

## دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريبيج

الأستاذ الدكتور: بوقرة راجح

الأستاذة: بن سالم أمال

جامعة محمد بوضياف – المسيلة – الجزائر -

Abstract	ملخص
<p>Human resource competencies has become the basis for innovation and any excellence or success of the enterprise. So that competency management is seeking to get the best competencies, the formation and refinement of individual skills, develop it and maintain it. Integrate competency management with the organization's strategy helps in achieving innovation. But the Algerian enterprises are still not applied competency model, Since the condor enterprise does not apply competency model, Since the condor does not apply efficiency model, they used some of its tools and is interested in human competency. So that the skills and performance of its members have been improved, But the enterprise still needs more interesting to human resources and the requirements of innovation, provide encouraging environment and the means necessary to achieve it, so that it can be described as achieves the innovation.</p> <p><b>Key words:</b> competency, innovation, competency management, enterprise.</p>	<p>كفاءات الموارد البشرية أصبحت هي الأساس لتحقيق الإبداع وأي تميز أو نجاح للمؤسسة، بحيث تسعى إدارة الكفاءات للحصول على الكفاءات الأفضل، وتكوين وصقل كفاءات الأفراد وتطويرها والمحافظة عليها، ومن خلال إجراءات وأدوات هذه الإدارة ودمجها مع استراتيجية المؤسسة سيساعدها هذا على تحقيق الإبداع. ورغم الشبوع الكبير لإدارة الكفاءات ونماذج الكفاءة في العديد من المؤسسات في العالم إلا أن المؤسسات الجزائرية لازالت لا تطبق هذا النوع من النماذج المتطورة، حيث أن المؤسسة محل الدراسة (كوندور) لا تطبق نموذج الكفاءة، إلا أنها تستعمل بعض أدواته وتهتم بالكفاءات البشرية، حيث لمست من خلال ذلك تحسنا في مهارات وأداء أفرادها، وخاصة أن بعض مواردها البشرية قادرة على تحقيق مستويات مختلفة من الإبداع. إلا أن المؤسسة ينقصها الكثير لكي تتمكن من وصفها بأنها تحقق الإبداع، حيث مازالت تحتاج للاهتمام أكثر بمواردها البشرية ومتطلبات الإبداع كتوفير البيئة المشجعة والوسائل اللازمة لتحقيقه.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الكفاءة، الإبداع، إدارة الكفاءات، المؤسسة.</p>

### مقدمة

تعتبر إدارة الكفاءات من النماذج التي ظهرت حديثا في إدارة الموارد البشرية. وتتميز هذه الإدارة بتركيزها على الكفاءة في كل مراحل إدارة المورد البشري في المؤسسة. حيث تسعى لتكوين وصقل كفاءات الأفراد وتطويرها، كما أنها تركز في عملية التوظيف على الحصول على الكفاءات الأفضل وعلى Hn تحافظ المؤسسة على استبقائها، وقد حققت هذه الإدارة العديد من المزايا التي أصبحت ضرورية للمؤسسات اليوم. فلا بد لها من تحقيق التميز والتحديث كابتكار منتج متميز أو تطبيق استراتيجيات مبتكرة أو استخدام تقنيات حديثة، لكنها دائما تحتاج إلى التحسين والتطوير وتحقيق الإبداع في عملياتها وأدائها ومنتجاتها، وحيث أن كفاءات الموارد البشرية أصبحت هي الأساس لتحقيق الإبداع وأي تميز أو نجاح، فلا بد من استغلال هذه الكفاءات واستخدامها في عمليات التطوير والإبداع في المؤسسة. والواقع العملي لإدارة الكفاءات يبين أن أغلب المؤسسات التي طبقت نماذج الكفاءة تمكنت من تحقيق الإبداع في منتجاتها أو عملياتها ما جعلها تحقق التميز ومراكز تنافسية قوية. ورغم الشبوع الكبير لإدارة الكفاءات ونماذج الكفاءة في العديد من المؤسسات في العالم إلا أن المؤسسات الجزائرية لازالت لا تطبق هذا النوع من النماذج المتطورة في إدارة الموارد البشرية أو المجال الإداري بصفة عامة، ربما القليل منها فقط وبطرق غير فعالة. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الوصول إلى إطار عام لنموذج الكفاءة مع تحديد مفهوم تحقيق الإبداع في المؤسسات وكذلك علاقة إدارة الكفاءات بتحقيق الإبداع، وقد اخترنا مؤسسة كوندور بروج بوعريبيج كأحد المؤسسات الجزائرية لندرس واقع تطبيقها لإدارة الكفاءات وتحقيقها للإبداع، وحيث نسعى من خلال دراستنا للإجابة على الإشكالية التالية:

ما دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع للمؤسسات؟ وما واقع ذلك في المؤسسة محل الدراسة؟

أولا : مفهوم الإبداع وإدارة الإبداع

#### 1- تعريف الإبداع :

الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبداع، بمعنى اخترع وابتكر على غير مثال سابق. يقال أبداعت الشيء وابتدعته بمعنى استخرجته وأحدثته، وفلان بدع في هذا الأمر أي هو أول من فعله، فيكون اسم فاعل بمعنى مبتدع والبديع فاعيل من هذا، فكأن معناه هو منفرد بذلك من غير نظائره. وتعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب. أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما، أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد<sup>1</sup>.

وتوجد تعاريف أخرى للإبداع، منها تعريف سميث الذي يعرف الإبداع بأنه "التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل بأن بينها علاقات"، وحسب سمبسون فإن الإبداع هو "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية"<sup>2</sup>.

ويعرفه روبر بأنه "تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو نتاجات فريدة أو جديدة"<sup>3</sup>. أيضا تعريف ألكسندر روشكا، فبالنسبة له فإن الإبداع عبارة عن "الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة". والإبداع بمعناه الواسع هو إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.<sup>4</sup>

كما يعرفه جيلفورد بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة الحساسة للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهاب"<sup>5</sup>

ويعرف الإبداع كذلك بأنه "العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو طرائق جديدة للإنتاج، وتشمل جميع المراحل من الابتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي، إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري"<sup>6</sup>.

فالإبداع يعتبر مفهوماً واسعاً، لذا إن أردنا فهم وتحديد هذا المفهوم فلا بد أن نوسع من تفكيرنا في تصور أشكال الإبداع، لأنه مجال واسع يشمل العديد من صور الخلق والتغيير والتجديد والاستكمال ويشمل المنتجات كما يشمل الأفكار وأساليب التعامل وغيرها.

## 2- إدارة الإبداع:

يعرف François Romon إدارة الإبداع بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تسمح بالدفع لاتخاذ قرار بشأن استكمال إطلاق منتجات جديدة، أو تنفيذ عمليات جديدة من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة". ويعرفها Gary Hamel بأنها "الانتقال من مبادئ الإدارة التقليدية بما فيها العمليات والتطبيقات، أو هي الانتقال من النماذج التنظيمية العرفية والتي تبين وجوب إدخال تغييرات في طريقة تنفيذ إدارة الأعمال والعمل بطريقة فعالة في تسيير الإدارة". كما يرى Hamel أن إدارة الإبداع هي الوسيلة التي تقود المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة في القرن الواحد والعشرين"<sup>7</sup>.

وتعرف إدارة الإبداع كذلك بأنها "مجموع التدابير المنفذة والخيارات التي تقدمها المؤسسة من أجل تشجيع ظهور واتخاذ قرار بشأن إطلاق وتنفيذ مشاريع الإبداع والابتكار في المؤسسة"<sup>8</sup>.

ويمكن تعريفها كذلك بأنها "مجموعة من الإجراءات الموجهة والاختيارات المطبقة من طرف المؤسسة، مع التشجيع وضمان عملية الخلق، ثم أخذ قرار الشروع بالانطلاق في المشروع الإبداعي والقيادة الجيدة لهذه المشاريع المتعلقة بالمؤسسة"<sup>9</sup>.

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE إدارة الإبداع بأنها "تنفيذ تقنيات وأدوات التسيير الرامية لتهيئة الظروف الأكثر ملائمة لتطوير الإبداعات"<sup>10</sup> كما تعرف بأنها "مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها لتشجيع إطلاق واستكمال منتجات جديدة أو تنفيذ عمليات جديدة للمنظمة، لزيادة قدرتها التنافسية"<sup>11</sup>.

وقد تزايدت أهمية إدارة الإبداع وأصبح تطبيقها في المؤسسات ضرورة ملحة بسبب التغيرات التي حصلت في مجال الأعمال إلى يومنا هذا، والتي أدت إلى ظهور العديد من الظواهر ومنها<sup>12</sup>:

- كبر حجم المنظمات وهو ما تطلب وزاد من الحاجة إلى وجود تخصصات إدارية دقيقة، كما أن تعقد العملية الإدارية يتطلب ضرورة تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة الفعالة بطريقة غير تقليدية.

- تزايد المنافسة في الأسواق حيث تتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار لتحقيق ميزة نسبية في الأسواق، والوصول إلى الوفورات الاقتصادية التي تتمكن معها المؤسسة من مواجهة المنافسة.

-التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، حيث تزيد معها أهمية التخطيط والتنبؤ بهذه التغيرات وكذلك مواجهتها والتكيف معها بطريقة فريدة.

- الندرة الكبيرة في الموارد البشرية والمادية حيث يتطلب الرشادة في استخدام هذه الموارد وبأفضل طريقة ممكنة.

#### ثانياً: إدارة الكفاءات البشرية

ظهر نموذج إدارة الكفاءات أو كما يسمى "نموذج الكفاءة" في الثمانينات وطبق في العديد من المؤسسات لتنظيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وكان هدفه الأساسي هو التحرر من نموذج "مناصب العمل" الذي كان مفروضاً في السبعينات، وكان تركيز هذا النموذج الجديد على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، ومع التغيرات الكبيرة والمتسارعة زادت الحاجة إلى مقاربة فعالة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث ظهر نظام "إدارة الكفاءات" في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة، وتعد إدارة الكفاءات واحداً من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمؤسسة، والذي يدمج ضمن الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة.

#### 1- مفهوم إدارة الكفاءات "competency management"

تعرف إدارة الكفاءات بانها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مصلية بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقى"<sup>13</sup>. "نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة"<sup>14</sup>. وتعرف كذلك بانها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية، وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها"<sup>15</sup>

كما تعتبر إدارة الكفاءات بأنها "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفؤين لتحقيق الأهداف وضمان النمو"<sup>16</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الكفاءات تتمثل في استخدام أساليب وأدوات خاصة ترتكز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات.

#### 2- نموذج إدارة الكفاءات (نموذج الكفاءة)

هناك نماذج مختلفة لإدارة الكفاءات، بحيث صمم كل نموذج ليتلاءم مع طبيعة المؤسسات المختلفة عن بعضها، فكل مؤسسة لها أهدافها واستراتيجياتها الخاصة وكذلك أنظمتها وبنائها وطبيعتها نشاطها، رغم ذلك هناك نقاط مشتركة بين هذه النماذج المختلفة وهو ما يميز نموذج الكفاءة، وعلى العموم ترتكز إدارة الكفاءات على المراحل والنقاط التالية:

#### 1- تخطيط الكفاءات البشرية

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافستها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية. ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

#### ب- إنشاء مرجعية الكفاءة establishing a competency referencial

بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضا،<sup>17</sup> ثم تقوم بإنشاء "مرجعية" الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها،<sup>18</sup> وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.

#### ج- استقبال ودمج الكفاءات الجديدة reception and integration of new competencies

يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين كالمسؤول المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة "الموظف المشرف"، حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، ينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، ثقافتها، قيمها، متطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل. وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمجها مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه والانجاز المنتظر منه تحقيقه. يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدما يتحقق من أن الموظف قد تدرب جيدا وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم ويقوم بالانسحاب تدريجيا. ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورغبته في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وهل مازال يحتاج إلى تطوير وتحسين، وتدوّن كل هذه الملاحظات والتي يسمح لهذا الموظف بالاطلاع عليها.<sup>19</sup>

#### د- التدريب والتطوير formation and development

التدريب في المرحلة السابقة يعتبر تدريباً بسيطاً، ثم تأتي مرحلة "التدريب والتطوير" وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الفرد المهنية، بحيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والتي يجب ربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة، وتوزع الموارد التدريبية وتخطط وتنظم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، ثم تصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية ونظم وبرامج مختلفة كالاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية والبصرية التي توزع على المتدربين، ويتم أيضا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمساعدة عدد من الموظفين في المؤسسة ذوي الخبرة في مجال التدريب أو بالاستعانة بمدربين من خارج المؤسسة، كما ينبغي تمكين العمال والموظفين من حضور الدورات والبرامج التدريبية التي تقيمها المنظمات التدريبية والشركات الاستشارية، أو أن يطلب من هذه الشركات تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية بناء على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة. ومن الضروري توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي، بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة ثم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة المنقضية للإدارة العليا، ويتم تبيان الانجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة.<sup>20</sup>

#### هـ- تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني performance evaluation, return and career management

في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما، احتياجات التدريب، التطلعات المهنية، وهذه الخطوة تعتبر بمثابة اتفاق. وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسؤول أن يوفر الدعم المتفق عليه، ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، ويجب مناقشة الموظف حول أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة.<sup>21</sup> ثم يتم إنشاء "ميزانية الكفاءة competency balance sheet" وتعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية،<sup>22</sup> والتي يسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة، وتتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة knowledge، المعرفة الفنية know-how، المعرفة الإدراكية/السلوكية behavioral skills،<sup>23</sup> وتفيد في تطوير مشروع

