

اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير  
أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية  
-دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري  
\_ مطاحن الحضنة بالمسيلة  
adoption of competency management As an entry  
point for improving the performance of employees  
in Economic companies  
A field study of the commercial industrial comple  
Hodna Mills in M'sila

بغذالي صارة  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
baghdalisara9@gmail.com

عسلي نورالدين\*  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
nouredine.asli@univ-msila.dz

تاريخ القبول: 2022/05/17

تاريخ الاستلام: 2022/01/12

**ملخص:**

يعد مبدأ تسيير الكفاءات البشرية من أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تركز على توجيه أفراد المؤسسة وفقا لكفاءاتهم لدعم الأداء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال إيجاد توليفة متناسقة بين قدرات الافراد ومهاراتهم وتوفير الموارد المناسبة، ومن أجل معرفة درجة تأثير تسيير الكفاءات البشرية بأبعادها الأربعة (إعداد مواصفات الكفاءات وتقييمها وتطويرها والرواتب المتعلق بها) على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على مجموعة من العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، باستخدام اداة الاستبيان لمعرفة اتجاهاتهم حول تسيير الكفاءات كمدخل يساهم في تحسين ادائهم، تم معالجة البيانات بواسطة استخدام برنامج SPSS، وفي الأخير كشفت الدراسة أن عمليات تسيير الكفاءات البشرية لها أثر على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط  $R= 0.60$ ، وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.36$  كما توصلنا أيضا إلى إثبات الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.  
**الكلمات المفتاحية:** تسيير الكفاءات، أداء العاملين، رواتب، المؤسسات الاقتصادية، مطاحن الحضنة.

**Abstract :**

This study aims to know the impact of the management of human competencies (preparation of competency specifications, evaluation, development and salaries) on the performance of workers in economic companies. About the management of competencies as a tool that contributes to improving their performance, The questionnaire was used to collect information from the respondents, the data was processed by using the SPSS program, and in

\*المؤلف المرسل

the end the study revealed that the processes of managing human competencies have an impact on the performance of workers, as the correlation coefficient reached  $R = 0.60$ , and the coefficient of determination was  $= 0.36 R^2$ . Sub-hypothesis and main hypothesis were also proven.

**Keywords:** competency management, workers performance, salaries, economic companies, HODNA mills.

## مقدمة :

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي، العديد من التحديات في ظل اشتداد المنافسة ، والتطورات التكنولوجية وتعقد المشاكل الخاصة بالعمل والانتاج، مما ألزمها على ضرورة التكيف والتلائم مع هذه التغيرات لضمان البقاء والاستمرار، باستخدام الامثل لمواردها المتاحة والمفاضلة بينها، وبعد المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن استغلاله في رفع كفاءة أداء الموارد الاخرى، باعتبار أن المورد البشري رأس مال استثماري من شأنه حل العديد من المشاكل ، والاسهام في تحقيق كفاءة انتاجية عالية، وبالتالي تحقيق الأداء الأمثل والمتميز لاستغلال الفرص المتاحة.

ويعتبر مدخل رفع كفاءة أداء المورد البشري من أهم المداخل الحديثة التي تعول عليها المؤسسات الاقتصادية كمبدأ أساسي لإحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة، وذلك باستحداث وظيفة تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، من خلال توصيف الكفاءات وتقييمها وتطويرها ، بالرغم من العوائد الضخمة التي يمنحها نموذج تسيير الكفاءات لادارة المؤسسة وأصحاب المصلحة، الا أنها عملية معقدة ومكلفة تتطلب مهارات تقنية متقدمة وخبرة كبيرة في تطوير المؤسسة، تعتمد على تبني تسيير الكفاءات البشرية في مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية ، وعادة ما يُنظر إلى الكفاءة - من الناحية التجارية- على أنها قدرة تنظيمية أو على أنها المهارات والسلوكيات والمواقف التي ستؤدي إلى ميزة تنافسية أو مستوى طموح من الفعالية التنظيمية.

لقد تحولت أطر تسيير الكفاءات من مفهوم تطبيق ضيق في الثمانينيات إلى نموذج رائدة لتشخيص وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العالمية، بل انها برزت كحل أمثل لكل المشاكل الانتاجية ، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليس بمنأى عن ما يحدث في الساحة الاقتصادية العالمية من تغيرات، والتي تعني من ضعف أداء المورد البشري في بعض الأحيان خاصة مع محدودية الموارد في أحيان أخرى، في حين أن العديد من الدلائل تاكد ان الاطار الجزائري مشهود له بالخبرة والكفاءة العالية في حال ما اذا تم الاهتمام بها بالشكل المطلوب، انطلاق من هذه الحقائق فان الفجوة البحثية التي تتطلب الاهتمام تتمثل في

الاستفادة من نموذج تسيير الكفاءات لمواجهة المشاكل المتعلقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

## أولاً: الإشكالية

مما سبق نطرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير اعتماد تسيير الكفاءات البشرية في تطوير أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

من التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر عملية إعداد مواصفات الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل تؤثر عملية تقييم الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل تؤثر عملية تطوير الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل تؤثر رواتب الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

### 1 الفرضيات :

#### • الفرضية الرئيسية للدراسة

يؤثر اعتماد مدخل تسيير الكفاءات البشرية بشكل ايجابي على تطوير أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### • الفرضيات الفرعية للدراسة

- تؤثر عملية إعداد مواصفات الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.

