

تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19

Evaluation of human competencies at Hama Lakhdar University in Eouedduring the COVID-19 pandemic

صبري مقيمح

مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر
s.mekimah@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2021/10/20

نور الدين عصامي

مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر
n.assami@univ-skikda.dz

تاريخ القبول للنشر: 2021/10/09

تاريخ الاستلام: 2021/08/23

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم وضع الكفاءات البشرية لجامعة الوادي وتحديد مدى فاعلية الاهتمام بها من طرف الجامعة، ومعرفة اثر جائحة كوفيد 19 عليها لذلك تكونت عينة الدراسة من 237 عاملا إداريا من جامعة الوادي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي- التحليلي مع استعمال إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج عند الإجابة عن الإشكالية منها أن الاهتمام بالكفاءات البشرية كان في مدى متوسط لا يتلاءم مع قيمة مساهمات هذه الفئة وذلك بسبب قلة الإمكانيات المتاحة والخبرة اللازمة للتعامل معهم بكيفية مناسبة وأما من ناحية تأثير جائحة كوفيد 19 عن أداء الكفاءات البشرية كان بدرجة كبيرة سلبي، حيث أعاقت الإجراءات الاحترازية لتفادي الوباء نشاط كل عمال الجامعة وبصفة خاصة الفئة المتميزة الكفاءات في عملها الإبتكاري والإبداعي. الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، كفاءات بشرية، جامعة حمه لخضر، كوفيد-19. تصنيف JEL: D83، Q1، P17.

Abstract:

This study seeks to evaluate the status of human competencies at El-Wadi University, determine the effectiveness of attention to them on the part of the university, and know the impact of the Covid-19 pandemic on them data and information.

The study reached several results when answering the problem, including that the interest in human competencies was in a medium range that did not correspond to the value of the contributions of this category, due to the lack of available capabilities and the experience necessary to deal with them in an appropriate manner. To a large degree negative, as the precautionary measures to avoid the epidemic hindered the activity of all university workers, especially the distinguished category, the competencies in the innovative and creative work.

Keywords: Human capital ;Human competencies; Hama Lakhdar University;Covid-19.

Jel Classification Codes: D83، Q1، P17.

1. مقدمة:

نعيش هذه الأيام أوقات عصيبة لم يسبق للبشرية أن مرت بها وخاصة العصر الحديث، وباء فتك بالبشرية وعطل أو أوقف أغلب مجالات حياتها، ولولا تكنولوجيا الاتصال والإعلام لتوقف كل شيء وعدنا إلى الخلف عشرات السنين. الجامعة مجال هام في حياتنا نزرع فيها عقول الإنتاج رأسمال بشري قادر على حمل وقيادة مجالات حياتنا والوصول بها إلى الأفضل، وحتى تقوم الجامعة بهذا الدور الموكل لها تحتاج إلى وسائل مادية وأخرى بشرية، هذه الأخيرة تعد حجر الزاوية والأساس للقيام بهذا الدور، حيث في الإدارة الجامعية يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية للتطوير وتحقيق الأهداف، ولذلك توجب عليها إن تعزز قدراتها التنظيمية من خلال تمكينها من استقطاب وتكوين وتأهيل الكفاءات البشرية والمحافظة عليها. الجامعة هي كباقي المنظمات تتأثر أثناء سيرها ببيئتها سوى كانت الداخلية أو الخارجية، وجامعة الوادي هي من جامعات الوطن، تختلف وتتشابه معها في تسييرها وكمية الكفاءات التي تملكها. ومن أجل الوقوف عند واقع الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي من ناحية الاهتمام بها، والدور الذي تقوم به الجامعة من أجل استقطاب وتكوين والمحافظة عليها، والتعرف على الصعوبات التي أثرت على أعمالها نتيجة جائحة كورونا وخاصة الإجراءات الاحترازية التي قامت بها الدولة للحد من إنتشار هذا الوباء، قمنا بهذه الدراسة التي تعتبر من الأوائل في جامعة الوادي وخاصة في ظل هذه الجائحة.

1.1. الإشكالية:

تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى نجاعة الاجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة الكفاءات لاستقطاب والاهتمام بالكفاءات البشرية في جامعة الوادي، والصعوبات التي تعيق هذه الكفاءات للقيام بوظيفتها من ناحية التسيير وأثر جائحة كورونا، وهدفنا هو تحديد هذه الصعوبات التي تقف أمام تطور وتحسن أداء هذه الكفاءات. وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل الآتي:

ما مدى اهتمام الجامعة الجزائرية بالكفاءات البشرية وما هي الصعوبات التي تواجهها في ظل جائحة كوفيد 19 ؟

ولتوضيح موضوع الدراسة تم طرح هذه التساؤلات:

✓ السؤال الجزئي الأول: ما هو واقع الكفاءات البشرية في جامعة الوادي كنموذج عن الجامعة الجزائرية؟.

✓ السؤال الجزئي الثاني: ما هي الصعوبات التي تواجهها الجامعة في الاستفادة من الكفاءات البشرية في ظل جائحة كوفيد 19؟.

2.1. فرضيات الدراسة: للإجابة على هذه الأسئلة فان الدراسة تحاول مناقشة واختبار الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الجزئية الأولى: تمتلك جامعة حمه لخضر بالوادي كفاءات بشرية ذات مستوى عالي، حيث تقوم بدعمها وتحفيزها بدرجة كبيرة عند مستوى معنوية 0.05 .

✓ الفرضية الجزئية الثانية: الصعوبات الناجمة على تطبيق البروتوكولات الخاصة بالوقاية من كوفيد 19 أثرت على جودة أداء الكفاءات البشرية بدرجة كبيرة عند مستوى معنوية 0.05 .

3.1. أهمية البحث: تعتبر الجامعة منبر للعلم ومنظمة لإنتاج كوادر بشرية ذات رأسمال بشري تحمل على عاتقها مختلف مجالات الحياة الوطنية من اقتصاد وصحة وأمن وغيرها، وحتى تقوم الجامعة بهذا الدور يجب اكتسابها على كفاءات بشرية بالخصوص التي تعمل في مجالين لإداري أو التربوي.

وتبرز أهمية الدراسة في المساهمة في الاطلاع عن واقع هذه الكفاءات ومعوقات أداءها من جانب التسيير والصعوبات التي تواجهها نتيجة جائحة كورونا، ومن ناحية أخرى التوصل إلى مقترحات تساهم في الاهتمام الأكثر بالكفاءات واكتشاف طرق للعمل لاستفادة من الكفاءات تتلاءم مع ظروف جائحة كوفيد 19.

4.1. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة من خلال الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات إلى ما يلي:

- ✓ توضيح بعض المفاهيم التي تخص رأس المال البشري والكفاءات البشرية ووظائف إدارة الكفاءات؛
- ✓ الكشف عن الصعوبات التي تواجهها الكفاءات البشرية أثناء عملها من ناحية التسيير وأثر كوفيد 19؛
- ✓ محاولة تقديم توصيات تساهم في الحد أو التخفيف من العراقيل التي تواجهها في مجال التسيير؛
- ✓ محاولة تقديم توصيات تساهم في عملية التأقلم مع الإجراءات الناتجة الاحترازية لتفادي أضرار الجائحة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

5.1. منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل الإجابة على الإشكالية والإلمام بمختلف متغيرات كذلك من الناحية النظرية، وأما الجانب التطبيقي فيهدف جمع البيانات من خلال استمارة استبيان تشمل ثلاث أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والجزء الثاني خاص بمدى اهتمام الجامعة بالكفاءات ويتكون من ثلاث محاور وأما الجزء الثالث يتكون من محورين، أما فيما يخص العينة فكانت من إداري جامعة الوادي، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج spss18.