المسار المهني للموظف بنقله من وظيفة لأخرى عموديا وأفقيا (الترقية والنقل)، ويرافق هذا المسار المهني المسار التدريبي أي تدريب الموظف لشغل هذه الوظائف الجديدة.<sup>24</sup>

### ثالثا: دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإبداع

ارتبط مفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات بمفاهيم ومجالات أخرى، وهذا نظرا لاحتامية هذا الارتباط في الواقع، فمثلا المعرفة تعتبر أحد مكونات الكفاءة، وقد ظهرت مقاربة الكفاءات والمعارف لتحديد العلاقة والاستفادة من تطويرها، وكذلك بالنسبة للإبداع، فإن انتهاج المؤسسات لإدارة الكفاءات يرتبط أساسا بأهداف طموحة كتحقيق التفوق والمزايا التنافسية المستدامة. وفي الغالب لن يكون هذا سهلا إلا بالمرور بالإبداع. حيث تولدت في عالم العولمة والمعرفة العلاقة "كفاءة - إبداع"، والتي تعتبر علاقة تبادلية فيما بينهما، لأن الكفاءة تساهم في تحقيق الإبداع، كما يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المؤسسة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، وتكون لديها القدرة على خلق منتجات وخدمات جديدة.<sup>25</sup>

ففيما يخص تأثير الكفاءة على الإبداع أو تحقيقه وكذلك إدارة الكفاءات، فإن الإبداع هو نتيجة لتراكم الكفاءات داخل المؤسسة<sup>26</sup>، والابتكار والإبداع يعتمدان على معارف رأس المال البشري القادرة على القيام بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي من خلال القيام بما يؤدي إلى منح موارد المؤسسة إمكانية تؤدي إلى خلق ثروة إضافية. وكذلك فإن المعرفة الضمنية غير الرسمية والذاتية والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، هي التي تعطي خصوصية المؤسسة. ويؤكد كل من نانوكا وتاكوشي عل دورها الريادي في الإبداع وإنشاء المعرفة الجديدة. فالرأسمال البشري المتطور على نحو كهذا ينتج سلعا وخدمات متميزة نوعيا، وهذا ما يقود المؤسسة الى تحقيق نجاح مضطرد واستمرارها وبقائها.<sup>27</sup>

كما أن مستوى الإبداع الذي يحققه الفرد عند مواجهة وضعية جديدة يعتبر مستوى الكفاءة الذي يمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى.<sup>28</sup> وأغلب من يعملون بإدارة الكفاءات في المؤسسات يؤكدون على أن مستوى الكفاءة للموظفين وحسن استغلالها وتطويرها هو الشيء الذي يحدد القدرة على الإبداع، لهذا على المؤسسة أن تضمن أن كفاءاتها عالية ومتميزة وتسائر الجديد ويمكنها التحكم فيها من خلال المعارف والمهارات، وهذا من أجل الاستجابة للمتطلبات التي يفرضها السوق وكذا لأن الزبون أصبح أكثر وعيا ودقة في طلباته،<sup>29</sup> وهذا من خلال تطوير أدوات إدارة الكفاءات وتسخيرها لتحقيق الإبداع.

فتدريب الكفاءات البشرية يمكن من تشجيع الإبداع وكذلك تنشيطه. كما انه من عناصر إدارة الكفاءات تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، والنموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح. ومن استراتيجيات إدارة الكفاءات إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة، حيث يتم تحديد المهارة التي يمتلكها الفرد ومجالاتها، ثم يتم تثمين هذه المهارات وتحفيز الفرد على أساسها، وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات. كما أن التحفيز يجعل الكفاءات البشرية يصرحون بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعارف كامنة،<sup>30</sup> وهو ما يساعد المؤسسة في معرفتها واستغلالها.

ولا بد من أخذ الكفاءات المميزة في الحسبان عند صياغة وتطوير الإستراتيجيات، والذي يسمح للمؤسسة بأن تتميز في مجال الإبداع والابتكار. والأمر يتطلب ان تعمل ادارة الموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة على إيجاد الدافعية العالية لدى العاملين وتطوير ثقافة المؤسسة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد ومشجعة للإبداع وروح الإبداع.<sup>31</sup>

وقد أصبح الإبداع والابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار والطرق التقليدية القديمة، ولم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة والمنافسة الشديدة والحادة، لهذا تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يمتلكون مواهب فذة ويقودون المنظمة للنجاح المباشر،<sup>32</sup> فيمكن القول أن الناتج الملموس للتفكير الابتكاري والإبداعي للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات والاختراعات، التي تبرز أهمية وقيمة المبدعين والموهوبين في المنظمة.<sup>33</sup>