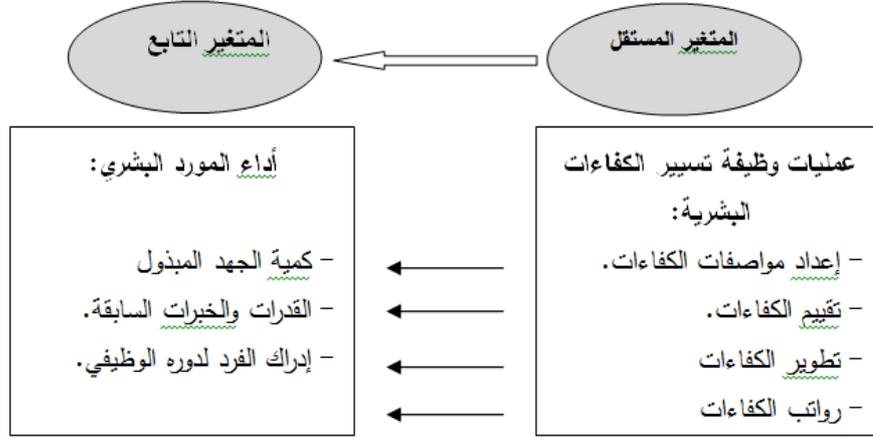
- تؤثر عملية تقييم الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- تؤثر عملية تطوير الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- تؤثر رواتب الكفاءات البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### الشكل (01)

#### النموذج الفرضي للدراسة



المصدر من اعداد الباحثين

### 2 أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم الكفاءات وكيفية سعي المنظمة الى الحصول عليها، وتطويرها والمحافظة عليها.
- الكشف عن واقع تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال اخذ عينة ميدانية متمثلة في مؤسسة مطاحن الحفنة.
- معرفة مدى ارتباط تسيير الكفاءات بأداء العاملين في المنظمة.
- محاولة فهم وتبسيط منهج تسيير الكفاءات البشرية باعتبارها أسلوب متميز وناجح في أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحسين تنافسية المنظمة

### 3 أهمية الدراسة:

- تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة تشتمل على العديد من المجالات نذكر منها.
- المساهمة في تدعيم الإطار المفاهيمي للكفاءة والتعمق في مستجداتها.
- المساهمة في إبراز أهمية المورد البشري في المنظمة باعتباره منبع للكفاءات.
- محاولة طرح أفكار ومعلومات حول عمليات وأنشطة وظيفة تسيير الكفاءات البشرية.
- الأهمية المتزايدة لتحسين الأداء باعتباره مطلب أساسي لتوجيه المنظمات للاندماج في اقتصاد المعرفة.

**4 المنهج المستخدم :** للوصول إلى الإجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات، كما اعتمدنا في الجانب الميداني على منهج دراسة حالة باستخدام الاستمارة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج الـ SPSS.

#### 5 الدراسات السابقة:

• دراسة (قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا العدد السابع، جانفي 2020).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المورد البشري، حيث تهتم بالحصول والاستقدام الأمثل للكفاءات وكذلك المحافظة عليها من أجل تحسين أداء العاملين . ومن أهم نتائج الدراسة إبراز دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة من خلال تقليل الجهد المبذول. واستخدام أساليب حديثة في تنمية وتطوير الكفاءات من أجل تحسين أداء المورد البشري ووصول إلى أداء المتميز للمنظمة.

• دراسة (كمال منصوري سماح صولح 2010، تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد السابع، جوان 2010)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات وإعطاء مفهوم الكفاءة وكذلك الإشارة إلى أبعادها وأنواعها وإظهار مجالاتها الكبرى (إعداد المواصفات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، ورواتب الكفاءات). ومن أهم نتائج الدراسة: تحديد أبرز الأبعاد المشكلة للكفاءة وهي المعارف، المعارف العملية المعارف السلوكية والإشارة إلى أبرز تصنيفات الكفاءة (فردية، جماعية، تنظيمية).

• دراسة (ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية، لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018-2019)

هدفت الدراسة إلى إظهار دور إدارة الكفاءات في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية ومن بين أهداف الدراسة كذلك تحديد وتحليل أدبيات ومفاهيم الكفاءات وأبعادها وخصائصها ومحاولة إسقاط نظام تسيير الكفاءات البشرية على منظمة من بيئة جزائرية. من أهم نتائج هذه الدراسة، المساهمة في طرح أفكار للمنظمات للاندماج في اقتصاد المعرفة، إبراز دور إدارة الكفاءات في

المنظمة، اعتبار الكفاءات من أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات في الوقت الراهن، اعتبار تطوير وتقييم الكفاءات من أهم الوسائل التي تساعد تنمية مهارات وقدرات الأفراد والتأثير على سلوكهم.

