

دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

## The role of competency management in the development of persons in the enterprise: a case study of the sonalgaz Ain Temouchent

كوديد سفيان<sup>1\*</sup>، درويش عمار<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة عين تموشنت (الجزائر)، [Sou-fy-a@hotmail.fr](mailto:Sou-fy-a@hotmail.fr)

<sup>2</sup> جامعة عين تموشنت (الجزائر)، [ammar.derouiche@yahoo.fr](mailto:ammar.derouiche@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2021/11/08 تاريخ القبول: 2021/11/26 تاريخ النشر: 2022/01/31

**ملخص:** نهدف من خلال هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة، بحيث تشمل المقال اطار نظري تناولنا فيه أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وجانب تطبيقي اعتمدنا فيه على استمارة استبيان وزعت على الطاقم الإداري لشركة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة عين تموشنت، وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS V20. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج القيمة التي أكدت على أهمية إدارة الكفاءات في تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة خاصة باعتماد أساليب تعزيز الكفاءات وكذا نظام الحوافز المتعلقة بالكفاءات.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الكفاءات، تنمية الأفراد، تعزيز الكفاءات، الحوافز المتعلقة بالكفاءات.

**Abstract:** The study aimed to show the role of competence of management in developing the skills and capabilities of human resources in the enterprise. In which it contained theoretical part ; explaining the main conceptoins of the study ; and practical part based on questionnaire to study the case of a SONALGAZ company in Ain temouchent, where the data was treated dy using SPSS V20. The results of the study confirmed that competency management has an important role in the development of individuals efficiency at company concerned with the study, this is done through the using competency enhancement techniques and incentive system.

**Keywords:** competency management; personal development; capacity building; competency incentives.

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

تعتبر وظيفة تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية كونها تتعلق بأهم مورد في المؤسسة المتمثل في المورد البشري الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة واستمرارها أو فشلها، لدى أصبح من الضروري ربط أداء المؤسسة بكفاءة الرأس المال البشري.

من بين الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الحديثة هو تكوين مورد بشري يمتاز بالكفاءة والمهارة والمعرفة استجابة إلى التحولات الحديثة الذي يحكمها اقتصاد المعرفة. إن إدارة الكفاءات من المهام المتقدمة لمؤسسات الأعمال الحديثة بحيث تسعى إلى اكتساب الكفاءات وتنميتها وتطويرها بالاعتماد على الأساليب التدريبية والتطويرية المتاحة وكذا المحافظة على هذه الكفاءات، فهي مصدر التميز في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

### 1.1 الاشكالية:

تعتبر المعارف والمهارات والسلوكيات التنظيمية من سمات الكفاءة التي تسعى أي مؤسسة لإكسابها لموردها البشري، وبذلك لإدارة الكفاءات علاقة بتنمية الأفراد العاملين في المؤسسة. وفق ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما مدى تأثير إدارة الكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة؟.

### 2.1 فرضية الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:  
تأثر إدارة الكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يشغل اهتمام الكثير من المؤسسات المعاصرة، وكونها ربطت إدارة الكفاءات بتنمية الأفراد في المؤسسة، بحيث تهتم المؤسسات بتنمية مواردها البشرية فهي التي تحقق لها الفارق في الأداء مقارنة بمنافسيها، فالتكنولوجيا يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة ولكن العنصر البشري يعتبر مورد استراتيجي لا بد من تكوينها في المؤسسة ، فإدارة الكفاءات هي المسؤولة على تنمية المعارف والمهارات والسلوكيات لدى أفراد المؤسسة والمحافظة عليها وكذا تنمية الأفراد.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

نحاول في هذا البحث تحقيق مجموعة من الأهداف البحثية التي نوجزها في النقاط التالية:

- الامام بالجوانب النظرية والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة؛
- التعرف على أهم طرق وأساليب إدارة الكفاءات؛
- معرفة دور إدارة الكفاءات في تنمية الأفراد في المؤسسة بشكل عام وشركة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت بشكل خاص.

