

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: / 2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر إدارة الكفاءات

على تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

من إعداد الطالبين: جامعة العربي التبسي - تبسة تحت إشراف الدكتور

جدي سليم ✓

جدي شوقي

غلاب ظريفة ✓

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جنينة عمر	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
جدي شوقي	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
مقران علجية	أستاذ مساعد - أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

ربنا لك الشكر ولك الحمد ولك الثناء الحسن كما يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك

لتوفيقك لنا في إتمام هذا العمل

إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم

في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في

الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا

دربنا.

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه الرسالة

جزيل الشكر والعرفان إلى:

المشرف الدكتور: "جدي شوقي" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل وكان لنا السند

والعون الموجه في كل خطوات إعداد هذه الرسالة .

كل التقدير والاحترام لأساتذة قسم علوم التسيير

الذين وقفوا على المنابر وبذلوا مجهودات جبارة لينيروا دربنا

وجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- .

إلى الأنامل الذهبية التي أنجزت هذه المذكرة الطاقم الرائع: "طاقم مكتبة النور"

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي كل ما أنا عليه الآن (والذي
الحبيب).

رحمه الله وطيب ثراه وأسكنه فسيح جنانه.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراحتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية).

أطال الله في عمرها .

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى زميلتي في عمل هذه المذكرة طلاب كريمة

إلى جميع أساتذتي الكرام؛

ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم بحثي وثمرته نجاحي

سليم

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من شرفني بحمل اسمه وعلمني أن الدنيا كفاح

أبي محمد تلاب

إلى الجنة التي كلها الله بالوقار إلى من علمتني العطاء دون انتظار إلى من

تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل أمي حفظها الله ورعاها

إلى أخواتي

من باب رد الجميل فما إنا عليه الآن سطر بين يديك وعلى مبادئك إلى التي

تعلمت منها ركائز الدنيا إلى المعطاء العنون أمي الثانية حنان وزوجها فاتح

مكاطبة

إلى لؤلؤة حياتي ونور عيني ونعمة تملأ عليا دنياي بالحب والأمل

إلى المؤمنة قطعا إنني سأصل لها أريد يوما سناء

إلى يدي اليمنى وخطمي الثابت الذي لا يميل راضية وزوجها وليد قواسمية

إلى أجمل وأذكى ما ضفرت به العائلة شبيھتي وخاليتي تهاني

إلى السند والعضد والساعد إخوتي عبد الحميد وفتحي وزوجاتهن بسمة عليوة

والدكتورة وردة بخوش

إلى كتاكيت العائلة ريناد أسيل أسينات ولاء سدن رائفة عبد البر

إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي

كسيت

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال
03	المطلب الأول: ماهية الكفاءة؛
06	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات؛
09	المطلب الثالث: مبادئ ووظائف ونماذج إدارة الكفاءات.
13	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال
13	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
34	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
42	المطلب الأول: نشأة وتطور وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
44	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة
49	المطلب الثالث: خدمات وعروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
53	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
57	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
60	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
60	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
65	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة
71	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
78	خلاصة الفصل:
80	الخاتمة
84	قائمة المراجع
89	الملاحق

فہرست الجلاول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية	01
35	المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية	02
37	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	03
54	تداول الاستبيان	04
55	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	05
57	معايير تحديد الاتجاه	06
57	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	07
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	08
61	توزيع العينة حسب متغير العمر	09
62	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
63	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	11
64	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	12
65	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (إدارة الكفاءات)	13
66	تحليل آراء العينة تجاه بعد تخطيط الكفاءات	14
67	تحليل آراء العينة تجاه بعد استقطاب الكفاءات	15
68	تحليل آراء العينة تجاه بعد تدريب الكفاءات	16
69	تحليل آراء العينة تجاه بعد تحفيز الكفاءات	17
70	تحليل آراء العينة تجاه محور تنمية الموارد البشرية	18
71	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	19
73	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	20
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21

فهرس الاستكمال

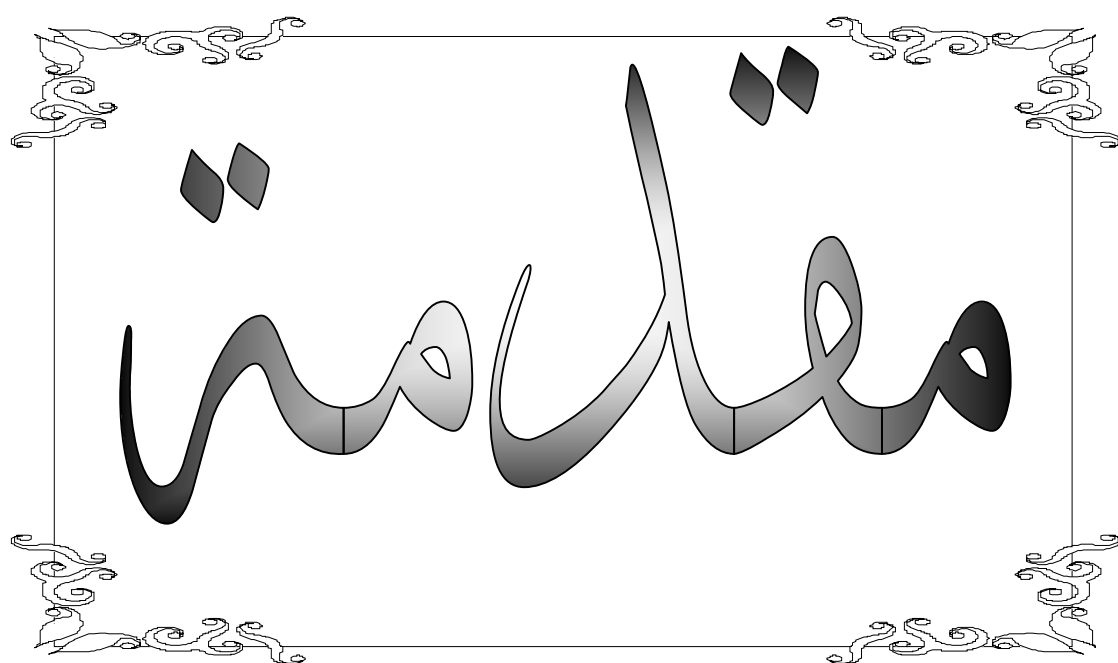
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
46	الهيكمل التنظيمي لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة -	01
56	نموزج الدراسة	02
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	03
61	التوزيع البياني للعيننة حسب متغير العمر	04
62	التوزيع البياني للعيننة حسب متغير المؤهل العلمي	05
63	التوزيع البياني للعيننة حسب المستوى الوظيفي	06
64	التوزيع البياني للعيننة حسب متغير الخبرة المهنية	07

فہرست الاالحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
89	قائمة المحكمين	01
90	استمارة الاستبيان	02
96	نتائج spss	03
107	اتفاقية التربص	04



يشهد القرن الواحد والعشرون تغيرات جذرية هامة تطرح العديد من التحديات والفرص، لاسيما في ظل التطورات السريعة التي تعرفها بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، فالتكنولوجيا الحديثة تضع العالم في مرحلة هامة من التنافس على مختلف الأنشطة الإنتاجية الحديثة، بالإضافة إلى تطور طرق العمل الذي زادت من حدة المنافسة على القطاع العام والخاص في ظل التطور والعولمة، والانفتاح على الأسواق كل هذا أنعكس مباشرة على متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتنوعا من ذي قبل،

وهذا ما استوجب اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها جعل إدارة الكفاءة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف وتستجيب لهذه المتطلبات وقدرتها على التنافس، وهذا ما يفرض عليها كسب رهان التنافس والبقاء.

قد شاعت إدارة الكفاءة في بداية تسعينات القرن الماضي عندما إحتدمت المنافسة

الشديدة بين المنشآت الكبرى، فمن ناحية نجد المنظمات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات العالية والمؤهلات، ونرى من جهة أخرى مؤسسات أخرى تعمل فقط على الحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها وصلتها، لهذا أصبحت الكفاءة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق ما تصبو إليه بكل سرعة وسهولة.

أصبح بناء المؤسسة الاقتصادية ونموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها لنتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بالبحث واكتشاف الكفاءات الكفوة وصلتها وهذا ما عملت عليه الموارد البشرية، وهذا ما جعل المنظمات تنشئ استراتيجيات خاصة في تنمية هذه الموارد والبحث عن التميز، وهذا يستلزم وجود كفاءات فاعلة قادرة على قيادة عملية التغير بكل سهولة وفعالية، وهذا ما جعلها ضرورية في سوق المنافسة المعاصرة نتيجة لتزايد حاجيات ورغبات زبائنها في حين أن الجزء الأكبر والاهم هو كيفية الاهتمام بهذه الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها بشتى الطرق المواكبة للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، فقد فرضت عوامل مثل المنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وندرة الموارد والعولمة وشروطها، ظهور أنماط عديدة لتنمية الموارد البشرية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد وليس قوالب إدارية جامدة لتتوقف عند حدود الماضي، وتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي، مما يستلزم وجود إدارة تؤمن بالتغيير وتقر بأهمية تنمية المورد البشري في تخطي صعوبات البيئة

المتغيرة واستمرارية المنظمة، والقدرة على التنافس خلال تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليهم، وبالنظر إلى منظمات القطاع العام والخاص في الجزائر نجد أن هذه المنظمات ممثلة بقيادتها اتجهت فقط إلى الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية، والتركيز على الأدوار التقليدية دون النظر إلى البعد الاستراتيجي لدور هذه الموارد البشرية في صياغة خطوات النجاح والتميز، ومن جهة أخرى نرى أنها أبدت اهتمامها بالموارد البشرية لا تخرج عن أطرها العادية المتمثلة باستقطاب الموارد البشرية الكفوة وامتلاكها ضمن حزمة تعويضات عالية فقط، في حين أن الجزء الأكبر والأهم كيفية الاهتمام بهذه الكفاءات لأن هذه الأخيرة تعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية لكل مؤسسة اقتصادية، ولكي تتفوق هذه المؤسسات وجب عليها تطوير كفاءاتها البشرية، وتكوين أكبر قدر من الكفاءات والخبرات البشرية وجعلها نقطة قوة، وهنا تبرز مسألة الارتقاء بالأفكار والكفاءات وبما يؤهلهم في النهاية إلى إنجاز الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة والتميز .

أولا إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير إدارة الكفاءات في تطوير وتنمية الموارد البشرية؟ وما هو واقعها بمديرية اتصالات الجزائر -تبسة-؟.

ثانيا: التساؤلات الفرعية

ينفرد من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالكفاءات وإدارة الكفاءات؟ وما مستوى الكفاءات في مؤسسة اتصالات تبسة؟
- ما هي أهم نماذج إدارة الكفاءات؟
- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟
- فيما يتمثل دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية؟ وما واقع ذلك (إدارة الكفاءات) في مؤسسة اتصالات تبسة.

ثالثا: فرضيات الدراسة

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

و تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية بحثنا هذا كونه يدرس موضوعا حساسا بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء ويمكن توضيح أهمية البحث من ناحيتين:

1- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ تنمية الكفاءات تعد غاية ووسيلة في الوقت ذاته فهي غاية بالنسبة للمورد البشري الذي يتنافس على اكتساب كفاءات جديدة تحقق من خلال ذاتها وتعزز منزلتها ومكانتها بالمنظمة ناهيك عن استفادتها من علاوات وامتيازات مادية بالمقابل.
- ✓ إن تنمية الموارد البشرية يعتبر استثمار مربح يمنحها ميزة تنافسية ويجعلها قادرة على التكيف متغيرات بيئتها والاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة باستمرار.
- ✓ أن كل استثمار يقوم على أساس العوائد والأرباح لهذا فيجب معرفة مدى أهمية ومساهمة تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها اعتبارا للعائد المنتظر منها.
- ✓ تتفق المنظمات الاقتصادية الكثير من الأموال في مجال تنمية كفاءتها ومواردها لذا من الأهمية معرفة مدى نجاح وأهمية هذه العملية في الحفاظ على توازن إدارة الكفاءة في المنظمة لتنمية كفاءاتها وترشيد التكاليف.

خامساً: أهداف الدراسة

- ✓ معرفة إدارة الكفاءات ومستوياتها العاملة بالمنظمات.

✓ الوقوف على واقع تنمية الكفاءات البشرية.

✓ معرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع مستوى المورد البشري في المنظمة.

✓ تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة المدراء بالمنظمات على تحسين أدائها واستغلال إدارة الكفاءة لرفع مستوى عمل المورد البشري.

سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان وتحليل نتائجه.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع:

✓ استمرارية عمل ونجاح المنظمات مرهون بحسن تنميتها لمواردها البشرية.

✓ السعي لرفع الكفاءات بالقدرات المنهجية والعلمية.

✓ اختيار موضوع يتماشى مع متغيرات العالم.

✓ عدم اهتمام المنظمات الجزائرية بكفاءاتها ومواردها البشرية.

ثامنا: حدود الدراسة

من اجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة تم تحديد إطارها الزماني و المكاني

كالتالي:

1- الحدود المكانية

وتتمثل في مكان إجراء الدراسة الميدانية و المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

2- الحدود الزمنية

طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية للموسم 2021/2020.

تاسعا: صعوبات الدراسة

✓ تمثلت الصعوبات في التفريق النظري بين المصطلحات وقلّة الدراسات في هذا الموضوع.

✓ جائحة كورونا التي صعبت التنقل والبحث العميق عن المعلومات.

عاشرا: تقسيم الدراسة

فيما يخص المنهجية التي تم إتباعها هي تقسيم الدراسة و وضع خطة لها فانه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة ، وقد تناول ثلاثة مباحث: المبحث الأول كان بعنوان أساسيات حول إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال، أما المبحث الثاني تناول تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى دراسة الحالة بعنوان: الأدبيات التطبيقية للدراسة، و قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، أما المبحث الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الأمبيات النظرية

تمهيد:

إن الموارد البشرية والتي تتمثل في الأفراد وجماعات العمل تعتبر بالأساس النشاط الإنتاجي والعنصر الأساسي للعمل والإنتاج، لهذا فإن المؤسسات في العصر الحديث خلقت لها إدارة مستقلة .
 أن جميع الموارد المادية من رأس المال والمعدات والأجهزة هي بالفعل ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، إلا أن المورد البشري يعتبر الأهم لأنه إذا صقل وقامت المنظمة بالعمل على تنميته والحفاظ عليه بأساليب شتى، يعمل على الإبداع والابتكار والاستمرارية وضمان بقائها حيث أنها مسؤولة أيضا عن بناء الأفكار والاستراتيجيات الاستثمار في رأس المال، لهذا فإننا نقول أن نجاح المؤسسة أو فشلها مرتبط بمواردها البشرية وهذا بالاعتماد على استغلالها الفعال.
 لقد خلقت المنظمات تغييرات جديدة نحو التوجه لتنمية الموارد البشرية وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيا الحديثة، ولعل أهم هذه التغييرات هو خلق والتوجه نحو إدارة الكفاءة البشرية وعلى ضوء هذا سنتطرق لما يلي:

- ✓ **المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال**
- ✓ **المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال**
- ✓ **المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال

تعتبر إدارة الكفاءات كأسلوب حديث لإدارة الموارد البشرية لضمان جودة أداء الكفاءات في إدارة الأعمال، كما يعتبر موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية وقد اقترن هذا الأخير بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باعتبار المورد البشري في المؤسسة مورد له خبرات ومعارف وكفاءات تعد احد أهم أصول المؤسسة، أهم شيء يحقق لها التطور والاستمرار. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: ماهية الكفاءة؛**

✓ **المطلب الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات؛**

✓ **المطلب الثالث: مبادئ ووظائف ونماذج إدارة الكفاءات.**

المطلب الأول: ماهية الكفاءة

أولاً: تعريف الكفاءات

وردت عدة تعاريف للكفاءات نذكر منها:

- تعرف الكفاءة على أنها: " مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة".¹
- عرفها كلود ليفي لوبوي على أنها: "تلك الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط بإستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة، في إطار ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها".²
- كما عرفها رودولف ديران على أنها: " خاصة تنظيمية تمنح المنظمة ميزة تنافسية".³
- وعرفت أيضا بأنها: "مجموع ثلاثة من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (كينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن".⁴

¹ - محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.