• **دراسة (معاوي عبد العظيم: مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2019)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي ساهم في تغذية الإطار النظري لتسيير الكفاءات وكذلك جمع حقائق ومعلومات من دراسة الحالة التي قام بها في مؤسسة سونلغاز. ومن أهم نتائج الدراسة: من الجانب النظري أظهر أهمية عملية تقييم الكفاءات البشرية ذلك أنها تسمح بتحديد نقاط الضعف والقوة لدى الكفاءات البشرية وتساعد المنظمة في اتخاذ عدة قرارات تصحيحية. و الدور الذي يقدمه برنامج تسيير الكفاءات على مستوى المنظمات مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد. كما أظهرت الدراسة الميدانية أن ممارسة المؤسسة محل الدراسة لتسيير الخدمات كانت بدرجة مقبولة لكل عملية وظيفة التسيير الكفاءات.

**ثانيا: الجانب النظري للدراسة :**

**1 مفهوم تسيير الكفاءات البشرية**

• **تعريف الكفاءة:** لقد تعدد التعاريف التي تم تقديمها حول تسيير الكفاءات حتى عبر عنها Cayfe Boterf بقوله "الكفاءة حرياء فكرية"<sup>1</sup>، أي تتغير حسب مجالاتها وأنواعها. حيث تعرف على أنها: "إظهار في موقف مهني القدرات التي يسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول"<sup>2</sup>. وفي تعريف آخر "هي مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعدة وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة"<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف الكفاءة على أنها مجموعة من السلوكيات والاستعدادات لدى الفرد أو الفريق العامل في مجال ما بهدف تحقيق أهداف مسطرة وتجاوز مشاكل الانتاج والتنظيم<sup>4</sup>. التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم تشمل عدة أبعاد كالمهارات، المعارف، القدرات.

## 2 أبعاد الكفاءة:

- تتكون أبعاد الكفاءة أساساً من ثلاثة أبعاد وهي المعرفة والمهارة والسلوك<sup>5</sup> :
- **المعرفة (Savoir):** هي معلومات تمت معالجتها وتنظيمها واستخدامها في اتخاذ قرارات صائبة وبالتالي فهي ناتج عناصر متعددة أحدها البيانات والمعلومات<sup>6</sup>.
  - **المهارة (Savoir-Faire):** وهي المعرفة الفنية ويقصد بها حسب الباحث «G.leBoterf» بأنها القدرة على تعبئة، مزج، وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة<sup>7</sup>. ويكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية.
  - **السلوك: (savoir-être) أو الاستعدادات** وهو ظاهرة معقدة تتدخل فيها عدة عوامل شعورية ولا شعورية والنظرية المتعلقة بالوراثة والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والمزاجية<sup>8</sup>.

## 3 وظيفة تسيير الكفاءات البشرية:

يعرف مصطلح **تسيير الكفاءات** بأنه مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة كفاءات الموظفين من خلال جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطويرهم والاستثمار في مهاراتهم والمحافظة عليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في المدى القريب أو البعيد<sup>9</sup>، لذلك فإن تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر...) كما ترتبط مع التفكير الاستراتيجي للمنظمة<sup>10</sup>.

## 4 عمليات تسيير الكفاءات البشرية:

- من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والابحاث نجد أن وظيفة تسيير الكفاءات البشرية تمر بأربع عمليات أساسية وهي:
- **إعداد مواصفات الكفاءات:** حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها، أو المطلوبة من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي<sup>11</sup>. وخلال هذه العملية يتم تجميع الوظائف المتشابهة ثم اعداد بطاقات وصف الكفاءات المهنية، وفق الأبعاد الثلاثة للكفاءة، ثم يتم قياس الفروق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتوفرة في المنظمة من أجل تحديد الإمكانيات ووضع مخطط العمل.
  - **تقييم الكفاءات:** انطلاقاً من بطاقات وصف الكفاءات يتم تحديد مرجعيات الكفاءات على أساس الأبعاد الثلاثة (معارف نظرية، معارف عملية، معارف سلوكية) والتي يرجع إليها

- القائمون على عملية التقييم أثناء المقارنة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة<sup>12</sup>،  
توضح هذه العملية جوانب الضعف والقوة في الكفاءات التي تمتلكها المنظمة.
- **تطوير الكفاءات:** يقصد به زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ، ولأن الكفاءة تأخذ في معناها التطوير المستمر مما يستدعي إلزامية تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بتأقلم مع عوامل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وينعكس تطور الكفاءة في تقديم قيمة مضافة للفرد والمؤسسة معا<sup>13</sup>.
  - **رواتب الكفاءات:** يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر ولامتناع عن الخطأ فيه. وهو من أحد أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة من خلال تحريك دافعية أصحاب المعارف والمهارات<sup>14</sup>.
- 5 متطلبات تطبيق تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية :** بالإضافة الى توافر أبعاد الكفاءة الثلاث المعرفة، المهارة والسلوك، هناك متطلبات أخرى منها<sup>15</sup>: إدماج تسيير الكفاءات ضمن استراتيجية المؤسسة، فتسيير الكفاءات يكون أكثر فاعلية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي ، إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات ، تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 6 مفهوم أداء العاملين (المورد البشري) :**
- الأداء Performance: له عدة تعاريف منها: الأداء يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، وغالبا ما يكون هناك لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>16</sup> .
- ويعرف الأداء كذلك على أنه: "هدف من أهداف المؤسسة وتقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تحدد أماكن القوة وأماكن الضعف، فهي العملية التي تمكن من تحديد المساهمات التي يمنحها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة"<sup>17</sup>.
- ويعرف أيضا: "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ قرارات متعلقة بالأجور الحوافز، والترقيات والنقل والجزائيات والتدريب"<sup>18</sup> .
- من خلال التعاريف السابقة يتضح أن أداء الموارد البشرية هو الأثر الصافي الذي يتركه جهد الفرد والذي يبدأ من قدرات إدراك دوره الوظيفي وينتهي بمدى مساهمة في الإنتاجية وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية في وقت قياسي.

