

تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة "روايال" بسطيف

رقام ليندة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف

ragguem_lynda@yahoo.fr

ملخص: في السنوات الأخيرة أصبحت الكفاءة *La compétence* وتسيير الكفاءات من المفاهيم الأكثر استعمالا في مجال تسيير الموارد البشرية، إلا أننا وفي كثير من الأحيان نعتقد أنها حقيقة لا تتعلق إلا بالمؤسسات الكبرى، نظرا لقلّة الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذلك تهدف هذه المحاولة إلى إلقاء الضوء على الدراسات النظرية التي تناولت تسيير الكفاءات في هذه المؤسسات، مدعّمين إياها بدراسة استطلاعية قمنا بها في مؤسسة صناعية متوسطة الحجم "ROYAL / سطيف".

Résumé: Au cours de dernières années la compétence et la gestion des compétences sont devenues les notions les plus mobilisées en GRH. Mais on croit souvent qu'il s'agit d'une réalité qui ne concerne que les grandes entreprises, en raison du peu de recherches qu'existent sur ce thème dans les PME. C'est pourquoi cette contribution a pour but de mettre en lumière les différents recherches théoriques sur cette question, avec une étude exploratoire dans une entreprise moyenne industrielle "ROYAL / SETIF «.

مقدمة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME وبما تتمتع به من مرونة وسرعة رد الفعل وما تتطلبه من رؤوس أموال قليلة، معول عليها في تحقيق الانتعاش الاقتصادي والتنوع الصناعي وتوفير فرص العمل وغزو الأسواق الداخلية والخارجية لما لا، ومن ثم تحقيق ما عجزت عن

تحقيقه المؤسسات الوطنية الكبرى. فتجارب دول العالم أثبتت فعالية هذه المؤسسات PME في رفع التحديات وتحقيق التفوق للاقتصاديات التي اعتمدت عليها ووفرت لها كل فرص التطور والبقاء. إلا أن هذه المؤسسات تواجه صعوبات بسبب إمكانياتها البسيطة سواء من حيث الموارد البشرية أو المالية أو حتى التكنولوجيا مقارنة بالمؤسسات الكبرى، فقد وجد الباحثون أنها تتأثر كثيرا بمحيطها الداخلي. فهو لا يؤثر عليها من خلال نشاطها فحسب بل أيضا على طريقتها في تسيير مواردها البشرية، لأنها عمليا تسيير مواردها البشرية أكثر من تسييرها لوظائفها. لذلك هناك اليوم انشغال حقيقي بتسيير الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات PME، وبدأ الملاحظون بتوسيع هذا المجال من خلال إلقاء الضوء على نظام تسيير الكفاءات فيها والذي لم يتم دراسته من قبل إلا في المؤسسات الكبرى. مستفيدين من الدراسات والأبحاث التي أجريت حول موضوع تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نحاول إلقاء الضوء عليه في إحدى المؤسسات الجزائرية منطلقين من التساؤل الآتي:

هل تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية مواردها البشرية بمنطق الكفاءة أم

بمنطق اليد المنفذة التقليدي؟

سنحاول الإجابة عن هذا السؤال في دراسة استطلاعية قمنا بها في إحدى المؤسسات

الخاصة المتوسطة وهي مؤسسة مرواني للمشروبات رويال MGB / ROYAL بمدينة سطيف.

لكن قبل ذلك سنعالج الموضوع من الناحية النظرية لنبين مختلف آراء الباحثين الذين تناولوا

موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسيير الكفاءات، كما نستعين بهذا الجانب النظري في تحليل وتفسير الجانب التطبيقي للدراسة. وعلى هذا الأساس تكون خطة مساهمتنا بالشكل الآتي:

- 1) التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 2) مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني.
- 3) أساليب تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 4) حال تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 5) تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 6) واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة رويال MGB / ROYAL سطيف.

I) التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME:

لا يوجد اتفاق بين الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويظهر ذلك من خلال القوانين التي تضعها كل دولة في هذا الشأن. إلا أن التشريع الجزائري استعان في تعريفه لهذه المؤسسات بالتعريف الذي اعتمده الاتحاد الأوروبي في سنة 1996. فقد عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة على أنها تلك التي يتراوح عدد العاملين بها من 10 إلى 50 عاملا ورقم أعمالها يقدر بأقل من 200 مليون دينار جزائري، في حين يتراوح عدد

العاملين في المؤسسات المتوسطة بين 50 إلى 250 عاملا برقم أعمال من 200 مليون إلى مليارين من الدينار الجزائري.

حرية الاستثمار التي أقرها المشرع الجزائري شجعت كثيرا ظهور مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنشط في عدة مجالات ومنها بالخصوص التجارة والنقل والمواصلات بالإضافة إلى الأشغال العمومية والبناء والصناعات الغذائية. ومن الملاحظ أن أغلب هذا النوع من المؤسسات تابعة للقطاع الخاص. ما يميز هذه المؤسسات هو حاجتها الكثيفة لعنصر العمل خاصة إذا استعملت تكنولوجيا بسيطة في عملياتها التشغيلية، وهذا ما يخفض من معدل البطالة و لو نسبيا. لكن حسب LAMIRI A أن هذه المؤسسات ضعيفة و أكثر عرضة للزوال، ففي فرنسا 40% من المؤسسات الحديثة النشأة لم تستمر إلا أقل من سنتين، والإحصائيات الرسمية تتكلم عن أكثر من 4600 مفلسة في السنة (Lamiri A ;2003 ;P3).

إلا أن ضعفها هذا لم يمنع من انتشارها وبقوة في كافة بلدان العالم، ولو أخذنا كمثال الولايات المتحدة، وهي أقوى دولة اقتصادية في العالم، نجدها تحتوي 90% منها. والمحيط الحالي للاقتصاد الجزائري يقدم فرص كبيرة لنجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تأهيله ورد الاعتبار له، فهذا القطاع يحمل كل آمال إعادة إحياء الاقتصاد الوطني وخلق مناصب العمل (Boukrif M et Kherbachi H ;2006).

