ومصالح المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

ثالثاً-الإجراءات المنهجية للدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيسي: هل تقوم مؤسسة أنابيب بتحديد كفاءاتها الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة؟ وما هي العمليات والسيرورات التي تتناسب وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب والتي بدورها تتوافق ومعيار ISO 9001 نسخة 2015؟

1-منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على المنهج الكيفي الخاص بدراسة الحالة لأنه الأنسب لتحليل محتوى المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تحليل مضمون السجلات والوثائق الإدارية المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة، من بينها:

- وثيقة العمليات الخاصة بالموارد البشرية: وتتضمن مختلف العمليات وسيرورات لتسيير الموارد البشرية مع نسب الواجب تحقيقها كأهداف والأداء المحقق من كل عملية على حدة.

- وثيقة عملية التكوين والتدريب: تتضمن الهدف من عملية التكوين للمورد البشري وكذا عرض طريقة التكوين والتدريب والمرجعية المعتمدة في عملية تقييم هذه السيرورة.

- وثيقة تقييم عملية التكوين والتدريب: تتضمن مختلف الإحصائيات للأفراد الذين استفادوا من عملية التدريب والتكوين في مختلف التخصصات والمعايير المعتمدة في قياس مردودية هذه العملية على أداء الفرد والجماعة.

- **وثيقة عملية التوظيف:** تتضمن الهدف من عملية التوظيف، وكذا تحدد الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الاختيار والتعيين، وكذا مرفوقة بوثائق خاصة بكيفية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات من الموارد البشرية.

- **وثيقة عملية التقييم السنوية للكفاءات:** تحتوي على مخطط التقييم، وثيقة التقييم حسب الفئات، وثيقة تحتوي على مختلف الملخصات حول عملية التقييم حسب الهيكل، والملخص العام مع عرض مختلف النتائج من عملية التقييم والتي تكون بمرافقة مدير الموارد البشرية.

ولجمع البيانات الضرورية، استوجب القيام بدراسة استطلاعية اشتملت على **المقابلة** التي تمثلت في استشعار معلومات وآراء الأفراد الدراسة للحصول على بيانات موضوعية (رشيد زرواتي، 2002، ص 148)، والتي تضمنت أسئلة مفتوحة لاستخلاص أكبر قدر من المعلومات التي يمكن الحصول عليها، كما تم استخدام مجموعة من السجلات والوثائق الإدارية للاطلاع على مختلف العمليات والسيرورات المطبقة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

2- مفردات الدراسة:

شملت الدراسة على كل من مسؤول خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية، رئيس مصلحة التوظيف والتكوين ومدير الموارد البشرية، حيث أجريت مقابلات عدة مرات وفي فترات مختلفة، في البداية مع كل من مسؤول خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية، رئيس مصلحة التوظيف والتكوين للحصول على المعلومات والوثائق المستخدمة في مختلف العمليات والسيرورات لإدارة الموارد البشرية، وفي الأخير كانت المقابلة مع مدير الموارد البشرية للإجابة على مختلف الأسئلة التي سمحت باستكمال متطلبات الدراسة، كما تم استخدام **تقنية تحليل المحتوى** لتحليل نتائج المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، حيث شملت المقابلات التي أجريت في مؤسسة أنابيب على المحاور التالية:

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة من طرف مؤسسة أنابيب.
- عمليات وسيرورات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب.
- الممارسات الجديدة التي أضيفت بعد تبني نظام ISO 9001 نسخة 2015.
- تطلعات وأهداف إدارة الموارد البشرية بمنظور الإدارة بالكفاءات.

ثالثاً-نتائج المقابلات التي أجريت في مؤسسة أنابيب:

لقد تم في هذا العنصر إدراج مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلات التي أجرت في مؤسسة أنابيب، حيث أوضحت إجابات مع مسؤولي مصلحة التكوين وتنظيم شؤون العاملين، وكذا مدير الموارد البشرية لمؤسسة أنابيب من خلال المقابلة التي تم القيام بها ما يلي:

1-استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة من طرف مؤسسة أنابيب:

للمؤسسة استراتيجية واضحة معروفة تعمل على مواكبة مختلف التغيرات والمستجدات التي تفرضها البيئة الخارجية، فهي تقوم على التخطيط، التنظيم، الرقابة وتسيير الحياة الوظيفية لمواردها البشرية والعمل على توفير المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، وخاصة وأنها مؤسسة إنتاجية فهي بحاجة كبيرة إلى توفير مناخ مناسب للعمل كفريق واحد، كما تحرص على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة الذي يتماشى واستراتيجيتها واستراتيجية مؤسسة الأم.

