

# دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة بين مؤسستي شيالي الخاصة و سامبو العامة- المنطقة الصناعية سيدي بلعباس

د. يحيوي سليمان أستاذ محاضر ب

Yahiaoui\_s@ymail.com

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير - جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

د: شليل عبد اللطيف أستاذ محاضر ا

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير - جامعة تلمسان - الجزائر

الملخص :

التغيرات التنظيمية و المنافسة في السوق يمثل تحدي اقتصادي يحتم علي العمال تغيير سلوكياتهم و الاندماج في الوضع الجديد.

إن تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التكوين. التحفيز. التقييم يلعب دورا هاما في تسيير الموارد البشرية.

إن دراستنا لمجموعة من المؤسسات على مستوى المنطقة الصناعية لسيدي بلعباس سمح بالكشف عن بعض الصعوبات في تسيير الموارد البشرية التي يجب معالجتها في المستقبل اذا أرادت تحسين أداء العمال من خلال رفع المر دودية الاقتصادية و المالية ولأجل ذلك قمنا بدراسة مقارنة لوسائل و طرق تنمية الكفاءات بين مؤسستين إحدهما عمومية و الأخرى خاصة.

. الكلمات المفتاحية : الكفاءات , مؤسسة صغيرة و متوسطة, أداء, التكوين, تحفيز.

## Résumé

Les changements organisationnels et la concurrence sur le marché constitue un nouvel ordre réclame des comportements de la part des travailleurs ils doivent intégrer à ces nouvelles exigences. Le développement des compétences dans les petites et moyennes entreprises à travers la formation, la motivation et l'évaluation jouent un rôle très important dans la gestion des ressources humaines.

Mots-clés : Compétences, petites et moyennes entreprises, performances, formation, motivation

## المقدمة :

إن نجاح أية مؤسسة اقتصادية في بلوغ أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها يعتمد أساسا على مدى فعالية مواردها البشرية التي هي بمثابة الرأسمال الحقيقي لديها . ولا يتأثر هذا إلا بتنمية هذه الموارد وتحسين كفاءتها وهذا ما يعطي للعمال معارف جديدة ومهارات تساعد على كسب ميزة تنافسية لا ينبغي لأي مؤسسة تحقيقها . إن التحكم في التسيير يعتبر من المهام الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المشرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لإعطائها قدرة تنافسية حسنة.

لأن الاستثمار الأمثل يجب أن يكون في العقول والكفاءات وتوفير العمالة المؤهلة والذي يعتبر من الموارد النادرة داخل المؤسسة وعليه يمكن طرح الإشكالية البحث كما يلي:

"كيف يمكن للتسيير الفعال أن يساهم في تنمية الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

فلذلك تبرز من خلال هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهمية التسيير الفعال في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو دافع التسيير الفعال للكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- هل يؤثر التسيير الفعال في تحسين مهارات تلك الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### فرضيات الدراسة:

لمعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة يمكن بناء الفرضيات الناتجة عن التساؤلات المطروحة وذلك على ضوء أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعمل بنظام تسيير الكفاءات ومن أهم هذه الفرضيات:

- إن أهم عائق يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في ضعف وسوء تسيير لمواردها وخاصة منها البشرية والمتمثلة في الكفاءات

- تتمثل مساهمة التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تحسين أداء الموارد البشرية حدود الدراسة:

لقد تطلب منهج البحث التحكم في الجانب النظري والتطبيقي وكذلك وضع الإشكالية حتى يتسنى الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى نتائج منطقية وعليه فقد ارتكزت دراستنا على ما يلي:

- الجانب النظري والتطبيقي: يدخل هذا البحث في إطار البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بالجوانب المعرفية والفكرية التي لها علاقات بتسيير الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تم الإلمام بمختلف المقاربات النظرية الخاصة بتنمية وتسيير الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا البحث تم تدعيمه بجانب تطبيقي معمق خص مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية سيدي بلعباس وانتهى بمقارنة أهمية التسيير في المؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة وأثر ذلك على تنمية الكفاءات فيهما.

- الجانب المفاهيمي: تطرقنا في هذا البحث إلى مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بدور التسيير الفعال على تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل دراسة مقاربات تسيير الكفاءات، دور التسيير الفعال، تنمية الكفاءات وتسييرها

#### أهمية الدراسة:

- تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبرى كونها تمس أساليب التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- تساهم في إعطاء دورا كبيرا للموارد البشرية باعتمادها على الرأسمال الفكري الذي لا ينبض وذلك من خلال إبراز دور الكفاءات فيها .

- تعطي هذه الدراسة أدوات وطرق تحسين أداء الكفاءات من خلال تطويرها وتنميتها وإبراز أهمية كل من التكوين، التحفيز في هذا المجال

- تقديم مجموعة من التوصيات والحلول للمشاكل المتعلقة بالتسيير الفعال وأثره على تنمية الكفاءات والإلحاح على الاهتمام بهذا الجانب حتى يتسنى للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بدورها الأساسي في الاقتصاد الوطني.

ولهذا السبب قمنا في بحثنا بدراسة مقارنة بين مؤسستين مختلفتين من حيث الشكل القانوني و لذلك قمنا بتقسيم بحثنا إلى محورين أساسيين :

- المحور الأول: يدور حول التسيير الفعال وأهميته في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وقد تكلمنا في جزئه الأول عن التسيير الفعال من خلال مفهومه والعوامل المؤثرة فيه أما جزئه الثاني فتطرقنا إلى تسيير الكفاءات الكفاءة ، تعريفها ، أهميتها و طرق تسييرها .

المحور الثاني : تسيير الكفاءات تنمية الكفاءة داخل مؤسستين مختلفتين من حيث النكل القانوني وهما مؤسسة شيالي الخاصة للأنايب و سامبو للعتاد الفلاحي العامة دراسة مقارنة.

