

أولا/ مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات:

1- مفهوم تسيير الكفاءات: تسيير الكفاءات هو مقارنة حديثة في تسيير الموارد البشرية تسمح للمؤسسة بالحصول على الكفاءات ، تطويرها، الحفاظ عليها، والإستفادة منها. يمكن تعريفه بأنه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب، في الوقت المناسب، ولأجل الهدف المناسب وهو بذلك يوفق بين ثلاثة أبعاد، وعرف أيضا على أنه تطوّر للعلاقات بين الفرد، العمل، وتنظيم المؤسسة، والذي يمثل رفض للنظام التaylorي لتنظيم العمل.

2- أهداف تسيير الكفاءات: تسيير الكفاءات يجمع بين حاضر المؤسسة ومستقبلها، حيث أن إنتظار الأهداف يفرض من جهة تعبئة الكفاءات الحالية، ومن جهة أخرى توفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمجابهة ضغط السوق والمحيط(تحقيق مزايا تنافسية).

- تسيير الكفاءات يمكّن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيه والاستفادة منه في مواجهة المتطلبات الجديدة، إلى جانب مساهمته في تميّزها.
- جلب الأفراد ذوي الكفاءات للمؤسسة ...
- التكيف مع التطورات السريعة للمحيط.
- تجسيد أكثر لفرق العمل، و التعلم الجماعي.
- تحقيق ليونة العمل، و التخصص المتعدد (La polyvalence) ...

3- أهمية تسيير الكفاءات: نحاول توضيح أهمية تسيير الكفاءات من خلال مجموعة مجالات:

أ/ إكتساب الكفاءات: بتبني منطق الكفاءات في التوظيف أصبحت المؤسسات تسعى إلى الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الإحتمالات و الأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع إنتظارات الزبائن ...)، أي البحث على أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع وتحضير منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي في إنشاء القيمة، لذلك نجد المؤسسات غيرت في نوعية الإختبارات التي يخضع لها المرشحون من مجرد إختبارات نظرية عامة إلى عملية و متخصصة وهذا بالإعتماد على التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات و تحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها.

ب/ تطوير الكفاءات: لا يكفي أبدا إمتلاك المؤسسة لمجموعة كفاءات، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها لما لذلك من أثر إيجابي على ثقافتها من خلال رفع المستوى المعرفي للأفراد فضلا عن إكتساب كفاءات جديدة، فتنمية الكفاءات تمكّن من تغيير الرؤية و توجيهها نحو تحقيق الهدف، وبالتالي تغيير الأدوار و تصميم العمليات، وإتخاذ القرارات المناسبة...، و يعتبر التكوين أهم سبيل لذلك.

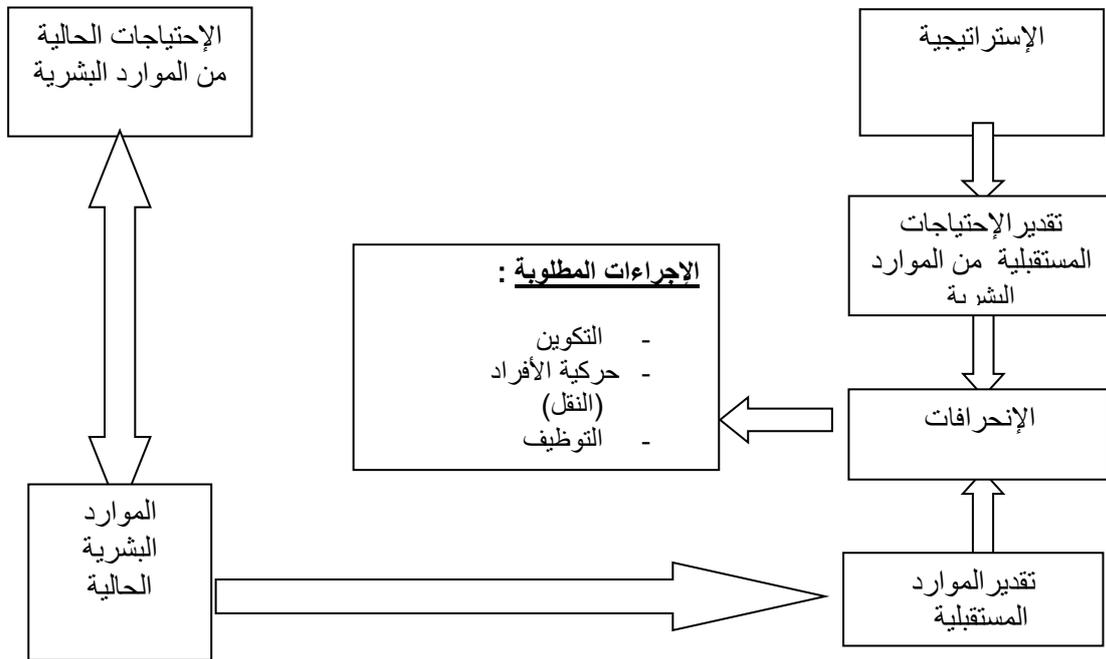
ج/ إستغلال الكفاءات: بعد تطوير الكفاءات لابد من جعلها وسط وضعيات عملية أين يمكن لها أن تظهر وتتطور أكثر، وهنا يجب توفير شروط الإستغلال الفعّال ويعتبر التحفيز(المادي و المعنوي) من أهم هذه الشروط.

