

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:

شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا
تنافسية في المنظمة

دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

إشراف:

الدكتور علي زيان محند وأعمر

إعداد الطالبة:

مقدود وهيبية

لجنة المناقشة:

مغاري عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	رئيسا
علي زيان محند واعمر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة البويرة	مشرفا
شنوفي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	مدرسة الدراسات العليا التجارية	ممتحنا
شعباني مجيد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	ممتحنا
حوشين كمال	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	ممتحنا
فرج شعبان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة البويرة	ممتحنا

كل إناء يضيق بما جعل فيه
إلا إناء العلم فإنه يتسع



رضي الله عنه

الإهداء

إلى روح أغلى أحبابي... والدي الحبيين رحمهما الله

إلى كل أسرتي من الصغير إلى الكبير

إلى زوجي الذي وقف إلى جانبي ودعمني بكل ما يستطيع

إلى فلذات كبدي، عبد الرؤوف وليان

إلى كل أصدقائي من الطفولة إلى الجامعة

إلى أخواتي في الله.. كلهن وأفراد أسرتهن

إلى وطني الحبيب

إلى كل من عرفت و أحببت...

أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء أحمد المولى سبحانه وتعالى الذي يسر دربي، وزرع في نفسي العزم والإقبال، وأعانني بفضلته وكرمه العظيمين على إتمام هذا البحث، فالحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

ثم أتوجه بشكر فريد وعرفان عظيم للذان ربباني وعلمانى وساعداني بالنفس والنفيس، وبفضلهم بعد الله كنت على ما أنا عليه، أُمي الحبيبة منبع الحب والعطاء، وأبي الغالي سندي الذي لطالما اتكأت عليه ومنحني القوة والعزم، عسى الله أن يتغمد روحهما الطاهرة بالرحمة.

ثم أشكر جزيل الشكر كل من ساندني وشد أزري وأعانني بعد الله على إتمام هذا العمل وأخص بالذكر، الأستاذ المشرف – محند وأمر علي زيان - الذي غمرني بكرمه ونصحه وتوجيهاته وخاصة دعمه وتفهمه الكبيرين، وكل الذين ساعدوني ولم ييخلوا علي بالمعلومات والتوجيهات القيمة، وكل زميلات في العمل وأخواتي في الله من أساتذة قسم علوم تجارية وقسم علوم تسيير وأخص بالذكر الصديقات: سعاد، مريم، جوهرة، كريمة، مليكة، غنية، وهيبة، حسنة، حياة، أمينة، وخاصة صديقة دربي حبيبتي سهام وزوجها سعيد وكل أفراد أسرتهما.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي مؤسسات الهاتف النقال (جازي، موبيليس، اوريدو)، وسلطة الضبط للبريد والمواصلات، وهذا لوقوفهم بجانبى وحسن جميلهم وصنيعهم. وأتوجه بالشكر الجزيل لإخوتي وأخواتي: سمير، عز الدين، محمد، كمال، سعاد، ويزة، وأختي الحبيبة فتحة مثال التضحية والعطاء، وزوجات أخوتي كهينة، أمينة، وسميحة؛ الذين ساندوني دائماً في دراستي، خاصة بعد مصابنا في الدينا رحمهما الله.

وأتوجه بشكر مميز وخاص للذي قاسمني مشاق البحث، وسهر ليال عديدة لمساندتي، وصبر أوقات عديدة على تقصيري زوجي رضا حفظه الله وجزاه عني كل خير وكل أفراد أسرته كبيراً وصغيراً الذين لطالما دعموني وشجعوني، ومعهم أبنائي وبهجة حياتي: عبد الرؤوف وليان.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل ولو بكلمة أو ابتسامة أو نصيحة أو دعاء.

لكل هؤلاء تحية شكر وعرفان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

III.....	إهداء
IV.....	شكر وتقدير
V.....	فهرس المحتويات
IX.....	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
XV.....	الملخص
ب- ص.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءات

2	تمهيد
3	المبحث الأول: تنامي مفهوم الكفاءات لمواجهة التغيرات المتعددة الأبعاد
3.....	المطلب الأول: أسباب تنامي مفهوم الكفاءات في المنظمة
6.....	المطلب الثاني: تطور النظرة لإدارة الموارد البشرية وتنامي مفهوم الكفاءات
8.....	المبحث الثاني: تطور مفهوم الكفاءات في الفكر الإداري
8.....	المطلب الأول: الكفاءات في ظل النظريات الكلاسيكية
12.....	المطلب الثاني: الكفاءات في ظل نظرية العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي
15	المطلب الثالث: تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة
17	المبحث الثالث: محاولة تحديد مفهوم الكفاءات
17.....	المطلب الأول: صعوبات تعريف الكفاءات وعلاقتها ببعض المفاهيم
20.....	المطلب الثاني: تعريف الكفاءات على مستوى الفرد
26.....	المطلب الثالث: تعريف الكفاءات على مستوى الجماعة والمنظمة
30.....	المبحث الرابع: خصائص الكفاءات، أبعادها، أهميتها وأنواعها
30.....	المطلب الأول: خصائص الكفاءات وأبعادها
36.....	المطلب الثاني: تصنيف الكفاءات
39.....	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات
43.....	الخلاصة

الفصل الثاني: الكفاءات كمورد إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة

45.....	تمهيد
46	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
46.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
50.....	المطلب الثاني: أنواع المزايا التنافسية ومحدداتها
54.....	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

المبحث الثاني: دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الفكر الإستراتيجي.....	57
المطلب الأول: المقاربة المبنية على الموارد وتحول تحليل الفكر الإستراتيجي.....	57
المطلب الثاني: تطور المقاربة المبنية على الموارد.....	63
المبحث الثالث: محاولة تقديم نموذج متكامل للكفاءات والميزة التنافسية.....	67
المطلب الأول: حدود مقاربات الموارد والكفاءات وبروز مقاربة المنافسة على أساس الكفاءات.....	67
المطلب الثاني: مقاربات تيار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.....	70
المطلب الثالث: تبني نموذج لتوضيح العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية.....	73
المبحث الرابع: تحليل البعد الإستراتيجي للكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية.....	77
المطلب الأول: ركائز تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الكفاءات.....	77
المطلب الثاني: كيفية تحول المورد البشري الممثل بالكفاءات لأصل إستراتيجي.....	79
الخلاصة.....	84

الفصل الثالث: بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة

تمهيد.....	86
المبحث الأول: أسلوب الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية للمنظمة.....	87
المطلب الأول: تحول الكفاءات لمنظومة تسييرية.....	87
المطلب الثاني: مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات.....	92
المبحث الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة في أسلوب الإدارة بالكفاءات.....	98
المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية ونمط القيادة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات.....	98
المطلب الثاني: دور الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال المعتمد في فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات.....	102
المبحث الثالث: الإستراتيجيات المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات.....	106
المطلب الأول: إستراتيجية التعلم التنظيمي وإدارة الإبداع.....	106
المطلب الثاني: إدارة المعرفة وبعض السيورورات المهمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات.....	112
المبحث الرابع: أساليب إثراء مخزون الكفاءات لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات.....	117
المطلب الأول: التخطيط التقديري للكفاءات لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات.....	117
المطلب الثاني: ممارسات إثراء مخزون الكفاءات في المنظمة.....	123
الخلاصة.....	130

الفصل الرابع : واقع المنافسة بين م ه ن في الجزائر وملاح تفاعلها معها بأسلوب الإدارة

تمهيد.....	132
المبحث الأول: واقع سوق خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر.....	133
المطلب الأول: تنامي خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر.....	133
المطلب الثاني: المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....	142

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.....	149
المطلب الأول: تقديم شركة اوراسكوم اتصالات الجزائر "جازي".....	149
المطلب الثاني: تقديم شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".....	157
المطلب الثالث: تقديم شركة أوريدو الجزائر.....	165
المبحث الثالث: واقع اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات لـ م ه ن في الجزائر للتصدي للمنافسة.....	170
المطلب الأول: تطور حصص متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.....	170
المطلب الثاني: السلوكات الإستراتيجية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر لتحقيق التميز.....	173
المطلب الثالث: الملامح التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.....	178
الخلاصة.....	184
الفصل الخامس: واقع الإدارة بالكفاءات في م ه ن وعلاقته بتحقيقها مزايا تنافسية من وجهة نظر المسيرين والإطارات	
تمهيد.....	186
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها.....	187
المطلب الأول: بناء وتصميم الاستبيان.....	187
المطلب الثاني: إجراءات تطبيق ومعالجة الدراسة الاستبيان.....	193
المطلب الثالث: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة.....	127
المبحث الثاني: واقع الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال وسعيها لكسب مزايا تنافسية من وجهة نظر المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية.....	200
المطلب الأول: واقع الإدارة بالكفاءات من وجهة نظر المسيرين والإطارات في مؤسسات الهاتف النقال.....	202
المطلب الثاني: واقع اهتمام مؤسسات الهاتف النقال باكتساب مزايا تنافسية من وجهة نظر المسيرين والإطارات.....	219
المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وكسب مزايا تنافسية لـ م ه ن حسب آراء أفراد العينة المدروسة.....	222
المطلب الأول: تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية.....	222
المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية.....	230
الخلاصة.....	236
الخاتمة.....	237
قائمة المراجع.....	247
الملاحق.....	267

قائمة الجداول

و

الأشكال

و

الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

أ	عنوان الجدول	
26	الخصائص المتكررة في تعريف الكفاءة الفردية	01
29	الخصائص المتكررة في مفهوم الكفاءة على مستوى المنظمة	02
69	المصطلحات الأساسية لنظرية المنافسة على أساس الكفاءات	03
134	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر بين (1961 1999)	04
137	تطور عدد متعاملي سوق الهاتف النقال في الجزائر	05
138	تطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات في الجزائر	06
139	تطور مكلمات الهاتف النقال والثابت في الجزائر خلال الفترة ما بين (2000 و 2014)	07
140	تطور رقم أعمال سوق الهاتف النقال والثابت في الجزائر بين الفترة (2001-2013)	08
141	تطور سوق الدفع المسبق والمؤجل للهاتف النقال في الجزائر	09
143	تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال بعد دخول " جازي " إلى السوق الجزائري	10
145	القائمة الاسمية للمؤسسات المودعة لملفات التأهيل المسبق للرخصة الثالثة	11
146	حالات الإحلال للهاتف النقال في الجزائر	12
171	تطور حصص متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2000-2014)	13
188	أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت	14
189	طبيعة توزيع العينة التجريبية	15
189	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول للمتغير المستقل والدرجة الكلية له	16
190	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل مع الدرجة الكلية له	17
190	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل مع الدرجة الكلية له	18
191	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل مع الدرجة الكلية له	19
191	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول للمتغير التابع مع الدرجة الكلية له	20
191	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني للمتغير التابع مع الدرجة الكلية له	21
192	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث من المتغير التابع مع الدرجة الكلية له	22
192	قياس ثبات محاور أداة الدراسة (معامل ألفا Cronbach)	23
194	عدد العبارات ومواقعها في الصورة النهائية لمحاور وأبعاد المتغير المستقل	24
194	عدد العبارات ومواقعها في الصورة النهائية لمحاور وأبعاد المتغير التابع	25
195	توزيع الاستبيانات على مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر	26
196	أطوال القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	27
197	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
198	توزيع أفراد العينة حسب السن	29
198	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	30
199	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	31
199	توزيع أفراد العينة حسب السنوات في الوظيفة الحالية	32

200	توزيع أفراد العينة حسب الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة	33
200	توزيع أفراد العينة تعداد الوظائف	34
201	توزيع أفراد العينة حسب سبب تعدد الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة	35
201	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري	36
202	توزيع أفراد العينة حسب عدد الاستفادة من الدورات التدريبية	37
203	تقييم مدى أهمية المورد البشري في م ه ن في الجزائر	38
204	تقييم مدى اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية في م ه ن في الجزائر	39
205	تقييم جودة الكفاءات المتوفرة في م ه ن في الجزائر	40
205	تقييم عام لمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن في الجزائر	41
206	تقييم مدى وجود الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن	42
207	تقييم مدى وجود هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن	43
208	تقييم مدى وجود نمط قيادي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن	44
209	تقييم مدى وجود اتصالات ملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن	45
209	تقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن	46
210	تقييم مدى تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي في م ه ن في الجزائر	47
211	تقييم مدى توفر إستراتيجية إدارة المعرفة في م ه ن	48
211	تقييم مدى انتهاز إستراتيجية الإبداع في م ه ن	49
212	تقييم مدى انتهاز إستراتيجية التمكين الإداري في م ه ن	50
213	تقييم مدى توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر	51
213	تقييم مدى اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في م ه ن في الجزائر	52
214	تقييم مدى انتهاز الاستقطاب بالكفاءات في م ه ن	53
215	تقييم مدى انتهاز التدريب بالكفاءات في م ه ن	54
216	تقييم للمسار التنظيمي المرتكز على الكفاءات في م ه ن	55
216	تقييم نظام التعويضات المرتكز على الكفاءات في م ه ن	56
217	تقييم العمل الجماعي في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر	57
218	تقييم عام لبعد تطوير مخزون الكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر	58
218	تقييم عام لواقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر	59
219	تقييم ظروف المنافسة ومدى استجابة مؤسسات الهاتف النقال لها	60
220	تقييم لنوعية المزايا التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر	61
221	تقييم تنوع مصادر الميزة التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر	62
221	تقييم عام لواقع اهتمام مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر باكتساب ميزة تنافسية	63
222	الارتباط بين العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية	64
223	الارتباط بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية	65
224	الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية	66
224	الارتباط بين توفر بعض الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية	67

225	الارتباط بين مختلف الإستراتيجيات الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية	68
226	الارتباط بين تطوير مخزون الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن	69
226	الارتباط بين اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن	70
227	الارتباط بين اعتماد الاستقطاب المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن	71
227	الارتباط بين اعتماد التكوين المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن	72
228	الارتباط بين اعتماد تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن	73
229	الارتباط بين وجود نظام التعويضات المرتكزة على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن	74
229	الارتباط بين العمل الجماعي وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن	75
230	الارتباط بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن في الجزائر	76
230	الارتباط بين توفر مخزون الكفاءات الإستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن في الجزائر	77
231	الارتباط بين أهمية المورد البشري في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيق مزايا تنافسية	78
232	الارتباط بين اهتمام مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بالكفاءات الإستراتيجية وتحقيقها لمزايا تنافسية	79
232	الارتباط بين نوعية الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية	80
233	الارتباط بين توفر العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية	81
234	الارتباط بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية	82
234	الارتباط بين توفر الأبعاد الإدارية المطبقة لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية	83
235	الارتباط بين تطوير مخزون الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن	84

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر الفاعلية	20
02	تعدد تعاريف الكفاءة	22
03	تعريف الكفاءة حسب " Sandberg "	24
04	بنية تمثيلية للكفاءات	25
05	تمثيل للكفاءات الجماعية	27
06	غاية الكفاءات	31
07	تقادم الكفاءات	32
08	مخزون الكفاءات عند الفرد أو فريق العمل	32
09	ترابط الأبعاد الثلاث للكفاءة	33
10	تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية	37
11	الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	42
12	دورة حياة الميزة التنافسية	52
13	منهجية مقارنة الموارد لـ "Barney"	61
14	نموذج لمقارنة الموارد حسب "Grant"	61

62	اختبارات تقييم الإستراتيجية للموارد	15
64	التعامل مع السوق وفقا للكفاءات الأساسية المتوفرة للمنظمة	16
71	نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية	17
74	نموذج متكامل لدور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	18
78	ترابط المستويات الثلاث للكفاءات	19
79	أنواع الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	20
80	ارتباط ذو اتجاهين بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية	21
82	التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	22
83	التسيير الإستراتيجي لمخزون الكفاءات	23
87	تكون الكفاءات الإستراتيجية في المنظمة	24
88	المكانة المحورية للكفاءات في الإدارة	25
88	التكامل العمودي والأفقي لأسلوب الإدارة بالكفاءات	26
104	أنواع الهياكل التنظيمية	27
108	دور التعلم التنظيمي في اكتساب المنظمة لكفاءات إستراتيجية	28
108	إثراء التعلم التنظيمي لمخزون الكفاءات	29
110	دور التعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات	30
118	دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تقليص فجوة الكفاءات	31
119	فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة	32
120	سيرورة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة	33
122	الحالات المختلفة الناتجة من عملية تحليل الفارق	34
138	تطور عدد مشترك قطاع الهاتف النقال والثابت في الجزائر	35
140	تطور مكالمات الهاتف النقال والثابت في الجزائر الفترة (2000-2013)	36
140	تطور رقم الأعمال سوق الهاتف النقال والثابت في الجزائر بين الفترة (2001-2013)	37
145	جاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر	38
171	تطور حصص متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2000-2014)	39
193	نموذج الدراسة	40
197	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
198	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	42
198	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	43
199	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	44
199	توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات في الوظيفة الحالية	45
200	توزيع أفراد العينة حسب عدد الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة	46
200	توزيع أفراد العينة حسب تعداد الوظائف	47
201	توزيع أفراد العينة حسب سبب تعدد الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة	48
201	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري	49

202	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من الدورات التدريبية	50
-----	--	----

ثالثا: قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	
267	الهيكل التنظيمي لشركة "جازي"	01
268	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس"	02
269	الهيكل التنظيمي لشركة "أوريدو الجزائر"	03
270	الاستبيان	04
283	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان	05
284	طلب تحكيم استبانة	06
290	نوع التوزيع	07

المُلخص

المخلص:

في ظل التغيرات الجديدة التي يعرفها العالم من عولمة ومنافسة بين المنظمات أصبح لابد على هذه المنظمات أن تتوصل لحل فيما يتعلق بنموذج التسيير، وتبني مبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على الكفاءات، إذ أن نجاح معظم المنظمات في ظل هذه التغيرات يعود لسرعتها في سبق الأحداث واستعدادها اللازم لإحداث التغيير المناسب بتحديد خصوصيتها التي تميزها، ويكون ذلك من خلال اعتمادها على أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يسمح لها بكسب مزايا تنافسية مستدامة ومتجددة.

تتبع أهمية هذه الدراسة باعتبارها أحد المواضيع الحديثة نسبيا والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، إذ فتحت مجالا واسعا للبحث والتجديد، فهي بمثابة النظرة المعاصرة في تحقيق التنافسية؛ فالبحث يسلط الضوء على كيفية بناء أسلوب إداري منهجي قائم على الكفاءات، يلمس واقعا كأسلوب لإدارة المنظمة ككل، لأنه يتوقف على قدرة الفرد، المجموعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، والتنظيم؛ فهو يعتبر كنموذج إداري يمكن المنظمة من مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد على الأسواق العالمية والاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار والاستغلال الفعال للمورد البشري وطاقاته الكامنة، وإبراز المحددات التنظيمية التي تساهم في إنجاح هذا الأسلوب، بالإضافة إلى تقديم الأبعاد الإدارية المطبقة في المنظمة عند انتهاجه.

ولا اعتقادنا بأن ضعف الفعالية التنظيمية للمنظمات الجزائرية يعود إلى ضعف التسيير وعدم تطور الأساليب الإدارية المعتمدة فيها والتي مازالت تقليدية لا تتماشى مع التغيرات الراهنة لوجود العديد من العوائق الإدارية والتنظيمية تم إخضاع الموضوع للدراسة الميدانية لتوضيح مدى وعي مسيري منظماتنا بأهمية التركيز على الكفاءات في التسيير لتحقيق التميز؛ ولهذا تم اختيارنا لأكثر القطاعات حيوية في الجزائر وهو قطاع الاتصالات، وبالتحديد قطاع الهاتف النقال الذي يعرف تطورا مستمرا في ظل وجود المنافسة، أين ظهر بأنها تعمل كل منها على تبني بعض السلوكات والأبعاد الإدارية والتنظيمية التي تعتبر كملامح للحكم على تطبيقها لأسلوب الإدارة بالكفاءات، والتي انعكست إيجابا على تشكيلة منتجاتها وخدماتها المتنوعة والتميزة في إطار سعيها لتحقيق التفوق والتميز.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، نظرية الموارد، الميزة التنافسية، الكفاءة الإستراتيجية، إدارة الكفاءات، الإدارة

بالكفاءات،.

Résumé:

A l'ombre des récents changements que connaît le monde ses dernières décennies dont la mondialisation et la concurrence inter-organisations font partie, il s'avère inéluctable aux organisations de trouver des solutions en matière de mode de management et d'adopter des principes et orientations de la nouvelle pensée managériale basée sur les compétences, puisque la réussite de la plupart des organisations au cœur de ces changements réside en son agilité à précéder les événements et d'être prêtes à apporter le changement adéquat en définissant les spécificités qui les caractérisent et ceci passe par l'adoption d'un système de management par les compétences lui permettant d'acquérir des avantages concurrentiels, durables et renouvelables.

Cette étude traite d'un sujet récent qui suscite un intérêt croissant de la part des chercheurs car il a ouvert un large champ à la recherche et au renouvellement vers une nouvelle vision dans la concrétisation de la compétitivité, la présente recherche met la lumière sur la manière d'élaborer un mode de management méthodologique s'appuyant sur les compétences, comme étant un mode de management de l'organisation dans son ensemble. Ce mode se base sur la capacité de l'individu, des groupes et de l'environnement organisationnel de l'organisation elle-même à assurer une meilleure cohésion, ce qui donne à ce mode de management une place axiale dans le système de gestion du fait qu'il se rapporte aux concepts de stratégie, de gestion des ressources humaines et d'organisation.

Un tel mode est considéré comme étant un mode de management permettant à l'organisation de faire face aux défis de l'ouverture croissante aux marchés internationaux et à l'intégration à l'économie de la connaissance qui passe par l'investissement et l'exploitation efficiente de ressource humaine, il permet de mettre exergue les déterminants organisationnels contribuant à la réussite de ce mode ainsi que les axes de management établis dans l'organisation lors de sa mise en place.

Considérant que le manque d'efficacité des organisations algériennes est dû à la faiblesse de sa gestion et à la stagnation des modes de gestion qui sont à l'heure actuelle encore traditionnels et non adaptés aux changements courants du fait d'un certain nombre de contraintes administratives et organisationnelles, nous avons opté à projeter notre recherche sur le terrain afin d'évaluer le niveau de conscience des gestionnaires quant à l'importance de donner la priorité aux compétences dans la gestion pour atteindre l'excellence.

Par conséquent, notre étude a porté sur le secteur des télécommunications en Algérie qui reste l'un des plus dynamiques, particulièrement celui de la téléphonie mobile qui connaît un essor continu au milieu d'un climat concurrentiel où il s'avère que les opérateurs de téléphonie mobile œuvrent à l'adoption de certaines attitudes managériale et organisationnelle donnant l'impression qu'ils appliquent le mode de management par les compétences, ce qui s'est reflété positivement sur ses différents produits et services dans leurs parcours vers l'excellence.

Mot clés : compétences, la théorie des ressources, compétence stratégique, avantage concurrentielle, management des compétences, management par les compétences.

Abstract:

Under the new changes in the world including the emergence of globalization and competition among organizations, these organizations should find solutions to management and administration model, and adopt the principles and directions of the new management thought based on competencies, as most organizations success actually is due to anticipating events and ability to make the appropriate change and determine the specificity that distinguish them, through adopting management competencies style, which allows organization to gain sustainable and renewable competitive advantages.

This study aims to review one of the important topics that received increased attention from researchers, and provides a contemporary view of achieving competitive advantage. The research highlights how to develop a systematic management style based on competencies, seen as a realistic method for managing the organization as a whole, as it depends on the readiness of individuals, groups and the organizational environment to accomplish harmony within the organization, which makes it occupies a central place in the management system because of its relationship with concepts of strategy, human resources management, and organization. Competency-based management is considered as a management model that enable the organization to meet the increasing global markets challenges, thus the integration into the knowledge-based economy through investment and effective exploitation of the human resource and its potential, and to highlight the organizational determinants that contribute to the success of this method, and determine organizational dimensions applied in the organization.

Considering that the weakness of organizational effectiveness within Algerian organizations is due to poor management and the lack of development of used administrative methods, still traditional, due to the existence of many administrative and organizational obstacles, We performed an empirical study to clarify the extent of Algerian organizations managers awareness to the importance of competencies in management to achieve excellence; We selected the telecommunications sector as one of the most dynamic sectors in Algeria, in particular the mobile phone sector, which knows a continuous development besides competition, where we found that the companies in the sector are adopting some administrative and organizational dimensions behaviors that are features of the application of the Competency-based management, which reflected positively on their products and services range, diverse and distinct variety in the context of the pursuit of excellence.

Key words: competencies, strategic competencies, competencies management, Competency-based management, the theory of resources, competitive advantage.

مقدمة

مقدمة:

تشهد بيئة أعمال المنظمات الاقتصادية في ظل العصر الجديد المسمى باقتصاد المعرفة والمعلومات تغيرات وتحولات وتطورات سريعة ومتنوعة ومتزايدة، بفعل تأثير المنافسة الحادة، الناتجة بدورها من عوامل متعددة أهمها ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي والانتشار العالمي لمنظمات الأعمال، بالإضافة للتطور المتسارع في التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات؛ هذا ما جعل المنظمات في موقف صعب للغاية، بحيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة هذه التغيرات مهما كانت إمكانياتها لتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

وكنتيجة حتمية انعكست هذه العوامل على المفاهيم الإدارية ونماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي من أجل الكشف عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية ومحدداتها، إذ لم تعد الأفكار والأساليب التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير الذي يشهدها العالم، واتجهت بذلك أبحاث الفكر الإداري للتركيز على إيجاد النموذج الملائم لمواجهة هذه الظروف، وانتقل من النموذج الواحد الأمثل إلى النموذج المرن الذي يستطيع استيعاب كل المتغيرات المتسارعة والتوائم معها، ومحاولة إحداث التغيير من خلال تطوير رؤية شاملة ومتكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة، تساهم في تحقيق النجاح للمنظمات وتساعد على بناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء؛ وبرز بذلك الاتجاه الذي يركز على تثمين الموارد الداخلية للمنظمة، بدل التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق وحصر الاهتمام فقط على العوامل الخارجية التي غالبا ما يصعب التحكم فيها، إذ أعطى هذا الاتجاه أهمية أكبر للمورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا يملك الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية والإبداعية والابتكارية والمعرفة الكامنة، وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الإيجابية من خلال ما يملكه من كفاءات، وبالتالي تخصص أصحاب هذا الاتجاه بتمييز أحد أهم الموارد وهي الكفاءات والتأكيد بأنها السبيل الأكثر تأثيرا في خلق ميزة تنافسية ودعمها.

وعلى ضوء ذلك أصبحت الكفاءات كمحور من المحاور التي استرعت اهتمام عدد من الباحثين والكتاب والمفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية والفكر الإستراتيجي معا، الذين رأوا أنها السبيل الأكثر نجاعة للتصدي لهذه التعقيدات لكونها مفاتيح النجاح، وبالتالي ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيه بغية تنمية مهاراته وكفاءاته لبناء مخزون كفاءات غني وثرى تنطلق من خلاله المنظمة لبناء إستراتيجياتها الهادفة لتحقيق التمايز، ومن هذا المنطلق رأى هؤلاء أنه من الضروري على المنظمة تغيير نظام التسيير بانتهاج تصور منهجي يستدعي الاستغلال والاستثمار العقلاني والسليم للكفاءات التي تعتبر حجر الزاوية لإستراتيجية المنظمة، ويكون بمثابة أسلوب إداري يجعل المنظمة مبادرة وسباق في محيطها التنافسي، مما يمكنها من مواكبة التغيرات، وبالتالي يمكنها من الاستمرارية والبقاء والنمو، وهذا النظام الجديد يدعى بأسلوب الإدارة بالكفاءات.

ونظرا لإدراك هؤلاء الباحثين والمفكرين والمنظمات لأهمية الكفاءات أصبح أسلوب الإدارة بالكفاءات من أحدث الأساليب الإدارية المواكبة للتطورات، فهو يمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين؛ إذ يعد تطبيقه فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المنظمة، والذي يكون من خلال الاستخدام الأمثل للمورد البشري المتوفر والمتوقع الحامل للكفاءات، لذلك اهتم هؤلاء بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري، والتي تجعل منه كمنظومة تسييرية تستهدف نجاح المنظمات التي تعتمد.

وفي دراستنا هذه أولينا الاهتمام بهذا الأسلوب الإداري الجديد الذي يجعل الكفاءات محور تركيز المنظمات، لكونها مصدر تميزها في ظل التطورات المتسارعة لبيئة الأعمال المحيطة بها، أين تصبح تتسم بالرؤية الثاقبة لأبعاد ومتغيرات المستقبل، سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري والإستراتيجي، أو عند ممارساتها لمختلف الأنشطة ومجالات العمل؛ فهو لا يهتم بتطوير وتنمية الكفاءات فقط وإنما هو شامل على كل المنظمة باعتباره طريقة تفكير وتسيير وبطريقة واعية لمهمتها وإستراتيجيتها؛ إذ أظهر هذا الأسلوب الإداري فعاليته من خلال نجاح المنظمات التي انتهجته واعتمدته لتحقيق أهدافها.

والجزائر كغيرها من دول العالم عرف اقتصادها انفتاحا، خاصة بعد تبنيها النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يدعم القطاع الخاص المحلي والأجنبي، ففي الوقت الذي تحاول فيه المنظمات الجزائرية تجاوز النقص الكبير في مجال إدارتها، ومشاكل الإنتاج والتمويل، بدأت المنظمات والمنتجات الأجنبية تنهات على سوقها كنتيجة للسياسات التي انتهجتها الجزائر في ظل العولمة لتفعيل انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة وفتح أسواقها أمام العالم الخارجي. ويكون قطاع الاتصالات وخصوصا خدمة الهاتف النقال يشهد تطورا سريعا للغاية؛ باعتباره من قطاعات البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، علاوة على ذلك كل المؤشرات تبين أنه أكثر القطاعات حيوية في الجزائر ويتمتع بجاذبية كبيرة للاستثمار، خاصة وأن حجم هذا السوق يزداد يوما بعد يوم، وصمود كل متعاملي القطاع وتطورهم ونموهم بالرغم من تزايد حدة المنافسة بينهم؛ أردنا إسقاط الدراسة النظرية عليه لمعرفة واقع تطبيقها لأسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يعتبر سبب ثبات أكثر المنظمات العالمية في محيطها التنافسي العالمي ومصدر تميزها.

أولا: إشكالية البحث

وبالإشارة إلى ما تقدم تظهر معالم إشكالية البحث، والتي يمكن صياغتها كما يلي: ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل إداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية ؟ وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- لماذا انتقل الفكر الإستراتيجي إلى اعتبار الكفاءات مصدر تميز للمنظمة؟
- 2- هل يمكن بلورة مقارنة نظرية تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية وجعلها ممكنة التطبيق؟
- 3- كيف يمكن خلق الكفاءات التي تحقق التميز للمنظمة؟ وكيف يمكن جعلها تلعب دورا إستراتيجيا فيها؟
- 4- ما هي الملامح التي تبين أن المنظمة تركز على كفاءاتها لتحقيق التميز؟
- 5- هل يمكن بناء وجعل أسلوب الإدارة بالكفاءات فعلا قادرا على تحقيق التميز للمنظمة؟
- 6- ما مدى اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؟

ثانيا: فرضيات البحث

كمحاولة للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات، التي سيتم دراستها واختبار صحتها، وهي كما يلي:

- 1- تعتبر الكفاءات موردا إستراتيجيا محوريا في المنظمة لكونها من تتحكم في مواردها الأخرى؛
- 2- كل منظمة تمتلك مخزون كفاءات ثري وغني، فهذا يعني أن لديها مزايا تنافسية تضمن لها البقاء

والاستمرار في محيطها التنافسي؛

3- أسلوب الإدارة بالكفاءات هي مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتفعيل العاملين وتوجيههم لكسب الكفاءات اللازمة لتحقيق التميز؛

4- هناك اهتمام كبير من قبل مؤسسات الهاتف النقال بأسلوب الإدارة بالكفاءات؛

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

ثالثا: أهمية البحث

وبخصوص أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية، فالبحث يعتبر بمثابة محاولة لتسليط مزيدا من الاهتمام بموضوع الإدارة بالكفاءات، باعتباره من أحدث الأساليب الإدارية التي يجب أن تحظى بالاهتمام، وعليه يمكن إبراز أهمية البحث بشقيها النظري والميداني في الجوانب التالية:

- بسبب العولمة والتحرر من الروتين أو الإجراءات والتطورات التكنولوجية فعلى المنظمة أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، أي تحقيق أحسن أداء حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث الذي يدفع المنظمات لأن تبني بشكل أسرع وأفضل من خلال كفاءاتها؛

- الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية ووظائفها خصوصا، نظرا للتأثير المتبادل بين أهدافها ووظائفها وأهداف ووظائف المنظمة، هذه الأهمية المتزايدة تفرض على المنظمة وضعها في مركز اهتماماتها؛

- إن الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعارف يمثل تحديا تواجهه المنظمات الاقتصادية في الوقت الحالي، إذ يمكنها الاستعانة بكفاءاتها لمواجهة هذا التحدي وضمان مكانتها في السوق، وذلك يستدعي ضرورة تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تنمية مخزون كفاءاتها الذي يساعدها على تحسين وتطوير أدائها، وهو ما يؤهلها لتطوير وتحسين الأداء المستدام لها؛

- يعتبر هذا البحث مرجعا إضافيا ضمن حقل التسيير الإستراتيجي ومساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية دور أسلوب الإدارة بالكفاءات في بناء ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة، وتحليل مدى أهمية هذا الأسلوب باعتباره نموذج إداري حديث لتنمين الدور الإستراتيجي للكفاءات في المنظمة المندمجة في اقتصاد المعرفة التي ترغب في كسب مزايا تنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستثمار في الأصول الفكرية؛

- تتبع أهمية هذه الدراسة باعتبارها أحد المواضيع الحديثة نسبيا والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، إذ فتحت مجالا واسعا للبحث والتجديد، فهي بمثابة النظرة المعاصرة في تحقيق التنافسية؛

- يسلط البحث الضوء على كيفية بناء أسلوب إداري منهجي قائم على الكفاءات، وذلك باقتراح أسلوب الإدارة بالكفاءات كنموذج للتسيير الإستراتيجي يمكن المنظمة من مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد على الأسواق العالمية والاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار والاستغلال الفعال للمورد البشري وطاقاته الكامنة،

- وإبراز المحددات التنظيمية التي تساهم في إنجاحه، بالإضافة إلى تقديم الأبعاد الإدارية المطبقة عند انتهاجه؛
- إن معظم الدراسات حول موضوع الكفاءات التي تناولها بعض الكتاب يغلب عليها الطابع النظري، بينما يجمع هذا البحث بين الجانب النظري لشرح كيفية بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات لتحقيق مزايا تنافسية والجانب الميداني الذي يهدف إلى معرفة مدى اعتماده من قبل المنظمات الجزائرية؛
- بما أن المنظمات دخلت مرحلة جديدة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع منظمات ذات خبرة في التعامل مع التغيرات السريعة والمستمرة في كافة النواحي وخاصة في مجال المعرفة، فهذا يتطلب منها الاستعانة بمواردها البشرية وكفاءاتها حتى يتسنى لها ضمان بقاءها وحماية مواقعها التنافسية؛
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المنظمات الجزائرية بأهمية انتهاج سبل كفيلة بتنمية مخزون كفاءاتها، وهذا يساعدها في التكيف مع التغيرات التي تحدث عادة فجوات بين الكفاءات المتوفرة وتلك المطلوبة بغرض تحسين وتطوير الأداء، بمعنى تحسيسهم بأهمية التركيز على الرأسمال البشري والفكري الممثل بالكفاءات بغية الوصول إلى التفوق التنافسي وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة؛
- إن إخضاع الموضوع للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية، خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي تشهدها الجزائر، والتي تستوجب تبني هذا الأسلوب الإداري الجديد المدرج في البحث لمواكبة هذه التغيرات.

رابعاً: أهداف البحث

ينتظر من هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التأكيد على الدور الحاسم للمورد البشري الخاص بالمنظمة خاصة الكفاءات الإستراتيجية التي تشكل مصدر وأساس للمحافظة على الربحية والميزة التنافسية بشكل مستدام، وحث المنظمات على تنمية وتطوير مخزونها من الكفاءات باعتبارها عامل التفوق التنافسي؛
- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، واستعراض التراكم الفكري والمعرفي للاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمنظمة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، وهذا للوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتحليل الإستراتيجي؛
- محاولة وضع مادة علمية متكاملة تجمع بين مجال إدارة الموارد البشرية والفكر الإستراتيجي معاً، بدراسة مساهمة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، والتي تسعى معظم الأطروحات النظرية والدراسات الميدانية في وقتنا الراهن التأكيد عليها ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع؛
- إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر في نجاح المنظمة من خلال ارتكازها على الكفاءات، ومحاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الإستراتيجي باعتباره مدخلا مميزا لامتلاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية المورد البشري الحامل المادي لهذه الكفاءات والعمل على إدارة معارفه وتنميين مخزون كفاءاته؛
- تقديم دليل علمي على أهمية اعتماد المنظمات لأسلوب الإدارة بالكفاءات باعتباره منظومة تسييرية شاملة على

كل نشاطاتها ومستوياتها؛

- التعرف على مختلف الآليات الجديدة للتعامل مع التغيرات الجديدة في البيئة التنافسية، وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع الإدارة بالكفاءات، وإلقاء الضوء على مستلزمات تطبيقه في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة؛

- محاولة استجلاء الغموض وتوضيح الرؤى عن مفهوم الكفاءات، نظرا للالتباس الواقع حوله وفي بعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حوله، كالمهارات والقدرات، بالإضافة للغموض الواقع حول تعريفه ومكوناته والعلاقة الموجودة بين أنواع الكفاءات ومستوياتها المتكاملة؛

- تحديد مدى التطبيق الفعلي لأهم وأحدث الأساليب الإدارية المستعملة من قبل أكبر القطاعات حيوية في الجزائر وهو قطاع الاتصالات وبالتحديد قطاع الهاتف النقال؛ أي معرفة إذا كان سبب تطور هذا القطاع راجع لتبنيه للأسلوب أم بسبب جاذبيته فقط؛ ومعرفة مدى وعي المسيرين بأهمية التركيز على الكفاءات لتحقيق التميز.

خامسا: أسباب إختيار الموضوع

كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع هناك جملة من الأسباب، نذكر أهمها في:

- تخصصنا في مجال تسيير المنظمات ورغبتنا في التوسع أكثر في ميدان المناجمنت بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وحب الإطلاع على أحدث الأساليب الإدارية في المنظمات العالمية ومعرفة سبب تفوقها؛

- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت بالتحليل والتأصيل إشكالية بناء ميزة تنافسية من خلال مدخل الإدارة بالكفاءات، وهذا ما جعلنا نعتمد القيام بهذا البحث بغية تشجيع هذا النوع من البحوث التي تعتبر خصبة، وإتاحة مقاربات نظرية تمكن باحثين آخرين اختبار مدى صحتها وتصحيح ما يدر منا من خطأ؛

- زيادة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، خاصة مع التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم والتوجهات العالمية الجديدة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمات في البقاء والنجاح، ويحدد قدرتها على المنافسة والتفوق؛

- ازدياد الحاجة إلى أسلوب إداري فعال يعتمد على الموارد الداخلية للمنظمة التي يصعب تقليدها من المنافسين عوض ترقب الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والتي تكون محل أنظار جميع المنافسين، حيث نعتقد أن تركيز هذا الأسلوب على ما تملكه المنظمة من كفاءات يعد مصدر لارتقائها بأدائها، نظرا لندرته وصعوبة تقليدها من المنافسين، وفي كونها نابعة من المورد البشري فهذا يجعلها متجددة مما يعني أنها مصدر ديمومة واستدامة للميزة التنافسية، وهو محل إشكال العديد من المنظمات التي تبحث عن تحقيق ذلك في ظل التعقيد الموجود في بيئتها، الأمر الذي شجعنا بالاهتمام بهذا النوع من البحوث؛

- تجارب المنظمات العالمية الرائدة في مجال استغلال الكفاءات وما حققت من نتائج مذهلة وتحقيقها التفوق شجعنا إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع لإظهار أهمية الاهتمام به من قبل منظماتنا الجزائرية؛

- قناعتنا الشخصية بالقيمة المميزة للكفاءات لكونها موردا إستراتيجيا خاصة في زمن المعرفة والمعلوماتية، وأن نجاح المنظمات مرهون بما تتوفر من كفاءات وخبرات يصعب محاكاتها من الآخرين؛

- اعتقادنا بأن ضعف الفعالية التنظيمية للمنظمات الجزائرية يعود إلى ضعف التسيير وعدم تطور الأساليب الإدارية المعتمدة فيها والتي مازالت تقليدية لا تتماشى مع التغيرات الراهنة، وذلك مرتبط أساسا لوجود العديد من العوائق الإدارية والتنظيمية التي تعود غالبا إلى توجيه اهتمامها نحو زيادة الإنتاجية ورفع الموردودية من خلال

الموارد المادية والمالية، وعدم قدرتها على الاستغلال الأمثل للقدرات الذهنية والإبداعية للمورد البشري وخاصة الكفاءات التي أصبحت في الوقت الحاضر المحور الأساسي لاستراتيجيات المنظمات العالمية.

سادسا: منهج البحث

أما عن منهج البحث والأدوات المستخدمة يمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

تختلف مناهج البحث المتبعة باختلاف طبيعة المواضيع والتخصصات والهدف الذي يرمي إليه كل موضوع؛ فنظرا لطبيعة الموضوع وهدفه المتمثل في تحليل علاقة أسلوب الإدارة بالكفاءات بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وإبراز ملامح هذا الأسلوب، بالإضافة إلى دراسة واقع ذلك في المنظمات الجزائرية، وبغية اختبار صحة الفرضيات التي بنيت على أساسها الدراسة، فقد اعتمدنا على المنهج الموجبي (le positivisme)، الذي يقوم بدراسة الظواهر الاجتماعية واختبار علاقات الأثر بين متغيراتها في إطار ظروف زمنية ومكانية معينة، حيث أن تلك العلاقات قد تتغير بتغير تلك الظروف، لذا فنتائج الدراسة تكون دائما جزئية ونسبية وليست مطلقة.

وبما أن هذا المنهج البحثي يعتمد على جميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها، فقد اشتمل أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات الأولية والثانوية؛ إذ يتمثل الأسلوب الأول في المسح المكتبي الذي وفر للدراسة مصادر البيانات الثانوية، الذي اعتمد على مجموعة من الأدوات المتنوعة من كتب، مراجع، بحوث، دراسات، رسائل، أطروحات، ومواقع الإنترنت، التي تناولت الموضوع على المستويين الدولي والمحلي، سواء باللغة العربية أو باللغات الأجنبية، أين تم اختيار أهم ما كتب عن الموضوع ليكون جزءا رئيسيا في الجانب النظري من هذا البحث. أما الأسلوب الثاني فيتمثل في أسلوب دراسة الحالة الذي وفر البيانات الأولية للدراسة، إذ تم الاعتماد في هذا الأسلوب على مجموعة من الأدوات؛ كالملاحظة، المقابلة، الوثائق الداخلية، التقارير السنوية لكل من سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، والتقارير السنوية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر (جازي، موبيليس، اوريدو)، وهذا لتحديد التطورات التي تعرض لها القطاع المدروس ومختلف الإحصائيات حوله ومحاولة جمع بعض الدلائل على وجود أو عدم وجود أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات القطاع، بالإضافة إلى الاستبيان للعينة المدروسة التي شملت المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية لمنظمات القطاع، أين تم الاستعانة بالبرامج الإحصائية SPSS و EXCEL لتحليل وتمثيل البيانات المتحصل عليها.

سابعا: حدود الدراسة

إن منهجية البحث العلمي تتطلب التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الموضوع، ووضع حدود للإشكالية بهدف الاقتراب من الأهداف المسطرة والوصول إلى نتائج لهذا الموضوع، ومن أجل الفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليل ودراسة بحثنا المزدوج (النظري والتطبيقي) قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على التحليل الجزئي وليس التحليل الكلي، بمعنى أن الكفاءات ستعالج على مستوى المنظمات وليس على مستوى الدولة، إذ ركز على دراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات على تحقيق ميزة تنافسية في المنظمة وكيفية بناءه لإحداث هذا الأثر، ولهذا الغرض تم الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بالكفاءات الإستراتيجية للمنظمة، مما يدل على أن تحليل إشكالية بحثنا واختبار فرضياتها يتم ضمن

المدخل الإستراتيجي بشكل رئيسي ومتغيراتها الإستراتيجية، كما أن الموضوع تناول بعض العوامل التنظيمية والأبعاد الإدارية المهمة المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات، رغم إدراك الباحثة بوجود متغيرات أخرى، وذلك بهدف عدم تضخم وتشتت الموضوع.

- **الحدود المفاهيمية:** بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم التطرق إلى جملة من المفاهيم التي تم تناولها ضمن هذا البحث، المتعلقة بمتغيرات الدراسة كالكفاءات الإستراتيجية، الميزة التنافسية، مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات وهي إدارة الكفاءات والإدارة بالكفاءات، الموارد الداخلية للمنظمة، المعرفة، أنواع الكفاءات (الفردية، الجماعية والإستراتيجية).

- **الحدود المكانية:** توافقا مع خصوصية الإطار المفاهيمي للإشكالية ومتغيراتها فإن المنظمات المشار إليها في هذا البحث هي تلك المتواجدة في بيئة تنافسية مفتوحة غير احتكارية تتميز بتعدد المنافسين، بمعنى أن مجال التمايز التنافسي يتعلق بعوامل تنافسية موضوعية لهذه المنظمات، وهذا ما ينطبق على القطاع الذي تم اختياره لإسقاط الدراسة عليه وهو قطاع الهاتف النقال في الجزائر الذي يتكون من ثلاث مؤسسات وهي موبيليس "Mobilis"، جازي "Djezzy" وأوريدو (نجمة سابقا) "Ooredoo"، بالإضافة إلى سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باعتبارها الهيئة المكلفة بتنظيم ومراقبة هذا القطاع.

- **الحدود الزمنية:** دامت الدراسة الميدانية، والتي تمثل مدة تنقلنا وتعاملنا مع مؤسسات القطاع المدروس وسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) مدة ستة أشهر، ابتداء من شهر جانفي 2015 إلى غاية شهر جوان 2015؛ وهذا بغية التحصل على مختلف المعلومات المتعلقة بسوق الهاتف النقال منذ تحريرها للمنافسة من خلال قانون 2000-03 في سنة 2000 إلى غاية سنة 2014 ومعلومات مرتبطة بكل متعامل فيه، بالإضافة إلى توزيع الاستبيان على أفراد العينة المدروسة خلال نفس مدة التريص.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من مسيري مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، جازي وأوريدو (نجمة سابقا)) والإطارات، مع التركيز على شاغلي الوظائف الأساسية في المنظمة.

ثامنا: صعوبات البحث

كان ولا بد لكل عمل فردي، أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب، ومن بينها البحث محل الدراسة، حيث واجهتنا صعوبات عديدة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، تتمثل أهمها في:

- ندرة المراجع العربية التي تناولت موضوع الكفاءات، وخاصة الكفاءات الإستراتيجية، والمقاربات الجديدة في الإدارة الإستراتيجية، مما دفعنا للاستعانة في كثير من الأحيان بالمراجع الأجنبية التي تعرف نوعا من الثراء في هذا المجال، وهذا ما أوقعنا في مشكل الترجمة التي غالبا ما تقع في معضلة إيجاد الأفكار والمعاني والمرادفات الدقيقة التي تقابلها باللغة العربية؛

- طبيعة الموضوع بحد ذاته، حيث لا يرتبط بمستوى إداري واحد فقط للمنظمة بل بجميع مستوياتها، فضلا من أنه يضم عدد كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة فيما بينها، مما صعب لنا مهمة التحكم فيها؛

- صعوبة اختيار دراسة الحالة، إذ في كل مرة نقترح قطاع معين لإخضاعه للدراسة إلا وقوبل بعراقيل عدة، أهمها خصوصية بيئة أعمال هذه القطاعات، وخاصة أن طبيعة الموضوع يحتم تطبيقه في قطاع يعرف نوع من

المنافسة المفتوحة وغير الاحتكارية، وهذا ما تفتقر إليه معظم القطاعات، لكون الجزائر حديثة في توجهها لاقتصاد السوق والخصوصية؛

- تعذر الحصول على بعض الإحصائيات الحديثة بسبب عدم تبويبها وتنظيمها في التقارير والوثائق الخاصة بذلك من قبل المؤسسات المستقبلية لقطاع الهاتف النقال وسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة اللازمة في الدراسة الميدانية نتيجة تدني الوعي بأهمية البحث العلمي، وعدم التعاون مع الباحثين إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام، وذلك بحجة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص مؤسساتهم بالرغم من أنها معلومات عامة وبسيطة، أو بحجة عدم توفر الوقت لبعض المسؤولين باستقبالنا، وغالبا ما يكون بسبب تخوفهم؛ مما جعلنا نستغني عن بعض الأهداف التي نرغب في إظهارها من خلال هذا البحث؛

- جزء من مجتمع الدراسة، وخاصة الإدارة العليا لمنظمات القطاع تماطل من تعبئة الاستبيان، مما اضطرنا القيام بزيارات يومية ومتكررة لإقناع البعض للاستجابة لتعبئتها، وتذكيرهم بضرورة الاستعجال في ذلك.

تاسعا: الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام والكفاءات بشكل خاص، إذ تميزت الدراسات المرتبطة بالكفاءات بضعفها، وتركزت معظمها في مجال الإدارة التربوية، كما أن الدراسات المحلية (في الجزائر) التي بحثت في موضوع أسلوب الإدارة بالكفاءات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية نادرة على حد علمنا؛ وسوف نقوم باستعراض بعض أهم الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع على المستويات الثلاثة المحلية، العربية والغربية على النحو التالي :

- الدراسات المحلية:

• دراسة سملاي يحضيه " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003: حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: "هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ تناولت الدراسة تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل أهم المقاربات التي حاولت تفسير مكامن الميزة التنافسية؛ وكذا أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

• دراسة حسين يرقى " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "حالة مؤسسة سوناطراك" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2008/2007: حاول الباحث في هذه الأطروحة الإجابة على الإشكالية التالية: "ما هي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية المورد البشري بالمؤسسة

الاقتصادية في ظل التغيرات الجديدة؟" التي من خلالها استهدف إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛ وتوصل إلى أن تنمية الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، ذلك لأنها تقوم على التطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين الكفاءات ومتطلبات الوظائف في المؤسسة وبما ينسجم مع ضرورياتها ونشاطاتها، وبطريقة تسمح بالتجديد المستمر لها. وتوصل في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سونطراك، إلى أنه بالرغم من المكانة والموقع الإستراتيجي الذي تحتله المؤسسة على المستوى الوطني، وبالرغم من الإمكانيات والطاقات البشرية التي تمتلكها إلا أن وظيفة إدارة الموارد البشرية فيها لا تحتل المكانة الإستراتيجية اللائقة مقارنة مع الوظائف الأخرى لها، وعلى هذا الأساس يرى ضرورة جعل إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي فيها.

• دراسة مسغوني منى "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والكبيرة في الجزائر"، دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013: أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية "إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟" وتوصلت إلى أن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية بجودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلاً بالكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والتميزة؛ كما أظهرت أن نموذج تسيير الكفاءات يعتبر أهم وأحدث المداخل الإستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأداء التنافسي المتميز، مما يجعلها مدخل لبناء واستثمار الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية. أما عن نتائج الجانب التطبيقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدت أنها تعي أهمية الكفاءات ودورها في تحقيق التميز التنافسي، إذ يقر أفراد العينة على أهمية اعتماد مؤسساتهم سياسات التدريب والتحفيز وأنظمة التعويضات التي تسمح بكسب الكفاءات، وكذا أهمية اعتمادها على ذوي الكفاءات العالية في تفعيل الخيارات الإستراتيجية لها. وعلى هذا الأساس توصي لضرورة التعامل مع الكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل اعتبارهم كأجراء.

- الدراسات العربية:

• دراسة فاطمة علي محمد الرابعة "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، دكتوراه في الإدارة العامة، القاهرة، 2006: جاءت الدراسة في خضم زيادة الاهتمام مؤخراً بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات التي تعيش في بيئة تنافسية وذات صلة وطيدة بالموارد البشرية وتنميتها. وبذلك هدفت للتعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والاختيار، المكافآت والمدفوعات، التمكين، تقييم الأداء، التدريب، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية، وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الجامعية). وتتبنق أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تؤكد على دور وأهمية سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في الأردن.

• دراسة محمد بن أحمد بن محمد الفزاري "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، دكتوراه في إدارة الأعمال، سوريا، 2009: عالجت هذه الدراسة مشكلة وجود هوة بين معدلات التطور التكنولوجي وبين معدل نمو وتطور الموارد البشرية، مما شجع الباحث الوقوف على واقع أداء الموارد البشرية لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الفجوة والعمل على ردمها بما يحقق عملية التوازن بينهما. ومن أجل ذلك أعد الباحث دراسة علمية متخصصة تهدف لتقديم البرامج والسياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية كالتدريب، التعلم التنظيمي وغيرها في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور واضح في الوزارة من حيث الخطط والبرامج والأساليب والمناهج القائمة على الأسس العلمية الحديثة المتعارف عليها والمتوافقة مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية والتي يأتي في مقدمتها التطور التكنولوجي؛ واقترح بذلك بأنه عليها النظر إلى الأفراد كعنصر استراتيجي لنجاح وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتبنيها ثقافة إيجابية تجاه عملية تنمية سياسات إدارة الموارد البشرية وإيمانها بأهمية العنصر البشري وضرورة تطويره وأن تنمية الموارد البشرية مصدر فعلي لمواكبة الثورة التكنولوجية المعاصرة، وهذا يكون أساسا بالابتعاد عن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والتحول إلى التوجه الإستراتيجي الواسع له، وبالتالي نظرها إلى المورد البشري بأنه أفضل مورد وأساس الأداء الفعال، خاصة إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية موحدة ومتناسقة فيما بينها وفي نفس الوقت تتناسب مع حركة العولمة والتطور التكنولوجي.

• دراسة محمد خير فرحات حسين قرياع "دور الجدارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن"، دكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات (الجدارات) الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن، وذلك على عينة شملت مديري الشركات محل الدراسة من الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم 137 مدير، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الإستراتيجية بأبعادها والميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الأردن بأبعادها، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءات الإستراتيجية بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها في هذه الشركات. وأوصت هذه الدراسة بضرورة زيادة اهتمام إدارة الشركات بالكفاءات الإستراتيجية وأن تبحث باستمرار عن أي كفاءات جديدة تساهم في دعم تفوق أدائها.

- الدراسات الأجنبية:

• دراسة " Sabrina LOUFRANI-FEDIDA " تحت عنوان : **Management des compétences et organisation par projets : Un mise en valeur de leur articulation**, thèses de doctorat en science de gestion, Université de NICE, France, 2006.

أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسات أن تتحكم في علاقة إدارة الكفاءات بالتنظيم الهيكلي حسب المشاريع (organisation par projets)؟ وسعت لإيجاد العلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم الهيكلي حسب المشاريع، وحاولت أن تبرز أهمية كل منهما معا في المؤسسات لكسب مزايا تنافسية، خاصة تلك المؤسسات التي تسعى لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتوضح أن نجاح كلاهما معا سيزيل عوائق كثيرة لها لتحقيق ذلك. وعملت الباحثة على توضيح منهج لتعظيم التفاعل بين المتغيرين لضمان استدامة المؤسسة. وفي سعيها لدراسة المتغير الأول وهو إدارة الكفاءات، أظهرت أن كل

الكفاءات باختلاف مستوياتها (فردية، جماعية، وتنظيمية) مصدرها الفرد، وبالتالي رأت ضرورة التركيز عليه أكثر لنجاح إدارة الكفاءات التي تساهم في نجاح التنظيم الهيكلي حسب المشاريع، وبالتالي تحريك هذين المتغيرين لن ينجح إلا من خلال التركيز على الفرد الحامل للمادى للكفاءات.

• دراسة Chérif Amari Amina، تحت عنوان: **Gestion des compétences dans les organisations publique en Tunisie : Cas d'expérimentation**, thèses de doctorat en sciences économiques et de gestion , Université Jean Moulin, Lyon, France, 2008

أرادت الباحثة من خلال الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لتسيير الكفاءات أن يكون قابل للتطبيق في المنظمات العمومية في تونس؟ وما هي السبل الممكنة للتحسين؟ إذ ترى الباحثة أن الدراسة حول تسيير الكفاءات في المنظمات العمومية التونسية ضرورية خاصة مع التحديات التي تواجه الاقتصاد التونسي الذي يتزامن مع انفتاح الأسواق وإزالة الحواجز الجمركية، إذ أكدت أن على هذه المنظمات مهما اختلفت أعمالها وأحجامها عليها أن تعتمد أكثر على تطوير كفاءاتها لضمان استدامتها، ووجدت بأنه بالرغم من عمل أغلبها في ظل الاحتكار إلا أنه لا يمكن تجاهل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمحيط التي تحتاج لقواعد جديدة للمنافسة، ولهذا عليها التفكير جدياً في شروط تطبيق تسيير الكفاءات في ظل محيط ديناميكي ومعقد، ورأت أن السبيل في ذلك هو الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وجعلها أكثر تكيفاً لضمان أداء هذه المنظمات، ولهذا عملت على التحقق واختبار مدى ملائمة الأدوات المستعملة في تسيير الكفاءات فيها، ووجدت أنه في ظل الخلفية الثقافية للمنظمة العمومية وأسلوب إدارة الموارد البشرية البيروقراطية لا يشكل جو ملائم لتطبيق التسيير المرتكز على الكفاءات.

• دراسة Stéphane FAUVY تحت عنوان: **L'instrumentalisation des compétences organisationnelle : Une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques(Le cas de France télécom)**, thèses de doctorat en sciences de gestion, Université d'Angers, France, 2009

في إطار اهتمام الباحث بدراسة مشكلة تحديد الكفاءات الاستراتيجية صاغ الإشكالية التالية: كيف يمكن للمنظمة تحديد كفاءاتها الاستراتيجية التي تحدث لها التميز؟ فهو عمل على تحديد العوامل التي تؤثر في تشكيل الكفاءات الاستراتيجية للمنظمة في ظل التغيرات المستمرة لمحيطها، ويرى أن ذلك هي مهمة الإدارة من خلال السيرورات التي تنتهجها، ووجد من خلال إسقاط دراسته على "France télécom" أن أهم عامل لإظهار الكفاءات الاستراتيجية وجعلها مميزة هو التعلم التنظيمي، وهذا في إطار وضوح الرؤية الاستراتيجية، مع ملائمة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، واعتماد ممارسات إدارية في جميع المستويات.

بعد استعراض الدراسات السابقة يلاحظ من خلالها الندرة الشديدة لتلك التي تناولت دراسة أسلوب الإدارة بالكفاءات كأسلوب إداري شامل على كل المنظمة بمستوياته المتمثلة في كل من إدارة الكفاءات والإدارة بالكفاءات، اللذان يتكاملان مع بعضهما لبناء كفاءات إستراتيجية تحقق مزايا تنافسية للمنظمة؛ فكل واحدة اهتمت بجانب معين في إطار الإشكالية المدروسة، فمنها من تحدثت عن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وضرورة تكاملها مع إستراتيجية المنظمة من أجل زيادة الاستثمار في الكفاءات البشرية؛ ونجد من ذهبت لدراسة المستوى القاعدي والمتمثل في إدارة (تسيير) الكفاءات التي تكون على مستوى إدارة الموارد البشرية، ورأوا ضرورة ربط هذه

الأخيرة مع إستراتيجية المنظمة، واهتموا بتفعيل ممارسات الموارد البشرية وجعلها تتمحور حول الكفاءات؛ وهناك من اهتم بالكفاءات الإستراتيجية بغض النظر عن الجهة المسؤولة عن ظهورها، وكتفوا بالبحث عن العوامل التي تؤدي لبروزها. وما يميز دراستنا هو أنها بمثابة حوصلة للدراسات السابقة، من أجل فهم وتشخيص رسم ملامح لأسلوب الإدارة بالكفاءات الذي لا يكون في مستوى إدارة الموارد البشرية فحسب، وإنما شامل على كل المنظمة.

عاشرا: هيكل البحث

فبهذه ضبط إطار الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى خمس فصول، ثلاث فصول نظرية وفصلين تطبيقيين لإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر؛ تسبقهم مقدمة لإظهار الإشكالية، الفرضيات وأهمية وأهداف الموضوع، وتليهم خاتمة تحوي جميع النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي.

يعد **الفصل الأول** المعنون بـ "الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءات في المنظمة" بمثابة إزالة اللبس على مفهوم الكفاءات وتوضيح تطور وأسباب تزايد الاهتمام بها، وذلك من خلال أربع مباحث مدرجة ضمنه، أين تناولنا في المبحث الأول المعنون بـ "تنامي مفهوم الكفاءات لمواجهة التغيرات المتعددة الأبعاد" إلى كل من أسباب تطور مفهوم الكفاءات وتطور النظرة لإدارة الموارد البشرية وتنامي مفهوم الكفاءات؛ في حين خصص المبحث الثاني لدراسة مفهوم الكفاءات في الفكر الإداري، وهذا لتوضيح مساهمة ونظرة مختلف المدارس ونظريات الفكر الإداري لمفهوم الكفاءات؛ أما المبحث الثالث فكان كمحاولة لتحديد مفهومها، إذ قمنا بجمع مختلف التعاريف وحددنا صعوبات تعريفها وخصائصها، وجاء المبحث الأخير ليحدد أبعاد الكفاءة وتوضيح أهميتها وإبراز أنواعها.

أما **الفصل الثاني** الذي أتى تحت عنوان "الكفاءات كمورد إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة"، فهدفه إظهار أهمية الكفاءات كمورد أساسي تركز عليه المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ومن أجل ذلك قسمناه إلى أربع مباحث، تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، لتحديد مفهومها، أنواعها، محدداتها، مصادرها ومعايير الحكم على جودتها؛ وأتى المبحث الثاني ليبرز تحول الفكر الإستراتيجي نحو الموارد والكفاءات عند تفسيرهم لكيفية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، وذلك من خلال عرض المقاربة المبنية على الموارد والتي كانت بمثابة الانطلاقة لكثير من المقاربات التي حاولت تفسير العلاقة المدروسة، وكان المبحث الثالث كمحاولة لتقديم نموذج متكامل للكفاءات والميزة التنافسية، أما المبحث الرابع والأخير استهدف تحليل البعد الإستراتيجي للكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية.

في حين خصص **الفصل الثالث** المعنون بـ "بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة" من أجل توضيح ملامح التسيير المعتمد على الكفاءات كأسلوب إداري شامل على كل المنظمة، ومن أجل ذلك قسم الفصل إلى أربع مباحث، تناولنا من خلال المبحث الأول التعريف بهذا الأسلوب الجديد كمنظومة تسييرية للمنظمة وتحديد مستوياته المختلفة والمتكاملة؛ وفي المبحث الثاني حاولنا إبراز بعض المحددات التنظيمية المؤثرة فيه، وخصصنا المبحث الثالث للأبعاد الإدارية المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات، والتي تتمثل في بعض الإستراتيجيات التي يجب أن تطبق في المنظمة عند اعتماد هذا الأسلوب الإداري، وفي الأخير أردنا من خلال المبحث الرابع عرض أساليب إثراء مخزون الكفاءات لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات.

وتمثل **الفصل الرابع** في "واقع المنافسة بين مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وملامح تفاعلها معها بأسلوب الإدارة بالكفاءات" الذي قسمناه لثلاث مباحث؛ يدرس الأول واقع سوق خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر؛ أما المبحث الثاني يتناول التعريف بمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر والتي تتمثل في كل مؤسسة "جازي"، مؤسسة "موبيليس" ومؤسسة "أوريدو (نجمة سلقا)"; في حين خصص المبحث الثالث والأخير لدراسة واقع اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر للتصدي للمنافسة؛ وكان ذلك من خلال ما تحصلنا عليه من المقابلات وتحليل الوثائق المتحصل عليها من الدراسة الميدانية.

وتمثل **الفصل الخامس** المرتبط بنتائج الاستبيان في "واقع الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال وعلاقته بتحقيقها مزايا تنافسية من وجهة نظر المسيرين والإطارات"، إذ بدأنا من خلال المبحث الأول بشرح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها؛ ثم قمنا في المبحث الثاني بتحليل واقع الإدارة بالكفاءات في هذه المؤسسات وسعيها لكسب مزايا تنافسية؛ وختمنا الفصل بمبحث ثالث لتحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وكسب مزايا تنافسية، وهذا حسب آراء المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية.

الفصل الأول

الاطار النظري والمفاهيمي للكفاءات

تمهيد:

أدت التطورات المتسارعة في عالم منظمات الأعمال اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، لكون هذه الأخيرة تعد من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأن المورد البشري يمثل أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة وأساس بناءها وتطورها، هذا لما يملكه من معارف ومهارات وخبرات، إذ تغيرت النظرة إليه من مجرد أيدي عاملة إلى اعتباره مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطوري لهذه المنظمات.

فالمنظمات الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، فلواء التغيير تصنعه وتحمله وتجسده الكفاءات، إذ لا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غيابها، وبهذا نجد أن الاتجاه السائد اليوم هو الاستثمار فيها لأنها تعتبر الاستثمار الحقيقي والدائم؛ وعليه أصبح موضوع الكفاءة يعد من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، ويعود الدافع وراء دراسة هذا الموضوع والاهتمام به من طرف المنظمات إلى دوره الفعال في تحقيق أهدافها، هذا الاهتمام المتزايد يطرح تنوع النظر إليها وهو ما يطرح إشكال تحديد مفهومها بدقة؛ وقصد إزالة الغموض الذي يحيط به سنحاول توضيحه من خلال التطرق إلى ما يلي:

- تنامي مفهوم الكفاءات لمواجهة التغيرات المتعددة الأبعاد؛
- تطور مفهوم الكفاءات في الفكر الإداري؛
- محاولة تحديد مفهوم الكفاءات؛
- خصائص الكفاءات، أبعادها، أهميتها وأنواعها.