المحور الأول : التسيير الفعال و أهميته في المؤسسة الصغيرة المتوسطة

### الجزء الأول : مفهوم التسيير الفعال:

تعتبر كلمة تسيير من الكلمات المعروفة والمتداولة في حياة الأفراد حيث يطلق على ذلك باللغة الفرنسية مصطلح **Gestion** واللغة الإنجليزية **Management** وذلك لكونه يشمل القدرات والكفاءات التي يجب أن تكون في المسير.1

أما بالنسبة للتسيير الفعال فقد اتسم بعدة تعاريف مختلفة وأهمها التي جاء بها الكتاب حديثا إذ يقول أحد الباحثين: "التسيير الفعال يمكن أن ننظر إليه بطريقة عقلانية يتم من خلالها التنسيق بين مختلف الموارد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص.105.

كما يربط البعض الآخر مفهوم التسيير الفعال بالإدارة الفعالة بحيث اعتبره كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل لموارد المادية والبشرية المتاحة  
أهميته:

إن التسيير الفعال يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع والأفراد من خلال رفع الإنتاج وتحسين أداء المتعاملين وإشباع حاجات الزبائن بالسلع وبأقل تكلفة.

إن دور التسيير الفعال هو مراقبة مدى تحقيق الخطط والأهداف وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، كما يعمل على التنسيق بين مختلف قطاعات الأساسية داخل المؤسسة.

إن الضغوطات التي تقع على المؤسسة تجعل التسيير الفعال ضروري ومهم وخاصة منها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية تزيد من أهمية التخطيط خاصة الاستراتيجي منه.

### العوامل المؤثرة في التسيير الفعال:1

يعتبر التسيير مجموعة متكاملة من المدخلات والمخرجات وبيئة محيطة به تؤثر فيه من خلال عدة عوامل وعليه فيمكن تحديد هذه العوامل المؤثرة في التسيير الفعال كما يلي:

#### 3 المدخلات

مدخلات نظام التسيير الفعال تتكون من مجموعة عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تصنف حسب القطاعات البيئية الآتية:  
العوامل الطبيعية فهي مرتبطة بالظواهر المناخية والجغرافية.

---

<sup>1</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص.30.

3-محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973

العوامل الاقتصادية وتشمل التضخم، والعوامل الخاصة بالأنشطة الاقتصادية كالمؤثرات المختلفة كالنمو والبطالة.

العوامل الاجتماعية وهي خاصة بالجانب الثقافي والتربوي للسكان.

العوامل القانونية والسياسية وهي تشمل القوانين المعمول بها محليا والمرتبطة بالنظام السياسي للبلد، الضرائب، الاقتصاد، سوق العمل...إلخ.

إن هذه العوامل البيئية تؤثر في التسيير بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل عند القيام بالعملية التسييرية وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية فهذه المعلومات تعتبر بمثابة المادة الخام للعملية التسييرية كما يجب الاعتماد على وسائل تقنية وتجهيزات حديثة ومناسبة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.2

الأفراد: أي الاعتماد على أشخاص يتمتعون بمعارف أساسية في مجال التسيير وذلك لما يمتلكونه من كفاءات أو القدرة الفكرية وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار.

إلى جانب هذه العناصر هناك كذلك الجانب الإداري الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار والإدارة هي التي تقوم بعملية التخطيط والرقابة والتنظيم فمن خلال اتخاذ القرارات السليمة في تنفيذ خطة المنظمة فهناك فتصبح هناك تسيير فعالا يستخدم مقوماته من نظام المعلومات المتوفر وكذلك كفاء الأفراد المشاركين لي تحقيق أهداف المنظمة.

#### المخرجات:

فهي تمثل في الأهداف التي تحققها المنصة بسبب التكافل بين مختلف العناصر المتداخلة في العملية التسييرية والأهداف المحققة والنتائج الموجودة مقارنة بالتكاليف الناتجة عنها تمثل مقياسا للعملية التسييرية.

مكونات التسيير الفعال:

إن القيادة الجيدة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والاستقرار داخلها فهي تتميز بخصائص مهمة وهي:

الإستراتيجية: لقد استخدم مصطلح الإستراتيجية بشكل واسع وخاصة في وقتنا الحالي فهي مرتبطة بالقرارات المتخذة على المدى البعيد والتي تتخذ على مستوى الإدارات العليا.1 ونعني بالإستراتيجية تلك الوسائل والنظم المستعملة لتحقيق الأهداف المسطرة وهي طريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة بحيث يتم تحديد الخطوات العملية التي من خلالها تحقيق أهداف المعطية فالإستراتيجية تمثل لوحة قيادة لتنفيذ المشروع- مفهوم الكفاءة وتسييرها:

## الجزء الثاني: تسيير الكفاءات

### 1-تعريف الكفاءة :

لتعريف الكفاءة لا بد من طرح السؤال الآتي ما معنى الكفاءة؟ فلو أخذنا على سبيل المثال مدير مؤسسة فكيف يمكنه اخذ القرار والتنسيق بين مختلف الوظائف، إداري مؤسسة يعرف كيف يدرس حسابات المؤسسة، طبيب يعرف كيف يطرح الأسئلة إذن كل هذه الخصائص أو الكفاءات تعتبر كمزايا ملموسة فلهذه الأسباب يجب تعريف هذه العوامل:

الكفاءة فهي ظاهرة وغير مخفية وكل الخصائص التي ترى فيمكن قياسها وقابلة للتسيير، إذن يمكن أن نعتبر الكفاءات كخصائص قليلة للمشاهدة. إن عمل فعال يمكن ملاحظته من خلال نتيجة حسنة أو عمل مناسب تبعاً للقيم وثقافة المؤسسة. فباعتبار الكفاءات كخصائص ملموسة فإننا لا نأخذ بعين الاعتبار فقط المعارف الخاصة والسلوك الفرد ولكن تأخذ القيم، القدرات فكل هذه الخصائص يمكن ترجمتها بسلوك ملحوظ. أما الخصائص الفردية فهي للمؤسسة ولكن غير مرئية.

فحسب ليورينو، وطارندو Tarondeau&Lorino ، يعني مفهوم الكفاءة الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات

---

<sup>1</sup> أشوك شاندا وشلبا كوبر، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دارا لفجر، القاهرة مصر، الطبعة 1، 2002، ص.

