

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

خيثر صافية

خلفات امال

تحت عنوان:

واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية

دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية - تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ تعليم عالي جامعة ابن خلدون تيارت)

أ.د. سدي علي

مشرفا ومقررا

(أستاذ تعليم عالي جامعة ابن خلدون تيارت)

أ.د. شريط عابد

مناقشا

(أستاذ محاضر "أ"-جامعة ابن خلدون تيارت)

د. عمران بن عيسى

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرfan

الحمد لله وحده الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على

مواصلة مشوارنا الدراسي، وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل.

ومن ثم نتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى من كان حريص على الأمانة

وكان فوق كل اعتبار أستاذنا "شريط عابد" لقبوله الإشراف على هذا

العمل.

وإلى الأساتذة الكرام الذين سوف يتفضلون بمناقشة هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت-، وجميع العاملين بها.

# الإهداء

أقدم بإهدائي هذا العمل الخالص:

إلى الوالدين الكريمين

إلى من لم يفارق الدعاء شفيتهم جدي وجدتي

إلى إخوتي: محمد هشام، فريال، حسام الدين، نهال رونق الجنة

إلى كل عائلة خير وعائلة بلهزيل

إلى أستاذتي الفاضلة "بلعجين الخالدية" حفظها الله

إلى صديقاتي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

إلى كل من علمني من الطور الابتدائي إلى التعليم العالي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

جزاهم الله خير

وفي الأخير أتمنى النجاح والتوفيق لكل طالب علم.

خير صافية

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قرن الله سبحانه وتعالى عبادته

وطاعته بالإحسان إليهما وبرهما.

إلى من رباني على حب العلم وأسمى القيم

إلى والدي الكريمين أطال الله عمرهما.

وكل إخوتي وأخواتي وإلى كل أصدقائي وزملائي وإلى أستاذتي

الفاضلة "بالعجين خالدية"، جزاها الله عنا كل خير

إلى من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به.

خلفات آمال

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
-	شكر عرفان
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
	مقدمة
	الفصل الأول: إدارة الكفاءات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الكفاءات
03	المطلب الأول: مفهوم ومراحل إدارة الكفاءات
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الكفاءات
07	المطلب الثالث: أدوات ومقاربات إدارة الكفاءات
10	المبحث الثاني: إدارة الكفاءات في المؤسسة
10	المطلب الأول: المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية
11	المطلب الثاني: الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الكفاءات
13	المطلب الثالث: عوائق إدارة الكفاءات
15	المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات بالمؤسسة
15	المطلب الأول: أساليب تنمية الكفاءات البشرية
17	المطلب الثاني: ركائز تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الكفاءات
18	المطلب الثالث: دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-
21	تمهيد
22	المبحث الأول: تقديم وعرض الجهاز المصرفي الجزائري

## فهرس المحتويات

22	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الجهاز المصرفي الجزائري
25	المطلب الثاني: مكونات وهيكل الجهاز المصرفي الجزائري
26	المطلب الثالث: مهام ومميزات الجهاز المصرفي الجزائري
29	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
30	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
32	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة.
37	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
37	المطلب الأول: الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الكفاءات
38	المطلب الثاني: الوسيط الحسابي والانحراف المعياري للبنوك الجزائرية - وكالات تيارت
39	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
42	خلاصة الفصل
44	خاتمة
47	المصادر والمراجع
51	الملاحق
61	الملخص



## فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول:	الصفحة
(1-2)	معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرو نباخ- ألفا	31
(2-2)	اختبار التوزيع الطبيعي	32
(3-2)	تحليل بيانات مجتمع العينة	33
(4-2)	نتائج لمحور إدارة الكفاءات	37
(5-2)	نتائج محور البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-	38
(6-2)	نتائج تحليل التباين للانحدار	39
(7-2)	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية	40

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل:	الصفحة
(1-1)	الهيكل التنظيمي للجهاز المصرفي الجزائري	26
(1-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	34
(2-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	34
(3-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	35
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	36
(5-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	36
(6-2)	العلاقة بين الأخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية	40

## فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الملحق
51	استمارة الاستبيان	الملحق (01)
54	الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرو نباخ- الفا	الملحق (02)
54	صدق البناء الداخلي	الملحق (03)
55	اختبار التوزيع الطبيعي	الملحق (04)
55	تحليل البيانات مجتمع العينة	الملحق (05)
56	تحليل محاور الدراسة	الملحق (06)
58	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	الملحق (07)

# المقدمة

### مقدمة:

من المؤكد لكل زائر أو باحث معرفة نمو أو ركود أي دولة سواء من ناحية التسيير الاقتصادي أو الإداري أو المالي، فبنك الدولة مرتبط بعوامل عديدة أغلبنا يرجعها للموارد المادية لتلك الدولة، لكننا نجد العديد من الدول قليلة المساحة قليلة الموارد المادية لكن اقتصادها متطور لحد بعيد يجعلها رائدة في تخصصات تقنية، مما يؤثر بالسلب على اقتصاد عدة دول يجعلها تحتاج إليها. هذا ما يدفعنا نبحث عن عامل آخر غير العامل المادي لازدهار تلك الاقتصاديات الذي يسمى بالعامل البشري الذي نحن غافلون عنه، حيث يعتبر القوة العظمى التي تأثر في شتى المجالات، لهذا فإن إدارة الكفاءات هي الركيزة الأساسية في تسيير اقتصاد و إدارة أي دولة ما، فالكفاءات تقوم على أساس التكوين وذلك حسب تخصص كل فرد منهم، فقد فيكون تكوينهم داخل الدولة نفسها في مراكز متخصصة أو جامعات أو معاهد وقد تكون خارج تلك الدولة حسب الحاجة لذلك التخصص، حيث تخصص ميزانيات كبيرة لذلك وهذا ما يعود لها بالفائدة على تلك الدولة واقتصادها، لهذا يعد النمط التقديري لتسيير الكفاءات يتماشى مع التسيير الجديد.

فقد كان يغلب في السابق في الإدارات نقص الإطارات المسيرة ونقص المعارف وقلتها وعدم كفاءتها، لهذا كان إلزام التماشي مع التطور التكنولوجي والتسيير الجديد للإدارات والاقتصاد خصوصا بعدما أصبحت اقتصاديات الدول وقوانينها خاضعة لنظام العولمة لتفتح دولة على أخرى فكان من الواجب تسيير وتطوير كفاءات الإطارات المسيرة.

إن العنصر البشري مهم لكل دولة من ناحية الكفاءات في المجال الاقتصادي والإداري، ومن بين تلك المجالات إدارة الكفاءات في البنوك وبالأخص البنوك الجزائرية وهو ما يعرف بالمؤسسات المصرفية التي أنشأها المشرع الجزائري بعد الاستقلال وجعل لها نظام خاص بها، وجعل لها كفاءات إدارية تسهر على تسييرها. حيث أصبح محيط المنظمات في الوقت الحالي يتصف بالتقلب والتجديد واشتداد المنافسة، مما يترتب على المنظمات مواجهة مجموعة من التحديات شديدة الخطورة، لذلك يتوجب عليها اعتماد طريقة عمل مركبة للتكيف مع الضغوطات والتحولات المستمرة للمحيط.

فإدارة الكفاءات تعتبر نموذج أو منهجية جديدة وحديثة من مناهج إدارة الموارد البشرية، فهي ليست إدارة مستقلة عنها غير أن الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات الكفاءة، بعد أن كان الأداء هو الأساس، بحيث تتميز هذه الإدارة بتسليط الضوء على الكفاءة في كل مراحل إدارة المورد البشري في المؤسسة، حيث تسعى لصقل كفاءات الأفراد وتطويرها.

فهذه الإدارة حققت الكثير من المزايا التي أصبحت ضرورية وأساسية للمؤسسات في الوقت الراهن، والواقع العملي للإدارة الكفاءات يثبت أن معظم المؤسسات التي طبقت نماذج الكفاءة تمكنت من تحقيق التميز ومراكز تنافسية قوية.

فالمؤسسات الجزائرية تواكب اقتصاد الدولة سائرة في طريق النمو فهي ليست بعيدة كل البعد عن التغيرات والتحولات وخاصة إذا تمعنا في تغيرات الأنظمة الاقتصادية الجزائرية، فمن جهة أخرى نجد أن الدول المتقدمة

لها دائما حلول لمشاكلها وذلك من خلال مراعاتها واهتمامها بالكفاءات البشرية لأنها الركيزة الوحيدة القادرة على خلق التجديد ورفع التميز وطرح التغيير والسعي وراء التطوير في المحيط الذي نشط فيه. نظرا لأهمية هذا فقد قمنا بإجراء دراسة حول واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية، وأجريت دراستنا بالضبط على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -.

### 1- إشكالية الدراسة:

أصبح من الضروري على المؤسسات الاهتمام بشكل كبير بإدارة كفاءاتها البشرية، كونها عاملا هاما يساعد في تحقيق المكاسب والأهداف، ولإلمام بموضوع دراستنا طرحنا الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف هو واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

ويتفرع من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما هي إدارة الكفاءات؟ وأهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- على أي أساس يكون الأفراد ذوي كفاءة وفعالية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الكفاءات والبنوك الجزائرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية؟

### 3- الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الكفاءات ومدى توفر أسلوب خاص بتطوير وتنمية الكفاءات بالبنوك الجزائرية.

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تربط بين متغيرين هما إدارة الكفاءات والبنوك، حيث أن المؤسسات تسعى إلى تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية كمورد إستراتيجية، يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية.

### 5- أهداف الدراسة:

ترمي دراستنا هذه إلى الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

- اختبار ورصد على أي أساس يقوم نموذج إدارة الكفاءات.
- محاولة التأكيد على دور الكفاءات البشرية، كأهم عامل للتفوق المرتكز على المعرفة الكامنة لدى العنصر البشري.

- محاولة التماشي مع أفكار جديدة تعزز الاتجاه الجديد للموارد البشرية الذي يعكس الانتقال من التسيير التقليدي للأفراد إلى تسيير وتطوير المعارف والكفاءات.

- اختبار مدى تأثير واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية.

### 6- أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:  
أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي إلى موضوع المتعلق بالبنوك.

- التعرف على الحقائق وكسب المعلومات وتنمية قدراتنا الفكرية.

- تناسب الموضوع مع الاختصاص الذي ندرس فيه.

### 7- أسباب موضوعية:

- محاولة منا فهم الموضوع الذي تم اختياره.

- الكشف عن كيفية تأثير متغير على الآخر، للتعرف عن الحقائق.

- الموضوع من بين المواضيع الحديثة التي زاد الاهتمام بها لاسيما في القطاع الاقتصادي كالبنوك.

- اختيار الموضوع يتماشى مع التحولات التي تحدث اليوم وأهميته البالغة، حيث أصبح أي شيء يقوم على أساس الكفاءة.

### 8- حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود، بحيث تكمن حدود دراستنا فيما يلي:

- الحدود المكانية:

دراسة حالة بالبنوك التالية: "البنك الوطني الجزائري تيارت"، "بنك التنمية المحلية"، "بنك التنمية الريفية تيارت"،

"بنك الخليج الجزائري تيارت"، "البنك الخارجي تيارت"، "بنك التوفير والاحتياط تيارت"، "Banque Société

Générale" تيارت .

- الحدود الزمنية:

تزامنت فترة إجراء الدراسة في شهر مارس 2023.

### 9- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات استعنا بها لكسب معلومات أكثر كالكتب، المذكرات، المقالات،

المجالات ومواقع الانترنت وبرامج لدراسة الاستبيان.

### 10- الدراسات السابقة:

بنينا دراستنا على مجموعة من الدراسات السابقة ومنها ما يلي:

. دراسة بن حركو زينب، عميمور نواره، "أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية دراسة

ميدانية بمستشفى المختص في الأمراض العقلية وادي العثمانية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم

التسيير ( ل م د ) المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر 2020/2019، "ما أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر المستجوبين"، حيث توصلتا الباحثتان إلى النتائج التالية:

. إن التزايد بالاهتمام بالكفاءات المحورية استلزم على المنظمات أن تفعل إدارة الكفاءات وذلك من خلال اكتساب كفاءات وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها من أجل الاستفادة منها.

. إن توفير الجو الوظيفي المناسب له دور كبير في تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين جودة الخدمات المقدمة. . تقييم الكفاءات في المنظمة الاستشفائية يساعد في تحسين مستوى المعارف وسلوكيات الأفراد، من خلالها يتم معرفة نقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف ومعالجتها.

. دراسة قادري محمد، "دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020/2019، "ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية". حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

. على المنظمة وضع استراتيجيات وخطط لتنمية مواردها البشرية باعتماد على الكفاءات التي تمتلكها.

. لإدارة الكفاءات دور في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

. تعتبر الموارد البشرية الكفاءة من أهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة التي تواجهها.

. دراسة بركاني صبرينة، "دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية

المصنعة"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن

مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، "ما دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية"، حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

. يعد مفهوم إدارة الكفاءات المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات في العصر الحديث بصفته شكل من أشكال

الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع.

. إن إدارة الكفاءات حقلًا علميًا وتطبيقًا حديثًا يعل على توفير قدرات واسعة للمنظمات في التميز والريادة والإبداع

في إطار أبعاده الرئيسية الثلاثة، إدارة المعرفة، إدارة المواهب، إدارة السلوك.

**الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

من أهم ما ميز هذه الدراسة ما يلي:

. اهتمام دراستنا بمصطلح واقع إدارة الكفاءات لا تقييم لأنه يعد أحد العناصر لتحقيق الأهداف الرئيسية.

. دراستنا شملت القطاع الاقتصادي على عكس الدراسات التي شملت القطاع الأكاديمي والقطاع الصحي.

### **11- منهج الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي؛ لوصف الجانب النظري المتعلق بالموضوع وهذا للتعرف على مفاهيم المرتبطة به.

واعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تم القيام به.

### 12- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بالبحث:

- شح المكتبة العربية من المراجع التي تناولت الموضوع.