المبحث الأول: تنامي مفهوم الكفاءات لمواجهة التغيرات المتعددة الأبعاد

يشهد العالم جملة من التغيرات الجذرية في جميع نواحي الحياة، أهمها الجانب الاقتصادي، مما أدى إلى ظهور احتياجات جديدة للمنظمات تحتم عليها تغطيتها لمواكبة كل تلك التغيرات المتسارعة والمتجددة، ولهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري الذي صاحبه تغير مهام المديرية التي تديره من إدارة للأفراد إلى إدارة إستراتيجية للمورد البشري، وهذا نظرا لتيقن المنظمات لدور الفرد* في تحقيق أهدافها لكونه قوة فكرية تنبع منه كفاءات تجعل المنظمات قادرة على تحدي كل هذه التعقيدات؛ ولتوضيح أكثر نبرز المطالب التالية:

- أسباب تنامي مفهوم الكفاءات في المنظمة؛

- تطور النظرة لإدارة الموارد البشرية وتنامي مفهوم الكفاءات.

المطلب الأول: أسباب تنامي مفهوم الكفاءات في المنظمة

لقد زحزت المرحلة الراهنة بتحديات عديدة، وانعكست نتائجها على مختلف المنظمات في جميع أنحاء العالم، فأهم ما يميز هذه المرحلة هو التسارع المذهل لوتيرة التغير في شتى الميادين، وهذا ما أسهم في تغير عالم الأعمال، وأثرت في طبيعة الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، وهو ما أوجد تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

أولاً: تحديات العولمة¹

أدت العولمة** بالمنظمات الاقتصادية إلى دخولها في مواجهة مكشوفة، نظرا لسياسة الانفتاح بين الدول وحرية الأسواق، وهذا ما فرض عليها توفير مجموعة من الميزات التي يجب أن تتوفر فيها، والمتمثلة في التحكم في إدارة التعقيد وإدارة التنافس، والقدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج واستخدامها، ويكون ذلك من خلال قدرتها على التعلم المستمر باكتسابها معارف ومهارات واتجاهات جديدة في أعمال الأفراد، بهدف إيجاد توازنات لمختلف التناقضات والتعقيدات المختلفة التي تعج بها بيئة المنظمة.

وكل هذا لا يمكن أن يكون إلا بامتلاك المنظمة لمورد بشري متميز، وفي هذا السياق يؤكد " Robert Reich" في كتابه "L'économie mondialisée" هذه الحتمية بقوله: "إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب واقتصاديات القرن القادم، بحيث لا يكون هناك منتجات أو تكنولوجيا وطنية ولا منشآت وطنية، ولا حتى صناعات وطنية، وبالتالي لن يكون هناك اقتصاد وطني... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود القطرية وهو الأفراد المكونين للأمم، وسوف يكون رأسمال كل أمة عزيمة وكفاءات أفرادها".² وبهذا لم يعد التنافس محصورا على الموارد المادية، وإنما تعدى ذلك إلى ما تملكه المنظمات والمجتمعات من رأسمال

* : تم استعمال كل من الفرد، العامل، الموظف كمرادفات في هذا البحث

¹ : الحبيب ثابتي، الجلاي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية مصر، 2009، ص: 20-38 (بالتصرف)

** : العولمة تطلع وتوجه اقتصادي، سياسي، تكنولوجي، حضاري، تذوب فيه الحدود بين الدول، وتتواصل فيه الأمم والشعوب والأفراد باستمرار وبسرعات هائلة، وينشأ اعتماد متبادل (interdépendance) بينها في جميع المجالات، كالاقتصاد والاستثمارات والسلع والخدمات والأفكار والمفاهيم والثقافات والأشخاص؛ معنى ذلك أن العولمة ظاهرة أو حركة معقدة، ذات أبعاد مختلفة أنتجت ظروف العالم المعاصر، وتؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات.

² : Robert Reich, traduit de l'anglais par Daniel Temam, L'économie mondialisée, Edition Donod, Paris, 1993, p : 13.

فكري قادر على التميز، وبالتالي فإن محور التركيز يجب أن يكون على استقطاب الكفاءات وتنميتها بما يمكن المنظمات من التنافسية والاستمرارية.¹ وعليه نقول أن أهم تحدي يواجه المنظمات الاقتصادية في ظل العولمة هو إيجاد وسائل تحرير وابتكار الكفاءات وكسب كامل التزامهم، لذا يتوقع زيادة شدة التنافسية عليها.

ثانيا: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ومقتضيات الابتكار المستمر

يشكل عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المنظمات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها عاملا حاسما وفعالا للتنافسية الجديدة، إلا أن هذا المجال محفوف بالمخاطر بسبب السرعة المذهلة لها، ولأن تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي يؤدي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج فهذا يعني ضرورة إصرار المنظمات في تقديم منتجات جديدة للأسواق، وذلك من خلال توجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات وبكفاءة أعلى، وسعي المنظمات إلى المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب أفرادها.²

وبالتعمق في مفهوم التكنولوجيا يتضح أنها التطبيق الفعلي للمعارف أو التقنيات في مجال تصميم وتصنيع المنتجات أو تقديم خدمات؛³ وعليه نجد المنظمات تسارع من وتيرة استغلال المعارف التقنية في سبيل تطوير التكنولوجيا من خلال ابتكارات أفرادها، وهذا ما يتطلب مزيدا من البحث عن الموارد البشرية المعرفية لتعظيم الاستفادة منها، وخلق المناخ المناسب لها للابتكار والإبداع. وعلى هذا الأساس فإن الارتباط بين العلم والتكنولوجيا وثيق جدا، بحيث يعتمد أحدهما على الآخر، ويتفاعلان معا بصفة مستمرة، لكون التكنولوجيا تنطلق من معارف ومبادئ علمية، وفي نفس الوقت تسبق الممارسة أو التطبيق (التقنية) الاكتشاف العلمي كما سبق استعمال الأعشاب الطبية العلوم الصيدلانية بمدة زمنية كبيرة.⁴ وقد ترتبت على التطورات التكنولوجية إحداث تغيير في محتوى العديد من الأعمال وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المنظمات، وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل أو إعادة تدريبهم بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة، كما قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين، خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.⁵

وبهذا نقول أننا أصبحنا في زمن تقاس فيه قوة الدول والمنظمات بمقدرتها الابتكارية ومؤهلاتها الخلاقة، وبهذا اقتحم العالم مرحلة جديدة يولى فيها الاهتمام الأكبر للموارد البشرية للتحكم في كل التطورات والتغيرات.

ثالثا: التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل⁶

لقد كان للعوامل التي أشرنا إليها سابقا أثارا بالغة وانعكاسات مباشرة على البنيات التنظيمية، وقد أصبح

¹ : عبد الوهاب سمير محمد، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص: 218.

² : خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص: 20.

³ : الحبيب الثابتي، الجيلالي بن عبو، المرجع السابق نفسه، ص: 40.

⁴ : Lamya Temnati, *La gestion des compétences au Maroc: Approche duale Perceptions -Pratiques-Déterminants*, Edition universitaire européennes, Allemagne, 2011, p : 14.

⁵ : محمد صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1999، ص ص: 103-104.

⁶ : الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، المرجع السابق نفسه، ص ص: 53-64 (بالتصرف)

التغير نتيجة لذلك مسارا اعتياديا ومستمرًا، هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات، حيث أضحت التكيف السريع للمنظمات مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال. كما أن سرعة وتعقد التغيرات وضعت كفاءات المسيرين والعاملين على المحك، وغيرت كل القواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير، وفرضت قواعد عمل جديدة تنتم خصوصا بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح والاستقلالية؛ ويمكن حصر نطاق هذه التحولات في كل من التغيرات الفردية والتنظيمية؛ وهو ما اصطلح إليه بالتطوير التنظيمي، وتحولات أنظمة العمل والتسيير.

فأما عن التغيرات الفردية والتنظيمية فمعظم المنظمات تتواجد في محيط يتسم بالتقلبات والتغيرات السريعة والمستمرة، مما يعرضها باستمرار لإفرازات ومخاطر هذه التغيرات، وهو ما يفرض عليها حالة الاستنفار القصوى بشكل دائم؛ فالمنظمات إما أن تغير نفسها وتواكب المستجدات البيئية أو أن تعرض نفسها للمخاطر وهجمات الضغوطات الخارجية، ويتعلق هذين النوعين من التغيرات بالفرد والمنظمة معاً، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، باعتبار أن المنظمة هي مجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، وأن التداخل والارتباط بينهما وثيق لدرجة يصعب تمييز أحدهما عن الآخر؛ فالمنظمة خلال سيرورتها التحولية تنتقل من البساطة إلى التعقيد نتيجة توسع نشاطاتها، تداخل مسارات اتخاذ القرار، تطور أنظمة التسيير وتراكم المعارف والمهارات؛ ومن هنا فإن التقاليد، القيم، الكفاءات والقدرات تتحول جميعها إراديا أو عفويا، إما إيجابيا أو سلبيا. وبالرغم من تعدد أهداف التغيير المخطط إلا أنه يمكن حصرها في هدفين أساسيين، يتمثل الأول في تنمية قدرة المنظمة على التكيف ومسايرة التغيرات التي تحصل في المحيط، والثاني يتمثل في تغيير النماذج والأنماط السلوكية للعاملين؛ فهذه العوامل فرضت على المنظمات منطلقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحضير... الخ، وأحدثت أنماط جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، وانقل مركز الاهتمام إلى الكفاءات، أي أن النظرة إلى العامل لم تعد تقتصر على ما يحوزه من شهادات، بل بما يمكن أن يقدم للمنظمة حاليا ومستقبليا، وعليه فالتغيير التنظيمي المخطط عملية بشرية محضة تنجز بواسطة إمكانياته.

وفيما يخص أنظمة العمل والتسيير نجد أن أدبيات علم الإدارة تعرف الكم الهائل من المصطلحات الجديدة في هذا المجال، والتي تؤدي إلى تحولات جذرية في المنظمات، مما أدى لإعادة نظر هذه الأخيرة في الحدود التي تحدد طبيعتها وبناءها الداخلي وهيكلها التنظيمية من جهة، وإعادة تصميم وتشكيل أنظمة تسييرها وأنماط إدارتها من جهة ثانية، وبهذا برزت أنماط جديدة للعمل وتسيير المنظمات على الساحة، وفرضت نفسها تدريجيا لتحل اليوم موقعا مهيما في الفكر الإداري والاستراتيجي، ويعود الفضل في بروز عدد كبير من هذه الأنماط والنماذج إلى النجاح الباهر الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي تعتبر حاليا مطمح كل مسير في حيازة أدواتها والتمكن من تطبيقها رغم أن علماء وخبراء علم الإدارة يرفضون مبدئيا العمل بالنماذج الجاهزة إلا أنه لا يمكن إنكار أهمية وفعالية الأساليب الإدارية المبتكرة من قبل هذه المنظمات التي كان أساسها المورد البشري.

فكل هذه التغيرات التي حدثت ولا زالت تحدث في محيط المنظمات، والتي يمكن مواجهتها بعامل أساسي في المنظمة وهو المورد البشري، وهذا ما زاد من اهتمامها به، وبرز ذلك من خلال التغييرات التي أحدثتها في تنظيم وتسيير هذا المورد، وهذا لمواكبة التغيرات والتحولات المستمرة لضمان البقاء في هذه البيئة.

المطلب الثاني: تطور النظرة لإدارة الموارد البشرية وتنامي مفهوم الكفاءات

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمراً حديثاً، بل جاء نتيجة تحولات عميقة واستجابة لضرورات ملحة، فقد حدث هذا التحول عندما اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرته إلى الفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات إلى فاعل ذي قدرات وإمكانات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية؛ وبهذا شهدت السنوات الأخيرة تحولات من استخدام مفهوم إدارة الأفراد نحو تسيير الموارد البشرية، ليتم الانتقال مؤخرًا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذا بعد أن شاعت مدى أهميته في تحقيق الأداء الناجع للمنظمة، ويمكن إبراز هذا التحول وفق ما يلي:

أولاً: ظهور إدارة خاصة بالأفراد

- قبل الحرب العالمية الثانية تعاقبت تسميات مختلفة على وظيفة تسيير الموارد البشرية، بدءاً بإدارة المستخدمين، ثم إدارة العلاقات الصناعية، وبعدها إدارة العلاقات الإنسانية، وكانت كل الوظائف تهتم بإدارة جانب معين من شؤون الأفراد، وبالتالي الانتقال من تسمية إلى أخرى يعني الانتقال من مجال تخصص إلى آخر، إلى أن ظهرت إدارة الأفراد التي أخذت صفة الشمول.¹ فبعد الحرب العالمية الثانية عرفت مصالح الأفراد نمواً وتطوراً ملحوظاً نتيجة النمو الذي عرفه الاقتصاد آنذاك، وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:²
- تدل تسمية إدارة الأفراد على سيطرة الرؤية القانونية للفرد في العمل، فالعامل له حقوق وعليه التزامات؛³
- دور إدارة الأفراد هو السهر على تطبيق تقسيم العمل والرقابة الشديدة على أداء الأفراد؛
- وظيفة الأفراد وظيفة مساندة للوظائف الأخرى حتى تحقق العقلانية في استعمال عامل العمل في المنظمة؛
- زيادة قوة النقابات التي لها تأثير على هذه الإدارة؛
- تمحورت أنشطة إدارة الأفراد التي غاب عنها التنسيق في الاختيار والتوظيف والتدريب، تحديد الأجور والتعويضات حسب القوانين، محاولة تحسين ظروف العمل وتلبية الحاجيات لتحقيق الرضا، معالجة الصراعات، الطرد والتسريح، تسيير عقود العمل، والمفاوضات مع النقابات وإبرام عقود الاتفاق؛
- اهتمت إدارة الأفراد بالقوة العضلية للإنسان، لذلك ركزت على الجوانب المادية للعمل من أجور ومكافآت، مكانة وبيئة العمل المادية، والتدريب لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان؛
- يمثل الأفراد تكلفة من تكاليف الإنتاج، يجب العمل على تخفيضها، فهم أقل أهمية من الوسائل التقنية للإنتاج، ولهذا تركز المنظمات على أعدادهم وليس على أنواعهم.

ثانياً: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

تتخصر هذه المرحلة من نهاية السبعينيات وبداية سنوات الثمانينات، أين تميزت هذه بتحول وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، فالتغير في الاسم يدل على التغير في النظرة والممارسة أيضاً، لأن المفهوم التقليدي

¹ : الحبيب ثابي، الجيلالي بن عبو، المرجع أعلاه نفسه، ص ص: 155-157.

² : Eric Godelier, „La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ?(Dans Ressource humaines : une gestion éclatée), édition Economica, Paris, 1998, pp : 47-64

³ : Jean Luc Sharron, Sabine Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, 2eme édition, édition Dunod, Paris, 2001, p : 227

للأفراد يرى أنهم مصدر تكلفة يجب تخفيضها، بينما تسميته بالموارد يدل على اعتبار الفرد مورد يجب تعظيمه.¹ أحدثت هذه المرحلة عدة تغييرات مست طبيعة العمل ووسائله، واعتماد التكنولوجيا المتطورة في تنفيذ هذا العمل مع منافسة شديدة بين المنظمات قوامها الإبداع والابتكار، لذلك من غير المعقول أن ينحصر مفهوم الفرد في هذه الحالة في قوته العضلية، بل يجب الاهتمام بعقله باعتباره مصدر للإبداع والتجديد، بالإضافة لذلك فإن غياب الترابط والتكامل بين أنشطة إدارة الأفراد في المرحلة السابقة جعل من الصعب تحقيق الاستغلال الفعال للعنصر البشري، وبفضل تأثير مدخل النظم استطاعت إدارة الموارد البشرية تجاوز النظرة القديمة ذات الطابع المشتت لأنشطتها لصالح نظرة تؤكد الترابط والتفاعل بينها وحساسيتها للتغيرات التي تحدث في محيطها، وهذا ما يجعلها عفوية ومرنة وذات طابع ديناميكي، بعكس إدارة الأفراد التي تتميز أنظمتها بصفة البيروقراطية والمركزية والميكانيكية.² ففي هذه المرحلة أصبح المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تخفيضها والتحكم فيها، باعتباره عقل مفكر يمكنه المشاركة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها وتحمل المسؤوليات التنظيمية؛ كما حاولت التقريب بين مصالح وأهداف العاملين والإدارة.³

وبهذا يظهر بأن إدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم بالفرد على أنه كيان مستقل ليس كما كان في إدارة الأفراد، إذ نجد أن المهمة الأساسية لهذه الإدارة تنحصر في العمل على تكييف المورد البشري وفق حاجيات المنظمة من الناحية العددية والنوعية، أي من ناحية التشغيل ومن ناحية الكفاءات.

ثالثاً: إدارة إستراتيجية للموارد البشرية

لم يتوقف تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمات عند مرحلة إدارة الموارد البشرية، ففي مرحلة الثمانينات تعمق الانتقال بربط مصطلح الإستراتيجية بمصطلح الموارد البشرية، وبهذا جاء نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية* ليكمل النموذج السابق؛ ومن الواضح أن البشر في هذا النموذج يمثلون مورد بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها، وعلى المنظمة أن تضمن تعاونهم الطوعي وولاءهم.

إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إستراتيجية لها هو تأكيد وتعميق للتحول الأول - المرور من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية- والإقرار بأنه بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين مختلف تطبيقات وسياسات الأفراد كان من الواجب تنسيق إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات والأهداف الرئيسية للمنظمة، بمعنى آخر مع إستراتيجياتها العامة في المنظمة، أي أن هذه الأخيرة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا أدارت مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويد المنظمات بالحجم المناسب للأفراد، مع السلوكيات المناسبة والكفاءات المطلوبة.⁴ فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية

¹ : Jean Marie Peretti, **Ressources humaines**, 4ème édition, édition Vuibert, Paris, 1994, p : 16.

² : André Petit et AL, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, édition Gaëtan Morin, Québec, 1993, p : 19.

³ : ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24 جوان 2009، ص ص: 124-125.

* : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: هو نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية وكفاءاتها، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية.

⁴ : على السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، 1995، ص: 16.

وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات دائم التغير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي. ففي ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكون فاعل ومشارك نشط في حياة المنظمة، فعلاقاتها عضوية وتفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر، إذ لا تقتصر مشاركتها على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل مراحل إعدادها وصياغتها، وهذا ما يمكنها من الاستفادة من كل ما يملكه من معارف وقدرات ومؤهلات ومهارات وكفاءات.¹ وبهذا نجد التسيير الاستراتيجي يهتم بتنمية الموارد البشرية من أجل التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة وغير المستغلة، بمعنى أنها تقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات البشرية.²

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تحولت من دور تقليدي يتمثل في مجموعة المهام الروتينية الإجرائية للعاملين إلى دور استراتيجي يعمل على تكامل الموارد البشرية مع المنظمة.

المبحث الثاني: تطور مفهوم الكفاءات في الفكر الإداري

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري* عبر مراحل المتلاحقة منذ انطلاقة الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر إلى وقتنا هذا يجد تطور موقع ومكانة الفرد في المنظمة، فتطورت النظرة إليه من التصور الآلي إلى التصور الذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي وهذا في النظريات الحديثة؛ ويمكننا أن نكتشف من خلال هذه التصورات المتباينة نظرتهم للكفاءات وكيفية تطورها بتطور نظريات المنظمات، وهذا من خلال ما يلي:

- الكفاءات في ظل النظريات الكلاسيكية؛
- الكفاءات في ظل نظرية العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي؛
- تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة.

المطلب الأول: الكفاءات في ظل النظريات الكلاسيكية

ترتكز هذه النظريات على مجموعة من المسلمات، والتي كرسها عدد من العلماء ممن يرون الإنسان كآلة، ويمكن إبراز كيفية تقديرهم للكفاءة من خلال التطرق لنظريات هذا المدخل التي تتمثل في:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية والكفاءات

اقترح " فريدريك تايلور ** Frederick Taylor " مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911"، وقد استهدف من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث عن كيفية زيادة إنتاجية كل منهما، وبهذا يظهر أنه كان ينظر للعنصر

¹ : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص: 42.

² : دانيال بوتلي، ترجمة زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، الجزائر، عدد 2002/01، ص: 94-99 (بالتصرف).

* : ركزنا على مدى مساهمة نظريات المنظمات في مجال الكفاءات و ليس التأريخ لهذه النظريات، كما أنه تم إغفال الكثير من النظريات في الفكر الإداري لأنها لم تساهم بشكل كبير في موضوع الكفاءة في المنظمة.

** : فريدريك تايلور مهندس مكانيكي أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. بدأ حياته كعامل بسيط في إحدى مصانع العائلة سرعان ما أصبح مسؤولاً ومشرفاً لعدد كبير من العمال وهذا ما فتح له الأبواب ليكون من أبرز علماء الإدارة المعاصرة ليصبح بمثابة أب علم الإدارة.

البشري على أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، وكان تسييره لا يتعدى عملية تطوير اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدرسة مسبقاً، وما على العاملين إلا التنفيذ الحرفي لهذه الحركات؛ ومن هذا المنطلق حدد "تاييلور" المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت؛ ويؤكد في هذا المجال على أهمية مفهوم "تقسيم العمل والتخصص" كطريقة مثلى للعمل، إذ افترض أن زيادة كفاءة عمل الأفراد تتحقق من خلال تقسيم العمل الواحد إلى مجموعة من الوظائف الفردية التي يتخصص كل فرد في أداء إحداها.¹

عامة فقد حدد تاييلور أربع مبادئ أساسية للإدارة:²

- دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال؛
- اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- تدريب العمال وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال، وذلك بالتوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض التكلفة من خلال زيادة إنتاجية العامل.

ونجد أن "تاييلور" يعرف الإدارة على أنها المعرفة الحقيقية لما تريده من العنصر البشري أن يعمل، ثم التأكد من قيامه بالعمل المطلوب بأفضل طريقة وأوفرها؛ وبهذا يتضح أن تاييلور "ربط كفاءة العامل مع مدى انضباطه بالطريقة المثلى لإنجاز عمله التي حددت من قبل المشرفين؛³ فهو لم يترك للفرد مجالاً للتفكير وإبراز قدراته ومهاراته في العمل، فضلاً عن شعوره بالملل من إتباع أساليب ثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها.

ثانياً: الكفاءات في ظل النظرية الإدارية

في نفس الوقت الذي ظهر فيه "تاييلور" بأفكاره من خلال مدخل الإدارة العلمية اقترح "هنري فايول" Henry Fayol* مدخل مبادئ الإدارة، حيث اهتم بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة التي استفحل أمرها آنذاك، فقسم المنظمة لستة وظائف؛ وهي تقنية (فنية)، تجارية، محاسبية، مالية، أمنية وإدارية؛ واهتم بصفة أساسية بالوظيفة الإدارية وذلك بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، وعليه حدد العمليات الأساسية لهم، والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة.⁴ وقد حدد "فايول" لكل وظيفة قدرات "capacité" مناسبة ليميز بذلك بين القدرات التقنية، القدرات التجارية، القدرات المالية، القدرات الإدارية وغيرها، وكل واحدة من هذه القدرات تعتمد على مجموعة من الصفات والمعارف، وهي واجبة التوفر لدى المدير؛ وبهذا يظهر أنه ركز على كفاءة المدير بالدرجة الأولى، لأنه من يتحكم في العاملين.⁵

¹ : Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie et gestion de l'entreprise**, 2eme édition, Vuibert, 1998, p :24-25.

² : صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 22.

³ : عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 41.

* هنري فايول: فرنسي الجنسية ولد في عام 1841 من عائلة بورجوازية، تخرج مهندساً للمناجم ثم تعين عام 1860 مهندساً في شركة، وقد أخذ يرتقي في سلم الوظائف حتى وصل إلى مركز المدير العام سنة 1918 وظل مديراً في نفس الشركة حتى تقاعد عن العمل، توفي في سنة 1925.

⁴ : رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها دار الرضا، سوريا، 2004، ص: 60-64.

⁵ : صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص: 26.

- وحدد مجموعة من المبادئ التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة أداء العاملين في العمل، وتتمثل في:¹
- تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف، إذ يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة بهدف زيادة كفاءته؛
 - ارتباط السلطة* بالمسؤولية، لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الانضباط، أما المسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى نقص الفعالية؛
 - وحدة الأوامر، بمعنى تلقي العامل الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد؛
 - وحدة التوجه، بمعنى كل من في المنظمة يجب أن يسعى لتحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح؛
 - يعتبر وضع العقوبات أمراً ضرورياً لضمان النظام في المنظمة والانضباط في السلوك؛
 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
 - العدالة في المكافئة والتعويض؛
 - المركزية، أي تركيز السلطة في اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى؛
 - تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل على شكل هرم وظيفي؛
 - الترتيب، أي وضع الموارد البشرية والمادية في مكانها المناسب لها لزيادة الكفاءة عند أداء الوظيفة؛
 - الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، وذلك بالاحتفاظ بالعاملين المتميزين، ويكون ذلك من خلال حسن اختيارهم العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم؛
 - تنمية روح المبادرة، وذلك بتشجيع العاملين على إعطاء الأفكار الجديدة التي تؤدي لتطوير العمل؛
 - تنمية روح الجماعة وروح الفريق بين العاملين.
- يظهر من خلال هذه المبادئ أن "فايول" ركز على تحقيق الضبط والنظام في العمل، وذلك من خلال تركيزه على المركزية، وحدة الأوامر، العقوبات وتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وهذا يتناقض مع بعض المبادئ مثل تنمية روح المبادرة، لأن المبادئ الأولى تنبئ إمكانات الفرد وإبراز كفاءاته في أداء عمله؛ بالرغم من ذلك لا يمكن أن نخفي أن "فايول" حاز على فضل السبق في طرح مشكل الكفاءات وتميزها حسب الوظائف وحجم المنظمات، على الرغم من أنه ركز على الكفاءات الإدارية الخاصة بالمديرين.
- ثالثاً: الكفاءات في النظرية البيروقراطية**

يعود إنشاء هذا المدخل لـ"ماكس ويبر Max Weber" (1884-1920)**، إذ نجد أنه أول من استعمل مصطلح "كفاءة" بالنسبة للأفراد، وذلك عندما ربط المنصب بمدى كفاءة الفرد الفنية. لقد وضع "ويبر" أسس علمية للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لتحقيق الحد الأعلى من الفعالية الإدارية والإنتاجية، وسماها بالبيروقراطية² وتتمثل هذه الأسس في:³

¹ : خليل محمد محسن الشماخ، كاضم حمود خضير نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص: 51.

* : السلطة: حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين.

** : ماكس ويبر Max Weber: وهو عالم اجتماع واقتصاد، وعالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره عليها، كما كان كعالم اقتصاد مهتماً بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين، وهذا لزيادة الإنتاجية والتقدير بمواصفات الإنتاج.

²: رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص: 45-46

³ : ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص : 233-234.

- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل، وأنظمة وتعليمات لينتقد بها العمال في أداء العمل؛
- الخدمة عامة ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه شروط الاستفادة منها، وعلى العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقاته ومصالحه الشخصية التي لا يجب أن تؤثر في دوره الرسمي؛
- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص وكذا لتبسيط العمل بالنسبة للعامل؛
- تخطيط الأنشطة الخاصة بالعمل لتسهيل عملية مراقبة وتقييم الأعمال؛
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث حرص على أن تكون السلطة في تحديد مسؤولية العاملين واضحة ومفهومة لدى الجميع، وكذا يتم التقيد بلوائح تنفيذ الأعمال؛
- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة والتفقد بها عند اختيار العامل، والابتعاد عن أي مؤثرات شخصية، بمعنى الاعتماد على كفاءاتهم الفنية وليس على أساس المكانة الاجتماعية أو الولاء لشخص أو مكان ما؛
- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات، وهذا لسهولة الرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة؛
- وضع نظام العمل للعاملين في المنظمة، منذ اختيارهم إلى غاية تركهم للعمل مع بيان حقوقهم وواجباتهم؛
- السرية في كل ما يتعلق بالعمل، والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وهذا حماية للعامل بقدر ما هي إجراء لكي لا يسئ استخدام أو أداء عمله؛
- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات.

ونجد أن النظرية بينت درجة الاهتمام وتقطنها لقضية التكوين، ودوره في زيادة مهارات الأفراد وتحسين أدائهم، وما يؤكد لنا هذا هي المتغيرات التنظيمية التي بنى "ويبر" نموذجها المثالي وهي: التخصص، تقسيم العمل، الكفاءة المهنية، الخبرة والشهادات الجامعية كشروط لشغل منصب العمل وتحقيق التدرج الوظيفي، لكن كان ذلك بصفة مبالغ، وهذا ما سحب الصفة الإنسانية وخاصة فيما يخص الترقية التي تمر بشكل آلي لا يعتمد على المؤهلات والمهارات الخاصة بالعاملين.

من العرض السابق يتضح أن المداخل الكلاسيكية تنظر للعنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة، يكمن دوره في تكميل دور الآلة، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائباً، وتسييره لا يتعدى عملية تطويعه ليقوم بحركات اقتصادية معدة ومدرسة مسبقاً من طرف الآخرين، فالمجال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف، بل فضاء لبيع قوة العمل، أما على المستوى التسييري فهذا العنصر كان بسيط بساطة النظر إليه؛ بحيث كانت لا تخرج من مجرد استقطابه بقدر الحاجات الكمية للمنظمة، والسهر على احترام وتطبيق القوانين والرقابة المباشرة لمدى قيام هذا العنصر بدوره الإنتاجي.¹

وخلاصة القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد كلياً على مبدأ التأهيل هذا لأنها ترى المسير أو المشرف هو الذي يحدد أسلوب أمثل لأداء العمل، وما على العاملين إلا تعلمها والالتزام بها، إذ نجد أن كل نظريات هذا المدخل تتفق على ضرورة تأهيل العامل بالقيام بعمله وفق الطريقة التي تحدد له، وبالتالي نجد أنها تعتبر أن

¹ : محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخل مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص: 56.

الالتزام بالأسلوب المحدد هو ما يؤدي إلى كفاءة العامل في أداء العمل، لأن ذلك يزيد من الإنتاجية، ولهذا تعرضت هذه المدرسة لانتقادات عديدة، وخاصة في مجال تقسيم العمل، لأن ذلك يعتبر قتل لروح المبادرة والإبداع ولا يدعم روح التجديد والابتكار.

المطلب الثاني: الكفاءات في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر البشري وعدم الاهتمام به، إذ يركز هذا المدخل على تحليل سلوك الفرد والجماعات بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكون أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة.

أولاً: الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر التجارب التي قام بها "إلتون مايو Elton Mayo" (1927-1932) بداية حركة العلاقات الإنسانية،¹ إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت آفاقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد.

لقد اعتمد "مايو" في دراسته على المبادئ التالية:²

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، لأن كمية العمل التي يؤديها الفرد التي تعبر عن كفاءته لا تحدد بقدرته الفسيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية؛
 - القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم؛
 - الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال، وبينهم وبين رؤسائهم تساهم جميعاً في تطوير علاقات العمل، وهذا ما يؤثر على الإنتاجية؛
 - الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف الإنتاجية؛
 - إشعار العامل بأهميته أمر ضروري لرفع الروح المعنوية له، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجه.
- وبهذا نجد أن "إلتون مايو" أبرز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال، لما لها من تأثير على رفع مردودية العامل، وأن الإشراف الفعال يخلق جواً ملائماً للعلاقات الإنسانية ويستثمر في العواطف، مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، ووضح أن الإشراف يتطلب مهارات ويستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف، وبهذا نجد أن كفاءة العاملين مستمد من كفاءة المشرفين في إشرافهم عليهم.³

ثانياً: الكفاءات في ظل المدخل السلوكي

نظر هذا المدخل إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيداً من كونه إنساناً اقتصادياً كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، ومن كونه اجتماعي كما رأته العلاقات الإنسانية، فهذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومدى استغلال الفرد لإمكاناته وقدراته ومهاراته، حيث رأى السلوكيون أن هناك أسباباً أخرى تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية، وبهذا يمكن القول أن هذا المدخل اهتم بمعرفة الطرق التي يمكن من خلالها التأثير على أداء الفرد والتحكم في سلوكه، ونجد أهم نظريات هذا المدخل في:

¹ : Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, op- cit, p28.

² : عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2002، ص: 90-91.

³ : رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص: 72.

I- نظرية الحاجات لماسلو:

كان "ماسلو" يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات؛ ويقترن اسم "ماسلو Maslou" بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو دائما يطلب المزيد، إذ أنه ما إن يشبع حاجة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل تلك الحاجات في شكل هرم قاعدته حاجاته الفيزيولوجية كالأكل، ثم تليها الحاجة للأمن، ثم تأتي الحاجة الاجتماعية، ثم الاحترام، فتتحقق الذات التي تأتي في قمة الهرم، وقسم حاجات الاحترام إلى مجموعتين هما:¹

- المجموعة الأولى تتضمن احترام الفرد لذاته وشخصيته، والتي يدخل في هذا الإطار الرغبة في الكفاءة والإنجاز والتمكن والاستقلال والحرية؛

- المجموعة الثانية تتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين، ويدخل فيها كل من المكانة الاجتماعية، الاعتراف والتقبل من قبل الآخرين، والمركز الاجتماعي.

وقد توصلت هذه النظرية إلى أن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد بمرور السنين، كما ربط الأداء المتميز بالترقية وزيادة الرواتب، وهكذا أرسى "ماسلو" دعائم توجهات جديدة تولي اهتماما للفرد وقدراته الشخصية، الفكرية والمهنية التي لها مكانا مرموقا في البناء التنظيمي، وتراهن ليس فقط على حاجاته الاجتماعية، وإنما على حاجاته المعرفية، وبالتالي تراهن على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى.

II- نظرية الفلسفة الإدارية والكفاءات البشرية²

تعود هذه النظرية لـ "دوغلاس ماجريجور Douglas McGregor"، التي سماها بنظرية "x و y"، ولكل من "x" و "y" افتراضات، إذ يفترض المدير الذي يتبنى نظرية "x" أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، أما المدير الذي يتبنى نظرية "y" يحمل افتراضات مغايرة تماما، إذ يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية "ماجريجور" أنها اعتبرت أن الفرد قد يتأثر بشكل تدريجي مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمدير من أنصار نظرية "x" يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرين من أصحاب نظرية "y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح مجالا واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع مرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة انسجاما مع توقعات مديريهم. وبهذا نجد أن هذه النظرية اعتبرت أن الإدارة يمكن أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من

¹ : الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عيو، المرجع السابق، ص: 104.

² : رعد حسن الصرن، المرجع السابق نفسه، ص: 284-286.

* : تأثر دوغلاس ماجريجور Douglas McGregor بأفكار "ماسلو" ودراسات "هاوتون"، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة كتابه "الوجه الإنساني للمؤسسة" the human side of entreprise، وفيه تحدث عن نظريته "x و y"

توقعات مديريهم. وبهذا نجد أن هذه النظرية اعتبرت أن الإدارة يمكن أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مداركهم.

III- نظرية العاملين لهيرزبرغ:

ركزت أبحاث "هيرزبرغ" Frédérique Herzberg (1959) على موضوع الرضا أو عدم الرضا في العمل، حيث وجد أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل، وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل، وأطلق عليها اسم الدوافع، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا، وهي ترتبط ببيئة العمل، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية*. وأهم عوامل الدافعية بالنسبة له تتمثل في الحاجة للشعور بالإنجاز، الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية دور الفرد في التنظيم، أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي، الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته، إمكانيات التقدم في الوظيفة، والتطور والنمو الشخصي. وقد بين "هيرزبرغ" أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وإطلاق قدراتهم وكفاءاتهم.¹

IV- نظرية الشخصية البالغة لأرجريس:

لم يتحدث "كريس أرجريس" Chris Argy's (1957) عن الكفاءات بشكل واضح تماما، لكن أظهر اهتمامه من خلال انتقاده للنظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية التي لا تتسجم مع الفرد، فهو يرى أن هذه التنظيمات لا تساعد على النمو والتطور الشخصي للعاملين، ولا يتيح لهم فرصا لتحقيق ذاتهم، ويقتل روح الإبداع لديهم، وينمي لديهم مشاعر الاعتمادية والاتكال وعدم تحمل المسؤولية؛ وتحدث "أرجريس" عن الطاقة النفسية التي تشير إلى الإمكانيات الكبيرة الكامنة لدى الأفراد، والتي تعمل الإدارة على إيجاد الفرص المناسبة لإطلاقها، فالحل من وجهة نظره تكمن في إيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم، وذلك بخلق جو الانفتاح والثقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتحسين المناخ التنظيمي.²

وبالنظر إلى كل هذه النظريات السلوكية ومدخل العلاقات الإنسانية نجد أنها قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري، كفتح المجال لهم للتعبير عن آرائهم، حسن الاختيار والتعيين وإتاحة فرص التدريب بهدف تحسين المهارات، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير راجع للأفراد.

بالرغم من المساهمة الفاعلة لهذا المدخل في بناء نظريات المنظمات وتسيير الأفراد إلا أنها لم تلقى التطبيق من كل المديرين، نظرا لاهتمامها بالإنسان فقط وإغفالها جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب.

* : تتمثل العوامل الصحية في سياسة وإدارة المنظمة، نمط الإشراف، العلاقات بالمشرفين، ظروف العمل، الراتب، المركز الاجتماعي، الوضع الوظيفي، والحياة الشخصية

¹ : وهيبه مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة والبناء، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008، ص: 10.

² : رعد حسن الصرع، المرجع السابق نفسه، ص: 80-83.

المطلب الثالث: تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة

رأينا في المداخل السابقة أنها كانت متفقة على أن الفرد يبرز كفاءاته من خلال تأهيله لأداء عمله، وحدث التغيير الحقيقي للنظر إليه مع تفتح المنظمة للمحيط الخارجي، أين تبلورت النظرة في اعتباره قوة فكرية وإمكانية الاستثمار فيه؛ ولقد ظهرت العديد من المداخل الإدارية التي ساهمت على تأكيد ذلك، ندرج أهمها فيما يلي:

أولاً: مدخل النظم

نمت نظرية النظم* من قبل "Von Bertalanffy"، وتعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها نظام، وترى هذا الأخير على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لتؤكد الأداء الفعال للنظام ككل. وتتنظر هذه النظرية لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وهي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، إذ تتمثل المدخلات في المدراء والعاملين بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات الأخرى المادية والمالية والمعلومات، أما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الأفراد الملائمين وتحفيزهم وصيانتهم لاستمرار عطائهم، أما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة.¹

فهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية هذه الأخيرة ككل متكامل عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض، كما كرسست هذه النظرية مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل الكفء والقادر على المساهمة الفاعلة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.²

ثانياً: النظرية الموقفية

يرى هذا المدخل أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها، وبهذا يقوم على مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة، فهو يوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على كل المنظمات، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية صالحة لكل زمان ومكان.³ حاولت هذه النظرية اكتشاف ما إذا كان التكيف بين الوظيفة والمنظمة والنمط الإداري يؤدي إلى حفز العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل، إذ يضيف عليه ذلك الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة ويحفزه ذلك على الأداء المتفوق.⁴

ثالثاً: مدخل الجودة والتميز

بدأت حركة الجودة تتبلور، وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة

* أهم ما يميز نظرية النظم على سابقتها من النظريات هو أنها أعطت مفهوماً واضحاً ودقيقاً لإدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح، وكذلك المنظمة، وبهذا تعتبر أول النظريات التي اعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً.

¹ : Laurent Belanger, "Gestion des ressources humaines – approche systémique", édition Gatan Morin, Québec, 2^{ème} édition, 1979, pp. 14 – 21

² : رعد حسن الصرع، المرجع السابق نفسه، ص: 94-96.

³ : خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص: 52

⁴ : رعد حسن الصرع، المرجع السابق نفسه، ص: 97.

الشاملة الذي يهتم بتحسين الجودة في مختلف نواحي المنظمة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وهنا ظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في الأداء، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد، سواء جودة المنتجات والخدمات أو جودة أداء العاملين، ذلك لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات والمتمثلة في المنتجات، حيث أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال أدائه المتميز ومبادرته وتحمل مسؤوليته دون الحاجة لتعليمات محددة تصف كل التفاصيل. وبهذا نجد "Edward Deming" يذهب إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، لمعرفته أنه لن يحدث ذلك إلا بإطلاقهم لطاقتهم وجهودهم لإبراز كفاءاتهم.

رابعاً: مدخل رأسمال البشري

ظهرت نظرية رأسمال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي "W.Schultz" (1961) الذي اعتبر أن كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه،¹ وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي "Gary Becker" (1975)، ومن ثم اقترح كل من "Flamholtz" و "Lacey" (1981) حصر رأسمال البشري في ثلاثة مكونات أساسية وهي "الكفاءات، الخبرات، المعارف".² وابتداء من التسعينات (1990) عرفت الفكرة حظاً أوفر في مجال التسيير، حيث سمح هذا المدخل بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يركز فقط على الآلات والتقنيات والأموال، وإنما على العناصر غير المادية المتمثلة في المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة. هذا المدخل يعتبر الأفراد المنشط لكل أنواع الأصول الموجودة في المنظمة، فهو يتفاعل معها بتوظيف المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها؛ فهو يعتبر أن الرأسمال البشري يتشكل بما يحمله الأفراد من معارف وكفاءات؛³ وعلى هذا فعلى المنظمة أن تهتم بهذا الرأسمال من خلال حسن إدارته وتنميته.

خامساً: مدخل التحليل الإستراتيجي

ظهر مدخل التحليل الاستراتيجي بفعل الأبحاث التي قام بها "ميشال كروزيه Michel Crozier" حول الإدارات والمنظمات، وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تناولت الفرد والجماعة بمعزل عن إستراتيجية التنظيم بمثابة نقطة الانطلاق لهذا المدخل بقيادة "كروزيه وفريد بارغ Crozier et Friedberg" حيث اعتبر أن سير التنظيم يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، كما أن لكل فرد أو جماعة إستراتيجية خاصة به، وبالتفاعل يمكن الوصول إلى أهداف كل من التنظيم والأفراد.⁴ فهذا المدخل يركز على توجيه أهداف الفرد والمنظمة، لأن الأفراد لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل تشغل لتحقيق أهداف المنظمة، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به. ويذهب "كروزيه" إلى القول أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لعدم اليقين في كل

¹ : Theodore W.Schultz, **Investment in human capital**, The American Economic Reviews, Vol 51, N :1, 1961, pp :1-17

² : سماح صولح، مراد محبوب، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر الدولي السنوي العاشر في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-29 أبريل 2010، (بالتصرف).

³ : علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع والطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص ص: 47-49.

⁴ : فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص: 34.

الميادين، فالذي يتحكم أكثر في هذا المنطق بفضل قدراته ومؤهلاته هو الذي يستحوذ على أكثر منابع السلطة، بمعنى أنه اعتبر مصدر السلطة في كفاءة الفرد أو الجماعة في العمل.

كل هذه المداخل دفعت إدارة الأعمال إلى النظر إلى الفرد بكل مقوماته كشخص مستقل وفاعل في وسطه وصانع إلى حد ما لمصيره، شخص يفرض على الآخرين احترامه واحترام الالتزامات المبرمة معه، ومقابل ذلك يكون مستعدا للانخراط كفاية في المشروع، ووضع إبداعه وكفاءاته في خدمة المنظمة؛ وبهذا فلا يجب الأخذ بأحد المداخل دون الأخرى إنما يجب التكامل فيما بينها. وعليه انتقل الفكر الإداري من منطق الاستخدام؛ الذي يركز على المنصب عن طريق ما يسمى بالتأهيل؛ إلى منطق الكفاءة الذي يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري أفرادا أو جماعات؛ وبهذا نجد أن مصطلح الكفاءة لم يجد طريقه إلا بعد بروز المداخل الحديثة في الفكر الإداري، التي ركزت كلها على أهميته بالنسبة للمنظمة.

المبحث الثالث: محاولة تحديد مفهوم الكفاءات

تعددت التعاريف حول الكفاءة، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف شامل حتى الآن، نظرا لتشعب معناه وارتباطه بعدة أبعاد، فمفهومها هي من الإشكاليات المرتبطة بالموارد البشري، ويتفق الكثير من الباحثين أنه يختلف باختلاف مستواها (فردية، جماعية، تنظيمية)¹؛ وعليه سنتعرض إلى تعريف الكفاءة على كل مستوى من أجل رسم صورة تقريبية تبرز أهم ملامح هذا المفهوم، وعليه نبرز المطالب التالية:

- صعوبات تعريف الكفاءات وعلاقتها ببعض المفاهيم؛

- تعريف الكفاءات على مستوى الفرد؛

- تعريف الكفاءات على مستوى الجماعة والمنظمة.

المطلب الأول: صعوبات تعريف الكفاءات وعلاقتها ببعض المفاهيم

يصعب تحديد تعريف واضح حول الكفاءات، وهذا ناتج عن غموض وتعقد هذا المصطلح، لكونه ناتج عن الفرد الذي يمتاز بالتعقد، كما أنه يرتبط بعدة مفاهيم ذات علاقة به، وعليه يجب أن نبرز أهم صعوبات تعريف هذا المصطلح، وكذا تحديد علاقته بهذه المفاهيم ذات الصلة به، وهذا وفق العناصر التالية:

أولا: صعوبات تعريف الكفاءات

يصعب الوقوف على تعريف شامل متفق عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات هي المبادرة التي قام بها المجلس الوطني لأرياب العمل الفرنسيين "CNPF"^{*} والذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية MEDEF^{**} الذي جمع عام 1997 حوالي 1500 ممثل لمنظمات اقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم المتعلقة بهذا المدلول. ويرجع ذلك لعدة صعوبات، منها:

¹ : Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, **Management des compétences et organisation par projets : Une mise en valeur de leur articulation : analyse qualitative de quatre cas multisectoriels**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2006, p :10

^{*} : CNPF : Conseil National Du Patronat français devenu MEDEF.

^{**} : MEDEF : Mouvement des Entreprises de France.

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات، يحمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا أو تباينا في المحتوى، وقد عبر "Guy Le Boterf" عن هذه الطبيعة بقوله إن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية"، ويضيف أن استعماله منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعا؛¹
- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها، وبالتالي درجة عالية من التباين، بالإضافة أنه ظهر في مختلف العلوم، كعلم النفس، الهندسة البشرية، علوم التربية، علم الاجتماع، الحقوق، الاقتصاد الجزئي، علوم الإدارة... الخ؛²
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية)، بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات، بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية، الكفاءات التقنية، الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية،* وهذا التباين في المستويات والنوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة؛
- تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات، فقد أحصى "Daniel Held" ستة مقاربات مختلفة:³

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية "savoir"؛
- مقاربات تركز على المعارف العلمية "savoir faire"؛
- مقاربات تركز على السلوكيات "savoir être"؛
- مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات؛
- مقاربات تركز على الكفاءات الفكرية "compétences cognitives"؛
- مقاربات تركز على النشاطات.

ثانيا: الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها

إن التعامل مع مفهوم الكفاءة يتطلب التحديد المسبق لعدة مفاهيم للتقليص من هذا الالتباس والخلط، فنظرا للاستعمالات العديدة له انتابه نوع من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم، لذا سوف نقدم تفسيراً لكل منها:

I- الكفاءة والاحتراف:

في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة هم الأشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة؛ وعليه كلمة احتراف تتوافق مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها، إذ ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يمتلكها والتي يقومها من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة، وبهذا فالاحترافية تعكس مستوى تحكم الفرد في قدراته أثناء عمله.⁴

¹: Guy LE BOTERF, **Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences**, 1^{er} éditions, édition d'organisation, France, 2000 , p :14.

² : Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique PIGEYER, **Savoir et pouvoir : La compétence en questions**, presse universitaire de France , France, 1993, p : 20-40.

* : سيتم التفصيل في هذه الأنواع في العناصر الموالية.

³ : Daniel Held, **La gestion des compétences**, Paru dans : Revue économique et sociale, Septembre 1995, p :02,

⁴ : Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, tome 2, édition d'organisation, Paris, 1998, p :252.

II- الكفاءة والتأهيل:

يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسبه فرد ما في المدرسة، أو عن طريق تكوين مهني، أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية، فإذا كان التأهيل مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق، أي الأدوات، فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد.

III- الكفاءة والإمكانية:

يمكن للإمكانية أن تعرف بـ "الاستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما للفتح على المستقبل، والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية؛¹ كما تعتبر:

- كمجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد، والتي تطبق في وظيفته؛
- كمجموع الكفاءات الموجودة، والتي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية؛
- الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد، والتي لم تجد الفرصة بعد لكي تتطور وتتحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين.

IV- الكفاءات والموارد:

الموارد تشمل جميع الموجودات التي تملكها المنظمة، والإمكانات والمهارات المالية، الطبيعية، البشرية والمعرفية... الخ، وبهذا فهي تشمل مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة، إذ تتمثل الموارد الملموسة في المصانع، التجهيزات، المواد الأولية... الخ، أما الموارد غير الملموسة تتمثل في سمعة المنظمة، ثقافتها، الكفاءات، المعارف... الخ؛² وبهذا يظهر أن الكفاءات هي مورد من موارد المنظمة غير الملموسة.³

V- الكفاءة والقدرات:

مصطلح القدرات يتداخل مع مصطلح الكفاءات، إلا أن القدرات أشمل من الكفاءات، حيث تعرف الأولى بأنها كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل شيء ما ومؤهلا للقيام به أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما، أما الكفاءات فهي الكيفية التي يستغل بها الفرد قدراته.

VI- الكفاءة والخبرة:⁴

الخبرة هي نوع من المعرفة، فتحصيل تراكم الأعمال السابقة تشكل خبرة، والتي بدورها تساهم في إنتاج وتحقيق الكفاءات الحالية والمستقبلية، فهي عنصر أساسي في تفعيل الكفاءات.

VII- الكفاءات والمهارات:

يتم الخلط كثيرا بين المهارات والكفاءات، فالمهارة ناتجة عن كل من الممارسة والخبرة، فالممارسة تؤدي إلى الخبرة، وهذه الأخيرة تؤدي إلى بناء المهارات، أما الكفاءات فهي مزج بين هذه المهارات والمعارف والسلوكيات.

¹ : Jean François Amadiou et Jacque Rojot, **Gestion des ressources humaines et relation professionnelles**, éd Litec Management, Paris, 1996, p : 98.

2007 : 299 () .

² : طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل

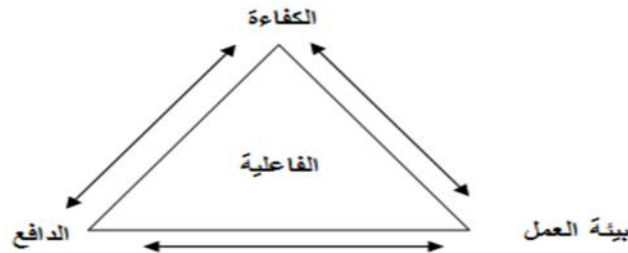
³ : زهية موساري، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005 : 176.

⁴ : إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الحرفي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005 : 119- 120 .

IX- الكفاءة والأداء:

الأداء "performance" يقصد به الجمع بين الفعالية "efficacité" والفاعلية "efficience"، فهذه الأخيرة هي الاستعمال الأمثل للموارد، أما الفعالية يقصد بها مدى تحقيق الأهداف في ظل الوسائل المتاحة، وعليه فالأداء هي الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المسطرة. هناك من يخلط بين مفهوم الكفاءة والفاعلية والتي تمثل أحد جوانب الأداء، حيث أن الكفاءة تعتبر عنصر من عناصر الفاعلية، وهذا بالتداخل مع مجموعة عناصر أخرى، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): عناصر الفاعلية



Source : Claire Beyou, **Manager les compétences**, édition liaisons, paris 2003, p : 38

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بين مفهومي الكفاءة والأداء، ذلك أن الأداء الناجع يستوجب توفر كفاءات، بمعنى الأداء هو نتيجة تطبيق لكفاءات من قبل الأفراد، هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء فقد تتوفر لدى المنظمة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ولهذا على المنظمة أن توازن بين الكفاءة وتوزيع الأدوار بطريقة جيدة، بالإضافة إلى وضع نظام للتحضير والتنسيق بين مختلف الكفاءات.

المطلب الثاني: تعريف الكفاءات على مستوى الفرد

يلاحظ "Cécile Dejoux" وفرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية،¹ ذلك لأن الكفاءة مرتبطة بالفرد، وبهذا نجد أن معظم الباحثين في هذا المجال يركزون في شرحها على مستوى الفرد باعتباره مصدر للكفاءات، ويمكن توضيح أبرزها وفق ما يلي:

أولا: التعريف المعجمي

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة، من أهمها: يورد "لسان العرب" أن "الكفاء هو النظير أي المساوي".² فهي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال؛ أما في "Larousse commerciale" فالكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة؛³ وفي "Le Rome"^{*} فقد ورد تعريفين للكفاءة، الأول نظري حيث اعتبرها: "مجموعة من المهارات، السلوكات

¹ : Cécile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation paris, 2001, p :141.

² : ابن منظور، لسان العرب، دار الجيل، بيروت، المجلد الخامس، 2000، ص:269.

³ : Gilbert Patrick, **La notion des compétences et ses usages en gestion de ressources humaines**, Actes de séminaire sur le management et gestion des ressources humaines stratégies, acteurs et pratique, Paris, direction générale de l'enseignement scolaire, 11 juillet 2006.

* : Le Rome : هو قاموس يصف "466" وظيفة أو مهنة والتي تنتمي إلى "61" ميدان أو مجال وظيفي.

التي تظهر في ممارسة مهنة أو عمل في وضعية نشاط معطاء"، والثاني تطبيقي يبين صيغتين لها، الأولى تتمثل في بطاقة وصف المهن لتحديد احتياجات الوظيفة لكفاءات معينة، أما الثانية فتتمثل في عرض مجالات الحركة، وأكد أنها القدرة على حل المشاكل في ظروف معطاءة¹ والمميز في تعاريف هذا القاموس تركيزه على الكفاءة المهنية المرتبطة بالوظيفة، وذلك راجع لتخصص القاموس في تعريف الوظائف؛

ويعتبر قاموس "Oxford" الكفاءة على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة، ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة، والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح.²

ثانيا: التعريف الاصطلاحي

يعتبر مصطلح الكفاءة من المصطلحات الحديثة التي أدخلت إلى قاموس الإدارة، وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية العظمى من رجال الإدارة، حيث تؤكد أغلب الدراسات على أن هذا المصطلح قد استخدم بداية في الميدان قبل أن يتم تناوله بالبحث والدراسة من طرف العلماء والباحثين، ونتيجة لذلك ارتأينا أن نعرض مفهوم الكفاءة من الناحية العملية والعلمية.

I- تعريف الكفاءة من الناحية العملية:

يمكن تحديد مفهوم الكفاءة ميدانيا من خلال ملاحظة تطبيقات المنظمات في إطار استعمال مصطلح الكفاءة، والتي تعرف تباينا كبيرا في الاستعمال أوفى معناه في حد ذاته، وأهم هذه التعاريف نجد:

1- **تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR**: لقد عرفت AFNOR "على أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط."³ هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبها غموضا كبيرا.

2- **تعريف حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF**: على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقد تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين "MEDEF" سنة 1997، تقرر اعتماد التعريف التالي: "الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" وباختصار الكفاءة هي "المهارة العملية الصحيحة".⁴ يحمل هذا التعريف عنصران أساسيان، الأول يتمثل في المهارة والذي يقصد به المعارف والخبرات التي يمتلكها العامل، والعنصر الثاني هو أنها عملية، إذ لا يمكن ملاحظتها إلا أثناء أداء النشاط، بمعنى العلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.

3- **تعريف شركة الطيران طومسون Thomson**: باشر المدير العام لشركة الطيران الفرنسية "طومسون" في عام 1996 في استخدام أداة تخطيط جديدة، أطلق عليها اسم المخطط الاستراتيجي للكفاءات الذي يسمح للمسؤولين التنبؤ وضمان مطابقة احتياجات العمل والموارد في إطار الكفاءات، إذ لم يرد تعريف هذا المصطلح بشكل

¹ : Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeure, **management des compétence : réalisation concept, analyses**, Dunod, Paris , 2ème éd, 2005, p :09.

² : **Oxford Advanced learner's Dictionary**, London, oxford universities, 1995, p : 232.

³ : Ceci le Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2003, p :67.

⁴ : حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07 فيفري 2005 : 182.

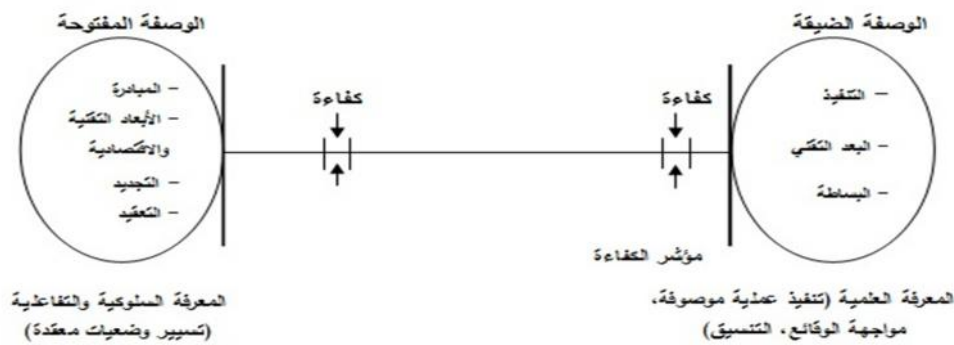
مباشر، لكن تم من خلال تحديد بعض المعارف التقنية والإدارية والميزات الشخصية التي تميز العامل الكفاء.¹ توضح هذه الأمثلة توجهات واستعمالات المنظمات ميدانيا لمفهوم الكفاءة، وهي في الغالب يمثل وجهة نظر كل منظمة، وهذا يعني صعوبة تحديد وضبط مفهومها بشكل واضح تماما، كما أن الممارسة وحدها لن تمكن من تحديد أبعادها بدقة، وهذا ما تحاول الدراسات توضيحه لإزالة الغموض حوله.

II- الكفاءة من الناحية العلمية :

لقد اهتمت مختلف ميادين العلوم الاجتماعية، علم النفس، علوم التربية، العلوم الاقتصادية، القانونية، والإدارية... الخ بهذا المفهوم، وخاصة في الآونة الأخيرة وبالتحديد في الثمانينات من القرن العشرين، ونجد في المجال الإداري والاقتصادي العديد من التعاريف للعديد من الباحثين* أهمها:

- يرى "Guy Le Beterf" ^{**} "الكفاءة هي المهارة أو معرفة التصرف السليم"²، وأكد أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، وهذا ما وضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تعدد تعاريف الكفاءة



Source : Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était**, édition d'organisation, 3eme éd.2004,p :65.

تبعا للشكل يظهر بأن تعريف الكفاءة يتطور حسب درجة الانتقال بين القطبين، وهي:³

- قطب ظروف العمل المتمسمة بالروتين، البساطة، تنفيذ حرفي للأوامر والتعليمات، وهي الوضعية الضيقة؛
- قطب ظروف العمل المتميزة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، وهي الوضعية المفتوحة.

على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل وخصائص المنظمات، فعندما يكون مؤشر الكفاءة قريب من القطب الأول تعرف الكفاءة على أنها المهارة، بمعنى المعرفة العملية فقط، ويتضح ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية؛ أما عندما يكون مؤشر الكفاءة قريب من القطب الثاني يمكن أن تعرف الكفاءة بأنها معرفة التصرف قبل، أثناء وبعد الأزمات، أي المعرفة السلوكية والتفاعلية، أي أن يتحلى بروح المبادرة وأن يتحمل المسؤولية أي أداء العمل بانفتاح، وبهذا

¹ : Jaques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management des compétence : réalisation concept, analyses** op- cit, p : 09.

* : سنركز على التعاريف الخاصة بالباحثين الإداريين والاقتصاديين تماشيا مع طبيعة الموضوع.

** : Guy Le BOTERF : خبير عالمي يساعد المنظمات لإدراج وتطوير إمكانياتهم المتعلقة بتسيير وتطوير الكفاءات.

² : Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2001, p :84 .

³ : Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, 2004 , op-cit, pp : 53-54.

فمفهوم الكفاءة حسب رأي هذا الباحث متغير حسب وضعيات العمل بين التأهيل التي تعرف على أنها القدرة على الفعل، والكفاءات والتي تتمثل في تنفيذ هذه القدرة بالتنسيق مع موارد المنظمة في وضعية عمل معينة.

– أما " فيليب زاريفيان Philippe ZARIFIAN " * حاول تحديد مفهوم الكفاءة، وجمع صياغات متعددة:¹

- الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة؛
 - هي ذكاء عملي للأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة تحول بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد الأوضاع؛
 - هي القدرة على حشد شبكات الفاعلين حول نفس الأوضاع وتقاسم الرهانات والتكفل بالمسؤولية المشتركة.
- أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في التعريف الأول هو تركيزه على ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد، وذلك للرد على النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير، والتي تجعل العامل رهن لجملة من اللوائح التي لا يمكنه التحرك بعيدا عنها، فجاء هذا النمط ليسمح للفرد بالمبادرة وتحمل المسؤولية، فوجوده في أوضاع مهنية معقدة تتطلب أن يكون بارعا في مواجهتها، بمعنى المبادرة للتعلم من الأوضاع.² أما التعريف الثاني ركز على ربط الكفاءة بالمعارف المكتسبة التي تبرز أكثر عند تعقد أوضاع العمل؛ في حين ركز التعريف الثالث على أن الكفاءة ليست فردية فقط، وإنما يمكن أن تكون جماعية. يمكن القول أن "Zarifian" في هذه التعاريف تجاهل محتوى الكفاءات، وركز بشكل كبير على إشكالية العلاقة بين الفرد أو الجماعة بالمنظمة، كما ركز على أن الكفاءة تمارس في سياق محدد، إذ لا تجعل من صاحبها كفؤا في مجال آخر.

– ونجد أن ماكليند "McClelland" ** أوضح أن القدرات الأكاديمية والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل وهي:³

- المعرفة، والمتمثلة في المعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين؛
- المؤهلات والخبرة، وتتمثل في المهارات الناتجة عن الممارسة؛
- إدراك الذات وتتعلق بالمواقف والقيم؛
- صفات العبقرية، وهي الخصائص التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، المبادرة؛
- الدوافع، والمتمثلة في القوى الداخلية التي تنشأ عنها السلوكيات.

وتوصف المعارف والمهارات حسب "David C McClelland" بالكفاءات الضرورية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية، حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

* : Philippe ZARIFIAN: أستاذ علم الاجتماع في جامعة "Marne-la-vallée" ومدير أبحاث مدرسة بوسطن "Ecole de Boston"، خصص العديد من مؤلفاته لتحديد وتعريف النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية التي تم اعتمادها من طرف العديد من المؤسسات، وهو التسيير بالكفاءات.

¹ : Philippe Zarifian, **Objectif compétence : pour une nouvelle logique** ; édition liaison, Paris, 1999, p : 70.

² : Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences, le cas de Manpower**, Pearson réduction, Paris, 2006, p : 77.

** : David McClelland: باحث أمريكي (1917-1998) في مجال علم النفس، اشتهر عمله في نظرية الحاجة للإنجاز، فنشر العديد من الأعمال في فترة الخمسينات والستينيات

³ : براق محمد، رايح بن شايب، تسيير الكفاءات وتطويرها في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس، 2004، ص 243.

- كما عرفاها الباحثان "Daniel Held et Jean Marc Riss" بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط له في المنظمة، بمعنى آخر هي مجموع المعارف النظرية، العلمية والسلوكية المستخدمة في سياق معين، وهي بذلك القدرة على تنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق النتائج؛ واعتبراها جوهر الأداء الناجع (performance) الذي تعتمد عليه المنظمات المتعلمة.¹

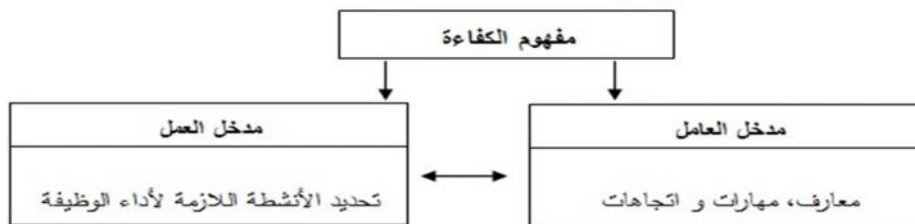
هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة والهيكل التنظيمية والنشاطات الواجب انجازها من جهة ثانية، وبالتالي التمييز بين البعد الفردي والتنظيمي لإدماجها بالقدرة على الأداء.

- إن مفهوم الكفاءات وفق هذا المعنى قد أشار إليه كل من "Wihe, Parher, Minet" الذين يرون أنها تكمن في تلاقي الأبعاد الموضوعية للعمل (الاختيار، التدريب...الخ) مع الأبعاد الذاتية للنشاط (المعرفة، الخبرة...الخ)؛² حيث تظهر أنها مفهوم تتركز حوله مجموعة من العناصر المشكلة للموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي فهي ترتبط بين البعد التنظيمي (أساليب التسيير) والبعد الذاتي للنشاط (الفرد).

