

أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية.

دراسة حالة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة

ليندة بوعلي<sup>1</sup>، سارة بن أوزينة<sup>2</sup>، وفاء حديدي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة قاصدي مراح ورقلة (الجزائر)، [amnache\\_ma@yahoo.fr](mailto:amnache_ma@yahoo.fr)

<sup>2</sup>جامعة قاصدي مراح ورقلة (الجزائر)، [sarabenoudina2001@gmail.com](mailto:sarabenoudina2001@gmail.com)

<sup>3</sup>جامعة قاصدي مراح ورقلة (الجزائر)، [Wafaahadidi56@gmail.com](mailto:Wafaahadidi56@gmail.com)

**The impact of competency management on human resource performance. Case Study - Sonelgaz - Directorate of Ouargla and the National Corporation for Industrial Vehicles (SNVI) Ouargla branch**

Lynda BOUALI<sup>1</sup>, Sara BENOUDINA<sup>2</sup>, Wafaa HADIDI<sup>3</sup>  
University Kasdi Merbah Ouargla (Algeria)<sup>1,2,3</sup>

تاريخ الاستلام: 2022/11/26 ؛ تاريخ القبول: 2023/04/09 ؛ تاريخ النشر: 2023/06/30

**ملخص :**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية في كل من مؤسسة سونلغاز و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة. تم الاعتماد على الاستبيان حيث بلغ تعداد العينة 86 عامل من المؤسساتين وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية SPSS الطبعة 22. توصلت نتائج الدراسة الى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات و أداء الموارد البشرية وهو يجسد ارتباط طردي متوسط، حيث أن زيادة تسيير الكفاءات ولو بقيمة 1 سيزيد من أداء الموارد البشرية بقيمة 0.306، و كانت أقوى العلاقات الارتباطية مع بعد تطوير الكفاءات ، يليه بعد تقييم الكفاءات، بالرغم من ذلك فإنه لا يزال تطبيق نهج تسيير الكفاءات متوسط في المؤسسات محل الدراسة ، ذلك راجع لعدم توفير إدارة خاصة بتسيير الكفاءات وغياب مؤشرات واضحة لقياس تطورها وتأثيرها على مختلف أنشطة المؤسسة.

الكلمات المفتاح: : تسيير الكفاءات ؛ أداء الموارد البشرية ؛ سونلغاز ؛ المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

تصنيف JEL : M12 ؛ M12 ؛ M12

**Abstract :**

This study aimed to try to find out the impact of competency management on the performance of human resources in Sonelgaz and the National Corporation for Industrial Vehicles (SNVI) Ouargla branch. The questionnaire was relied on, so that the sample number was 86 workers from the two institutions, and the data was analyzed by using the statistical package SPSS edition 22. The results of the study concluded that there is a statistically significant effect between the management of competencies and the performance of human resources, and it embodies a moderate direct correlation, as an increase in the management of competencies, even by a value of 1, will increase the performance of human resources by a value of 0.306, and the strongest correlations were with the competency development dimension, followed by After evaluating competencies, however, the application of the competencies management approach is still average in the institutions under study.

**Keywords:** Competency management; Human resource performance; Sonelgaz; The National Corporation for Industrial Vehicles.

**Jel Classification Codes :** M12 ; M12 ; M12

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

ليندة بوعلي، سارة بن أوزينة و وفاء حديدي (2023)، أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة -سونلغاز- مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11 (العدد 01 )، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 -سكيكدة- ، ص 103 - 119 .

## 1. مقدمة.

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية على اختلافها، لكونها تضمن تغطية الاحتياجات من الموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءات اللازمة لتلعب دور المحرك الذي يقوم بدفع عوامل الإنتاج الأخرى. حتى تتحقق التنمية المطلوبة للعاملين والتسيير الجيد للكفاءات يتوجب على المؤسسة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم وترقيتهم ومتابعة تطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم كفاءات العاملين. حالياً بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الكفاءات إلا أنه يوجد الكثير من المؤسسات، بما فيها الجزائرية، التي تجد صعوبة في تسيير هذا الكنز اللامادي والاستثمار فيه، واستغلاله لتحسين أداء مختلف أنشطتها

### 1.1. طرح الإشكالية:

انطلاقاً مما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية: "ما مدى تأثير تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية في مؤسسة - سونلغاز- مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة؟"

### 2.1. التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تسيير الكفاءات وأداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة ؟
- ماهي درجة تسيير الكفاءات في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة ؟
- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة ؟
- هل توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، السن، الرتبة الوظيفية و المؤسسة)؟

### 3.1. الفرضيات:

كإجابة مبدئية للأسئلة المطروحة وضعنا مجموعة من الفرضيات التي سنحاول من خلال دراستنا التأكد من صحتها أو نفيها وهي كالآتي:

- الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة. وتتفرع هذه الفرضية لمجموعة من الفرضيات الفرعية و المتمثلة في:
- هناك درجة متوسطة لتسيير الكفاءات في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة.
  - هناك مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة.
  - عدم وجود فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من جهة، في محاولة تسليط الضوء على جانب مهم وحديث في مجال إدارة الموارد البشرية وهو موضوع تسيير الكفاءات ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية، حيث من الممكن أن تلفت هذه الدراسة النظر إلى أهمية تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية وتوحد طرق تفكير مسؤولين وظيفية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمات؛ ومن جهة أخرى، التعرف على واقع تسيير الكفاءات في مؤسستين جزائريتين عريقتين هما سونلغاز و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

### 5.1. أهداف الدراسة:

- إن الاهداف الاساسية التي نسعى إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:
- معرفة الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال معرفة العلاقة بين أبعاد كليهما؛
- التعرف على الأهمية التي تمتلكها الكفاءات ومستوى تسييرها في المؤسسة الجزائرية؛
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؛
- التعرف على إذا ما كان تطبيق تسيير الكفاءات يساعد على رفع مستوى أداء الموارد البشرية (إنجاز الاعمال بشكل أفضل ، العمل بروح الفريق الخ).

### 6.1. منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها والوصول إلى النتائج، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة في كل من مؤسسة -سونغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة.

### 7.1. الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع مشابه للدراسة الحالية فمنها من درس متغير تسيير الكفاءات فقط ومنها ما تطرق للمتغيرين معا. من أجل تحقيق أقصى استفادة من هذه الدراسات وجب تحديد، أهداف ونتائج أهم الدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول رقم (01).

جدول 1. أهم الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

الدراسة	أهم نتائج الدراسة
حمود حيمر(2018)	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية. أهم نتائج هذه الدراسة: تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤثر ايجابا في أدائها الوظيفي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط طردية بين الكفاءات الشخصية وبين تحسن أداء الموارد البشرية.
نوال شافي(2015)	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة.توصلت هذه الدراسة إلى وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري.
Wustari Mangundjaya, Ayu Aprilianti, Noeraini Poerwidi (2009)	هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه تقييم الكفاءات في المؤسسة عامة و في تطوير أداء العاملين خاصة، وما مدى فعالية سياسة إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة في مؤسسة (AB Company) في إندونيسيا. توصلت هذه الدراسة إلى وجود تحسن في الأداء الوظيفي، ذلك من خلال استخدام نتائج تقييم الكفاءات لتخطيط برامج التدريب والتطوير، تسيير المسار المهني، إدارة الأداء، التوظيف، الاختيار وتطبيق التعويضات القائمة على الكفاءة.
Vichita Vathanopha and Jinta Weethai-ngam (2007)	تطرق الباحثان لإشكالية تحقيق أداء وظيفي فعال بالمنظمات العمومية التايلاندية. أهم نتائج هذه الدراسة: ضرورة الاعتماد على معايير الكفاءة عند توصيف الوظائف، وعدم الاكتفاء بالمهام والأهداف الوظيفية؛ وضع نموذج لتنمية الكفاءات يتضمن مختلف الأساليب التنموية و أهمية عملية تنمية الكفاءات وضرورتها لتحسين أداء الموارد البشرية الحالي والمستقبلي.

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من الدراسات السابقة

وقد تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بما يلي:

- اعتمدت على أربعة أبعاد لتسيير الكفاءات (تحديد الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات و تحفيز الكفاءات) وثلاثة أبعاد لقياس أداء الموارد البشرية (المثابرة والمواظبة على العمل، الدقة والجودة والإنجاز و العمل بروح فريق العمل)؛

- توصلت إلى تحديد درجة تأثير أبعاد تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية؛
- الاعتماد على عينة عشوائية ضمن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سولنغاز-و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة، مؤسستان اقتصاديتان ذات طابع صناعي و تجاري.

## 8.1. النموذج الافتراضي للدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر، وبعد التحليل النظري و المفاهيمي لهذا الأخير، نفق من خلال هذا العنصر على النموذج المقترح للدراسة الذي يطرح موضوع مدى تأثير تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية في مؤسسة -سولنغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة ، وقد تم تحديد علاقات النموذج الافتراضي للدراسة كما هو موضح في رقم (01).

شكل 1. النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

## 9.1. خطة الدراسة:

من أجل الوصول للأهداف المسطرة، تم تقسيم هذا البحث إلى جزئين. تناولنا في الجزء الأول منه المفاهيم الأساسية حول متغيرات الدراسة: تسيير الكفاءات ( تعريفه، أهميته و أبعاد قياسه) وأداء الموارد البشرية (تعريفه و أبعاد قياسه)، أما الجزء الثاني فلقد خصص لعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2. تعريف الكفاءات:

تعددت التعاريف التي حاولت الاحاطة بمصطلح الكفاءات و منها:

- الكفاءة من الناحية المعجمية تتأسس على فكرة الجدارة والمقدرة والمهارة في اتخاذ القرار (التفكير)، وفي أداء المهام بإتقان (التنفيذ) وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة (حز الله، 2016، ص331).
- اعتمدت حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF التعريف التالي "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لهل صفة القبول La validité ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" (ثابتي و بن عبو، 2009، ص113).
- تعتبر الكفاءات حسب (G.LE. BOTERF) نتيجة للتكامل بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف (شوشان، 2018، ص25):
- معرفة التصرف (Savoir Agir): تتمثل في معرفة تنسيق المعارف والمهارات على أساس الحالات التي يتم مواجهتها، وكيفية التصرف مع الموارد الخارجية مثل طرق العمل شبكات الإعلام والوثائق؛

- الرغبة في التصرف (Vouloir Agir): يعني قبول الاندماج في الوضعية الملقاة أي الاعتراف بمدى المساهمة والملائمة للقيمة المهنية للفرد وما ينتظر منه، بالإضافة إلى الصورة الإيجابية والنفعية للذات؛

- القدرة على التصرف (Pouvoir Agir): تعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للتعامل مع الحالة المهنية، والتي تتوفر على تحديد إطار استقلالية ومسؤولية للفرد، كتحسين ظروف العمل، مثل التقليل من المخاطر المهنية والأعباء المكلفة.

## 2.2. تعريف تسيير الكفاءات:

- يتم تعريف تسيير الكفاءات على أنه "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى استغلال وتطوير كفاءات الأفراد والجماعات بالطريقة المثلى، بهدف تحقيق رسالة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد (El Hammioui, 2020, p4).

- أضافت الطبعة الأخيرة من الموصافة ايزو 9001 لإدارة الجودة متطلبات جديدة تعرف فيها عملية "تسيير الكفاءات"، حيث فرضت هذه الموصافة على المؤسسة (ايزو 9001، 2015): تحديد الكفاءات المطلوبة للأفراد الذين يؤدون العمل الذي يؤثر على مطابقة المنتج أو الخدمة لمعايير الجودة؛ تحديد الكفاءات المتاحة للموظفين الموجودين في الشركة؛ تقييم الثغرات وتحديد الفجوات المحتملة في الكفاءات وتطوير الكفاءات والحفاظ عليها.

## 3.2. أهداف تسيير الكفاءات:

تسعى المؤسسات من خلال التسيير المحكم للكفاءات البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها (الشلال، 2012، ص22):

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة باستقطاب كفاءات من الخارج؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء؛
- وضع أسس علمية مناسبة لجلب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام تحفيز؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقبلية لتي تسمح بتحسين استراتيجيتها.

## 4.2. أبعاد تسيير الكفاءات:

تتمثل أبعاد تسيير الكفاءات فيما يلي:

- **تحديد الكفاءات:** يتمثل في إعداد مواصفات الكفاءات من خلال توضيح الكفاءات المرغوب فيها أو المطلوبة من أجل الحصول على أحسن أداء للوظيفية سواء على مستوى وظيفة واحدة أو عائلة من الوظائف (منصوري، 2010، ص58). فيتم تحديد الكفاءات المطلوبة، بناء على موازنة الكفاءات (Bilan de compétences) وهو ما يمنح كل موظف إمكانية تحديد كفاءاتهم، وتسمح بتحليل مهاراتهم المهنية والشخصية بالإضافة إلى قدراتهم ودوافعهم؛ ومرجعية الكفاءات (LesRéférentiels de compétences) يتم تقديمها في شكل قائمة من الكفاءات مفصلة إلى حد ما ومنظمة بشكل عام وفقاً لأنشطة الوظيفة وهي ضرورية لتحديد وتقييم الكفاءات (Chalal et Mammasse, 2018, p18).

- **تقييم الكفاءات:** هدفه تصنيف مستوى كفاءة الموظف من خلال جمع الأدلة الكافية لإثبات أن الموظف الذي تم تقييمه يستطيع أن يتصرف وفقاً للمعايير المحددة في أداء دوره المحدد، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، طريقة مركز التقييم (مصنوعة، 2012، ص8).

- **تطوير الكفاءات:** يقصد بها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم". من أجل تنفيذ وتوجيه تطوير الكفاءات في المؤسسة، يتم الاعتماد على عملية التدريب (رحيل، 2011، ص 36).

- **تحفيز الكفاءات:** يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون لكسب ولاء الكفاءات، وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة. من أهم الحوافز التي تدفع الكفاءات وتحافظ عليهم هي: رواتب الكفاءات: وهي تمثل الأجر وملحقاته الذي يتقاضاه الفرد نتيجة المجهودات المبذولة. تمكين الكفاءات: وهو استراتيجية إدارية لحث الكفاءات، وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في أداء أعمالهم (مصنوعة، 2012، ص 13).

## 5.2 تعريف أداء الموارد البشرية:

- عرف الأداء البشري على أنه "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من النوعية والجودة من خلال التدريب" (عبد الكريم الخناق، 2005، ص 36).

- كما عرف أيضا على أنه "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية والمرتبقة من قبل المؤسسة" (Saint Onge et Haines, 2007, p 98).

- وعرف كذلك على أنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها" (عبد الرحمن يوسف، 2005، ص 48).

## 6.2 أبعاد أداء الموارد البشرية

تتمثل أبعاد أداء الموارد البشرية المعتمدة في دراستنا فيما يلي:

- **المثابرة والمواظبة على العمل:** المواظبة والمثابرة على العمل تأتي من التزام الفرد اتجاه عمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (شنافي، 2015، ص 160).

- **الدقة والجودة والإنجاز:** تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء (شنافي، 2015، ص 161).

- **العمل بروح فريق العمل:** حيث يعرف فريق العمل "كمجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة" (أثير حسو، 2012، ص 85)، حيث أن تشكيل فريق عمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف المنظمة.

## 3. الإطار التطبيقي للدراسة:

### 1.3.1 التعريف بالمؤسستين محل الدراسة :

من أجل تسليط الضوء على واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و مدى تأثيرها على أداء مواردها البشرية، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سونلغاز-والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ورقلة.

#### أ. التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة:

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سونلغاز-هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) مقرها شارع القدس ببلدية ورقلة، ولاية ورقلة. تم انشاء سونلغاز في 28 جولية 1969 لكن مديرية ورقلة هي نتيجة لإعادة الهيكلة التي قامت بها شركة سونلغاز الام في 2005 و التي قسمت من خلالها وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية و هي: الجزائر العاصمة (سونلغاز توزيع الجزائر)، منطقة الشرق (سونلغاز توزيع الشرق)، منطقة الغرب (سونلغاز توزيع الغرب) و منطقة الوسط (سونلغاز توزيع الوسط) التي انتسبت إليها

مديرية ورقلة. لكن في 2022/1/1 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في ستة نواحي (العاصمة، وهران، الوسط، الجنوب الشرقي، الجنوب الغربي و ورقلة) وأصبحت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة تابعة لناحية توزيع ورقلة.

يتمثل مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سونلغاز- فيما يلي:

- الاستجابة في حدود الشروط في المطلوبة لضمان الجودة و مواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية الكهربائية والغاز أين توفرت الشبكات؛
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية و المنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز؛
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة: التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم؛ دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

في 2022 بلغ عدد عمال المؤسسة 602 عامل من بينهم 92 بالمائة من ذكور مقسمين على ثلاثة فئات مهنية (اطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذ).

### ب. التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ورقلة:

تم تأسيس المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية سنة 1959 تحت اسم BERLET حيث تم تأميمها بعد الاستقلال ليتحول اسمها إلى SONACOM، فحافظت المؤسسة على هذا الاسم إلى غاية سنة 1981 أين تمت عملية إعادة هيكلتها وأطلق عليها اسم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI و يقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة بالضبط في روية. تفرعت وحدة ورقلة عن المؤسسة الأم سنة 1983م نتيجة تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات، حيث توجد نقاط بيع تابعة لها في كل من عين أميناس وجانت. بالإضافة لوحدة ورقلة تعتمد المؤسسة الأم في تسيير و توزيع منتجاتها على ثمانية وحدات أخرى موزعة على التراب الوطني كالتالي: حسين داي، قسنطينة، سطيف، عنابة، بشار، وهران، تلمسان و تيزي وزو.

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ورقلة هي مؤسسة جهوية ذات طابع اقتصادي تجاري تقع في الطريق الرابط بين ولاية غرداية الطريق رقم 49 و تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب 67269 متر مربع. حيث بلغ عدد عمالها في 2022، 86 عامل من بينهم 94 بالمائة من ذكور مقسمين على ثلاثة فئات مهنية (اطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذ).

تتمثل مهام المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فيما يلي:

- بيع الشاحنات والسيارات؛
- تصليح الحافلات والشاحنات؛
- بيع قطع الغيار؛
- المراقبة التقنية للشاحنات بعد عملية التصليح و التجديد و توفير خدمات ما بعد البيع.

### 2.3. مجتمع عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سونلغاز-والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ورقلة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2022، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 38 عامل في مؤسسة سونلغاز و 48 عامل ضمن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية اخترناها من مختلف الرتب الوظيفية باستخدام الطريقة العشوائية القصدية.

### 3.3. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بصياغة استبيان (ارجع الى الملحق I) و توزيعه على عينة الدراسة والذي يتكون من محورين:

- المحور الاول: تسيير الكفاءات و يتضمن (12 عبارة) و يتكون من أربعة أبعاد.

- المحور الثاني: أداء الموارد البشرية و يتضمن (09 عبارات) و يتكون من ثلاثة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، هذا المقياس مكون من ثلاثة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي موضحة في الجدول 2 .

جدول 2. مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من الدراسات السابقة

### 4.3. تحليل وتفسير محاور الدراسة:

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة، قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي؛
- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات؛
- مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- اختبار كولموغروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)؛
- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

أ. قياس ثبات الاستبيان: تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته الذي تعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول 3. نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تسيير الكفاءات	12	0.888
أداء الموارد البشرية	09	0.819

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم 03 نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ قدر بـ 0.888 لمحور تسيير الكفاءات و 0.819 لمحور أداء الموارد البشرية وهذا يعني أن 88.8 بالمائة من المستجوبين (للمحور الأول) و 81.9 بالمائة من المستجوبين (للمحور الثاني) سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعبير النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

ب. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري الدراسة: لاختبار فرضيات الدراسة يجب أولا معرفة طبيعة التوزيع للمتغيرين (تسيير الكفاءات، أداء الموارد البشرية)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولموغروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

**جدول 4. نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري الدراسة**

المقياس	قيمة اختبار كولموغوروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تسيير الكفاءات	0.067	86	0.200
أداء الموارد البشرية	0.211	86	0.177

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري تسيير الكفاءات وأداء الموارد البشرية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبارات T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

**ج. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:** فيما يلي سيتم عرض اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول (تسيير الكفاءات) و المحور الثاني (أداء الموارد البشرية).

**- المحور الأول: تسيير الكفاءات**

يبين الجدول رقم (05) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أبعاد تسيير الكفاءات

**جدول 5. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول**

الرقم	عبارات الاستبيان	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والاستراتيجية بالمؤسسة.	1	2.26	0.77	متوسط
02	تهتم المؤسسة بتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات.	2	2.13	0.75	متوسط
03	تعتمد المؤسسة على أساليب تحديد الكفاءات (المقابلة، الاستبيان، قياس الأداء).	3	2.09	0.79	متوسط
	<b>البعد الأول: تحديد الكفاءات</b>		<b>2.16</b>	<b>0.66</b>	<b>متوسط</b>
01	تهتم المؤسسة بتقييم الكفاءات في المؤسسة.	1	2.08	0.81	متوسط
02	تستخدم المؤسسة معايير وأدوات محددة لتقييم الكفاءات (مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات).	2	2.05	0.80	متوسط
03	يخضع العمال الأكفاء لمتابعة دورية لتقييم معارفهم، مهاراتهم، سلوكياتهم.	3	1.93	0.81	متوسط
	<b>البعد الثاني: تقييم الكفاءات</b>		<b>2.02</b>	<b>0.66</b>	<b>متوسط</b>
01	توفر المؤسسة فرص التكوين لعمال بصف مستمرة.	1	2.09	0.88	متوسط
02	تعمل المؤسسة على تطوير الكفاءات وفق الأهداف المسطرة.	2	2.07	0.82	متوسط
03	تشجع المؤسسة تطبيق المعارف الخيرة في تحسين إجراءات العمل من أجل تطويرها وزيادة نسبة الإبداع.	3	2.02	0.80	متوسط
	<b>البعد الثالث: تطوير الكفاءات</b>		<b>2.06</b>	<b>0.70</b>	<b>متوسط</b>
01	هل أنت راضي على الحوافز المقدمة لك وهل ترى أن تقييم معارفك ومهارتك يتم بمعايير موضوعية.	3	1.90	0.81	متوسط
02	توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تشجع على استخدام كفاءتك في العمل.	2	1.91	0.78	متوسط
03	تتناسب الأجور والترقيات في المناصب مع مستوى الكفاءات في المؤسسة.	1	1.98	0.81	متوسط
	<b>البعد الرابع: تحفيز الكفاءات</b>		<b>1.93</b>	<b>0.63</b>	<b>متوسط</b>
	<b>المحور الأول: تسيير الكفاءات</b>		<b>2.04</b>	<b>0.53</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن بعد تحديد الكفاءات جاء بدرجة متوسطة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري 0.66، مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأن درجة تحديد الكفاءات في المؤسسات متوسطة. نفس النتائج ملاحظة بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى لتسيير الكفاءات حيث جاءت المتوسطات الحسابية لها على التوالي 2.02، 2.06 و 1.93 و الانحرافات المعيارية لها على التوالي 0.66، 0.70 و 0.63، مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأن درجة تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات و تحفيز الكفاءات في المؤسسات متوسطة.

#### - المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (06) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أداء الموارد البشرية.

جدول 6. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	عبارات الاستبيان	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أحافظ دائما على تسليم مهامي في الوقت المحدد.	3	2.60	0.71	مرتفع
02	أحرص على احترام انظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.	2	2.72	0.64	مرتفع
03	أحرص دائما على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	1	2.77	0.57	مرتفع
	<b>البعد الاول المثابرة والمواظبة على العمل</b>		<b>2.70</b>	<b>0.53</b>	<b>مرتفع</b>
01	أحرص دائما على تسليم مهامي بالجودة المطلوبة.	1	2.73	0.60	مرتفع
02	أحاول دائما استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة مني دون تبذير.	2	2.73	0.64	مرتفع
03	تحرص المؤسسة دائما على تحقيق التناسق والتعاون بين مختلف المصالح من أجل إنجاز المهام بالذقة والجودة المطلوبة.	3	2.50	0.66	مرتفع
	<b>البعد الثاني: الدقة والجودة في الإنجاز</b>				
01	أتعاون مع زملائي على إيجاد حلول للمشاكل وإنجاز الأعمال المعقدة والصعبة.	1	2.71	0.59	مرتفع
02	يساعدني العمل مع الفريق على الشعور بالارتياح والرضا.	2	2.57	0.74	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بتشجيعي على التعاون مع زملائي على اختلاف مستوياتنا	3	2.29	0.76	متوسط
	<b>البعد الثالث: العمل بروح الفريق</b>				
	<b>المحور الثاني: أداء الموارد البشرية</b>				
			2.61	0.43	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 06 أن الأبعاد الثلاثة لأداء الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسطات حسابية على التوالي 2.70، 2.66 و 2.52 و انحرافات معيارية على التوالي 0.53، 0.49 و 0.52، مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأنه هناك مثابرة ومواظبة على العمل، دقة وجودة في الإنجاز و عمل بروح الفريق بشكل مرتفع في المؤسسات محل الدراسة.

#### د. اختبار فرضيات الدراسة:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية: التي تنص "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة".  
وعليه نفترض ما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة.

أولاً - اختبار الفرضية الخاصة بالعلاقة الارتباطية: يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو تسيير الكفاءات والمتغير التابع هو أداء الموارد البشرية، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

جدول 7. معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المودج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)
أ- المتغير المستقل: تسيير الكفاءات ب- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية	0.378	0.143

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (07) نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين تسيير الكفاءات وأداء الموارد البشرية هو (0.378) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين بحيث كلما زاد تسيير الكفاءات زاد أداء الموارد البشرية، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.143)، بمعنى أن (14.3) بالمائة من أداء الموارد البشرية يعود لتأثير تسيير الكفاءات و النسبة المتبقية (85.7) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في أداء الموارد البشرية. وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين تسيير الكفاءات وأداء الموارد البشرية".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد تسيير الكفاءات وأداء الموارد البشرية ككل (0.378) والجدول رقم (08) يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

جدول 8. مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
تحديد الكفاءات	*0.276	0.010	86
تقييم الكفاءات	**0.332	0.002	86
تطوير الكفاءات	**0.357	0.001	86
تحفيز الكفاءات	*0.237	0.028	86
المتغير المستقل: تسيير الكفاءات	**0.378	0.000	86

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد تطوير الكفاءات بقيمة (0.357)، يليه بعد تقييم الكفاءات بقيمة (0.332)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية كما يلي:

- تحديد الكفاءات: يوجد تأثير طردي ضعيف على أداء الموارد البشرية.
- تقييم الكفاءات: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.
- تطوير الكفاءات: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.
- تحفيز الكفاءات: يوجد تأثير طردي ضعيف على أداء الموارد البشرية.

ثانياً- تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول رقم (09) تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول 9. قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة. تحليل التباين الأحادي ANOVA

النموذج	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
1 الانحدار Régression	2.247	1	2.247	13.974	<sup>b</sup> 0.000
البقايا Résidu	13.510	84	0.161		
المجموع	15.757	85			

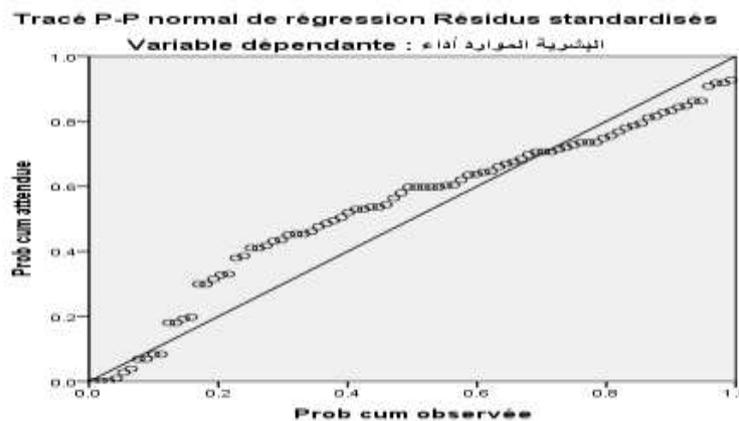
b. المتغير المستقل تسيير الكفاءات a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.247 ومجموع مربعات البواقي هو 13.510 ومجموع المربعات الكلي يساوي 15.757؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 84؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2.247 ومعدل مربعات البواقي هو 0.161؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 13.974؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل 2 يوضح ذلك:

شكل 2. المخطط البياني لمدي ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا- دراسة معاملات خط الانحدار: يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين تسيير الكفاءات وأداء الموارد البشرية.

جدول 10. قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات<sup>a</sup> Coefficients

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
	B	Erreur standard			
الثابت	1.984	0.172		11.507	0.000
المتغير المستقل تسيير الكفاءات	0.306	0.082	0.378	3.738	0.000

a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(10) نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.984 والذي يمثل قيمة B في الجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي:  $Y=a+bX$ .  
وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.984+ 0.306 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل تسيير الكفاءات و Y يمثل المتغير التابع أداء الموارد البشرية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة تسيير الكفاءات ولو بقيمة 1 سيزيد أداء الموارد البشرية بقيمة 0.306. و عليه يتم رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1 و التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتسيير الكفاءات على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة" وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية..

✓ اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص " هناك درجة متوسطة لتسيير الكفاءات في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة."

و عليه نفترض ما يلي:

H<sub>0</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المستجوبين في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة بخصوص تحقيق درجة تسيير كفاءات متوسطة.

H<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المستجوبين في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة بخصوص تحقيق درجة تسيير كفاءات متوسطة.

جدول 11. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور تسيير الكفاءات

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تحديد الكفاءات	1	2.16	0.66	متوسط
تقييم الكفاءات	3	2.02	0.66	متوسط
تطوير الكفاءات	2	2.06	0.70	متوسط
تحفيز الكفاءات	4	1.93	0.63	متوسط
تسيير الكفاءات		2.04	0.53	متوسط
قيمة ت = 0.726	درجة الحرية = 85	الدلالة الإحصائية = 0.470		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(11) نجد أن قيمة ت قدرت ب 0.726 عند درجة حرية قدرها 85 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أكبر من 0.05 و قدر المتوسط الحسابي لعينة الدراسة ب 2.04 و انحراف معياري قدره 0.53 و هذا يثبت وجود تسيير الكفاءات بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، و عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المستجوبين في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة بخصوص تحقيق درجة تسيير كفاءات متوسطة" وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص " هناك مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة."

و عليه نفترض ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المستجوبين بخصوص وجود مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المستجوبين بخصوص وجود مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة.

جدول 12. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور أداء الموارد البشرية

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المتابعة والمواظبة على العمل	1	2.70	0.53	مرتفع
الدقة والجودة في الإنجاز	2	2.66	0.49	مرتفع
العمل بروح الفريق	3	2.52	0.52	مرتفع
أداء الموارد البشرية		2.61	0.43	مرتفع
قيمة ت = 13.095	درجة الحرية = 29	الدلالة الإحصائية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن قيمة ت قدرت بـ 13.095 عند درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وبلغ المتوسط الحسابي لعينة الدراسة بـ 2.61 و انحراف معياري قدره 0.43 و هذا يثبت وجود أداء الموارد البشرية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة و عليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء المستجوبين بخصوص وجود مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية في مؤسسة - سونلغاز- مديرية ورقلة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية- ورقلة" و هو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص: "عدم وجود فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، السن، الرتبة الوظيفية والمؤسسة". و عليه نفترض ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، السن، الرتبة الوظيفية والمؤسسة).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، السن، الرتبة الوظيفية والمؤسسة).

جدول 13. قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.637	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.681	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.171	غير دال
الرتبة الوظيفية	ANOVA	0.052	غير دال
السن	ANOVA	0.746	غير دال
المؤسسة	اختبار (T test)	0.384	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن قيمة Sig للخصائص الأربعة أكبر من قيمة الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية **H0** ونرفض الفرضية البديلة **H1** التي تنص " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، السن، الرتبة الوظيفية والمؤسسة) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4. الخاتمة:

لقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى موضوع تسيير الكفاءات الذي يعتبر إحدى المناهج الضرورية والعصرية التي تستخدمها المؤسسات للاستثمار في مواردها اللامادية، وذلك عن طريق تسييرها (تحديد، تقييم، تطوير، تحفيز الكفاءات) من أجل استغلالها في تحسين أداء مواردها البشرية والذي سينعكس بالضرورة على أدائها الكلي.

#### 1.4 نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أثبتت الدراسة وجود نهج تسيير الكفاءات في كل من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سونلغاز-المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بدرجة متوسطة، ذلك راجع لعدم توفير إدارة خاصة بتسيير الكفاءات وغياب مؤشرات واضحة لقياس تطورها وتأثيرها على مختلف أنشطة المؤسسة.
- من خلال بحثنا توصلنا إلى أنه مستوى أداء الموارد البشرية بلغ درجة مرتفعة لدى عينة الدراسة في المؤسستين، وتعود هذه الدرجة المرتفعة إلى أنهما يطبقان نظام تقييم أداء واضح يحفز العاملين على رفع أدائهم.
- أثبتت الدراسة وجود أثر لتسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية وهو يجسد ارتباط طردي متوسط، حيث أن زيادة تسيير الكفاءات ولو بقيمة 1 سيزيد من أداء الموارد البشرية بقيمة 0.306، و كانت أقوى العلاقات الارتباطية مع بعد تطوير الكفاءات بقيمة (0.357)، يليه بعد تقييم الكفاءات بقيمة (0.332).
- وفي الأخير توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين في كل من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سونلغاز-المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حول أداء الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية والسن والمؤسسة) و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تسيير الكفاءات على تحسين أداء الموارد البشرية بين كل من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سونلغاز-المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

#### 2.4 توصيات الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع "أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية" يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات التطبيقية و هي :
- ضرورة اعتماد المؤسسة الجزائرية على نهج تسيير الكفاءات وتطبيق مختلف مراحله (تحديد، تقييم، تطوير، تحفيز) بسبب تأثيره على أداء مواردها البشرية و هذا ما سينعكس حتما بالإيجاب على أدائها الكلي؛
- استخدام طرق وأساليب لتحديد الكفاءات في المؤسسة ووضع مؤشرات لقياسها، إضافة إلى استعمال وسائل لتحفيزها من أجل المحافظة عليها واستغلال معارفها ومهاراتها.

#### 5. قائمة المراجع:

##### Books :

-Sylvie Saint-Onge and Victor Haines. (2007). Performance management at work. Editions de Boeck Supérieur, Paris.

-Thabti Habib, Ben Abbou Djilali. (2009). Developing competencies and developing resources, the main pillars of success for the third millennium institutions. University Culture Foundation for Publishing and Distribution, Alexandria, Egypt.

#### **Theses:**

-Abdel Rahman Youssef Bassam. (2005). The impact of information technology and intellectual capital on achieving outstanding performance. Part of the requirements for obtaining a Ph.D. in Business Administration, University of Mosul, Iraq.

-Chalal Zahia, Mammasse Amina. (2018). Management analysis and skills assessment, Master's thesis in management science, Abderrahmane Mira University, Bejaia, Algeria.

- Chenafi Nawal. (2015). The role of skills management in improving human performance in the industrial enterprise. PhD thesis in management sciences, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.

-Chouchan Siham (2018). The impact of managing human competencies on institutional performance. PhD thesis specializing in the management of organizations, University of Batna, Algeria.

-Himer Hammoud (2018). Developing competencies and their role in improving the performance of human resources in the organization. PhD thesis in Management Sciences, University of Setif, Algeria.