² - Jean Brillman, **Les meilleures pratiques de management**, 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.411.

³ -Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, édition Dunod, Paris, 2003, p.266.

⁴ - علي عماري، عيسى بن شوري، ربيع حميدان، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد1، الجزائر، 2019، ص 20.

ثانياً: خصائص الكفاءات

توجد عدة خصائص ومميزات للكفاءات نذكر منها: ما يلي: ¹

- 1- **الكفاءات لها غاية:** يتم استخدام معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين، أو تأدية عمل معين، فالشخص يعتبر كفاء إذا استطاع تأدية عمله بصفة كاملة، وهدفه هو تحقيق هدف المنظمة. مع كل التغييرات التي تطرأ أو تحصل في فترة عمله في المنظمة.
- 2- **الكفاءات لها تشكيل ديناميكي:** يقصد بذلك أنها عبارة عن تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها، وهذا بتراكم المعرفة والخبرة وأيضاً من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة لديها وذلك من أجل دعمها وتصحيحها وخاصة تنميتها من خلال تدريبها وتحفيزها.
- 3- **الكفاءة مفهوم مجرد:** الكفاءة ليست مرئية ولا ملموسة وما يمكن رؤيته وملاحظته هو نتائجها من خلال الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة، وهذا من خلال النتائج رضا الزبون وتطور واستمرار المؤسسة.
- 4- **الكفاءة مكتسبة:** إن المورد البشري لا يدخل لوظيفة وهو بكامل معارفه وخبراته فقد يحمل معه بعض المعارف الجديدة والسلوكيات المختلفة لأداء مهامه ولكن يكتسب مهارات وسلوكيات جديدة تجعله أكثر قدرة على أداء مهامه وذلك من خلال التدريب والتعلم الموجه من طرف الإدارة.
- 5- **الكفاءة ليست أصولاً ثابتة:** يقصد بذلك أن الكفاءة تمكن الفرد العامل من التحول تمكن الموظف من وضعية عمل إلى أخرى بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه.
- 6- **الكفاءة تخلق القيمة:** يتميز المورد البشري بالتباين والاختلاف في كفاءتهم من فرد لآخر ومن مستوى لآخر يساهم في خلق القيمة المتباينة للمؤسسة، فيقدر ما يكون المورد كفؤ ذو خبرة وكفاءة كلما زادت استفادة المؤسسة من هذا المورد ويتم ذلك من خلال تنمية وتطوير كفاءته وذلك بتحفيزه وتطويره وتدريبه. وهذا ما يسمح لها بمواجهة التطورات والتغيرات التي تحصل خاصة مع بيئتها الخارجية.
- 7- **الكفاءات نادرة:** لتحقيق أهداف المؤسسة يجب أن تتميز بموارد كفؤة نادرة من أجل تحقيق هدف الاستمرار والتميز، وعليها أن تتمكن من استقطاب هذه الكفاءات النادرة وتحافظ عليها.

¹ - عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 33.

ثالثاً: أبعاد الكفاءات

تتمثل أبعاد الكفاءات فيما يلي: ¹

- 1- **المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم واستيعاب شيء ما أو مجموعة من الأشياء فهي تراكم مجموعة من المعارف والمعلومات المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.
- 2- **المهارة:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة ، حيث تعبر عن مجموعة المعارف والخبرات المكتسبة عن طريق استعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة، وهذا من أجل القيام بالعمل المطلوب منه، وتعد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، الابتكار والتكيف.
- 3- **المعارف السلوكية:** وتسمى كذلك المعارف الذاتية وهي مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة الشخصية بالموظف أو العامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط.

رابعاً: أنواع الكفاءات

تم تصنيف الكفاءات إلى ما يلي: ²

- 1- **الكفاءات الفردية:** هي عبارة عن مجموع المعارف الفردية المتمثلة في المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض والتي تشكل الأداء العالي لدى الفرد أو التي تساعد على مواجهة المشكلات أو الوضعيات المهنية المتجددة داخل المنظمة أو المؤسسة، لذلك يجب على الفرد (المورد البشري) أن يأخذ المبادرة و يؤكد أحييته في منصبه، ويكون مع التغييرات والأحداث التي تواجهه حسب تغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- 2- **الكفاءات الجماعية:** تعتبر طبيعة المؤسسة التي تعتبر عن مجموعة من الأفراد ذات هدف محدد ولها صيغة العمل الجماعي، فان تحديد الكفاءات الجماعية فيها يستدعي تجاوز الإطار الفردي للكفاءات كون الفرد لا يعمل ولا ينشط في قالب فردي ولهذا يكون الاهتمام على مستوى جماعي يتمثل في الكفاءات الجماعية والمهارات الناجمة عن تظافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، فهي ترتكز على الحركية والتفاعل بين كل أعضاء المجموعة.

¹ - ثابت الحبيب وبن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 76.

² - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية الواقع العملي والأفاق- تجارب دول، جامعة حسيبة بن بو علي 12-13 ديسمبر 2012، ص 07.

3- الكفاءات الإستراتيجية: كل من المهارات والتكنولوجيات التي يشير مفهوم الكفاءة الإستراتيجية إلى إجتماع تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، فهي تتعلق بكل الفاعلين بالمؤسسة وتتشكل من الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والأصول الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف إدارة الكفاءات وكذلك أهميتها وخصائصها ومختلف أهدافها كما يلي:

أولاً: تعريف إدارة الكفاءات

وردت تعاريف كثيرة لإدارة الكفاءات نذكر منها:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها: " مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة".¹

كما تعرف إدارة الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة، وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن".²

وتعرف على أنها: "الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها. وهي كذلك نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل".³

وتعرف أيضا على أنها: "إجراء سياسة شؤون الموظفين تتكيف مع تطورها وزيادة دمج عمليات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المختلفة بالإضافة إلى توظيف وتطوير كفاءات الأفراد

¹ حمادي نبيل، رقي نذيرة، اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة -، العدد 08، جامعة بجيى فارس - المدينة، الجزائر، 2017، ص 155.

² -lou van beirendonck, "tous competent le management des competences dans l'entreprise", edition de boeck, belgique, 2006, pp 33-34 .

³ مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012، ص 65.

وتوضيح التوقعات لمختلف الوظائف والموظفين داخل الإدارة، وتحديد مجموعة المسؤوليات والمهام التي يجب على المتعاون أو مجموعة من المتعاونين تحملها وتحديد الأدوار ونموذج الكفاءة.¹

ثانيا: أهمية إدارة الكفاءات

تتمثل أهمية إدارة الكفاءات في النقاط التالية:²

- المساهمة في إبراز سلوك إداري جديد يساهم في تحقيق نموذج تنظيم يقوم بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب إدارة الكفاءات فهو الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات من الناحية العلمية؛
- تسمح من الانتقال من إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات إلى إدارة الكفاءات وصداما يسمح للمؤسسة للانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى غدارة نقاط قوة الأفراد وتقويتها؛
- تعمل على إيجاد ووضع أسس علمية ممارسات إدارة وأساليب مناسبة وممتينة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية وتعزيز أفضل المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف والحفاظ عليها وتطويرها وإدارة المسارات الوظيفية بشكل يلبي احتياجات المؤسسة كما ونوعا؛
- إدارة الكفاءات تخلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد وجعلهم أكثر تماسكا، وهو ما يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمؤسسة، وهو ما يقلل الصراعات ويساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء حاضرا أو مستقبلا؛
- تساعد على تطوير كفاءات العامل في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية؛
- إدارة الكفاءات لها أهمية في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستقلالها، وهذا من خلال تشمين الموارد وخلق الكفاءات والقيم والمعارف التي تدعم العاملين لإطلاق قدراتهم؛
- تزيد من استفادة المؤسسة مزايا التنوع البشري بين الأفراد وهذا عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بينهم، وهو ما يجلب تنوع الكفاءات وتقدمها. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03) كما يلي:

ثالثا: خصائص إدارة الكفاءات

تتمثل خصائص إدارة الكفاءات فيما يلي:³

¹ - Manuel, *Gestion des compétence an SEIN de l'Admistartion fédérale et développement*, SPF, strategie et Appmi, 2018, p : 06.

² - بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 20-24.

³ - بندي عبد الله عبد السلام، *وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 208.

- توظيف مهارات ومعارف وموارد ومؤهلات داخل المؤسسة لتحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين؛

- تساهم في تطبيق وتحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتمسها الزبون في المنتج؛

- تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى الحلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه الفترة؛

- خلق وفهم الإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحاسبات الآلية؛

- الإهتمام بقدرات الأفراد داخل المؤسسة، والاهتمام بميادين ومعارف جديدة في الشركات عالية

التقنية؛

- تحسن وسائل العمل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى المحافظة

على التنوع من الكفاءات والمعرفة؛

- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

- تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة.

رابعاً: أهداف إدارة الكفاءات

تتمثل أهداف إدارة الكفاءات فيما يلي:¹

- تحقيق الفعالية من خلال إدارة الكفاءات مع الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛

- تحقيق الفاعلية من خلال استخدام كفاءة للموارد، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن تلبية الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم.

وهناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛

- الجمع بين عوامل الكفاءة، المؤسسة، المؤهلة وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛

- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛

- إدارة المسارات الوظيفية للجميع؛

- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛

- إختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل؛

¹ - مزباني فريدة، مرجع سابق، ص ص 23-26.

- إدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على الكفاءات والمعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المناصب وتهتم بكفاءات الفرد جميعا سواءا كانت تستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين الكفاءات لتحقيق الأهداف؛
- تحقيق تكيف المؤسسة مع محيطها الاقتصادي؛
- الإستجابة للمتطلبات المتغيرة باستمرار في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: مبادئ ووظائف ونماذج إدارة الكفاءات

أولاً: مبادئ إدارة الكفاءات

- تسعى إدارة الكفاءات لتحقيق جملة من المبادئ لتطوير ونجاح عمل المؤسسة ونجاح عمل المنظمة المتمثلة فيما يلي:¹
- تعد إدارة الكفاءات نظرة إستراتيجية للتواصل والقدرة على التكيف بين العاملين في بيئة المؤسسة وتسعى إلى تفعيل الأسلوب الذي يهدف إلى معرفة توقعات الوظائف المستقبلية وتحقيق نموذج الكفاءة؛
 - تسهل للمسؤولية أداة دعم القرارات وتعزيز الأداء وتوجيه سلوكيات الموظفين في اتخاذ قراراتهم؛
 - الاستثمار في الأموال غير ملموسة وتحقيق فعالية المردودية؛
 - تعزيز المعارف العلمية والكفاءات والمهارات أي تبني إدارة الكفاءات أساليب تنموية حديثة تحقق لها مردودية ومواكبة التطور والتمكين والتحفيز؛
 - كسب المزيد من المعلومات والمعارف تجديدها بما يتماشى مع متطلبات العصر؛
 - العمل على تحقيق الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة، وتنمية الكفاءات والمعارف والتطوير الاستراتيجي، وكيفه استخدام القدرات؛
 - تحقيق الإدراك والتعلم، تحسن جودة الخدمة باعتبارها فرصة للإحتفاظ بالأعمال الرئيسية للمؤسسة.

ثانياً: وظائف إدارة الكفاءات

تتمثل وظائف إدارة الكفاءات في:²

¹- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 50.

²- بور حلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، ع02، الجزائر، ص ص 25-26.

1- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: يعد مقارنة إستراتيجية لإعتماده على إستغلال المعطيات المستقبلية أو تلك تعمل على توضيح مستقبل المؤسسة من خلال توقع التطورات والتحويلات الممكن حدوثها على المدى المتوسط كالتالي:

- تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها، وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر؛

- البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية؛

- متابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجياتها؛

- البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل؛

- وجود رؤية إستشرافية واضحة حول تطور الوظائف تمكن من توقع الحاجات من الكفاءات.

2- تنمية الكفاءات: وهي كالتالي:

- زيادة كفاءات الأفراد وضمان حسن تكييفهم مع تغير المحيط؛

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛

- تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الإصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة؛

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛

- دعم الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛

- تعليم الأفراد خاصة المدراء، كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة والدقيقة.

ثالثا: نماذج إدارة الكفاءات

تم التطرق إلى نماذج إدارة الكفاءات التي ساهمت في تسيير الكفاءات لمرحلة متقدمة في ممارسات إدارة الكفاءات وحسن الإستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على تميتها والمحافظة على هذه النماذج باستمرار، لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف.

1- تخطيط الكفاءات: يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات

المؤسسة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة وذلك من حيث الكم والنوع، وتخطيط الكفاءات

يكون من خلال تقدير إحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها من الموقف الحالي في المؤسسة، وذلك حسب العناصر التالية:¹

- يساعد المنظمة على إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
- يساعد المؤسسة في توزيع عبء العمل بشكل متوازي على وحداتها الإدارية؛
- التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات؛
- الظروف الإقتصادية العامة والتطور التكنولوجي؛
- القوانين والأنظمة الحكومية والسياسات التي تتبعها الدولة.

2- استقطاب الكفاءات: بعد تخطيط الكفاءات على مستوى المنظمة وتحديد حاجاتها، فإن الخطوة التالية هي ضمان واكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وهي كالتالي:²

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين غير المؤهلين لشغل المناصب والوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛

- المساهمة في تحقيق درجة عالية من الإستقرار الموارد في المؤسسة، من خلال جذب المترشحين المناسبين والإحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة؛
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالترتيب؛

- إن سياسة إستقطاب الكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن للحصول على أفضل الموارد والكفاءات.³

3- تطوير الكفاءات: يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد لإنجاز المهام في ظل الاقتصاد الحالي

¹- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 45.

²- بوهنة علي، دور التسيير الإستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016- ص ص 55-60.

³- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 38.

المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية وصيانتها وتطوير المورد الاستراتيجي الأمثل في الكفاءات لأساليب حديثة للتحكم، والتدريب الذي يكتسي أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة، وتأهيلها فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن التحقيق إلا من خلال عمليات التدريب وزيادة الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف وتصميم البرامج التدريبية.

4- أجور وحوافز الكفاءات: تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، وتهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات البشرية إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية والتحفيز على أساس المهارة وتحديد القدرات ومعرفة أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي، وتكمن الأجور والرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة إجارية متوافقة ومؤسسة على العوامل ويتوقع إنفاق الكفاءات في (الأجر القاعدي، الجزء المتغير من الأجر، العلاوة، التعويضات، الأعمال الإضافية، تأمينات سيارة الوظيفة).¹

¹- بلمهيدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 48.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال

تمثل تنمية الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف بالمنظمات الاقتصادية على إختلافها، لكونها تضمن تزويد هذه الأخيرة بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، والتي تعتبر بدورها أهم عوامل الإنتاج على الإطلاق، فهي المحرك الذي يدفع بقية عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك فنجاح المنظمات وتميزها مرتبطان بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

✓ المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

✓ المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية

✓ المطلب الثالث: دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الموارد البشرية وكذلك أهميتها ومختلف أهدافها، وأخيرا دور الموارد البشرية في المؤسسات وذلك كما يلي:

أولاً: تعريف الموارد البشرية

يعرف المورد البشري على أنه: " كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما ، والتي تمثل فرصا يمكن إستغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع".¹

كما يعرف أيضا على أنه: " العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة ، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي".²

ويعرف أيضا على أنها: " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، بينما تعني القوى العاملة ، الفئة من سكان البلد القادرة على العمل والراغبة فيه، وبهذا المعنى فإن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية، والذي تتراوح أعمارهم بنين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل، إلى جانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له".³

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 12.

² - هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام- المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي ، دراسة مقارنة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 11.

³ - Marie Dominique Pujole , ressources humaines, la boîte à outil de l'entrepreneur, édition d'organisation, Paris, 2000, p54.

وتعرف أيضا على أنها " تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين فيها بحماس واقتناع".¹

كما عرفت الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تشتمل على عمليات أساسية يجب أن تؤدي، وقاعد يجب أن تتبع، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية الاهتمام بمساعدة المديرين في المؤسسة وذلك لتزويدهم بالرأي والمشورة ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفاعلي وكفاءة أكثر".²

ثانيا: أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:³

- ✓ تدفق عدد كبير من الأفراد على المنظمات للعمل فيها مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد؛
- ✓ البطالة المنتشرة بأنواع مختلفة وتزايدها خاصة فئة خري الجامعات والمعاهد، مما يطرح التساؤل حول نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد؛
- ✓ وجود وظائف مستحدثة، وتقادم بعض الوظائف التقليدية يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة هياكل الوظائف وشروط الاختيار والتوظيف؛
- ✓ التوسع في توظيف المرأة في وظائف عديدة، والتساؤل حول أولويات التوظيف فيما إذا كانت للرجل أم للمرأة؛
- ✓ تغير التشريعات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر، مما يستدعي الحاجة لمراجعة دور إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ إجتياح التكنولوجيا للعديد من الوظائف مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى جديدة .
- ✓ الحاجة إلى تطوير الأداء من اجل مواجهة الشركات المنافسة؛
- ✓ مسؤوليات إدارة المواد البشرية اتجاه تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطال؛
- ✓ مسؤولية إدارة الموارد البشرية في الصحة المهنية للأفراد لعاملين.

ثالثا: أهداف الموارد البشرية

¹ - أسامة الخولي، حسن مختار الجمال، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة والتوزيع ، 2002، ص 28.

² - بن كعك ليلي، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام : ل م د، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، 2020/2019، ص 66.

³ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 42.

تتمثل أهداف الموارد البشرية في:¹

- تعمل الموارد البشرية من خلال إدارتها بشكل جيد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في أداء موظفي المنشأة؛
- تقوم من خلال الإجراءات التي تؤديها على رفع الإنتاجية والالتزام لدى الموظفين وزيادة التنافس بينهم للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة؛
- تعمل الموارد البشرية على جذب الكفاءات وتعيين أفضلهم؛
- إعداد سجلات كاملة و منظمة للعاملين.
- الوصول إلى الملائمة بين متطلبات منصب العمل و مؤهلات الأفراد ، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحفيز الموظفين على أدائهم وإنجازاتهم من خلال المكافآت، مما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.

رابعاً: دور الموارد البشرية في المؤسسات

تتنوع إدارة الموارد البشرية ، و تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، و ذلك لان الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها و بطورها الخاصة ، و مهما تكن فان وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام و الواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية ، و ذلك بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم أو الكبيرة. و يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين منها ما تقوم به منفردة كالتعويضات والامتيازات و برامج تحليل العمل ، و خدمات الأفراد ...و هناك من الأنشطة ما تقوم به جمعية إدارية أخرى داخل المؤسسة كبرامج الإنتاج و التدريب و التخطيط المهني و كذا تقييم الأداء²

كما تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد ليس فقط على أساس المهني و المؤهل العلمي ، ولكن أيضا حسب شخصياتهم و قيمهم و توجهاتهم ، ذلك أن العبرة في التعيين ليس بالموقع التنظيمي للفرد ، ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء، و من هذا المنطلق نخلص أن إدارة الموارد البشرية ، هي إدارة مساعدة للإدارات الأخرى ، فهي تساعد علي تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية و كافة الأمور الأخرى المتعلقة بهذه الموارد من تدريب و ترقية و نقل...إلخ.

¹ - سعاد نائف بوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، 2016، ص 43.

² - عبد الفتاح بوخمخ و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 62.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية ومختلف الآليات لتنميتها وكذلك العوامل المؤثرة فيها، وذلك وفقا لما يلي:

أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

وردت عدة تعاريف لتنمية الموارد البشرية نذكر منها:

يعرف مانكين تنمية الموارد البشرية على أنها: "تنمية الموارد البشرية ذات مدلول شامل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات".¹

كما يعرفها سوانسون على أنها: " عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب الموظفين بغرض تحسين الأداء".²

وعرفها بيدلر على أنها: "أن أنشطة تنمية الموارد البشرية تشمل " إحلال الموظفين والتقويم الوظيفي وهيكلية المسار المهني والتدريب والتعلم المفتوح أو الخاص".³

وتعرف أيضا تنمية الموارد البشرية على أنها: " زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة".⁴

وتعرف أيضا على أنها: "مجموع العمليات المنفذة في مؤسسة ما بهدف تكوين وتشغيل وتطوير الطاقة البشرية، أي رأس المال البشري القادر على الإنتاج والتكيف مع المتغيرات التي تخضع له".⁵

¹ -Mankin, D.P. (2001), "A model for human resource development", Human Resource Development International, Vol. 4 No. P 74

² -Kit Brooks and Fredrick Muyia Nafukho, **Human resource development, social capital, emotional intelligence Any link to productivity?** Journal of European Industrial Training Vol. 30 No. 2, 2006 , P118

³- بارك، نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014، ص 35.

⁴- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة -الجزائر- 2005، ص 17.

⁵- حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية بينها، ج1، العدد 108، 2019، ص 29.

ثانياً: آليات تنمية المورد البشري

هناك العديد من الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير وتنمية المورد البشري وسيتم ذكرها

كما يلي:¹

1- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل: ويبدأ الإهتمام بتطوير هذا العنصر من الإهتمام

بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر من العناصر الأساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد، وكذلك

يعكس الإهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في

المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية؛

- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع؛

- توافر حرية التفكير والإبداع؛

- تعزيز القيم والإتجاهات التنموية؛

- تعزيز البرامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات.

2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل: لقد عرف القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على

الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من

كفاءات محددة وبأعداد معينة.

وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:

- العناية بالإنسان؛

- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي؛

- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد

على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات

تكوينية متعددة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف

معقولة.

¹ - بوترعة موسى، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس - باتنة -، مذكرة مكملة لنول شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -، 2011-2012، ص ص 62-63.

3- تطوير آليات الاختبار والتعيين: إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

وتستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على:¹

- مبدأ الإستعداد والصلاحية؛

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات؛

- مبدأ الجدارة والكفاءة.

4- تطوير آليات التكوين: حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملون ممن يجب أن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومنتوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

¹- بوترة موسى، مرجع سابق، ص 64.

5- تطوير آليات الأجور والحوافز: تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج.

ويمكن اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت (التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل).

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة، ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأً للعدالة والمساواة¹.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

سيتم عرض بعض هذه العوامل وأثرها على تنمية الموارد البشرية كما يلي:²

1- العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية.

¹ - بوتزعة موسى، مرجع سابق، ص 65.

² - بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2012-2013، ص ص 51-53.

2- **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية المختلفة.

3- العوامل السياسية والقانونية

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

4- **العوامل الاقتصادية:** للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيراً وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

المطلب الثالث: دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهمية وأساليب تنمية الكفاءات البشرية وكذلك أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية كما يلي:

أولاً: أهمية وأساليب تنمية الكفاءات البشرية

1- أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تترتب عملية تنمية كفاءات الأفراد بأهمية بالغة، والتي سنوفرها في العناصر التالية:¹

¹ - نوفي نورد الدين، مرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، ملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، 17 و 18 أفريل، 2013، ص 18.

- تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى مد التغييرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها والتي تؤثر سلباً على أدائها وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية؛

- إثراء تحسين معارف الموارد البشرية ؛

- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برنامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛

- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكتساب المواد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وانجاز مهام متعددة.

- تخفيض معدل الغياب والدوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة؛

-إستعادة الموارد البشرية من فرص لترفيه وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

2- أساليب تنمية الكفاءات البشرية

تمثلت أساليب تنمية الكفاءات البشرية في¹:

2-1- التدريب: يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل إعداد من دف تحسين الأداء، لذلك لا يدل عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا تحقيق الأهداف المرجوة منها.

2-2- التكوين: هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما ساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل تزويد العامل بالمعارف، المهارات، والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجها في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وله عدة أشكال، تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي. دوران العمل على عدة وظائف.

2-3- وظائف نظام الأجور على أساس الكفاءة: تعتبر الأجور كأحد الأسس التي تساعد على تطور الكفاءات وتتميتها، فهي ترتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات ومدى تحكم فيها؛

- حظوظ الترقيّة كبير؛

- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، لبنان، 2008، ص 115.

2-4- الكفاءة التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات، بل يمكن القول أن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.

2-5- المساهمة الفردية: ترتبط بإدارة الفرد و قدرته و مهاراته، وهذا نتيجة شعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء.

ثانيا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء.... إلخ؛
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تسهدها المؤسسات والتي انعكست على غدارة الموارد البشرية، حيث إنتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الفرد؛
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني؛
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس وتتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والتجدد بالمعلومات والكفاءات.¹

¹- شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص182.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية

أولاً: الدراسات السابقة المحلية

الدراسة الأولى: حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2018/2017.

1- الإشكالية:

ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟.

2- أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في:

أهمية البحث من الناحية النظرية: تجلت أهمية البحث من هذه الناحية، من خلال النقاط التالية:

- تنمية الكفاءات تعد غاية ووسيلة في الوقت ذاته، فهي غاية بالنسبة للموارد البشرية التي تتنافس على اكتساب كفاءات جديدة تحقق من خلالها ذاتها، وتعزز منزلتها ومكانتها بالمنظمة، ناهيك عن استفادتها من امتيازات مادية ومعنوية كمقابل لها؛

- بالنسبة للمنظمات فتنمية الكفاءات تمثل استثمار مريح يمنحها ميزة تنافسية، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات بيئتها والاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة باستمرار؛

- بما أن كل استثمار يقيم من خلال عوائده فإنه يجب معرفة مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، باعتباره العائد المنتظر منها وغايتها؛

- المنظمات الاقتصادية تنفق الكثير من الأموال في مجال تنمية كفاءاتها، لذلك من الأهمية بما كان معرفة مدى نجاح هذه العملية في تحسين أداء مواردها البشرية، لترشيد التكاليف.

أهمية البحث من الناحية التطبيقية: يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية التطبيقية، من خلال النقاط التالية:

- تمثل الكفاءات مصدراً أساسياً للميزة التنافسية للمنظمات، وعليه يجب تنميتها باستمرار، وبالتالي ضرورة توضيح هذه الأهمية وتحسيس المنظمات الاقتصادية الجزائرية بها؛

- أصبحت تنمية الكفاءات حتمية لا مفر منها بالنسبة للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة، وبالتالي ضرورة الوقوف على حقيقتها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛

- ترشيد التكاليف التي تتحملها المنظمات الاقتصادية الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على مدى تحسن أدائها نتيجة لتنمية الكفاءات؛
- دراسة العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تساعد القائمين على شؤون الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلبية الاحتياجات من الكفاءات، أي في الاختيار بين مصادرها الداخلية والخارجية.

3- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
- الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
- معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
- معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
- إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، وتعيق تحسين أدائها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
- تقديم إقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية على تحسين أدائها.

4- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج متعددة نذكر منها:

- يتمتع أفراد عينة الدراسة بمستويات كفاءة جيدة على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأرائهم المتعلقة بمحاور الكفاءة وأبعادها 3,30؛
- يعد مستوى الكفاءات التنظيمية جيداً لدى أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن عبارات هذا المحور 3,25 ، كما أبدوا حرصهم على الاستمرارية في العمل حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن العبارة المتعلقة بهذا البعد 3,41 ، وهو مستوى جيد جداً؛
- بلغت الكفاءات الشخصية لدى الموارد البشرية العاملة بإدارات منظمات عينة الدراسة المستوى الجيد بحسب آرائهم، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن عبارات هذا المحور 3,18؛

- تتمتع منظمات عينة الدراسة بولاء مواردها البشرية، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن العبارة الخاصة بهذا البعد 3,49 ، وهو يقع بالمستوى الجيد جدًا من سلم ليكارت المرجح، ويمكن تأكيد هذه النتيجة بمستوى الخبرة الوظيفية المرتفع لدى أفراد عينة الدراسة؛
- تتمتع الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة بمستويات كفاءة جيدة؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 2% بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة، مردها إلى الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 2%، بين مستويات تحسن أداء أفراد عينة الدراسة، وبين مستويات كفاءتها؛
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لديها؛
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الكفاءات التنظيمية لأفراد عينة الدراسة، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية.
- الدراسة الثانية: هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة- ، 2006/2005.

1- الإشكالية:

ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

2- أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في أنها لا تظهر في أسبقيتها أو ريادتها، بل في حدود ما تصبو إليه، فمن خلال دراستنا لموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية يظهر جليا أن حدود هذه الدراسة هو إزاحة الستار، أو تعبيد الطريق أمام واقع لمحالة كامنون فيه، فلاقتصاد السوق قوانين و تحديات، وعلى اعتبار المورد البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية، فوضعية هذا العنصر جديرة بالدراسة و خاصة داخل المؤسسة و كيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول اقتصاد السوق.

طاقات بشرية تكون، وأخرى تدرّب، ونفقات من خزينة المؤسسات تتفق، لأجل أهداف عامة لم تحقق، فأين يكمن الخطأ؟، هنا تظهر أهمية الأساليب التنموية داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، فما هي شروط وضع هذه الأساليب وكيف تطبق؟ وكيف تحدد الفترة التعليمية أو التدريبية، وكيف تتسق الجهود، كيف تسطر السياسات، الإجابة على هذه التساؤلات تظهر أهمية العنصر البشري و بالتالي أهمية الدراسة.

فالبحت قمنا به رغم نقص الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته، و الذي لم يمنعنا من محاولة التطرق إليه و تحليله نظرا لأهميته، و وعيا منا بضرورة الالتفاتة إلى العنصر البشري و لو من زاوية ضيقة للوقوف على اهتماماته، ومشاركته في التنمية المؤسساتية و من ثمة التنمية الوطنية.

3- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة في:

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى و القوانين و الإجراءات، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة هذا من جهة، و محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى و بالتالي تحديد أوجه النقص و معرفة مواطنها، و في الوقت نفسه سنحاول تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على تجاوز النقائص الملحوظة إن وجدت؛

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، و هل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة و طموحاتهم ووجهاتهم؛

- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

4- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة و أحوالها وظروف العمل بها و هذا للأفراد الراغبين في العمل بها ؛

- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته و قدراته و رغباته و ميولاته ؛

- مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة و متناعمة، حيث يتوقف أداء الفرد إلى حد بعيد على درجة التوافق و التعاون بينه و بين العاملين معه، و من ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات

العمل من أجل تأمين هذا التعاون و الفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات و شروط الإتقان؛

- ضرورة توفر المعلومات التي تشرح للمهام المطلوبة من الفرد في عمله، و أساليب العمل المتبعة، وأن تتيح له الفرصة من أجل استيعابها والتدريب على تطبيقها ؛
- توفير الإشراف الإيجابي و التوجيه الناصح للفرد في أداء عمله؛
- تعويض الفرد عن مجهوده من راتب و غيره من عناصر الدخل كالتحفيزات و المكافآت ؛
- تخطيط عملية تدريب الأفراد و تنمية مهاراتهم بما يسمح لهم بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة القصور، و مواكبة متطلبات العمل و التقنيات المستخدمة و تطويرها، و أن يكون التدريب و التنمية تعبيراً عن احتياجات فعلية يشارك الفرد في تبيانها و الكشف عنها ؛
- توفير نظم و آليات الرعاية الاجتماعية و النفسية و المساندة الاقتصادية للعاملين ؛
- متابعة عملية التعليم للمديرين و السعي إلى تطبيق المفاهيم و المعارف و المهارات ؛
- تحمل المسؤوليات عن نتائج أعمالهم، و رعاية مرؤوسيههم و بذل الجهد و مساندةهم والكشف عن احتياجاتهم للتدريب، و إبلاغ الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديل سواء في تصميم الأعمال و الوظائف أو في ظروف العمل ومستلزماته.

ثانياً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: راشد بن مسلط الشريف، أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية إدارة الأعمال، الهدد 17، جامعة تبوك، 2017.

1- إشكالية الدراسة:

ما هو مدى توافر كفاءات الموارد البشرية في المنظمات السعودية وأثر ذلك على إدراك الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية بهذه المنظمات؟

2- أهمية الدراسة

تجلت أهمية هذه الدراسة في :

- دراسة منفردة في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية وبيئة المملكة العربية السعودية، لكونها تعد من الدراسات الأولى والنادرة، على حد علم الباحث، التي ربطت بين توفر

كفاءات الموارد البشرية وإدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات العربية والمحلية محل الدراسة تحديداً؛

- تسهم عملياً وميدانياً في ربط مفاهيم كفاءات الموارد البشرية والأفكار النظرية التي أسهمت في بلورة تلك الكفاءات البشرية في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميادين العملي والسلوكي في المنظمات؛ لذلك سوف تعد حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية اللاحقة أمام الباحثين والمعنيين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بالفريق لغرض إبرازها، واختبار تأثيراتها ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات في السعودية محل الدراسة؛

- سد الفجوة الناجمة عن عدم اختبار أثر توافر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات من قبل باحثين سابقين.

3- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى توفر كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال بالسعودية؛
- مستوى الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية في منظمات الأعمال بالسعودية؛
- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (كفاءات الموارد البشرية) وأبعادها المختلفة، وبين المتغير التابع (إدراك العدالة التنظيمية) وأبعادها المختلفة لمنظمات الأعمال التجارية بالسعودية محل الدراسة؛
- تقديم توصيات مستقبلية تخدم توجهات المنظمات في البيئة العربية، خاصة في المملكة العربية السعودية باتجاه كفاءات الموارد البشرية، وحسن توظيفها في العمل الإداري بما يحقق العدالة التنظيمية؛
- بيان النتائج والاستنتاجات والتوصيات على منظمات الأعمال بالسعودية محل الدراسة، ومعرفة لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطبيقها.

4- نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن نسبة توفر مفاهيم كفاءات الموارد البشرية ومفاهيم العدالة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة ليست بالمستوى المأمول، إذ كانت النتائج تشير إلى أن متوسط أبعاد كفاءات الموارد البشرية وأبعاد العدالة التنظيمية؛

- تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة؛
 - تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة التوزيع في المنظمات محل الدراسة؛
 - تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة الإجراءات في المنظمات محل الدراسة؛
 - تبين وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة المعاملات في المنظمات محل الدراسة؛
 - ثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية على أداء العاملين لعدالة التوزيع.
- الدراسة الثانية: محمد أبو أسنينة، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- 1- الإشكالية:

ما هو تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها؟

2- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إضافة قيمة بحثية يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال عن طريق إثراء المعرفة فيما يحويه الإطار النظري من مفاهيم ومقترحات؛
- تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تتناول مؤسسات التعليم العالي "الجامعات" والتي تعد أهم مدخل من مدخلات العملية التعليمية ومصدراً للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع؛
- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات - على حد علم الباحث - التي تتناول ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، وطرق تطويرها التي يطمح الباحث من خلالها في تقييم وتطوير ممارسات هذه الإدارات.

3- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من أجل تقييمها؛

- التعرف على طرق تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

4- نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم فاعلية تخطيط الموارد البشرية وعدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية وغياب الخطط الإستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والتي تكون أساس الممارسة في جميع نشاطات إدارة الموارد البشرية؛

- عدم الاهتمام الكافي بتحليل الوظائف؛ مما يترتب عليه عدم القدرة على تحديد الاحتياجات المناسبة كما ونوعاً من الكوادر البشرية ذات الخصائص والميزات المناسبة لتحقيق استراتيجيات الجامعات وممارسات سليمة وواضحة لإدارة الموارد البشرية؛

- لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب الجامعات دراسات لسوق العمل، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف؛

- تتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة؛

- تسم عملية تقييم الأداء بالضعف والشكلية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من الجامعات، وأصبحت مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات مضمون.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Hicham Najim, **l'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.) en relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada, 2019.

1- الإشكالية:

ما هو تأثير مستوى مهارة متخصصي الموارد البشرية على كفاءة خدمات الموارد البشرية في

البلدان النامية؟

2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسلط قضية فعالية إدارات الموارد البشرية في البلدان النامية اليوم الضوء على العديد من أوجه القصور من حيث وضوح مهام خدمات الموارد البشرية (HRH) ووسائل عملها، وقدرتها النسبية على اتخاذ القرار داخل الشركات، ومهاراتها وخصائصها، والتكيف مع التغيير، ويلعب اختصاصيو الموارد البشرية (HRPs) في البلدان النامية دورًا تنفيذيًا، والذي يتكون من تحديد أولويات المهام الإدارية، مثل التعويض المباشر وغير المباشر، وإدارة الجوانب التأديبية، وتخطيط الإجازات، وما إلى ذلك، التغيب عن العمل، وشكاوى الموظفين.

3- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- اختبار الروابط بين مهارات متخصصي الموارد البشرية، وأدوار الصحة الجنسية والإنجابية وفعالية إدارة الموارد البشرية في البلدان النامية؛
- إثراء المعرفة النظرية حول أسس فعالية خدمات الموارد البشرية وقياسها ومحدداتها؛
- تسليط الضوء على أنواع العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومهارات متخصصي الموارد البشرية والأدوار المختلفة لإدارات الموارد البشرية؛
- السماح للمديرين في البلدان النامية بفهم أفضل لتطور إضفاء الطابع المهني على إدارة الموارد البشرية، لتحديد مهارات الموارد البشرية الضرورية الآن وأي دورات تدريبية يجب مراعاتها؛
- السماح لإدارات الموارد البشرية بتحديد مهام واستراتيجيات الموارد البشرية بشكل أفضل من أجل تحسين فعاليتها على المدى المتوسط والطويل.

4- نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يجب على مدير الموارد البشرية إنشاء وإتقان مناهج وأدوات إدارة الموارد البشرية المختلفة، بالإضافة إلى معرفة النظريات المختلفة التي تستند إليها؛
- يجب أن يكون قادرًا على بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية وفقًا لذلك؛
- يجب على مدير شؤون الموظفين التأكد من تنفيذ سياساته وتكييفها مع بيئة مؤسسته وتعديلها وفقًا للإدارة؛

- يرجع عدم وجود رؤية إستراتيجية في منظمات البلدان النامية بشكل رئيسي إلى الافتقار إلى الكفاءة المهنية لمديري إدارة الموارد البشرية؛
- إن إحدى العوائق التي تحد من الإدارة الفعالة والفعالة للموارد البشرية هي العادات التي أصبحت قواعد بشكل عام بسبب عدم كفاية المعرفة؛
- تتولد عن ممارسات الموارد البشرية قدرة غير كافية من جانب مديري الموارد البشرية لتطوير استجابة كافية للتغيرات في البيئة التنظيمية وتوقعات الموظفين؛
- تشكل بعض القيم الأساسية لثقافة البلدان النامية (مثل الانتماء المجتمعي والتضامن الاجتماعي وما إلى ذلك) عقبة أمام تنمية الموارد البشرية.

الدراسة الثانية:

Dima Yousef Al- Azzeh, **Competency- Based Human Resources Management and Organizational Performance: Riyadh Bank Case Study**, Submitted In Part Fulfillment of the Requirements for the Degree of Majister, in Business Administration, Faculty of Business, Middle East University, Saudi Arabia, 2015.

1- الإشكالية:

ما هو تأثير تنفيذ إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة على أداء المنظمة؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن المنظمة تعيش في تغييرات ديناميكية وبيئة منافسة عالمية، حيث يجب عليها حث الشركات على التفوق في أدائها من خلال تصحيح احتياجاتها التنظيمية داخليًا وخارجيًا، وتمثل إحدى التحديات التي تواجه المنظمات في سعيها للبقاء على المدى الطويل في بيئة ديناميكية في قدرتها على إدارة الموارد البشرية بكفاءة، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في الموارد البشرية لأنها تعتبر رأس المال الغني لأي مؤسسة في الآونة الأخيرة، هذا وشهدت الإدارة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص تغييرًا جذريًا، حيث ظهر اندماج الإستراتيجية على الرغم من ظهوره في جميع مجالات الإدارة وأصبح بحاجة إلى البقاء والمنافسة في السوق، إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة هي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية حيث تكون إستراتيجية على الرغم من دمجها معها.

3- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد مستوى تنفيذ الكفاءة القائمة على إدارة الموارد البشرية في بنك الرياض؛
- تحديد مستوى الأداء التنظيمي لبنك الرياض؛
- تحديد تأثير تركيز العملاء على أداء المؤسسة؛
- تحديد تأثير تركيز الموظف على أداء المنظمة؛
- تحديد أثر التركيز على العمليات على أداء المنظمة؛
- تحديد أثر التركيز على بناء الميزة التنافسية) على أداء المنظمة.

4-نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- احتلال إدارة الموارد البشرية قدرًا كبيرًا من الاهتمام في الدراسات ، نظرًا لارتباطها بالكثير من قياس الأداء التنظيمي ، مثل أداء الموظف ، والمزايا التنافسية؛
- أهمية إدارة الموارد البشرية في دعم وتحسين أداء الأعمال (الأداء التنظيمي ، أداء الشركة)؛
- إدارة الكفاءات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لإنشاء كفاءات الموارد البشرية، وتعتبر كفاءات الموارد البشرية هي مجموعة من الخصائص التي تساهم في أداء الموارد البشرية الفعال الذي يسمح للمؤسسة بتنفيذ أعمالها في سوق تنافسي؛
- قياس أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة على الأداء المؤسسي في بنك الرياض؛
- ركزت معظم الدراسات السابقة على إستراتيجية نظام إدارة الموارد البشرية التشغيلي وتأثيره على الأداء التنظيمي؛
- الاهتمام بالقضايا التي تلعب دورًا مهمًا في جذب موظفيها والاحتفاظ بهم وتطويرهم وتحفيزهم ، الأمر الذي ينتج بدوره أداءً تنظيميًا ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة لهذا القطاع في مدينة الرياض؛
- توضيح فعالية تنفيذ إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة والأداء التنظيمي كما لوحظ من خلال الأبعاد الأربعة؛
- وجود مستوى قوي في تنفيذ إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة بين مديري بنك الرياض، ومع ذلك كان لجميع إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة المنفذة تأثير على أداء المنظمات؛

- تعد كفاءة الموارد البشرية مصدراً مهماً للأداء؛

- توفر الكفاءة في الإدراك البشري للأفراد لأنهم يخبرون بشكل مباشر خصائص محددة للكفاءات، أي أن المنظمة التي تتمتع بكفاءة عالية في إدارة الموارد البشرية ستكون أكثر كفاءة في جذب موظفيها والاحتفاظ بهم وتطويرهم وتحفيزهم ، مما ينتج عنه بدوره أداءً تنظيمياً.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الجزائرية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-	أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو	تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية-	موضوع الدراسة
تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة المدراء بالمنظمات على تحسين أدائها واستغلال إدارة الكفاءة لرفع مستوى عمل المورد البشري.	معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، وهل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة وطموحاتهم ووجهاتهم.	معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛	هدف الدراسة
تيسة	قسنطينة	سطيف	عينة الدراسة

2021	2006/2005	2018/2017	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

ثانيا: المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الجدول رقم (02): المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-	تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها	أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية	

هدف الدراسة	- تقديم توصيات مستقبلية تخدم توجهات المنظمات في البيئة العربية، خاصة في المملكة العربية السعودية باتجاه كفاءات الموارد البشرية، وحسن توظيفها في العمل الإداري بما يحقق العدالة التنظيمية؛	التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من اجل تقييمها.	تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة المدراء بالمنظمات على تحسين أدائها واستغلال إدارة الكفاءة لرفع مستوى عمل المورد البشري.
عينة الدراسة	السعودية	فلسطين	الجزائر
فترة الدراسة	2017	2017	2021
طريقة معالجة الموضوع	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

ثانيا: المقارن بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الأجنبية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-	Competency-Based Human Resources Management and Organizational Performance: Riyadh Bank Case Study,	l'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique	موضوع الدراسة
تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة المدراء بالمنظمات على تحسين أدائها واستغلال إدارة الكفاءة لرفع مستوى عمل المورد البشري.	- تحديد مستوى تنفيذ الكفاءة القائمة على إدارة الموارد البشرية في بنك الرياض، وتحديد مستوى الأداء التنظيمي لبنك الرياض؛	اختبار الروابط بين مهارات متخصصي الموارد البشرية، وأدوار الصحة الجنسية والإنجابية وفعالية إدارة الموارد البشرية في البلدان النامية؛	هدف الدراسة
الجزائر	السعودية	كندا	عينة الدراسة
2021	2015	2019	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

خلاصة

تعتبر إدارة الكفاءات كونها ممارسة تسييرية، تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية، من خلال أساليب وطرق تتماشى وتغيرت بيئة الأعمال أن مدخل إدارة الكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ويحتاجون لطرق متباينة وإجراءات وأدوات لتوجيههم، وإدارتهم و صقلهم وتطويرهم والمحافظة عليهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة، من خلال دمجها مع إستراتيجيات المؤسسة سيساعدها هذا على تحقيق الإبداع، إذ أن هذه الأخيرة يجب أن تكون بصفة مستمرة تماشيا مع تغيرات بيئة الأعمال المتغيرة، فعلى إدارة الكفاءات الإتصال بمواردها البشرية إرسال ثقافة جماعية تعاونية، وإشباع حاجياتهم وتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تنتهجها بهدف تنميتهم فإذا نجحت إدارة الكفاءات في لعب هذا الدور فاما سوف تساهم في تحقيق القيمة المضافة.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

تم التطرق في الدراسة الميدانية لأثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-)، والهدف منها هو إثراء ما جاء في القسم النظري وتدعيم هذا البحث بدراسة تطبيقية وذلك لأجل معرفة مدى تطابق ما هو موجود في الواقع، حيث تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت بنك مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية ، وذلك من خلال تقديم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكانت كالاتي:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

✓ المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع اتصالات الجزائر من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد، حيث يسعى هذا القطاع بكل مؤسساته ومنها - وكالة تبسة - إلى الوصول لأحدث التقنيات التكنولوجية في ميدان الاتصال. ومن هذا سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك التطرق لـ - وكالة تبسة - لاتصالات الجزائر، والتعرف على أهم عروضها وخدماتها، وهذا من خلال ثلاثة مطالب، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** نشأة وتطور وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر؛

✓ **المطلب الثاني:** التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة؛

✓ **المطلب الثالث:** خدمات وعروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها، وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة (اتصالات الجزائر Telecom Algeria)

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والآخر يتكفل بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"¹. وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل

¹ - www.algeriatelecom.dz/AR 07/04/2020 13:30.

احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. وقد تم إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر Telecom Algeria بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم هذا الأخير إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر، وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 000.180.257.61 دج المقيدة في السجل التجاري برقم B021808 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.¹

- البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر 16130.

- السجل التجاري: رقم B02 0018083.

- رقم التعريف الجبائي: 000216299033049.

- البند الضريبي: 162938382 .

- رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.

- موقع الانترنت : www.algeriatelecom.dz

- شعار المؤسسة : اختياركم الأمثل.

ثانيا: أهداف مؤسسة (اتصالات الجزائر Telecom Algeria)

لقد وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تسعى دوما إلى تحقيقها وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛

- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، السعي وراء تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛

- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تبسة.

- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي، والعمل على زيادة الحصة السوقية وحيازة مكانة مميزة في السوق؛

- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها.¹

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تعتبر - وكالة تبسة- لاتصالات الجزائر، من بين المؤسسات الهامة في قطاعها، كونها تحتل موقعا استراتيجيا هاما، يمكنها من تحقيق غاياتها، وممارسة نشاطاتها وفقا لهيكل تنظيمي متكيف. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى موقع اتصالات الجزائر - تبسة، كذلك أهدافها وأهم نشاطاتها، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

أولاً: موقع اتصالات الجزائر - تبسة

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة هي مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على مقر نشاطها بسهولة تامة، وتوظف المديرية حوالي (50 موظفا) بمختلف مستوياتهم الإدارية. كما تنتشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية ببياتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.²

ثانياً: أهداف ونشاطات اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

يمكن عرض أهم أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة كما يلي:

1- الأهداف: تسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحقيق ثلاث

غايات وهي:

- المردودية؛

- الفعالية؛

- جودة المنتج ونوعية الخدمات.

¹ - www.algeriatelecom.dz/AR 07/04/2020 13:30.

² - اعتمادا على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية - وحدة تبسة - لاتصالات الجزائر.

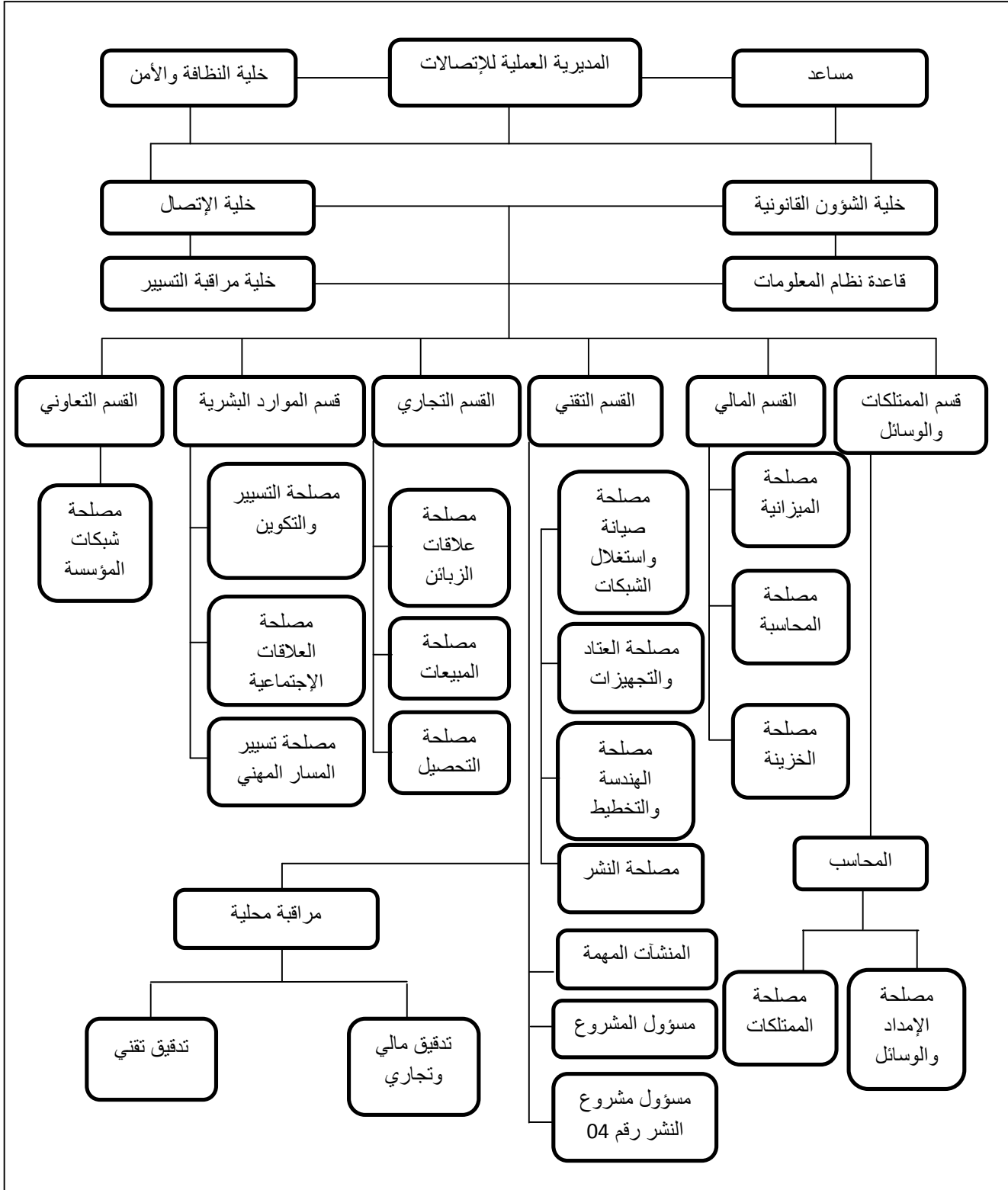
2- النشاطات: تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
 - تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- وفي هذا السياق خصصت المؤسسة استثمارات ضخمة قدرت ب 203976 مليون دج، أي ما يعادل 5.2 مليار دولار أمريكي، هذه الاستثمارات وضعت لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ونقل خبرة الاتصالات السلكية واللاسلكية والأنترنت ونظم المعلومات...الخ¹

¹ - اعتمادا على المعلومات المقدمة من خلية الاتصال - وحدة تيسة - لاتصالات الجزائر.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة -



المصدر: قسم الموارد البشرية - بوكالة تبسة - لاتصالات الجزائر.

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على اختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات - لوكالة تبسة - لاتصالات الجزائر فيما يلي:

1- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

أ- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين؛

ب- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين ، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى؛

ج- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم.

2- القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

أ- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات)؛

ب- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية؛ ج- مصلحة المنازعات: ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

3- القسم التقني: وتتمثل مصالحه في:

أ- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛
ب- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... الخ؛

ج- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛

د- مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛

هـ- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية؛
و- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛

ز- مصلحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛

ي- مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4- القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

أ- مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية؛

ب- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي¹؛

ج- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

أ- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والكوابل... الخ؛

ب- مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والمكاتب... الخ؛

ج- مكتب الممتلكات: مهمته الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، والمشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات، بالإضافة الى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7- قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستور هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8- الخلايا: بدورها مجزأة إلى عدة خلايا فرعية (مكاتب)، تتمثل في:

أ- خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة؛

ب- خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، وتقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق، والرد على المقالات؛

ج- خلية مراقبة التسيير (مكتب لوحة القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

¹ قسم الموارد البشرية، مصدر سابق.

9- **التفتيش المحلي:** تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.¹

المطلب الثالث: خدمات وعروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، إلى تنمية علاقاتها مع زبائننا من خلال كسب رضاهم، وذلك بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وعروض مميزة. وعليه سيتم التطرق إلى خدمات - المديرية العملية تبسة - لاتصالات الجزائر، وأهم العروض التي تقدمها لعملائها.

أولاً: خدمات اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها - المديرية العملية تبسة- لاتصالات الجزائر، في خدمتي الهاتف الثابت والأنترنيت:²

1- خدمة الهاتف الثابت

تعرض وتمنح اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية تضمن لمتعاملها جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية ب(3 دج/للدقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر - تبسة، خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

أ- **إعلام بنداء الانتظار:** هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية؛

ب- **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور خمسة ثوان يتم تشكيل هذا الرقم آلياً، حيث أن هذه الخدمة موجهة إلى الأشخاص المعاقين، والأشخاص المسنين والأطفال الصغار؛

ج- **المحاور الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاث مشتركين في نفس الوقت، وبفضل هذه الخدمة ويمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى؛

د- **تحويل المكالمات:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره؛

¹ - خلية الاتصال، مصدر سابق.

² - مصدر سابق.

ه- **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد؛

ز- **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك؛

و- **إقفال الاستعمال الدولي:** هذه التقنية تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

2- **خدمة الأنترنت:** تتمثل خدمة الأنترنت التي تقدمها اتصالات الجزائر_ تبسة، فيما يلي:

أ- **خدمة الأنترنت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة خدمات الأنترنت أنيس، إيسي، فوري. فأصبحت خدمة جواب مهمتها وضع خبراتها وطموحها وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسانيرة طموحهم من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمات الويفي " Wi-Fi " التي تسمح للمستخدمين باستعمال الأنترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول، والهواتف الذكية، واللوحات الإلكترونية.

ب- **خدمة (wisan):** وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الألياف، تمنح للزبائن عدة خدمات تركز على الجودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل المتشابكة، والأجهزة المختلفة كالمودم واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و 5 كيلو متر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس(+)¹، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): هناك خدمة (home anis) و (elite anis) التي توفر الأنترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثا)؛

- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات): هناك خدمة (pro anis+) التي توفر الأنترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت /ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

¹ - خلية الاتصال، مصدر سابق.

ثانيا: عروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تتمثل أهم العروض التي تقدمها المؤسسة في:

1- عروض الهاتف الثابت: تتمثل أهم هذه العروض في عرض **إيدوم فيكس (fix idoom)**: هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت، وهي متوفرة بأرصدة 250 دج، و 500 دج، و 1000 دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

2- عروض الإنترنت: تتمثل عروض الإنترنت التي تقدمها المديرية في:

أ- عرض **(LTE 4G)**: ظهر خلال سنة 2015 وهو يمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث يمثل مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق العالية، حيث تسمح لزيائنها بالاستفادة من الإنترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودم فقط، وتتمثل خدماتها في:

- **خدمات موجهة للزيائن الخواص**: حيث يستفيد الزيائن الخواص من عرض يمكنهم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن أن تصل إلى (50 ميغابايت/ثا) وبعد استفادها من الاتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر ب(51 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية إستوفاء مدة الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الإنترنت باستعمال بطاقة التعبئة (1 جيجا أوكتي ب 1000 دج/شهر)، و(3 جيجا أوكتي ب 2500 دج/شهر)، و(5 جيجا أوكتي ب 3500 دج/شهر)، و(10 جيجا أوكتي ب 4500 دج/شهر)؛

- **خدمات موجهة للزيائن المهنيين**: حيث تمكنهم من إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150 ميغابايت/ثا) لحجم إستهلاك يقدر ب(10 جيجا أوكتي)، بعد استنفاد الحصة يستفيدون من خدمة الإتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر ب (512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انتهاء فترة الصلاحية.

ب- عرض **إيدوم أديزال (ADSL IDOOM)**: هي بطاقات تمكن الزيائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي أي وقت، مهما كان تدفق إتصالهم، وتتمثل عروضها في: (1 ميغابايت ب 1600/شهر)، و(2 ميغابايت ب 2100 دج/شهر)، و(4 ميغابايت /ثا ب 3200 دج/شهر)، و(8 ميغابايت/ثا ب 5000 دج/شهر).¹

¹ خلية الاتصال، مصدر سابق.

ج- عرض في مكتبتي (FI MAKTABATI): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015 وهو عبارة عن مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزبائن من الاطلاع على آخر الكتب في مختلف الاختصاصات، ولأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من مختلف الوكالات التجارية، فلا حاجة بعد الآن لتضييع الوقت في البحث عن كتاب، حيث أصبحت المعرفة على بعد نقرات، إذ تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب لإعطاء مجالا واسعا من المعارف. ويكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص (fi maktabati) ب 2400 دج للاستفادة الكلية من هذا المحتوى لمدة 12 شهرا. وتتمثل عروض هذه الخدمة في:

- عرض مكتبتي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية، ويقدر سعر بطاقتها ب 3000 دج؛
- عرض مكتبتي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط، ويقدر سعر البطاقة ب 2400 دج.¹

¹ - خلية الاتصال، مصدر سابق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تطرقنا في الفصل السابق الى الجانب المنهجي والنظري للدراسة وقد أظهرنا نظريا الدور الذي تؤديه إدارة الكفاءات في تنمية موارد البشرية. بحيث تم طرح المفاهيم الأساسية لكلا المتغيرين، بالاعتماد على الأفكار والنظريات والدراسات التي قام بها الباحثون. والتي أثبتت نظريا هذا الدور، وهذا لا يكفي وحده ما لم يتوج بالدراسة التطبيقية للتأكد من النتيجة ولي تحقق من فرضيات الدراسة والوصول الى إجابات للأسئلة المطروحة.

من الأجل تحقيق ذلك توجهنا الى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة حيث قمنا بتوزيع استبيان على مختلف الموظفين في المؤسسة قصد تزويدنا بمعلومات تخص هذه المؤسسة وطرق تنظيم العمل بها كما تم إعطائنا بعض الوثائق التي تشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما في ما يخص العمال فقد تم التقرب من بعضهم قصد مناقشتهم وأخذ آرائهم حول موضوع الدراسة. وقد التمسنا استعداد من قبلهم جميعا للمساعدة على إجراء الدراسة.

✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛

✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛

✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والذين بلغ عددهم (50) زبون من إجمالي مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 50 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 46 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	50	الموزعة
08	04	التي لم يتم استرجاعها
92	46	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (04) أنه تم توزيع 50 استبيان على عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 46 منها أي بنسبة 92% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أولاً- نموذج الدراسة

اهتمت دراسة البحث في أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة: إدارة الكفاءات وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات).

2- المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في الاعتماد على الاستبيان، وأدوات تحليل الإحصائي في بداية الدراسة

2-إستبانة الدراسة

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:¹

¹ - الملحق رقم (02).

