

## تطوير نموذج لتسيير الكفاءات

د. غيثي عبد العالي

المركز الجامعي ميله، الجزائر

ghichi.marketing@gmail.com

**Received:** May 2018

**Accepted:** July 2018

**Published:** September 2018

**ملخص:** تحتل إدارة الكفاءات موقعا مهما أكثر فأكثر داخل الشركات. فما يقرب من 40 بالمئة من الموظفين بالمنظمات أصبحوا ينتمون إلى ما يعرف بـ "العاملين في مجال المعرفة". فتوزيع وتحقيق المعرفة داخل المنظمة يعتمد بشكل مباشر على نظم إدارة الكفاءات، وعلى الرغم من عدم استخدام بعد كافة جوانب وإمكانات هذا التوجه، فإن هذه الأخيرة قد إنتشرت على نطاق واسع داخل منظمات الأعمال التجارية، الإدارية والاقتصادية خصوصا الأجنبية منها. اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي سعت هذه المداخلة إلى تسليط بعض الضوء على مفهوم الكفاءة والأنظمة المتعلقة بها، كما تم تقديم في الأخير مجموعة من التوصيات والتوجيهات للأعمال البحثية المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة، نظام إدارة الكفاءات، التسيير السلي.

### **Abstract:**

Competency management took increasingly important positions within companies. Nearly 40 percent of the staff organizations became affiliated with the so-called "knowledge workers". Distribution of implementation of knowledge within the Organization depends directly on competency management systems. Although of no use yet of all aspects and possibilities of this orientation. the competency management systems are spread widely within business, administrative and economic, especially in foreign organizations. At the end we have highlight a set of recommendations and future research directions.

**Keywords:** Competence, competency management system, Mismanagement.

## مقدمة

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تحولات في ميدان تسييرها، أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها، بداية بالتسيير الذاتي، ثم الاشتراكي، فإعادة الهيكلة وأخيرا نظام الاستقلالية. وفي ظل المراحل التسييرية الماضية برزت بشدة مجموعة من السلوكيات و الممارسات غير الرشيدة كونت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري، ففي مجال تسيير الموارد البشرية كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، و انعدم الاستثمار في التدريب و التكوين المستمر، مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة و كبح لجماح الإبداع و المبادرة و زيادة التوتر في العلاقات مع ضعف الشعور الجماعي و الانتماء إلى المؤسسة زادا حدة غياب الإجراءات الردعية الصارمة، وعدم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية التي قد تضمن حد أدنى من الالتزام و التطوير المستمر، بحيث اتجهت أغلب التصحيحات إلى التركيز على الجانب المالي، مهملة الجوانب الأساسية الأخرى التي تنطوي عليها عملية التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة (بوخمخم و هروم، 2010). و يرى جون بودان أنه " لا ثروة و لا قوة إلا في البشر"، فبالرغم من السياق التاريخي لهذا الطرح ( حيث يعود إلى القرن السادس عشر )، إلا أنّ مغزى محتواه جعل منه طرحا معاصرا ينطبق على ما تعيشه المنشآت في بيئة اقتصاديات الألفية الثالثة (عيمر، 2005).

إن تنافسية الدولة تقوم أساسا على نجاح مؤسساتها، والقدرة على التنافس حول الفرص المستقبلية هي التي تحدد مدى نجاح منظمات الأعمال الذي يتحقق من خلال إيجاد طرق سريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية المتمثلة في الكفاءات المحورية التي تحقق الريادة للمنظمة، ونظرا لتزايد الاهتمام بالتنافس على أساس الكفاءات المحورية، ظهرت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي بالنسبة للمنظمة والدولة (G.Hamel et CK . Prahalad, 1995,320) حيث تهدف هذه الأخيرة إلى بناء منظمات متعلمة، يحتل فيها المورد البشري مكانة أساسية، حيث يمكن لهذه المنظمات تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية والحفاظ على مستوى مرتفع من التعليم والتكوين المستمر لصالحها (بوخمخم و شابونية، 2005). إن تسيير الكفاءات موضوع بحثي غاية في الأهمية في مجال إدارة المعرفة، وغالبا ما يدمج نظام إدارة الكفاءات بطريقة متكاملة مع نظام إدارة التعليم. إن إدارة الكفاءات يمكن أن يقدم الكثير للمنظمة وإلى مستوى الفرد فيها، لأنه يعرف مفاتيح المعرفة التي يحتاجها الموظف أو المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم المنشود (Draganidis and Mentzas, 2006).

