



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

واقع ممارسة إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

دراسة استطلاعية بمعهد التكوين المهني لولاية المدية

**The reality of the practice of competency management in light of the knowledge economy:  
an exploratory study at the Institute of Vocational Training in Médea province**

كريم عاقب،<sup>1\*</sup> Agueb Karim, k.agueb@ensmanagement.edu.dz

منير بلالي،<sup>2</sup> Bellali Mounir, m.bellali@ensmanagement.edu.dz

شفيفة لراس،<sup>3</sup> Larras Chafika, larras.c2015@gmail.com

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، مخبر الإبداع التسييري الحوكمة والمقاولاتية (LIMGE)، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (الجزائر)

<sup>2</sup> أستاذ محاضر، مخبر الإبداع التسييري الحوكمة والمقاولاتية (LIMGE)، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (الجزائر)

<sup>3</sup> أستاذة محاضرة، مخبر الإبداع التسييري الحوكمة والمقاولاتية (LIMGE)، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (الجزائر)

تاريخ النشر: 2024/05/21

تاريخ القبول: 2024/05/19

تاريخ الإرسال: 2024/02/19

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة الكفاءات في معهد التكوين المهني لولاية المدية في ظل اقتصاد المعرفة، وتم استخدام المنهج الكمي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة شملت 65 مفردة مكونة من (مدراء، مدراء فرعيين، إداريين وأساتذة)، مستعنيين ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تحقق تطبيق إدارة الكفاءات على مستوى المعهد محل الدراسة، حيث ثبت وجود أبعاد إدارة الكفاءات، وكان تطبيق المعهد لتوظيف الكفاءات وتنمية الكفاءات بمستوى مرتفع، أما فيما يخص تطبيق المعهد لبعد تقييم الكفاءات، فقد سجلنا مستوى متوسط من التطبيق.

تصنيف JEL: M12؛ O15.

### Abstract

This study aimed to shed light on the reality of the practice of competency management in the Vocational Training Institute of Médea province in light of the knowledge economy. The analytical quantitative approach was used, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting data, which was distributed to a sample that included 65 individuals consisting of (managers, sub-managers, administrators and professors).and the statistical analysis program SPSS was used to analyze data and test hypotheses. The study reached several results, the most important of which is the existence of the application of competency management in the institute under study, as it was proven that the dimensions of competency management exist, and the institute's application of competency-based recruitment and developing competencies was at a high level. As for Concerning the Institute's application of the competency assessment dimension, there was a moderate level of application.

### Keywords

knowledge economy;  
competency management;  
competency-based recruitment;  
competency development;  
competency assessment.

JEL Classification Codes : M12؛ O15.

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: k.agueb@ensmanagement.edu.dz

## 1. مقدمة:

تشهد المؤسسات في عصرنا هذا تحولا عميقا في ظل معطيات الاقتصاد الحديث وتسارع تطوراتها، بسبب التراكم المعرفي والانفجار التكنولوجي، وقد انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عمل المؤسسات وإدارتها (الشهراني، 2018، صفحة 2)، وفي ظل المنافسة تسعى تلك المؤسسات إلى الاستثمار في الكفاءات البشرية، عن طريق الاستغلال الأحسن لمواردها البشرية المتميزة (كاتبة، 2020/2019، صفحة 18)، فلا شك بأن المورد البشري هو العامل الأساسي في نجاح أي نشاط، وحتى نستطيع الحكم على كفاءة هذا العنصر لابد من وجود نظام سليم وفعال لإدارة أداؤه، وبالتالي فإن عملية إدارة الكفاءات أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام (النعساني، 2020، صفحة 22)، لذلك فإن المؤسسات المعاصرة في حاجة إلى عنصر بشري متميز، وقد اتضح في السنوات الأخيرة أن إدارة الكفاءات تعتبر أداة أساسية لضمان الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل بلوغ الأهداف المبرمجة (بومزيد، 2015، صفحة 473).

إن التطورات السريعة الذي يشهدها الوسط العام للمؤسسات لاسيما تلك التي تتطلب موارد بشرية قادرة على إدارة كفاءاتها المحورية لمواكبة هذ التغير السريع، محاولة الوصول إلى جودة عالية من الأداء وهذا من خلال ممارسات المؤسسة العمومية (معهد التكوين المهني لولاية المدية) لإدارة الكفاءات البشرية، ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

**ما هو واقع ممارسة وتطبيق إدارة الكفاءات في معهد التكوين المهني لولاية المدية في ظل اقتصاد المعرفة ؟**

وبهدف الإجابة على هذا السؤال الرئيسي للدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

**هناك تطبيق لإدارة الكفاءات في معهد التكوين المهني لولاية المدية.**

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك تطبيق لبعد توظيف الكفاءات في معهد التكوين المهني لولاية المدية.
- هناك تطبيق لبعد تنمية الكفاءات في معهد التكوين المهني لولاية المدية.
- هناك تطبيق لبعد تقييم الكفاءات في معهد التكوين المهني لولاية المدية.

كما يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الآتية:

- تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم إدارة الكفاءات كونه احد المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- الاهتمام بإدارة الكفاءات وبنائها على أسس علمية وموضوعية في ظل انعكاسات العصر الحديث؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات من أجل تحسين الكفاءات المحورية من خلال أبعاد إدارة الكفاءات؛
- قد تفيد هذه الدراسة المهتمين في معهد التكوين المهني بوضع الاستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع إدارة الكفاءات لما تحققه من أهداف عديدة.

حيث نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- إبراز مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة الكفاءات؛
- الوقوف على أهم التحديات التي تواجه إدارة الكفاءات؛
- محاولة الكشف على واقع إدارة الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل دراسة إشكالية البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي الكمي بهدف معرفة واقع إدارة الكفاءات في معهد التكوين المهني، من جهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها كالبحت المكتبي لمراجعة المصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، كما تم إعداد استبانته صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ولإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- الإطار النظري والدراسات السابقة: مفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة.  
- الطريقة والإجراءات: المتمثلة في الخطوات المتبعة من أجل معالجة البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية في معهد التكوين المهني بالمدينة

- نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة) تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة

### II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

سيتم التطرق في هذا الجانب الى التأسيس النظري لموضوع الدراسة والمتمثل في إدارة الكفاءات واقتصاد المعرفة، كما سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا.

