

دور مرجعية الوظائف والكفاءات في تعزيز الكفاءات البشرية في المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة الدراسات التقنية سطيف "sets"

## The Role of Job Reference and Competencies in Enhancing Human Competencies in the Organization "Case study of Setif Technical Studies Foundation "sets"

بوخناف أحمد خليل، طالب دكتوراه (\*)

جامعة الجزائر 3، الجزائر.

boukhnef.ahmedkhalil@univ-alger3.dz

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

د. شرحبيل عجراد، أستاذ محاضر أ

جامعة الجزائر 3، الجزائر

Charhabil2009@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/03/17 تاريخ القبول للنشر: 2024/05/31



### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مرجعية الوظائف والكفاءات، باعتبارها أداة في مسار التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، ودورها في تعزيز الكفاءات من خلال بعض وظائف إدارة الموارد البشري. حيث تلعب هذه الأداة دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء.

وبالتطرق إلى مؤسسة الدراسات التقنية سطيف sets كدراسة حالة، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك هذا النوع من المرجعيات وتقوم باستغلاله، كما تبين أن مرجعية الوظائف والكفاءات تلعب دورا هاما في تعزيز الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: كفاءات- وظائف- مرجعية وظائف وكفاءات- تحفيز- تدريب.

### Abstract:

This study aimed to highlight the role of job references and competencies as a tool in the predictive management of functions and competencies and their role in ameliorating competencies through

some human resources management operations, this tool plays a remarkable role in realizing the goals of both the institution and the individual.

By examining the output of the questionnaire, the Technical Studies Foundation Setif sets as a case study. It was concluded that Setif Sets possesses this type of reference and exploits it. The reference of functions and competencies plays an important role in enhancing human competencies within the institution.

**key words:** Competencies -functions -reference functions and competencies -motivation -training.

## مقدمة:

في ظل التنافسية التي يشهدها عالم الأعمال في وقتنا الحالي وأضحى لزاما على المؤسسات رفع مرونتها لزيادة قدراتها التنافسية وذلك لضمان بقائها، ومن بين أهم الدعائم التي تعتمدها المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية كفاءتها البشرية.

وتعنى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة بتسيير الكفاءات في المؤسسة وتطويرها وضمان شغلها لمختلف الوظائف في المؤسسة بطريقة فعالة حاليا ومستقبلا وذلك من أجل تحقيق مختلف أهداف المؤسسة، وللقيام بذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية عدة تقنيات وأساليب وأدوات إدارية أهمها مرجعية الوظائف والكفاءات والتي تعتبر وسيلة ضرورية لضمان أفضل إنجاز لعمليات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، وكذلك مرتكز أساسي لإدارة الموارد البشرية بطريقة عقلانية وفعالة.

ومن خلال ما سبق يمكننا استخلاص الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تلعب دور مرجعية الوظائف والكفاءات دورا في تعزيز الكفاءات البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها إلى أسئلة فرعية:

السؤال الاول: هل تمتلك المؤسسة مرجعية واضحة للوظائف والكفاءات؟

السؤال الثاني: هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين مرجعية الوظائف و الكفاءات وتعزيز الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

وللإجابة على هذين التساؤلين تم وضع الفرضيتين التاليتين:

**الفرضية الأولى:** تمتلك المؤسسة مرجعية واضحة للوظائف والكفاءات.  
**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرجعية الوظائف والكفاءات وتعزيز الكفاءات في المؤسسة.  
**أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الكفاءات في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء، ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد الأدوات التسييرية التي تستخدمها المؤسسة لتعزيز كفاءاتها الفردية. ومعرفة الدور الذي تلعبه هذه الأداة على مختلف الوظائف والأنشطة الخاصة بتطوير الكفاءات في المؤسسة.

**أهداف الدراسة:** ويمكن إبراز أهدافها فيما يلي:

- بيان دور مرجعية الوظائف والكفاءات في تعزيز الكفاءات البشرية داخل المؤسسة؛

- تسليط الضوء على آليات تعزيز الكفاءات.

- تسليط الضوء على مرجعية الوظائف والكفاءات ومدى استخدامها في المؤسسة.

