



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

دور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة تطبيقية شركة الاسمنت عين التوتة الجزائر الوحدة التجارية تقرت

من إعداد الطالبتين:

الرتمي أسماء

دباغ وئام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ خنوس محمد الهادي (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

ب/ حجاج مراد (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

ج/ بن ساسي يحي (أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

دور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة تطبيقية شركة الاسمنت عين التوتة الجزائر الوحدة التجارية تقرت

من إعداد الطالبتين:

الرتمي أسماء

دباغ وئام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ خنوس محمد الهادي (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

ب/ حجاج مراد (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

ج/ بن ساسي يحي (أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا و حبيبنا

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الذين أخذوا بيدنا ووفروا لنا سبيل التعلم وكانوا لنا السند والوجه الضاحك حبا

وحنانا

الوالدين الكريمين

إلى من تتلمذنا على أياديهم وإلى من أضافوا بنصائحهم وتوجيهاتهم

أستاذنا الكريم والمشرف على مرافقتنا في دراستنا التطبيقية

وإلى كل الأهل والأقارب.

الرتمي أسماء

دباغ ونام

شكر وعرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد مصداقا لقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم " أشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ "حجاج مراد" لقبوله الإشراف على هذه الدراسة والذي لم يدخر وسعا في تقديم النصيحة والتوجيه لنا طيلة إجراء هذه الدراسة من خلال إرشاداته القيمة وتوجيهاته في كل خطوات البحث.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم وأتقدم بالشكر إلى كل من مدنا بيد العون من قريب أو بعيد وساعدنا على إنجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لي.

والشكر أيضا إلى المناقشين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة وبذلا

الوقت والجهد في التدقيق وإثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية وذلك بالوحدة التجارية لشركة الاسمنت عين التوتة الجزائر فرع ولاية تقرت ، ولنصل إلى تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (40) شخص شملت منها مدراء تنفيذيين وعمال عاديين من أصل (73) موظف حيث تم تجميع وتحليل واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS V26) كما بينت نتائج الدراسة المتوصل إليها أن المؤسسة بحاجة إلى مراجعة كفاءة برامج التكوين (التدريب) وربطها بشكل أكثر فعالية بمسارات تحسين الأداء مع ضرورة توسيع نطاق الدراسة مستقبلا لتشمل عينة أكبر لضمان دقة النتائج الإحصائية .

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، فعالية، تسيير الموارد البشرية، شركة الاسمنت.

Abstract.

This study aims to identify the role of competency management in increasing the effectiveness of human resource management at the commercial unit of the Ain Touta Cement Company, Algeria, Touggourt branch. To achieve this objective, a questionnaire was designed and distributed to a sample of (40) individuals, including executive managers and ordinary workers, out of a total of (73) employees. The data was collected, analyzed, and the hypotheses tested using SPSS software. The study results are presented below.

Keywords: Competency Management, Effectiveness, Human Resource Management, Ain Touta Cement Company, Algeria, Touggourt Branch

قائمة المحتويات

–	الإهداء
–	كلمة شكر
I	الملخص.....
II	قائمة المحتويات.....
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الملاحق.....
ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الكفاءات في المؤسسات
11	المطلب الثاني: أساسيات حول تسيير الموارد البشرية
20	المطلب الثالث : دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية (الدراسات السابقة)
21	المطلب الأول: عرض الدراسات العربية والأجنبية
26	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية فرع ولاية تفرت	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة و الطريقة المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة في الدراسة الميدانية

43	المطلب الثاني: الطريقة التي تعتمد عليها مصلحة الموارد البشرية
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة ومتغيرات الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات معتمدة في الدراسة الميدانية
46	المطلب الثالث: تحليل النتائج الميدانية
69	خلاصة الفصل الثاني
70	خاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق
101	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.	(1)
35	يوضح توزيع العمال في الشركة حسب مراكز البيع	(2)
36	يوضح توزيع العمال حسب الجنس	(3)
36	يوضح توزيع نقاط البيع التابعة للوحدة التجارية تقرت حسب الولايات	(4)
47	يوضح توزيع العينة	(5)
49	يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان	(6)
50	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(7)
50	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(8)
51	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(9)
52	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(10)
52	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(11)
53	يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	(12)
53	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى ودرجة التقييم	(13)
54	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد إدارة الكفاءات	(14)
54	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد تسيير الموارد البشرية	15
55	النسب المئوية و التوزيعات التكرارية والاحصائية الوصفية للفقرات خاصة بالمتغيرين	16
62	يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية	(17)
63	يوضح تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط	(18)
63	معاملات الانحدار الخطي البسيط لإدارة الكفاءات في التنبؤ بتسيير الموارد البشرية	(19)
64	يوضح إحصاءات البواقي لنموذج الانحدار الخطي البسيط	(20)
65	التوزيعات التكرارية والإحصاءات الوصفية للأبعاد الكلية لإدارة الكفاءات	(21)

66	التوزيعات التكرارية والإحصاءات الوصفية للأبعاد الكلية لتسيير الموارد البشرية	(22)
----	--	------

قائمة الرموز و الاختصارات

رقم الرمز	الاختصارات	عنوان الرمز
01	SCIMAT	SOCIETE DES CEMENTS DE AIN TOUTA
02	GICA	GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'Algérie
03	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	(1)
6	مصفوفة GRILLE EMOFF أو SWOT	(2)
7	يوضح سلسلة القيمة لرأس المال البشري	(4)
10	يوضح مبادئ إدارة الكفاءات	(4)
11	يوضح مستويات إدارة الكفاءات	(5)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	الاستبيان	01
82	المتغيرات الشخصية الكلية لعينة الدراسة المخرجة من برنامج SPSS V26	02
83	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت الوحدة التجارية فرع ولاية تقرت	03
84	البطاقة الفنية للشركة ونقاط البيع و الواجهة الرسمية للشركة	04
85	متغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية)	05
98	مستويات الاستبيان من مخرجات برنامج SPSS V26	06
98	اختبار تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط	07
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور إدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية	08
100	قائمة المحكمين	09

مقدمة

توطئة

تعد إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة إذ تلعب دور المحرك الذي يضمن فاعلية عوامل الإنتاج الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية وفي ظل التطورات المتسارعة التي تفرضها بيئة الأعمال العالمية ، أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني أساليب أكثر تطوراً وتخصصاً لضمان مرونة وتكيف مواردها البشرية مع متطلبات السوق.

انطلاقاً من هذا التوجه برزت وظيفة إدارة الكفاءات كآلية إستراتيجية متقدمة ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى دراسة احتياجات المؤسسة من المعارف و المهارات بدقة والعمل على تنميتها وتحفيزها وتطوير مسارات الموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء ، بما يضمن مواءمة كفاءات العاملين مع متطلبات وظائفهم الحالية .

وتأسيساً على ما سبق، وفي إطار تطبيق هذا المنهج الحديث على المستوى الواقعي تبرز أهمية دراسة تطبيق تسيير الكفاءات داخل شركة الاسمنت عين التوتة الجزائر الوحدة التجارية بولاية تڤرت فبالرغم من القيمة الإستراتيجية الكبيرة للكفاءات كأصل غير ملموس إلا أن تحديات تسيير هذا المورد في المؤسسات تظل قائمة، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على منهجية إدارة الكفاءات واستغلالها بالشكل الأمثل داخل الوحدة التجارية المذكورة مما ينعكس إيجاباً على أدائها الكلي ويعزز من كفاءة العنصر البشري فيها.

➤ الإشكالية الرئيسية : ما مدى دور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية لشركة الاسمنت الوحدة التجارية بتڤرت ؟

➤ الإشكاليات الفرعية :

- ما مستوى إدارة الكفاءات لشركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية تڤرت ؟
- ما مستوى تسيير الموارد البشرية التي تواجه شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية تڤرت؟
- هل هناك فروق في أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، السن، الرتبة الوظيفية) ؟

➤ الفرضيات :

انطلاقاً من الإشكاليات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية و التي تعتبر إجابة مبدئية لهذه الأسئلة على النحو التالي :

- تطبيق نظام إدارة الكفاءات يؤدي إلى تحسين أداء تسيير الموارد البشرية في شركة الاسمنت الوحدة التجارية فرع ولاية تڤرت .
- يؤدي الاعتماد على التكوين والدورات التدريبية إلى تحسين الكفاءات والتقليل من الأخطاء .
- اعتماد الشركة على نظام واضح لتقييم و تطوير مهارات موظفيها مما يساهم في تحسين أدائهم المهني بصفة مستمرة .
- اعتماد الشركة على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية الحديثة تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و احتياجات الموظفين .

➤ مبررات اختيار الموضوع :

تستند عملية اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من المبررات التي توزع بين جوانب ذاتية وأخرى موضوعية على النحو التالي :

📌 **المبررات الذاتية:** الرغبة في التعرف على كيفية تطبيق أنظمة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وكذا الطموح الأكاديمي والمهني للتعمق في المعرفة العلمية حول تداخل بين إدارة الكفاءات كعملية إدارية وتوظيف ذلك في مساري المهني المستقبلي .

📌 **المبررات الموضوعية:** نظراً لأهمية موضوع إدارة الكفاءات في العصر الحديث قد تسعى المؤسسات و الشركات لجعلها جزء من العمل وتحسين من مؤهلات موظفيها، والحاجة الماسة لفهم الدور الحيوي لإدارة الكفاءات في رفع كفاءة وظيفة تسيير الموارد البشرية مما يضمن مهارات الأفراد مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

➤ أهداف الدراسة :

إن الأهداف التي نسعى إليها من خلال دراسة هذا الموضوع تتمثل فيما يلي :

- معرفة مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

- معرفة أهمية الكفاءات في المؤسسة ومستوى تسييرها .
- معرفة دور تسيير الكفاءات الذي يلعبه في تحسين الموارد البشرية في المؤسسة .

➤ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- اعتبار موضوع إدارة الكفاءات من الموضوعات الحيوية التي لاقى اهتماما واسعا في الفكر الإداري المعاصر .
- إبراز أهمية إدارة الكفاءات كأداة إستراتيجية تساهم في الزيادة من تحسين تسيير الموارد البشرية للمؤسسات .
- تساعد هذه الدراسة على فهم العلاقة بين إدارة الكفاءات و الموارد البشرية .

➤ حدود الدراسة :

- **حدود مكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى شركة الاسمنت الوحدة التجارية ولاية تڤرت .
- **حدود بشرية:** تتمثل في العاملين بشركة الاسمنت الوحدة التجارية ولاية تڤرت .

➤ المنهج المستخدم في الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المناهج التالية:

- **الوصفي التحليلي:** الذي يسمح بتصنيف المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة أي إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية، كما يسمح بتفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع أو تطويره .
- **دراسة الحالة:** وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة من خلال استمارة الاستبانة التي تستخدم كأداة بحثية في جمع البيانات .

➤ هيكل الدراسة :

تم تقسيم هيكل هذه الدراسة وفق منهجية IMRAD إلى فصلين أساسيين، حيث يتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية والذي ينقسم بدوره إلى مبحثين: الأول

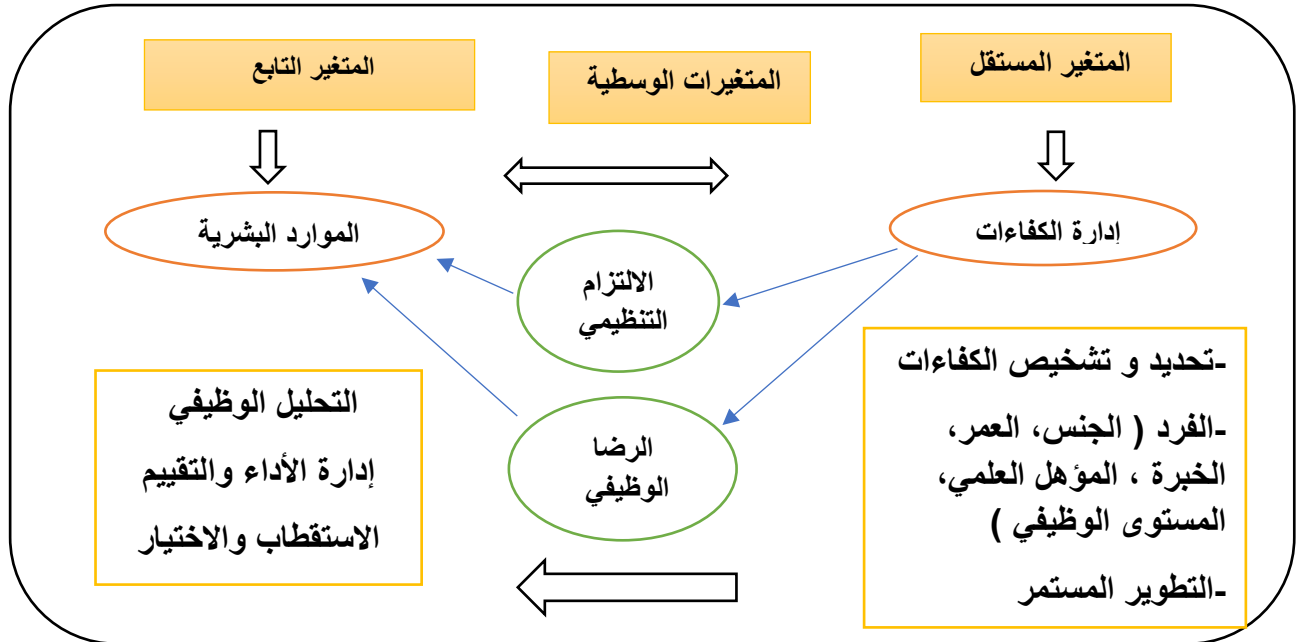
مقدمة

منهما مخصص للأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية، يليه المبحث الثاني الذي يركز على الأدبيات التطبيقية أي الدراسات السابقة للمجال نفسه، أما الفصل الثاني فينتقل إلى الجانب الميداني للدراسة متضمنا هو الآخر مبحثين: الأول يستعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، بينما يختتم المبحث الثاني بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

➤ نموذج الدراسة :

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي :

الشكل رقم (01) : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لإدارة الكفاءات وتسيير الموارد

البشرية

تمهيد

عرف الفكر التنظيمي في السنوات الحديثة اهتماما بالموارد البشرية عامة والكفاءات خاصة، حيث أصبحت تمثل أحد الثروات الغير مادية للمؤسسة ومصدرا للتميز على المنافسين وسط التحديات التي فرضتها التغيرات التكنولوجية المستمرة، وبالتالي تسعى العديد من المؤسسات في الاستثمار في هذه الكفاءات، وذلك عن طريق تطبيق تسيير محكم من أجل استغلالها في تحسين أدائها ككل وتحسين أداء مواردها البشرية، وعليه سنعرض في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لإدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية ثم ننتقل إلى تقديم الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات دراستنا مع تقديم لأهم مجالات الاستفادة منها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث نتوجه نحو التعريف لمفهوم نظام الصحة والسلامة المهنية وحوادث العمل وهذا بهدف توسيع آفاقنا وأخذ نظرة عن المفهومين والتي تقيد دراستنا

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر إدارة الكفاءات عامل إستراتيجي مهم لنجاح المؤسسات وتميزها، كما تعد الموارد البشرية عنصرا أساسيا وهام في المؤسسة، وسنوضح ذلك من خلال المطالب الأول والفروع المتكونة منه والتي تضمنها هذا المبحث .

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الكفاءات في المؤسسات

تعتبر إدارة الكفاءات نهج إستراتيجي يهدف إلى تحديد: التطوير، التقييم، تحفيز المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى كفاءة ممكنة.

1. مفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات:

الكفاءات: على أنها تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء الكفاءة مقدرة اجتماعية الالتزام يأتي من الفرد، الكفاءة هي معرفة معمقة ومعرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات.

وعرفت حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF بأنها تلك التركيبة التي تجمع بين المعارف و المهارات والسلوكيات التي تمارس في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء العمل وتقوم المؤسسة بتحديد، تقييمها، تثبيتها وتطويرها¹.

إدارة الكفاءات: يذكر أن إدارة الكفاءات بدأت كأداة للتوظيف والتنقل والترقية منذ أكثر من 40 عاما ولايزال الأمر ضروريا اليوم في الإدارة لرأس المال البشري نظرا للحاجة، ولإدارة الإجراءات اللازمة لتطوير الموظفين والتميز في الأداء.

1- ناجة نحلة ، " سوسيولوجيا الكفاءات : من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة " مجلة معارف جامعة الجزائر العدد 21 / ديسمبر 2016 (السنة الحادية عشر) ص 107.

وكتعريف آخر: " إدارة الكفاءات بأنها عملية خاصة لجذب و تطوير وتجنيد بعدد كافي من الموظفين المميزين لتحقيق الأهداف وضمان النمو "

وتُعرف أيضا: " إدارة الكفاءات بأنها نظام إداري لسلوكيات المنظمة اتجاه عمالها بهدف الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال توظيف وتجنيد وتكوين وتحفيز كفاءاتها البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وضمان الصمود أمام التحديات والمتغيرات الداخلية لمحيطها، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير بيئة عمل مناسبة لمواردها البشرية، لضمان تفجير طاقاتهم وقدراتهم².

2. أهمية إدارة الكفاءات :

تمثل إدارة الكفاءات محور اهتمام المؤسسات، نظرا لإدراكها العميق لحاجتها إلى مواءمة مواردها البشرية مع التغيرات المحيطة، لضمان استمرارها وتبرز أهمية هذه العملية في:

- كونها عاملا أساسيا لاستمرار المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة، فالمؤسسات بحاجة إلى تطوير كوادرها باستمرار، لتتمكن من مواجهة التحديات والبقاء في السوق.
- دورها الحاسم في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وإعادة هيكلة الأنظمة الاقتصادية، إذ تساعد على تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع التحولات الاقتصادية.
- إسهامها في تحسين كفاءة الأفراد وزيادة معدلات الإنتاجية من خلال تدريب العاملين وتطوير مهاراتها مما يرفع من جودة العمل والإنجاز .
- اعتبارها وسيلة لتعزيز شعور الموظفين بالانتماء وترسيخ ولائهم لمؤسستهم، مما يؤدي إلى تقليل الغياب والحد من النزاعات وتعزيز الاستقرار النفسي لديهم .
- مساعدتها في معالجة أوجه القصور في أداء العاملين سواء في الحاضر أو في المستقبل عبر تقييم الأداء المستمر ووضع خطط تطويرية تضمن تحسين مهارات الموظفين وتجنب أي ضعف مستقبلي

³.

²- اغادير بنت سالم العيدروس ، " اثر إدارة الكفاءات على الإدارة المسؤولية في جامعة ام القرى " المجلة التربوية الشاملة المجلد (02) العدد (03) شهر يونيو سنة 2024 ص 11.

³- بو يحيوي إبراهيم ، بن أحمد نوال ، " أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات " مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 02 العدد 06 سنة 2016 ص 20.

3. أهداف إدارة الكفاءات: تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي :

- وضع منهجيات علمية ملائمة لجذب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اعتماد أساليب مدروسة لاختيار الأشخاص المناسبين للعمل .
- تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من القوى العاملة واستقطابها بما ينسجم مع إستراتيجيتها وذلك بتحليل ما تحتاجه المؤسسة من موظفين لضمان تحقيق خططها المستقبلية.
- تعزيز وتوزيع الكفاءات البشرية بشكل مثالي، وضمان توافقها مع المهام المسندة إليها بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أفضل أداء .
- تمكين المؤسسة من تقييم أداء الموظفين بهدف تطويرهم وتحفيزهم بالنظام الأنسب من خلال قياس أداء العاملين لتحسين مهاراتهم وتشجيعهم على الإنتاجية.
- تعزيز ثقافة الانتماء والارتباط القوي بين العاملين مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويتحقق ذلك من خلال خلق بيئة عمل إيجابية تجعل الموظفين أكثر التزاما وارتباطا بالشركة.
- رفع مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة مما يسهم في تقليل تكاليف استقطاب الكفاءات من الخارج ويكون بتوفير بيئة محفزة على الابتكار لتقليل الحاجة إلى توظيف خبرات جديدة من خارج الشركة ⁴.

4. الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات:

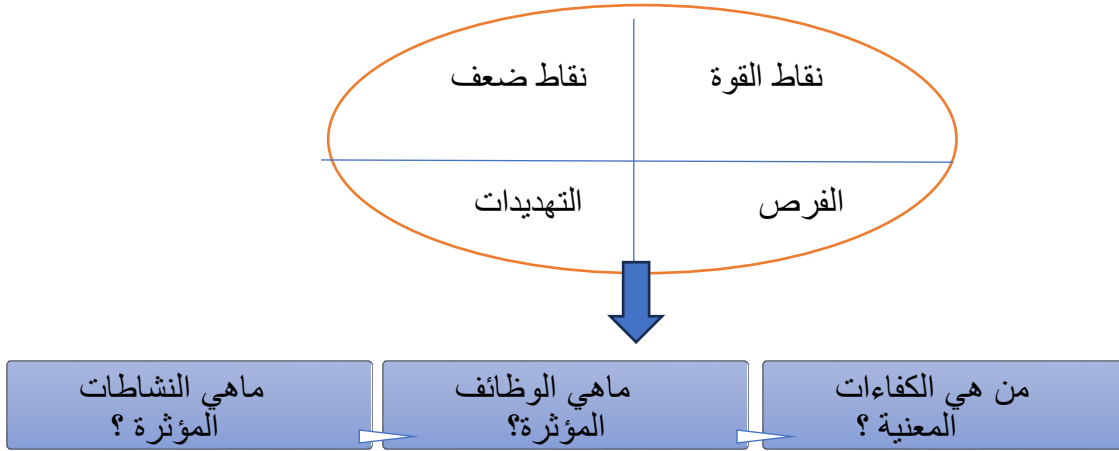
تكمّن ممارسات إدارة الكفاءات فيما يلي:

❖ **تخطيط الكفاءات:** تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها ويمكن تلخيص هذا من خلال مصفوفة EMOFF GRILLE للكفاءات وهي أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمحيط المؤسسة، من أجل تحديد متطلبات العمل والكفاءة اللازمة والفجوة الكامنة فيها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي ⁵:

4- اغادير بنت سالم العيّدروس، المرجع السابق.