## 7 محددات أداء المورد البشري :

- هناك مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين في المنظمة وتختلف من باحث لآخر حسب وجهة نظره وسنطرح ثلاث عوامل رئيسية منها وهي 19 :
- **الجهد المبذول:** تعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهام عمله، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه للأداء، وتعتمد كمية الجهد المبذول هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة مثل زيادة الراتب وإدراك احتمالية هذه المكافأة.
  - **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل وباستعداداته التي اكتسبها خلال مراحل عمله يجعله يبذل جهداً أكبر.
  - **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** ويشمل مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.
- لهذا فإن تحديد مستوى أداء العامل داخل المنظمة هو عملية جد معتمدة لأنها تتطلب معرفة جميع العوامل المؤثرة على العامل سواء كانت سلوكية تنظيمية ووظيفية، إضافة إلى أن الأداء تفاعل بين السلوك والإنجاز يتحدد من خلال الجهد المبذول من طرف العامل ومدى قدرته وخبراته السابقة وكذلك إدراكه لدوره الوظيفي.

### ثالثاً: الجانب التطبيقي للدراسة :

#### 1 التعريف بالمؤسسة مطاحن الحضنة

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج).  
سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

#### 2 مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين لدى مؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة الذين يبلغ عددهم 241 عامل موزعين على مختلف المصالح والأقسام.

3 **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين حيث تم توزيع (50) استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم استرجاع (30) استمارة وبذلك يصبح حجم العينة من المجتمع الأصلي هي 30 مفردة أي بنسبة %12.75.

### جدول (01)

#### يمثل خصائص العينة المدروسة

المتغير	الخيارات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	19	63.3%
	أنثى	11	36.7%
السن	اقل من 30	10	33.3%
	من 30 الى 50	19	63.3%
	أكبر من 50	1	3.3%
المستوى العلمي	ثانوي	5	16.7%
	تكوين مهني	7	23.3%
	جامعي	18	60.0%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	10	33.3%
	من 5 إلى 15 سنة	17	56.7%
	أكثر من 15 سنة	3	10.0%
الوظيفة	رئيس مصلحة	10	33.3%
	إطار إداري	7	23.3%
	موظف	13	43.3%
المجموع	//	30	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي:

**الجنس:** يتبين أن نسبة الذكور (63.3%) تفوق نسبة الإناث (36.7%) في العينة المدروسة وملاحظة عامة زاد مستوى اقتحام المرأة لعالم الشغل خاصة المناصب الادارية، أما **السن** فإن اغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 و 50 سنة بنسبة (63.3%) وكذلك تليه نسبة الموظفين سنهم أقل من 30 سنة وهي حوالي (33.3%) ثم نسبة الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة بنسبة (3.3%) يلاحظ أن اغلب موظفي المؤسسة شباب. فيما يخص **المستوى العلمي** يتضح أن نسبة الموظفين ذو مستوى جامعي ((60 هي أكبر نسبة، تليها نسبة الموظفين ذوي مستوى التكوين المهني بنسبة تساوي (23.3%) و ثم التعليم الثانوي ب (16.7%) يلاحظ أن اغلب الموظفين حاصلين على الشهادة الجامعية. من جهة **الخبرة المهنية** يتضح أن نسبة الموظفين الذين يملكون الخبرة ما بين 5 الى 15 سنة والمساوية ل (56.7%) وهي أكبر نسبة وتليها نسبة الموظفين الذين يملكون خبرة 5 سنوات بنسبة (33.3%) أخيرا **الوظيفة** نلاحظ إن

أغلب العمال ينتمون إلى رتبة موظف ب نسبة(43.3%) من عينة الدراسة ثم تليها رتبة رئيس مصلحة بنسبة (33.3%) ثم تليها رتبة إطار إداري بنسبة (23.3%)

**4 أداة الدراسة:** تم إعداد وثيقة استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات من الموظفين العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كما تم مراجعة وتنقيح الاستبيان من طرف خبراء مختصين، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تصميم الاستبيان وصياغته في شكل عبارات تتناسب مع خطة الدراسة، كما تكونت استمارة الاستبيان من ثلاث محاور وشملت كل من:

- **البيانات الشخصية:** السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية. الوظيفية.
  - **محور المتغير الأول:** يتعلق بعمليات وظيفية تسيير الكفاءات البشرية وتضمن 18عبارة.
  - **محور المتغير الثاني:** يتعلق بأداء العاملين تضمن 5عبارات.
- 5 اختبار صدق أداة الدراسة:** من أجل التحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على محكمين وخبراء مختصين وفي ضوء الاقتراحات المقدمة، تم حذف وتعديل بعض العبارات.
- 6 ثبات أداة الدراسة:**

من أجل اختبار ثبات أداة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي للعبارات.