6.1. دراسات سابقة:

- ✓ دراسة (زرع و بورحلى، 2019) بعنوان: دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربية الذي سيحول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها وأثر ذلك على أداء موظفي هذه الجامعة وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء متوسط، وأن الجامعة تمتلك كفاءات بشرية لكن لا يتم الإهتمام بها بالشكل الكافي، وأن عملية التقييم التي تقوم بها إدارة الجامعة لكفاءاتها ذات تطابق تقليدي، وهذا أدى إلى عدم التقييم الصحيح للأداء وفشل عمليات التحفيز والإحتفاظ.
- ✓ دراسة (قرامطية، وآخرون، 2021) بعنوان: أثر برنامج التكوين على تنمية الكفاءات البشرية لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البلدة 2 من وجهة نظر الموظفين، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة التأثيرية بين برنامج التكوين وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية على مستوى الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكلية تتوفر على امتلاك موظفي الكلية على تصور حول متغيرات تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارة، السلوك)، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة بين برنامج التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، كما ركزت على التوصيات الخاصة بالدقة في التخطيط لعملية التكوين واستخدام أساليب حديثة في التكوين، واختيار موضوعات التكوين بالتنسيق مع المتكولين.

- ✓ دراسة (Minerva & autres, 2011) بعنوان: Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات الكفاءات الإدارية المطلوبة من قبل مديري وقيادي مؤسسات التعليم العالي، وكيفية الربط بين هذه الكفاءات، وتم تحديد أنواع من الكفاءات الإدارية، العمل الجماعي تنمية أفراد الفريق، إدارة التغيير والتطور التنظيمي، التفكير الإستراتيجي، وغيرها وتوصلت الدراسة إلى الضعف الحاصل في هذه

الكفاءات وعلاجها عن طريق التدريب وتكوين وفتح بابا لنقاش على الكفاءات البشرية وتحديد ما تحتاجه من دورات تدريب لتطوير إمكاناتها.

✓ دراسة ب(Y. A. Masalova, 2016) عنوان: QUALITY OF HUMAN RESOURCES AS AN OBJECT OF MANAGEMENT

IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM هدفت هذه الدراسة التطرق إلى أهمية الكفاءات البشرية باعتبارها أعظم أصول لأي منظمة وهي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتقترح الدراسة منظور جديد للتكوين والتوظيف والاستخدام والمشاركة والتطوير للاحتفاظ بها، واهتمت بجانب التحفيز، والثغرات التي يمكن أن تحصل نتيجة عدم الاهتمام بها.

الاختلافات بين الدراسات:

من خلال استعراض هذه الدراسات التي تناولت الكفاءات البشرية، وبشكل عام الموارد البشرية نجد أنها ركزت خاصة على تحليل وظائف كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات من اجل الاهتمام بالكفاءات البشرية والموظفين بشكل عام والدور الذي يجب إن يلعبه كل منهما من اجل الاحتفاظ بهم وتنميتهم من خلال عمليتا التكوين والتدريب لترقية أداءهم.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية أنها ركزت على تشخيص واقع الكفاءات من ناحية الاستقطاب والتكوين والتحفيز من اجل اكتشاف العيوب والنقائص الموجودة لعلاجها وإيجاد الوسائل التي تسمح باستغلال إمكانات هذه الكفاءات بدرجة كبيرة، ذلك لتحقيق جودة الأداء والوصول إلى تميز الجامعة.

2. رأس المال البشري:

رغم أن مصطلح رأس المال البشري من المصطلحات الحديثة إلا أن له جذور وامتداد إداري واقتصادي وكذلك في الفكر التنظيمي، يرجع بدايات اهتمام الباحثين به في مجال موارد للمنظمة حيث ظهر ذلك في كتابات آدم سميث خاصة كتابه ثروة الأمم حيث ذكر "أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت".

1.2. مفهوم رأس المال البشري

تشير عدة أبحاث على أن أول من استخدم مصطلح رأس المال البشري هو أب اقتصاد العمل الحديث جاكوب مينسر في مقال نشره سنة 1958 في "مجلة الاقتصاد السياسي" بعنوان Investment in Human Capital and Personal Income ((Distribution)) حيث تكلم عن أثر التعليم على الاقتصاد من خلال العامل ، لكن الولادة الحقيقية لهذا المصطلح كانت على يد عالم الاجتماع والاقتصاد غاربيكر في كتابه (- Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education) حيث حدده على أنه مجموع القدرات الإبداعية والإنتاجية التي يمتلكها الفرد والتي تضم مواهبه وخبرته ومعارفه(زيان، 2018، صفحة 138).

وعرفه "Schultz" على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية"(بيصارع، 2017).

كما يعرف رأس المال البشري من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE، 2007) بأنه "المعرفة، المهارات الكفاءات والسمات المتجسدة في الأفراد والتي تسهل في خلق قيمة شخصية، اجتماعية واقتصادية"(بومجان و عديلة، 2019، الصفحات 160-161).

مما سبق يمكن استنتاج تعريف لرأس المال البشري حسب الآراء المختلفة السابقة وهو: رأس المال البشري هو مجموعة عناصر غير ملموسة التي يمتلكها الأفراد والتي تلعب الدور الأساسي في تحويل الموارد المادية إلى سلع سوقية ذات ميزة تنافسية مستدامة هذه العناصر تتمثل في القدرات والمعرفة والخبرات والكفاءات والمهارات والإبداع التي تولد قيمة مضافة للمنظمة.

2.2. مكونات الرأس المال البشري:

ومن التعاريف السابقة يمكن إن نتميز بين ثلاث مكونات لرأس المال البشري هي (حوشين، 2014، صفحة 48):

- ✓ **المؤهلات العامة (general skills):** والمرتبطة بتعليم الأميين القراءة والكتابة ومفاهيم الحساب، وأكثر توسعا القدرة على معالجة المعلومات واستعمالها في حلال مشكلات والتدريب.
- ✓ **المؤهلات النوعية (specific skills):** وهي المرتبطة بالتكنولوجيات وسيرورة الإنتاج الخاصة، كالقدرة على العمل ببرامج الاعلام الآلي بمختلف درجات التعقيد وصيانة قطع الآلات...
- ✓ **المعارف التقنية والعلمية (technical and scientific knowledge):** وتشمل التحكم والتنظيم المعارف والتقنيات التحليلية النوعية والتي يمكن أن تكون مهمة للإنتاج والتقدم التكنولوجي، كالفيزياء والهندسة المعمارية... كما يمكن تقسيمه إلى عدة أبعاد حسب التعاريف السابقة كذلك: (ضيف و هواري، 2020، الصفحات 357-358):
- ✓ **المعرفة:** حيث تمثل قدرة الأفراد على فرز، جمع، تفسير واستخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة والاستفادة منها، وهي ثمرة الخبرة الشخصية ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحوي بها إلى الآخرين وهي تعرف بـ (المعرفة الضمنية).
- ✓ **خبرة العاملين:** ويقصد بها المعارف المتراكمة لدى الأفراد العاملين من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة،
- ✓ **المهارات:** ويقصد بها مجموعة القدرات والاستعدادات المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب، حيث توجد ثلاث أنواع من المهارات داخل المنظمة وهي المهارات الفنية (للمهام المتخصصة) والمهارات الإنسانية (العلائقية) والمهارات التصورية (الإدراكية، القيادة).
- ✓ **الابتكار والإبداع:** وهي عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد، حيث تصنف أعمال الابتكار إلى أربعة وهي الاختراع (الحدثة والجدة ولم يسبق له وجود)، التعديل (تعديلات لشيء سبق وجوده)، التطوير (إضافة مكون جديد مثل إضافة ميزة)، التقليد (محاكاة لشيء قديم مع تكلفة أقل و نفس الخدمة).