#### **1. اقتصاد المعرفة:**

قد أصبحت المعرفة اليوم بحد ذاتها اقتصادا قائما، فقد أثبتت نجاعتها في تغيير مصير واقتصاديات الدول، فيجب الحديث عن اقتصاد المعرفة الذي أصبحت فيه المعرفة هي الأساس وليست مجرد أداة له، وأصبح فيه الإبداع والابتكار هو أساس التميز التنافسي (أقنيني، 2018-2019).

#### **أ. مفهوم المعرفة**

عرفت اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغربي آسيا (الأسكوا) المعرفة على أنها "مورد يمكن الاستفادة منه واستخدامه في توفير الثروة وتعزيز جودة الحياة (غراز و قرزیز، 2021)، وحسب "Peter Drucker" فهي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وهذا لا يتحقق إلا بمورد بشري ذوي عقول ومهارات فكرية (تواتي و حويش، 2022).

#### **ب. مفهوم اقتصاد المعرفة :**

هو الاقتصاد القائم على المورد البشري الذي يقوم بإنتاج واستخدام ونشر المعرفة والمعلومات، بحيث يتميز هذا الاقتصاد عن باقي الاقتصاديات الأخرى بكونه إقتصاد وفرة أكثر منه إقتصاد ندرة، حيث أن أغلب الموارد تنفذ بالاستهلاك، بينما تزداد المعرفة بالممارسة، ويمكن تعريف إقتصاد المعرفة كذلك على أنه الاقتصاد الذي يعول على القدرات الفكرية والابداعية لدى الأفراد وينظر للانسان بوصفه صانعا للمعرفة (سعداوي، 2021).

### ت. الاختلاف بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي:

إن تحليل ديناميكية المعرفة وعلاقتها بالمتشابهة مع الاقتصاد هي ما يحدد ماهية اقتصاد المعرفة وتمييزه عن الاقتصاد التقليدي، حيث تم الإشارة إلى أبرز أوجه التباين والاختلاف بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي من حيث (بلخضر، 2016-2017، صفحة 72):

- اختلاف في طبيعة الموارد: يركز الاقتصاد التقليدي على الموارد المادية التي تتناقص مع استهلاكها، في حين يركز اقتصاد المعرفة على المعرفة التي تنمو كلما زاد استهلاكها، وعليه فالاقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة والاقتصاد التقليدي هو اقتصاد الندرة؛
- اختلاف المصدر الرئيسي لعمليات الإنتاج: يعتمد الاقتصاد التقليدي على الآلات والماكينات، بينما عصر المعرفة مصدره الرئيسي تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات والرقمنة؛
- اختلاف الموقع الجغرافي: يعتمد الاقتصاد التقليدي على المواقع الجغرافية الثابتة للمصانع، في حين يقوم اقتصاد المعرفة على الابتعاد على الموقع الجغرافي الواحد؛
- اختلاف موجبات النمو: تركز موجبات النمو الاقتصادي التقليدي على العمل والعمال ورأس المال، بينما اقتصاد المعرفة يركز على الابتكار، الإبداع، التجديد والاختراع؛
- اختلاف في مفهوم الملكية: تتمثل الملكية في الاقتصاد التقليدي على الأراضي وعقارات ومنقولات، بينما أصبحت الملكية الفكرية هي محور اقتصاد المعرفة، وتمثل حقوق النشر وبراءات الاختراع؛
- اختلاف مؤشرات التقييم الاقتصادي: يقاس أداء مؤسسات في الاقتصاد التقليدي بالمؤشرات الملموسة، وتقيم مؤسسات اقتصاد المعرفة على أساس مدى توافر إمكانيات البحث والتطوير، وتوافر البنية التحتية.

### ث. مقومات اقتصاد المعرفة

يستند اقتصاد المعرفة على مجموعة من الركائز والمقومات الأساسية وهي كالتالي (بورديمة، 2019):

- مجتمع المعرفة بكل مستوياته وصناع المعرفة؛
- الإبداع والابتكار والبحث والتطوير؛
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- الحوافز التي تقوم على أسس اقتصادية قوية؛
- الحوكمة الرشيدة.

### 2. إدارة الكفاءات:

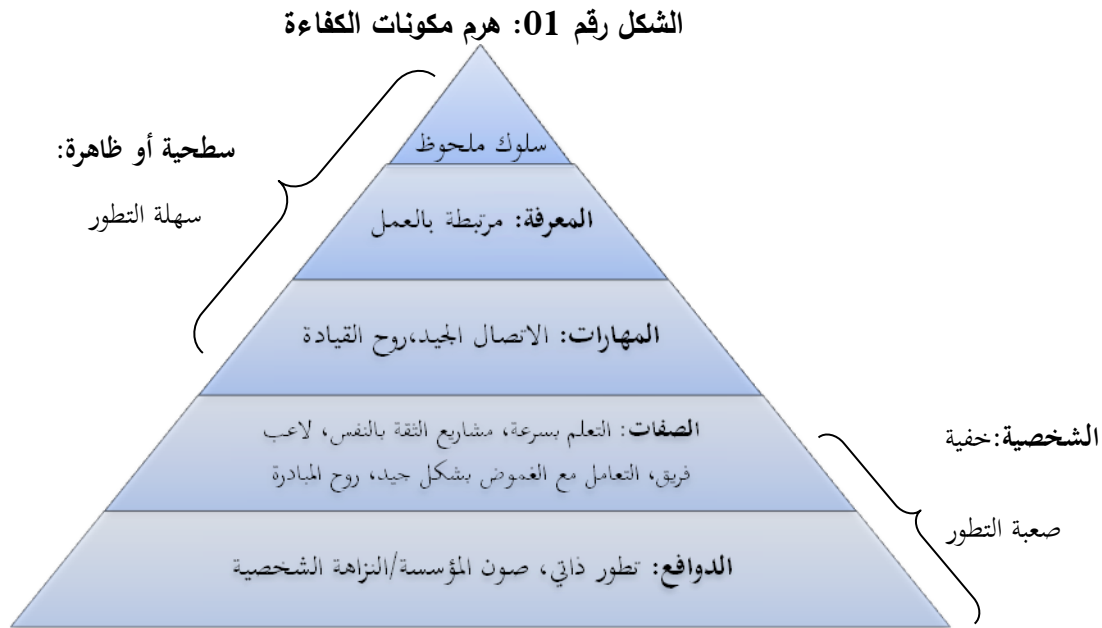
تعتبر إدارة الكفاءات أسلوب ونهج متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسة في ظل اقتصاد الحديث، حيث تعتبر الكفاءات عاملا جديدا فرضته العديد من المتغيرات، وهي ترتبط بالموارد البشري وكيفية إدارته، ولهذا ركزت معظم المؤسسات على الاهتمام بكفاءاتها المحورية والعمل على تنميتها، من أجل تطوير كفاءات الأفراد وتحسين قدراتهم ومساهماتهم.