#### جدول (02)

##### يمثل قياس ثبات الاستبيان

معامل الفا كرنباخ	عدد العبارات	العبارات	
0.87	5	اعداد مواصفات الكفاءات	تسيير الكفاءات البشرية
0.67	4	تقييم الكفاءات	/
0.81	5	تطوير الكفاءات	/
0.84	4	رواتب الكفاءات	/
0.73	5	أداء العاملين	أداء العاملين

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss  
يوضح الجدول رقم (02) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تفوق 0.6 وهي معاملات ثبات جيدة تدل على صدق وثبات أداة الاستبيان وبأنها صالحة للإجراء الدراسة.

#### 7 اختبار ومناقشة الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية فانه يجب اختبار طبيعية توزيع البيانات. باستخدام اختبار (shapiro\_wilk) للطبيعية، ويتضح أن مستوى الدلالة لكل أبعاد

الدراسة أكبر من (0.50)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

### - حساب مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

نظرا لتوزع البيانات توزيعا طبيعيا فإن الارتباط الثنائي يمكن قياسه باستخدام معامل بيرسون، والجدول الموالي يبين مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى دلالتها.

### جدول رقم (03)

يمثل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الأبعاد	المعامل المستوى	إعداد مواصفات الكفاءات	تقييم الكفاءات	تطوير الكفاءات	رواتب لكفاءات العاملين	أداء العاملين
إعداد مواصفات الكفاءات	R: معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة	1	0,63 0,00	0,60 0,00	0,61 0,00	0,60 0,00
تقييم الكفاءات	R: معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة	0,63 0,00	1	0,70 0,00	0,73 0,00	0,58 0,01
تطوير الكفاءات	R: معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة	0,60 0,00	0,70 0,00	1	0,62 0,00	0,64 0,00
رواتب لكفاءات	R: معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة	0,61 0,00	0,73 0,00	0,62 0,00	1	0,61 0,00
أداء العاملين	R: معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة	0,60 0,00	0,58 0,01	0,64 0,00	0,61 0,00	1

R: معامل بيرسون . Sig مستوى الدلالة

### المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه بأن جميع العلاقات الارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد وظيفية تسيير لكفاءات البشرية وأداء العاملين، وقد بلغت القيمة الإحصائية للعلاقة الارتباط بين إعداد مواصفات الكفاءات وأداء العاملين (0.60) ومستوى الدلالة (0.00).

### - اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية نستخدم الاداة الاحصائية المتمثلة في الانحدار بسيط والذي يعتمد على بناء نموذج انحدار بين المتغير التابع Y وهو أداء العاملين ، والمتغيرات المستقلة X1.X2.X3.X4 المتمثلة في ابعاد تسيير الكفاءة .

#### جدول (04)

يوضح اختبار التباين فيشر f بين ابعاد تسيير الكفاءات وأداء العاملين.

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,00	15	0,36	0,60	النموذج (1) مواصفات الكفاءات وأداء العاملين
0,01	14.66	0.34	0.58	النموذج(2) تقييم الكفاءات وأداء العاملين
0,00	19.69	0.41	0.64	النموذج(3) تطوير الكفاءات وأداء العاملين
0.00	16.73	0.37	0.61	النموذج(4) رواتب الكفاءات وأداء العاملين
0.00	28.74	0.50	0.60	النموذج الكلي تسيير الكفاءات وأداء العاملين

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بيرسون يتراوح بين 0.58 الى 0.64 بين ابعاد تسيير الكفاءات وأداء العاملين وهي تدل على ان العلاقة الارتباطية بين تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين فوق المتوسط (مقبول)، ويشير معامل التحديد إلى درجة تغيرات أداء العاملين التي تتأثر بتغيرات وظيفة تسيير الكفاءات البشرية، وحسب إختبار فيشر للتباين فإنه بلغ مستوى الدلالة (0.00) أي أقل من (0.05) في كل النماذج هو دال إحصائياً، أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم تسيير الكفاءات البشرية.

#### جدول (05)

معاملات نموذج الانحدار لفيشر f إعداد مواصفات الكفاءات وأداء العاملين

مستوى الدلالة	T	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الفرضية
			خطأ المعياري	B	
0,00	5.12		0,38	1.97	الثبات
0,00	3.96	0.60	0.10	0.43	X1: إعداد مواصفات الكفاءات
0.003	3.30		0.49	1.62	الثبات
0.001	3.82	0.58	0.13	0.50	X2: تقييم الكفاءات
0,01	3,87		0.42	1.63	الثبات
0,00	4.43	0.64	0.52	0.54	X3: تطوير

					الكفاءات	
0,00	8.40		0,28	2.37	الثبات	04
0,00	4.09	0.61	0.91	0.37	X4: رواتب الكفاءات	