(2) مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني:

من المفروض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME بما تتمتع به من مرونة وسرعة رد الفعل وما تتطلبه من رؤوس أموال قليلة يمكنها من أن تكون من أفضل الأدوات لإنعاش الاقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفيرها لفرص العمل وغزو الأسواق الداخلية والخارجية لما لا.

إلا أن أغلب الباحثين الجزائريين يلاحظ أن العدد القليل لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى محدودية انتشارها الجغرافي حيث تتركز على العموم في بعض مدن الشمال (الجزائر العاصمة، تيزي وزو، سطيف، بجاية)، وضعف التمويل الذي تعاني منه، وبساطة التجهيز يجعلها بعيدة عن تحقيق ما هو منتظر منها. لكن ورغم ذلك فهي معول عليها لتحقيق الاندماج الاقتصادي والتنوع الصناعي وامتصاص البطالة والتموين المنتظم للسوق، لأن تجارب دول العالم في هذا المجال أثبتت فعالية هذه المؤسسات PME في رفع التحديات وتحقيق التفوق للاقتصاديات التي اعتمدت عليها ووفرت لها كل فرص التطور والبقاء.

إن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيقها ما عجزت عن تحقيق المؤسسات الاقتصادية الكبرى الوطنية، لا يتوقف فقط على عوامل خارجية كوجود قوانين مشجعة وتوفير مصادر التمويل وغيرها، بل أيضا يتوقف الأمر — وبدرجة كبيرة — عما يحدث فيها في الداخل أي أسلوب تسييرها و نمط تنظيمها ومدى اهتمامها بالموارد التي تمتلكها.

3) أساليب تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

قد يتساءل القارئ لماذا نتناول تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME؟ وهو محق في ذلك. فمن المفروض، وبدون أدنى شك، أن كل مؤسسة و مهما كان حجمها تمارس فيها عملية التسيير بكل وظائفها. في حين يرى بعض الباحثين غير ذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فقد لاحظوا تردها في الاستثمار في مجال التسيير في الظروف الحالية رغم أن هذه الاستثمارات مطلوبة في حالة تسيير الكفاءات (Defelix CH et AL;2005). ويؤكد آخرون أن هذا النوع من التنظيمات يسير عموما بأسلوب عملي Pragmatique ولا رسمي (Defelix CH;2002). وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص بعض الحقائق عن الكيفية التي يتم بها تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ما يلي:

- بالنسبة للمؤسسات الحرفية نجدها تستعمل الأشكال التقليدية في تنظيم العمل، ولا تضع تصميم لهيكلها التنظيمي، والوظائف والمسئوليات بها غير محددة حيث يمكن أن يقوم بها شخص أو مجموعة أفراد (Ardenti R et Main PH;2000).
- في حالة PME الخاصة وهي كثيرة العدد في الجزائر، يبقى المسير فيها وفي كثير من الحالات أتوقراطي وتخميني ويخلط بين دوره كمالك ودوره كمسير وهذا ما يعرقل التطور الجيد لوسائل و تقنيات التسيير (Dali A;2005). ويضيف KOUDRI A أن مسيرها يسعون إلى تحقيق أهداف غير تلك المتعلقة بنمو La croissance مؤسساتهم، فهؤلاء يطورون سلوكات من نوع وراثي Patrimonial (Koudri A;2006).

- بالنسبة للمؤسسات الصغيرة نجدها تعمل برسمية منخفضة وليس لها هيكلية، وكثيرا ما لا يقبل ملاكها تقاسم سلطتهم، وهم على العموم المؤسسين لها، ويفهمون في مجال نشاطها، ولا يشعرون بالحاجة إلى دعم أفرادهم لهم (Lamiri A ;2003 ;P11).
- في حالة وجود هيكل تنظيمي لهذه المؤسسات يكون بسيط محدود المستويات الرئاسية، ويتميز بمركزية عالية في اتخاذ القرارات، مع نظام معلومات تقليدي بسيط.
- غياب التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على الخبرة والتقدير الشخصي في تسيير أمورها يوم بيوم.

كل هذه الخصائص التي يتميز بها أسلوب تسيير أغلبية هذه المؤسسات في الجزائر أو حتى في بعضها في فرنسا مثل ما يؤكد على ذلك بعض الباحثين من هناك، تجعلها غير قادرة على الاستمرار في محيط يتميز بمنافسة شديدة عالمية. فهي بحاجة اليوم أكثر مما مضى إلى إعادة النظر في هذا الأسلوب حتى تستطيع الصمود في حلبة الصراع والمنافسات القوية. فالبقاء اليوم للأصلح حسب المدخل التطوري Evolutionniste وعلى المؤسسة التطور والتحول حتى تستجيب لتغيرات وتحولات داخلية وخارجية. فهي مفروض عليها التصرف حسب محيطها والتكيف معه. لذلك مفروض على PME اليوم تطوير أسلوب تسييري جديد يتماشى مع تطور محيطها وتكيف نمطها تنظيمي مع الضغوطات الجديدة للسوق. في هذا الإطار عدة مؤسسات طلبت المساعدة من مكاتب دراسات أجنبية إلا أن التغيرات التنظيمية المقترحة عليها لم تحقق أهدافها (Boukrif M et Kherbachi H ;2006). أيضا هناك اتجاه أكثر فأكثر لتواجد مسيرين متحكمين في تقنيات التسيير على رأس المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، ويعتبر الكثير منهم أن القيم التي تعتمد عليها علوم التسيير هي قيمهم أيضا (Lamiri 2003; P11). إن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد أساسا على الأسلوب الذي تتبعه الإدارة على مستوى الحكومة المسيرة لهذا القطاع، كما يتوقف على مدى التعاون الموجود بين المسيرين والملاك من جهة، و العمال من جهة أخرى، ومدى اعتراف وتخفيف أولئك لهؤلاء، ومدى إحساس هؤلاء بالانتماء إلى هذه المؤسسات. وعليه نطرح التساؤل الآتي: كيف تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مواردها البشرية؟

4) حال تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يؤكد معظم الباحثين على قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على امتصاص البطالة وتوفير مناصب شغل في مجالات كثيرة لعدد كبير من القوى العاملة، لأن هذا النوع من المؤسسات يعتمد عموما على عنصر العمل أكثر من اعتماده على تكنولوجيا متطورة في عملياته التشغيلية.