3. الكفاءات البشرية

الكفاءة موضوع حديث بالنسبة للفكر الاقتصادي، وهي بالغة الأهمية خاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، التي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة، ما يمتلكه العنصر البشري من معارف ومهارات وخبرات، حيث تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها

1.3. مفهوم الكفاءات البشرية وأبعادها:

تعددت مفاهيم الكفاءات البشرية حسب العلم أو الفكر الذي يستخدم هذا المصطلح، حيث انطلقت في علم نفس العمل ثم استخدمت في بقية العلوم ومن هذه التعاريف ما يلي:
عرفه الوكبايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في الأنشطة وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل" (حيمر، 2017-2018، صفحة 34).

تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef: أن الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعرف العملية والخبرة الممارسة وبالإضافة إلى الوضعية المهنية لكونها الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها بشكل دائم ومستمر (بن جدو، 2013، صفحة 2).

وحسب معجم المصطلحات لكيبك (Québec) يعرف الكفاءة: "بأنها تركيبة من المعارف، المهارات والسلوكيات الشخصية التي تظهر في وضعية عمل محددة" (Villeneuve, 2009, p. 100).

ومما سبق تمكن استخلاص تعريف للكفاءة على أنها: "مجموعة من المكتسبات، المهارات والسلوكيات منسقة وقابلة للزيادة يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه في أحسن صورة ممكنة".
وتتميز الكفاءات بثلاث أبعاد رئيسية وهي: (مداح عرايبي، 2006، صفحة 4):

- ✓ **المعرفة:** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعلومات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النموذج الموجود مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.
- ✓ **المهارة:** القدرة على تنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة ولكن ليست شرط ضروري لتفسير كيفية نجاح حركة اليد، هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- ✓ **الاستعداد:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسات كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه على أحسن صورة.

2.3. أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة

إن كفاءات الأفراد تحتل مكانة هامة في تصنيف موارد المؤسسة، والتي بواسطتها تحقيق مستوى أعلى من الأداء ويمكن ذكر بعض جوانب أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة ككل وهي (براهيم ونوال، 2016، صفحة 20):

- ✓ تعتبر الكفاءات عنصر أسامي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- ✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشئ الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي فيخلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.
- ✓ أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة أو عوائد غير ملموسة، لذا فان المؤسسة تولي إهتماما بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.
- ✓ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات....)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها بإعتباره السبيل الوحيد أمامه الاستغلال مواد عمالها عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت يطلق عليها (الكفاءة الميتة).

4. إدارة الكفاءات:

إن مفهوم إدارة الكفاءات أو تسيير الكفاءات، الذي يعده والأخر جديد ولو أنه يشترك ويأخذ من مفهوم الإدارة وعملياتها الخاصة بالموظفين ولكن من ذوي مهارات متميزة تساعد في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وإدارة الكفاءات تهتم بتطوير الكفاءات المهنية من أجل تحسين فعالية العمل الجماعي للموظفين في المنظمة.

1.4 مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي" (كمال و سماح، 2010، صفحة 55).

كما تعرف: على أنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها (بن جدو، 2013، صفحة 13).

وعرفها الباحثة سيلفي سطن Sylvie Stong على أنها "التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائد هو التكييف مع التطورات الحاصلة في البيئة" (سلامة أ.، 2014-2015، صفحة 87).

هناك بعض الأهداف لإدارة الكفاءات وتمثل في ما يلي:

- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة لاستقطابها حتى تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، في حس العامل بالانتماء؛
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

2.4. وظائف إدارة الكفاءات:

إن التغييرات السريعة التي تتميز بها البيئتين الداخلية والخارجية والتطورات التكنولوجية قد أدت إلى تغيير التفكير وطرق التدريب وتقييم الأفراد وتوصيف الوظائف، هذه الأنشطة لم تعد كافية للاستجابة لعدم الاستقرار المعاصر في ظروف العمل وتميزها بالجماعية وسيادة السلوكيات، مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات (بوخمم و شابونية، 2005، صفحة 121).

وتنطلق إلى ثلاث جوانب أساسية ومتميزة وهي:

- ✓ وظائف تحديد الاحتياجات: حيث تعد تابعة لعملية استقطاب الكفاءات للمؤسسة، يتوقف عليها معرفة نوع الكفاءات الواجب توفرها لشغل الوظيفة، والتي تتلاءم الوظائف الحالية والمستقبلية؛
- ✓ وظائف تنمية وتطوير الكفاءات: يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم واستعداداتهم (بن جدو، 2013، صفحة 27).

تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19

✓ وظائف دعم وتحفيز الكفاءات: وتعتبر الحوافز قوة داعمة ومحركة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها: - الحوافز المادية- الحوافز المعنوية- الحوافز الواقعية مثال ظروف العمل المريحة وساعات العمل المريحة وغيرها(بن جدو، 2013، صفحة 32).

3.4. متطلبات وعوائق إدارة الكفاءات

حتى تتمكن المنظمة من استغلال إمكانياتها البشرية عن طريق إدارة كفاءاتها البشرية وتنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية توجب توفر بعض المتطلبات نذكر منها:

✓ إدماج إدارة الكفاءات في إستراتيجية المنظمة: حيث يرتبط عمل إدارة الكفاءات وبالخطة الإستراتيجية للمنظمة بشكل متكامل، وهذا يكون من خلال إدارة الموارد البشرية أثناء قيامها بوظائفها، وامتلاك الكفاءات البشرية يعطي بعد إستراتيجي وميزة تنافسية تواكب معها المنظمة حركية وتغير محيطها:

✓ إشراك العاملين في عمليات إدارة الكفاءات: وذلك من خلال إعطاءها الفرصة للابتكار والإبداع من ناحية ولزيادة الانتماء للمنظمة وهذا كله يؤدي إلى تطوير الأداء واتخاذ قرارات حاسمة في الظروف الطارئة:

✓ تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية: إن عمليات إدارة الكفاءات تحتاج إلى كل إمكانياتها الداخلية والخارجية للقيام بعملها وتحقيق التطور والتميز:

✓ اختبار المقارنة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة: وذلك من خلال نموذج معتمد عند إنشاء إدارة للكفاءات التي تنسجم مع إمكانياتها من الكفاءات وإستراتيجية المنظمة.

أما عوائق عمل إدارة الكفاءات من بينها: (سلامة أ.، 2014-2015، صفحة 92)

✓ عدم تناسق بين الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، أو اكتساب كفاءات غير ملائمة أو ليست لها دراية واضحة بأهداف والاستراتيجيات المنظمة:

✓ الكفاءات الباهظة تكالي فهي عبئ مادي حيث تفوق قدرات المؤسسة ومن ناحية أخرى صعوبة في تسييرها:

✓ عدم تقبل الأفراد أو الموظفين للكفاءات التنظيمية لنقص الإدراك:

✓ سوء الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام في بيئتها أو عدم وجود تكامل بينها:

✓ لا تضيف أي نتيجة إيجابية للمؤسسة بل بالعكس قد تؤدي إلى خلق نزاعات داخلها.

بالإضافة إلى:

✓ عدم امتلاك المنظمة للقيادات القادرة على استغلالها:

✓ عدم وجود تكامل بين إدارة الكفاءات والإستراتيجية العامة للمنظمة أو حتى مع الإستراتيجيات الجزئية:

✓ سوء استعمال الكفاءات في وظائف غير ملائمة يؤدي إلى خسرتها وكأنها لم توجد صلا:

✓ عدم التفريق بين وظائف إدارة الكفاءات ووظائف الإدارات الأخرى يؤدي إلى تضارب وخاصة الإدارات المشابهة لها كإدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وغيرها.

5. الجانب التطبيقي:

يهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج حول حقيقة واقع الكفاءات البشرية للجامعة الجزائرية وحالة خاصة جامعة حمه لخضر بالوادي وكذلك الصعوبات التي تواجه أداؤها نتيجة جائحة كورونا والإجراءات الاحترازية الناتجة عنها للوقاية منها،

1.5. مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي الإدارة بجامعة الوادي خلال السداسي الثاني لسنة الدراسية 2021/2020، وقد تم اختيار عينة عشوائية لمجتمع الدراسة ولقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 617، وبالتالي العينة حسب معادلة روبير تماسون حجمها 237، ولقد تم توزيعها وتم استرداد 180 فقط، وعند الفرز وتفرغ الاستبيان في برنامج SPSS18 تم استبعاد 11 استبانة نظرا لعدم اكتمالها أو تعدد الإجابات لنفس السؤال، وكانت محصلة الدراسة عددها 169 استبانة بنيت عليها نتائج الدراسة هي تمثل 71.3%.

2.5. خصائص الاستبانة :

تم إعداد الاستبيان وفق معايير إعداد الاستبيانات حتى تكون دليل تطبيقي للدراسة، ولقد تم اختبار ثبات أسئلتها عن طريق معامل Alpha Cronbach وكانت نتائجه جيدة كما هو مذكور في فقرة خاصة، تضمننا الاستبيان ثلاث أجزاء هم:

- ✓ الجزء الأول: يتضمن معلومات عن الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة الأجرية، عدد سنوات الخبرة المهنية).

- ✓ الجزء الثاني: أسئلة الدراسة الخاصة بواقع الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي، يتكون من ثلاث محاور الأول خاص بتعامل الجامعة بعلمليتي الاستقطاب والتوظيف وفيه سبعة أسئلة، أما المحور الثاني خاص بتعامل الجامعة بعلمليتي التكوين والتدريب وفيه ثمانية أسئلة، أما المحور الثالث خاص بتعامل الجامعة بعلمليتي التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات وفيه سبعة أسئلة.

- ✓ الجزء الثالث: أسئلة الدراسة الخاصة بالصعوبات الناتجة عن تطبيق الإجراءات الاحترازية لتفادي مرض كوفيد 19 على أداء كفاءات البشرية لجامعة حمه لخضر بالوادي، يتكون من محاورين، الأول خاص اثر تطبيق الحجر الصحي على الأداء الكفاءات وفيه تسعة أسئلة، أما المحور الثاني خاص بأثر التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية على أداء الكفاءات وفيه ثمانية أسئلة.

وعلى كل فرد من العينة الإجابة بجواب واحد عن السؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقا).

3.5. أساليب المعالجة الإحصائية: من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (SPSS 18) تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية؛
- ✓ وكذلك اختبار آو ذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيراتها وتحليلها؛
- ✓ وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين على فقرات الاستبيان؛
- ✓ واستعمال معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19

4.5. معاملات الثبات: (ألفا كرونباخ): يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وان ثبات الاستبيان يعني الاستقرار نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير لو تغير توزيع أفراد العينة أكثر من مرة، ولقد تم التحقق من ثباتها من خلال معامل ألفا كرونباخ كما يبينه الجدول 2:

جدول رقم (1) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستقطاب والتوظيف	7	0.873
التكوين والتدريب	8	0.782
التحفيز والاحتفاظ	7	0.889
الحجر الصحي	9	0.789
التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية	8	0.86
الإجمالي	39	0.873

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

حيث يشير هذا الجدول وذلك بالاعتماد على عليه القيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60%، وهي بين 0.782 و 0.889 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0.873 وهي قيمة مرتفعة وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي يحتويها الإستبيان.

5.5. تحليل أجزاء الدراسة:

حيث تتكون من ثلاث أجزاء وقمنا بتحليلها وفق العدد والنسبة المئوية في الجزء الأول أما الثاني والثالث إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1.5.5. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الفئة الأجرية، الأقدمية.

جدول (2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المعلومات الشخصية والوظيفية	العدد	النسبة المئوية	المعلومات الشخصية والوظيفية	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	مستخدمي التنفيذ	19	8.3%
	أنثى	69	مستخدمي التحكم	12	7.1%
العمر	أقل من 30 سنة	10	مستخدمي التطبيق	20	11.8%
	من 30 إلى 40 سنة	77	مستخدمي التصميم	30	17.8%
	من 40 إلى 50 سنة	60	مستخدمي الأساتذة الإداريين	88	52.1%
	أكثر من 50 سنة	22	أقل من 3 مليون	18	10.7%
المؤهل العلمي	تقني أو تقني سامي	19	من 3 مليون إلى أقل من 6	66	39.1%
	ليسانس	14	من 6 مليون إلى أقل من 10	20	11.8%
	ماستر	27	من 10 فأكثر	65	39.5%
	مهندس	20	أقل من 5 سنوات	29	17.2%
	ماجستير	16	من 5 إلى 10 سنوات	77	45.6%
دكتوراه	73	من 11 إلى 20 سنة	52	30.8%	
			أكثر من 20 سنة	11	6.5%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن نسبة الذكور 59.2% مرتفعة على نسبة الإناث 40.8%، وهذا يدل على عدم تساوي فرص التوظيف في الجامعة محل الدراسة، كما أن أغلبهم من 30 إلى 50 سنة، وذلك بنسبة مجمعة 81.1% وهذا ما يفسر أن العينة المبحوثة في فئة شبابية، أما المؤهل العلمي فالملاحظ على أفراد العينة أن أغلبهم من ذوي مستوى عالي ماجستير ودكتوراه بنسبة مجمعة 52.2%، وهذا يعني أن هناك إدارة الجامعة تحوي كفاءات بشرية ذات شهادات متميزة، أما من ناحية الوظائف فالملاحظ بالنسبة لأفراد العينة أن أغلبها من مستخدمي الأساتذة الإداريين في أن هناك كفاءات كثيرة من الأساتذة تشغل مناصب إدارية وهذا يعني تلاحم الجانب التسييري مع الجانب التربوي وبالتالي فإن فئة ذوي الدخل العالي أكبر من 10 ملايين متميزة هنا بنسبة 39.5%، وهناك سنوات خبرة عالية لأغلب عمال الجامعة وهذا يدل على وجود كفاءات ذات خبرة وفي نفس الوقت يدل على قلة التوظيف.