المحددة، أما لبوتريف GUY Le Boterf فيري أنها لا تتوقف على قابلية الموارد (معرفة، قدرات) بل على الكيفية التي يمكن بها نقل هذه الموارد.<sup>1</sup>

كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون فيها بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من بعض الأشخاص الآخرين، وقد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي أو في بعض الحالات بمثابة الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال هذه الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة. إن مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة والعامل الثاني وهو مساهمة الفرد من خلال (التكوين القدرات، المهارات).

أما زار يفان Zarifian يعتمد كثيرا على مبدأ المبادرة ونظرية المسؤولية فبالنسبة إليه يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة في النقاط الآتية:

حق المبادرة وتحمل المسؤولية من قبل الفرد في مواجهة المشاكل أو أي حدث يواجهه في حياته.

تأثير ذكاء الشخص على المعارف المحصلة وتحويلها إلى قدرات في مواجهة حوادث أو مشاكل معينة

#### تصنيف الكفاءات:

\*الكفاءات البشرية: يمكن توزيعها تبعا لعدة أشكال إن بعض التصنيفات إلى المعرفة، المعلومات، المقدرة، الرغبة وكذلك القدرة ثم الكفاءة في حين تصنيف آخر يذكر المعرفة والقدرة. فهناك اختلاف بسيط بين الكفاءات المتخصصة والتي هي مرتبطة بالمعارف وأخرى سلوكية.

إن كل من القيم، الحوافز الشخصية، الرغبة فهي قابلة للتحويل إلى كفاءات سلوكية ولا تدخل في إطار الطموحات المهنية. فكلما كانت الكفاءة أكثر تعمقا فهي أقل رؤية أي لا يمكن ملاحظتها.

<sup>1</sup> - Guy Le Boterf, de la compétence édition d'organisation essai sur un attracteur étranges, paris 1997, page 42.

أما الكفاءات المرتبطة بالمعارف فهي لا تنطبق إلا على المعارف مثلاً دراسة ميزانية مالية، التسريع الاجتماعي،... الخ.

أما الكفاءات السلوكية فهي مرتبطة بالشخص وتمثل في المبادرة الاتصال الشفوي، القدرة على اتخاذ القرار.. الخ

من بين الكفاءات السلوكية: يوجد عدة أشكال للكفاءات:

الكفاءات المتعلقة بالقيم وهي مشتقة مباشرة من قيم المنظمة وخاصة بها مثل المهمة، الاستراتيجية هذا النوع من الكفاءة يستطيع أن يخلف نوع من الرابط والرؤى داخل المؤسسة.

الكفاءات المرتبطة بالقيم فهي:

التوجه نحو الزبون

التعاون

التحسين مستمر

\*الكفاءات الخاصة بعائلة الوظيفة: فهي ضرورية من أجل تحمل جيد في عائلة الوظيفة فتعتبر كفاءة القيادة هي خاصة بكفاءة العائلة فكل مسؤول لهذه الوظيفة يجب أن تتوفر لديه كفاءة.

\*الكفاءات الخاصة بالوظيفة: هي كفاءات تستخدم من أجل ملاءمة وظيفة بنجاح مثلاً وظيفة الشراء يجب على الممتهن هذه الوظيفة أن يكون مشتري.

فيجب على كفاءة أن تتميز بما يلي:

- مرئية وقابل للقياس

- قابلة للتقسيم إلى عدة مستويات

- تكون واضحة المعالم

كما يوجد خط للمؤشرات خاصة بقياس الكفاءة.

تشكل سلوكيات معينة بسيطة

حكم على القيم كونها جيدة أو سيئة.

تعتبر الكفاءات كخصائص بشرية متخصصة تأتي بفوائض للقيمة عند تحقيق المؤسسة أهدافها

في هذا الاتجاه تعبر المواقف، الحوافز، المثابرة، أو الذكاء ككفآت إلا في إطار القدرة على تحويلها إلى سلوكيات ملموسة ومرئية في وقت سابق الكفاءات التقنية تكون خاصة بكل وظيفة والى يمكن تحديدها أو قياسها و التالي يسكن التركيز على الكفاءة السلوكية فيمكن تقسيم الكفاءات إلى ما يلي<sup>1</sup>

\*الكفاءات العامة *compétence générique* فهي ضرورية لأجل ضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة وصالحة لكل متعاون فهي خصائص عامة لسؤال مهم على كل المستويات وفي مختلف الأدوار .

\*كفاءات المستوى *compétence de niveau* وهي التي توضع تحت تصرف مجموعة أو في مستوى وظيفي.

\* كفاءة الوظيفة أو الدور *Compétence de fonction* فهي كفاءة مطلوبة من اجل عمل أحسن أو وظيفة محددة.

عدد كفاءات بدورها تجمع بشكل عنقود وكل عنقود بدوره يجمع كفاءات حسب نموذج السلوك الذي تتميز به.

هذه العناصر تسهل عملية تسيير الكفاءات وبالتالي يسهل عملية تحديد طبيعة الكفاءة هل قوية أو ضعيفة.

عدد الكفاءات :

من تسهيل وتبسيط تعقيدات سلوكيات البشرية في بعض الكفاءات لا بد من تقسيم هذه الأخيرة وكل كفاءة تتميز بمقياس ومؤشرات.

عدد الكفاءات في مختلف النماذج المستعملة تكون متغيرة ولكن متحكم فيها وبالتالي مختلف المؤسسات تحتوي على حقيقة عملية تقوم على أساس توزيع الكفاءات.

فإذا كان أكبر عدد من كفاءات لا يمكن تسييرها وبالتالي لا يمكن تقييمها وبالتالي تؤخذ إلا لكفاءات ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة إن النموذج

<sup>1</sup> - Lou Van Beirendonck: " Tous compétents " management des compétences dans l'entreprise (de BOECK)", p23.

الأمريكي يقوم على أساس الكفاءة الفردية (السلوك الشخصي) فسلوك الشخص الذي يقوم بأداء أحسن للوظيفة أو المهمة المنوطة به. عكس الأمريكيين فإن البريطانيين فالكفاءات هي مطالب غير ضرورية من اجل أداء وظيفة أو دور داخل المؤسسة.