-Rahil Assia (2011). The role of competencies in achieving competitive advantage. Master's Thesis in Management Sciences, University of Mohamed Bouguerra Boumerdes, Algeria.

#### **Articles in scientific journals:**

-Athir Hasso Ishaq (2012). The role of organizational climate dimensions in promoting administrative creativity in industrial organizations. Tikrit Journal of Administrative Sciences, Volume 8, Issue 26, Tikrit University, Iraq.

-El Hammioui Linda. (2020). Competence management as a lever for company performance. International Review of Management Science, volume 3, number 6, Kenitra, Morocco.

-Harz Ellah Mohammed Lakhdar. (2016). Modern methodological requirements for investment and management of human resource competencies in light of knowledge. Journal of Policy and Law Notebooks, Volume 08, Issue Fourteen, Kasdi Merbah Ouargla University, Algeria.

-Mansouri Kamel, Salah Samah. (2010). Competency management. Conceptual framework and major areas. Journal of Economic and Administrative Research, Volume 04, No. 7, University of Mohamed Khider Biskra, Algeria.

-Vichita Vathanopha and Jinta Weethai-ngam, (2007), Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector, Contemporary Management research, vol 3, N°1.

#### **Communication at seminars:**

-Echallal Aicha, Ammar Derouiche (2012). Manage human competencies using the strategic dashboard. The first national forum on the management of human resources, the management of skills and its contribution to the competitiveness of institutions, (22-21 February), University of Mohammed Kheidar, Biskra, Algeria.

-Abdel Karim Al-Khanaq Sanaa. (2005). Aspects of strategic performance and competitive advantage. International Scientific Conference on the Outstanding Performance of Organizations and Governments, Faculty of Law and Economic Sciences, (08-09 March), University of Kasdi Merbah Ouargla, Algeria.

- Masnoua Ahmed. (2012). Developing human competencies as an input to enhance the competitive advantage of the insurance product. The International Scientific Conference on the Insurance Industry, Practical Realities and Development Prospects - Countries' Experiences, (December 3-04), Hassiba Ben Bouali University, Chlef, Algeria.

-Wustari Mangundjaya, Ayu Aprilianti, Noeraini Poerwidi. (2009). Developing Employee's Performance through Competency Assessment. International Conference on Human Resource Development, (21 and 22 October), Taipei- Indonesia.

## 6. الملاحق:

### الملحق I : استبيان الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية ضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر	أنثى	العمر	أقل من 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 سنة إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
مستوى التعليم	دون ليسانس/ أخرى	شهادة دراسات/ليسانس	مهندس	ماجستير/ دكتوراه			
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة			
الفئة المهنية	إطار سامي	إطار	عون تحكم عالي	عون تنفيذ			

ثانياً: واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة-سولغاز- والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة.

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
	<b>المحور الأول: تسيير الكفاءات</b>			
	<b>البعد الأول: تحديد الكفاءات</b>			
01	تتم المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية بالمؤسسة.			
02	تتم المؤسسة بتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات.			
03	تعتمد المؤسسة على أساليب تحديد الكفاءات(المقابلة، الإستبيان، قياس الأداء).			
	<b>البعد الثاني: تقييم الكفاءات</b>			
01	تتم المؤسسة بتقييم الكفاءات في المؤسسة.			
02	تستخدم المؤسسة معايير وأدوات محددة لتقييم الكفاءات(مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات).			
03	يخضع العمال الأكفاء لمابعة دورية لتقييم معارفهم، مهاراتهم، سلوكياتهم.			
	<b>البعد الثالث: تطوير الكفاءات</b>			
01	توفر المؤسسة فرص التكوين لعمال بصف مستمرة.			
02	تعمل المؤسسة على تطوير الكفاءات وفق الأهداف المسطرة.			
03	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف والخبرة في تحسين إجراءات العمل من أجل تطويرها وزيادة نسبة الإبداع.			
	<b>البعد الرابع: تحفيز الكفاءات</b>			
01	هل أنت راضي على الحوافز المقدمة لك وهل ترى أن تقييم معارفك ومهاراتك يتم بمعايير موضوعية.			
02	توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تشجع على إستخدام كفاءتك في العمل.			
03	تناسب الأجر والترقيات في المناصب مع مستوى الكفاءات في المؤسسة.			
	<b>المحور الثاني: أداء الموارد البشرية.</b>			
	<b>البعد الأول: المتابعة والمواظبة على العمل</b>			
01	أحافظ دائما على تسليم مهامي في الوقت المحدد.			
02	أحرص على إحترام أنظمة العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.			
03	أحرص دائما على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية.			
	<b>البعد الثاني: الدقة والجودة والإنجاز.</b>			
01	أحرص دائما على تسليم مهامي بالجودة المطلوبة .			
02	أحاول دائما استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة مني دون تبذير.			
03	أحرص المؤسسة دائما على تحقيق التناسق والتعاون مع مختلف المصالح من أجل إنجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة.			
	<b>البعد الثالث: العمل بروح فريق العمل.</b>			
01	أتعاون مع زملائي على إيجاد حلول وإنجاز الأعمال المعقدة والصعبة.			
02	يساعدني العمل مع الفريق على الشعور بالارتياح والرضا.			
03	تقوم المؤسسة بتشجيعي على التعاون مع زملائي على اختلاف مستوياتنا.			