#### 5.1 تقسيم البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا البحث إلى محورين رئيسيين:

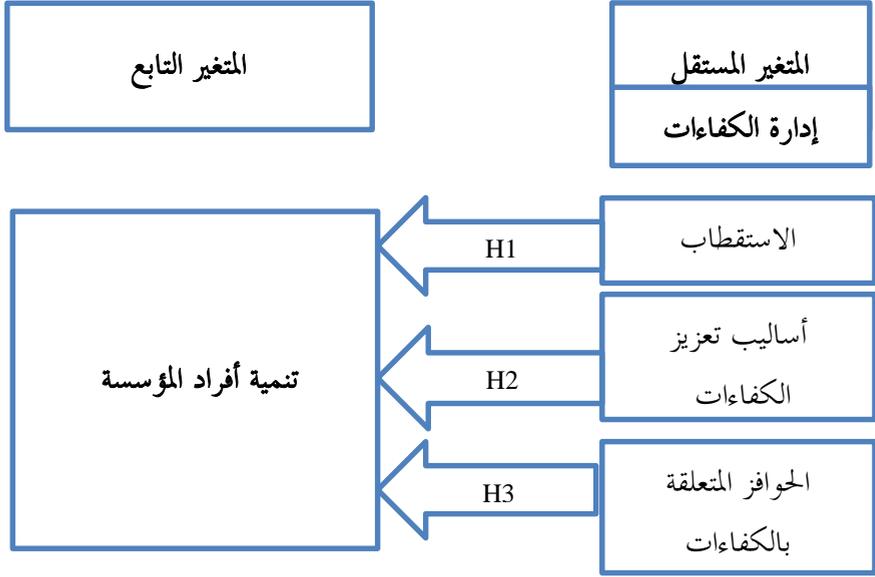
- المحور الأول النظري: شمل كل المفاهيم المرتبطة بإدارة الكفاءات وتنمية الأفراد؛
- المحور الثاني التطبيقي: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

#### 6.1 منهج الدراسة:

بهدف دراسة إشكالية البحث واختبار الفرضية المحددة، استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، وأما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة بغية اسقاط نتائج الجانب النظري على الواقع باستخدام المقابلة الشخصية والاستبيان مستخدمين مجموعة من الأدوات الاحصائية المساعدة في عملية تحليل البيانات.

## 7.1 نموذج الدراسة:

الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة الذي حدد بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة.



المصدر: من انجاز الباحثين.

## 2. الجانب النظري:

### 1.2 إدارة الكفاءات:

#### 1.1.2 مفهوم الكفاءة:

يعرف (Mintzberg) الكفاءة بأنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، بمعنى آخر الكفاءة هي الوصول إلى أي هدف تسعى إليه المؤسسة (محفوظ، 2000، صفحة 227). كما تعرف الكفاءة بأنها مجموع الاستعدادات والمعارف لدى الفرد في ميادين مختلفة (محمود، 2015، صفحة 62).

تعريف LEVY Leboyer:

والذي يعرفها على أنها الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعال في وضعية معينة.

يعرف الباحثان JEAN Marc Riss et DANIEL Held :

الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع، وإذا أردنا فهي مجموع من المعارف النظرية، العلمية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق (موسى، 2018، صفحة 115) معين .

على ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نعتمد في هذه الدراسة على التعريف التالي: الكفاءة هي مجموع الاستعدادات لدى الفرد والتي تتجسد في المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحدد معالم أداء نشاط هذا الفرد.

### 2.1.2 أبعاد الكفاءة:

من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن الكفاءة توليفة من العناصر التالية (ججيق، 2014، صفحة 130):

-المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية؛

-المعرفة العملية (Savoir-faire): الكفاءات التطبيقية أو المهارات الفنية؛

-المعرفة السلوكية (Savoir-être): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية.

### 3.1.2 تعريف إدارة الكفاءة:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي (نبيل، 2017، صفحة 154).

تعرف على أنها استخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يتم من خلالها جذب الافراد ذوي الكفاءة للمؤسسة وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق الأهداف (أمال، 2017، صفحة 45) .

### 4.1.2 مقاربات إدارة الكفاءات (يحضية، 2003-2004، صفحة 141):

- المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات وفق هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، وبذلك تصبح الكفاءة مكونة من المعرفة والمهارة وحسن التصرف.

#### - المقاربة العملية:

وفق هذا المنظور تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي.

#### - المقاربة الاستراتيجية:

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، العملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي أو بابتكار أو بكفاءات أخرى متشابهة (محمد، 2016، صفحة 338).