## 2- أنواع الكفاءات :

يمكن تقسيم الكفاءات إلى نوعين أساسيين وهما الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

### \*الكفاءات الفردية:

إن تم وقع أي فرد في السلم التنظيمي يداخل المؤسسة يتطلب كفاءة معينة وذلك لأجل أداء مهامه بصورة جيدة تتوافق مع أهداف المؤسسة وفيما يلي أهم العناصر الواجب توافرها في هذا الشخص.

التوافق بين العمل والحياة الخاصة

التأقلم مع المرؤوسين والتعاون معهم في حل المشاكل المطروحة

تنمية العمل الجماعي.

المثابرة والقدرة على العمل

قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية.

فحسبى Dejoux 6 يمكن تعريف الكفاءات الفردية إلا إذا توافرت على

العناصر التالية:

- يجب إظهار القدرة على أداء عمل معين والاحتفاظ بمعارف من اجل تحديد هدف معين.

- لا توجد إلا عند التطبيق العملي لمهمة معينة

- فهي بناء دائم ومستمر

- فهي ذات طبيعة توافقية ومهيكلية

- فهي تبدأ بالوجود عند الاعتراف بها من قبل الآخرين.

- فهي ذات وجه مختفي فكل ما هو ظاهر يتكون بالقدرة، المعرفة الدور الاجتماعي، الحوافز.

- يستخدم اقتصاديا بالنسبة لصاحب العمل أو الأجير.

فمن خلال ما سبق فإن مستوى الكفاءة يمكن قياسه من خلال النتائج المحصل عليهما وبالتالي فإن الانحرافات تبين العجز في الكفاءة.<sup>1</sup>  
\*الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة المشاكل والصراعات المطروحة فلهذا يجب وجود شروط معينة لنشأة هذا النوع من الكفاءة.تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة وتنويع الكفاءة والمعرفة.

- وضع هياكل ملائمة وذلك لاختيار أنماط التنظيم التي تسهل عملية التلاحم.

- إيجاد طرف جديدة لعمل الكفاءات

- البحث عن وسائل تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية من خلال الاهتمام بالتعليم.

الكفاءة الجماعية هي بروز اختبار معين فهي خلاصة النوعية للتعاون بين الكفاءات الفردية فإذا أردنا حلا بصفة عملية مسائل متعلقة بالتعاون فلا بد من معرفة مايلي:

مؤشرات نتائج التعاون: ماهي آثار التعاون عند وضع مشترك للكفاءات

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، صفحة 20. Lou van Beirendonck

مؤشرات التعاون: ماذا يجب معرفته عند تنمية التعاون في مجموعة

من أجل هذه الأسباب يجب دراسة مايلي:

- وضع التقييم على مستوى النجاعة الجماعية، كذلك مؤشرات النتائج المحصلة يجب أن تكون موضوعية، يجب أن يكون هناك تنسيق بين مختلف العناصر المتداخلة في العمل الجماعي داخل المؤسسة.

يجب أن يكون عناصر مجموعة العمل يقومون بعمل جماعي

أ- أن يقوم العمل الجماعي على أساس عملي فردي فكل فرد يقوم بالبحث عن حلول للمشاكل المطروحة وبالتالي يصبح العمل الفردي عملا جماعيا متناسقا فيما بينهم.

ب- استخدام لغة واحدة ومشاركة مفهومة من قبل المجموعة وهو حوار يعود إلى المجموعة والذي يكون أكثر اقتصاديا عن الحوار الطبيعي وذلك لتسهيل توصيل المعلومات في وقت قصير وضمان السير الحسن للمعلومات المنتقلة بين أفراد المجموعة.

ج- وضع أنظمة تسمح بالتنور الجماعي من أجل الوصول إلى الأهداف عبر مختلف المراحل.

د- توزيع أمثل للأعباء بين العمال.

هـ- عدم تجاهل أي نوع من التفاصيل تساعد على العمل الجماعي.

و- البحث عن الشروط التي تسمح بعمل الجماعي بين مختلف عناصر والمجموعة.

\*الكفاءة الإستراتيجية:

إن من أهم المشاكل التي تعترض الموارد البشرية وهي تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءات لا تعد ضمن طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تنمية المؤسسة.

تحتوي المؤسسة على مجموعة من الكفاءات المتركمة وبالتالي يمكن تطوير الكفاءات الاستراتيجية من خلال عدة مجالات ومنها الموارد.

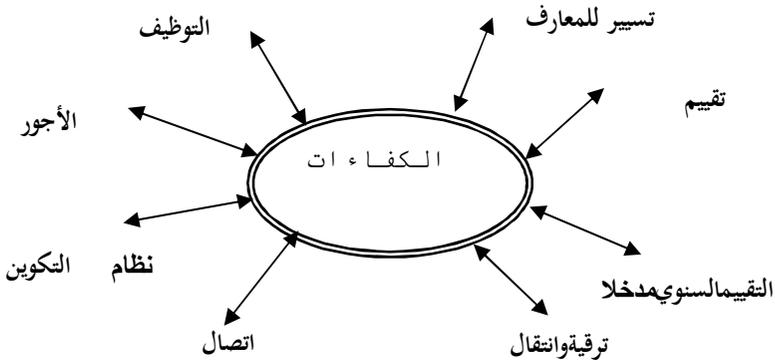
### 3- مفهوم تسيير الكفاءات:

إذا ما أرادت المؤسسة الاعتماد على خدمات مساعدتها يجب عليها التكوين التعويض لعمالها المهرة. أما فيما يخص المواد البشرية فتسيير الكفاءات يمكن تعريفه بما يلي:

إن تسيير الكفاءات يمثل مجموعة أنشطة موجهة لاستقلال وتنمية بشكل مثالي كفاءات الأشخاص أو الأفراد وذلك لهدف تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وبمعنى آخر الهدف هو تنمية وتحسين الكفاءات الموجودة أو المحصل إليه، إن تسيير الفعالية للعمال، أو التوظيف لا تعتبر في حد ذاتها أهداف ولكن وسيلة من وسائل المستخدمة من قبل المؤسسة لتحسين نجاعة المؤسسة، أما على مستوى تسيير الكفاءات فهناك التكامل الأفقي والعمودي فإذا أرادت المؤسسة أن تضع أحسن تسيير للكفاءة والتي تكون أكثر تلاحماً فيجب استخدام التكامل الأفقي والعمودي.