5- الهام طرافي، " الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات وسيلة حتمية لمواجهة التحديات الراهنة و المستقبلية" مجلة مدارات سياسية المجلد 07 العدد02 سنة2023 ص 199.

الشكل رقم (02) : مصفوفة GRILLE EMOFF أو SWOT



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ، مذكرة بركاني صابرينة " دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية -دراسة

حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة أم البواقي ، سنة 2014/2015

❖ **استقطاب الكفاءات البشرية :** بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز وقبل القيام بعملية توظيفها تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب و استمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المؤسسة أما عن مصدر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المؤسسة وهما من داخل المؤسسة (الموظفون السابقون، الترقية، النقل،... إلخ) من خارج المؤسسة حيث تسمح هذه العملية بالحصول على مهارات متنوعة⁶.

❖ **انخراط الكفاءات والمحافظة عليها:** إن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، وهذا ما تم تحديده وفق سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات .

الشكل التالي يوضح أكثر سلسلة القيمة لرأس المال البشري :

الشكل رقم (03) : يوضح سلسلة القيمة لرأس المال البشري .



⁶عبو يحيى إبراهيم ، بن أحمد نوال ، المرجع السابق .

المصدر: من إعداد الطالبتين

❖ **تنمية الكفاءات:** هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة أفضل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ويؤدي تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات إلى زيادة الإنتاجية ومواجهة المنافسة وضمان كوادر إدارية مؤهلة تأهيلا جيدا للمستقبل⁷.

5. وظائف إدارة الكفاءات المعاصرة:

تتطلب إدارة الكفاءات توفر الوظائف التالية:

- التأكد على أن المنظمة تعمل في برامجها للكفاءات ضمن إطار إتاحة فرص متفاوتة للتوظيف، حسب كفاءات ومهارات طالبي الوظيفة واحتياجات المنظمة.
- القيام بتحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة .
- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات لتمكينها من تحقيق أهدافها من حيث توفر الأعداد اللازمة من العاملين بالمهارات المطلوبة وتطوير خطط لمواجهة تلك الاحتياجات.
- استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على شغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.
- توجيه وتدريب الكفاءات.
- تصميم وتنفيذ برامج تطويرية تنظيمية وإدارية.
- تصميم أنظمة للحوافز والكفاءات.
- تصميم وتنفيذ نظام الأجور لجميع الكفاءات.
- مساعدة الكفاءات في تطوير مساراتهم المهنية⁸.

6. مراحل إدارة الكفاءات :

تركز إدارة الكفاءات على عدة مراحل نذكرها كالتالي:

⁷ - صدوق فتيحة ، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات _دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة _" مجلة دفاتر اقتصادية المجلد 14 العدد 01 سنة 2023.

⁸ - مرزوقي ياسر، " دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال " أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2018-2019 ص 50.

- **تخطيط الكفاءات البشرية:** تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفين لشغل هذه الوظائف ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص من الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.
- **إنشاء مرجعية الكفاءة:** بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف والتسلسل الهرمي لها، بعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.
- **تنمية الكفاءات :** تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم الأفراد ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي لتغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوك وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام، إن المؤسسات تعمل جاهدة على تنمية كفاءاتها لكي تستطيع التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وذلك باستخدام الوسائل التالية: التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب بالمرافقة مرتكز على الكفاءات والتحفيز .
- **استخدام وتقييم الكفاءات:** هي المرحلة التي تستخدم فيها الكفاءات التي يتم الحصول عليها حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم

ذلك بتقييم الأنشطة والمهام المنجزة تحديداً، وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين، الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات⁹.

7. مبادئ ومستويات إدارة الكفاءات :

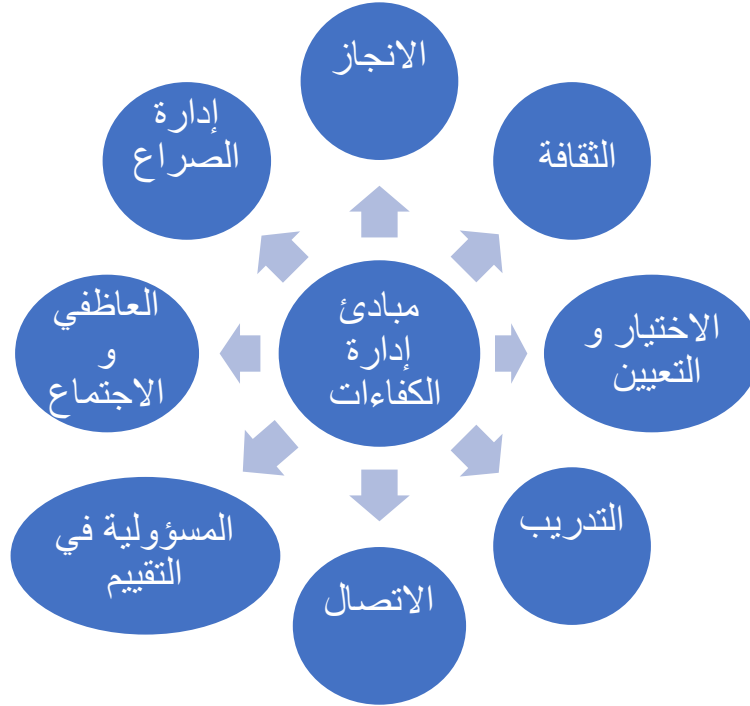
مبادئ إدارة الكفاءات: إن إدارة الكفاءات تركز على مجموعة من المبادئ التنظيمية والإنسانية لضمان توجيه الكفاءات نحو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتعد هذه المبادئ بمثابة الأساس الذي يبنى عليه نظام متكامل لاختيار الأفراد وتحفيزهم وتطوير قدراتهم في بيئة عادلة ومحفزة، سنوضح أهم المبادئ لإدارة الكفاءات كما يلي:

- **الإنجاز :** هو مقياس اقتران الموهبة بالنتائج؛ ويعد الموهوب من يحسن توظيف مهاراته وقدراته لتحقيق عمل مميز تحت قيادة فعالة.
- **الثقافة:** تقوم على ترسيخ الكفاءات كقيمة، من خلال بيئة محفزة ترتكز على المعرفة والقدرات لدعم النمو والنجاح .
- **الاختيار والتعيين:** يتطلب خبراء متخصصين لاختيار الكفاءات بعيداً عن المؤثرات السياسية أو العاطفية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة¹⁰.
- **التدريب:** يهدف إلى صقل مهارات الموهوبين عبر التخطيط والتقييم المستمر، إذ لا تكفي الموهبة وحدها دون خبرة وممارسة منظمة.
- **الاتصال:** نجاح الكفاءات يعتمد على قيادات ذات مهارات اتصال عالية، تتسم بالوضوح والمرونة وحسن استقبال التغذية العكسية لضمان التواصل الفعال.
- **المسؤولية في التقييم:** تتطلب إدارة الكفاءات تقييماً موضوعياً يستند إلى معايير واضحة ومحايدة لتحفيز ذوي الكفاءات وتجنب التحيز الذي يعيق الإبداع والتميز.
- **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** تعزيز الكفاءة يتطلب تنمية الذكاء العاطفي والاجتماعي لدى الأفراد ذوي الكفاءات إلى جانب قادة يمتلكون هذا الذكاء لتحفيزهم ودعم أقصى إمكانياتهم .

⁹- خنوج فايزة ، " دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي _ دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير _" مذكرة تخرج ماستر شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير السنة الجامعية 2020-2021 صص 19-23
¹⁰- مرزوقي ياسر ، المرجع السابق.

- إدارة الصراع: تتطلب حكمة إدارية لاحتواء التحديات التي قد تواجه أصحاب الكفاءات بما يضمن بيئة تعاونية داعمة لاستمرار الإبداع والتميز¹¹، ونلخص هذه المبادئ في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : يوضح مبادئ إدارة الكفاءات



- مستويات إدارة الكفاءات :

تتطلب إدارة الكفاءات نهجا متكاملا لضمان توافق قدرات الموظفين مع احتياجات المؤسسة مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، ولتحقيق ذلك تمر العملية بعدة مستويات مترابطة تبدأ من تحديد الكفاءات المطلوبة ثم العمل على تطويرها وتوجيهها بفعالية وصولا إلى دمجها في استراتيجيات المؤسسة لضمان تحقيق أهداف طويلة الأمد، نذكرها كما يلي :

- تسيير الكفاءات : يمثل المرحلة الأولى حيث يتم تحديد الوظائف والمناصب والمهارات المطلوبة مع تحليل الفجوة بين الكفاءات المتوفرة وتلك المطلوبة تتولى إدارة الموارد البشرية هذه المهمة بالتعاون مع الخبراء .

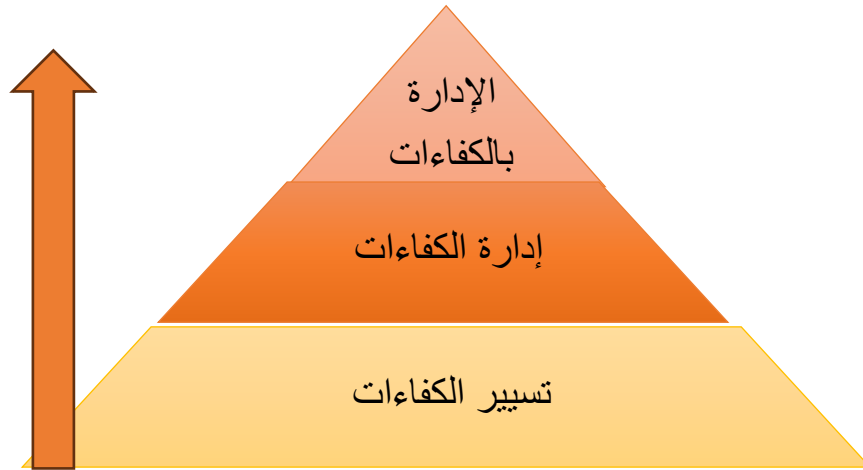
¹¹ - عجموط مليكة، " واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية" مجلة مجتمع تربوية عمل المجلد 05 العدد 02 السنة 2020.

- إدارة الكفاءات: تركز على تنفيذ ما تم تحديده سابقا، من خلال تنمية الكفاءات التقنية وتحفيز العمل الجماعي، يسند التنفيذ في هذه المرحلة إلى المدراء التنفيذيين بمشاركة باقي الفاعلين بالمؤسسة.
- الإدارة بالكفاءات: تمثل أعلى مستوى حيث تدمج الكفاءات في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويتم اتخاذ قرارات مهمة تخص مستقبل الموارد البشرية؛ تشرف على هذه المرحلة الإدارة العامة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.

وبعد تحديد مستويات إدارة الكفاءات يصبح من المهم التطرق إلى الممارسات الأساسية التي تترجم هذه المستويات إلى واقع عملي داخل المؤسسة.

نلخص هذه المستويات في الشكل التالي حيث القراءة تكون من الأسفل إلى الأعلى :

الشكل رقم (05) : يوضح مستويات إدارة الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أساسيات حول تسيير الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة، وبصفة عامة انفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون، وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة والرقابة.

1) مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية :

• **تعريف الموارد البشرية:** تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل، وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين للموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة¹².

• **تعريف إدارة الموارد البشرية:** من أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكرها كالتالي:

- هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها وعدم الاستغناء عنها¹³.
- إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها .
- إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف ما تقوم به الموارد البشرية من المتخصصين في إدارة الأفراد¹⁴.

نستخلص من التعريفات السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

2) تطور تاريخ إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية مرت بتطور تاريخي في تعريفها ونذكر هذه الفترات كما يلي:

- **أوائل القرن العشرين:** ركزت على العمل الإداري لموظفي الموارد البشرية مثل شروط وأحكام العمل وتقديم خدمات الموارد البشرية والامتثال التنظيمي مثل الرواتب، لا يزال هذا الجانب الإداري موجوداً

¹²- بدر شاشا ، GESTION DES RESSOURCES HUMAINES سنة 2026

¹³- باري كشواي ، " إدارة الموارد البشرية " دار الفاروق للنشر و التوزيع سنة 2018

¹⁴- قرينعي احمد، " إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور و الإستراتيجية) " مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية المجلد 01 العدد 02

في الموارد البشرية اليوم ولكنه غالباً ما يتم إنجازه بشكل مختلف من خلال التكنولوجيا وحلول التعهد.

- **مرحلة السبعينيات:** ركزت هذه الفترة على تصميم مجالات ممارسة مبتكرة لإدارة الموارد البشرية مثل التعويضات والتعلم والتوريد، وبدأ مخصصو الموارد البشرية في هذه المجالات بالتفاعل وتبادل الخبرات مع بعضهم البعض لبناء نهج متسق لإدارة الموارد البشرية وجاءت مصداقية الموارد البشرية في موجة السبعينيات من تقديم حلول أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية.
- **فترة الـ 2000:** في هذه الفترة كانت لا تزال إدارة الموارد البشرية شريكا للأعمال ولكنها أصبحت أيضاً ممارسة تنافسية للاستجابة لظروف العمل الخارجية، تتفوق المنظمات على المنافسة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها.
- **فترة 2020 وما بعدها:** لقد تغير دور إدارة الموارد البشرية بشكل كبير مع بداية كوفيد 19 حيث أدت الجائحة إلى تعطيل المنظمات في جميع أنحاء العالم ولمنع انتشار الفيروس أصبح الموظفون يعملون عن بعد وتحول التعاون وجها لوجه إلى البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو لم تكن الموارد البشرية مهتمة بصحة الموظفين في العمل فحسب، بل برفاهيتهم أيضاً وتوسع دورها ليشمل تقديم دعم الموظفين، بالإضافة إلى توفير الاستشارات لهم كما تم تسريح ملايين الموظفين، وكان لابد من حماية العمال الذين بقوا في وظائفهم والحفاظ على تحفيزهم مع ظهور وضع طبيعى جديد، وسرعان ما سارعت إدارة الشركة جنبا إلى جنب مع الموارد البشرية إلى تغيير نهجها في الرعاية الصحية، وقامت الشركات بتوظيف أطباء وممرضات وغيرهم من المتخصصين لتقديم الرعاية واحتاجت الموارد البشرية إلى مراجعة توصيفات الوظائف وتحديد من يمكنه العمل في حالات محددة في حالة غياب الموظفين الآخرين، تعاملت إدارة الموارد البشرية مع الموظفين الذين يعانون من الإجهاد والاكتئاب والذين ظهرت عليهم أعراض جسدية مثل التعب والصداع، أرادت المنظمات أن يعرف الناس أنها تهتم بهم وكانت الموارد البشرية هي التي تدعم موظفي المنظمة¹⁵.

15- محمد عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفيسة باشري، "أساسيات إدارة الموارد البشرية" جامعة القاهرة-كلية التجارة 2017

(3) أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها هذه التعددية والتي تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وذلك للأسباب الآتية:
- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً تداوياً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى والخطأ بالاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب¹⁶.

(4) أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل بالآتي:

- **أهداف تنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسئولون عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
- **أهداف وظيفية:** حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن

¹⁶- يزى محمد باسم تيم ، " إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) " دار الفضاءات للنشر و التوزيع الأردن سنة 2018 ص 4

الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد تعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف... إلخ، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

• **أهداف اجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئة التي تواجه المنظمة، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

• **أهداف شخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف شخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم، بقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج؛ إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضي الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية¹⁷.

(5) مبادئ إدارة الموارد البشرية:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على المبادئ التالية:

- النهج الفردي.
- تعزيز شعور الموظفين بأهميتهم.
- سياسات عادلة ومنصفة.
- ينبغي أن تستحق المكافآت.
- الوصول إلى معلومات المؤسسة.
- تقييم القدرات.
- المساواة في الأجر مقابل العمل المتساوي.

¹⁷- شوقي ناجي جواد الساعاتي ، صالح إبراهيم العواسا ، " إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة " دار البازوري العلمية السنة 2020 صص 23-24.

- افعل ما تنصح به¹⁸.

(6) وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشمل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- **وظيفة التأسيس:** تعنى هذه الوظيفة بتوظيف واختيار الموارد البشرية وتشمل تحديد مهارات المتقدمين ومعارفهم وقدراتهم، كما تسهل تحديد معايير الأداء ومعدلات الأجور واتخاذ الإجراءات التأديبية العادلة عند الاقتضاء، وينصب التركيز على تسيير التكيف مع بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- **وظيفة التطوير:** تشمل هذه الوظيفة تدريب الموظفين وتطويرهم وتطوير المنظمة والتطوير الوظيفي، وينصب التركيز على مساعدة الموظفين على اكتساب مهارات أفضل وأكثر كفاءة لأداء وظائفهم الحالية وإثراء قدراتهم بتقييم إنتاجية أعلى وجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية وتصميم برامج لمساعدة الموظفين على التقدم في حياتهم المهنية.
- **وظيفة التحفيز:** تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين الأداء ويتطلب ذلك تصميمًا مناسبًا للوظائف واعتماد آلية فعالة لتقييم الأداء وإدخال نظام عادل ومنصف للحوافز والتعويضات.
- **وظيفة الصيانة:** تعني وظيفة الصيانة بوضع أنشطة تسهم في الحفاظ على الموظفين المنتجين وتشمل توفير بيئة عمل آمنة والاهتمام برفاهية الموظفين وتنظيم برامج التواصل، والهدف من تنظيم برامج التواصل هو تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة للتعبير عن احتياجاتهم.
- **وظيفة التوظيف:** يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة في الترويج للأنشطة المتعلقة بوظيفة التأسيس من خلال الإعلان الفعال عن الوظائف الشاغرة، ومن الجدير بالذكر أن هذه الوظيفة لا تعنى بقرارات التوظيف بل تقتصر مهمتها على تنسيق الجهود مع الإدارة المباشرة، من خلال إنجاز الأعمال الورقية الروتينية المرتبطة بالتوظيف والاختيار.

¹⁸- موقع www.journalinar.com المجلة الدولية للبحوث المتقدمة (IJAR) مقالة بحثية " إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي " سنة 2023.

- **وظيفة التدريب والتطوير:** تعد هذه الوظيفة بمثابة عامل التغيير الداخلي في المنظمة وتركز على تعزيز الصفات الشخصية للموظفين لتحسين إنتاجية المؤسسة، كما يقدم هذا الدور النصائح والإرشاد للموظفين، ويساعدهم في اختيار مسار وظيفي أفضل وإيجاد سبل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **وظيفة التعويضات والمزايا:** تعد هذه الوظيفة الأكثر صعوبة لأنها تتعامل مع الجوانب الأكثر موضوعية في مجال ذاتي، فهي تعنى بدفع رواتب الموظفين وإدارة حزمة من مزاياهم، ويحدد الراتب بناءً على معايير مثل المهارات والمسؤولية الوظيفية والجهود المبذولة والمساءلة وعند تحديد حزمة المزايا يركز على احتياجات الموظفين وتوقعاتهم والعبء الذي تشكله هذه الحزم على الموارد المالية وغالباً ما تؤدي هذه الاعتبارات إلى تضارب في المصالح.
- **وظيفة علاقات الموظفين:** ويشرف عليها المدير، وتتمثل مهمة مدير الموارد البشرية في حل شكاوى الموظفين في بيئة غير نقابية وتشمل هذه الوظيفة تطبيق السياسات والإجراءات وتوفير منبر للموظف المتضرر للحصول على الإنصاف، كما يجب على المنظمة ضمان تطبيق العقوبات التأديبية المناسبة¹⁹.

(7) تحديات إدارة الموارد البشرية :

أدت الأزمات الاقتصادية والكساد المتتالية إلى جعل بيئة الأعمال غير مستقرة ومتقلبة تماماً، كما تبين أنه لا يوجد قطاع محصن ضد الركود، وعلى الرغم من ذلك هناك تطور مثير للاهتمام يتمثل فيما يشهده العالم النامي من نمو سريعاً والاقتصاديات المتقدمة تشهد نمواً ضعيفاً، وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من التحديات أمام متخصصي الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم، يفحص التقرير العالمي لعام 2012 الصادر عن مجموعة بوسطن الاستشارية والاتحاد العالمي لجمعيات إدارة الأفراد والاتجاهات الحاسمة في إدارة الأفراد من خلال استكشاف اثنين وعشرين موضوعاً رئيسياً في مجال الموارد البشرية، استطلعت الدراسة الاستقصائية عبر الإنترنت آراء 4288 مديراً تنفيذياً من شركات من خلال العديد من المديرين التنفيذيين في 102 دولة و06 مناطق رئيسية وبما في ذلك 63 مديراً تنفيذياً من شركات معروفة حول العالم؛ ظلت المواضيع الحاسمة التي تعتبر ذات أهمية قصوى كما هي في استطلاع عالمي لعام

¹⁹ - Human Resource Management , Open Textbooks for Hong Kong 2021 .