**منهجية الدراسة:** نظرا لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي لوصف واقع متغيرات الدراسة واعتمدنا المنهج التحليلي لدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة ثابتي الحبيب ويحياوي شهيرة ( Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humains )** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية مرجعية الوظائف والكفاءات في أنشطة إدارة الموارد البشرية باعتبارها أداة للمقارنة المرجعية داخل المؤسسة، وكذا دراسة تأثيرها على اتخاذ القرارات في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن مرجعية الوظائف والكفاءات تقوم على وصف الوظائف الموجودة والمحتملة في المؤسسة وتوصيف الكفاءات اللازمة لشغل هذه الوظائف، فجوهر هذه المرجعية ينعكس على مختلف أنشطة التوظيف والتدريب والترقية في المؤسسة.

**دراسة عيسى خليفي وربيحة قوادرية ( دور التسيير التقديري للتشغيل والمهارات GPEC في تطوير المهارات )** هدف هذا البحث إلى التعرف على دور التسيير التنبئي للوظائف

والكفاءات في تطوير الكفاءات وذلك من خلال تسليط الضوء على مفهوم التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والتعرف على أسسه وسيورته، إضافة إلى التطرق إستعزيز الكفاءات من خلال التعرف على مفهومها، ثم تحديد كيفية تطويرها. وأخيرا، تمت مناقشة العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتطوير الكفاءات. وتوصلت الدراسة إلى أن التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يساهم في تطوير الكفاءات من خلال التدريب، هذا الأخير يعتبر الأداة الرئيسية لتطوير الكفاءات من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التدريبية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين مختلف آليات التكوين لاختيار الأفضل من حيث التكلفة والجودة.

## المبحث الأول: الإطار النظري لمرجعية الوظائف والكفاءات وطرق تعزيز الكفاءات

في إطار تسيير الكفاءات ننتهج المؤسسات مناهج تسييرية معينة، تضم العديد من الأدوات التي تساهم في ذلك قصد الرفع من كفاءات مواردها البشرية وفيما يلي عرض لواحدة من هذه الأدوات بالإضافة إلى بعض آليات تطوير الكفاءات.  
المطلب الأول: المجال المفاهيمي لمرجعية الوظائف والكفاءات:

تسمى مرجعية الوظائف والكفاءات أيضا باسم الدليل المرجعي أو التصنيف المعياري للوظائف، وتحتوي هذه المرجعية شقين شق خاص بالوظائف وشق خاص بالكفاءات ويمكن أن يكونا منفصلين لكن الغالب والسائد في مجال تسيير الموارد البشرية أن تكون وثيقة واحدة.

### الفرع الأول: تعريف مرجعية الوظائف والكفاءات:

هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب وظيفة أو مهنة، وقد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المؤسسة في هذه الحالة نتكلم عن قاموس الكفاءات، حيث تصف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، وتحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المندرجة فيها وعليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية والكفاءات اللازمة لإنجازها. (الحبيب، 2009، صفحة 231):

مرجعية الوظائف والكفاءات عبارة عن دمج أو توفيق بين مدونة الوظائف ومرجعية الكفاءات، من خلال الوصف الدقيق والتحليلي لما تحتويه كل وظيفة من مهام وأنشطة

وبيانات دقيقة، مع تحديد للمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، ومن ثم يتم وضع إطار مرجعي للكفاءات يسمح بالتعرف على الوظائف الموجودة والتحكم فيها، والبيانات المرتبطة بها، مع توصيف دقيق للكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة. (عبد الله و آخرون، 2017، صفحة 243)

وتختلف بطاقات المناصب عن مرجعيات الكفاءات أن الأولى تعكس صورة ثابتة ومعيارية للمنصب، تحدد المهام المنوطة بكل وظيفة أما الثانية تعكس السياق التطوري والنظامي للوظائف، تحدد الكفاءات المتاحة والكفاءات اللازمة لكل وظيفة. (مصطفى، 2018، صفحة 67)

#### الفرع الثاني: أهمية مرجعية للوظائف والكفاءات:

يمكن إبراز أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات فيما يلي: (عبد الله و آخرون، 2017، الصفحات 245-246)

- تحديد التوليفة البشرية المناسبة، والقادرة على إنجاز الوظائف مع الالتزام بتحقيق الأداء المطلوب؛
- جمع أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف في المؤسسة وبالتالي تسهيل عملية التنبؤ بالتغيرات الممكنة مستقبلا؛
- عقلنة عمليات التوظيف من خلال التصفية والاستقطاب الملائمين للمؤهلات المهنية التي تستجيب للمواصفات الوظيفية؛
- استخدام المرجعية كوسيلة لتقييم موضوعي وشفاف للموارد البشرية، وذلك بتمكين مسؤولي التقييم من تحديد الأهداف للعاملين، مما يسمح بتقييم مردوديتهم.