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)
- الجزء الثاني: وتتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 26 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين خصص 15 سؤال للموظفين للمتغير المستقل هو إدارة الكفاءات و 11 سؤال للمتغير التابع وهو تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
03	تخطيط الكفاءات	إدارة الكفاءات
04	استقطاب الكفاءات	
03	تدريب الكفاءات	
05	تحفيز الكفاءات	
15		مجموع المحور المستقل
11		المحور التابع: تنمية الموارد البشرية
26		المجموع الكلي

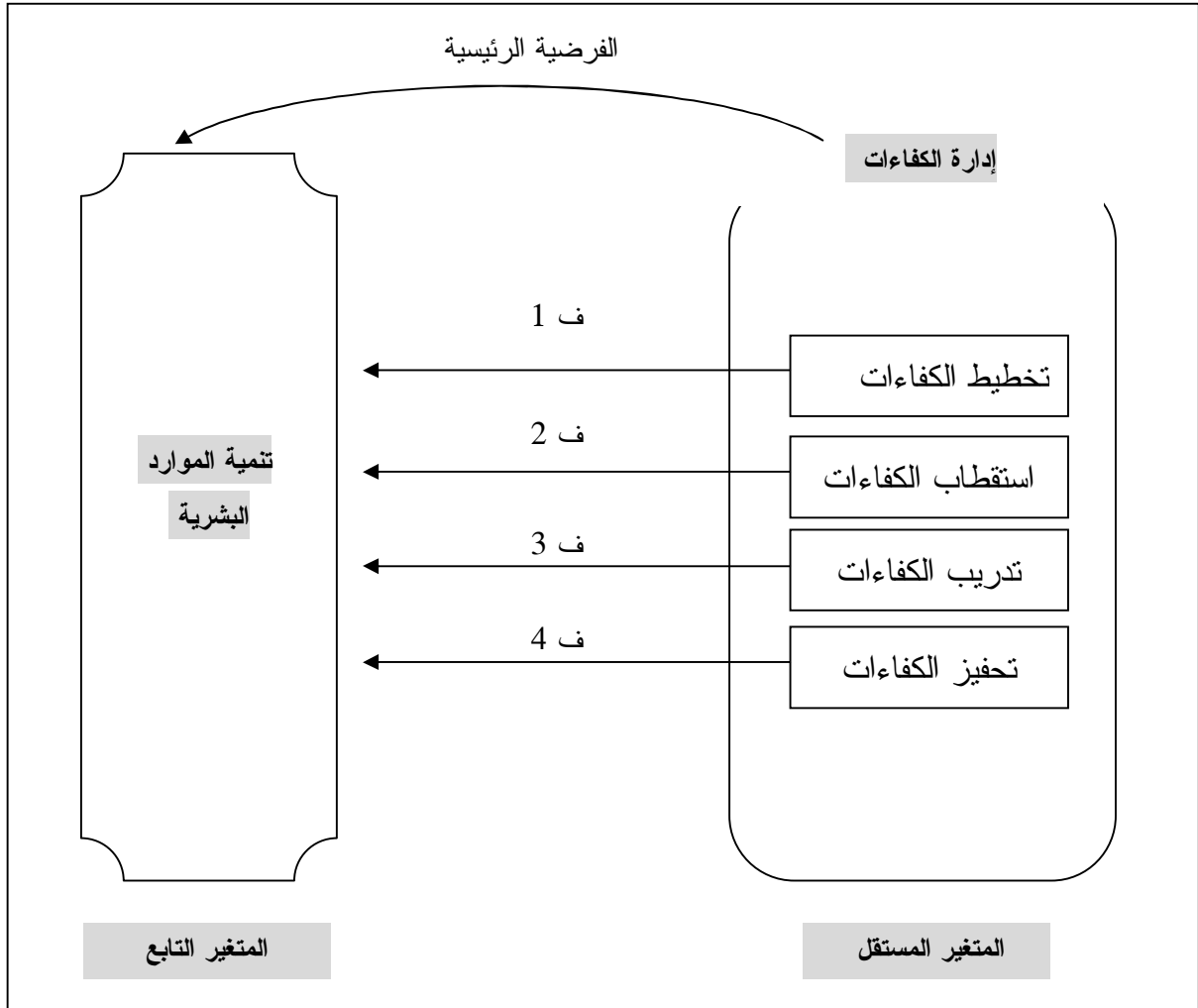
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

3- نموذج الدراسة

- تتناول الدراسة البحث في أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:
- 1- المتغيرات المستقلة: إدارة الكفاءات وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية تعكس أبعاده هي: تخطيط الكفاءات، إستقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات.
- 2- المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

4- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم وفقاً لسلم ليكارت الخماسي¹ وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ - الملحق رقم (01).

جدول رقم (06): معايير تحديد الاتجاه

[5-4,20]	[4,19-3,40]	[3,39-2,60]	[2,59-1,80]	[1,79-1]	المتوسط المرجح
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اتجاه الإجابة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

5- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 46 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 15	إدارة الكفاءات	78.5
من الفقرة 16 إلى 26	تنمية الموارد البشرية	66.2
من الفقرة 01 إلى 29	معامل الثبات الكلي	81.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.¹

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 81.7%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

¹ - أنظر الملحق رقم (03)

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والتمثلة في :

أولاً- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.¹

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

Xi: قيم المتغير الأول

Yi: قسم المتغير الثاني

s_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول

s_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

ثانياً- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثالثاً- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

¹ - تائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

V_t : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

V_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

رابعا- **الوسط الحسابي (Mean)**: مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

خامسا- **الانحراف المعياري (Déviation Standard)**: لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

سادسا- **اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)**

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سابعا- **الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)**

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.³ ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر غدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142..

² إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

³ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى أثر إدارة الكفاءات البشرية على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

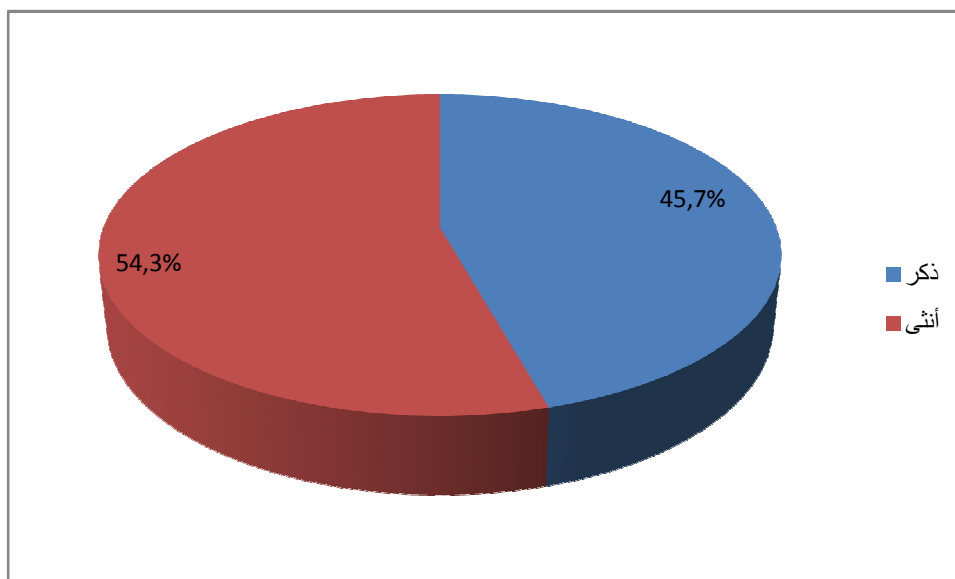
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	21	45,7
أنثى	25	54,3
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إذ قدرت نسبة الإناث بـ 54.3% مقابل 45.7% للذكور، والملاحظ هنا أن أغلب المناصب في شركة اتصالات الجزائر كانت لنوع الإناث، ويمكن تفسير هذه النتائج ربما بالمشاركة الكبيرة للإناث في مسابقات التوظيف الخاصة بهذا النوع .

والشكل الموالي يوضح التوزيع النوعي لعينة الدراسة

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

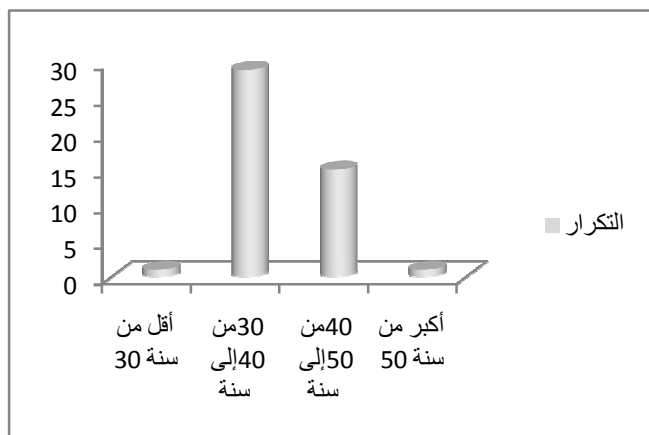


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر



جدول رقم(09): توزيع العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2,2
من 30 إلى 40 سنة	29	63,0
من 40 إلى 50 سنة	15	32,6
أكبر من 50 سنة	1	2,2
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية كانوا من ضمن فئة (من 30 إلى 40 سنة)، حيث سجل هذا الخيار أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 63%، تليها بعد ذلك فئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة قدرت بـ 32.6%، وسجلت باقي الفئات نسب منخفضة كما هي موضحة في

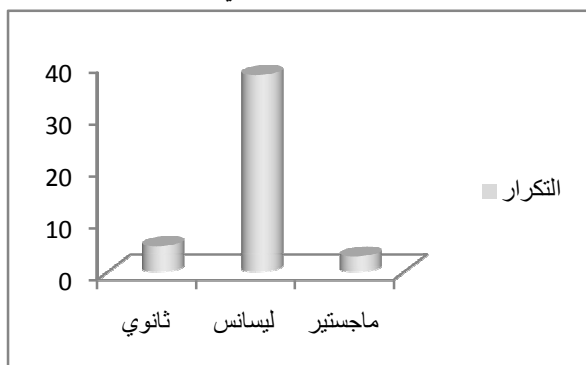
الجدول أعلاه، إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة تحوز على فئات شابة يمكن الإضافة وتحسن من أداء المؤسسة.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(10): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي شكل رقم(05): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

المؤهل العلمي



المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	10,9
ليسانس	38	82,6
ماجستير	3	6,5
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

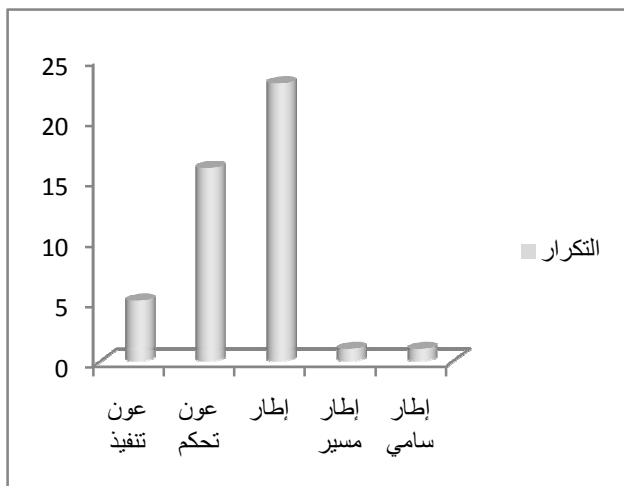
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة (ليسانس)، حيث سجل هذا الخيار نسبة مرتفعة قدرت بـ: 82.6%، وسجلت فئة (ثانوي) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 10.9%، لتحل في الأخير فئة (ماجستير) بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 6.5%، إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة تحوز على كفاءات عليمه مهمة يمكنها تقديم أداء أفضل وتقديم الإضافة المناسبة للمؤسسة، وبالنسبة لفئة الثانويين بمهام الأعوان.

والشكل الموالي يوضح التمثيل البياني لفئة المؤهل العلمي لعينة الدراسة

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع النشاط.

جدول رقم (11): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب المستوى الوظيفي



نوع النشاط	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	5	10,9
عون تحكم	16	34,8
إطار	23	50,0
إطار مسير	1	2,2
إطار سامي	1	2,2
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي من فئة (الإطارات) حيث سجلت نسبة قدرت بـ 50%، واحتلت فئة (أعوان التحكم) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ : 34.8%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة وبنسب ضعيفة كما هي موضحة في نتائج الجدول أعلاه، ويمكن تفسير هذا التنوع الوظيفي بالنظر للمستويات العلمية ونوعية المناصب المتاحة في المؤسسة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

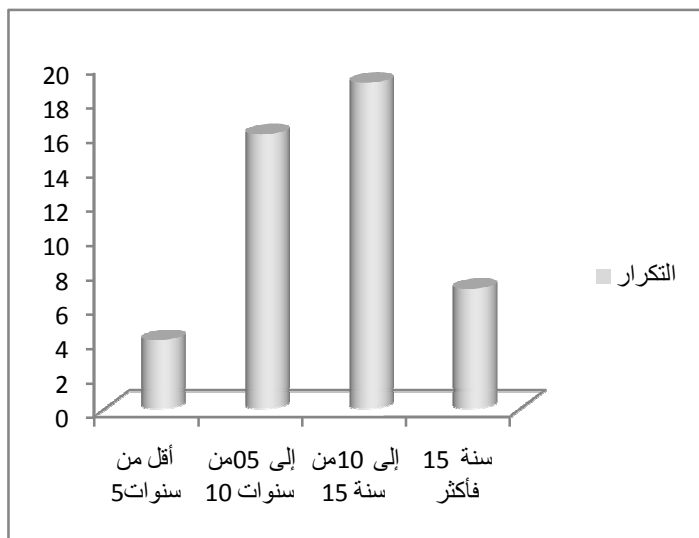
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



النسبة %	التكرار	سبب اختيار المصرف
8,7	4	أقل من 5 سنوات
34,8	16	من 05 إلى 10 سنوات
41,3	19	من 10 إلى 15 سنة
15,2	7	15 سنة فأكثر
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة (10 إلى 15 سنة) بنسبة قدرت بـ: 41.3%، واحتلت الفئة (من 05 إلى 10 سنوات)، المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 34.8%، في حين احتلت الفئة (أكثر من 15 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 15.2%، واحتلت الفئة (أقل من 05 سنوات)، المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 8.7%، إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بعامل خبرة مهم جداً قد يساعد المؤسسة في تحسين أدائها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة وفقا لما يلي:

أولاً- تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)

وهو ما سيتم توضيح وفقا لمختلف أبعاد إدارة الكفاءات، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (13): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (إدارة الكفاءات)

إدارة الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
تخطيط_الكفاءات	3,91	0,325	3	موافق	مرتفع
استقطاب_الكفاءات	3,85	0,309	4	موافق	مرتفع
تدريب_الكفاءات	3,97	0,370	1	موافق	مرتفع
تحفيز_الكفاءات	3,96	0,259	2	موافق	مرتفع
المتوسط العام	3.92	0.240	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل جاء مرتفعاً، حيث سجل متوسط حسابي قدر بـ: 3.92 وقدر الانحراف المعياري بـ 0,240 وهذا الانحراف يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني المؤسسة لمحور إدارة الكفاءات، حيث تصدر بعد تدريب الكفاءات باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 3.97، ليحتل بعد تحفيز الكفاءات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.96، وجاءت باقي الأبعاد مرتبة كما هي موضحة في نتائج الجدول أعلاه.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1- تخطيط الكفاءات

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تخطيط الكفاءات بالمؤسسة.

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد تخطيط الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات البشرية كما ونوعا	3,85	0,595	3	موافق	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين إبداعات جديدة	3,96	0,419	1	موافق	مرتفع
3	تحدد المؤسسة الأهداف الحالية التي تسعى إلى تحقيق النتائج المخططة مستقبلا في المؤسسة	3,93	0,490	2	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.91	0.325	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تخطيط الكفاءات جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما يؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.91)، وانحراف معياري قدر بـ: 0.325 وهو ما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات عينة الدراسة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تخطيط الكفاءات.