أما التكامل الأفقي فهو تكييف مختلف أنشطة التسيير الموارد البشرية فالكفاءات تمثل محرك أساسي لهذا التكييف فهي تعمل حسب تعبير الخيط الأحمر



<sup>1</sup>DejouxCecile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition organisation, Paris 2001,page9

## الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر<sup>1</sup>

إن المديرية تقوم بإعداد الاستراتيجيات وذلك لتحقيق مهامها وبالتالي فإن تسيير الكفاءات يعتبر جزءاً من التسيير الإجمالي داخل المؤسسة فإذا أرادت تحقيق مهامها فما عليها إلا أن تملك هيكل مكيف ومنظم للكفاءات الضرورية فمن خلال وجهة نظر المؤسسة فالأسئلة المطروحة حول كفاءات البشرية هي:

ماهي الكفاءات الموجهة لتحقيق مهام المؤسسة؟

ماهي الكفاءات التي يجب تنميتها وماهي الوسائل المستخدمة للتوظيف

في المستقبل؟

ماهي الكفاءات التي من خلالها إعداد سياسة الأجور داخل المؤسسة؟

إن تسيير الكفاءات العملية تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي أصبحت كل من المهمة، القيم الأساسية، الأنشطة الأساسية والأهداف الإستراتيجية كلها تؤثر على تسيير الكفاءات في الميدان .

المحور الثاني: دراسة مقارنة حول تنمية الكفاءات في مؤسسة شيالي للأنايب

ومؤسسة SAMPO العمومية

أوجه المقارنة	مؤسسة شيالي	مؤسسة SAMPO
الشكل القانوني	مؤسسة خاصة ذات أسهم	مؤسسة عمومية تدخل في إطار الشراكة مع فنلندا
رأس المال الاجتماعي	1.500.000.000	647.555.000
تاريخ التأسيس	1980	جويلية 2010
النشاط	صناعي	صناعي
عدد العمال 2014	405	108
رقم الأعمال	هناك ارتفاع في رقم الأعمال من سنة لأخرى يرتفع بنسبة	كذلك الحال بالنسبة لهذه المؤسسة الفنية ارتفع في سنة

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره ، صفحة 33 Lou Van Beirendonc.

2013 إلى 102%	2% سنويا	
<p>أثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسيط لا يحتوي فقط على ثلاث مديريات: الموارد البشرية الإنتاج المحاسبة والمالية</p>	<p>الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشمل مختلف وظائف التسيير لديها: التخطيط والتوجيه الرقابة الموارد البشرية وظيفة الإنتاج</p>	<p>الهيكل التنظيمي</p>
<p>إن المؤسسة تهتم بالجانب الإنتاجي وخاصة عدد العمال المنفذين الذين يبلغون 83% من إجمالي العمال في حين الإطارات لا يمثلون سوى 8%، وهذا بالجعل المؤسسة في حاجة إلى كفاءات مسيرة ذات مهارات عالية</p>	<p>نلاحظ أن غالبية الطاقم العمالي في المؤسسة يمثل عمال منفذين أي 70% من إجمالي العمال وهذا ما يفسر إعطاء أهمية للإنتاج في حين الإطارات فهي 21% من مجموع عمال المؤسسة</p>	<p>الموارد البشرية (توزيع العمال)</p>
<p>إن المؤسسة تقوم بنشاط تكوين مهم وخاصة مع الشريك الأجنبي وكذلك على مستوى المحلي كونها في مرحلة وقد النمو والتطور بلغ مبلغ المخصص للتكوين محليا 5.600.000 دج خلال الثلاثي الأول 2014 فهناك توقع زيادة هذا المبلغ إلى 10 ملايين</p>	<p>تعطي المؤسسة منذ نشأتها أهمية كبرى لعملية التكوين فقد بلغت 2.603.000 دج في سنة 2013 فهي تختلف من سنة لأخرى حسب تطور نشاط المؤسسة واستخدام معدات وتقنيات جديدة</p>	<p>تنمية الكفاءات والتكوين</p>

دينار عند نهاية السنة		
محاسبة الإدارة مراقبة داخلية تسيير مخزونات تدقيق موارد البشرية تسويق التكوين على الآلات الجديدة	الإدارة العامة المحاسبة عند انعدام آلات جديدة	مجالات التكوين
التحفيز غالبا يكون ماديا من خلال تقديم: منح المردودية الفردية منح جماعية علاوات	تشمل التحفيز المادي: وهو الأجر والعلاوات، والمنح بمناسبة الأعياد الدينية المعنوي: تقديم بعضا لتشجيعات للعمال كإرسالهم في رحلات استجمامية	التحفيز
كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة SAMPO	تفتقد المؤسسة إلى الطرق الحديثة في التكوين مثل Coaching- E-Learning	الطرق الحديثة في التكوين

النتيجة:

أولا بالنسبة للمؤسسة العمومية SAMPO:

إن المؤسسة العمومية SAMPO هي مؤسسة حديثة النشأة تأسست في 2010 وبدأ نشاطها في مايو 2011 وهي منبثقة عن المؤسسة العمومية CMA (SONACOME) فهي متخصصة في إنتاج منتج واحد هي آلات الحصاد. لقد جاءت نتيجة لاتفاق الشراكة الجزائرية الفنلندية. فبرنامجها الإنتاجي مسطرا مسبقا ومبرمج من قبل الوصاية بحيث يوضح كل سنة برنامج للإنتاج

حسب حاجة السوق أما نظام تسييرها فهو بسيط يشرف عليها مدير عام معين من قبل مجلس الإدارة والذي يتكون من أعضاء من CMA الجزائرية، وكذلك الشركة الفنلندية والمؤسسة العمومية EPE/PMAT.

لا يمكن للمؤسسة أن تنفرد باتخاذ قرارات فردية بل يجب استشارة الشركاء الثلاث فيما بينهم أما من ناحية التسيير فهو جماعي إن الهدف من إنشائها جاء للبحث عن الشريك أجنبي يقوم بنقل التكنولوجيا وهذا ما تقوم به فعلا مع المؤسسة الفنلندية.

إن المؤسسة تفتقد إلى الوسائل الحديثة في التسيير كالتخطيط بحيث يوجد مديرية التخطيط ولكن لا تقوم بالمهام المناط بها بل تنتظر التعليمات من الوصاية من خلال البرنامج المسطر للإنتاج.

تفتقد المؤسسة إلى أماكن التخزين والتوزيع بحيث يتم تسليم الآلة بعد الطلب إلى الزبون في المصنع مباشرة وعدم وجود نقاط بيع.

غالبية العمال هم من إطارات المؤسسة السابقة SONACOME وما ينتج عنه من جلب ذهنيات التسيير القديمة والتي كانت مطبقة في المؤسسات العمومية مما يؤثر على السير الحسن للتسيير

عدم التحكم في التكنولوجيا الأمر الذي نتج عنه عزوف الفلاحين عن شراء هذه الآلات مما جعل الدولة تتدخل وتقوم بتدعيم سعر العتاد

ظهور منافسين جدد خواص في عملية التركيب وخاصة مؤسسة

FAMAG التي تعمل مع الشريك الأجنبي الهندي SONALIKA

كل هذه العوامل تؤثر تأثيرا سلبيا في وجود تسييرها فعلا داخل هذه المؤسسة بالرغم من تحقيقها لأرقام أعمال جيدة ونتائج حسنة.

ثانيا: مؤسسة شالي للأنايب

نستخلص من خلال دراستنا لمؤسسة شالي بأنها مؤسسة تتمتع بتسيير علمي وفعال وذلك من خلال وجود طرق حديثة في التسيير وذلك من خلال ل\الوظائف التي تقوم بها.

وظيفة التخطيط: يوجد لدى المؤسسة مديرية التخطيط التي لها دور في عملية

تخطيط الإنتاج فهي تقوم بما يلي:

-دراسة قدرة الورشات الإنتاجية على الإنتاج

-تحديد الوقت اللازم للعملية الإنتاجية وكذلك تحديد كلفة الإنتاج

-إعداد مخطط السنوي للإنتاج

-إعداد برامج الإنتاج حسب الطلبات المقدمة من قبل الزبائن

-التسيق بين مصلحة الإنتاج والتجارية حتى يتم إخطار الزبون بأي تأخير

-احترام آجال تسليم المنتج للزبائن

-تقديم المعلومات التقنية لمصلحة المحاسبة لتحديد كلفة الإنتاج

وظيفة الرقابة: تخص الرقابة داخل النوعية بشكل خاص فهي تقوم بالمهام الآتية:

مراقبة جودة المنتجات النهائية

المراقبة المجهرية للمنتج

إعداد تقارير المراقبة النوعية

مراقبة نوعية المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية

تحسين سياسة الجودة

الوظيفة التجارية: إن المؤسسة تسعى دائما إلى تقريب منتجاتها من زبائنها من خلال فتح

عبر مختلف ولايات الوطن مراكز للبيع كما تسعى هذه المصلحة إلى ما يلي:

-استقطاب أكبر عدد من الزبائن

-احترام آجال التسليم للزبون

-دراسة احتياج الزبون تحصيل الديون

-تحديد المنافسين

-خفض التكاليف التجارية

-إشباع رغبات الزبائن والموزعين

وظيفة الموارد البشرية: إن الموارد البشرية داخل المؤسسة مهمة جدا وتقوم على

استقطاب أحسن الكفاءات الموجودة في مؤسسات أخرى وخاصة منها المؤسسات

العمومية. إن غالبية عمالها وخاصة الإداريين المستقطبة من المؤسسة العمومية للأجهزة الإلكترونية ENIE ذوي كفاءات عالية وهذا ما جعل المؤسسة بتنفيذ من خبرتهم وكذلك لتكوينهم الذي مارسوهم مع مؤسستهم الأم وخاصة في الولايات المتحدة.

إن سياسة التكوين المنتهجة داخل المؤسسة مهمة وتقتطع جزءا من القيمة المضافة إلى جانب الأجور فالمؤسسة قامت بمجهودات كبيرة في الإنفاق على التكوين خلال السنوات الماضية سواء كان على مستوى الداخلي أي داخل المؤسسة أو على مستوى مراكز التكوين أو المعاهد المتخصصة وخاصة في مجال تسيير الموارد البشرية.

أما السياسة التحفيزية: إن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لهذا الجانب فهي تقوم بتقديم علاوات وحتى أجور تضاهي أجور مؤسسات عمومية ذات سمعة في هذا المجال كما تقوم بتقديم منح وعلاوات وخاصة تقوية بمناسبة أعياد دينية فمثلا أن العامل بتنفيذ من منحة شراء كبش العيد كل سنة، وكذلك في شهر رمضان يقدم له أجر إضافي إلى جانب العمال الذين يعملون ليلا فيتقاضون ضعف أجور العمال الذين يعملون في النهار وهذا ما جعل هناك استقرار ليد العاملة على مستوى هذه المؤسسة.

إن المؤسسة تعتمد على طرق حديثة في عملية تقييم أداء عمالها من خلال تطبيق نظام التسيير بالأهداف

تقوم هذه الطريقة على أساس وضع سياسة تخص تسيير الأداء، الكفاءات، وتنمية الفردية وخاصة التسيير بالأهداف، لتحسين أداء العمال وتنمية الجانب المهني للعمال.

مجال تطبيقها:

من خلال تطبيق تجربة **go to Smart** وهي تعني **Aller, avancer avec intelligence** أي تقييم أداء الكفاءات فالأهداف محددة وأكثر وضوحا فكلما كانت سهلة التطبيق كلما كان هناك تحسن في الأداء.