2.5.5. تحليل نتائج والمناقشة لمحاور الدراسة:

سنقوم في هذا الجزء بتحليل محاور كل جزء من أجزاء الدراسة ثم تحليل النتائج المتحصل عليها لتحديد لنا فيما بعد نتائج كل الفرضيات من حيث قبولها أو رفضها وقبول الفرضية البديلة.

✓ محور الاستقطاب والتوظيف: حيث من خلال التحليل الذي نقوم به نحاول الوصول إلى نتائج تفيد اختبار فرضيات الدراسة فيما بعد. والجدول التالي يمثل وصف لعمليات الاستقطاب والتوظيف في جامعة حمه لخضر بالوادي.

الجدول (3): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للإجابات الإداريين على عبارات محور الاستقطاب والتوظيف (T=1.972 الجدولية)

النتيجة	المستوى	النسبة المئوية	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور الأول في الجزء الثاني: الاستقطاب والتوظيف
موافق	0.000	68.6%	5.693	0.986	3.43	لدى إدارة الجامعة معرفة كافية بمفهوم الكفاءات البشرية
محايد	0.410	61.4%	0.826	1.024	3.07	تعتبر إدارة الجامعة الخبرة كمقياس حقيقي للتوظيف
موافق	0.000	72.4%	7.852	1.029	3.62	تعمل الجامعة على استقطاب أصحاب الشهادات
محايد	0.018	64.0%	2.390	1.094	3.20	تعتمد إدارة الجامعة على سياسة التميز لاستقطاب الكفاءات البشرية
محايد	0.040	63.2%	2.073	1.002	3.16	لدى غدارة الجامعة الخبرة اللازمة في عمليات الاستقطاب واختيار المتميزين للعمل فيها
محايد	0.406	61.2%	0.833	0.924	3.06	تمتلك الجامعة نظام معلومات للموارد البشرية كفى يسهل عملية استقطاب الكفاءات
محايد	0.002	64.8%	3.201	0.985	3.24	تمتلك الجامعة كفاءات بشرية متميزة في إدارة الموارد البشرية تعمل على إنجاح عمليات الاستقطاب
محايد	0.000	65%	4.228	0.759	3.25	نتيجة المحور: الاستقطاب والتوظيف

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة وقع في درجة محايد بمتوسطات حسابية والتي تتراوح بين 3.06 و2.62، وبانحرافات معيارية تتراوح بين 0.924 و1.094، مما يشير أن الجامعة محل الدراسة لا تقوم بعملية التوظيف الكفاءات بالعدد الكافي، والتي تساعد في رفع جودة الأداء وضخ دماء جديدة لكفاءاتها، وحتى التوظيف الموجود قائم على أساس الشهادة لا الخبرة والكفاءة، ثم أن نظام معلومات للموارد البشرية غير واضح المعالم مما يقلل من احترافية الإدارة الجامعية لاستقطاب الكفاءات المتميزة كما أن القوانين المعمول بها إعاقة الإرادة الموجودة لدى قيادات الجامعة للتغيير رغم توفرها على كفاءات بشرية عالية وقادرة.

تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19

✓ محور التكوين والتدريب: يمثل الجدول الموالي وصف للبعد الثاني في جزء واقع الكفاءات

الجدول (4) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين على العبارات المكونة لمحور التكوين والتدريب (T=1.972 الجدولية)

النتيجة	المستوى	المعنوية	النسبة المئوية	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور الثاني في الجزء الثاني: التكوين والتدريب
موافق جدا	0.000		89.6%	27.17	0.708	4.48	يحتاج عمال الجامعة إلى تدريب وتكوين
موافق جدا	0.000		87.4%	23.66	0.754	4.37	التدريب والتكوين مهم بالنسبة لكافة عمال الجامعة
محايد	0.075		63%	1.789	1.118	3.15	تهتم الجامعة بتدريب وتكوين عمالها للوصول إلى التميز
موافق جدا	0.000		87.6%	24.87	0.724	4.38	التدريب يزيد من مهارات الكفاءات البشرية ويقلل من أخطاءها
محايد	0.077		62.8%	1.781	0.994	3.14	تعمل الجامعة على تدريب موظفيها بشكل متناسب مع احتياجات الوظيفة
موافق	0.000		68.6%	5.302	1.045	3.43	تقوم الجامعة بتدريب وتكوين عمالها على استخدام التكنولوجيا الحديثة
موافق	0.000		75.8%	9.369	1.092	3.79	لدى الجامعة إمكانيات للقيام بدورات تكوين داخلية أو خارجية
محايد	0.178		62.4%	1.352	1.138	3.12	تعتمد الجامعة على التكوين أو التدريب كمعيار لترقية
موافق	0.000		74.52%	15.57	0.606	3.726	نتيجة المحور: التكوين والتدريب

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه من لاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة وقع في درجة موافق بمتوسطات حسابية والتي تتراوح بين 3.12 و 4.48، وبانحرافات معيارية تتراوح بين 0.708 و 1.352، مما يفسر أن الجامعة محل الدراسة تقوم بعمليات التدريب والتكوين بشكل دوري نظرا لأهميتها بسبب التغيرات التي تحصل في البيئة التكنولوجية والقانونية ومستجدات الوظائف والتوظيف الخارجي أو الداخلي مثل الترقية، ورغم كل هذا هناك رغبة كبرى في الوصول إلى تكوين يؤدي إلى التميز ويكون عامل مهم للترقية، والملاحظ ضبه إجماع على أهميته لأنه يسمح بالتطور في الأداء ويقلل الأخطاء

✓ محور التحفيز والاحتفاظ: يمثل الجدول الموالي وصف للبعد الثالث في جزء واقع الكفاءات

الجدول (5) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين على عبارات محور التحفيز والاحتفاظ (T=1.972 الجدولية)

النتيجة	المستوى	المعنوية	النسبة المئوية	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور الثالث في الجزء الثاني: التحفيز والاحتفاظ
محايد	0.005		54.8%	-2.868	1.199	2.74	تقدم الجامعة حوافز مادية لكفاءتها البشرية
محايد	0.349		58.4%	-0.939	1.147	2.92	تقدم الجامعة حوافز معنوية لكفاءتها البشرية
غير موافق	0.000		50.8%	-5.788	1.023	2.54	الحوافز التي تقدمها الجامعة متناسبة مع مجهودات عمالها
غير موافق	0.000		51.2%	-5.164	1.117	2.56	الحوافز المقدمة متناسبة مع متطلبات الاجتماعية (مستوى المعيشة- جودة الحياة)
غير موافق	0.000		49.8%	-6.289	1.064	2.49	الحوافز المقدمة من الجامعة مرضية لعمالها
محايد	0.015		63.8%	2.447	1.006	3.19	تسعى الجامعة إلى تخفيض حالات الاستقالات أو التحويلات كفاءتها إلى أدنى حد
محايد	0.833		60.4%	0.211	1.094	3.02	تبذل الجامعة جهدا خاصا من اجل الحفاظ على كفاءتها البشرية
محايد	0.001		55.4%	-3.403	0.848	2.77	نتيجة المحور: التحفيز والاحتفاظ