#### الفرع الثالث: أسباب اللجوء للمدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

تعتمد المؤسسة المدونات الخاصة بالوظائف النموذجية والكفاءات المرجعية لعدة أسباب نذكر منها ما يلي: (سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015) (أطروحة دكتوراه)، 2017، الصفحات 50-51)

- جرد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف، من أجل ضمان نجاح عملية الإختيار، من خلال المطابقة بين وصف المنصب ومواصفات المتقدم للوظيفة؛
- ضبط الكفاءات التي يجب اكتسابها و تطويرها وتثمينها، وذلك بسبب التطورات والتغيرات التي قد تحدث على مستوى الوظائف داخل المؤسسة؛
- إعداد فرق عمل متجانسة ومتكاملة من خلال جرد الكفاءات المتاحة، وتحريك مؤهلات الأفراد بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة؛
- إعادة هيكلة وتصميم العمل، بالإضافة إلى تقليص تكاليف الإنتاج من خلال إنشاء فرق عمل متجانسة.

#### المطلب الثاني: المدونة المرجعية الوظائف:

تعد مدونات الوظائف جمعا لمختلف الوظائف النموذج في مختلف المستويات في المؤسسة، حيث تسمح هذه المدونات بوصف مختلف الأنشطة داخل هذه الوظائف، وكذا تحديد الجهات الفاعلة والمتدخلة في هذه الوظائف حاليا ومستقبلا، فهي وسيلة تواصل وتحديد رسم وتقييم الوظائف.

#### الفرع الأول: الوظيفة النموذجية

تعتبر الوظيفة النموذجية الأساس الأول لإعداد مرجعية الوظائف، وذلك من خلال ما توفره من معلومات حول طبيعة المناصب والوظائف والمهن في المؤسسة.

تعتبر الوظيفة النموذجية مجموعة المناصب التي تظهر تقاربا أو تكاملا أو استبدالاً، والتي يتم من خلالها محاولة جمع هذه المناصب ضمن وظيفة نموذجية واحدة وبالتالي قدرة المؤسسة على تفويض هذه الوظيفة لشخص واحد. (سمية و عبد الغني، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، 2016، صفحة 95)

وتتم عملية تجميع المناصب انطلاقا من مفهوم التقارب حيث يمكننا هذا من وضع المناصب المتشابهة مع بعضها البعض وفي نفس الفئة، حتى تسهل عملية تسييرها بطريقة مشتركة. (سالم، 2007، صفحة 314)، ونميز بين نوعين من التقارب الأفقي والعمودي، فالتقارب الأفقي يتم من خلاله تجميع المناصب التي تكون من نفس طبيعة النشاط وعلى نفس المستوى من التعقيد، في حين العمودي يتم فيه تحليل المناصب

انطلاقاً من الأنشطة الأولية التي تتميز بالبساطة وصولاً إلى الأنشطة الشمولية، أي نطلق في تحليلنا من المهام التشغيلية إلى ذات الطبيعة التصورية. (زهية و عبد الرزاق، 2004، صفحة 222).

### الفرع الثاني: معايير مدى التقارب بين المناصب

تتمثل معايير مدى التقارب بين المناصب، فيما يلي: (سالم، 2007، صفحة 314)

- التقارب الإحلالي *la proximité de substantialité*: ونعني به أنه بالإمكان أن يحل الموظف محل بعضهم البعض.
- التقارب على أساس المحتوى: وهناك عدة معايير لهذا التقارب نذكر منها: التخصيص العلمي، المكانة داخل سيرورة الإنتاج، مستوى المنصب ويرجع ذلك إلى درجة تعقد المنصب والمكانة التي يحتلها الشخص في الموقع الهرمي.
- التقارب التكميلي: يتم فيها تجميع المناصب حسب تقسيم العمل وتكامله.