- وجاء تعريف "Jean Marie Peretti" أنها "تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة."³ وفي نفس السياق عرفاها "Parlie et Gilbert" على أنها "مجموع المعارف، القدرات العملية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط أو حالات معروفة معطاة."⁴

- ونجد "Sandberg" (2000) يبين مدخلين أساسيين في تعريف الكفاءة (العامل والعمل)، وهذا وفق ما يلي:

الشكل رقم (03): تعريف الكفاءة حسب "Sandberg"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تعريف "Sandberg"

فطبقا لمدخل كفاءة العامل تتخذ الكفاءة في ضوء ما يمتلكه العامل من معارف ومهارات واتجاهات لازمة لأداء وظيفة معينة، بمعنى هي تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي لتمييز أدائه، أما المدخل الثاني فنقطة بدايته هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء الوظيفة، والتي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة (مهارات، معارف واتجاهات)؛⁵ فهذا التعريف يوضح ضرورة النظر إلى الكفاءة على ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها.

¹ Daniel Held, Jean Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, paru dans : Revue Employeur Suisse, N : 13, p :02

² : Minet F, Parlier M, Witte S, **La compétence Mythe, construction ou réalité ?**, Edition l'harmattan, Paris, 1994, p :23.

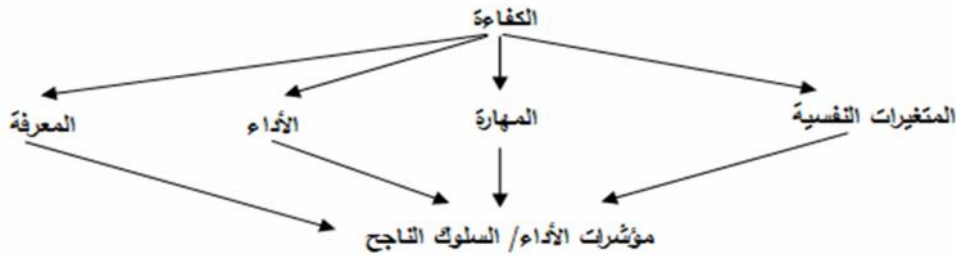
³ : Jean marie Peretti, **Dictionnaire des ressources Humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1999, P : 58.

⁴ : Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **savoir et pouvoir : La compétence en question**, op- cit, p :41

⁵ : عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، 2003، ص:438-439، متواجد على الموقع التالي: www.kotobarabia.com

- وفي هذا الصدد نجد "Parry (1999)" يعرف الكفاءة على أنها "مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي تؤثر بشكل كبير على وظيفة الفرد، والتي ترتبط بالأداء الوظيفي".¹
- وحسب "Claird" (1992) يشير مفهوم الكفاءة لمجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (04): بنية تمثيلية للكفاءات



- المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، جوان 2010، ص: 50.
- فالكفاءة تمارس بالارتباط بهدف ينتظر الوصول إليه، فهي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا.
- ونجد "عابدين" يعرفها كذلك على أنها قدرة مركبة لا تتضمن القدرة على المعرفة أو مهارة ما أو اتجاه ما، بل تكون مركبة بشكل يتضمن كل منها، وهذا ما يؤدي إلى أداء العمل.²
 - كما عرفت على أنها "المعرفة والمهارات والقيم، ومنهج التفكير المطلوب لتنفيذ نشاط مهم لإنجاح حياة الفرد المهنية والشخصية، والقدرة على المواجهة والإحاطة بمستويات الإتقان الحالي".³
- ومن خلال كل ما سبق يظهر أنه يصعب وضع تعريف شامل للكفاءات، لأنها ترتبط بوضعية العمل وتتأثر بمحيطه، أي تتطور بالوضعية المهنية التي يواجهها العامل أو الجماعات أثناء أدائهم لمهامهم، لذلك يرى "Guy Le Beterf" إن كل منظمة عليها تحديد مفهومها للكفاءات بناء على تطورات محيط العمل،⁴ بالإضافة إلى كونها متعددة الأبعاد (بعد فردي، بعد جماعي وبعد استراتيجي) يجعلها متشعبة.

ثالثا: الخصائص المتكررة في تعريف الكفاءة الفردية

يمكن الإقرار أن هناك مجموعة من الخصائص المتكررة في تعريف الكفاءة الفردية، نوضحها وفق ما يلي:

¹ : المرجع أعلاه نفسه ص: 443.

² : محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص: 95.

³ : ليلى عبد الحليم قطيشات، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من جهة نظر المديرين والمعلمين، دكتوراه فلسفة تخصص إدارة بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان 2004 ص: 25.

⁴ : Guy LE BOTERF, construire les compétences individuelles et collectives, 2004, op.cit, p : 37.

الجدول رقم(01): الخصائص المتكررة في تعريف الكفاءة الفردية

المؤلفين	تبرير	
Courpasson et Livian (1991), Stroodants (1993), Northang (1994) .	الكفاءة الفردية هي سمة خاصة بالفرد	مبدأ الخصوصية Principe de spécificité
Meignant (1990), Gilbert & Parlier (1992), LeBoterf (1994), Malglaive(1994)	الكفاءة الفردية تبنى في إطار العمل	Principe d'action
De Montmollin (1991), Le Boterf	الكفاءة الفردية تعني الانتظام والموثوقية، إذ يجب تنفيذها في وقتها المناسب، والعمل على تجديدها بصفة دائمة.	Principe de régularité
De Montmollin (1984), Gilbert & Thionville (1990), Le Boterf (1994), Malglaive (1994), Zarifian (2001)	الفردية تتوقف على حالة العمل، فالفرد ليس كفاء بحد ذاته لكن من خلال وضع معين، في الواقع الأفراد الذين لديهم معارف أو قدرات قد لا يعرفون كيفية التعبئة في وضعية عمل، وبالتالي فوضعية العمل هي التي تكشف الكفاءات الحقيقية من طرف الأفراد.	() Principe de Contingence
Courpasson & Livian (1991), Gilbert & Parlier (1992), Donnadiou & Denimal (1993), Nordhaug (1994,1996), Durand (2000)	تسند الكفاءة الفردية على مجموعة من المعارف من خلال المعرفة (المعرفة، المهارات، الخ).	Principe cognitif
Chomsky (1970), Leplat (1991), Aubret & al. (1993), Le Boterf (1994), Lévy-Leboyer (1996)	الكفاءة الفردية هي مزيج من المعارف المهارات والقدرات، فكل منها تؤثر في الأخرى بصفة مستمرة وديناميكية، فهي تتحدد بطريقة المزج بينها.	Principe combinatoire
Chomsky (1970), leplat (1991), Gilbert & parlier (1992), Donnadiou & Denival (1993), Malglaive (1994), Durand (2000)	الكفاءة الفردية هي سيرورة البناء الدائم، فهي متجددة باستمرار، وباعتباره تجديد مستمر بمعنى فيه مظهر تراكمي لأنه لا ينبغي عند التجديد إهمال الكفاءات التي كانت من قبل.	مبدأ الديناميكية والتراكمية Principe dynamique et cumulatif
Gilbert & Thionville (1990), Merchiers & Pharo (1992), Aubert & Al (1993), Le Boterf (1994), Parlier (2000).	يجب الاعتراف بالكفاءات من طرف الآخرين لكسب المصداقية.	مبدأ الرؤية والاعتراف Principe de visibilité et de reconnaissance
Gilbert & Thionville (1990), De Montmollin (1991), Leplat (1991), Gilbert & Parlier (1992), Le Boterf (1994)	الكفاءة الفردية تمارس لتحقيق هدف، فالكفاءة لا يتجزأ من الأداء	مبدأ النهائية Principe de finalité

Sabrina Loufrani-Fedida, op-cit : 23 :

المطلب الثالث:تعريف الكفاءة على مستوى الجماعة والمنظمة

يمكن تحديد مفهوم الكفاءة على مستوى الجماعة والمنظمة وفق ما يلي:

أولاً: مفهوم الكفاءة على مستوى الجماعة

ينطلق أغلب الباحثين في تعريف الكفاءة من المستوى الفردي (تعريف الكفاءات الفردية) من أجل تحديد مفهومها على مستوى الجماعة (تعريف الكفاءات الجماعية)، وبالرغم من قلة الأبحاث المرتبطة بتحديد مفهومها على هذا المستوى والجدل الناشئ حوله ينظر لها عموماً من أربع زوايا، تبرز في:¹

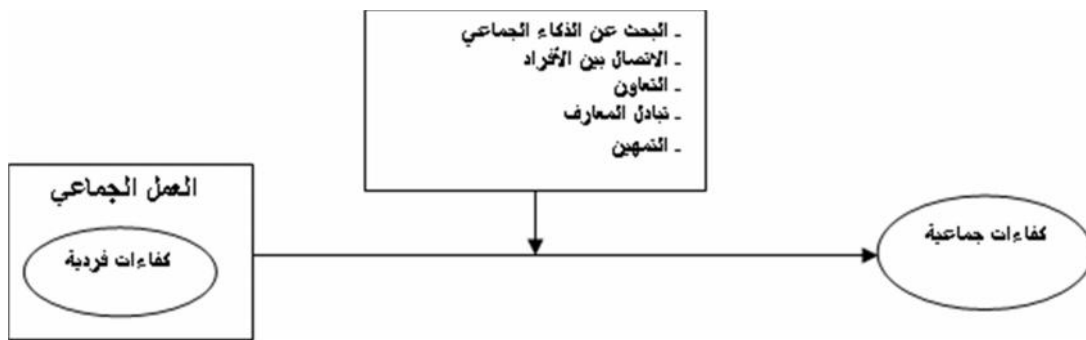
- هناك من يرى أنها مفهوم مرتبط بديناميكية الجماعة، وهذا من خلال تآزر (synergie) وتجميع الكفاءات

¹ : Lamya Temnati, op-cit, p :21.

الفردية في إطار قواعد عمل جماعية التي تسمح لمختلف الأفراد في المجموعة بالعمل بشكل فعال؛
 - ويرى البعض من أنه مفهوم مرتبط بمنطق التغيير، التمهين وخلق المعارف الجديدة من خلال العمل؛
 - ونجد من يرى بأنها مفهوم مرتبط بدنياميكية تقاسم المعارف والخبرات الموجودة في إطار تفكير جماعي؛
 - كما ينظر إليها أنها مفهوم مرتبط بمنطق الاتصال والتبادل بين الأفراد والتعاون المتبادل بينهم.
 إن الكثير من الباحثين يختارون الزاوية الأولى في شرح الكفاءة الجماعية، إذ يرون أنها ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، فهي من طبيعة تنسيقية، تكون من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق للوصول للأهداف المرجوة¹ وبالتالي فهي أحد أهم منتجات العمل الجماعي بين أفراد الفريق؛ فهي قدرة تعرف من خلال العمل الجماعي في تعاملها مع وضعية ما، بحيث لا يمكن لأحد الأعضاء التعامل معها لوحده، إذ لا تصبح الكفاءة الفردية مهمة إلا إذا تلاحمت مع كفاءات الأفراد الآخرين، فهذا الترابط هو من بين النقاط المسببة لظهور الكفاءات الجماعية. إن العمل الجماعي بحد ذاته هو التبادل والتفاعل الفعال بين الأفراد، وفعالية العمل الجماعي يعرف من خلال إنشاء لكفاءات جماعية.

فبالنسبة لـ "Le Boterf" فإن الكفاءة الفردية لن تصبح مهمة إلا إذا تداخلت مع كفاءات الآخرين، ولا يكفي بناء فريق لبناء هذه الكفاءة، بل ضرورة وجود اعتماد متبادل بين الأفراد لبروز الكفاءات الجماعية. ويضيف "Amheradt et Al 2000" أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد منه، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق وتآزر الموارد (مزج تآزري) (Combinaison synergique)، إذ تنشأ وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستواها معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات². فهي قدرة تنشأ من خلال البحث عن الذكاء الجماعي الذي يكون نتيجة التعبئة المثلى للكفاءات الفردية، من خلال خلق التآزر والتعاون والتواصل بين أفراد المجموعة والسعي للتعلم المستمر وتحقيق هدف مشترك، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(05): تمثيل للكفاءات الجماعية



Source : Sabrina Loufrani-Fedida, op-cit, p : 38.

كما تعتبر على أنها مجموع معارف تنشأ عن طريق فريق عمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (تآزر)

¹ : كمال منصوري، سماح صولح، المرجع السابق، ص ص: 53- 54.

² : Jean-François Amadieu, Loïc Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p : 125.

"combinaison synergique"، وتنشأ وتتكون أثناء العمل الجماعي.¹

وفي هذا المجال يرى علم نفس العمل والمنظمات أن كفاءة فريق تكمن في:²

- مجموع المعارف الأساسية والمفاهيم الضرورية من أجل الانجاز الفعال لمهام الفريق؛
- سجل المهارات اللازمة والتصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق؛
- مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق التي تحسن من أداء الفريق.

غير أن الكفاءة الجماعية ليست مجرد معارف، مهارات وتصرفات فريق العمل، فهي ليست بهذه البساطة، فتعريف الكفاءة الجماعية أكثر تعقيد من تعريف الكفاءة الفردية، وإن كان أغلب الباحثين يؤكدون على أنها تتشكل نتيجة الربط المتناسق وإضفاء قيمة على مجموع الكفاءات الوظيفية الموجودة على المستوى الفردي؛ فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث شروط، وتتمثل في معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون؛³ فالتلاحم الجيد بين هذه الشروط ستزيد من حظوظ التعاون الفعال للوصول إلى الكفاءات الجماعية.

وللحصول على الكفاءات الجماعية يجب توفر الشروط التالية:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال الاتصال الفعال لتطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد، والمحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- تشجيع الإدارة لجماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثانيا: مفهوم الكفاءة على مستوى المنظمة

يمكن اعتبار الكفاءة عند هذا المستوى بأنها تتكون من خلال التنقيب في مجموعة الكفاءات المترابطة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية والعلاقات مابين مواردها البشرية؛⁴ وبهذا يتضح أنه يمكن خلقها وتنميتها من خلال تكامل الكفاءات الموجودة في المنظمة مع باقي موارد المنظمة المادية منها والتنظيمية، لأنه بإيجاد التوليفة المناسبة من الكفاءات الفردية والجماعية والموارد المادية والتنظيمية من خلال آليات تنسيق معينة يؤدي لدعم الميزة التنافسية.

¹ : Charles Bordèves, panisse Gye, **Le management des connaissances au service de développement des compétences**, la lettre du CEDIP en ligne paris ,juin 2003,N :26,p :01. Disponible sur:

http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fichetech8_cle7a6e5f.pdf

² : Dango Rimi Kouabenan, **compétence collective au travail**, Harmattan, paris, 2001,p :24.

³ : Guy le botref, **construire les compétences individuelles et collectives**, édition d'organisation, paris, 2^{ème} édition, 2001, p :152.

⁴ : Marcel coté, Marrie Claire Malo, **La gestion stratégique :une approche fondamentale**, Gaëtan Morin édition, Canada, 2002, p :100.

يعرفها "G Malglaive" * (1990-1992) بأنها المعرفة التطبيقية، أي تكامل كل من المعرفة التكنولوجية والمعرفة المنهجية والتي تسمح للإدارة بالعمل بفاعلية في الحالات المعقدة وغير المؤكدة.¹

إن الكفاءات على مستوى المنظمة تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات وآليات التنسيق، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون (على المستوى الفردي أو الجماعي) ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويمكن القول بأنها ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المنظمات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية، قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المنظمات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.²

ويمكن تحديد بعض الخصائص المرتبطة بمفهوم الكفاءة على مستوى المنظمة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(02): الخصائص المتكررة في مفهوم الكفاءة على مستوى المنظمة

المواصفات المتكررة	تبرير	المؤلفين
مبدأ الخصوصية Principe de spécificité	الكفاءات التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي تضعها محل تطبيق، وهي تابعة من ثقافتها وتاريخها، وبالتالي قيمتها لا معنى لها إلا في المؤسسة نفسها التي ستقوم باستعمالها وتطويرها.	Nelson & Winter (1982), Prahalad & Hamel (1990), Arrégle (1995), Meschi (1997)
Principe d'action	الكفاءات التنظيمية لا يمكن أن تكون واضحة إلا إذا تم التحقق منها من خلال تطبيقها العمل، وهذا ما يسمح بظهور كفاءات محتملة لكفاءات فعلية. فالعمل يعكس الكفاءة وليس اختيار أحد.	Lorino & Tarendeau (1998), Durand (2000), Lorino (2001)
Principe de régularité	تحتاج الكفاءة التنظيمية لتطبيقها بطريقة فعالة والعمل على تطويرها؛ فإذا لم يتم الحفاظ على الكفاءات التنظيمية بها فإن قيمتها تنخفض مع الوقت وتتناقص، وبهذا على المنظم صيانتها وحمايتها.	Prahalad & Hamel(1990), Amit & schoemaker (1993), Doz (1994)
Principe de Contingence	الكفاءة التنظيمية تولي لمعالجة وضع موجود فقط، وبالتالي فهي تنشأ معين.	Meschi (1997), Teece & Al (1997)
Principe cognitif	الكفاءة التنظيمية تستند على المعرفة والمهارات والسلوكيات، وهذا ما يجعل المنظمة تأخذ بعين الاعتبار بيئتها، وبهذا فالمعرفة تعتبر أحد المقومات الأساسية لكفاءات المؤسسة.	Sanchez & Heene (1997), Durand (2000)
Principe combinatoire	هي نتيجة لمخرج منسق وفعالية مع مختلف الموارد (مادية وغير مادية) للمؤسسة، بعبارة أخرى هي لا تكمن فقط في الموارد المتاحة وهي المعرفة، القدرات والسلوكيات، وإنما ترتبط بتعبئة هذه الموارد.	Grant (1991), Black & Boal (1994)
مبدأ الدينامكية والتراكمية Principe dynamique et cumulatif	يتم بناءها بصفة تدريجية، ويتم إثراءها من خلال التعلم الجماعي، أي أن بناءها وتطويرها يستغرق وقتا، وهذا ما يعطي لها صفة التراكمية.	Doz (1994), Hamel & Prahalad (1995), Cohen & Al (1996), Sanchez & Al (1996), Teece & Al 97
مبدأ الرؤية والاعتراف Principe de visibilité et de reconnaissance	ينبغي أن تكون معترف بها من قبل الآخرين لكي تتمتع بالمصادقية، وخاصة بالنسبة للمساهمين، وبصفة أساسية بالنسبة للزبائن النهائيين أو الوسطاء الذين يهتمون من بوجود الكفاءات في المنظمة.	Dierick & Cool (1998), Grant (1991), Bogaert & Al (1994), Hamel & Prahalad (1995)
مبدأ النهائية Principe de finalité	الكفاءة التنظيمية لها غرض إستراتيجي	Hamel & Prahalad (1998), Sanchez & Al (1996), Metais (1997)

المصدر: بالاعتماد على: 61-62: Sabrina Loufrani-Fedida, op-cit

* G.Malglaive: هو باحث وعالم في هندسة التكوين.

¹ : Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **savoir et pouvoir : La compétence en question**, op-cit, p :40.

² : بحضبة سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 127.

وبهذا يظهر من خلال هذه المبادئ أن الكفاءة على مستوى الأفراد والكفاءة على مستوى المنظمة تقوم على نفس المبادئ،* وبالتالي لهما نفس المفهوم لكن يستخدمان في مستويات مختلفة، فبالرغم من أنه لا ينبغي الخلط بينهما إلا أنهما مرتبطان، إذ لا يمكن أن نجد كفاءة تنظيمية دون وجود كفاءة فردية أو جماعية. وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للكفاءة بغض النظر عن مستواها: "هي قدرة الفرد أو جماعة عمل أو منظمة لتعبئة الموارد والجمع بين المعارف والمهارات والسلوكات لتنفيذ نشاط أو سيرورة عمل محدد".

المبحث الرابع: خصائص الكفاءات، أبعادها، أهميتها وأنواعها

ترمي كل المفاهيم المتعلقة بالكفاءات إلى ارتباط هذه الأخيرة بالمعرفة والمهارة والسلوك، إذ تنادي كلها إلى كونها تتشكل من خلال عمليات مزجها، فهي تعتبر بمثابة أبعاد لها؛ فارتباطها بها وتعدد تصنيفاتها وأنواعها هو ما يصعب التحديد الدقيق لمفهومها وعدم الوقوف على تعريف موحد، إلا أنها تتحد في إبراز أهميتها في التسيير الحديث؛ ويمكن إبراز كل ذلك وفق ما يلي:

- خصائص الكفاءات وأبعادها ؛

- تصنيف الكفاءات.

- أهمية الكفاءات؛

المطلب الأول: خصائص الكفاءات وأبعادها

لقد توصلنا في محاولتنا لتحديد مفهوم الكفاءة إلى أنها ليست مجرد إضافة بسيطة تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة، إنما هي مفهوم واسع متعدد الأبعاد والخصائص التي تجعلها مطلب من متطلبات الوصول إلى اقتصاد المعرفة؛ ويمكن تحديد أهم أبعاد الكفاءة وخصائصها وفق ما يلي:

أولاً: خصائص الكفاءات

تتفق مختلف التعاريف باختلاف مستواها على عدة خصائص، تتمثل أهمها فيما يلي:

- الكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف، إنما عبارة عن عملية، ذلك لأنها تتطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل والحوادث العرضية غير المتوقعة والمستجدات التي لا يمكن استبعادها، فالكفاءة لا تنحصر في الأداء المستهدف ولا في الموارد اللازمة لممارستها، بل تتعدى ذلك إلى الإجراءات والعمليات التي توجه الأداء؛¹ وعلى كل يمكننا ببساطة فهم كيف يمكن للكفاءة أن تكون عبارة عن عملية لو تمكنا من الإجابة على السؤال "كيف نبني كفاءة ما؟" ففهم وتتبع مراحل هذه العملية يقدم إمكانية جمع الشروط والمتطلبات اللازمة والمناسبة لتحقيقها؛
- الكفاءة عبارة عن نظام** لأنها تقوم بدمج المعارف والمهارات والتصرفات؛² إذ تتمثل مدخلات هذا النظام

26 : (01)

*

¹ : Gilles Aymern Mobart Casas, **le management des compétences** : La lettre du CEDIP en ligne, paris, janvier, 1999, N : 8, P : 1. disponible sur:

http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf

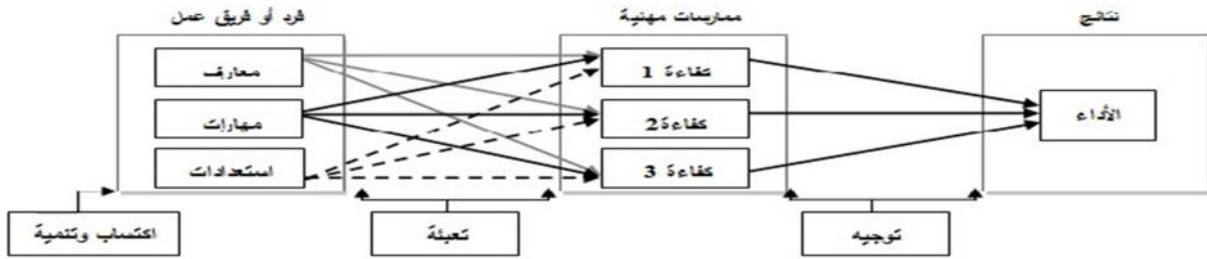
** : ويكون ذلك سواء على المستوى الفردي، الجماعي أو على مستوى المنظمة.

² : Chenu Flavent, **vers une définition opérationnelle de la notion de compétence**, Revenu Education permanente, paris, 2005, N °162, p : 201.

في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أما العمليات فهي تجنيد هذه الموارد وتنظيمها والتنسيق بينها، وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء، فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين؛

- الكفاءة ذات غاية، حيث أنه يتم تشغيل معارف ومهارات واستعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد؛¹
 - الكفاءة تنتج من فرد في وضعية مهنية معينة أو من فريق عمل، وتكون مستندة إلى نتيجة منتظرة؛
 - الكفاءة ترتبط بالنشاط، إذ نجد أنها تربط بمهمة أو عمل محدد، كما يمكن أن تغطي مجموعة من النشاطات والأعمال، ولهذا فالكفاءة العامل لا تتحدد من مسؤولياته أو مستواه العلمي فقط، إنما تحدد انطلاقاً من أعماله ونشاطاته والنتائج المرتبطة عنها، فالكفاءة ليست النشاط وإنما ما ينتظر من النشاط؛²
 - الكفاءة بناء ناتج عن التنسيق الملائم للموارد، سواء على مستوى الفرد، الجماعة، أو المنظمة ككل؛³ وبالتالي فالقدرة على التنسيق هي كفاءة في حد ذاتها لبناء كفاءات تتلاءم مع الظروف التي تتواجد فيها؛
- يمكن جمع كل هذه الخصائص في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): غاية الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الخصائص السابقة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إبراز مجموعة أخرى من الخصائص، تتمثل في:

- الكفاءة مكتسبة، فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة من تجاربه في العمل، إضافة للتدريب الموجه له؛⁴
- الكفاءة مفهوم مجرد، فهي غير مرئية، فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، وبهذا نقول أنها ليست أصلاً بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع؛⁵
- الكفاءة غير دائمة، فهي ظرفية، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم إظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المنظمة الاستفادة منها؛⁶ ويمكن

¹ زهية موساوي، خديجة خالدي، المرجع السابق، ص: 08 (بالتصرف).

² Delaunay M, **connaissances et compétence** (on ligne) page visité le 16/08/2008 disponible sur : [http:// acnantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev81.htmh](http://acnantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev81.htmh)

³ : Guy Le Boterf, **Ingénieries et évaluation des compétences**, op-cit, p : 116

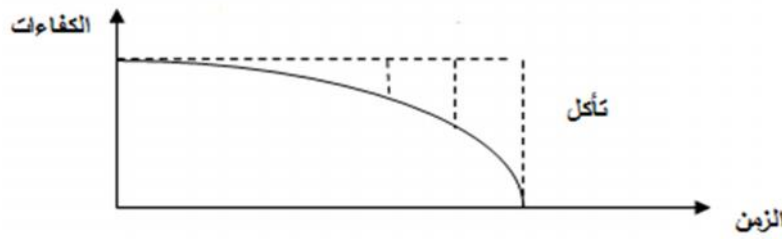
⁴ : زهية موساوي، خديجة خالدي، المرجع السابق نفسه، ص: 08-09 (بالتصرف).

⁵ : Cecile Dejoux, Anne Diettick, **Management par les compétences : le cas de Manpower**, op- cit, p : 278.

⁶ : عبد المليك مزهودة، مقارنة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول جامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جوان 2003، ص: 14.

إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

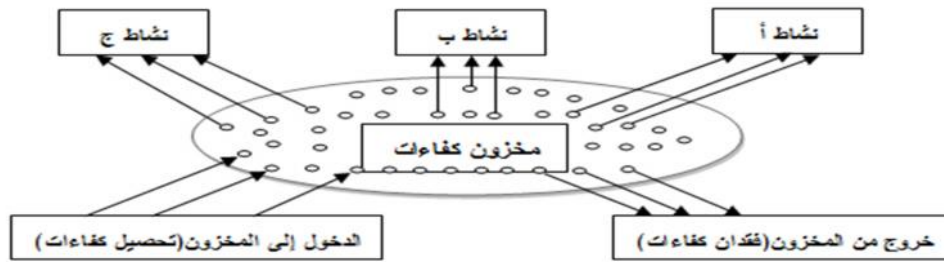
الشكل رقم (07): تقادم الكفاءات



Source :J.Larregle, *Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques*, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1996, p30.

- بإمكان كل فرد أن يملك ملف كفاءات خاصة به والتي تتغير وتتطور بتغير ظروف العمل، ونفس الشيء بالنسبة لفرق العمل؛ ويكون المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد، وبالتالي مجموعة من فرق العمل، فإنها هي التي تكتسب هذا المخزون من الكفاءات، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(08) : مخزون الكفاءات عند الفرد أو فريق العمل



Source : Christian Batal, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, édition d'organisation, tome1,1997,p :157

ثانيا: أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات على المستوى الفردي، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد، وبالتالي كل الباحثين يقومون بتحليلها على مستوى الفرد، ولقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكون الكفاءة، حيث يرى "Bruno Sire" بأن مكونات الكفاءة تختلف على اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا:¹

- فالكفاءة في الفكر التسييري في فرنسا تتكون من:

- المعرفة، وهي تمثل الكفاءة النظرية؛
 - المهارة، وهي تمثل الكفاءة التطبيقية؛
 - السلوكيات، وهي تمثل الكينونة، معرفة الذات والتصرفات.
- في حين أن الأدب الانغلو سكوني يرى أن الكفاءات تتكون من:

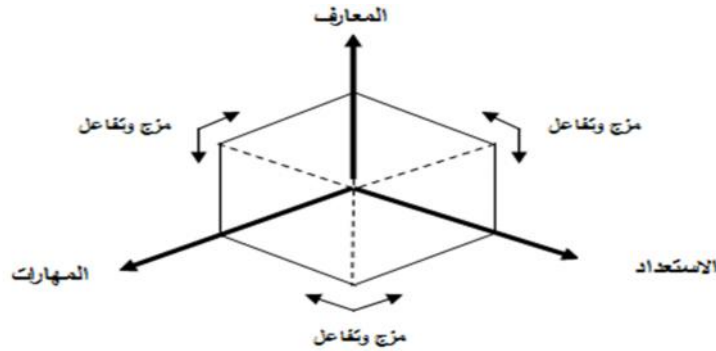
¹ : Bruno Sire, *Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications*, l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le lien : 1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533a91ed38cb6.pdf

- الاستعدادات "Abélites" والطاقات التي تسمح بممارسة النشاط؛
- التصرفات "behaviors" التي تعبر عن مفهوم ذاتي؛
- المعرفة "knowledge" والتي تتمثل في المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص؛
- الموصفات الشخصية "personality variables" كالمثابرة، المبادرة والتألق؛
- الدافعية "Motive" وهي تتعلق بقوة داخلية التي تبرز سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل.

نلاحظ بأن الباحثين الانغلو سكسونيين أكثر توسعا من الفرنسيين في تحديد أبعاد الكفاءة ، فهي لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية، بل تتعداها إلى مجموع القيم والدوافع، وهذه الأخيرة وإن كان لا يمكن قياسها أو ملاحظتها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الأخرى¹ وعلى الرغم من هذا الاختلاف في تحديد عناصر الكفاءة إلا أنه لا يعد تعارضا، ذلك لأن بعض العلماء يرون بأن الكفاءة تتكون من عناصر أساسية وأخرى فرعية، فيكتفون بذكر الأساسية منها فقط، في حين نجد من يفضل ذكرها جميعا ليحيطوا بكل ماله علاقة بالكفاءة وبناءها.

وقد استطاع " T.Durant " الجمع بين عدة دراسات وأبحاث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد أساسية للكفاءات* تتمثل في المعرفة، المهارة والاستعداد² ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(09): ترابط الأبعاد الثلاث للكفاءة



Source : Mounoud Eléonore, **La mise en discours des représentations stratégiques in DRISSE: Le Management Stratégique en représentations**, Ellipses édition, Paris, 2001, p : 217

ويمكن إبراز هذه الأبعاد فيما يلي:

I- المعرفة "Savoir":

المعرفة تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي، يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا، من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها. والمعرفة؛ سواء كانت ضمنية موجودة في عقول الموظفين، أو صريحة موجودة في قواعد وبنوك وخزانات المعرفة المتواجدة على مستوى المنظمات؛ فهي

¹ : محمد علي عبد الوهاب إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 1975، ص: 13.

* : هناك من يسمي أبعاد الكفاءات بمكونات الكفاءات أو بموارد الكفاءات.

² : Thomas Durand, **Savoir, savoir faire et savoir être** : Repenser les compétences de l'entreprise, sur le lien : www.strategie-aims.com/...savoir-savoir-faire-et-savoir-etre.../download, date de consultation : 02 /11/ 2013

تعد من أهم مكونات الكفاءة، حيث أنه يوجد دائماً معرفة وراء كل كفاءة.¹ وبهذا فهي شرط أساسي للكفاءات بكل أنواعها، وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما في:

1- معارف عامة "Connaissances générales": تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، فهي تلك المعارف المكتسبة، وبصورة عامة يكون ذلك عن طريق التعليم الرسمي (المدرسي، الجامعي...) أو عن طريق التكوين... الخ.² فالمعرفة العامة تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما، فهي جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم.

2- المعرفة الخاصة أو المتخصصة: وهي نوعان:

أ- المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة: تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية والتطبيقية حول هذه المهنة، فالكفاءة لا تتوقف على المعارف النظرية فقط، بل تستدعي فهم النظرية والقدرة على استخدام هذه المفاهيم، واستغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط معين، فاكتمال هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان.³

ب- معارف خاصة بالمحيط الوظيفي: إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني، فهي مكتسبة أساساً من خلال الخبرة والمسار المهني، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل، المصلحة، القسم أو المنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة، مثلاً: قواعد الأمن في الورشة، تنظيم الشبكة التجارية للمنظمة... الخ.

3- المعارف العملية أو الإجرائية "Connaissances Procédurales": هذا النوع يسمح بتحديد كيفية التصرف، أي تحديد كيفية العمل؛⁴ فعلى خلاف المعارف العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن أن يساهم في تحقيقه، فالمعارف العملية تصف النشاط المراد انجازه، كإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، طريقة إنشاء مخطط للتكوين، إجراءات تحسين المخزون... الخ؛ فهي تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارة إلى سنتناولها في العنصر الموالي.

II- المهارة "savoir faire":

يتعلق الأمر بمعرفة التطبيق أو القدرة على الانجاز بصفة ملموسة، وفق مسار أو أهداف محددة، وهذا البعد لا يستبعد المعارف ولا يلغيها، لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية من المعارف، إذ يصعب نقلها؛ وتجمع المهارات ثلاث أبعاد:⁵

1- المهارات العملية "savoir faire opérationnel": تكتسب هذه المهارات أساساً من الخبرة المهنية، لكن بإمكانها أن تكون موضوع تعلم، يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة.

2- مهارات العلاقة "savoir faire relationnel": هي مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، فهي مكتسبة ليس فقط عن طريق السيرورة المهنية وإنما عن طريق احتكاك

¹ : علي عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص: 26.

² : Guy Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, op-cit, p : 50.

³ : Valérie Marbach, *Evaluer et Rémunérer les compétences*, édition d'organisation, Paris, 2000, p : 96.

⁴ : Guy le botref, *Ingénierie et évaluation des compétences*, op-cit, p : 52.

⁵ : Lamya Temnati, op- cit, p : 44.

الفرد مع المحيط بصفة عامة، ووظيفتها هي القدرة على خلق التعاون سواء بين مختلف أفراد المنظمة أو مع محيطها، وأمثلة عن هذه المهارات: إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب، العمل في فريق، التفاوض مع مسئول.

3- المهارة الذهنية (التفكير الجيد) "Savoir raisonner" أو "Savoir faire cognitifs" : هي عبارة عن مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبياً، كالوصف، المقارنة، العد... الخ، أو في العمليات المعقدة كتشكيل فرضيات، استنتاج النتائج، البرهان، الاستنتاج الاستقرائي وغيرها. إن هذا النوع من المهارات ضروري لحل المشاكل وأخذ القرارات والاختراع. ويمثل هذا النوع كمولدات، بمعنى أنها تساهم في إنتاج وتوليد معلومات جديدة انطلاقاً من معلومات أولية، وهي مطلوبة أكثر بالنسبة للنشاطات التي تعتمد على القدرات الفعلية أكثر من العضلية، كإنجاز تحليل لاجتماع ما، أو استخلاص معطيات... الخ.

وعلى العموم تعتبر المهارة من أهم الموارد غير الملموسة المتوفرة لدى الأفراد، والتي يمكن التعبير عنها في الغالب من خلال عبارة "أنت تكون قادراً على فعل شيء ما"، وتكتسب هذه المهارات في أماكن وأوقات مختلفة وليست فقط خلال المسار المهني، وكل المهارات التي يتم اكتسابها سيكون لها تأثير بالغ على تصرفات الأشخاص وسلوكياتهم، والتي تعتبر هي الأخرى من أبعاد أو عناصر الكفاءة.

III- الاستعداد "Savoir être":

يتمثل الاستعداد في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد، وتشمل العناصر التي تدرج تحت سلوكه وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، ففي الوقت الراهن تكمن فعالية المنظمات في نوعية التصرفات والسلوكات الفردية والجماعية، لأن الكفاءة تتطلب السيطرة على الاتجاهات السلوكية في ميدان العمل، ومن بين هذه الخصائص نجد روح المبادرة التي يتحلى بها الفرد، التحكم في النفس، الصرامة... الخ.¹

ويمكن القول أن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاث. ويمكن إظهار ترابط الأبعاد الثلاث للكفاءة وفق ما يلي:

- **المعارف والمهارات:** إذ نلاحظ أنه هناك تداخل بين المفهومين في تشكيل الكفاءات، فهذه الأخيرة ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي يستخدم بها الفرد جزءاً من معارفه، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن توظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، وهذه الأخيرة هي مخزنة في عقولهم ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال؛
- **المهارة والاستعداد:** فمن الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير استعداد لها غير فعالة تماماً، وكذلك بالنسبة للاستعداد دون مهارة؛
- **المعارف والاستعداد:** إذ يركز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكات ملائمة، والتي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني من دون فهم للإستراتيجيات وسيرورة النشاط، مثلاً لا يمكن أن يكون الفرد كفء مهما كان مستعداً لفعل ذلك.

¹ : أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول، الشلف، 03-04 ديسمبر، 2012.

وبصفة عامة، يمكن القول أن المنظمات تسعى دائما إلى حصر المخزون من مكونات الكفاءات المختلفة إلى أعضائه (مهارات، معارف واستعدادات) لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، فعملية تحديد المهارات والمعارف واتجاهات الأفراد بطريقة فعالة يؤدي إلى تميز وكفاءة الأفراد في الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: تصنيف الكفاءات

باعتبار الكفاءات مرتبطة بالأفراد الذين يتميزون بالتعقيد، فإن تركيب وتكون الكفاءات من خلال الأبعاد المشكلة لها؛ والمتمثلة في المعرفة، المهارات، والتصرفات (الإستعدادات)؛ يكون متجدد بشكل كبير، وهذا ما ساهم في تعدد التصنيفات المتعلقة بأنواع الكفاءات، ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي.

أولا: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

قام " Robert Katz " بوضع ثلاث أنواع للكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف موقع الفاعلين، وهي:¹

I - الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل الكفاءة الفكرية القدرة على تصور المنظمة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المنظمة بالمحيط الخارجي بكل عناصره السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ، هذه التصورات تمنح الإطارات أسلوبا خاصا في فهم صياغة التوجهات التنموية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص. وتفترض هذه القدرات حياة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة المعارف والمؤهلات الذهنية، التي تمكنهم من فهم واستيعاب الأفكار، ويتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي الأعلى.

II - الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:

وتسمى كذلك بالكفاءات الاجتماعية، وتتمثل في قدرة الفرد على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقات بمسؤوليه، نظرائه، ومعاونيه، وتترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرين، ويرى من خلال ذلك التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معا. إن هذا النوع من الكفاءة مطلوب في كل المستويات الهرمية، ولكن بكثرة على المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى).

III - الكفاءات التقنية:

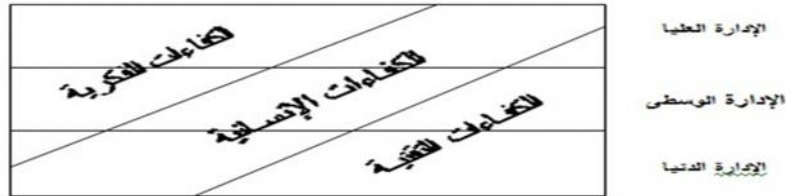
تتمثل الكفاءات التقنية في استعداد الفرد أو مجموعة أفراد للقيام بمهامهم، فهي تقتض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية، إذ تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة، مثل كفاءة إدارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي لمنتج معين كالسيارات؛ هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي، وذلك لطبيعة الوظائف في هذا المستوى، خاصة في المنظمات الإنتاجية.*
ومن خلال هذا التصنيف سيظهر أن كل منظمة تحتاج لأداء مهامها على أحسن وجه إلى الأنواع الثلاث

¹ : John R. Schermehorn, James G Hunt, Richard N.obson, **Comportement humain et organisation française**, édition village mondial, France, 2^{ème} édition, 2002, pp :15-16.

* : مع التحفظ لان ذلك يختلف من مؤسسة لأخرى ، باختلاف طبيعة النشاط والآلات والتكنولوجيا المستخدمة

التي ذكرناها، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجاتها للكفاءات التقنية، كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم(10): تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية



المصدر: الحسن ربحي، المهارات الإشرافية والقيادية، مركز البرامج الخاصة والتعليم المستمر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، بدون سنة النشر ص:21.

ثانيا: تصنيف الكفاءات من حيث مدى إلزاميتها للمهام المختلفة

في هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات، وهي الخصوصية أو المرتبطة بهدف معين، والثاني مشترك ولازم لأداء مهام مختلفة، ويظهر ذلك كما يلي:¹

I- الكفاءات الخصوصية:

الكفاءات الخصوصية هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، إذ لا يمكن تأدية المهام المنوطة إليه في هذا المنصب إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع مرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية (Statut) التي يشغلها الفرد في المنظمة.

II- الكفاءات المشتركة:

الكفاءات المشتركة هي تلك التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير ورغم تفاوت مستويات التعقيد باختلاف المناصب؛ وهذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها تمكن صاحبها من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية "compétences habilitantes" لكونها تساعد الفرد على إنجاز مهامه، وتمنحه قاعدة لتحصيل معارف أخرى، كما تدعم قدرته على التكيف مع التغيرات. فعلى سبيل المثال قدم مركز تنمية الموارد البشرية بـ "أوتاوا في كندا" دليلا للمهارات التي تتضمنها الكفاءات المشتركة أو اللازمة، وتتمثل أهمها: قراءة النصوص، استعمال الوثائق، التحرير، الحساب، الاتصال الشفهي، القدرة على التفكير لمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتنظيم العمل، العمل الجماعي، الإعلام الآلي.

ثالثا: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج إليها

نميز هنا بين الكفاءات المتاحة والكفاءات اللازمة، والتمييز بينهما يفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة، الأمر الذي ينعكس على دورة المنتج ومدة صلاحية الكفاءة:²

¹ : الحبيب ثابتي، الجليلي بن عيو: المرجع السابق، ص:124-126

² : Valérie Marbach, op-cit, p:131.

I- الكفاءات المتاحة:

الكفاءات المتاحة هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن "t" وتقتضيها طبيعة العمل وحاجة المنظمة إليها، وهي تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

II- الكفاءات اللازمة مستقبلا:

يمكن القول أن الكفاءات المتاحة حاليا تتطلب الاهتمام بالفرد، بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلا على المنظمة نفسها، لأنها هي من تحدد الكفاءات التي تحتاجها مستقبلا، حسب ما تم من تغير في المنظمة، كإدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة؛ فهذا ما يؤدي إلى إعادة النظر في الكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، إذ يمكن للمنظمة إبرازها من خلال برمجة عمليات التكوين، أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي، بدون أن ننسى مخزون الكفاءات للأفراد.

رابعاً: تصنيف الكفاءات على أساس المستوى

لقد توصلنا فيما سبق أن الكفاءة يمكن أن تكون نتاج فردي أو جماعي أو تنظيمي، بهذا نميز بين:

I- الكفاءات الفردية:

الفرد هو الحامل المادي للكفاءة، فهو الذي ينتجها، يبينها، يستثمرها ويطورها، ولهذا ترجع الكفاءة إلى الأفراد، فلا توجد كفاءة بدونهم.¹ فالعامل أثناء ممارسته لوظيفته ومهامه يلجأ غالباً لطريقة تخصه لوحده، حيث يستغل طاقاته، إمكانياته ومعارفه الشخصية، وبهذا نقول أنه يستغل كفاءاته لأداء عمله.

وكما رأينا سابقاً يمكن القول أن الكفاءة الفردية هي نتاج عامل في وضعية مهنية معينة، حيث يقوم بتعبئة وتوليف الموارد التي يمتلكها كالمعارف القدرات، المهارات.. الخ، ويستغلها لانجاز المهام المكلف بها.

ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين التفصيل في هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمى بمرجعية الكفاءات أو الكفاءات الفردية الأصلية، وتتمثل في تحديد مجموعة من الكفاءات الفردية اللازمة، وهي تختلف من منظمة لأخرى، حسب تصور المنظمة لاحتياجاتها لها*.

II- الكفاءات الجماعية:

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظراً للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحديد الكفاءات يستدعي عدم الاهتمام بالكفاءات الفردية فقط، بل أيضاً بالكفاءات الجماعية، من خلال دمج القدرات والإمكانيات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب وتوظيفها لتحسين الأداء بشكل مستمر. إن الكفاءة الجماعية هي إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق، والتي تتضمن جانبين، جانب باطني يتمثل في تشاطر المعارف، وجانب ظاهر يتمثل في العروض الجماعية.

¹ : Meschi Pierre Xavier, **Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites**, XXI conférence internationale du Management stratégique, 6_9 juin 2007, Monterial :AIMS, 2007.

* : فمثلاً نجد أن "premeatah learning the concilof abultand" حدد إحدى عشر كفاءة أصلية تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد، وهي: روح

"Esprit d'initiative" "Ténacité" "créativité"؛ روح التنظيم "sens de l'organisation"

النقد "Esprit critique"؛ التحكم في الذات "control de soi"؛ مؤهلات القيادة "Aptitude de commandes"؛ القدرة على الإقناع "force de

"persuasion" "confiance en soi" العلاقات ما بين الأفراد "Relation interpersonnelle"؛ الحساسية "Sensibilité") :

الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو، المرجع السليق، ص ص: 128 - 129)

III- الكفاءات الإستراتيجية:

الكفاءات الإستراتيجية* ما هي إلا تحديد للكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبهذا فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية.¹ فالكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نادر، لأنها تترجم قدرة المنظمة على إيجاد توليفة مناسبة للحصول على ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل.

أولا: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراححة للفرد،² ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة ولا اعتبارات اقتصادية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الاحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق؛³
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه، ذلك لأن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا قويا؛⁴
- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها؛⁵
- الأفراد داخل المنظمة لا يمكنهم الاستقادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في السابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم، إذ بدأ تمييز الخبرة بالأقدمية تفقد صلاحيتها نتيجة لتطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار وضرورة التكيف السريع مع متغيرات البيئة؛⁶ وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءاتهم لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعياتهم في العمل؛⁷
- أمام تضخم الشهادات "Diplôme" فإن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز

* : تدعى كذلك بالكفاءات التنظيمية (هناك من يفصل بين التسميتين، بمعنى أن هناك من يعتبر الكفاءة الإستراتيجية نوع والتنظيمية نوع آخر). سنعود إلى هذا النوع من الكفاءات بنوع من التفصيل في الفصل الثاني لأنها مصدر للميزة التنافسية.

¹ : الهادي بقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص: 207.

² : Claude Levy Leboyer , **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris, 1996, p: 150.

³ : محمد المهدي بن عيسى ، المرجع السابق.

⁴ : Guy Le boterf , **l'ingénierie des compétences**, op-cit, pp :25-26.

⁵ : ماري برود، جون نيوستورم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر 1997، ص: 21.

⁶ : Guy Le boterf , **construire les compétences individuelles et collectives**, 2004, op-cit, p :15.

⁷ : Ibid, pp :127_137

الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توعي للاحترافية في العمل؛

- تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير؛ وخاصة من قبل المدراء؛ في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

ثانيا: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا أساسيا لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق ما يلي:

- تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير؛¹ فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المنظمة؛

- تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات؛²

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد ضبط سيرها وحركتها، وإمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المنظمة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال لإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل؛

- يقوم العمل الناجح داخل المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون؛³

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد مثلا على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل.⁴

ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الاهتمام:

¹ : ماري برود، جون نيوسثورم، المرجع السابق نفسه، ص: 21.

² : كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص: 146.

³ : الهادي بوقلقول، المرجع السابق، ص: 207.

⁴ : Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, 2004 , op-cit, pp : 145-146.

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده، بالإضافة إلى تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف،¹ وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد؛
 - تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم،² بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها؛
 - بروز مفهوم الكفاءات في المنظمة يدفع إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتقادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا؛
 - إن الاعتماد على الكفاءات في المنظمة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لسد النقص منه، بالاعتماد على مخططات مستتدة لهذا المدلول؛³
 - تغير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونون دائمين أو موسميي أو حتى متعاقدين... الخ؛⁴ وهذا لضمان مستوى معين من الأداء، فالتحديات الجديدة فرضت ثقافة توظيف جديدة متمثلة في البحث عن كفاءات، وحسب احتياجات المنظمة منها؛
 - اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المردودية، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانيها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعانيه هؤلاء، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءاتهم؛⁵
 - تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فعملية التوازن بين احتياجات المنظمة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة،⁶ وهو ما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها؛
 - تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافآت بما يضمن الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة؛
 - أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف لرفع قدراتهم، للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم، لأن الإدارة الناجحة تؤمن بالتحسين المستمر الذي لن يأتي إلا بتفعيل قدرات هؤلاء.
- وبهذا يظهر أن الكفاءات هي محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهذا وفق الشكل التالي:

¹ : Jean Brilman, Gelinier Octave, **Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation : Dans contexte économique mondial**, éditions d'Organisation, paris, 4ème éd, 2003, p : 370 .

² : ماري برود، جون نيوسثورم، المرجع السابق نفسه، ص، 21.

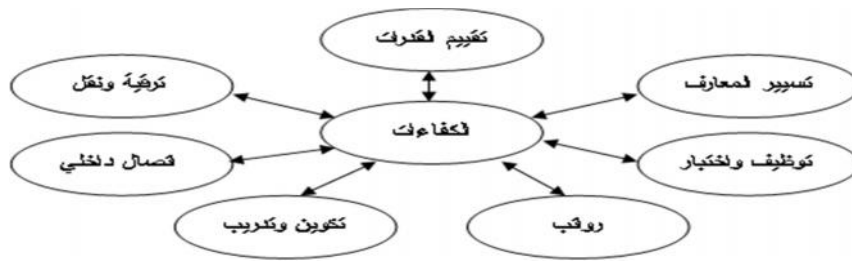
³ : Shimon L Dolan et autre, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles)**, Edition village mondial, Canada, 3^{ème} Edition, 2002, p : 308.

⁴ : Jean Brilman, op-cit, p : 370.

⁵ : Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, édition d'organisation, paris, 1996, p : 163.

⁶ : Shimon L.Dolan et autre, op-cit, pp : 308-310.

الشكل رقم (11): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Lou-Van Beirendonck , **Management des compétences : évaluer, développement et gestion**, édition De Boeck, Bruxelles ,2004, p:30.

ومن خلال ما سبق يظهر أن دخول مفهوم الكفاءات في المنظمة زاد من دور إدارة الموارد البشرية فيها، بالإضافة إلى تفاقم أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

رابعاً: أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة

تعتبر الكفاءة من المفاهيم الهامة في الإدارة المعاصرة لما تحققه من مزايا للمنظمة ، حيث توصلنا إلى أعلى مستوى من النجاح في الأداء الكلي لها، ونبرز أهميتها أكثر وفق ما يلي:

- أصبح موضوع الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، حيث أصبحت في الكثير من الأحيان المحددة والمتحركة في كل عمليات الإدارة؛

- تعتبر الكفاءات بمثابة المنفذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً، وأعطتها حرية أكثر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات؛

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...الخ)، لذا فإن المنظمة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال؛

- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة تنافسية المنظمة، فهي تزيد من جودة منتجاتها وخدماتها مما يكسب المنظمة لمزايا تنافسية*؛

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من موارد شخصية (معارف، مهارات...الخ)، وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحتها أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت.

وفي الأخير وختاماً لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

* : تعتبر هذه النقطة محور اهتمام الطلبة لذا سيأتي بنوع من التفصيل في الفصول القادمة حول دور الكفاءات في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

الخلاصة:

اقتحم العالم مرحلة جديدة يولى فيها الاهتمام الأكبر للموارد البشرية، والتي تنعكس على مدى القدرة على التعلم والابتكار بصفة مستمرة والتحكم في التكنولوجيات المتطورة والمتغيرة، ولهذا أصبح أهم تحدي يواجهها في ظل العولمة هو إيجاد وسائل تحرير وابتكار الكفاءات وكسب كامل التزامها.

وبهذا اضطر رواد الفكر الإداري إلى تغيير نظرتهم إلى الفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات إلى فاعل ذي قدرات وإمكانيات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية. فبنتبع مسيرة الفكر الإداري نجد تطور موقع ومكانة الفرد في المنظمة، إذ انتقل من منطق الاستخدام الذي يركز على المنصب وما يترتب عنه من التزامات واستحقاقات عن طريق ما يسمى بالتأهيل، إلى منطق الكفاءة استجابة لمقتضيات التحولات الراهنة، لأن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري أفرادا كانوا أو جماعات، وهذا ما يضع الفرد قلب المنظمة؛ وبهذا نجد أن مصطلح الكفاءة لم يجد طريقه إلا بعد بروز النظريات والمداخل الحديثة في الفكر الإداري، التي ركزت كلها على أهميته بالنسبة للمنظمة، وهو ما يفسر كثرة الأبحاث والدراسات لتحديد هذا المفهوم ودوره بالنسبة للمنظمة، وتعددت بذلك التعاريف حولها نظرا لتشعب معناه وارتباطه بعدة أبعاد، فمفهومها هي من الإشكاليات المرتبطة بالمورد البشري، ويتفق الكثير من الباحثين أنه يختلف باختلاف مستوياتها (فردية، جماعية، تنظيمية)؛ ويمكن تعريف الكفاءة بغض النظر عن مستوياتها بأنها قدرة الفرد أو جماعة عمل أو منظمة لتعبئة الموارد والجمع بين المعارف والمهارات والسلوكات لتنفيذ نشاط أو سيورة عمل محدد؛ فبالتمعق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات على المستوى الفردي، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد.

فمفهوم الكفاءات يحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل؛ فهي تعتبر بمثابة الورقة الراجعة للفرد في مجال عمله وأساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات، وتلعب دورا هاما في تعزيز وتنمية العمل الجماعي ويزيد من التعاون والتآزر بين الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة المنقذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، إذ تقدم مجالا واسعا للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، وكل ذلك زاد من قناعة المنظمة المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في ما تحمله من كفاءات، مما جعلها تعتبره كمورد إستراتيجي يحقق لها التميز والتفوق المستمر؛ وهذا ما سنراه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الكفاءات كمورد إستراتيجي لبناء
ميزة تنافسية مستدامة

تمهيد:

يعتبر امتلاك المنظمة لميزة تنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي، وعليه نجد أن نظرة الفكر الاستراتيجي حول الطرق التي تحقق لها ذلك في ظل تعقد بيئة أعمالها قد تحولت من تحليل البيئة الخارجية التي يصعب التحكم فيها إلى تحليل البيئة الداخلية، أي بالاعتماد على مواردها وخاصة المورد البشري.

ونظرا لكون هذا الأخير حامل للكفاءات ومصدر للإبداع والتطوير والتجديد، فهذا يمكن المنظمة من الاستغلال الرشيد لمختلف مواردها الأخرى وكسب مزايا تنافسية، لهذا تغير الفكر الاستراتيجي في كيفية النظر إليه، وتغيرت بذلك النظرة للإدارة الخاصة به، سواء من حيث مهامها وموقعها في المنظمة، واعتبارها كمحور مهم وأساسي في إستراتيجيتها بغرض كسب مزايا تنافسية.

ولتوضيح هذا التحول يمكن إبراز المباحث التالية:

- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية؛
- تحول تركيز الفكر الإستراتيجي نحو الموارد والكفاءات؛
- محاولة تقديم نموذج متكامل للكفاءات والميزة التنافسية؛
- تحليل البعد الإستراتيجي للكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة تحظى باهتمام واسع؛ ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، وفي ظل ذلك أصبح من الصعب على أية منظمة أن تعيش بمعزل عنها، بل مضطرة لامتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة، وحصولها على ميزة تنافسية تعد بمثابة صمام أمان لها تضمن لها الاستمرارية والنمو. ونظرا لأهمية الميزة التنافسية للمنظمة سنقدم من خلال هذا المبحث كل المفاهيم المرتبطة بها لفهم مدى إمكانية حصولها عليها، وهذا وفق ما يلي:

- مفهوم الميزة التنافسية؛
- أنواع المزايا التنافسية ومحدداتها؛
- مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية يجب التعرف أولا على مفهوم أشمل وهو التنافسية، وهذا كما يلي:

أولا: تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية* "compétitivité" باختلاف مجال الحديث فيها، ذلك لأنها تعرف على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي؛ حيث يمكن تعريفها على المستوى الوطني، مستوى القطاع، وعلى مستوى المنظمة؛ كما أن العلاقة بينها تكاملية، لأن كل واحد يؤدي للآخر، ويمكن توضيح كل منها وفق ما يلي:

I- تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

تعتبر تنافسية الدول أكثر تعقيدا، إذ تغير مفهومها عبر الزمن حسب المجال الذي كان محل اهتمام الدول، ففي السبعينيات من القرن العشرين ارتبطت بجوانب التجارة الخارجية، وفي الثمانينات ارتبطت بالسياسة الصناعية، أما في التسعينيات من نفس القرن ارتبطت بالسياسة التكنولوجية، وفي بداية القرن الحادي والعشرين يشير إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها وبشكل مستمر.¹ كما أن تعريفها يختلف حسب درجة التطور في الاقتصاد، فتنافسية الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي من خلال الإبداع والابتكار، أما تنافسية الدول النامية تتمثل في قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي لديها تميز فيها؛² وإزاء هذه التعقيدات لمفهوم التنافسية الدولية، سنقدم أهم التعاريف التي حاولت إزالة الغموض عن هذا المصطلح:

يعرفها "المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية" على أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس

*: يعتبر العديد من الباحثين على أن التنافسية والقدرة التنافسية مفهوم واحد، لكن هناك اختلاف بينها وبين المنافسة، إذ تعني هذه الأخيرة بوصف هياكل الأسواق وسلوك الأعمال في السوق، في حين تعني التنافسية بتقييم أداء المنظمات أو الدول في ظروف المنافسة المتاحة في هذه الأسواق.

¹: طارق نوبر، دور الحكومة الداعمة للتنافسية، حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، متوفر على الموقع:

<http://www.arab-api.org/jodeproducts/delivery/wps0302.pdf>

²: المرصد الوطني للتنافسية: التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري، برنامج الأمم المتحدة و هيئة تخطيط الدولة، 2007، ص: 24.

في الأسواق العالمية؛¹

ينسجم هذا التعريف مع تعريف "منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية" (OECD) التي عرفت على أنها قدرة الدولة على توسيع حصتها في الأسواق المحلية والدولية، وتضيف على أنها الدرجة التي يمكن من خلالها إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها والتوسع فيها على المدى الطويل.²

وعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) بأنها قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.³ وبهذا يمكن القول أنها يقصد بها قدرة الدولة على خلق المحيط المناسب للنشاط الاقتصادي، وبالتالي قدرة تحكمها في المؤشرات الكلية، كالتضخم، سعر الصرف، الاحتفاظ بالكفاءات داخل الدولة وغيرها.

II- تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

عرف الفريق الأردني التابع لوزارة التخطيط الأردنية التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة قطاع صناعي معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي هي تعبر عن تميز الدولة في هذه الصناعة.

ويمكن القول أنه من الصعب جدا على دولة ما أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات، وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين القطاعات غير متكافئ، لأن النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة لأخرى، وهذا ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات؛ فالقطاع يمثل مجال النشاط الذي تشترك فيه مجموعة من المنظمات، ويكون ذات تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي.⁴

III- تعريف التنافسية على مستوى المنظمة:

باعتبار أن المنظمة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، والنتائج على المدى الطويل هي انعكاس لتنافسية المنظمات؛ إن تنافسية المنظمة يعتبر مفهوما أكثر وضوحا وأقل تعقيدا إذا ما قورن بالمستويات الأخرى، هذا لا يعني أنه لا يوجد تباين في التعاريف المقدمة، إلا أننا سنقدم أهمها:

تعكس تنافسية المنظمة درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية، وبناء مواقع

¹ : Abdallah Alauoi, **la compétitivité internationale : Stratégies pour les entreprises française**, France : hamattan, 2005, P: 41.

*: OECD : Organisation for Economic Coopération and Développement.

² : كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحويلات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر، 2002، ص: 106.

** : WEF : Word Economic Forum.

³ : علي توفيق صادق، المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين (القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية)، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، سلسلت بحوث ومناقشات، حلقات عمل، العدد 05، أبو ظبي، 1999، ص: 23.

⁴ : منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 131.

تنافسية أعمق، من خلال تقليل نسبة الخطأ، وهذا بالإنتاج وزيادة الحصة السوقية، والاهتمام بالابتكار وغيرها؛¹ وتعتبر كذلك عن قدرة المنظمة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية، فالمنظمة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية*: النمو/الحصة السوقية؛²

كما تتمثل في قدرة المنظمة على الحفاظ وباستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.³

بهذا فالتنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد (منظمة، قطاع أو دولة) تعني القدرة على مواجهة المنافسة** ضمن الشروط الملائمة لها، والتي تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على موقع تنافسي، فهي تقوم على عاملين: الاستمرارية في المحيط من خلال الظروف التي تنشط ضمنها، والدينامكية المرتبطة بالظروف والقدرات ذاتها والتي تسمح لها بالتحرك في السوق.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية من أشهر المصطلحات الاقتصادية التي صنعت ثورة هائلة على مستوى علوم الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال في العقود الأخيرة، إذ شغل تحديد مفهومها اهتمام الباحثين في كلا المجالين منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات في ظل التحديات الراهنة. يرجع ظهور الميزة التنافسية إلى "Chamberlin 1939"، لكن يمكن إرجاعها إلى "Selzenick 1959" الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي لها حينما وصفها كل من "Hofe et Schendel" بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقارنة بمنافسيها عن طريق نمط نشر الموارد؛ وبعد ذلك جاء "Day 1984" وبعدها "Porter 1985"، فوصفا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرها هدف الإستراتيجية وليس شيء يستخدم ضمنها، أي أنها التابع.⁴ واعتبر "M.Porter"*** أنها تنشأ من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل من المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بالزيادة في السعر.⁵

¹ : محمد الطارئة، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 29، عدد 1 الأردن، 2002، ص:38.

* : لا يمكن للمنظمة أن تكون ذات تنافسية إذا حققت نموا دون زيادة حصتها السوقية والعكس كذلك.

² : Jean Louis Mucchielli , **la compétitivité : définition, indicateurs et déterminations**, 2002, site : teamuniv-paris1.fr/teamerso/mucchieli/competitivite.pdf

³ : فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص:87-89.

** : المنافسة (concurrency): هي حالة المزامنة بين المنظمين أو أكثر أو اقتصاديين أو أكثر من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة، سواء أكان في السوق المحلية أو السوق العالمية، وبالتالي فالمنافسة هي وصف لحالة السوق.

⁴ : حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التوفيق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي، 2003.

*** : Michel Porter: هو عالم اقتصادي إنجليزي، من جامعة هارفارد، صاحب كتاب الميزة التنافسية "1990"، وهو أول من وضع نظرية الميزة التنافسية.

⁵ : Michel Porter, **l'avantage concurrentiel: comment devancer ces concurrent et maintenir son avance**, éd dunod, Paris, 1999, P : 08.

ويدعم هذا تعريف آخر، وهو أنها ما تختص به المنظمة دون غيرها، بما يعطي قيمة مضافة للعملاء، بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسين، حيث تمكن المنظمة من أن تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو أن تقدم نفس المنفعة بسعر أقل؛¹ وفي نفس الاتجاه عرفت على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسين، لأنه يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم؛² وتتمثل كذلك في قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.³

إن هذه التعاريف تركز كلها على القيمة التي تخلقها المنظمة لعملائها مقارنة مع المنافسين، بمعنى أنها ربطت مفهوم الميزة التنافسية بدرجة المنفعة التي تقدمها لزيائنها والتي تكون أكثر من المنافسين، وتكون إما من خلال تقديم منتجات بسعر أقل من المنافسين أو بتقديم منتج متميز عن تلك التي تكون لدى نظيراتها.

وتعرف كذلك أنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها المنظمة، تتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التموين أو الكوادر البشرية؛⁴ كما تعرف في نفس السياق على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات، وتتبع المزايا التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية.⁵ وعبر عنها أنها قدرة المنظمة واستثمار لمجموعة من الأصول لإنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، فهي نقطة قوة تتسم بها المنظمة عن منافسيها في المجال التسويقي، الإنتاجي، التمويلي، أو في مواردها وكفاءاتها البشرية.⁶

تركز هذه المجموعة من التعاريف بالإضافة إلى خلق قيمة على المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المنظمة مزايا تنافسية، سواء الإنتاجية، التسويقية، التمويل... الخ، من خلال الاستغلال الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية. ونجد أن الميزة التنافسية تعرف من خلال الفحص الدقيق لبيئة المنظمة، إذ تعتمد على نتائج تحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية؛⁷ فهي القدرة على إنتاج أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسين، من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرون.⁸ وهناك تعاريف أخرى تؤكد أن التفوق يأتي من خلال تبني إستراتيجية، وبالتالي بالتركيز على أحد مصادر الميزة التنافسية، وهذا من خلال توضيح أن الميزة التنافسية عبارة عن قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من المنافسين، التي تتحقق بالاستغلال الأفضل

¹ : طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، المتحدة للإعلان، القاهرة، ط09، 1999، ص: 190.

² : على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص: 104.

³ : تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص: 192.

⁴ : محمد أحمد خيضر، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1: 2004، ص: 33-34.

⁵ : جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 55.

⁶ : نبيل خليل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 02.

⁷ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص: 27.

⁸ : خليل أحمد محمد الحساني، مداخل في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس، 2005، ص: 169.