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة وقع في درجة محايد بمتوسطات حسابية والتي تتراوح بين 2.49 و 3.19، وبانحرافات معيارية تتراوح بين 1.006 و 1.199، على التوالي، مما يفسر أن الجامعة محل الدراسة تقوم بعمليات التحفيز لكن بدرجة غير كافية ولا تلبى طموحات كفاءتها ولا تتلاءم مع الجهد المبذول من طرفهم وذلك سوى كانت

حواجز مادية أو معنوية، أما من ناحية الاحتفاظ بالكفاءات ومنع الاستقالات والتحويلات فان الجامعة لا تقوم بالجهد الكافي للحيلولة من وقوع ذلك بواسطة توفير بيئة مناسبة تسمح بتحقيق الرضا الوظيفي أو رفع درجة الانتماء للجامعة من النواحي التسييرية أو الاجتماعية وغيرها.

وخلاصة نتائج محاور الجزء الثاني المعنون واقع الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي، وحسب الصورة المتحصل عليها يمكن القول أن واقع الكفاءات غير مريح وان البيئة العملية لا تشجع على أداء متميز محصلته الابتكار والإبداع، رغم أن هناك إرادة صادقة لمحاولة التغيير إلا أن التسيير التقليدي والتسيير المركزي ونقص الوسائل المساعدة كل هذه يمنع من تحقيق تطلعات القيادات وكفاءات الجامعة، وعموما يمكن القول أن هناك اهتمام من طرف الجامعة بالكفاءات لكن بدرجة غير كافية.

✓ محور الصعوبات المتعلقة بكورونا (الحجر الصحي):

يمثل الجدول الموالي وصف للبعد الأول في جزء الثالث الصعوبات المتعلقة بجائحة بكورونا

الجدول (6) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين على عبارات محور الحجر الصحي (T=1.972 الجدولية)

النتيجة	مستوى المعنوية	النسبة المئوية	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور الأول في الجزء الثالث: الحجر الصحي
موافق	0.000	%83.0	18.501	0.807	4.15	الحجر الصحي له أثار سلبية على الصحة النفسية والجسدية للموظف
موافق	0.000	%74.2	9.435	0.978	3.71	خلال الحجر الصحي لم تمارس نشاطك المهني بشكل معتاد
موافق	0.000	%76.6	11.473	0.939	3.83	هناك صعوبات لأداء نشاطك في مكان العمل خلال فترة الحجر الصحي
موافق	0.000	%72	7.332	1.060	3.60	الحجر الصحي كان قاسيا ولا يتناسب مع ظروف العمل
محايد	0.027	%64.2	2.235	1.205	3.21	لم تضع الإدارة رزنامة خاصة ومكيفة للعمل أثناء الحجر الصحي
موافق	0.000	%74.6	8.393	1.127	3.73	العطل المفتوحة كان لها اثر سلبي على سير العمل وإتمامه
موافق	0.000	%79.8	13.04	0.991	3.99	لا يمكن انجاز العمل الوظيفي عن بعد بنفس المردود المنجز حضوريا
موافق	0.000	%74.6	10.695	0.885	3.73	هناك صعوبات في تشجيع الموظفين على استئناف العمل بالشكل الذي كان عليه قبل الحجر
موافق	0.000	%75	9.397	1.040	3.75	العطل المفتوحة أدت إلى تراكم الأعباء على الموظفين وتأخر أداء الخدمات
موافق	0.000	%74.87	15.686	0.616	3.74	نتيجة المحور: الحجر الصحي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة وقع في درجة موافق بمتوسطات حسابية والتي تتراوح بين 3.21 و4.15 (4.15)، وبانحرافات معيارية والتي تتراوح بين 0.807 و1.205، مما يفسر أن الجامعة محل الدراسة قد تأثرت بشكل كبير جراء الحجر الصحي الذي اعلق الأنشطة العادية والخاصة للكفاءات وكذلك اثر من الناحية النفسية والجسدية نتيجة توقف العمل والقلق المستمر على الصحة الجسدية والخوف الدائم من العدوى، والإجراءات المتخذة من الجامعة كانت غير مناسبة نوعية أعمال ورغم محاولة الجامعة عدم توقيف أعمالها بشكل تام إلا أن العمل في وجود الحجر الصحي وأدى إلى تراكم الأعباء وكان الأداء لا يلبي الحد الأدنى وحتى العمل عن بعد لم يطبق بشكل ما نتيجة عدم الخبرة وعدم توفر الوسائل لاستعماله، وحتى عند العودة للعمل هناك صعوبات لتأقلم مع هذه الظروف.

✓ محور الصعوبات المتعلقة بكورونا (التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية):

يمثل الجدول الموالي وصف للبعد الثاني في جزء الثالث الصعوبات المتعلقة بجائحة بكورونا

تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19

الجدول (7) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين على عبارات محور التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية

(الجدول T=1.972)

النتيجة	المستوى المعنوي	النسبة المئوية	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور الثاني في الجزء الثالث: التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية
موافق	0.000	%75	9.055	1.079	3.75	التدابير الصحية لا تتناسب مع مكان العمل
موافق	0.000	%73.4	8.855	0.979	3.67	تدابير الوقاية ولدت الشعور بعدم الأمان في مكان العمل
موافق	0.000	%73	8.666	0.977	3.65	التباعد الاجتماعي خلف نقص في التفاعل المتبادل داخل الجامعة
محايد	0.406	%61.6	0.833	1.200	3.08	لم تحترم الإدارة البروتوكول الصادرة على الوزارة الوصية بشكل صارم
موافق	0.000	%71.4	7.486	0.986	3.57	غياب الموظفين على أماكن عملهم أدى إلى تدهور جودة الخدمات الجامعية
موافق	0.000	%70.8	6.959	1.006	3.54	لم أتمكن من التعامل بشكل جيد مع الضغط الجسدي والعاطفي الناجم عن الوباء
موافق	0.000	%75.2	9.907	1.002	3.76	لم يكن للوعي الثقافي الأثر الكافي للحد من انتشار الجائحة
موافق	0.000	69.8%	5.878	1.086	3.49	لم يكن للتباعد الاجتماعي والوقاية الصحية المطبقة في الجامعة الأثر الجيد في الحد من انتشار الجائحة
موافق	0.000	%71.28	11.12	0.659	3.564	نتيجة المحور: التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة وقع في درجة موافق بمتوسطات حسابية والتي تتراوح بين 3.08 و3.76، وبانحرافات معيارية والتي تتراوح بين 0.977 و1.200، مما يفسر أن الجامعة محل لدراسة قد تأثرت بشكل كبير جراء تطبيق إجراءات التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية ذلك لا معظم أعمال الجامعة تتم بالاتصال الشخصي سوى كانت إدارية أو تربوية أو حتى في الأبحاث والمكتبيات العلمية، هذه التدابير الوقائية رغم وجودها إلا أن درجة الأمان بقت ضعيفة لدى موظفي الجامعة، والأعمال لا تسير بشكل جيد وهذا ناتج لدرجة استخدام هذه الإجراءات وقلة الوعي الثقافي والاجتماعي لدى عمال الجامعة.