في هذا الإطار أصبح تطبيق نماذج الكفاءة كأساس لمؤشرات النوعية التي أصبحت استراتيجيات رائدة للشركات التي تسعى لتحديد وتطوير كفاءات العاملين لديها (Wen Wu, 2009)، من جهته يرى (Draganidis, Chamopoulou and Mentzas, 2006) أن الإدارة المستندة للكفاءات أصبحت عاملا حاسما في النشاط الفعال للمؤسسة أو المنظمة،

وذلك بفضل الحاجة لمرونة و خفة أكبر في المنظمة لأجل التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق وإعادة توجيه مخططات الأعمال. فغالبية المنظمات على علم بحاجتها لتخطيط الإستخلاف. فتخطيط الإستخلاف، تحديد وتطوير مواهب فائقة عملية جد هامة لأي منظمة تبحث عن اكتساب ميزة تنافسية (Dai, Yii Tang, De Meuse, 2010). فالقضية الأساسية لإدارة المهارات هي المؤهلات والمهارات التي نحتاجها من أجل الإنتاج وحلق الفائض في الشركة (Gronau and Uslar, 2004).

إن تطبيق إدارة الكفاءات في الحقيقة هي الهدف الأساسي من هذا المقال الذي يعد محاولة لمراجعة المعارف النظرية المتعلقة بنظام تسيير الكفاءات، دراسة خصائص تطبيقاتها، وتوضيح آثار التسيير السلبي للكفاءات وما يمكن أن يولده من هروب للعقول المفكرة وزيادة خسائر المنظمة في كل من جوانب التكلفة والمعرفة المتراكمة لدى العقل المتسرب، كما سنحاول في الأخير تقديم بعض التوجهات البحثية المستقبلية.

من أجل إتمام هذا العمل البحثي قمنا بتنظيم هذه المداخلة وفقاً للمخطط التالي: قدمنا في الفصل الأول شرحاً وجيزاً لإدارة الكفاءات، تطرقنا في الفصل الثاني لدورة حياتها كما بينا أهم مجالات تطبيق أنظمة تسيير الكفاءات أما الفصل الثالث فخصصناه لتعريف نموذج الكفاءة، وصف المراحل الأساسية التي يمر بها تطوير نموذج للكفاءات وتحديد الركائز الأساسية التي يتكون منها نظام تسيير الكفاءات تعرضنا في الفصل الرابع لبعض الأمثلة المعروفة عنه لنقترح في الأخير وجهة نظرنا حول مستقبل البحوث في تسيير الكفاءات.

## 1. مفهوم إدارة الكفاءات

مفاهيم و تعاريف لا يعد مفهوم الكفاءة موضوع جديد في علم إدارة الموارد البشرية. فقد مارس الرومان في وقت مبكر شكلاً من أشكال تخطيط الكفاءة في محاولات منهم لوضع السمات التفصيلية "للجندي الروماني الجيد". أما العمل بمنهجية الكفاءة داخل بيئة الشركات فقد بدأ حوالي عام 1970 حيث إنتشر استخدامها بشكل سريعاً منذ ذلك الحين وكان. ويعود الفضل للباحث ديفيد ماكلياند (David McClelland)، نفساني متميز بجامعة هارفارد الفضل في إدخال فكرة "الكفاءة" في أدب الموارد البشرية (Dragan, 2006 idis and Mentzas). إن كلمة كفاءة مستعملة في عدة ميادين ومشاركة بين تخصصات مختلفة. فالكفاءة مستعملة في ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك الداخلي والخارجي للشخص (الكفاءات المعرفية والعقلية والحركية). ومستعملة في تحليل الوظائف والأفراد (تحديد الكفاءات المتوفرة في وظيفة معينة و الكفاءات اللازمة لشغلها). ومستعملة كطريقة للتكوين المهني والتعليم والتعلم. ولهذا فان تعاريف الكفاءة متنوعة ومختلفة باختلاف المفاهيم و السياقات المستعملة من طرف الباحثين، نقدم أهمها في الجدول التالي.