2-عمليات وسيرورات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب: هناك أربع عمليات أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في تسييرها لمواردها البشرية:

- تطوير إدارة المعرفة: من خلال العمل على تقاسم المعارف المكتسبة داخل العمل، كما تعمل على إكساب المورد البشري معارف جديدة من خلال التكوين المستمر والمناسب حسب الوظيفة الشاغرة.
- تحسين الكفاءات بالأنشطة المناسبة: وذلك بالتكوين والتعلم في مختلف التخصصات التي تتناسب والوظيفة الشاغرة واهتمامات الفرد العامل، إذ تركز هذه التكوينات على تكوين العامل تقنيا لإكسابه كفاءات تقنية، أما الإطار فتعمل على إكسابهم كفاءات علاقتية (متعلقة أكثر في تعلم طرق الاتصال بين الأفراد ومختلف مصالح المؤسسة).
- توفير الكفاءات المناسبة لضمان سيرورة العمل: بمنطق تعدد المهام polyvalance وبالتالي ضمان عدم توقف العمل، ما يساهم في تشكل ما يسمى بالكفاءات الجماعية، فحسب مدير الموارد البشرية فهي الأحسن والأجدر بالمؤسسة تتميتها فهي الركيزة الأساسية في إنجاح استراتيجيتها في مجال جودة منتجاتها وبالتالي إرضاء الزبون.

- توقع التغيرات لضمان الاستمرارية: وذلك من خلال تسيير الحياة الوظيفية للعامل ما يضمن التحكم في مختلف التغيرات من تقاعد مبكر...، وذلك لإعداد البديل المناسب في الوقت المناسب.

3- الممارسات الجديدة التي أضيفت بعد تبني نظام ISO 9001 نسخة 2015:

لقد سمح هذا الإصدار بإعطاء أهمية كبرى لتقييم الكفاءات وطرق تقييمها، فقد سمحت عملية التقييم من تحديد الكفاءات الموجودة وكذا من معرفة مواطن القوة والقصور أي تحديد أوجه القصور في عملية التقييم، وكما سمحت من معرفة الكفاءات المكتسبة التي تطورت من المرحلة الأولى للتوظيف إلى المرحلة التي تم فيها التقييم.

- فيما يتعلق بالتوظيف فيتم بعد قيام المؤسسة بتحليل وتوصيف وظائفها لتحديد احتياجات المؤسسة وإمكاناتها المالية أي حسب الميزانية الموجهة لمصلحة الموارد البشرية، وذلك خلال كل سنة ومنها يتم التخطيط لنوعية المورد البشري المطلوب والذي يتناسب واحتياجات وظائف المؤسسة وبذلك يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، فالتوظيف يتم حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

- تتحدد أجور العاملين من طرف المؤسسة الأم وذلك من خلال شبكة الأجور المعمول بها، أما بخصوص المكافآت فتحدد من طرف مديرية الموارد البشرية وذلك على أساسين، الأول على أساس أرباح المؤسسة فإنها توزع نسبة من أرباحها على عمالها، وأما الثاني على أساس المنصب الموكل إليهم أي على أساس الاستحقاق، أما التحفيزات فتتمثل في المنح والعلاوات التي تدفع شهريا.