- حداثة موضوع الدراسة وعدم وجود نظريات فكرية تعالج الموضوع بحد ذاته، حيث كانت هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين إدارة الكفاءات كمتغير مستقل والبنوك كمتغير تابع، مما شكل صعوبة في تحديد محاور الدراسة وأهم المقاربات التي وضعت للربط بين متغيري الدراسة.

### 13- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة قسمنا الموضوع إلى فصلين، مقدمة وخاتمة، فصل نظري وفصل تطبيقي.

. تتناول الفصل الأول " إدارة الكفاءات "، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول شمل "مدخل إلى إدارة الكفاءات"، والمبحث الثاني شمل "إدارة الكفاءات في المؤسسة"، أما المبحث الثالث فشمّل "علاقة إدارة الكفاءات بالمؤسسة".

. أما الفصل الثاني جاء بعنوان "إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية . وكالات تيارت ."، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول "تقديم وعرض الجهاز المصرفي الجزائري"، وتناول المبحث الثاني "منهجية الدراسة الميدانية"؛ أما المبحث الثالث والأخير تناول "تحليل نتائج الدراسة".



# الفصل الأول إدارة الكفاءات

### تمهيد:

تعد إدارة الكفاءات من بين أهم المواضيع الأساسية في العلوم الاقتصادية انطلاقاً من الموارد البشرية حيث أصبحت في الآونة الأخيرة الكفاءة تستعمل على أكمل وجه لمواكبة التطورات التي يواجهها محيط المؤسسة الاقتصادية ، حيث تعتبر هذه الكفاءة قوة للمؤسسة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية ، ومن هذا المنطلق ظهر توجه إداري جديد يقوم على أساس إدارة الكفاءات بصفة عامة وبالنسبة للمؤسسة وعلاقتها بها، باعتبارها أهم ركيزة تتركز عليها وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة وهذا بالتطرق إلى مدخل عام لإدارة الكفاءات، وذكر المراحل والإستراتيجيات الأساسية المطبقة في إدارة الكفاءات والمعوقات التي تواجهها، وكذلك تم توضيح أهم الأساليب والركائز في تنمية وتحقيق ميزة عن طريق الكفاءات، وفي الأخير استعرضنا دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة .

ولتوضيح ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى

**المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الكفاءات.**

**المبحث الثاني: إدارة الكفاءات في المؤسسة.**

**المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات بالمؤسسة.**

### المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الكفاءات

أصبحت الكفاءة ذات أهمية باعتبارها تشكل هاجس للخبراء الاقتصاديين، وهذا بالضرورة الملحة لتسيير جميع النشاطات والخدمات داخل المؤسسات ذلك من أجل تحقيق أهداف وغايات مسطرة.

#### المطلب الأول: مفهوم، ومراحل إدارة الكفاءات

قبل التطرق إلى إدارة الكفاءات نتطرق إلى الكفاءة بصفة عامة.

#### أولاً: الكفاءة:

##### 1. مفهومها:

هي عبارة عن عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف، كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف والخبرة وبالتالي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة أخرى. أما من الجهة الإستراتيجية فالكفاءات هي مجموعة المعارف العلمية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوى التي تدعم بها قدرتها التنافسية أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقيق التمييز.<sup>1</sup>

##### 2. مميزات الكفاءة:

تتسم الكفاءات بعدة مميزات لعل من أهمها:

**الكفاءة ذات غاية (هادفة):** حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

**الكفاءة مفهوم مجرد:** فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال الأنشطة.

**الكفاءة المكتسبة:** فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

**الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي:** أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - تحانوت خيرة "إدارة الكفاءات"، مطبوعة موجهة لطلبة ثانية ماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة لونيبي علي، البلدية، الجزائر، 2020، ص 24.

<sup>2</sup> - بن جدو محمد أمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص ص 03-04.

3. أبعاد الكفاءة:

تتمثل أبعاد الكفاءة فيما يلي:<sup>1</sup>  
 المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية.  
 المعرفة العملية (Savoir –Faire): الكفاءات التطبيقية.  
 المعرفة السلوكية (Savoir-Etre): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية.

4. أنواع الكفاءات:

توجد ثلاث أنواع للكفاءة التي تصنف كالتالي:<sup>2</sup>

أ. الكفاءات الفردية:

هي مجموعة الأبعاد الملاحظة ن حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءات المهنية، وتدل على المهارات العملية المقبولة في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

ب. الكفاءات الجماعية:

ليست مجرد تلك المهارات التي تكون نتاج أو محصلة لتجميع الكفاءات الفردية "بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين".

ج. الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية):

هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي 05

مستويات الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة استخلص من مجموعة متراكمة من العناصر والبيانات، المعلومات، المعارف والخبرة.<sup>3</sup>  
 أ. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح المعلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هنا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

<sup>1</sup> - نجاح عائشة "إدارة الكفاءات"، مطبوعة موجهة لطلبة ثانية ماستر اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018، ص 05.

<sup>2</sup> - محمد أمين سلامي، تحفيز الكفاءات وتحديات بناء الولاء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 03، جامعة البليدة 02، الجزائر، ص 174.

<sup>3</sup> - J. Brillman.:382. p, 2001, 3 éme éd, Les Meilleurs Pratiques du Management

- ب. المعلومات: في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد.
- ج. المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.
- د. الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

### ثانياً: مفهوم إدارة الكفاءات

عرف الباحثون إدارة الكفاءات على أنها "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق المنظمة وتحسين أداء أفرادها، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، والاختيار وغيرها لتحسين أداء المنظمة بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".<sup>1</sup>

كما تم تعريفها أيضاً على أنها استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن".<sup>2</sup>

### ثالثاً: مراحل إدارة الكفاءات

لتطبيق إدارة الكفاءات في المنظمة، لابد من إتباع مجموعة من المراحل المتمثلة في:<sup>3</sup>

#### 1. إدراج الكفاءة في إستراتيجية المنظمة:

الإستراتيجية تحدد طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانات الآنية لها، إذ تعتبر جميع الموارد التي تستحوذ عليها المنظمة بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة قوة المنظمة التي تحقق لها أهدافها ورؤيتها المستقبلية وخاصة إذا تم إعطاءها مكانة إستراتيجية وهذا من خلال الكفاءات التي يجب أن يكون لها توجه إستراتيجي يساهم في توليد القيم.

#### 2. تحديد الكفاءات التي تحقق التميز في المنظمة:

إن الكفاءات الإستراتيجية هي التي تسمح للمنظمة بالتطور في بيئة شديدة التنافس و التعقيد ، لكن ليست كل تلك الموجودة في المنظمة هي كفاءات إستراتيجية ، فهي نتاج بشري مفيد و نادر و صعب التقليد مدرجة بعمق في تنظيمها و وظائفها ، مما يجعلها صعبة التحريك و الاقتداء و الاستبدال ، و يمكن للمنظمة أن تجدها

<sup>1</sup> -رياض عيشوش، مداخلة تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة في

الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 11.

<sup>2</sup> -ياسر مرزوقي، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، دراسة حالة مجمع

صيدال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 142.

<sup>3</sup> -فراد محمد طاهر، الإدارة بالكفاءات وأثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة دراسة حالة شركة سيال، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في العلوم السياسية، تسيير الموارد البشرية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2021، ص

ص35-36.

ضمن كفاءات الأفراد ، أو الكفاءات الجماعية في مختلف الوظائف و المستويات ، أو الكفاءات التنظيمية و عليه تعمل على تحديد الميادين الكبرى للكفاءات ، و بهذا فهي تحدد تلك التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية لها ، كما تنقب على تلك التي غيابها يؤثر على إنجازها ، و يكون ذلك من خلال عملية مسح للبيئة الداخلية و الخارجية للكشف عن الكفاءات الموجودة و المستقبلية ، و يرتبط ذلك أساسا بقدرة المنظمة على التنبؤ بكل التغيرات و مواكبتها لأن الكفاءات ليست بالعنصر الثابت ، فما يعتبر اليوم ذات قيمة قد يصبح لا معنى له في المستقبل .

### 3. مرحلة التنفيذ والمتابعة:

فبعد أن يتم تحديد الكفاءات الإستراتيجية والتعرف عليها، سيتم وضع السياسات اللازمة لإبرازها وحمايتها وإيجاد الحلول المناسبة للاستفادة الكلية منها، ولن يتحقق ذلك بفعالية إلا بالرجوع والاعتماد على إدارة الكفاءات التي تعمل على تفعيل سياسة الأجور والمرتبات، سياسة التكوين والمسارات المهنية، وكل هذا وفق أسلوب الإدارة بالكفاءات المتكامل والمتناسق.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الكفاءات

تلعب إدارة الكفاءات دور فعال يكسبها أهمية مما يجعلها إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

### أولاً: أهمية إدارة الكفاءات

تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة باعتبارها حلقة الوصل بين جميع الأصعدة والمستويات الإدارية بدون استثناء، ويمكن اختصارها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في جانبين بالنسبة للإدارة العليا، الأول يعني بتوفير الكفاءات على المدى الإستراتيجي، والثاني يضمن وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية واضحتين، وذلك من خلال الكفاءات التصورية لأصحاب القرار والإدارة العليا.
- تمكن الإدارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الاستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك مثلا عن طريق التركيز على سد تلك الفجوات بين الاحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن اقتصاد للجهد والوقت والتكلفة التي تكون عادة صبغة سلبية ملاصقة لأي إستراتيجية تطويرية تنموية، وحتى ضمان عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة نتيجة الاهتمام بكل مكونات الكفاءة بدون استثناء.
- بما أن الكفاءات هي واحدة من بين أهم مصادر الميزة التنافسية، خاصة إذا تعلق الأمر بما يسمى بالكفاءات الأساسية أو الكلية للمنظمة مجسدة في عدة عناصر منها الجودة، الإنتاجية، الإبداع، الكفاءات، والتي تعتبر أهمها،

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، "إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي"، مطبوعة موجهة لطلبة أولى ماستر، إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2019، ص ص 39-40.

فمن هذا المنطلق برزت أهمية والحاجة إلى الاهتمام أكثر بهذه المصادر المهمة للميزة التنافسية، عن طريق خلق مناهج إدارية علمية ترصد لغرض الاستفادة من التثمين للكفاءات تحت مظلة إدارة الكفاءات.

- تكمن الأهمية الاجتماعية لإدارة الكفاءات في الإسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل (خاصة إذا كانت المنظمة لا تملك كفاءات داخلها)، وبالتالي عدم تهميش هذه الفئة والتي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهاجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصرا بالغ الأهمية كأصل من الأصول المعنوية

**ثانيا: أهداف إدارة الكفاءات**

يسعى اعتماد تسيير الكفاءات في المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:<sup>1</sup>

- وضع أسس علمية مناسبة لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المستندة إليها
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>

- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب لنظام الحوافز.
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

### المطلب الثالث: أدوات ومقاربات إدارة الكفاءات:

تتجلى غاية إدارة الكفاءات في تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، حيث يكون ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات وتسييرها يكون وفق مقاربات

### أولا: أدوات إدارة الكفاءات

لإنجاح عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة يجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات، التي تمثل الركيزة الأساسية لأي مبتغى يهدف إلى تنمية العنصر البشري، وللوصول إلى ذلك نركز على:

#### 1. التطوير الإداري:

هو وظيفة استشارية تهتم بكل ما يحدث التغيير إلى الأحسن، ولا تقتصر مهمته على إدارة فقط،

<sup>1</sup> زروقي موسى، أحمد بن يحي ربيع: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي)، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد:06، العدد:02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص484.

<sup>2</sup> كويد سفيان، درويش عمار: دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز)، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد:09، العدد:01، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2022، ص228.

بل مهمته تخص كل موظف يعمل في التطوير الإداري كونها مهمة جماعية مشتركة.<sup>1</sup>

### 2. الإدارة بالأهداف:

هي النظرية التي يقوم من خلالها المدير والموظفين بتحديد الأهداف لكل قسم أو مشروع والفرد لمراقبة الأداء لاحقاً.<sup>2</sup>

### 3. البرامج التدريبية:

ويعتبر تقييم برامج التدريب لفرد يعمل على الآلة الكاتبة من المهام السهلة حيث يتم قياس أدائه قبل البرنامج وبعد البرنامج وتحديد مستويات التحسن في الأداء، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة بالنسبة للمديرين حيث تكون المهام أكثر تعقيداً وتفاعلاً ولذلك يجب التعامل مع عملية التقييم باعتبارها عملية متكاملة تبدأ قبل تنفيذ البرنامج وتستمر أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج.<sup>3</sup>

### ثانياً: مقاربات إدارة الكفاءات

أصبحت الكفاءات ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تنحصر على قدرة الفرد والجماعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة، حيث ساهم ذلك في الانتقال إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات وهي:

#### 1. المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال، ومن المعرفة، والمهارة، وحسن التصرف.<sup>4</sup>

#### 2. المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. إن الميزة التنافسية بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين المكونات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، "التخطيط والتطوير الإداري"، ط01، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص106.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 149-151.

<sup>4</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مذكرة لنيل أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 142.

<sup>5</sup> سملاي يحضية، المرجع نفسه، ص142.



### 3. المقاربة الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءة بمنظور المقاربة الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي المؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية والتي:

- \_ يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- \_ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.
- \_ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.<sup>1</sup>

نلاحظ من هذه المقاربات أن هناك علاقة متدرجة ومتكاملة حيث انه لا تكون هناك مقارنة دون الأخرى، فإدارة الكفاءات ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/10-3\_2004، ص69.

## المبحث الثاني: إدارة الكفاءات في المؤسسة

إن الكفاءات المميزة تتطلب من الإدارة أخذ بعين الاعتبار نقاط القوة وذلك من خلال إتباع المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات وصياغة الإستراتيجيات المطبقة فيها، ومعرفة التعامل مع نقاط الضعف من بينها المعوقات التي تواجهها وهذا ما يدفعها لمواكبة جميع التقلبات. ومن هنا سننطلق في هذا المبحث إلى المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية، الإستراتيجيات المطبقة في إدارة الكفاءات وعوائق إدارة الكفاءات.