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

- بناء على الجداول رقم (3)(4)(5) يمكن تقديم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:
- **اختبار الفرضية الأولى** سوف نستخدم الانحدار البسيط وهو المناسب لاختبار العلاقة السببية، من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.60) أي نسبة (60) هي درجة علاقة الارتباط بين إعداد مواصفات الكفاءات وأداء العاملين. ويشير معامل التحديد إلى أن نسبة (36) من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات عملية إعداد مواصفات الكفاءات وهو دال إحصائياً.
  - كما أن نموذج إعداد مواصفات الكفاءات وأداء العاملين يمكن إظهاره من خلال معامل الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغير المستقل (0.43) أما الثابت فقد بلغ (1.97) وبإجراء اختبار لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية إعداد مواصفات الكفاءات وأداء العاملين لدى عينة من المؤسسة محل الدراسة.
  - **اختبار الفرضية الثانية:** يبين الجدول رقم (04) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.58) أي (58%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً، وبإجراء اختبار t لمعاملات النموذج يتضح ان مستوى الدلالة (0.001) أقل من (0.50) أي دال إحصائياً ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات وأداء العاملين.
  - **اختبار الفرضية الثالثة :** يتضح ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (0.64) بنسبة (60%) وهي تمثل درجة علاقة الارتباط بين تطوير الكفاءات وأداء العاملين، ويشير معامل التحديد الى ان (41%) من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات تطوير الكفاءات، و من خلال معامل الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغير المستقل (0.54) أما معامل المتغير الثابت فقد بلغ (1.63) وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين تطوير الكفاءات وأداء العاملين.
  - **اختبار الفرضية الرابعة:** من خلال الجدول رقم (04) نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (0.61) بنسبة (61%) وهي تمثل درجة علاقة الارتباط بين رواتب الكفاءات

وأداء العاملين ، وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم رواتب الكفاءات.

كما ان نموذج العلاقة بين رواتب الكفاءات وأداء العاملين يتم تمييزه من خلال معامل الانحدار البسيط حيث بلغ معامل المتغير المستقل (0.37) أما معامل المتغير الثابت فقد بلغ (2.37)، أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رواتب الكفاءات وأداء العاملين.

• اختبار الفرضية الرئيسية: نستخدم الانحدار الخطي المتعدد من أجل اختبار وهو لأسلوب الإحصائي الملائم لتتبع (تغيرات المتغير التابع) أداء العاملين و (تغيرات المتغيرات المستقلة) إعداد مواصفات الكفاءات تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات ورواتب الكفاءات. وحسب اختبار التضخم vif والذي يحسب بالطريقة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1 - (0.50)^2} = 1.33$$

وقد بلغت 1.33 اقل من 10 وبالتالي يشير معامل التضخم الى صلاحية النموذج ، ويشير معامل دارين واتسن 1.76 وهو قريب من 02 وهذا يدل على صلاحية النموذج. من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.60) أي نسبة (60%) هي درجة العلاقة الارتباطية بين تسيير الكفاءات البشرية وأداء العاملين، ويشير معامل التحديد إلى أن (50%) من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات وظيفة تسيير الكفاءات البشرية، وحسب إختبار فيشر للتباين فإنه بلغ مستوى الدلالة (0.00) أي أقل من (0.05) هو دال إحصائيا، أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم تسيير الكفاءات البشرية. ومن أجل معرفة البعد الأكثر تأثيرا في أداء العاملين نستخدم الانحدار المتعدد التدريجي حيث يتم إدخال أبعاد المتغير المستقل (c1 c2 c3 c4) خطوة بخطوة ويتم قبول البعد الأكثر تأثيرا كما يتم إستبعاد الأبعاد الغير دالة من النموذج.

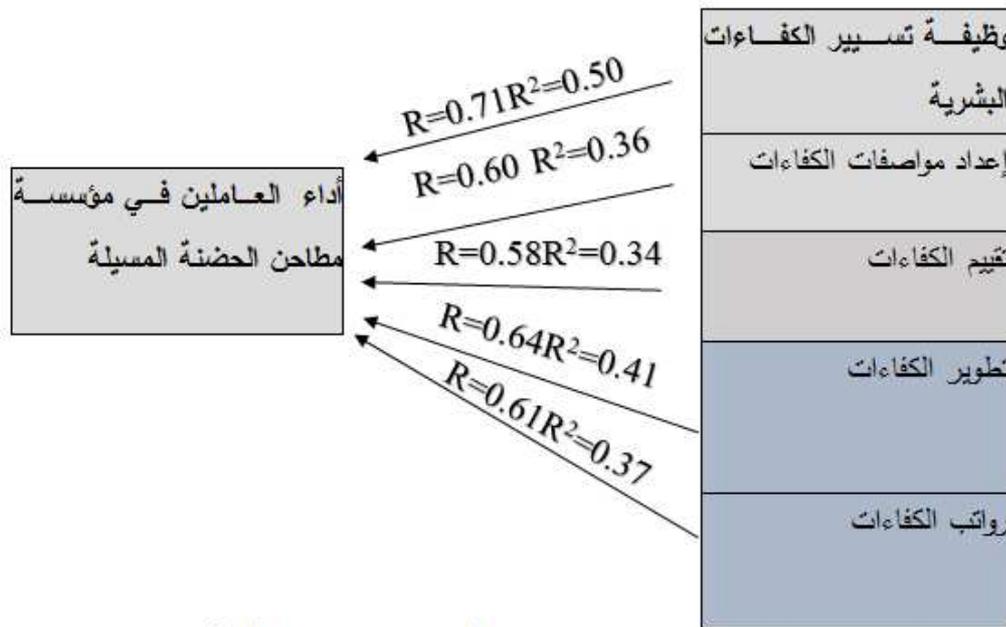
ويظهر أن قيمة الارتباط (R) بين تطوير الكفاءات وأداء العاملين جيدة بقيمة (0.64) وهي علاقة طردية، أما قيمة (0.41) = R<sup>2</sup> و تدل على قدرة بعد المتغير المستقل (تطوير الكفاءات) في التنبؤ بقيم أداء العاملين ، كما أن معامل التحديد (0.39) = R<sup>2</sup> المعدلة تقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل وقيمته هي (0، 39) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تطوير الكفاءات) يفسر ما مقداره 34% من التغير الحاصل في أداء

العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ولدينا قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0، 49) وهذه القيمة صغيرة وهي تعكس مدى دقة النموذج.

في هذه الحالة نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لوظيفة تسيير الكفاءات البشرية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتلخيصا لاختبار الفرضيات يمكن إعداد نموذج الدراسة التجريبي كما يلي:

شكل (02)

نموذج الدراسة التجريبي لاختبار الفرضيات



## 8 مناقشة الفرضيات

- **مناقشة الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية إعداد مواصفات الكفاءات على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا ما يثبتته موظفي المؤسسة حيث يرون أن مؤسستهم تهتم بمواصفات الكفاءات عند شغل الوظائف الشاغرة كما أنها تهتم باستقطاب الكفاءات الى حد ما، وتقوم بمحاولة الحفاظ على هذه الكفاءات، حيث اتفقت هذه الفرضية مع ما توصلت اليه دراسة (معاوي عبد العظيم، 2019) و(ياسر مرزوقي، 2019).
- **مناقشة الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقييم الكفاءات على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، وقد توصلت هذه

الدراسة إلى أن الفرضية صحيحة، وهذا ما يثبتها موظفي المؤسسة حيث يرون أن مؤسستهم تقوم بتقييم كفاءاتها وأن عملية التقييم فرصة لهم لمعرفة مستوى أدائهم ، كما أن الكفاءة تعد معيار أساسي لترقية في المناصب، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (معاوي عبد العظيم، 2019) و(ياسر مرزوقي، 2019) و(قاضي عبد الحكيم، 2020).

● **مناقشة الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطوير الكفاءات على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، وقد تم الوصول الى أن هذه الفرضية المطروحة سابقا صحيحة، وهذا حسب إجابات الموظفين في مؤسسة مطاحن الحضنة حيث يرون أن المؤسسة تعمل على تنمية وتدريب مواردها البشرية وتفتح المؤسسة المجال لمشاركة المعارف والخبرات بين الموظفين، حيث اتفقت الدراسة مع دراسة (معاوي عبد العظيم، 2019) و(ياسر مرزوقي، 2019) و(قاضي عبد الحكيم، 2020).

● **مناقشة الفرضية الرابعة:** من خلال الاختبارات الاحصائية نستنتج أنه يوجد مستوى مقبول لرواتب الكفاءات على أداء العاملين لدى المؤسسة محل الدراسة وأن الفرضية المطروحة صحيحة، وهذا حسب إجابات الموظفين في مؤسسة مطاحن الحضنة حيث يرون أن الاجر يعد بمثابة حافز أساسي يزيد من دافعية العمال، وأن المؤسسة تقدم زيادات في الأجر على حسب النتائج المحققة، ويرون بأن الاجور تتناسب مع الجهد المبذول في أداء المهام الموكلة إليهم، حيث اتفقت الدراسة مع دراسة (معاوي عبد العظيم، 2019) و(ياسر مرزوقي، 2019) و(قاضي عبد الحكيم، 2020).

● **مناقشة الفرضية الرئيسية:** يتضح من الاختبارات السابقة، أن الفرضية الرئيسية المطروحة سابقا صحيحة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة تسيير الكفاءات البشرية على أداء العاملين وبالتالي يمكن قبول الفرضية، وهذا حسب وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، حيث يرون أن المؤسسة تعمل على دراسة انشغالات مواردها البشرية، ومحاولة الاهتمام بكفاءاتها، والمحافظة عليها، كما تعمل على تنمية وتدريب مواردها البشرية، في حين أن بعض الموظفين يرون ان وظيفة تسيير الكفاءات لاتزال مبهمة المعالم، حيث اتفقت الدراسة مع دراسة (معاوي عبد العظيم، 2019) و(ياسر مرزوقي، 2019) و(قاضي عبد الحكيم، 2020).

## الخاتمة:

إن تطوير المؤسسة وزيادة مستوى تنافسيتها في الوقت الحالي، مرتبط بشكل كبير بمدى مواكبتها لمتغيرات البيئة المحيطة بها، وهذا يعتمد بالأساس على اتخاذها لقرارات استراتيجية نابعة من كفاءة اطاراتها الادارية ، مما يزيد من أهمية تسيير الكفاءات وتوجيهها في خدمة مصالح وأهداف المؤسسة.