لإمكانيات والموارد التي تتمتع بها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.¹ يظهر من خلال ما سبق أن هناك تباين في تعريف الميزة التنافسية، وهذا راجع لتباين وتعدد مصادرها وعناصرها، لكن حالياً تشير معظم الدراسات أنه في القرن الحادي والعشرين ستركز على قدرات الإنسان، وليس في هبة الموارد الطبيعية، وسيكون وقودها الأساسي المعلومات والمعرفة، ومعياريها الإنفاق على التطور والبحث العلمي والتدريب. ويؤكد ذلك "ليستر ثارو" * الذي صرح أنه في القرن 21 ستكون الميزة التنافسية من صنع الإنسان، وبالتالي فمن يستطيع تنظيم المقدرة العقلية هو من سيسيطر على هذه المزايا التنافسية.² لكن هذا لا يعني أننا سنهمل الجوانب الأخرى والمتمثلة في الموارد المادية وبناء الإستراتيجية وغيرها. ومن أجل الإلمام بكل هذه الجوانب يمكن القول أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على استغلال الفرص أو الحد من التهديدات، تمكنها من ضمان الاستمرار والنمو، والذي يظهر من خلال تقديم منتجات متميزة عن تلك المقدمة من المنافسين، أو تقديم نفس المنتجات بأسعار أقل وهذا عن طريق قدرتها على استغلال أمثل لمواردها المادية والبشرية خاصة، في إطار إستراتيجية معينة للتنافسية.

المطلب الثاني: أنواع المزايا التنافسية ومحدداتها

يمكن إبراز أنواع المزايا التنافسية ومحدداتها وفق ما يلي:

أولاً: أنواع المزايا التنافسية

إن أهم تصنيف للمزايا التنافسية هو ما جاء به "M.Porter"، والذي يعتمد تصنيفه على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

I- ميزة التكلفة الأقل:

ميزة التكلفة الأقل معناها أن المنظمة تعمل على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر.³ وتعتبر عملية خفض التكاليف من أهم المقومات لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار وتعاضم هذه القدرة، هذا لأنه ينتج عنه خفض الأسعار مقارنة بالمنافسين.⁴ وعليه، على المنظمة أن تحافظ عليها وضمان استمرارها بمراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل في ما يلي:⁵

1- مراقبة الحجم: يمكن للمنظمة أن تخفض تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات، أو التوسع في

¹ : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:13.

* : لستر ثارو صاحب الكتاب المشهور "الصراع على القمة" عام 1995، تحدث عن المصادر الجديدة السبع للميزة التنافسية الإستراتيجية على المستوى الدولي والذي يعتقد أنها ستهيمن في هذه الفترة، وهي الإلكترونيات الدقيقة، التكنولوجيا الحيوية، صناعات الموارد الجديدة، الطيران المدني، الاتصالات، أجهزة الروبوت، والحاسبات الآلية؛ مؤكداً أن كل هذه الصناعات كلها من صنع الإنسان.

² : محمد العربي غزي، حسين بلعجز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04 و 05 ديسمبر 2007، ص: 07، نقلاً عن: عبد الرحمان تيشوري، من يمتلك اقتصاديات المعلوماتية يمتلك ناصية القرن الحادي والعشرين، الحوار المثمن، العدد 1346: 2005/10/13. (بالتصرف)

³ : نبيل خليل مرسي، المرجع السابق، ص:84.

⁴ : سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001، ص:541.

⁵ : Michel Porter, op-cit, P : 129-136.

الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب أن يؤثر على الأنشطة الأخرى للمنظمة.

2- مراقبة التعلم: عند بدء المنظمة بإنتاج منتج جديد فإنها تتعلم خطوات الإنتاج قبل إنتاجه، لكن التعلم لا يتوقف لأنه يكسب عمالها مهارات في اكتشاف أسباب عيوب المنتج كلما استمرت في إنتاجه، وبالتالي فهم يتعلمون مع مرور الزمن، وبهذا نجد أن قدرة المنظمة على التعلم المبكر يؤدي إلى قدرتها على تخفيض التكلفة، كما أن المنظمة التي لها قدرة على التعلم بسرعة ستصل إلى تكلفة أقل وأسرع من المنافسين.

3- مراقبة الروابط: إذا تمكنت المنظمة من معرفة الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستغلالها، فإن هذا يضمن التخفيض من التكلفة، وهو ما يعزز قدرتها التنافسية.

4- مراقبة الإلحاق: يقصد بها تجميع بعض الأنشطة المنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5- مراقبة الإجراءات: يظهر في بعض الأحيان ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجاباً في تخفيض التكاليف وهذا بعد تحليلها، وبالتالي مراقبة الإجراءات تساهم على تخفيض التكاليف قبل حدوثها.

6- مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة سباقة لدخول قطاع النشاط أو الترقب وانتظار مدة معينة قبل دخولها إليه، فعادة ما تستفيد المنظمات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، وذلك لمتوقعها الجيد؛ أما في بعض القطاعات الأخرى فإن الانتظار يكون أفضل، مثلاً لكون التكنولوجيا المستعملة سريعة التغير، فينتظرون تكنولوجيا جديدة لينافسوا بها.

7- مراقبة التموضع: سواء كان التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو يخص العملاء والموردين فإن له تأثير على عدة عناصر منها: مستوى الأجور، سهولة الوصول إلى الموردين وفعالية الإمداد، والتي من شأنها تقليص التكاليف، وبالتالي ميزة التكلفة الأقل لا يكون تلقائياً، وإنما تنتج جهود مكثفة واهتمام متواصل، بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة التكاليف وتطورها عبر الزمن ومقارنتها مع المنافسين، وهذا لاتخاذ قرارات بشأنها.

II- ميزة التمايز:

يعرف التمايز بأنه القدرة التي تمتلكها المنظمة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع التأكيد أن التمايز لا يكون إلا إذا قبله السوق حقيقة.¹ وبهذا يمكن أن تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بإمكانها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها أو عند تقديم شيء فريد يتعدى العرض العادي، حتى ولو كان بسعر أعلى قليلاً من المنافسين. إن تحقيق المنظمة لها لا يعني تغاضيها عن التكلفة، فبالرغم من أنه لتحقيق التمايز يستدعي إنفاق أكثر عادة، إلا أنه يستدعي منها أن تكون رشيدة في تكاليفها.² ومن أجل حصول المنظمة على هذا النوع من المزايا يجب أن تتوفر على:

- الموارد والمهارات التي تتجسد في النزعة الإبداعية وهندسة متطورة للمنتج وقدرات تسويقية عالية؛

¹ : Gerard Garibaldi, *L'analyse stratégique*, éd d'organisation France, 3^{ème} édition, 2002, p : 60.

² : صالح عبد الرضا راشد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 309.

- متطلبات تنظيمية تركز على تنسيق وثيق بين الوظائف، جذب واستمالة الكفاءات للبقاء في المنظمة، وغيرها. ولتحقيق هذه الميزة يجب الاهتمام بعوامل التفرد، التي سنتناولها فيما يلي:¹
- 1- **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على التمايز، وبهذا على المنظمة أن تتقطن لعلاقة الحجم بتميز منتجاتها.
- 2- **التعلم:** إن التعلم الذي يتم امتلاكه من قبل الأفراد كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- 3- **الروابط:** مثل مزايا التكلفة المنخفضة، يمكن للروابط الموجودة بين الأنشطة أو مع الموردين، أو قنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة أن تكون مصدر للتفرد.
- 4- **الإجراءات:** يمكن أن تكون الإجراءات عاملاً رئيسياً في تفرد منتجات المنظمة، وقد تتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وتأخذ عدة أشكال، ككفاءة الخدمات المقدمة للزبائن نجد مثلاً إجراءات خدمات ما بعد البيع.
- 5- **البرنامج:** على المنظمة معرفة الوقت المناسب للدخول في النشاطات التي تؤدي لتحقيق مزايا تنافسية.
- 6- **التموضع:** اختيار الموضع الملائم لأنشطة المنظمة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
- 7- **الإلحاق:** قد ينجم عامل الإنفراد عن الاستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمنظمة.

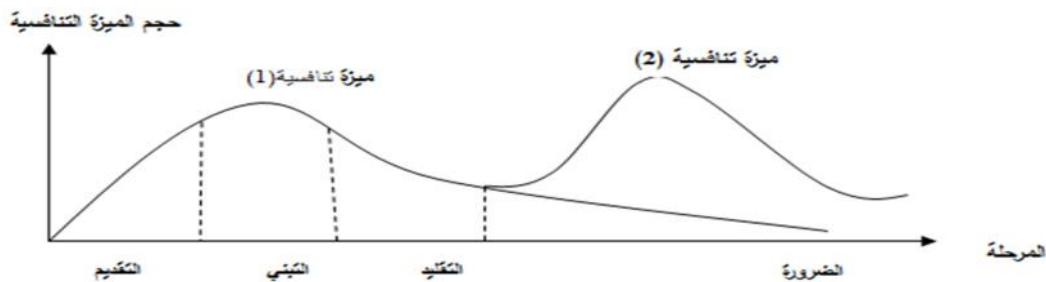
ثانياً: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس:

I- حجم الميزة التنافسية:

تحاول كل منظمة الحصول على ميزة تنافسية تستمر لمدة طويلة، لكن ذلك يتطلب منها جهوداً أكبر من تلك المبذولة من قبل المنظمات المنافسة؛ ومثل ما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن الميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى؛ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، 1998، ص: 86.

ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

- 1- **مرحلة التقديم:** تعد من أطول المراحل بالنسبة للمنظمة التي قامت بإنشاء الميزة التنافسية، لكونها تحتاج

¹ : Michel Porter, op-cit, P : 158-161.

الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي والمادي؛¹ ومن هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استخدام موارد المنظمة التي تتيح لها التفوق على المنافسين.

2- مرحلة التبنى: هنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، وتمثل مرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية ومدى تأثيرها على العملاء وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون تبني هذه الميزة أو الوصول إلى ميزة تنافسية أحسن منها؛² وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3- مرحلة التقليد: وتسمى كذلك بمرحلة الركود، ففي هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع وتتجه تدريجيا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وبالتالي تراجع أسبقيتها.³

4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إيجاد ميزة جديدة (ميزة تنافسية 2)، وإن لم تتمكن المنظمة من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها في الحصول عليها، وهذا ما يصعب لها التنافس مع المنافسين الذين سبقوها في ذلك.⁴

وعليه لا يكفي حصول المنظمة على ميزة تنافسية، بل ضرورة متابعة دورة حياتها لجعلها قادرة على التنافس.

II- نطاق التنافس:

يقصد بنطاق التنافس أو السوق المستهدف مدى أتساع أنشطة وعمليات المنظمة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق التنافس على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات مقارنة بالمنظمات المنافسة، ويمكن إيجاد أربع أبعاد لنطاق التنافس، التي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، نوردتها فيما يلي:⁵

1- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على جزء معين من السوق، أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسي (التكامل الرأسي): يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها إما داخليا (قرار التصنيع)، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

3- النطاق الجغرافي: يعكس النطاق الجغرافي عدد المناطق الجغرافية التي تناسب المنظمة، ويسمح هذا لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، إذ تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم.

4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

¹ : نبيل خليل المرسي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 85.

² : فريحات غول، الميزة التنافسية لربح معركة تنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، الجزائر، فيفري 2009، ص: 98.

³ : نبيل خليل المرسي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 85.

⁴ : المرجع أعلاه نفسه، ص: 85.

⁵ : المرجع أعلاه نفسه، ص ص: 86-88.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تختلف مصادر الميزة التنافسية، مما قد يخلق التفاوت والتباين بينها من حيث درجة جودتها، التي يتم الحكم عليها بمعايير معينة، ويمكن إبراز كل ذلك في العناصر التالية:

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية* التي تمتلكها المنظمة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحياة عليها، ويمكن التمييز بين المصادر التالية:

I- التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء الميزة التنافسية:

يعتبر التفكير الإستراتيجي من أهم متطلبات الإدارة الإستراتيجية**، فهو أسلوب يقود المنظمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات.¹ تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه نمطا فكريا معاصرا يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة، فهو يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية، من خلال تهيئة قدر من الاستعداد الذي يشكل وثبة النجاح.² وبهذا نقول أن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.³ فالتفكير الإستراتيجي يسمح بوضع واختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة من قبل المنظمة من أجل تحقيق الأسبقية والحياة على مزايا تنافسية لمواجهة المنافسة. التفكير الإستراتيجي يعتبر بمثابة اقتناص للفرص، ويجعل المنظمة أكثر حيطة وحذر للتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، وهذا ما يجعلها أكثر دقة في إستراتيجياتها***، فمن خلاله تتمكن الإستراتيجية من خلق الملائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة بدرجة كبيرة.

II- الإطار الوطني:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمنظمات قدرة الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في دول أخرى، وهذا نتيجة لامتلاك تلك الدول على عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، لأن امتلاك هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على مزايا تنافسية قوية؛ ومن نتائج إطار وطني محفز ومدعم لبروز

* : هناك من يصف مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، منهم "Jean Jacques Lamb"، حيث يعتبرون المصادر الداخلية موارد المنظمة، وبالتالي إلى مدخل الموارد، أما المصادر الخارجية فتتمثل في إستراتيجيات التنافسية والتي ستكون حسب وضعية المنظمة في السوق، بالإضافة لعوامل أخرى خارجية مثل الإطار الوطني.

** : الإدارة الإستراتيجية: هي عملية خلق هادفة تهتم بالحاضر والمستقبل في أن واحد، يتضمن التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، وإدارة ثقافة المنظمة، إدارة البيئة، إدارة المعرفة، إدارة الموارد وغيرها.

¹ : زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص: 29.

² : زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قرارات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 27.

³ : سلمان رشيد سلمان، البعد الإستراتيجي للمعرفة، مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2004، ص: 246.

*** : الإستراتيجية: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب وبأقل جهد مبذول.

مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبهذا يصبح هذا الإطار منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.¹ ويتمثل دور الدولة في مساعدة الإطار الوطني على التطور من خلال القوانين والتشريعات، بالإضافة إلى اعتماد نظام وطني محكم للإبداع قصد تشجيع الكفاءات لتوليد الأفكار الجديدة، وبالتالي على الدولة أن تلعب دور منظم ومحفز.

III- مدخل الموارد لبناء ميزة تنافسية:

إن تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد الضرورية، وتسييرها تسييرا فعالا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية لها؛ ويمكن تصنيف موارد المنظمة إلى نوعين:²

1- الموارد الملموسة: وتشمل كل من الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية:

1-1- **المواد الأولية:** إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذلك على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

1-2- **معدات الإنتاج:** هي من أهم أصول المنظمة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الأولية إلى منتجات، لذلك على المنظمة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول فترة.

1-3- **الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، وفق قنوات جديدة للتوزيع، لذا على المنظمة أن تحقق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقعها التنافسي على المدى البعيد.

2- **الموارد غير الملموسة:** يعتبر من بين أهم الموارد، لأن من خلاله يمكن للمنظمة كسب ميزة أو مزايا تنافسية؛ ويمكن إظهار الموارد غير الملموسة فيما يلي:

1-2- **الجودة:** تشير الجودة في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلك أو تزيد عنها، من أجل الحصول على مزايا تنافسية وكسب ثقتهم، ذلك أن السعر لم يعد العامل المحرك الوحيد لسلوكه، إذ يتم تحقيق الجودة بالتحسين المستمر وبامتلاك المورد البشري المتميز.

2-2- **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم العوامل القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، وعليه على المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها؛ فالتكنولوجيا تؤثر على جودة منتجات المنظمة، كما تمكن من تخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج.

2-3- **المعرفة:** تعتبر المعرفة مصدرا أساسيا للمزايا التنافسية، ذلك لأنه أصبح التميز في الوقت الراهن يتوقف على قدرة المنظمة على امتلاك والتسيير الفعال لمعارفها، لأن هذه الأخيرة هي التي تغذي القدرات الإبداعية وتزيد من الاختراع؛ وبهذا فهي تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها.

2-4- **الموارد البشرية:** إن أهم عامل في نجاح المنظمة هو امتلاكها لموارد بشرية متميزة ذات كفاءات عالية، فهي تعتبر مصدر للإبداع والابتكار، ومصدر حقيقي لتعظيم القيمة وتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية لأنه يعتبر العقل المفكر للمنظمة، وهو من يقوم بمزج موارد المنظمة بطريقة تجعلها تستمر وتنمو في السوق.

¹: نور الدين مزياي، صالح بلاسكة، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 فيفري 2013، ص: 10.

²: مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص: 08 (بالتصرف).

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

يمكن تحديد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة معايير أساسية، هي:¹

I- مصدر الميزة التنافسية:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق هذا المعيار تبعاً لدرجتين هما:

1- **مزايا تنافسية من درجة منخفضة:** تعتمد على إستراتيجية التكلفة الأقل، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

2- **مزايا تنافسية من درجة مرتفعة:** وتتمثل في المستوى التكنولوجي، تميز المنتج، الصورة الحسنة للعلامة طبقاً للمجهودات التسويقية المتراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء، حصيلة من المعرفة المتخصصة وغيرها من الموارد غير الملموسة.

يظهر من خلال ما سبق أن النوع الأول عادة ما يكون مصدرها موارد المنظمة الملموسة، أما النوع الثاني فيكون مصدرها الموارد غير الملموسة، التي يكون مرجعها الرئيسي المورد البشري؛ وتجدر الإشارة إلى أن المزايا التنافسية الناجمة عن التكلفة أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن تلك المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

II- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة:

إن اعتماد المنظمة على مصدر وحيد لتحقيق الميزة التنافسية يسهل على المنافسين الحصول أو التغلب عليها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها نظراً لتعقد طريقة تشكيلها، لأنها تشكلت بمزج معين لموارد ومصادر مختلفة خاصة بالمنظمة.

III- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

على المنظمات أن تسعى إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، لذا عليها أن تبدع مزايا تنافسية جديدة، وتقوم بتنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة أفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا، في أساليب التسويق، في أساليب العمليات الإنتاجية وغيرها، والتي لن تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد وزيادة كفاءاتهم.

¹ : أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دورة تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد: 20، 2010، ص: 55.

المبحث الثاني: دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الفكر الإستراتيجي

أضفت التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات تحولات عميقة ساهمت في تطور الفكر الإستراتيجي، وهذا في كفاءات اكتساب المزايا التنافسية؛ فبعد أن شهدت فترة الستينات من القرن العشرين تركيزا كبيرا على العوامل الخارجية وسيطرة لمقاربة هيكل الصناعة، بدأ الاهتمام مع نهاية سنوات الثمانينات بالموارد الداخلية لها، وهذا بظهور مقاربة الموارد والكفاءات التي تعتبر نقطة انعطاف تاريخية في نماذج ووسائل التحليل الإستراتيجي، خاصة بعد أن أثبتت الدراسات أن نجاح منظمات الحالية هو باعتمادها على مواردها الداخلية وخاصة الكفاءات؛ ويمكن إبراز أهمية الموارد والكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في الفكر الاستراتيجي فيما يلي:

- المقاربة المبنية على الموارد وتحول تحليل الفكر الإستراتيجي؛

- تطور المقاربة المبنية على الموارد.

المطلب الأول: نظرية الموارد وتحول تحليل الفكر الإستراتيجي

عرف الفكر الإستراتيجي تطورا ملحوظا في كفاءات اكتساب الميزة التنافسية، بدءا بمقاربة هيكل الصناعة لـ "M.Porter" التي تعد من أهم المقاربات التي حاولت تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، عندما كانت المنظمة مجبرة على انتظار ما سيحدث في المحيط لتقوم بردة الفعل بقصد التأقلم والتكيف، لكن مع التطورات المتسارعة التي عرفها المحيط والتي جعلته أكثر ديناميكية وأشد خطورة وتعقيدا أصبح بقاء المنظمة مرهونا بتحديد خصوصيتها التي تميزها عن منافسيها، وبهذا انتقل الفكر الاستراتيجي إلى المنظور المؤسس على الموارد، ولإبراز هذا المنظور الجديد سندرج العناصر التالية:

أولا: الأصول النظرية للمقاربة المبنية على الموارد.

تعود أصول المقاربة المبنية على الموارد لكل من قانون المنافذ ونظرية الربيع، ولكن ظهورها أتى كردة فعل للانتقادات الكثيرة حول النماذج الكلاسيكية للفكر الاستراتيجي؛ ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

I- قانون المنافسة ونظرية الربيع:

تستمد أصول المقاربة المرتكزة على الموارد من:¹

1- **قانون المنافذ للاقتصادي: "Say"**: تعود أصول مقاربة الموارد لأعمال "Say" عام 1803، في قانون المنافذ، الذي يرى من خلاله أن كل منتج جديد يخلق بذاته قوة شرائية توفر له سوقا أو منفذا، وأكد أن قيمة السلع في السوق توضع على أساس تقاطع قيمة الطلب وقيمة التكلفة، فقيمة الطلب تعادل قيمة المنفعة التي يكون المستهلكين راغبين فيها عند الشراء، أما قيمة العرض (البيع) تعادل التكلفة التي يتحملها المنتج في إنتاج السلعة، أي أن الموارد التي يتم استعمالها لإنتاج هذا المنتج تكون مساوية لقيمة المنتج، وبالتالي سعة المنافذ أو

¹ : سيد أحمد كبداني، أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013، ص: 35 (بالتصرف).

* : Jean Baptiste Say: من أبرز أنصار المذهب الحر في القرن التاسع عشر، من الذين تميزت أفكارهم بالتحديد والتحليل العميق للظواهر الاقتصادية.

الأسواق تقاس بتكاليف الإنتاج أصلاً، بمعنى أنها تقاس بالموارد المستعملة في الإنتاج.¹

2- نظرية الريح "لدافيد ريكاردو": كانت دراسة "ريكاردو" حول افتراض أن امتلاك موارد نادرة يؤدي إلى تحصيل عوائد مفيدة للمنظمة.

فهذه الأعمال الاقتصادية ذات صلة بالريح والمنافسة، تفرض من زاوية اقتصادية اهتمام المنظمة بمواردها الخاصة، أي أنها لا تولي أهمية بالغة للصناعة وخصائصها الهيكلية بقدر اعتمادها على الموارد النادرة فيها.

II- أعمال "Edith Penrose":²

بالإضافة إلى أعمال "Say" و"Ricardo" كانت "Penrose" سباقة إلى اعتبار المنظمة مجموعة من الموارد المادية والبشرية، وهذا في كتاب نشرته سنة 1959، بعنوان "La théorie de la croissance de la ferme"، والتي تخول أن اليقين الوحيد الذي يمكن تأكيده هو أن الريح ليس الهدف الوحيد لتطوير المنظمة، وأن نمو هذه الأخيرة يرتبط بإرادة مجموعة من الأفراد الذين يمكنهم إيجاد طريقة تمكنهم من تحقيق ذلك. ميزت "E. Penrose" بين الموارد** التي تحوزها المنظمة وبين الخدمات التي تجنيها نتيجة استخدام تلك الموارد، وأكدت أن تغاير تلك الخدمات هو منشأ اختلاف المنظمات؛ بمعنى نفس الشخص يمنح خدمات مختلفة بحسب كفاءة الأفراد المستخدمين له، ونفس الشخص قد يحقق خدمات مختلفة، وتتطور كفاءاته بصفة مختلفة حسب الوسائل المادية المتوفرة له. ومن هنا تستخلص "Penrose" إلى القول أنه توجد بين النوعين من الموارد (الأفراد والموارد المادية) علاقة تفاعلية تؤثر على الخدمات التي تجنيها المنظمة من كل منهما، وأن المنظمات لا تشغل كلها الإمكانيات المتوفرة من خلال التفاعلات بنفس القدر.

III- المقاربة الإستراتيجية الكلاسيكية:

إن الصياغات الأولى لإستراتيجية المنظمة كنموذج فكري وعملي قد تم عرضه واقتراحه في الستينيات، من خلال نموذج "LCAG"***، كما يسمى كذلك بنموذج "SWOT"، ذلك لأنه يمثل إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات الموجودة في المحيط (Strenghts weakness, Opportunity, Threat)، فهو ينص على أن المشكل الرئيسي للإستراتيجية هي درجة الملائمة والتوفيق بين العوامل والظروف الداخلية من نقاط قوة تعزز المنظمة ونقاط ضعف تحد من حركاتها، وعوامل البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص متاحة للمنظمة وتهديدات عليها مواجهتها.³ فبالرغم من أنهم اهتموا

¹ : ميشيل بوو، جيل دوستاير، ترجمة حليم طوسون، تاريخ الفكر الاقتصادي منذ كينز، دار العالم الثالث، القاهرة، 1997، ص:150.

* : "لدافيد ريكاردو David Ricardo" من رواد المدرسة الكلاسيكية، وهو أول من اهتم بموضوع التنافسية دون تسميتها، وأبحاثه في مجال التجارة الدولية والتبادل بين مختلف الشعوب والأمم قادته لاستخدام الميزة المقارنة والتي حسب اعتقاده لا تتحقق إلا من خلال التحكم في التكاليف

² : الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عيو، المرجع السابق، ص : نقلا عن:

- Edith Penrose, the theory of the growth firm, Oxford university, 1959, p75-78

** : اعتبرت Edith Penrose الموارد بأنها كل ما يولد تدفقا للخدمات، أو كل ما من شأنه يخلق خدمات.

*** : الذي سمي بالأحرف الأولى لمؤسسيه الأربع من جامعة "هارفارد" (Learned, Christensen, Andrews et Guth)

³ : ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 09-10 نوفمبر 2010، ص:11-12.

بكل من العوامل الداخلية والخارجية، إلا أنهم ركزوا على العوامل الخارجية.

وتماشيا مع هذا النموذج نجد "M.Porter" (1982-1986) أضاف تطورات جديدة، فهو من الرواد الاقتصاديين الذين قدموا مقاربات نظرية لتفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال نموذجه المعروف بهيكل الصناعة، الذي يؤكد من خلاله على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية منظمة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمنظمة ما مقارنة بمنافسيها ضمن هذا القطاع، وبتفاعلهما يتم تحديد الاختيارات الإستراتيجية الممكنة في المستقبل.¹ ف "Porter" اهتم بتفسير العوامل المؤثرة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ترقب المحيط الخارجي للمنظمة، ووضح أن على المنظمة القيام بردة الفعل بقصد التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات، وهذا من خلال تقييم موضوعي للقدرات والإمكانات الحقيقية للمنظمة، من بينها الموارد البشرية وما تحتويه من مهارات وكفاءات، وبالتالي تكيف الموارد حسب ما يحصل من تغيرات خارج المنظمة، فهو يرى أن المنظمات التي تنتمي إلى نفس القطاع أو لنفس المجموعة الإستراتيجية لها موارد متماثلة، لأنها منظمات متجانسة فيما بينها من حيث طبيعتها. ورغم أهمية المقارنة، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها بعض المنظمات في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكليا.

بصفة عامة يولي الفكر الإستراتيجي الكلاسيكي العوامل الخارجية مكانة الصدارة في التحليل الإستراتيجي، ويعتبر أن نجاح المنظمة وتفوقها مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط، وبالتالي فهم دائما يبحثون عما ينبغي فعله لمواجهة هذه العوامل. ومع التطورات الكبرى والمتسارعة التي عرفها المحيط في أواخر القرن العشرين، جعلت هذه الدراسات أقل ملائمة، لأن بقاء المنظمة أصبح مرهونا بالسرعة في سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية، إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب. وبهذا أتت نظرية الموارد لتغطية النقص التي كانت تعاني منه المقاربة الكلاسيكية.

ثانيا: المقاربة المرتكزة على الموارد

يعد "Werneft" أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، فتبنى تعريفا لماهية الموارد، وأعتبرها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة أو الضعف في المنظمة، حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة؛ وأشار إلى تصور حواجز تموقع الموارد، الذي يقصد بها التكاليف التي تواجه المنظمات عند اكتسابه لموارد جديدة.² كما وضح أنه يمكن تخفيض تلك التكاليف من خلال خبرة المنظمة في استعمال ذلك المورد، حيث تصبح تلك الموارد جذابة، أي أنه في سبيل الحصول على التنوع يجب على المنظمة أن تؤلف بين موارد تضمن لها الدخول إلى الأسواق ومنتجات جديدة اعتمادا على عنصر التكلفة.³

¹: حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص:26

²: Henry Mintzberg et al, Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village mondial, Paris, 2005, P :281.

³: إيثار عبد الهادي آفحان المعموري، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص:07

تبعّت هذه الدراسة دراسات لا تقل أهمية عن الأولى، وتمثلت في أعمال "Barney (1986-1991)"، "Cool 1989" و"Grant 1991"، حيث يمثل هؤلاء المؤسسين لنظرية الموارد.

ففي سنة 1986 ظهر "Barney" مؤكداً لما جاء به "Werneft"، وقدم تعريفاً أكثر دقة لموارد المنظمة، وعرفها على أنها مجموع الأصول أو القدرات أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم وتسيطر عليها المنظمة، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من نجاعتها؛ والتي صنفها في ثلاث أقسام:¹

- الرأسمال المادي، الذي يحتوي على الإنشاءات والتجهيزات، التكنولوجيا... الخ؛
- الرأسمال البشري، ويضم التكوين، الخبرة، الذكاء، المعرفة، التعليم... الخ؛
- الرأسمال التنظيمي، ويشمل الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية... الخ.

فهو يضع البعد الداخلي أي الموارد الداخلية للمنظمة في قلب التفكير الإستراتيجي. بعد أن كانت النتائج الكلاسيكية تفرض تجانس الموارد الإستراتيجية للمنظمات النشطة في نفس القطاع الصناعي وقابليتها للتنقل، نجد أن "Barney" وضع فرضيتين بديلتين تسمحان إلى حد كبير بكسب ميزة تنافسية مستدامة، وتتمثلان في:²

- التباين النسبي للموارد، إذ يفترض أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من منظمة لأخرى، حتى ولو كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع، لذا فالموارد المالية، المعارف التكنولوجية، وغيرها ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من منظمة لأخرى؛
- نسبية حركة الموارد، بمعنى أن حركية الموارد مابين المنظمات غير مطلقة وفق هذه المقاربة، فالتباين في الموارد قد يكون مستدام لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون ذلك.

وبهذا نقول أن "Barney" وضح أن المنظمة يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية مستدامة عند تنفيذها لإستراتيجية تخلق قيمة ولم يتم استعمالها قبلاً من طرف المنافسين. واقترح شروط يجب توفرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية المستدامة، أي أنها موارد إستراتيجية للمنظمة؛ وهي:³

- يجب أن يساهم المورد في خلق قيمة للمنظمة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية؛
 - يجب أن يكون المورد نادراً، فريداً عن تلك التي يمتلكها المنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة؛
 - يجب أن لا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه؛
 - عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.
- فنظرية الموارد تركز على أقلية من الموارد؛ سواء كانت مادية أو غير مادية؛ التي يمكن أن تكون مصدراً

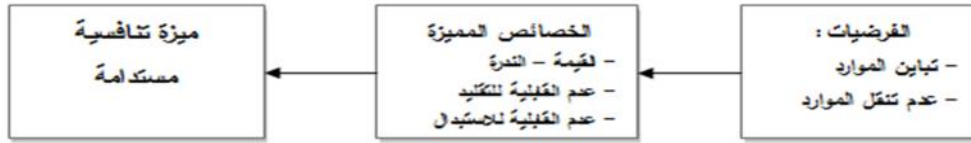
¹ : عادل أحمد حرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياس وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 128

² : زهية موساوي، خديجة خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

³ : Jean Claude Tarondeau, **Le management des savoirs**, Presses Universitaires de France, Paris, 2002, p : 64-65.

للميزة التنافسية، وهي التي تحمل الصفات المذكورة، مع عدم تجاهل الموارد الأخرى، لأنها على الأقل تسمح للمنظمة بالبقاء أو بالأداء العادي؛ وقد أظهر كل ذلك في الشكل التالي:

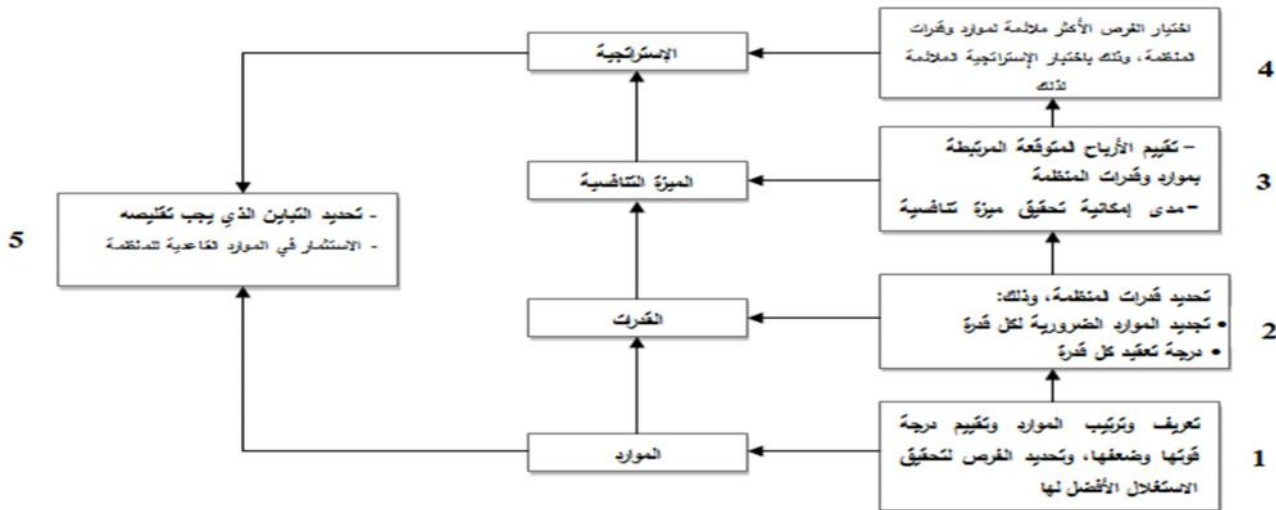
الشكل رقم(13): منهجية مقارنة الموارد لـ "Barney"



Source : Barney J, **Ferm Ressources and Sustained Compétitive Advantage**, Journal of Management, N : 17, 1991, P : 112.

لم تكتفي مقارنة الموارد بالاهتمام بالموارد الحالية فقط، بل تعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة موارد المنظمة مستقبلاً، وهذا من خلال تبني أسلوب استبدال وتجديد وزيادة مخزون المنظمة من الموارد، وهذا ما وضحه "Grant (1991)" من خلال تقديمه شكلاً يوضح باختصار نموذج لمقارنة الموارد؛ انطلاقاً من تعريف الموارد* وصولاً لاختيار الفرص الأكثر ملائمة لقدرات المنظمة؛ وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): نموذج لمقارنة الموارد حسب "Grant".



Source: Armand Dayan et autre, **Manuel de gestion**, Volume2, Ed ellipses, France,1999, p:346

ويمكن شرح هذا النموذج كما يلي:¹

- **التحديد الدقيق لموارد المنظمة**، فمن أجل تحقيق المنظمة لأهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى: مادية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية، ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المنظمة؛ وعليه يتطلب الأمر توفير نظم معلومات جيدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف للموارد وذلك لاستغلال أمثل لها.

- **تقييم قدرات المنظمة**، على المنظمة القيام بتقسيم مواردها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح كل من

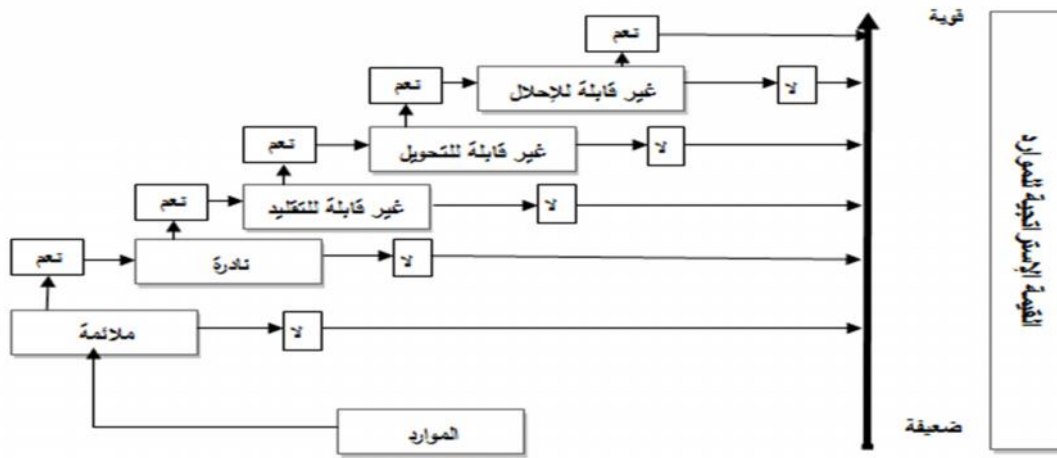
* : الموارد حسب "Grant"(1991): تشكل الموارد في كل من الموارد المالية، البشرية (ممثلة في الكفاءات)، مادية (الموقع الإنتاجي، الآلات والتجهيزات والمخزون...) و تكنولوجية (مهارات، براءات الاختراع...) والسمعة (Réputation) مع تركيزه على الموارد غير الملموسة.

¹ : نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، ص: 45.

"1994 Bool"، "1989 Barney" و "1989 I.Drerix et Cod" خمس اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد:¹

- الاختبار الأول يتمثل في اختبار الملائمة، بحيث إذا كان المورد يسمح باستغلال فرص؛ الحالية والمستقبلية؛ وينجر منه تهديدات حالية أو مستقبلية، في هذه الحالة يمكن أن نقول أنه يتوفر فيه خاصية الملائمة؛
 - الاختبار الثاني هو اختبار الندرة، الذي يفصل بين الموارد العادية عن الموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، فكلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية؛
 - الاختبار الثالث يتم فيه فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن تلك التي يصعب تقليدها، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة من الموارد؛
 - الاختبار الرابع يتعلق بقابلية تحويل الموارد وبنوعيتها، فالموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى منظمة أخرى؛
 - الاختبار الخامس يتمثل في قابلية الإحلال، فإذا كان المورد غير قابل للتحويل، فإن له قابلية للإحلال، لكن يمكن للمنافسين أن يجدوا موردا بديلا عنه يكون مصدرا لميزته التنافسية، وبالتالي كلما كان المورد غير قابل للإحلال بمورد بديل كلما كان ذات قيمة إستراتيجية أكثر.
- ويمكن توضيح كل هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): اختبارات تقييم الإستراتيجية للموارد



Source :Dominique Puthod, Catherina Thevenard, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le group Salomon**, Irege, Université de Savoie, France, 1998, P: 05.

إن الهدف من هذه الاختبارات هو التأكد من كون الموارد ملائمة، نادرة، غير قابلة للتقليد والتحويل والإحلال، من أجل أن تكون ذات قيمة إستراتيجية عالية، وذلك بهدف بناء ميزة تنافسية مستدامة.

- **تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح:** يتم تصنيف موارد المنظمة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير ذلك، من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد التي تم تصنيفها على أنها إستراتيجية من عوائد وأرباح؛

¹ : سمالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص:54.

وتصنف على اعتبار أن العوائد المتحققة موارد تعتمد على عاملين، الأول يتعلق بمدى تواصل الميزة التنافسية التي تحققها هذه الموارد، أما الثاني فيتمثل في مقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة منها وعلى طريقة تخصيصها للأصول التي شاركت في توليدها.

- **اختبار الإستراتيجية الملائمة:** يتم اختبار الإستراتيجية في ضوء الفرص الأكثر ملائمة لموارد المنظمة، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على الخصائص التي ذكرناها.

- **تطوير وتحسين حافظة الموارد:** لا تكتفي نظرية الموارد بالاهتمام بالموارد الحالية، ولكنها تهتم بخلق موارد مستقبلية للمحافظة على مخزون المنظمة منها وتنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

فالمقاربة المرتكزة على الموارد باتفاق كل من "Wernefelt (1984)"، "Grant (1991)"، "Collis (1991)" و "Berney (1991)" تنظر للمنظمة على أنها محفظة من الموارد المختلفة، واختلاف المنظمات فيما بينها يكمن في طريقة المزج بينها، وبالتالي فإن الاستعمال الذكي لها بتجميعها المتكامل وتوظيفها يكون أساس النجاح.

المطلب الثاني: تطور المقاربة المبنية على الموارد

شكلت المقاربة المبنية على الموارد مادة خصبة في الفكر الإستراتيجي، مما أدى إلى استقطاب العديد من الباحثين الذين كانت لهم رؤية مكملية لنظرية الموارد التي اهتمت بموارد المنظمة المادية أو غير المادية، مركزين على أهمية الموارد غير المادية. وبالتزامن مع مدلول الكفاءات؛ أخذت نظرية الموارد تعرف تطورا متسارعا من خلال ظهور عدة مقاربات، يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا: مقارنة الكفاءات الأساسية

مع بداية التسعينيات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر، ولم يعرف نموذج الموارد والكفاءات نجاحه الحقيقي من قبل الممارسين إلا من خلال أبحاث "Hamel et prahallad (1990)" حول الكفاءات الأساسية معبرين عنها بـ "Core compétence" للدلالة على مجموع الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعا نظاميا، وذلك في مقال نشر في مجلة مدرسة هارفارد للأعمال عام 1990 بعنوان "the core competence of the corporation"، وهذا للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه مقارنة الموارد على أهمية جميع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الإستراتيجية.¹

ركز "Hamel et Prahallad" على الكفاءات الأساسية (المحورية) والتي عرفها على أنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات" واعتبرا أن هذه الكفاءات هي ميزة تنافسية بحد ذاتها، ويضيفان أنها "مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمنظمة بتوفير قيمة خاصة للعملاء".² فمن أجل أن تعتبر كميزة تنافسية عليها أن تتوافر على الخصائص التالية:³

- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، بمعنى ما يجعل منتج منظمة مميّزا لدى الزبائن ويدفعهم للحصول عليه هي

¹ : أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الداخلية وبينتها الخارجية، حالة المؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص: 95

² : Jacques Bojin , Jean-Marc Schoettl, **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, 2005, P.55 .

³ : Ibid , p :58

القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية؛

- أن تتوفر لدى المنظمة دون غيرها، أي مختلفة عن تلك المقدمة من المنافسين، بمعنى لا مثيل لها في السوق؛
- أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر، أي إمكانية دخول إلى أسواق مختلفة.

وبهذا نجد أن "Hamel(1994)" يميز ثلاث مجالات يمكن أن تتمحور فيها الكفاءات الأساسية وهي: عمليات الإنتاج (الجودة والمرونة، التكلفة الأقل، التنفيذ، احترام المواعيت)، سيرة الوصول إلى الأسواق (إدارة العلامة التجارية، التسويق والبيع، التوزيع، والخدمات اللوجستية) والمساهمة الوظيفية الخاصة للمنتج (قدرة المنظمة لتمييز منتجاتها من خلال وظيفة معينة)؛ وأكد أن المجال الأخير يعتبر أكثر أهمية، لأن الفروقات التي قد تكون بين المنظمات في المجالين الآخرين قد يتم تجاوزهما سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا. بناء على ما سبق فإن الكفاءات الأساسية تشكل منطقاً للتعامل مع السوق، وهذا ما تلخصه المصفوفة التالية:

الشكل رقم(16): التعامل مع السوق وفقاً للكفاءات الأساسية المتوفرة للمنظمة



Source : Jacques Bojin ; Jean-Marc Schoettl, op-cit, p : 60

يظهر الشكل أعلاه الكشف عن استغلال الكفاءات الموجودة في الأسواق الحالية أو الجديدة، ذلك أن استهداف وضعية تنافسية في السوق يتم من خلال امتلاك الكفاءات الأساسية، وعليه يجب على المنظمة تحديد واختيار الكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية.

ومقارنة الكفاءات الأساسية ركزت على قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المنظمة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بأن قدرة المنظمة على ذلك لا تقوم إلا من خلال قدرتها على إدارة وخلق الموارد، وهي كذلك تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر فيها القائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة فيها ورؤية واضحة للمستقبل، نظراً لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، المهارة والسلوك.¹

وفسروا ذلك من خلال طرح فكرة أقطاب الكفاءات التي استمدت من فكرة أشجار الكفاءات التي ابتكرها "Marc Giget" عام "1983"، هذا الأخير الذي يعتبر المنظمة كشجرة تتكون من جذور وجذوع وأغصان بأوراقه وثماره، إذ يمثل الجذور بالكفاءات الأساسية التي توفر الغذاء والإعانة والاستقرار، لأنها عبارة عن مزيج من

¹ : Thierry Isckia, De la ressource-Based View à la Knowledge-Based View, Quelle vision de l'entreprise pour Knowledge Management, P: 14, <http://cemantic.itsudparis.en/pdf/iskia-kvb-rvb>, vu 14/04/2010 à 10h30.

الخبرات والمعارف وغيرها، فهي تعتبر كتنظيم للعمل وتوزيع للقيمة، وهذا ما يميز منظمة عن أخرى؛¹ أما الجذع هي القدرة على التنفيذ، في حين تمثل الأغصان خطوط الإنتاج والأسواق. وتتبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المنظمة بالرغم مما قد يعترضها من صعوبات، وكما يقول: "Marc Giget" لا ينبغي للمنظمة أن تموت بموت منتجاتها، فمريض أحد الأغصان لا يجبرنا على قطع الجذع بل تلجأ إلى إعادة بعث نسغ الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع شفرتها الجينية.²

فكرة أقطاب الكفاءات لـ: "Hamel et Prahalad" لها نفس فكرة أشجار الكفاءات إلا أنها تشكل نمطا تحليليا متميزا عن تجزئة قطاعات النشاط الإستراتيجي، لاسيما وأنها تشجع النمو الداخلي على النمو الخارجي وتساهم في خلق نظرة جديدة للمنظمة، واعتبرا أن الكفاءات لا يمكن اعتبارها أساسية إلا إذا شكلت عناصر أساسية للنجاح في قطاعات النشاط القديمة أو الجديدة، الواجب تعديلها أو إنشائها بواسطة الابتكار، وبالتالي إذا تحكمت المنظمة في كفاءاتها المحورية (الأساسية) يمكنها تقديم قيمة، ومن ثم تحقيق تموقع تنافسي إستراتيجي؛³ وركزا على أنها تعبر على التعلم الجماعي في كيفية تنسيق مختلف الكفاءات ودمج عدة تيارات تكنولوجية.

ثانيا: مقارنة القدرات الدينامكية

ظهرت هذه المقاربة في التسعينات كتمديد لنظرية الموارد والكفاءات الأساسية، ففي الوقت الذي تزايد فيه الاعتراف بدور الموارد والكفاءات، عرفت نفس الفترة وعي متزايد بأهمية قدرات المنظمة في استخدام الحالية منها وإنشاءها للجديدة، وكذلك تصميم طرق جديدة لاستخدام النوعين (الحالية والجديدة).⁴

ونظرا للاضطرابات القوية للعديد من الصناعات، فالقدرة على التكيف في الوقت المناسب، الابتكار بطريقة سريعة، والقدرات التسييرية لتنسيق وإعادة تنظيم كفاءات المنظمة هي النقاط الحيوية لها، هذه القدرات على التأقلم والتكيف تتمثل في قدراتها الدينامكية. وعليه فالقدرة التنافسية لا تتوقف فقط على مجموعة من الموارد والكفاءات، ولكن أيضا على قدرتها على دمجها وتعبئتها؛ وفي هذا المجال نجد * "Teece et all 1997" ركزوا على تطوير تحليل الملامح الرئيسية للقدرات الدينامكية للمنظمات لخلق واستخدام الموارد والكفاءات، إذ عرفوا القدرة الدينامكية على أنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وتكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع التغير السريع للمحيط، فهم لم يقتصروا على التحليل الداخلي للمنظمة بل أكدوا على ضرورة أخذ المحيط الخارجي بعين الاعتبار.

فبالنسبة لهذه النظرية تكمن الميزة التنافسية للمنظمة في سيروراتها التنظيمية والتسييرية (Managériaux) (تنسيق، إدماج، إعادة تنظيم، تشكيل (reconfiguration)، تحويل) والتي تعتمد على مواقفها الحالية في الموارد ونوع المسار المتبع الذي يميز المنظمة. وبهذا فالقدرات الدينامكية ترجع للروتينيات التنظيمية، وبالأخص الروتينيات الدينامكية التي اكتسبتها المنظمة. وبالتالي فإن الاعتماد على المسار الذي تم إنشاؤه من خلال

¹ : Jacques Bonnet, Jean Mars Schoetl, **les outils de la stratégie édition d'organisation**, Paris, 2006, P: 41.

² : الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عيو، المرجع السابق، ص ص: 94-93

³ : المرجع أعلاه، ص: 94،

⁴ : Gulsun Altintas, **Une approche critique du cadre théorique basé sur les capacités dynamiques**, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, ACFAS, 2009, p : 36.

* : Teece, Shuenet et Pisano, 1997

الروتينيات الحالية للمنظمة يؤدي إلى تطوير أنواع جديدة من الروتينيات والموارد، وخاصة وأنه يجعل من الصعب على المنظمات الأخرى تحقيق نفس الأصول الإستراتيجية.

فيضيف كل من "Teece et al 1997" أن القدرات الدينامكية هي الآليات التي تسمح بتعلم المنظمة، كما تسمح بتراكم الموارد والكفاءات الجديدة على مستوياتها؛ فالقدرة على إعادة تجميع الموارد بطريقة دينامكية لا يحدث إلا من خلال دينامكية المنظمة في التعلم، فالقدرات الدينامكية ليست عملية تأثير وإنما العمل على المدى الطويل. وفي نفس السياق يرى "Eisenhardt et Martin 2000" أن القدرات الدينامكية هي الروتينيات التنظيمية والإستراتيجية التي من خلالها تحقق المنظمات صورة جديدة للموارد، وبهذا فمنهج الموارد والكفاءات من خلال هذه النظرية هو الأخذ بعين الاعتبار القدرات الدينامكية التي من خلالها تقوم المنظمات بتحديد وتطوير واستخدام الموارد والكفاءات وتحليل الطريقة التي تؤثر على هذه القدرات من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وتحقيق فوائد اقتصادية من خلال رقابة واستخدام مواردها وكفاءاتها؛ فجوهر النظرية تكمن في الطريقة التي تجعل المنظمة تحسن التنسيق بين الموارد والكفاءات، وبالتالي تجعلها تفهم وتميز بين الموارد والكفاءات والقدرات، وبالتالي التفريق بين ما تملكه المنظمة (موارد) ومعرفة ما تقوم به (الكفاءات)، وطريقة قيامها به (القدرات).

ثالثا: المقاربة المرتكزة على المعرفة

ساهم في صياغة المقاربة المرتكزة على المعرفة "Knowledge based view (KBV)" كل من "Grant 1996"، "Kogwt و Spander 1996". التي ترى بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق؛ و تركز على الدور الحاسم للمعارف؛¹ فهذه المقاربة تندرج في نفس إطار سابقتها، بحيث تتفق معها في تبين موارد المنظمة، وترى أن المعرفة هي المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة.²

لقد شاع أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية، وتحديد الأصول المعرفية؛ فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكون المعارف وتوظيفها بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي. إن خصائص المعرفة توحى إلى أنها لا تنفذ بمرور الزمن ويصعب تقليدها، وبالإضافة إلى أنها تتميز بالتراكمية، وهذا ما جلب اهتمام المنظرين لها واعتبارها كمصدر للقيمة في المنظمة، فتمحور بذلك الاهتمام حول كيفية إنشاءها وتوظيفها، وكيفية تمكينها من خلق ميزة تنافسية، ولهذا تعتبر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام من خلال هذه المقاربة. فإدارة المعرفة تتمحور حول جمع، تنظيم ومشاركة المعارف بين الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهدفها هو إدارة الأصول التنظيمية، مثل رأس المال الفكري،

¹ : Isabelle Bourdon et Maryline Bourdil : **Récompenses et Gestion des connaissances : des liens complexes**, la Revue des services de gestion, N °: 226-227, Montpellier, France, 2007, P : 05.

² : Rolland Nicolas, **L'apprentissage organisationnel et compétences Managériales dans les alliances stratégiques : une approches par le management des connaissances**, p:05 disponible sur: <http://web.hec.ca/airepme/image/file/2000/14.pdf>,

معارف، مهارات المستخدمين...الخ¹ وتحقيق المنظمة لأفضل أداء يعتمد على الكيفية التي يعمل بها الأفراد لتكوين وتوليد وتوظيف المعارف، التي تعتبر المكون الرئيسي للكفاءات.² أما التعلم التنظيمي* فما هو إلا تتابع الأعمال والخبرات المؤدية إلى تطوير الممارسات والمعارف المطبقة من قبل الأفراد في وظيفة محددة.³ أي ما هو إلا تجارب وخبرات مكتسبة والاحتفاظ بها كمخزون معرفي، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال، فهي عملية تعليم وتعلم في نفس الوقت، وبهذا نقول أن التعلم التنظيمي يتضمن وعي باكتساب معارف وطرق تفكير جديدة. إن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على التفوق في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي، ويعتمد بشكل أساسي على التعلم المستمر التي تقوم من خلاله ببناء وتطوير وتنظيم معارفها، وتتطور قدرة التعلم باستمرار من التجارب التنظيمية، أين تترجم المعرفة إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل.

المبحث الثالث: محاولة تقديم نموذج متكامل للكفاءات والميزة التنافسية

اعتبرت نماذج ومقاربات الموارد والكفاءات كمادة أولية لكثير من المفكرين، وحاولوا في نفس الوقت سد الثغرات وإزالة الغموض المحيط بها لشرح العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية للمنظمة، والتي تظهر أنها كانت تربط هذه الأخيرة بالكفاءات بمستواها الكلي (الكفاءات الإستراتيجية). فبالرغم من أن المرجع الأصلي لكل أنواع الكفاءات هو المورد البشري إلا أنها لم تذكر بطريقة مباشرة صلة هذا الأخير بتحقيق ميزة تنافسية، وبهذا نجد الكثير من الأبحاث التي انطلقت من حدود هذه المقاربات لسد النقائص التي كانت تعترضها، من أهمها مقارنة المنافسة على أساس الكفاءات، وأبحاث تيار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ وبعدها سنقوم بعرض وتبني نموذج متكامل لتوضيح العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية، وهذا وفق العناصر التالية:

- حدود مقاربات الموارد والكفاءات وبروز مقارنة المنافسة على أساس الكفاءات؛
- مقاربات تيار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛
- تبني نموذج لتوضيح العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية.

المطلب الأول: حدود مقارنة الموارد والكفاءات وبروز مقارنة المنافسة على أساس الكفاءات

بالرغم من الأهمية المتنامية لمقاربة الموارد والكفاءات في التحليل الإستراتيجي، إلا أنها كان يشوبها بعض الغموض والضعف في تفسير بعض الظواهر، وبهذا نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا انطلاقاً من هذه الحدود بناء مقاربات مكملة وتصحيحية لها، من أهمها مقارنة المنافسة على أساس الكفاءات و مقارنة الموارد البشرية؛ ولتوضيح كل ذلك سنقدم هذه الحدود التي تحيط بالمقاربات الأولى، ثم نقدم ما جاء به الباحثين المذكورين.

أولاً: حدود مقارنة الموارد والكفاءات

بالرغم من المساهمة الهامة لمقاربة الموارد والكفاءات في مجال الإدارة الإستراتيجية وتطور الفكر الإستراتيجي؛

¹ : Zenona Ona Atkočiūnienė et al, **Knowledge management** : learning organization, Vayna/ management, M.Nr, 2006, P: 60. <https://www.esec.vu.lt/straipsniai/index.../elearning/.../>

² : Carol Gorelick, op-cit, P : 07.

* : أسنعمل أول مرة من قبل "Sckon et Argnrs" في سنة 1978، في كتابهما "Organisation learning".

³ : ليث على الحكيم وآخرون، دور أدوات التعليم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 02:

أين كشفت على جوانب في التحليل الإستراتيجي لم تكن تحظى بالأهمية الكافية؛ إلا أنها لم تكن كنظرية كاملة قائمة بذاتها، كما عرفت عدة قيود وطروحات ما تزال محل تساؤل، وتتمثل فيما يلي:¹

- تعتبر مشاكل تعريف المفاهيم التي ركزت عليها مقاربات الموارد والكفاءات (موارد، كفاءات، قدرات...) أحد أهم القيود، فهي تعاني من الخلط واستخدام المصطلحات بطريقة تبادلية، وهذا ما تحدث عنه "Nanda 1996"، إذ بين أن المقاربة عرفت الموارد كأصول للمنظمة، وأصول المنظمة على أنها الموارد الإستراتيجية، كما عرفت القدرات على أنها الكفاءات، والكفاءات على أنها القدرات؛ فنجد أن كل من "Porter 1991"، "Lastro et all 1998"، "Prien et Butler 2001" وغيرهم بينوا أن المقترحات التي أتت بها مقاربات الموارد والكفاءات غالبا ما تفتقر للصرامة والدقة، ذلك لأنه من أجل أن تكون أي نظرية صالحة يجب أن تكون لديها قاعدة صلبة وتعريف واضحة لكي تكون متسقة؛

- صعوبات في التحقيق التجريبي للنماذج التي أتت في هذه المقاربات، فالمشاكل الناتجة عن تعريف المفاهيم المستخدمة فيها كلها مفاهيم نظرية بحتة غامضة ميدانيا، فهي غير عملية وغير كاملة، لأنها غالبا ما تكون ضمنية، فريدة، جماعية، متفاعلة وتكاملية مع عناصر أخرى، وهو ما يصعب تحديد الكفاءات الإستراتيجية، مما يشكل حواجز أمام التطبيقات التجريبية؛
- الفرضية الأساسية لهذا النموذج هي عدم تجانس المنظمات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، إلا أنها لم تفسر أسباب هذا الاختلاف بين المنظمات، ولا حتى أسباب الاختلاف في الأداء؛
- تنادي المقاربات أن القليل من المنظمات تحسن استغلال كفاءاتها الإستراتيجية، في سبيل خلق مجال تنافسي جديد، فإن لم تستطع المنظمة تمييز نفسها (إيجاد مواردها المتميزة) فستهمش وتقصى من المجال التنافسي؛
- لقد رأينا في مقاربات الموارد والكفاءات أنها كلها تركز على الكفاءة الإستراتيجية، بمعنى أنها اهتمت بالكفاءات بمستواها الكلي، بالرغم من أن المرجع الأصلي للكفاءة بمختلف مستوياتها هو الفرد، أي المورد البشري؛ فهي لم تركز ولم تولي أهمية كبيرة بالمستوى الجزئي للكفاءة في تفسير علاقة هذا الأخير بالميزة التنافسية، وهذا ما زاد من الغموض الذي كان يشب الكفاءات الإستراتيجية وصعب من التعرف عليها.

ثانيا: مقارنة المنافسة على أساس الكفاءات²

قام مجموعة من الباحثين من أهمهم "Sanchez et Heene 1996-1997" و "Sanchez et All 1996" باقتراح مقارنة تتميز بأنها أكثر قابلية للتطبيق (مقاربة نظرية وتطبيقية في نفس الوقت)، وهي نظرية المنافسة على أساس الكفاءات، حيث اعتبروا أن مقارنة الموارد ناقصة عند تطبيقاتها، وبهذا بحثوا في سد هذا النقص. ولمعالجة أوجه القصور قام " Sanchez et All 1996 " بتطوير بعض المصطلحات، كالموارد، الكفاءات،

¹ : بالاعتماد على (وبالتصرف):

- زهية موساوي، خديجة خالدي، المرجع السابق، ص: 176.

- Laurent Renard et all, **Présentation critique de l'approche basée sur les ressources**, Document de travail, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, ACFAS, 2007, p : 19-20

- Cecile Dejoux, **Les Compétences au Cœur de l'entreprise**, op-cit, P: 202.

- Barthélemy Jérôme, **Stratégie d'externalisation**, 3ème édition, Edition Dunod, Paris, 2007, P. 173.

² : Sabrina Loufrani-Fedida, op-cit, p : 60- 63

القدرات وغيرها، وجعلها أكثر وضوحاً، بالإضافة إلى تبين الارتباط الموجود بين هذه المفاهيم، وبعدها قدموا العناصر المكونة لنظريتهم. وتتمثل المفاهيم الأساسية التي ترتبط بالمقاربة الجديدة فيما يلي:

الجدول رقم (03): المصطلحات الأساسية لنظرية المنافسة على أساس الكفاءات

المفاهيم	التعريف
الأصول	هي كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تستعملها المنظمة في عمليات الابتكار و/ أو تسويق المنتجات.
القدرات	هي نماذج لاستخدام الأصول لابتكار، إنتاج، و/ أو تسويق المنتجات، فهي أصول غير ملموسة خاصة وهمية لأنها تحدد كيفية استخدام المنظمة للموجودات الملموسة ومواردها غير الملموسة الأخرى.
الموارد	هي الأصول المتاحة والمفيدة للمنظمة للكشف والاستجابة للعرض والتهديدات في السوق، وتشمل القدرات التي تكون بدورها متاحة و مفيدة.
الكفاءة	هي قدرة المنظمة على التنسيق الدائم عند استخدام أصولها من أجل تحقيق أهدافها، فمن أجل أن تكون الكفاءة تنظيمية يجب أن يتم استخدام موارد المنظمة بشكل منظم ومنسق تبين الاستخدام وحالة الإنجاز.
صيانة الكفاءات	يتطلب في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار التكيف المستمر للأصول مع ظروف البيئة.
بناء الكفاءات	هي عملة تسمح للمنظمة بتغيير وتجديد المخزون الحالي للأصول والقدرات لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فبناء الكفاءات يتميز بخلق خيارات إستراتيجية جديدة قابلة للتطبيق في المستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة.
المعرفة	المعرفة الفردية يتم تعريفها بوضعها كمجموعة من المعتقدات الفردية حول العلاقات السببية بين الظواهر المختلفة؛ والمعرفة التنظيمية ثم تعريفها على أنها مجموعة من المعتقدات السببية المشتركة داخل المنظمة.

Source : Ibid, pp : 61-62

في الخطوة الثانية أشار "Sanchez et Heene 1996" للعناصر المكونة لنظريتهم، والتي تسمح بدمج الأبعاد الدينامكية والمنهجية والمعرفية للمنظمات وبيئاتهم، وتتمثل في:

- تأخذ هذه المقاربة بعين الاعتبار قدرة المنظمة للرد على الطبيعة الدينامكية للبيئة الخارجية وعملياتها الداخلية، وبهذا درسوا التفاعلات بين ديناميكية الصناعة والمنظمات في أربع مستويات: بين الأفراد والجماعات، بين المنظمة والموردين، بين المنظمة وزبائنها، وأخيراً بين المنظمات التي تتعاون و/أو تتنافس فيما بينها؛

- تعتبر المنظمة كنظام مفتوح، يتكون من الأصول الملموسة وغير الملموسة المترابطة، والتي يتم تنسيقها واستخدامها من قبل المسيرين، من خلال منطق استراتيجي لتحقيق مجموعة من الأهداف، فهي نظم مفتوحة لأنها تعتمد على تدفق الموارد من بيئتها للبناء والاستخدام الأمثل للكفاءات، وشرح الاستخدام المتزايد للشبكات والتحالفات في الأسواق الدينامكية؛

- تعطي المقاربة أهمية كبيرة لخلق المعارف، لأنها تعتبر كمادة أولية لكفاءات المنظمة، فهي وضعت العديد من العلاقات الأساسية بين الأصول المعرفية، الأنشطة وكفاءات المنظمة، فهي نظرت إلى المعرفة وتطبيقها في العمل والتمهين هي أساس كفاءات المنظمة؛

- تعكس المقاربة الطابع الشمولي للمنظمة، فالمنظمات تعتبر كأنظمة تتنافس على الاستخدام الأمثل لكفاءاتها الحالية (الاستفادة من الكفاءات) والبحث عن سبل لتوسيع كفاءاتها الحالية (بناء وخلق الكفاءات)، وهو ما يفرض ضرورة دمج الموارد البشرية في إستراتيجيتها من خلال عملية تنمية الكفاءات للتجاوب مع متطلبات المحيط.

وبهذا فهذه النظرية تركز على طريقة البحث التي تأخذ الكفاءة الإستراتيجية بمفهومها الشامل، لأنها لا ترتبط بالموارد البشري فقط، فالكفاءات الفردية تتكون من مجموع الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، لكن الكفاءة كقدرة على العمل لا ترتبط بفرد واحد، فالفاعل الناجح داخل المنظمة يقوم على آليات التعاون، وتتضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل (الاعتمادية) ما بين الكفاءات، وتؤدي إلى خلق عدة عوامل التعاضد (Synergique) التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عمل الفرد، ونقصد بذلك الكفاءات الجماعية؛ وبهذا فهي تنادي بدمج تحليل المستويات المختلفة في المنظمة (الفردية، الجماعية، التنظيمية، الإستراتيجية)، وبالتالي فهذه النظرية تقدم إطاراً مفاهيمياً واسعاً لتحقيق التكامل في مقاربات الإدارة الإستراتيجية. وبهذا حاولت إعطاء تفسير لكيفية الحصول على الكفاءات الإستراتيجية، وتعترف بدور المورد البشري كأساس لها، ذلك لاعترافها بالدور الفعال لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي المرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالأفراد والجماعات.

المطلب الثاني: مقاربات تيار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

يؤكد لنا الكثير من علماء الإدارة وعلى رأسهم "Jeffery Pfeffer" في كتابه "Competitive Advantage Through People 1994" أن هناك تحولاً في مصادر الميزة التنافسية خلال العقود الأخيرة، وهذا بالتوجه للمورد البشري وإدارته بطريقة تحقق ميزة تنافسية مستدامة؛¹ فالانتقال إلى المورد البشري الممثل بالكفاءات لتفسير حصول المنظمة على ميزة تنافسية مستمدة من مقولة الصناعي الشهير "D. Carnegie": "خذوا كل ما أملك، أموالاً، آتياً، ولكن أتركوا لي رجالي فمعهم سأبدأ من جديد".² ويمكن إبراز أهم أفكار تيار إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من مقارنة الموارد البشرية ومقاربة ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: مقارنة الموارد البشرية³

استمدت الكثير من المقاربات أفكارها من المقاربة المرتكزة على الموارد، ومن أهمها مقارنة الموارد البشرية لـ "Wright, Mc Mahan et Mc Williams 1994"؛ فبالنسبة لهؤلاء الباحثين استخدموا المفاهيم النظرية لمقاربة الموارد من أجل توضيح أن الموارد البشرية هي مصدر للميزة التنافسية المستدامة. فهي ركزت على أن الصفات التي ذكرها "Barney 1991" على الموارد التي تحقق ميزة تنافسية تنطبق أساساً على المورد البشري، أي:

- مساهمة المورد في خلق القيمة، فعلى المنظمة أن تقوم بالبحث عن الأفراد الأكفاء، لأنه كلما كانوا أكثر كفاءة كلما كان أداءهم أفضل، فبقدر امتلاكها للكفاءات بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيماً ومتميزاً؛
- يجب أن يكون المورد نادراً من أجل أن يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهذا يرتبط بمكونات سوق العمل، فكلما استطاعت المنظمة اكتساب الكفاءات النادرة زاد من حظوظها في كسب ميزة تنافسية مستدامة؛
- أن يكون المورد غير قابل للتقليد، فالموارد البشرية مترابطة فيما بينها من خلال عمليات التآزر والتفاعل

¹ : يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط2، 2009، ص: 223.

² : Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources Humaines**, bibliothèque Ressources Humaines, 1^{er} édition, 1999, P:09.

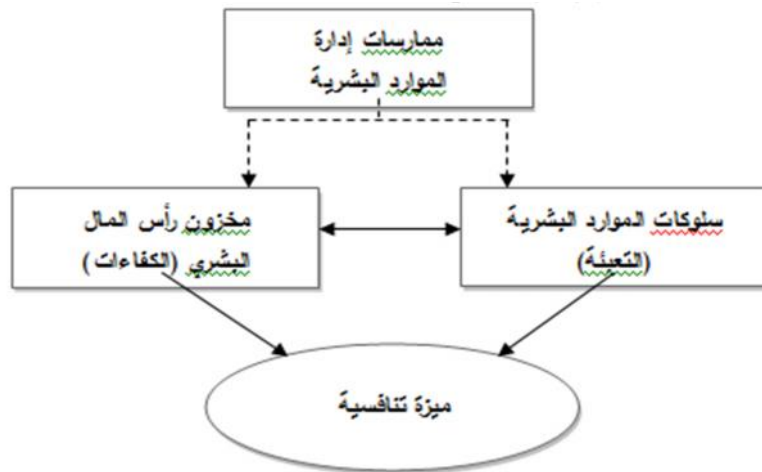
³ : Jacques Grisé et All, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, document de travail de laboratoire de recherche en science de l'administration, N :° 97-13, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Montréal, Québec, France, 1997, P: 03-05. (بالصرف)

والانسجام فيما بينهم؛ فنتيجة للعمل الجماعي وتآزر الجماعات يصعب تحديد مساهمة كل فرد على حدة في تحقيق الأهداف، وبالتالي حتى ولو قامت المنظمات المنافسة بجذب فرداً أو مجموعة أفراد من المنظمة، فإن هذا لا يعني أنها قادرة على تحصيل نفس القيمة التي تحصل عليها المنظمة منهم، كما أن صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات وطبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجديدها في بيئة مغايرة هي التي تؤدي لتراكم القيمة التي ينشئها المورد البشري للمنظمة؛

- لا يمكن للمورد البشري استبداله، فحسب هؤلاء المورد البشري من بين الموارد النادرة التي لا يمكن تعويضها وتحويلها، ذلك لأنه بالرغم من تغير التقنيات والمنتجات والأسواق للمنظمة عبر الزمن إلا أن مهارات الأفراد ومعارفها قابلة للاستعمال لتشكيلة واسعة من التقنيات، والتدريب المتواصل يجنبه من التقادم.

فكل من "Wright, Mc Mahan et Mc Williams 1994" عرفوا المورد البشري كمخزون لرأس المال البشري، الممثل من خلال الكفاءات، والتي تتحكم فيها المنظمة عن طريق علاقات العمل لكل من المديرين والعاملين على حد سواء؛ وقدّموا نموذجاً للميزة التنافسية المستدامة، مركزين على كفاءات الأفراد (المعارف، القدرات والمهارات) المشكلون للمنظمة؛ وأكدوا أن الخصائص الفردية لا توفر قيمة للمنظمة إلا إذا تم استخدامها من خلال سلوكيات محددة جيداً (التعبئة)*، ويمكن إظهار هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية



Source : Jacques Grisé et al, op-cit, p :05

إن هذا النموذج يفترض أن الموارد البشرية هي مصدر للميزة التنافسية إذا ما تم تسييرها والإشراف عليها بشكل فعال. فممارسة إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة التنظيمية التي تمكن من التسيير الفعال لمخزون رأس المال البشري (الكفاءات)، الذي يضمن أن هذا الأخير يستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهذه الممارسات ما هي إلا وسائل تمكن من تشكيل رأس المال البشري (مخزون الكفاءات) وتطويره وتقويمه، إذ يمكن للقادة والمديرين استخدام عدة ممارسات؛ مثل الاختيار والتقييم والتدريب والتعويضات، لجذب وتحديد واختيار وتطوير والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء؛ فهذه الممارسات تستخدم لتشجيع العاملين للتصرف بطريقة تدعم أهداف

* : سنعود لشرحها فيما بعد

المنظمة، وهذا ما يقصد به بتعبئة الموارد البشرية. وبالتالي فنموذجهم يؤكد على أن كفاءات الأفراد (مخزون رأس مال البشري) هي مصدر الميزة التنافسية؛ وبهذا فهم ربطوا المستوى الجزئي للكفاءات (مخزون رأس المال البشري الممثل في كفاءات الأفراد والجماعات) بالميزة التنافسية على عكس مقاربات الموارد والكفاءات التي ربطت هذه الأخيرة بالكفاءات الإستراتيجية للمنظمة، أي بالمستوى الكلي للكفاءات.

عند التدقيق فيما أتى به كل من "Wright, Mc Mahan et Mc Williams"، نجد أنهم قاموا باسقاط مبادئ مقارنة الموارد على الموارد البشرية، لكن لم يبذلوا جهدا لتفسير هذه العلاقة؛ أي علاقة المورد البشري الممثل بالكفاءات مع الميزة التنافسية وكيفية الحصول عليها، بل اكتفوا بتقديم عرض ملخص لهذه الظاهرة، وتوضيح أن المورد البشري أساس الميزة التنافسية.

ثانيا: مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية للحصول على ميزة تنافسية¹

فكرة أن المورد البشري يمكن أن يخلق ميزة تنافسية ليست جديدة، مع ذلك الكثير من الباحثين يعتمدون على المنظور المتمركز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلا من مخزون الكفاءات نفسه (رأس المال البشري) لدراسة هذه الظاهرة؛ ونجد أن كل من "Huselid 1995"، "Mac Duffie 1995"، "Pefeffer 1994"، "Schuler et Mc Milan 1984" و "Ulrich 1991" ينظرون لهذه الممارسات على أنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة. فمثلا نجد "Schuler et Mc Millan" و "Pefeffer" يعرفون ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوظائف والأنشطة الضرورية للتسيير الفعال لمخزون الموارد البشري (الكفاءات) في المنظمة. وتتمثل الممارسات الضرورية في: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف (التعيين، الاختيار)، التنشئة الاجتماعية، التقييم، التعويضات، التدريب والتطوير وعلاقات العمل. كما نجد أن "J. pefeffer 1995" وضح أن الوسائل التقليدية كالكنولوجيا والسوق، الحصول على رأس المال المالي ووفورات الحجم هي أقل فعالية من ذي قبل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة؛ فبالنسبة له الموارد البشرية ليست مجرد تكلفة يجب تخفيضها، فإذا تم القيام ببعض الممارسات من قبل المنظمة تجعله مصدر للميزة التنافسية. قام "J. pefeffer" بتحديد ثلاث عشر ممارسة في إطار الموارد البشرية تميز المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية والمتمثلة في: الأمن الوظيفي، التوظيف الانتقائي، الأجور المرتفعة، نظام اقتسام أرباح المنظمة، تبادل المعلومات، إشراك العاملين، فرق عمل مستقلة في العمل، التكوين، الإثراء الوظيفي، المشاركة في ملكية المنظمة، تقليص الفجوات بين الأجور، المساواة، العدالة وتشجيع للترقية الداخلية.

فغرض التيار الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو تحليل الدور الإستراتيجي للموارد البشرية، فنجد أن "Wright, Mc Mahan et Mc Williams 1994" يعتبر أنه فقط الكفاءات؛ أي مخزون رأس المال البشري؛ هي التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، إذ اعتبروا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قابلة للتقليد وبالتالي فإن مصدر الميزة التنافسية تكمن في نوعية رأسمال البشري. من ناحية أخرى نجد "Lado et wilson 1994" يعتبران؛ بسبب الغموض الناتج عن تأثير التآزر؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية لها ميزة صعوبة التقليد؛ فبالنسبة

¹ : Jacques Grisé et All, op- cit , p : 03-05

لـ "Huselid 1995" الموائمة بين الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية هي مصدر محتمل للميزة التنافسية. وبهذا فكل محاولات التيار أتت لتوضيح العلاقة بين رأس المال البشري وممارسات الموارد البشرية والأداء الناجح للمنظمة، فهي تدعم الاهتمام المتجدد في العامل البشري كمصدر للميزة التنافسية من خلال وضع هذا المورد من بين الأصول الإستراتيجية.¹

المطلب الثالث: تبني نموذج لتوضيح العلاقات بين الكفاءات والميزة التنافسية

كما رأينا في السابق يختلف آراء الباحثين حول المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، هل تكمن في مخزون رأس المال البشري (الكفاءات) أو في مساهمات المنظمة من خلال مختلف ممارساتها. ونحن في هذا الصدد سنحاول تقديم نموذج يدمج كل مستويات الكفاءة في شرح هذه العلاقة، وسوف نطلق من مقاربات تيار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. فبالرغم من تناقض كل من مقارنة الموارد البشرية ومقاربة ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أننا نعتقد أنهما مكملتان لشرح المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، وبالتالي فالجمع بينهما سيفسر ذلك أكثر، وبهذا سنطلق بتبني الفكرتين معاً، بمعنى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال مساهمة الموارد البشرية من خلال كفاءاتها المختلفة، والممارسات الإدارية للمنظمة التي تهدف إلى الاستفادة القصوى من هذه الموارد.

فبالنسبة لـ "Wright, Mc Mahan et Mc Williams" مصدر الميزة التنافسية تتمثل في مخزون رأس المال البشري (الكفاءات) والقدرة على تعبئة الموارد البشرية، ومع ذلك نلاحظ أن كفاءات الأفراد والجماعات (مخزون رأس المال البشري) للمنظمة يجب أن تتنوع مع الوقت، وهذا يظهر من خلال التقاعد، المغادرة الطوعية، التعديل للموظفين (إعادة هيكلة الأفراد "Remaniement")، وحتى تغير معارف الأفراد في المنظمة يمكن أن يؤثر على هذا المخزون. فوفقاً لذلك، فمن أجل استدامة الميزة التنافسية يجب ضمان نوع من الاستقرار في جزء من مخزون الكفاءات، وهذا لن يكون إلا من خلال استخدام ممارسات إدارة فعالة من أجل تجديد هذا المخزون والمحافظة عليه، وبهذا فبدون تدخل المنظمة في تجديد وتحديث هذا المخزون وبصفة مستمرة لا يمكن لهذا الأخير أن يكون مصدراً للميزة التنافسية وخاصة مع مرور الوقت، كما أن المنظمة تقوم بتنسيق هذه الكفاءات مع موارد المنظمة الأخرى والتي تتفاعل لتحقيق أهدافها.²

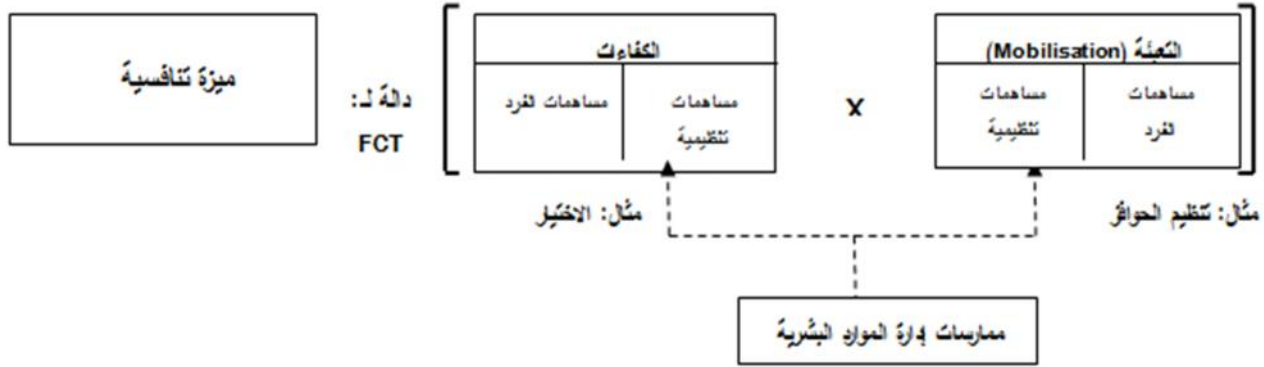
كما يمكن أن نضمن أن ممارسات إدارة الموارد البشرية نادرة، غير قابلة للتقليد والاستبدال، فبالرغم من أن "Wright et All 1994" يرون أنها كوسيلة فقط للاستفادة من مخزون الكفاءات، وأنها سهلة استنساخها (تقليدها)، إلا أن هناك طرق مختلفة لتنفيذ الممارسات الإدارية المتعلقة بمخزون رأس المال البشري، والتي تجعل الآثار والنتائج المتوقعة مختلفة تماماً، اعتماداً على المنهج الذي يتبعه مسيري المنظمة، كما أن تميز المورد البشري بالتعقيد يسمح أن نفس الممارسات الإدارية يمكن أن تعطي نتائج مختلفة على مخزون الكفاءات. وبهذا فالنموذج المتبني يبين أن كل من الأفراد والمنظمة لهم دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على حد سواء،

¹ : Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag, **Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action**, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.

² : Jacques Grisé et All, op –cit, p :07

وبالتالي فالميزة التنافسية يمكن اعتبارها كتابع لمتغيرين هما الأفراد (الكفاءات) والمنظمة (ممارسات إدارية).¹ ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (18): نموذج متكامل لدور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية



Source : J Grise et All 1997, op-cit ,p : 08

يظهر من الشكل أن الدعم التنظيمي (أو المساهمة التنظيمية) ليست عنصرا ثالثا وإنما يجب أن يكون جزءا لا يتجزأ من التعبئة والكفاءات، و بهذا فالدعم التنظيمي هو البعد التنظيمي للتعبئة وكفاءات الأفراد والجماعات الذين لديهم بعدا فرديا كذلك. فالشكل يظهر أن الميزة التنافسية المستدامة تستند على الترابط القائم بين الكفاءات والتعبئة؛ ولكل منهما بعدين هما المساهمة الفردية والمساهمة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تعبر على ما تفعله المنظمة من أجل زيادة فعالية أفرادها وتنسيق كفاءاتهم بمواردها الأخرى من أجل تحقيق نتائج جيدة، فهي تعتمد على الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة. ويمكن شرح كل متغيرات النموذج المتبنى فيما يلي:²

أولاً: الكفاءات

حسب رأينا فدور الممارسات الإدارية هو في تسيير مخزون الكفاءات الفردية منها والجماعية، وبالتالي تخطيط القوى العاملة، عملية التوظيف والاختيار وبرامج التدريب التي تعتبر كأمنثلة لهذه الممارسات، والتي تؤثر على رأسمال الكفاءات في المنظمة، وبهذا فهذه الممارسات تمثل مساهمة تنظيمية لاقتناء وتطوير كفاءات المنظمة بكل أنواعها؛ أما بالنسبة للمساهمات الفردية في الكفاءات تتمثل في التعليم، الخبرة في العمل، مستوى البراعة، شهادات التأهيل من قبل المنظمات الخارجية وغيرها. فالفرد لا يستطيع بمساهمته الخاصة إثراء مخزون الكفاءات في المنظمة من خلال تعليمه، خبراته، مستوى البراعة وغيرها، وبالتالي فمستوى الكفاءات في المنظمة تكون من خلال المساهمات الفردية والمساهمة التنظيمية معا.

فمفهوم الكفاءة حسب ما قاله "Minet, Parlier et Witte 1994" تكمن في تقاطع أبعاد الأهداف (المهمة (La tache) وشروط الحصول عليها) والأبعاد الذاتية (الموضوع ومعارفه والخبرات الموجودة فيه) للنشاط. وبهذا يمكن ربط بعد الهدف من النشاط في البعد التنظيمي (الممارسات الإدارية) والتي تعتبر مسؤولة عن تفسير جزء

¹ : Ibid,

² : Jacques Grisé et All, op -cit, P : 08-10

من الكفاءة؛ وبالمقابل بالنسبة لمساهمة المواد البشرية يمكن ربط البعد الذاتي من النشاط باعتبارها جزء مهم في كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.

وعموماً، نقول أن مفهوم الكفاءة يتكون من عنصرين، يتمثلان في المساهمة التنظيمية؛ التي تكون من خلال فعالية الممارسات الإدارية للموارد البشرية التي تهدف لتطوير نوعية مخزون الكفاءات، وعمليات التنسيق بين هذه الأخيرة والموارد الأخرى للمنظمة؛ والمساهمة الفردية التي لا ترتبط بالمنظمة وتؤثر على كفاءة الأفراد (تكوينه في السابق، قدراته الفكرية... الخ)، وهذا يمثل مساهمة المورد البشري في رأسمال كفاءات المنظمة.

ثانياً: التعبئة

بنفس الطريقة التي تؤثر بها الممارسات الإدارية على مخزون الكفاءات، فإنها تلعب دوراً رئيسياً في تحديد ممارسات لتعبئة الموارد البشرية. يعرف "Morin et All 1994" التعبئة على أنها الاهتمام الذي يظهره العاملين في عملهم ومنظمتهم من خلال الجهد المبذول من قبلهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛ هذا التعريف يقتصر على الجانب الفردي لمفهوم التعبئة. ومن أجل الإلمام بهذا المفهوم نضيف تعريف "Gallanbert 1987" الذي بين أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير الكفاءات والمتمثلة في جهود القادة والمسييرين في توفير الحوافز لتحريك الموارد البشرية، فالمنظمة تقوم بإنشاء والحفاظ على العديد من البرامج، والعاملين يختارون تلك التي تمثل لهم مصدر التعبئة بالنسبة لهم.¹ فبمعناها الواسع تمثل جميع الجهود التي تقوم بها المنظمة والأفراد لتعظيم قدرات مخزون الكفاءات.

ففي عصر المعرفة من الضروري الاعتراف بدور الفرد في المنظمة، ذلك لأن هذه الأخيرة تعمل في محيط متقلب تميزه المنافسة الحادة والتغيرات السريعة في جميع المجالات، وبهذا فعليها وضع وتطبيق آليات تمكنها من تسيير تغيرات المحيط واستغلال إمكانياتها بعقلانية وفعالية، وهذا لن يكون إلا بمساهمة جميع العاملين في المنظمة. وحتى يتحقق هذا يجب رسم صورة واضحة للمستقبل، والذي يمكن من خلاله تعبئة وتطوير الكفاءات وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية. فالعديد من المنظمات تعتبر عملية التعبئة كشرط ضروري لتطوير القدرات الفردية والجماعية.² فحسب "Spitezki 1995" يجب التسهيل للأفراد والجماعات ليجدوا مكانتهم الحقيقية في المنظمة، وهذا ما يسهل تنميتهم في العمل وتشجيعهم على استغلال طاقاتهم لخلق إضافات فيها، وهكذا فإن ممارسات الإدارة لتعبئة الموارد البشرية يساعد المنظمة على أن تصبح أكثر تنافسية؛ ولكن الإشكال الرئيسي هو العثور على إستراتيجية توفق بين ممارسات الإدارة واحتياجات الموارد البشرية في المنظمة، ومن أجل التنسيق الجيد بينهما ولضمان تعبئة الموارد البشرية فعلى الإستراتيجية أن تولي أهمية كبرى في تصميم وتنفيذ الممارسات؛ فكما ذكر "Huselid et Dejaney 1996": "فعالية الفرد ستكون محدودة إن لم يتم تعبئته أثناء تنفيذه لعمله"،

¹ : Frédéric Boulianne, **Etude exploratoire du lien entre la mobilisation des ressources humaines et la compétitivité des organisations**, Mémoire pour l'obtention du grade de maître ès sciences, Université Laval, avril 1998, p:26, www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ31692.pdf (08/01/2013)

² : فهيمه بديسي، إدارة الموارد البشرية و دورها في خلق ميزة تنافسية، مخبر بحث: المغرب الكبير، الاقتصاد و المجتمع، ص: 231، متوفر على الموقع: rooad.net/uploads/news/eatsam.pdf

وبالتالي فالعامل الأكثر تأثيراً في علاقة الموارد البشرية بتنافسية المنظمة هي في درجة تعبئة العاملين.¹ وبهذا نقول أن مفهوم تعبئة الموارد البشرية يمكن فصلها إلى عنصرين: المساهمة التنظيمية ومساهمة الأفراد، فالمنظمة توفر مختلف العوامل (ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف للتعبئة) للعامل من أجل تعبئته نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛ وبالتالي فإن نظام تقاسم الأرباح وجهود ممارسات التعويضات، ممارسات التطوير الوظيفي... الخ هي من أمثلة الممارسات الإدارية التي تؤثر في تحريك وتعبئة الموارد البشرية؛ هذا يعني أن الممارسات الإدارية تمثل في المساهمة التنظيمية للاستخدام الفعال للكفاءات من خلال السلوك أو ما يعرف تعبئة الموارد البشرية (Grisé 1997, Treblay et All 1996)؛ وفي الوقت نفسه سيتم تحديد مساهمة كل فرد أو جماعة عمل من خلال تحديد سلوكيات الأفراد الواضحة المعالم. ذلك لأن العامل هو الذي يختار ويقرر حول العوامل التي تعبئه حقاً، لأن كل فرد يدرك تلك التي تحفزه وتحركه للعمل حسب تفكيره وتوقعاته وقيمه التي تختلف من فرد لآخر (مثل الشعور بالمسؤولية، مناخ علاقات العمل، الإحساس بالأمن الوظيفي...)، وبالتالي فممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون قيمة بالنسبة لفرد معين وغير ذلك بالنسبة لآخر.² ويمكن تقديم بعض الأمثلة عن واقع المنظمات الناجحة في كيفية تعبئة مواردها البشرية، فمثلاً نجد أن بعض المنظمات تسمي موظفيها بطاقم المنظمة "Crew Members" مثل شركة "Hewlet Packard" أو "HP" وشركة "Assosiates" "Wall-Mart" لتدل على أن هؤلاء الأفراد ليسوا مستخدمين، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر في انتماءهم وعلاقتهم بالمنظمة مما يزيد من نشاطهم ورجبتهم في إبراز كفاءاتهم؛³ كما نجد أن كل من "Pfizer Inc" و"UPS" قامتا بتمليك الموظفين بها بعض الأسهم، وذلك لكل المستويات الوظيفية، وهذا لزيادة تعميق ولاء الموظفين للشركة، وهذا ما قامت به شركة "Lacent" للتكنولوجيا بأمريكا بعد أن منحت مائة سهم كهدية لكل موظف.⁴

إن التغيرات الحاصلة في وقتنا هذا تحت على اعتماد منهج تسييري أساسه نبذ الصراعات وتضارب المصالح، وهذا لن يكن إلا من خلال عمليات التعبئة التي ترمي لتقاسم المخاطر، لأن الهدف واحد وهو البقاء، التطور والاستمرار مع التميز، والتي تكون كذلك بمثابة أداة تطوير للأفراد من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر كخدمة المنظمة ومشروعها؛ فالتعبئة هي العامل الذي يكشف الكفاءات والقدرات في موقع عملها. ومن أجل نجاح التعبئة على المنظمة أن تكيف من حيث التنظيم والهيكل، فطرق تنظيم العمل داخل المنظمة وطبيعة العلاقات التي تربط الإدارات والأقسام مع بعضها البعض وكذا نظام اتصال مفتوح القنوات من شأنها أن تتجسّد سياسة التعبئة الشاملة.⁵ هذا النموذج يأخذ بمبادئ مقارنة الموارد، ولكن يأخذ بعين الاعتبار ضرورة دمج الأبعاد التنظيمية والفردية في تحليل مساهمة الكفاءات في خلق ميزة تنافسية مستدامة. فظهر أن كل من عملية التعبئة

¹ : Huselid M.A and J.T.Delaney, **the impact of Human Resource Management practices on perceptions of organisation performance**, Academy of Management and journal, N :° 04, 1996, P : 951.

² : Frédéric Boulianne, op- cit, p : 21-22

³ : يحيى سليم ملحم، 2009، المرجع السابق، ص: 218-219.

⁴ : سيد محمد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص: 182-183.

⁵ : فهيمة بديسي، المرجع السابق، ص: 231-233.

والكفاءات لها جذور تنظيمية وأخرى فردية في تحليل كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية من منظور الكفاءات. وبهذا نقول أن نجاح المنظمة وديمومتها هي مصلحة مزدوجة من قبل الجميع، فالأداء الناجع للمنظمة يظهر من خلال إنشاء ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الرأس المال البشري المؤهل، وهذا من خلال مجموعة من ممارسات الموارد البشرية.¹

المبحث الرابع: تحليل البعد الإستراتيجي للكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الكفاءات كأداة رفع استراتيجي للمنظمة تحقق لها مزايا تنافسية، لذا زاد الاهتمام بها في مجال الإدارة (المناجمنت)، إذ أصبحت محور وركيزة أساسية لإستراتيجية المنظمة الساعية لأن تكون سباقة لصقل الفرص انطلاقا من بيئتها الداخلية، ولهذا تغيرت النظرة لها ودرجة الاهتمام بها لكي تحقق المنشود منها، ولتوضيح كيف يجب أن ينظر للكفاءات في المنظمة لتحقيق ذلك ندرج المطالب التالية:

- ركائز تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الكفاءات؛
- كيفية تحول المورد البشري الممثل بالكفاءات لأصل إستراتيجي.

المطلب الأول: ركائز تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الكفاءات

تبين من المبحث السابق أن تحقيق ميزة تنافسية يعود للفهم الجيد لكيفية ترابط مختلف أنواع الكفاءات فيما بينها لتشكيل نوعية ذات جودة عالية لمخزون أو محفظة الكفاءات، الذي لن يتحقق إلا من خلال استعمال أساليب لتسييره والتي تعتبر كمنشآت تنظيمية تضمن بأن يكون هذا المخزون مستخدما لكسب مزايا تنافسية؛ ولهذا فمخزون الكفاءات لا يمكنها أن يساهم في خلق القيمة حتى ولو كان ذات جودة عالية ما لم يسير إستراتيجيا؛ ويمكن توضيح كل ذلك وفق ما يلي:

أولا: ترابط المستوى الجزئي والكلّي للكفاءات²

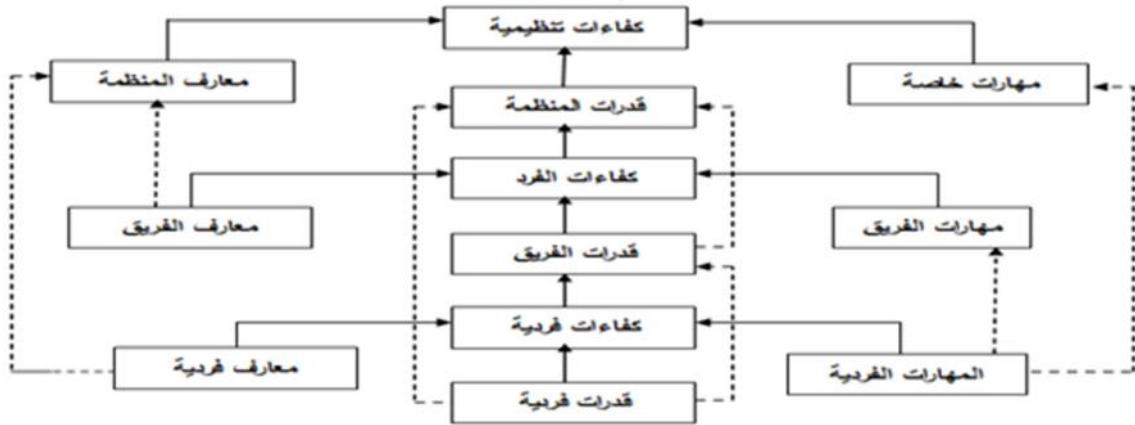
يعتبر استيعاب المنظمة لقوة ترابط مختلف أنواع الكفاءات فيما بينها ركيزة هامة لتحقيق ميزة تنافسية، ففي الواقع من غير المعقول دراسة كفاءات المنظمة دون التوقف على كفاءات أفرادها، فمثلا لا يمكن تطبيق تكنولوجيا في منظمة ما دون تدخل الأفراد، لكن من جهة أخرى فإن كفاءات المنظمة ليست عملية وضع توليفة من كفاءات الأفراد فقط، لأن هناك مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تأخذ بعين الاعتبار؛ وهنا نجد " Wright et Tarondeau 1995 " يعتبران أن الكفاءات التنظيمية ليست مرتبطة بالمنصب أو بالفرد فقط وإنما هي نتيجة التفاعلات بين الأفراد، التكنولوجيا وموارد أخرى داخل المنظمة.

ونعتقد أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية تكمن في التوفيق بين الرؤيا الفردية والكلية للكفاءات، وبعبارة أخرى فإنه يجب الترابط والتكامل بينهما وهذا لن يتم إلا بإدماج إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة. ونجد أن "Nordhaug 1996" ركز على أن المستويات الثلاث للكفاءات مترابطة فيما بينها وهذا من خلال تفاعلها باستمرار وإثراء هذا الترابط، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

¹ : Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag, op-cit,

² : Sabrina Loufrani-Fedida, op- cit, p : 67-73 (بالتصرف)

الشكل رقم (19): ترابط المستويات الثلاث للكفاءات



Source : Nordhaug O, **Collective compétences in organization**, Copenhagen Business School Press, Falkenberg, 1996, p : 211.

هذا الشكل يمثل الترابط الذي يكون بين المستويات الثلاث لتحويل الكفاءة إذ يظهر أن:

- الكفاءات الفردية تتكون من المعارف والمهارات والقدرات التي تستخدم من قبل الأفراد في وضعية عمل؛
- تتكون الكفاءات الجماعية من المعارف والقدرات و الشفرة الوراثية (Code génétique) للفريق؛
- تعرف الكفاءات التنظيمية من المعارف والقدرات والشفرة الوراثية للمنظمة.

ويعرف "Nordhaug" الشفرة الوراثية للمنظمة كمجموعة من الفرص والقيود الموجودة في المنظمة منذ بدايتها والتي تبقى مستقلة عن تطور المعارف وقدرات المنظمة، فعادة ما تشير إلى الثقافة التنظيمية، وهي تقابل المهارات بالنسبة للأفراد. فـ "Nordhaug" لا يركز فقط على التأثيرات المباشرة بين المستويات الثلاث ولكن يركز على تسلسلها، فوفقاً له فهي ظاهرة التجميع والتحويل من الكفاءات الفردية للكفاءات الجماعية، والتي يمكن أن تتحول كل منها في وقت لاحق من خلال تراكمها إلى كفاءات تنظيمية، وهذا يكون بصفة مستمرة لإثراء هذا التحول، وبالتالي لا يمكن أن نعتمد على أحد المستويات فقط لأنها كلها مرتبطة ببعضها البعض.

ثانياً: جودة مخزون الكفاءات

أن يكون مخزون الكفاءات ذات جودة عالية يعني احتوائه على كفاءات جوهرية وأساسية، بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، وهذا يعني أن يكون لديها مخزون كفاءات يصعب الحصول عليها من قبل الآخرين وبالتالي يجب على المنظمة بغية المحافظة على هذا المخزون ومحاولة تطويره وإثراءه عدم التركيز فقط على إغراءها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسين عن دفعها، بل يتعلق الأمر كذلك بتوفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والتجديد لتفجير قدراته وتوظيف معارفه الكامنة.¹

ثالثاً: الطابع الإستراتيجي لمخزون الكفاءات

يجب أن يتميز تسيير مخزون الكفاءات بالطابع الإستراتيجي، إذ يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة انتقاء النظم

¹ : أمين مخفي، نور الدين مدوري، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الاداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص:05 (بالتصرف)

التسييرية واعتماد أنجع الإستراتيجيات التي من خلالها يمكن تئمين ما تحوزه تلك الكفاءات من قدرات ومعارف ومهارات مجسدة كرأسمال بشري إستراتيجي، وهذا ما يستدعي ضرورة التحول من النظم التقليدية واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا إستراتيجية لمنظمة.¹

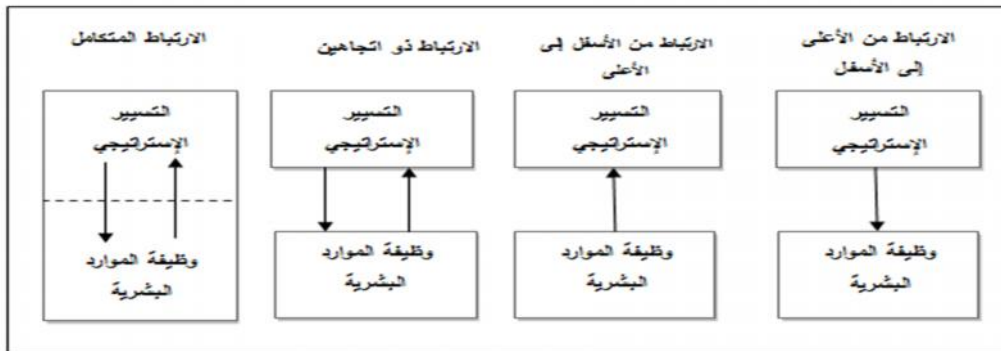
المطلب الثاني: كيفية تحول المورد البشري الممثل بالكفاءات لأصل إستراتيجي

من بين ركائز تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الكفاءات هي أن تسيير إستراتيجيا، ومن أجل إبراز كيفية حدوث ذلك يجب توضيح العلاقة بين إدارة مخزون الكفاءات في المنظمة والإستراتيجية؛ إن هذه العلاقة لم تعالج بصفة مباشرة، لكن كانت توضح في علاقة أكثر اتساعا وهي بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، وهذا راجع لكون الكفاءة بمختلف مستوياتها صفة يتميز بها المورد البشري . لكن قبل توضيح كيف يجب أن تكون صلة إدارة المواد البشرية مع الإستراتيجية علينا ذكر أنواع الترابط الموجود بينهما المستعمل من قبل المنظمات.

أولا: أنواع الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

هناك عدة أنواع لكيفية ارتباط إدارة المواد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، نظهرها وفق ما يلي:

الشكل رقم (20): أنواع الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص: 103

ويمكن توضيح كل ذلك وفق ما يلي:

I- الارتباط من أعلى إلى أسفل:

إن النهج التقليدي في إدارة الموارد البشرية هي من أعلى إلى أسفل، أي من الإستراتيجية إلى إدارة الموارد البشرية، في هذا السياق التحدي الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية هو تحديد وتطوير وتعبئة الكفاءات في الوقت المناسب والتي تتماشى مع الخيارات الإستراتيجية.² فهذا النموذج بسيط في تصميمه، نقطة البداية هي صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجية التنافسية، إذ يتم وفقها جعل إدارة الموارد البشرية تعد إستراتيجيتها بشكل يضمن أن الكفاءات المطلوبة متوفرة في الوقت المناسب خلال تنفيذ هذه الإستراتيجية العامة، وبهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصر مدعم فقط لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية. وأهم من حاول صياغة هذا الارتباط نجد

¹ : المرجع أعلاه نفسه، ص: 05-06، (بالتصرف)

² : Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag, op-cit, p : 04

"Shuler et Jackson 1987"، "Beseyre et Horts 1987"، "Banberger et Meshoulan 2000".¹

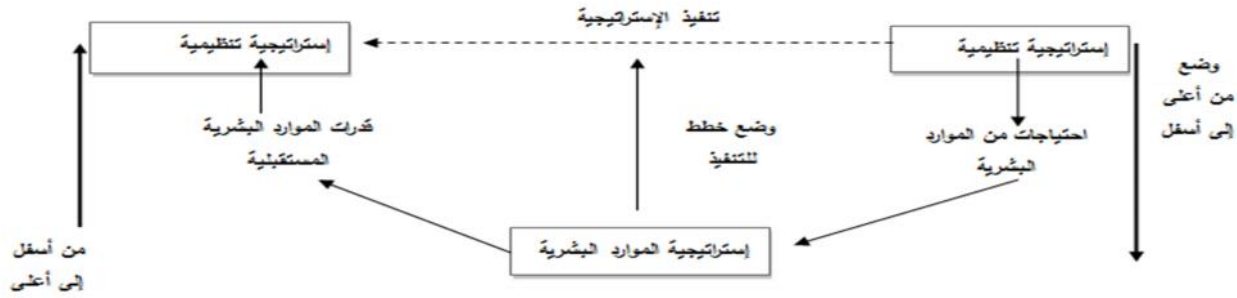
II - الارتباط من أسفل إلى أعلى:

هذا الارتباط يشير إلى ما جاءت به نظرية الموارد التي تم إسقاطها على المورد البشري، وهنا الإستراتيجية تتأثر وتتحدد من خلال كفاءات الموارد البشرية، وبهذا يعتمد قبل وضع الإستراتيجية تحديد نقاط القوة التي ستكون أساس لبناء الإستراتيجية، وعليه فإدارة الموارد البشرية ستكون استباقية وتكون مركزة على الكفاءات.²

III - الارتباط ذو اتجاهين:

في هذا الارتباط تبدأ الإدارة العليا في تحديد إستراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية؛ كما تقدم إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا معلومات عن موردها البشري ومحاولة تدعيم نظمها من أجل أن تؤخذ بعين الاعتبار لتعديل أو بناء الإستراتيجية المستقبلية، وبالتالي فالتفاعل بينهما يكون مرحلي ومتتابع، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (21): ارتباط ذو اتجاهين بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية



Source : Martine Le Boulaire, Didier Retour, op-cit , p :07 (بالتصرف)

IV - الارتباط المتكامل:

في هذا الارتباط يحدث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وهو يحقق ارتباطا ديناميكيا ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر.³ يعتقد "Guirinet et Wils 2006" أن العلاقة تتكون من سيروية مزدوجة، فإدارة الموارد البشرية ستكون استباقية وستكون مركزة على الكفاءات، إذ تعمل على بناء نقاط قوة ستكون أساس الاستراتيجيات التي سيتم بناءها؛⁴ فهي تقابل سيروية الاستثمار في المورد البشري، وهذا من أجل ضمان استمرارية الميزة التنافسية في المنظمة، وفي نفس الوقت فإن الإستراتيجية تتكون من قرارات قصيرة الأجل من أجل ضمان تنفيذها بشكل فعال. ومن أجل إحداث هذا الانصهار بينهما يجب أن تنتقل وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية لها.

¹ : Martine Le Boulaire, Didier Retour, **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?** document de travail , Didier Retour : CERAG et Institut d'administration des Entreprises de Grenoble, Université, Pierre Mendès, France, p : 05, disponible sur : didier.retour@iae-grenoble.fr

² : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق نفسه، ص:100

³ : المرجع أعلاه نفسه، ص: 100

⁴ : Martine Le Boulaire, Didier Retour op- cit.

ثانيا: الحاجة إلى تكامل إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية

إن المهمة الأساسية لتسيير المورد البشري قبل 1990 كان مضمونه ينحصر في العمل على تكيف هذا المورد وفق حاجات المنظمة من الناحية العددية والنوعية، أي من ناحية التشغيل ومن ناحية الكفاءات؛¹ ولم يكن هناك ربط واضح ودقيق بينهما، لكن مع اشتداد المنافسة كشف الباحثين أن هناك حاجة ملحة للربط بينهما وتكاملهما بعد أن كانت إدارة المورد البشري مجرد سياسة في خدمة إستراتيجية المنظمة.²

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية من خلال كفاءاتها يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة. إن علاقة تكامل إدارة الموارد البشرية البشري يتدخل فعليا وقبليا في قرار الإستراتيجي، وليس بعديا كما في السابق، ويكون ذلك على أساس تصور إستراتيجي يقوم على أساس نوعية الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة.³

ففي ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل التسيير الإستراتيجي، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءا من إستراتيجية المنظمة، ويترتب النظر إليها كشريك إستراتيجي، فهي تتجه أكثر فأكثر لتصبح في قلب القرارات الإستراتيجية لها، كما تعتبر جزءا من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية في نفس الوقت؛ فعلى إدارة الموارد البشرية أن تشارك في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل معها، وبهذا يجب أن تكون جزءا من الإدارة العليا في المنظمة، وهذا من خلال مدير إدارة الموارد البشرية الذي يكون حضوره في مجلس الإدارة أكثر من كونه حضورا شرفيا، فعلى هذا المدير أن يكون شريكا مؤثرا، وهذا من خلال توفره على قدرة المساهمة والتأثير في القرارات الإستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بالمورد البشري وتنمية مخزون الكفاءات فيه؛⁴ بالإضافة إلى وجود نواب للمدير لكل الوظائف الأخرى للمنظمة كالتسويق، الإنتاج، المالية... الخ.⁵

وفقا لهذا الاتجاه فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على صياغة إستراتيجية وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي، وهذا للإمام بكل الوظائف الأخرى للمنظمة، بالإضافة للتكامل واستغلال الفرص التي تفرضها تحديات البيئة من منافسة، قوانين، سكان، سوق العمل... الخ؛ و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

¹ : محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

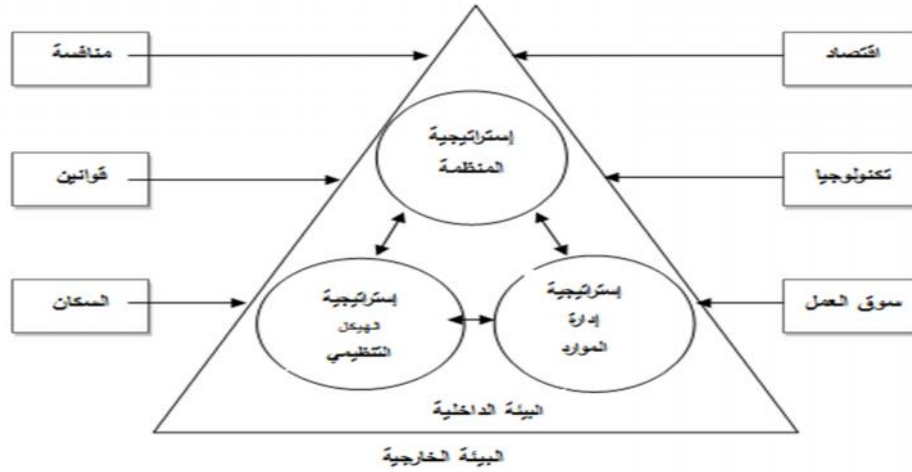
² : زهير الصباغ، عبد العزيز أبو نيرة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، 1990، ص: 285

³ : محمد المهدي بن عيسى، المرجع السابق نفسه، ص: 66- 67

⁴ : فهيمة بديسي، المرجع السابق، ص: 233

⁵ : عابدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص: 15

الشكل رقم (22): التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار أهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997، ص: 03.

فالشكل يبين تكامل إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما يسلط الضوء على الترابط بين جميع أنظمة المنظمة، وبالتالي ضرورة مواءمة إدارة الموارد البشرية مع النظم الأخرى لها من أجل زيادة فعاليتها؛ هذا التكامل والتآزر المنسق والمستمر يسمح بمواجهة تحديات البيئة الخارجية، وذلك باستغلال الفرص لزيادة فعالية مواردها البشرية، وهذا لن يكون إلا بوضع إستراتيجية الموارد البشرية التي تتميز بأنها ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في الوقت المناسب.¹ كما يكون من خلال إدارته بشكل منهجي يستند إلى تنسيق وتآزر ممارسات وسياسات المورد البشري مع بعضها البعض، فنجد "Ichniowski et all 1997" شرحوا أنه عندما يتم الجمع بين عدة ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة فالتأثير على الأداء يكون أكبر عند استخدام كل واحدة على حدة؛ وفي نفس السياق يؤكد "Grugulis 2000" على أن هذه الممارسات لا تكون فعالة إن استعملت بمعزل عن بعضها البعض، وإنما يجب المزج بينها في شكل مجموعة منسقة.²

وبهذا، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يجب أن ينحصر دور إدارة الموارد البشرية في البحث عن التكيف فقط في المدى القصير والمتوسط، بل يجب أن تتجه إلى ضمان اكتساب تراكم وحماية مخزون الكفاءات كمصدر محرك للإبداع والتجديد الإستراتيجي؛³ ذلك أن الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة في علاقتهم ببيئتها التنظيمية والتكنولوجية والتسييرية هي ما يجعل كفاءاتهم تحقق ميزة تنافسية مستدامة لها.⁴ إن ميكانيزمات التكامل والتنسيق لإدارة الموارد البشرية يلعب دورا رئيسيا في تأقلم وتعبئة المورد البشري، وبالتالي إطلاق الكفاءات والقدرات المطلوبة لتأدية المهام المنوطة إليهم، ومن جهة ثانية تساهم في سيورة الاستثمار في المورد البشري، أين تعمل على بناء كفاءات ستكون أساس الإستراتيجيات المستقبلية؛ وبالتالي فإن

¹ : Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag, op-cit, p : 06-07

² : Abdelwahab Aït Razouk, Mohamed Bayad, **Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale**, Revue internationale sur le travail et la société, vol : 05, N2, 2007, p : 06

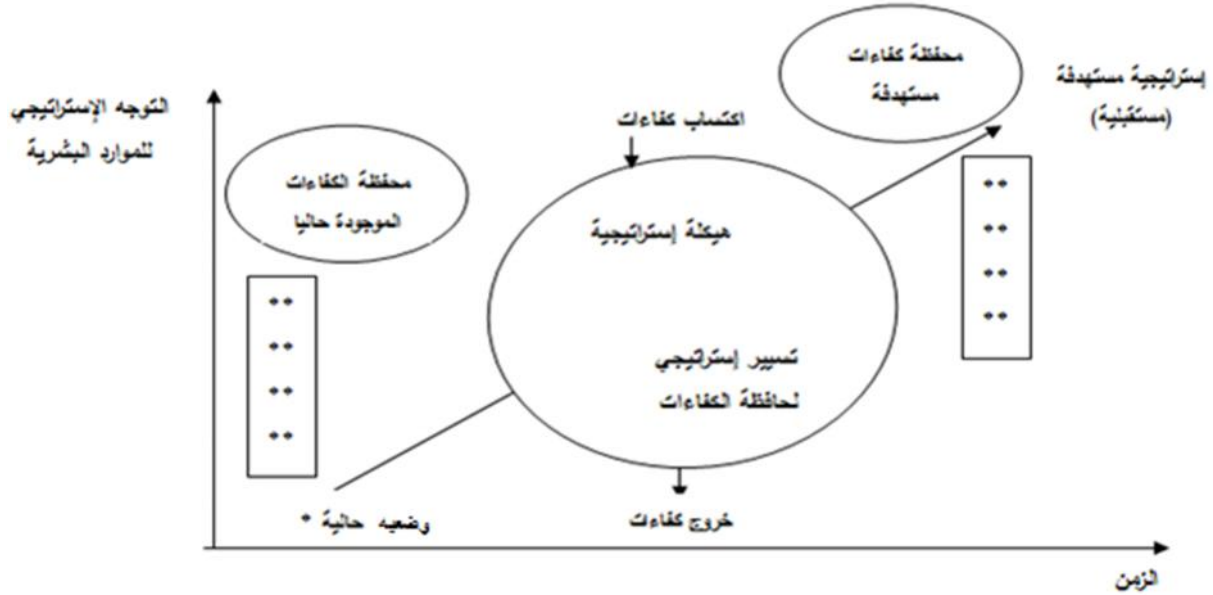
³ : الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص: 16

⁴ : محمد المهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص : 74

إستراتيجية الموارد البشرية تتكون في نفس الوقت من قرارات قصيرة الأجل لمحاذاة القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل المرتبطة بالاستثمار في قدرات الموارد البشرية بالمنظمة.¹

وبهذا نقول أنه من أجل أن يتوفر مخزون الكفاءات على نقاط قوة في المستقبل فعلى المنظمة القيام بسيرورات الاستثمار فيه من خلال التسيير الإستراتيجي لحافطة الكفاءات، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (23): التسيير الإستراتيجي لمخزون الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

إن سعي المنظمة إثراء محفظة كفاءاتها لتحقيق التميز المستمر فعلها أن تقوم بتسييرها إستراتيجيا، ويكون ذلك أساسا من خلال التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية، وذلك في إطار انتهاج أسلوب إداري قائم ومرتكز على الكفاءات.

وفي الأخير وختاماً لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

¹ : Martine Le Boulaire, Didier Retour, op- cit.

الخلاصة:

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النشاط على الصعيد العالمي؛ ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، ولهذا نجد كل منظمة مضطرة لامتلاك آليات لمواجهة هذه التطورات وما أفرزته من منافسة حادة، ذلك لأن حصولها على مزايا تنافسية يعد بمثابة صمام أمان لها تضمن لها الاستمرارية والريادة.

وفي هذا الشأن عرف الفكر الإستراتيجي تطورا ملحوظا في كفايات اكتساب الميزة التنافسية، بدءا بالفكر الإستراتيجي الكلاسيكي، وعلى رأسها مقاربة هيكل الصناعة التي حاولت تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية عندما كانت المنظمة مجبرة على انتظار ما سيحدث في المحيط لتقوم بردة الفعل بقصد التأقلم والتكيف، لكن مع التطورات المتسارعة التي عرفها المحيط والتي جعلته أكثر ديناميكية وأشد خطورة وتعقيدا أصبح بقاء المنظمة مرهونا بالسرعة في سبق الأحداث إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب بتحديد خصوصيتها التي تميزها، وبهذا أنت نظرية الموارد لتغطية النقص الذي كانت تعاني منه المقاربة الكلاسيكية، إذ تنظر هذه النظرية للمنظمة على أنها محفظة من الموارد المختلفة واختلاف المنظمات فيما بينها يكمن في طريقة المزج بينها. إن هذه النظرية شكلت مادة خصبة في الفكر الإستراتيجي، مما أدى إلى بروز عدة مقاربات، من أهمها تيار إدارة الموارد البشرية الذي حاول توضيح أن المورد البشري الحامل للكفاءات هي مصدر للميزة التنافسية، خاصة إذا تم تسييرها بشكل إستراتيجي، أي ضرورة دمج الأبعاد التنظيمية والفردية في تحليل مساهمة الكفاءات في خلق مزايا تنافسية.

وبهذا أصبحت الكفاءات تعتبر كأداة رفع استراتيجي للمنظمة تحقق لها مزايا تنافسية، ذلك لأنها تعتبر محور وركيزة أساسية لإستراتيجية المنظمة الساعية لأن تكون سباقة لصقل الفرص انطلاقا من بيئتها الداخلية، ولهذا يتوجب على المنظمة انتقاء واعتماد أنجع الإستراتيجيات التي من خلالها يمكن تثمين ما تحوزه تلك الكفاءات من قدرات ومعارف ومهارات مجسدة كرأس مال بشري إستراتيجي، وهذا ما يستدعي ضرورة التحول من النظم التقليدية التي كانت تسيير بها الموارد البشرية واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا إستراتيجية تمكن المنظمة من تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية باستمرار، بمعنى أنه لا يجب أن ينحصر دور إدارة الموارد البشرية في البحث عن التكيف فقط في المدى القصير والمتوسط، بل يجب أن تتجه إلى ضمان اكتساب تراكم وحماية مخزون الكفاءات كمصدر محرك للإبداع والتجديد الإستراتيجي؛ ذلك أن الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة في علاقاتهم ببيئتهم التنظيمية والتكنولوجية والتسييرية هي ما يجعل كفاءاتهم تحقق ميزة تنافسية مستدامة لها.

وبالتالي يمكن القول أن على المنظمة أن تبتكر نظاما يخلق تأثيرا متأزرا لمختلف الأنشطة، ويكون كأسلوب إداري شامل في المنظمة يتدخل فعليا وقبليا وبعديا في قرار الإستراتيجي، وليس بعديا كما كان في السابق، ويكون ذلك على أساس تصور إستراتيجي يقوم على نوعية الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات
في المنظمة

تمهيد:

بغرض مسايرة التطورات والتغيرات المتعاقبة والمتسارعة الحاصلة في بيئة عمل المنظمات التي تتسم بكثير من التعقيد وعدم التأكد، أصبح لابد على هذه المنظمات أن تتوصل لحل فيما يتعلق بنموذج التسيير والإدارة، وتبني مبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على مبدأ الكفاءة كمنهج للتسيير ونموذج للتنظيم والإدارة، وهو أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يعتبر منهج يدرج في كل أوجه نشاطات المنظمة الإدارية.

يحتاج أسلوب الإدارة بالكفاءات لمنهجية فكرية متطورة توجه عملياته وفعالياته نحو أسلوب منظم يحقق الأهداف التي أتى من أجلها، إذ تختلف المنظمات في بناءها وتطبيقها له لتحقيق الهدف الرئيسي له وهو تحقيق التميز لارتباطه بالفرد الذي يتميز بالتعقيد، إلا أنه يوجد بعض الملامح الجوهرية والرئيسية له التي تشترك فيها كل المنظمات التي تسعى لاعتماده، إذ لا يمكن لأي منظمة تعتمد الاستغناء عنها؛ ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل رسم صورة شاملة لكيفية بناءه وتطبيقه في المنظمات الساعية لتحقيق التميز، بدءا بالتعرف أكثر على هذا الأسلوب الإداري الشامل، ثم سنعمل على إبراز أهم المحددات التنظيمية المؤثرة فيه وهي الثقافة التنظيمية، نمط القيادة المعتمد، الاتصال والهيكل التنظيمي؛ وبعدها نقوم بإبراز أهم الإستراتيجيات التي يجب تبنيها من قبل المنظمة لنجاح هذا الأسلوب، وأهمها إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة الإبداع، إدارة المعرفة وغيرها من الإستراتيجيات؛ وبعدها سندرج تطوير مخزون الكفاءات في المنظمة، وذلك بتوضيح أهم الممارسات التي يجب أن تركز عليها كل منظمة ساعية لتبني هذا الأسلوب الإداري المتكامل؛ ويكون ذلك من خلال المباحث التالية:

- أسلوب الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية للمنظمة؛
- المحددات التنظيمية المؤثرة في أسلوب الإدارة بالكفاءات؛
- الإستراتيجيات المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات؛
- أساليب إثراء مخزون الكفاءات لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات.

المبحث الأول: أسلوب الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية للمنظمة

فرضت التغيرات المعقدة في محيط المنظمة تحول هذه الأخيرة للاعتماد أكثر على موردها البشري الحامل للكفاءات، وهذا ما دفعها لانتهاج أسلوب إداري مرتكز على الكفاءات يعمل على تحقيق غايتها، ولإظهار هذا التحول لهذا الأسلوب الإداري ندرج المطالب التالية:

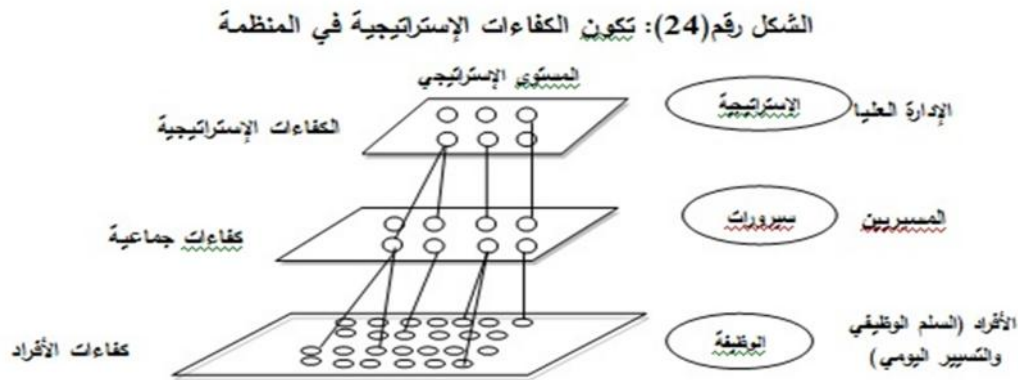
- تحول الكفاءات لمنظومة تسييرية؛
- مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات.

المطلب الأول: تحول الكفاءات لمنظومة تسييرية

بغرض مسايرة التطورات والتغيرات المتعاقبة والمتسارعة الحاصلة في بيئة عمل المنظمات التي تنسم بكثير من التعقيد وعدم التأكد، أصبح لابد على هذه المنظمات أن تتوصل لحل فيما يتعلق بنموذج التسيير والإدارة، واعتناق مبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على أساس الكفاءة.

أولاً: الاهتمام بالكفاءة كمنظومة تسييرية

بقيت المنظمة عاجزة عن إيجاد الإجابة لكيفية الربط عمليا بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية إلا بعد زيادة الاهتمام بالكفاءات والسماح لها بالتدخل في القرار الإستراتيجي فعليا وقبلها، وليس بعديا كما كان في السابق، أي أن هذا لم يحدث عمليا إلا بعد الانتقال إلى تصور إستراتيجي يقوم على أساس نوعية الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة.¹ فالمنظمة؛ التي تعتبر كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية والعلاقات بين الأفراد؛ أصبحت من خلال هذا المنهج التسييري تبحث في محفظة كفاءاتها على التوليفة المناسبة التي ستحقق لها ميزة تنافسية،² ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:



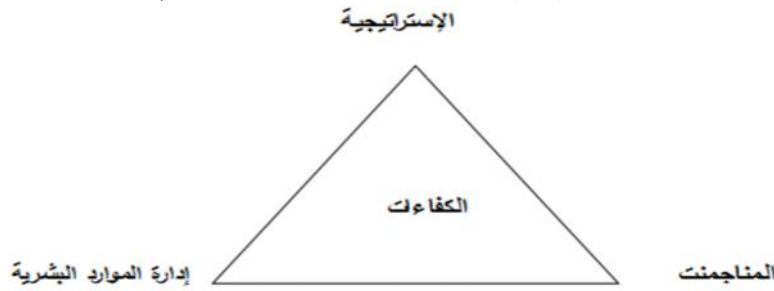
Source : Martine Le Boulaire, op-ci, p : 06.

وعلى هذا الأساس لم يعد مضمون الكفاءة ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات العمل، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة كل من الأفراد، المجموعات والبيئة التنظيمية مع بعضها البعض بالتزامن والانسجام، وبهذا أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة لكونها تربط بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والمناجمنت.

¹ : محمد المهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص: 66-67 (بالتصرف)

² : الهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، ص: 207

الشكل رقم(25): المكانة المحورية للكفاءات في الإدارة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Michel Joras, **Le bilan de compétence** PUF(publication universitaire française) , Paris, 1995,p : 17

فالكفاءة ربطت بين المورد البشري، الإستراتيجية والمناجمت داخل المنظمة، واعتبرت إدارة هذا المفهوم

الجديد بمثابة إدارة شاملة على كل المنظمة، فبالنسبة ل:¹

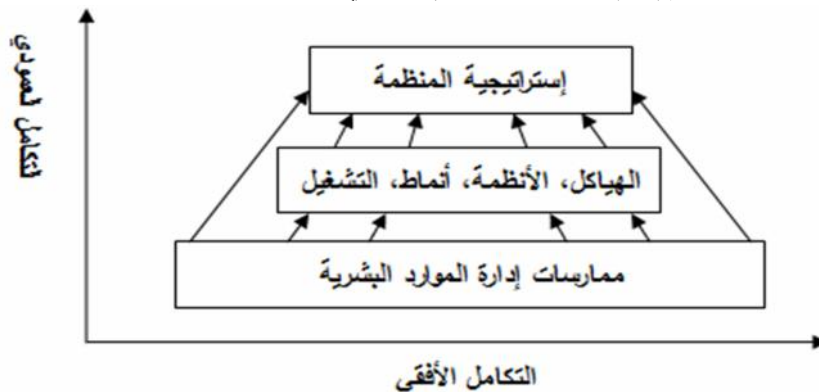
- إدارة الموارد البشرية لم تعد الإستراتيجية هي التي تحدد سياستها، بل أصبح مدى اهتمام المنظمة بكفاءاتها الإستراتيجية هي التي تحدد سياسة الاستقطاب، الترقية، التكوين، الأجور...الخ؛

- أصبحت حافطة الكفاءات هي التي تتحكم في الإستراتيجية؛ فالإستراتيجية الجديدة كما يراها "G.MILAN" تتمثل في مجمل الكفاءات والقدرات التنظيمية، وإيجاد التوليفة المناسبة منها يمنح المنظمة المكانة التنافسية، وبهذا فحافطة الكفاءات أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية؛

- المناجمت لم تعد كعملية ضيقة محصورة في مستوى هرمي معين، بل أصبحت عملية شاملة ومنشرة بقدر انتشار الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الأسلوب يتحكم فيه مستوى الكفاءات الموجودة في المنظمة.

ويضيف "Luc.Van" في نفس السياق أن ذلك يتطلب تكاملا عموديا وآخر أفقي²، إذ يشير التكامل الأفقي إلى تكيف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وتركزها حول الكفاءات، أما التكامل العمودي فهو يشير إلى تكيف الكفاءات مع مهمة ورؤية وإستراتيجية المنظمة، أي أن الكفاءات هي المحور الذي تدور حوله جميع أنشطة التسيير في المنظمة، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(26): التكامل العمودي والأفقي لأسلوب الإدارة بالكفاءات



source : Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: management des compétences dans l'entreprise**, édition De Boeck, Bruxelles, 2006, p: 33

¹ : محمد المهدي بن عيسى، المرجع أعلاه نفسه ص: 67

² : Lou. Van Beirendonck, **Tous compétents: management des compétences dans l'entreprise**, op-cit, p : 33-34

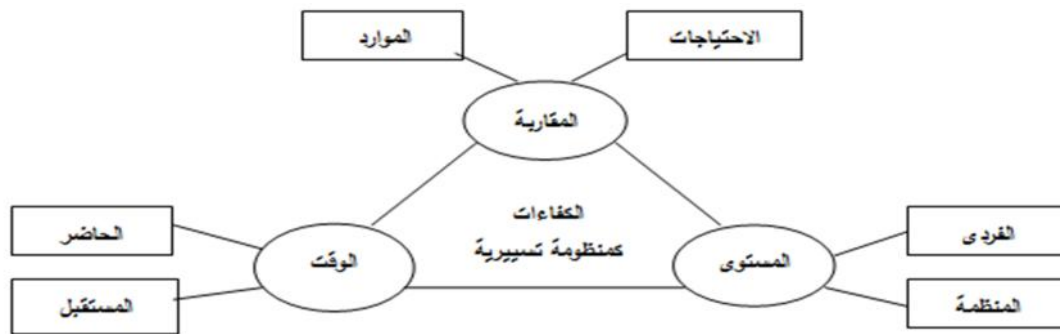
من أجل أن تؤدي الكفاءات لميزة تنافسية فعلى المنظمة أن تهتم بإدارة مخزون كفاءاتها بشكل كلي ومتكامل، إذ يجب عليها أن تمزج وتتسق هذه الكفاءات مع الوسائل المادية والتنظيمية الموجودة في المنظمة، بمعنى أن الإدارة من خلالها هي نتيجة تضافر جهود كل من إدارة الموارد البشرية، التنظيم والإستراتيجية.

ثانيا: مفهوم المنظمة التسييرية للكفاءات

يحتم السوق على المنظمات تبني أفكار ومبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على مبدأ الكفاءة كمنهج للتسيير ونموذج للتنظيم والإدارة، فهو منهج يدرج في كل أوجه نشاطاتها الإدارية، ذلك لأن استقرار الاهتمام بالكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية فقط يضعف ارتباطها بالإستراتيجية وتنظيم العمل، ولا يسمح باستخراج أقصى ما يمتلكه العاملين من قدرات ومهارات.

وهكذا أصبح الأمر يتطلب من المنظمات اعتمادها على التسيير بمبدأ الكفاءات كمنظومة تسييرية تتدخل في كل مستوياتها، وبهذا يحتم عليها أن تقوم بمنهجية التشخيص للكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخليا أو المتجذرة من ثقافتها والمرتبطة هيكلية بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأس مال بشري إستراتيجي.¹ إن جعل هذا الأسلوب الجديد كمنظومة تسييرية ناتج عن اهتمامه بكل مستويات الكفاءات، والمتمثلة في المستوى الجزئي "Micro"، الجماعي "Miso"، والكلي "Macro"، أي على مستوى الفرد والمنظمة، كما يأخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل، كما يأخذ بعين الاعتبار موارد المنظمة واحتياجاتها التي تكون حسب تحليل مشروعتها، طموحها الإستراتيجي، وتنظيمها المعمول به، ويمكن إظهار كل ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(27): أهمية جعل الكفاءات كمنظومة تسييرية شاملة في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة

لقد تم التحدث عن أسلوب الإدارة بالكفاءات أول مرة في الأيام الدولية حول أهداف الكفاءات " Objectif compétences" التي نظمتها حركة المؤسسات الفرنسية "MEDEF" في سنة 1998 بـ: "Deauville"، وعرف خلالها على أنه "أسلوب التسيير الذي من خلاله تخضع المنظمة اختيارات تطورها على مستوى سوقها لتنمية عمالها وإلى التحولات المؤثرة في تنظيمها، ويستند بذلك على الاعتقاد السائد بأن العمل الكفاء فقط يسمح بإرضاء دائم لرغبات الزبائن المختلفة.² وعليه نقول أن أسلوب الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية هو مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى لتحقيق مهمة المنظمة.³ فهو عملية

¹ : أمين مخفي، نور الدين مدوري، المرجع السابق، ص: 17

² : Antoine Masson, Michel Parlier, **Agir sur les démarches compétences**, Edition de l'ANACT, Lyon, 2004, P : 10

³ : Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: management des compétences dans l'entreprise**, op-cit, p : 33-34

تفاعلية تتضمن ثلاث نهايات:

- الاهتمام بمنطق الكفاءات كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجياتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها؛

- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتثمينها بمنظمة العمل؛

- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم الاستفادة من كفاءاتها والوصول من خلالها لتحقيق مزايا تنافسية.