وخلاصة نتائج محاور الجزء الثالث المعنون الصعوبات المتعلقة بجائحة بكترونا في جامعة حمه لخضر بالوادي وحسب الصورة المتحصل عليها من المحورين الأول والثاني يمكن القول أن أداء كفاءات الجامعة كان لا يلي الحد الأدنى مما هو مطلوب، ذلك لان البروتوكولات المطبقة من طرف الجامعة كانت غير متلائمة مع طبيعة أعمال الجامعة هذا من ناحية وكذلك عدم توفر وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال زاد من صعوبة المهمة، وعدم توفير ونقص في الخبرة اللازمة للعمل في مثل هذه الظروف وقلة الوعي الثقافي والاجتماعي .

6.5. اختبار فرضيات الدراسة: سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة كل واحد على حدى، بحيث تختبر فروق الإجابات الخاصة بعبارات كل فرضية عند مستوى معنوية مختار 0.05 أي 5% وهذا باستخدام اختبار T في البرنامج الإحصائي SPSS18.

6.5.1. الفرضية الجزئية الأولى: عرض الفرضية الجزئية الأولى: تمتلك جامعة حمه لخضر بالوادي كفاءات بشرية ذات مستوى عالي، حيث تقوم بدعمها وتحفيزها بدرجة كبيرة عند مستوى معنوية 0.05 .

حيث ومن خلال اختبار كل محور من محاور الجزء الثاني (واقع الكفاءات البشرية بجامعة الوادي) وبشكل عام كل الجزء يمكننا الكشف عن صدق الفرضية أو عدمه، وحسب الجداول التالي.

الجدول (8) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين على أجزاء الدراسة واقع الكفاءات في ظل كوفيد 19

الاجزاء	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	النسبة المئوية	المعنوية مستوى	النتيجة
المحور 1: الاستقطاب والتوظيف	3.25	0.759	4.228	65%	0.000	محايد
المحور 2: التكوين والتدريب	3.726	0.606	15.57	74.52%	0.000	موافق
المحور 3: التحفيز والاحتفاظ	2.77	0.848	-3.403	55.4%	0.001	محايد
الجزء الثاني: واقع الكفاءات في جامعة الوادي	3.27	0.612	5.861	65.53%	0.000	محايد
المحور 1: الحجر الصحي	3.74	0.616	15.686	74.87%	0.000	موافق
المحور 2: التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية	3.564	0.659	11.12	71.28%	0.000	موافق
الجزء الثالث: الصعوبات المتعلقة بجائحة كوفيد 19	3.66	0.551	15.53	73.18%	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المحور الأول (الاستقطاب والتوظيف): أظهرت نتائجه كما في الجدول (8) أعلاه أن المتوسط الحسابي 3.25 والانحراف المعياري 0.759، هذا يعني أن مستوى الاستقطاب متوسط حسب الآراء بنسبة 65%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 4.228 وهي أكبر من T الجدولية 1.972 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05. وبالتالي هناك اهتمام بالاستقطاب والتوظيف بدرجة متوسطة.

المحور الثاني (التكوين والتدريب): أظهرت نتائجه كما في الجدول (8) أعلاه أن المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 0.606، هذا يعني أن مستوى عمليات التكوين والتدريب عالية حسب الآراء بنسبة 74.87%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 15.57 وهي أكبر من T الجدولية 1.972 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05. وبالتالي هناك اهتمام كبير بعمليات التكوين والتدريب.

المحور الثالث (التحفيز والاحتفاظ): أظهرت نتائجه كما في الجدول (8) أعلاه أن المتوسط الحسابي 2.77 والانحراف المعياري 0.8483، هذا يعني أن مستوى عمليات التحفيز والاحتفاظ كانت متوسطة حسب الآراء بنسبة 55.4%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 3.403 وهي أكبر من T الجدولية 1.972 بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05. وبالتالي هناك اهتمام كبير بعمليات التحفيز والاحتفاظ بمستوى منخفض.

✓ نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى: أظهرت نتائج الاختبار الاحصائي أن هناك اهتمام بالكفاءات البشرية الموجودة بجامعة الوادي، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3.27 والانحراف المعياري 0.612، كما بين الجدول رقم (8) وان نسبة الاهتمام بحسب آراء أفراد العينة تساوي 65.53%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 5.861 وهي أكبر من T الجدولية 1.972 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية التي تقول: تمتاز جامعة الوادي بوجود كفاءات بشرية عالية المستوى تجد الدعم من طرف إدارة الجامعة للقيام بدورها بدرجة متوسطة بنسبة 65.53%.

2.6.5. الفرضية الجزئية الثانية:

✓ عرض الفرضية الجزئية الثانية: الصعوبات الناجمة على تطبيق البروتوكولات الخاصة بالوقاية من كوفيد 19 أثرت على جودة أداء الكفاءات البشرية بدرجة كبيرة عند مستوى معنوية 0.05.

تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19

حيث ومن خلال اختبار كل محور من محاور الجزء الثالث (الصعوبات المتعلقة بجائحة كوفيد) 19 وبشكل عام كل الجزء يمكننا الكشف عن صدق الفرضية أو عدمه، وحسب الجداول (8).

● المحور الأول (الحجر الصحي): أظهرت نتائجه كما في الجدول (8) أعلاه أن المتوسط الحسابي 3.74 والانحراف المعياري 0.616، هذا يعني أن الحجر الصحي خلف صعوبات بدرجة كبيرة حسب الآراء بنسبة 74.87%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 15.686 وهياكبر من T الجدولية 1.972 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05. وبالتالي هناك صعوبات بدرجة كبيرة في أداء الكفاءات ناتج عن الحجر الصحي بدرجة كبيرة.

● المحور الثاني (التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية): أظهرت نتائجه كما في الجدول (8) أعلاه أن المتوسط الحسابي 3.564 والانحراف المعياري 0.659، هذا يعني أن مستوى صعوبات التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية كبيرة حسب الآراء بنسبة 71.28%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 11.12 وهي أكبر من T الجدولية 1.972 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05. وبالتالي هناك صعوبات التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية بدرجة كبيرة.

✓ نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

أظهرت نتائج الاختبار الإحصائي أن هناك اثر على أداء الكفاءات البشرية نتيجة جائحة كورونا، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3.66 والانحراف المعياري 0.551، كما بين الجدول رقم (8) وأن نسبة الأثر بحسب آراء أفراد العينة تساوي 73.18%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 15.53 وهي أكبر من T الجدولية 1.972 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية التي تقول: تأثر أداء الكفاءات البشرية لجامعة الوادي بالصعوبات الناجمة على تطبيق البروتوكولات الخاصة بالوقاية من كوفيد 19 عالية بنسبة 73.18%.