ويعد نموذج تسيير الكفاءات الأداة المثلى والعامل المهم والحاسم في بقاء المؤسسة. وزيادة تنافسيتها، ابتداء من إعداد مواصفات الكفاءات. وتقييم الكفاءات. وتطوير الكفاءات ورواتب الكفاءات. فهي منهج متكامل لا ينبغي الإخلال به.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى نتيجة هامة وهي أن وظيفة تسيير الكفاءات البشرية من احدى الوسائل الضرورية والعصرية اليوم في المؤسسة الجزائرية باعتبارها منهج يعتمد عليه من طرف ادارة المؤسسة للاستثمار في المورد البشري الكفاء وتحسين أدائه ومن ثمة أداء المؤسسة ككل.

من أهم النتائج التي تم الوصول اليها من هذه الدراسة كالتالي:

### • أهم نتائج الجانب النظري:

- مفهوم الكفاءة مركب من ثلاثة ابعاد رئيسية وهي المعرفة. المهارة والسلوك أو الاستعداد.
- تقوم وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على أربع مراحل اساسية وهي اعداد مواصفات الكفاءات. تقييم الكفاءات. تطوير الكفاءات ورواتب الكفاءات.
- تسيير الكفاءات البشرية مرحلة متقدمة من وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- أداء المورد البشري يشمل ثلاث محددات رئيسية وهي كمية الجهد المبذول. القدرات والخبرات السابقة للفرد وإدراك الفرد لدوره الوظيفي
- تعمل وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل وتوسعى هذه الوظيفة لدعم وتعزيز قدرات وخبرات العاملين السابقة.

### • أهم نتائج الجانب الميداني:

- توصلت الدراسة الميدانية الى اثبات صحة الفرضيات المطروحة سابقا حيث:
- يوجد أثر لعملية اعداد مواصفات الكفاءات على تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحفنة بالمسيلة.

- يوجد أثر لعملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
  - يوجد أثر لعملية تطوير الكفاءات على تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
  - يوجد أثر لرواتب الكفاءات على تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- كما امكنت الدراسة الخروج بجملته من الاقتراحات منها:
- تعزيز مفهوم تسيير الكفاءات البشرية والعمل على تجسيده في الواقع من أجل تحسين أداء المؤسسات.
  - ضرورة عصرنة المؤسسات الجزائرية والحث على الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتوفرة والابتعاد عن هدرها.
  - اعطاء لعملية التوظيف والاستقطاب مكانتهما في المؤسسة العمومي الاقتصادية.
  - نقترح على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الاهتمام بكفاءاتها من الموارد البشرية والعمل على تطويرها وكذلك تحسين نظام الاجور والرواتب وكذا الاهتمام ببيئة العمل ودعم العمل الجماعي.

## قائمة المراجع

- 1 - ثابتي، الحبيب، بن عبو الجيلالي، 2009، *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية*، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ص 111.
- 2- عبد الكريم، بوحفص، 2010، *التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص 56.
- 3- شوشان سهام، يحيوي نعيمة، 2015، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية*، جامعة زيان عاشور، مجلد 09، عدد 3، ص 312-329.
- 4 - شهرزاد، مشاد، ناصر قاسمي، 2021، تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة والرضا الوظيفي دراسة حالة دائرة مفتاح، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات*، مجلد 08، عدد 01، ص 88 - 102
- 5- Durand I.(2004). *Savoir-savoir-faire، Savoir-être: repenser les compétences de l'entreprise. Revue Française de Gestion،* p23.
- 6- قحموش، إيمان، 2019، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، *أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ص 5.*
- 7 - إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، 2012، *تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات*، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 81.
- 8- قاضي، عبد الحكيم، 2020، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، عدد 07، يناير، ص 137-160.

- 9- بوقرة، رابح، بن سالم أمال، 2012، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة المسيلة، مجلد 5، عدد 08، ص 27-49.
- 10- قمبر، عبد الرؤوف، رقي نذيرة، 2017، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الدراسات المعمارية والهندسة ولاية المدية، *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، مجلد 2، عدد 2، ص 6-22.
- 11- نفس المرجع، ص 9.
- 12- صولح، سماح، 2012، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب gmsud اوماش بسكرة، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المسيلة، مجلد 05، عدد 7، ص 99-115.
- 13 - Boselie, P. and Paauwe, J. (2005), "Human resource function competencies in European companies", *Personnel Review*, Vol. 34 No. 5, pp. 550-566.
- 14- معاوي، عبد العظيم، 2019، *مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية*، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 53.
- 15- ياسر مرزوقي، 2018، *دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية*، صيدال، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 155.
- 16- حازم، الفروانة وآخرون، 2016، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، *مجلة كلية فلسطين التقنية*، عدد 3، ص 117.
- 17- حسن، إبراهيم بولط، 2002، *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، لبنان، ص 360.
- 18- محمد، حافظ حجازي، 2007، *إدارة الموارد البشرية*، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، ص 270.

19- قاضي، عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 153-154.