### الفرع الثالث: خطوات إعداد مدونة الوظائف النموذجية:

يتم إعداد مدونة الوظائف النموذجية بالاعتماد على 4 مراحل نلخصها فيما يلي: (زهية و عبد الرزاق، 2004، الصفحات 222-223)

1. جمع البيانات والمعلومات اللازمة: المصادر الأساسية للمعلومات هي الهياكل الإدارية (الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية...)، قواعد بيانات الأفراد وهي مهمة جداً لجرد وترتيب مختلف مناصب العمل.
2. تحديد الوظائف النموذجية: تتمثل في إحصاء جميع المناصب الموجودة داخل المؤسسة،
3. إعداد تسمية لمحتوى الوظيفة النموذجية: وهو إعداد هوية مهنية جديدة، فتسمية الوظيفة النموذجية يهدف إلى تمييزها بعلامة مميزة لها.
4. اقتراح تعاريف مناسبة: يجب أن يتضمن هذا التعريف جرداً لمختلف الأسباب التي تفسر وجود الوظيفة. تحتوي هذه التعاريف على مختلف خصائص هذه الوظيفة، كما أنها تتضمن أسباب مختلفة تفسر بها وجود هذه المهنة.

5. المصادقة على الدفتر: الغاية من هذه الخطوة هو التحقق من صحة هذا الدفتر

من أجل الموافقة على استخدامه، وتشغيله عمليا.

المطلب الثالث: مرجعية الكفاءات:

بعد الانتهاء من مرجعية الوظائف تتم عملية تحديد مختلف الكفاءات والمؤهلات اللازمة لشغل مختلف هذه الوظائف وهنا يأتي الدور على مرجعية الكفاءات التي يتم من خلالها تحديد مختلف الكفاءات والمعارف اللازمة التي تتطلبها كل وظيفة وذلك اعتمادا على مخرجات مرجعية الوظائف.

الفرع الأول: تعريف مرجعية الكفاءات

تعتبر مرجعية الكفاءات الأساس التي يعتمد عليه في تحديد الكفاءات اللازمة لشغل مختلف الوظائف والتي تتناسب مع المهام والأنشطة المحددة في مرجعية الوظائف، وعلى هذا الأساس:

يتم إعداد الكفاءة المرجعية من الممارسات المهنية متضمنة مجموعة من المهام والأنشطة، ومختلف المعارف النظرية والعملية والسلوكيات المهنية، حيث تسمح مرجعية الكفاءات من تحديد وتقييم الكفاءات المتاحة لدى المؤسسة وكذا تحديد الكفاءات اللازمة في المستقبل، كما تساهم مرجعية الكفاءات في وضع معايير أساسية وحدود دقيقة لعملية التدريب والتوظيف داخل المؤسسة. (سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015) (أطروحة دكتوراه)، 2017، الصفحات 48-49)

الفرع الثاني: خطوات إعداد مرجعية الكفاءات:

بغية إعداد مرجعية الكفاءات يجب المرور بعدة مراحل والتي تتماشى مع سعة المرجعية وحجمها، والتي نذكر منها: (نورية، 2017، الصفحات 225-226)

1. الإعداد لمرجعية الكفاءات: ويتم ذلك بتحديد الإطار المفاهيمي للكفاءات، الآليات والأدوات المستخدمة لتحليل الكفاءات، مع تحديد الأطراف ذات الصلة والجهات الواجب إشراكها في إعداد المرجعية.

2. رسم المجال الكفاءاتي: وذلك من خلال توصيف الكفاءات المعتمدة في كل وظيفة مع تحديد مكوناتها الفرعية، إضافة إلى وضع خريطة للكفاءات مع الترميز وذلك لتسهيل ترتيبها وتثمينها.



3. تحديد مستويات الكفاءات كما ونوعا: من خلال بناء سلم يبين مستويات الكفاءات بمقاربة كمية مع تحديد محتوى كل مستوى ووتحويل ذلك إلى مهارات ومعارف.
  4. مراجعة مرجعية الكفاءات: من خلال مقارنة مجالات الكفاءات الحالية ومستوياتها على مرجعية الوظائف بمراجعة التطابق والتوافق بين مستويات الكفاءات مع البنية الوظيفية.
  5. المصادقة على مرجعية الكفاءات: يتم فيها التأكد من مصداقية المرجعية مما يمنحها المشروعية في النشر والاستعمال.
  6. صيانة مرجعية الكفاءات وتحديثها: وتتم عملية الصيانة بمتابعة التغيرات والتي تطرأ على الوظائف وما يقابلها من تغيرات على الكفاءات المطلوبة، وكذا متابعة التطورات الحاصلة على كفاءات الموارد البشرية، وتتم هذه العملية من خلال إشراك مختلف الأطراف المعنيين بمرجعية الوظائف والكفاءات.
- فمرجعية الوظائف والكفاءات تكامل وتنسيق بين مرجعية الوظائف التي تمثل المدخلات التي يتم على أساسها بناء الكفاءات وتكييفها من خلال إعداد نظام مرجعي لذلك، بحيث تصبح المخرجات نظاما مرجعيا للوظائف والكفاءات مع الأخذ في عين الاعتبار أربع ضوابط يقوم عليها النظام المرجعي والمتمثلة في المعلومة، التقنية، الاتصالات / العلاقات، والقيمة المضافة.