وعلى هذا الأساس فإن هذا الأسلوب يشير لمقاربة إجمالية للتنظيم، ينظم على مستويين، الأول يظهر مستوى التطور، ويكون من خلال التآزر بين الفرد، التنظيم والمنظمة، والثاني يظهر مستوى التحسين من خلال التنسيق في ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهو مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً وخدمة للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وكذا تضمين الأفراد في سيرورة التعلم استجابة لتوقعات واحتياجات المنظمة. وهذا يعني أن الأسلوب مرتبط بتطبيق التكامل الأفقي والعمودي للكفاءات، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات مع مهمة المنظمة نظرتها وكذا إستراتيجيتها، أما الأفقي فيسمح بتكثيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وجعلها تتمحور حول الكفاءة.¹

ثالثاً: منهج أسلوب الإدارة بالكفاءات

إن استقرار منهج الإدارة بالكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية يضعف ارتباطها بالإستراتيجية وتنظيم العمل، ولا يسمح باستخراج أفضل ما يمتلكه العاملين بالنظر إلى الأهداف المرجوة من العمل والمنظمة، كما أنه لا يمكن للعاملين أن يكونوا جزءاً مؤثراً في إستراتيجيات المنظمة ما لم يتم تطبيق هذا المنهج في إدارة الموارد البشرية، وبهذا نقول أنه لا توجد هناك مقارنة مستقلة بذاتها للكفاءة، إنما يتم من تحليل مشروع المنظمة، طموحها الإستراتيجي وتنظيمها المعمول به، وبالتالي يلمس واقعياً كأسلوب لإدارة المنظمة ككل، لأنه يتوقف على قدرة الفرد، المجموعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية في التسيير لارتباطها بالإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، والتنظيم، فالفهم العميق لهذه العلاقة يوحى لوجود ثلاث مستويات تعمل بصفة متزامنة ومتكاملة ومتناسقة لتحقيق فعالية لهذا الأسلوب. نشرح هذه المستويات فيما يلي:²

- المستوى الأول يتمثل في إدارة الكفاءات، والمهمة تابعة لإدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث؛ إذ تركز على دراسة العمليات التسييرية المرتبطة بخطط الموارد البشرية، عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تحليل الوظائف وتقييمها، بالإضافة لدراسة تنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى للمنظمة، وتتناول كذلك تنمية الموارد البشرية؛³ فهي تعتبر كإدارة غير منعزلة عن الإستراتيجية؛

- المستوى الثاني يتمثل في مناجمت الكفاءات؛ فهو يساعد على تنفيذ عمليات المستوى الأول، أين يتم تحميل

¹ :أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص:08 (بالصرف)

² : Annick Cohen, Annette Soulier, **Manager par les compétences**, Edition liaison collection Entreprise et carrière, Cegos, Paris, 2004, p :21-22

³ : حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص ص: 24-28.

مسؤولية تطوير الكفاءات لكل مسير، وبهذا يتم اعتبار إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنشطة الفرعية الأخرى للمنظمة؛

- المستوى الثالث يتمثل في الإدارة بالكفاءات وهو المستوى الأعلى للأسلوب، وهنا يكون الاهتمام بالكفاءات المطلوبة لا الموجودة، أين يتم الربط بين جهود إدارة الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة. وبهذا فأسلوب الإدارة بالكفاءات يشير إلى مقارنة إجمالية للتنظيم ويساعد تطوير وإثراء مخزون الكفاءات وخلق من خلاله مزايا تنافسية، فهذه المستويات الثلاث تعمل بالتكامل المتزامن، بحيث لا يمكن أن نعتمد على أحد المستويات دون القيام ونجاح المستويات الأخرى.

رابعاً: شروط بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات

يحتاج بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة إلى توفير البيئة التنظيمية التي تسمح لهذا الأسلوب بالنجاح، والمتمثلة في جملة من الشروط الواجب توافرها، نبرز أهمها فيما يلي:¹

- تحليل بعض المحددات التنظيمية* التي تؤثر في أي أسلوب إداري بالمنظمة؛ كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات ونمط القيادة؛ إذ يجب أن تكون ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب، وهذا يتطلب تفكير انتقالي يركز على الانفتاح، التطوير وإحداث التغيير؛

- البحث والحصول على دعم العاملين في كل المستويات التنظيمية، لأنه بدون دعمهم لن ينجح الأسلوب، ومن أجل ذلك تعمل على استغراقهم الوظيفي** لجعلهم منغمسين ومحبين لعملهم؛ كما تعمل على زرع روح التعاون بين الأفراد والجماعات، لأن هذا يعتبر شكلاً من أشكال التنسيق في مجال العمل؛² كل ذلك يزيد من إبراز كفاءاتهم، مما يسمح بإثراء مخزون الكفاءات الذي يسمح بتحقيق تميز المنظمة؛

- هيكلة أسلوب الإدارة بالكفاءات، إذ يجب أن تكون الأهداف المقترحة واضحة، وذلك بتحديد كل المفاهيم والمبادئ التي تسمح بتسهيل الاستيعاب وفهم الأفراد في المنظمة لهذا الأسلوب، وبالتالي تقبلهم واعترافهم به، بالإضافة إلى تحديد كل الطرق، الأدوات، رزمة العمليات وغيرها؛

- وضع في المقدمة الكفاءات الأساسية التي ستحق لها مزايا تنافسية، بالرغم من عدم إهمالها للكفاءات الأخرى التي قد تكون كفاءات إستراتيجية في وقت لاحق، وخاصة مع التغير المستمر للمحيط وتعهده، ويكون ذلك أساساً بتحديد الوظائف الحيوية(الأساسية)***؛

- توفير الموارد اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب التسييري سواء كانت مادية، مالية أو تنظيمية؛

¹ من إعداد الطالبة، بالاعتماد على: عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علم المكتبات، فسنطينة، 2009، ص: 269-270

*: سندر المحددات التنظيمية التي تؤثر في أسلوب التسيير بالكفاءات بنوع من التفاصيل لاحقاً.

** : الاستغراق الوظيفي: يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، بمعنى الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، إذ يعد واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 231.

*** : الوظائف الأساسية هي تلك التي لها أثر حيوي على النشاطات الجارية أو على الأهداف الإستراتيجية في المنظمة.

- الرؤية المشتركة التي تساعد المنظمة في إعادة تعريف وتحديد كيفية توفير المنتجات والخدمات وتلبية ما هو مطلوب منها، إذ تعكس قدرة تصور المستقبل المرغوب، الذي يتم إدراكه من قبل الإدارة العليا وجميع مستويات المنظمة؛¹ وبالتالي يمكن القول أن قابلية تطوير الرؤية المشتركة في المنظمة يمكن هذه الأخيرة أن تدير وتكيف إستراتيجيتها ونشاطاتها بما يتناغم مع حركة التغيير في البيئة المتغيرة، مما يجعلها قادرة على تجديد نفسها وتحقيق مستوى أداء متفوق، من خلال إمكانية إعادة بناء هياكل أهدافها الإستراتيجية وأدوارها وممارساتها والاستيعاب لفعلها المحقق والمتوقع، وتفهم الاختلاف بين ما ينبغي أن يبقى ثابتاً وما ينبغي أن يتغير وبين التحديات التي تتغير وفلسفة المنظمة التي لا تتغير؛² وبهذا فالرؤية تعطي انطباعات وإدراكاً لنوع البيئة التي تطمح المنظمة الاستفادة منها في إطار خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة.

المطلب الثاني: مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات

إنه من الأهمية التمييز بين إدارة الكفاءات والإدارة بالكفاءات، فعندما ترتبط مختلف العمليات المفتوحة لتسيير الموارد البشرية فإننا نتكلم عن إدارة الكفاءات، وبالمقابل إذا ما تم الاندماج على المستوى الإستراتيجي للمنظمة فإن الأمر يتعلق بالإدارة بالكفاءات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: المستوى القاعدي لأسلوب الإدارة بالكفاءات

تعتبر إدارة الكفاءات المستوى القاعدي في أسلوب الإدارة بالكفاءات، إذ يمثل كمرحلة بناء له يعمل على توفير وبناء مخزون الكفاءات في المنظمة، وبهذا فهو الأساس له، ويمكن توضيح هذا المستوى وفق ما يلي:

I- تعريف إدارة الكفاءات:

يمكن توضيح مفهوم إدارة الكفاءات فيما يلي:

إدارة الكفاءات هي مجموعة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المنظمة من أجل تنمية أداء الموارد البشرية؛³

وتعرف إدارة الكفاءات بأنها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد؛⁴

ويعتبرها الباحثين أنها تمثل المستوى العملي لأسلوب الإدارة بالكفاءات، لأنها تهتم بالكفاءات في العمل على مستوى الأفراد والجماعات؛⁵

وتعرف إدارة الكفاءات بأنها طريقة تفكير وإدارة مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية

¹ : وائل محمد صبحي إدريس، الغالبي طاهر محسن منصور، إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات إدارة الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 74.

² : خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص: 231 (بالتصرف)

³ : Robert Le Duff, *Encyclopédie du Gestion et de management*, édition Dalloz, Paris, 1999, P : 899

⁴ : حمزة غربي، إبراهيم عاشوري، نحو رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية في الجزائر: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المنظمات، بكرة، ص: 06.

⁵ : أحمد حسن العزام، أثر الإستراتيجيات التكنولوجية على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية، دكتوراه فلسفة تخصص إدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

طبقا لمهمة وإستراتيجية المنظمة، تصبح حقيقة إذا اتبعت بالتنفيذ؛¹ كما تعرف على أنها تصميم، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمنظمة بشكل مسبق من حيث الكفاءات والحجم، تبعا لخطتها الإستراتيجية؛² وتعرف على أنها تخطيط تنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات الموارد البشرية في المنظمة بما يضمن تحقيق التوافق مع الكفاءات المطلوبة وتنمية كفاءات أفرادها بصفة مستمرة في تحقيق الأداء المتميز لهم ولها؛³ كما أنها التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط؛⁴ فهذا التأثير يحسن من قدرات العامل لكي يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة لمحيط العمل ويعمل بطريقة مرنة وهذا بالانتقال من التخصص البسيط إلى التخصص المتعدد ليكون بمقدوره أن يواجه مختلف الوضعيات؛

تعرف كذلك بأنها تقييم المهارات والمعرفة والأداء داخل المنظمة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة؛⁵ وتمثل إدارة الكفاءات نظام مكون من مجموعة معالم مترابطة ومتناسقة لتطوير الكفاءات، فهي تعبر عن تعبئة وتوظيف وتجديد كل الموارد البشرية في إطار حالات ووضعيات خاصة التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد ونتائج محددة وحتمية؛⁶

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الكفاءات جهد إداري هادف لتحقيق أهداف المنظمة، فهي إجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجية المنظمة والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وهذا من خلال التنسيق والاعتماد على طرق وتقنيات وأساليب تسيير يكون محورها الكفاءات*.

II- أهمية إدارة الكفاءات:

يمكن إبراز أهمية إدارة الكفاءات في النقاط التالية:

- المساهمة في إبراز أسلوب إداري جديد يساهم في إبراز نموذج تنظيم يقوم بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب الإدارة بالكفاءات، فهو الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات من الناحية العملية؛
- إن إدارة الكفاءات تسمح من الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة كفاءات الموارد البشرية، وهذا ما يسمح

¹ : Benoit Gasser, Thierry Colin, **la Gestion des Compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, p:02, disponible sur : <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travailemploi/pdf>

² : عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شبنونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، من 11 إلى 13 نوفمبر 2005، ص: 116

³ : رشيد منصورية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الباحث، ورقة، العدد 11، 2012، ص: 194

⁴ : Sylvie ST-Onge et autres, **relever les défis de gestion des ressource humaine**, Gaëtan Morin, Canada, 2001, P : 256.

⁵ : وسيلة واعر، أمال بن سالم، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتجديد التنافسي والاقتصاديات، بسكرة، من 12 إلى 13 نوفمبر 2005، ص: 02.

⁶ : Dimitri Weiss et autres, **Ressource Humaine**, Edition d'Organisation, Paris, 3^{eme} édition, 2005 p : 388.

*: أنظر الشكل رقم (11) في الفصل الأول، ص: 42.

- للمنظمة الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وتقويتها؛¹
- تعمل على الربط والتوفيق بين الحاجات الشخصية للعامل والحاجة الاقتصادية للمنظمة، فهو يعكس أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة والموارد البشرية، وذلك بتوزيع العاملين على المناصب التي تتوافق مع طموحاتهم، فهو ينقل المنظمة من منطق توفير المناصب إلى منطق يسمح له بإطلاق وإبراز كفاءاته؛²
 - تعمل على إيجاد ووضع أسس علمية وممارسات إدارية وأساليب مناسبة ومتينة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية وتقدير أفضل المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف والحفاظ عليها وتطويرها وإدارة المسارات الوظيفية بشكل يلبي احتياجات المنظمة كما ونوعاً؛³
 - إدارة الكفاءات تخلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد وجعلهم أكثر تماسكاً، وهو ما يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمنظمة؛⁴ وهو ما يقلل معدل التغيب والصراعات ويساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء حاضراً ومستقبلاً؛⁵
 - تساعد على تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية الوظائف وتحمل المسؤولية، فهو يهيئهم لتولي مناصب مستقبلية، وهذا ما يعرف بمصطلح الكفاءات المتعددة للأفراد، التي تدفعهم للتعلم والتكيف مع كل الحالات وجميع الظروف؛⁶
 - إدارة الكفاءات لها أهمية في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستغلالها،⁷ وهذا من خلال تهيئة الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي تدعم التعلم التنظيمي، ومنح العاملين مساحة حرة للعمل لإطلاق قدراتهم؛
 - إدارة الكفاءات تزيد من استفادة المنظمة من مزايا التنوع البشري والتعدد الثقافي بين الأفراد، وهذا عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بينهم، وهو ما يجلب تنوع الكفاءات وتعددتها من خلال هذا التنوع.⁸

III- متطلبات إدارة الكفاءات:

- تشير إدارة الكفاءات من الناحية العملية لمجموع الطرق، التقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل، ولهذا فإدارة الكفاءات تتطلب شروط أهمها:⁹
- إدماج إدارة الكفاءات في إستراتيجية المنظمة، إذ تكون إدارة الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الإستراتيجي، فهي ورقة رابحة لإستراتيجية المنظمة وأداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث فيها،

¹ : رشيد مناصرة، المرجع السابق نفسه، ص: 135.

² : بن عيسى محمد المهدي، المرجع سبق ذكره، (بالتصرف)

³ : عبد الفتاح بوخمخم، كريمة شبنونية ، المرجع السابق، ص: 116.

⁴ : عائشة شلال، درويش عمار، تسيير الكفاءات باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بني صاف، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012 (بالتصرف)

⁵ : ماري برود جون نيوسنورم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁶ : أحمد السيد كردي، الكفاءات الوظيفية، ورقة بحثية، 2010، ص: 22، (بالتصرف).

⁷ : Allain Meigment, *Déployer la Stratégie*, édition laissons, Paris, 2000, P : 179 (بالتصرف)

⁸ : أحمد السيد الكردي، المرجع السابق نفسه، ص: 22.

⁹ : عذراء بن شارف، المرجع السابق، ص 275-278 (بالتصرف).

لأنها تعتبر الجزء المهم والمتمم للمناجمنت الكلي للمنظمة، ويمكن التأكد من درجة الإدماج مثلا من خلال مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمنظمة وذلك لمعرفة الأهمية التي توليها المنظمة لها، وكذا من خلال رسم سياسات إدارة الكفاءات حسب ما يمليه السوق والتحديات التي يفرضها المحيط، فالإستراتيجية التي تضعها المنظمة هي قيد تنفيذ إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات؛¹

- توقع الأعمال المستقبلية، إذ يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمنظمة واضحة تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة ليكون التوظيف أكثر فعالية؛²

- إشراك العاملين في عملية إدارة الكفاءات سواء كانوا أفراد أو جماعات باعتبارهم حاملي الكفاءات، وبهذا ينتظر منهم مشاركة أبعد من منصب العمل والعمل المحدد لهم نحو فضاء أوسع من خلال المبادرة باتخاذ القرارات بدل من مسايرة التعليمات فقط وإعطاء الاستقلالية في العمل، وهو ما يزيد من تطوير كفاءاتهم؛³

- تجنيد كل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تحتاج إليها إدارة الكفاءات، فغالبا ما ترافق المنظمة تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تستدعي من مسيرتها الاستجابة إلى تحولات محيطها، وهذا بتكييف المنظمة مع محيطها، وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على موائمة الموارد البشرية مع هذه التغيرات، للتمكن من توجيه عمليات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع هذه التحولات؛

- المعرفة الجيدة بهيكل الموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، ومن خلال المؤشرات النوعية كنظام التقييم، موازنة الكفاءات، نظام المقابلات؛⁴

- رسم وتبسيط نموذج* إدارة الكفاءات، ويكون ذلك بطريقة تكون عناصر نظام إدارة الموارد البشرية مترابطة ومتلاحمة، متناسقة وموحدة، فعمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة، ويجب إعداد شكل الكفاءات الملائمة للمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الأكفاء بمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم؛ ويكون ذلك أساسا بوضع المخططات المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الحركية بين الوظائف وغيرها.

IV- مراحل إدارة الكفاءات:

إن أغلب المنظمات الناجحة تتبنى إدارة الكفاءات، مستعملة جزء أو مزيج متناسق من الممارسات الإدارية التي تجعلها فعالة وتعطي إضافة لها، لكن يمكن أن نجزم على أن هذه المنظمات لا تعتمد على نفس الأساليب والأدوات وبدرجات متساوية، فكل منظمة تجتهد في إيجاد تلك التوليفة التي ستحقق لها الهدف التي تسعى إليه من وراء اعتمادها لها، لكن أكد معظم الباحثين أن هذا لا يمنع من تحديد أهم المراحل التي تمر بها إدارة

¹ :أحمد السيد الكردي، المرجع السابق نفسه، ص: 24-26

² : محمد براق، رايح بن الشايب، مرجع سبق ذكره.

³ : Malika Ouarghi, **La Gestion par la compétence, une pratique managériale : envoi d'émergence au sein de l'entreprise française**, du discours aux pratiques, XVI^{ème} conférence inter managériale de management stratégique, AIMS, Montréal, 6-9 Juin 2007.

⁴ : منى مسغوني، المرجع السابق، ص: 260.

* : النموذج هو محاكاة أو تحديد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع أخذا بكل مميزاته الأساسية.

الكفاءات في المنظمة، والتي تتكون من ثلاث مراحل، وهي:¹

1- المرحلة التمهيدية (التحضيرية): إن التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة الكفاءات في المنظمات أولاً وقبل كل شيء عبارة عن قرار استراتيجي، فبالرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أن تأثيرها يشمل المنظمة ككل، لهذا يتعين على هذه الأخيرة أن تباشر عملية إدارة الكفاءات وأن تمهد وتعد لها وذلك من خلال تقييم الأوضاع والظروف التي يتسم بها استخدام منهج إدارة الكفاءات، وهذا من أجل تحديد نقاط الضعف والتنبؤ بالمقاومة المحتملة، كما تعمل على تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، بالإضافة إلى التوضيح لكل من العاملين والشركاء والنقابيين كيفية التوجه لهذا المنهج الجديد، وكل هذا يتطلب تفكير مسبق وعميق يتم من خلاله التحديد الدقيق لمرحل وأهداف استخدامه.

2- إعداد عمليات إدارة الكفاءات: بعد التحضير الجيد لتبني إدارة الكفاءات في سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة تشرع هذه الأخيرة في وضع قواعد وآليات هذه العملية، وهنا تجتهد كل منظمة بوضع مجموعة من العمليات، من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تسمح لها بالوصول للأهداف المسطرة، والتي تكون كلها متمحورة حول الكفاءات.

3- إدماج عمليات إدارة الكفاءات: بعد تحضير الأرضية الملائمة وتهيئة المنظمة والأفراد لإدارة الكفاءات، وبعد تحديد مختلف عملياتها يتم إدراج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة الموارد البشرية، حيث يتم ربط هذه العمليات والتنسيق بينها بشكل يعطي للمنظمة خصوصية في استعمال إدارة الكفاءات عن غيرها من المنظمات. وبهذا نقول أن إدارة الكفاءات تعتمد على المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، لكن مع التركيز على الكفاءات، إذ تتميز بأنها أكثر مرونة وتنسيق بين العاملين والرقابة العرضية للعمل وغيرها.

ثانياً: المستوى الأعلى لأسلوب الإدارة بالكفاءات

تتمثل الإدارة بالكفاءات المستوى الأعلى لأسلوب الإدارة بالكفاءات، وتحليل هذا المستوى نبرز ما يلي:

I- تعريف الإدارة بالكفاءات:

الإدارة بالكفاءات هو المستوى الثالث من مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، والذي تتولاه مستويات التنظيم العليا، والتي يلقى على عاتقها مهمة إعداد سياسات وإستراتيجيات المنظمة، التي تمثل الكفاءة جزءاً لا يتجزأ منها، وهذا ما يمنحها بعداً استراتيجياً، فهي ليست مقتصرة على الكفاءات المطلوبة بل يتولي لتلك التي لها قيمة سوقية اقتصادية (الكفاءات الإستراتيجية) التي لم يتم استغلالها بقدر ما فيها من قيمة؛² تعود الإدارة بالكفاءات إلى البعد الإستراتيجي للمنظمة، للتعرف على الكفاءات الإستراتيجية التي ستحقق لها التميز، وهذا بترابط كل أنواع الكفاءات في المنظمة؛³

¹ عذراء بن شارف، المرجع السابق، ص ص، ص ص: 279-281، 307-308.

² : Lamya Temnati, op-cit, p :72

³ : **Entrer dans une démarche compétence ?" Objectif compétences**, Des pratique européennes innovantes, 2002, MEDEF, P : 09, disponible sur : [www.solangebriat-conseil.fr/.../Dossier-3-Entrer-dans-une-démarche-compétence_vu\(13/05/2012\)](http://www.solangebriat-conseil.fr/.../Dossier-3-Entrer-dans-une-démarche-compétence_vu(13/05/2012))

فالإدارة بالكفاءات هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة باستغلال القدرات والمهارات التي تحوزها من أجل الحصول على كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية، تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

II- متطلبات الإدارة بالكفاءات:

إن الهدف الرئيسي للإدارة بالكفاءات هو ضمان تميز المنظمة، وبالتالي إمكانية قيادة المنظمة في محيط متغير؛ وهذا يتطلب شروط ينبغي توفرها لنجاحها في ذلك، وتتمثل أهمها في:

- عمل المستويات الثلاثة لأسلوب الإدارة بالكفاءات معاً، فالإدارة بالكفاءات تحتاج لأرضية صلبة تقوم عليها والتي يوفرها له المستوى الأول، فبفضلها يتم التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها؛¹ ونفس الشيء بالنسبة للمستوى الأول الذي يحتاج للمستوى الأعلى؛ بمعنى أن المستويات مرتبطة بشكل تبادلي، وبهذا نقول أن الإدارة بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمان تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة (الإستراتيجية والتنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة والقصيرة).

- الاعتماد على إستراتيجية المنظمة وإمكانات الأفراد، فالإستراتيجية كما رأينا سابقاً تعتبر مجمل الكفاءات الفردية والجماعية والقدرات التنظيمية، لذلك فإن إيجاد التوليفة المناسبة بينما هي ما يمنح المنظمة مكانة تنافسية، وبهذا فهذه النظرة تولي الأولوية للمورد البشري من خلال عمليات التكوين وتنمية الكفاءات والمعارف وتسييرها، لأن حافظة الكفاءات الإستراتيجية أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية؛²

- توفير وتطوير الكفاءات الإستراتيجية والحفاظ عليها، فالكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الإستراتيجية التي تعطي للمنظمة الميزة والمكانة التنافسية، ولهذا فعلى المنظمة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات واكتشاف مواطنها وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه؛

- تلاعب الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع الكفاءات المختارة ككفاءات محورية تقيم على أساس عوامل مفتاحية أساسية لنجاح وتحقيق هذه الأهداف، ويكون ذلك من خلال تشاطر ونشر المعلومات التي تساعد على تحليل خارجي وداخلي فعال يسهل من تحديد الكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يجب أن تقوم باستثمارها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

III- مراحل الإدارة بالكفاءات:

تحتاج الإدارة بالكفاءات لمنهجية فكرية متطورة توجه عملياتها وفعاليتها نحو أسلوب منظم يحقق الأهداف التي أتت من أجلها، إذ تختلف المنظمات عند قيامها بالإدارة بالكفاءات، لكن يمكن تحديد أهم المراحل الجوهرية التي لا يمكن لأي منظمة تعتمد الإدارة بالكفاءات الاستغناء عنها فيما يلي:

1- إدراج الكفاءة في إستراتيجية المنظمة: تحدد في الإستراتيجية طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانات الحالية لها، إذ تعتبر الموارد بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة قوة المنظمة التي تحقق لها ميزة تنافسية وخاصة إذا تم إعطائها مكانة إستراتيجية، وهذا من خلال الكفاءات التي يجب أن يكون لها توجه إستراتيجي تحقق التميز وتساهم في توليد القيم.

¹ : Annick Cohen, Annette Soulier, op-cit, p

² : بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص: 65

2- تحديد الكفاءات التي تحقق التميز في المنظمة: إن الكفاءات الإستراتيجية هي التي تسمح للمنظمة بالتطور في بيئة شديدة التنافس والتعقيد، لكن ليست كل تلك الموجودة في المنظمة هي كفاءات إستراتيجية؛ فهي نتائج بشري مفيد ونادر وصعب التقليد مدرجة بعمق في تنظيمها ووظائفها، مما يجعلها صعبة التحريك والإقتداء والاستبدال. ويمكن للمنظمة أن تجدها ضمن كفاءات الأفراد، أو الكفاءات الجماعية في مختلف الوظائف والمستويات، أو الكفاءات التنظيمية، وعليه تعمل على تحديد الميادين الكبرى للكفاءات، وبهذا فهي تحدد تلك التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية لها، كما تنقب على تلك التي غيابها يؤثر على إنجازها، ويكون ذلك من خلال عملية مسح للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الكفاءات الموجودة والمستقبلية، ويرتبط ذلك أساساً بقدرة المنظمة على التنبؤ بكل التغيرات ومواكبتها؛ 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 التي ستحقق للمنظمة ميزة تنافسية 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، سياسيات التكوين، والمسارات المهنية، وكل هذا وفق أسلوب الإدارة بالكفاءات المتكامل والمتناسق.

المبحث الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة في أسلوب الإدارة بالكفاءات

لدى كل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات، مؤثرة بذلك على هيكلها التنظيمي وأساليب الاتصال بها ونمط القيادة المعتمد، وتمثل بمجملها عوامل ومقومات تنظيمية يلزم توافرها بشكل فعال لنجاح أي أسلوب إداري لتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة، ويمكن إبراز ذلك كما يلي:

- أهمية الثقافة التنظيمية ونمط القيادة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات؛
- دور الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال المعتمد في فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية نمط القيادة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

يمكن إظهار تأثير كل من الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على أسلوب الإدارة بالكفاءات وفق ما يلي:

أولاً: دور الثقافة التنظيمية في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

لإبراز دور الثقافة التنظيمية في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات يجب إبراز مفهومها، وهذا وفق ما يلي:

I- تعريف الثقافة التنظيمية للمنظمة:

تتعدد التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وتتمثل أهمها في:

تعرف على أنها مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل القيم والاتجاهات التي تحكم سلوك أفرادها؛¹

* : مهما تنوعت تعريف الثقافة التنظيمية فإن جميع التعاريف تشترك بعنصر مميز وهو القيم التي تسيّر إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في مؤسسة معينة، لذلك فهي تعتبر المفهوم الأساسي لتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إليهم من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمرة بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة فإنها تتوقع من أعضائها تبنيها لتنعكس على سلوكياتهم.

¹ : عامر خضر الكبيسي، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1998، ص 70.

كما تعتبر بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، فهي لا تشاهد لكنها حاضرة ومتواجدة في كل مكان فهي كالهواء تحيط بكل شيء في المنظمة وتؤثر فيه؛¹

وتعني بأنها تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي مع المتغيرات البيئية والتكامل الداخلي الذي يشير لتحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي هي وسيلة ضبط للعاملين وتعليمهم كيفية حل مشكلاتهم؛² وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والأفكار والمعايير والممارسات المتكاملة التي تتبناها المنظمة وتتطور عبر الزمن، والتي تعكس درجة التماسك والتكامل والتوافق بين أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم وتتحكم في خبراتهم وقدراتهم، وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة وقراراتها.

II- الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

يعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطوير المنظمة، وهي من العوامل الضرورية لنجاح أي أسلوب إداري،³ بما في ذلك أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ وفي هذا الشأن يقول P. Druker أن الفرق بين الدول المتقدمة والمتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية، فالإدارة بأي شكل كانت ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استناداً إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة، فهي ثقافة أكثر منها جمع لتقنيات.⁴ ولهذا فنجاح هذا الأسلوب يرتبط بالثقافة التنظيمية، لأنها تؤثر فيه نظراً لانعكاسها على أسلوب القيادة، والهيكل التنظيمي القائم ونظم الاتصالات والمعلومات، وبالتالي تؤثر على الإستراتيجيات التنظيمية؛⁵ فمن خلالها يمكن التصدي لكل أنواع المشكلات التي تعترضها.⁶ ونجد أدبيات الثقافة التنظيمية تؤكد على أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يعتبر عاملاً مهماً في تحديد درجة التطابق بين الأفراد والمنظمة، لأنها تمنحهم شعوراً بالهوية التنظيمية وتحقق الاستقرار التنظيمي لهم وترتبط من تنمية ولائهم للمنظمة، وتسهل بناء الالتزام لديهم وتمدهم بالرؤية الواضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء، فقبول معظم العاملين لها يعني وجود موائمة قوية بين الأفراد والمنظمة؛⁷ وبهذا فهي توفر آلية منطقية لوجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.⁸ وبالمقابل، تراكم الخبرات والكفاءات يؤدي إلى

¹ : حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في مؤسسات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 327-328.

² : سمراء دومي، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، ص: 240.

³ : سلطان كرملي، ترجمة هيثم حجازي، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص: 113.

⁴ : إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي - محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 09.

⁵ : معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة وأثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، 2004، ص: 168.

⁶ : Oliver Meire, **Management interculturel**, Dunod, Paris 2004, p : 17.

⁷ : محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص: 228.

⁸ : جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 25.

تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة، فكل فرد ينتقي منها ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف التي تواجه المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي بمثابة الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، لأنها تركز على قيم ومعتقدات ترغب المنظمة ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل.

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة؛¹ فهي تغرس فيهم الاتجاهات وتستثير السلوك الضروري لنجاح المنظمة،² بمعنى أنها تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المنظمة بأهدافها العليا، بحيث يكون تحقيق الفرد لذاته من خلال ما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة.³ كما يعطي وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة المنظمة خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات، وهذا انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي الأفراد في المنظمات الأخرى؛⁴ أضف إلى كل ذلك تعتبر عاملاً هاماً في اجتذاب العاملين الملائمين وخاصة الطموحين، لأن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.⁵

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم بأكمله والتي لها الأثر الكبير عليه والعاملين معاً، فهي الأساس في تحقيق الإبداع وإطلاق كفاءات الأفراد بما يخدم مصلحة المنظمة.

ثانياً: نمط القيادة ودوره في نجاح الإدارة بأسلوب الكفاءات:

تلعب القيادة دوراً كبيراً لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، ولمعرفة ذلك ندرج ما يلي:

I- تعريف القيادة:

تعرف القيادة على أنها عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين؛ فهي تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على العاملين، لاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمة؛⁶

وعرفها "سيكلر هدسون" بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري، بمعنى وجود قائد يمارس نشاطاً مؤثراً ومروّسين يوجه إليهم نشاط القائد المؤثر بالإضافة إلى توفر هدف تنظيمي يسعى القائد تحقيقه عن طريق التعاون مع المروّسين؛⁷

أما "Likert" عرفها على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم من أجل

¹ : حسين حريم، المرجع السابق، 2004، ص: 340.

² : سعاد برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص: 122.

³ : إيتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.

⁴ : Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2004, P : 16.

⁵ : عامر خضر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، الدوحة، الجزء الرابع، 1998، ص: 54.

⁶ : عبد اللطيف مصلح عابض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، العدد 11، لمجلد 6، 2013، ص: 102، 105.

⁷ : بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 368.

كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة؛¹ وتعرف كذلك على أنها القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف المحددة والمحافظة عليها.²

II- نمط القيادة في أسلوب الإدارة بالكفاءات:

تعتبر القيادة أحد العوامل الإستراتيجية التي تسهم بصورة فعالة في المنظمة، إذ تعمل على الاستقرار واستمرارية الجهاز الإداري، فهي تستوعب وظائف هذا الأخير وتقود تفاعلها مع بعضها بما يضمن تماسكه والتنسيق بين مهامه ومنع الصراعات التي تشب بينها بما يثبت الأهداف المرجوة.³

إن للقيادة دوراً مهماً في مواجهة التحديات وإحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال، إذ لها إمكانية في تقديم الدعم من أجل تبني أساليب إدارية حديثة ومعاصرة في المناجمت، مثل تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات؛⁴ فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاحها لكونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانبها، إذ تجعل من الأسلوب المتبع للإدارة أكثر فعالية؛⁵ فالقيادة الفعالة تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية وتتصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات، وتمثل عملية تدعيم القوى الإيجابية والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، ومواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة.⁶

إن القيادة ضرورية في كل المنظمات، فهي تجمع بين مهام التنفيذ ومهام التخطيط والتوجيه، بمعنى أنها تصبح عقل الإدارة وعينها، عقل يرسم تفاصيل الحركة والأداء مخططاً وموجهاً ومشاركاً في التنفيذ ومسؤولاً عنه، وعين تراقب من أجل اكتشاف العيوب وتصويب المسار؛⁷ فهي ذات تأثير ديناميكي في تفاعل الأفراد والمنظمات، والمنظمات، إذ لها أهمية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لكونها المحرك للجهود وتنسيقها وحشد وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز؛⁸ ذلك لأنها ليست مجرد علاقة بين شخص وآخر، وإنما يمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة، فمن خلالها تتكون عادات وتقاليده وقيم معينة تنعكس في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة.⁹ فالقيادة الفعالة تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية،

¹ : عقيل أبو بكر غليون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، ماليزيا، 23-24/11/2010، ص: 02.

² : شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص: 111-112.

³ : الطيب حسن أيشر، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته، المجلة العربية للإدارة، مجلد 19، العدد: 01، 1999، ص: 39.

⁴ : يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص: 30، (بالتصرف).

⁵ : سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 2001، ص: 119.

⁶ : أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، 2002، ص: 02.

⁷ : شهرزاد عمر شهاب، المرجع السابق، ص: 112-113.

⁸ : محمد المحاسنة، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 67، 2006، ص: 295.

⁹ : عبد اللطيف مصلح عايض، المرجع السابق، ص: 104-105.

وهذا بمناشدتهم التحلي بالقيم الخلاقة وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة، فهي تعمل على إيجاد ظروف عمل جيدة مع

تنمية مهارات الموظفين لإطلاق كفاءاتهم بشكل مستمر.¹

تؤدي القيادة الفعالة لتحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تعمل على توضيح الأهداف للمرؤوسين والمحافظة على التوازن في تحقيقها؛² بمعنى أنه لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها يجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة، تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم، من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.³ فنمط القيادة هو أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين وإطلاق كفاءاتهم، وينبع ذلك من أثر القائد على القدرات الإبداعية لهم، لأنه يؤثر في سلوكياتهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة له. ويمكن القول أن القيادة والأسلوب المتخذ في إدارة المنظمة هي نظم عمل متكاملة، فالقيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد للمنظمات مما يسمح للإدارة المتخذة التحكم في التعقيدات وفي بيئة عمل المنظمة.

المطلب الثاني: دور الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال في فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات

يعتبر كل من الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال من المقومات الأساسية لنجاح أي أسلوب إداري نظراً لتأثيرها على سلوك المورد البشري في المنظمة؛ ويمكن إظهار أهمية كل منها وفق ما يلي:

أولاً: دور الهيكل التنظيمي في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات

لإبراز دور الهيكل التنظيمي في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات ندرج تعريفه أولاً وذلك وفق ما يلي:

I- تعريف الهيكل التنظيمي للمنظمة:

هناك وجهات نظر مختلفة بشأن الهيكل التنظيمي، إذ نجد أن المدرسة التقليدية تنظر إليه على أنه تصميم جامد يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، في حين نجد أن المدرسة السلوكية انتقدت هذا المفهوم واعتبرته بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، ثم طور مفهومه في المدرسة الحديثة من خلال نظرية النظم فاعتبر كنظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية؛⁴ وعموماً يمكن إبراز أهم التعاريف للهيكل التنظيمي فيما يلي:

يعرفها "Henry Mintzberg" بأنه مجموعة من الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة، ولضمان

التنسيق الضروري بين تلك المهام؛⁵

ويعرفه "Stonar" بأنه الآلية الرسمية التي تتم من خلالها إدارة المنظمة؛⁶

¹ : العامر أحمد بن سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 09، العدد 01، 2002، ص: 22.

² : محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص: 265.

³ : كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1995، ص: 164.

⁴ : صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2010، ص: 48.

⁵ : Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, traduit par Pierre Romelaer, édition d'organisation, Paris, 1982, P : 18.

⁶ : موسى المدهون ، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، ط1، 1995، ص: 433.

أما "Freedman" يعتبره الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها¹ كما يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها وتحديد طرق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية² ويعرف أنه الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، وتخصصات الأفراد في المنظمة وطبيعة العلاقات الوظيفية بينهم، وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري³ ويعرف بأنه ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم، ويشير هذا المفهوم للتحليل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية⁴

وفي تعريف آخر يقصد به بأنه الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريق تعاونية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد⁵ ويعرف أنه إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة⁶.

II- أبعاد الهيكل التنظيمي:

هنالك مجموعة من الأسس البنائية التي تجعل الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي ترغب فيه المنظمة، وتتمثل أهمها في درجات التعقيد، الرسمية والمركزية، وبالتالي تعتبر بمثابة أبعاد له، ويمكن توضيحها فيما لي:

1- **درجة التعقيد:** تقاس درجة التعقيد للهيكل التنظيمي بطريقة التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الرأسي، بمعنى أن درجة التعقيد تكون كبيرة كلما كان نشاط المنظمة يتسم بالاتساع والتنوع⁷.

2- **درجة الرسمية:** يشير هذا البعد لدرجة اعتماد المنظمة على القوانين والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات التي تضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل⁸ فهي آلية لربط سلوك الأفراد لجعلها أكثر التزاما، لكن الإفراط فيها يؤدي إلى نتائج عكسية، لأنها لا تمنح الفرصة للعاملين بها من تفجير طاقاتهم الإبداعية⁹.

3- **درجة المركزية:** هي عبارة عن درجة سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي في المنظمة، فإذا كانت أغلب السلطة والقوة تتركز في الإدارة العليا والتصرف دون مشاركة المستويات الدنيا فإن

¹ : محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص: 2.

² : عبد العزيز صالح ابن حنبلور ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 192.

³ : فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2005، ص: 296

⁴ .عبد البارئ درة وآخرون، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1، 1994، ص: 16.

⁵ : عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، ب س ن، ص: 03.

⁶ : ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية مجلة

الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص: 468

⁷ : حسين حريم ، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الجامعة، عمان، 3، 2006، ص: 176-179.

⁸ : حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2006، ص: 17

⁹ : عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لأسلوب لوحة القيادة. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة

الجزائر، 2004، ص: 129-130

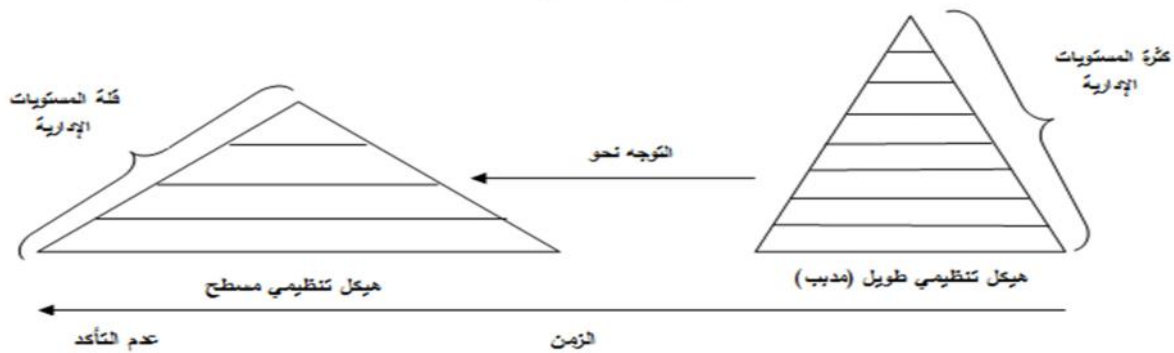
درجة المركزية تكون عالية؛¹ أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار في المستويات الإدارية الإدارية العليا والدنيا معا، فهي تقلل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي؛² إذ تنمي المهارات وتزيد من كفاءات الأفراد لأنها تنشط المبادرة والإبداع لديهم وتحفزهم على العمل. فدرجة المركزية مرتبطة بتفويض الصلاحيات، بمعنى أي كانت للإدارة العليا رؤيا متفائلة بما لدى العاملين من قدرات كلما كانت أميل للامركزية.

III- الهيكل التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

في النظريات التقليدية كان الهيكل التنظيمي يتسم بتعدد المستويات الإدارية، فهي تتميز بأنها ذات درجة مركزية عالية، إذ تركز على أن السلطة هي من أعلى إلى أسفل، كما أنها تتسم بالرسمية وتعتمد على القواعد والإجراءات والأوامر والتطبيق الحرفي لكل منها من قبل العاملين، وهذا ما يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة، لأن ذلك يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وبالتالي بطء اتخاذ القرارات، كما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار، لأنه يتجاهل قدرات وطاقات الأفراد ورغبتهم في المساهمة في اتخاذ القرار وإحساسهم بأهمية كفاءاتهم.³ لكن تحول المنظمات لأنظمة أكثر انفتاحا ومرونة أدى بها إلى تطويرها بشكل يجعل المنظمة المنظمة قادرة على الاستجابة الفاعلة لمتطلبات السوق واستخدام تكنولوجيا متطورة.

إن الفكر الحديث يركز على عدم وجود طريقة واحدة مثلى للهيكل التنظيمي، لأنه يتوقف على ظروف كل منظمة ونمط الإدارة والقيم التي تؤمن بها، بالإضافة لنظرتها الايجابية للعنصر البشري؛ وتتمثل ملامح الهيكل التنظيمي في منظمات التي تعتمد على الإدارة بأسلوب الكفاءات بأنها ذات مستويات إدارية أقل وكثرة فرق العمل واستخدام فرق التطوير والتحسين المستمر، بالإضافة لوجود أنظمة اتصال فعالة؛ بمعنى الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الآلية والاتجاه نحو الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة واللامركزية وتفويض السلطة للمستويات الدنيا، والتي تتسم بقصرها، أي أنها مسطحة؛ ويمكن توضيح كل ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (28): أنواع الهياكل التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

¹ : أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتنظيم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 77.

² : مصطفى شاويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، 1994، ص: 501.

³ : عبد الحميد أبو ناعم، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 2004، ص: 6-7.

إن انتقال المنظمات من الهياكل التنظيمية الآلية والطويلة إلى هياكل تنظيمية حيوية ومسطحة يعني انتقالها للتركيز على العمليات وليس على الوظائف، وهذا ما يقلل من مستويات الهيكل التنظيمي.¹ فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة للإبداع والتكيف مع الحالات؛² فهي وسيلة لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال، هذا لأن تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد يساعد على العمل وتحقيق الأهداف بعيدا عن الازدواجية والتضارب في الاختصاصات، ويساعد المنظمة على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد وينمي وخبراتهم وبالتالي إطلاق كفاءاتهم.

ثانيا: دور الاتصالات التنظيمية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات

قبل توضيح أهمية الاتصالات التنظيمية في أسلوب الإدارة بالكفاءات ندرج معناها وهذا وفق ما يلي:

I- تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال على أنه عملية نقل وتبادل وتفهم المعلومات والآراء والمشاعر توحيدا للفكر واتفاقا لمفاهيم لتحقيق أهداف معينة؛³

أما بالنسبة للاتصال في الإدارة هي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، فهو يحقق الارتباط والتماسك، إذ يعتبر عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري؛⁴

كما يقصد به مجموعة من الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت؛ فهو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

II- دور الاتصال الفعال في أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يعد الاتصال بمثابة العصب الرئيسي للمنظمة، ويمكن تشبيهه داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء لكافة أجزاء الجسم، إذ يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات؛ إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا سليما دون الاعتماد على المعلومات والتي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح.⁵

ونجد أن الأكاديميون يعتبرونه بمثابة الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة، فهو أساس العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم، وهذا أدى لتعاظم دور نظم الاتصالات، بحيث أصبحت

¹ : صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 342 (بالتصرف)

² : عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص: 27.

³ : فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 22.

⁴ : حسان حسن، محمد العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 22.

⁵ : جمال الدين الخازندار، الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية، مجلة الإداري، سلطنة عمان، عدد 69، 1995، ص: 169-206 (بالتصرف).

شرطاً أساسياً لمواكبة التطورات الهائلة للمحيط، فبدونها تصبح هذه المنظمة مجرد مجموعة من الأفراد يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وتميل أجزاءها إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة؛¹ فهو لا يقتصر فقط على الدور الإرشادي والوقائي للمشكلات الإدارية بل يمتد إلى الدور العلاجي من خلال مكافحة الانحرافات السلوكية والفساد الإداري وترسيخ القيم لتهيئة بيئة مشجعة للإبداع والابتكار، لأنه يسمح بزيادة حجم المعرفة لدى الفرد ويزيد من تفهمه لعمله؛ فهو يعتبر عنصراً حيوياً نظراً لما له من علاقة طردية بينه وبين الأداء، الإبداع، والالتزام والرضا الوظيفي، ويمكن الأفراد من تحديد مواقفهم والتزاماتهم نحو العمل؛ فالفردي يبقى في موقف غير مستقر حين يجهل المطلوب منه.²

المبحث الثالث: الإستراتيجيات المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات

لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مستوياته فعلى المنظمة أن تتبنى مجموعة من الإستراتيجيات الإدارية الحديثة؛ التي تعتبر بمثابة أبعاد إدارية وملاحم لتطبيق المنظمة لهذا الأسلوب الإداري الجديد؛ وتتمثل أهمها في تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتنتهج إدارة الإبداع والتمكين الإداري والتسويق الداخلي كسيرورات مهمة لفعاليتها؛ ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

- إستراتيجية التعلم التنظيمي وإدارة الإبداع؛
- إدارة المعرفة وبعض السيرورات المهمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات.

المطلب الأول: إستراتيجية التعلم التنظيمي وإدارة الإبداع

تعتمد كل منظمة تحاول تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات على التعلم التنظيمي وإدارة الإبداع، لأن ذلك يبرز كفاءات مهمة لها؛ ويمكن إظهار هذه الأهمية في العناصر الموالية.

أولاً: تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي

نبرز أهمية سيرورة التعلم التنظيمي (Apprentissage Organisationnel) في المنظمة وفق ما يلي:

I- تعريف التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هي تتابع الأعمال والخبرات المؤدية إلى تطوير الممارسات والمعارف المطبقة من قبل الأفراد في وظيفة تسييرية محددة؛³

ويعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها وصولاً إلى غاية أكبر؛⁴

¹ : حسن راوية، إدارة الأعمال، الدر الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:223.

² : سلطان حريم، السلوك التنظيمي: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 : 243-244.

³ : عبد الملك بن مزهدرة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة، قطاع المطاحن الجزائر، دكتوراه دولة في علوم

التسيير، الجزائر، 2007، ص: 141، نقلاً عن: Garcia M, La ciation de connaissances dans l'entreprise, direction et gestion, N :188, Mars-Juin, p : 72

⁴ : شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي والجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، صنعاء، العدد03، المجلد 02، 2009، ص:95.

وعبر عنها على أنها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها تحسين قدراتها الكلية، وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز؛¹ فهي بمثابة الوعي المتنامي للمنظمة بالمشكلات التنظيمية وعلاجها من قبل الأفراد العاملين بها، بمعنى قدرتها على استخدام القدرة الذهنية لكافة أعضائها؛² ويعني كذلك عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد بها، ورصد المعلومات الناجمة عنها في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها؛³ وهو عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد والمنظمة من خلال التأثير والارتباط المتبادل بما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد من كفاءاتهم الفردية والجماعية؛ وهذا من خلال استعمال الأصول المعرفية وتطويرها، فهي عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه؛⁴ فجوهرها هو أن يتعلم الأفراد كيف يتعلمون معا؛ فالتعلم التنظيمي يتكون من بعدين، بعد سلوكي يعكس تغير سلوك الأفراد وتكيف المنظمة، وبعد إدراكي يبين الوعي باكتساب معارف أو طرق تفكير جديدة، إذ لا يتوقف عند المساهمة والحماية للأفضلية التنافسية فحسب بل يتعدى إلى وصف أشكال التغيير التنظيمي وتفسير سلوك المنظمات؛⁵ كما أنه يعتبر قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب النجاح والفشل.⁶

فمن خلال التعلم التنظيمي تحولت المنظمات لنمط جديد حلت محل المنظمات التقليدية، وهي المنظمات المتعلمة*، ويعود هذا التحول لتطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل وكفاءاته، إذ تتميز هذه المنظمات بنظريتها المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام لتطوير المنظمة.⁷

II- مساهمة التعلم التنظيمي في بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية لتحقيق التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، إذ يعد بمثابة

¹ : عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص: 90.

² : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص: 101.

³ : عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية: مركز البحوث والدراسات، الرياض، 1992، ص: 271 .

⁴ : ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 125.

⁵ : عبد الملك بن مزهود، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، المرجع السابق، ص: 141

⁶ : محمد فضي الكساسة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، بغداد، 2012، ص: 173.

* : المنظمة المتعلمة: تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة .

⁷ : نجم عيود نجم، إدارة المعرفة والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص: 265.

الجسر الذي يربط العمل بالكفاءات والإبداع، فكلما زادت قدرة المنظمة على اكتشاف فرص التعلم وإدارة عملياته كلما زادت ملامح الكفاءات والإبداع البشري بالظهور.¹

فالتعلم التنظيمي هو بمثابة الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.² إن التعلم التنظيمي يأتي وينطلق من الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي تعد بمثابة مستودع يخزن فيه المعرفة والخبرات والكفاءات، فكلما كانت ذات فعالية في استخدام هذا المستودع فإنه يدل على فعالية التعلم التنظيمي، بمعنى أن هذا الأخير يثري الذاكرة التنظيمية* من خلال استعمال محتواها ومراجعتها وتلقيحها من حين لآخر³؛ وهذا الأمر يؤدي إلى تطوير الموجودات الإستراتيجية، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(29): دور التعلم التنظيمي في اكتساب المنظمة لكفاءات إستراتيجي



Source : Anne Le Bars, **Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire**, thèse doctorat en économie Appliquée, Université Pierre Mendès, France, 2001, p : 102.

تحتم إستراتيجية التعلم التنظيمي مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بالمنظمة والعمل على تعزيزه أكثر، فهو يحول معرفة الأفراد وكفاءاتهم إلى قاعدة تنظيمية للكفاءات والمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات، ذلك لأن ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير كفاءات العاملين والتطوير الذاتي المتواصل للمنظمة يحقق للمنظمة الحصول على الكفاءات الإستراتيجية التي ترغب في الحصول عليها لتحقيق أهدافها، وبالتالي التقليل من الفجوات الموجودة بين الكفاءات الإستراتيجية المنتظرة والمتاحة⁴؛ ولتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم(30): إثراء التعلم التنظيمي لمخزون الكفاءات

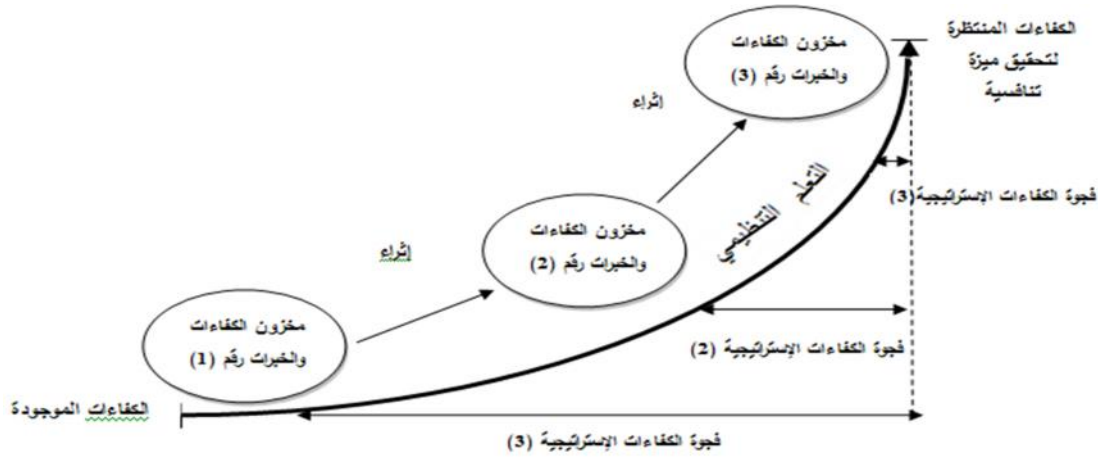
¹ : وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص: 178.

² : صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 05، العدد 31، 2012، ص: 178.

* : الذاكرة التنظيمية: آلية تمكن من التخزين المستمر والمعالجة للمعرفة التنظيمية.

³ : طارق حسن محمد أمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في خدمة مراكز مرجعي المؤسسات العامة، دورية الإدارة العامة، العدد 02، المجلد 46، السعودية، 2006، ص: 246-247 (بالتصرف).

⁴ : محمد نايف الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 01، المجلد 09، 2013، ص: 127.



source : Daniel Held, Jean Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, op-cit, p : 03 .

يظهر من الشكل أن التعلم التنظيمي يساعد ويؤدي لتنمية وتعزيز مخزون الكفاءات، وهذا ما يسمح بالحصول على الكفاءات الجوهرية في المنظمة وبلورتها بالقدر الذي يؤدي لتقليص الفجوة بين الكفاءات الموجودة وتلك التي ترغبها المنظمة، وهذا يؤدي بدوره لتحقيق التميز والحصول على ميزة تنافسية.

إن تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي يؤدي إلى تهيئة المناخ المناسب لاستثمار طاقات البشر من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، أي تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم؛¹ لكن هذا المناخ لن يكون مهياً بالقدر الكافي إلا من خلال خلق جو اجتماعي في العمل، الذي ييسر التفاعل بين هؤلاء الأفراد وينمي الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بينهم؛² وهذا يعني تحول الهرمية البيروقراطية التقليدية نحو قيادة تشاركية مرنة؛³ وزيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة، بالإضافة إلى التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

كما يمكن التعلم التنظيمي جميع العاملين من فهم وإدراك القيم والأفكار التي تجعل التنظيم فاعلا، وتمكنهم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئتهم، وهذا في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة والداعمة والمشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر؛ فمثلا نجد في اليابان كلمة تستخدم في أوساط العمال وهي "كايزن Kaizen" وتعني حرفيا التحسين المستمر، لأن اليابانيين دائما يتطلعون للسبل التي تمكنهم من التحسين، إذ أصبحت كثافة يقتدون بها وشعار كل واحد فيهم، وهذا ما يؤثر على طريقة تفكيرهم وتؤثر في قراراتهم؛⁴ وبهذا نقول أن التعلم التنظيمي يعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية والتنظيمية لتعلم الأفراد والجماعات، ويستثمر في بناء قيادة وثقافة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وأهداف المنظمة.⁵

¹ : وفاء رايس ، المرجع السابق، ص: 16-17.

² : وفاء رايس، المرجع السابق، ص: 17.

³ : محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، المرجع السابق، ص: 126.

⁴ : بلال خلف السكارنة، **التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال**، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد: 40، 2014، ص: 133.

⁵ : جهاد صباح بن هاني حسن نجيب الرواش، **أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**، دراسة ميدانية لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص: 365.

إن التعلم التنظيمي يعد المنظمة لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، ذلك لأن هذه التغيرات والتعقيدات فرضت على المنظمة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة للتعلم للاستجابة السريعة لها، والقيام بمجموعة من العمليات كتمكين الأفراد، الاستثمار في التجارب والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة التقنية وغيرها، فهو بمثابة القدرة على فهم ما يدور حول المنظمة وإحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب؛ فبغض النظر على إثرائه لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة من خلال البيئة الداخلية، فهو يحاول كذلك اقتناص الفرص التي يفرضها التغيير المستمر للمحيط الخارجي في الوقت المناسب؛ فهو لا يعمل على إثراء وتجديد مخزون الكفاءات فحسب وإنما يحاول المحافظة عليه، ذلك لأن معظم المنظمات تنتهج سياسات تسريح العمال إن لم يظهروا الأداء المطلوب منه، وهذا ما قد يسبب فقدانها لكفاءات مهمة اكتسبتها على مر السنين، لكن التعلم التنظيمي ينمي كفاءات هؤلاء الأفراد وإبرازها ويعطي لهم فرص لتطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما يجعلهم بعد أن كانوا غير أكفاء بالظاهر ذوي كفاءات قد تكون جد مهمة للمنظمة؛ ويمكن إبراز هذه الأهمية للتعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (31): دور التعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات



Source : Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management : stratégie et organisation**, 4^{eme} éd, Librairie Vuiber, Septembre, 2002, P : 391.

ثانياً: تبني إستراتيجية إدارة الإبداع

تنتهج كل منظمة تعمل بأسلوب الإدارة بالكفاءات سياسة إدارة الإبداع، وهذا لتشجيع العاملين إطلاق قدراتهم التي تمكنها من التميز، ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

I- تعريف إدارة الإبداع:

يمكن إظهار تعريف إدارة الإبداع كما يلي:

يعرف الإبداع على أنه العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنظمة¹ فهو كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته¹؛ بمعنى أنه تقديم فكرة جديدة غير موجودة

¹ : جيمس هينخر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة بميك، مصر، 2001، ص: 26.

سابقاً أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور؛² وبعد كذلك مقدرة عقلية تظهر على مستوى العامل أو الجماعة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، والتي يمكن أن تنمي وتطور حسب قدرات العاملين والجماعات والمنظمات؛³

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بمصطلح الإدارة فإنها تعرف على أنها عبارة عن مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات تكنولوجيا جديدة؛⁴

فإدارة الإبداع تعتبر أنها مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير؛⁵

كما يتجلى هذا المفهوم في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة؛⁶

فهي تعتبر كمنظومة تكاملية تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مسيرين وموظفين، وكذلك بيئة المنظمة إذ تعتبر الإدارة العنصر الفاعل لتوجيه المنظمة للتطوير حتى تحقق أهدافها.

II- مساهمة إدارة الإبداع في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات:

إن إدارة الإبداع مطلب إجباري لأي منظمة في ظل المنافسة الشرسية وكذا ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات، لأنه يدعم قوتها في تميزها عن المنظمات الأخرى والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، فهي سمة من سمات المنظمات والإدارة الحديث.

إن هذا الاستيعاب لأهمية الإبداع* من طرف المنظمة يجعلها تهئئ المناخ التنظيمي المناسب لذلك، لأنه لا يحدث بشكل عفوي بل بتوفر كل الظروف المحيطة بالفرد في عمله.⁷ فعادة ما تعزز المنظمة المشجعة للإبداع بيئة التوجه نحو المبادأة، التجربة والمغامرة في تبني الأفكار على اختلافها وغرابتها وغموضها، وإتاحة الفرص أمام العاملين لتجربتها، بمعنى تبني مناخ يجعل المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها ودعمها من

¹ : هوراي معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنظمة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السطيف، العدد 06، 2006، ص: 68.

² : علي فلاح الزغبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في الاقتصاد المعرفة ، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 165.

³ : إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، 01-04 نوفمبر 2009، ص: 19.

⁴ : رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 25.

⁵ : عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص: 208.

⁶ : علاء محمد السيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 109.

* عادة ماستخدماً مصطلح الابتكار كمرادف لمصطلح الإبداع في البحث.

⁷ : عاطف عوض، المرجع السابق، ص: 210 (بالتصرف).

أجل تحويلها لمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة؛¹ وما يساعد على ذلك منح العاملين الصلاحيات وشعورهم بحرية التصرف في أداء عملهم.² إن وضع الإبداع ضمن إستراتيجيات المنظمة يزيدها خبرة للتعامل مع الأخطاء، ذلك لأنه يسمح بخلق كفاءات جديدة، كما تعمل على إقامة بيئة منسقة ونظام إمداد لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية؛³ فلجوء المنظمة لسياسة ترسيخ الإبداع في ثقافتها يجعل التفكير المنضبط والمنظم والمخطط جزءا من النظام اليومي داخل المنظمة، وكل ذلك يزيد من ثقة الأفراد بأنفسهم؛⁴ ويصبح الإبداع بذلك أسلوب من أساليب الحياة والعمل، والطريقة الذي توظف من خلاله المنظمة وتستفيد من مخزونها المعرفي ومخزون كفاءاتها، بمعنى أنه بمثابة استثمار مستقبلي ومصدر مهم للمعرفة في المنظمة التي تتشكل من خلالها مختلف الكفاءات.

وبهذا يمكن القول أن تبني المنظمة للإدارة الإبداعية يجعلها تعي أهمية وحتمية التطور والتغيير والقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لرسالة المنظمة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتغلب على مختلف التهديدات ونقاط الضعف بأساليب متطورة، من خلال توفير مقومات إدارة الإبداع بالتجميع المنظم لمجمل الطاقات والقدرات والكفاءات المتاحة للمنظمة.⁵

المطلب الثاني: إدارة المعرفة وبعض السيورات المهمة في لأسلوب الإدارة بالكفاءات

إن نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة يتطلب انتهاج بعض السيورات المهمة، كتبنيها لمفهوم إدارة المعرفة، التمكين الوظيفي، والتسويق الداخلي؛ ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

أولاً: إدارة المعرفة كمقوم أساسي لأسلوب الإدارة بالكفاءات

أغلب المنظمات تمتلك المعرفة لكن تختلف فيما بينها حول درجة الاستفادة منها، وهذا ناتج عن اختلاف أسلوب إدارتها لها، وهو ما يصنع الفرق فيما بينها، ويمكن إظهار ذلك فيما يلي:

I- تعريف إدارة المعرفة:

نبرز أهم تعاريف إدارة المعرفة فيما يلي:

تعتبر إدارة المعرفة أنها استنباط الطرائق لتكوين معرفة المنظمة وتحديدتها والحصول عليها وتوزيعها على الأفراد الباحثين عنها؛⁶

¹ : نجم عيود نجم، إدارة الابتكار: مفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 198. (بالتصرف)

² : محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد 02، 2011، ص: 490-492.

³ : برفين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 139.

⁴ : سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 125-126 (بالتصرف).

⁵ : سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 17-21 فبراير 2008، ص: 11.

⁶ : نجم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصادية، العدد 04، 2001، ص: 08.

وتعرف أنها العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وإدارتها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة الطويلة الأمد والتكيف؛¹ كما تعرف أنها عملية تنظيمية متكاملة، من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وخرنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات، بهدف تحقيق أهداف المنظمة؛² كما أنها عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث عن وسائل وطرق تخزين معارف المنظمة وجعلها مشتركة ومتقاسمة بين أفرادها، وتبحث على تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف تحقيق ميزة تنافسية؛³ وعبر عنها آخرون أنها فن أو علم تجميع البيانات وفهم وإدراك علاقات العمل وطرق الإدارة التي تجعل من الممكن استخدام المعلومات المتاحة والمعرفة المقيدة؛⁴

وتعرف على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الفردية والتنظيمية، بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدرة ممكن من المزايا التنافسية؛⁵ ويمكن القول أن إدارة المعرفة هي ذلك الجهد المنظم والواعي المستمر للمنظمة بغرض توليد، تنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطاتها، وجعلها جاهزة للتداول بين أفرادها ووحداتها في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها بغية تحسين التعلم والأداء في المنظمات.

II- دور إدارة المعرفة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات:

تعد المنظمة في جوهرها كائن تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها؛⁶ ونظرا للديناميكية الكبيرة للمعرفة جعل من إدارتها أمر ضروري للتحكم فيها والاستفادة منها، لأنها البعد الأساسي لمختلف أنواع الكفاءات في المنظمة، وعليه تعتبر إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمنظمة توليد المعرفة، توزيعها وتطبيقها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.⁷ وحسب التعاريف المختلفة لإدارة المعرفة يظهر أنها تعتبر إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها، من خلال قدرتها على المساهمة في صياغة وتطوير رؤية طويلة الأمد، إذ تحدد نمط واتجاه الإستراتيجية التي تتشكل وتصاغ في إطار منظور معرفي معين؛⁸ فهي تساعد المنظمة على امتلاك رؤية دقيقة

¹ : صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 42.

² : هاشم فوزي العبادي، على رزاق العبادي، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 03، العدد 11، 2009، ص: 142.

³: Philip Baumart, **Organisation déconcertées : la Gestion Stratégique de la connaissance**, Masson, 1996.

⁴ : الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسية وتنميته كجزء من الإدارة المعرفية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية، النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 22، يوليو 2011، ص: 14.

⁵ : أحمد يوسف أبو فارة ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-30 أوت 2010، ص: 08.

⁶ : على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002، المرجع السابق، ص: 206.

⁷ : مبارك بوعشة، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في العصر العولمة، المؤتمر العلمي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 ، ص ص : 04-10، (بالتصرف).