### أ. مفهوم الكفاءة:

تعتبر الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه من حيث المجالات المطبقة حيث يعرف (mintzberg) الكفاءة بأنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، وبمعنى آخر الكفاءة هي البلوغ إلى أي هدف تسعى إليه

المؤسسة (كوديك، 2022)، كما يمكن القول أنها توليفة من المعارف والمعارف العملية والسلوكية في إطار الأعمال والمهام في الوظيفة لغرض تحقيق الأهداف المنتظر الوصول إليها (زروقي، 2020)، والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف المنشود أو متعلق بوضعية أو هدف محدد مسبقاً، ويعرف الكفاءة بأنها مجاميع المعارف والقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف أو وضعية ما (dējoux, 2001, p. 141).

تتميز الكفاءة عن غيرها من المصطلحات، كما تتسم بعدة صفات، فالكفاءة تعد مجموعة متناسقة من المعارف والمعارف العلمية والسلوكيات، تنقسم بدورها إلى مجموعة من الأقسام، حيث حدد (Sanghi, 2007, p. 10) مكونات الكفاءة كالتالي:

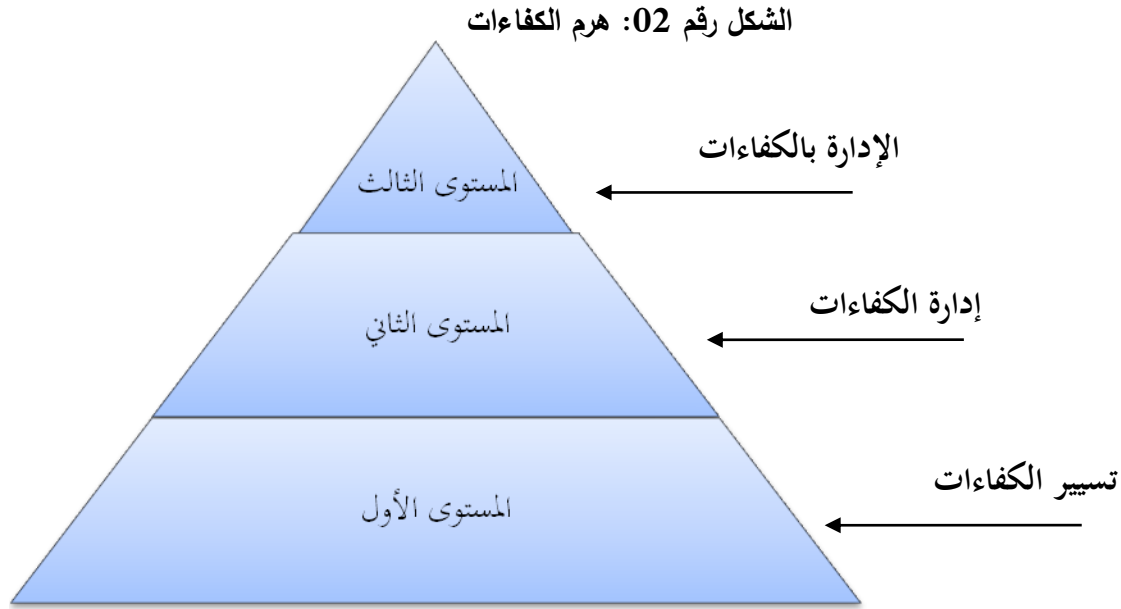


المصدر: (Sanghi, 2007, p. 10)

#### ب. مفهوم إدارة الكفاءات:

تعتبر إدارة الكفاءات أداة لتنمية وتطوير الموظفين فهي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية، يتم بواسطتها الربط بين السياسة الاستراتيجية للمؤسسة وسلوك الوحدات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على تنمية وتطوير موظف كفو يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة (فتوح، 2022)، وهي كذلك تلك الممارسات والجهود التي تسعى إلى توفير الكفاءات والحفاظ عليها وتطويرها وتوفير الجو المناسب لها، والقيام بتحفيزها لبقائها ودفعها منح الجهود القصوى للتميز وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (زروقي، 2020).

كما نميز بين ثلاثة مناهج الإدارية مبنية على الكفاءات وهي (أبو قاسم، 2012-2013، صفحة 184):



المصدر: (أبو قاسم، 2012-2013، صفحة 184)

- **المستوى الأول:** يهتم هذا المستوى بتسيير الكفاءات، وهو عبارة عن منهج قائم على تحديد الوظائف المتاحة والبحث عن الكفاءات المناسبة لها، حيث يقوم بالموازنة بين احتياجات الوظائف والموارد البشرية، وتقسيم كفاءات هذا المستوى إلى نوعين هما: كفاءات تقنية أو خاصة والتي تتعلق مباشرة بنوع المهنة أو المهمة الممارسة)، والكفاءات العرضية التي تتعلق مباشرة بالمهنة أو الوظيفة كالكفاءات العلائقية والكفاءات التنظيمية.
- **المستوى الثاني:** يتعلق بإدارة الكفاءات، والذي يكون حلقة الوصل بين المستويات الأخرى، ويتحدد ذلك بكونها التطبيق العملي لتسيير الكفاءات، حيث تهتم هذه الإدارة بتوظيف، تنمية وتقييم الكفاءات بغرض رفع الأداء؛
- **المستوى الثالث:** وهو الإدارة بالكفاءات، وهي المستوى المتعلق بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الإستراتيجية، إذ لا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة في احتياج المؤسسة للكفاءات على المدى القصير، وإنما يتعداه إلى المستوى الاستراتيجي الطويل المدى.