2010 تبرز ثلاثة مواضيع باعتبارها أكثر أهمية: إدارة المواهب، تحسين تطوير القيادة، التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

ينبغي أن تتبع تحديات الموارد البشرية في العصر الجديد من التحديات التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار التطورات في العقد الحالي فقد ظهرت التحديات التالية:

- الموارد البشرية في حالة الركود: لقد أدى الركود الاقتصادي الأكثر خطورة في أيرلندا (2011) و الركود الحاد في جميع الاقتصادات المتقدمة إلى فرض تحديات على متخصصي الموارد البشرية لتطوير إستراتيجيات لإدارة المنظمات في حالة الركود؛ وقد حددت الدراسة الحديثة التي أجرتها جامعة روش كوينز في بالفاست أهم ثلاث ممارسات فعالة للموارد البشرية يتم تنفيذها أثناء الركود وهي: الاتصالات والإفصاح عن المعلومات وإشراك الموظفين وخلق الكفاءات وتدابير التحكم في التكاليف في العمل علاوة على ذلك اقترحت مقالة " مبادئ خبير الدورة " في مجلة MIT Sloan Management Review أن توقع اللحظات ونقاط التحول الرئيسية في الدورة الاقتصادية هو احد التحديات الرئيسية.

- الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة متعددة الأجيال: لدى المنظمات قوى عاملة من فئات عمرية مختلفة تتراوح من الشباب في أوائل العشرينات إلى كبار السن الذين يقتربون من سن السبعين وقد نشأ هذا التناؤل بسبب طول العمر والصحة الجيدة ودخول عدد كبير من الأجيال الشابة إلى حياتهم المهنية في وقت مبكر جدا وهذا أكثر شيوعا في الهند، حيث يعيش فيها أكبر عدد من الشباب في العالم وقد خلق ذلك مجموعة مختلفة من التوقعات والمشاكل وفجوة في التواصل ونقصا في الفهم ونقصا عاما في التوافق لتحقيق التأزر في مكان العمل.

لأول مرة في التاريخ تعمل أربعة أجيال: الجيل التقليدي، جيل طفرة المواليد، جيل X، جيل Y جنبا إلى جنب بقيم وأساليب وتوقعات وخبرات مختلفة²⁰.

(8) مصاعب إدارة الموارد البشرية وعوائقها الإستراتيجية:

- المصاعب التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

²⁰ -Biswajeet Pattanayak , "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT " Sixth Edition, Eastern Economy Edition 2021

فهي كثيرة ومتنوعة يمكن أن نذكر منها بإيجاز ما يأتي:

- مشاكل تدهور الإنتاجية.
- تسرب العمالة الكفاءة إلى خارج المنظمة.
- صعوبات في تصميم نظم الأجور والحوافز.
- مشاكل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم.
- مصاعب في الملائمة بين متطلبات إستراتيجية الموارد البشرية ونزعات الأفراد العاملين في المنظمة.
- مشاكل في عدالة تقييم العاملين وتحفيزهم.
- صعوبات في وضع تقييم فاعل للوظائف.
- مشاكل العمل والتأمينات والأمن الصناعي.
- مشاكل حل نزاعات العمل وتسويتها²¹.

عوائقها الإستراتيجية:

عوائق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتمثل في ما يلي:

- عائق قصير المدى: العقبة الأولى هي امتلاك عقلية قصيرة المدى والتركيز على الأداء الحالي ل SFIRM وتأسست المنظمة بأهداف وتركيز طويل الأجل، وبالتالي تتصرف كل إدارة وفقا لذلك.
- العجز الإستراتيجي: غالبا ما لا تستطيع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التفكير بشكل إستراتيجي ولا تدرس الأمور جيدا، قد تؤدي أسباب مثل التدريب غير الكافي ونقص الخبرة الفنية وقضايا مماثلة إلى هذا النوع من العجز.
- عدم التقدير: لا تحظى جهود إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دائما بالتقدير من الإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية غير متحمسة للقيام بأشياء جديدة قد تمنحهم بعض المجاملات دفعة معنوية كبيرة.

²¹- المحمدي سعد علي ريجان ، " إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة " دار اليازوري العلمية 2019

- الفشل في فهم الدور: قد لا يكون لدى بعض المديرين فهم كامل لمسؤولياتهم العامة حدثت هذه النكسة لأن الفرد المعني يفتقر إلى الخبرة في مجال درجة المسؤولية قد يؤدي هذا الخطأ إلى جعل هؤلاء المديرين أقل قرباً من بعضهم البعض.
- صعوبة تحديد النتائج كمياً: يمكن أن تحدث نتائج غير قابلة للقياس بشكل متكرر، ومع ذلك تبذل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية جهداً لتقدير المساهمة، وقد لا يكون هذا ممكناً دائماً، لا يمكن تعريف وظيفة من نوع المشاركة أو الجهد وما إلى ذلك بسبب عدم ملموسيتها.
- المقاومة: نظراً للحوافز المحتملة للتغيير فإن مديري الموارد البشرية الإستراتيجية قد تواجه المقاومة فيجب أن يكون هناك حافز لوضع البرنامج الجديد موضع التنفيذ بسبب التغيير الذي تم إجراؤه، قد تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عقبات إذا لم يتم تقديم هذه الحوافز مع التبرير²².

المطلب الثالث : دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية

إن إدارة الكفاءات كونها ممارسة تسييرية، تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها، ولها هدف آخر هو تحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية، من خلال تحويل معارف وسلوكيات ومواهب العاملين لصاحب المنظمة، إن مدخل إدارة الكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ويحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم وإدارتهم حسب قدرتهم على تحقيق قيمة المنظمة؛ إذ على هذه الأخيرة أن تكون قادرة باستمرار على الإصغاء إليهم، الاتصال بهم، إرساء ثقافة جماعية تعاونية وإشباع حاجياتهم وتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تنتهجها بهدف تنميتهم، فإذا نجحت إدارة الكفاءات في لعب هذا الدور فإنها سوف تساهم في تحقيق القيمة من خلال إدارة المعارف وإدارة السلوك وإدارة المواهب، لكن هذا المدخل ليس سهل التطبيق، فعادة ما يكون هناك فرق بين النظرية والواقع، والتحدي هو وضعه موضع التطبيق، فإذا كان بيد واليوم غير أساسي فإنه مع التغيير السريع للمحيط سوف يصبح ضرورة ملحة²³.

²² - Kumar Abhishek , " HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EMERGING TRENDS IN HRM " 2021

²³- قادري محمد ، " دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية _ دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة _ " مذكرة الماستر جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير السنة الجامعية 2019-2020 ص 71 .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات العربية والأجنبية

الفرع الأول: عرض الدراسات العربية

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة نذكر منها ما تم اعتماده في الدراستين المتمثلتين في إدارة الكفاءات و إدارة الموارد البشرية

الدراسة الأولى:

دراسة عسلي نور الدين وبغدالي صارة بعنوان: اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث و دراسات- المجلد: 09 العدد: 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2022: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الكفاءات و كيفية سعي المنظمة إلى الحصول عليها، و تطويرها والمحافظة عليها.

الكشف عن واقع تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأيضاً معرفة مدى ارتباط تسيير الكفاءات بأداء العاملين في المنظمة، و محاولة فهم وتبسيط منهج تسيير الكفاءات البشرية باعتبارها أسلوب متميز وناجح في أنشطة الموارد البشرية وتحسين تنافسية المنظمة؛ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وفي الجانب الميداني على منهج دراسة حالة، باستخدام الاستمارة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصل هذه الدراسة لمجموعة من النتائج في الجانب النظري وكذا التطبيقي منها:

- أن تسيير الكفاءات البشرية مرحلة متقدمة من وظيفة تسيير الموارد البشرية، تعمل وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل، و تسعى هذه الوظيفة لدعم و تعزيز قدرات و خبرات العاملين السابقة.

- إن مفهوم الكفاءة مركب من ثلاثة أبعاد رئيسية: و هي المهارة والسلوك والاستعداد، يوجد اثر لعملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة²⁴.

الدراسة الثانية:

دراسة خالد فتوح بعنوان: "وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان" مجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد 13 العدد 01 جامعة معسكر (الجزائر) 2022: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات، وتحديد مدى تأثير إدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي، اختبار نموذج الدراسة، و تحديد مستوى الاهتمام بإدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال دراسة ميدانية لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع، وتوصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج وهي:

اعتبار أن الأداء هو النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، فيمكننا القول أن إدارة الكفاءات هي المصدر الرئيسي لتحسين الأداء. تعتبر إدارة الكفاءات أداة لتطوير الموظفين حيث تعتبر شكلا من أشكال إدارة الموارد البشرية، حيث يتم عن طريقها الربط بين السياسة الإستراتيجية للمنظمة وسلوك الوحدة التنظيمية، من خلال التركيز على تطوير موظف فعال يساعد على تحقيق أهداف المنظمة²⁵.

الدراسة الثالثة:

دراسة بن طيبة عبد الرؤوف وجليد ياسين بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع في CRMA المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات- المجلد 11 العدد 02

24 - عسلي نور الدين و بغدالي صارة بعنوان: اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة- مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث و دراسات- المجلد: 09 العدد: 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2022.

25 - خالد فتوح بعنوان: "وظائف إدارة الكفاءات و أثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان" مجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد 13 العدد 01 جامعة معسكر (الجزائر) 2022

جامعة الجزائر 3 (2024): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع على مستوى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، وإبراز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الكفاءات في هذا الصندوق، والتطرق إلى واقع اعتماد إدارة الكفاءات فيه؛ واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي مكن من جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم وصف النتائج التوصل إليها، والتي نذكر بعضاً منها:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على تنمية الإبداع، وجود علاقة طردية نتجتا لموجب الإشارة بينهما²⁶.

الدراسة الرابعة :

دراسة بروش يوسف بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع دراسة حالة: شركة " أطروحة نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. S.E.T.S الدراسات التقنية بسطيف جامعة الجزائر 3 سنة 2024: هدفت هذه الدراسة إلى رصد نقاط تأثير المتبادل للمتغيرين والتفاعل بينهما، تحليل مستوى طبيعة السياسات المنتهجة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمؤسسة المبحوثة، إظهار أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة المشاريع، محاولة تنبيه وإعلام مسيري المؤسسة المبحوثة بوظيفة إدارة الموارد البشرية والإدارة بالمشاريع وأهميتهما، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الجانب النظري. تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 123 بنسبة 38% من مجتمع الدراسة والاعتماد كذلك على بطاقة لتقييم والتدقيق في ممارسة إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على نموذج من أجل دعم الدراسة الإحصائية David Autissier & Blandine Simonin.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: بأن مركز قسم الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يلعب دور مهم في قوة الممارسات بل أصبحت تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة والتناغم مع جميع عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة²⁷.

²⁶ بن طيبة عبد الرؤوف ، جليد ياسين بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع في CRMA المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث و دراسات- المجلد 11 العدد 02 جامعة الجزائر 3 (2024)
²⁷ بروش يوسف بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع دراسة حالة: شركة " أطروحة نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. S.E.T.S الدراسات التقنية بسطيف جامعة الجزائر 3 سنة 2024.

الدراسة الخامسة :

دراسة لشاهيناز دريوش بعنوان "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: قراءة في ممارسات التوظيف الحديثة و تقنياتها" مجلة نماء للاقتصاد و التجارة المجلد 09 العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر) 2025: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات التوظيف الرقمي ضمن سياق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، للكشف عن أبعاده وتأثيراته الجهوية، وهدفت أيضا إلى تحديد التقنيات الرقمية الرئيسية المستخدمة في عمليات الاستقطاب والاختبار، بيان دورها في تحسين كفاءة التوظيف، وأيضا استكشاف التحديات التنظيمية والأخلاقية التي تواجه المؤسسات في تبني أساليب التوظيف الرقمي، تعتمد هذه الدراسة مقارنة تحليلية نوعية تستند إلى بيانات ثانوية جمعت من مقالات علمية محكمة ودراسات حديثة نشرت خلال الثلاث سنوات الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن الذكاء الاصطناعي يساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال التوظيف الدقيق للكفاءات وتحسين جودة قرارات التعيين، وحددت الدراسة جملة من التحديات تشمل التحيز الخوارزمي، وغياب الشفافية في القرار الآلي، وصعوبات دمج الأنظمة التقنية، ومحدودية القدرات الرقمية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يستوجب تطوير اطر حوكمة رقمية واضحة²⁸.

الدراسة السادسة:

دراسة مصباح عائشة وبوهرين فتيحة بعنوان: دور نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة في تحسين - Emarate و DXN أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركتي مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 08 العدد 01 جامعة الوادي الجزائر 2025: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء المفاهيم الأساسية لنظم معلومات الموارد البشرية المعاصرة ووظيفة إدارة الموارد البشرية، تحليل انعكاسات الأتمتة والنظم المعلوماتية المتكاملة في ترشيد الإجراءات الروتينية في الحقل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، اعتمادا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على رصد الحقائق والقراءة التفسيرية للبيانات ومقارنتها من أجل الوصول إلى نتائج نهائية، كما اعتمدا أيضا على المنهج المقارن في الدراسة للمقارنة بين شركتي محل الدراسة.

كما توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج منها: تتيح هذه الأنظمة بيانات متقدمة لتمكين اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتطوير الموظفين والتوظيف، تساعد هذه الأنظمة

²⁸ شاهيناز دريوش بعنوان "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: قراءة في ممارسات التوظيف الحديثة و تقنياتها" مجلة نماء للاقتصاد و التجارة المجلد 09 العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر) 2025.

في خفض التكاليف الإدارية من خلال تطوير العمليات وتقليل الاعتماد على العنصر البشري في إدارة المهام مما يسمح بتخصيص الموارد نحو إستراتيجيات التنمية المستدامة للكفاءات²⁹.

الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

Djalab Zohra. Kasmi Karima. Siddig Balal Ibrahim. Said Ali Naas Saba Noori Al-hamdany. The title of the study: Assessing the impact of competency management on organizational learning: a case of the university of DJELFA. , ALGERIA.

مجلة الابتكار والاستدامة المجلد 7 العدد 1 جامعة الجلفة 2023: هدفت هذه الدراسة إلى اثر إدارة الكفاءات على التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليتين بجامعة الجلفة، وركزت بشكل خاص على كيفية تأثير العمليات (التوظيف، التطوير، التعويض، التقييم) الخاصة بالكفاءات على عملية التعلم داخل الجامعة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن الجانب الوصفي تم استخدامه لتحديد وتوصيف مفاهيم إدارة الكفاءات والتعلم داخل السياق الجامعي، أما في الجانب التحليلي اعتمدت على تحليل البيانات، لتقصي أثر ممارسة إدارة الكفاءات، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

وجود علاقة طردية وإيجابية بين إدارة الكفاءات والتعلم التنظيمي في الجامعة، وأكدت النتائج أن جميع ممارسات إدارة الكفاءات المدروسة (التوظيف، التطوير، التعويض و التقييم) لها تأثير إيجابي مباشر على التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس³⁰.

الدراسة الثانية:

Mohammed Flayyih Hamzah. Ghani Dahham Tanai
The title of the study: The impact of competency-based human resources management and the resource-based approach on creative performance by mediating the knowledge economy: An analytical in the Central Bank of IRAQ

مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 30 العدد 142 جامعة بغداد 2024: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية الكفؤة وميزتها التنافسية القائمة على التفرد في بناء

²⁹- مصباح عائشة و بوهرين فتحة بعنوان: دور نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة في تحسين – Emarate و DXN أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة شركتي مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 08 العدد 01 جامعة الوادي الجزائر 2025.

³⁰ - Djalab Zohra. Kasmi Karima journal of innovations and sustainability, ISSN 2367-8151. 2023, VOL. 7, NO.1

اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على رأس المال الفكري، وتوضيح دور التحفيز والقدرات ووجود الفرص في زيادة إبداع الموظفين وتقديم أفكار وابتكارات إبداعية في مجال الأعمال، اعتمادا الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد المحتوى في البنك المركزي العراقي وتحديد أهم الاستنتاجات التي تساعد في فهم الواقع، أظهرت النتائج بأنه يوجد اهتمام بالغ بالموارد التي يمتلكها البنك المركزي العراقي وعدم إهمالها لأنها تمثل ركيزة العمل الأساسية، وأن خصوصية العمل تتطلب مهارات نوعية وأشخاص متميزين تسعى إدارة البنك للاحتفاظ بهم وتطويرهم³¹.

الدراسة الثالثة:

D. Rabeh Merouani.

The 26title of the study: The role of E-HRP systems in improving competency management –A study of companies operating in M'sila region-

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والتجارية، المجلد 17 العدد 02 جامعة المسيلة 2024: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنظمة تخطيط الموارد البشرية الالكترونية وإدارة الكفاءات في بعض الشركات التي تمت دراستها في المسيلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف بمساعدة استبيان لاستكشاف آراء عينة من 54 مديرا للموارد البشرية حول دور هذه الأنظمة الآلية في تحسين عمليات إدارة الكفاءات في شركاتهم، أظهرت نتائج الدراسة وجود محاولات مقبولة لتفعيل أنظمة تخطيط الموارد البشرية من خلال استغلال القدرات الآلية في هذه الأنظمة، والاستفادة من جودة المعلومات التي توفرها، بالإضافة إلى وجود مرونة في الإجراءات الآلية عند إعداد ميزانية الموظفين³².

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها التي لها صلة بدراستنا الحالية سواء على المستوى العربي أو الأجنبي، حيث تناولت المتغيرين (إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية)؛ تبين انه يوجد أوجه تشابه وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات، منها:

³¹ - Mohammed Flayyih Hamzah Journal of Economics and administrative Sciences 2024; 30(142), pp. 51-68 P-ISSN 2518-5764 E-ISSN 2227-703X.

³² - D. Rabeh Merouani Economic sciences, management and commercial sciences review –University of M'sila-volume: 17/ N°: 02 / N.S: 34 (2024) P 383-405

الفرع الأول: الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول 1: يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

من حيث	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
المكان والزمان	الدراسات العربية و الأجنبية السابقة كانت في حدود السنوات 2022 إلى 2025 حيث شملت الأماكن التالية: الجزائر، مسيلة، معسكر، قسنطينة، الوادي، الجلفة، بغداد.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعية 2025-2026، أما فيما يتعلق الجانب المكاني فقد وقع الاختيار على شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقרת.
العينة	اعتمدت معظم الدراسات على عينات عشوائية وزعت عليها استمارات اختلفت بين مدراء تنفيذيين وموظفين عاديين.	ركزت دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 40 فرد منهم مدراء تنفيذيين وعمال عاديين.
منهج الدراسة	تمت معالجة معظم الدراسات السابقة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح إسقاط المعطيات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وهي إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية، وفي الجزء النظري تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات.
المتغيرات	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: المتغيرات المستقلة: نذكر منها إدارة الكفاءات، تسيير الكفاءات، وظائف إدارة الكفاءات، نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة... الخ. أما المتغيرات التابعة: تنمية الإبداع، أداء العاملين، الأداء الوظيفي، أداء وظيفة الموارد البشرية، ممارسة التوظيف الحديثة و تقنياتها.	تناولنا في دراستنا المتغيرين إدارة الكفاءات وهي المتغير المستقل أما تسيير الموارد البشرية هي المتغير التابع.

القطاع	اختلفت الدراسات السابقة بين جميع القطاعات سواء مملوكة للدولة وغير مملوكة للدولة.	استهدفت دراستنا قطاع الخدمات التجارية، حيث كانت على وحدة ذات طابع اقتصادي وهي نقطة بيع - تقرت- التابعة لشركة الاسمنت المندمج ضمن المجمع الصناعي للإسمنت (GICA).
الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على مفهوم الكفاءات، والتعرف على أهمية تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات، وإبراز أهمية تطبيق إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع، تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية، إظهار أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة المشاريع، كيفية اختيار العلاقة بين أنظمة تخطيط الموارد البشرية و إدارة الكفاءات.	تهدف دراستنا إلى معرفة مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفة أهمية الكفاءات في المؤسسة ومستوى تسييرها.
النتائج	ركزت الدراسات السابقة بمجملها على إبراز الدور الجوهري لأنظمة تخطيط الموارد البشرية وإدارة الكفاءات كمصدر أساسي لتحسين الأداء التنظيمي، وتطوير المهارات، ودعم التعلم التنظيمي والميزة التنافسية، مع الإشارة إلى بعض التحديات التقنية والهيكلية التي تواجه المؤسسات في تفعيل هذه الأنظمة وتطوير قدراتها الرقمية.	أظهرت النتائج الحالية: تحسي التوافق أي مساهمة إدارة الكفاءات في سد فجوة احتياجات المؤسسة، رفع كفاءة التوظيف والتدريب، تعزيز الولاء التنظيمي، دعم الابتكار لان إدارة الكفاءات تشجع على ظهور الكفاءات الجماعية التي تساهم في خلق بيئة محفزة للابتكار وحل المشكلات المعقدة.