والملاحظ في كل الأبعاد أن الانحراف المعياري ودرجة التشتت جاءت ضعيفة، وهو ما يؤكد اتفاق عينة الدراسة في التوجه نحو كل عبارات هذا المحور.

2- استقطاب الكفاءات

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد استقطاب الكفاءات بالمؤسسة.

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه بعد استقطاب الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
04	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	3,85	0,595	4	موافق	مرتفع
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية	3,96	0,419	1	موافق	مرتفع
06	تبحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر	3,93	0,490	2	موافق	مرتفع
07	تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها	3,89	0,482	3	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.85	0.309	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد استقطاب الكفاءات جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.91)، وانحراف معياري قدر بـ: 0.325 والملاحظ هنا وجود تشتت ضعيف في إجابات عينة الدراسة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة ودرجة كبيرة بكل مقاييس بعد استقطاب الكفاءات. والملاحظ في كل الأبعاد أن الانحراف المعياري ودرجة التشتت جاءت ضعيفة، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة في التوجه نحو كل عبارات هذا المحور.

3- تدريب الكفاءات

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تدريب الكفاءات بالمؤسسة.

جدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه بعد تدريب الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
08	تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية وتسيير الكفاءات	3,80	0,687	3	موافق	مرتفع
09	تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تقييمها وتحسين أدائها	4,00	0,471	2	موافق	مرتفع
10	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري	4,11	0,315	1	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.97	0.370	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تدريب الكفاءات جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.97)، وانحراف معياري قدر بـ: 0.370 والملاحظ هنا وجود تشتت ضعيف في إجابات عينة الدراسة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة ودرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تدريب الكفاءات. والملاحظ في كل الأبعاد أن الانحراف المعياري ودرجة التشتت جاءت ضعيفة، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة في التوجه نحو كل عبارات هذا المحور.

4- تحفيز الكفاءات

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تحفيز الكفاءات بالمؤسسة.

جدول رقم (17): تحليل آراء العينة تجاه بعد تحفيز الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	تشجع المؤسسة العمال باستمرار وتحفزهم على المبادرة لتدعيم الكفاءة	3,93	0,442	4	موافق	مرتفع
12	تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الأكفاء في اتخاذ القرارات	3,89	0,526	5	موافق	مرتفع
13	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد على أدائهم	4,02	0,147	2	موافق	مرتفع
14	تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	4,04	0,295	1	موافق	مرتفع
15	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات	3,96	0,515	3	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.96	0.259	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تدريب الكفاءات جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.96)، وانحراف معياري قدر بـ: 0.259 والملاحظ هنا وجود تشتت ضعيف في إجابات عينة الدراسة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة ودرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تحفيز الكفاءات. والملاحظ في كل الأبعاد أن الانحراف المعياري ودرجة التشتت جاءت ضعيفة، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة في التوجه نحو كل عبارات هذا المحور.

ثانيا- تحليل نتائج المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر تنمية الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): تحليل آراء العينة تجاه محور تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
16	تقوم المؤسسة بوضع العديد من الاستراتيجيات لتحقيق تنمية فعالة لموردها البشري	4,02	0,147	6	موافق	مرتفع
17	تدعم إدارة المؤسسة بتوفير البرامج اللازمة كل عمليات تنمية الموارد البشرية	4,07	0,327	4	موافق	مرتفع
18	تحدد المؤسسة احتياجات العمال للبرامج التدريبية وفق متطلباتها	4,07	0,442	5	موافق	مرتفع
19	تساهم البرامج التدريبية من رفع أداء ومردودية العمال	4,11	0,315	2	موافق	مرتفع
20	تعتمد المؤسسة برامج لتدريب عمالها الجدد من أجل إكسابهم المهارات اللازمة	4,15	0,363	1	موافق	مرتفع
21	تشجع المؤسسة التعلم الذاتي والمستمر من أجل تطوير قدرات عمالها	3,91	0,463	10	موافق	مرتفع
22	تشجع المؤسسة العامل على تقديم الإضافة من خلال المعارف الجديدة وتطبيقها في المؤسسة	4,02	0,394	8	موافق	مرتفع
23	تهتم المؤسسة وبشكل كبير بنوعية التحصيل العلمي لدى عمالها	3,98	0,333	9	موافق	مرتفع
24	تقوم المؤسسة بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح ودورات دراسية لهم.	4,11	0,379	3	موافق	مرتفع
25	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات العاملين للتربصات والتكوين خاصة في اللغات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.	3,87	0,582	11	موافق	مرتفع
26	تتيح المؤسسة للعاملين جميع الوسائل والإمكانات التي تساهل في زيادة تكوينهم	4,02	0,333	7	موافق	مرتفع
	إجمالي محور تنمية الموارد البشرية	4.02	0.183	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر محور تنمية الموارد البشري جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (4.02)، وانحراف معياري قدر بـ: 0.183 والملاحظ هنا وجود تشتت ضعيف في إجابات عينة الدراسة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة ودرجة كبيرة بكل مقاييس محور تنمية الموارد البشرية . والملاحظ في كل الأبعاد أن الانحراف المعياري ودرجة التشتت جاءت ضعيفة، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة في التوجه نحو كل عبارات هذا المحور .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم

رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	إدارة الكفاءات	0.567	0.905
المحور الثاني	تنمية الموارد البشرية	0.643	0.803
الاستبيان ككل		0.543	0.929

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقاً لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات) وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

¹ - الملحق رقم (03).

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار) (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تخطيط الكفاءات	تنمية الموارد البشرية	0.21-	0.035	0.001	0.231-	0.053	0.819
		0.115	0.193	0.037	1.306	1.707	0.198
		0.216	0.527	0.277	4.109	16.884	0.000
		0.469	0.662	0.438	4.860	34.340	0.000
استقطاب الكفاءات							
تدريب الكفاءات							
تحفيز الكفاءات							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير لكل من متغيرات (تدريب الكفاءات ، تحفيز الكفاءات) ولا يوجد تأثير لكل من المتغيرين (تخطيط الكفاءات واستقطاب الكفاءات) على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين تخطيط الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.21) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.035%)، وهو ارتباط إيجابي ولكنه ضعيف جدا، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، تخطيط الكفاءات على تنمية الموارد البشرية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن تنمية الموارد البشرية لا

يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تخطيط الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.001) مما يعني أن نسبة (1%) فقط من التغيرات في تنمية الموارد البشرية ترجع لبعدها تخطيط الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.819) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-

1-2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين استقطاب الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.115) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.193%)، وهو ارتباط إيجابي ولكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لاستقطاب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن تنمية الموارد البشرية لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعد استقطاب الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.037) مما يعني أن نسبة (3.7%) فقط من التغيرات في تنمية الموارد البشرية ترجع لبعدها استقطاب الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.198) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تدريب الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.216) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.527%)، وهو ارتباط إيجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لتدريب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن تنمية الموارد البشرية يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تدريب الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.277) مما يعني أن نسبة (27.7%) فقط من التغيرات في تنمية الموارد البشرية ترجع لبعد تدريب الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تحفيز الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.469) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.662%)، وهو ارتباط إيجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لتحفيز الكفاءات على تنمية الموارد البشرية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن تنمية الموارد البشرية يتحقق بشكل جيد

من خلال بعد تحفيز الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.438) مما يعني أن نسبة (43.8%) فقط من التغيرات في تنمية الموارد البشرية ترجع لبعده تحفيز الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الكفاءات على تنمية

الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة الكفاءات	تنمية الموارد البشرية	0.350	0.458	0.21	3.415	11.663	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ويوضح الجدول رقم

¹- الملحق رقم (03).

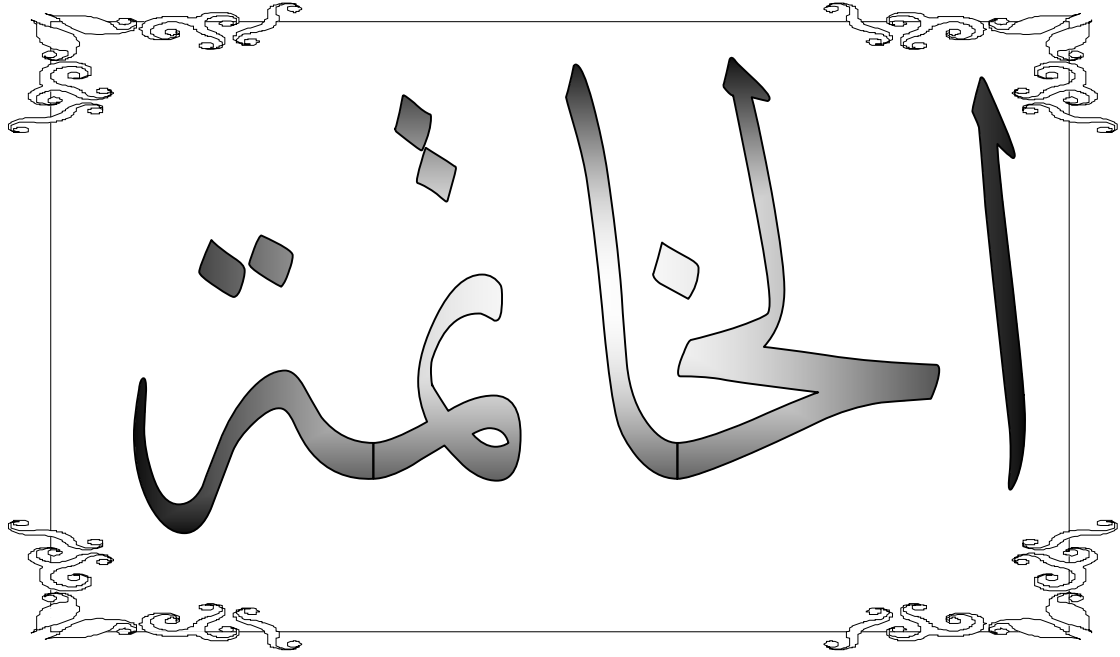
(21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة إدارة الكفاءات و تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.350) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.453%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن تنمية الموارد البشرية يتحقق بشكل جيد من خلال محور إدارة الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.21) مما يعني أن نسبة (21%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية ترجع لمحور إدارة الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الاستبيان الموجه (استمارة الاستبيان) الموجه لزملائنا وكالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والتي كان الهدف منها ضرورة أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ولقد تم تصميم استبيان مكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد بـ 50 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن اجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أنه هناك أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- محل الدراسة.



إن إدارة الموارد الكفاءات أصبحت مرتبطة بتنمية المورد البشري وصفقه، حيث إن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية الغير مؤهلة والغير كفوة، لان الكفاءات وأصحاب الخبرات والمهارات هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير، ويعملون على تحقيقه لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن إدارة الكفاءات لم تولي الاهتمام اللازم للمورد البشري لغرض تأهيلها لتكون كفوة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات، فقد أصبحت عملية تنمية الموارد البشرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر عن مدى قدرتها على الإبداع والتجديد، الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال

ومن خلال الدراسة الميدانية في وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-، قمنا بتسليط الضوء على إدارة الكفاءات، ودورها في تنمية الموارد البشرية بالوكالة محل الدراسة للتعرف على مدى تطويرهم لكفاءاتهم ومواردهم البشرية، وذلك اعتمادا على إستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي الوكالة وقد تبين أن هناك أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

- تمتاز أغلب المؤسسات بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب، وهذا يتيح لها الفرصة لاستغلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها، لأنها تمثل استثمارا مربحاً ودعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها؛
- عدم فاعلية تخطيط الموارد البشرية وعدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية وغياب الخطط الإستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية المؤسسات؛
- الاهتمام الكافي بتحليل الوظائف؛ مما يترقب عليه عدم القدرة على تحديد الاحتياجات المناسبة كما ونوعا من الكوادر البشرية ذات الخصائص والسمات المناسبة لتحقيق استراتيجيات المؤسسات وممارسات سليمة وواضحة لإدارة الموارد البشرية.
- حاجة المؤسسات إلى أنظمة تحفيز فعالة، لجعل مواردها البشرية تقبل على العمل بجد واجتهاد، وبالتالي يتحسن أدائها باستمرار.

2- النتائج التطبيقية

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الكفاءات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-،

ثانيا: توصيات الدراسة

- ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات وتنميتها باستمرار، لما لهذه العملية من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية وسد ثغراته، مما يعود بالفائدة على المنظمات وعلى مواردها البشرية في الوقت ذاته؛
- ضرورة متابعة عمليات تنمية الكفاءات لدى مختلف شرائحها الوظيفية، وتحديد احتياجاتها بدقة، لضمان تحقيق الغاية منها، بدلاً من تحمل تكاليف من دون مقابل يذكر؛
- الاستثمار في تنمية كفاءة الموارد البشرية لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات؛
- ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات وتنميتها باستمرار لما لهذه العملية من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية.
- وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي، تأخذ في الاعتبار اختلاف مستويات الأداء؛
- ضرورة تقييم أداء مواردها البشرية العاملة بالإدارة، لمعرفة الأسباب التي حالت دون تحسين أداء فئة معتبرة منها، لإيجاد الحلول المناسبة لتدارك النقائص.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية؛
- أثر أساليب التي تتبعها إدارة الكفاءات على تنمية المورد البشري؛
- دور إدارة الكفاءات في تحقيق الاستمرارية وصقل مواردها للوصول إلى الهدف؛
- إدارة الكفاءات وأساليبها في الجزائر؛
- ضغوط العمل وأثرها على كفاءة المورد البشري.

فائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- أسامة الخولي، حسن مختار الجمال، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة والتوزيع، 2002.
- 4- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 5- ثابت الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 6- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 7- سعاد نائف بفوظي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2016.
- 8- عبد الفتاح بوخمخم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 9- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 10- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، لبنان، 2008.
- 11- محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 12- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام- المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

2- المذكرات والرسائل

- 1- بن كعكع ليلي، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في

قائمة المراجع

- علوم التسيير، نظام : ل م د، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، 2020/2019.
- 2- بندي عبد الله عبد السلام، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- 3- بوترعة موسى، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس - باتنة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-، 2011-2012.
- 4- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2012-2013.
- 5- بوهنة علي، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
- 6- شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 7- عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
- 8- مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012.

3- المجالات والملتقيات

1- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية الواقع العملي والأفاق- تجارب دول، جامعة حسبية بن بوعلي 12-13 ديسمبر 2012.

2- برك، نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014.

3- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة-الجزائر- 2005.

4- بور حلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، ع02، الجزائر.

5- حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية- دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة -، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، 2017.

6- حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية ببها، ج1، العدد 108، 2019.

7- علي عماري، عيسى بن شوري، ربيع حميدان، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد1، الجزائر، 2019.

8- نوفي نورد الدين، مرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع، ملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، 17 و 18 أبريل، 2013 .