#### ت. أهداف إدارة الكفاءات

- تتمثل أهداف إدارة الكفاءات في ستة أهداف رئيسية المتمثلة فيما يلي (بودبوس و الابوي، 2019):
- وضع أسس لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تستطيع تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات الحالية للمؤسسة من اليد العاملة وحتى المستقبلية التي تسمح بتنفيذ استراتيجياتها؛
- تحقيق التوزيع الأفضل للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب والوظائف المستندة إليها؛
- التمكن من تقييم الأداء الفعلي للكفاءات بغرض تحديد أنسب نظام للتحفيز وقيادتها نحو الأفضل؛
- خلق ثقافة قوية بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء؛
- خلق فرص جديدة للإبداع والابتكار، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة باستقطاب الكفاءات من الخارج.

### ث. أبعاد إدارة الكفاءات

تم الاعتماد في تحديد أبعاد إدارة الكفاءات من خلال استناد على أكثر الأبعاد تكرارا في الدراسات السابقة بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين وهي: (توظيف الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، وتقييم الكفاءات): وكما هو موضح في الجدول:

**الجدول رقم (1): أبعاد إدارة الكفاءات حسب آراء عدد من الباحثين.**

| توزيع الكفاءات | أجور وحوافز الكفاءات | تقييم الكفاءات | تطوير وتنمية الكفاءات | توظيف الكفاءات | اكتساب الكفاءات | تخطيط الكفاءات | أبعاد إدارة الكفاءات<br>الباحثين |
|----------------|----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------------------|
|                | X                    | X              | X                     |                |                 |                | (منصور وصولح، 2010)              |
|                | X                    | X              | X                     | X              |                 |                | (بن جدو، 2013)                   |
|                |                      | X              | X                     | X              | X               |                | (بن سالم وبو فرقة، 2017)         |
| X              |                      | X              | X                     | X              |                 |                | (معاوي، 2018)                    |
|                |                      | X              | X                     | X              |                 |                | (زارع وبورحلي، 2019)             |
|                |                      | X              | X                     | X              | X               | X              | (زروقي وبن يحيى، 2020)           |
|                | X                    | X              | X                     | X              |                 |                | (فتوح، 2022)                     |
| X              |                      |                | X                     | X              |                 |                | (حمداني وهزري والسبع، 2022)      |
| X              |                      |                | X                     | X              | X               | X              | (Tripathi et Agrawal, 2014)      |
|                | X                    |                | X                     | X              |                 |                | (Souleh , 2017)                  |
|                |                      | X              | X                     | X              | X               | X              | (Edward baughan, 2021)           |
| 03             | 04                   | 08             | 11                    | 10             | 04              | 03             | تكرار أبعاد إدارة الكفاءات       |

**المصدر:** (من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة).

من خلال ما تم عرضه لآراء الباحثين حول أبعاد إدارة الكفاءات، يتضح اختلاف ضئيل في الأبعاد لتعدد وجهات نظرهم، وذلك حسب موضوع الدراسة، وعليه تم اختيار عدد من الأبعاد التي تناولتها معظم الدراسات السابقة، وهذه الأبعاد يمكن عرضها كالاتي (زارع و بورحلي، 2019):

- توظيف الكفاءات البشرية: تتم عملية توظيف الكفاءات البشرية من خلال العديد من المراحل والخطوات التي يتم اتباعها من طرف المؤسسة من أجل توظيف الأشخاص الأكفاء، من بينها:
  - تحديد كافة احتياجات الاستقطاب ومصادر الاستقطاب ؛
  - انشاء مواد الاستقطاب وتنفيذ العملية؛
  - تحديد المعايير الخاصة بالاختيار، وغرلة مقدمي الطلبات؛
  - اكمال تقييم الكفاءات وتجهيز التوصيات بالمرشحين واختيارهم؛
  - التحقق من مؤهلات المرشحين؛
  - التفاوض على المكافآت والمزايا مع المرشحين الناجحين؛
  - التأكد من صحة الاختيار.

- تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: إن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية أصبحت من أهم الاهتمامات في مختلف أشكال المؤسسات، كونها الوسيلة لأنجح لتميز المؤسسات وبقائها، ويقصد بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية "مجموعة

النشاطات التكوينية التي تؤدي إلى زيادة المردودية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز مهامهم"، كما يتم تنفيذ تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف وهي (التعليم، التدريب والتطوير)، حيث تعتبر هذه وظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية رغم وجود غموض بينها نظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها.

• تقييم الكفاءات: إن عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة تعتبر من العمليات الإستراتيجية، ذلك أنها تركز على مدى تحقيق معايير ومعدلات الأداء المستهدفة، والتعرف على مناطق القوة وتعظيمها، وكذا مناطق القصور والضعف في أداء الكفاءات البشرية ومحاولة علاجها، إن الكفاءة البشرية هي جملة من الموارد، المعارف، القدرات، المهارات لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات البشرية من خلال تقدير مستوى امتلاك وتحكم الموظفين في الكفاءات المطلوبة في مجال معين، ويعتبر تقييم أداء الكفاءات ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمؤسسة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

### 3. الدراسات السابقة

- دراسة (زارع و بورحلي، 2019)، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي تبسي"، حيث تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة وتطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تطوير وتحسين أداء الجامعة محل الدراسة، حيث تمحورت أهداف الدراسة حول إبراز تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، وذلك لتحافظ على مكتسباتها خاصة في ظل السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي وانعكاس ذلك على أدائها، وكذا تحديد طبيعة وعلاقة بين وظائف إدارة الكفاءات وأداء الجامعة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تبرز مساهمة وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير أداء الجامعة محل الدراسة، وهذا يعني أن تطبيق هذه الوظائف بالشكل الصحيح يؤدي إلى الزيادة في كفاءة وفعالية واستدامة أداء الجامعة محل الدراسة.

- دراسة (الأخضر، 2018)، بعنوان: "واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في الوظيف العمومي بالجزائر"، ركزت هذه الدراسة على مدى تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيف العمومي الجزائري إضافة إلى الوقوف على واقع الإبداع فيه، وذلك من خلال تحليل ونقد جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومحتواها محل الدراسة، حيث ظهر أنه لا توجد ممارسة لإدارة كفاءات بواقعية حقيقية مبنية على أسس علمية، بل هي إجراءات بيروقراطية تحتوي الكثير من النقائص، يتم تنفيذها بغض النظر عن أي تخطيط علمي للاحتياجات المختلفة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، خاصة إدارة الكفاءات بمفهومها الحديث والمعاصر.

- دراسة (Amari Cherif, 2008)، بعنوان " La Gestion des competance dans les organisations publiques en Tunisie"، هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على وضع إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية في تونس، حيث أظهرت الباحثة من خلال تجربتها في مجال المراقبة أنه من الضروري بالنسبة لها تحديد الصعوبات التي واجهتها وشرح أسباب عدم الانجاز الموجودة في تلك المؤسسة، وبالتالي تبين لها أن الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية تشكل العديد من الحواجز التي تحول دون تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تحديد العوامل المؤثرة على تنفيذ عمليات إدارة الكفاءات، كما ركزت على نظرية ادارة الكفاءات في المنظمات من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات في ذلك الاطار ووقعها على الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وممارسة



الموارد البشرية، وكذا مدى توافق تحديات البيئة الخارجية للمنظمات العامة في تونس وقواعد المنافسة الجديدة في اطار مشاريع تحديث الموارد البشرية وانشاء مهارات ضرورية حديثة.

- دراسة (Biolik Stich, 2019)، بعنوان: "Compétence Management In Public Administration"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفاهيم إدارة الكفاءات، الإدارة العامة والهيئات الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الكفاءات في الإدارة العامة من خلال الرجوع إلى دراسة الحالة الخاصة بإدارة الموظفين في الإدارة العامة المتكونة من 230 ورقة علمية، ومن بين النتائج المتوصل إليها أنه لا توجد نماذج كفاءات تتوافق مع المناصب الوظيفية الفردية، أي أن إدارة الكفاءات لا يتم ممارستها في الهيئات الإدارية العامة التي شملتها الدراسة، وهذا راجع لعدم الاهتمام بأبعاد إدارة الكفاءات من توظيف، تنمية، وتقييم للكفاءات.

### ما يميز دراستنا

أما نحن فقد تناولنا الواقع العملي لإدارة الكفاءات البشرية في معهد التكوين المهني لولاية المدية، وأدائها الجيد المرهون بالكفاءات البشرية الموجودة والطرق الحديثة لإدارتها والاحتفاظ بها، حيث سيتم الاعتماد على ثلاثة أبعاد لإدارة الكفاءات وهي (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات)، وهذا للتركيز على واقع ومدى ممارسة إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا لتوافقه مع الواقع الجزائري بصفة عامة وقطاع التكوين والتعليم المهنيين بصفة خاصة.

### III. الطريقة والإجراءات:

بعد الانتهاء من التأطير النظري للدراسة يجب إعداد دراسة ميدانية لمعرفة مدى ملائمة النظريات والمفاهيم مع واقع المؤسسة محل الدراسة، وما مدى تطبيق وممارسة إدارة الكفاءات البشرية في معهد التكوين المهني، فارتأينا في البداية إلى عرض الجانب التعريفي للمؤسسة، ومن ثم نستعرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليلنا ودراستنا لواقع إدارة الكفاءات البشرية.

#### 1. عرض وتقديم لمعهد التكوين والتعليم المهنيين بالمدية "الشهيد محمد مختيش" محل الدراسة:

عرف قطاع التكوين والتعليم المهنيين منذ استقلال الجزائر تقدما تدريجيا مع العدد المتزايد للمؤسسات العمومية للتكوين، بحيث يجب أن يؤطر هذا التقدم من قبل مؤسسات الدعم للنشاطات البيداغوجية والمتمثلة في المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين والمعاهد الستة (6) للتكوين والتعليم المهنيين ولاسيما معهد التكوين المهني بالمدية والتي تشكل ما يسمى "شبكة الهندسة البيداغوجية"، أنشأة بموجب المرسوم 81/395 المؤرخ في 1981/12/26، الذي يحدد القواعد الخاصة بتسيير معاهد التكوين المهني ويخضع لوصاية الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، كما أن له بعدا جوهريا وهو ضمن 6 معاهد الموجودة على المستوى الوطني (الجزائر، سيدس بلعباس، المدية، عنابة، سطيف، ورقلة)

يعرف معهد التكوين المهني بالمدية بأنه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، الكائن مقره بولاية المدية، بلدية المدية حي ثنية الحجر، طريق الجزائر بزيوش، كما حدد القرار الوزاري رقم 246 المؤرخ في 06 ديسمبر 1993 المقاطعات الجغرافية لمعاهد التكوين المهني بعدها الجوهري ليشمل المقاطعة البيداغوجية لمعهد التكوين المهني بالمدية، الولايات الآتية: (المدية، عين الدفلى، الشلف تيسمسيلت، البويرة، الجلفة، الأغواط) أي بمجموع 08 ولايات.

## 2. أدوات جمع البيانات:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد في الجزء التطبيقي على المنهج الكمي التحليلي بهدف معرفة واقع ممارسة الإدارة بالكفاءات من جهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تضمنت المحور الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة المشغولة وسنوات الخبرة)، أما المحور الثاني يتعلق بموضوع الدراسة ويضم ثلاثة أبعاد (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، حيث كانت درجات الموافقة على العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

## 3. مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يتمثل في عمال وموظفي معهد التكوين المهني لولاية المدية، تضم الدراسة 71 عينة مكونة من (مدراء، مدراء فرعيين، إداريين وأساتذة)، حيث قمنا بتوزيع 65 استبانة على العينة، وتم استرجاع 65 منها صالحة للدراسة.

## 4. صدق و ثبات أداة الدراسة:

يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح معاملات (Alpha Cronbach) لأبعاد الدراسة والاستبانة ككل.

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والاستبانة ككل.

| الأبعاد            | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|
| بعد توظيف الكفاءات | 08           | 0.729        | 0.853       |
| بعد تنمية الكفاءات | 10           | 0.850        | 0.921       |
| بعد تقييم الكفاءات | 08           | 0.916        | 0.957       |
| الإستبانة          | 26           | 0.804        | 0.896       |

المصدر: (من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss).

يتضح من خلال الجداول رقم (2) أن قيمة معامل (Alpha Cronbach) للاستبانة ككل هي (0.804) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة، كما يتضح من معامل الصدق للاستبانة ككل هو (0.896) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

## IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

### 1. خصائص أفراد الدراسة (الشخصية والوظيفية):

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة حول خصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

**الجدول رقم (3): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.**

| النسبة | التكرار | البيان                   |                  |
|--------|---------|--------------------------|------------------|
| 67.8%  | 40      | ذكر                      | الجنس            |
| 32.2%  | 19      | أنثى                     |                  |
| 100%   | 59      | المجموع                  |                  |
| 1.7%   | 1       | أقل من 30 سنة            | العمر            |
| 20.3%  | 12      | من 30 الى أقل من 40 سنة  |                  |
| 39%    | 23      | من 40 الى أقل من 50 سنة  |                  |
| 39%    | 23      | 50 سنة فأكثر             |                  |
| 100%   | 59      | المجموع                  |                  |
| 25.4%  | 15      | ثانوي فأقل               | المستوى التعليمي |
| 11.9%  | 7       | ليسانس                   |                  |
| 28.8%  | 17      | ماستر                    |                  |
| 13.6%  | 8       | دراسات عليا              |                  |
| 20.3%  | 12      | دبلوم                    |                  |
| 100%   | 59      | المجموع                  |                  |
| 28.8%  | 17      | أستاذ                    | الوظيفة المشغولة |
| 8.5%   | 5       | عامل                     |                  |
| 35.6%  | 21      | إداري                    |                  |
| 27.1%  | 16      | مناصب عليا               |                  |
| 100%   | 59      | المجموع                  |                  |
| 7.8%   | 8       | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | سنوات الخبرة     |
| 7.8%   | 6       | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                  |
| 31.4%  | 13      | من 15 إلى أقل من 20 سنة  |                  |
| 52.9%  | 32      | 20 سنة فأكثر             |                  |
| 100%   | 59      | المجموع                  |                  |

**المصدر:** (من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS).

تشير النتائج حسب الجدول رقم (3) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (67.8%)، بينما الإناث تمثلت بنسبة (32.2%)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة الثقافة السائدة في المجتمع الجزائري، كما يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و(50 سنة فأكثر) بنسبة (39%) لكليهما، وهذا راجع لطبيعة الوظائف المتمثلة في كونها تتطلب كفاءات معينة وخبرة في مجال الهندسة البيداغوجية، كما أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على ماستر احتلت المرتبة

الأولى، حيث بلغت النسبة (28.8%)، وتشير هذه النتائج أن معهد التكوين المهني يراعي في عملية التوظيف توفر عنصر المؤهل العلمي الجيد، وفيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة المشغولة، فيوضح الجدول أن نسبة أفراد الدراسة التي احتلت المرتبة الأولى هي الأسانذة بنسبة قدرها (28.8%) وهذا راجع لطبيعة وظائف المعهد المتمثلة في نشاطات الهندسة البيداغوجية للمقاربة بالكفاءات، وفيما يتعلق بنسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (20 سنة فأكثر) احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها (52.9%)، وهذه النتائج توضح امتلاك موارد بشرية ذات خبرات يمكن توظيفها في تحسين الكفاءات.

## 2. مدى تطبيق معهد التكوين المهني لولاية المدية لأبعاد إدارة الكفاءات أ. بعد توظيف الكفاءات:

**الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توظيف الكفاءات.**

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 6       | غالبا         | 0.953             | 3.49            | تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد   | 1     |
| 3       | غالبا         | 0.812             | 3.83            | تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر المؤهل العلمي الجيد  | 2     |
| 2       | غالبا         | 0.714             | 3.84            | تلجأ المؤسسة إلى المصادر الداخلية للتوظيف من خلال الترقية والنقل لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية | 3     |
| 7       | غالبا         | 0.911             | 3.40            | تهتم المؤسسة في عملية التوظيف على إنشاء مجتمع معرفي لمواكبة التطورات الحالية                        | 4     |
| 8       | أحيانا        | 1.030             | 2.84            | تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات   | 5     |
| 1       | غالبا         | 0.852             | 3.88            | تقوم المؤسسة بإعلان الوظائف المراد شغلها بوضوح عبر وسائل الإعلان لجذب الكفاءات                      | 6     |
| 5       | غالبا         | 0.809             | 3.61            | توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية على أساس الكفاءة.  | 7     |
| 4       | غالبا         | 0.725             | 3.69            | تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.  | 8     |
|         | غالبا         | 0.503             | 3.57            | بعد توظيف الكفاءات  |       |

المصدر: (من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة لبعث توظيف الكفاءات كانت "غالبا"، أي أن هناك تطبيق لبعث تخطيط الكفاءات في معهد التكوين المهني، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعث تخطيط الكفاءات ب (3.57)،

وبانحراف معياري (0.503)، مما يدل على أن هناك اتفاق العينة حول ما جاء في محتوى هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب مخرجات البرنامج هي اتجاهات آراء تتسم معظمها بغالباً، وهذا ما يدل على أن المعهد محل الدراسة يقوم بتوظيف الكفاءات من خلال مراعاته في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة والمؤهل العلمي الجيد في الفرد، كما أن المعهد يلجأ إلى المصادر الداخلية للتوظيف من خلال الترقيّة والنقل على أساس الكفاءة، كما يقوم بإعلان الوظائف المراد شغلها بوضوح عبر وسائل الإعلان لجذب الكفاءات.

ب. بعد تنمية الكفاءات:

**الجدول رقم (5): (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنمية الكفاءات).**

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 2       | غالباً        | 0.761             | 3.72            | تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري                                    | 1     |
| 8       | أحياناً       | 0.954             | 3.32            | تخصص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها   | 2     |
| 2       | غالباً        | 0.874             | 3.72            | تهدف المؤسسة من خلال عملية التدريب إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد                         | 3     |
| 1       | غالباً        | 0.735             | 3.89            | التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة ضروري لبروز كفاءات الأفراد                         | 4     |
| 5       | غالباً        | 0.894             | 3.57            | تقوم المؤسسة بدورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المتعلقة بالوظيفة ومختلف الجوانب العلمية  | 5     |
| 8       | أحياناً       | 0.839             | 3.32            | توفر المؤسسة متطلبات عملية التدريب بشكل كاف  | 6     |
| 10      | غالباً        | 0.986             | 3.42            | تركز المؤسسة على اكتساب مهارات التعامل والتفاعل في برامجها التدريبية                           | 7     |
| 7       | غالباً        | 0.858             | 3.52            | تستخدم المؤسسة أدوات حديثة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري | 8     |
| 4       | غالباً        | 0.856             | 3.69            | ترغب المؤسسة في تطوير أداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية              | 9     |
| 6       | نادراً        | 1.039             | 2.54            | توفر المؤسسة تكوين إلى خارج الوطن والذي يتناسب مع كفاءات الأفراد                               | 10    |
|         | غالباً        | 0.575             | 3.47            | بعد تنمية الكفاءات   |       |

**المصدر:** (من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss).

ينتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة لبعد تنمية الكفاءات كانت "غالباً"، أي أن هناك تطبيق لبعد تنمية الكفاءات في معهد التكوين المهني، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعد تنمية الكفاءات ب (3.47)، وبانحراف معياري (0.575)، مما يدل على أن هناك اتفاق العينة حول ما جاء في محتوى هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا

المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب مخرجات البرنامج هي اتجاهات آراء تتسم معظمها بغالبا ، وهذا ما يدل على أن معهد محل الدراسة تقوم دائما بتنمية الكفاءات من خلال الاهتمام الكبير بتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري من خلال عملية التدريب إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد، وكذا التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة، كما تقوم المؤسسة بدورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المتعلقة بالوظيفة ومختلف الجوانب العلمية، وذلك باستخدام أدوات حديثة كتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري، حيث ترغب المؤسسة في تطوير أداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

ت. بعد تقييم الكفاءات:

**الجدول رقم (6): (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تقييم الكفاءات).**

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 1       | غالبا         | 0.967             | 3.40            | تهدف عملية التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة   | 1     |
| 2       | أحيانا        | 0.980             | 3.37            | تفيد عملية التقييم الكفاءات البشرية في عملية التخطيط                          | 2     |
| 4       | أحيانا        | 0.990             | 3.13            | تحرص المؤسسة على مراجعة وتقييم أداء الكفاءات البشرية بشكل مستمر               | 3     |
| 5       | أحيانا        | 1.159             | 3.03            | تشجع المؤسسة إلى توليد الكفاءات من خلال نظام التقييم الذاتي لكفاءاتها         | 4     |
| 8       | أحيانا        | 1.111             | 2.72            | تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أدائها                 | 5     |
| 6       | أحيانا        | 1.007             | 2.94            | معايير التقييم المستخدمة جيدة للحكم على كفاءة الأفراد                         | 6     |
| 3       | أحيانا        | 1.090             | 3.18            | تهتم المؤسسة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم. | 7     |
| 7       | أحيانا        | 1.141             | 2.84            | تسمح المؤسسة لكفاءاتها بالإطلاع ومناقشة نتائج تقييمهم.                        | 8     |
|         | أحيانا        | 0.839             | 3.08            | بعد تقييم الكفاءات  |       |

المصدر: (من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة لبعث تقييم الكفاءات كانت "أحيانا"، أي أن هناك تطبيق نسبي لبعث تقييم الكفاءات في معهد التكوين المهني، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعث تقييم الكفاءات ب (3.08)،

وبانحراف معياري (0.839)، مما يدل أن هناك اتفاق العينة حول ما جاء في محتوى هذا البعد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب مخرجات البرنامج هي اتجاهات أراء تتسم معظمها بأحيانا، وهذا ما يدل على أن المعهد محل الدراسة يقوم أحيانا بقياس وتقييم الكفاءات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية، إلا أنه هناك بعض النفاص في المعهد فيما يتعلق بوجود نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أدائها في ظل غياب معايير التقييم الجيدة للحكم على كفاءة الأفراد.

**3. اختبار صحة الفرضيات:** لاختبار صحة هذه الفرضيات تم النظر في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الكفاءات.

**أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تطبيق لبعد توظيف الكفاءات في المعهد التكوين المهني، حيث كان مجموع هذه المتوسطات (3.57) وبالإسقاط على سلم ليكرت الخماسي نجد أنه ينتمي للمجال [3.40 - 4.20] للفئة الموافقة، معناه أن هناك تطبيق لتوظيف الكفاءات في معهد محل الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري المقدره ب(0.503) وهي أقل من 1، وهذا يعني أنه لا يوجد تباين في إجابات العاملين، وقد أجمعوا أن هناك تطبيق لتوظيف الكفاءات بنسبة قوية، وهذا معناه أنه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

**ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تطبيق لبعد تنمية الكفاءات في معهد التكوين المهني، حيث كان مجموع هذه المتوسطات (3.47) وبالإسقاط على سلم ليكرت الخماسي نجد أنه ينتمي للمجال [3.40 - 4.20] للفئة الموافقة، معناه أن هناك تطبيق لتنمية الكفاءات في معهد محل الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري المقدره ب(0.575) وهي أقل من 1، وهذا يعني أنه لا يوجد تباين في إجابات العاملين، وقد أجمعوا أن هناك تطبيق لتنمية الكفاءات بنسبة قوية، وهذا معناه أنه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

**ت. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تطبيق لبعد تقييم الكفاءات في معهد التكوين المهني، حيث كان مجموع هذه المتوسطات (3.08) وبالإسقاط على سلم ليكرت الخماسي نجد أنه ينتمي للمجال [2.60 - 3.40] للفئة المحايدة، معناه أن هناك تطبيق نسبي لتقييم الكفاءات في معهد محل الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري المقدره ب (0.839) وهي أقل من 1، وهذا يعني أنه لا يوجد تباين في إجابات العاملين، وقد أجمعوا أن هناك تطبيق لتقييم الكفاءات نسبيا، وهذا معناه أنه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4. نتائج اختبار الفرضية الأساسية:

**الفرضية الرئيسية:** هناك تطبيق لإدارة الكفاءات لدى معهد التكوين المهني لولاية المدية.

بما أنه في موضوعنا الذي يتمثل في عنوان "واقع ممارسة إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة في معهد التكوين المهني لولاية المدية" لا يوجد المتغير التابع وبالتالي لا يمكن اختبار صحة الفرضيات باستخراج قيمة sig، بل يمكن اختبارها من خلال تفسير اتجاه وأراء أفراد العينة المدروسة وذلك عن طريق المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية العامة للأبعاد التالية:

**الجدول رقم (8): أبعاد إدارة الكفاءات.**

| الأبعاد            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | الترتيب |
|--------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| بعد توظيف الكفاءات | 3.57            | 0.503             | غالباً        | 1       |
| بعد تنمية الكفاءات | 3.47            | 0.575             | غالباً        | 2       |
| بعد تقييم الكفاءات | 3.08            | 0.839             | أحياناً       | 3       |
| المجموع            | 3.37            | 0.555             | أحياناً       |         |

**المصدر:** (من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss).

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجموع المتوسط الحسابي العام للأبعاد الدراسة قدرت ب (3.37)، وبانحراف معياري قدر ب (0.555)، وبالإسقاط على سلم ليكرت الخماسي نجد أنه ينتمي للمجال [3.40 - 4.20] للفئة المحايدة، ومن خلال قيمة الانحراف المعياري الإجمالية المقدرة ب(0.428) وهي أقل من 1، مما يفسر اعتماد وتطبيق نسبي لإدارة الكفاءات بمعهد التكوين المهني لولاية المدية.

**V. الخلاصة:**

تسعى معظم المؤسسات الجزائرية إلى الوصول للأداء المتميز الذي يضمن لها تحقيق أهدافها، في حين أصبحت معظم دول تولي أهمية بالغة للتحويل إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، وذلك من خلال إنشاء واكتساب ونقل المعرفة من خلال مواردها البشرية، بالاعتماد على أسلوب إدارة الكفاءات من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية باعتبارها أسلوب حديث، فالإدارة الجيدة للكفاءات تحفز المورد البشري لإخراج كل ما لديه من إمكانيات وإظهار قدراته المعرفية، حيث ارتبطت مشكلة الدراسة بواقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر من خلال معاهد الهندسة البيداغوجية وتمت الدراسة التطبيقية بمعهد التكوين المهنيين بالمدية بالاعتماد على المنهج التحليلي الكمي بهدف معرفة واقع إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تم وضعت فرضيات حول البحث واختبار مدى ، ولقد تمت المقارنة بين الجزء النظري والتطبيقي والتي سمحت لنا باستخلاص عدة نتائج نوجزها فيما يلي :

- يطبق معهد التكوين المهني بولاية المدية إدارة الكفاءات، حيث يفسر اعتماد وتطبيق إدارة الكفاءات بمعهد التكوين المهني لولاية المدية من خلال أبعادها المتمثلة فيما يلي:
- يقوم المعهد بتوظيف الكفاءات من خلال مراعاته في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة والمؤهل العلمي الجيد في الفرد، كما أن المعهد يلجأ إلى المصادر الداخلية للتوظيف من خلال الترقية والنقل على أساس الكفاءة، كما يقوم بإعلان الوظائف المراد شغلها بوضوح عبر وسائل الإعلان لجذب الكفاءات؛
- يقوم المعهد بتنمية الكفاءات من خلال الاهتمام الكبير بتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري من خلال عملية التدريب إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد، وكذا التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة، كما تقوم المؤسسة بدورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المتعلقة بالوظيفة ومختلف الجوانب العلمية، وذلك باستخدام أدوات حديثة



تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري، حيث ترغب المؤسسة في تطوير أداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

- يقوم المعهد أحيانا بتقييم الكفاءات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية، إلا أنه هناك بعض النقائص في المعهد فيما يتعلق بوجود نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أدائها في ظل غياب معايير التقييم الجيدة للحكم على كفاءة الأفراد.

● كما أن هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي تحد من ممارسة إدارة الكفاءات منها التحديات التنظيمية، ونقص التكوين إلى خارج الوطن والذي يتناسب مع كفاءات الأفراد، وصعوبة قياس وتقييم الكفاءات بسبب غياب معايير دقيقة، وعدم تخصيص ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات، وللتغلب على صعوبات تطبيق إدارة الكفاءات لا بد من:

- تكوين وتدريب العمال على التقنيات الحديثة؛

- استخدام برامج تنمية حديثة لتحسين كفاءات العاملين؛

- تخصيص ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات؛

- تطبيق أساليب فعالة في تقييم الكفاءات.

#### VI. الهوامش والإحالات:

1. Amari Cherif, A. (2008). **Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie**. Lyon, Sciences économiques et de gestion, france: Université Jean Moulin Lyon 3.
2. Biolik Stich, B. M. (2019). **Compétence Management In Public Administration**. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarsadzanie*, vol:12 (N:01).
3. déjoux, C. (2001). **les compétences au cour de l'entreprise**. p141. paris: édition d'organisation,.
4. Sanghi, S. (2007). **the Handbook Of Competency Mapping Understanding**. *Designing And Implementing Competency Models in Organizations*, p.10. New Delhi: Sage Publication.
5. ابراهيم بومزيد. (2015). **اهمية إدارة الأداء في تحسين انتاجية الموظفين**. *مجلة العلوم الانسانية*، المجلد: 38، العدد(39)، 467-486.
6. ادريس تواتي، و كمال حويش. (2022). **متطلبات توفير رأس مال بشري في ظل اقتصاد المعرفة**. *أبحاث اقتصاد معاصر*، المجلد: 05، العدد(01)، 690-709.
7. الطاهر غراز، و اسماء قرزيز. (2021). **تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبناء اقتصاد المعرفة**. *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية*، المجلد: 14، العدد(01)، 118-136.
8. حمدي أبو قاسم. (2012-2013). **التنمية الاستراتيجية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة**. *كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم السبير: جامعة الجزائر 03*.
9. خالد فتوح. (2022). **وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي**. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، المجلد: 13، العدد(01)، 37-54.
10. خالف كاتبة. (2020/2019). **إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز**. *البليدة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير*.

11. دعلوس الأخضر. (2018). واقع إدارة الكفاءات وتنمية الابداع في التوظيف العمومي بالجزائر. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد (11)، الصفحات: 201-222.
12. رباب زارع، و احمد تفيق بورحلي. (2019). دور ادارة الكفاءات البشرية في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد: 05، العدد(02)، 381-404.
13. سامي منصور بودبوس، و راشد بن عبد الله الابوي. (2019). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة. الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
14. سعيده بورديمة. (2019). أثر تبني اقتصاد المعرفة على التوجه نحو الاقتصاد الأخضر. مجلة الابداع ، المجلد: 09، العدد(01)، 314-329.
15. عبد المحسن النعساني. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل (لتحسين الفعالية التنظيمية). المملكة العربية السعودية: دار جامعة الملك سعود.
16. عقيلة أقنيني. (2018-2019). أثر رأس المال الفكري على خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة. الجزائر: جامعة الجزائر 03.
17. عمار دريوش ؛ سفيان كوديك. (2022). دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة. مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد: 09 ، العدد(01)، 223-238.