

الملتقى الدولي السابع حول:
"الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول -"
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير.
يومي 03-04 ديسمبر 2012

الرتبة: أستاذ مساعد قسم أ
الجامعة : جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
الهاتف: 0773/82/95/76
العنوان الإلكتروني: mesnoua.a@gmail.com

المشاركة بمدخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر عنوان المدخلة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني

الملخص

لقد أصبح تنمية وتطوير الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي إستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تجدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة.

Résumé

Les déterminations des actifs intellectuels sont devenue un facteur déterminant dans la vision de l'entreprise et sa stratégie et son avenir dépendent de ce qu'elle possède comme idées lui permettant de créer et d'innover , cette création et cette innovation constituent actuellement le pilier essentiel du maintien de l'entreprise dans le monde des affaires et donc la transformation à l'ère de la connaissance oblige les entreprises renouveler leur capitale intellectuel et apprendre comment le transformation en bénéfiques ou en position stratégique qui permettra la réalisation de la particularité concurrentielle, ce que vent dire l'obligation pour les entreprises à rechercher les richesses intellectuelles et les compétences et idées créatives potentielles au sein de leurs compétences humaines nom exploitées ce qui lui permettre d'investir afin de dégager une valeur optimale à travers leur développement et leur transformation en une particularité concurrentielle permanente.

مقدمة:

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة و التطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات و ما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات و اشتداد حدة المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل و اادة تأهيل الموارد البشرية و ذلك بإتباع عدة مناهج و طرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري و ما يحققه من تطوير و تنمية للكفاءات يعد محركا و مفتاحا لتحقيق النمو و تدعيم القدرة على المنافسة و هو ما يساعد المؤسسات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في البقاء و النمو المستمر.

سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية مناقشة العديد من الأفكار التي تدور حول مفهوم و مصادر تنافسية المؤسسة إلى جانب السعي إلى إيضاح ماهية تسيير الكفاءات و أساليب المؤسسة لتنميتها و تطويرها مع شرح مساهمة الكفاءات في تدعيم و تعزيز تنافسية أداء المنتج التأميني وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ◀ ما أهمية مفهوم الميزة التنافسية و ما هي أهم مصادرها؟
- ◀ ماذا نعني بالكفاءات و ما هي وسائل المؤسسة لتنميتها؟
- ◀ كيف تساهم منظومة تنمية الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمنتج التأميني؟

1- مفهوم الميزة التنافسية و محدداتها

يعني مفهوم التنافسية استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال، بالنظر لما يجب أن يكون، وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد مواجهة المنافسين؛ والتي تتجلى في تحسن الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق، يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.

1-1- تعريف الميزة التنافسية

هناك تعاريف متعددة للميزة التنافسية، حيث تختلف مدلولات هذا المصطلح باختلاف الوجهة التي نأخذها بعين الاعتبار عند تقديم التعريف.

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر الدولة : يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها : "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وهكذا فإن هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني".⁽¹⁾

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فتعرف الميزة التنافسية على أنها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية؛ وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".⁽²⁾

تتفق التعاريف السابقة على أن الميزة افسية تتمثل في الكيفية التي تتمكن بها الدولة من استخدام التدابير والإجراءات المختلفة التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها ومن ثم التفوق عليهم، وهو ما ينعكس في الأخير في تحسن مستوى معيشة أفراد تلك الدولة.

ثانيا- مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القطاع: تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها: "قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".⁽³⁾

ثالثاً- مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة: "حسب مايكل بورتر فان الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".⁽⁴⁾

أما هيئة التجارة والصناعة البريطانية فعرفت تنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁽⁵⁾

مما سبق نستنتج بان الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بشكل يضمن ولاء العملاء؛ ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل.

1-2- خصائص و مصادر الميزة التنافسية

ن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتجات، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية... الخ، وأن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة يعكس مستوى القدرة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة، و بشكل عام فان نجاح المؤسسة في استغلال قدراتها و مؤهلاتها يتطلب تتوفر مجموعة من الخصائص و الشروط في ميزتها التنافسية.

أولاً- خصائص و شروط الميزة التنافسية: نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة و أثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فان تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص و الشروط، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي: (6)

- ◀ تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه.
- ◀ تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- ◀ تكون غالبا مركزة جغرافيا .

و حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة و محققة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي:

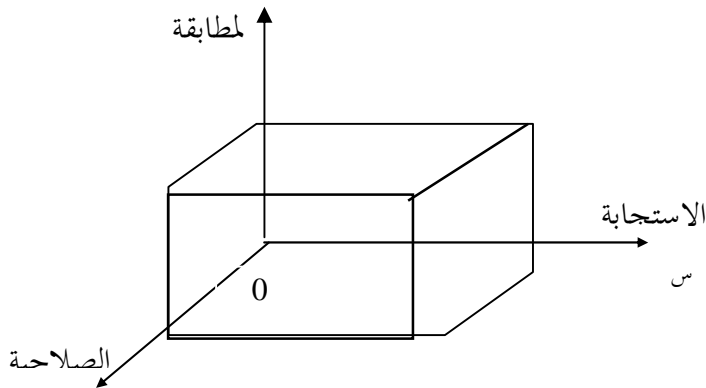
- ◀ حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس .
- ◀ الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- ◀ إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم و لا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

- مصادر الميزة التنافسية: سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و هذا يعني أن توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد. يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية:

أولاً- الجودة : تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك، حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر يمكن تمثيلها من خلال نظام ثلاثي البعد وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (01):

الشكل (01) : الأبعاد الثلاثة للجودة.



المصدر : J.P. NEUVILLE, « La qualité en question» revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI,

تمثل النقطة (0) الجودة المدومة، وتمثل النقطة ك(س، ع، ص) الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة، حيث تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات، وبخاصة في المجالات الآتية: (7)

● **فقدان العمل:** فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة [المؤسسة] وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.

● **المسئولية عن الأخطاء المحتملة:** نعني تلك الأخطار تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة

● **التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها [المؤسسة]، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

ثانيا- التكنولوجيا : لقد تزايد الاهتمام بهذا العامل، لأنه مورداً داخليا قادرا على إنشاء الميزة التنافسية، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة.

ثالثا- المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدمين الوصول إلى الأهداف المشتركة.

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، و أحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية. (8)

رابعا- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية. (9)

تتضمن المعرفة تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة، حيث تستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، ... الخ، كما كن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج.

2- ماهية الكفاءات و أساليب تنميتها

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

2-1 مفهوم الكفاءات و أنواعها

أولا- مفهوم الكفاءة: حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات و المفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي: (10)

- **المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، و الكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، و مع الإنجازات الفنية و الاكتسابات المدرسية، و أيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجرّداً.
- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانبي تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.
- **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.
- **الإنجاز:** لا يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد؛ و هو بهذا المعنى يقترب نوعاً ما بمفهوم الاستعداد و القدرة في مفهوميهما السابق. و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.
- **السلوك:** السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.
- الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و في هذا الإطار نورد التعاريف التالية:
- **تعريف لوك بايور:** " الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".⁽¹¹⁾
- **تعريف لويس دينوا :** " الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".⁽¹²⁾
- فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبية من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة.

ثانيا- أنواع الكفاءات: يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

- الكفاءات الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. (13)

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة.

- الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، و تتضمن جملة من المعارف و منها: معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة و على مستواها نميز بين:

أ- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، و الكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

- الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية): هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. (14)

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث يمكن القول أنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات سانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة

التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.

2-2- آليات تنمية الكفاءات

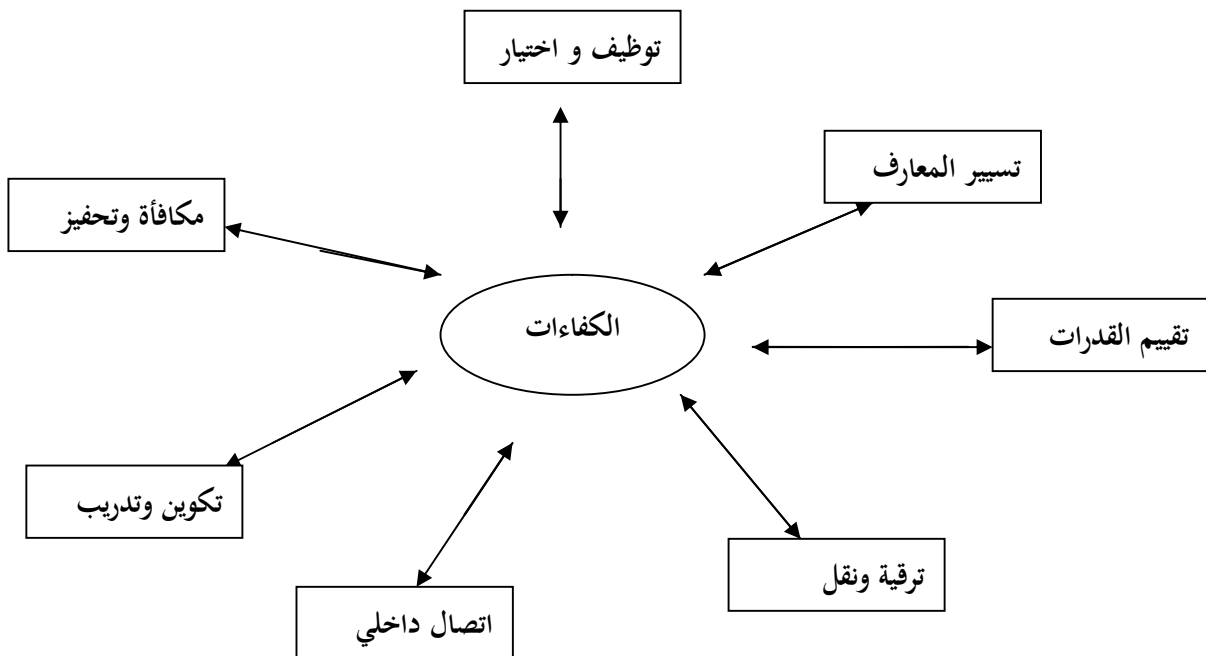
أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور و الذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة و العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الازدهار.

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات: يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين، التوظيف، والتحفيز و غيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها. (15)

يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها ، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية : وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. (16)

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي ، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة و هو ما يوضحه الشكل رقم 02:

الشكل رقم 02: الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور ، سماح صولح " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 55.

ثانيا : مجالات تنمية الكفاءات: بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية ، كما هو بحاجة إلى تعميق و تقوية معارفه و صقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

- تقييم الكفاءات: يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

- تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة و معقدة و هي بذلك تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات.

- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.


3- مساهمة تنمية الكفاءات في تدعيم التنافسية بالتطبيق على المنتج التأميني

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة مؤسسات التأمين كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية لمواردها البشرية يتمثل في أن تبكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل.

3-1- خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية و هذا ما يوضحه الشكل رقم 03 :

الجدول رقم (3-3): مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة كفاءة الموارد البشرية.

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية		-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
جيد ومتميز	ميزة تنافسية مستدامة		نعم	نعم	نعم

المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي مرجع سبق ذكره ص 136.

أولاً- **خاصية القيمة:** تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

ثانيا- **خاصية الندرة:** إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.⁽¹⁷⁾

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققة من ممارسات إستراتيجية.

ثالثا- **خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و الندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.⁽¹⁸⁾

رابعا- **خاصية التنظيم:** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

خامسا- **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.⁽¹⁹⁾

3-2- تنمية الكفاءات كمدخل لتدعيم تنافسية المنتج التأميني

تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد لدى إدارة مؤسسات التأمين أهمية كبيرة نظرا للارتباط الوثيق بين جودة المنتجات التأمينية و كفاءة الموظفين المساهمين في إنتاجها، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية المكثفة التي تعمل على إكساب العاملين بها المعرفة و السلوك المناسبين لتتقدم منتجات تأمينية ذات جودة عالية و تسمح للمؤسسة بمواجهة متطلبات التنافسية محليا و دوليا.

ل تنمية الكفاءات في مؤسسة التأمين إلى تحقيق الاستثمار الفعال لقدراتها من خلال اعتماد استراتيجيات لتحسين أدائها تشمل دراسة و تحليل نظام الموارد البشرية، و تحديد نقاط قوتها لتدعيمها و نقاط ضعفها لمعالجتها، بما يساهم في تدعيم انجاز الأهداف المبرمجة، حيث تقوم تنمية المهارات على مبدأ المشاركة الجماعية داخل

وأسسة بهدف تحقيق تميز في الأداء، من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لها لتحقيق رضا العميل و بمساهمة جميع العاملين بشكل مستمر.

إن استقطاب أفضل المهارات البشرية و تنظيم دورات تكوين متخصصة لها، و وضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها يشكل أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التأمينية الباحثة عن دعم مشروع الحصول على الميزة التنافسية، فعملية بناء الميزة التنافسية في بيئة الصناعة التأمينية تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات و الذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المدخل لثمين الموارد البشرية بما يساهم في ترقية الخدمات التأمينية، ومن هذا المنطلق تمارس هذه الإدارة الكثير و من الجهود و تحقق الكثير من السياسات الهادفة إلى تعزيز مكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة.

أولاً: نظام تثمين كفاءات الأفراد في إطار تدعيم الميزة التنافسية: يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة التأمينية، حيث يهدف اعتماد مثل هذا النظام من طرف المؤسسة التأمينية إلى تحقيق جملة من النتائج و من أهمها نجد: (20)

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بكل من:

↳ تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء.

↳ تثمين الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة و تفجيرها.

- العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

↳ الاحتياجات و الإمكانيات الحالية و المستقبلية للمؤسسة التأمينية.

↳ التطلعات و الطموحات الحالية و المستقبلية للأفراد.

- التأكيد على أهمية تحديد احتياجات التدريبية لهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التأمينية.

إن شعور إدارة المؤسسة التأمينية بضرورة تنمية كفاءات مواردها البشرية نابع من ضغوط المنافسة خاصة بعد انفتاح سوق التأمينات الوطنية على السوق العالمي للتأمين، و مع ترتب عنه من تحديات غير معتادة، وحتى تحقق هذه المؤسسات متطلبات التنافسية المعتمدة على الموارد البشرية كان لا بد عليها أن تصمم البرامج التدريبية المناسبة التي تضمن دعم الميزة التنافسية من خلال التأكيد على توفر الشروط و المتطلبات التالية:

- العمل على ضمان تعدد كفاءات الفرد الواحد بالمؤسسة التأمينية، و ينعكس ذلك في زيادة سرعة العمليات

التأمينية و من ثم تقديم الخدمات المتاحة في الوقت الذي يفضله العميل.

- العمل على ترقية العلاقة بين المؤسسة التأمينية و العملاء من خلال تحسين صورة الخدمة و إعطاء الفرصة

الكاملة للعميل حتى يعبر عن طلباته و مدى احتياجاته لإعادة تشكيل الخدمة التأمينية.

- تقييم أداء الجهاز الوظيفي من خلال القيام بعملية الفحص المنظمة لأنجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية

محددة بأسلوب متناسق و موحد بهدف التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز و

تحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة.

ثانياً: تقييم كفاءات الأفراد في مؤسسات التأمين: يهدف نظام تقييم كفاءات الأفراد إلى تقديم معلومات مفيدة للإدارة لمساعدتها على اكتشاف الانحرافات في ضعف الموارد البشرية و من ثم السعي لتصحيح هذه الانحرافات بالتدريب و التحفيز و التطوير، و هذا يعني أن تقييم أداء العامل تتجلى أهمية في كونه يعالج إشكالية حساسة تمس و ترتبط بمتابعة تطور أدائه قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته و طاقاته، حيث تواجه المؤسسة التأمينية الكثير من الأساليب البديلة لتقييم الكفاءات و من بين هذه الأساليب نجد أسلوب تقييم الأداء الذي يركز على الإدارة بالأهداف.

إن اقتراح نظام مبسط و حلول تقنية خاصة بمسيري القطاع التأميني لتقييم الأداء يركز على الإدارة بالأهداف، يمر حتماً بالمراحل التالية: (21)

- **تحديد بنود عقد العمل:** بحيث لا بد من معالجة كل الأمور المتعلقة بالتعاقد، مختلف الحالات الممكنة الوقوع، التي قد تؤدي إلى مشاكل معقدة في حالة إهمالها. لا بد أن يعالج عقد العمل، موضوع العقد ومدته، سلطات الإطار المسير، حقوقه، واجباته، تقييم الأداء، العقوبات في حالة الإخلال بنود العقد، و متفرقات أخرى حسب خصوصية العقد.
- **أجر معدل دورياً يأخذ بعين الاعتبار سوق العمل:** للحفاظ على الإطار من إغراءات سوق العمل، لا بد على المستخدم توفير على الأقل ما يمكن أن يحصل عليه هذا الإطار في حال مغادرته منصب عمله، بدلاً من أجر محدد ثابت لا بد من التفكير في أجر يخضع لمتغيرات سوق العمل.
- **تحديد دقيق للأهداف:** إن وضع نظام للتسيير عن طريق تحديد الأهداف و طرق لتقييم تحقيق هذه الأهداف يدفع المسير هو الآخر إلى تحديد مجموعة من الأهداف للتابعين له مباشرة و إيجاد مؤشرات لتقييم تحقيق هذه الأهداف، و في هذا النموذج المقترح، يجب أن تكون الأهداف قابلة للتغيير و التحديد بموافقة طرفي العقد.
- **تحديد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء:** استمراراً لتحديد الأهداف، من الضروري وضع إجراءات و طرق لتقييم تحقيق هذه الأهداف. هذه الإجراءات تفرض وجود هيئة و طريقة للتقييم.

الختامة

يعتبر الأفراد العاملون في المؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز ، ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة، بحيث يجب أن تعرف المؤسسة لها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تمييزها، فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية، كلما أبقته ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدرا للميزة التنافسية الدائمة، و من خلال هذه الوثيقة البحثية توصلنا إلى العديد من النتائج ومن أهمها نذكر:

◀ يتيح تبني المؤسسة الاقتصادية مفاهيم الإدارة الإستراتيجية فرصة رسم الاتجاه المستقبلي ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من المبادأة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

◀ تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية الكفاءات، فهي تعمل على ييق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فان التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.

◀ إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، و الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، و أصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها للكفاءات المتميزة و التي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين.

◀ يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، بحيث تصبح موردا إستراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري.

التوصيات:

توازيًا مع النتائج المتحصل عليها من البحث نقدم التوصيات التالية:

➤ في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في الحصول على الميزة التنافسية **لمنتجائها** أن تفكر في تحقيق نوع من التكامل بين الأنشطة الموجهة إلى تنمية الموارد البشرية، بحيث يحصل الأفراد داخل التنظيم على التدريب و التأهيل و التحفيز المناسب، و الذي سيشعرهم بالأمن والاستقرار و يدعم لديهم الرغبة في التحسين المتواصل.

➤ يجب على مؤسسات التأمين الجزائرية أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء ، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار.

المراجع:

- 1- إسماعيل زغلول، محمد الهزائمة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية. معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999، ص 250.
- 2- سملاي يحضيه " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 ص4.
- 3- Enright, Michael J: « The globalization of competition and localization of Competition: Policies Toward regional clustering ». London, Macmillan, Forthcoming, 1999, p. 5.
- 4- Michel Porter. « L'avantage concurrentiel. Paris », Dunod, 2000, p. 08.
- 5- عبد الرحمان بن عنتر " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر " أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004. ص 148.
- 6- الداوي الشيخ " دور التسيير الفعال للموارد البشرية و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 7- مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص 116
- 8- فدوة فتاح " مصادر الميزة التنافسية " <http://www.hrdiscussion.com/hr21824.html> تاريخ التصفح 2012/05/12.
- 9- سلاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 09.
- 10- أبو أنس الأنصاري " تنمية الكفاءات البشرية " <http://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html> تاريخ التصفح 2012/06/11
- 11- كمال منصوري، سماح صولح" تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010، ص 50.
- 12- أبو يونس الأنصاري، مرجع سبق ذكره.
- 13- Celile Dejoux, « Les compétens au cœur de l'entreprise » éd, organisation, paris,2001,p 141.
- 14- Marcel Coté, Marie-Claive Malo « L'gestion stratégique » éd, gaetea morin , canada, 2002 , p 100 .
- 15- Lou Van Beirendonk « Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise » , éd, de boeck, Belgique, 2006, p 34.
- 16- براق محمد، رايح بن الشايب " تسيير الكفاءات و تطويرها" " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 17- سلاي يحضيه، مرجع سبق ذكره ص160
- 18- عبد الحكيم أحمد الخزامي "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003 ص133
- 19-Jacques Gris  « les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable »  ditions organisation 2001-P61.

20- CRMA Assurance. Direction du Personnel, « système d'évaluation des compétences et des performances» 2005.

21- حساني حسين " تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات " الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 22- 23 فيفري 2012