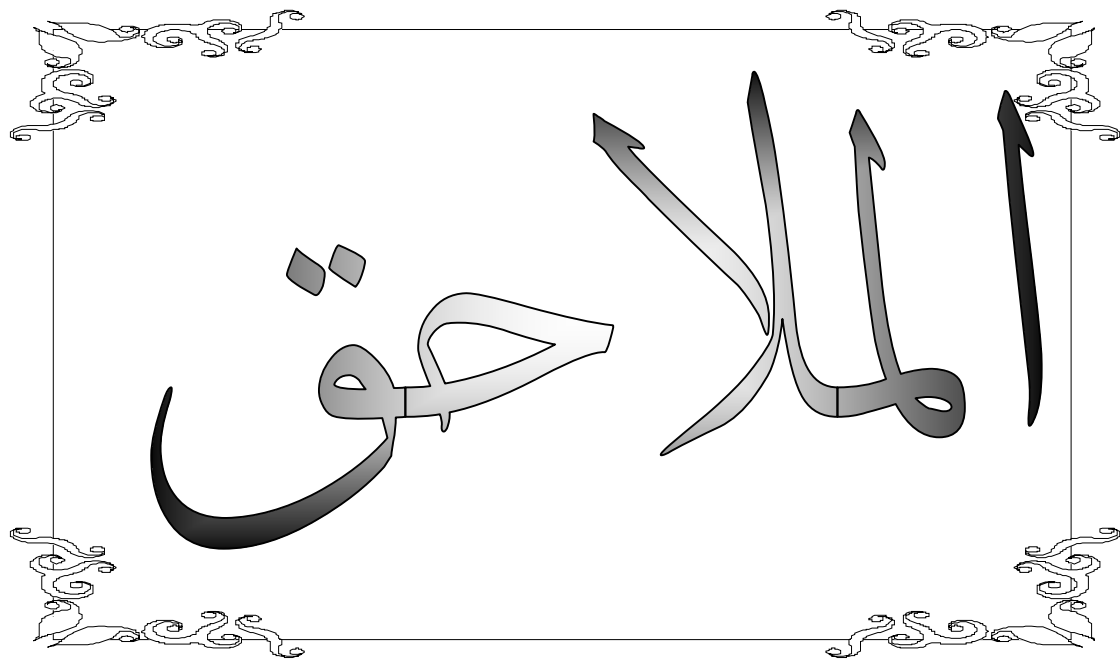
4- المواقع الإلكترونية

1- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com).

2- www.algeriatelecom.dz/AR .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4^{eme} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 2- Kit Brooks and Fredrick Muyia Nafukho, **Human resource development, social capital, emotional intelligence Any link to productivity?** Journal of European Industrial Training Vol. 30 No. 2, 2006.
- 3- lou van beirendonck, **"tous competent le management des competences dans l'entreprise"** ,edition de boeck, belgique, 2006.
- 4- Mankin, D.P. (2001), **"A model for human resource development"**, Human Resource Development International, Vol. 4 No.
- 5- Manuel, **Gestion des compétence an SEIN de l'Admistartion fédérale et éveloppement**, SPF, strategie et Appmi, 2018.
- 6- Marie Dominique Pujole , **ressources humaines, la boite à outil de l'entrepreneur**, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 7- Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, édition Dunod, Paris, 2003.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الإسم واللقب
أستاذ محاضر -أ-	جدي شوقي

الملحق رقم (02): استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر



استمارة استبيان

إشراف الدكتور

جدي شوقي

- من إعداد الطالبان

- جدي سليم

- غلاب ظريفة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة

أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع أثر إدارة الكفاءات على تنمية

الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-. وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة،

علما أن أبحاثكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام

العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

أنثى ذكر

2- الفئة العمرية

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

ثانوي لسانس
 ماجستير دكتوراه

4- المستوى الوظيفي

عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار م إطار س

5- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الكفاءات

الدرجة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تخطيط الكفاءات						
					تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات البشرية كما ونوعا	01
					تعتمد المؤسسة على خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات في تكوين إبداعات جديدة	02
					تحدد المؤسسة الأهداف الحالية التي تسعى إلى تحقيق النتائج المخططة مستقبلا في المؤسسة	03
استقطاب الكفاءات						
					تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	04
					تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية	05
					تبحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر	06

الملاحق

					تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها	07
تدريب الكفاءات						
					تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية وتسيير الكفاءات	08
					تهتم المؤسسة بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تقييمها وتحسين أدائها	09
					تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءة المورد البشري	10
تحفيز الكفاءات						
					تشجع المؤسسة العمال باستمرار وتحفزهم على المبادرة لتدعيم الكفاءة	11
					تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الأكفاء في اتخاذ القرارات	12
					تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد على أدائهم	13
					تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	14
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات	15

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
16	تقوم المؤسسة بوضع العديد من الاستراتيجيات لتحقيق تنمية فعالة لموردها البشري					
17	تدعم إدارة المؤسسة بتوفير البرامج اللازمة كل عمليات تنمية الموارد البشرية					
18	تحدد المؤسسة احتياجات العمال للبرامج التدريبية وفق متطلباتها					
19	تساهم البرامج التدريبية من رفع أداء ومردودية العمال					
20	تعتمد المؤسسة برامج لتدريب عمالها الجدد من أجل إكسابهم المهارات اللازمة					
21	تشجع المؤسسة التعلم الذاتي والمستمر من أجل تطوير قدرات عمالها					
22	تشجع المؤسسة العامل على تقديم الإضافة من خلال المعارف الجديدة وتطبيقها في المؤسسة					
23	تهتم المؤسسة وبشكل كبير بنوعية التحصيل العلمي لدى عمالها					

الملاحق

					24	تقوم المؤسسة بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح ودورات دراسية لهم.
					25	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات العاملين للتربصات والتكوين خاصة في اللغات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
					26	تتيح المؤسسة للعاملين جميع الوسائل والإمكانات التي تساهل في زيادة تكوينهم

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	45,7	45,7	45,7
أنثى	25	54,3	54,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

العمرية_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	1	2,2	2,2	2,2
سنة 40 إلى 30 من	29	63,0	63,0	65,2
سنة 50 إلى 40 من	15	32,6	32,6	97,8
سنة 50 من أكبر	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	10,9	10,9	10,9
ليسانس	38	82,6	82,6	93,5
ماجستير	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الوظيفي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذ عون	5	10,9	10,9	10,9
تحكم عون	16	34,8	34,8	45,7
إطار	23	50,0	50,0	95,7
مسير إطار	1	2,2	2,2	97,8
سامي إطار	1	2,2	2,2	100,0
Total	6	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	4	8,7	8,7	8,7
سنوات 10 إلى 05 من	16	34,8	34,8	43,5

الملاحق

سنة 15 إلى 10 من	19	41,3	41,3	84,8
فاكثر سنة 15	7	15,2	15,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	46	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	46	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	26

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الأول: إدارة الكفاءات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	46	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	46	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	15

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	46	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	46	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,662	11

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: إدارة الكفاءات

البعد الأول: تخطيط الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
من احتياجاتها بتخطيط المؤسسة تقوم ونوعا كما البشرية الكفاءات مستقبلية خطط على المؤسسة تعتمد	46	3,85	,595
إبداعات تكوين في الكفاءات لاستغلال جديدة	46	3,96	,419
التي الحالية الأهداف المؤسسة تحدد المخططة النتائج تحقيق إلى تسعى المؤسسة في مستقبلا	46	3,93	,490
N valide (listwise)	46		

البعد الثاني: استقطاب الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على كبير بشكل المؤسسة تعتمد أفضل لاستقطاب الخارجية المصادر الكفاءات	46	3,72	,621
الداخلية المصادر على المؤسسة تعتمد البشرية الكفاءات من احتياجاتها لتغطية	46	3,89	,434
كفاءات ذوي أفراد عن المؤسسة تبحث مستمر بشكل ومؤهلات	46	3,91	,509
خطط وضع على المؤسسة تعتمد وتقييمها الكفاءات لاستغلال مستقبلية	46	3,89	,482
N valide (listwise)	46		

البعد الثالث: تدريب الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بالبحث خاصة خلية المؤسسة تمتلك وتسيير تنمية أجل من والتطوير الكفاءات	46	3,80	,687
الفردية بالكفاءات المؤسسة تهتم وتحسين تقييمها على والعمل والجماعية أدائها	46	4,00	,471
تدريبية برامج بوضع المؤسسة تقوم البشري المورد كفاءة لزيادة	46	4,11	,315
N valide (listwise)	46		

البعد الرابع: تحفيز الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
باستمرار العمال المؤسسة تشجع الكفاءة لتدعيم المبادرة على وتحفزهم العاملين بمشاركة المؤسسة تسمح القرارات اتخاذ في الأكفاء	46	3,93	,442
ومعنوية مادية حوافز المؤسسة تقدم أدائهم على للأفراد	46	4,02	,147
والمكافآت للحوافز نظام المؤسسة تمتلك للعاملين	46	4,04	,295
على مشجعة بيئة بتوفير المؤسسة تقوم الكفاءات لدعم العمل	46	3,96	,515
N valide (listwise)	46		

الملاحق

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني تنمية الموارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
من العديد بوضع المؤسسة تقوم فعالة تنمية لتحقيق الاستراتيجيات البشري لموردها	46	4,02	,147
البرامج بتوفير المؤسسة إدارة تدعم الموارد تنمية عمليات كل اللازمة البشرية	46	4,07	,327
للبرامج العمال احتياجات المؤسسة تحدد متطلباتها وفق التدريبية	46	4,07	,442
أداء رفع من التدريبية البرامج تساهم العمال ومردودية	46	4,11	,315
عمالها لتدريب برامج المؤسسة تعتمد المهارات إكسابهم أجل من الجدد اللازمة	46	4,15	,363
والمستمر الذاتي التعلم المؤسسة تشجع عمالها قدرات تطوير أجل من	46	3,91	,463
تقديم على العامل المؤسسة تشجع الجديدة المعارف خلال من الإضافة المؤسسة في وتطبيقها	46	4,02	,394
بنوعية كبير وبشكل المؤسسة تهتم عمالها لدى العلمي التحصيل	46	3,98	,333
لديها العاملين تعليم بدعم المؤسسة تقوم دراسية ودورات منح تقديم خلال من لهم.	46	4,11	,379
احتياجات بتحديد المؤسسة تقوم في خاصة والتكوين للتربصات العاملين الحديثة التكنولوجيا واستخدام اللغات	46	3,87	,582
الوسائل جميع للعاملين المؤسسة تتيح زيادة في تساهل التي والإمكانات تكوينهم	46	4,02	,333
N valide (listwise)	46		

الملاحق

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	46	3,9707	,18758
N valide (listwise)	46		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الكفاءات_إدارة	46	3,9275	,24050
البشرية_الموارد_تنمية	46	4,0296	,18388
الكفاءات_تخطيط	46	3,9130	,32535
الكفاءات_استقطاب	46	3,8533	,30991
الكفاءات_تدريب	46	3,9710	,37069
الكفاءات_تحفيز	46	3,9696	,25980
N valide (listwise)	46		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الإجمالي	الكفاءات_إدارة	_الموارد_تنمية البشرية
N	46	46	46
Paramètres normaux ^{a,b}	3,9707 ,18758	3,9275 ,24050	4,0296 ,18388
Différences les plus extrêmes	,307 ,221 -,307	,314 ,229 -,314	,368 ,368 -,349
Z de Kolmogorov-Smirnov	.543	.567	.643
Signification asymptotique (bilatérale)	.929	.905	.803

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الكفاءات_إدارة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,458 ^a	,210	,192	,16533	,210	11,663	1	44	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_إدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,319	1	,319	11,663	,001 ^b
	Résidu	1,203	44	,027		
	Total	1,522	45			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_إدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,655	,403		6,585	,000
	الكفاءات_إدارة	,350	,102	,458	3,415	,001

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الكفاءات_تخطيط ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,035 ^a	,001	-,021	,18585	,001	,053	1	44	,819

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تخطيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,002	1	,002	,053	,819 ^b
1 Résidu	1,520	44	,035		
Total	1,522	45			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تخطيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,106	,334		12,283	,000
1 الكفاءات_تخطيط	-,020	,085	-,035	-,231	,819

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الكفاءات_استقطاب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,193 ^a	,037	,015	,18245	,037	1,707	1	44	,198

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_استقطاب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,057	1	,057	1,707	,198 ^b
1 Résidu	1,465	44	,033		
Total	1,522	45			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_استقطاب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,588	,339		10,576	,000
1 الكفاءات_استقطاب	,115	,088	,193	1,306	,198

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الكفاءات_تدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,527 ^a	,277	,261	,15809	,277	16,884	1	44	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,422	1	,422	16,884	,000 ^b
	Résidu	1,100	44	,025		
	Total	1,522	45			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,992	,254		11,803	,000
	الكفاءات_تدريب	,261	,064	,527	4,109	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الكفاءات_تحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,662 ^a	,438	,426	,13936	,438	34,340	1	44	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,667	1	,667	34,340	,000 ^b
	Résidu	,855	44	,019		
	Total	1,522	45			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات_تحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,170	,318		6,820	,000
	الكفاءات_تحفيز	,469	,080	,662	5,860	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تنمية

الملحق رقم (04): إتفاقية الرتبص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الوزارة العليا للتعليم والبحث العلمي
جامعة الجزائر - القديس يوسف
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
برنامج لدراسة البكالوريا في 2020 2018

إتفاقية الرتبص

المادة الأولى:
هذه الإتفاقية تصبغ علاقات خاصة بين مؤسسة من طرف هيئته كونه العلوم الاقتصادية، والتجارة
وعلوم التسيير
مع المؤسسة:
مقرها في
ممثلة من طرف:
الرتبة:
هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم الرتبص تطبيقا للمادة الآتية استنادا الى:
1.
2.
3.
4.

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 الصادر بالمراسم في ماي 1989

المادة الثانية:
يهدف هذا الرتبص الى ضمان تطبيق الدراسات المعتمدة في القسم والمشاركة للبرنامج والمساهمة في
تخصص الطلبة المقيمين
التخصص:
المادة الثالثة:
الرتبص التطبيقي يجري في:
الفترة من: إلى:

المادة الرابعة :

برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة التفضيلية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمساعدة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل ضوابط التريض ينبغي أن يكون على استشارة البيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة:

حلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما ينبغي التريض مجموعة الموظفين من وجهة المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن يوضع للطالب عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموعة التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإحلال يهده الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب عند إغلال القسم من طريق رسالة متجدة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المرفوض ضد مجموعة مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص عند تنفيذ كل نشاط في المنطقة والأمن المتعلقة بمكان العمل تمهين لتفقد التريض.

المادة التاسعة :

في حالة حدوث ما على المرفوضين يمكن التوجيه بحسب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجال الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند التوظيف وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، الطعام.

جامعة تيسة
 قسم علوم التسيير
 2021/2022
 م. ح. ح. ح.
 م. ح. ح. ح.

ALGERIE TELECOM S.P.A
 Département Ressources Humaines
 SSA

ممثل المؤسسة
 Chef de Département Ressources Humaines
 HANNACHI Salima

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم و دور الكفاءة في تنمية الموارد البشرية وتطويرها باعتبار الكفاءات قاعدة ارتكاز أساسية للتنمية الإنسانية والحضارية و الاقتصادية وأساسا لبناء مجتمع المعرفة حيث أن رأس المال البشري أصبح عنصر هاما لمختلف المنظمات من اجل الاستمرارية ومسايرة مختلف التطورات والتحويلات البيئية بمختلف أشكالها وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في محيط يمتاز بحدة التنافس وعلى اثر هذا تتأكد أهمية إدارة الكفاءة في تنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم الركائز التي تقوم بترشيد سلوكيات الأفراد العاملين مما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة .

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، إدارة الكفاءات، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية.

Summary

This study aims to highlight the concept and role of competency in the development of human resources, considering competencies a basic base for human, cultural and economic development and a basis for building a knowledge society, as human capital has become an important element for various organizations for continuity and keeping pace with various developments and environmental transformations in its various forms and the emergence of technology Information and communications in an environment characterized by intense competition, and as a result of this, the importance of efficiency management in human resource development is confirmed as one of the most important pillars that rationalize the behavior of working individuals, which maximizes the effectiveness of their performance and self-realization through achieving their personal goals and their contribution to achieving the goals of the organization.

Keywords: competencies, competency management, human resources, human resource development.