لكن وجود وحدة تنظيمية متخصصة في تسيير شؤون الأفراد يتوقف إلى حد كبير على عدد الأفراد العاملين في أي مؤسسة. فهو يمثل على العموم المحدد الرئيسي لهيكله رسمية لوظيفة الموارد البشرية. لذلك يلاحظ في المؤسسات الصغيرة غياب كلي لإدارة تهتم بشؤون العاملين، حيث تسند مهام هذه الوظيفة إلى مدير المؤسسة أو المحاسب. فقد وجد CITEAU JP " أن إجراءات الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية موجودة واقعا حتى وإن كانت غير مرئية في هذا النوع من المؤسسات " (Citeau JP ;2000 ;P48).

بينما يلاحظ في بعض المؤسسات المتوسطة وجود وحدة تنظيمية مختصة بتسيير الموارد البشرية تقوم بكل مهام الوظيفة. فقد لاحظ كل من KALIKA و MAHE DE BOISLADELLE أن تراوح عدد العاملين بين 150—200 يمثل بالنسبة لكثير من المؤسسات منعطف هام في الاهتمام الرسمي بوظيفة الموارد البشرية يترجم من خلال وجود: مسئول للأفراد، مصلحة أيضا، والوعي بأهمية الخيارات التي يجب اتخاذها في ما يتعلق بالتوظيف، والعمل، والتكوين يتزايد نوعا ما. ورغم ذلك فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تزال متخلفة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة في هذا النوع من المؤسسات، ويمارسها أي مسئول و قليلا ما تتجسد في وحدة تنظيمية متخصصة. والأبحاث التي جرت في مجال تسيير الموارد البشرية بينت خصوصا وجود احتياجات في هذا المجال لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص بعض مميزات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME فيما يلي:

- تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات يركز فقط على تسيير الأعداد La gestion d'effectifs، وفي حالة اكتشاف المسير الحاجة إلى التوظيف يبادر إلى ذلك تخمينيا، فلا يوجد تسيير للعمل مندمج مع إستراتيجية المؤسسة (PME Defelix CH et Dubois M et al;1999).

- نادرا ما تقوم هذه المؤسسات بتحليل و توصيف الوظائف بدقة كبيرة، ومسئول التوظيف نجده يمتلك معارف بالتجربة حول التشغيل والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

● التأهيل بالنسبة للعامل الجديد يتم مع الزملاء الذين يشرفون أو يمارسون وظائف تشبه وظيفته (Gavini CH ;1997 ;P12).

● برامج التكوين قليلة ومحدودة تتوقف فقط على الإطار إن وجدت.

● سيطرت التسيير الإداري للموارد البشرية *la gestion administrative* والتنفيذ المحتشم لبعض وسائل التكوين، مع غياب كلي لنظام المعلومات للموارد البشرية سواء في المؤسسات الخاصة أم العامة في الجزائر (Dali A ;2005).

عموما تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواردها البشرية أكثر من تسييرها للوظائف، لكن يبقى هذا التسيير تخميني، و عملية تتم بعد عملية تسيير المؤسسة في إطار رؤية لرد الفعل — تغيب عنها المبادرة و السبق — في مواجهة مشاكل السوق أو القطاع الذي تعمل فيه هذه المؤسسات. لكن اليوم هناك انشغال حقيقي بتسيير الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات PME.

فقد وجد الباحثون أن هذه المؤسسات تتأثر كثيرا بمحيطها الداخلي. فهو لا يؤثر عليها من خلال نشاطها فحسب بل أيضا على طريقتها في تسيير مواردها البشرية. وبدأ الملاحظين بتوسيع مجال تسيير الموارد البشرية من خلال إلقاء الضوء على نظام تسيير الكفاءات في هذه المؤسسات و الذي لم يتم دراسته من قبل إلا في المؤسسات الكبرى.

(5) تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أصبحت الكفاءة وتسيير الكفاءات — دون شك — من المفاهيم الأكثر استعمالاً في تسيير الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن في كثير من الأحيان نعتقد أنها حقيقة لا تتعلق إلا بالمؤسسات الكبرى.

1-5) تعريف الكفاءة La compétence:

يعتبر مفهوم الكفاءة من الإشكاليات التي تتناولها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وموضوع من المواضيع الحديثة التي يتم تناوله من قبل عدة باحثين مختصين. فقد عرفها البعض بأنها العلاقة الموجودة من جهة بين المهام التي يجب القيام بها والسلوكيات Comportements الممارسة لأجل تحقيقها، ومن جهة أخرى الصفات الضرورية التي يجب أن تتوفر في السلوك لتحقيق المهام بصفة مرضية (Defelix CHet Dubois M et Al ;1999).

ويرى آخرون أن الكفاءة تظهر نتيجة تقاطع سلسلة من الخصائص أو الصفات الخاصة بكل فرد، وسلسلة أخرى من الخصائص أو الصفات الخاصة بكل وضعية عمل، وأنه فقط في حالة التقاطع الفريدة و المعقدة و الهشة لهذين البعدين (فرد/عمل) يظهر لنا من الممكن التحدث عن الكفاءة (Everaere CH ;2000). في حين تعرف الكفاءة من حيث مكوناتها على أنها التنفيذ المتكامل للاستعدادات والصفات الشخصية وكذلك المعارف المكتسبة من أجل القيام بمهمة معقدة بنجاح في إطار المؤسسة التي كلفت الفرد بذلك حسب إستراتيجيتها وثقافتها (Bernard A et Al ;1998).

إذا كانت الكفاءة ملك خاص بكل فرد فإنها لا يمكن أن يعبر عنها إلا من خلال وضعية عمل، فمن المستحيل التحدث عن الكفاءات بصورة غير ملموسة وغير مجسدة ومطلقة. كل كفاءة ليست إلا نسبة إلى وضعية عمل معينة. ويعترف عموم الباحثين على أن هناك ثلاث مكونات أساسية للكفاءة هي: المعرفة Le savoir، المهارة Le savoir-faire، الاستعدادات أو القابلية Le savoir-etre. كما يوجد أنواع للكفاءات، فهناك الكفاءات الفردية التي تتكون من المكونات السابقة الذكر، ويعبر عنها من خلال تنفيذ العمل. وهناك الكفاءات الجماعية التي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، حيث تراهن على آليات التفاعل بين مختلف الأطراف وتحقق ما يسمى بالكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة. أما الكفاءات التنظيمية فهي تمثل الرهان الحقيقي للمؤسسات تفرض عليها استعمال أفضل أدوات التنسيق والتحفيز والتنظيم والقيادة وغيرها، من أجل الاستعمال الأفضل لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد كبير من الأفراد لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. لذلك تطرح اليوم وبشكل ملح مسألة كيفية تسيير هذه الكفاءات في المؤسسة بمختلف أحجامها وأنواعها.

2-5) هل هناك تسيير للكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

يؤكد عدة باحثين أن الأبحاث التي تناولت تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بينت التناقض التالي: فمن جهة كل الأبحاث التجريبية أوضحت أن هناك غياب أو على الأقل صعوبة كبيرة في تسيير الكفاءات في هذه المؤسسات، ومن جهة أخرى توصف هذه

المؤسسات بالمرونة والليونة وقابلية رد الفعل و بالتالي مؤهلة وقادرة على تسيير الكفاءات. تسيير الموارد البشرية في PME نجده محصور في تسيير أعداد العاملين، فلا يوجد ممارسة فعلية لتسيير الكفاءات، في حين هذه الحقيقة تتناقض مع بعض خصائص هذه المنظمات، لأن عدد كبير منها يعمل في قطاعات تتأثر كثيرا بالتطورات التكنولوجية السريعة. لذلك كيف لا تأخذ هذه المؤسسات بعين الاعتبار الكفاءات وتطويرها ؟ (Defelix CH et Dubois M et) (Al;1999).

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلها مثل بقية المؤسسات، تعيش في محيط شديد التعقيد متميز بسرعة التغيرات والتحويلات يفرض عليها يوميا قيود جديدة. وحتى تستطيع البقاء و الصمود في وجهه يجب أن تعتمد على ما تتوفر عليه في داخلها من موارد، و أهم هذه الموارد هو العنصر البشري لما يتميز به من قدرة على التفكير والإبداع والخلق باعتبار أن المنافسة اليوم قوامها الجودة والتجديد والتنوع. لذلك فهذه المؤسسات مفروض عليها اليوم التعرف والكشف عن الكفاءات التي تجوزتها وتسييرها.

أ) التعرف والكشف عن الكفاءات: أي البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة بالمؤسسة و الذي يتم من خلال:

- قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم الدائم والمستمر لكل عمال المؤسسة والذي يمس كل مكونات الكفاءة (المعارف، المهارات، القابلية أو الاستعداد) من خلال ممارستها لوظائف التوظيف والترقية والتأهيل والتكوين وتصنيف العمال، مستعملة في ذلك طرق

الاختبار المتعددة و بطاقات التقييم. وعملية التقييم هذه تمكنها من الكشف على الأفراد الذين يمتلكون قدرات نادرة وكفاءات غير معروفة، كما تحدد طرق تسييرهم و الحفاظ عليهم، وكيفية نقل معارفهم لأشخاص آخرين في المؤسسة بهدف تحقيق التفوق التنافسي.

- الكفاءات ليست فردية فقط بل تكون أيضا جماعية في حالة تنظيم هذه الكفاءة في فرق أو مجموعات عمل. وتختلف في هذه الحالة الكفاءة الجماعية عن الفردية لأنها ليست حاصل جمع الأولى بل هي نتيجة تفاعلها مما يعطيها صبغة خاصة ونوعية، لذلك مفروض على المؤسسة أن تبحث عنها وتستغلها و تحافظ عليها من خلال صياغة خريطة بيانية توضح فيها مكان ونشاط هذه الفرقة و نوعية تخصصها وما حققته من نجاحات و غيرها من المؤشرات.

إن الاهتمام الرسمي (من قبل الإدارة وواضح و مقنن في السياسة العامة للمؤسسة) بالكفاءات يعني التعرف والكشف و محاولة تتبع يوميا للكفاءات المملوكة من خلال وسائل رسمية تحصي الكفاءات (Defelix CH et Dubois M et Al ;1999).

ب) التعريف بمدخل تسيير الكفاءات:

يتمثل تسيير الكفاءات في المبادئ والوسائل والممارسات التي تستعملها أو تعبئها المنظمة لضبط الكفاءات الفردية و الجماعية التي هي بحاجة إليها اليوم وغدا (Defelix CH et Dubois M et Al ;1999). وتهدف أغلبية المؤسسات من وراء تبنيها لمدخل تسيير الكفاءات بعث

الحراك La mobilité والمرونة ورد الفعل Réactivité. بما يسمح ببقائها أولا وضمان ميزة تنافسية لها ثانيا. ويمكن تلخيص خصائص نموذج تسيير الكفاءات كما يلي:

- يعيد النظر أساسا في مفاهيم مناصب العمل والمؤهلات معتبرا إياها جامدة لصالح مفهوم الكفاءة ذا البعد الديناميكي و المرن و الذي يناسب واقع المؤسسة اليوم.

- تسيير الموارد البشرية لا يتلخص في عقود العمل أو العلاقات الاجتماعية فهو يهدف إلى تسيير معارف و مهارات واستعدادات العاملين أي كفاءاتهم (Defelix CH et Al;2005).

- فيما يتعلق بتحديد الأجور فإن الكفاءات المكتسبة من قبل العامل هي التي تحدد معاملته التصنيفي وليس منصب عمله، باعتبار أن منصب العمل ليس هو مرجع نموذج الكفاءة (Cadin L et Guerin F;1999 ;P31).

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتسيير النوعيات من الموارد البشرية وليس الأعداد فقط مثل ما هو الحال في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بمقارنتها مع تلك الموجودة لدى منافسيها.

- عملية تقييم و تقويم الكفاءات تتم بصورة مستمرة معتمدة على أساليب وأنظمة فعالة للكشف عن الكفاءات الكامنة وتشجيعها وتصحيح الانحرافات إن وجدت من خلال عمليات التكوين من أجل ليس التسيير فحسب بل التطوير أيضا.

- معرفة المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، ومستويات التكوين ومستوى الأجور ومقارنتها مع المنافسين.

- التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وهذا يتطلب وضوح الرؤية الإستراتيجية حتى يمكن ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة.
- وضع مخططات التكوين والتي تعني التكوين الجماعي والفردى والمستقبلي أيضا في حالة خلق وظائف مستقبلية للمؤسسة. مع توفير جو يشجع على التعلم المستمر وتبادل المعارف بين مختلف أفراد المؤسسة ظل اقتصاد عالمي عماده المعرفة.
- تصميم مخططات الحراك بين الوظائف التي تتطلب تشجيع وتحفيز هام لتحقيقها. فهذا الحراك يمثل مصدر الإبداع ويقضي على كل عوامل الروتين والملل للوظائف.
- نموذج الكفاءة. يجعل المنفذ متعدد المهام، ومستقل، ومسئول عن أعماله، فهو بالتالي مسير (Bernard A et Al ;1998).

6) واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة MGB / ROYAL سطيف:

للإجابة عن التساؤل المطروح و المتمثل في: هل تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية مواردها البشرية بمنطق الكفاءة أم بمنطق اليد المنفذة؟؟ قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة MGB/ ROYAL سطيف مستعملين المقابلة كوسيلة للبحث مع كل من المدير العام و مسئولة مصلحة الأفراد. وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة للأسباب الآتية:

- هي مؤسسة متوسطة الحجم، يرتفع عدد العاملين بها مقارنة بالمؤسسة الصغيرة، مما يجعلها عرضة لتأثر كبير بالعنصر البشري، كما - ومن المفروض - أن يتطلب منها هذا الوضع اهتمام أكثر به.

- موضوع بحثنا يتطلب رؤية أكثر وضوح وشمولية حول كيفية تسيير العنصر البشري
- والتي قد لا تظهر كما ينبغي في مؤسسة صغيرة الحجم.
- تعمل هذه المؤسسة في حقل الصناعات الغذائية وقد أخذناها كمثال عن بقية المؤسسات PME التي تعمل في هذا القطاع والتي تتميز بتزايد عددها في الوقت الراهن و خاصة منها التي تعمل في تخصص المشروبات بكل أنواعها، حيث يتميز محيطها بدرجة عالية من التنافسية مما يجعلها في حاجة إلى تسيير مواردها البشرية بمنطق الكفاءات.

1-6) التعريف بمؤسسة ROYAL:

تأسست مجموعة مرواني للمشروبات MGB روابال ROYAL في ماي 2002 بمدينة سطيف، و هي مؤسسة عائلية خاصة توسعت مؤخرا إلى الجزائر العاصمة (يركز بحثنا على هذه المؤسسة في مدينة سطيف)، حيث تعمل في مجال إنتاج العصير و المشروبات الغازية. يعمل بها حوالي 126 عاملا أثناء قيامنا بهذا البحث برقم أعمال يقدر بـ 267984667.76 دج وعلى هذا الأساس تصنف حسب المشرع الجزائري ضمن المؤسسات المتوسطة الحجم.

(2-6) بعض الخصائص العامة للمؤسسة:

المقابلة التي أجريناها مع كل من المدير العام ومسئولة مصلحة الأفراد بينت لنا

بعض الخصائص العامة التي تتميز بها هذه المؤسسة وهي كالتالي:

- المدير العام المكلف بتسيير المؤسسة ليس هو نفسه المالك، لكن هذا لا يعني عدم تدخل المالك في تسييرها و تأثيره الكبير في ذلك.
- لا تحقق المؤسسة نجاح بسبب غياب الرؤية الإستراتيجية في تسييرها، فهي تنتج حسب المتطلبات اليومية للسوق، كما تعاني من عدة مشاكل في التسيير.
- توجد بها وحدة تنظيمية تهتم بشؤون الموارد البشرية يطلق عليها مصلحة الأفراد والمسئولة عنها حاصلة على شهادة ليسانس علوم مالية.
- تقوم مصلحة الأفراد بمهام: إعداد الرواتب الشهرية، إجراءات الضمان الاجتماعي، وسيط رئيسي بين صاحب المؤسسة والعمال لتسيير العلاقات الصناعية والمفاوضات، تقدم المساعدة والاستشارة للإدارة العامة فيما يتعلق بقضايا العمال وتخضع لسلطتها التنظيمية وتطبق أوامرها.