### المبحث الثاني: تعزيز الكفاءات

تعزيز الكفاءات البشرية عبارة عن مجموعة أنشطة تقوم بها المؤسسة من أجل الرفع من كفاءات ومؤهلات مواردها البشرية، وضمان حسن تكييفهم مع بيئة المؤسسة، من خلال استغلال المهارات التي يمتلكها الأفراد وتطويرها للقيام بمختلف الوظائف على أكمل وجه، وهذا في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، وإعادة الهيكلة الشاملة للأنظمة الاقتصادية، حيث يحظى تعزيز الكفاءات باهتمام كبير ومتزايد من قبل المؤسسات كونه يعد مصدرا لبقائها وديمومتها. (يونس و آخرون، 2019، صفحة 86) ، فتعزيز الكفاءات عبارة عن تلك التدابير المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير قاعدة كفاءتها، وبعبارة أخرى "هي مجموعة الأساليب والوسائل والأنشطة التي تعمل على رفع مستوى الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة". (فاطمة الزهراء وأمال، 2012، صفحة 6).

## المطلب الأول: آليات تعزيز الكفاءات:

تعزيز الكفاءات وتطويرها حتمية ضرورية تفرضها مختلف التغيرات التي تحصل في محيط المؤسسة داخليا وخارجيا وذلك لضمان تكييف مواردها البشرية مع هذه التغيرات وفيما يلي عرض لبعض طرق وأساليب تعزيز الكفاءات

**الفرع الأول: التدريب:** عملية منظمة ومتواصلة تهدف إلى تطوير مؤهلات وقدرات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكتساب الخبرة، وخلق الفرص المناسبة لتغيير السلوك من خلال توسيع المعارف وصقل المهارات والقدرات عن طريق إخضاع الموارد البشرية لعمليات تعلم ونقل المعارف والخبرات المتنوعة وكذا استخدام الأساليب الحديثة بما يتوافق مع طموحهم الشخصي، ضمن برنامج معد ومخطط له مسبقا من قبل الإدارة، مع مراعاة احتياجاتهم وحاجات المؤسسة وكذا سوق العمل. (مراد ولامية، 2008، صفحة 114)

ولضمان نجاح عملية التدريب وتحقيق النتائج المرجوة منها، يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل كافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، ومتابعة مختلف المراحل التي تمر بها العملية من تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها.

**الفرع الثاني التعلم التنظيمي:** يعد التعلم التطبيقي من المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري ويعرف على انه مجموعة من الإجراءات التنظيمية كإكتساب المعرفة وتوزيعها وتفسير المعلومات وكذا الذاكرة التنظيمية والتي تؤثر بوعي أو بدون وعي على التطور الايجابي للمنظمة. (سلمى ومريم، 2019، صفحة 22)

فالتعلم التنظيمي عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى الرفع من قدراتها التنافسية من خلال إكساب الموظفين لديها معارف وخبرات وسلوكات تساهم في تحسين أدائهم.

**الفرع الثالث التحفيز:** تشكل التعويضات والمكافآت في إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات، لما لها من تداعيات جلية، بعضها يتعلق بالتكاليف المرتفعة والمتغيرة التي تتحملها المؤسسة كتعويضات للأفراد، والبعض الآخر يرتبط باستقرار ونمو المؤسسة، فالتعويضات بشكل عام تمثل بالدرجة الأولى الدافع الرئيسي لجذب الكفاءات، و أهم محفز لتحسين أدائهم. (صالح، 2019، صفحة 305).

## المبحث الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية "سطيف"

### 1: "sets"

#### المطلب الأول: نبذة مختصرة عن المؤسسة:

شركة الدراسات التقنية "سطيف" "sets"، هو مكتب دراسات متعدد التخصصات، يتبع إداريا لمجمع "GEICA"، تم إنشائه بموجب المرسوم رقم 79 المؤرخ في 28/07/1979، وتم تحويلها الى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA في 15/11/1989، ويقدر رأس مالها ب 500 مليون دينار، يقع مقرها الاجتماعي بولاية سطيف، الجزائر، بالإضافة إلى 18 فرع في مختلف ولايات الوطن، موزعة على 5 مديريات جهوية.