وبالنسبة لتأثير الإبداع على الكفاءات البشرية، ووفقاً لـ أندرسون " فإن العلاقة كفاءة-إبداع تكون إحدى الحالتين: إما الإبداع يطور الكفاءات، أو الإبداع يدمر الكفاءات إذا ما كانت الكفاءات مهمة والمعرفة المطلوبة جديدة تماماً، وهذا خلال عملية الإبداع نفسه. ويتم تفادي هذه المشكلة بتطبيق إدارة الإبداع حيث يتم تحديد الكفاءات المطلوبة لإتمام هذه العملية بنجاح، وتأتي بعد ذلك مرحلة التعلم لاكتساب معارف إنتاجية جديدة، وبعدما يتم تطوير الكفاءات من خلال إدارة الإبداع، فإن هذه الكفاءات المطورة ستعود المنظمة إلى إدخال تقنيات جديدة، وقد يؤدي هذا الأمر أحياناً إلى التخلي عن بعض الكفاءات القديمة، وبالتالي فهنا يدمر الإبداع الكفاءة.<sup>34</sup>

### جدول 1: استمارة المقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
توظيف الكفاءات البشرية	المسؤولون عن التوظيف في المؤسسة يمتلكون الكفاءة والخبرة الكافية لهذه العملية	X		
	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد	X		
	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر المؤهل العلمي الجيد	X		
	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات بتحسين صورتها في تحفيز الموارد البشرية لديها	X		
تعليم وتدريب الموارد البشرية	لسد احتياجاتها من الكفاءات تركز المؤسسة بشكل كبير على التوظيف الداخلي		X	
	لسد احتياجاتها من الكفاءات تركز المؤسسة أكثر على المصادر الخارجية للتوظيف	X		
	عملية التعليم والتدريب مستمرة	X		
	عملية تكوين الكفاءات مستمرة	X		
	توفير متطلبات العملية التدريبية بشكل كاف	X		
	تعطي المؤسسة أهمية خاصة لتطوير كفاءات الموارد البشرية	X		
	تهدف المؤسسة من خلال عملية التعليم والتدريب إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد	X		
	تهدف المؤسسة من خلال عملية التعليم والتدريب إلى زيادة مستوى المهارات لدى الأفراد	X		
	بيئة العمل في المؤسسة محفزة على التعلم	X		
	تستخدم المؤسسة أدوات حديثة في تطوير الموارد البشرية	X		
	يتم توثيق المعارف في المؤسسة	X		
	يتم تخزين المعارف باستخدام التكنولوجيا	X		
	هناك مدير للمعرفة في المؤسسة		X	
	هناك استفادة واضحة لدى الأفراد من عملي التعليم والتدريب	X		
	يتم العمل على تحرير المعارف الكامنة لدى الأفراد	X		
	يتم العمل على تحرير المهارات الكامنة لدى الأفراد	X		
توعية الأفراد بمفاهيم الجودة لتحسين أدائهم	X			
تقييم الكفاءات البشرية	تهدف عملية التقييم لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات البشرية في المؤسسة	X		
	تهدف عملية التقييم لمعرفة الإحتياجات المستقبلية من الكفاءات	X		
	يتم تقييم عنصر المعرفة لدى الفرد	X		
	يتم تقييم عنصر المهارة لدى الفرد	X		
	يتم إطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة بنتائج تقييمهم	X		
	تفيد عملية تقييم الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية	X		
	لا تميز المؤسسة في التقييم فرداً عن الآخر	X		
التحفيز المادي والمعنوي، بيئة العمل	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل دافعية الأفراد للعمل		X	
	يتم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل كبير	X		
	يتم الاعتماد على التحفيز المعنوي بشكل كبير	X		
	التعامل بصرامة مع الأفراد عند ارتكابهم لأخطاء في العمل	X		

		X		يراعي نظام التحفيز تحقيق اهداف الافراد
		X		تفاعل الادارة مع العاملين
		X		تشجيع العمل الجماعي
		X		السماح للعاملين باتخاذ قرارات دون اللجوء للإدارة
		X		تناسق وانسجام العمل بين الاقسام
		X		تتسم اجراءات العمل باليساطة
تحفيز الافراد على تحقيق الابداع				
		X		يعبر الفرد عن افكاره بحرية
		X		يتم تبادل المعلومات والافكار بشكل جيد
		X		الاهتمام بالافكار الجديدة للعاملين
	X			تجريب الافكار الجديدة
	X			توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الافكار الابداعية
		X		تقديم حوافز مادية ومعنوية للافراد المبدعين
	X			الحوافز الخاصة بالابداع مغرية