المصدر: من إعداد الطالبتين

تعليق:

يلاحظ من خلال المقارنة أعلاه أن الدراسات السابقة اشتركت في معالجة الإطار العام المتعلق بأثر إدارة الكفاءات والأنظمة الآلية على الأداء والتنافسية.

تميزت الدراسة الحالية بالتعمق في مخرجات سلوكية وتنظيمية محددة، حيث لم تكتف ببيان الأثر العام فقط بل ركزت بالتحديد على كيفية تحقيق التوافق الإستراتيجي وربط تطوير الكفاءات مباشرة بالمؤشرات البيئية الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى تحفيز الكفاءات الجماعية والابتكار لحل المشكلات المعقدة.

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

*الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لتعزيز الجانب النظري في الدراسة الحالية.

*ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تطوير الاستبيان لمتغيري الدراسة التي اتبعتها الدراسة الحالية.

*وفرة الوقت والجهد مع الاستفادة من المراجع الهامة للبحث.

*ساعدت أسئلة الدراسات السابقة في إعداد استبيان الدراسة الحالية.

الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتسم هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها أحاطت مفهومي إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية بشكل مفصل ودراسة الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات ومبادئها ومستوياتها، وكذلك التطور التاريخي للموارد البشرية ووظائفها، وقد أجريت الدراسة الحالية في قطاع مهم وهو قطاع الخدمات التجارية، كما اعتمدنا على الاستبيان في الجانب التطبيقي الذي نفذ في شركة ذات طابع اقتصادي وهي نقطة بيع الاسمنت.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي عرض الجانب النظري لكل من متغيرات الدراسة ألا وهي إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية، حيث نستخلص منه أن نجاح أي منظمة في العصر الحالي يعتمد على انتقاله من إدارة الوظائف إلى إدارة الكفاءات إذ تصبح إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لتنمية هذه الكفاءات مما يخلق بيئة عمل محفزة للابتكار والتميز المستدام.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور إدارة
الكفاءات في زيادة فعالية تسيير
الموارد البشرية

"شركة الاسمنت عين توتة
الجزائر الوحدة التجارية فرع -
ولاية تقرت- "

تمهيد

بعءما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بشركة الاسمنت فرع ولاية تڤرت، مبرزين ما مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المعتمدة من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة تحديدا أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لدراسة أكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين متمثلتان في:

- المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة والطريقة المستخدمة للدراسة.
- المبحث الثاني: عرض إعداد الاستبيان وتحليله ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة والطريقة المستخدمة للدراسة

يحتوي هذا المبحث على مطلبين الأول يتعلق بالطريقة المعتمدة في الدراسة والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة في الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم الشركة محل الدراسة عامة وكذا تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدروسة أي تقديم المصلحة المعنية.

الفرع الأول: تقديم الشركة محل الدراسة عامة

• تقديم عام لشركة الاسمنت عين التوتة والوحدة التجارية بتڤرت:

من خلال قانون تأميم القطاع المنجمي المؤرخ في 24/02/1971 الذي طور ونظم هيكل استغلال الموارد الطبيعية المنجمية التي ساهمت في تطور عائدات البلاد المالية، عرفت الجزائر طفرة نوعية وذلك في إنشاء شركات ذات طابع إستراتيجي لتغطي السوق الوطنية من منتجات مواد البناء وأهمها وبرز مثال على ذلك الشركة الوطنية لصناعة الاسمنت عين التوتة والتي هي محل الدراسة والتي سنتطرق من خلال هذا البحث إلى تعريفها ونشأتها وبمختلف مهامها وأهدافها وكذلك إلى تقديم وتحليل هيكلها التنظيمي .

• نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت :

سنقوم بعرض وتقديم موجز للمؤسسة الأم و الوحدة التجارية بتڤرت .

❖ نشأة وتطور المؤسسة الأم :

نشأت شركة الاسمنت منذ الاستعمار الفرنسي كملك خاص يهتم بصنع وبيع مواد البناء وتمت هيكلتها بعد الاستقلال فأصبحت تابعة للقطاع العام تحت اسم " الشركة الوطنية لبيع مواد البناء " ذات طابع اقتصادي و تجاري في نفس الوقت بعد ذلك تمت هيكلتها من شركة وطنية إلى شركة جهوية مقسمة إلى ثلاث نواحي (شرق ، وسط ،غرب) تم تجميعها سنة 2010 في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر " GICA " .

وتشمل ناحية الشرق المصانع الموجودة في الولايات :

- عنابة (الحجر الأسود).
- قسنطينة (حامية بوزيان).
- سطيف (عين الكبيرة).
- باتنة (عين توتة).

وتتكون من:

. المديرية باتنة.

. شركة الاسمنت عين التوتة.

وتتفرع عنها وحدات:

- الوحدة التجارية باتنة.

الوحدة التجارية بسكرة.

الوحدة التجارية تقرت.

❖ تعريف بمؤسسة الوحدة التجارية _ تقرت _ :

تقع الوحدة التجارية تقرت في تراب ولاية تقرت، يحدها شمالا المنطقة الصناعية، وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي، يحدها من الشرق مؤسسة النقل بالسكة الحديدية، وغربا مؤسسة النقل البري للحافلات؛ يبلغ رأس مالها 225 000 000 000 دج؛ تقدر مساحتها ب 160 000 متر مربع ويبلغ عدد عمالها ب (73) عاملا موزعين في الوحدة كل حسب مهامه المختلفة أهمها:

- التسيير والتسويق.

- المراقبة الداخلية للوحدة.

وتقوم كذلك بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الاسمنت نظرا للحاجة الماسة إليها وهي: (الاسمنت العادي، الاسمنت المائي، الجير المائي، الاسمنت الأبيض)، وكذلك تقوم بتلبية احتياجات المواطنين والمؤسسات وطلبات السوق الوطني، كما يتوزع نشاط الشركة إلى وحداتها المتواجدة في الولايات التالية:

جدول رقم (02) : يوضح توزيع العمال في الشركة حسب مراكز البيع .

مراكز البيع	العمال التابعين للشركة
تقرت	54
ورقلة	4
إليزي	2
جانت	2
المغير	1
جامعة	1
دبداب	1
برج عمر إدريس	1
برج الحواس	1
عين أميناس	1
البرمة	1
حاسي مسعود	1
الحجيرة	2
غرداية	1

المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق:

نلاحظ في هذا الجدول أن توزيع العمال حسب مراكز البيع يختلف من مركز بيع لآخر، حيث نجد 54 من العمال التابعين للمؤسسة المتواجدين بنسبة كبيرة في تقرت مقارنة بالدوائر الأخرى من ضمن 73 عامل و 47 تابعين لشركة الأوراس للأمن و الخدمات ASS، وهم مقسمون كالتالي: 33 بتقرت و 14 بورقلة.

توزيع العمال حسب الجنس:

جدول رقم (03): يوضح توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	إطارات		تأهيل		تنفيذ		المجموع	تمهين	إدماج مهني	DAIP/CID
	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين				
رجال	12	1	37	2	6	0	58	25	0	0
نساء	0	0	15	0	0	0	15	2	0	0
المجموع	12	1	52	2	6	0	73	27	0	0

المصدر : الاعتماد على وثائق المؤسسة

توزيع نقاط البيع حسب الولايات :

جدول رقم (04) : يوضح توزيع نقاط البيع التابعة للوحدة التجارية تڤرت حسب الولايات

الرقم	مستودع البيع	الولاية
01	وحدة تڤرت	ولاية تڤرت
02	نقطة البيع الحجيرة	ولاية ورقلة
03	نقطة البيع ورقلة	
04	نقطة البيع حاسي مسعود	
05	نقطة البيع البرمة	ولاية إيليزي
06	نقطة البيع إيليزي	
07	نقطة البيع عين أميناس	
08	نقطة بيع برج عمر إدريس	ولاية جانت
09	نقطة البيع جانت	
10	نقطة البيع برج الحواس	ولاية المغير
11	نقطة البيع المغير	
12	نقطة البيع جامعة	الولاية المنتدبة
13	نقطة البيع دبداب	
14	نقطة البيع غرداية	ولاية غرداية

المصدر : الاعتماد على وثائق المؤسسة

○ الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنيين في المؤسسة:

منحت الوحدة التجارية تقرت شهادات مطابقة للمواصفات التالية:

- ISO 9001:2015 نظام إدارة الجودة.
- ISO 14001:2015 نظام إدارة البيئة.
- OHSOS 45001:2018 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- ISO 50001:2018 نظام الطاقة.

■ سياسة المؤسسة:

تتعهد الوحدة بكل شفافية بتلبية حاجيات السوق وما تقتضيه من متطلبات كافة العملاء وبمختلف أصنافهم من زبائن وموردين؛ ومتطلبات المحيط في هذا الميدان؛ والسلطات ومستخدميها تابعين لها عبر كافة وحداتها، حيث ما وجدت من خلال دمج نظام متكامل لتسيير وفقا لمواصفات السابقة حيث تعمل على:

- احترام كافة التشريعات والقوانين المنظمة لأنشطتها والقيام بكافة المستلزمات ذات صلة بنشاطها.
- الاستماع بصفة دائمة إلى انشغالات جميع الأطراف المعنية.
- السهر على مدى مطابقة منتجاتها للعلامة الوطنية تاج TEDJ.
- المساهمة في الاقتصاد الوطني وتطوير إمكانيات الشركة ويعتبر هذا الهدف إستراتيجي ويحتاج توفير كفاءات ومهارات بشرية ضخمة.
- تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة.
- السير الحسن داخل مصالح الشركة ومحاولة التقليل من البيروقراطية.

■ أهداف المؤسسة:

من بين هذه الأهداف ما يلي:

- حماية البيئة والمحافظة عليها والحد من التلوث بالاستعمال العقلاني لموارد التنمية المستدامة.
- توفير ظروف عمل آمنة وصحية من أجل القضاء على المخاطر للتقليل من حوادث العمل التي تهدد صحة وسلامة العمال.
- تحسين الأداء الناجع للطاقة في تشغيل المعدات و المنشآت.

- تنويع منتوجاتنا.
- ضمان ثبات واستمرارية أدائنا
- دعم إشراك جميع الموارد البشرية في كل الميادين والمستويات .
- ضمان تصدير مبيعات مادتي الاسمنت والكلنكر.
- الحفاظ على المواد الطبيعية.
- التحكم في إدارة النفايات.
- تحسين ظروف العمل.
- الوقاية من الحوادث والأضرار الصحية.
- مشاورة وإشراك العمال على نحو فعال عن طريق ممثليهم في هذه العملية.
- الاستعمال العقلاني للاقتصاد في الطاقة.
- تطوير التحكم في الطاقة.
- تشجيع اقتناء المنتجات والخدمات ذات تصميمات الطاقة الايكولوجية.

الفرع الثاني: البطاقة الفنية للمؤسسة و الهيكل التنظيمي لها

- اسم الشركة: شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تڤرت.
- عنوان الشركة : شارع 05 جويلية، ص ب 52 تڤرت.
- رقم أعمال الشركة: 2 500 000 000 د.ج.
- الشكل القانوني للشركة: شركة الأسهم.
- قطاع نشاط الشركة: تجاري.
- نوعية النشاط: تعبئة و توزيع الاسمنت.
- توزيع النشاط: تغطي الوحدة كل من ولايات (تڤرت، ورقلة، إيليزي، جانت، المغير).
- مراكز البيع: تتكون الوحدة من ثلاثة عشر مراكز بيع وهي (ورقلة، إيليزي، جانت، برج الحواس، عين أميناس، برج عمر إدريس، دبداب، المغير، البرمة، الحجيرة، جامعة، حاسي مسعود، غرداية).
- عدد العمال: تشغل الوحدة عدد عمال يقدر ب 73 عامل تابع للشركة و 47 تابعين لشركة الأوراس للأمن والخدمات ASS .

- ❖ مصلحة الإعلام الآلي: يهتم مكتب الإعلام الآلي بتسيير إمكانيات وعتاد الإعلام الآلي الموجود في المؤسسة والحرص على استمرارية ودقة العمل فهو مكتب مهم تتلخص مهامه في: إنشاء وتطوير البرامج التي تحتاجها الشركة، التدخل عند الحاجة فيما يخص أجهزة الإعلام الآلي.
- ❖ مصلحة التجارة: تلعب مصلحة التجارة الدور المحوري في مهام الوحدة حيث تقوم هذه المصلحة بتوجيه الزبائن كل حسب طلبه كما تقوم بتحسين الأعمال ومكانتها في السوق وتنقسم على أربعة فروع: فرع البرمجة، الإرسال، الزبائن، والفوترة.
- ❖ مصلحة تسيير المستخدمين: تعد مصلحة تسيير المستخدمين الخاصة بتنشيط وتسيير شؤون العمال فهي المنسق الوحيد بين العلاقات العمالية، كما تمتلك ملفات المستخدمين، بالإضافة إلى كونها المكلفة بالشؤون الاجتماعية بالمؤسسة وتتخلص مهامها فيما يلي:
 - تسيير أمور الموظفين.
 - التعامل المباشر مع العمال.
 - توظيف العمال وإنشاء ملف التأمين بعد المرافقة على التوظيف.
 - التصريحات الخاصة بالعمال كحوادث العمل.
 - تسجيل كل التحركات التي تحصل في الأجور شهريا.
 - تقييم الخدمات الخاصة بالعمال.
 - وكل هذه المهام مقسمة إلى فرعين:
- فرع المستخدمين (تسيير أجور العمال).
- فرع الشؤون الاجتماعية والتكوين.
- ❖ مصلحة المالية و المحاسبة: تقوم بكل العمليات الخاصة بالتسيير المالي ودراسة الميزانية ومراقبة حركة الدخول والخروج في المؤسسة.
- ❖ مصلحة التموين وتسيير المخزونات: يطلق عليها أيضا مصلحة العرض والطلب ويتمثل دورها في:
 - استقبال الاسمنت من طرف الممونين عن طريق مصلحة النقل.
 - تخزين البضائع في المخزن لتوزيعها.
 - تسيير عتاد ولوازم المكاتب وتوفير جميع لوازم العمل.
 - التكفل بتنظيم المواد المعدة للبيع ومراقبة ومتابعة حركات دخول وخروج المخزون والمتبقي منه (شهريا، ثلاثيا، سداسيا، وسنوياً).

❖ مصلحة النقل: وتتمثل مهمة المصلحة في إحضار البضائع من مصانع الإنتاج؛ وكل ما يلزم المؤسسة.

❖ مصلحة الصيانة: تتكفل مصلحة الصيانة بصيانة العتاد وآلات الشركة المختلفة، كما تقوم بإصلاح ومراقبة الآلات.

الفرع الثالث : تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدروسة (تقديم المصلحة المعنية)

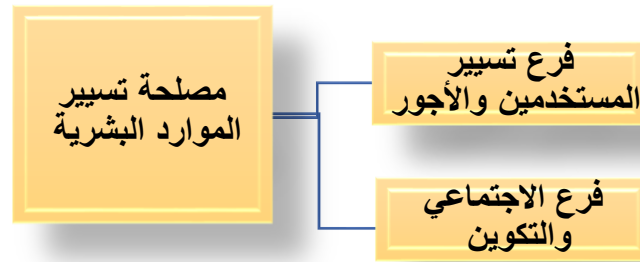
بعدما تطرقنا إلى تقديم المؤسسة الوطنية للإسمنت عين التوتة وأهم وظائفها ونشاطاته، سوف ننقل إلى المصلحة محل الدراسة وهي مصلحة الموارد البشرية وسنقوم بتقديم وتوضيح أهم نشاطاتها ومختلف مهامها.

▪ تعريف مصلحة الموارد البشرية (محل الدراسة): هي مصلحة خاصة بتنشيط وتسيير شؤون العمال وتقع في المستوى الثاني للهيكل التنظيمي للشركة وهي النسق الوحيد بين العلاقات العمالية والتكفل بالشؤون الاجتماعية.

▪ الهيكل التنظيمي للمصلحة محل الدراسة:

❖ عرض الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية:

الشكل رقم (06) : يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

❖ شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية محل الدراسة:

من خلال الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت وتوضيح أهم مصالحه، حيث نشرحها كما يلي:

• **فرع تسيير المستخدمين:** ويتمثل نشاط هذا الفرع في تسيير ومتابعة العمال ومن أهم مهام هذا الفرع نذكر:

- دراسة طلبات التوظيف، المتابعة الوظيفية للمستخدمين كالترقيات.
- تسيير ومتابعة العطل السنوية وغيرها.
- متابعة قضايا الانضباط والعقوبات.

• **فرع الأجور:** يقوم هذا الفرع بإعداد كل مراحل الأجور من بطاقة التقسيط، بطاقة الحضور... إلخ.

• **فرع الاجتماعي:** يعمل هذا القسم بالتوازي مع قسم الأجور لأنه يهتم بالتعويضات عن حوادث الناجمة عن العمل، أو عطل الأمومة... إلخ من التعويضات.

• **فرع التكوين:** يتم على مستوى هذا الفرع دراسة الاحتياجات التدريبية لكل عامل وذلك من خلال تقييم أدائه واكتشاف نقاط ضعفه، ليتم فيما بعد توجيهه لدورة تدريبية لتنمية مهاراته في الوظيفة التي يشغلها.

ومن هنا يمكن القول أن هذه المصلحة تتسم بلا مركزية القرار فيستطيع كل موظف على مستوى المصلحة باتخاذ قرارات الفرع دون رجوع إلى رئيس المصلحة، كما أن هناك اتصال غير رسمي على مستوى مصلحة الدراسة وباقي الشركة، يستخدم الموظفين في المصلحة حواسيب وطابعات وعتاد مريح لتأدية المهام المكلفين بها كل موظفي المصلحة يمتلكون شهادات عليا في تخصص عملهم.

■ **مهام مصلحة تسيير الموارد البشرية:**

من مهام هذه المصلحة نذكر ما يلي:

- تسيير أمور العمال والموظفين.
- تسيير ومتابعة العطل وكذا الغياب وقضايا الانضباط.
- تسجيل كل التحركات التي تحصل في الأجور شهريا.
- تقييم الخدمات الخاصة بالعمال.
- التصريحات الخاصة بالعمال كحوادث العمل والعطل المرضية.
- متابعة تكوين وتدريب العمال.
- توظيف وترقية العمال.
- تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.
- تحسين إنتاجية العاملين.

- خلق بيئة عمل مناسبة.

- تحقيق الرضى الوظيفي.

المطلب الثاني : الطريقة التي تعتمدها مصلحة الموارد البشرية

- الطريقة المستخدمة: تهتم هذه المصلحة بالعامل بالدرجة الأولى بحيث يكون من دخوله للعمل أي بداية توظيفه إلى غاية خروجه وتقاعده من العمل، يبدأ الاهتمام بالعامل بعد قيام المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية أي احتياجات المؤسسة للعمال خلال ذلك العام والتنبؤ بالوظائف المستقبلية التي تحتاجها في العام من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة وعرضها بالوكالات التشغيل (محليا أو ولائيا) ثم يتم إرسال قائمة المترشحين الراغبين بالعمل، ومن ثمة تدرس ملفاتهم من حيث المؤهل العلمي والخبرات على حسب الوظائف المعلن عليها؛ التكوين والتدريب أحد الطرق التي تعتمدها المؤسسة عامة والمصلحة خاصة، تقييم أداء العامل بعد التكوين، وأيضا من الطرق التي تستخدمها مصلحة الموارد البشرية إعداد الأجور والرواتب، وحساب العلاوات والمكافآت ومتابعة التعويضات والمنح، تسيير المسار المهني للعامل سواء كان من حيث الترقية أي من منصب لمنصب أو من درجة لدرجة، تحفيز الموظفين (العلاوات والمردوديات) والاحتفاظ بهم.

■ الأدوات المستخدمة في المصلحة:

من بين الأدوات التي تستخدمها المصلحة ما يلي:

- أنظمة معلومات الموارد البشرية المتعلقة بالسجل المهني للعامل.
- برامج الأجور.
- برامج تتبع المسار المهني للعامل.
- الأرشفة الورقية للعامل.
- ملفات العامل الرقمية والورقية.
- دور المصلحة: يكمن دور مصلحة الموارد البشرية في: تسيير العمال، حلقة وصل بين الإدارة والعمال، تقييم الكفاءات.

■ فروق أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة

، السن، الرتبة الوظيفية): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل، الخبرة، السن، الرتبة) في معظم الدراسات الميدانية،

ويؤثر السن والخبرة بشكل كبير على الرضا والأداء، بينما يرتبط المؤهل العلمي والرتبة الوظيفية بنوعية ومستوى جودة الأداء والولاء التنظيمي.

- تحليل الفروق حسب الخصائص الشخصية والوظيفية:

○ **الخبرة وسنوات الخدمة:** توجد فروق معنوية، حيث غالباً ما يكون لدى ذوي الخبرة الطويلة أداء أفضل وأكثر استقراراً في مستويات رضاهم الوظيفي.

○ **المؤهل العلمي:** توجد فروق، إذ يؤثر المستوى التعليمي على مستوى الوعي والقدرة على تبني أنظمة الموارد البشرية الحديثة.