⁸ : نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 281، (بالتصرف).

وفهم واضح من واقع خبراتها ومركز نشاطاتها ومعارفها للتخطيط الإستراتيجي الفعال وزيادة المرونة ورفع مستوى ذكائها؛¹ بمعنى أنها تساهم في بناء منظمة يقظة قادرة بنجاح أن تتغلب على الصعوبات الناتجة عن التغيير.² وعلى هذا الأساس يظهر أن إدارة المعرفة تأخذ حيزا كبيرا لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، لأنها تشكل عاملا حاسما في صنع وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية وإبراز الكفاءات الإستراتيجية؛³ فهي من الإستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية بهدف تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية وإيجاد قيمة جديدة لها، وذلك من خلال إسهامها في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي وبناء ذاكرة المنظمة التي تحفظ هذه المعارف المتراكمة، وتعمل على الاستخدام الواعي لها؛⁴ وهذا يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة، ويجعلها تسعى لإحداث التغيير والتطوير لتحقيق النجاح الإستراتيجي.⁵ تعتبر المعرفة المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، فهو يتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل بالعكس يسهم استخدامه في توليد أفكار جديدة وبتكلفة أقل من خلال إدارته، ذلك لأنها تعتبر كآلية تمكن المنظمة من إعادة تركيب الأفكار والخبرات المتراكمة وترسخ فكرة التعلم التنظيمي لدى الأفراد.⁶

وتسعى إدارة المعرفة لتفعيل إمكانات المنظمة لتطوير المهارات وكفاءات العاملين، وترسيخ وتقوية ثقافة التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم وتشجيعهم على المشاركة في الخبرات والممارسات والعمل بروح الفريق؛⁷ فهي تسمح بالوصول لأكثر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري، لأنها تسهل وتوجه مهام الأفراد بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم.

ثانيا: تبني إستراتيجية التمكين الإداري

قبل إبراز أهمية التمكين في تحقيق ذلك يجب تحديد مفهومه.

I- تعريف التمكين الإداري:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، فهو نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري، ويمكن إبراز مفهوم التمكين الإداري من خلال التعاريف التالية:

يعرف على أنه خطة لإطلاق القوى الكامنة والقدرة لدى الفرد، وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساسه بفاعليته الذاتية، من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ

¹ عاطف محمود عوض، مرجع سابق، ص: 408.

² لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 03، 2008، ص: 155.

³ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية ونشر المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص: 20. (بالتصرف).

⁴ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002، المرجع السابق نفسه، ص: 211/ (بالتصرف).

⁵ هالة عبد القادر صبري، المرجع السابق، ص: 154 (بالتصرف).

⁶ عبد الستار العلي، إبراهيم قنديلجي، العمري غسان، المدخل على إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2006 02: 27 276 277

⁷ فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2007، ص 289، (بالتصرف).

القرارات والمسؤولية عن النتائج؛ فهو لا يعني إعطاء الفرد القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات وكفاءات ومعلومات، والتي تؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل؛¹

ويعرف على أنه القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم؛²

ويعد مقدرة جوهرية تمنح العاملين القدرة والمرونة التي تميزه عن العاملين في المنظمات الأخرى؛³ ويعتبر كذلك كتهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى؛⁴

كما يعد التمكين إستراتيجية إدارية، تستخدم لحث العاملين والمشرفين والمسيرين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام، عن طريق إعطائهم الصلاحيات ومنحهم الحرية في التصرف، وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وبالتالي هي رسم خطة للأفراد الذين يراد تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد المدى؛⁵

كما أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم مما يزيد من روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى؛⁶

وبهذا فهي تعني أنها عملية منهجية تعطي الفرد الفرصة لتقديم أفضل ما يمتلكه من قدرات وخبرات كامنة لديه والذي يؤدي إلى الإبداع والتفوق في المنظمة.

II- التمكين الإداري كإستراتيجية في خدمة أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يعتبر التمكين أحد الأسس التي تقوم على تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة مثل أسلوب الإدارة بالكفاءات، فهو مدخل فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل؛ فهو يعمل على التنسيق بين مختلف العمليات والوظائف في مختلف مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، بالإضافة لكونه يساهم في تحقيق التكامل بين هذه المستويات.

فبيئة منظمات الأعمال المعاصرة تعتمد على التمكين الإداري لتعزيز الثقة للعاملين وتعميق وتحقيق الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وقابلياتهم وإبداعاتهم، فهو يزيد على إطلاق الكفاءات في كل المستويات التنظيمية، سواء كانوا عاملين أو مشرفين، فهو يجعل الكل يعمل سوياً لوضع أو تحديد أهداف

¹ : تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق التصنيف خمس نجوم في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، مجلد 28، العدد 02، 2012، ص: 264،

² : عبد السلام مسعود هندر؛ أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 11، العدد 1، 2012، ص: 50.

³ : زكريا مطلق الدوري، مؤيد يوسف نعمة الساعدي، رأس المال الاجتماعي التنظيمي، مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد، المجلد 09، العدد: 03، 2003، ص: 17.

⁴ : يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 06.

⁵ : عباس حسين جواد، عبد السلام على حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تشييط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العراق، العدد 01، ص: 13-14.

⁶ : أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد 09، جوان 2011، ص: 79.

واضحة، أي تسمح للمستويات الإدارية كافة في الاشتراك في عملية صنع القرار والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر.¹ وبهذا يظهر أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا؛ وهذا يؤدي للتغلب على البيروقراطية وبروز مظاهر التنظيم العضوي المشجع لأسلوب الفرق والإدارة الذاتية، وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.²

فالتمكن إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة تعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، ويساعد توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.³ إن التمكين الإداري يزيد من الاستغراق الوظيفي* للعاملين، أي يصبح الأفراد أكثر وعياً وإدراكاً لسياق الأعمال، ويجعلهم أكثر قدرة على إطلاق لصالح المنظمة.⁴

وبهذا يظهر أنه يعتبر أهم الإستراتيجيات التي تخلق تناغم إيجابي بين مختلف الممارسات الإدارية؛ بمعنى تحقيق التنسيق الأفقي للعمليات والممارسات الإدارية؛ وتحقيق التكامل العمودي بين المستويات الإدارية المختلفة، من خلال عملها على تشارك المستويات العليا مع الدنيا، مما يزيد من إمكانية إبراز كفاءات الأفراد في المنظمة.

ثالثاً: تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي

لإبراز ذلك ندرج تعريف التسويق الداخلي، ومن ثم مساهمته في زيادة فعالية هذا الأسلوب الإداري الحديث.

I- تعريف التسويق الداخلي:

لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات منذ الخمسينات بواسطة مدربي الجودة اليابانية، والغاية الأساسية التي حملها هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات، وبعدها توسع استعماله في كل أنواع المنظمات سواء خدمية أو إنتاجية.⁵

فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة؛¹ فهو ينص على أن أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم

¹ : عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص: 12.

² : صفاء محمد تايه، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، السنة: 8، العدد 22، ص: 164.

³ : أحمد يوسف عريفات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العالمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، ص: 07، 09.

* : الإستغراق الوظيفي يعني التزام واتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة، فهو الاتجاه الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمتها، وهو يعتبر من ممارسات العملية التي تؤدي لنجاح التمكين الإداري وبالتالي نجاح أسلوب الإدارة الحديثة، لأنه ممارسة تزيد القدرة على التأثير في الأفراد لغرس العاطفة الذاتية فيهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق [المصدر: علي رزاق جواد العبدى، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين، الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 08، العدد 24، ص: 159، (بالتصرف)].

⁴ : هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، إستراتيجيات تعزيز الإستقرار الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 09، 2012، ص: 80-82.

⁵ : سليمان صادق درمان، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، العدد 85، المجلد 29، 2007، ص: 50.

يقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة² وبالتالي يعتبر أن العاملين في المنظمة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي لتقديم أداء متميز يعود على الزبون الخارجي وتحقيق رضاه. ويعرف أنه النظر للعاملين أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر للوظائف التي يقومون بها أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة³.

II- إستراتيجية التسويق الداخلي كتطبيق أساسي لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات تعمل المنظمة على تطبيق التسويق الداخلي، فهو توجه إستراتيجي يهدف لتقليل الفجوة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تهئ للعاملين راحة مادية، نفسية ومعنوية تجعلهم يعملون لصالح المنظمة.

فالتسويق الداخلي يعتبر مطلباً أساسياً للمنظمة، لأنه سبب تحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات، وسبب رئيسي لبروز الكفاءات الجوهرية، لأنه يعزز أداء العاملين ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل ما لديهم فردياً وجماعياً. فالمنظمة من خلاله لا تهتم بالزبون النهائي فقط، بل تضع اهتماماتها بالعاملين، فهو يحتم عليها القيام بتوفير مناخ ملائم سيؤدي لمنحهم مزيداً من حرية التصرف والرضا⁴. فالعامل يصبح لا يكرس عمله وجهده لإرضاء الذي فوقه في التنظيم، بل يركز كل اهتماماته على وظيفته التي تعتبر منتجاً للتسويق الداخلي، ويحاول إنجاز عمله بنجاح، ويطلق كل كفاءاته لتزويد الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها⁵؛ بمعنى أن التسويق الداخلي يجعل المنظمة تنظر لوظائف الأفراد وأنشطتهم كمنتجات داخلية يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم؛ فهو يعمل على التأكد أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها، ويجعل كل العاملين على استعداد للتبادل والتنسيق بينهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو في إطار وحدات تنظيمية من أجل التوجه لخدمة العميل الخارجي⁶.

إن انتهاج المنظمة لإستراتيجية التسويق الداخلي يساعدها على تحقيق توافق وتكامل إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيتها العامة، بالإضافة إلى تنسيق مختلف الممارسات الإدارية فيما بينها، وهذا يدل على أنه من بين الأساليب الفعالة لتكامل وترابط مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة.

المبحث الرابع: أساليب إثراء مخزون الكفاءات لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

¹ : سعيد شعبان حامد، اتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2005، ص: 46.

² : تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، ص: 30.

³ : يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، المرجع السابق، ص: 105.

⁴ : سليمان صادق درمان، حسان ثابت جاسم، المرجع السابق، ص: 53.

⁵ : سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010/2009، ص: 20-21.

⁶ : سعيد شعبان حامد، شعبان حامد سعيد، بحث مرجعي عن اتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2005، ص ص: 45-46، 47، 51. الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr80730.html>

تحاول المنظمة دائما إثراء مخزون كفاءاتها، ويكون ذلك من خلال ممارساتها المستمرة للتخطيط الجيد لهذا المخزون والذي يظهر مواطن النقص فيه، وهو ما يسمح لها بوضع الاستراتيجيات والممارسات التي تسد من هذا النقص ومحاولة إثرائه ؛ ويمكن إبراز كل ذلك من خلال المطالب التالية:

- التخطيط التقديري للكفاءات لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات؛
- ممارسات إثراء مخزون الكفاءات في المنظمة.

المطلب الأول: التخطيط التقديري للكفاءات لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

تبذل العديد من المنظمات جهودا كبيرة من أجل تخطيط الجوانب الكمية والنوعية للكفاءات، سواء في المستوى القاعدي (إدارة الكفاءات) أو في المستوى الإستراتيجي (الإدارة بالكفاءات)؛ ولأنه مرتبط بالمستقبل، فالتقدير يشكل جزءا هاما منها، إذ يسعى التخطيط التقديري بتقدير فجوة الكفاءات التي تحاول المنظمة سدها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وتستعمل المنظمة في ذلك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)*.¹

أولا: تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن فكرة التسيير التقديري للوظائف لم تبرز دفعة واحدة، إذ ظهر في الستينيات وتطور تدريجيا ليصبح بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المنظمة التحكم في المستقبل، ويمكن إبراز هذا المفهوم وفق ما يلي:

يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أنه مسعى لهندسة الموارد البشرية، الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة لتخفيض بصفة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المنظمة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي²؛

ويعرف أنه تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا خلال الفترة المستقبلية مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والكفاءات المطلوب توفيرها في من يشغلها³؛

وعرف أن عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمنظمة مع إستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية⁴؛

ويعني أنه العملية التي بمقتضاها تسعى المنظمة تحقيق التوافق المستمر والدائم بين الكفاءات الأفراد والوظائف التي يشغلونها، مسايرة للتطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر⁵؛

كما تعني مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة استجابة لإستراتيجياتها المستقبلية⁶؛

*: La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

¹ : Charles Henri, **Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines**, édition d'organisation, Paris, 1988, p : 81.

² : Dimitri Weiss, **Gestion des ressources humaine**, édition d'Organisation, Paris, 2005, p : 08.

³ : بلقاسم ماضي ، حنان برجم ، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، 27-28/02/2013، ص:03.

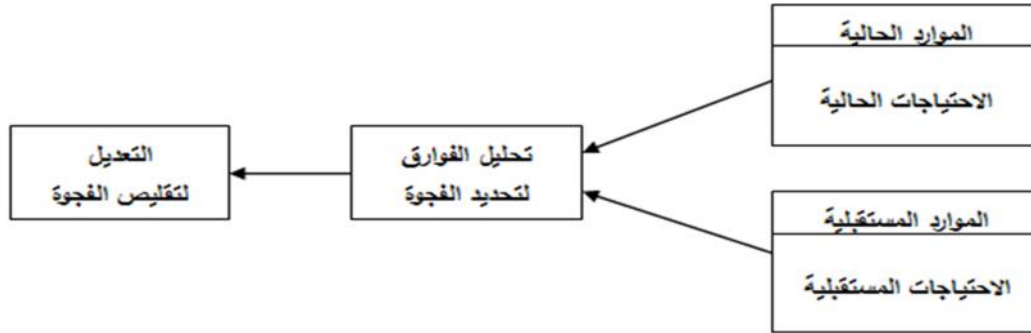
⁴ : Luc Boyer, Noël Equilibey , **Organisation : Théorie et application** , édition d'organisation , 2^{ème} édition, Paris, 2000, P ; 58.

⁵ : Jean Pierre et autre, **Gestion des ressources humaines**, édition Armand Colin, 3^{ème} édition, Dalloz, 2000, P : 58.

⁶ : Françoise Kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2005, P :16.

ويمكن القول أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو مسعى يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المنظمة ومواردها الحالية والمستقبلية كما ونوعا، بمعنى تقليص فجوات الكفاءات لتصبح متطابقة مع الأهداف الإستراتيجية. ولتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم(32): دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تقليص فجوة الكفاءات



Source : Loïc Cadin et autre, **gestion des Ressources Humaines**, Tome 3, Dunod, Paris, 2007, P : 154.

وبهذا يتضح أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية والمستقبلية، لغرض تحليل الفارق وتحديد الفجوة بينهما، وهذا لغرض اقتراح إجراءات التعديل اللازم التي تكون حسب إستراتيجية المنظمة، بمعنى أن المنظمة تطور إستراتيجيتها بالتوازي مع خلق أشخاص نوعين يتميزون بالكفاءات المطلوبة، وتحاول وضعهم في الوظائف المناسبة لهم، وكل هذا يساهم في الحصول على الكفاءات الفردية والجماعية ومنه الحصول على الكفاءات الإستراتيجية.¹

ثانيا: فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة

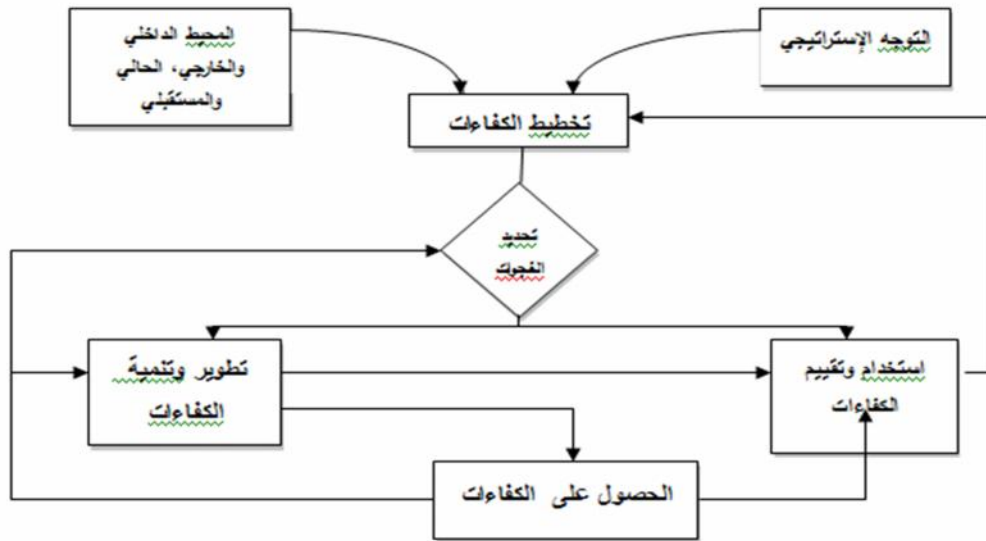
يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وسيلة مهمة تمكن المنظمة من التحكم في المستقبل، وذلك بالتوقع بكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات، وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها، ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي؛² فهو يوفر رؤية مستقبلية واضحة حول الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية والمحيط، إذ يعمل على سد فجوات الكفاءات في المنظمة؛³ وهذا يعني أنه يحدد وبصفة مستمرة احتياجات المنظمة من العاملين كما ونوعا لسد فجوات كفاءات المنظمة، التي ترغب من خلالها التحكم والوصول لتحقيق الإستراتيجية المستقبلية، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(33): فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة

¹ : Estelle Mercier et Geraldine Scheidt, **Gestion des Ressource Humaine**, La source d'or, France, 2004, P : 228-229. ().

² : عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الوحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص:ص: 190-189

³ : Gstelle Mercier, Geraldine Scheidt, op-cit, P : 228-229.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 244.

- Noël Lechat, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Brochure fédérale, N : 01, Fédération CGT des Société d'étude, Paris, 2002 P : 43

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن نمط تخميني يتحلى به كل أفراد المنظمة، إذ لا يشترط الرسمية في إعداداته وتنفيذه بقدر ما يقتضي المشاركة وثقافة التخمين والتفكير في المستقبل، بمعنى أنه عملية استشرافية* لضمان التحكم في الكفاءات كما ونوعا، حاضرا ومستقبلا، فهو الوسيلة الأساسية لتحقيق التكامل والاندماج بين الإستراتيجية ومختلف الإدارات الأخرى وخاصة إدارة الموارد البشرية، كما أنه يلعب دورا أكبر في التوفيق بين مختلف أهداف المنظمة، وتحقيق الفعالية التنظيمية**.

ثالثا: اعتماد وتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

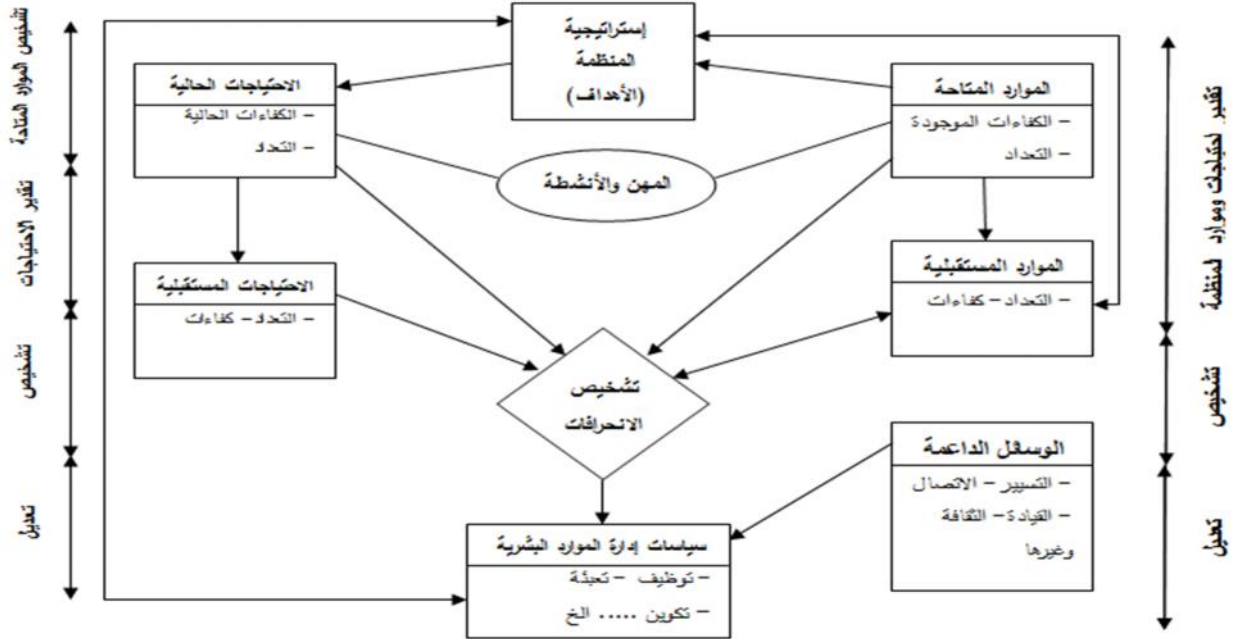
يعتبر التسيير التقديري للكفاءات كسيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل، نبرزها في الشكل التالي:

الشكل رقم(34): سيرورة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة

* : الإستشراف، يعني التطلع للمستقبل والتفكير في سبل مواجهته باستغلال ما يتيح من فرص وتقادي ما يحمله من مخاطر.

** : نقصد بالفعالية التنظيمية تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة أو الصلة بالمنظمة.

¹ : عمر شريف، المرجع السابق، ص: 190.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Noël Lechat, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, op-cit, p : 21.

- Joëlle Pellosse Benoit Saïdi, **la gestion prévisionnelle, des effectifs, des des emplois et des compétences**, CIG, disponible sur : <http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/GPEEC.pdf>, p : 14, date de consultation : 10/12/2013

يظهر من الشكل أن سيرورة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تشمل الخطوات التالية:¹

1- تشخيص وتقييم الموارد المتاحة من الكفاءات: يجب الإشارة أنه على المنظمة قصد معرفة احتياجاتها المستقبلية عليها أن تكون على دراية بكل الوظائف الموجودة بها والكفاءات الحالية من حيث الكم والنوع، ويمكن إظهار ذلك كما يلي:

1-1 تحليل الوظائف في المنظمة: إن تحليل الوظائف في أي منظمة ضروري جدا لكونه يزودها بمعلومات عن الوظائف والكفاءات المستقبلية، وتتطلب هذه الخطوة توصيفها من خلال إبراز محتوى العمل نفسه، مثل المهام وظروف العمل والمسؤوليات، بهدف تحديد أبعادها واختصاصها وعلاقاتها بالأعمال الأخرى، والحصول على معلومات عن واجباتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات والكفاءات المطلوبة لأدائها.

1-2 تشخيص وتقييم الكفاءات الحالية: أي منظمة ناجحة تحتاج إلى تحليل وتشخيص كفاءاتها قصد تحديد احتياجاتها من هذه الكفاءات سواء كانت فردية، جماعية، إستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ- تشخيص وتقييم الكفاءات الفردية: تقوم المنظمة بالبحث عن الكفاءات الفردية المتوفرة بها، أي البحث عن الكفاءات الفردية المتجذرة في ثقافتها والتي تشكل رأس مال إستراتيجي، ذلك من خلال التقييم الدائم والمستمر لها في كل المناسبات التسييرية، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التسييرية كبطاقات التقييم، إذ يتم تحديد الأفراد

¹ : عبد القادر كحول، مساهمة التسيير التقديري لمناصب وكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، ت م ب مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، 27-28/02/2013، ص: 10 (بالتصرف).

الذين يمتلكون قدرات وإمكانات عالية ونادرة في مجالات دقيقة وإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، كما يتم تحديد مكانهم ومجالات تخصصهم وخبراتهم ودورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي.¹

ب- تشخيص وتقييم الكفاءات الجماعية: يوجد داخل المنظمة فرق أو مجموعات عمل تتوفر على كفاءات نوعية اكتسبتها بتفاعلها مع الموارد الأخرى كالكنولوجيا والخبرة التنظيمية، وإيماناً منها بأهميتها تعمل على التعرف والمحافظة عليها وتستغلها في أداء مشاريعها؛ وتعمل على تحديد مواطنها داخلها من حيث مكانها والنشاط التابع لها، ومن خلال تحديد نوعية تخصصها ومجالاتها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح التي حصلت عليها، أي تحديد التسلسل التاريخي لنجاحاتها، وأسباب هذا التطور وغيرها.²

ت- تشخيص وتقييم الكفاءات المتوفرة في نشاط محدود: ويكون ذلك من خلال تحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة في نشاط معين، ضمن سيرورة عملها، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه الكفاءات، فيتم تحديد الطابع الإستراتيجي لها من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها، وصعوبة الحصول عليها، ويتم تحديد مدى عراققتها وتجذرها في ثقافة المنظمة والطور الحياتي التي وصلت إليه.³

ث- تشخيص وتقييم الكفاءات الإستراتيجية: يتم تحديد الكفاءات التي تساهم في تحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية حالياً، والعمل على إبرازها وحمايتها والتي يمكن أن تكون كفاءة أو مجموعة من الكفاءات الفردية، الجماعية متوفرة في نشاط محدد أو تكون مرتبط بالقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

2- التقدير التوقعي للكفاءات المستقبلية: بعد المعرفة الجيدة لموارد المنظمة من الكفاءات الموجودة والمتجذرة فيها، تعمل على تحديد تقدير احتياجاتها المستقبلية منها والتي ستحقق لها أهدافها المستقبلية، مما يعني تحديد مواردها المستقبلية من الكفاءات التي ستضيف لها قيمة، ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

1-2- تقدير احتياجات المنظمة: يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بالاعتماد على حجم الشغل الذي يتطلبه تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية، والذي على أساسه يتم تحديد كمية وعدد الوظائف اللازمة في المستقبل، ونوعيتها؛ هذه الخطوة تنطلق من الوقائع الموجودة ليتم بعد ذلك التوقع مستقبلاً.

2-2- تشخيص الانحراف وتقدير العرض المستقبلي: يتم في هذه المرحلة مقارنة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مع ما سيكون متاح لها في المستقبل، وهذا لغرض تشخيص مشكل عدم التوافق بينهما، وهنا نلمس أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل وبين تقديرها للاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، ذلك لأن نوع الأهداف والغايات المحددة من طرف المنظمة وأسلوب تحقيقها هو ما يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكَم الموارد البشرية الواجب الحصول عليها؛⁴ وبهذا تقوم المنظمة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى

¹ : بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص: 70-72.

² : المرجع أعلاه نفسه، ص: 72 (بالتصرف).

³ : المرجع أعلاه نفسه، ص: 72.

⁴ : خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2005، ص: 86.

قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية من مواردها البشرية الحالية وتحديد النقص في مواردها البشرية لتنفيذ قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية من مواردها البشرية الحالية وتحديد النقص في مواردها البشرية لتنفيذ إستراتيجيتها، كما تتقرب سوق العمل للجوء إليه عند عجزها عن الوفاء باحتياجاتها من داخلها.

3-2- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية: بعد تحليل الفارق يظهر للمنظمة أسبابه، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات عديدة للوصول لحالة التوازن التي تكون حسب إمكانياتها، ويكون تعديله إما داخليا من خلال التكوين، الترقية... الخ، أو خارجيا من خلال التوظيف سواء كان دائما أم مؤقتا، أو من خلال التعاقد الباطني*؛ إذ يتم مقارنة احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية (الطلب) مع العرض الداخلي المتوقع، ومن ثم يمكنها أن معرفة مدى كفاية هذا الأخير أم أنها ستتوجه إلى العرض الخارجي المتوقع، وهذه المقارنة تعطي لها الحالات الموضحة في الشكل الموالي والتي تتطلب كل منها إجراءات تعديلية على المدى القصير، المتوسط والطويل:

الشكل رقم (35): الحالات المختلفة الناتجة من عملية تحليل الفارق

الكفاءات من حيث			
	عجز	توازن	فائض
فائض	الحالة السابعة	الحالة الثامنة	الحالة التاسعة
توازن	الحالة الرابعة	الحالة الخامسة	الحالة السادسة
عجز	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة

Sources: Jean Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, édition Vuibert, 5^{eme} édition, Paris, 1998, p: 16.

ويمكن شرح الحالات الموضحة في الشكل وفق ما يلي:¹

- الحالة الأولى تدل على أن المنظمة لديها نقص كمي ونوعي؛
- الحالة الثانية تدل على أن المنظمة لديها العدد الكافي للعاملين لكن هناك نقص نوعي للكفاءات، مما يستدعي اتخاذ إجراءات للرفع من قدراتهم ومهاراتهم أو إيجاد حلول بديلة للرفع من نوعية الكفاءات؛
- الحالة الثالثة تعبر على وجود فائض في العاملين وعجز في الكفاءات، وهذا ما يتطلب تهميتهم و/أو استبدالهم؛
- الحالة الرابعة تعبر على أن كل العاملين لديهم كفاءات، لكن عددهم لا يكفي متطلبات المنظمة، مما يستدعي منها العمل على جذب عاملين جدد مناسبين لسد هذه المتطلبات؛
- أما الحالة الخامسة فهي مثلى لأنها لا تحتاج لأي تعديل، لكن تبقى نظرية خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يعرفها الوقت الحالي، وخاصة في ظل وجود كفاءات عالية لدى المنظمات الأخرى؛
- الحالة السادسة تعبر على وجود فائض في العمالة، وجميعها ذوي كفاءات، وهذا ما يزيد تكاليف المنظمة؛

* : تلجأ المنظمة إلى التعاقد الباطني في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات المطلوبة واستقطابها وفي الحالات التي ترى فيها أن تلك الكفاءات أساسية بصفة مؤقتة فقط.

¹ : Jean Marie Peretti, **Gestion des ressources humaine**, 1998, op-ct, P:16(بالتصرف)

- ونجد أنه في الحالة السابعة متطلباتها من اليد العاملة أكبر مما هو متوفر لديها من العاملين الأكفاء، وهذا قد يؤثر سلبا على هؤلاء العاملين الأكفاء الذين يرغبون دائما في إيجاد بيئة عمل تسمح لهم بإطلاق كفاءاتهم؛
 - والحالة الثامنة تقريبا نفس الوضعية السابقة، أي عدم توافق كفاءات العاملين مع متطلبات وظائفهم؛
 - أما الحالة التاسعة تجمع بين مخاطر الحالة السادسة والثامنة وتتطلب نفس الإجراءات التعديلية.
- وتستند عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على مشروع عمل المنظمة وسياسة واضحة المعالم لمناجمنت الموارد البشرية والتي تندرج في قالب إستراتيجية المنظمة، والتي تهدف إلى مواجهة وتوقع المتطلبات البيئية، وبالتالي ضبط الكفاءات وفقا للتطورات البيئية¹ فهو يسمح بخلق نوعا من الديناميكية في مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات. فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر إحدى الأدوات الحديثة التي يستخدمها أسلوب الإدارة بالكفاءات، لغرض التحكم في المستقبل بعد ترجمة الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية للمنظمة بما يقابلها من وظائف أساسية وكفاءات جوهرية، مما يؤدي لتقليص فجوات الكفاءات مع الأهداف المسطرة، وهذا ما يدل على أنها أداة مهمة لتكامل مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، ويساعد على الاندماج العمودي والأفقي.

المطلب الثاني: ممارسات إثراء مخزون الكفاءات في المنظمة

بعد قيام المنظمة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يظهر لها مواطن الضعف في مخزون كفاءاتها، وبهذا تتمكن من معالجتها ببعض الممارسات التي تعتمد عليها بشكل مستمر لإثرائها، وتكمن هذه الممارسات في أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تكون كلها مرتكزة على الكفاءات، ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

أولاً: الحصول على الكفاءات

بمجرد تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وبمجرد التعرف عليها، تبدأ إجراءات توفيرها، وذلك بتفعيل عملية الحصول على الموارد البشرية ذوي مهارات وقدرات معينة بغرض الحصول على هذه الكفاءات المطلوبة من خلال عملية التوظيف، التي تعتبر الامتداد الطبيعي للتعبير عن النقص في الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية للمنظمة. ويقصد بالتوظيف مجموعة من الطرق التي تهدف لجذب الكفاءات النادرة واللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، واختيار أفضلهم لتلبية متطلباتها؛ إن هذا التعريف يبين أن عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من العمليات، والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، من أجل الحصول على الكفاءات المناسبة للوظيفة لتحقيق الأداء المتميز منهم؛ ويمكن إبراز هذه العمليات فيما يلي:

I- الاستقطاب المرتكز على الكفاءات:

يعتبر الاستقطاب مرحلة أولية للحصول على أفراد ترغب المنظمة ضمهم لها؛ فهي حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لها² إذ تعبر على أنها البحث المنظم عن ذوي الكفاءات لشغل الوظائف في

¹ : علاء مقدم، سهام عزي، الأساليب الكمية كأداة التسيير التقديري للكفاءات والوظائف، دراسة حالة وكالة التأمين سلامة الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري م ب ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، فيفري 28-27/2013، ص: 4.

² : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2003، المرجع السابق، ص: 263.

المنظمة ممن يشكلون مهارات وخبرات محددة وتشجيعهم للتقدم للعمل فيها بالعدد والوقت والمكان المناسب لانتقاء أفضلهم، وذلك لتلبية احتياجات الوظيفة.¹ فهو ذات أهمية كبيرة خاصة وأن المنظمات أصبحت تتنافس في البحث والحصول على الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، وتحديد طبيعة هذه الأخيرة وخصائصها وشروط شغلها وخصائص طالبي هذه الوظائف، ومصادر الاستقطاب؛ وهذه الأخيرة تنقسم إلى مصدرين:

1- المصادر الداخلية للاستقطاب: هي تلك المصادر المتاحة داخل المنظمة، إذ يتم اللجوء لها عندما تجد أن مخزون كفاءاتها يحمل ما تحتاج إليه، وخاصة في حالة الوظائف الاستشرافية؛² فهو يتيح الفرص للأفراد بالترقية أو التنقل لوظائف أخرى، وأهم ما يميز هذا المصدر أن شاغل الوظيفة يكون على دراية وعلم بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها مما يسهل تكيفه ويقلل من تكاليف الإعداد والاستقطاب والتدريب، ويزيد من دوافعهم للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظاراً لفرص الترقية. إن هذا المصدر هو الأكثر ضماناً للمنظمة لحصولها على ذوي الكفاءات، لأنه يكون لديها معلومات مفصلة عن العاملين لديها ولمهاراتهم وقدراتهم، بمعنى أنه يسمح باستفادتها من المستودع المتاح لديها من كفاءاتها؛³ وهذا ما يمنع تسربها للمنافسين.

2- المصادر الخارجية: هي تلك المصادر التي يتيحها سوق العمل الذي يعتبر منظمة تنظيمية اقتصادية تتفاعل فيها قوى العرض (أفراد يبحثون عن عمل)، وقوى الطلب (منظمات تبحث عن أفراد)، تؤثر فيه عوامل عديدة كالنظام الديموغرافي، الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي؛⁴ تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر في الحالات التي ترغب فيها باستقطاب كفاءات مميزة غير متوفرة ضمن مخزون كفاءاتها الحالية، أو قصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل لإطعام المنظمة بكفاءات جديدة، أو في حالة رغبتها لجذب بعض كفاءات المنظمات المنافسة؛⁵ كما يمكن أن تكون من خلال التحالفات بين المنظمات بموجب عقود بهدف تحقيق التعاون المشترك في مجال معين، هذا الأسلوب يسمح للمنظمة بتطوير كفاءاتها الداخلية من خلال حصولها على أفراد متميزين.⁶

II- الاختيار والتعيين:

إن الاختيار هي وسيلة لتحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة، عن طريق إجراءات تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وكفاءاته؛ فبعد الانتهاء من استقطاب وجذب المرشحين، يكون لدى المنظمة أعداد من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لتبدأ عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغلها بهدف الانتقاء الجيد وكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء؛⁷ وذلك

¹ : ياسين المصري وآخرون، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي، دمشق، 24-26 أيار 2006.

² : Pascal Laurent, François Bouard, op-cit, P : 309.

³ : مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص: 166، (بالتصرف).

⁴ : نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 169، (بالتصرف).

⁵ : مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص: 61، (بالتصرف).

⁶ : آرثر آية، تومسون آيه ستريكلاند، إدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2006، ص: 183.

⁷ : نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص: 80-81.

لضمان توافق كفاءاتهم وخبراتهم وقدراتهم مع متطلبات العمل.¹ تبدأ هذه العملية بالمقابلة المبدئية، وهذا لاستبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط التي وردت في توصيف الوظائف المراد شغلها، وتتبع باختبارات تتيح للمنظمة فرصة الانتقاء الجيد للمرشحين، وذلك للتعرف على خصائص وسمات كل واحد فيهم.² أما التعيين فهي الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف، والتي تعني تمكين وإدماج الأفراد الجدد في العمل وتوجيههم وإرشادهم وتعريفهم بالثقافة التنظيمية للمنظمة ومختلف الوحدات التي لها علاقة بوظائفهم، وهذا لتحقيق تأقلمهم واندماجهم؛³ وغالبا ما يخضع هؤلاء لفترة تجريبية تحدد من خلالها كفاءاتهم ومدى قدرتهم على شغل هذه الوظائف قبل قرار التعيين النهائي.⁴ إن عملية الاختيار والتعيين لها بعد إستراتيجي، ذلك لأنها استثمار مستقبلي مستقبلي سيحقق الفاعلية في أداء المنظمة، خاصة إذا تمت على أساس الكفاءات التي ستسجم مع رسالة المنظمة وثقافتها وإستراتيجيتها المستقبلية وتتكيف وتتعايش بسرعة مع بيئة وواقع المنظمة الحالي والمستقبلي.

ثانيا: تنمية وتطوير الكفاءات

أصبحت الكفاءات حلقة وصل بين الإستراتيجية والعامل البشري، لكن عادة لا تكون ذات معنى وقيمة إلا من خلال تطويرها المستمر، وهذا من أجل بتأقلمها مع عوامل المحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة.⁵

I- مفهوم وأهمية تطوير وتنمية الكفاءات:

يعتبر تطوير وتنمية الكفاءات في المنظمة محركا للتغيير أو استجابة له،⁶ ولهذا نجد أنها ذات أهمية إستراتيجية نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق، كما أصبحت بمثابة مستودع لكل منظمة تعمل في محيط قوي كثير التغير وكثيف المعارف.

إن تطوير الكفاءات وتنميتها هو جهد استثماري يركز على زيادة المعارف والقدرات للمنظمة بهدف تأقلمها مع عوامل المحيط ومبادراتها في إحداث تغييراته؛⁷ بمعنى أنها مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتنميتها أداءهم، إذ يتم وضع أنشطة كل من التكوين، المسار الوظيفي، الأجور والحوافز وغيرها على أساس الكفاءة، وهذا لتحسين أدائها.⁸

تكمن أهمية تنمية وتطوير الكفاءات في كون أن كل عمل يقوم به الفرد أو جماعة عمل أو المنظمة يحتاج لتجديد وتنشيط متواصل، لكي لا يكون هناك تقادم للمعارف والمهارات وبالتالي تقادم للكفاءات، وخاصة وأن كل كفاءة ومهما كان نوعها لها دورة حياة خاصة بها التي تقصر نتيجة للتغيرات المتسارعة وتزيد في القصر أكثر إن لم يتم تطويرها، بمعنى أن الرهان الأساسي للمنظمة ليس في امتلاكها للكفاءات فقط وإنما في جعل مخزون

¹ : أبو شيخة نادر، المرجع أعلاه، ص: 82.

² : أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 18-21.

³ : محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 171، (وبالتصرف).

⁴ : صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 193، (بالتصرف).

⁵ : Bruno Dufour, Yves Reale, **La DRH Stratège : Le Nouveau mix Stratégique des Ressources Humaine**, édition d'organisation, Paris, 2006, p : 107.

⁶ : Alain Meignant, op-cit, p : 38.

⁷ : Lamya Temnati, op-cit, p : 85.

⁸ : Lou Van Beirendank, op-cit, p : 34

كفاءاتها متجددا ويساهم في إضافة قيمة للمنظمة.¹

ومن خلال كل هذا نستنتج أن تطوير وتنمية الكفاءات يساعد المنظمة على إثراء كفاءاتها وإطلاقها بما يخدم مصلحتها، وتوفيرها في الوقت الملائم، مع المحافظة على طاقات وقدرات الأفراد وتعزيز دافعيتها نحو الأداء بالأساليب التي تضمن نموها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق انسجام واتفاق الأفراد مع المنظمة كشرط أساسي لنجاح تطوير مخزون الكفاءات، مما يعني أن هذا الأخير من مسؤولية كل من المنظمة والأفراد العاملين فيها؛ إذ ترتبط مساهمة الأفراد بإرادتهم وقدراتهم في بذل المجهودات وتوظيف كل ما لديهم من معارف ومهارات وقدرات لتحسين أدائهم، في حين نجد أنه على المنظمة تفعيل أساليب تنمية وتطوير الكفاءات والاستعمال الفعال لها؛ ويكون ذلك من خلال تحقيق تكامل أفقي وعمودي، إذ يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات وتنميتها مع مهمة المنظمة، ونجد التكامل الأفقي يسمح بتكثيف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وربطها بالكفاءات.²

II- أساليب تطوير وتنمية الكفاءات:

تتمثل أهم أساليب تطوير وتنمية الكفاءات فيما يلي:

1- التدريب: يسمح تخطيط الكفاءات باكتشاف مواطن الخلل والنقص في الكفاءات، مما يستلزم العمل على تطويرها وتنميتها بالتدريب، كما أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، وحتى الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، ونجد أن التغيرات الحاصلة في المحيط تستوجب التدريب للتحكم فيها؛ وعليه أصبح التدريب أحد أهم ركائز المنظمات، أين أصبحت تربطه بالغايات والأهداف الإستراتيجية لها؛³ لها؛³ إذ أصبح يعتبر أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين وسلوكياتهم.

إن التدريب هو نشاط منظم ومخطط، موجه إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو تعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم؛⁴ كما يعتبر مجموعة من النشاطات المصممة تهدف لتغيير اتجاهات أو معارف أو مهارات سلوكية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين، وذلك لتطوير قدرات الموارد البشرية وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الكفاءات؛⁵ وفي تعاريف أخرى نجد أنه نشاط يهتم بتنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى فعالية الأداء التنظيمي.⁶

¹ : ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص: 118، (بالتصرف).

² : عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب ولأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 08، العدد 04، 2012، ص: 715. (بالتصرف)

³ : حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 13

* : التدريب لا ينتج الكفاءات مباشرة، وإنما ينمي أحد أبعادها التي تعاني من نقص وهذا لتشكيلها وإمكانية بروزها.

⁴ : إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص: 236.

⁵ : مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريب بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص: 57.

⁶ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص: 142.

وبهذا يظهر أن التدريب يعتبر كعملية إستراتيجية تهدف لتطوير أداء كل من يعمل في المنظمة بشكل مستمر، تسعى لتشكيل بنية تحتية من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل للرفع من فعاليتها التنظيمية باستمرار والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة، والذي ينعكس على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد؛¹ فالتدريب يعتبر كإستراتيجية جزئية متكاملة وتتوافق مع إستراتيجية المنظمة ككل، وتمثل كمفتاح إستراتيجي ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق احتياجاتها ككل.²

إن التدريب يزيد من إدراك العاملين بالمسؤولية في العمل، مما يؤدي لتخفيض حوادث العمل، بمعنى تجنب الأخطاء وتقليل العيوب والمساهمة في التحسين المستمر، وهو ما يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، بالإضافة لاكتسابهم خبرات تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، وتعطي لهم فرص الترقى وشغل مناصب قيادية؛ كما أن التوجه المعاصر للتدريب يرى ضرورة تدريب فرق العمل وتزويدهم بمهارات تمكنهم من العمل الجماعي، ومهارات التفاعل والتعاون، بالإضافة لتعليمهم لسلوكيات تؤدي لتماسك الفريق والتفكير مع الآخرين.³

تبدأ عملية التدريب بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال ظهور قصور معين في الأداء، أو حاجة المنظمة لأداء معين مستهدف، والتي من خلالها يتم تحديد البرامج التدريبية التي تتضمن تحديد المواضيع المطلوب التدريب عليها، والأساليب المناسبة لها، وانتقاء أحدثها لتوفير المستلزمات التدريبية وتتابعها الزمني والمكاني،* ليتم بعد ذلك تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية؛ ولضمان الاستفادة من نتائج التدريب وجعلها كإستراتيجية فعالة في أسلوب الإدارة بالكفاءات وتخدم إستراتيجية المنظمة يجب أن تكون كعملية مستمرة ومتغيرة ومتجددة بغرض ملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل؛ كما يجب أن يكون شامل لجميع العاملين في المنظمة وتلبي احتياجات المنظمة في الأجل القصير والطويل.⁴

2- المسار الوظيفي: تقوم المنظمة بتخطيط وتسيير المسارات الوظيفية للعاملين بغرض تطوير وتنمية كفاءاتهم، فهو عملية يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم الوظيفي وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم، من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية.

إن المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته، فهو يمثل تطوير العاملين في الأجل الطويل؛⁵ فهو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها العامل من خلال ترقيته أو تنقله لأعمال أخرى خلال عمره الوظيفي في المنظمة.

¹ : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص: 437-438.

² : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 331، 334-335. (بالتصرف).

³ : عمرو وصفي عقيلي، 2004، المرجع السابق، ص ص: 445-446.

* : من أحدث أنواع التدريب نجد: التعليم الإلكتروني E-Learning و Coaching، إذ نقصد بـ E-Learning: بتقديم تكوين للأفراد باستعمال التكنولوجيا الحديثة كالانترنت والانترنت، تتاح للأفراد الراغبين في التكوين دون تنقلهم إلى مراكز خاصة، وهو ما يسمح بالتعلم بشكل سريع وبأقل تكلفة، (يمكن الرجوع لـ: Mingasson Michel, Le Guide du E-Learning : Organisation apprenante, édition d'organisation, Paris 2002)، كما نقصد بـ Coaching وسيلة لتحليل منهجية أداء المهام للإمام بمختلف ممارساتها، فهو بمثابة متابعة فردية تسعى لتطوير القدرات والطاقت وتغيير السلوكيات.

⁴ : حسين يرقى، المرجع السابق، ص ص: 109-113.

⁵ : حنان بن عوالي، المرجع السابق، ص: 14.

يعطي المسار الوظيفي للعامل تنوعاً في المهام التي يشغلها، وهذا يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، ويسمح له بإيجاد العمل الذي يستطيع إطلاق كفاءاته، وكل ذلك يمكنه من التنمية المستمرة لاستعداداته ومواجهة التحديات؛¹ كما أنه وسيلة مهمة للمحافظة على الكفاءات وبقائها في المنظمة، لأنه يزيد شعور الأفراد بالانتماء، ويساعدهم على تنمية وتوجيه ميولهم المهني ومهاراتهم، مما يسمح بملاً وظائف المنظمة بأفضل الكفاءات وبالسعة المطلوبة، ويزيد من إطلاق كفاءاتهم في العمل؛² فوضع المسارات الوظيفية بطريقة فعالة يسمح بتوافق احتياجات المنظمة وإمكانيات الأفراد، ذلك لأن إعطاء فرص لنموهم يعتبر مصدراً لرفع معنوياتهم، وبالتالي يصبحون أكثر التزاماً في المنظمة.³

وعموماً يمكن القول أن التخطيط الجيد للمسار الوظيفي وربطها بالكفاءات يضمن توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً بصفة مستمرة، ويجنب المنظمة تقادمها، ويكون ذلك من خلال الترقية أو النقل:

1-2- الترقية: تعني نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، وزيادة في الكفاءات، مما يستدعي زيادة في مزايا العمل؛⁴ ولزيادة فعالية الترقية فإنه يجب على المنظمة ربطها بالكفاءات والأداء، بمعنى أن العامل النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة والقيام بعمله على أفضل وجه وغيرها من الصفات هو الأجدر بالترقية، ولهذا يجب خلق ثقافة تجعل الأفراد يتقبلون ويعون أهمية ربطها بكفاءاتهم، وهو ما يجعلهم يتنافسون فيما بينهم للوصول للكفاءات التي تقدم للمنظمة قيمة إضافية من أجل ترقيتهم؛ وهذا الأسلوب في الترقية يسمح بالمحافظة على الأفراد الأكفاء، وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل والتوجه للجهات المنافسة، كما أنه محفز لذوي الكفاءات الخارجية للعمل بالمنظمة.

2-2- نقل العاملين: هو انتقال العامل من عمل إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز، يستهدف من ورائه معالجة بعض ضروريات العمل بهدف وضع العاملين في مناصب مناسبة لقدراتهم وإمكانياتهم، وهو ما يزيد من رضاهم وبالتالي إمكانية إطلاق كفاءاتهم، كما يستهدف منه التنويع من اختصاصات الأفراد وكشف كفاءاتهم، ذلك لأنه يمكن أن لا تظهر في مجال عمل معين وتظهر في مجال آخر.

III- أنظمة التعويضات:

يعتبر نظام التعويضات من الوسائل الفعالة لتطوير وتنمية كفاءات العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛ فالتعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى، منذ دخوله إلى المنظمة إلى غاية انتهاء علاقته بها على شكل راتب تقاعدي، فهي عبارة عن حوافز مالية مقابل تقديم مستوى عالي من الأداء في عمله. بعد أن كانت أنظمة التعويضات ترتبط بالوظيفة، أصبحت ترتبط بالكفاءات وتطورها، خاصة مع تغير صيغ العمل التي أصبحت أكثر مرونة؛⁵ وهذا الأمر أصبح كمسلمة أساسية للمنظمات التي

¹ : Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines**, Nathan, Paris, 1998, P : 65

² : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص: 209.

³ : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، المرجع السابق، ص: 378-379.

⁴ : محمد قاسم القريوتي، ص: 185، ص: 50-63.

⁵ : Celile Dejoux, **Les compétences Cours de l'entreprise**, 2001, op-cit, p : 129.

تعمل في ظل المنافسة، ذلك لأن الأفراد يقومون بإطلاق كفاءاتهم الكامنة ويحاولون اكتساب كفاءات جديدة نتيجة لمرونة تسيير الأجور والتعويضات، والتي يمكن أن تتغير كلما زادت كفاءاتهم في العمل¹ وبالتالي يصبح العاملون أنفسهم من يتحملون مسؤولية تسيير أجورهم ومكافأاتهم.

إن اعتماد المنظمة على هذا الأسلوب في أنظمة التعويضات يحقق التفاعل بين الفرد والمنظمة، فهو يساهم في إطلاق كفاءاتهم وتنمية طاقاتهم الإبداعية، ويجذب الأفراد ذوي الكفاءات من خارج المنظمة، كما يعتبر أحد أهم الأساليب لتأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة.² فبالرجوع لأصل كفاءة الفرد نجد أنها تتوقف على قدرة هذا الأخير للعمل ورغبته فيه، إذ تتمثل القدرة على ما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز* التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، وخاصة الحوافز المالية التي تتمثل في الأجر والمكافآت، وبهذا على المنظمة ربط الأجر ومختلف العلاوات بالكفاءة، أي ربطها بالجهد الذي يقدمه للمنظمة، ويكون ذلك بتحديد الأجر القاعدي على أساس الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة، ليتم تطوره حسب أداء وكفاءات الفرد، كما تربط المكافآت أيضا بالكفاءات الفردية والجماعية معا³ ونجد أن هناك من يرى أن هذا الأسلوب يسبب رفع تكاليف الأجور في المنظمة لأن الأفراد يتشجعون لإطلاق كفاءاتهم في العمل، إلا أن ذلك لا يعتبر زيادة في التكاليف، وإنما استثمار لأن له مقابل.

إن نجاح هذا الأسلوب يأتي من نجاح عملية تقييم الكفاءات، وكذلك وضوحها ومدى تكييفها مع الكفاءات الأساسية التي تتطلبها المنظمة.⁴

وفي الأخير وختاما لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

¹ : Jean Marrie Peretti et Patrice Roussel, op- cit, p : 106.

² : أحمد النظامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 1996، ص: 143.

* : الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه بالشكل الذي يشبع رغبته وتوقعاته، وبالتالي هي العوامل التي تهدف لإثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب.

³ : Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, Paris, 4^{eme} édition, 2002, p : 529.

⁴ : Lou Van Beirendanck, **Management des compétences**, op-cit, 2004, p : 111.

الخلاصة:

يحتم السوق على المنظمات اعتماد أفكار ومبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على مبدأ الكفاءة كمنهج للتسيير ونموذج للتنظيم والإدارة؛ إذ أصبح الأمر يتطلب منها اعتمادها على التسيير بمبدأ الكفاءات كمنظومة تسييرية تتدخل في كل مستوياتها، وهوما يدعى بأسلوب الإدارة بالكفاءات.

وعلى هذا الأساس فإن هذا الأسلوب يشير لمقاربة إجمالية للتنظيم يتوقف على قدرة كل من الفرد والجماعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام؛ فهو أسلوب إداري ينظم على مستويين هما الإدارة بالكفاءات وإدارة الكفاءات، فالأول يظهر مستوى التطور الذي يكون من خلال التآزر بين الفرد، التنظيم والمنظمة، والثاني يظهر مستوى التحسين من خلال التنسيق في إدارة الموارد البشرية، فهو مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وخدمة للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل؛ وهذا يعني أن الأسلوب يسمح بتكييف الكفاءات مع مهمة المنظمة نظرتها وكذا إستراتيجيتها، ويسمح كذلك بتكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وجعلها تتمحور حول الكفاءة. وبهذا نقول أن هذا الأسلوب يقضي في الحقيقة بضمان تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة (الإستراتيجية والتنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة والقصيرة) للاستجابة إلى رغبات الزبائن والشركاء بصفة عامة.

ويحتاج بناء وتطبيق هذا الأسلوب في المنظمة إلى توفير البيئة التنظيمية والعمل على بناء مخزون كفاءات ثري ومتجدد، وهو ما يقابل مساهمة كل من الفرد والمنظمة معا فيه. تعكس البيئة التنظيمية بعض المحددات التنظيمية التي تؤثر في أي أسلوب إداري ويصعب تطبيقه دون توافرها بشكل جيد؛ كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات ونمط القيادة؛ وتعكس كذلك تبنيها بعض الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تحقق له التكامل والتنسيق بين مستوياته وتعتبر كسيرورات مهمة لفعاليته، فإن وجدت ستعتبر كلامح لتطبيق المنظمة لهذا الأسلوب الإداري الجديد؛ وتتمثل أهمها في تبني كل من إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، التمكين الإداري، التسويق الداخلي. وفيما يخص بناء مخزون الكفاءات، فعلى المنظمة أن تعمل دائما على إثراء مخزون كفاءاتها، ويكون ذلك من خلال ممارساتها المستمرة للتخطيط الجيد لهذا المخزون والذي يظهر مواطن النقص فيه، وهو ما يسمح لها بوضع الاستراتيجيات والممارسات التي تسد من هذا النقص ومحاولة إثرائه للوصول لهدفها من تطبيق هذا الأسلوب، إذ يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى أهم الأدوات الحديثة التي يستخدمها أسلوب الإدارة بالكفاءات، وهذا لتقليص فجوات الكفاءات مع الأهداف المسطرة، وبهذا تتمكن من معالجتها ببعض الممارسات التي تعتمد عليها بشكل مستمر للإثراء المتواصل له، وتكمن هذه الممارسات في أنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتطوير المورد البشري كالتدريب والترقية، والتي يجب أن تكون مرتكزة على الكفاءات، وبهذا تتمكن من الحصول المتجدد للكفاءات التي ستحقق لها التميز.

وبهذا نجد أن نجاح معظم المنظمات يعود لاعتمادها لأسلوب الإدارة بالكفاءات الذي سمح لها بكسب مزايا تنافسية مستدامة ومتجددة، وعليه تسعى منظمات القرن الحادي والعشرين في تبني هذا الأسلوب الذي يختلف من

منظمة لأخرى لأنه عبارة عن عمليات المزج بين مساهمات الأفراد والبيئة التنظيمية لها في إطار ثقافة قوية، وهو ما يجعل هذا الأسلوب متميزا ويحقق لها التفوق.

الفصل الرابع

واقع المنافسة بين مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر
وملامح تفاعلها معها بأسلوب الإدارة بالكفاءات

تمهيد:

يعتبر أسلوب الإدارة بالكفاءات مصدر تميز للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة للاقتصاد العالمي وبيئة أعمال هذه المنظمات التي تتسم بكثير من التعقيد وعدم التأكد وحدة المنافسة في أسواقها، والتي تستدعي الضرورة لامتلاكها آليات لمواجهةها ويحتم عليها العمل على حصولها على ميزة تنافسية تعد بمثابة صمام أمان لها تضمن لها الاستمرارية ويوصلها إلى أعلى مستويات النجاح في الأداء الكلي لها. وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك حاجة ماسة للمنظمات الجزائرية لمثل هذا الأسلوب الإداري بما أن السوق الجزائري جزء من الاقتصاد العالمي، خاصة مع الانفتاح الاقتصادي ومحاولات الدولة الجزائرية المستمرة للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال سعيها للدخول في المنظمة العالمية للتجارة، أين أصبح لا بد على منظماتها مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة المتزايدة. وبما أن قطاع الاتصالات يعتبر من أبرز القطاعات التي عرفت تطورا ونموا سريعا في الجزائر؛ وبالأخص سوق الهاتف النقال بعد فتحه للمنافسة والذي يتكون من ثلاث متعاملين ("جازي"، "موبيليس"، و"أوريدو" (نجمة سابقا)) يتنافسون فيما بينهم للوصول للريادة؛ سعيًا لإظهار علاقة هذا التطور والنجاح لسوق الهاتف النقال بهذا الأسلوب الإداري وهذا من خلال واقعها العملي؛ أي من خلال تحليل مختلف الإحصائيات والمؤشرات المرتبطة بهذا السوق وكذا من مختلف البيانات التي تمكنا من الحصول عليها من خلال المقابلات والزيارات المختلفة للمتعاملين الثلاث وسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية. ومن أجل إظهار ذلك تم إدراج المباحث التالية:

- واقع سوق خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر؛
- التعريف بمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؛
- واقع اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات لـ م ه ن* في الجزائر للتصدي للمنافسة.

* م ه ن: مؤسسات الهاتف النقال؛ سيتم عادة الاعتماد على هذا الترميز في البحث

المبحث الأول: واقع سوق خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات من أبرز القطاعات التي عرفت تطورا ونموا سريعا في الجزائر، وبالأخص سوق الهاتف النقال بعد فتحه للمنافسة من قبل السلطات العليا، وهو ما جذب متعاملين عالميين في مجال الاتصالات للاستثمار في هذا المجال، وللتعرف على واقع هذا القطاع نستعرض المطالب التالية:

- تنامي خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر؛

- المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: تنامي خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر

عرف قطاع الهاتف النقال والثابت تطورات عميقة، سواء من حيث نوعية الخدمات المقدمة أو من حيث التزايد السريع لعدد الزبائن وتطور الاستهلاك فيه، ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

أولا: قطاع الهاتف النقال والثابت في الجزائر من الاستقلال إلى سنة 1999

يعاني قطاع الاتصالات منذ الستينات من مشاكل عديدة، فمنذ الاستقلال واجه هذا القطاع عوائق عديدة، من بينها قدم التجهيزات والتكنولوجيا التي يرجع تاريخ إنشاء معظمها لسنوات 1931 و 1935، كما عان القطاع من هجرة التقنيين الفرنسيين وانعدام الخبرة لدى العاملين الجزائريين إذ لم يتم تكوين أي تقني جزائري قبل 1962، وعلى هذا الأساس سعت الدولة الجزائرية منذ استقلالها لانتهاج خطط تنموية لتحسين هذا القطاع، حتى تتمكن من مواجهة الحاجات المستعجلة، ونجد أن المخطط الثلاثي (1976-1969) شهد بعض الإنجازات المتمثلة في إقامة المراكز الهاتفية ومراكز التحويل والتراسل، وبهذا قدرت الكثافة الهاتفية سنة 1969 بـ: 0,68 خط لكل مائة ساكن، بعد أن كانت في سنة 1961 بـ: 1,01 خط لكل مائة ساكن، وهذا الانخفاض راجع لهجرة الفرنسيين بعد الاستقلال، الذين كانوا يشكلون أغلبية المشتركين. ودعم القطاع بإصلاحات جديدة من خلال المخططين التتمويين (1970-1973) و (1974-1977) الذي استهدف إصلاح الشبكة والعمل على تطويرها، لاهتمامها بتكوين يد عاملة مؤهلة من حيث الكم والنوع، وهذه الجهود رفعت من الكثافة الهاتفية إلى 1,4 خط لكل مائة ساكن. إن أهمية القطاع جعل من الحكومة الجزائرية تعمل على تنميته بشكل مستمر، وهذا ما قامت به من خلال المخططات التنموية (1980-1984 و 1985-1989)، فمن خلالها زادت من تجنيد الموارد المالية والمادية والبشرية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة وتوسيعها، وهذا ما زاد من الكثافة الهاتفية إلى 2,9 خط لكل مائة ساكن في نهاية 1989 أي 732721 مشترك، وطلب يقدر بـ: 604251 طلب اشتراك، ونتيجة للمخططين التتمويين الأخيرين ارتفعت الكثافة الهاتفية إلى 4,16 خط لكل مائة ساكن في 1995 بغض النظر لعدد مشترك الهاتف النقال الذي أدخل أول مرة في سنة 1994 من نوع (Radio Téléphone mobile : NMT/NOKIA Analogique)، أين تم إحصاء في نهاية سنة 2000 أكثر من 18000 مشترك في هذا الهاتف.¹

ويمكن إظهار هذه النتائج في الجدول التالي:

¹ : بالاستناد على الوثائق الداخلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الخاصة بوزارة البريد والاتصال، التي تحمل معلومات عن مختلف المخططات التنموية للهاتف في الجزائر وكذا تطور هذا الأخير.

الجدول رقم(04): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر بين(1961 1999)

السنة	1961	1969	1979	1989	1999
عدد مشتركى الهاتف الثابت	108456	89143	259477	732721	156599
الكثافة الهاتفية %	1,01	0,68	1,4	2,9	5,35
طلبات الاشتراك المعلقة	6513	3370	118000	604251	731377

المصدر: ليلي خواني، أساليب ونماذج التنبؤ بالطلب على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، تلمسان، 2010/2011، ص ص: 218-219، بتدعيم وتأكيـد المعلومات من سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من خلال مقابلة مع إطار من مديرية الاقتصاد والمنافسة.

يظهر من الجدول أنه بالرغم من مساعي الدولة الجزائرية لتطوير القطاع إلا أنه غير مشبع، ويظهر ذلك من خلال طلبات الاشتراك المعلقة بسبب عدم قدرة القطاع على مواجهة الطلب المتزايد، وبهذا عرض القطاع للإصلاح، وهذا بهدف فتح الأبواب أمام المشتركين الخواص بعد ثلاثون سنة من الاحتكار.

ثانيا: قطاع الاتصالات في الجزائر من 2000 إلى 2015

تعتبر الجزائر من الدول التي انضمت إلى حركة تحرير قطاع الاتصالات؛ واهتمت بالتكنولوجيا الحديثة واتبعت مختلف مراحل تطورها؛ فهذا القطاع لم يكن وليد الصدفة، بل جاء حصيلة جهود ناتجة عن جملة من الإصلاحات عرفها قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بهدف تطويره وعصرنته، والالتحاق بالتقدم الحاصل في مختلف الدول الأخرى التي عرفت تقدما وازدهارا في هذا المجال والسير على الدرب الذي سارت عليه. وعلى هذا الأساس باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإطلاق تقنية جديدة للهاتف النقال (GSM) وتبدأ بذلك الانطلاقة الفعلية للاتصالات اللاسلكية في الجزائر،¹ وقامت بعد ذلك بسن قانون جديد وهو قانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأول للعام 1421، الموافق لـ: 05 أوت 2000، الذي حدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات في الجزائر والفصل بينهما.² ويمكن حصر أهم أسباب إنشاء هذه الإصلاحات فيما يلي:³

- اهتمام الدولة بتطوير البنى التحتية، ومن بينها الاتصالات لمسايرة الركب الحضاري؛
- النمو الذي يشهده الاقتصاد الجزائري والاقتصاد العالمي وبروز معايير جديدة للسوق والعولمة التي تتطلب الدخول للمنافسة الداخلية والخارجية من الباب الواسع؛
- تدارك أهمية قطاع الاتصالات الذي يعتبر مكملا للقطاعات الأخرى، والسعي لتدارك التأخير فيه والتقليل من الفجوة الرقمية التي تفصل الجزائر عن البلدان المتقدمة؛

¹ : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel 2002**, décembre 2003, p : 18

² : الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر : www.algeriatelecom.dz، شوهد يوم: 2014/10/13

³ : بالاعتماد (وبالتصرف) على:

- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص: 152.

- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008/2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، السطيف، 2013/2014، ص: 171.

- عبد الوهاب بن بركة، نجوى حية، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص: 07.

- فتح باب أمام الاستثمار الأجنبي نظرا لقلّة الاستثمارات المادية في القطاع وضعف التغطية الهاتفية، وهذا لمواكبة التطور التكنولوجي المغربي الذي عرفه الهاتف النقال خاصة؛

- سعي الجزائر إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة،¹ وتفاوضها للشراكة مع الإتحاد الأوروبي، ووقوعها تحت صندوق النقد الدولي "FMI" والبنك الدولي "BM" الذي طلب منها تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لأنها لا تمثل سوى 478 مليون دولار من الناتج الإجمالي الخام، حسب إحصائيات سنة 2000 أي ما يعادل 0,8 % من الناتج الإجمالي الخام، مقابل 04% إلى 08% في الدول المتقدمة.