الجدول رقم 1: تعاريف أهم الباحثين لمفهوم الكفاءة (competency)

الكاتب	التعريف
(Marrelli,1998)	الكفاءات هي قدرات بشرية قابلة للقياس تكون مطلوبة من أجل أداء متطلبات العمل الفعال
(Dubois,1998)	الكفاءات هي تلك الخصائص المتمثلة في - المعرفة، المهارات، الأفكار، أنماط الاعتقاد، وما شابه ذلك- و عند استخدام هذه المتغيرات بشكل فردي أو جماعي تؤدي إلى الأداء الناجح.
<a href="http://www.hr-xml.org">www.hr-xml.org</a>	هي كل معرفة، مهارة أو قدرة تكون قابلة للتحديد، القياس و التعريف و هي على علاقة بخصائص من قبل ( المواقف، السلوك و القدرة البدنية أو المادية) و التي يمكن للانسان التعامل معها فهي مهمة له ووسيلة له من أجل أداء نشاط أعمال تجارية في موضوع ما.
(Boyatzis,1982)	وصف بوياتزيس الخصائص الأساسية للكفاءات لدلى الفرد، وجعلها رابطة سببية (حسبه أي تغير في متغير ما يؤدي بالضرورة إلى تغير في متغير آخر) على علاقة بالأداء الوظيفي الفعال.
(Selby et al,2000)	يصفها سيلبي بأنها قدرة يتم التعبير عنها من خلال السلوك
(UK National Vocational Council for Vocational Qualification, 1997)	المجلس المهني الوطني للتأهيل المهني وصف الكفاءة كمعايير للأداء، القدرة على القيام بأدوار العمل أو الوظائف طبقا للمعايير المطلوب في المهنة.
Treasury Board of Canada (1999, Secretariat)	"الكفاءات" هي المعرفة، المهارات والقدرات والسلوكيات التي يطبقها الموظف عند أداء عمله وهي المفتاح الرئيسي له من أجل تحقيق النتائج ذات الصلة باستراتيجيات الأعمال التجارية للمنظمة.
Perrenaud (2000)	القدرة على تعبئة مختلف الموارد المعرفية الإدراكية لمواجهة بعض الحالات الممكنة.
LeBoterf (1998)	يقول ليبوتيرف أن الكفاءات ليس معناها أنها موارد لمعرفة كيف نتصرف، أو معرفة كيف نقوم بعمل ما، أو نسلك سلوكا ما، بل هي عملية تعبئة، دمج و تناغم مثل هذه الموارد. و تكون هذه التعبئة ذات أهمية في حالة وحيدة، فكل حالة هي فريدة، بالرغم من أنه يمكن قياسها إلى الحالات المعروفة مسبقا.
Jackson and Schuler (2003)	الكفاءات تعرف على أنها "المهارات والمعارف والقدرات ومختلف الخصائص الأخرى التي يحتاجها شخص ما لأداء عمله بفعالية"

الشيء المبدئي هو أن الكفاءات توفر للمنظمات بالتحديد و من الناحية السلوكية ما يحتاجه القادة من أجل القيام بالأنشطة و تحقيق النتائج و الرغبات التي تطمح لها المنظمة و ذلك بما يتفق معها و يبنى ثقافتها. فالكفاءات هي كمعلم النجم القطبي الذي لا بد للقادة في كل المستويات الإبحار من خلاله من أجل تحقيق التآزر و تحقيق نتائج مهمة و أكثر إتساقا.	Intagliata et al. (2000)
هي مجموعة من المعارف، المهارات و السلوكيات التي يمكن قياسها ويمكن ملاحظتها، والتي تساهم في النجاح في المنصب/الموقف.	PeopleSoft
الكفاءات عبارة عن مجموعة من الخصائص، بما في ذلك المهارات، المعرفة والسمات التي تتوقع أداء أو تسببه.	Gartner group

المصدر: Draganidis, F. Mentzas, G., (2006), Competency based management: a review of systems and Approaches, Information Management & Computer review of system Security Vol. 14 No. 1, p53

إذا فالكفاءة عبارة عن مزيج من المعرفة الضمنية والصريحة، للسلوكات والمهارات، التي تعطي لشخص ما إمكانية أداء مهمته و أو وظيفته بفعالية.