لذلك فمن الضروري أن تسعى المؤسسة من خلال إدارة كفاءاتها إلى الاهتمام بتحقيق الإبداع وجعله عنصرا أساسيا يدخل في استراتيجية هذه الإدارة. كما أن التكامل بين إدارة الكفاءات وإدارة الإبداع سيساهم في تطوير وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للأفراد، وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم من أجل تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

#### رابعا: دراسة حالة إدارة الكفاءات وتحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور

##### 1- لمحة عامة عن مؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور Condor هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي متخصصة في الصناعات الإلكترونية، يقع مقرها في برج بوعربريج. وهي شركة ذات مسؤولية محدودة. تقدر مساحتها الإجمالية بـ 280104م، وتنشط في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترو- منزلية. وقد بدأت نشاطها في فيفري 2003، ولأن صناعة الإلكترونيك والإلكترو-منزلي تعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني، وهذا ما وفر للمؤسسة بيئة ملائمة، وخاصة أن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعربريج. وقد بدأت المؤسسة نشاطها بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت إلى شراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها ومن ثم بيعها. ثم انتقلت إلى مرحلة شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها. ثم إلى مرحلة الإنتاج، ففي هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية. وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية: VERSION9001ISO2000.

2- إستراتيجية المؤسسة: اختارت المؤسسة إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفانها وغاياتها تحت شعار: "الحياة ابتكار life is innovation"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية: تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛ التواجد عبر كامل التراب الوطني؛ التصدير. وبالفعل قد حققت المؤسسة تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، المعارض أو الإعلان في الطرقات... الخ.

3- إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور: تعتبر مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور المصلحة التي تخص شؤون وعمل موظفي وعمال المؤسسة، وتنقسم إلى ثلاثة فروع هي فرع الأجور، فرع الشؤون الاجتماعية، فرع المستخدمين. وتعتبر هذه المديرية الأساس الذي تعتمد عليه

كوندور من أجل تحقيق التسيير الجيد، فهي المصلحة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تهتم بتطبيق معظم الوظائف والمهام الموكلة إليها في تسيير الشؤون الخاصة بالأفراد العاملين والعمل، كالإشراف على التوظيف، موازنة الأجور والمرتبات، الحوافز، المكافآت والعلوات؛ استفادة الموظفين والعمال من نظام التأمينات الاجتماعية؛ استلام شكاويهم وطلباتهم، تنبع وتطوير الحياة الوظيفية لهم؛ تطويرهم وتدريبهم، توفير احتياجاتهم من نقل، إ طعام، عناية طبية، النشاطات الاجتماعية، إعداد وترتيب الملفات ترتيبا إداريا وفق الشروط المعمول بها؛ متابعة أداء الموظفين والعمال للأعمال الموكلة إليهم، الرقابة على ظروف العمل التي تتم بواسطة أشخاص أو معدات بصرية، والأوامر الإدارية الخاصة بالجزاء والعقوبات وفق النظام الداخلي للمؤسسة في حدود اللوائح المعمول بها؛ ومتابعة الحضور والغياب؛ وتخصيص العقوبات.

#### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور:

تهدف المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوى عمل منتجة وذات كفاءة ومستمرة؛ المحافظة على العمال وتأمين مساهماتهم المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة؛ تعليم وتدريب الموارد البشرية وتطوير أدائها؛ تعويض العمال عن جهودهم ماديا ومعنويا؛ صيانة العمال والمحافظة على سلامتهم على مستوى مهاراتهم في الأداء؛ تحفيز العمال؛ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبو العمل في الانضمام إليها.

#### 5- إدارة الكفاءات وتحقيق الإبداع في كوندور

لدراسة واقع تطبيق إدارة الكفاءات في مؤسسة كوندور وتحقيق الإبداع بهذه المؤسسة قمنا بمقابلة مع مدير الموارد البشرية وطرحنا عليه العديد من الأسئلة التي تغطي الموضوع، حيث نعرضها مع الإجابات المخصصة لها في الجدول الموالي.

#### التحليل

##### أولا- توظيف الكفاءات البشرية

تركز المؤسسة في التوظيف على التوظيف الداخلي أي نقل وترقية بعض الأفراد لسد الحاجة من الكفاءات لديها، وتلجأ للتوظيف الخارجي عند الحاجة، كما أنها تسعى لجذب الكفاءات الأجنبية. وترتكز في عملية جذب الكفاءات على تحسين صورتها فيما يخص تحفيز مواردها البشرية، ويعتبر القائمون بعملية التوظيف في المؤسسة ممن يمتلكون الخبرة والمهارات المطلوبة لهذه العملية.