- هناك برامج وخطط التكوين والتدريب في المؤسسة، فهي من مسؤولية مديرية الموارد البشرية في المؤسسة حيث تخصص ما نسبته 2 % من الميزانية، فهي توضع على أساس تقييمات السلبية وهذا بعد تحديد أوجه القصور والنقص في الفرد بعد مرحلة التقييم التي تتم سنويا وعند التوظيف مباشرة، وذلك بالتعاقد مع المدارس ومعاهد متخصصة منها المعهد الوطني للتسيير، والمدرسة العليا للتجارة وكذا غرفة التجارة والصناعة، أما بخصوص الفئة الأكثر تعرضا للتكوين فهي فئة العمال التنفيذيين لأن نسبتهم لا تقل عن 80%، وباعتبار المؤسسة إنتاجية فهي دائمة البحث عن تنمية وتطوير الكفاءات الداخلية لإكسابهم مهارات جديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسيير التقني والتكنولوجي، ولا غنى عن تكوين الإطار التي تعد نسبتهم في المؤسسة 15% وفي مجال التسيير الإداري والاتصال.

4- التطلعات وأهداف إدارة الموارد البشرية بمنظور الإدارة بالكفاءات: فهي تسعى للمحافظة على الكفاءات وذلك بتسيير الحياة الوظيفية للعامل في المؤسسة، محاولة منها لإكسابه كفاءات داخلية دون اللجوء إلى البحث عن كفاءات خارجية مستقبلا، وكذا توفير المناخ الاجتماعي ومختلف الحوافز المعنوية من حرية اتخاذ القرار، الأمن الصناعي.... ما يسمح للفرد بأداء عمله بشكل يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. ويمكن القول حسب مدير الموارد البشرية أنها مؤسسة مبتكرة في مجال نشاطها للسوق الوطنية حيث تصل حصتها 75% إلى 85%، أما فيما يخص شهادة المطابقة ISO9001 سمحت للمؤسسة المشاركة في عدة مناقصات وطنية واكتسابها، و ساهمت في تنظيم المؤسسة داخليا.

-ومن أهدافها تنمية وتطوير الكفاءات على المدى الطويل فهي تعمل جاهدة على تحسين مستوى كفاءاتها من حيث التحفيزات المقدمة سواء أكانت مادية أو معنوية، كما تمنح لأفرادها فرص التكوين والتعلم في مختلف التخصصات المرغوب فيها.

رابعا-تحليل نتائج المقابلات:

بعد عرض نتائج المقابلات التي أجريت مع مختلف مسؤولي مصالح مديرية الموارد البشرية، وخاصة مع مدير الموارد البشرية، جاء الدور لمناقشتها وتحليلها من منظور تحديد الكفاءات:

- من الملاحظ أنه هناك إطلاع ووضوح في استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، فهي تسعى جاهدة إلى تحقيق الاستدامة لأفرادها، وهذا بالتخطيط، التنظيم، الرقابة وتسيير الحياة الوظيفية لأفرادها مما يسمح بتوفير المناخ الاجتماعي والمناسب للعمل ما يحقق أهدافها التي تتماشى واستراتيجية المؤسسة الأم.

- فيما يتعلق بعمليات إدارة الموارد البشرية في تركيز أكثر، على عمليات تقاسم المعارف بين أفرادها التي تكتسبها من خلال تعدد المهام polyvalance، وعملتي التكوين والتعلم مما يكسب الفرد تنوع الكفاءات polycompétence، وهذا بدوره يساهم بطريقة غير مباشرة في ضمان استمرارية العمل، وتنمية وتطوير الكفاءات وذلك بتسيير الحياة الوظيفية للفرد.

- أما بخصوص الممارسات المكتسبة عند تبنيها لنظام الأيزو ISO9001 نسخة 2015، فقد ساعدت في تقييم كفاءاتها بمنهجية واضحة المعالم، والتي ساهمت في إبراز الكفاءات المكتسبة ومدى نجاح عمليتي التكوين والتعلم، ولكن هذه العملية غير قادرة على تحديد الكفاءات بنوعيتها (الفردية، الجماعية) وبخصائصها لأنها تعتمد على تقييم الأفراد عن طريق الاستبيان الفردي، أي التي تملأ من طرف العامل الفرد، وهناك استبيان آخر يملأ من طرف مسؤول المصلحة، وبالتالي من الصعوبة تحديد الكفاءات الجماعية بدقة ووضوح مقارنة بعملية تحديد الكفاءات الفردية التي تكون أقل صعوبة.