و يرى (Draganidis and Mentzas, 2006) أن مزيد من التحليل لمفهوم "الكفاءة" يوصلنا إلى استنتاج مفاده أن الكفاءات يمكن أن تفهم من خلال:

كفئة: هي إنتمائها إلى مجموعة متجانسة و/أو متماثلة.

ككفاءة: هي إسم وصفي لمختلف الكفاءات المحددة.

كتعريف: هي بيان يوضح المفاهيم القاعدية لهذه الكفاءات.

كمظهر سلوكي: هي مؤشرات سلوكية لا بد أن تظهر على الفرد عند إمتلاكه لها.

نقم مثال تطبيقي عن هذه المفاهيم في الجدوال التالي:

الجدول رقم 2: وصف الكفاءات كفئة، كفاءة، تعريف و مظهر سلوكي

الفئة	الكفاءة	التعريف	المظهر السلوكي
إدارة كفاءات الأفراد	بناء روح الفريق	تقديم الإثارة والرغبة لدى أعضاء الفريق من أجل التعاون مع بعضهم البعض، والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة	تشجيع أعضاء الفريق على مساعدة واحترام بعضهم البعض إنشاء رسالة مشتركة وشعور بالانتماء إلى الفريق بهدف • توفير نقل الخبرة و التوجيه • توفير تغذية العكسية لمواطن القوة والضعف في أعضاء الفريق
	تنمية و تطوير الأفراد	مساعدة أعضاء الفريق في تنمية مساهمهم والتوصل إلى إمكانياتهم الكامنة	

المصدر: Draganidis, F. Mentzas, G.,( 2006), Competency based management: a Computer & review of systems and Approaches, Information Management Security Vol. 14 No. 1, p54

#### دورة حياة الكفاءات:

تتمثل دورة حياة الكفاءة في تجميع لأربعة مراحل كلية، و التي تسعى بصفة دورية إلى تعزيز و تطوير كفاءات الفرد و المنظمة، وتمثل هذه المراحل الكلية حسب ما جاء بها الباحثين (Draganidis and Mentzas, 2006) في خريطة الكفاءة أو (competency mapping) ، تشخيص الكفاءة (competency diagnosis)، تنمية أو تطوير الكفاءة (competency development)، رصد و مراقبة الكفاءة (competency monitoring).

خريطة الكفاءة أو (competency mapping): تهدف إلى إعطاء المنظمة نظرة عامة لكل ما يمكن أن تحتاجه من أجل تحقيق أهدافها، التي تم تعريفها في مخططها للأعمال (business plan)، و متطلبات المشاريع، و حاجات الفرق و حاجات الأدوار لكل وظيفة. يتم في هذه المرحلة تعريف المهارات اللازمة لكل وظيفة بطريقة واضحة و جلية.

المرحلة الثانية تشخيص الكفاءة (competency diagnosis): وضع مقارنة للكفاءات و مستوى للمهارات المكافئة الحالية لما يملكه كل فرد موظف في المنظمة. إن تحليل فجوة المهارات في هذه المرحلة مهم، من أجل تعريف الفجوة بين عدد المهارات و مستواها لدى الموظفين، وذلك بالمقارنة مع عدد الكفاءات و مستواها في أدوار الوظائف التي تطلبها المنظمة.

تنمية أو تطوير الكفاءة (competency development) هي المرحلة الثالثة: التي تتعامل مع الجدول الزمني للنشاطات بغية الزيادة في عدد و مستوى المهارات للكفاءات الواجب على الموظفين إمتلاكها، و ذلك حسب تحليل فجوة المهارة و المرحلتين السابق ذكرهما.

المرحلة الأخيرة هي رصد و مراقبة الكفاءة (competency monitoring): هي الفحص الدوري للنتائج المحصلة من خلال مرحلة تطوير الكفاءة.