##### ثانيا: تطوير الكفاءات البشرية

##### 1- التعليم والتدريب للكفاءات البشرية

تهتم المؤسسة بتطوير كفاءات الأفراد من خلال عمليتي التعليم والتدريب، بحيث أنها تضع مخططات للتدريب، ويتم تدريب الأفراد في مختلف التخصصات التي تحتاج إليها في العمل، من خلال التدريب الداخلي عن طريق دورات التدريبية في المؤسسة بالاستعانة بموظفين خبراء فيها أو بمدربين من المراكز التدريبية، أو كذلك بإرسال الأفراد لحضور دورات تدريبية في مراكز التدريب خارج المؤسسة، كما انها تقدم تدريب خاص للأفراد ذوي المهارات العالية كإرسالهم لأخذ تدريب في دول أجنبية مثل كوريا. وتعتبر عمليتي التعليم والتدريب مستمرتين في المؤسسة، حيث تهدف إلى تحرير معارف ومهارات الأفراد وتطويرها من خلال العمل الجماعي وتبادلها بينهم، ويتم استخدام تقنيات وبرامج حديثة لتوفير ونشر المعارف للأفراد، وهذا ما أدى إلى زيادة وتطوير كفاءات أفراد المؤسسة، بحيث حققت تحسنا في أدائهم وتقليل من مشاكل العمل، وكذلك تحقيق بعض الأفراد للإبداع في العمل. لكن المؤسسة لا تهتم بتكوين الكفاءات الجماعية.



## 2- الدافعية والتحفيز للكفاءات البشرية

### أ- التقييم

عملية التقييم في المؤسسة تركز على عنصري المعرفة والمهارة لدى الأفراد أي المكونات الأساسية للكفاءة البشرية، بحيث يسعى القائمون على هذه العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف للكفاءات البشرية في المؤسسة، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الكفاءات سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تفيد بذلك في عملية تخطيط الموارد البشرية سواء من ناحية التوظيف أو التدريب، كما تقوم المؤسسة بإطلاع الافراد على نتائج تقييمهم وذلك لتحفيزهم على تحسين مهاراتهم وتطوير معارفهم وبالتالي تحصيل مستويات أعلى من الأداء، وتعتبر المؤسسة ان عملية تقييم الأداء هي عملية عادلة بحيث يخضع كل فرد في المؤسسة لها، كما أن ما ينتج عن هذه العملية من تقديم تدريب او مكافآت فإنه سيكون بطريقة عادلة.

### ب- التحفيز المادي والمعنوي، بيئة العمل

تعتمد المؤسسة على كل من التحفيز المادي والمعنوي للأفراد بشكل كبير، وتراعي في ذلك تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد، لكن لا تستعين في عملية التحفيز بدراسة دافعية الافراد للعمل كما انها تتعامل بصرامة عند ارتكاب العاملين للأخطاء في عملهم، وهذا ما يؤثر على دافعيهم بحيث أنهم يحتاجون إلى مرونة أكبر في التعامل.

أما بيئة العمل في المؤسسة فتعتبر مقبولة، بحيث يتسم العمل بالتناسق والانسجام والإجراءات البسيطة، كما أن هناك تفاعل بين الإدارة والعاملين وتشجيع للعمل الجماعي، وحيث يسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم وتبادل الأفكار بينهم بحرية، لكن رغم اسغاء الإدارة للأفكار الجديدة للعاملين إلا انها لا تقوم بتجربتها، كما انها لا توفر الموارد اللازمة لتجريب الافكار الابداعية منها، وهذا ما يقلل من روح المبادرة والإبداع لدى العاملين. فرأ

### خلاصة

من خلال هذه الدراسة تبين أن الكفاءات البشرية تعتبر أهم مصدر لتحقيق الإبداع والتفوق للمؤسسات، كما تبين أن " إدارة الكفاءات" تعتبر نموذجا حديثا وفعالاً في إدارة الموارد البشرية، لما تميز به نموذج الكفاءة من تركيزه على الكفاءات البشرية وتنميتها وتطويرها واستغلالها لتتمكن من تحقيق القيمة والمزايا التنافسية للمؤسسات. بالإضافة إلى أن هذه الإدارة قد طورت من مفاهيمها وتطلعاتها بحيث أصبحت ضمن توجهاتها الحديثة تهتم بالموارد البشري المتميز والقادر على الإبداع والابتكار، والذي يمثل أصلاً ثميناً ونادراً بالنسبة للمؤسسات، وذلك لما تفرضه متطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز والتسريع. أما مؤسسة كوندور فهي لا تطبق نموذج الكفاءة، ومستوى توفير بيئة مشجعة على تحقيق الإبداع وتوفير مستلزماته لديها يعتبر متوسطاً، إلا أننا نجد بعض الاهتمام بالكفاءات البشرية وتطويرها وبالعلاقة بين الكفاءة والإبداع، وهذا ما يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في هذا المجال وإعادة تأهيل نفسها لتصبح قادرة على إدارة الموارد البشرية وكفاءاتها بفعالية وتكون قادرة من خلالها على تحقيق الإبداع ومستويات التميز والإستمرار في ذلك.