○ **الرتبة الوظيفية:** تختلف مستويات الأداء والالتزام بناءً على التدرج الوظيفي (إدارة عليا، وسطى، تشغيلية).

○ **السن:** توجد فروق في جودة الحياة الوظيفية والرضا بين الفئات العمرية المختلفة.

○ **الجنس:** قد تظهر فروق في بعض الدراسات تتعلق بالرضا أو التوازن بين العمل والحياة، رغم أن العديد من الدراسات الحديثة تركز على الكفاءة بغض النظر عن الجنس.

- أهمية هذه العوامل في تقييم الأداء: تساعد هذه المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في فهم خلفيات أفراد العينة لتحسين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاندماج والولاء الوظيفي.

■ **تؤثر إدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية في شركة: من حيث:**

- رفع جودة تقييم الأداء.

- تحسين تسيير المسار المهني للعامل.

- تعزيز الإنتاجية والأداء.

- تحقيق الميزة التنافسية (تحسين جودة الخدمات).

- استغلال القدرات.

- دعم في اتخاذ القرار.

- توظيف وتكوين العمال.

■ **مستوى تسيير الكفاءات في شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية تقرت:**

يمكن تلخيص مستوى تسيير الكفاءات في النقاط التالية:

- واقع تسيير الكفاءات (متوسط إلى جيد):
 - الاستثمار في رأس المال البشري: تبنت الشركة إستراتيجيات لتطوير الكفاءات البشرية، حيث أظهرت الدراسات أن هناك أثراً معنوياً لتطوير الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز في الشركة.
 - التكوين والتدريب: يتم تنظيم دورات تكوينية بانتظام لعمال شركة الإسمنت عين التوتة (بما فيها الوحدات التجارية تڤرت) لتعزيز الكفاءات المهنية، مثل دورات في منهجيات حل المشكلات وتسيير النفائات.
 - التسيير التقديري: تسعى المؤسسة (كجزء من مجمع جيكا) إلى تبني أساليب حديثة في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) لربط الكفاءات بالأهداف الإستراتيجية.
 - خصوصية الوحدة التجارية بتڤرت:
 - تعد الوحدة التجارية بتڤرت نقطة بيع وتوزيع إستراتيجية تابعة لشركة الإسمنت عين التوتة.
 - تعتمد في تسييرها على إدارة كفاءات (رؤساء مستودعات، أعوان تجاريين) لضمان تسويق منتجات الشركة وتصديرها، حيث يتم تنظيم مسابقات توظيف لضمان الكفاءة.
 - شهدت الوحدة احتفاليات بعيد العمال (01 ماي 2026) بحضور المدير العام، مما يشير إلى اهتمام إداري بالتواصل مع العمال.
 - التحديات وآفاق التحسين:
 - الحاجة إلى التحديث: رغم الجهود، لا تزال العديد من المؤسسات الصناعية الجزائرية - بما فيها القطاعات المشابهة- في طور الانتقال من التسيير الكلاسيكي إلى التسيير بالكفاءات، وتحتاج إلى تعزيز آليات تقييم الأداء بشكل أكثر دقة (مثل بطاقة الأداء المتوازن).
 - ربط التكوين بالاحتياجات: التحدي يكمن في مدى توافق البرامج التدريبية المعتمدة مع المتطلبات الحقيقية للمناصب التجارية في ولاية تڤرت.
- خلاصة:** مستوى تسيير الكفاءات في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تڤرت- هو مستوى قيد التطوير الفعال، يحظى باهتمام من الإدارة العليا كجزء من إستراتيجية مجمع جيكا، مع وجود مساعي مستمرة لتحسينه لمواجهة المنافسة في السوق.

■ مستوى تسيير الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية تڤرت:

يمكن تقييم مستوى تسيير الموارد البشرية كما يلي:

- واقع تسيير الموارد البشرية (نقاط القوة والضعف):

- هيكلية إدارية واضحة: تخضع الوحدة لسياسة مجمع جيكا (GICA)، وتعتمد هيكلاً إدارياً يركز على تسيير الملفات الإدارية، التوظيف، التكوين، وتقييم الأداء.
 - التوظيف والتشغيل: تمر عمليات التوظيف غالباً عبر الوكالة المحلية للتشغيل لضمان الشفافية، مع التركيز على الكفاءات التقنية اللازمة للمصنع.
 - ظروف العمل والأداء: تشير دراسات ميدانية إلى أن "ظروف العمل" (الداخلية والخارجية) لها تأثير مباشر على أداء العاملين، حيث يؤدي تحسين ظروف العمل إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء.
 - إدارة الاحتراق الوظيفي: أظهرت دراسة ميدانية في الوحدة وجود درجات منخفضة إلى متوسطة من الاحتراق الوظيفي، مما يعني استقراراً نسبياً في الحالة النفسية للعاملين، رغم طبيعة العمل الصناعي الشاق.
 - جوانب تحتاج إلى تطوير (بناءً على دراسات مشابهة في القطاع):
 - التحول نحو التسيير الاستراتيجي: يُنصح بتعزيز ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط طويل المدى، تطوير الكفاءات) بدلاً من التركيز فقط على الجوانب الإدارية التقليدية.
 - نظم التحفيز: تعزيز أنظمة التحفيز (المادية والمعنوية) يعتبر عاملاً رئيسياً لتحسين الرضا الوظيفي.
 - التوجهات الحالية:
 - التكوين والتنمية: تركز الوحدة على تدريب العمال لمواكبة التكنولوجيات الحديثة في إنتاج وتسويق الإسمنت.
 - الرقمنة: يتجه المجمع نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون الموظفين.
- خلاصة:** تسيير الموارد البشرية في وحدة تقرت يتبع نموذجاً صناعياً تقليدياً يسعى للتطور، يركز على الامتثال للقوانين، ويحاول ربط الموارد البشرية بأهداف الأداء.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة ومتغيرات الدراسة

■ مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عمال شركة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت البالغ عددهم 73 حيث تم توزيع استبيان على العينة وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة حوالي 40 استبيان على عاملين في حين أنه

تم استرداد (35) استبيان منها (03) غير صالحة للتحليل، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بحوالي 80% (الاستبيانات المقبولة لإجراء الدراسة والتحليل) .

■ اختيار العينة:

لقد تم توزيع 40 استبانا (ورقية) ليتم استرجاع (35)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب (05) استبيانات أما فيما يخص الاستبيانات غير الصالحة للتحليل فكان عددها (03) والجدول أدناه يوضح أكثر توزيع العينة وبالنسب :

الجدول (05) : يوضح توزيع العينة

عدد الاستبيانات	الموزعة	غير المسترجعة	غير الصالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
المجموع	40	05	03	32
النسبة %	100%	12,5 %	7,5 %	80%

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيان

■ متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: ويشمل أبعاد إدارة الكفاءات المستعملة في الدراسة والمتمثلة في: تحديد وتشخيص الكفاءات، الفرد، التطوير المستمر .
- المتغير التابع: ويشمل أبعاد الموارد البشرية التي تشمل على: التحليل الوظيفي، إدارة الأداء والتقييم، الاستقطاب والاختيار .

المطلب الثاني: أدوات معتمدة في الدراسة الميدانية

■ أدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد استخدم على مقياس ليكارت الخماسي وحكم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغيت

الاستفادة من آرائهم، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من الأساتذة المحكمين والأخذ بملاحظاتهم والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان الورقي والالكتروني وظهره في شكله النهائي.

وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: خاص بالخصائص الشخصية.

يتعلق محتوى هذا الجزء بالخصائص الشخصية لكل العاملين من الجنس، السن، المؤهل العلم، الخبرة في العمل، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: خاص بإدارة الكفاءات.

يتعلق هذا الجزء بإدارة الكفاءات فقد تم تقسيمها إلى 15 سؤالاً، تتكون من ثلاث أبعاد وهي: البعد المعرفي، المهاري، السلوكي، وتصنف كالاتي:

البعد المعرفي: يحتوي على 5 أسئلة وتبدأ من 01 إلى 05.

البعد المهاري: يحتوي على 5 أسئلة وتبدأ من 06 إلى 10.

البعد السلوكي: يحتوي على 5 أسئلة وتبدأ من 11 إلى 15.

الجزء الثالث: خاص بالموارد البشرية

يتعلق هذا الجزء بأبعاد تسيير الموارد البشرية وتم تقسيمه إلى 15 سؤالاً وتتكون من ثلاث أبعاد وهي: بعد الأداء، الجودة، الرضا الوظيفي، وتصنف كالاتي:

بعد الأداء: يحتوي على 5 أسئلة تبدأ من 01 إلى 05 عبارات.

بعد الجودة: يحتوي على 5 أسئلة من 06 إلى 10 عبارات.

بعد الرضا الوظيفي: يحتوي على 5 أسئلة من 11 إلى 15 عبارة

هذه الأجزاء سنوضحها في شكل جدول حسب برنامج مخرجات سلمية:

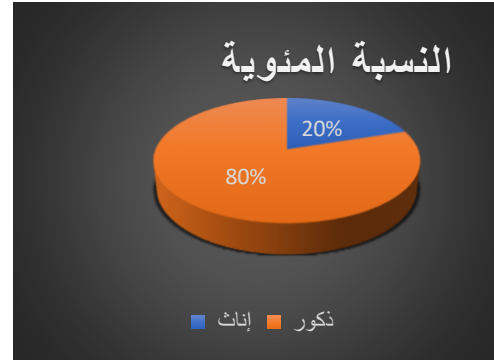
الجدول (06) : يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور (الأجزاء)	الابعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	إدارة الكفاءات	المعرفي	01 - 05	05
02		المهاري	06 - 10	05
03		السلوكي	11 - 15	05
	إجمالي أبعاد المحور الأول			15
04	تسيير الموارد البشرية	الأداء	01 - 05	05
05		الجودة	06 - 10	05
06		الرضا الوظيفي	11 - 15	05
	إجمالي أبعاد المحور الثاني			15
	إجمالي المحاور			30

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

تحليل بيانات الدراسة :

الرقم	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
01	إناث	15	20%
02	ذكور	58	80%
	إجمالي الأفراد	73	100%



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجمالي عدد الموظفين العاملين بشركة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت يقدر ب 73 موزعة إلى 58 من الذكور، و15 من الإناث.

المطلب الثالث: تحليل النتائج الميدانية

■ التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية (الديموغرافية) لعينة الدراسة:

اعتمادا على البيانات المستخرجة من مخرجات برنامج SPSS والمبينة في الجداول أعلاه، يبلغ الحجم الكلي لعينة الدراسة (N = 32) فردا، فيما يلي عرض وتحليل للمتغيرات الشخصية الرئيسية:

- المتغيرات الشخصية الكلية لعينة الدراسة:

- الجنس :

جدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	53.1%
أنثى	15	46.9%
المجموع	32	100.0%

من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

يلاحظ تقارب نسب المشاركين بين الذكور والإناث، حيث يشكل الذكور نسبة 53.1% (17 فردا) مقابل 46.9% للإناث (15 فردا)، هذا التوازن النسبي يعزز إمكانية تعميم النتائج دون تحيز كبير، كما يسمح بإجراء مقارنات بين الجنسين في التحليلات اللاحقة .

- العمر:

جدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
34.4%	11	أقل من 30 سنة
46.9%	15	من 30 إلى 45 سنة
18.8%	6	أكثر من 45 سنة
100.0%	32	المجموع

من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة (81.3%) يقعون في الفئتين العمريتين الأقل من 45 سنة، مع تركيز أكبر في الفئة العمرية "من 30 إلى 45 سنة" (46.9%)، تليها فئة "أقل من 30 سنة" (34.4%)، بينما تمثل الفئة العمرية "أكثر من 45 سنة" أقل نسبة (18.8%)، هذا التوزيع يعكس أن العينة تتكون بشكل أساسي من فئات عمرية متوسطة وشابة، مما قد يكون له دلالات على الحيوية المهنية والقدرة على التكيف مع المتغيرات محل الدراسة.

- المستوى التعليمي:

جدول رقم (09) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15.6%	5	ثانوي
53.1%	17	جامعي
31.3%	10	دراسات عليا
100.0%	32	المجموع

من اعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

يظهر أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (84.4%) يمتلكون مؤهلات جامعية عليا، حيث تبلغ نسبة حملة الشهادة الجامعية 53.1%، ونسبة حملة الدراسات العليا 31.3%، مقابل 15.6% فقط للمستوى الثانوي، هذا المستوى التعليمي المرتفع يشير إلى أن العينة تتمتع بدرجة عالية من الإلمام المعرفي، مما يزيد من دقة استجاباتهم حول القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

المستوى الوظيفي:

جدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
46.9%	15	موظف تنفيذي
25.0%	8	إطار متوسط
28.1%	9	إطار سامي
100.0%	32	المجموع

من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

توزع المستويات الوظيفية في العينة يظهر تنوعا مقبولا، حيث يشكل الموظفون التنفيذيون النسبة الأكبر (46.9%)، يليهم الأطر السامية (28.1%)، ثم الأطر المتوسطة (25.0%)، هذا التوزيع يوفر تمثيلا لعدة مستويات هرمية، مما يسمح بفحص الفروق في المتغيرات الرئيسية وفق المسؤوليات المختلفة.

- الأقدمية (عدد سنوات الخبرة):

جدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	فئة الأقدمية
18.8%	6	أقل من 5 سنوات
53.1%	17	من 5 إلى 10 سنوات
28.1%	9	أكثر من 10 سنوات
100.0%	32	المجموع

من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

أكثر من نصف العينة (53.1%) يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات، وهي فترة كافية لتكوين آراء ناضجة حول بيئة العمل، بينما تمثل الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة 18.8%، والفئة

الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) نسبة 28.1%، هذا التنوع في الخبرات يثري التحليل ويساعد على فهم تأثير الأقدمية على متغيرات الرضا الوظيفي وتسيير الموارد البشرية.

درجة التوفر (حسب المتوسط الحسابي):

يتم تقسيم المدى على عدد الفئات التي نرغب في الحصول عليها (وهي هنا 5 فئات لتتناسب مقياس لكارتر الخماسي) نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): يوضح درجات الموافقة حسب مقياس لكارتر الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

مجالات المتوسط المرجح لكل مستوى مع درجة التقييم:

بناء المجالات تبدأ من الحد الأدنى للمقياس (1) وتضيف طول الفئة بشكل تراكمي حيث سنوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): مجال المتوسط المرجح لكل مستوى ودرجة التقييم

المستوى	المتوسط المرجح	درجة التقييم
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	منخفض جدا
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6	منخفض
محايد	من 2.6 إلى 3.4	متوسط
موافق	من 3.4 إلى 4.2	مرتفع
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5	مرتفع جدا

ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (14): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد إدارة الكفاءات

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	الفا كرومباخ معامل الثبات
إدارة الكفاءات	البعد المعرفي	5	0.824
	البعد المهاري	5	0.788
	البعد السلوكي	5	0.812
إجمالي الأبعاد			0.865

المصدر: من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسات و مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يوضح تقدير لثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرومباخ حيث يظهر المقاس من 15 عبارة بـ 0,865 من عناصر أبعاد المتغير إدارة الكفاءات بمستوى ثبات ممتاز.

الجدول (15): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد تسيير الموارد البشرية:

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرومباخ معامل الثبات
تسيير الموارد البشرية	بعد الأداء	5	0.841
	بعد الجودة	5	0.756
	بعد الرضا الوظيفي	5	0.795
إجمالي الأبعاد			0.842

المصدر: من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسات و مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يوضح تقدير لثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرومباخ حيث يظهر المقاس من 15 عبارة بـ 0,842 من عناصر أبعاد المتغير تسيير الموارد البشرية بمستوى ثبات مرتفع جدا.

المتغيرين	عدد العبارات	الفا كرومباخ معامل الثبات
الإجمالي	30	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسات و مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يوضح التقدير لثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرومباخ حيث يظهر المقاس من 30 عبارة بـ 0,91 من إجمالي المتغيرين إدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية بمستوى ثبات عالي جدا.

النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة:

لتوضيح هذه النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والإحصائيات الوصفية للفقرات قد تم ترتيبها في شكل جدول:

جدول رقم (16) : يوضح النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والإحصائية الوصفية للفقرات الخاصة بإدارة الكفاءات:

الرقم	البعد / المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	درجة التوفر	الترتيب
إدارة الكفاءات										
البعد المعرفي										
01	معرفي	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	18 (56.3%)	14 (43.8%)	4.44	0.50	مرتفعة جداً	06
02	معرفي	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	16 (50.0%)	14 (43.8%)	4.38	0.61	مرتفعة جداً	06
03	معرفي	0 (0%)	0 (0%)	3 (9.4%)	18 (56.3%)	11 (34.4%)	4.25	0.62	مرتفعة جداً	09
04	معرفي	0 (0%)	4 (12.5%)	5 (15.6%)	14 (43.8%)	9 (28.1%)	3.87	0.97	مرتفعة جداً	11
05	معرفي	1 (3.1%)	1 (3.1%)	1 (3.1%)	10 (31.3%)	19 (59.4%)	4.41	0.94	مرتفعة جداً	05
البعد المهاري										
06	مهاري	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	18 (56.3%)	12 (37.5%)	4.31	0.59	مرتفعة جداً	7
07	مهاري	0 (0%)	1 (3.1%)	7 (21.9%)	19 (59.4%)	5 (15.6%)	3.87	0.70	مرتفعة جداً	11
08	مهاري	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	19 (59.4%)	11 (34.4%)	4.28	0.58	مرتفعة جداً	08

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية

"شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية فرع - ولاية تقرت -"

09	مهاري	0 (0%)	2 (6.3%)	4 (12.5%)	21 (65.6%)	5 (15.6%)	3.90	0.73	مرتفعة	10
10	مهاري	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	9 (28.1%)	22 (68.8%)	4.65	0.54	مرتفعة جداً	01
البعد السلوكي										
11	سلوكي	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	15 (46.9%)	16 (50.0%)	4.47	0.56	مرتفعة جداً	03
12	سلوكي	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (46.9%)	17 (53.1%)	4.53	0.50	مرتفعة جداً	02
13	سلوكي	1 (3.1%)	2 (6.3%)	4 (12.5%)	15 (46.9%)	10 (31.3%)	3.97	1.00	مرتفعة	12
14	سلوكي	0 (0%)	2 (6.3%)	4 (12.5%)	19 (59.4%)	7 (21.9%)	3.97	0.78	مرتفعة	10
15	سلوكي	0 (0%)	7 (21.9%)	9 (28.1%)	8 (25.0%)	8 (25.0%)	3.53	1.10	مرتفعة	13

المصدر : من إعداد الطالبان في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

تظهر البيانات الإحصائية لعينة الدراسة (N = 32) اتجاها إيجابيا عاما وقويا نحو مستويات إدارة الكفاءات، حيث تتركز غالبية الاستجابات في الفئتين العلويتين لمقياس ليكرت (موافق وموافق بشدة)، ويتضح هذا التوجه من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة التي تجاوزت في معظمها عتبة 4.00، مدعومة بانحرافات معيارية منخفضة تتراوح بين 0.50 و 1.10، عند فحص النسبة المئوية التراكمية للفئتين العلويتين ("موافق" و"موافق بشدة")، نجد أن 13 فقرة من أصل 15 فقرة (أي 86.7%) تسجل نسباً تراكمية تتراوح بين 90.6% و 100%، هذا يعني أن أقل من 10% من أفراد العينة (أي 3 أفراد كحد أقصى) يتوزعون على الفئات الدنيا (محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في غالبية الفقرات، في المقابل، الفقرات التي تنخفض فيها النسبة التراكمية للفئتين العلويتين إلى ما دون 80% هي الفقرة 15 (50% فقط) والفقرة 14 (81.3%)، مما يشير إلى أن هذه الفقرات هي التي تولد التباين الأكبر؛

البعد المعرفي (البند 1-5): المتوسط العام المحسوب لهذا البعد هو 21.34، أي ما يعادل 4.27 لكل فقرة، المدى بين أدنى فقرة (البند 4) 3.87، وأعلى فقرة (البند 1) 4.44 يساوي 0.57، وهو أضيق مدى بين الأبعاد، مما يشير إلى تماسك داخلي شديد، الفقرة الوحيدة التي تظهر تشتتا ملحوظا (انحراف 0.97) هي البند 4 الذي يتضمن فئتي "محايد" (15.6%) و"غير موافق" (12.5%)، بينما تبقى بقية البنود بانحرافات أقل من 0.62. **البعد المهاري (البند 6-10):** يتميز هذا البعد بوجود أعلى متوسط فقري في الدراسة (4.65 للبند 10) وانحراف منخفض جدا (0.54) البند 10 وحده يستحوذ على 68.8% من الاستجابات في فئة "موافق بشدة"، في الطرف الآخر البند 7 يسجل متوسط 3.87 بانحراف 0.70، ويلاحظ أن 21.9% اختاروا "محايد" و 3.1% غير موافق"، المدى داخل البعد المهاري 0.78، مما يحافظ على التجانس العام. **البعد السلوكي (البند 11-15):** هو البعد الوحيد الذي ينخفض فيه المتوسط الأدنى إلى 3.53 (البند 15) مع انحراف - 1.10 أعلى انحراف في الجدول، التوزيع التكراري للبند 15 يكشف عن 28.1% محايد، 21.9% غير موافق، و 25% لكل من موافق وموافق بشدة، هذا يشبه توزيعا ثنائي القمة وصفيًا، البنود الأخرى في البعد السلوكي (11، 12، 13، 14) تحافظ على متوسطات بين 3.97 و 4.53، لكن البند 14 يظهر انحرافا 0.78 مع وجود فئة محايد (12.5%) وغير موافق (6.3%)، بينما البند 12 يخلو من أي فئة دنيا.

جدول رقم (17) : يوضح النسب المئوية و التوزيعات التكرارية و الإحصائية الوصفية لل فقرات الخاصة بتسيير الموارد البشرية :

تسيير الموارد البشرية										
بعد الأداء										
الرقم	البعد / المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	درجة التوفر	الترتيب
16	بعد الأداء	0 (0%)	2 (6.3%)	5 (15.6%)	16 (50.0%)	9 (28.1%)	4.00	0.84	مرتفعة	10
17	بعد الأداء	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	21 (65.6%)	9 (28.1%)	4.22	0.55	مرتفعة جداً	05

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية

"شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية فرع - ولاية تقرت - "

06	مرتفعة	0.59	4.19	9 (28.1%)	20 (62.5%)	3 (9.4%)	0 (0%)	0 (0%)	بعد الأداء	18
08	مرتفعة	0.69	4.09	8 (25.0%)	20 (62.5%)	3 (9.4%)	1 (3.1%)	0 (0%)	بعد الأداء	19
09	مرتفعة	1.13	4.06	15 (46.9%)	9 (28.1%)	4 (12.5%)	3 (9.4%)	1 (3.1%)	بعد الأداء	20
بعد الجودة										
04	مرتفعة جداً	0.58	4.28	11 (34.4%)	19 (59.4%)	2 (6.3%)	0 (0%)	0 (0%)	بعد الجودة	21
12	مرتفعة	0.61	3.78	2 (6.3%)	22 (68.8%)	7 (21.9%)	1 (3.1%)	0 (0%)	بعد الجودة	22
11	مرتفعة	0.96	3.81	6 (18.8%)	19 (59.4%)	3 (9.4%)	3 (9.4%)	1 (3.1%)	بعد الجودة	23
12	مرتفعة	1.09	3.78	8 (25.0%)	16 (50.0%)	2 (6.3%)	5 (15.6%)	1 (3.1%)	بعد الجودة	24
02	مرتفعة جداً	0.57	4.50	17 (53.1%)	14 (43.8%)	1 (3.1%)	0 (0%)	0 (0%)	بعد الجودة	25
بعد الرضا الوظيفي										
01	مرتفعة جداً	0.57	4.53	18 (56.3%)	13 (40.6%)	1 (3.1%)	0 (0%)	0 (0%)	بعد الرضا الوظيفي	26
03	مرتفعة جداً	0.54	4.34	12 (37.5%)	19 (59.4%)	1 (3.1%)	0 (0%)	0 (0%)	بعد الرضا الوظيفي	27
13	متوسطة	1.31	3.13	3 (9.4%)	14 (43.8%)	5 (15.6%)	4 (12.5%)	6 (18.8%)	بعد الرضا الوظيفي	28

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية

"شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة التجارية فرع - ولاية تقرت -"

29	بعد الرضا الوظيفي	1	0 (0%)	1	22 (3.1%)	8 (25.0%)	4.13	0.75	مرتفعة	07
30	بعد الرضا الوظيفي	0 (0%)	0 (0%)	1	13 (3.1%)	18 (56.3%)	4.53	0.57	مرتفعة جداً	01

المصدر : من إعداد الطالبان في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

استنادا إلى عينة حجمها (N = 32) ، تظهر بيانات الأبعاد الثلاثة لـ "تسيير الموارد البشرية" - وهي بعد الأداء (البند 16-20)، بعد الجودة (البند 21-25)، بعد الرضا الوظيفي (البند 26-30) - اتجاها إيجابيا عاما مع تباين متفاوت بين الفقرات، تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.13 و 4.53، والانحرافات المعيارية بين 0.54 و 1.31.

يتكون هذا البعد من 5 فقرات، تتراوح متوسطاتها بين 4.00 و 4.22، أي أن أدناها 4.00 بالضبط، المدى داخل البعد يساوي 0.22 فقط، وهو أضيق مدى على الإطلاق بين جميع أبعاد الدراسة، مما يشير إلى تماسك داخلي شديد وتقارب كبير في مستويات الموافقة.

البند الأكثر إجماعا البند 17 (متوسط 4.22، انحراف 0.55) والبند 18 (متوسط 4.19، انحراف 0.59) حيث تتركز الاستجابات في فئتي "موافق" و"موافق بشدة" بنسبة تراكمية تصل إلى 93.7% و 90.6% على التوالي، مع غياب تام لفئة "غير موافق بشدة" وغياب أو حضور ضئيل لـ "غير موافق".

الفقرة الأكثر تشتتا البند 20 (متوسط 4.06، انحراف 1.13) وهو أعلى انحراف في هذا البعد، يعود التشتت إلى وجود 12.5% في فئة "محايد"، 9.4% في "غير موافق"، و 3.1% في "غير موافق بشدة"، رغم أن 75% من العينة لا تزال في الفئتين العلويتين.

الفقرة الحدودية البند 16 يسجل متوسط 4.00 تماما (أدنى متوسط في البعد) بانحراف 0.84، ويظهر فيه 15.6% محايد و 6.3% غير موافق، دون حضور للفئة القصوى السالبة.

النسبة التراكمية للفئتين العلويتين: تتراوح بين 75% (البند 20) و 93.7% (البند 17)، مما يؤكد أن البعد كله يحظى بموافقة واسعة ولكن مع وجود "جيوب تباين" محدودة في البندين 16 و 20.

يتميز هذا البعد بوجود أكبر تباين داخلي بين فقراته، حيث يمتد المدى من متوسط 3.78 (البندان 22 و 24) إلى 4.50 (البند 25). المدى الكلي يساوي 0.72، وهو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة لهذا الجدول.

الفقرة الأعلى البند 25 (متوسط 4.50، انحراف 0.57) حيث 53.1% اختاروا "موافق بشدة" و 43.8% "موافق"، مع 3.1% فقط "محايد"، هذا يعكس إجماعا شبه كامل.

الفقرات الأدنى والأكثر تشتتا، البند 22 (متوسط 3.78، انحراف 0.61) يظهر 21.9% "محايد" و 3.1% "غير موافق".

- البند 23 (متوسط 3.81، انحراف 0.96) يتميز بوجود 9.4% "محايد"، 9.4% "غير موافق"، و 3.1% "غير موافق بشدة"، مما يرفع التشتت.

- البند 24 (متوسط 3.78، انحراف 1.09) - وهو ثاني أعلى انحراف في القسم - حيث تصل نسبة "غير موافق" إلى 15.6% و "غير موافق بشدة" إلى 3.1%، بينما تبقى الفئتان العلويتان بنسبة 75% فقط.

أما بعد الجودة يحتوي على أعلى وأدنى متوسطات في الجدول بأكمله، مما يجعله الأكثر تباينا بين الفقرات من حيث القيم المركزية، المدى بين الفقرات يبلغ 1.40 (من 3.13 إلى 4.53).

الفقرات العالية جداً والمتجانسة، البند 26 (متوسط 4.53، انحراف 0.57) والبند 30 (متوسط 4.53، انحراف 0.57) - وهما متماثلان تماما من حيث المتوسط والانحراف والتوزيع: 56.3% موافق بشدة، 40.6% موافق، 3.1% محايد.

- البند 27 (متوسط 4.34، انحراف 0.54) - الأدنى في البعد - حيث 59.4% موافق و 37.5% موافق بشدة، مع 3.1% محايد.

- الفقرة الشاذة (البند 28): تسجل أدنى متوسط في جميع جداول الدراسة (3.13) وأعلى انحراف معياري (1.31)، توزيعها يكاد يكون متعدد الأوجه 43.8% موافق، 9.4% موافق بشدة، 15.6% محايد، 12.5% غير موافق، و 18.8% غير موافق بشدة، هذه هي الفقرة الوحيدة التي ينخفض فيها المتوسط إلى ما دون 3.50، وتظهر فيها أعلى نسبة لـ "غير موافق بشدة"، وصفا هذا التوزيع يقترب من التماثل حول الوسط مع ميل للجهة السالبة.

-الفقرة المتوسطة البند 29 (متوسط 4.13، انحراف 0.75) حيث 68.8% موافق، 25% موافق بشدة، ووجود شاذ لفئة "غير موافق بشدة" بنسبة 3.1% مع غياب "غير موافق"

التباين والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة:

إدارة الكفاءات:

فقرات انعدام التباين شبه الكلي (انحراف $0.60 \geq$) البنود (0.50) 1، (-0.61) 2 قريب جدا، (0.59) 6، (0.58) 8، (0.54) 10، (0.56) 11، (0.50) 12 تتميز باحتوائها على فئة واحدة أو اثنتين فقط من الفئات العليا، والنسبة التراكمية للموافق والموافق بشدة تتجاوز 96%

فقرات التباين المتوسط (انحراف 0.61 - 0.90) البنود (0.62) 3، (0.70) 7، (0.73) 9، (0.78) 14 تظهر فئة "محايد" بنسب تتراوح بين 6.3% و 21.9%، وقد تظهر فئة "غير موافق" بنسبة 3.1% كحد أقصى.

فقرات التباين المرتفع (انحراف $0.95 \leq$) البنود (0.97) 4، (-0.94) 5 على الحد، (1.00) 13، (1.10) 15 تتميز بوجود فئتي "غير موافق" و "غير موافق بشدة" بنسب تصل إلى 12.5% و 3.1% على التوالي (في البنود 4، 5، 13) وفي البند 15 تصل نسبة "غير موافق" إلى 21.9%، المتوسطات تنخفض إلى ما بين 3.53 و 3.97.

تظهر البيانات أن 80% من البنود (12 فقرة) لها متوسطات أعلى من 4.00، و 60% من البنود (9 فقرات) لديها انحراف معياري أقل من 0.70، لا توجد أي فقرة بمتوسط أقل من 3.50، مجموع الانحرافات داخل البعد المعرفي هو الأدنى (3.54)، يليه المهاري (3.37 القيمة الأصغر)، ثم السلوكي (4.22) هذا يعني أن التباين الكلي للاستجابات يتركز في البعد السلوكي، وتحديدًا في البندين 15 و 13، العلاقة بين الانحراف المعياري وعدد الفئات المشغولة هي علاقة طردية واضحة، كلما ازداد عدد الفئات المشاركة، ارتفع الانحراف، وانخفض المتوسط.

تسيير الموارد البشرية:

فقرات انعدام التباين شبه الكلي (انحراف $0.60 \geq$): البنود (0.55) 17، (0.59) 18، (0.58) 25، (0.57) 26، (0.57) 27، (0.54) 30، (0.57) 31. جميعها تتميز بنسبة تراكمية للفئتين العلويتين لا تقل عن 90.6%، وغياب تام أو شبه تام للفئات السالبة.

فقرات التباين المتوسط (0.61 – 0.90): البنود 16 (0.84)، 19 (0.69)، 22 (0.61)، 29 (0.75). تظهر فيها فئة "محايد" بنسب بين 6.3% و 15.6%، وقد تظهر "غير موافق" بنسبة لا تتجاوز 6.3%.

فقرات التباين المرتفع (انحراف ≤ 0.95): البنود 20 (1.13)، 23 (0.96)، 24 (1.09)، 28 (1.31). تتميز بوجود فئتي "غير موافق" و "غير موافق بشدة" بنسب تصل إلى 15.6% و 18.8% على التوالي (البند 28)، متوسطاتها تتخفف إلى 3.13 – 4.06، مع بقاء معظمها فوق 3.50 باستثناء البند 28.

تظهر البيانات أن:

70% من فقرات هذا الجدول (11 فقرة من أصل 15) لها متوسطات أعلى من 4.00

46.7% من الفقرات (7 فقرات) لديها انحراف معياري أقل من 0.60.

أعلى تركيز للإجماع موجود في بعدي الجودة (باستثناء البند 28) وإدارة الكفاءات (باستثناء البند 20).

أعلى تباين وأدنى متوسط يتركزان في بعد الجودة (البند 28) وبعد الأداء (البند 24).

العلاقة بين الانحراف والمتوسط تبقى طردية واضحة، كل فقرة ذات انحراف مرتفع (≤ 0.95) يكون متوسطها أقل من 4.10، وكل فقرة ذات متوسط أعلى من 4.20 يكون انحرافها أقل من 0.60.

أثر إدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية (الانحدار الخطي البسيط):

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل إدارة الكفاءات على المتغير التابع تسيير الموارد البشرية (الدرجة الكلية لأبعاد: الأداء، الجودة، الرضا الوظيفي)، اعتمد التحليل على عينة حجمها (N = 32) بمستوى ثقة 95% ($\alpha = 0.05$). تم فحص فروض الانحدار الأساسية من خلال تحليل البواقي.

جدول رقم (18) : يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.172	0.030	-0.003	3.787

من إعداد الطالبان في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.172$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.030$)، ما يعني أن إدارة الكفاءات فسّرت ما نسبته 3% فقط من التباين الحاصل في تسيير الموارد البشرية، وهي نسبة تفسيرية ضعيفة للغاية. أما معامل التحديد المعدل فقد جاء سالبا (-0.003)، وهو مؤشر على ضعف القدرة التفسيرية للنموذج الإحصائي.

جدول (19): يوضح تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	13.117	1	13.117	0.914	0.347
البواقي	430.383	30	14.346		
الكلي	443.500	31			

من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول :

يتضح من نتائج تحليل التباين أن قيمة ($F = 0.914$) جاءت غير دالة إحصائيا، حيث بلغ مستوى الدلالة ($Sig = 0.347$)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه فإن نموذج الانحدار غير صالح للتنبؤ بتسيير الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول (20): معاملات الانحدار الخطي البسيط لإدارة الكفاءات في التنبؤ بتسيير الموارد البشرية

مستوى الدلالة Sig	t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير
0.000	4.013	—	12.356	49.578	الثابت
0.347	0.956	0.172	0.196	0.188	إدارة الكفاءات

من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار الخاص بمتغير إدارة الكفاءات بلغ ($B=0.188$)، بما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في إدارة الكفاءات تؤدي نظريا إلى زيادة قدرها 0.188 في تسيير الموارد البشرية، غير أن هذا الأثر لم يكن دالا إحصائيا، حيث بلغت قيمة ($t = 0.956$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.347$)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، الأمر الذي يدل على عدم وجود تأثير معنوي لإدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية.

جدول (21) يوضح إحصاءات البواقي لنموذج الانحدار الخطي البسيط

المؤشر	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
القيمة المتوقعة	59.902	62.530	61.375	0.650
البواقي	-10.404	5.032	0.000	3.726
القيم المتوقعة المعيارية	-2.264	1.777	0.000	1.000
البواقي المعيارية	-2.747	1.329	0.000	0.984

من إعداد الطالبان في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

تظهر نتائج البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يتوافق مع افتراضات الانحدار الخطي، كما أن قيم البواقي المعيارية تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيا، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة متطرفة تؤثر بصورة جوهرية في النموذج. ومنه نستنتج أن نتائج الانحدار الخطي البسيط أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، كما أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت ضعيفة جدا، إذ لم تتجاوز نسبة التفسير 3%، وعليه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة:

تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد تم الاعتماد على الاختبارات و الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية كما يلي:

قياس أداة ثبات الدراسة بمعامل ألفا كرو نباخ.

النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة.

المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

هذا المطلب يعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها الوصفي ومناقشتها .

نتائج التحليل الوصفي للأبعاد الثلاثة (المعرفي، المهاري، السلوكي) ومحورها "إدارة الكفاءات":

الجدول (22): التوزيعات التكرارية والإحصاءات الوصفية للأبعاد الكلية

البعد / المحور	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
البعد المعرفي	32	21.34	1.88	مرتفعة جداً
البعد المهاري	32	21.03	1.60	مرتفعة
البعد السلوكي	32	20.47	2.12	مرتفعة
إدارة الكفاءات (محور)	32	62.84	3.47	مرتفعة

من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

استناداً إلى المخرجات الوصفية لعينة حجمها (N = 32) للأبعاد الثلاثة التابعة (المعرفي، المهاري، السلوكي) ومحورها "إدارة الكفاءات"، تظهر البيانات ما يلي: تتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة بين 20.47 و 21.34، حيث يسجل البعد المعرفي أعلى متوسط (21.34)، يليه البعد المهاري (21.03)، ثم البعد السلوكي (20.47). أما المتغير المركب "إدارة الكفاءات" فيبلغ متوسطه 62.84 (على مقياس مختلف بعدد فقرات أكبر)، من حيث الانحرافات المعيارية، نجد أن البعد المهاري هو الأكثر تجانساً (1.60)، يليه البعد المعرفي (1.88)، ثم البعد السلوكي (2.12) الذي يظهر أعلى تشتت بين الأبعاد الثلاثة، في حين يسجل محور إدارة الكفاءات انحرافاً معيارياً مطلقاً قدره 3.47، عند حساب معامل الاختلاف (نسبة الانحراف إلى المتوسط) للمقارنة النسبية، نجد: البعد المهاري (7.60%)، البعد

المعرفي (8.81%)، البعد السلوكي (10.36%)، وإدارة الكفاءات (5.52%). هذا يعني أن أقل تشتت نسبي هو للمحور "إدارة الكفاءات" (5.52%)، يليه البعد المهاري، ثم المعرفي، وأعلى تشتت نسبي هو للبعد السلوكي (10.36%). وبالتالي، من منظور وصفي بحت، تتسم الأبعاد الثلاثة بتجانس داخلي مقبول إلى مرتفع (جميع معاملات الاختلاف أقل من 11%)، مع تفوق واضح للبعد المهاري من حيث انخفاض التشتت المطلق والنسبي، بينما يتميز البعد السلوكي بتباين داخلي أكبر ونسبة تشتت أعلى رغم متوسطه الأدنى، أما محور إدارة الكفاءات، رغم قيمته المطلقة الكبيرة، فيظهر أكبر قدر من التجانس النسبي بين جميع المتغيرات، مما يشير إلى تماسك داخلي قوي في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

نتائج التحليل الوصفي للأبعاد الثلاثة (الأداء، الجودة، الرضا الوظيفي) ومحورها "تسيير الموارد البشرية":

الجدول (23): التوزيعات التكرارية والإحصاءات الوصفية للأبعاد الكلية

البعد / المحور	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
بعد الأداء	32	20.56	2.37	مرتفعة
بعد الجودة	32	20.16	1.92	مرتفعة
بعد الرضا الوظيفي	32	20.66	1.91	مرتفعة
تسيير الموارد البشرية (محور)	32	61.38	3.78	مرتفعة

من إعداد الطالبان في ضوء نتائج الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول:

استنادا إلى المخرجات الوصفية المصححة لعينة حجمها (N = 32) للأبعاد الثلاثة (الأداء، الجودة، الرضا الوظيفي) ومحورها "تسيير الموارد البشرية"، تظهر البيانات ما يلي: تتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة بين 20.16 و 20.66، حيث يسجل بعد الرضا الوظيفي أعلى متوسط (20.66)، يليه بعد الأداء (20.56)، ثم بعد الجودة (20.16)، الفروق بين هذه المتوسطات ضئيلة (المدى = 0.50)، مما يشير إلى تقارب المستويات العامة، من حيث الانحرافات المعيارية، نجد أن بعد الرضا الوظيفي هو الأكثر تجانسا (1.91)، يليه بعد الجودة (1.92) بفارق طفيف، ثم بعد الأداء (2.37) الذي يسجل أعلى تشتت بين الأبعاد الثلاثة، أما محور "تسيير الموارد البشرية" فيبلغ متوسطه 61.38 بانحراف معياري 3.78، عند حساب معامل الاختلاف (نسبة الانحراف إلى المتوسط) للمقارنة النسبية، نجد أن بعد الرضا

الوظيفي (9.25%)، بعد الجودة (9.52%)، بعد الأداء (11.52%)، ومحور تسيير الموارد البشرية (6.16%)، هذا يعني أن أقل تشتت نسبي هو للمحور الرئيسي (6.16%)، يليه بعد الرضا الوظيفي، ثم بعد الجودة، وأعلى تشتت نسبي هو لبعد الأداء (11.52%)، وبالتالي، من منظور وصفي بحت، تتسم الأبعاد الثلاثة بتجانس داخلي مقبول إلى متوسط (معاملات الاختلاف بين (9% و 12%)، مع تفوق واضح لبُعدي الرضا الوظيفي والجودة من حيث انخفاض التشتت المطلق والنسبي، بينما يتميز بعد الأداء بتباين داخلي أكبر نسبياً، أما محور تسيير الموارد البشرية، فيظهر درجة تجانس نسبي مرتفعة (6.16%)، وهي ثاني أفضل قيمة بعد محور إدارة الكفاءات (الذي كان 5.52%)، مما يشير إلى تماسك داخلي قوي في الدرجة الكلية لهذا المحور، جميع الأبعاد الثلاثة والمحور الرئيسي يحققون درجة توفر "مرتفعة" (متوسطات الفقرات بين 4.03 و 4.13).

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة بعد تحليل الاستبيان واختبار صحة الفرضيات بالأساليب الإحصائية من أجل تحليل بعد المتغيرات تم التوصل إلى النتائج العامة التالية:

اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على: تطبيق نظام إدارة الكفاءات يؤدي إلى تحسين أداء تسيير الموارد البشرية في شركة الاسمنت الوحدة التجارية تڤرت.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة.

في ما يخص هذه الفرضية فإننا نستنتج أن نتائج الانحدار الخطي البسيط أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية، حيث جاء تقييمه مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، كما أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت ضعيفة جداً، إذا ما تجاوزت نسبة التفسير 3%، وعليه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة.

اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يؤدي الاعتماد على التكوين و الدورات التدريبية إلى تحسين الكفاءات و التقليل من الأخطاء.

بناء على مخرجات برنامج SPSS و مستوى الدلالة في اختبار ANOVA و اختبار المعاملات (0.347) اكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، و معامل التحديد (R2) جد ضئيل (3%)

مما يدل على أن التكوين لم يكن له اثر ملموس أو واضح في تحسين الكفاءات و ظهر أيضا من جدول الإحصائيات أن حجم العينة ($N=32$) قد يكون صغيرا جدا لإظهار علاقة قوية.

بناء على البيانات المتوصل إليها لا نقبل الفرضية الثانية.

اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تشير إلى اعتماد الشركة على نظام واضح لتقييم و تطوير مهارات موظفيها مما يساهم في تحسين الكفاءات و التقليل من الأخطاء.

من خلال البيانات المتوصل إليها في جدول أبعاد إدارة الكفاءات يظهر لنا أن الشركة تتجح في تزويد موظفيها بالمعلومات الأساسية، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية للبعد المعرفي من 3.87 و 4.44 وهي درجة توفر مرتفعة جدا مع تحقيق أعلى متوسط حسابي وهو 4.65 في البعد المهاري العبارة 10 و بانحراف معياري منخفض 0.54 مما يدل على امتلاك مهارات تطبيقية عالية، و منه نقبل الفرضية الثالثة.

اختبار صحة الفرضية الرابعة التي تشير إلى اعتماد الشركة على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية الحديثة تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و احتياجات الموظفين.

بناء على البيانات المتوصل إليها في جدول أبعاد تسيير الموارد البشرية تبين أن جميع المتوسطات الحسابية تتراوح بين 4.00 و 4.22 وهي درجات توفر مرتفعة إلى مرتفعة جدا و من هنا نستنتج أن الشركة حققت نجاح في توجيه الكفاءات نحو تحقيق الأداء المطلوب مما يخدم الأهداف التنظيمية للمؤسسة. ومنه نقبل صحة الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال استطلاعنا لإجابات العينة لمحور إدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة ونجد أن كلاهما حضي بمستوى الموافقة "المرتفع" وهذا حسب ما أثبتته الدراسة من خلال إجابات العينة على الاستبيانات الموزعة على (40) عامل بشركة الاسمنت حيث كلا المحورين جاء ما بين المتوسط الحسابي من 4,00 إلى 4,22 درجة حسب مخطط ليكارت الخماسي، هذا من جهة.

وفي دراستنا لإثبات فروق تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة (المستوى التعليمي-الخبرة-الوظيفة)، فقد استخدمنا اختبار تحليل التباين، وقد أثبتت دراستنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الكفاءات وتسيير الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، العمر، الخبرة، والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية

ولإثبات الفرضية الخاصة بتأثير أبعاد إدارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية استخدم اختبار معامل الثبات ألفا كرو نباخ وأثبتت دراستنا على وجود ارتباط طردية موجب بين كل أبعاد المتغيرين.

ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تشير إلى أثر إدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية بشركة الاسمنت استخدم اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط .

خاتمة

خاتمة

في الختام، يمكن القول أن دور إدارة الكفاءات في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية لمؤسسة اقتصادية حيث يكون الاهتمام بمعايير الكفاءات وممارساتها في تسيير الموارد البشرية تساهم وبشكل فعال وكبير في تبني نظام إدارة الكفاءات (تحديد، تقييم، تطوير، تعبئة الكفاءات) مما يؤدي إلى الرفع من مؤشرات أداء وظيفة الموارد البشرية، إذ تنطلق الدراسة من مفهوم مفاده الانتقال من التسيير التقليدي للأفراد إلى تسيير الكفاءات المبنية على المهارات والقدرات يؤدي حتما إلى تحسين مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية وكذا استثمار إستراتيجي يساهم في تحقيق الاستدامة والتقدم المؤسسي على المدى الطويل.

مما سبق يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- تحسين التوافق الإستراتيجي بحيث تساهم إدارة الكفاءات في سد الفجوة بين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وبين المهارات المتاحة فعليا مما يضمن وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- رفع كفاءة التوظيف والتدريب
- تعزيز الولاء التنظيمي حيث أنه تبين للمؤسسات التي تضع مسارات واضحة لتطوير كفاءات موظفيها تشهد انخفاض في معدل دوران العمل و ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي.
- دعم الابتكار لأن إدارة الكفاءات تشجع على ظهور الكفاءات الجماعية التي تساهم في خلق بيئة محفزة للابتكار وحل المشكلات المعقدة.

الاقتراحات:

- تنظيم دورات تدريبية بين وحدة تقرت والوحدات التجارية الأخرى الناجحة لتبادل الخبرات الميدانية في تسيير المخازن و عمليات البيع.
- تكليف الكفاءات القديمة و الخبراء في الشركة بمرافقة الموظفين الجدد لنقل الخبرة الضمنية التي لا توجد في الكتب أو الأدلة الإجرائية.
- تدريب عمال الوحدة التجارية على استخدام البرامج الحديثة لتسيير المبيعات و المخزون لتقليل الأخطاء البشرية وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

- تطوير نظام المكافآت بحيث لا يعتمد فقط على الأقدمية بل على عدد المهارات الجديدة التي يكتسبها الموظف ويطبقها في تحسين أداء الوحدة
- إشراك الزبائن (المقاولين والوكلاء) في تقييم كفاءة موظفي الوحدة التجارية للحصول على صورة حقيقية عن مستوى الفعالية الميدانية.
- تحسين بيئة العمل المادية بالوحدة بما يتناسب مع الظروف المناخية للمنطقة (تجهيز المكاتب والمخازن) لأن البيئة المريحة هي أساس تفعيل كفاءة الفرد.

آفاق الدراسة:

- يجب ان تكون للمؤسسات توجه نحو إدارة كفاءات رقمية و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التي تعتمد على العمل عن بعد أو الفرق الافتراضية .
- دور إدارة الكفاءات في تعزيز المرونة التنظيمية بحيث تكون المؤسسة قادرة على إعادة تشكيل مهارات موظفيها بسرعة لمواجهة الأزمات المفاجئة .
- استخدام الأداء المتوازن لتقييم أثر الكفاءات إذ يربط كفاءة المورد البشري بالأداء المالي ورضا العملاء.

التوصيات:

- يجب على الشركة التركيز على العبارة 04، 07 و 15 لانهم سجلوا اقل تقييم، و كذلك العبارة 28 هي نقطة التنبيه لها سجلت درجة متوسطة و انحرافا عاليا، مما قد تكون العائق امام تحقيق توازن مثالي و كامل بين اهداف المؤسسة و رغبات الموظفين. ينبغي على الشركة سد الثغرات الظاهرة في نتائج الاستبيان، خاصة في الجانب الذي لم يحصل فيها الموظفون على تقييم مرتفع جدا .
- يوصى بتصميم برامج تدريبية موجهة لسد الثغرات التي تظهر في نتائج تقييم الأداء لضمان عائد استثماري حقيقي للمؤسسة
- اجراء دراسة مقارنة بين الوحدة التجارية لولاية تقرت و وحدات أخرى في ولايات مختلفة لبيان أثر البيئة الجغرافية و الاجتماعية على تسيير الكفاءات.
- التوصية بضرورة الاعتماد على اختبارات وتقييمات تقيس القدرات الحقيقية للمرشحين في ولاية تقرت بدل التركيز التقليدي على شهادات علمية فقط.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب

- محمود عبد الفتاح رضوان " إدارة المواهب في المنظمة " دار المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر الطبعة (01) سنة 2012.
- عقوني محمد، "كتاب إدارة الموارد البشرية إستراتيجيات وتطبيقات عصرية" مجلة المعرفة الطبعة 2025.
- بدر شاشا، GESTION DES RESSOURCES HUMAINES سنة 2026
- باري كشواي، " إدارة الموارد البشرية " دار الفاروق للنشر والتوزيع سنة 2018.
- عشوش محمد، أمل عبد الرحمن السيد، نفيسة باشري، " أساسيات إدارة الموارد البشرية "جامعة القاهرة-كلية التجارة 2017.
- يزن محمد باسم تيم، " إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) " دار الفضاءات للنشر و التوزيع الأردن سنة 2018.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، " إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة " دار اليازوري العلمية السنة 2020.
- المحمدي سعد علي ربحان، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية و منهجية متكاملة" دار اليازوري العلمية 2019.

ب- المجلات و المقالات:

- أغادير بنت سالم العيدروس، " اثر إدارة الكفاءات على الإدارة المسؤولة في جامعة أم القرى " المجلة التربوية الشاملة المجلد (02) العدد (03) شهر يونيو سنة 2024.

- صدوق فتيحة، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات _ دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة _ " مجلة دفاتر اقتصادية المجلد 14 العدد 01 سنة 2023.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العوفا " إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة" دار اليازوري العلمية سنة 2020.
- بن طيبة عبد الرؤوف، جليح ياسين دور إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية _دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون _مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية _بحوث و دراسات_ المجلد 11 العدد 2 سنة 2024.
- عسلي نور الدين، بغدالي محمد بوضياف اعتماد تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية _دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة _ "مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية _بحوث و دراسات_ المجلد 09 العدد 1 سنة 2022.
- خالد فتوح بعنوان: "وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان" مجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد 13 العدد 01 جامعة معسكر (الجزائر) 2022.
- مصباح عائشة، بوهرين فتيحة: دور نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 8 العدد 1 جوان 2025 جامعة الوادي، الجزائر. DXN و Emarates.
- نحلة نجاة ، " سوسيولوجيا الكفاءات : من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة " مجلة معارف جامعة الجزائر العدد 21 سنة 2016.
- طرافي إلهام، " الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمجابهة التحديات الراهنة و المستقبلية" مجلة مدارات سياسية المجلد 07 العدد 02 سنة 2023.

- عجموط مليكة، " واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في اطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية" مجلة مجتمع تربية عمل المجلد 05 العدد 02 السنة 2020.
- قرينعي احمد، " إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية) " مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية المجلد 01 العدد 02 سنة 2019
- المجلة الدولية للبحوث المتقدمة (IJAR) مقالة بحثية " إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي " سنة 2023.
- شاهيناز دريوش بعنوان "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: قراءة في ممارسات التوظيف الحديثة و تقنياتها" مجلة نماء للاقتصاد و التجارة المجلد 09 العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر) 2025.
- بو يحيوي إبراهيم ، بن أحمد نوال ، " أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات " مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 02 العدد 06 سنة 2016.

ج- المذكرات وأطروحات الدكتوراه

- قمار نبراس ، خلايفية ليليا ، " دور إدارة الكفاءات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات _ دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -قائمة - _ " مذكرة ماستر شعبة علوم التسيير تخصص قيادة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قائمة السنة الجامعية 2024-2025.
- خنوج فايزة ، " دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي _ دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير _ " مذكرة تخرج ماستر شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الجامعية 2020-2021.

- قادري محمد، "دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية_ دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة_" مذكرة ماستر جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السن الجامعية 2019-2020.
- مرزوقي ياسر، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال" أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2018-2019.
- بروش يوسف بعنوان: "ادارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع دراسة حالة: شركة " أطروحة نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير . S.E.T.S.الدراسات التقنية بسطيف جامعة الجزائر 3 سنة 2024.

د-المراجع الأجنبية:

- Human Resource Managemant , Open Textbooks for Hong Kong 2021 .
- 18. -Biswajeet Pattanayak , "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT "Sixth Edition, Eastern Economy Edition 2021
- 19. Djalab Zohra. Kasmi Karima. Siddig Balal Ibrahim. Said Ali Naas. Saba Noori Al-hamdany Assessing the impact of competency management on organizational learning: a case of the university of DJELFA, ALGERIA. Journal of innovations and sustainability, ISSN 2367-8151. 2023, VOL. 7, NO.1
- 20. Mohammed Flayyih Hamzah. Ghani Dahham Tanai :The impact of competency-based human reasources management and the resource-based approach on creative performance by mediating the knowledge economy: An analytical in the Central Bank of IRAQ Journal of Economics and administrative Sciences 2024; 30(142), pp. 51-68 P-ISSN 2518-5764 E-ISSN 2227-703X
- 21 .D. Rabeh Merouani: The role of E-HRP systems in improoving competency management –A study of companies operating in M’silaregion Economic sciences, management and commercial sciences review –University of M’sila- volume: 17/ N°: 02 / N.S: 34 (2024) P 383-405

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعد التحية والتقدير، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،
يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن إعداد مذكرة التخرج لنيل
شهادة الماستري في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان " دور إدارة الكفاءات
في زيادة فعالية تسيير الموارد البشرية دراسة حالة "شركة الاسمنت عين توتة الجزائر الوحدة
التجارية فرع ولاية تقرت " ويبلغ عدد عمالها 73 عامل وعليه ألتمس منكم التعاون لتحقيق
غاية هذا العمل، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، علما أنه سيتم التعامل
مع المعلومات المقدمة بسرية تامة ولن تستخدم إطلاقا خارج نطاق البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: (الرجاء التكرم بوضع علامة (X) في خانة الإجابة التي تعبر عن رأيك)

البيانات الشخصية

- الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- المستوى الوظيفي: موظف تنفيذي ☐ إطار متوسط ☐ إطار سامي (مدير،
إدارة عليا) ☐
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

من إعداد الطالبتين تحت إشراف الأستاذ

د/ مراد حجاج

أسماء الرتمي

وئام دباغ

السنة الجامعية 2026/2025

الرقم	المحور الأول: إدارة الكفاءات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: المعرفي						
01	الموارد البشرية في المؤسسة لديهم المؤهلات و المعارف التي تسمح لهم بإنجاز المهام التي كلفوا بها					
02	تميز الموارد البشرية في المؤسسة بالقدرة على التعامل مع المعلومات و استخدامها.					
03	المؤسسة تمتلك وسائل وأساليب تساعد في الاستخدام الجيد للمعارف و تطبيقها.					
04	توفر المؤسسة مصادر معلوماتية تساعد الموظف في فهم مهام.					
05	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات التي تتماشى مع وظائفها الشاغرة.					
البعد الثاني: المهاري						
06	تمتلك المؤسسة الكفاءات التي تمكنها من تحقيق التميز و الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتها.					
07	تمتلك المؤسسة موارد بشرية فريدة بحيث تحدث الفرق في الأداء.					
08	تمتلك المؤسسة كفاءات ذو مستوى عالي يمكنهم من التفوق.					
09	تنظم المؤسسة اجتماعات دورية لعرض التجارب و الخبرات من اجل التوصل الى قرارات فعالة.					
10	تهدف المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات و تطويرها.					
البعد الثالث: السلوكي						
11	تحدد المؤسسة الكفاءات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.					
12	تعمل المؤسسة على تطوير الكفاءات و الحفاظ عليها.					
13	المؤسسة مهتمة بمواردها البشرية من اجل تقديم الأفكار و الاقتراحات.					
14	يتم تقييم الكفاءات و فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة.					
15	يظهر الموظفون استعداد عالي لتبني التغييرات التنظيمية التي تفرضها إدارة المؤسسة.					

الرقم	المحور الثاني: تسيير الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : الأداء						
01	تساهم مهارات الموظفين الحالية في انجاز المهام المطلوبة منهم في وقت قياسي وبأقل مجهود.					
02	الأهداف السنوية للمؤسسة يتم تحقيقها بفضل كفاءة العنصر البشري					
03	تساعد المعارف التي يمتلكها الموظف في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة و تجنب الهدر.					
04	تنعكس كفاءة المورد البشري ايجابيا على سرعة اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات الطارئة					
05	هناك توافق كبير بين ما يمتلكه الموظف من قدرات و بين حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه.					
البعد الثاني : الجودة						
06	يحرص الموظفون على أداء أعمالهم بدقة عالية تتماشى مع معايير الجودة المطلوبة.					
07	يوجد انخفاض في نسبة الأخطاء المهنية بفضل الخبرة التي يمتلكها العمال.					
08	تلتزم الموارد البشرية بتطبيق الإجراءات و اللوائح التنظيمية بدقة وبدون تحاوت					
09	تمتاز التقارير والأعمال المنجزة من طرف الموظفين بالاحترافية والوضوح التام.					
10	تساهم الكفاءات البشرية في تقديم خدمات تنال رضا المتعاملين مع المؤسسة.					
البعد الثالث : الرضا الوظيفي						
11	يشعر الموظف بالرضا نتيجة تقدير المؤسسة لكفاءاته و مؤهلاته.					
12	يساهم نظام تسيير الكفاءات في تعزيز روح الانتماء و الولاء لدى العمال اتجاه مؤسساتهم					
13	يفضل الموظفون البقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة بدلا من البحث عن فرص أخرى.					
14	يسود جو من التعاون و الانسجام بين مختلف المصالح بفضل الفهم الجيد للمهام.					
15	يشعر الموظف بالاعتزاز بمهنته نتيجة توفر فرص لتطوير مهاراته الشخصية.					

	الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	المستوى_الوظيفي	الاقدمية
Valide	32	32	32	32	32
Manquant	0	0	0	0	0

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	17	53,1	53,1	53,1
	انثى	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

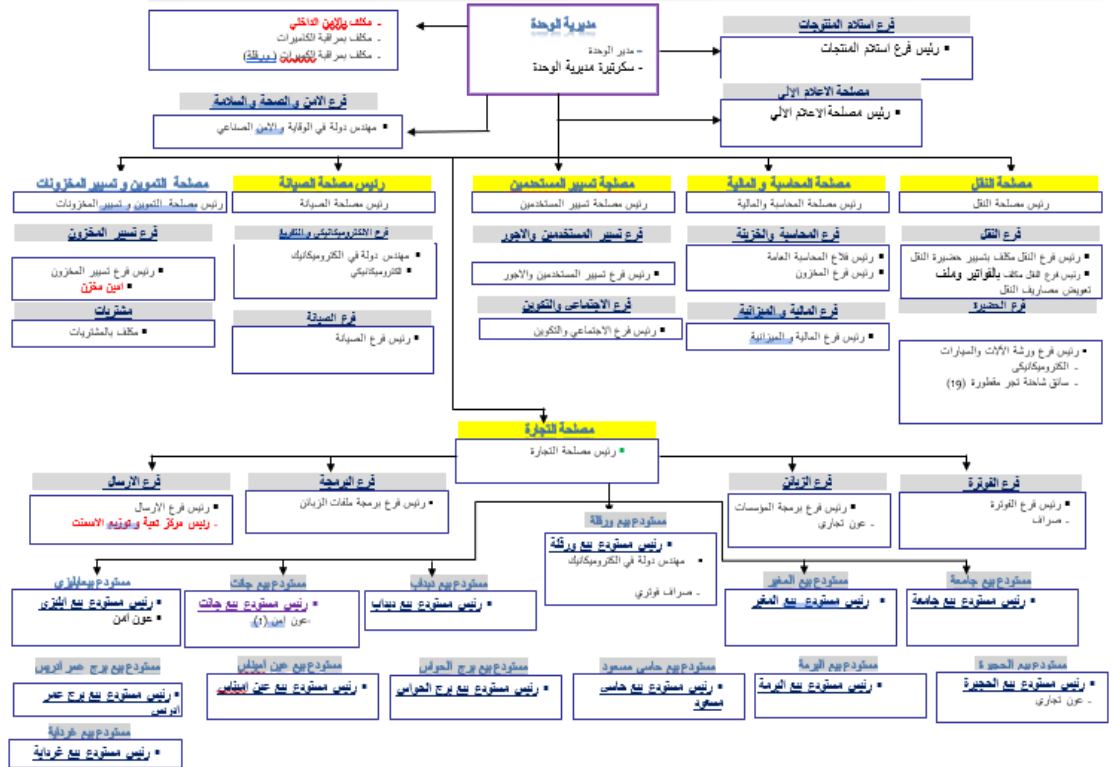
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	اقل من 30 سنة	11	34,4	34,4	34,4
	من 30 الى 45 سنة	15	46,9	46,9	81,3
	اكثر من 45 سنة	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ثانوي	5	15,6	15,6	15,6
	جامعي	17	53,1	53,1	68,8
	دراسات عليا	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	موظف تنفيذي	15	46,9	46,9	46,9
	اطار متوسط	8	25,0	25,0	71,9
	اطار سامي	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	اقل من 5 سنوات	6	18,8	18,8	18,8
	من 5 الى 10 سنوات	17	53,1	53,1	71,9
	اكثر من 10 سنوات	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تقرت - S.C.M.A.I