واستناداً إلى الدراسة التي قام بها (Draganidis and Mentzas, 2006) حول مختلف أنظمة الإدارة المرتكزة على الكفاءات، خلص الباحثان إلى إمكانية استخدام الكفاءات في أجزاء مختلفة من تطبيقات إدارة الموظفين، كما أن لها دور هام في كل جزء من هذه الأجزاء. إن للكفاءات أهمية بالغة تظهر في تطبيقات إدارة الموظفين التالية:

تخطيط القوى العاملة: تستخدم الكفاءات بغية تقييم الوضعية الحالية و المستقبلية للإحتياجات من الكفاءات إتجاه الأفراد و المنظمة. كما يمكن أن يكشف تحليل الفجوة بين الكفاءات التي من المفروض انما مكتسبة لدى العاملين فرادى أو جماعات أو حتى المنظمة كلها، و المساهمة في خطط تطوير القوة العاملة.

إدارة التوظيف: يتم استخدام الكفاءات لمقارنة قدرات المترشح مع متطلبات الوظيفة المعروضة؛ و عندما يتم التعرف على أفضل المترشحين، في هذه المرحلة يشكل تحليل الفجوة الأساس لبداية إستاچار جديدة لخطة التعليم.

إدارة التعليم: يمكن تحديد تحليل الفجوة الكفاءات المطلوبة الكفاءات؛ و يمكن ربط هذه الكفاءات مع التعلم ما يعادل الكائنات.

إدارة الاداء: إن أداء العمال يدرس و يقاس بالنسبة لكل من حاجات الوظيفة من ناحية الكفاءات و الأهداف على حد السواء.

تطور السيرة المهنية: تستعمل الكفاءات من أجل وضع مخطط تطوير الفرد الخاص بالعاملين، هذا الأخير يمكن أن يستعرض الحاجات من الكفاءات اللازمة لكل المواقع الوظيفية، و من خلال المقارنة بين ما تملكه هذه المناصب من كفاءات، ما يسمح لنا بمعرفة الامكانيات التي يشتمل عليها كل موقع أو منصب و يمكننا من تطوير مخطط المسار المهني.

تخطيط الخلافة: مفتاح الولوج للمناصب الشاغرة للخلافة بالمنظمة من خلال متطلبات الكفاءة.

تطوير نماذج الكفاءات: طوال هذه السنوات الأخيرة، العديد من الشركات و المنظمات الحكومية عاجلة قضايا من مثل التغيير في المنظمة، تحسين الأداء، تطوير الموظفين، تخطيط الاستخلاف الخ. وذلك من خلال تطبيق برامج نمذجة الكفاءة مع إحتياجات الوظائف.

إن نموذج الكفاءة عبارة عن قائمة للكفاءات مستمدة من ملاحظة أداء الموظفين الناجحين و المتميزين في وظيفة معينة. النموذج يمكنه يقدم تحديد لمجموعة الكفاءات اللازمة من أجل تحسين الأداء في المنصب الحالي أو لوظائف أخرى من خلال الترقية أو التحويل. هذا النموذج يمكن أيضا أن يكون مفيد في تحليل فجوة المهارات، لدراسة الفروق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة بالنسبة للأفراد و المنظمات. فتحضير مخطط للتطوير الأفراد لا بد منه من أجل القضاء على هذه الفجوة، إن أهم متغير يجب العمل به عند تطوير نموذج الكفاءات هو قاموس أو معجم المهارات، أو إنشاء واحد متخصص في تحديد الكفاءات و طرق التحقق منها من مثل الإستمارات، المقابرة، مجموعات التركيز (focus groups)، الخ. إن الكفاءات هي أجزاء البناء لنموذج الكفاءة. فمثلا، نموذج الكفاءة بالنسبة لمسير في مكان للبيع يمكن أن يشتمل على الكفاءات من قبل تخطيط المبيعات، العمل في فريق، منافسة الأسواق، توجهات الصناعة و التفكير الاستراتيجي، كل واحدة ن هذه الكفاءات لا بد أن تعرف في النموذج، بما في ذلك إظهار وصف سلوكي للأداء المثالي و المستوى المنخفض للمهارات (nidis and Mentzas, 2006Draga).