### الهوامش

<sup>1</sup> محمد بن عبد الرحيم، الإبداع، مفهومه ووسائل تنميته، الملتقى الاول حول بناء معايير التدريب، الجمعية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 13.

<sup>2</sup> طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 18.

<sup>3</sup> محمد بن عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 13.

<sup>4</sup> طارق السويدان، محمد مرجع سابق، ص 18.

- <sup>5</sup> خراز محمد الاخضر، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2011، ص 32.
- <sup>6</sup> محمد نايف محمود، إنصار إيمان حاجي، **المتغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتشاد المعرفي**، مؤتمر الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة. 29 أبريل 2010، ص 2، الأردنية، عمان، الأردن، ص 26.
- <sup>7</sup> قوراري مريم، **إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص 72.
- <sup>8</sup> Sandrine FERNEZ-WALCH, **Le management de l'innovation définition et enjeux pour l'entreprise**, Colloque MI et entreprise apprenante, Université Toulouse 1 Capitole, 25/11/2009
- <sup>9</sup> قواوي مريم، مرجع سابق، ص 70.
- <sup>10</sup> Jérémy Gaain, **management de l'innovation**, mémoire de mastere, Négociation et Affaires Internationales, école du commerce NEGOIA, paris, France, 2010, p 5
- <sup>11</sup> Introduction au management de l'innovation, site internet: [city.org/wiki/Introduction\\_au\\_management\\_de\\_l%27innovation](http://city.org/wiki/Introduction_au_management_de_l%27innovation), consulté le : 19/04/2010
- <sup>12</sup> مركز النخبة للإعلام الإداري، **لماذا الإبداع مهم في وقتنا الحاضر؟**، مجلة نشرة النخبة الإدارية، العدد 62، 2003، دار المصادر للنشر والتوزيع، أمريكا، ص 1
- <sup>13</sup> بن جدو محمد الأمين، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 12.
- <sup>14</sup> Talent Management Glossary, SAIC Non-Disclosure Agreement, 2007, p4, site internet : <http://www.cornerstoneondemand.com/glossary>.
- <sup>15</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 13.
- <sup>16</sup> Aoumeur Bakelli, **Comment gagner la guerre des compétences?**, PROCESS HOUSE, 2010.
- <sup>17</sup> YOUNES TRONJI, **revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences**, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007.
- <sup>18</sup> OLLEIK, Zeinab, **Démarche curriculaire: élaboration de référentiels FLE/FOS, In: Formation de formateurs**, Université de Damas et Université d'Alep, 6-8 et 11-13 avril 2010, Damas et Alep, Syrie
- <sup>19</sup> YOUNES TRONJI, op.cit., p21.
- <sup>20</sup> ديفيد أوسبورن، **تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء**، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 14، 1998، الشركة العربية للإعلام العلمي (إبداع)، القاهرة، مصر.
- <sup>21</sup> YOUNES TRONJI, op.cit., p21
- <sup>22</sup> bilan de compétences, site internet : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan\\_de\\_comp%C3%A9tences](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_comp%C3%A9tences)
- <sup>23</sup> YOUNES TRONJI, op.cit., p22
- <sup>24</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب**، أعمال المؤتمرات، نفس الناشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 147، 148.
- <sup>25</sup> YOUNES TRONJI, op.cit., p22,23.
- <sup>26</sup> YOUNES TRONJI, op.cit., p22,23.
- <sup>27</sup> بن جدو محمد الأمين، ص 61، 62.
- <sup>28</sup> المرجع نفسه، ص 4.
- <sup>29</sup> YOUNES TRONJI, op.cit., p22,23.
- <sup>30</sup> المرجع نفسه، 27-32.
- <sup>31</sup> المرجع نفسه، ص 36، 54.
- <sup>32</sup> لماذا الإبداع مهم في وقتنا الحاضر؟ مرجع سابق ص 2.
- <sup>33</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 201.
- <sup>34</sup> YOUNES TRONJI, op.cit., p22,23.