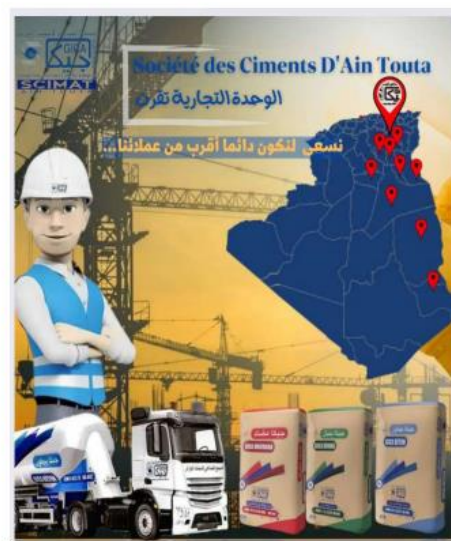



شركة الاسمنت عين التوتة
SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE AIN TOUTA « S.CIM.A.T »
 0191 : Association au capital de : 2.250.000.000 DA - N° d'Association : 21400007378 - N° Registre de Commerce : 8222106/9/98
 N° d'Identification Fiscale : 0-998062210688 - N° Article d'Imposition : 30137501540 - N° Registre de Commerce : 8222106/9/98
 UNITÉ COMMERCIALE DE TOUGGOURT الوحدة التجارية تقرت

توزيع نقاط البيع التابعة للوحدة التجارية تقرت حسب الولايات

الولاية	مستودع البيع	رقم
ولاية تقرت	وحدة تقرت	01
	نقطة البيع الحجرية	02
ولاية ورقلة	نقطة البيع ورقلة	03
	نقطة البيع حاسي مسعود	04
	نقطة البيع البومة	05
ولاية إيليزي	نقطة البيع إيليزي	06
	نقطة البيع عين أميناس	07
	نقطة البيع برج عمر إدريس	08
ولاية جانت	نقطة البيع جانت	09
	نقطة البيع برج الخواص	10
ولاية المغير	نقطة البيع المغير	11
	نقطة البيع جامعة	12
الولاية المنتدبة ديداب	نقطة البيع ديداب	13
ولاية غرداية	نقطة البيع غرداية	14


شركة الاسمنت عين التوتة
SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE AIN TOUTA « S.CIM.A.T »
 0191 : Association au capital de : 2.250.000.000 DA - N° d'Association : 21400007378 - N° Registre de Commerce : 8222106/9/98
 N° d'Identification Fiscale : 0-998062210688 - N° Article d'Imposition : 30137501540 - N° Registre de Commerce : 8222106/9/98
 UNITÉ COMMERCIALE DE TOUGGOURT الوحدة التجارية تقرت




المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE
شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE AÏN TOUTA « S.CIM.A.T »
 0191 : Association au capital de : 2.250.000.000 DA - N° d'Association : 21400007378 - N° Registre de Commerce : 8222106/9/98
 N° d'Identification Fiscale : 0-998062210688 - N° Article d'Imposition : 30137501540 - N° Registre de Commerce : 8222106/9/98
 UNITÉ COMMERCIALE TOUGGOURT الوحدة التجارية تقرت

بطاقة قنية 2026

- **اسم الشركة :** شركة الإسمنت عين التوتة، الوحدة التجارية تقرت.
- **عنوان الشركة :** شارع 05 جويقة ، ص ب 52 ، تقرت.
- **رقم أعمال الشركة :** 225000000.00
- **الشكل القانوني للشركة :** شركة المساهمة.
- **نشاط الشركة :** تجاري.
- **نوعية النشاط :** تصنيع وتوزيع الإسمنت.
- **موزع النشاط :** عطفي الوحدة كل من ولايت : تقرت ورقلة ، إيليزي، جانت والمغير.
- **مراكز البيع :** تتكون الوحدة من ثلاثة عشر مركز بيع وهي :
(ورقلة ، إيليزي ، جانت، برج الخواص، عين أميناس، برج عمر إدريس، ديداب ، المغير)
شركة الحجرية و جامعة حاسي مسعود، غرداية .
- **عدد العمال :** تملك الوحدة عدد عامل يقدر بـ : 73 عامل تابع للشركة و 47 تابعين لشركة الأوراس لفرن و خدمات ASS على النحو التالي :

مركز البيع	العمال التابعين للشركة	العمال التابعين لشركة فرع ASS
تقرت	54	33
ورقة	4	14
إيليزي	2	
جانت	2	
المغير	1	
جامعة	1	
ديداب	1	
برج عمر إدريس	1	
برج الخواص	1	
عين أميناس	1	
الريسة	1	
حاسي مسعود	1	
المغيرة	2	
غرداية	1	

- تسيير الموارد البشرية										
بعد الأداء										
الرقم	البعد / المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	درجة التوفر	الترتيب
16	بعد الأداء	0 (0%)	2 (6.3%)	5 (15.6%)	16 (50.0%)	9 (28.1%)	4.00	0.84	مرتفعة	10
17	بعد الأداء	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	21 (65.6%)	9 (28.1%)	4.22	0.55	مرتفعة جداً	05
18	بعد الأداء	0 (0%)	0 (0%)	3 (9.4%)	20 (62.5%)	9 (28.1%)	4.19	0.59	مرتفعة	06
19	بعد الأداء	0 (0%)	1 (3.1%)	3 (9.4%)	20 (62.5%)	8 (25.0%)	4.09	0.69	مرتفعة	08
20	بعد الأداء	1 (3.1%)	3 (9.4%)	4 (12.5%)	9 (28.1%)	15 (46.9%)	4.06	1.13	مرتفعة	09
بعد الجودة										
21	بعد الجودة	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	19 (59.4%)	11 (34.4%)	4.28	0.58	مرتفعة جداً	04
22	بعد الجودة	0 (0%)	1 (3.1%)	7 (21.9%)	22 (68.8%)	2 (6.3%)	3.78	0.61	مرتفعة	12
23	بعد الجودة	1 (3.1%)	3 (9.4%)	3 (9.4%)	19 (59.4%)	6 (18.8%)	3.81	0.96	مرتفعة	11
24	بعد الجودة	1 (3.1%)	5 (15.6%)	2 (6.3%)	16 (50.0%)	8 (25.0%)	3.78	1.09	مرتفعة	12
25	بعد الجودة	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	14 (43.8%)	17 (53.1%)	4.50	0.57	مرتفعة جداً	02
بعد الرضا الوظيفي										
26	بعد الرضا الوظيفي	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	13 (40.6%)	18 (56.3%)	4.53	0.57	مرتفعة جداً	01
27	بعد الرضا الوظيفي	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	19 (59.4%)	12 (37.5%)	4.34	0.54	مرتفعة جداً	03
28	بعد الرضا الوظيفي	6 (18.8%)	4 (12.5%)	5 (15.6%)	14 (43.8%)	3 (9.4%)	3.13	1.31	متوسطة	13
29	بعد الرضا الوظيفي	1 (3.1%)	0 (0%)	1 (3.1%)	22 (68.8%)	8 (25.0%)	4.13	0.75	مرتفعة	07

30	بعد الرضا الوظيفي	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	13 (40.6%)	18 (56.3%)	4.53	0.57	مرتفعة جداً	01
----	----------------------	--------	--------	-------------	---------------	---------------	------	------	-------------	----

الرقم	البعد / المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	درجة التوفر	الترتيب
إدارة الكفاءات										
البعد المعرفي										
01	معرفي	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	18 (56.3%)	14 (43.8%)	4.44	0.50	مرتفعة جداً	06
02	معرفي	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	16 (50.0%)	14 (43.8%)	4.38	0.61	مرتفعة جداً	06
03	معرفي	0 (0%)	0 (0%)	3 (9.4%)	18 (56.3%)	11 (34.4%)	4.25	0.62	مرتفعة جداً	09
04	معرفي	0 (0%)	4 (12.5%)	5 (15.6%)	14 (43.8%)	9 (28.1%)	3.87	0.97	مرتفعة	11
05	معرفي	1 (3.1%)	1 (3.1%)	1 (3.1%)	10 (31.3%)	19 (59.4%)	4.41	0.94	مرتفعة جداً	05
البعد المهاري										
06	مهاري	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	18 (56.3%)	12 (37.5%)	4.31	0.59	مرتفعة جداً	7
07	مهاري	0 (0%)	1 (3.1%)	7 (21.9%)	19 (59.4%)	5 (15.6%)	3.87	0.70	مرتفعة	11
08	مهاري	0 (0%)	0 (0%)	2 (6.3%)	19 (59.4%)	11 (34.4%)	4.28	0.58	مرتفعة جداً	08
09	مهاري	0 (0%)	2 (6.3%)	4 (12.5%)	21 (65.6%)	5 (15.6%)	3.90	0.73	مرتفعة	10
10	مهاري	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	9 (28.1%)	22 (68.8%)	4.65	0.54	مرتفعة جداً	01
البعد السلوكي										
11	سلوكي	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.1%)	15 (46.9%)	16 (50.0%)	4.47	0.56	مرتفعة جداً	03
12	سلوكي	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (46.9%)	17 (53.1%)	4.53	0.50	مرتفعة جداً	02
13	سلوكي	1 (3.1%)	2 (6.3%)	4 (12.5%)	15 (46.9%)	10 (31.3%)	3.97	1.00	مرتفعة	12
14	سلوكي	0 (0%)	2 (6.3%)	4 (12.5%)	19 (59.4%)	7 (21.9%)	3.97	0.78	مرتفعة	10

13	مرتفعة	1.10	3.53	8 (25.0%)	8 (25.0%)	9 (28.1%)	7 (21.9%)	0 (0%)	سلوكي	15
----	--------	------	------	-----------	--------------	--------------	--------------	--------	-------	----

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4375	4,3750	4,2500	3,8750	4,4063	4,3125
Ecart type		,50402	,60907	,62217	,97551	,94560	,59229

		VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8750	4,2813	3,9063	4,6563	4,4688	4,5313
Ecart type		,70711	,58112	,73438	,54532	,56707	,50701

Statistiques

		VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9688	3,9688	3,5313	4,0000	4,2188	4,1875
Ecart type		,99950	,78224	1,10671	,84242	,55267	,59229

Statistiques

		VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029
--	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------

N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0938	4,0625	4,2813	3,7813	3,8125	3,7813
Ecart type		,68906	1,13415	,58112	,60824	,96512	1,09939

Statistiques

		VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5000	4,5313	4,3438	3,1250	4,1250	4,5313
Ecart type		,56796	,56707	,54532	1,31370	,75134	,56707

Table de fréquences

VAR00006

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	موافق	18	56,3	56,3	56,3
	موافق بشدة	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00007

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	16	50,0	50,0	56,3
	موافق بشدة	14	43,8	43,8	100,0

Total	32	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

VAR00008

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	3	9,4	9,4	9,4
	موافق	18	56,3	56,3	65,6
	موافق بشدة	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00009

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	4	12,5	12,5	12,5
	محايد	5	15,6	15,6	28,1
	موافق	14	43,8	43,8	71,9
	موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00010

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	1	3,1	3,1	6,3
	محايد	1	3,1	3,1	9,4
	موافق	10	31,3	31,3	40,6
	موافق بشدة	19	59,4	59,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00011

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	18	56,3	56,3	62,5
	موافق بشدة	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00012

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
	محايد	7	21,9	21,9	25,0
	موافق	19	59,4	59,4	84,4
	موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00013

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	19	59,4	59,4	65,6
	موافق بشدة	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00014

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
	محايد	4	12,5	12,5	18,8
	موافق	21	65,6	65,6	84,4
	موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00015

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	1	3,1	3,1	3,1
	موافق	9	28,1	28,1	31,3
	موافق بشدة	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00016

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	1	3,1	3,1	3,1
	موافق	15	46,9	46,9	50,0
	موافق بشدة	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00017

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	موافق	15	46,9	46,9	46,9
	موافق بشدة	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00018

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
	محايد	4	12,5	12,5	21,9
	موافق	15	46,9	46,9	68,8
	موافق بشدة	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00019

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
	محايد	4	12,5	12,5	18,8
	موافق	19	59,4	59,4	78,1
	موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00020

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	7	21,9	21,9	21,9

	محايد	9	28,1	28,1	50,0
	موافق	8	25,0	25,0	75,0
	موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00021

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
	محايد	5	15,6	15,6	21,9
	موافق	16	50,0	50,0	71,9
	موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00022

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	21	65,6	65,6	71,9
	موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00023

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	3	9,4	9,4	9,4
	موافق	20	62,5	62,5	71,9

	موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00024

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
	محايد	3	9,4	9,4	12,5
	موافق	20	62,5	62,5	75,0
	موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00025

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	3	9,4	9,4	12,5
	محايد	4	12,5	12,5	25,0
	موافق	9	28,1	28,1	53,1
	موافق بشدة	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00026

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	2	6,3	6,3	6,3
	موافق	19	59,4	59,4	65,6
	موافق بشدة	11	34,4	34,4	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

VAR00027

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
	محايد	7	21,9	21,9	25,0
	موافق	22	68,8	68,8	93,8
	موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00028

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	3	9,4	9,4	12,5
	محايد	3	9,4	9,4	21,9
	موافق	19	59,4	59,4	81,3
	موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00029

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	5	15,6	15,6	18,8
	محايد	2	6,3	6,3	25,0

	موافق	16	50,0	50,0	75,0
	موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00030

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	1	3,1	3,1	3,1
	موافق	14	43,8	43,8	46,9
	موافق بشدة	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00031

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	1	3,1	3,1	3,1
	موافق	13	40,6	40,6	43,8
	موافق بشدة	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00032

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	1	3,1	3,1	3,1
	موافق	19	59,4	59,4	62,5
	موافق بشدة	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00033

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق بشدة	6	18,8	18,8	18,8
	غير موافق	4	12,5	12,5	31,3
	محايد	5	15,6	15,6	46,9
	موافق	14	43,8	43,8	90,6
	موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00034

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	محايد	1	3,1	3,1	6,3
	موافق	22	68,8	68,8	75,0
	موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

VAR00035

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	محايد	1	3,1	3,1	3,1
	موافق	13	40,6	40,6	43,8
	موافق بشدة	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

	N	Moyenne	Ecart type
البعد المعرفي	32	21,3438	1,87702
البعد المهاري	32	21,0313	1,59605
البعد السلوكي	32	20,4687	2,12488
إدارة الكفاءات	32	62,8437	3,46512
بعد الاداء	32	20,5625	2,36831
بعد الجودة	32	20,1563	1,91950
بعد الرضا_الوظيفي	32	20,6563	1,91108
تسيير_الموارد_البشرية	32	61,3750	3,78239
N valide (liste)	32		

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,172 ^a	,030	-,003	3,78762

a. Prédictors : (Constante), إدارة_الكفاءات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,117	1	13,117	,914	,347 ^b
	de Student	430,383	30	14,346		
	Total	443,500	31			

a. Variable dépendante: تسيير_الموارد_البشرية

b. Prédictors : (Constante), إدارة_الكفاءات

Coefficients^a

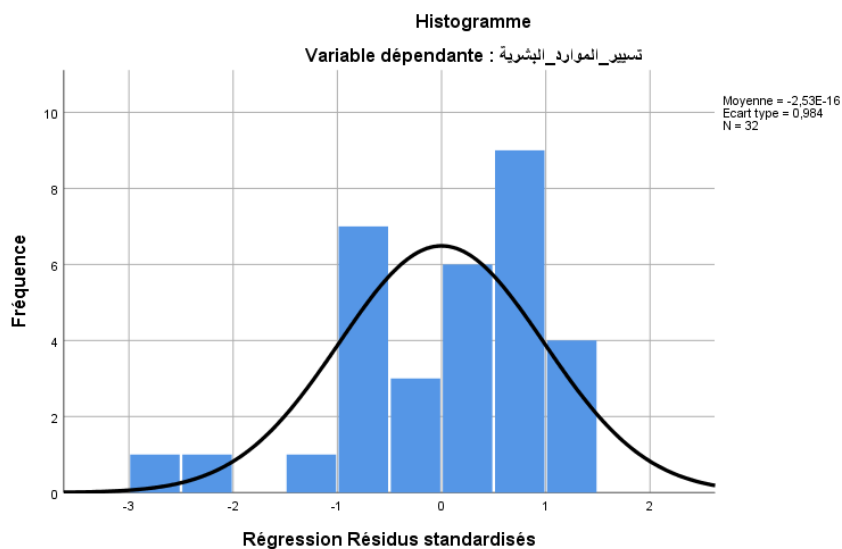
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	49,578	12,356		4,013	,000
إدارة_الكفاءات	,188	,196	,172	,956	,347

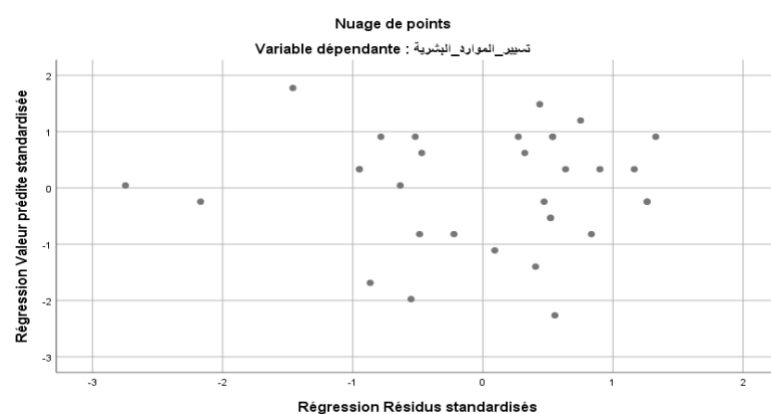
a. Variable dépendante: تسيير_الموارد_البشرية

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	59,9025	62,5307	61,3750	,65049	32
de Student	-10,40433	5,03249	,00000	3,72603	32
Valeur prévue standard	-2,264	1,777	,000	1,000	32
Résidu standard	-2,747	1,329	,000	,984	32

a. Variable dépendante: تسيير_الموارد_البشرية





محكمين الاستبيان

الإمضاء	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	لزهارى زواويد
	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	نور الدين بعليلش
		أستاذ محاضر أ	مسعود كسكس

فهرس المحتويات

I الاهداء

II شكر وعرفان

I قائمة المحتويات

Error! Bookmark not defined. قائمة الجداول

Error! Bookmark not defined. قائمة الأشكال

قائم الرمز و الاختصارات

٧١ قائمة الملاحق

المقدمة ب

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لادارة الكفاءات و تسيير الموارد البشرية

2 تمهيد

- المبحث الأول: الادبيات النظرية لادارة الكفاءات تسيير الموارد البشرية.....3
- المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لادارة الكفاءات في المؤسسات.....3
- الفرع الأول: مفهوم الكفاءات و ادارة الكفاءات.....3
- الفرع الثاني: أهمية إدارة الكفاءات 4
- الفرع الثالث: أهداف إدارة الكفاءات 5
- الفرع الرابع: الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات 5
- الفرع الخامس: وظائف إدارة الكفاءات المعاصرة 7
- الفرع السادس: مراحل إدارة الكفاءات 8
- الفرع السابع: مبادئ و مستويات و إدارة الكفاءات.....9
- المطلب الثاني: أساسيات حول تسيير الموارد البشرية.....11
- الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية.....12
- الفرع الثاني: تطور تاريخ إدارة الموارد البشرية 12
- الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....14
- الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.....14

15.....	الفرع الخامس: مبادئ إدارة الموارد البشرية.
16.....	الفرع السادس: وظائف إدارة الموارد البشرية.
17.....	الفرع السابع: تحديات إدارة الموارد البشرية.
18.....	الفرع الثامن: مصاعب إدارة الموارد البشرية و عوائقها الاستراتيجية.
20.....	المطلب الثالث : دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
21	المطلب الأول: عرض الدراسات العربية والأجنبية
21	الفرع الأول: عرض الدراسات العربية
25	الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
27.....	الفرع الأول: الفروقات بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.
29.....	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.
29.....	الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
30.....	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة الاسمنت الوحدة التجارية فرع ولاية تقرت

تمهيد 32

33	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة و الطريقة المستخدمة للدراسة
33	المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة في الدراسة الميدانية
33	الفرع الأول: تقديم الشركة محل الدراسة
38.....	الفرع الثاني: البطاقة الفنية للمؤسسة و الهيكل التنظيمي لها
41.....	الفرع الثالث: تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدروسة (تقديم المصلحة المعنية).
43	المطلب الثاني: الطريقة التي تعتمدها مصلحة الوارد البشرية
43	الفرع الأول: الطريقة المستخدمة
43	الفرع الثاني: الادوات المستخدمة في المصلحة

43	الفرع الثالث: دور المصلحة
43	الفرع الرابع: فروق اداة الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية.....
44	الفرع الخامس: تؤثر إدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية في الشركة.....
44	الفرع السادس: مستوى تسيير الكفاءات في الشركة محل الدراسة.....
45	الفرع السابع: مستوى تسيير الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.....
46	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
46	المطلب الأول: مجتمع الدراسة و اختيار العينة و متغيرات الدراسة.....
46	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....
47	الفرع الثاني: اختيار العينة.....
47	الفرع الثالث: مغيرات الدراسة.....
47	المطلب الثاني: ادوات معتمدة في الدراسة الميدانية.....
47	الفرع الأول: أدوات الدراسة.....
50	المطلب الثالث: تحليل النتائج الميدانية.....
50	الفرع الاول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.....
55	الفرع الثاني: النسب المئوية و التكرارات لمعرفة خصائص الدراسة.....
62	الفرع الثالث: اثر إدارة الكفاءات على تسيير الموارد البشرية.....
64	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة.....
67	الفرع الخامس: مناقشة النتائج.....

69 خلاصة الفصل الثاني

71 خاتمة

74 قائمة المصادر والمراجع

79 الملاحق

فهرس المحتويات