#### المطلب الثاني: مجتمع البحث:

ويهدف جمع المعلومات اللازمة للقيام بالدراسة استعنا بالاستبيان حيث تم تحديد الإطارات المسيرة والإطارات العليا على مستوى مديريةية الموارد البشرية والإدارة العليا كمجتمع دراسة وقد بلغ مجموع الإطارات 36 إطار، حيث قمنا بدراسة جميع مفردات المجتمع، لذا اعتمدنا على طريقة المسح الشامل بدلا من اختيار عينة، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على جميع عناصر المجتمع، إلا أنه تم استرجاع 26 استبيان مستوفي لشروط البحث. وتظهر خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	23	88.5
أنثى	3	11.5
العمر		
بين 30 إلى 40 سنة	2	7.7
بين 40 إلى 50 سنة	22	84.6
أكثر من 50 سنة	2	7.7
المستوى التعليمي		
جامعي	3	11.5
دراسات عليا	23	88.5
المسمى الوظيفي		

46.2	12	إطار
38.5	10	إطار سام
15.4	4	إطار ميسر
<b>الخبرة الوظيفية</b>		
3.8	1	أقل من 5 سنوات
3.8	1	بين 5 إلى 10 سنوات
92.3	24	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكور بنسبة 88.5% ، بينما 11.5% فقط إناث، ولربما يدل هذا على محدودية دور المرأة في تولي مناصب عليا في مؤسسة sets. كما نجد 84.6% من العينة ذوي الفئة العمرية بين 40 إلى 50 سنة، بينما فقط 7.7% بين 30 إلى 40 سنة، و7.7% أكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن الفئة العمرية الوسطى هي الغالبة مما يعطي إمكانية للإحلال الوظيفي، بالإضافة إلى نقل الخبرة لفئة الشباب.

ويظهر لنا أن 88.5% من إطارات المؤسسة ذوي تعليم ودراسات عليا، بينما 11.5% ذوي تعليم جامعي. ونجد أن تقسيم عناصر العينة من حيث الوظيفة يظهر في الجدول 46.2% من الموظفين في المؤسسات إطارات، بينما 38.5% إطار سام و15.4% إطار ميسر، وهذا ما يؤكد حرص مؤسسة الدراسات التقنية سطيف على استقطاب أفراد ذوي مؤهلات عالية قادرين على التكيف مع مختلف التطورات التي تحصل في بيئة المؤسسة. وأخيرا نجد متغير الخبرة الوظيفية، حيث أن 92.3% من العينة يتمتعون بخبرة وظيفية دامت أكثر من 10 سنوات بينما 3.8% بين 5 إلى 10 سنوات، و3.8% أقل من 5 سنوات.

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبيان مكون من 3 محاور مقسمة كالآتي:

- محور البيانات الشخصية: مكون من 5 عبارات.
- محور مرجعية الوظائف والكفاءات: ويضم 15 عبارة.

- محور تعزيز الكفاءات البشرية: ويضم 15 عبارة مقسمة على 3 أبعاد: ترمين الكفاءات المعرفية التطبيقية والسلوكية يحوي 5 عبارات، تدريب الكفاءات يحوي 6 عبارات، نظام مكافأة وتحفيز الكفاءات يحوي 4 عبارات.

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس الاتجاهات، حيث حدد الوزن الرقمي والمتوسط الحسابي المرجح للاختيارات كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم (2): يوضح المتوسط الحسابي المرجح

الاختيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الفرضي	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة:

- الثبات:

الجدول رقم (3): يوضح معامل ألفا كرومباخ

المحور	معامل ألفا كرومباخ
المحور الأول: مرجعية الوظائف والكفاءات	0.68
المحور الثاني: تعزيز الكفاءات البشرية	0.72
الاستبيان ككل	0.74

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول بلغ 0.68 بينما معامل المحور الثاني قدر بـ 0.72، أما المعامل العام للاستبيان ككل بلغ 0.74، وجميعها أعلى من الحد الأدنى للاتساق الداخلي والمحدد بـ 0.6 ومنه الاستبيان يتمتع بالثبات.