(3-6) تسيير الكفاءات في مؤسسة ROYAL:

أوضحت إجابات كل من المدير العام ومسئولة مصلحة الأفراد من خلال المقابلة التي

قمنا بها ما يلي:

- فيما يتعلق بالتوظيف فيتم عند الحاجة مرتبط بزيادة الطلب على المنتج دون أن يكون هناك تخطيط مسبق لتحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين، كما لا يوجد تحليل وتوصيف للوظائف، مع غياب شبكة تحليل الكفاءات *Une grille d'analyse des compétences*.
- تتحدد أجور العاملين على أساس شبكة الأجر *Une grille de salaire* الخاصة بالمؤسسة و بقرار من صاحبها.
- يقوم صاحب المؤسسة بعملية تقييم العاملين معتمدا على تقديره الشخصي آخذا كمية الإنتاج و نوعيته كمعايير للتقييم، وقد تكون نتيجة التقييم ترقية بعض العاملين، كما يعلم العاملين بنتائج التقييم سواء كانت إيجابية أم سلبية.
- تغيب برامج وخطط التكوين في هذه المؤسسة، ويتعلم العامل الجديد كيفية أداء الوظيفة من زملائه في العمل أو من عامل آخر يريد مغادرتها.
- تسيير الحياة الوظيفية غائب في هذه المؤسسة، مع وجود تناوب وظيفي للعاملين، لكن لا يتم هذا إلا حسب الحاجة، وحسب قرار رئيس المصلحة الذي يحتاج إلى عملية التناوب.
- الكفاءة بالنسبة للمدير العام لهذه المؤسسة أن العامل يتقن عمله، والعمال الذين لا يكونون كذلك إما يتعرضوا للطرد أو تغير وظائفهم، مع العلم أن الأكفاء منهم لا

يحصلوا على مكافآت مقابل إتقانهم لعملهم، فهي ليست لها إطلاقا إستراتيجية الاحتفاظ بالكفاءات المتوفرة لديها.

● لا يتمتع العمال بحرية في أداء أعمالهم، كما لا تعطى لهم فرصة التعبير عن آراءهم في قضايا تتعلق بالعمل، والمطلوب منهم تنفيذ العمل وتأدية ما عليهم من واجبات مع ضرورة الوفاء لمؤسستهم.

4-6) تفسير نتائج المقابلة: تسيير مؤسسة ROYAL مواردها البشرية بمنطق الكفاءة... أم

بمنطق اليد المنفذة التقليدي؟

للإجابة عن هذا التساؤل نفسر وناقش نظام تسيير الكفاءات في مؤسسة رويال

ROYAL فيما يلي:

1) فيما يتعلق بأسلوب تسيير المؤسسة: شكليا هناك فصل بين عملية التسيير والملكية نلتمسه من خلال تواجد مدير عام متخصص في مهنة التسيير في المؤسسة. إلا أن المالك لا يكتفي بدوره كمساهم مالي بل يتدخل وبشكل كبير في هذه العملية مما قد يعرقل عمل المدير العام والاستفادة من معارفه في هذا المجال. حيث يرى DALI A أن "في هذا النوع من المؤسسات يكون المسير أتوقراطي ويخلط بين دوره كمسير وكمالك وهذا ما يعرقل التطور الجيد لوسائل وتقنيات التسيير". وعليه فإن تدخل المالك الذي لا يمتلك معارف في التسيير يجعل المؤسسة تدير أمورها تخمينيا معتمدة على التقدير الشخصي وتسير أمورها يوم بيوم،

وهذا ليس في مصلحتها وهذا ما يقوله مديرها العام "مؤسسة فاشلة وتعاني من عدة مشاكل في التسيير".

(2) فيما يتعلق بإستراتيجية المؤسسة: بالرغم من أنها تظهر رسميا ليس لها إستراتيجية محددة إلا أنها واقعا لها إستراتيجية رد الفعل REACTIF مثل كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. فهي تعمل حسب متطلبات السوق وتخضع له على المدى القصير ولعوامل فصلية بسبب ضغوطات المستهلك ذو السلوك المتغير الذي يزداد استهلاكه للمشروبات في فصل الصيف ويتناقص في فصل الشتاء وعلى هذا الأساس تزداد طاقتها الإنتاجية هناك وتتناقص هنا. بالإضافة إلى ضغط المستهلك هناك المنافسين الذين يتزايدون يوميا في هذا القطاع من النشاط (المشروبات بكل أنواعها) كما تتزايد شدة منافستهم لذلك نجدها عمليا تقوم برد الفعل ولا تسبق الحدث أو تبادر PROACTIF. إن الملاحظ على هذا النوع من المؤسسات عموما هو غياب الرسمية والتقنين لإجراءاتها وغالبا ما تسيطر العشوائية و غياب التخطيط في أعمالها، إلا أنها عمليا تتصرف حسب منطق السوق اليومي والذي يفرض عليها. فهي في هذه الحالة تريد التأقلم الآني معه.

إن وسائل التحليل الاستراتيجي اليوم تتجه نحو تحليل المنظمة من الداخل لأن تطورها لا يتوقف عند موقعها الخارجي وتأثير القوى التي تخضع لها هناك بل قسط كبير من نجاحها يتوقف أيضا على الموارد التي تحت تصرفها (Durand TH;2000). وعلى ذلك فإن الموارد

البشرية والتي تمثل إحدى الموارد الداخلية للمؤسسة يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية إذا ما تم تسييرها بمنطق الكفاءات.

(3) فيما يتعلق بمصلحة الأفراد في مؤسسة روابال: إن تسمية هذه المصلحة والوظائف التي تقوم بها تدل على البعد التقليدي في تسيير العنصر البشري الذي يمثل تكلفة يجب تخفيضها لذلك أسندت مهمة هذه المصلحة إلى مختصة في العلوم المالية باعتبارها تحسن تقنيات المحاسبة والتخفيض من تكاليف الأجور. في حين يعطي مدخل الكفاءة بعد آخر للعنصر البشري معتبرا إياه موردا استراتيجيا بفضل مختلف أنواع المعارف التي يمتلكها والتي باستطاعته اكتسابها، واستثمارا يجب تعظيمه و صيانتها والحفاظ عليه.

والوحدة التنظيمية التي تهتم بشئونه لها نفس المكانة التي تحتلها بقية الوحدات، أي المكانة الإستراتيجية. فهي مكون فاعل ومشارك نشط في حياة المؤسسة، وعلاقتها بالمؤسسة عضوية تفاعلية و ليست تابعة منفذة للأوامر. ففي هذه الحالة مسئول هذه الوحدة لا يطلب منه تخصصا محاسبيا بل متمكن في علوم التسيير وتسيير الموارد البشرية بالذات ليسخر هذا الأصل لخدمة المؤسسة و تحقيق أهدافها.