- أما فيما يخص تنمية وتطوير الكفاءات فهي دائمة العمل على تنميتها وتطويرها وذلك من خلال أيام دراسية، التكوين قصير المدى وطويل المدى، لتحسين معارفها، ومؤهلاتها العلمية وإكسابها قدرات وكفاءات جديدة.

- وبخصوص الحفاظ على الكفاءات في المدى الطويل فهي تجد صعوبة في الحفاظ عليها هذا راجع إلى صعوبة ترقيتها وتعويضها، لكون مؤسسة عمومية يحكمها الطابع البيروقراطي في تعاملاتها، وكذا تحكمها جملة من القوانين والتشريعات في تسييرها لمواردها البشرية.

خامسا- مقترح لشبكة تحديد الكفاءات الفردية والجماعية:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع تحديد الكفاءات في مؤسسة أنابيب تم استنباط مقترح لشبكة تحديد الكفاءات الفردية والجماعية التي تم استخلاصها من الدراسة النظرية للموضوع والنقاط القوة المتوصل إليها من نتائج الدراسة التطبيقية؛ والتي تنص على ما يلي:

- بداية التعريف بخصائص الفرد العامل بالمؤسسة من المنصب الذي يشغله، تاريخ توليه المنصب، مدى الرضا عن المنصب الذي يشغله، وكذا ما مدى تحمله للمسؤولية

- تحديد شبكة مؤهلاته العلمية وخبراته وقدراته المهنية الحالية المتعلقة بالمنصب الذي يشغله، وكذا تحديد تخصصات التي يميل إليها أكثر.

- تحديد التكوينات التي استفاد منها عند شغله للمنصب الحالي ومدى تحسن أدائه، وعلاقته بالرئيس وزملائه.

- تحديد كفاءاته من خلال معارفه الحالية وقدرته على اكتساب من زملائه ودورات التكوينية.
- تحديد الكفاءات التقنية من خلال عمليتي التعلم والتكوين مما يكسب الفرد تعدد المهام polyvalance و تنوع الكفاءات polycompétence، والتي تمكن بدوره من استفادة من كفاءاته الضمنية على المدى الطويل من خلال عمليتي التطوير والتحفيز، وكذا مدى قدرته على التعاون وتأزر للعمل كفريق الواحد مما يكسب المؤسسة كفاءات جماعية.
- تحديد كم مرة قام بعمل مع زميل له أو يعمل مع الفريق، وتحديد الصعوبات التي تواجهه في العمل مع الفريق الواحد، وهل يحبذ العمل مع الآخر، وهل يحبذ أن يكون هو المسؤول عن الفريق.
- وأخيرا تسمح هذه العناصر من تحديد نقاط القوة لكل كفاءة في المؤسسة والتي يمكن عرضها في آخر الشبكة كملخص، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في مختلف عمليات إدارة موارد ها البشرية استراتيجيا.

الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى وضوح استراتيجية مؤسسة أنابيب في تسييرها لمواردها البشرية إذ تعتمد هذه الأخيرة على عملية تقاسم المعارف والتكوين مما يكسب أفرادها تعدد المهام polyvalance وكذا تنوع الكفاءات polycompétence، والتي تساهم بدورها في ضمان استمرارية العمل وتطوير كفاءاتها، إذ تعتبر كل من تعدد المهام وتنوع الكفاءات من أبرز الركائز التي تقوم عليها عملية تحديد الكفاءات، هذا ما يعطي صورة علمية وموضوعية واضحة لإطاراتها وعمالها، ما ينمي فيهم التأزر وروح الولاء.

فالعلاقات وممارسات إدارة الموارد البشرية تسمح بالتشخيص وتنظيم كفاءاتها، وخاصة عملية تقييم الكفاءات إذ تعتمد عليها مديرية الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب على الكشف عن أوجه القصور في عملية التكوين وكذا التعلم، كما تركز عليها في تحديد الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، وبالتالي فشل أو نجاح عملية تحديد الكفاءات مرهون بنجاح أو فشل عملية تقييم الكفاءات. كما يلاحظ أنه ليس للمؤسسة مرجعية الكفاءات بل تعتمد على مقارنة بين نتائج التقييم والأداء المتوقع، وهذا يعتبر خلل حسب مقارنة تحديد الكفاءات، فهي تعتبرها نتيجة وليس عملية أو ممارسة تساعد في الكشف عن الكفاءات، وخاصة الكفاءات النادرة والتي يطلق عليها

مصطلح الكفاءات المفتاحية أو الاستراتيجية، التي تكسب للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. كما يلاحظ أنه ليس للمؤسسة إمكانية التحكم في الاحتفاظ بكفاءاتها على الأمد الطويل، هذا ما قد يسبب للمؤسسة خسائر مادية وبشرية ومعرفية مستقبلا، إذ تعتبر مؤسسة أنابيب مدرسة لتعليم وللتكوين الأفراد وصقل المهارات، ومركزا لكسب الخبرات.

وفي الأخير تم اقتراح شبكة لتحديد الكفاءات الفردية والجماعية مستنبطة من الشقين النظري والتطبيقي لمحل الدراسة.

المصادر والمراجع:

- 1- سورة يوسف، الآية 55. (سورة يوسف، الآية 55)
- 2- سورة القصص، الآية 26. (سورة القصص، الآية 26)
- 3- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** برج بوعريج-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013 .
- 4- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناظلك، حاسي مسعود، الجزائر-، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 11، 2012.
- 5- كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006.
- 6- مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة ، 2008 .
- 7- Cécile DEJOUX, les competences au Coeur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris , France, 2001.
- 8- Cora Brahim, L'approche par compétences : un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec, 2011.

- 9- Jacques . Aubret, Patrick. Gilbert, Frédérique. Pigeyre , **Management des compétences : Réalisation. Concepts. Analyses**, Dunod, Paris, 2002.
- 10- NAOUFAL SEFIANI, ABDERRAZAK BOUMANE,JEAN-PIERRE CAMPAGNE,DRISS BOUAMI, **Démarche d'identification des compétences requises basée sur une approche fonctionnelle**,emecongr`es international de Génie Industriel, CIGI'2011, 12 Dec 2011 , Saint Sauveur, Canada, (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650876/document>), consulté le: 02/01/2017.
- 11-Anne DIETRICH, **le management des compétences**, Vuibert, Paris, 2008.
- 12-Cécile DEJOUX, **gestion des compétences et GPEC**, 2éditions,Dunod, Paris , France,2013.
- 13-Christine Rieu, **Gestion des Compétences**, 2008. (<http://www.axcion.eu/documents/Gestion-des-Competences-Christine-Rieu-PMI.pdf>) , consulté le : 24 / 12/ 2012 .
- 14-Claude Lévy-Leboyer, **La gestion des compétences**, éditions d'organisation, 2^e édition, 2009.
- 15-Daniel Pemartin, **La compétence au cœur de la GRH**, édition ems, 2005.
- 16-DIETRICH. Anne, **le management des compétences**, uibert, 2^e édition, 2010.
- 17-direction générale de l'enseignement scolaire, 2006, (<http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html>) , consulté le: 02/04/2013.
- 18-Jean-Pierre DETRIE et al, **STRATEGOR**, 4^{ème}ED, Dunod, Paris, 2005.
- 19-Jérémy CICERO,**La gestion des compétences selon l'ISO 9001 : savoir lire entre les lignes**, (<http://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes>), consulté le: 11/10/2016.
- 20-Meschi, Pierre Xavier, **le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**, XVI ème, conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN 2007, Montréal : AIMS, 2007.
- 21-Patrick. Gilbert , **la notion de compétences et ses usages en gestion de ressources humains**, Actes du séminaire sur le management et gestion humain stratégies acteur et pratiques, paris: direction générale de l'enseignement scolaire, 2006, (<http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html>) , consulté le: 02/04/2013.
- 22--Philippe Zarifian , **Manager par la compétence, manager les compétences**,(www.arianesud.com), consulté le : 05/01 /2013)

23-Stéphane FAUVY, **L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques**, thèse de Doctorat, Spécialité : Sciences de Gestion, université d'angers, France, 2009.

24-Thomas DURAND, **L'alchimie de la compétence**, Revue française de gestion, n°160, 2006.