- الصدق:

الجدول رقم (4): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون

المحاور	قيمة بيرسون	الدلالة الاحصائية
المحور الأول	0.591	0.01
المحور الثاني	0.922	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط المحور الأول بالاستبيان ككل بلغ 0.59، ومعامل الارتباط للمحور الثاني مع الاستبيان بلغ 0.92، ما يدل على ارتباط قوي بين المحاور والاستبيان، ومنه الاستبيان صادق.

#### المطلب الخامس: نتائج الدراسة

من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أعلاه يمكننا التعرف على اتجاهات عينة الدراسة حول محاور وأبعاد الاستبيان، حيث يعتبر الاتجاه سلبي إذا انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (1-2.60) ويعتبر محايد إذا انحصر بين (2.61-3.40) ويعتبر إيجابي بين (3.41-5).

الجدول رقم (5): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور أو البعد
إيجابي	0.16	4.05	مرجعية الوظائف والكفاءات
محايد	0.97	3.23	تثمين الكفاءات المعرفية التطبيقية والسلوكية
إيجابي	0.29	3.99	تدريب الكفاءات
إيجابي	0.18	3.98	تحفيز الكفاءات
إيجابي	0.34	3.73	تعزيز الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور مرجعية الوظائف والكفاءات بلغ 4.05 وهو في مجال المتوسط الفرضي (3.41-5) ما يدل على إتجاه إيجابي، وذلك بانحراف معياري 0.16 ما يدل على تشتت طفيف في استجابات العينة، ومنه تمتلك المؤسسة مرجعية واضحة للوظائف والكفاءات.

كما نجد المتوسط الحسابي لبعده تثمين الكفاءات المعرفية التطبيقية والسلوكية بلغ 3.23 وهو ضمن المتوسط الحسابي الفرض (2.61-3.40) ما يدل على إتجاه محايد، وذلك بانحراف معياري 0.97، ومنه مستوى تثمين المؤسسة للكفاءات متوسط.

ونجد المتوسط الحسابي لبعده تدريب الكفاءات قدر بـ 3.99 وهو ضمن المتوسط الحسابي الفرضي (3.41-5) ما يدل على إتجاه إيجابي، وذلك بانحراف معياري 0.29، ومنه مستوى تدريب الكفاءات داخل المؤسسة مرتفع.

ويظهر المتوسط الحسابي لبعده نظام تحفيز الكفاءات قدر بـ 3.98 وهو ضمن المتوسط الحسابي الفرضي (5-3.41) ما يدل على إتجاه إيجابي، وذلك بانحراف معياري 0.18، ومنه تعتمد المؤسسة نظام تحفيز للكفاءات فعال وذو اثر ايجابي. وفي الأخير يظهر لنا المتوسط الحسابي العام لمحور تعزيز الكفاءات البشرية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.73 وهو في مجال المتوسط الفرضي (5-3.41) ما يدل على إتجاه إيجابي، مع انحراف معياري 0.34 والذي يعبر على تشتت منخفض في استجابات المبحوثين، ومنه مستوى تعزيز الكفاءات في المؤسسة مرتفع.

**الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف أثر على مرجعية الوظائف والكفاءات في تعزيز الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، وذلك من استخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية وغير المعلمية التي يحددنا لنا نوع التوزيع، وسنقوم من التأكد اعتدالية التوزيع عن طريق اختبار Kolmogorov-Smirnov.

**الجدول رقم (6): يوضح معامل Kolmogorov-Smirnov**

مستوى الدلالة الاحصائية	الاستبيان
0.200	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين لنا من الجدول اعلاه أن قيمة Kolmogorov Smirnov قدرت بـ 0.200 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) ومنه البيانات تتوزع توزيع طبيعي، وسيتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية.

**- اختبار الفرضية الأولى:**

تنص الفرضية على مايلي "تمتلك المؤسسة مرجعية واضحة للوظائف والكفاءات" لاختبار هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار t لعينة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (7): يوضح قيمة اختبار t**

الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	قيمة t	المتوسط الحسابي	المحور الأول
0.00	25	122.22	4.05	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للمحور الأول والذي بلغ 4.05 وهو منحصر في مجال المتوسط الفرضي (3.41-5)، وهذا ما تؤكد قيمة t التي بلغت 122.22 والدالة عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية التي مفادها أن المؤسسة تمتلك مرجعية واضحة للوظائف والكفاءات.

#### - اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرجعية الوظائف والكفاءات على تعزيز الكفاءات البشرية في المؤسسة" لاختبار هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار الانحدار الخطي كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): يوضح قيمة معامل الانحدار

الدالة الاحصائية	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.03	6.23	1.37	0.25	0.52

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.52 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين مرجعية الوظائف والكفاءات و تعزيز الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما بلغ معامل التحديد 0.25 ما يدل على أن 25% من تعزيز الكفاءات البشرية ترجع إلى المرجعية الواضحة في تحديد الوظائف والكفاءات، أما قيمة معامل الانحدار فبلغت 1.37 ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المرجعية الوظيفية تزيد بـ 1.37 في تعزيز الكفاءات البشرية، كما أكدت قيمة F معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 6.23 بمستوى دلالة 0.03 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، ومنه نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرجعية الوظائف والكفاءات على تعزيز الكفاءات البشرية في المؤسسة.

#### خاتمة:

أبرزت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه مرجعية الوظائف والكفاءات كالية للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تطوير الكفاءات ، حيث تطرقنا في هذه الدراسة للجانب النظري لمرجعية الوظائف والكفاءات وبعض المفاهيم فيما يخص تعزيز الكفاءات، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة مؤسسة الدراسات التقنية سطيف.



## النتائج:

نلخصها كما يلي:

- تعتمد مؤسسة SETS على مرجعية الوظائف والكفاءات باعتبارها أداة تسييرية فعالة؛
  - تعتمد مؤسسة SETS مرجعية الوظائف والكفاءات كأداة للتقييم والتوظيف؛
  - تعتمد مؤسسة SETS على سياسة تقييم تقوم على أبعاد الكفاءة؛
  - تساهم مرجعية الوظائف والكفاءات في تعزيز وتطوير أبعاد الكفاءة في المؤسسة محل الدراسة؛
  - تتبنى المؤسسة عدة مناهج واليات لتعزيز الكفاءات البشرية؛
  - تولى المؤسسة اهتمام كبيرا لتحفيزات والعيوضات الخاصة بالكفاءات.
- التوصيات:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها والنتائج التي توصلنا إليها نقترح التوصيات التالية:
- ضرورة استعمال المناهج والأدوات التسييرية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية من اجل الوصول إلى النتائج المرجوة؛
  - التركيز على التدريب والتحفيز كأهم آليات لتعزيز الكفاءات الفردية في المؤسسة؛
  - الاهتمام بالتعلم التنظيمي كالية مساعدة في تطوير وتعزيز الكفاءات البشرية؛
  - الاعتماد على مرجعية الوظائف والكفاءات في تسيير الوظائف والكفاءات في المؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع:

### المؤلفات:

- بندي عبد الله عبد السلام ، وآخرون. (2017). المدخل إلى الهندسة الوظيفية: سلسلة دفاتر التدريب العملي، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات LAPDEG. معسكر، الجزائر

### الأطروحات:

- عومرية مصطفى. (2018). التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية – واقع وأفاق-(أطروحة دكتوراه ل م د). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر.
- قداش سمية. (2017). أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015) (أطروحة دكتوراه علوم). قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرياح. ورقلة. الجزائر.

## المقالات:

- بوداود سالم. (2007). التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات: مفاهيم وأدوات. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 1 (1)، الصفحات 310-324.
- ثابتي الحبيب. (2009). دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات (7).
- خرواطي صالح. (2019). نظام التحفيز وعلاقته بإدارة الكفاءات. مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية ، 24 (1)، الصفحات 293-309.
- زايد مراد، و بوغريس لامية. (2008). التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية ، 2 (1)، الصفحات 111-127.
- عمارة سلمي، و بوخضرة مريم. (2019). التعلم التنظيمي كأسلوب لتنمية الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية، دراسة حالة عينة من جامعات الشرق. مجلة المنهل الاقتصادي ، 2 (1)، الصفحات 17-30.
- قداش سمية، و دادن عبد الغني. (2016). واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، 2 (2)، الصفحات 93-106.
- قرواطي يونس، و آخرون. (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعليم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، 4 (2)، الصفحات 84-100.
- لعللى نورية. (2017). مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 03 (09)، الصفحات 217-228.
- موساوي زهية، و بن حبيب عبد الرزاق. (2004). تسيير وتنمية الكفاءات، مقارنة توقيعية وإحتياطية. مجلة الاقتصاد والمناجمنت ، 3 (1)، الصفحات 218-233.

## المدخلات:

- مهديد فاطمة الزهراء، و قبائلي أمال. (2012). دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية. مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر