

وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان

خالد فتوح*¹

1. جامعة معسكر، (الجزائر)، fettouh.khaled@univ-mascara.dz

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

نُشر في: 2022-01-18

قُبِل في: 2021-12-22

استلم في: 2021-09-08

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير وظائف إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي وإبراز ذلك أجرينا دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز) بتلمسان قوامها 102 استبياناً، حيث تم استخدام برنامج (spss) في المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتوظيف الكفاءات ، تقييم الكفاءات) على الأداء الوظيفي، بالمقابل وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتطوير وتنمية الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: كفاءة؛ إدارة كفاءات؛ أداء وظيفي.

رموز تصنيف JEL: M53 ؛ M120 ؛ M540.

*: المؤلف المرسل.

Doi: 10.34118/djei.v13i1.1672

Competencies management functions and their impact on improving job performance A field study of a sample of institutions in Tlemcen.

FETTOUH Khaled ^{1*}

1. University of Mascara, (Algeria), fettouh.khaled@univ-mascara.dz

Received: 08/09/2021

Accepted: 22/12/2021

Published: 18/01/2022

Abstract:

This study aims to identify the extent of the impact of competency management functions in improving job performance, and to highlight this, we conducted a field study of a sample of institutions (Directorate of Water resources, Algérian Water, Sonlegaz) in Tlemcen, consisting of 102 questionnaires. Where the (spss) program was used in statistical processing and data analysis, and in order to test the hypotheses, the simple and multiple linear regression method was used. The study concluded that there is no statistically significant effect (for the recruitment of competencies, evaluation of competencies) on job performance, in contrast there is a statistically significant effect (for the developing of competencies, wages and incentives for competencies) on job performance.

Keywords: competence; competency management; job performance.

JEL classification codes : M53; M120; M540.

* : *Corresponding author*

Doi: 10.34118/djei.v13i1.1672

مقدمة:

تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة في نجاح أي منظمة، وفي ظل الرهانات والتحديات الكبيرة المرتبطة بالعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح لا يكفي الأداء العادي لمواجهة هذه التغيرات مهما كانت إمكانياتها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية.

وكنتيجة حتمية انعكست هذه العوامل على المفاهيم الإدارية وعلى نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي من أجل الكشف عن المصادر الحقيقية لتحسين الأداء، إذ لم تعد الأفكار والأساليب التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير الذي يشهده العالم، مما لزم تفعيل أسلوب وظائف إدارة الكفاءات كنموذج ملائم لمواجهة هذه الظروف، والذي يركز على تتمين الموارد الداخلية للمنظمة، إذ أعطى هذا الاتجاه أهمية أكبر للمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا يملك الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية والإبداعية والابتكارية والمعرفة الكامنة، ويعتبر عنصرا فعالا قادرا على المشاركة الإيجابية من خلال ما يملكه من كفاءات من أجل تحسين الأداء الوظيفي الذي يساهم في تحقيق النجاح للمنظمات ويساعدها على بناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية، ومن خلال هذه الدراسة سنسلط الضوء على دراسة وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، وفي هذا السياق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

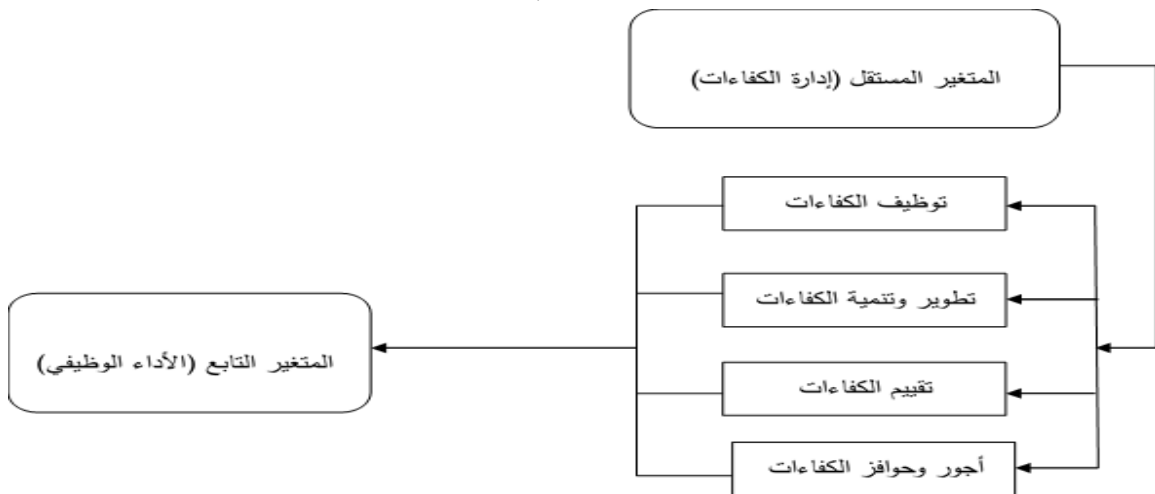
إشكالية الدراسة:

- **الإشكالية الرئيسية:** ما أثر وظائف إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز) بولاية تلمسان؟
- **التساؤلات الفرعية:** ينجر عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:
 - ما أثر توظيف الكفاءات على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟
 - ما أثر تنمية وتطوير الكفاءات على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟
 - ما أثر تقييم الكفاءات على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟
 - ما أثر أجور وحوافز الكفاءات على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟
- **فرضيات الدراسة:** في خضم إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:
 - **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين إدارة الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
 - **الفرضيات الفرعية:** يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لتوظيف الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لتطوير وتنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتقييم الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأجور وحوافز الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- **أهداف الدراسة:** يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:
 - الوقوف على بعض المقاربات النظرية لإدارة الكفاءات والأداء الوظيفي.
 - التعرف على مدى أهمية تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات.
 - تحديد مدى تأثير إدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي.
 - اختبار نموذج الدراسة، وتحديد مستوى الاهتمام بإدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى البحث عن الأثر بين متغيرات الدراسة.
- **أهمية الدراسة:** يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
 - تظهر أهمية هذه الدراسة بشكل جلي في أنها تلفت انتباه أصحاب القرار في مؤسسات القطاع العام لأهم متغيرات إدارة الكفاءات التي تساهم في تحسين مستوى الأداء وتزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تقدم السند العلمي لمتخذي القرارات على مستوى المؤسسات العمومية في عملية الأخذ بالقرارات الرشيدة والإجراءات التصحيحية اللازمة.
- **نموذج الدراسة:** نظرا لأهمية إدارة الكفاءات في المؤسسات، قمنا بمحاولة دراسة دورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز)، وذلك باعتبار كل من (توظيف الكفاءات، تطوير وتنمية الكفاءات، تقييم كفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) متغيرات مستقلة والأداء الوظيفي متغير تابع والشكل الموالي يوضح النموذج الإجرائي للدراسة:

شكل (1)

متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

- **منهج الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا التساؤل الرئيسي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية لموضوع الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المستندات والمنشورات العلمية السابقة، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال دراسة ميدانية لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع.
- **الدراسات السابقة:**
- دراسة زارع رباب و بورجلي أحمد توفيق بعنوان دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عین من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية (توظيف، تنمية، تقييم) والدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات الفرعية والتي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية (توظيف، تنمية، تقييم) والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء . (زارع و بورجلي، 2019، الصفحات 381-404).
- دراسة فريد زكريا عبيد، نجية ضحاک بعنوان دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع والابتكار الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الأغواط: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الكفاءات في تحقيق الابداع تم استخدام استبيان قوامه 50 استبيان، توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات المتطرق إليها (استقطاب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات). (عبيد و ضحاک، 2019، الصفحات 135-155).
- دراسة شوشان سهام، يحيى نعيمة بعنوان دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء تم استخدام قوامه 57 استبيان، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز . (شوشان و يحيى، 2015م، الصفحات 312-329).
- تُعد الدراسة الحالية امتداداً لدراسات السابقة والمهتمة بالجمع بين إدارة الكفاءات والأداء بحيث تم التطرق في الدراسات السابقة إلى الأبعاد الثلاثة والمتمثلة في كل من توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، دون صياغة نموذج يوضح العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء، أما الدراسة الحالية فتم التطرق فيها إلى الأبعاد الثلاثة المذكورة بالإضافة إلى معالجة بعد رابع والمتمثل في أجور وحوافز الكفاءات مع الإشارة في الدراسة إلى صياغة نموذج يوضح العلاقة بين وظائف إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، تطوير وتنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) مع الأداء الوظيفي.

الإطار النظري:

1. تعريف الكفاءة:

- يعرفها (Richard Boytzis) على أنها مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير مُنمطة تؤدي به إلى تحقيق أداء عالٍ، وتتمثل تلك الخصائص في كل من المعرفة، المهارة، السمات، المفهوم الذاتي الدوافع والقيم، الأدوار الاجتماعية. (حمدي أ.، 2016، صفحة 250).
- الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة، المتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية . (Jean Guy, 2006, p. 283).
- الكفاءة هي عبارة عن دوافع، أو سمات، أو مفاهيم ذاتية، أو مواقف أو قيم، أو معرفة بالمحتوى، أو مهارات معرفية أو سلوكية أي هي عبارة عن خاصية فردية يمكن قياسها أو احتسابها بشكل موثوق وتلك يمكن أن يُظهر أنه يفرق بشكل كبير بين أصحاب الأداء المتفوق والمتوسط ، أو بين المؤدين الفعالين وغير الفعالين (Teresa & Marzena, 2017, p. 14)

2. إدارة الكفاءات:

- تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبنائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المنظمة. (cadin, guerin , & pigyere, 2002, p. 80)
- تعرف إدارة الكفاءات على أنها عملية إدارية متخصصة في إدارة الكفاءات تعتمد على التخطيط التنظيم والترتيب والتوجيه والرقابة والتعديل والتصحيح وذلك بما يضمن اجتذاب اكف العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. (سرور الحريري، 2009، صفحة 136).
- تعرف إدارة الكفاءات على أنها نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف ويركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية. (بن سالم و بوقرة، 2017م، صفحة 45).
- تعتبر إدارة الكفاءات أداة لتطوير الموظفين حيث تعتبر شكلا من أشكال إدارة الموارد البشرية، حيث يتم عن طريقها الربط بين السياسة الاستراتيجية للمنظمة وسلوك الوحدة التنظيمية من خلال التركيز على تطوير موظف فعال يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

3. توظيف الكفاءات:

- تركز عملية التوظيف على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة (robert, 1999, p. 103)، وتتم بثلاث مراحل وهي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الموارد البشرية.

4. تطوير وتنمية الكفاءات:

- تنمية الكفاءات هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم. (حمدي أ.، 2006، صفحة 56).
- تنمية الكفاءات هي عملية ضرورية بالنسبة للمديرين والموظفون والفنيون بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل لجميع المنظمات على اختلاف جميع قطاعات الاقتصاد التي تنتمي إليها، بحيث تتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الموارد البشرية معارف تفيدها في تحسين مهارات وقدراتها مع توليد مهارات جديدة تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية. (claude lévy, 2009, p. 111).
- تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك من خلا تطوير ثلاث أنواع من المعارف (المعارف النظرية، المعارف العملية، السلوكيات).

5. تقييم الكفاءات:

- إن تقييم الكفاءات يركز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها الفرد أو عدة أفراد، بحيث تعتبر عملية التقييم أكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي لديه من أجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل. (قطاف و عبيد، 2020، صفحة 93).
- يعتبر تقييم الكفاءات على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الكفاءات في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يتم من خلالها تقييم أداء الكفاءات البشرية في المنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، طريقة مركز التقييم. ومن بين المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات نذكر ما يلي: (valérie, 2007, pp. 20-23).
- **مقاربات المعارف:** حسب هذه المقاربة يتم التقييم بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي تمثل أحد مكونات الكفاءات.
- **مقاربة المهارات:** يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقاً، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفةتها.
- **مقاربة السلوكيات:** تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تعتمد على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المنظمة مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العلمية والسلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد.
- **مقاربة القدرات:** وفق هذه المقاربة يتم إخضاع الأفراد لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما تم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث

تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتكون مدة المعاينة طويلة.

6. أجور وحوافز الكفاءات:

- إن وضع تصور حديث لمنظومة الأجور يأخذ بعين الاعتبار عنصرى الوظيفة والكفاءة ويساهم في تعزيز قيم الإنصاف والشفافية والمساواة بين الموظفين ويؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة.
- إن أداء الفرد مبني على عاملين هما القدرة على العمل والرغبة في أدائه، أما القدرة على العمل فتتمثل في القدرات والكفاءات التي تتوفر لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بأداء الوظيفة المخولة إليه على أحسن وجه، أما الرغبة في الأداء فتتمثل في الظروف المساعدة والمحيطية بالفرد والتي تمثل الدافع الذي يحفزه على أداء وظيفته كالأجور والمكافآت، بهدف الحصول على عاملين يمتلكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات ويبدلون أقصى مستويات الأداء في أدائهم. (سلامة ، 2014، صفحة 08).

1. الأداء الوظيفي:

- يعرفه ميلر وبروملي (Miller et Broumily) انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (المحاسنة، 2013، صفحة 10).
- الأداء الوظيفي هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية والتّاج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معيّنة تشير إلى درجة اتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة. (أرفيس ، 2018، صفحة 481).
- الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (الحلبي خالد، 2011م، الصفحات 23-24).
- ويعرف أيضا الأداء الوظيفي " هو جهد منسق للقيام بمهام وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة.
- يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني.

2. العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العمل:

نقسمها إلى مجموعتين: (السلمي، 2009، صفحة 266)

عوامل تتصل بالفرد نفسه وتتمثل فما يلي:

- القدرات والمهارات.

- التركيب النفسي.

- التركيب الاجتماعي.

عوامل تتصل بالعمل ذاته وبيئته وتتمثل فما يلي:

- واجبات ومهام وطبيع العمل

- التنظيم الاجتماعي للعمل
- الموارد والامكانيات المادية

3. عناصر الأداء الوظيفي:

- يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر نذكر منها: (سعيد بنات ، 2009، صفحة 34) .
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- **الموظف:** ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية.

الإطار التطبيقي للدراسة:

1. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز) بولاية تلمسان، حيث تكونت العينة المدروسة من إطارات هذه المؤسسات بحيث تم توزيع (180) استمارة وتم استرجاع (130) استمارة منها، وبعد فحصها تم استبعاد (28) استمارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ومعدل الاستجابة

النسبة المئوية	عدد الاستبانات	
100	180	العدد الكلي للاستبانات الموزعة
72.22	130	الاستبانات المسترجعة
27.77	50	الاستبانات غير المسترجعة
15.55	28	الاستبانات المستبعدة
57	102	الاستبانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

2. أداة الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث ضم ثلاث (03) محاور، يُعنى المحور الأول بالمتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنة، أما المحور الثاني فيتعلق

بوظائف إدارة الكفاءات والمركبة من أربعة أبعاد والمتمثلة في توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير وتنمية الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، أما المحور الثالث فقد خصص للأداء الوظيفي كمتغير تابع، وتجدر الإشارة إلى أن تعريغ البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها قد تم باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية (SPSS) إصدار 22.

3. ثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من ثبات الاستبيان وصدق أفراد العينة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته فكانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (2)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغير الرئيسي	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الكفاءات	توظيف الكفاءات	05	0.756
	تطوير وتنمية الكفاءات	06	0.820
	تقييم الكفاءات	05	0.788
	أجور وحوافز الكفاءات	05	0.804
الأداء الوظيفي			0.822
الاستبيان			0.904

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال استقراء النتائج المسجلة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى المقبول والمقدر بـ 60 %، حيث تم تسجيل قيمة (0.878) لمحور إدارة الكفاءات، وقيمة (0.822) لمحور الأداء الوظيفي، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت (0.904) وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

4. نتائج التحليل ومناقشتها:

- نتائج التحليل الوصفي للبيانات:

• نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من خلال الجدول التالي:

جدول (3)

توزيع أفراد العينة

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55,9
	أنثى	44,1
المجموع		100
السن	أقل من 30 سنة	10,8
	من 31 إلى 40 سنة	50,0
	من 41 إلى 50 سنة	34,3

4,9	5	من 51 إلى 60 سنة	
100,0	102	المجموع	
9,8	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
42,2	43	من 6 إلى 10 سنوات	
23,5	24	من 11 إلى 15 سنة	
24,5	25	أكثر من 15 سنة	
100,0	102	المجموع	
13,7	14	تكوين مهني	المؤهل العلمي
22,5	23	ثانوي	
63,7	65	جامعي	
100,0	102	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية أن 55.9% من مفردات العينة هم من الذكور، و44.1% من مفردات العينة هم من الإناث وعليه نلاحظ أن النسبة متقاربة بين الذكور والإناث وهذا ما يفسر على أن العينة المبحوثة تعتمد على مبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ الكفاءة والمردودية في العمل.

ونجد كذلك أن 50% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة ثم تليها نسبة 34.3% تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة وهذا شيء إيجابي أن يكون أغلب موظفي وعمال المؤسسات شباب وكهول تستطيع المؤسسات الاستثمار فيهم بشكل جيد من حيث التكوين وتجسيد أهداف المؤسسة على المدى الطويل، وسجلت أقل نسبة للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة حيث قدرت بـ 4.9%.

ونجد كذلك أن 46% من المستجوبين تزيد خبرتهم المنهية عن 11 سنة، أما من حيث امتلاك المؤهلات العلمية نجد أن 65% من عينة الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية التي تأهلهم إلى تقلد المناصب النوعية وصنع القرار.

• نتائج التحليل الوصفي لبيانات محاور متغيرات الدراسة:

لقد أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

جدول (4)

النتائج الوصفية الخاصة بمحوري متغيرات الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الكفاءات	2.9421	0.56858	متوسطة
الأداء الوظيفي	3.0419	0.64253	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

ظهرت قيمة المتوسط الحسابي 2.9421 أقل بقليل من متوسط أداة القياس (3) بالنسبة لإدارة الكفاءات، ويعني هذا أن العينة محل الدراسة تعتمد على إدارة الكفاءات في تحقيق أهدافها بدرجة متوسطة.

كما كانت فعالية الأداء الوظيفي هي الأخرى متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤسسات محل الدراسة (3.0419) مما يدل على أن العينة المستجوبة توافق بدرجة متوسطة على أن هناك أداء وظيفي في مؤسساتهم.

- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق إلى تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة لا بد من التأكد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن أجل ذلك تم إجراء اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (5)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	
0.200	0.060	إدارة الكفاءات
0.071	0.084	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أظهرت نتائج الاختبار أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمحاور الاستبانة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فالبيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لقبول أو رفض فرضيات الدراسة.

• اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم من خلال هذا العنصر التحقق من مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بمناقشة الفرضية الرئيسية التي نصت على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إدارة الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية استعملنا أسلوب الانحدار البسيط فكانت النتائج كالتالي:

جدول (6)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لإدارة الكفاءات والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة F المعنوية sig	F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	50.617	0.329	0.336	0.580	إدارة الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.580 وهي علاقة ارتباط ايجابية ومن خلال معامل التحديد R² يتبين أن تباين (تغيير) عمليات إدارة الكفاءات تفسر ما نسبته 33.6 بالمائة من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وبما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من قيمة الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) أي 5 بالمائة، وعليه فإن الانحدار معنوي وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H₀ (لا توجد علاقة)، ونقبل الفرضية البديلة H₁ (توجد علاقة).

وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لإدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي يمكن تمثيل معادلة الانحدار من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي

المتغير	B	Béta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T المعنوية sig
الثابت	1.114	/	4.040	0.000
إدارة الكفاءات	0.655	0.580	7.115	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (T) أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.114 + 0.655 \text{ إدارة الكفاءات}$$

- اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لوظائف إدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	F	مستوى الدلالة F المعنوية sig
0.609	0.371	0.345	14.312	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.609 وهي علاقة ارتباط ايجابية بين (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير وتنمية الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) والأداء الوظيفي، ومن خلال معامل التحديد R² يتبين لنا أن 37.1 بالمائة من الانحرافات والتباين الحاصل تفسره العلاقة الخطية، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وبما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية أصغر من قيمة الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) أي 5 بالمائة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H₀ (لا توجد علاقة)، ونقبل الفرضية البديلة H₁ (توجد علاقة) أي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$) (لتوظيف الكفاءات، تطوير وتنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) على الأداء الوظيفي.

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لوظائف إدارة الكفاءات على الأداء الوظيفي

الثابت	B	Béta معامل التأثير	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T المعنوية sig
الثابت	1.244	/	4.451	0.000
توظيف الكفاءات	0.069	0.083	0.823	0.412
تطوير وتنمية الكفاءات	0.258	0.308	2.971	0.04
تقييم الكفاءات	0.072	0.079	0.793	0.430
أجور وحوافز الكفاءات	0.234	0.302	3.056	0.03

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

جدول (10)

المتغيرات المستبعدة من تحليل الانحدار المتعدد

توظيف الكفاءات	Béta معامل التأثير	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T المعنوية sig
توظيف الكفاءات	0.083	0.823	0.412
تقييم الكفاءات	0.079	0.793	0.430

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتغيرات الفرعية (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات) استبعدهم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأن مستوى الدلالة المعنوية (T) للبعدين على التوالي $0.412 < 0.05$ ، $0.430 < 0.05$ وبالتالي مستوى الدلالة المعنوية (T) أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 (لا توجد علاقة)، ونرفض الفرضية البديلة H_1 (توجد علاقة) وعليه:

- نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتوظيف الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتقييم الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

أما فيما يخص المتغيرين الفرعيين (تطوير وتنمية الكفاءات) و (أجور وحوافز الكفاءات) وبالرجوع إلى تصفح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 9 نلاحظ أن قيمة معامل التأثير Béta قدر على التوالي بـ 0.308 و 0.302 وهي نسب تأثير متوسطة على المتغير التابع وبما أن مستوى الدلالة المعنوية (T) والذي قدر على التوالي بـ 0.04 و 0.03 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية H_0 (لا توجد علاقة)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 (توجد علاقة) وعليه:

- نرفض الفرضية الفرعية الثانية وعليه نقول توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتطوير وتنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

- نرفض الفرضية الفرعية الرابعة وعليه نقول توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) أجور وحوافز الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه وبالاعتماد على نتائج الجدول رقم 9 يمكننا صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.244 + 0.258 \text{ تطوير وتنمية الكفاءات} + 0.234 \text{ أجور وحوافز الكفاءات}$$

الخاتمة:

باعتبار أن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقاتها وكفاءاتها البشرية التي تعتبر مصدرا رئيسيا لتحقيق أهدافها، لذلك فإن هذا المصدر الاستراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، كما أنه بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصلته بمهاراته وكل ذلك يتم من خلال وظائف إدارة الكفاءات، ومن خلال هذه الدراسة اختبرت علاقة تأثير وظائف إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز)، حيث إنّه بعد عرض المفاهيم النظرية وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات التي أمكن استخلاصها على النحو التالي:

- الاستنتاجات:

- تعتبر إدارة الكفاءات أداة لتطوير الموظفين حيث تعتبر شكلا من أشكال إدارة الموارد البشرية حيث يتم عن طريقها الربط بين السياسة الاستراتيجية للمنظمة وسلوك الوحدة التنظيمية من خلال التركيز على تطوير موظف فعال يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- باعتبار أن الأداء هو النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل فيمكننا القول أنّ إدارة الكفاءات هي المصدر الرئيسي لتحسين الأداء.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز) هو بالمستوى المتوسط، وهذا بناء على قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.9421 وانحراف معياري قدر بـ 0.56858.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز) هو بالمستوى المتوسط، وهذا بناء على قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.0419 وانحراف معياري قدر بـ 0.64253.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز).
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبعد تطوير وتنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز).
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبعد أجور وحوافز الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز).

- التوصيات:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى تجسيد إدارة الكفاءات.
- الاعتماد على الآليات الحديثة في التكوين والتدريب وانتهاج طرق تقييم شفافة وواضحة.
- توفير بيئة عمل ملائمة من أجل المحافظة على الكفاءات ودفعها على تقديم أحسن أداء.
- الاهتمام بالكفاءات من حيث الأجور والمكافآت ومن حيث تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

قائمة المراجع:**المراجع باللغة العربية:**

- إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- أبو القاسم حمدي. (2006). تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الأغواط)، 1999-2005. رسالة ماجستير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- أبو القاسم حمدي. (جوان، 2016م). دور التعلم غير رسمي في تنمية الكفاءات البشرية. مجلة دراسات (العدد 43).
- أحمد محمود الحلبي خالد. (2011م). اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في البنوك الإسلامية. مذكرة ماجستير. كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- أمال بن سالم، و رابح بوقرة. (2017م). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة مؤسسة كندور ببرج بوعريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10 (العدد 18)، 43-52.
- أمينة سلامة. (2015/2014م). إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سيدي بلعباس.
- رباب زارع، و توفيق بورحلي. (أوت، 2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عين من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05 (العدد 20)، 381-404.
- سهام شوشان ، و نعيمة يحيوي. (2015م). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة. دراسات إقتصادية، المجلد 09 (العدد 03)، 312-329.
- عبد القادر سعيد بنات. (2009م). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. مذكرة ماجستير. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- عبد القادر قطاف ، و زكريا عبيد. (جوان، 2020م). تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11 (العدد 02)، 91-107.
- علي السلمي. (2009م). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- فريد زكريا عبيد، و نجية ضحاك. (2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الأغواط. Revue Algérienne d'Économie de gestion، المجلد 13 (العدد 01)، 135-155.