(4) فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية: في نموذج تسيير الكفاءات هذه الوظائف يتغير معناها ومحتواها لتصبح وسيلة لبعث الحراك و المرونة و رد الفعل حتى تحقق المؤسسة ميزة و تفوق تنافسي. وعلى مستوى روابال يمكن مناقشتها كالاتي:

- يتلخص عمل مصلحة الأفراد في هذه المؤسسة بتسيير عقود العمل أو العلاقات الاجتماعية أو الأعداد في حين تسيير الكفاءات ينشغل بتسيير المعارف والمهارات واستعدادات العاملين أي النوعيات ومقارنتها مع تلك التي الموجودة لدى المنافسين.

- في حالة الحاجة إلى التوظيف يبادر المسير إلى ذلك تخمينيا دون تخطيط مسبق، فلا يوجد تسيير للأفراد مندمج مع خطط وإستراتيجية المؤسسة مثلها مثل أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME. مع العلم أن في نموذج الكفاءة قد تلجأ المنظمة إلى التوظيف دون أن تكون بحاجة لهذا العامل حاليا فهي تفعل ذلك متوقعتا أنها ستحتاجه مستقبلا حسب إستراتيجيتها، و تريد من خلال ذلك تهيتها مسبقا لوظائف مستقبلية لذلك تضع قوائم مسبقة للوظائف المستهدفة. إلا أن هذا التسيير التنبؤي لا يمكن أن يتحقق لا للوظائف ولا للكفاءات دون وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وهذا حال مؤسسة راويال لذلك نجدها تسيير مواردها البشرية يوم بيوم وحسب الطلب على المنتج. وتتحدد الأجر على أساس شبكة أجور خاصة بمؤسسة راويال وبقرار من صاحبها، في حين في نموذج الكفاءة اسم الوظيفة وصنفها يستعمل كمرجع لتحديد الأجر القاعدي للعامل الجديد فقط. ويؤكد على ذلك كل من CADIN L et GUERIN F بقوليهما أن "الكفاءات المكتسبة من قبل العامل هي التي تحدد معاملة التصنيفي وليس منصب عمله باعتبار أن هذا المنصب لا يمثل مرجع لنموذج الكفاءة"، فنظام الأجر على أساس الكفاءة لا يرتبط بالوظيفة بقدر ارتباطه بما يمتلك الفرد من معارف ومهارات واستعدادات.

المؤسسة ليست لها سياسة تكوينية والتعلم يحدث فيها بصفة عشوائية وشخصية متعلقة بكل عامل حتى يضمن بقاءه في منصبه. في حين تسيير الفرد بمنطق الكفاءة يعني وضع مخططات للتكوين الفردي والجماعي والمستقبلي أيضا لتهيأت العاملين لمناصب مستقبلية تريد المؤسسة خلقها، مع توفير جو يشجع على التعلم لتحقيق التفوق في ظل اقتصاد قائم على المعرفة لذلك نجد كل مكونات الكفاءة تحمل مصطلح المعرفة.

- تسيير الحياة الوظيفية غائب في مؤسسة روابل وهو متروك للصدفة والحظ بالنسبة للفرد وغير مهم بالنسبة للمؤسسة. مع العلم أن الفرد هو المسئول الأول والأخير عن مساره الوظيفي وكيفية تطويره لذلك عليه بتقييم مهاراته، ومعارفه واهتماماته واستعداداته وقيمه. وأن يأخذ كل هذه المكونات حين اختياره للمسار الذي يلي حاجاته وطموحاته ويتفق مع قيمه وما يملك من مهارات. فهو بهذا يضمن توظيفيته Employabilité باعتبار أن المستقبل لن يكون بالضرورة في المؤسسة التي يعمل بها اليوم. فالمسار الوظيفي هو إجراء لبناء الكفاءات وحتى يتمكن الفرد من تطويره يجب أن يمتلك الأدوات والمحيط الذي يدفع و يشجع على ذلك وهنا يأتي دور المؤسسة. فهي تفعل ذلك حتى تحافظ على الكفاءات الموجودة لديها وتجذب الأخرى المتواجدة في سوق العمل، فالمصلحة متقاطعة والمسئولية مشتركة أيضا. وبما أن المؤسسة لا تسيير أفرادها بمنطق الكفاءة فإن هذا الإجراء يغيب عن ممارساتها.

- إن نموذج الكفاءة يفرض تعدد المهام Polyvalence باعتبار أن العمل يتم في فرق يحدث تناوب بين أفرادها على الوظائف وهنا نتحدث عن ما يسمى بالكفاءات الجماعية. في

حين في مؤسسة رويال فإن العمل غير منظم على أساس فرق لكن يوجد بها تناوب على الوظائف لكن لا يتحقق إلا عند الحاجة وهذا لا يعني أنها تطبق نموذج الكفاءة فهي تفعل ذلك حسب تحقيق مصالحها الآنية وليست الإستراتيجية. لأن تناوب على الوظائف يتطلب تعدد المهام من أجل تحقيق المرونة والتكيف مع الطلبات المتنوعة للزبائن مما يفرض عمال مستقلين و مسؤولين وهذا غير متوفر في مؤسسة رويال.

- العمال في مؤسسة رويال لا يتمتعون بالحرية في أداء أعمالهم أو التعبير عن آرائهم. وهم مطالبين بتنفيذ ما عليهم فقط، في حين نموذج الكفاءة حسب BERNARD A وباحثين آخرين يجعل المنفذ متعدد المهام و مستقل ومسئول عن أعماله ويصبح بذلك مسير.

- يربط المدير العام للمؤسسة مفهوم الكفاءة بإتقان العمل والحديث هنا عن أحد مكونات الكفاءة وهو المهارة *Le savoir-faire*، في حين الكفاءة ثلاثية الأبعاد: معرفة، استعدادات و مهارة أيضا، وهي التنفيذ المتكامل لكل هذه الأبعاد في مهمة معينة.