6. الخاتمة:

في ختام بحثنا والذي تناولنا فيه أهم مورد في الجامعة والذي يعد الطاقة التي تسير بها والعنصر الذي يوصلها إلى الجودة والتميز ألا وهو الكفاءات البشرية، وحتى تتمكن الجامعة من لاستفادة القصوى بكل إمكانيات كفاءاتها عليها بالاهتمام بها من حيث التوظيف والتنمية والتكوين وتعزيز ذلك بالتحفيز والاحتفاظ بها، ونظرا لأهمية الموضوع حاولنا الولوج للموضوع عن طريق استطلاع آراء إداري الجامعة، والذين يعتبرون من كفاءات وقيادي الجامعة. واهتمت الدراسة بالاطلاع عن واقع الكفاءات عن طريق سبر آراءهم العينة فيما يخص درجة القيام بوظائف الإدارة الخاصة بالكفاءات، وفي ظل أزمة كوفيد 19 التي تعيق من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد نتيجة الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي والوقاية الصحية.

1.6. النتائج: وبعد دراسة البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة تحصلنا على النتائج والتوصيات التالية:

✓ إن مستوى أداء إدارة الجامعة فيما يخص عمليتنا الاستقطاب والتوظيف للكفاءات البشرية كان متوسط رغم إدراكها بأهميته، وكان مقياس التوظيف هو الشهادات والقوانين المعتمدة للتوظيف لا تشجع على اختيار الكفاءات للتوظيف؛

✓ هناك اهتمام عالي من طرف جامعة الوادي بعملية تكوين وتدريب الكفاءات من اجل زيادة المهارات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة واحتياجات العاملين، إلا أن هناك نقص في تلبية رغبات العاملين لنقص في دورات التكوين في بعض المجالات أو عدم برمجتها؛

✓ أما بالنسبة لعملية التحفيز والاحتفاظ بينت نتائج الاستبيان أن هناك اهتمام ضعيف لا يلبي طموحات عناصر الكفاءات الجامعية مما أدى إلى ضعف الانتماء تسرب بعض كفاءاتها؛

- ✓ الحجر الصحي أعاق الأداء في الجامعة وأوقفه في بعض الأحيان خاصة في بداية انتشار الجائحة، وكان الأثر النفسي والجسدي كبير، أدى إلى صعوبات في العودة إلى العمل والتأقلم مع الظروف الجديدة؛
- ✓ تحتاج بعض الوظائف إلى التفاعل المباشر، ولكن في ظل إجراءات التباعد الاجتماعي والوقاية الصحية كان لهما الأثر السلبي على نشاط الكفاءات البشرية في العمل اليومي أو النشاط الإبتكاري والإبداعي وخلف عدم جودة الأداء؛
- ✓ وضعت الإدارة رزنامة خاصة بالعمل أثناء الحجر الصحي تقيدت بالبروتوكولات الصحية الصادرة من الوزارة، إلا أنه لم يكن كافياً للحد من الوباء وفي نفس الوقت أعاق سير العمل وذلك لقلة الخبرة لدى إدارة الجامعة للتعامل في مثل هذه الظروف؛
- ✓ العطل المفتوحة لم تكن الحل الأمثل في مثل هذه الظروف ولوانها تعد الحل المنطقي لإحداث التباعد الاجتماعي إلا أنها ولدت وضع صعب فيما بخض تراكم الأعمال وبالتالي تأجيلها أو عدم جودتها؛
- ✓ غلق الجامعات ثم العودة التدريجية وفق إجراءات خاصة مع بقاء الجائحة بين الانتشار والانعصار ولد عدم الشعور بالأمان في مكان العمل ولدت بعض الأمراض النفسية ونقص في التفاعل؛
- ✓ عدم وجود تجارب سابقة في مثل هذه الظروف أدى إلى أن الإجراءات المتخذة من طرف الجامعة من طرق سير للعمل الإداري والتعليم عن بعد وبالإفراج لم تؤدي الحد الأدنى من الأداء المطلوب؛

2.6. التوصيات:

- ✓ إنشاء إدارة خاصة تعنى بالكفاءات لتحديدهم لتحفيزهم معنويا وماديا ووضع قوانين تشجعهم على الابتكار والإبداع والاحتفاظ بهم؛
- ✓ ضرورة استخدام التعليم عن بعد والإدارة الالكترونية مع التعليم الحضوري والإدارة التقليدية في الظروف العادية لاكتساب الخبرة اللازمة لتقنيات الحديثة ولتعامل مع الظروف الاستثنائية مثل جائحة كوفيد 19؛
- ✓ تدارك النقائص المسجلة على مستوى الأجهزة التكنولوجية والإسراع في القضاء عليها وتحسينها مع مراعاة عامل الجودة.
- ✓ تشجيع الموظفين ذوي الكفاءات بواسطة حوافز مادية ومعنوية مناسبة لكل المساهمات الإبداعية التي استفادت منها الجامعة في أداءها، وتفعيل نظام الحوافز؛
- ✓ تمكين الكفاءات البشرية في الجامعة، ومنحهم حرية ومشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتخصصاتهم؛
- ✓ العمل عن بعد قدر الإمكان عوض العطل المفتوحة التي تعيق أداء الأعمال، مع ضرورة عمل دورات مستمرة لتكوين الكفاءات البشرية لكيفية العمل عن بعد باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وللأساتذة لكيفية إعداد الدروس عن بعد ولا نكتفي بدليل مبسط حول استعمالها.

1. احمد ضيف، وفاطمة هوراي. (جوان، 2020). المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة. مجلة افاق للعلوم، المجلد 5(العدد 3).
2. الحاج مداح عرايبي. (2006). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة.. الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلوي.. الشلف، الجزائر، صفحة 4.
3. أمينة سلامة. (2014-2015). إشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية. رسالة دكتوراه، ادارة اعمال.. سيدي بلعباس: جامعة الجيلاني اليباس.
4. بومجان عادل، وعديلة نادية. (2019). أثر ادارة راس المال البشري في التفيير التنظيمي . . مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03. العدد 1.، الصفحات 160-161.
5. بويحياوي براهيم، وبن أحمد نوال. (جوان، 2016). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2(العدد 6).
6. حمود حيمر. (2017-2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه.. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف1.
7. رباب زراع، وأحمد توفيق بورحلى. (أكتوبر، 2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة. مجلد 5(العدد 10).
8. زهية قرامطية، واخرون. (جانفي، 2021). أثر برامج التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة عينة من موظفي كلية ال علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 9(العدد 1).
9. زيان أمينة. (ديسمبر، 2018). أثر رأس المال البشري على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية: دور نشر المعرفة كوسيط. مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 08. العدد 15 مكرر،، صفحة 138.
10. عبد القادر بوخمخم، وكريمة شابونية. (2005). تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. ملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات.. تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة. (صفحة 121).
11. عبد المطلب بيبصار. (2017). دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10(العدد 17).
12. محمد الامين بن جدو. (2012-2013). دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، سطيف، الجزائر.: جامعة سطيف1..
13. منصور كمال، وصالح سماح. 2010. تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 4العدد 1.
14. يوسف حوشين. (ديسمبر، 2014). أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي على المدى الطويل في الجزائر. مجلة الإبداع، المجلد 4(العدد 4).
15. Minerva. A. & autres. (2011). Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior. Revista Posgrado y Sociedad. Volume 11(numero 2)
16. Villeneuve. J. (2009). Approche interpretative de la compétence professionnelle des conseillers en Ressources Humaines. volume 1.. Québec: université du Québec A'Rimouski
17. Y. A. Masalova. (2016). QUALITY OF HUMAN RESOURCES AS AN OBJECT OF MANAGEMENT IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM. Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy volm26.No1