### المطلب الأول: المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية

تتعدد وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات على النحو التالي:

1. **تخطيط الكفاءات:** وهذا من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي لتشغيل الكفاءات.

ما يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاد الكفاءات البشرية المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الإجراءات الواجب انتهاجها في مرحلة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار (الانتقاء)، التعيين)، أخذ بعين الاعتبار مميزات وخصائص المؤسسة من حيث حجم الإمكانيات (الموارد المادية، الخبرة في مجال التوظيف) وهذا بالاعتماد على التسيير التنبؤ للموارد البشرية ومن هذا المنطق نقول أن هذا الخيار يأخذ بعداً استراتيجياً.

2. **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد (دماء جديدة) أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

3. **تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي بتغيير واحد أو أكثر من لأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

4. **استخدام وتقييم الكفاءات:** وفيما تستخدم وتوظف الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التكوين والتدريب واكتساب المهارات والتعلم، وماهي المنافع التي تحققت، ومن خلال هذه المرحلة نعمل على التقييم الدائم والنشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زروقي موسى، أحمد بن يحيى ربيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 484-485.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات المطبقة في إدارة الكفاءات

تعددت الاستراتيجيات المطبقة والمستخدمة في إدارة الكفاءات نذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1. إستراتيجية التعلم التنظيمي:

إن إستراتيجية التعلم التنظيمي تقتضي مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بالمنظمة والعمل على تعزيز أكثر، فهو يحول الأفراد وكفاءتهم الى قاعدة تنظيمية للكفاءات والمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات، ذلك لأن ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير الكفاءات العاملين والتكوين الذاتي المتواصل للمنظمة يحقق لها الحصول على الكفاءات الإستراتيجية التي ترغب بالحصول عليها لتحقيق أهدافها، وبالتالي التقليل من الفجوات الموجودة بين الكفاءات الإستراتيجية المنتظرة والمتاحة.

إن التعلم التنظيمي يعد المنظمة لتكون قابلة ومستعدة لتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، ذلك لأن هذه التغيرات والتعقيبات فرضت على المنظمة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة ومتنوعة للتعلم والقيام بمجموعة من العمليات كتمكين الأفراد، الاستثمار في التجارب والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، إذا فالتعلم التنظيمي هو بمثابة القدرة على فهم ما يدور حول المنظمة وإحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب فبغض النظر عن إثرائه لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة من خلال البيئة الداخلية فهو يحاول اقتناص الفرص التي يفرضها التغيير المستمر للمحيط الخارجي في الوقت المناسب .

#### 2. إستراتيجية إدارة الإبداع:

إن وضع الإبداع ضمن إستراتيجيات المنظمة يزيد خبرتها للتعامل مع الأخطاء، ذلك لأنه يسمح بخلق كفاءات جديدة كما تعمل على إقامة بيئة منسقة ونظام إمداد لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية، فلجوء المنظمة لسياسة ترسيخ ثقافة الإبداع في المنظمة (مختلف هياكل المنظمة) يجعل التفكير منضبط ومنظم ومخطط جزءا من النظام اليومي داخل المنظمة، ويصبح الإبداع بذلك أسلوب من أساليب العمل، والطريقة التي توظف من خلالها المنظمة وتستفيد من مخزونها المعرفي ومخزون كفاءاتها.

بهذا يمكن القول إن تبني المنظمة الإدارة الإبداعية يجعلها تعي أهمية وحتمية التطور والتغيير والقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لرسالة المنظمة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف بطرق إبداعية وأساليب متطورة تختصر الأوقات والمسافات للوصول إلى النتائج المرجوة، وذلك من خلال توفير مقومات إدارة الإبداع بالتجميع المنظم لمجمل الطاقات والقدرات والكفاءات المتاحة للمنظمة.

<sup>1</sup> - ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 159، 164.

### 3. إستراتيجية إدارة المعرفة كمقوم أساسي لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

تدرك كل منظمات في عالم اليوم أهمية ودور المعرفة بالنسبة لها في تحقيق التميز والريادة، بل يمكن القول أن أغلب المنظمات اليوم تمتلك عنصر المعرفة لكن تختلف فيما بينها من حيث درجة الاستفادة منها، وهذا راجع أساسا لأسلوب إدارة المعرفة بهذه المنظمات، وهو ما يصنع الفرق فيما بينها. وعلى هذا الأساس فإن إدارة المعرفة تأخذ حيزا كبيرا لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، لأنها تشكل عاملا حاسما في وضع وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية وإبراز الكفاءات الإستراتيجية، فهي من الاستراتيجيات التي تعظم الموارد الفكرية وتوجد التراكم المعرفي، تساهم في بناء ذاكرة المنظمة التي تحفظ هذه المعارف المتراكمة، وتعمل على الاستخدام الأمثل لها. وهذا ما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة، ويجعلها تسعى لإحداث التغيير والتطوير لتحقيق النجاح الاستراتيجي. وتسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانات المنظمة لتطوير مهارات وكفاءات العاملين، وترسيخ وتقوية ثقافة التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم وتشجيعهم على المشاركة في الخبرات والممارسات والعمل بروح الفريق فهي تسمح بالوصول لأكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري لأنها تسهل وتوجه مهام الكفاءات بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم.

### 4. إستراتيجية التمكين الإداري:

ويعتبر التمكين أحد الأسس التي تقوم على تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة، مثل الإدارة بالكفاءات فهو مدخل فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل، من خلال العمل على التنسيق بين مختلف العمليات والوظائف في مختلف المستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، فبيئة منظمات الأعمال المعاصرة تعتمد على التمكين الإداري لتعزيز الثقة للكفاءات وتعميق وتحقيق الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم ورعايتهم واختباراتهم و قابليتهم وإبداعاتهم، فهو يزيد على إطلاق الكفاءات في كل المستويات التنظيمية سواء كانوا عاملين أو مشرفين، كما يجعل الكل يعمل سويا لوضع أو تحديد أهداف واضحة، تسمح للمستويات الإدارية كافة في الاشتراك في عملية صنع القرار و التصرف إزاء المواقف و استغلال الفرص وتجنب المخاطر، فالتمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار نجاح هذه الأخيرة يعتمد على تناغم حاجات الكفاءات مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، ويساعد توجيه تفكير الكفاءات إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة. ولهذا يعتبر التمكين الإداري أحد أهم الاستراتيجيات التي تخلق تناغم إيجابي بين مختلف الممارسات الإدارية المختلفة من خلال عملها على إشراك المستويات العليا مع المستويات الدنيا، مما يزيد من إمكانية إبراز كفاءة الأفراد في المنظمة.

### 5. إستراتيجية التسويق الداخلي:

لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات تستخدم المنظمة التسويق الداخلي من أجل تحقيق هذه الأهداف، فهو توجه استراتيجي يهدف لتقليص الفجوة بين أهداف العاملين، وأهداف المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تهيئ للعاملين راحة مادية، نفسية ومعنوية تجعلهم يعملون لصالح المنظمة. ويعتبر التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للمنظمة وذلك لكونه يساهم في تحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات، وسبب رئيسي لبروز الكفاءات الجوهرية، لأنه يعزز أداء العاملين ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل ما لديهم فرديا وجماعيا، بمعنى أن التسويق الداخلي يجعل المنظمة تنظر لوظائف الأفراد وأنشطتهم كمنتجات داخلية يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم، ويجعل كل الكفاءات على استعداد للتبادل والتنسيق بينهم سواء كانوا أفرادا أم جماعات أو في إطار وحدات تنظيمية من أجل التوجه لخدمة العميل الخارجي .

### المطلب الثالث: عوائق إدارة الكفاءات

ليس بالضرورة وجود عديد من مزايا لإدارة الكفاءات فحسب بل برغم من هذه الأخيرة إلا أنه توجد العديد من العوائق مطروحة على أرض الواقع التي قد تكون سببا في فشله، ومن هذه العوائق نذكر منها:<sup>1</sup>

- لا وجود لنموذج واضح وواحد لنموذج الكفاءات (إدارة الكفاءات وبالكفاءات) فكل منظمة لديها طريقها الخاصة في تجسيده على أرض الواقع حسب إمكانياتها ووضعيتها ولما تتوفر عليه من الموارد.
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجذره في بعض المؤسسات.
- ضعف في التزام المسيرين والمدراء بالمنهج، فالإدارة العليا يجب عليها أن تدعم هذا المنهج المتمحور على الكفاءات وإلا سيكون الفشل حليف المنظمة لا محالة نظرا لبيئة المنظمات سريعة التغيير.
- نقص تناسق تطبيقات الإدارة والتسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيها.
- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية في عملية الإنتاج وتحقيق الإيرادات المرتفعة والكفاءات، المميّزة يجب أن تمنح إضافة في عملية صنع الإستراتيجية والتوجيهات المستقبلية للمنظمة وتحقيق لها بما يعرف بالميّزة التنافسية الخاصة بتلك المنظمة.
- عدم تقييم الأفراد العاملين في المنظمة على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة (الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة).

- فراد محمد طاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

-الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.

-عجز المؤسسة على موافقة ونشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الكفاءات الإستراتيجي الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات بالمؤسسة

تهتم المؤسسات بتنمية كفاءاتها البشرية التي تحقق لها الفارق في الأداء مقارنة بمنافسيها، فالتكنولوجيا يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة، لكن العنصر البشري يعتبر مورد إستراتيجي لا بد من تكوينه فيها، فإدارة الكفاءات هي المسؤولة على تنمية المعارف والمهارات والسلوكيات لدى أفراد المؤسسة. في حين عرف الفكر الإستراتيجي تطوراً ملحوظاً في كفاءات اكتساب الميزة التنافسية لجعل بقاء المؤسسة مرتبطاً بتحديد خصوصياتها التي تميزها عن منافسيها، وكذا بقدرتها على استغلال إمكانياتها وكفاءاتها لمسايرة التغيرات ومواكبة التطورات.

#### المطلب الأول: أساليب تنمية الكفاءات البشرية

تعتبر تنمية العنصر البشري عملية اكتساب مهارات ومعارف جديدة للأفراد وجعلهم يتأقلمون مع المتغيرات والتطورات التي تفرضها البيئة بما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة. حيث تعددت أساليب تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة وبشكل عام هناك توافق على الأساليب التالية:

##### 1. الاستقطاب:

هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.<sup>1</sup>

##### 2. أساليب تعزيز الكفاءات:

###### . التدريب:

هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاوله عمل ما، بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

###### . التعليم:

يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة. فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة.<sup>3</sup>

– حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2008، ص 88.<sup>1</sup>

– محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، ط 01، دار المعترف للنشر و التوزيع، 2014، ص 63.<sup>2</sup>

– محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص 183.<sup>3</sup>

### . التطوير:

فهو يهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمدراء، بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل. ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للعمال من خلال مدة عملهم في المنظمة.<sup>1</sup>

### . التكوين:

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها. وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.<sup>2</sup>

### 3. الحوافز المتعلقة بالكفاءات:

تبحث المؤسسات على دفع حوافز للكفاءات من أجل:<sup>3</sup>

\_ رفع الكفاءة المهنية وحفظ الترقية.

\_ زيادة تحفيز الأشخاص (تهنئة، علاوات، ترقية)

\_ تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير والانجاز).

وقد اقترح Valérie Marbach خمسة أنواع لحوافز الكفاءات ويجب الأخذ بعين الاعتبار:<sup>4</sup>

\_ تنوع الكفاءات المستخدمة.

\_ تخصص الكفاءات (المهنية).

\_ المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي.

\_ الكفاءات المحتملة.

\_ الكفاءات المثبتة.

\_ حمداوي وسيلة، "مرجع سبق ذكره"، ص100.<sup>1</sup>

\_ حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، ص99.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> \_ Belghanami Wassila Nadjat, **La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**, Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, Alger,

2014, p79.

<sup>4</sup> \_ Ibid, p79.



### المطلب الثاني: ركائز تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الكفاءات

تحقيق الميزة التنافسية يندرج ضمن الإدراك الجيد لمدى ترابط مختلف أنواع الكفاءات لتشكيل محتوى كفاءات ذو جودة عالية من خلال استعمال أساليب حديثة في تسييره وبطريقة إستراتيجية، وتتجلى ركائز تحقيق القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق الكفاءات في:

#### 1. التكامل والترابط الكلي والجزئي للكفاءات:

إن إدراك المنظمة لقوة الترابط الموجودة بين مختلف أنواع الكفاءات فيما بينها يعد أحد أهم الركائز لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أن دراسة كفاءة المنظمة لا يجب أن يتم بمعزل عن التوقف على كفاءات أفرادها، إذ لا يمكن تطبيق تكنولوجيا جديدة في منظمة ما دون تدخل الكفاءات. ولكن من جهة أخرى فإن كفاءات المنظمة ليست عملية وضع توليفة من كفاءات الأفراد فقط، لأن هناك مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تأخذ بعين الاعتبار، وهو ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال على أن الكفاءة التنظيمية ليست مرتبطة بالمنصب أو الفرد وإنما هي نتيجة التفاعلات بين الأفراد، التكنولوجيا، وموارد أخرى داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### 2. جودة مخزون الكفاءات:

المهارات كالتدريب والتطوير داخل المؤسسات، بل بسبب امتلاك الموارد ذات الكفاءات والقدرات والمهارات العالية والممتازة وأصلية. إن هذا النوع من الموارد البشرية بطبعها نادرة وغالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المؤسسات الاقتصادية بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة بنية تحفيز الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي الضرورية لتفجير قدراتها الإستراتيجية وتوظف معرفتها الكامنة.<sup>2</sup>

#### 3. الطابع الإستراتيجي لمخزون الكفاءات:

يجب أن يتميز مخزون الكفاءات بالطابع الإستراتيجي، إذ يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة انتقاء النظم التسييرية واعتماد أنجح الإستراتيجيات التي من خلالها يمكن تتمين ما تحوزه تلك الكفاءات من قدرات ومعارف ومهارات مجسدة ك رأس مال بشري إستراتيجي، وهذا ما يستدعي ضرورة التحول من النظم التقليدية في الإدارة إلى اعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية والكفاءات أصولا إستراتيجية للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_ ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup> \_ أمين مخفي، نور الدين مدوري، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 05.

<sup>3</sup> \_ ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

#### 4. تنمية وتطوير الكفاءات التنظيمية:

لقد ساعدت النظرية المعتمدة على الموارد في طرح الكفاءات التنظيمية، و ساعدت أيضا على طرح إطار مهم لما يسمى منظور الكفاءات، و الذي يعطي اهتماما كبيرا بخلق المعرفة و بناء العمليات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية و التي للموارد البشرية دور مهم فيها، الأمر الذي أبرز أهمية كبرى للكفاءات في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة، و هذا ما وجه الاهتمام نحو عملية تطوير الكفاءات، التي تعتمد إستراتيجيتها بشكل كبير على الأفراد و ما يمتلكونه من مهارات و معارف تستخدم لتطوير المخرجات و الاستجابة السريعة و المرنة للعملاء، و بذلك أدى التركيز على الأفراد و دورهم في خلق المعرفة و اعتبارهم موردا استراتيجيا وفقا للرؤية المعتمدة على الكفاءات إلى جعل معطيات المنافسة تتطور لتصبح الموارد النادرة و المتميزة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

أصبحت اليوم المؤسسات تعتمد على كفاءاتها الفردية والجماعية من أجل تحقيق مزايا تنافسية، كما أن أداء المؤسسة صار يعتمد على المهارات والكفاءات أكثر من الموارد المادية وبالتالي ازداد دور تسيير وتطوير الكفاءات من أجل تحسين الأداء.

#### . الفائدة بالنسبة للمؤسسة:

من أجل أن تكون المؤسسة فعالة وتستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية والتي تسمح لها بتطوير أدائها وتحسينه، المؤسسة بحاجة إلى الكفاءات الفردية والجماعية من أجل الحصول على قيمة مضافة وكذلك كفاءات متنوعة في السوق بالمقارنة مع منافسيها من أجل تحسين تنافسيتها.

فتسيير إدارة الكفاءات يسمح للمؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

\_ منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.

\_ تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

\_ توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

#### . الفائدة بالنسبة للفرد:

تسيير الكفاءات هو عبارة عن وسيلة تسمح بتموضع الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي والذي يسمح للكفاءات الفردية ويمكنها من توسيع مهامها، تعدد المهام، الاستقلالية وتطوير المسؤولية بينما على مستوى الكفاءات الجماعية فهو يسمح بتطوير الفرق القادرة على إيجاد حلول.<sup>3</sup>

\_ ياسر مرزوقي، المرجع نفسه، ص 178، 179.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> \_ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص224.

<sup>3</sup> \_ قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية) المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد2، العدد2، المدية، الجزائر، 2017، ص13.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات، وكذا أهميتها مراحلها وكل ما له صلة بها وعلاقتها بالمؤسسة وصولاً إلى دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، فالوصول للهدف المراد ليس بالأمر السهل إلا إذا تضافرت جهود الأفراد على مواجهة التحديات ومواكبة التطورات. فإدارة الكفاءات كونها ممارسة تسييرية تسعى دائماً إلى تأقلم واقعها في المؤسسة مع المحيط، وتهدف إلى تنمية الموارد الداخلية للمؤسسة وتحسين أدائها.

فمدخل إدارة الكفاءات يهتم ويلم بالنظر إلى الأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم داخل المؤسسة، والسعي وراء تكوين ثقافة جماعية ذات طابع تعاوني، وتحديد الاستراتيجيات والطرق التي تتبعها وفق منهج معين بهدف تطويرهم وتنميتهم. فإذا نجحت إدارة الكفاءات في لعب هذا الدور، فسوف تساهم في تحقيق القيمة ورفع التميز والاستطلاع دائماً نحو الاستمرارية. في حين نرى أن هذا المدخل ليس سهل التطبيق كما يبدو، فعادة ما يكون هناك اختلاف بين النظرية والواقع، فإذا كان اليوم غير أساسي ومهم، فانه مع التحول الفوري للمحيط سوف يصبح ضرورة ملحة.

## الفصل الثاني

إدارة الكفاءات على مستوى

البنوك الجزائرية - وكالات

تيارت-

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

---

### تمهيد:

من خلال الجانب النظري الذي تطرقنا إليه سابقا، تم إظهار كل ما يتعلق بإدارة الكفاءات، وذلك بالاعتماد على أفكار الباحثين التي تتناول أحد المتغيرات.

وللتعرف على واقع إدارة الكفاءات في البنوك سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة ميدانية بالبنوك الجزائرية التجارية ب-تيارت-

يتم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: تقديم وعرض الجهاز المصرفي الجزائري.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.**

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

### المبحث الأول: تقديم وعرض الجهاز المصرفي الجزائري

يعتبر الجهاز المصرفي القلب النابض لاقتصاد الدولة وجزء لا يتجزأ من النظام المالي، حيث يعتبر نظام من الأنظمة التي تقوم بالنشاطات والعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات التي تتعامل بالائتمان كما أنه يحتوي على المنشآت المالية.

#### المطلب الأول: مفهوم ونشأة الجهاز المصرفي الجزائري

##### أولاً: مفهوم الجهاز المصرفي الجزائري

هو مجموعة المصارف العاملة في بلد ما وأهم ما يميزه عن غيره هو كيفية تركيب هيكله وحجم المصارف التي يتكون منها وكيفية توزيع فروع المصارف على بلد ما، ثم ملكية المصارف ودمجها وتوحيدها. ويؤدي النظام المصرفي مهمته، ويشكل النقود التي في الاقتصاد حيث يوفر الائتمان للمؤسسات والأفراد الذين يحتاجونه يصدرها أو يخلقها الجهاز المصرفي في مجموعة (أوراق البنكنوت والودائع المصرفية) الجزء الأكبر من النقود المتداولة في المجتمع الاقتصادي الحديث.<sup>1</sup>

##### ثانياً: نشأة الجهاز المصرفي الجزائري

#### 1- خلال حقبة الاستعمارية:

يعد الجهاز المصرفي الجزائري قبل الاستقلال تابعا تبعية مطلقة لبنك فرنسا، حيث أنه كان هدفه الأساسي والوحيد خدمة الاقتصاد الاستعماري دون تلبية حاجيات ورغبات المواطن الجزائري أو تقديم تمويلات لمشاريع تعود بالنفع على هذا الأخير، وكانت هذه المصارف المالية آنذاك تابعة للمؤسسات الأم المتواجدة في دولة فرنسا وما المؤسسات المالية المتواجدة في الدولة الجزائرية إلا فرع من فروع المؤسسات الأم الفرنسية، وقد كرس الاستعمار الفرنسي هذا النظام من أول دخول له للدولة الجزائرية في 1830. ومن هذا المنطلق لا يمكن القول إن أول مؤسسة مصرفية جزائرية كونها لا تتمتع بالاستقلالية من جهة ولا الجزائر من جهة أخرى.

وقد بدأت مشاريع إنشاء المؤسسات المالية من طرف الاستعمار خلال العشرية الأولى من التواجد الفرنسي في الجزائر، مثل بنك الاحتلال Banque de colonisation، البنك الجزائري Banque Algérienne، وأخيرا البنك الاستعماري الجزائري Banque coloniale de L'Algérie، ثم تم إنشاء فرع لبنك فرنسا حيث في سنة 1848 قام الأخير بإصدار النقود وهي مهمة مخولة للبنوك المركزية وهي أهم وظيفة مخولة لها.

<sup>1</sup> - عثمانى صليحة، بن عادة أسمهان، واقع النظام المصرفي الجزائري ودوره في التنمية الاقتصادية، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، نقود البنوك ومالية دولية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2016، ص 03.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

بعد قيام الثورة في فرنسا في 28 فبراير 1848 التي أدت إلى الكثير من النتائج، منها توقيف وإلغاء فرع بنك فرنسا نهائيا في 25 جانفي 1849.

بعد ذلك قامت الدولة الفرنسية الاستعمارية بتأسيس مؤسسة مصرفية جديدة سمت "بالصراف الوطني للخصم" le comptoir national d'escompte لكن دوره كان مقتصرًا على الائتمان فقط.

مع بداية 1851 ونتيجة للضغوطات من قبل المتعاملين الاقتصاديين والزراعيين وأصحاب رؤوس الأموال، ظهرت بوادر إنشاء مؤسسة مصرفية تتمتع بنفس صلاحيات "بنك فرنسا" وذلك للاستجابة للمتطلبات الناتجة عن النمو المتسارع في مختلف القطاعات الاقتصادية، فقررت لسلطة الفرنسية إنشاء "بنك الجزائر" La Banque d'Algérie في 1851/08/04 برأس مال قدره 3 مليون فرنك فرنسي مقسم إلى 6000 سهم منها 2000 سهم تم تخصيصه للدولة الفرنسية وذلك قابل قرض تفاوضي قدره مليون فرنك.

وتتميز هذا البنك بخاصتين الإصدار ومنح الائتمان في ذات الوقت في حين السلطة الفرنسية فرضت شروط صارمة في منح الفوائد ذلك في مجال التسيير، وقد تم إنشاء عدة مؤسسات مالية نذكر منها: صندوق الودائع والأمانات Caisse des dépôt et des consignation البنك الفرنسي للتجارة الخارجية Banque français des commerces extérieur وكذا هياكل رقابية منها: الرقابة الجزائرية للقرض والجمعية المهنية المصرفية .... الخ

وقد مر بنك الجزائر بظروف جد صعبة في الفترة الممتدة من 1880 إلى 1900 ذلك نتيجة إفراطه في منح القروض الزراعية مما أدى بالدولة الفرنسية إلى نقل مقره إلى باريس، بقي بنك الجزائر كمؤسسة مصرفية فرنسية، يمارس امتياز إصدار العملة النقدية في الجزائر حتى تاريخ 30 جوان 1962، وبعد ذلك استقلت الدولة الجزائرية واستقل معها النظام المصرفي في 5 جويلية 1962.<sup>1</sup>

### ب - غداة الاستقلال:

أقرت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال انتهاج النظام الاشتراكي، هذا النظام تم اختياره عقب النظام الرأسمالي الاستعماري للنهوض بالاقتصاد الوطني من خلال المخططات الاستثمارية، وقد أقر هذا النظام سياسة الصناعة الثقيلة والتي كان الهدف منها خلق قاعدة صناعية قوية.

<sup>1</sup> - قدوة سلاوي، تطور النظام المصرفي في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، قانون أعمال، كلية

الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، ص ص 6-7.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

فالساسة المالية في الأول تقوم على أسلوب التخطيط وذلك كأى نشاط آخر في هذا النظام الذي يقوم على تخطيط المستخدم من قبل الهيئات المتخصصة، فالخطة المنتهجة في النظام الاشتراكي لها جانب مالي يكون بين تنظيم الموارد المالية وتوزيعها بما يتفق والأهداف المحددة، وتوزيع الدخول بين التراكم اللازم للإنتاج والاستثمار، أما الثانية فتقوم على مبادئ الاقتصاد الحر وكذا الليبرالية الساسة.

فالاقتصاد الحر يقوم على شعار اتركه يعمل اتركه يمر وبمعنى آخر حرية الإنتاج وحرية التسويق كما يقوم على احترام الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، فالدولة لا تقوم بتنظيم النشاط الاقتصادي و إنما يبقى دورها سلبيا وقد تم النص على هذه الأخيرة في المادة 17 من إعلان حقوق الإنسان والمواطن باعتبارها مقدسة و لا يجوز الاعتداء عليها، أما بالنسبة للمبدأ الثاني الذي تقوم عليه الليبرالية هو الليبرالية الساسية و التي تم النص عليها في المادة الأولى من الإعلان السالف الذكر والتي نصت على إن الناس خلقوا وسيظلون أحرار ومتساوين في الحقوق فكلمتي الحرية والمساواة تعبران عن الأيدولوجية الليبرالية.

كما أقرت الدولة الجزائرية من خلال سلطاتها الاحتفاظ بتطبيق التشريعات الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية، والسيادة هي صفة وخاصة تتفرد بها الدولة وهذا الوصف يكسبها خصائص جوهرية : أنها أصلية أي لا تستمدتها من سلطة أخرى فهي السلطة العليا لها حق الأمر والنهي، وهي غير قابلة للتجزئة فلا يمكن تقسيمها مع دول أخرى فهي لصيقة بالدولة، وحسب الدكتور عبد الحميد متولي فقد عرفها بقوله : "إنها هي تلك السلطة العليا، التي لا نجد سلطة أعلى منها، بل و لا تجد مساويا أو منافسا لها في السلطة داخل الدولة"، ومن هذا التعريف يمكن القول أن السيادة تمثل استقلالية الدولة في اتخاذ قراراتها وعدم تبعيتها لأي سلطة.

وقد جاء قرار الدولة بالإبقاء التشريعات الفرنسية إلا ما تعارض منها من التشريعات الجزائرية تطبيقا لنص القانون رقم 62-153 المؤرخ 1962/12/31 المتعلق بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية، وذلك تقاديا للشغور التشريعي فليس من المعقول دولة حديثة الاستقلال أن تعد منظومة تشريعية وهب لازالت تعاني من مخلفات الاستعمار الفرنسي، فقرار إبقاء العمل بالتشريعات الفرنسية ليس إلا حل وقتي لتجنب الأزمات الساسية والاقتصادية خاصة وأن الدولة الجزائرية في تلك الفترة تمر بأزمات عدة خلفها الاستعمار الفرنسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قنوة سلاوي، المرجع نفسه، ص ص 7-8-9.



## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

المطلب الثاني: مكونات وهيكل الجهاز المصرفي الجزائري.

أولاً: مكونات الجهاز المصرفي الجزائري:

طبقت لسلسلة الإنشاءات والتعديلات التي أقدمت عليها السلطات العمومية من 1962 إلى غاية 1988

أصبح الجهاز المصرفي الجزائري يتكون من:

- البنك المركزي الجزائري (BCA) في 01/01/1962 بموجب قانون رقم 144/62 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13/12/1962.

- الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) في 07/05/1963 بموجب القانون رقم 165/63، وتم تغيير النظام الأساسي للصندوق مع تغيير اسمه فأصبح البنك الجزائري للتنمية (BAD) ووضع تحت وصاية وزارة المالية.

- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بموجب قانون رقم 227/64 المؤرخ في 10 أوت 1964.

- البنك الوطني الجزائري (BNA) في تاريخ 13 جوان 1966 بمرسوم رئاسي رقم 178/66 وهذا لسيد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية ويكون وسيلة للتخطيط المالي الاشتراكي والزراعي.

- القرض الشعبي الجزائري (CPA) بموجب المرسوم رقم 36/66 المؤرخ في 29/12/1966 المعدل والمتمم بالأمر رقم 75/67 المؤرخ في 11/05/1967 والمتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري.

- البنك الخارجي الجزائري (BEA) بموجب الأمر رقم 204/67 بتاريخ 01/11/1967.

- بنك التنمية الريفية (BADR) (الذي انبثق عن البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13/03/1982 بمقتضى المرسوم رقم 206/82.

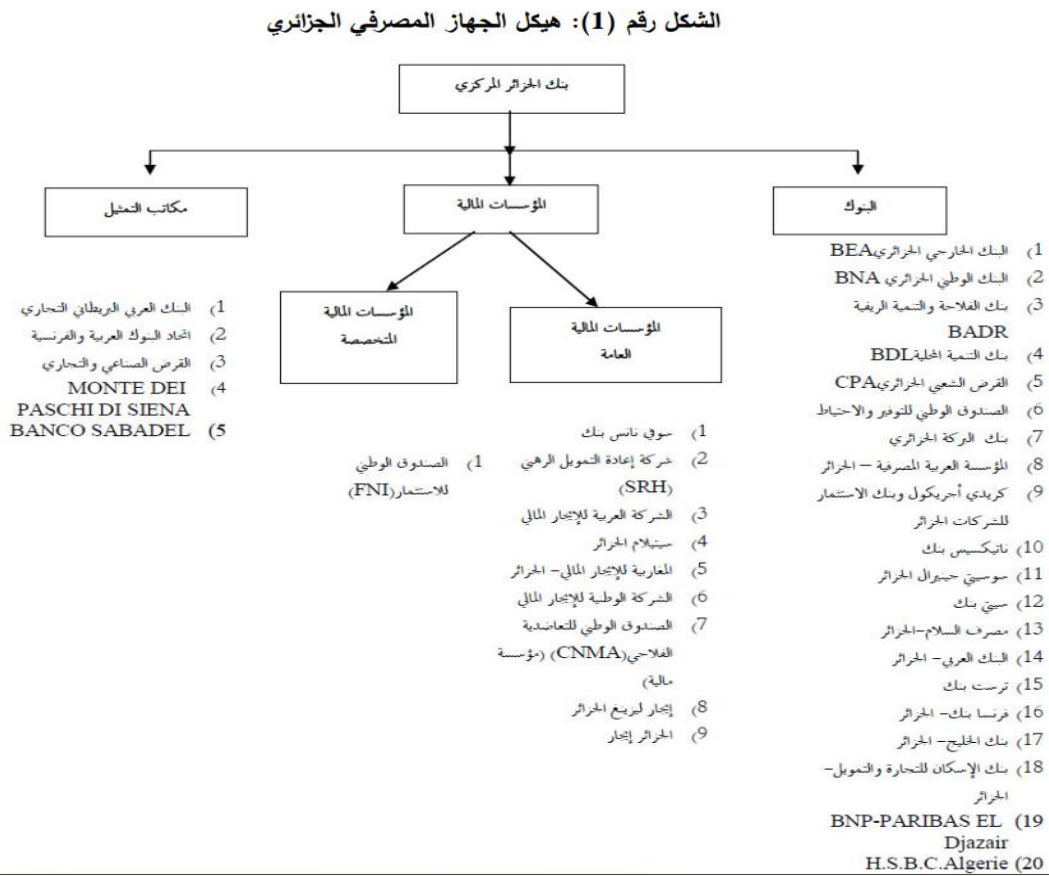
- بنك التنمية المحلية (BDL) (الذي انبثق عن القرض الشعبي الجزائري) بموجب المرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 30/04/1985.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

ثانيا: هيكل الجهاز المصرفي الجزائري

الشكل الموالي يمثل هيكل الجهاز المصرفي الجزائري.

الشكل رقم (01): هيكل الجهاز المصرفي الجزائري: <sup>1</sup>



المصدر: عيجولي خالد، آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية،

المجلد 05، عدد 02، 15\_10\_2021، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 30.

<sup>1</sup> \_ عيجولي خالد، آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 02،

2021/10/15، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 30.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

### المطلب الثالث: مهام ومميزات الجهاز المصرفي الجزائري

يسعى الجهاز المصرفي الجزائري إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك بعد القيام بعدة مهام كغيره من المؤسسات، وذلك بتسخير جميع الوسائل المادية والبشرية، والسير الحسن للوكالات التابعة له بالاعتماد على بعض المميزات.

#### أولاً: مهام الجهاز المصرفي

يزود الجهاز المصرفي المجتمع بخدمات أساسية، بدونها لا يستطيع الاقتصاد في الوقت الحاضر أن يعمل، وفيما يلي نلخص جملة من المهام:<sup>1</sup>

- تقديم الائتمان اللازم شراء السلع والحصول على الخدمات وتمويل الاستثمارات الرأسمالية كإقامة المباني والإنشاءات والآلات والمعدات، وهذه الاستثمارات تؤدي إلى زيادة الإنتاجية للموارد المتاحة للمجتمع وبالتالي رفع مستوى معيشة الأفراد.

- دفع المستحقات وأداء الالتزامات، حيث يزودها الجهاز المصرفي بوسيلة أداء الالتزامات في شكل عملة نقدية وشبكات ووسائل الدفع الحديثة كنظام السحب المشترك والدفع عن طريق التليفون وغيرها من الأجهزة الالكترونية.

- خلق النقود والذي ينشأ من خلال منح الائتمان وأداء الالتزامات بوسائل الدفع المبتكرة الادخار، فالجهاز المصرفي يخلق منافذ للادخار من جانب الأفراد أو المؤسسات مما يؤدي إلى تأجيل الاستهلاك في الوقت الحاضر والاتجاه نحو الاستثمار.

#### ثانياً: مميزات الجهاز المصرفي

لكل نظام مصرفي خصائص تميزه عن نظام آخر، وهذه الخصائص هي كالتالي:<sup>2</sup>

- تعود ملكية النظام البنكي بما فيه البنوك التجارية إلى الدولة: حيث أن السيطرة على رؤوس أموال البنوك يسمح بالسيطرة على سياستها وأدائها، كما يتيح فرصة توجيهها حسب الأهداف التنموية العامة التي تضعها السلطات العمومية، كما أن هذا التوجه أيضا يخضع للمذهب الاقتصادي.

- تداخل الصلاحيات بين المؤسسات المالية العاملة: فنجد أن الخزينة تتدخل في منح القرض كما لو كانت بنكا، وأن البنوك التجارية تتدخل فتمنح القروض لقطاعات هي من اختصاص بنوك تجارية أخرى، هذا التداخل ولد الغموض على مستوى نظام التمويل، وأدى إلى تراكم المشاكل والتناقضات.

<sup>1</sup> - عثمانى صليحة، بن غادة اسمهان، مرجع سبق ذكره، ص ص، 15-16.

<sup>2</sup> - مداني محمد رضا، تأثير التحرير المالي والمصرفي على الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، مالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2012، ص ص 48-49.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

- خضوع النظام البنكي الوطني لقواعد التنظيم وآليات الأداء المماثلة لنظام الاقتصاد الاشتراكي، وهذا ينعكس من جهة، على الدور الذي تقوم به السلطات العمومية في تحديد صلاحيات المؤسسات العاملة في هذا النظام بطريقة إدارية.

- التركز البنكي: هي ظاهرة انتشرت في الدول العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، والمقصود بها هو سيطرة عدد محدود من البنوك على السوق المصرفية، وهذا ما ينتج عنه انخفاض في المنافسة، ففي الجزائر على الرغم من دخول القطاع الخاص إلى النظام البنكي الجزائري واقتحامه، ورغم أن عملية خوصصة البنوك المطروحة الآن بحدّة أكثر من أي وقت مضى، إلا أن القطاع العمومي لا يزال يمارس احتكار شبه كلي على نشاطات الوساطة والخدمات المصرفية.

- توزيع القرض من طرف البنوك لا يضمنه حسن نية الدولة: أي ليس هناك ضمانات بالمعنى الكلاسيكي، هذا ما ولد بعض التراخي في دراسة ومتابعة ومراقبة عملية القرض، نتج عنه تراكم ديون البنوك على المؤسسات العمومية بشكل أثر على التوازن المالي الداخلي للبنوك على المؤسسات، وحتى التوازن المالي الداخلي للبلاد.

- خضوع الاستفادة من القرض إلى عملية التوظيف المسبق الوحيد: فالبنوك لا يمكنها منح القروض وفق الفرصة المتاحة، إنما يمكنها منح القروض فقط للمؤسسات التي وطنت عملياتها المالية في هذه البنوك، حتى ولو كانت هذه المؤسسات لا تستجيب للمعايير والمقاييس الكلاسيكية المعمول بها في الأنظمة البنكية، كما أن البنوك والمؤسسات ليست مخيرة بعملية التوظيف، ذلك لأن المؤسسات الموجودة وزعت بقرار من وزارة المالية على البنوك التجارية الموجودة.

- النشاط البنكي يقوم على مبدأ التخصص: أي أن كل بنك يتكفل بتمويل مجموعة من فروع الاقتصاد الوطني، وليس له الحق في تمويل فروع من اختصاص بنوك أخرى.

- النظام البنكي هو نظام ذو مستوى واحد: بمعنى أن البنك المركزي والبنوك التجارية تقع على مستوى واحد، ولا يملك البنك المركزي عمليا سلطة على سلوك هذه البنوك.

- عدم الفعالية المالية: وتقاس هذه الفعالية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات التي يضعها فمتناول الزبائن، إضافة إلى ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.

- فقدان الاحترافية: حيث أن البنوك الجزائرية تقف إلى الاحترافية اللازمة كونها تخضع في قراراتها إلى السلطات العمومية.

- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي واستخدام الموارد البشرية بكثرة.

- عجز التأطير المؤسسي والبشري بالإضافة إلى ضعف الرقابة والهياكل والوكالات.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تضمنت الدراسة الحالية واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية، وبناءا على التساؤلات والأهداف التي سعت إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، فيشمل هذا المبحث كمطلب أول إجراءات الدراسة الميدانية، ومطلب ثاني يتناول أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي، ومطلب ثالث يتناول وصف عينة الدراسة

#### المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع الدراسة:

وهو جمع المفردات التي يتم دراستها، ويتمثل مجتمع دراستنا في مدرين، نواب المدير، رؤساء المصالح والموظفين في البنوك الجزائرية -وكالات تيارت- حول واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية، وأجريت هذه الدراسة في البنوك ويضم مجتمع الدراسة الخاص بدراستنا كل الموظفين ورؤساء المصالح ونواب المدير والمديرين والبالغ عددهم 63.

ثانياً: أساليب جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوبين علميين يمثلان مصدرين مهمين لجمع البيانات عن الدراسة هما:

- 1- المصدر الأول: تم استخدام معظم المراجع العربية والرسائل والدراسات والبحوث التي تخدم موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية.
- 2- المصدر الثاني: استمارة استبيان أعدت للدراسة، بحيث " يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم واتجاهاتهم". كما قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثالثاً: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية كالآتي:

- 1- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على مجموعة من المديرين ونوابهم ورؤساء مصالح وموظفين بالبنوك محل الدراسة.
- 2- الحدود المكانية: تم التركيز على البنوك الجزائرية -وكالات تيارت-
- 3- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في شهر مارس 2023.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

رابعاً: المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، كما تم الاعتماد على مستوى دلالة (0,05) لتفسير نتائج الاختبارات ولوصف إجابات المبحوثين على فقرات الدراسة استخدم الإحصاء الوصفي من خلال المقاييس التالية:

- 1- النسبة المئوية والتوزيع التكراري: استخدمت لمعرفة إجابات المبحوثين.
- 2- الوسط الحسابي: هو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، حيث استخدم لتحديد اتجاهات المبحوثين ضمن مقاييس الدراسة، ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.
- 3- الانحراف المعياري: استخدم لبيان درجة التشتت للإجابة عن وسطها الحسابي، وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالمشروع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظات.

لذا قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

### 1- أجزاء الاستبيان:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وهو جزء خاص بمحاور الدراسة، مكون من محورين اثنين، حيث ينطوي المحور الأول على المتغير المستقل إدارة الكفاءات ويتضمن 09 أسئلة، والمحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع الخاص بالبنوك الجزائرية التجارية والذي يتضمن 12 سؤال.

الاستبيان متكون من 21 سؤال.

زيادة على ذلك عززنا دراستنا بالاعتماد على مقياس لكارتر الخماسي والذي يعبر عن خلاله أفراد العينة مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن 5 درجات.

الدرجة	1	2	3	4	5
موافق بشدة					
موافق					
غير موافق					
محايد					
لا أعرف					

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

### 2- ملائمة أداة الدراسة:

2-1 صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بتأكيد صدق الاستبيان من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة واستشارة الأستاذ المشرف بالإضافة إلى عدد من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير والتأكد من الاستبيان.

2-2 ثبات أداة الدراسة: يقصد بها أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وسيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-01): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	09	.6180
المحور 02	12	.8100
المجموع	21	.8060

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.806)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.7)، وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 80% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

3- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لان معظم الاختبارات البارامترية العينة كبيرا بما فيه الكفاية.

إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 50 يستخدم (اختبار كولموجوروف - سمرنوف - smirnov-kolmogorov). .

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

أما إذا كان حجم العينة أقل من 50 نستخدم (اختبار شيبرو-ويلك (wilk-shapiro) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ ويستخدم في حالة أن يكون حجم العينة اقل من 50 مفردة، وهو اختبار ضروري، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2، 2): اختبار التوزيع الطبيعي

شابرو-ويلك			كولموجروف- سمرنوف			المحور الأول والمحور الثاني
التحليل	درجة الحرية	مستوى الدلالة	التحليل	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
.976	63	.261	.079	63	.200*	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 04

بالنظر لمستوى الدلالة في العينات كانت ذات دلالة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض الصفري بوجود توزيع اعتدالي في الدرجة الكلية للاستبانة، ونرفض الفرض البديل في عدم وجود توزيع اعتدالي.

### المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وتم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى أساليب إحصائية واستدلالية وكذلك أشكال بيانية.

أولاً: تحليل بيانات مجتمع العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:



## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

الجدول رقم (02-03): تحليل بيانات مجتمع العينة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
36	57.1	ذكر	الجنس
27	42.9	أنثى	
13	20.6	من 20 إلى 30	السن
29	46.0	من 31 إلى 40	
15	23.8	من 41 إلى 50	
6	9.5	أكثر 50	
4	6.3	ثانوي	المؤهل العلمي
35	55.6	جامعي	
18	28.6	دراسات عليا	
6	9.5	أخرى	
20	31.7	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25	39.7	من 5 إلى 10 سنوات	
18	28.6	أكثر من 10 سنوات	
7	11.1	مدير	المنصب المهني
7	11.1	نائب مدير	
14	22.2	رئيس مصلحة	
35	55.6	موظف	

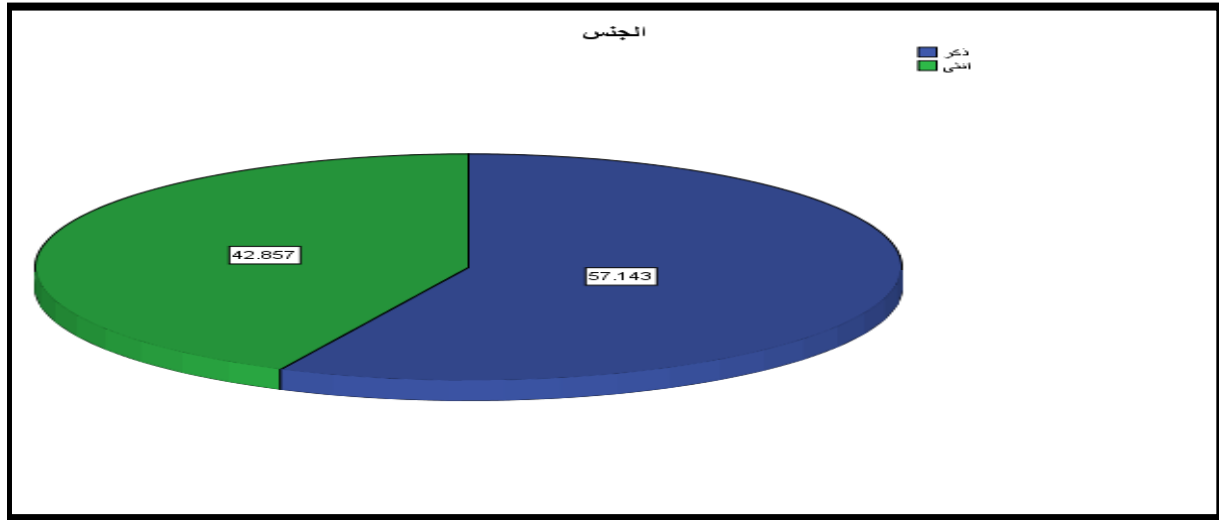
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 05

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 36 عاملا يمثلون 57.10% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 27 منهم يمثلون نسبة 42.9% هم إناث

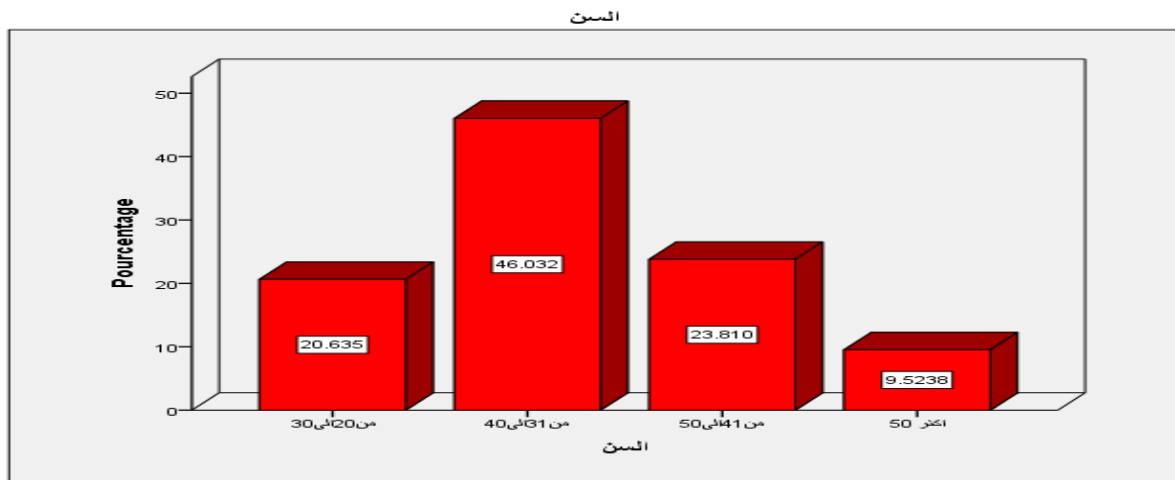
الشكل رقم(01-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سن: تدل النتائج على أن هناك تساوي بين الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 46%، ثم تأتي كل من الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 23.80% وبعدها الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 20.60% وفي الأخير الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 9.50%، والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(02-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

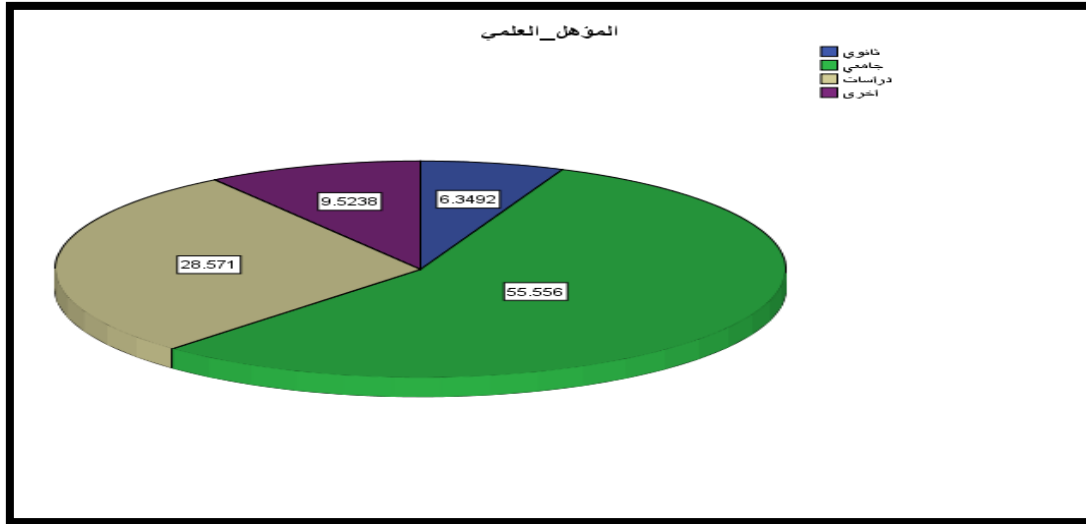


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 55.60% بالنسبة للمؤهل جامعي و ثم تأتي فئة مؤهل دراسات عليا بنسبة 28.60% وبعدها فئة مؤهلات أخرى بنسبة 9.50%، في الأخير تأتي فئة ثانوي بنسبة 6.30% وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يقومون بإتمام دراستهم من أجل الترقية في رتبهم حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي:

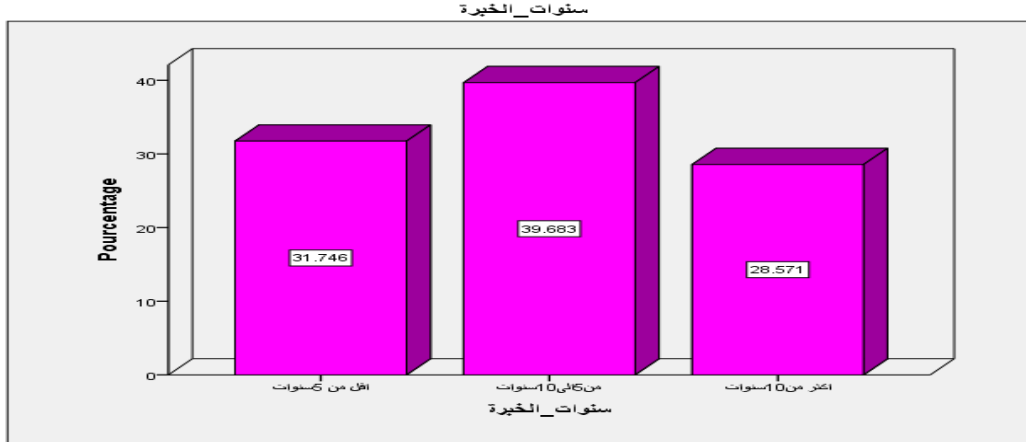


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4\_ فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: يتبين أن نسبة سنوات العمل (من 5 إلى 10 سنوات) هي مرتفعة بنسبة 39.70%، ثم تلتها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 31.70% وفي الأخير تأتي فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 28.60% حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

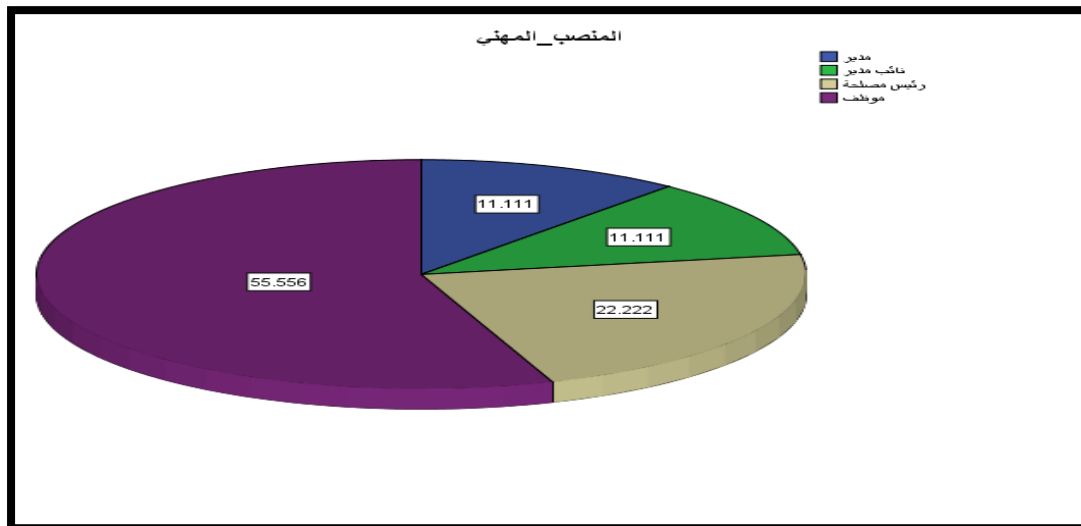
الشكل رقم: (02-04): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: يتبين من خلال الجدول السابق يتضح ان فئة موظف هي الفئة الأكبر بنسبة 55.60% وتأتي بعدها فئة الأعوان رئيس مصلحة بنسبة 22.20%، تم فئتين بالتساوي مدير ونائب مدير بنسبة 11.10% وحسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول المبحث ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

**المطلب الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الكفاءات**

تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي.

**محور إدارة الكفاءات**

الجدول رقم (02-04): نتائج محور إدارة الكفاءات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
01	لدي القدرة على التفاوض ومعالجة مشاكل العمل.	1.79	.620	9	متوسط
02	لدي فكرة عن الوظائف العامة للبنك.	2.07	1.02	7	ضعيف
03	أستطيع التنسيق بين مختلف الموارد والوسائل المتوفرة والكافية لأداء عملي.	2.12	.880	6	ضعيف
04	أنت راض عن مستوى التقييم الذي خضعت له.	2.47	1.02	3	متوسط
05	الترقية في البنك تقوم على أساس التقييم.	2.55	1.02	2	متوسط
06	تم توظيفك على أساس الخبرة.	2.69	1.01	1	متوسط
07	قمت باجتياز امتحانات من اجل الوصول لمنصبك الحالي.	2.22	1.00	5	ضعيف
08	خضوعك للتدريب كان له أثر ايجابي لزيادة مهاراتك ومعارفك.	1.90	.970	8	ضعيف
09	هناك تبادل للمعرفة والخبرات بين مختلف المستويات المهنية.	2.25	1.04	4	ضعيف
<b>القيمة كلية</b>		2.23	0.95		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال المحور إدارة الكفاءات أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (2.23) وانحراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن محور إدارة الكفاءات جاء بدرجة متوسطة.

**المطلب الثاني: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنوك الجزائرية -وكالات تيارت-**

تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي.  
محور البنوك الجزائرية- وكالات تيارت-

**الجدول رقم (02-05): نتائج محور البنوك الجزائرية -وكالات تيارت-**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
10	يتوفر في البنك بيئة محفزة على تطوير وتعلم وإقامة العلاقات بين الموظفين	2.57	1.07	7	متوسط
11	يقوم البنك بسد الفجوات في الكفاءات باعتماد التسيير التنبؤي.	3.36	1.20	1	متوسط
12	يتعاون البنك مع منظمات أخرى بالاعتماد على خدمات استشارية لاكتساب كفاءات.	2.92	1.27	3	متوسط
13	يحتوي البنك على نظام وبرامج لتنمية الكفاءات	2.25	.990	11	ضعيف
14	يستخدم البنك كفاءته بشكل مباشر بعد خضوعه لتقييم دوري (دورة تكوينية).	2.36	1.05	9	متوسط
15	يحدد البنك مدى حاجة الموظفين للتربصات أو التكوينات في التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة).	2.23	1.01	12	ضعيف
16	يقوم البنك بتطوير عملياته وفق ما يحدث في البيئة المحيطة	2.33	1.09	10	متوسط
17	يعتمد البنك على أدوات التقييم لهدف تحديد المكافآت التي يجب تقديمها للموظفين المتميزين	2.73	1.28	6	متوسط
18	مدة التكوين التي يخضع لها الموظف في البنك كافية لتطوير معارفه.	2.79	.910	5	متوسط

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

متوسط	2	1.07	3.14	يقوم البنك بتحفيز تشجيع العمال الأكفاء دوما على المبادرة.	19
متوسط	8	1.21	2.44	يحرص البنك على فهم احتياجات الزبائن ويعمل على تلبيةها لكسب ولائهم.	20
متوسط	4	1.21	2.80	يقوم البنك بإعداد ميزانيات دورية من اجل تعزيز الكفاءات ورفع أدائها.	21
		1.11	2.66	القيمة كلية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على مجال محور البنوك الجزائرية -وكالات تيارت- أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (2.66) وانحراف معياري (1.11) وهذا يدل على أن محور البنوك الجزائرية -وكالات تيارت- جاء بدرجة مرتفعة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الدراسة:

$H_0$ : لا يوجد علاقة بين إدارة الكفاءات و البنوك الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

$H_1$ : يوجد علاقة بين إدارة الكفاءات و البنوك الجزائرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### الجدول رقم (02-06): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.315	1	3.315	9.190	.004 <sup>b</sup>
الخطأ	22.004	61	.361		
المجموع الكلي	25.319	62			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS والملحق رقم 07

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

الجدول رقم (02-07): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية

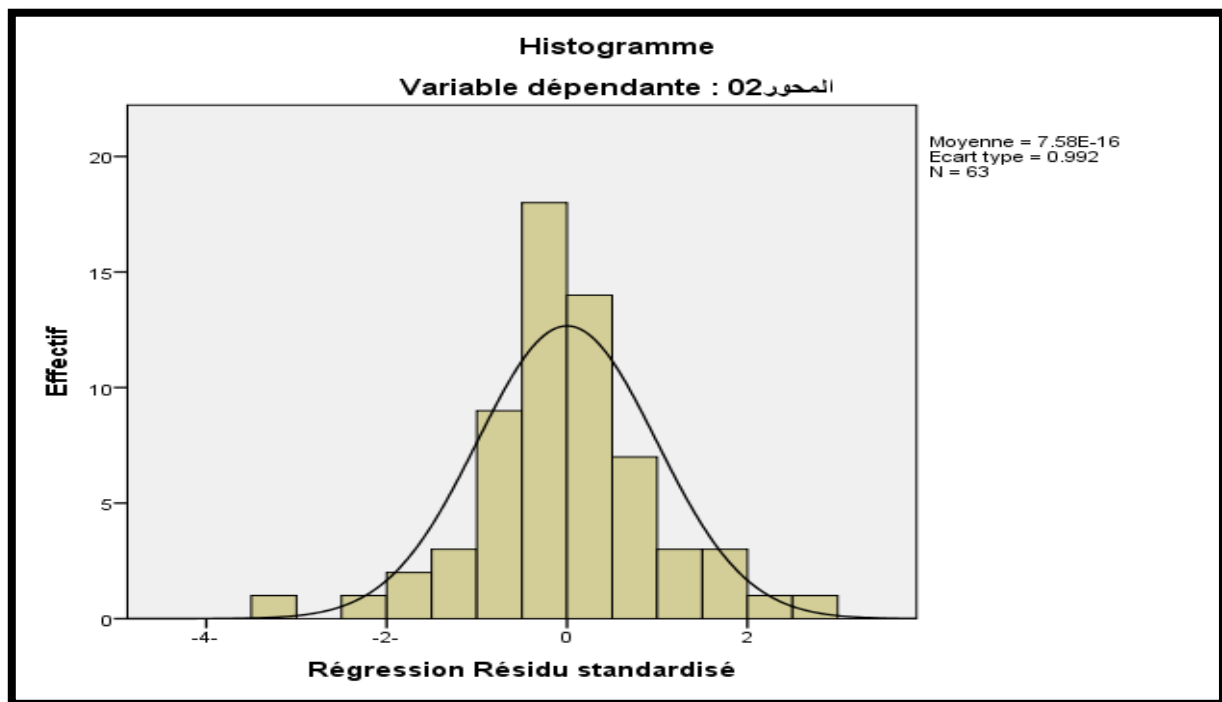
معامل التحديد $R^2$	$0.13 \approx 0.131$
معامل الارتباط R	0.362
تقدير النموذج	$Y = 1.589 + 0.481X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS والملحق رقم 07

نجد أن معامل الارتباط بين محور إدارة الكفاءات ومحور البنوك الجزائرية -وكالات تيارت- ككل تبلغ قيمته (0.362) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين. كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.13) وهذا يعني أن 13% من التغيرات التي تحل على محور إدارة الكفاءات يفسرها محور البنوك الجزائرية -وكالات تيارت- والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (9.190)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني صلاحية النموذج ككل.

الشكل رقم (02-06): العلاقة بين الأخطاء المعيارية والقيم الحقيقية للفرضية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-

---

يظهر من خلال الشكل أن معظم نقاط الانتشار قريبة من مجال  $(-2,2)$  هذا دليل على أن الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ملاحظة: وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية البديلة  $H1$  و نقبل الفرضية الصفرية  $H0$  التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين إدارة الكفاءات والبنوك الجزائرية عند مستوى الدلالة. من وجهة نظر موظفي البنوك الجزائرية - وكالات تيارت-.

## الفصل الثاني: إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية والمتعلقة واقع إدارة الكفاءات على مستوى البنوك الجزائرية - وكالات تيارت -، وهذا بالاعتماد على استمارة الاستبيان وبرنامج SPSS في إخراج النتائج اللازمة، بعد إجراء الدراسة التي من خلالها توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين إدارة الكفاءات والبنوك الجزائرية التجارية، وبناءا على ذلك نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  من وجهة نظر موظفي البنوك الجزائرية في -وكالات تيارت-.

ومنه إدارة الكفاءات لها دور فعال في البنوك الجزائرية، وبهذا نقول إنه لا بد من الاهتمام بإدارة الكفاءات بشكل عام وبالكفاءات البشرية بشكل خاص إلى أبعد حد ممكن من أجل تحقيق الفعالية والتميز.

الخاتمة

### خاتمة:

- تبين أن إدارة الكفاءات تعتبر نموذجاً حديثاً وفعالاً في إدارة الموارد البشرية، تميز به شطر الكفاءة بتركيزه على الكفاءات البشرية واستغلالها لتتمكن من تحقيق القيمة والميزة التنافسية للمؤسسات.
- واعتبرت إدارة الكفاءات السبيل لتشكيل رأس مال بشري يمتاز بالمعارف والمهارات والسلوكيات الكفيلة بحمل المؤسسة نحو التميز والريادة، حيث هذه الإدارة تسمح بتنمية الأفراد وفق أساليب وحوافز متعلقة بالكفاءات.
- بالإضافة إلى أن هذه الإدارة قد طورت من مفاهيمها وتطلعاتها بحيث اهتمت بالموارد البشرية الذي يمثل أصلاً ثميناً ونادراً بالنسبة للمؤسسات، وذلك لما تفرضه متطلبات العصر الحديث.
- وبناءً على ما سبق تمكنا من اختبار الفرضيات التي قمنا بصياغتها، بحيث كانت كما يلي:
- عدم وجود علاقة بين إدارة الكفاءات والبنوك الجزائرية التجارية عند مستوى الدلالة ألفا (0,05).
  - نجد أن معامل الارتباط بين محور إدارة الكفاءات ومحور البنوك الجزائرية التجارية ككل تبلغ قيمته (0,362) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين.
  - كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,13) وهذا يعني أن 13% من التغيرات التي تحل على محور إدارة الكفاءات يفسرها محور إدارة البنوك الجزائرية التجارية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية. وتوصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:
  - إن أهم التطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط كانت نتيجة الاهتمام بالكفاءات وتطويرها.
  - تعتبر الموارد البشرية الكفوة من أهم موارد المؤسسة التي تضمن البقاء والاستمرار.
  - الكفاءات البشرية هي مجمل المعارف والاتجاهات والمواهب التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة.
  - يعد مفهوم إدارة الكفاءات المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في العصر الحديث بصفته شكل من أشكال الاستثمار.
  - مفهوم إدارة الكفاءات لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى المؤسسات الجزائرية وأنها مازالت قاصرة عن فهمه بالأساليب الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع.
  - على المؤسسة وضع استراتيجيات وخطط لتنمية مواردها البشرية بالاعتماد على الكفاءات التي تمتلكها. ومن النتائج ودراستنا، يمكننا تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
  - يجب على أي مؤسسة توفير وخلق بيئة للعمل مناسبة.
  - ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات التي تمتلكها.
  - تطبيق مفاهيم إدارة الكفاءات بما يضمن تحقيق أهداف كل فرد ومجموعة.
  - خلق آليات جديدة لتجسيد نموذج إدارة الكفاءات وضرورة تطبيقها في بيئة المؤسسات الجزائرية.
  - الاستفادة من التجارب العالمية في مجال إدارة الكفاءات وضرورة تطبيقها في البنوك الجزائرية.

- وفي الأخير نقترح بعض المواضيع كآفاق للبحث وهي:
- مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بإدارة الكفاءات.
  - دور إدارة الكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة.

# المصادر والمراجع

باللغة العربية:

الكتب

\_حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2008، 88.

\_حمداوي وسيلة، "مرجع سبق ذكره"، 100.

\_حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، 99.

\_زيد منير عبوي، "التخطيط والتطوير الإداري"، ط01، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، 106.

\_محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، 149-151.

\_محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، 63.

\_محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993، 183.

الأطروحات والمذكرات:

\_سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مذكرة لنيل أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير،

جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، 142.

\_ سملاي يحضية، المرجع نفسه، 14.

\_ ياسر مرزوقي، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، دراسة

حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014،

142.

\_ ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، 159، 164.

\_ ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، 175.

\_ ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، 178.

\_ ياسر مرزوقي، المرجع نفسه، 178، 179.

\_ بن جدو محمد لأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، 03-04.

\_ عثمان صليحة، بن عادة أسمهان، واقع النظام المصرفي الجزائري ودوره في التنمية الاقتصادية، مذكرة

الماستر في العلوم الاقتصادية، نقود البنوك ومالية دولية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2016،

03.

\_ عثمان صليحة، بن عادة اسمهان، مرجع سبق ذكره، 15-16.

- فراد محمد طاهر ، الإدارة بالكفاءات وأثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة دراسة حالة شركة سيال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في العلوم السياسية، تسيير الموارد البشرية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2021، 35-36.
- فراد محمد طاهر، مرجع سبق ذكره، 38-39.
- \_ قدوة سلاوي، تطور النظام المصرفي في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، قانون أعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، 6-7.
- قدوة سلاوي، المرجع نفسه، 7-8-9.
- \_ مداني محمد رضا، تأثير التحرير المالي والمصرفي على الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، مالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2012، 48-49.
- المقالات العلمية:**
- \_ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، 244.
- \_ زروقي موسى، أحمد بن يحي ربيع: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي)، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد:06، العدد:02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020، 484.
- \_ زروقي موسى، أحمد بن يحي ربيع، مرجع سبق ذكره، 484-485.
- \_ عيجولي خالد، آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد05، العدد02، 2021/10/15، جامعة الجلفة، الجزائر، 30.
- \_ قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية) المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد2، العدد2، المدينة، الجزائر، 2017، 13.
- \_ كويد سفيان، درويش عمار: دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز)، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد:09، العدد:01، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2022، 228.
- محمد أمين سلامي، تحفيز الكفاءات وتحديات بناء الولاء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة لاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد03، جامعة البليدة 02، الجزائر، 174.
- الملتقيات:**
- \_ أمين مخفي، نور الدين مدوري، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، 05.



\_ بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/9-3\_2004، 65.

-رياض عيشوش، مداخلة تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، 11.

المطبوعات:

\_ أبو القاسم حمدي، "إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي"، مطبوعة موجهة لطلبة أولى ماستر، إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2019، 39-40.

\_ تحانوت خيرة «إدارة الكفاءات»، مطبوعة موجهة لطلبة ثانية ماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2020، 24.

\_ نجاح عائشة، "إدارة الكفاءات"، مطبوعة موجهة لطلبة ثانية ماستر اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018، 05.

\_ نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، 32.

قائمة المراجع بالفرنسية:

الكتب:

\_J. Brilman : **les meilleurs pratiques du Management**, 3<sup>ème</sup> éd, 2001, 382

الأطروحات والمذكرات:

\_Belghanami Wassila Nadjet, **La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**, Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, Alger, 2014, 79.

\_Ibid, 79.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير



## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحوي على مجموعة من الأسئلة في إطار إعداد مذكرة تخرج للحصول

على شهادة الماستر والتي تنور حول إدرة الكفاءات على مستوى البنوك.

نطلب من حضرتكم الموقرة الإجابة عن هذه الأسئلة بوضع علامة في الخانة التي ترونها مناسبة ونشكركم

مسبقا على منحنا بعضا من وقتكم رغم انشغالاتكم الكثيرة

## المحور الأول: معلومات عامة حول العينة

الجنس:  ذكر  أنثىسن:  20 - 30  31 - 40  41 - 50  أكثر من 50المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرىسنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات  
المنصب المهني مدير  نائب مدير  رئيس مصلحة  موظف

المحور الثاني: إدارة الكفاءات

لا اعرف	محايد	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					لدي القدرة على التفاوض ومعالجة مشاكل العمل.	1
					لدي فكرة عن الوظائف العامة للبنك.	2
					أستطيع التنسيق بين مختلف الموارد والوسائل المتوفرة والكافية لأداء عملي.	3
					أنت راض عن مستوى التقييم الذي خضعت له.	4
					الترقية في البنك تقوم على أساس التقييم.	5
					تم توظيفك على أساس الخبرة.	6
					قمت باجتياز امتحانات من أجل الوصول لمنصبك الحالي.	7
					خضوعك للتدريب كان له أثر ايجابي لزيادة مهاراتك ومعارفك.	8
					هناك تبادل للمعرفة والخبرات بين مختلف المستويات المهنية.	9

المحور الثاني: البنوك الجزائرية التجارية

لا اعرف	محايد	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					يتوفر في البنك بيئة محفزة على تطوير وتعلم وإقامة العلاقات بين الموظفين.	10
					يقوم البنك بسد الفجوات في الكفاءات باعتماد التسيير التنبؤي.	11
					يتعاون البنك مع منظمات أخرى بالاعتماد على خدمات استشارية لاكتساب كفاءات.	12
					يحتوي البنك على نظام وبرامج لتنمية الكفاءات.	13
					يستخدم البنك كفاءته بشكل مباشر بعد خضوعه لتقييم دوري (دورة تكوينية).	14
					يحدد البنك مدى حاجة الموظفين للترقيات أو التكوينات في التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة).	15
					يقوم البنك بتطوير عملياته وفق ما يحدث في البيئة المحيطة	16
					يعتمد البنك على أدوات التقييم لهدف تحديد المكافآت التي يجب تقديمها للموظفين المتميزين.	17
					مدة التكوين التي يخضع لها الموظف في البنك كافية لتطوير معارفه.	18
					يقوم البنك بتحفيز تشجيع العمال الأكفاء دوما على المبادرة.	19
					يحرص البنك على فهم احتياجات الزبائن ويعمل على تلبيةها لكسب ولائهم.	20
					يقوم البنك بإعداد ميزانيات دورية من اجل تعزيز الكفاءات ورفع أدائها.	21

شكرا لكم على تعاونكم

الملحق رقم (02): الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.618	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.810	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.806	21

الملحق رقم (03): صدق البناء الداخلي

Corrélations

	المحور 01	المحور 02
المحور 01		
Corrélation de Pearson	1	.362**
Sig. (Bilatérale)		.004
N	63	63
المحور 02		
Corrélation de Pearson	.362**	1
Sig. (Bilatérale)	.004	
N	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
محور 01 + محور 02	.079	63	.200*	.976	63	.261

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملحق رقم (05): تحليل البيانات مجتمع العينة

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	36	57.1	57.1	57.1
انثى	27	42.9	42.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	4	6.3	6.3	6.3
جامعي	35	55.6	55.6	61.9
دراسات عليا	18	28.6	28.6	90.5
اخرى	6	9.5	9.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

## المنصب المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	7	11.1	11.1	11.1
نائب مدير	7	11.1	11.1	22.2
رئيس مصلحة	14	22.2	22.2	44.4
موظف	35	55.6	55.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30	13	20.6	20.6	20.6
من 31 إلى 40	29	46.0	46.0	66.7
من 41 إلى 50	15	23.8	23.8	90.5
أكثر 50	6	9.5	9.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	20	31.7	31.7	31.7
من 5 إلى 10 سنوات	25	39.7	39.7	71.4
أكثر من 10 سنوات	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): تحليل محاور الدراسة

Statistiques

	لدي القدرة على التفاوض ومعالجة مشاكل العمل	لدي فكرة عن الوظائف العامة للبنك	أستطيع التنسيق بين مختلف الموارد والوسائل المتوفرة والكافية لأداء عملي	أنت راض عن مستوى التقييم الذي خضعت له
N Valide	63	63	63	63
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1.7937	2.0794	2.1270	2.4762
Ecart-type	.62627	1.02078	.88886	1.02952

Statistiques

	الترقية في البنك تقوم على أساس التقييم	تم توظيفك على أساس الخبرة	قمت باجتياز امتحانات من أجل الوصول لمنصبك الحالي	خضوعك للتدريب كان له أثر ايجابي لزيادة مهاراتك ومعارفك
N Valide	63	63	63	63
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.5556	2.6984	2.2222	1.9048
Ecart-type	1.02827	1.01019	1.00714	.97904



Statistiques

		هناك تبادل للمعرفة والخبرات بين مختلف المستويات المهنية.	يتوفر في البنك بيئة محفزة على تطوير وتعلم وإقامة العلاقات بين الموظفين.	يقوم البنك بسد الفجوات في الكفاءات باعتماد التسيير التنبؤي.	يتعاون البنك مع منظمات أخرى بالاعتماد على خدمات استشارية لاكتساب كفاءات.
N	Valide	63	63	63	63
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.2540	2.5714	3.3651	2.9206
	Ecart-type	1.04678	1.07335	1.20886	1.27383

Statistiques

		يحتوي البنك على نظام وبرامج لتنمية الكفاءات.	يستخدم البنك كفاءته بشكل مباشر بعد خضوعه لتقييم دوري (دورة تكوينية).	يحدد البنك مدى حاجة الموظفين للتربصات أو التكوينات في التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة).	يقوم البنك بتطوير عملياته وفق ما يحدث في البيئة المحيطة.
N	Valide	63	63	63	63
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.2540	2.3651	2.2381	2.3333
	Ecart-type	.99949	1.05190	1.01146	1.09250

Statistiques

		يعتمد البنك على أدوات التقييم لهدف تحديد المكافآت التي يجب تقديمها للموظفين المتميزين.	مدة التكوين التي يخضع لها الموظف في البنك كافية لتطوير معارفه.	يقوم البنك بتحفيز تشجيع العمال الأكفاء دوما على المبادرة.	يحرص البنك على فهم احتياجات الزبائن ويعمل على تلبيةها لكسب ولائهم.
N	Valide	63	63	63	63
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.7302	2.7937	3.1429	2.4444
	Ecart-type	1.28523	.91860	1.07549	1.21520

Statistiques

		يقوم البنك بإعداد ميزانيات دورية من اجل تعزيز الكفاءات ورفع أدائها.
N	Valide	63
	Manquante	0
	Moyenne	2.8095
	Ecart-type	1.21625

الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور <sup>b</sup> 01	.	Entrée

- a. Variable dépendante : المحور 02  
 b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.362 <sup>a</sup>	.131	.117	.60060

- a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 01  
 b. Variable dépendante : المحور 02

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.315	1	3.315	9.190	.004 <sup>b</sup>
1 Résidu	22.004	61	.361		
Total	25.319	62			

- a. Variable dépendante : المحور 02  
 b. Valeurs prédites : (constantes), المحور 01

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.589	.363		4.382	.000
1 المحور 01	.481	.159	.362	3.032	.004

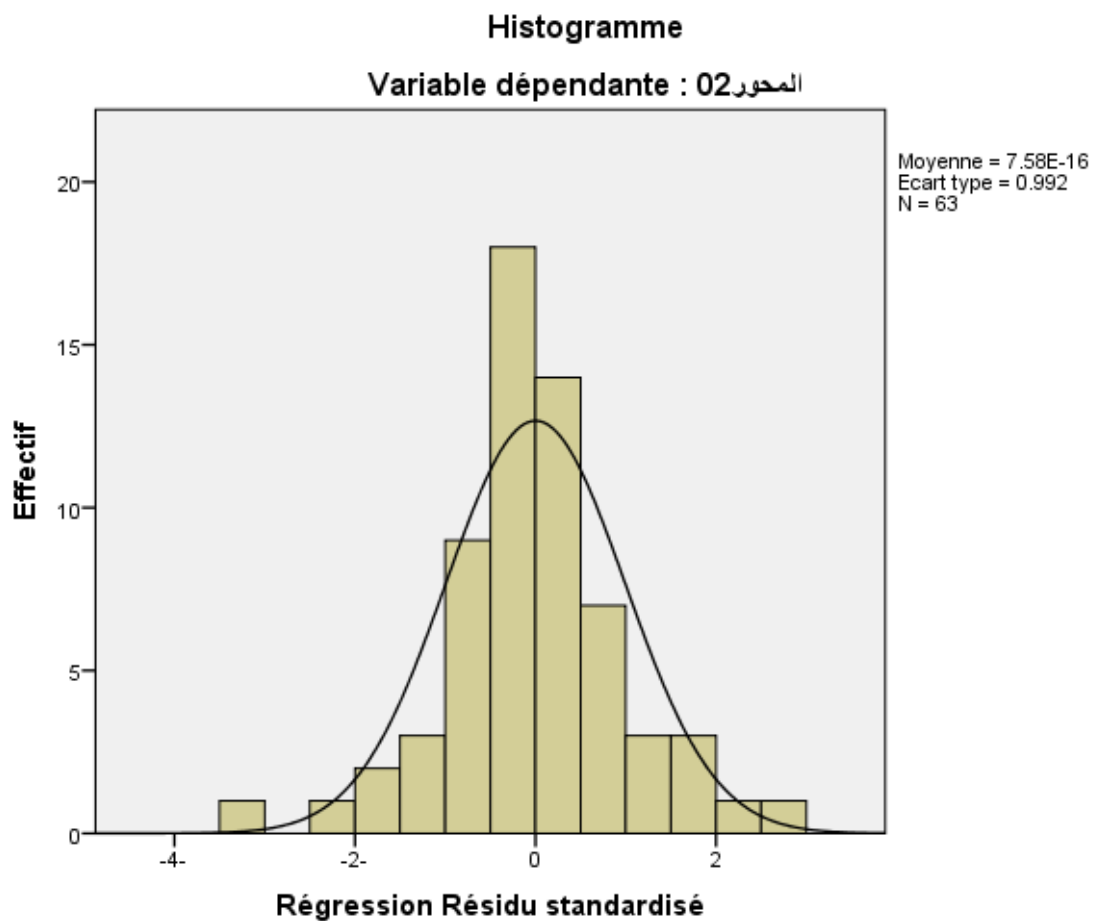
- a. Variable dépendante : المحور 02

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2839	3.1926	2.6640	.23124	63
Résidu	-2.00238-	1.75228	.00000	.59574	63
Erreur Prévision	-1.644-	2.286	.000	1.000	63
Erreur Résidu	-3.334-	2.918	.000	.992	63

a. Variable dépendante : 02 المحور

## Diagrammes





جامعة ابن خلدون - تيارت .



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير .

تخصص: ادارة اعمال

استمارة صدق المحكمين

الجامعة	الدرجة	المحكم	الرقم
تيارت . جامعة ابن خلدون .	أستاذ التعليم العالي	أمين حواس	01
تيارت . جامعة ابن خلدون .	أستاذ محاضر -أ-	بلعجين خالدية	02
تيارت . جامعة ابن خلدون .	أستاذ التعليم العالي	ساجي فاطمة	03

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الكفاءات كأحد المواضيع الجديدة في إدارة الموارد البشرية و مختلف أنشطتها خصوصا في العصر الحديث، كذلك التركيز على الأثر الذي تلحقه في المؤسسات، بالإضافة إلى التعرف على أهم الممارسات لإدارة الكفاءات و كيفية التعامل معها نظرا لما لها من أهمية كبرى، و رغم الشبوع الكبير لإدارة و نماذج الكفاءة في العديد من المؤسسات في العالم، إلا أن المؤسسات الجزائرية لازال واقع إدارة الكفاءات في طور التقدم بشكل ضئيل، حيث قمنا بإجراء هذه الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عن العينة المدروسة و استعمال أساليب إحصائية ملائمة ( اعتماد على برنامج SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج القيمة التي أكدت على وجود علاقة بين إدارة الكفاءات والبنوك الجزائرية التجارية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، إدارة الكفاءات، أداء المؤسسة، البنوك.

### Résumé :

Cette étude visait à clarifier le concept de gestion des talents comme l'un des nouveaux sujets de la gestion des ressources humaines et de ses diverses activités, en particulier à l'ère moderne, ainsi qu'à se concentrer sur l'impact qu'elle inflige aux institutions, en plus d'identifier les pratiques les plus importantes de la gestion des talents et comment les traiter en raison de leur grande importance. , et malgré la grande prévalence de la gestion des compétences et des modèles dans de nombreuses institutions dans le monde, mais les institutions algériennes sont encore la réalité de la gestion des compétences dans le processus peu avancé, où nous avons mené cette étude en utilisant le questionnaire comme outil de collecte d'informations sur l'échantillon étudié et l'utilisation de méthodes statistiques appropriées (en utilisant le programme SPSS).

L'étude a abouti à un ensemble de résultats précieux qui ont confirmé l'existence d'une relation entre la gestion des talents et les banques commerciales algériennes.

**Mots clés :** compétences, gestion des compétences, performance institutionnelle, banques.

### Abstract

This study aimed to clarify the concept of talent management as one of the new topics in the management of human resources and its various activities, especially in the modern era, as well as to focus on the impact it inflicts on institutions, in addition to identifying the most important practices of talent management and how to deal with them due to their great importance. , and despite the great prevalence of competency management and models in many institutions in the world, but the Algerian institutions are still the reality of competency management in the process of progressing little, where we conducted this study using the questionnaire as a tool to collect information on the sample studied and the use of appropriate statistical methods (using the SPSS program).

The study reached set of valuable results that confirmed the existence of a relationship between talent management and Algerian commercial banks.

**Keywords:** competencies, competencies management, institution performance, banks.