و من أجل وضع و تجسيد نموذج الكفاءة لا بد من المرور على مجموعة من المراحل نلخصها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 3: مراحل تجسيد نموذج الكفاءة

<p>كمرحلة أولى تقوم المؤسسات و المنظمات بإنشاء فريق من المورد البشري مشكلا من أرقى المسيرين و الموظفين الذين يحوزون على معارف حول الوظائف المدروسة في النموذج. لهذا الفريق الحق في الإشراف على كامل المبادرة</p>	<p>إنشاء فريق نظام أنظمة الكفاءة <b>Creation of a competency systems team (CST)</b></p>
<p>يجب تحضير سلم للمهارات لتحديد الأداء الجيد، المتوسط و الضعيف لمختلف الوظائف المدروسة في النموذج.</p>	<p>تحديد تقييس للأداء و مثال عن سريان التنفيذ</p>
<p>يطور الفريق قائمة تجريبية تشمل مختلف الكفاءات التي يحتاجها المنصب المدروس و تكون أساس لبناء نموذج. يمكن أن يكون تطوير هذه القائمة ناجحا إذا استعنا ببعض النماذج المعروفة و المطورة من طرف منظمات أخرى و التي تعتبره مجال أعمالها الاستراتيجي.</p>	<p>تطوير قائمة تجريبية للكفاءات</p>



تعريف الكفاءات و مؤشراتهما السلوكية	في هذه المرحلة تجمع المعلومات عن ما هي الكفاءات التي نحتاجها من أجل لأداء الوظيفة في النموذج، من خلال المقابلات، مجموعات التركيز و الاستثمارات مع كل من المسيرين و الموظفين
تطوير نموذج ابتدائي للكفاءة	يقوم فريق أنظمة الكفاءة بتطوير نموذج ابتدائي للكفاءة بناء على المراحل السابقة وذلك من خلال تطبيق التحليل الكمي و تحليل المضمون في البحوث الكيفية المتمثلة في المقابلات ونتائج مجموعات التركيز.
الإختبار المتقاطع للنموذج الابتدائي	من المهم أن نتأكد أن النموذج الحالي حديث وذلك من خلال إجراء المزيد من الاختبارات عليه في مجموعات التركيز، الاستثمارات، المقابلات مع كل من المسيرين و الموظفين الذين لم يشاركوا في وضع النموذج الأولي
تمحيص النموذج	إن نفس طريقة التحليل المستخدمة في تطوير نموذج الكفاءة الإبتدائي سيستعمل من طرف فريق أنظمة الكفاءة من أجل تمحيص النموذج
وضع النموذج للتنفيذ	ينطلق سريان مفعول النموذج حين نبدأ في تحويل الكفاءات إلى إستبيان نستعمله في تصنيف فاعلية الأفراد. إن الأفراد الذين يتم التعرف عليهم باكرا بأن لهم فاعلية كبيرة، أو دنيا يتم تصنيفهم بالاسباب من خلال مختلف الأفراد إن أمكن، كالمسيرين، و ما شابههم، وذلك من خلال التقارير أيضا. إن تصنيف الكفاءة من خلال الاستبيان مرتبط بتصنيف الأداء لأجل ربط كل كفاءة مع أداء الوظيفة المتعلقة بها
الشكل النهائي للنموذج	المرحلة الأخيرة تستوجب علينا حذف أي كفاءة لا ترتبط بقياسات الأداء التي تؤكد سريان مفعول النموذج الذي يرتبط مباشرة مع الاداء الفعال

المصدر: Draganidis, F. Mentzas, G., (2006), *Competency based management: a* oaches, *Information Management & Computer review of systems and Appr* .Security Vol. 14 No. 1, p58

ويقودنا التعريف بأنظمة إدارة الكفاءات إلى وجود 22 نموذج يمكن أن تستخدم بشكل منفرد، نقدم هذه النماذج في الجدول الموالي مع التعريف باسم النموذج و أساس عمله، الشركة المصنعة وموقعها الإلكتروني.