من يقوم بتطبيقها:

إن المعنى الأول بتطبيقها هو مدير الموارد البشرية للمجتمع والفرع وكذلك مدراء الوسائل العامة للفرع.

مراحل تطبيقها:

فهي عبارة عن وثيقة سهلة وواضحة تسمح لكل متعاون بتحديد أهداف المخطط السنوي للعمل فهي تشمل المشاريع المقترحة من قبل العامل والذي يناقشها مع مسؤوليه فهي تحتوي على أهداف المنظمة والتي تترجم إلى واقع قابل للتطبيق وتشمل المراحل الآتية:

إعداد، تعريف، تخطيط أهداف السنة: إن المسير يجتمع مع مساعديه من أجل شرح لهم أهداف واستراتيجيات المنظمة فمن خلالها يقوم العامل بمناقشة مع رئيسه حول الأهداف ومجالات التدخل فبعد ذلك يتم ملأ الاستمارة الخاصة بذلك ممضية من قبل الطرفين.

تسيير وتقييم: حتى تنجح العملية يجب أن يخضع العامل لعملية تقييم منتظمة لعمله حسب المدة المتفق عليها بحيث يقوم الرئيس بوضع تقييمه الأول في شهر مايو والثاني في شهر سبتمبر حتى يتسنى له إما السير إلى الأمام أو تصحيح الانحراف.

التقييم النهائي: فهو يخص جميع الأعمال خلال السنة فيتم تحديد نقطة العامل على الاستمارة حسب سلم التنقيط فيقوم الرئيس بقياس الأداء ووضع علامته على الوثيقة ثم يتم مناقشتها من خلال اجتماع خاص بذلك.

اجتماع GoTO Smart من خلال الاجتماع المنظم من قبل المسير يقوم الطرفان العامل والمسير بما يلي:

الملاحظة حول العلامة النهائية الخاصة بالأداء من خلال الأهداف المحققة السنة الماضية

تساؤلات المسير حول تحقيق الأداء

تقييم الكفاءات ومخطط التنمية لها خلال السنة القادمة

اقتراحات المساعدين حول تقييم مسار المهني

إعداد Go to Smart للسنة القادمة

فبعد قبول العملية من قبل الطرفين يتم إمضاؤها مع ناشرة مدير الهيئة  
فتقدم إحدهما إلى مديرية الموارد البشرية لتطبيقها وحفظها.

وفي الختام تؤخذ كلا نقطتين نقطة العامل ونقطة الرئيس وبحسب المعدل  
النهائي للعامل ثم تقوم المؤسسة بترتيبها حسب ما يلي:

ترتيب من أحسن إلى أضعف نقطة

ترتب حسب أحسن أداء إلى أقل أداء

20% أحسن أداء

60% مع أداء مطابق

20% الأداء غير مطابق

هذه النماذج يتم تحديدها من قبل المؤسسة يمكن تغييرها من سنة إلى  
أخرى.

إن الهدف من هذا الترتيب هو دفع مجال المنافسة بين العاملين.

النتائج النهائية:

تحديد حساب حجم المكافأة التي يمكن للعامل أن يتحصل (منح، أتوات،

علاوات)

إعداد، مناقشة وأخذ مجموعة القرارات الخاصة بتنمية الكفاءات داخل المؤسسة

من خلال (الترقية، رفع الأجور، مخطط التكوين، تسيير المسار المهني، برامج خاصة)

تقييم الكفاءات: إن العناصر السابقة الذكر تسمح بتحديد نقاط تحسين الأداء

وتنمية الكفاءات للعامل وتشكيل مخطط تطورها للسنة المقبلة ويشمل المخطط ما يلي:

الكفاءات التسييرية: يعني تقييم الكفاءات التسييرية من خلال تقيطهم من 1 حتى 5

يعني كفاءات محددة والتي تخص العمليات داخل المؤسسة وهذا التقييم يسمح بتحديد

نقاط القوة والضعف التي يجب دعمها وتحسينها ولهذا تم وضع مصفوفة الكفاءات

حسب المستويات.

الكفاءات الوظيفية: كل رئيس ملزم بتقييم الكفاءات الوظيفية لمساعديه بالاعتماد

على الكفاءات الخاصة للوظيفة والنقطة تكون من 1 حتى 5 وهذا التقييم يسمح بتحديد

نقاط ضعف و قوة الأداء للشخص والإعداد لمخطط تنمية الكفاءات للسنة الحالية من خلال دعم النقاط الإيجابية وتصحيح النقاط السلبية من أجل تحسين مجمل هذه الكفاءات التي تم اعتمادها.

إن مخطط تنمية هذه الكفاءات يكون قد تم إعداده بشكل جيد فهو لا يتم فقط من خلال عملية واحدة كالتكوين الخارجي متخصص بل يجب يتخذ عدة أشكال ومنها التكوين عن بعد أو E-Learning، Coaching و ذلك حتى تتمكن المنظمة من تغيير سلوك العامل في الأداء أو اعتمادها، ولذا يجب تحديد المؤشرات نجاح المخطط .  
**Que doit pouvoir mieux faire le collaborateur et comment**

مخطط تنمية الكفاءات: على أساس التقييم الخاص للعامل بالنسبة للسنة الماضية يجب عليهم مناقشة مخطط التنمية للسنة المقبلة والذي يجب أن يشمل علي ما يلي:

تعليق الرئيس على هذا التقييم ومدى مطابقته الأهداف المنجزة من قبل المرؤوس

رد المرؤوس على نتائج التقييم والتي تكون موضوعية وخاصة فيما هو مرتبط بمستقبله المهني داخل المؤسسة والتي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة في تحديد المسار المهني و التي تعتبر أهم عنصر في تسيير المسار المهني وأحسن تخطيط لتنمية الكفاءات الفردية.

خلاصة القول: إن المسؤول يقدم اقتراحاته العامة حول النتائج المتوصل إليها كذلك سلوك معاونيه وطريقة تحقيق أهداف المنظمة.

## التقيط للكفاءات وذلك لتقييم الأداء Go Smart

### مستوى تحقيق الأهداف السنوية

الهدف لم يتحقق أداء غير كاف	تحقيق جزء أقل من المتوقع	أهداف تحققت أداء مطابقة للمنتظرة	أهداف تحققت أداء تجاوز المتوقع	تحقيق استثنائي أداء استثنائي
1	2	3	4	5
هدف غير كامل أو غير محقق، بدون أي قيمة مضافة، ولكن نقص في أداء بعيد عن المطلوب	الهدف تحقق جزئياً، بعض النقص، المطلوب لم يتحقق كلية	الأهداف تحققت الإجابة للمطلوب مع تأثير على نوعية العمل وتحسين التنظيم	أهداف تحققت وتجاوزت المطلوب بقيمة مضافة كبيرة مع آثار إيجابية على المنظمة	العامل تجاوز بشكل إنساني وعريض المطلوب منه حقق عمل ذو نوعية جيدة وقدم دليل على أنه قدم للمؤسسة نتائج جد إيجابية وآثار جد مقبولة على المنظمة

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بناء على وثائق مؤسسة شيالي

## الخلاصة

لقد أهمل دور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لفترة طويلة ، ولم يعطي لها أهمية إلا بعد الثمانينيات أي بروز الأزمة الاقتصادية.

بعيـث انتقل من إقتصاد يعتمد على المؤسسات الكبيرة إلى إقتصاد يعتمد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يصاحب ذلك من توفر للكفاءات العملية والتقنية.

لقد انتهجت هذه السياسات لدعم قدرات المؤسسة بصورة مستمرة بغرض تحسين قدراتها التنافسية وفي هذا الإطار قمنا بدراسة مقارنة بين مؤسستين إحداهما عمومية والأخرى خاصة على مستوى منطقة الصناعة لسيدي بلعباس وبالتالي خرجنا بنتيجة هامة وهي

إن كل من اؤسستين تسعيان إلى الاهتمام بتنمية كفاءاتها وذلك لكون اغلب العمال المنفذين بعيـث يتعدى في كلاهما النسبة 70% من مجموع عدد العمال , وهذا ما يعني أن المؤسستين تعطى الاهتمام إلى العملية الإنتاجية. أما الجانب التحفيزي, فإن المؤسسة الخاصة Chiali تولي اهتماما للجانب المعنوي أكثر مما هو عليه في المؤسسة العمومية و الذي يقتصر نظامها التحفيزي فقط على الأجر.

إن المؤسسة العمومية SAMPO لا تستخدم الأساليب الحديثة في العملية التسييرية ,بل تعتمد فقط على جانب التخطيط المركزي الموجود على المستوى الوصاية أي Holding عكس المؤسسة الخاصة التي تعتبر رائدة في هذا المجال مما أعطاها مكانة هامة على المستوى الوطني وحتى الدولي.

فهي تتميز عن نظيراتها من المؤسسات الوطنية باتباعها نظام التسيير الحديث كذلك تتميز بفصلها للشخصية الطبيعية للمؤسسة عن الشخصية المعنوية فالمالك لا أثر له بل يعطى ويحول تسيير المؤسسة إلى مسيرين مستقطبين من مؤسسات عمومية أخرى ذوي كفاءات جد عالية في عملية التسيير مع إرسالهم لبعثات تكوينية في مختلف علوم التسيير كإدارة الأعمال، إدارة الجودة، التسويق... إلخ

## المراجع

باللغة العربية

- 1- الوثائق المحاسبية و الإدارية لمؤسسة شيالي أنابيب 2013/2014 مع دراسة ميدانية و مقابلة , مدير الموارد البشري.
- 2- تقرير نشاط 2013/2014 بالنسبة للمؤسسة العمومية سامبو مع مقابلة , مدير الموارد البشري.
- 3- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نبيل عواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2007 عمان.
- 4- إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، سهيلة محمد عباس، وائل للنشر 2006، الأردن.
- 5- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002.
- 6- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
- 7- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973

### المجلات العلمية

- 1) مجلة الاقتصاد و المناجمنت، تسيير المعرفة وتنمية الكفاءات، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، العدد الثالث مارس 2003 .
- 2) مجلة التعليم الإلكتروني العدد 5 - مارس 2010مجلة التعليم الإلكتروني العدد 5 - مارس 2010
- 3) مجلة العلوم الاقتصادية جامعة سيدي بلعباس العدد الاول افريل 2006
- 4) Art Revue distance et savoir « Stratégie d'apprentissage E-Learning le point de vue de gestionnaire, , V3, année 2005
- 5) Revue; problème économique 13/04/2005 n° 2873 les nouvelles tendances du management
- 6) Revue française de gestion volume 30 N° 149 mars/avril 2004

### الملتقيات

- 1) الملتقى الوطني الثاني لتسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية 28-27 فيفري 2013 جامعة ورقلة.

(2) المؤتمر العلمي الدولي حول اهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية أيام 12 و13 نوفمبر 2005 جامعة محمد خيضر بسكرة

المذكرات و الرسائل

(1) -يحياوي سليمان , مذكورة ماجستير تحت عنوان " تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "حالة مؤسسة مطاحن عزوز المنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس. جامعة تلمسان 2008

(2) -يحياوي سليمان رسالة دكتوراة دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسة المتوسطة والصغيرة دراسة حالة بعض مؤسسات ولاية سيدي بلعباس /20142015

مواقع الانترنت

1. <http://www.carain inf./revue-management et -avenir 2009 sur coaching>.
2. <http://www.carain inf./revue-management et -avenir2013 sur E-learning>
3. <http://www.carain inf./revue-distance et savoir 2005 sur feed back>.

باللغة الاجنبية

1) -Albéric Hounounou : 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, édition Breal, Paris 2006,

2)

DejouxCecile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition organisation, Paris 2001.

3)

Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation 10

4) -Jean-yves Buck, Management des connaissances et des compétences en pratique, organisation

5)

Lou Van Beirendonck: Tous compétents " management des compétences dans l'entreprise (de BOECK) 2006

6) -PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 10ème édition, édition Vuibert, (2006-2007

7) -Philippe zarifian , modèle de la compétence liaison 2001