#### 5.1.2 أهداف إدارة الكفاءة:

يهدف اعتماد تسيير الكفاءات في المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نحددها كما يلي (التاج، 2013، صفحة 43):

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق اهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها؛
- ترقية وتحديد أفضل توزيع للكفاءات البشرية بالتأكد من ان الكفاءات تتناسب مع وظائف مسندة اليها؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد انطباقها لنظام الحوافز
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين افراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها؛
- زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- متابعة مسار الافراد داخل المؤسسة وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

## 2.2 تنمية الأفراد في المؤسسة:

### 1.2.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

عمل مخطط مكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات وتغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة (الرحمن، 2010، صفحة 84).

وكما تعرف بأنها عملية تعزيز وتدعيم فاعلية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي (مانع، 2014-2015، صفحة 47).

إذن تنمية المورد البشري هي عملية سقل مهارات وسلوكيات ومعارف جديدة للأفراد ودفعهم نحو التأقلم مع التغيرات والتطورات التي تفرضها البيئة بما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة.

### 2.2.2 أساليب تنمية الموارد البشرية:

لقد تعددت أساليب تنمية المورد البشري في المؤسسة وبشكل عام هناك اجماع على الأساليب

التالية:

- الاستقطاب: هو عملية من اختصاص إدارة الموارد البشرية تمكن من جذب وترغيب الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم مواصفات محددة للعمل في المؤسسة بهدف تطوير مهارات أفراد المؤسسة، كما يمكن أن يكون الاستقطاب داخلي أو خارجي.

- أساليب تعزيز الكفاءات:

- التدريب:

هو عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية متعلقة برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح. وكما يعرف بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية الهادفة إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة المنتمي إليها (مانع، 2014-2015، صفحة 115).

- خطوات التدريب: تشمل عملية التدريب الخطوات التالية (صلاح الدين، 2001، صفحة 227):

- تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتمثل في:

- الاحتياجات المتعلقة بتطوير المعلومات والمعارف؛

-الاحتياجات المرتبطة بتطوير القدرات والمهارات؛

-الاحتياجات المرتبطة بتطوير سلوك الأفراد، وطريقة تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسيتهم.

-تصميم برامج التدريب:

تهدف هذه المرحلة إلى تحويل الاحتياجات التدريبية والأهداف المرتبطة بها إلى أساليب تدريبية وفق أساليب تحددها الإدارة العليا على ضوء الامكانيات المتوفرة.

-تنفيذ برامج التدريب:

تحديد الجداول الزمنية التنفيذية للبرامج ومكان التدريب وكذا المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، لضمان نجاح ما خطط له مسبقا و الوصول إلى الأهداف التدريبية المرجوة.

-تقييم كفاءة التدريب:

هي آخر مرحلة من مراحل التدريب تسمح بالتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها ومدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف. تواجه هذه عملية تقييم فاعلية التدريب مشكلة أساسية تتمثل في أن مخرجات التدريب تظهر غالبا بعد فترة طويلة من انتهاء البرامج التدريبية.

-التعليم:

يقصد به مجمل التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو مراحل التعليم (المدرسة) أو العمل أو المجتمع بصفة عامة (عبد الباقي، 2004، صفحة 23).

- التطوير:

يقصد به مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، ورفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم (بن الدين، 2018، صفحة 96).

- التكوين:

هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة او المهارة لتنفيذ عمل معين ويتكون من الخطوات التالية (مدني، 2014، صفحة 107):

-تحديد الأهداف المرجوة من التكوين؛

-تحديد الوسائل المستعملة للتكوين؛

-توجيه التكوين الى مختلف المستويات الإدارية؛

-تطوير التكوين لمواجهة التغيرات المستمرة.

-الحوافز المتعلقة بالكفاءات:

تعلم المؤسسة على دفع حوافز للكفاءات من أجل (نذيرة، 2017، صفحة 155):

-رفع الكفاءات المهنية وخطوط الترقية؛

-زيادة تحفيز الأشخاص (ترقية، مهنة...);

-ارضاء حاجة التقدير والابحاز عند الفرد.

ويمكن أن تأخذ حوافر الكفاءات خمسة أشكال (نذيرة، 2017، صفحة 156):

-تنوع الكفاءات المستخدمة؛

-تخصيص الكفاءات المهنية؛

-المهارات المتعلقة بالعمل الفردي؛

-الكفاءات المحتملة؛

-الكفاءات المتبقية.

3.الجانب التطبيقي:

1.3 مجتمع الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في إطارات شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، بحيث تم توزيع

60 استمارة استرجعت منها 54 استمارة واعتمد منها 50 استمارة صالحة للدراسة. نشير إلى اعتماد

مقياس ليكرت الخماسي في اعداد الاستبيان.