محمد سرور الحريري. (2009). إدارة الأفراد الحديثة. لبنان: دار القلم للنشر والتوزيع.
 مريم أرفيس . (جوان, 2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 03(العدد 06)، 498-477.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Al-Mahasna; m. (2013). Management of job performance evaluation between theory and practice. Amman: Jarir Publishing and Distribution House.
- Al-Halabi, A. (2011). The impact of work stress on job performance in Jordanian Islamic banks. Magister Thesis. College of Business: Middle East University.
- Abid, F, & Dahhak, N. (2019). The role of human competencies management in achieving creativity and health innovation, a field study in the public hospital institution, Laghouat. Revue Algérienne d'Economie de gestion, Vol 13 (01). PP. 135-155.
- Arvis; M. (jun2018). Job performance of employees in the organization a theoretical study. Journal of Social Change and Public Relations in Algeria, Vol 03 (06). PP. 477-498.
- bin Salem, A, & Bouguera, R. (2017). The role of human competencies management in achieving creativity for institutions, study of the Condor Foundation in Bordj Bou Arrej. Journal of Economics Management and Commercial Sciences. Vol 10 (18). pp 43-52.
- Benat, A. (2009). Work stress and its impact on employee performance in the Palestinian Telecommunications Company in the Gaza Strip. Magister Thesis. Gaza, College of Commerce, Palestine: The Islamic University of Gaza.
- Guettaf, A, & Abid, F. (jun 2020). Evaluating human competencies and their role in improving the quality of health services – a field study at the General Hospital Foundation in Laghouat–Journal of Economic Issue Studies, Vol 11 (02). PP. 91-107.
- Hamdi, A. (2003/2004). Developing Individuals' Competencies and its Role in Supporting Competitive Advantage of Companies a case study of the Bank of Agriculture and Rural Development (Lghouat), 1999 – 2005. Algeria. Business Administration. Magister Thesis. Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management, Algiers University³.
- Hamdi, A. (jun 2016). The Role of Informal Learning in the Development of the Human Resources' Competencies. Laghouat. Studies Journal issue 43.
- Salami; Ali. (2009). Human Resource Management. Cairo, Egypt: Gharib House for Publishing and Distribution.

- Shoshan; S, & Yahyaoui, N. (2015). The role of competency management in achieving outstanding performance, a case study of the Ain Touta Batna Cement Company. Economic Studies, Vol 09 (03). pp 312–329.
- Sorour al-Hariri; M. (2009). Modern people management. Lebanon: Dar Al kalam for Publishing and Distribution.
- Salama, A. (2014/2015). The problem of managing and producing competencies in Algerian public institutions. Unpublished doctoral thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Algeria: University of Sidi Bel Abbes.
- Zaraa, R, & Bourahli; T. (Auy2019). The Role of Managing Human Competencies in Improving the Performance of Institutions of Higher Education, A Study of the Views of A Sample of Administrative Leaders at L'arbi Tebessi University of Tebessa. Al-Bashaer Economic Journal, Vol 05 (02). pp 381–404.

المراجع باللغة الأجنبية:

- cadin, l., guerin , f., & pigyere, f. (2002). Gestion de ressources humaines, pratique et élément de théorie (éd. 2eme édition). paris: dunod.
- claudé lévy, l. (2009). La gestion des compétences: une démarche essentielle pour les entreprises (éd. 2eme édition). paris: Éditions d'Organisation.
- Jean Guy, m. (2006). La compétence. france: édition d'Organisation.
- louvan, b. (2006). tous compétants : le management des compétants dans l'entreprise. belgique: édition bock.
- robert, d. (1999). Encyclopédie de gestion et de management. paris: édition dalloz.
- Teresa, K., & Marzena, S. (2017). Competency Management theory, research & business practice. Wroclaw: University of Business in Wroclaw.
- valérie, m. (2007). Evaluer et rémunérer les compétence. paris: édition d'organisations.