- ترغب مؤسسة رويال في ولاء وولاء عاملها لكن دون أن تقدم لهم لا مكافآت ولا تكوين ولا أجور محفزة وتشجعهم وتوفر لهم وسائل تسيير حياتهم الوظيفية ولا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم ولا يتم تقييمهم بطريقة علمية تضمن العدالة وعدم التحيز ولا حتى تضمن بقائهم في وظائفهم فكيف يحدث الوفاء والولاء للمؤسسة؟

إن مميزات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة ROYAL تبين غياب مدخل تسيير الكفاءات لأفرادها. فهي تسيير هؤلاء على أنهم يد عليها تنفيذ العمل فقط، وإن رفضوا ذلك فإن سوق العمل فيه فائض ويمكن استبدالهم في أي لحظة. لكن الإشكال يكمن في أن الكفاءات

العالية و الميزة من الصعب تعويضها والخطر أكثر في حالة توجهها إلى مؤسسات منافسة، والتي نعلم أنها كثيرة في نشاط إنتاج المشروبات. أيضا ارتفاع معدل دوران العاملة يعود بالسلب على المؤسسة من حيث ارتفاع تكاليف الإحلال والزمن المستغرق لتعلم العامل الجديد المهنة وتأقلمه مع جو المؤسسة. هذه قضايا لا يمكن أن يتجاهلها صاحب المؤسسة إذا أراد أن تبقى مؤسسته وتحقق ربح.

الخلاصة:

إن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مؤسسة ROYAL المتوسطة والخاصة جعلتنا نستخلص الحقائق التالية:

- عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية لهذه المؤسسة مما يجعل من الصعب أن تعمل بمدخل تسيير الكفاءات. إلا أن هذا يشكل خطورة عليها وعلى بقاءها لأنها تعمل في سوق شديدة المنافسة مطلوب منها دراسته أكثر والبحث عن ميزتها التنافسية وتحديد بدقتها، وتتساءل عن ماذا تريد وكيف تصل إليه بصورة علمية موضوعية واضحة لصاحب المؤسسة والإطارات وحتى العاملين وهذا ينمي فيهم روح الولاء والاندماج في مؤسسة يقضون فيها أغلب أوقاتهم.
- كل إجراءات وممارسات تسيير الكفاءات غائبة في هذه المؤسسة من كشف وتشخيص واحتفاظ وتطوير وتنظيم جماعي للعمل. مع العلم أن هذه الإجراءات تسمح باستغلال

الطاقات الكامنة لدى المؤسسة حتى تتفوق على منافسيها، وهي بهذا تضيع فرص نجاحها وتفوقها.

- سيادة المفهوم والفلسفة التقليدية في تسيير مواردها البشرية، فهي بعيدة كل البعد عن المداخل الحديثة في تسيير هذا الأصل الاستراتيجي.

- غياب كلي لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعامل الإنسان في المنظمة كمورد وبالتالي بمدخل الكفاءات كالتكوين، ومساعدة الفرد في تسيير حياته الوظيفية لضمان توظيفيته، والحوافز والمكافآت، وربط الأجر بالكفاءة وليس بمنصب العمل... في ظل محيط معقد وسريع التغير وسوق تزداد فيها المنافسة يوم بعد يوم حيث تنخفض فرص تفوق مؤسسة روابيل، فما لها من سبيل إلا الانتباه والاهتمام بمحيطها الداخلي وبالذات مواردها البشرية، التي يمكن أن تحقق لها ما لم يستطيع السوق تحقيقه.

وهذا ما تؤكد عليه كل النظريات الحديثة في التسيير الاستراتيجي، تسيير مواردها بمنطق الكفاءة بدل اليد المنفذة سيسمح باستعمال كل معارفهم في العملية الإنتاجية مما يحسن في جودة المنتج ويخفض من تكاليفه وبالتالي تحقق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها. إلا أن تسيير الكفاءات لا يمكن أن تتوفر له حظوظ التطبيق والبقاء إلا بالاعتناء الكامل والعميق لصاحب المؤسسة به، والنظر إليه باعتباره يشكل فرصة حقيقية لتقوية الفاعلية الإنتاجية لمؤسسته.

المراجع:

- ARDENTI R et MAIN PH (2000): Les PMI et leurs dirigeants – stratégie de marché et stratégie internes ; Dans Dossier 17 Centre d'études de l'emploi.
- BERNARD A et AL (1998): La compétence éclatée dans les effets d'organisation ; Dans "Ressources humaines une gestion éclatée " Ouvrage collectif ; PP135-158.
- BOUKRIF M et KHERBACHI H (2006): Adapter son management aux mutation de son environnement ; un défi pour la PME en ALGERIE ; Dans " De la gouvernance des PME/PMI " ; Ed° L'harmattan ; PP189-198.
- CADIN L et GUERIN F (1999): La gestion des ressources humaines ; Ed° Dunod.
- CITEAU JP (2000): Gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques ; Ed° Armand colin.
- DALI A (2005): La gestion des ressources humaines en ALGERIE ; Dans " Perspectives sur la GRH au MAGREB ; Vuibert ; PP13-20.
- DEFELIX CH (2002): La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d' une PME innovante: le cas MICROTEK ; Dans 6° congrès international francophone sur la PME ; MONTREAL.
- DEFELIX CH et AI (2005) dans www.anact.fr/ Gérer les compétences en PME.
- DEFELIX CH et DUBOIS M et RETOUR D (1999): La gestion des compétences en PME ; Dans 10 congrès de la AGRH « La GRH: contrôle et autonomie ».
- DURAND TH (2000): L'alchimie de la compétence ; Dans revue Française de gestion ; Janvier- Février ; PP84-102.
- EVERAERE CH (2000): La compétences: un compromis multidimensionnel fragile ; Dans Gestion 2000 ; Juillet- Août ; PP53
- GAVINI CH (1997): La gestion de l'emploi ; Ed° Economica.

- KOUDRI A (2006): Démographie entrepreneuriale et vitalité économique ; Dans " De la gouvernance des PME/PMI " : Ed° L'harmattan PP 105-112.
- LAMIRI A (2003): Management de l'information , redressement et mise à niveau des entreprises : OPU.