الجدول رقم 1: مقياس ليكرت الحماسي.

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الحماسي	
الاتجاه الرأي (درجة الاستجابة)	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة (درجة منخفضة جدا)	من 1 إلى 1.79
غير موافق (درجة منخفضة)	من 1.80 إلى 2.59
محايد (درجة متوسطة)	من 2.60 إلى 3.39
موافق (درجة مرتفعة)	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة (درجة مرتفعة جدا)	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 2.3 قياس صدق الاستبيان:

تجدر الاشارة إلى أن الاستبيان قدم للجنة تحكيم تظم أساتذة متخصصين وتم العمل بالتحفظات والتعديلات المقدمة وصولاً إلى الاخراج النهائي للاستبيان الذي اعتمد في الدراسة. قمنا بتحليل الاستبيان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وباستخدام معامل ألفا كرونباخ تم التأكد من صدق الاداة القياس بحيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.908 وهي قريبة من الواحد وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي للاستبيان.

### 3.3 قياس صدق الاستبيان:

#### 1.3.3 تحليل المعلومات الشخصية:

-**الفئة العمرية:** توصلت الدراسة إلى أن الفئة العمرية المحصورة بين 31 و 50 سنة هي الأكثر في المؤسسة وهذا أمر طبيعي بحكم أنها الفئة الأكثر اندماجاً في عالم الشغل.

-**المستوى التعليمي:** توصلت الدراسة إلى أن ما نسبته 90% من حجم عينة الدراسة لهم مستوى جامعي وهذا ما يفسر أن أفراد المؤسسة محل الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية.

-**الخبرة المهنية:** أكدت الدراسة على أن ما نسبته 66% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 و 15 سنة.

### 2.3.3 متغيرات وأبعاد الدراسة:

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان:

-محور إدارة الكفاءات:

الجدول رقم 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقطاب.

المحور	الجزء الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إدارة الكفاءات	الاستقطاب	10	2.32	0.91	منخفضة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V20)

بلغت المتوسط الحسابي لمتغير الاستقطاب 2.32 والانحراف المعياري 0.91، ما يعكس درجة استجابة منخفضة، وهذا ما يفسر عدم اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الاستقطاب من أجل التوظيف وتنمية الكفاءات.

الجدول رقم 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأساليب تعزيز الكفاءات.

المحور	الجزء الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إدارة الكفاءات	أساليب تعزيز الكفاءات	10	3.56	1.1	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V20)

من جدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تقدر بـ 3.56 والانحراف المعياري يساوي 1.1 ، ما يعكس درجة مرتفعة وهذا يفسر اعتماد المؤسسة على أساليب تعزيز الكفاءات من أجل تنمية الأفراد في المؤسسة.

الجدول رقم 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمكافآت المرتبطة بالكفاءات.

المحور	الجزء الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إدارة الكفاءات	الحوافز المتعلقة بالكفاءات	10	4.18	0.96	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V20)

الملاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ 4.18 مع انحراف معياري قدر بـ 0.96 ودرجة استجابة مرتفعة، وهذا يفسر رضى الافراد عن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

-محور تنمية الأفراد:

الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية الأفراد في المؤسسة.

المحور	الجزء الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
تنمية الأفراد	تنمية الأفراد	10	3.00	1.06	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V20)

من مخرجات البرنامج نجد أن المتوسط الحسابي لمحور تنمية الكفاءات قد وصل إلى 3 والانحراف المعياري قدر بـ 1.06 ودرجة استجابة متوسطة، هذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بتنمية كفاءات الأفراد.

4.3 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وتنمية الأفراد في المؤسسة.

$H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وتنمية الأفراد في المؤسسة.

أ-تحليل التباين الأحادي(ANOVA):

توصلنا من خلال تحليل التباين الأحادي إلى معامل تحديد يساوي 0.45 والذي يعكس أثر إدارة الكفاءات على تنمية الأفراد بنسبة 45% وقيمة F المحسوبة قدرت بـ 4.62 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، ما يفسر وجود علاقة تأثير إيجابي لإدارة الكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتنمية الأفراد في المؤسسة.

$H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتنمية الأفراد في المؤسسة.

من تحليل مخرجات الاختبار تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبالتالي لا يوجد تأثير للاستقطاب على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تعزيز الكفاءات وتنمية الأفراد في المؤسسة.

$H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تعزيز الكفاءات وتنمية الأفراد في المؤسسة.

من تحليل مخرجات الاختبار تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد تأثير لأساليب تعزيز الكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المتعلقة بالكفاءات وتنمية الأفراد في المؤسسة.

$H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المتعلقة بالكفاءات وتنمية الأفراد في المؤسسة.

من تحليل مخرجات الاختبار تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد تأثير للحوافز المتعلقة بالكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

#### 4. خاتمة:

إن الانتقال إلى اقتصاد المعرفة وانتشار عوامل وأفكار وقيم مجتمع المعلومات والمعرفة في ظل شبكات الاتصالات المختلفة والمتطورة التي فجرت ثورة معلوماتية لا يمكن التحكم فيها، شكل تحدي كبير أمام المؤسسات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ما حتم عليها إيجاد سبل وطرق للتعامل مع العنصر البشري ليكون لها سلاحا استراتيجيا يسمح لها بمسايرة هذه التطورات والتحويلات التي لا بد أن تؤثر على أداء المؤسسات.

اعتبرت إدارة الكفاءات السبيل لتشكيل رأس مال بشري يمتاز بالمعارف والمهارات والسلوكيات الكفيلة بحمل المؤسسة نحو التميز والريادة، إن هذه الإدارة تسمح بتنمية الأفراد وفق أساليب تتمثل في الاستقطاب وأساليب تعزيز الكفاءات والمتمثلة في التكوين والتدريب والتعليم والتطوير وكذا آلية الحوافز المتعلقة بالكفاءات.

حاولنا في هذا المقال أن نعرض عن المفاهيم المرتبطة بالكفاءة وإدارة الكفاءات من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها وكذا مقاربات إدارة الكفاءات. وكما تطرقنا إلى عنصر تنمية الأفراد في المؤسسة من خلال سرد مختلف المفاهيم المرتبطة به كأساليب تنمية الموارد البشرية.

بعد المعالجة والتحليل الاحصائي قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتوصلنا إلى ما يلي:

- لا يوجد تأثير للاستقطاب على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما عكس عدم اعتماد المؤسسة على الاستقطاب في تنمية الأفراد؛

- يوجد تأثير لأساليب تعزيز الكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة؛

- يوجد تأثير للحوافز المتعلقة بالكفاءات على تنمية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

وفق نتائج الدراسة الاستقصائية تبين لنا اهتمام المؤسسة بتنمية الأفراد وفق آليتين هما أساليب تعزيز الكفاءات وذلك بالاعتماد على التدريب والتعليم والتكوين والتطوير وكذا نظام الحوافز المرتبطة بالكفاءات، إلا أن المؤسسة أهملت أهمية الاستقطاب بشكليه الداخلي والخارجي ولما لهما من دور في تنمية المعارف والسلوكيات والمهارات للمورد البشري، وهذا يمكن ارجاعه إلى غياب مؤسسة منافسة لها في السوق الجزائري ما يغنيها عن البحث عن كفاءات تحقق لها التميز والميزة التنافسية، إلا أننا نوصي المؤسسة بضرورة الاهتمام بأسلوب الاستقطاب لما له من مساهمة في تطوير العنصر البشري.

5. قائمة المراجع:

- أحمد محفوظ. (2000). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- القرني عبد الرحمن مدني. (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال. عمان، الأردن: دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع.
- بن البار موسى. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية من منظور عينة من إداريي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 115.
- بن سالم أمال. (2017). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات: دراسة حالة كوندور ببرج بوعريريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 45.
- بن عنتر عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- جرز الله محمد. (2016). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. مجلة دفاتر السياسة والقانون، 338.
- حمادي نبيل. (2017). أثر الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال. مجلة الاقتصاد والتنمية، 154.
- رقي نذيرة. (2017). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة: دراسة استقصائية. مجلة الاقتصاد والتنمية، 155.
- سبرينة مانع. (2014-2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. بسكرة: جامعة بسكرة.
- سبرينة مانع. (2014-2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. بسكرة: جامعة بسكرة.
- سلامي يحضية. (2003-2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة. الجزائر: جامعة الجزائر.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.

- عبد الباقي صلاح الدين. (2001). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن محمود. (2015). التطوير التنظيمي والإداري. عمان، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- عبد المالك حجقيق. (2014). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 130.
- مزيان التاج. (2013). التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 4.
- نور الهدى بن الدين. (2018). أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 96.