الجدول رقم 4: قائمة أنظمة الكفاءة

الموقع الإلكتروني	الشركة	نظام إدارة الكفاءة
<a href="http://www.capsaconsulting.com">www.capsaconsulting.com</a>	CAPSA, Consulting incorporated	Skills gap management system
<a href="http://www.skillbase.net">www.skillbase.net</a>	Claymore Inc.	SkillBase
<a href="http://www.dksystems.com">www.dksystems.com</a>	DKSystems, Inc.	On track for training and ontrack online
<a href="http://www.edsincorporated.com">www.edsincorporated.com</a>	Educational Data Systems	Occupational skills analysis system (OSAS)
<a href="http://www.gyrus.com">www.gyrus.com</a>	Gyrus Systems	KSA online
<a href="http://www.hrscope.com">www.hrscope.com</a>	HR Technologies	HRScope
<a href="http://www.humeng.ca">www.humeng.ca</a>	Humeng	TL4
<a href="http://www.remotehr.com">www.remotehr.com</a>	Illion	RemoteHR
<a href="http://usa.knowledgepool.com">usa.knowledgepool.com</a>	KnowledgePool Americas	Talent management system
<a href="http://www.ltmedia.com">www.ltmedia.com</a>	LifeTime Media	Learner
<a href="http://www.meridianksi.com">www.meridianksi.com</a>	Meridian Knowledge Solutions	Meridian KSI knowledge centre
<a href="http://www.peoplesciences.com">www.peoplesciences.com</a>	People Sciences	SkillQuest
<a href="http://www.people3.com">www.people3.com</a>	People3	PeoplePower
<a href="http://www.peopleclick.com">www.peopleclick.com</a>	Peopleclick	ClickEM
<a href="http://www.pilat-nai.com">www.pilat-nai.com</a>	Pilat NAI	HR pulse
<a href="http://www.planview.com">www.planview.com</a>	PlanView	PlanView software
	Prismatics	Training and performance management (TAP)
	Proactive Technologies	PROTECH
<a href="http://www.careerdir.com">www.careerdir.com</a>	Right/Career Directions	CompAssess
<a href="http://www.skillview.com">www.skillview.com</a>	SkillView Technologies	SkillView enterprise 5.0

<a href="http://www.skillview.com">www.skillview.com</a>	SKillView Technologies	IntelliSkill and ITG databases
<a href="http://www.syntactsolutions.com">www.syntactsolutions.com</a>	SynTact Solutions	SkillSolutions

Draganidis, F. Mentzas, G., (2006), Competency based management: a review of systems and Approaches, Information Management & Computer Security Vol. 14 No. 1, p59

#### الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى أن نمذجة الكفاءات، وإنشاء أنظمة من أجل إدارتها أصبح موضوع شائع الاستعمال في المنظمات التي تطمح لخلق ميزة تنافسية في السوق، فموضوع تسيير الكفاءات أصبح يستقطب إهتمام كل من المؤسسات الخاصة و العمومية، فهو يسمح بجذب اليد العاملة الماهرة و الكفاءة، كما يمكن من تحديد الرجل المناسب للمكان المناسب.

#### المراجع:

##### المراجع باللغة العربية:

بوخمخم. ع، هروم. ع، (2010)، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، "دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات (CPG) قسنطينة.

عيمر. س، (2005)، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة.

بوخمخم. ع، شابونية. ك، (2005)، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة.

##### المراجع باللغة الأجنبية:

ompetency based management: a review of systems and Draganidis, F. Mentzas, G., (2006), C

Approaches, Information Management & Computer Security Vol. 14 No. 1, 2006

.64-pp. 51

Gronau, N and Uslar, M, (2004), Integrating Knowledge Management an Human Resources via Skill .142-KNOW '04 Graz, Austria, pp 135-roceedings of IManagement, P

Wen Wu.W, (2009), Exploring core competencies for R&D technical professionals, Expert Systems .9579-with Applications , 36, pp 9574

Tool for Competency Draganidis. F, Chamopoulou. P and Mentzas. G, (...), An Ontology Based .Management and Learning Paths. National Technical University of Athens and Microsoft Hellas

Dai.G, Yii Tang. K and P. De Meuse. K, (2010), Leadership competencies across organizational .380-anagement Development Vol. 30 No. 4, pp. 366levels: a test of the pipeline model, Journal of M