د/ الإعتراف بالكفاءات: بالإضافة إلى ما سبق، فإنه على المؤسسة الإعتراف بكفاءاتها (الفردية والجماعية) ليكون ذلك محفزا لتطويرها و السعي لإكتساب غيرها، ويترجم هذا الإعتراف في توزيع المسؤوليات و تفويض السلطات، الترقية، التقييم و المكافأة على أساس الكفاءات... لضمان التوظيف النوعي للموارد البشرية،...

ثانيا/ التسيير التقديري للتشغيل و المهارات(الكفاءات) (GPEC)

1- مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات: اعتبر التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences) أسلوبا من أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، يبحث عن تكييف حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد و الكفاءات المطلوبة في نفس الوقت، وهو بذلك يركّز على جانبي الكم و الكيف، وهذا التكييف يكون عن طريق التكوين وحركية الأفراد. ولإبراز آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل و المهارات، نوضّح من خلال الشكل التالي العناصر الأساسية لهذا الأسلوب و التي تعتبر مفاهيم قاعدية أو مرتكزات:

شكل رقم (06): التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات



المصدر: Alain Meignantt, Ressources humaines , Déployer la stratégie, éd: Liaisons, Paris, 2000,, p. 121.

على أساس الإحتياجات الحالية من الموارد البشرية (المحددة في وقت سابق)، تتوفر المؤسسة على عمالة محددة و نتيجة لمختلف التغيرات التي تطرأ على هذه الأخيرة (الحركية

داخل المؤسسة أو الخروج منها)، يمكن لها أن تتوقع مواردها البشرية المستقبلية، من جهة أخرى تقوم المؤسسة على أساس الإستراتيجية المتبعة بتخطيط الاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة (العدد والكفاءات)، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة والموارد المستقبلية المتوقعة تحدد الانحرافات سواء في عدد الأفراد أو أنواع الكفاءات لتتخذ الإجراءات اللازمة (التكوين، النقل، التوظيف...).

2- المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات:

يتميز التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات، بحيث يشير الأول إلى أنّ التنظيم و التسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي أي حسب تسلسل المناصب، وهو نموذج يعكس تنظيم تايلور بحيث الفرد الشاغل للمنصب يمتلك كفاءات تمكنه من القيام بالنشاطات المتعلقة بمهام هذا المنصب فحسب، وفي حالة امتلاكه لكفاءات أخرى فإنه لا يكون هناك إمكانية لتثبيتها إلا بتغيير المنصب.

وفق منطق الكفاءات فإن التنظيم في المؤسسة يحدّد لا على أساس المناصب ولكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (Emploi-type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة و متقاربة من حيث متطلبات الكفاءات، وقد عرف هذا المفهوم (التشغيل الخاص) و الذي يركز عليه التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات حسب CEREQ (مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل) على أنه: " تجميع للمناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص متقاربة يمكن أن يشغلها نفس الفرد " (1)، يتم جمع عدد معين من التشغيل الخاص المشتركة في بعض الخصائص في عائلة واحدة، وترتب العائلات في مستويات.

و لا يمكن تطوير التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات دون الرجوع إلى مفهوم التشغيل الخاص الذي يسمح بجمع المناصب في المؤسسة، و للتشغيل الخاص ثلاثة أنواع و هي:

- **التشغيل الأساسي (emploi-clé):** أو التشغيل المفتاح، يحتل أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يرتبط بالمهام والعمليات الحاسمة لتطبيق الإستراتيجية لذلك فهو يضم عدد قليل من المناصب، وكفاءات نادرة في سوق العمل.

- **التشغيل الدائرة (emploi-cible):** أو التشغيل الهدف، يصف المحتوى من الكفاءات لمواجهة التطورات المستقبلية، يكون على مستوى وحدة معينة في المؤسسة.

- **التشغيل الحساس (emploi-sensible):** هو تشغيل خاص يتغير جذريا (كميا و نوعيا) حسب التطورات التنظيمية، التكنولوجية، والأهداف الإنتاجية.

3- أدوات التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات:

تسمح هذه الأدوات للتسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات بتحقيق أهدافه، من أهم هذه الأدوات:

(1) Guy le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition , éditions d'Organisation, Paris, 2002, p. 29.

أ- **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أين يظهر تقاطع للعائلة الإحترافية و مستويات التأهيل المختلفة، وتبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات تشغيل مختلفة⁽¹⁾.

ب- **ميزانية المهارات:** هي عبارة عن تقييم دوري لتطور الكفاءات في المؤسسة، تدخل في إطار تحديد المسار المهني، ويعتمد عليها في تحديد مخططات أو برامج التكوين، ويسمح للفرد المعني فقط بالإطلاع على مضمونها.

ت- **مرجعية المهارات:** تعرّف على أنها: " قوائم الكفاءات المحددة (المكتوبة) والضرورية لممارسة تشغيل معين، يتم الرجوع إليها لتقييم الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، و يجب أن يراعى فيها تحقيق شرطين أساسيين:

- أن تكون **المرجعيات لينة:** إن الكفاءات لا يمكن ملاحظتها، ولكن تظهر من خلال نتائجها المتعلقة بالوضعيات المهنية، لذلك فإن تقييمها يعتبر نشاطا استدلاليا واستنتاجيا وغير موضوعي بصفة مطلقة، مما يستوجب أن تكون المرجعيات لينة يمكن تغييرها أو تعديلها بشكل دوري كلما اقتضت الضرورة.

- أن تكون **تطويرية:** أي تابعة لتغيرات العمل والإحتياجات التنظيمية، كما أن التقييم على أساسها يعكس فعلا واقع الكفاءات في المؤسسة مما يساعد على تطويرها.

ثالثا/ مراحل تسيير الكفاءات: نحاول حصر العملية في أربعة مراحل و هي:

1- تحديد المهارات: تتكون وحدات العمل من أفراد يؤدّون مهام محددة، فإذا كان على وحدة العمل أن تؤدّي مهامها بفعالية، فإن الأفراد المنتمين إليها يجب أن يمتلكوا الكفاءات الضرورية لأدائها، وبالتالي على المؤسسة تحديد هذه الكفاءات، و يمكن إختصار هذه المرحلة في ثلاثة خطوات (مستويات) متتالية:

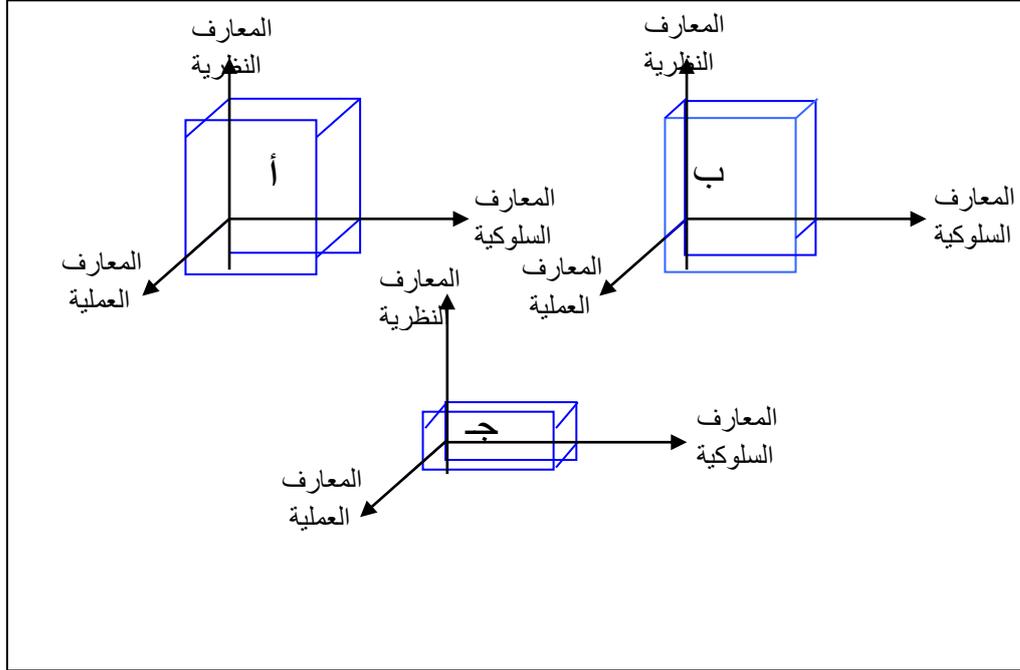
أ- يتم أولا تحديد الكفاءات المهنية (الفردية) من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية أي مجموع المعارف، الممارسات، والمعارف السلوكية (الإرادة المهنية) المقيّمة على المستوى الفردي بهدف الحصول على بطاقة مفصّلة لمختلف الكفاءات المهنية المتوفرة.

ب- ثم يتم جمع هذه الكفاءات في وضعيات محددة (التشغيل الخاص)، مع مراعاة التقارب أو التكامل بين هذه الكفاءات و بالتالي تحديد الكفاءات التنظيمية (الجماعية).

ج- يتم تحديد الكفاءات الأساسية والتي تحقق التميّز للمؤسسة (لها علاقة مباشرة بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة). والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

(2) إسماعيل حجازي، " دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع بسكرة-071"، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص. 87.

شكل رقم (07): تحديد الكفاءات



المصدر: /_ www.strategie-aims.com, Pierre – Xavier Meschi, "Le concept de compétence en stratégie", www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf, p.14.

إن المهام المرتبطة بتحقيق إستراتيجية معينة تتراوح بين تلك التي تتطلب كفاءات أساسية بسيطة (كفاءات الإسقاط) ومهام معقدة تتطلب مستوى أعلى (كفاءات إبداعية)، لذلك يمكن هذا التحديد المؤسسة من ترتيب هذه الكفاءات وفق الوضعيات، أي حسب النتائج التي تريد الوصول إليها فتظهر ثلاثة أنواع من المستويات⁽¹⁾:

* كفاءات أساسية (essentielles): بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

* كفاءات مفيدة (utile): تساعد في تنفيذ النشاطات الإستراتيجية.

* كفاءات مكملية (complémentaire): تسهل تنفيذ النشاطات.

2- تطوير وتنمية الكفاءات: إن المشكل الأساسي لا يكمن في تحديد الكفاءات و إن كان ذلك بالغ الأهمية، و لكن في تطويرها لخدمة المؤسسة أي المشروع الجماعي.

أ/ مفهوم تطوير الكفاءات: السعي لتنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكييفهم مع مناصبهم ومع المحيط، و بصفة عامة يترجم تطوير الكفاءات في التكوين، هذا الأخير الذي يعتبر عنصر إنتاج و تثبيت للكفاءات وبالتالي فإنه يحدد جودتها.

(1) « le management des compétences », www.interef.org

بالإضافة إلى أن الرهان الذي تواجهه المؤسسات أيضا هو التنسيق و الاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد، لذلك عليها البحث عن التوليفات المناسبة بين هذه الكفاءات الفردية (أو الجماعية)، أصولها، و القواعد التنظيمية، حيث أن تنمية كفاءاتها يكون إنطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني ...)
- الموارد البشرية (القدرات، الكفاءات، المعرفة، الطاقات الكامنة ...)
- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة ...)

ب/ طرق و مراحل تطوير الكفاءات:

➤ **طرق تطوير الكفاءات:** من أهم الطرق أو الآليات الكفيلة بتطوير الكفاءات، و تشجيع العمل الجماعي:

- **العصف الذهني (عصف الأفكار) Brain Storming:** تعد إستراتيجية العصف الذهني أو ما يطلق "الزوبعة الفكرية" أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة حيث يكون الذهن في حالة من الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، و تعتمد على أربعة مبادئ أساسية هي:
 - ضرورة تأجيل النقد وإرجاء تقويم الأفكار إلى نهاية الجلسة.
 - الترحيب بالانطلاق الحر في توليد الأفكار دون قيود أثناء الجلسة.
 - الكم يولد الكيف واستمطار أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن نوعها وقيمتها.
 - التركيب والتطوير وجواز الاستفادة من أفكار الآخرين للبناء عليها.
- وتصنف الأفكار المطروحة إلى: مفيدة وقابلة للتطبيق، مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق، و أفكار مستثناة.

نستنتج أن أسلوب العصف الذهني يغرس صفات في كفاءات الأفراد، عن طريق بعث ثقافة النقد البناء القائم على الاستماع الجيد، والتحليل الجيد، والتوجيه السليم بالتدخل المناسب في الوقت والمستوى المناسبين.

- **حلقات السيطرة النوعية Quality Controls (حلقات الجودة):** حيث أن مجموعة عاملين في اختصاصات متشابهة يلتقون بمحض إرادتهم دوريا لمناقشة مشكلات العمل، و إيجاد الحلول المناسبة لها، تهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى و أفكار إيجابية في تطوير النوعية و تحسينها وتشارك الإدارة العليا في الحلقات مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الذي أحرزته، و تدعيم أنشطتها المستقبلية.

▪ **الإدارة على المكشوف Open-Book Management:** يقتضي هذا المنهج تعيين استشاري يساعد الفريق، و تحديد مستوى المعرفة أو المهارة و الطموحات لكل عضو من أعضاء الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق، و يتضمن المنهج المصارحة بلغة الأرقام التي تسمح للأعضاء بغربلة هذه الاقتراحات.

■ **الجماعات الحماسية Hot Groups:** هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، و تفضل الانجازات العالية في العمل و المخاطرة و المغامرة و المهمات الصعبة، حيث تجمع الأفراد مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة، وتستخدم تقنيات المعلومات كالمؤشرات الصورية و الصوتية و البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب.

➤ **مراحل تطوير الكفاءات:** لضمان إستفادة المؤسسة من قيمة هذا المورد لفترة أطول تتبع خطوات محددة وهي:

- أ- تحديد لكل الكفاءات الموجودة في المؤسسة (كما أشرنا سابقا).
- ب- وضع برنامج للحصول على كفاءات إستراتيجية من خلال الكفاءات الفردية والموارد المتوقّرة للمؤسسة (الإعتماد على التعلّم الجماعي، الاهتمام أكثر بالتكوين، ...)، وبالتّحويل من قطاع إلى آخر في نفس المؤسسة (إذا كان نشاطها في أكثر من قطاع) من أجل تعزيز وضعيتها في السوق مستقبلا.
- ت- تنمية الكفاءات الإستراتيجية الجديدة، من خلال التحفيز، وتوفير ظروف عمل مناسبة...
- ث- تبسيط وعرض الكفاءات الأساسية في كل المؤسسة من أجل الحصول على أحسن توفيق بينها وبين المنتج النهائي.
- ج- حماية هذه الكفاءات المتميزة من المنافسين.

3- تقييم الكفاءات:

إن الأفراد رغم خضوعهم لنفس التكوين إلا أن مستويات كفاءاتهم مختلفة، و يظهر هذا التباين من خلال وضعيات العمل، لذلك على المؤسسة إنتهاج التقييم المستمر حتى تضمن تسيير فعّال لهذا المورد.

أ/ **مفهوم تقييم الكفاءات:** يعتبر عملية منظّمة مستمرة، و ضرورية لتسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات، تكمن فعاليتها في ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة و بأسلوب التسيير، وبالتالي إظهار الدور الفعلي لهذا المورد في تحقيق أهداف المؤسسة.

هي عملية تأخذ بعين الاعتبار-إضافة إلى كم و نوع الكفاءات- الأفق الزمني، كما أنها في الحقيقة توضيح لمدى فعالية نظامي: التوظيف و التكوين، و تحدد على أساسه سياسة المكافآت. و يأتي التقييم أمرا حتميا لمعرفة مستوى كفاءات الأفراد في المؤسسة، واتخاذ القرارات إما بتوجيههم إلى التكوين أو ترقيتهم و تصنيفهم ضمن أنواع التشغيل الخاص...

ب/ **مقاربات تقييم الكفاءات:** تمثل معايير التقييم، و تتمثل في الكفاءات تحديدا، أو شكل من أشكال المعارف أو مكونات الكفاءات (غير المعارف)، ومن أهم هذه المقاربات:

■ **مقاربة المعارف النظرية:** تقوم على أساس مقارنة المعارف النظرية المحققة للفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، ومدى إكتساب هذه المعارف الذي يعكس درجة السيطرة على الوظيفة التي يقوم بها الفرد.

■ **مقارنة المعارف العملية:** التقييم يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال مراقبة الفرد أثناء الوضعية المهنية لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب الملاحظة للتحقق.

■ **مقاربة المعارف السلوكية:** التقييم يعتمد على مستوى السلوكيات الفردية و الجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة.

إن المشكلة الأساسية في المقاربات الثلاثة السابقة تكمن في صعوبة الفصل بين أنواع المعارف التي تمثل في مجموعها الكفاءات الإستراتيجية.

■ **المقاربة المعرفية:** فكرتها الأساسية هي أن كل عمل ينتج عن إستراتيجية لحل مسائل معينة، و بالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على عمليات حل المشاكل و التي من خلالها يمكن تحديد الكفاءات الضرورية.

■ **تقييم على أساس الكفاءات:** يتم التقييم على أساس مرجعيات الكفاءات، سواءا تعلق الأمر بالكفاءات الفردية أو الجماعية، يحدد في هذا التقييم أسماء الأفراد في التشغيل الخاص، كما يمكن أن يتم التقييم على أساس جماعات أو فرق مهنية.

ج/ طرق تقييم الكفاءات: نظرا لصعوبة تثبيت الكفاءات فإنه ليس من السهل تقييمها بصفة مطلقة، ولهذا يكون من الضروري اعتماد المقارنات-إضافة إلى مرجعيات الكفاءات التي يتم التقييم على أساسها في المؤسسات-، وأكثر نوعين معروفين من المقارنات هما:

■ **التحليل التاريخي:** متابعة تطور الكفاءات عبر فترة من الزمن ومن ثمة تقييمها.

■ **مقارنة كفاءات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع (Les normes sectorielles):** أو مع مؤسسات أخرى وخاصة المنافسة، غير أن صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالمنافسين يحول دون ذلك، كما يمكن المقارنة كذلك مع أحسن التطبيقات المعروفة حتى وإن كانت في قطاعات صناعية أخرى و الإستفادة من خبراتها في المجال(تسيير الكفاءات)، وهي المقارنة الأكثر استعمالا و تدعى بـ: (Banchmarcking) التقليدي.

4- حماية الكفاءات: محافظة المنظمة على معارف و خبرات و كفاءات رأس مالها الفكري يتأتى إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي(Organisation Commitment) لرأسمالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقات الايجابية بين العاملين، و تقليل حالات التناقض بين قيمهم إلى أدنى حد ممكن، و تشجيع مساهماتهم و التعامل معهم بثقة عالية.

و لتضمن المؤسسة حماية مواردها وكفاءاتها -الإستراتيجية خاصة- والتي تمكنها من تحقيق تميزها عن المنافسين وتضمن استمرار تفوقها، يجب أن تحقق الشروط التالية:

أ/ **حماية الموارد المحترقة:** وهي هذه الموارد التي تنفرد بها المؤسسة دون غيرها وتركز عليها في بناء إستراتيجياتها-من بينها الكفاءات-، لذلك يجب حمايتها من كل محاولات النسخ أو التقليد من قبل المنافسين لتظل هذه الموارد محترقة من قبل المؤسسة ومصدر لتفوقها.

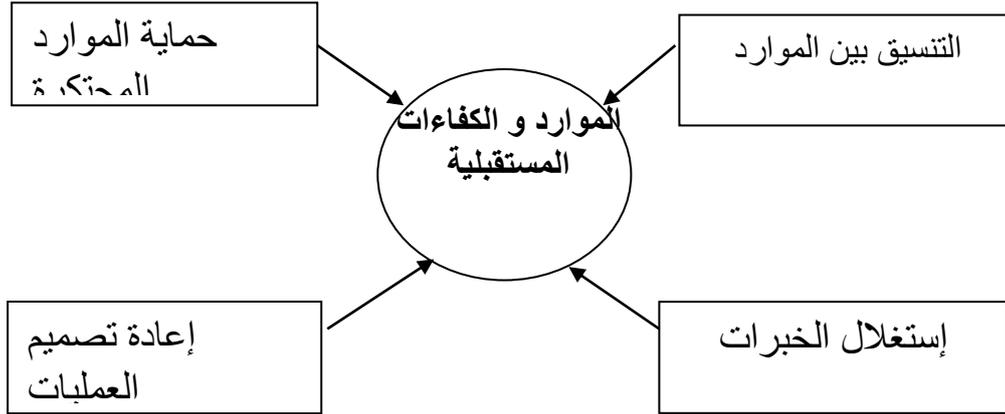
ب/ **التوفيق و التنسيق بين مختلف الموارد:** تظهر الكفاءات في المؤسسة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد، ففي حالة المنتجات الجديدة مثلا يظهر دور الكفاءات من خلال الإدماج و الربط بين الوظائف (الإنتاج، البحث و التطوير...) و الربط هنا يقصد به القدرة على التنسيق الفعال و السريع وهو الذي يحدد النجاح و بالتالي التميز.

ج/ إستغلال الخبرات: إضافة إلى العناصر السابقة، يجب على المؤسسة الإستفادة من خبراتها و تجاربها السابقة في تخطيط إستراتيجيتها المستقبلية.

د/ إعادة تصميم العمليات (reengineering): أو إعادة الهندسة، يقصد بها إعادة تحديد الأنشطة في المؤسسة لأجل التحسين الجيد لأدائها، حيث تحاول تكييف الموارد و الكفاءات مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

و الشكل التالي يوضح هذه الشروط:

شكل رقم (08): متطلبات حماية الكفاءات بالمؤسسة



المصدر: Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Strategique**, édition Publi-Union, paris, 2000, p.486

نستنتج من المراحل السابقة أن إستراتيجية المؤسسة لا تتوقف على إستغلال الفرص الموجودة في المحيط فحسب، بل يجب تطوير الكفاءات الموجودة بها أو العمل على إستقطابها إن لم تكن متوفرة لديها قصد الاستفادة منها، من هنا أصبح البحث عن إكتساب الكفاءات، تنميتها، والمحافظة عليها من أولى انشغالات المؤسسات، باعتبار هذا المورد من أهم مصادر القيمة، وهذا يدل على أهمية تسيير الكفاءات حيث يمكن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيه والاستفادة منه في مواجهة المتطلبات الجديدة.