وبهذا فالإصلاحات أنهت احتكار الدولة على هذا القطاع، الذي دام لغاية سنة 2000، والذي نتج عنه تقديم خدمات سيئة وبطيئة، والذي انعكس سلبيا على القطاع؛ وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط* مستقلة إداريا وماليا عن الوزارة، وهي عبارة عن سلطة ضابطة وضامنة لنوعية الشبكة وحماية المستهلك، إذ تتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية، وتتكفل بالاتصالات والمتمثلة في "اتصالات الجزائر"²؛ وبالتالي ميلاد مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 50 مليار دج، والمتمثلة في مجمع اتصالات الجزائر،³ الذي يحتوي على كل من الهاتف الثابت، النقال والفروع المتعلقة بالإنترنت.

وحاولت الجزائر تطبيقا لقانون "2000-03" تشجيع الاستثمار الأجنبي في هذا المجال، وكذا فتح السوق الجزائرية للهاتف النقال على وجه الخصوص، إذ سعت سلطة الضبط للبريد والمواصلات** (ARPT)، منذ نشأتها سنة 2000م فتح المجال لإقامة مناخ تنافسي في القطاع، سواء في الهاتف النقال، الثابت والإنترنت، أين منحت أول رخصة أشغال شبكة GSM لاوراسكوم اتصالات الجزائر*** (OTA) تحت اسم "جازي" "DJEZZY" التابعة للشركة المصرية اوراسكوم تيليكوم، وذلك في 2001/07/11، من خلال مناقصة قدرت بـ: 737 مليون دولار أمريكي، إذ تم الاستغلال الفعلي للشبكة في 2002/02/15؛ ونجد أن اوراسكوم اتصالات الجزائر فاقت كل التوقعات باستحواذها على 70% من السوق في الهاتف النقال في نهاية نفس السنة، ويعود ذلك للاستثمارات الضخمة التي وضعتها، حيث استثمرت 550 مليون دولار أمريكي، بغض النظر عن الدفعة الأولى التي بدأت بها لحصولها على الرخصة، بالإضافة للطلب المتزايد على الهاتف النقال وعدم قدرة الجزائرية للاتصالات على الاستجابة له بسبب ضيق شبكتها واستثماراتها، زد إلى ذلك التسهيلات التي وضعتها "OTA" للزبائن والاستراتيجيات المختلفة التي اعتمدتها في عملها؛⁴ واستجابة لهذه المتغيرات والمنافسة القوية من "OTA" تم فصل نشاط الهاتف النقال عن الجزائرية للاتصالات في فرع خاص به، وهو الجزائرية للاتصالات موبيليس

¹ : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel**, 2002, op-cit, p : 15

* : سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية : هي مؤسسة مستقلة، ورئيس الدولة يعين مسئولها، ومن مهامها الحرص على ضبط نشاط القطاع والتنافس الفعال، وتحدد القوانين التي قد يطبقها عملاء شبكات القطاع لتعريف الخدمات التي تزود الجمهور بها وغيرها من المهام.

² : الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر : www.algerietelecom.dz/ar/?p:presentation ، شوهذ: 2014/10/13

³ : الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر : http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=cadre_juridique ، شوهذ: 2014/10/13

** : ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

*** : OTA : Orascom Telecom Algérie.

⁴ : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel**, 2001, p : 45.

(ATM/Mobilis) في 08 أوت 2003.¹ وفي نفس السنة حصلت الشركة الكويتية "الوطنية تيليكوم" على الرخصة الثالثة (WTA/Nedjma) في 02 ديسمبر 2003، مقابل 421 مليون دولار أمريكي، وبدأت نشاطها التجاري في أكتوبر 2004 بتغطيتها لثلاث مدن. أين استثمرت 1 مليار دولار أمريكي خلال 3 سنوات، مستعملة أحدث التقنيات، إذ بدأت بتسويق خدمتها تحت اسم نجمة "Nedjma".²

استمرت المؤسسات الثلاث بالتطور، وتطور بذلك القطاع بكامله بنسبة 900% خلال سنوات (2003 إلى 2006)،³ وبهذا يكون سوق الاتصالات قد عرف انفتاحا كليا في عام 2005 في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية، بقواعد محترمة ومنافسة نزيهة وشريفة؛ فحتى سوق الهاتف الثابت عزز بدخول متعامل ثاني خلال سنة 2005، وهو عبارة عن شركة ذات أسهم "Consortium Algérien des Télécommunications" (CAT)، ذات الاسم التجاري (لكم)، وهي عبارة عن شركة مكونة من الشريكين المصريين "Consortium Télécom Égypt". ومجمع اوراسكوم تيليكوم، إذ بلغت قيمة التصريح الذي حصلت عليه بـ 65 مليون دولار أمريكي،⁴ فبالرغم من توقع الشركة خلق منافسة في هذا السوق إلا أنها لم تتجح في ذلك، وأعلنت إفلاسها في نوفمبر سنة 2008 بالقاهرة. فالجزائر هيئت محيطا قانونيا ومؤسساتيا محفزا لروح المنافسة ومساعدة على تحسين الاستفادة من خدمات الاتصالات لاسيما استعمال الهاتف النقال، إذ انتهجت الجزائر خلال فترة (2009-2013) إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، وهذا لتعزيز أداء الاقتصاد وتشجيع ونشر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.⁵

وبإطلاق الجيل الثالث "3G" في 02 ديسمبر 2013، عرف سوق الهاتف النقال تطورا غير مسبوق*، وساهم ذلك إلى دفع المتعاملين الثالث للهاتف النقال لتنظيم أنفسهم للانتشار عبر التراب الوطني، وفقا لدفتر شروط يتضمن التغطية التدريجية للولايات الـ 48 للبلاد على مدى سبع سنوات، هذا الدفتر يقضي بحضور متعامل واحد على الأقل في كل ولاية خلال السنوات الأولى من إطلاق هذه التكنولوجيا الجديدة، بينما في السنتين الأخيرتين فعلى كل متعامل تغطية كافة الولايات وبلوغ نسبة 80%، وأكدت سلطة الضبط للبريد والمواصلات أن هذا أسهم في زيادة رقم أعمال المتعاملين، ومؤهل لتسجيل زيادة أكبر في السنوات اللاحقة. وحسب أرقام سلطة الضبط للبريد والمواصلات فإن تكنولوجيا الجيل الثالث في الجزائر تتوفر بعد سنة من إطلاقها (نهاية سنة 2014) على 8,23 مليون مشترك، توزع على المتعاملين الثالث.⁶

وإلى جانب الجيل الثالث "3G" لجأت الجزائر لتدارك التأخر في مجال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، من خلال استعمال تكنولوجيا أكثر انتشارا من "ADSL" التي توصف بالبطيئة من حيث تنصيبها، فقامت في أفريل 2014 بإطلاق الجيل الرابع اللاسلكي للهاتف الثابت بغية ضمان انتشاره عبر مختلف مناطق الوطن التي

¹ : Mobilis le journal, N° 01, p : 07

² : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel**, 2004, p : 74

³ : موجود على الموقع: www.mobilis.dz ، شوهذ في: 2014/11/07

⁴ : Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, **Rapport Annuel**, Décembre 2005, p : 47.

⁵ : مقابلة مع إطار من مديرية المنافسة والاقتصاد في سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

* : أحدث ذلك تغيرا جذريا في عادات مستعملي الانترنت، الذين أقبلوا على شراء مختلف أنواع الهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية على حساب الحواسيب للربط بشبكة الانترنت.

⁶ : وكالة الأنباء الجزائرية، **الجيل الرابع: التجهيزات لن تحدث تغييرات كبيرة**، الموقع: **الجيل-الرابع-التجهيزات-لن-ت-13273** - www.aps.dz

لا يغطيها الجيل الثالث و"ADSL"، وأوكلت هذه التكنولوجيا لمتعامل الهاتف الثابت اتصالات الجزائر، إذ يترقب مشروع انتشار الجيل الرابع اللاسلكي للهاتف الثابت ضمان مليوني ربط بالتدفق السريع في أفق 2016؛¹ وهو حل تكميلي لـ"3G" وليس تعويضي.²

ويمكن توضيح تطور عدد متعاملي القطاع في الفترة الممتدة بين 2000 حتى 2014 وفق ما يلي*:

الجدول رقم(05): تطور عدد متعاملي سوق الهاتف النقال في الجزائر

السنة	2002	2005	2009	2013	2014
الهاتف الثابت	01	02	01	01	01
الهاتف النقال GSM	02	03	03	03	03
خدمات الجيل الثالث 3G	0	0	0	03	03
خدمات الجيل الرابع 4G	0	0	0	0	01

المصدر: بالاعتماد على التقارير السنوية لـ"ARPT" من 2002 إلى غاية 2013، وتكملة بيانات 2014 من خلال مقابلة مع إطار من مديرية المنافسة والاقتصاد

وبهذا يمكن القول أن قطاع الاتصالات حاليا يعرف وجود ثلاث متعاملين في الهاتف النقال ومتعامل تاريخي واحد في الهاتف الثابت، بالرغم من رغبة العديد من المتعاملين الأجانب لدخول السوق الجزائرية، إذ نجد أزيد من 30 عرضا لشركات اتصالات عالمية، من أهمها شركة اتصالات الإمارات وشركة "أورانج الفرنسية"، فالوزارة ليست لها نية في الوقت الحالي لمنح رخصة رابعة للهاتف النقال، لكن حسب تصريح وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال"فاطمة الزهراء دردوري" في 09 سبتمبر 2014 بأن الحكومة قررت فتح سوق الهاتف الثابت للخواص قريبا، علما أن شركات كورية، أمريكية، فنلندية وفرنسية قد أعلنت عن رغبتها المسبقة في ذلك.³

ثالثا: تقييم تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

سجل سوق الهاتف النقال والثابت في الجزائر منذ تحرير القطاع من خلال قانون 03-2000 تطورا مستمرا من سنة لأخرى، ويظهر ذلك أساسا من خلال تطور عدد المشتركين المتعاملين في هذا السوق وتطور المكالمات، بالإضافة إلى رقم أعمال القطاع ونتائجه، ولتوضيح أكثر نبرز العناصر التالية:

I- تطور عدد مشترك قطاع الاتصالات في الجزائر:

عرف قطاع الاتصالات تسجيل نمو متزايد ومستمرا، سواء في سوق خدمت الهاتف النقال أو الثابت، ويمكن إبراز هذا النمو من خلال تزايد عدد المشتركين في كلا منهما وتزايد الكثافة الهاتفية في الجزائر في الهاتف الثابت، ويمكن إظهار ذلك من خلال الجدول أدناه.

¹ : وكالة الأنباء الجزائرية، 2014: الجيل الثالث من الهاتف النقال يفجر مبيعات الهواتف الذكية في الجزائر، موجود على الموقع:

...الجيل- -الهاتف-2014-10986-...www.aps.dz

² : إحصائيات الجيل الثالث في الجزائر "3G"، موجود على الموقع: www.3galgerien.com/?p=10981 شهود يوم 2015/03/02

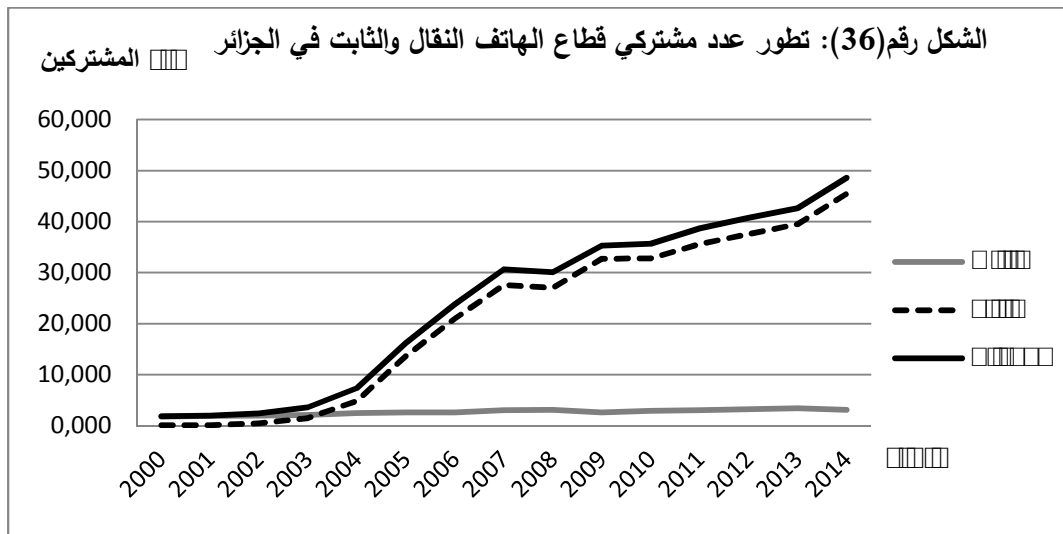
* : قمنا بنشر أهم المحطات التي عرفت تطورا في عدد المتعاملين في الهاتف النقال.

³ : الحكومة ترفض الترخيص للمستثمرين الأجانب في قطاع الاتصالات، الموقع: elmihtar.com/ar/index.php/mobile/.../8588.html

الجدول رقم (06): تطور عدد مشترك قطاع الاتصالات في الجزائر

2014*	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000		
3.096	3.4	3.23	3.059	2.93	2.576	3.07	3.062	2.84	2.572	2.486	2.08	1.95	1.88	1 761	عدد المشتركين (مليون مشترك)	
11 -	08.4+	08.7+	08.29+	08.1+	07.22+	08.97+	09.1+	08.6+	07.8+	07.6+	06.9+	06.1+	06.1+	06+	%	
45.489	39.52	37.53	35.6	32.78	32.73	27.031	27.56	20.99	13.66	4.882	1.446	0.450	0.100	0.086	عدد المشتركين (مليون مشترك)	
09.5+	5.3+	5.37+	8.65+	0.15+	21.08+	1.93-	31.26+	53.7+	179.81+	237.62+	221.33+	350+	16.28+	/	%	
115.1	102.1	99.3	96.5	90.3	91.68	79.04	81.55	63.63	41.56	15.26	04.67	1.5	0.3	0.28	الهاتفية** (%)	
48.585	42.65	40.75	38.675	35.703	35.306	30.101	30.631	23.839	16.233	7.369	3.593	2.4	1.98	1.847	عدد المشتركين (مليون مشترك)	
13.91+	04.66+	05.36+	08.32+	01.12+	17.29+	01.73-	28.49+	46.85+	120.29 +	105.1+	49.71+	21.21+	07.20+	/	(%)	

المصدر: بالاعتماد على التقارير السنوية من 2002 إلى 2013، وخاصة تقرير 2013، ومرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر من 2005 إلى 2013 لـ ARPT، وبيانات 2014 كانت من خلال مقابلة مع إطار في مديرية الاقتصاد والمنافسة.



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم(06) باستخدام EXCEL

* : أكد لنا إطار من مديرية الاقتصاد والمنافسة أن الإحصائيات المرتبطة بسنة 2014 تعتبر أولية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات، أي قبل التدقيق النهائي لها من قبلها، الذي يكون من خلال اجتماعها مع المتعاملين الثلاث للتحديد النهائي لها، وسبب التأخر يعود لانقسام سوق الهاتف النقال لسوق الهاتف النقال GSM وسوق الجيل الثالث 3G، وهذا ما أخر إصدار التقرير السنوي لسنة 2014.

** : تقاس الكثافة الهاتفية بعدد المشتركين في كل سنة مقارنة بعدد السكان في نفس السنة، وبما أن الهاتف الثابت لا يمكن نسبه إلى الأفراد بل ينسب عادة للعائلات فهذا يصعب من حساب الكثافة الهاتفية له، لكن لمعرفة الكثافة الهاتفية للهاتف الثابت والإجمالي أرجع إلى التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات الملكية اللاسلكية.

من الجدول والشكل أعلاه يظهر ارتفاع العدد الإجمالي للمشاركين من 1,847 مليون مشترك إلى 46,396 مليون مشترك خلال 15 سنة (2000-2014)، إذ نجد أن عدد مشركي الهاتف الثابت قد ارتفع في نفس الفترة من 1,761 مليون مشترك إلى 3,096 مليون مشترك، أما الهاتف النقال فقد ارتفع من 0,086 مليون مشترك إلى 43,3 مليون مشترك، وهذا راجع إلى نظام البطاقات مسبقة الدفع الذي حبّزه المشتركين لسهولة الحركة وانخفاض الاستهلاك؛ فبالنسبة للهاتف الثابت كان ينمو بخطى بطيئة نظرا لغياب المنافسة بالرغم من دخول مستثمر أجنبي دام لـ 3 سنوات وهو (لكم)، أما سوق الهاتف النقال نلاحظ أنه حتى سنة 2003 لم يكن ينمو بشكل سريع، نظرا لعدم وجود المنافسة وتواجد مؤسسة اتصالات الجزائر لوحدها في السوق، وانطلاقا من سنة 2004 كان النمو سريع من سنة لأخرى، وهذا بعد منح الرخص مما أدى لوجود ثلاث متعاملين في القطاع.

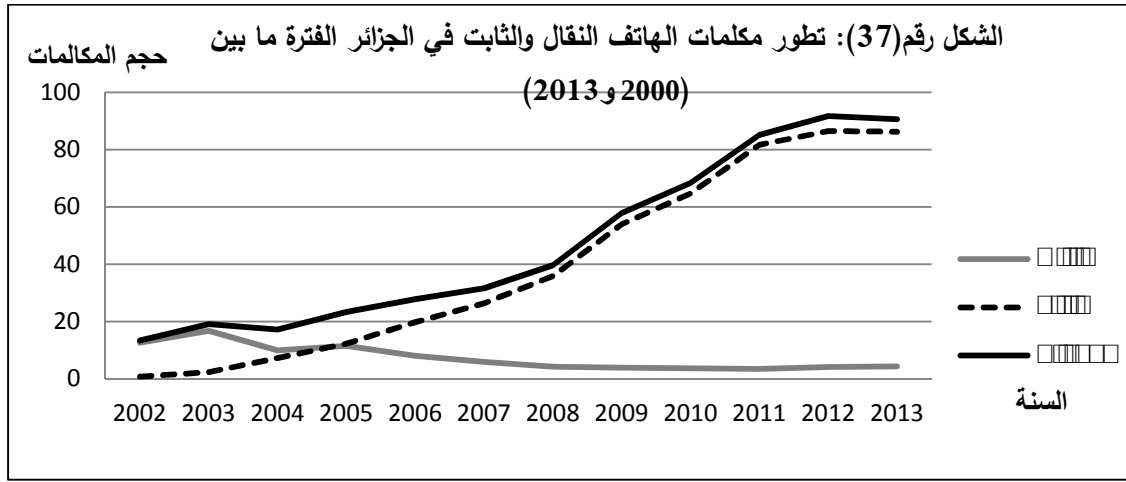
II- تطور مكالمات الهاتف النقال والثابت خلال الفترة (2000-2014):

أحصت "ARPT" مكالمات مشركي الهاتف النقال لكل سنة، ابتداء من سنة 2000 إلى غاية سنة 2013، إذ أظهرت الإحصائيات أن تزايد عدد مشركي الهاتف النقال والثابت صاحبه تزايد في المكالمات التي تم قياسها بالدقيقة، سواء في الهاتف النقال أو الثابت، ويمكن إظهار ذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (07): تطور مكالمات الهاتف النقال والثابت في الجزائر خلال الفترة ما بين (2000 و 2014) الوحدة: مليار دقيقة

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002		
1.238	1.132	1.229	1.377	1.704	2.058	2.772	3.842	6.009	5.591	14.739	11.791		الهاتف الثابت
2.301	2.062	1.197	1.243	0.863	0.561	0.849	0.756	1.005	1.542	0.476	0.362		
0.808	0.919	0.997	1.101	1.298	1.941	2.291	3.497	4.476	2.751	1.523	0.457		
4.345	4.113	3.423	3.721	3.865	4.260	5.912	8.095	11.490	9.884	16.738	12.611		
61.140	64.222	61.753	48.819	38.761	21.477	13.980	10.299	4.591	1.946	0.374	0.135		الهاتف النقال
12.278	11.458	9.9	8.368	8.427	8.094	7.484	3.009	5.619	1.053	1.546	0.39		
12.838	10.803	10.024	7.422	6.739	6.244	4.840	6.414	2.035	4.285	07436	0.245		
86.256	86.483	81.677	64.610	53.927	35.815	26.304	19.721	12.245	7.284	2.357	0.77		
62,378	65.814	62.82	50.196	40.465	23.535	16.439	14.277	10.6	7.537	15.114	11.927		
14,579	13.533	11.097	6.611	9.290	8.320	8.083	3.765	3.034	2.595	0.913	0.607		
13,646	12.359	11.021	8.523	8.038	7.786	7.060	9.774	9.691	7.036	3.067	0.847		
90.601	91.70	85.1	68.331	57.793	39.64	31.580	27.817	23.325	17.168	19.095	13.380		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: التقارير السنوية "ARPT" من سنة 2002-2013



المصدر: معالجة بيانات الجدول رقم(07) باستخدام EXCEL

يظهر من الجدول أن تطور عدد الزبائن في الهاتف النقال صاحبه تطور مستمر في حجم المكالمات فيه، لكن بالمقابل نجد أنه كلما زادت حجم المكالمات في الهاتف النقال قل حجمها في الثابت، مما يفسر أن الزبائن أكثر استهلاكاً للهاتف النقال، وعادة ما يحتفظ الزبائن على الثابت للاستفادة من خدمات الانترنت.

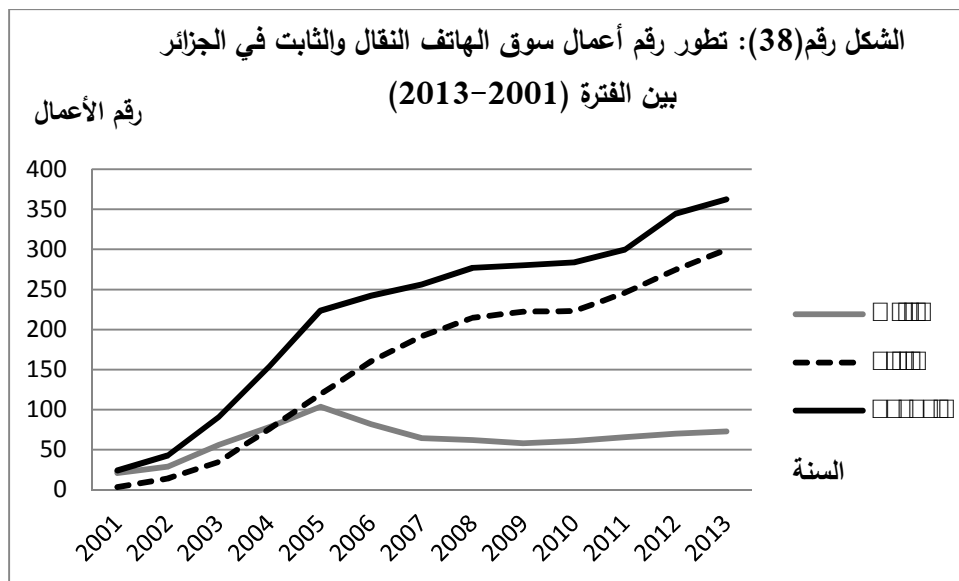
III- تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والثابت في الفترة ما بين (2002 و2013):

عرف قطاع خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر نموا من ناحية رقم الأعمال وهذا خاصة في الهاتف النقال الذي نتج أساسا من زيادة عدد المشتركين وعدد المكالمات، ويظهر ذلك وفق ما يلي:

الجدول رقم (08): تطور رقم أعمال سوق الهاتف النقال والثابت في الجزائر بين الفترة(2001-2013) الوحدة: مليار دج

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الثابت	21	29	56	78	103,6	81,8	64,6	62,1	58	61	65,8	70	72,8
النقال	3,3	14	35	76	119,4	160,5	191,7	214,8	222,1	222,9	246	274,5	299,8
المجموع	24,3	43	91	154	223,4	242,3	256,3	277,0	280,1	283,9	299,8	344,5	362,6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير ومرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر من 2002 إلى 2013، لـ "ARPT".



المصدر: معالجة بيانات الجدول رقم(08) باستخدام EXCEL

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن رقم أعمال القطاع قد عرف نموا مستمرا، ويعود هذا النمو لتطور ونمو عدد الزبائن وزيادة عدد المكالمات في كل من الخدمتي الهاتف النقال والثابت. ونجد أن رقم أعمال القطاع مكون أساسا من رقم أعمال الهاتف النقال، وخاصة في السنوات الأخيرة (من 2006 إلى 2013)، وهذا مؤشر على حيويته وجاذبيته، إذ بدأ برقم أعمال بسيط في سنة 2001 بـ: 3,3 مليار دج ليصل في سنة 2013 إلى 299,8 مليار دج، على عكس الهاتف الثابت الذي بدأ في سنة 2001 بـ: 21 مليار دج ليستمر في النمو لغاية 2005 بـ: 103,6 مليار دج، ليبدأ في التراجع التدريجي ليصل إلى 58 مليار دج في سنة 2009، ثم يبدأ بنمو خطي بسيط ليصل في سنة 2013 إلى 72,8 مليار دج، وهذا راجع للاستعمال المكثف للهاتف النقال مقارنة بالثابت.

IV- تطور استثمارات الهاتف النقال:

إن أهمية قطاع الهاتف النقال في الجزائر وحدائته جعل من متعاملي هذا القطاع يستثمرون مبالغ كبيرة، وعادة ما صاحبت هذه الاستثمارات الأحداث التي حدثت في القطاع، فمثلا نجد أنه في سنة 2011 زادت الاستثمارات الصافية لقطاع الهاتف النقال إذ ارتفعت بنسبة 5,13% مقارنة بسنة 2010 أي ما يعادل 473,60 مليار دج في سنة 2011 مقابل 450,740 مليار دج في سنة 2010 إذ وجه المتعاملين جزءا كبيرا منها للمعدات والتجهيزات التقنية لغرض توسيع الشبكة وتحسين الخدمة المقدمة من قبلهم، ونفس الشيء حدث في سنة 2013، أين كانت المبالغ المستثمرة من قبل المتعاملين كبيرة نتيجة تبنيهم لنظام (3G) ومحاولة تعميمه من قبل كل واحد منهم في كل البلاد، وهذا بمبلغ يقدر بـ: 580 مليار دج، وعلى العموم كانت المبالغ المستثمرة من قبل المتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال، وخاصة في الأربع سنوات الأخيرة متزايدة (من سنة 2010 إلى 2013) وهذا نتيجة محاولة كل متعامل بالظفر بحصص سوقية إضافية والمحافظة وتحسين موقعها التنافسي من خلال التجديد المستمر ومواكبة كل التطورات التي تحدث في القطاع.¹

V- أجزاء سوق الهاتف النقال في الجزائر:

ينقسم سوق الهاتف النقال في الجزائر، إلى كل من سوق الدفع المسبق وسوق الدفع المؤجل، ونجد أن أعداد المشتركين متفاوتة في السوقين، ويمكن توضيح تفاوت الزبائن بين السوقين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تطور سوق الدفع المسبق والمؤجل للهاتف النقال في الجزائر الوحدة: مليون مشترك

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002		
35,94	34,91	33,52	30,915	31,101	25,842	26,737	20,381	13,224	4,515	1,161	0,315		
90,04	93,04	94,11	94,31	95,02	95,6	93,01	97,06	96,80	92,47	81,06	69,97	(%)	
3,57	2,613	2,098	1,865	1,628	1,189	0,825	0,606	0,437	0,367	0,264	0,135		
9,05	6,96	5,89	5,69	4,98	4,4	2,99	2,94	3,20	7,53	18,94	30,03	(%)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مختلف التقارير السنوية من 2002 إلى 2013 لـ ARPT

¹ : معلومات مقدمة من طرف سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

يظهر من الجدول أن كلا من سوق الدفع المسبق والدفع المؤجل عرفا تطورا مستمرا لعدد الزبائن، إلا أن سوق الدفع المسبق يمثل أكبر نسبة منذ بداية نشاط سوق الهاتف النقال في الجزائر، إذ نجد أن نسبة عدد المشتركين فيه قدر في سنة 2013 بـ: 90,95% أي ما يعادل 35,94 مليون مشترك، مقابل 09,05% في السوق الثاني، أي ما يعادل 3,75 مليون مشترك. فبالرغم من العروض المغرية في سوق الدفع المؤجل، فالزبائن يفضلون الشكل الحر الذي يتمتع به الدفع المسبق، مما يسمح لهم بمراقبة أفضل لميزانيتهم، أما الفئة الضئيلة لزبائن الدفع المؤجل (مقارنة بالدفع المسبق) فهم يمثلون عموما زبائن محترفين أو منظمات.

المطلب الثاني: المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

إن البيانات السابقة حول خدمة الهاتف النقال في الجزائر تبين التطور السريع الذي عرفه هذا السوق منذ فتحه للمنافسة من خلال قانون 03-2000، الذي فسح المجال لانتقال القطاع من مرحلة الاحتكار إلى مرحلة المنافسة التي تحددها قواعد سليمة، ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

أولاً: تطور المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يظهر من خلال تطور قطاع الاتصالات في الجزائر وبالأخص سوق الهاتف النقال أن هذا الأخير مر في الفترة الممتدة ما بين 2000 إلى 2014 بثلاث مراحل وهي:¹

I- مرحلة الاحتكار المطلق (1994-2002/02/15):

كان سوق الهاتف النقال مسيطر من قبل المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، وذلك قبل الإصلاحات، فهو كان في مرحلة الاحتكار، أين كان نشاطه منحصرا في تغطية احتياجات فئة الدخول المرتفعة من خلال الدفع المؤجل، إذ قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ: 4961 مشترك، ارتفع إلى 18000 مشترك فقط في سنة 1999، وبعد الإصلاحات الهيكلية من خلال قانون 03-2000، وبالأخص عند دخول أول متعامل أجنبي "اوراسكوم اتصالات الجزائر (OTA)"، والذي بدأ في استغلالها في 2002/02/15 ليكون ذلك مؤشرا لنهاية احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال.

II- مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15-2004/08/25):

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة GSM من طرف "جازي" في 2002/02/15، وبهذا نجد أن في هذه الفترة تواجد متعاملين هما اوراسكوم تيليكوم، واتصالات الجزائر، إذ استطاعت "جازي" خلال السنة الأولى من دخولها أن تكون رائدة في السوق باستحواذها عل أكثر من 70% منه، وفي 2003/08/03 ظهر المتعامل الوطني "اتصالات الجزائر للنقل" تحت اسم "Mobilis" كفرع من المتعامل التاريخي "اتصالات الجزائر"، وهذا حتى يتمكن من مواجهة المنافسة، وتحضيرا لدخول متعامل جديد "نجمة" الذي منحت له الرخصة في 2003/12/20، لكن بالرغم من فصل الهاتف النقال في فرع مستقل من قبل اتصالات الجزائر، إلا أنها لم تتمكن من اللحاق بما وصلت إليه "جازي"، ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

¹ : الهاشمي بن واضح، المرجع السابق، ص ص: 177-178 (بالتصرف)

الجدول رقم(10): تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال بعد دخول " جازي" إلى السوق الجزائري

السنة	جانفي 2002	31 ديسمبر 2002	31 ديسمبر 2003
اتصالات الجزائر	95000	135204	167662
اوراسكوم تيليكوم الجزائر	00	315801	1279265

Source : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel**, décembre 2003, p : 80.

III- مرحلة منافسة القلة (2004/08/25-إلى يومنا هذا) :

بعد منح الرخصة الأولى لاوراسكوم تيليكوم، والثانية لاتصالات الجزائر على سبيل التسوية وفقا لأهداف الإصلاحات، منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 2003/12/20، الذي قام باستغلال الشبكة تحت اسم "نجمة" في 2004/08/25، وبهذا أصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة وإيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بدخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة.

وبناء على معطيات الجدول رقم (08) نلاحظ أن عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر ارتفع من 86000 مشترك في سنة 2000، وهي فترة الاحتكار المطلق لاتصالات الجزائر ليصل إلى 450000 مشترك سنة 2002، تزامنا مع دخول المتعامل الخاص لاوراسكوم للاتصالات، بحيث زادت المنافسة بين المتعاملين لكسب اكبر عدد ممكن من المشتركين، ليتطور عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في نهاية 2004 ليصل إلى 4,882 مليون مشترك تزامنا مع دخول المتعامل الثالث والممثل في الوطنية للاتصالات، ليصل في سنة 2014 إلى 43,3 مليون مشترك، نظرا لزيادة المنافسة وتطور الخدمة المقدمة من طرف المتعاملين وإدخال تقنيات جديدة كخدمة الانترنت عبر الهاتف النقال من خلال تقنية 3G.

ثانيا: المجموعات الإستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر والسلوكات الإستراتيجية لها

بالرغم أن القطاع يحكمه منافسة القلة، وهم عبارة عن ثلاث متعاملين فقط، إلا أن رتبهم تتراوح ما بين الريادة والتحدي، ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:¹

I- جازي الشركة الرائدة في القطاع:

نالت اوراسكوم اتصالات الجزائر "جازي" لقب قائد صناعة الهاتف النقال منذ دخولها، إذ أسستها سلطة الضبط للبريد والمواصلات كمسيطر على خدمات هذه الصناعة بالجزائر، فبالرغم من تفاوت الحصص السوقية من شهر لآخر، ومن سنة لأخرى، إلا أنها بقيت دائما محافظة على نفس الترتيب، وهذا التفاوت كان في السنوات الأولى من دخولها بفارق كبير وصل بعد سنة من دخولها حصولها على 70% من السوق وبعدها أصبح بتفاوت بسيط، لكن بقيت دائما في الصدارة من حيث عدد المشتركين، خاصة وأن الشركة الأم "اوراسكوم تيليكوم" عملت في عدة أسواق دولية في مجال الاتصالات، مما أكسبها خبرة معتبرة، بالإضافة إلى كونها

¹ : سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10/11/2010، ص: 09-11 (بالصرف والتدعيم من مواقع الانترنت للمتعاملين الثلاث)

المتعامل الذي حصل على الرخصة الأولى في الجزائر وأسبقيتها في كسب الزبائن، كل ذلك جعلها تكتسب مرتبة الرائد وتحافظ عليها في مجال الهاتف النقال.

II- موبيليس الشركة المتحدة:

كانت موبيليس تنتمي إلى مجمع اتصالات الجزائر الذي كان محتكرا لسوق الهاتف النقال إلى غاية سنة دخول المتعامل "OTA"، أين أصبح مجمع اتصالات الجزائر في المركز الثاني في هذا السوق، وبهدف مجابهة المنافسة أتى قرار فصل الفرع المكلف بالهاتف النقال عن المجمع تحت اسم "موبيليس"، إذ يعتبر أول قرار إستراتيجي اعتمدته الجزائرية للاتصالات استجابة للمنافسة، حيث حققت لها هذه الإستراتيجية القدرة على التركيز على نشاطها والتحكم فيه بشكل أفضل، وجعلها تستغل وتستفيد من مواردها المالية والبشرية والتحكم الجيد في هياكلها، وهذا ما جعلها تنتقل من حوالي مليون مشترك في سنة 2004 إلى 05 مليون مشترك خلال سنة واحدة. عملت الشركة بعدة أعمال لتخفيض الفارق الكبير الذي كان بينها وبين "جازي" بمعنى أن درجة الصراع لموبيليس كانت كبيرة جدا، في كونها متحدية للقائد في الصناعة الخلوية في الجزائر.

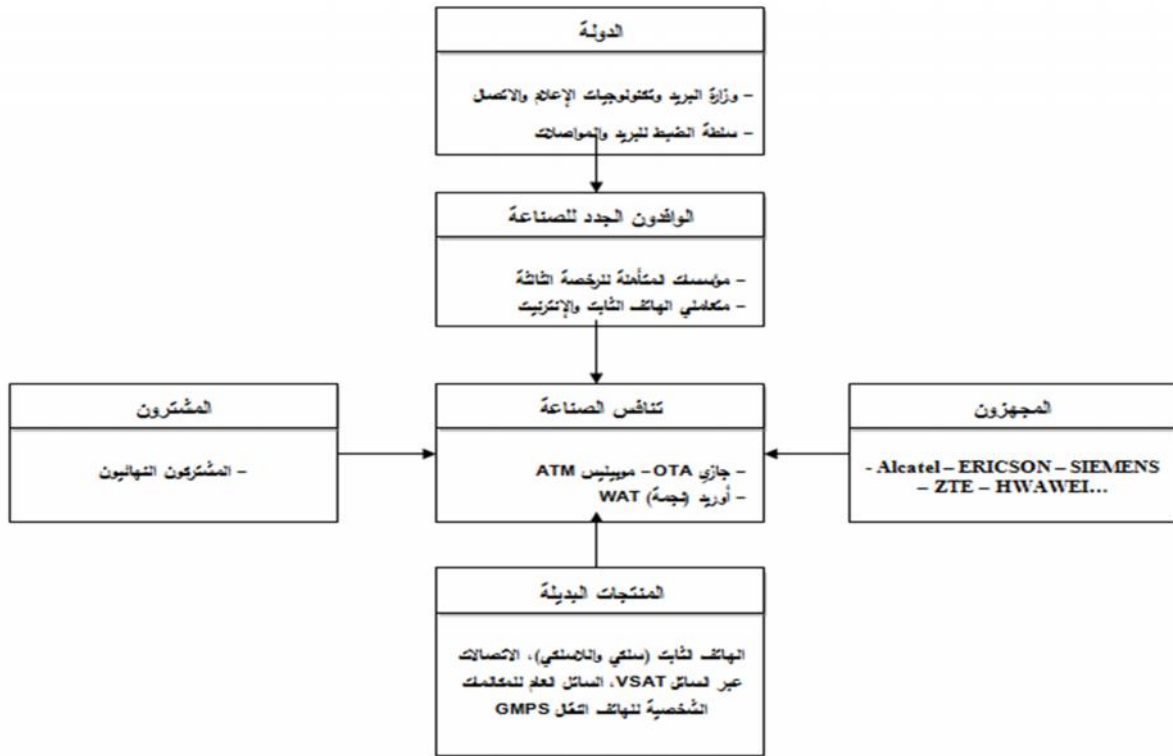
III- أوريدو (نجمة سابقا) الشركة المتحدة:

حققت "أوريدو" (نجمة سابقا) إنجازا رائعا في الصناعة الجزائرية، وهذا بفضل التكنولوجيا التي دخلت بها، التي أدت إلى جودة البث والإرسال والتغطية السريعة لأكبر المدن في ظرف قصير. وإدراكا من الشركة ووعيها بأن السوق الجزائري لم يشبع بعد، ونظرا لطموحها ورغبتها بالبقاء والاستمرار فهي تسعى دائما لتحقيق أكبر قدر ممكن من الزبائن، من خلال توفير حاجاتهم ومتطلباتهم الدائمة. فمنذ دخولها للصناعة الجزائرية اختارت إستراتيجية التميز، وهي تصنف نفسها الرائدة في خدمات متعددة كالرسائل المصورة، الانترنت، تحميل الألعاب والنفقات وغيرها، فبالرغم من أن الحصة السوقية "لأوريدو" (لنجمة سابقا) تصنف في المرتبة الثالثة بعد منافسيها "جازي وموبيليس" إلا أنها في المقابل المتعامل الوحيد الذي يشهد تزايدا مستمرا بدون تذبذب في الحصة السوقية، فإستراتيجيتها أبعد من إستراتيجية الدفاع، بل تتعدى ذلك إلى التحدي باتخاذ إستراتيجيات هجومية على منافسيها بطرح منتجات جديدة، إلى جانب عروضها الترقية وأسعارها التنافسية، بالإضافة إلى ذلك تسعى إلى تطوير كفاءاتها اعتمادا على تنمية مجال مواردها البشرية، بانتهاجها لبرنامج إبداعي لتحريك الأفكار الأكثر إبداعا وعبقرية، وهذا يفسح للجميع بالتفكير الجماعي، ويمكن العامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الإنترنت تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، وتكون الفكرة المبدعة مقابل تحفيز معتبر.

ثالثا: جاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يفسر الكثير من الباحثين التطور السريع لقطاع الخدمة الهاتف النقال في الجزائر بجاذبية هذا القطاع، وفسروا ذلك بالقوى الخامسة لجاذبية الصناعة "لبروتر"، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(39): جاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: سعاد قوفي، المرجع السابق نفسه، ص: 02

يمكن شرح القوى الخمس بجاذبية الصناعة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر وفق ما يلي:

I- تهديد الوافدين الجدد للصناعة:

إن دخول منافسين محتملين لقطاع الهاتف النقال في الجزائر مرهون بقرار الحكومة؛¹ فحاليا ليس هناك نية في منح رخصة جديدة من قبلها، ولكن بكون السوق يتميز بأن وتيرة نموه عال وتزايد عدد سكان الدولة الجزائرية كلها تغري منظمات جديدة، فبمجرد اتخاذ الحكومة الممثلة بسلطة اضبط (ARPT) فإن عدد كبير من المنظمات التي سترغب بالانضمام للسوق، ويمكن التنبؤ بها بأنها تلك التي قدمت عروضها للحصول على الرخصة الثالثة للهاتف النقال، والتي فازت بها "WAT"، إذ من المحتمل دخولهم عند طرح الرخصة الرابعة.²

الجدول رقم(11): القائمة الاسمية للمؤسسات المودعة لملفات التأهيل المسبق للرخصة الثالثة

الترتيب		
1	الوطنية للاتصالات	الكويت
2	turkcel	تركيا
3	MTN	جنوب إفريقيا
4	Invest Rolding	
5	orange	
6	Telefonica mobiles	إسبانيا
7		
8	MSI cellular	هولندا
9	Invnstment Deutche	ألمانيا
10	MTC télécom	الكويت

Source : Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Rapport Annuel, 2003, p : 42

¹ : الهاشمي بن واضح، المرجع السابق، ص: 256

² : سعاد قوفي، المرجع السابق، ص: 05

إن المنظمات المحتملة الدخول للقطاع لا تقتصر على تلك المذكورة في القائمة بل يتعدى إلى كل المتعاملين في العالم للهاتف النقال أو منظمات أخرى ترغب في الدخول لهذه الصناعة.¹

II- القوة التفاوضية للمجهزين:

يعتمد المتعاملين المتواجدين في القطاع على التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث سعى كل منهم إلى توسيع حجم استثماراتهم حتى يتمكنوا من الوصول لأفضل خدمة لزبائنهم. ويتمثل مجهزي هذا القطاع في الجزائر في كل من المجهز الفرنسي ALCATEL، السويدي ERICSON، الألماني SIEMENS، والمجهزين الصينيين: ZTE، TECHNOLOGIE LTD، HUAWEI؛ إذ يقوم هؤلاء بتجهيز شبكة GSM، وتجهيز مختلف التقنيات المتعلقة بالجيل الثالث 3G بالمحطات القاعدية للإرسال BTS ومحطات المراقبة BSC ومراكز الاتصال MSC؛ إذ تشكل منتجات هؤلاء المجهزون* منتجات محورية لمتعاملي القطاع؛ وقوة المجهزين على المساومة لا يشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة اعتبارهم كشركاء، بحكم نقلهم لمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم.²

III- القوة التفاوضية للمشاركين:

يعتبر الزبون محور اهتمام المتعاملين الثالث ومركز إستراتيجياتهم، إذ أصبح كل منهم يسعى للحفاظ على زبائنهم؛ ونظرا لكون المنتجات متقاربة فيما بينها في الجودة مع سهولة التحول من متعامل لآخر، فهذا لا يشكل قوة تفاوضية لدى المشتريين، فمنذ تجديد القطاع نلاحظ هناك انخفاضا ملحوظا في أسعار الخدمات، وهذا نتيجة لظروف المنافسة وليس نتيجة لقوة المشتريين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة هو نتيجة لشبه انعدام البدائل.

IV- تهديد حالات الإحلال:

يخضع الهاتف النقال كغيره من المنتجات والخدمات لبدائل قد تأثر عليه، ويمكن إظهار هذه البدائل فيما يلي:

الجدول رقم(12): حالات الإحلال للهاتف النقال في الجزائر

VSAT	- اوراسكوم تيليكوم الجزائر -	
GMPS	- الثريا ساتليت الجزائر - الفرنسية للاتصالات -	
الهاتف الثابت	وبعدها احتكار فردي - الرابطة الجزائرية للاتصالات CAT	

المصدر: النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رقم 01، جويلية 2005، ص:03

¹ : الهاشمي بن واضح، المرجع أعلاه، ص ص: 257

* : يمكن التعريف بالمجهزين نقلا عن الهاشمي بن واضح، المرجع السابق، ص ص: 257-258، وفق ما يلي:
- ALCATEL : يقدم الحلول الخاصة بطرق الاتصال، يتواجد في أكثر من 130 دولة، يتعامل أساسا مع جازي؛
- ERICSON : هو المورد الأكثر انتشارا في الجزائر، يتعامل في مجال نقل تكنولوجيا GSM، GPRS، UMTS، وذلك في أكثر من 140 دولة، يجهز لكل من "موبليس" و"تجمة سابقا"؛

- SIEMENS : يتعامل في شبكات الهاتف النقال، إذ يعمل في مجال تنصيب المحطات القاعدية، يتعامل مع كل من "جازي" و"أوريدو"؛
- HUAWEI : العالم للشبكات الحديثة لتكنولوجيا الاتصالات، ينحصر تعاملها مع "موبليس" الذي يمدّها بالمنتجات والخدمات والحلول الملائمة لحاجاتها.

² : سعاد قوفي، المرجع السابق نفسه، ص ص: 05-06

1- الهاتف الثابت: كان سوق الهاتف الثابت تحت احتكار الدولة إلى غاية فتح خدمات الاتصالات الثابتة على المنافسة سنة 2000 أين تم استقلالية قطاع البريد والمواصلات وتأسست مؤسسة اتصالات الجزائر وفتح سوق الاتصالات للمنافسة، إلا أنها لم تعطي أي نتيجة ملموسة حتى سنة 2003 أين عرف نمو في استخدامه بنسبة 47,8 % بين 2003 و 2004، وذلك بإدخال الهاتف الثابت اللاسلكي WLL بـ: 430000 خط، وفي سنة 2005 عزز سوق الهاتف الثابت بدخول ثاني متعامل للهاتف الثابت، وهو عبارة عن الشركة ذات الاسم التجاري "لكم" التي تعتبر شركة ذات أسهم Consortium algérien des télécommunication (CAT) المكونة من الشريكين المصريين "Consortium télécom Egypt" ومجمع اوراسكوم تيليكوم؛ إذ تعتبر هذه الرخصة الأولى في الهاتف الثابت للقطاع الخاص في الجزائر. بالرغم من استخدام هذه الشركة لتكنولوجيا متطورة وترويجها القوي لهذه الخدمات إلا أنها لم تتجح باستقطاب أزيد من 20 ألف زبون، ولم تتمكن من تنفيذ التزامها بشأن التغطية الوطنية المنصوص في إطارها العملي.¹ فبالرغم من أن الهاتف الثابت يقدم نفس خدمات الهاتف النقال، إلا أنه لا يشكل أي تهديد له، وهذا ما تظهره نتائج تزايد الطلب على الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت (أنظر الجدول رقم (08) والشكل رقم (38))، فقبل سنة 2004 أي قبل دخول ثالث منافس في صناعة خدمة الهاتف النقال "أوريدو (نجمة سابقا)" كان المستهلك الجزائري يفضل الهاتف الثابت؛ بسبب السعر المنخفض المناسب لمتوسط دخل معظم الجزائريين، على عكس خدمة الهاتف النقال الذي كان لذوي الدخل المرتفعة؛ لكن بعد هذه السنة تفوق النقال عن الثابت بسبب انخفاض سعر شراء الخطوط في النقال ونتيجة لتطور الأنماط الاستهلاكية للمستهلك الجزائري بسبب التطورات التكنولوجية التي حصلت، فبالانفتاح على العالم زاد الطلب في كل منهما دون أن يؤثر أحدهما على الثاني، لكن كان تزايد الطلب على النقال عشرات المرات أكثر من الثابت.

2- الاتصال عبر الساتل: هي شبكات للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر شبكات "VSAT"، تعمل على محطة أرضية "HUB"، تتولى ضبط الربط اللاسلكي مع الأقمار الصناعية، وتخضع لنظام الرخص. فتح هذا المجال على المنافسة منذ سنة 2004، ويتمثل المتعاملون في "ديفونا الجزائر" التابعة لموناكو تيليكوم تستحوذ على 25% من السوق، أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" التي تستحوذ على 17% من السوق، واتصالات الجزائر "AT" التي تستحوذ على 58% من السوق، إذ يتعامل المتعامل الأول والثاني خاصة مع الاحترافيين، أغلبهم البنوك والشركات الأجنبية والوطنية، لكن هذا المنتج الذي يقدم نفس خدمة الهاتف النقال لا يشكل أي تهديد له.²

3- الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS): هو عبارة عن نظام مكالمات بتغطية محلية، إقليمية ودولية، تركز على أقمار متحركة أو ثابتة المدار، يمكن أن يقدم خدمات عديدة على غرار الاتصالات كخدمات الفاكس، الرسائل ونقل المعطيات وهو يخضع لنظام الرخص، إذ يتمثل المعارضون في هذا المجال كل من اتصالات الجزائر والشركة الفرنسية للاتصالات السلكية واللاسلكية الناقلة عبر الساتل "FTMSCA"، بالإضافة لثريا للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل الإماراتية.³

¹: بالاعتماد على معلومات مقدمة من سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

²: الهاشمي بن واضح، المرجع أعلاه، ص ص: 257.

³: Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, **Rapport Annuel**, 2005, p :124

4- **المهاتفة عبر الإنترنت:** تعني هذه التقنية إجراء المكالمات الهاتفية عن طريق الإنترنت، فهذا المنتج عرف مرحلتين، المرحلة الأولى قبل بدء "3G"، والمرحلة الثانية بعد دخول "3G". فبالنسبة للمرحلة الأولى يمكن القول أن خدمات الإنترنت تحت احتكار اتصالات الجزائر "AT"، فبالرغم من قدرة هذا المنتج على تقديم نفس الخدمة إلا أنه كذلك لم يكن يشكل تهديدا على خدمات الهاتف النقال؛ أما بالنسبة للمرحلة الثانية، أصبحت خدمات الإنترنت تقنية ضمن اختصاصات مؤسسات الهاتف النقال، وبهذا يمكن القول أن هذه الأخيرة هي التي يمكن أن تشكل تهديدا على خدمات الإنترنت العادي التي تقدمها "AT" في المستقبل وليس العكس.

وعموما حالات الإحلال الأربعة المذكورة سابقا لا تشكل ضغطا حقيقيا لخدمات الهاتف النقال، وهذا ما يظهره التزايد المستمر والكبير لعدد المشتركين في هذه الأخيرة مقارنة بعدد مشتركين البدائل المذكورة*.

V- التنافس في الصناعة:

إن طبيعة المنافسة في الصناعة هي منافسة القلة، فالقطاع لم يصل بعد لمرحلة التشبع في مجال خطوط الهاتف النقال، نظرا لكون الخدمات المقدمة مازالت في تطور مستمر بإدخال تقنيات تكنولوجيا متجددة دورية بصفة مستمرة، إلا أن هذا لا يعني عدم وجود منافسة بين المتعاملين الثلاث، إذ تحتل جازي المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين، وموبيليس المرتبة الثانية، وتليها شركة أوريدو (نجمة سابقا)¹؛ وفي هذا الشأن نجد أن هيئة "Arab Advisors Group" من خلال دراسة قام بها مجموعة استشاريين عرب، وجدوا أن الجزائر تحتل المرتبة الثالثة بعد كل من الأردن وفلسطين من حيث درجة المنافسة في قطاع الهاتف النقال في سنة 2006.

ويمكن القول أن المنافسة في الصناعة بدأت أكثر مع دخول أوريدو (نجمة سابقا) في 2004، فبدخولها بدأت المزاوغة بين المتعاملين، وكانت سببا في تخفيض أسعار الخطوط بـ 70% ورسوم المكالمات 50%، وإصدار المكالمات الدولية بـ: 80%²؛ لكن التأثيرات فيما بينهم كانت ولا زالت متبادلة وردود الفعل متتابعة، وذلك بمجاعة بعضهم البعض، سواء بالنسبة للقرارات السعرية أو العروض الترقية، إذ عرضت أوريدو (نجمة سابقا) في بداية نشاطها خطوط الدفع المسبق بسعر شرائح يقدر بـ: 2900 دج، مما اضطر موبيليس تخفيض أسعارها من 5800 دج إلى 2800 دج وخفضتها جازي لـ: 2900 دج³؛ أما فيما يخص الدفع المؤجل فكان التنافس قائما بصفة أساسية على الأسعار، ومحاولة وضعها متناسبة مع مختلف المستهلكين، وذلك من خلال انتهاج عدة سياسات، كالتسعيرة على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى التي قامت بها أوريدو (نجمة سابقا) لتليها في ذلك موبيليس، واكتفت جازي بالتسعيرة كل ثلاثين ثانية التي كانت محل سخط مشتركينها؛ وغيرها من السياسات الأخرى⁴.

وبهذا يمكن القول أنه بالرغم من المنافسة إلا أن القطاع لم يشهد حروب تنافسية مدمرة ومضرة بمردودية الصناعة، وهذا نتيجة لحدائته في الجزائر وطبيعته الذي يتناسب ومقتضيات العصر.

* : اطلع على التقارير السنوية والنشرات الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بالرجوع للموقع: www.arpt.dz

¹ : مقابلة مع إطار من مديرية الاقتصاد والمنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

² : سعاد قوفي، المرجع السابق، ص: 08

³ : من خلال مقابلة مع إطار من مديرية المنافسة والاقتصاد لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

⁴ : معلومات مستنتجة من خلال تقديم مختلف العروض والخدمات الخاصة بالمتعاملين الثلاث.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

يتكون سوق الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين يتنافسون فيما بينهم للوصول للريادة، إذ يتمثل هؤلاء المتعاملين في كل من "جازي"، "موبيليس"، و"أوريدو (نجمة سابقا)"; وللتعرف أكثر على كل واحد منهم أكثر ندرج المطالب التالية:

- تقديم شركة واسكوم اتصالات الجزائر "جازي";
- تقديم شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس";
- تقديم شركة أوريدو الجزائر.

المطلب الأول: تقديم شركة واسكوم اتصالات الجزائر "جازي"

تحتل اوراسكوم اتصالات الجزائر "جازي" مكانة هامة في الاقتصاد الوطني عامة، وقطاع الهاتف النقال خاصة، لكونها من أهم القوى الاقتصادية في الجزائر، ويمكن إبراز هذا القطب الاقتصادي في العناصر المادية.

أولا: تعريف مؤسسة اوراسكوم اتصالات الجزائر

اوراسكوم اتصالات الجزائر هي فرع من شركة اوراسكوم تيليكون المصرية. أنشئت اوراسكوم تيليكون القابضة "Orascom Telecom Holding OTH" في مصر سنة 1998، تنشط في عدة مجالات وتشكل كتلة متكاملة في مجال الاتصالات، بدأت في هذا المجال في مصر، ثم تابعت توسعها في بلدان الشرق الأوسط ثم إفريقيا وباكستان والعراق، وحتى في أوروبا.¹

إن استثمار اوراسكوم في الجزائر بدأ بتوقيع اتفاقية الاستثمار، والذي تم بناء على فتح سوق المواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة، وتكون بذلك أول متعامل خاص في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر وعرفت بذلك الشركة المصرية نموا وتطورا منذ دخولها إلى السوق الجزائرية، إذ تعتبر 45% من رقم أعمالها ناتجة عن فرعها في الجزائر "OTA".² حصلت "OTH" في جويلية 2001 على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر لفتح فرعها اوراسكوم تيليكون الجزائر "OTA"،³ وهذا بعد المنافسة الشديدة لكبريات الشركات الأجنبية الأخرى في مجال الاتصالات*، إذ فازت شركة أوراسكوم تيليكون من خلال مناقصة دولية أعلنت عليها

* : "OTH" : ترجع ملكيتها إلى عائلة "ساويريس" المصرية بـ 56.90 % من الأسهم، تتواجد بقوة في بورصات القيم في كل من القاهرة، الإسكندرية، لندن، وتنشط في عدة مجالات، منها البناء، الأشغال العمومية، صناعة الاسمنت، الفنادق، الإذاعة والتلفزيون، والاتصالات، فضلا عن خدمات الانترنت، الفضائيات والصيانة لتشكل بذلك كتلة متكاملة في مجال الاتصالات، كانت تعمل في 7 أسواق بتسميات مختلفة وهي: "Mobinil" في مصر، "Mobiling" في باكستان والأردن وسوريا، "Banglalink" في بنغلاديش، "Telecel" في زيمبابوي، "Tunisian" في تونس، "Djezzy" في الجزائر، "Iraqna" في العراق، وتموضعت بصفتها رائدة في عالم GSM على مستوى هذه الأسواق.

¹ : عد إلى كل من المواقع التالية: <http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp>, consultée le : 22/03/2015

- www.arabstrategies.org, consultée le : 13/03/2015

- <http://www.orascomtelecom.com/subsidiaries/details.aspx?d=101>, consultée le: 22/03/2015

² : <http://www.wikipidie.com/orascomtelecom.htm>, consultée le : 13/03/2015

³ : المرسوم التنفيذي رقم: 01-2019 المؤرخ في 31 جويلية 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادر في 05 أوت 2001،

ص: 06.

** : من أهم هذه الشركات: شركة "Orange télécom" الفرنسية، وشركة "Portugal Télécom Mobiles" البرتغالية، وشركة "Telephonica Mobiles" الإسبانية.

الحكومة الجزائرية، واشرف عليها البنك الدولي، ومولها البنك الفرنسي (BNP Paris Bas)، وتحصلت عليها "OTA" بقيمة 737 مليون دولار.¹

إن مؤسسة "OTA" شركة مساهمة "SPA" خاضعة للقانون الجزائري، رأسمالها 41 566 820 000 دج، ومقرها الاجتماعي بالدار البيضاء في الجزائر العاصمة، وأعلنت عن اسمها التجاري بـ "جازي Djezzy" في 07 نوفمبر 2001 من أجل تمثيل شبكة GSM التابعة لشركة أوراسكوم تيليكونم في الجزائر، إذ تم استئجار العلامة التجارية من اسم "الجزائر" إضافة إلى صفة "الجزء" والتي تعني "المكافأة"؛² وبدأت في استغلال السوق في 15 فيفري 2002، أي بعد 07 أشهر فقط بعد حصولها على الرخصة. وبانطلاق عمل المؤسسة في سنة 2002 قدر الاستثمار الشامل لها بـ 1.9 مليار دولار، حيث يتضمن هذا الرقم سعر الرخصة الذي يعادل 737 مليون دولار وقيمة العتاد المتعلق بشبكات التغطية. دخلت "OTH" السوق الجزائرية بـ 53% من الأسهم؛³ وبعدها أصبحت تشكل نسبتها 49.6% إلى جانب عدة مساهمين آخرين*. ثم قام المستثمر المصري "نجيب ساويريس" ببيع أسهم شركة "OTA" لشركة "جلوبال تيليكونم" التابعة "لفيكونم" الروسية عام 2010، أين تبلغ حصتها في جازي 96.4% وتحاول الحكومة الجزائرية منذ تلك الفترة تأمين "جازي" وشرائها من الشركة الروسية، وذلك من خلال مفاوضات مستمرة إلى غاية الآن، إذ قامت شركة مصرية متخصصة في عمليات تقييم الشركات، وحددت 51% من أسهم الوحدة الجزائرية "جازي" بـ 2.539 مليار دولار أمريكي، أين تم الاتفاق على 2.6 مليار دولار مع شركة فيميكوم/أوبتيكوم القابضة الروسية**، مع احتفاظ هذه الأخيرة على 45.6%، 3.4% من الأسهم كانت ومازالت لسيفيتال، مع احتفاظ فيميكوم بالإدارة.⁴ وبهذا أصبحت أوراسكوم اتصالات الجزائر "OTA"، تدعى بـ أوبتيكوم تيليكونم الجزائر "OTA" والحاملة لنفس الاسم التجاري "جازي".⁵

فبمجرد انطلاقتها رسمت "جازي" أولوياتها الإستراتيجية في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003؛ وتصدرت الريادة منذ دخولها من حيث عدد المشتركين، حيث وصل عددهم في سنة 2014 إلى 18.87 مليون مشترك، وهو ما يعادل 41.27% من السوق كلة.⁶

ثانيا: أهم محطات تطور شركة "جازي"

عرفت شركة "جازي" تطورات متتابة منذ بدأ نشاطها في سوق الهاتف النقال في الجزائر، وتتمثل أهم

¹ : www.otalegerie.com consultée le : 22/03/2015

² : <http://www.otalegerie.com/propos/historique.asp> , consultée le: 22/03/2015

³ : وثائق داخلية خاصة بمؤسسة أوراسكوم تيليكونم الجزائر.

* : يتمثل هؤلاء المساهمين في كل من: أوراسكوم تيليكونم القابضة SAE بحصة (49.6 %) وأراتال (LTD) بحصة (31.6 %)، موقا القابضة (LTD) بحصة (8.24 %)، سيفيتال SPA بحصة (3.19 %)، Aig African Infrastructure بحصة (7.91 %)

** : فيميكوم/أوبتيكوم القابضة SAE مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تعتبر أحد متعاملي الهاتف النقال والتكنولوجيات الجديدة الأكثر أهمية في آسيا وإفريقيا، بعد اندماجها مع "ويند تيليكونم" أصبحت تعتبر سادس أكبر مشغل للهاتف النقال في العالم، فيجوده في 22 بلد مع أكثر من 212 مليون زبون (في سبتمبر 2012)، هذه الصفة جعلت فيميكوم تملك 51.7% من أوبتيكوم تيليكونم، أهم الدول التي تتواجد فيها هي: روسيا، إيطاليا، أوكرانيا، كازاخستان، أوزبكستان، الجزائر، بنغلاديش، زيمبابوي، كندا، جمهورية إفريقيا الوسطى... إلخ

⁴ : www.alaraby.co.uk/.../aa626df7-eb95-4265-a9a2-91f

⁵ : الشؤون القانونية موجودة على الموقع: www.djezzy.com

⁶ : الإحصاء الأولي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

محطات* تطورها فيما يلي:¹

- في سنة 2001: تحصلت على الرخصة الأولى في الهاتف النقال في الجزائر في شهر أوت ثم أطلقت في 07 نوفمبر علامة "جازي" وتم الإعلان عن فرع أوراسكوم تيليكوم الجزائر "جازي" من خلال ندوة للصحافة الجزائرية والدولية، أما في 28 ديسمبر تم افتتاح أول نقطة بيع بقصر المعارض؛
- في سنة 2002: تم تشغيل شبكة الاتصال GSM، وفتح أول مركز مكالمات بالجزائر وذلك في 15 فيفري وقدمت خلال هذا الشهر خدمات الدفع البعدي "Poste Payes" للخواص وقطاع الأعمال، وفي أوت 2002 كان بداية بيع بطاقات "عيش La vie" تحت علامة "جازي كارت" والتي كانت الأولى من نوعها في الجزائر، وفي أقل من 08 أشهر كان إقبال المشتركين بنسبة 70% على العرض لكونه بدون فاتورة وبدون التزامات؛
- في سنة 2003: وصل عدد المشتركين في أوت إلى 900 ألف مشترك وتغطية 48 ولاية، وفي سبتمبر تم الترويج لعروض الدفع المؤجل "Djezzy Classic"، ووصولها لأول مليون مشترك، وفي نوفمبر من نفس السنة تم إنشاء مشروع "Med Cable" الذي يربط بين "مارساي، الجزائر وعنابة"، وتفعيل الاتصالات بين الجزائر وأوروبا؛
- في سنة 2004: 15 فيفري تم الوصول إلى 1.5 مليون مشترك، 23 مركز للخدمات، 70 موزع، و 300 نقطة بيع، مع 1500 موظف، وفي مارس لقيت بأحسن متعامل في شمال إفريقيا، وحصلت في أبريل على رخصة "Vast" ووصلت في جويلية بعد عامين من بدءها لـ 2 مليون مشترك، وتم إطلاقها أول مرة تقنية "GPRS"؛ وفي أوت قدمت عرض جديد تحت اسم "ألو OTA" وبلغ عدد مشتركها في ديسمبر 3 مليون مشترك؛
- في سنة 2005: أحصت في مارس 4 مليون مشترك، كما أنشأت في جوان خدمة قرض SOS، وإطلاق خدمة فليكسي للتعبئة وخدمة امتياز، ووصلت في 30 سبتمبر إلى 06 مليون مشترك مع حصة سوقية في نهاية 2005 وصلت إلى 66.7%؛
- في سنة 2006: عرفت تطور سريع في عدد الزبائن، إذ بلغ عددهم في مارس 08 مليون مشترك، وفي ماي 09 مليون مشترك، كما تم إنشاء خدمة "Ranati" في جوان من نفس السنة، ومنحتها وزارة التشغيل والتضامن الوطني وسام أحسن موظف في سوق العمل بالجزائر، وإطلاق خدمة "بلاك بيرري: انقل مكتبك بنفسك" في أكتوبر، وحققت نجاحا باهرا برقم أعمال خيالي قدر بـ 1.5 مليار دولار أمريكي، واستثمارات بـ 2 مليار دولار؛
- في سنة 2007: بلغ عدد المشتركين في سبتمبر 12 مليون مشترك، وفي ديسمبر أحصت 13 مليون مشترك؛
- في سنة 2008: عرضت منتج جديد "جازي ميلينيوم" في أبريل، وقامت بعرض منتج جديد في أواخر ماي وهو "جازي كلاسيك"، كما بلغ عدد مشتركها في شهر ماي 14 مليون مشترك؛
- في سنة 2010: وصل عدد مشتركها في ديسمبر إلى 15 مليون مشترك، وحازت على رقم أعمال 156 مليار دينار أي ما يعادل 46% من مجموع رقم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر، وقامت خلال هذه السنة بأكبر عملية توظيف بـ 1200 عامل في مختلف المجالات؛

* : لم يتم حصر جميع التطورات، وإنما أهمها وأهم عروضها وخدماتها.

¹ : بالاعتماد على : - وثائق داخلية لمؤسسة "جازي"؛

- في سنة 2011: صرح المدير التجاري في شهر أفريل خلال اجتماع بشركة جازي أن المؤسسة قد وصلت إلى 15.5 مليون مشترك رغم العراقيل التي تعرضت لها في هذه الفترة أي ما يعادل 57% من حصة السوق مع أكثر من 4000 آلاف موظف، وفي 31 جويلية وصل عدد زبائنها 16 مليون مشترك؛
- في سنة 2012: وصل عدد مشتركها تقريبا 18 مليون مشترك، إذ دعمت إستراتيجيتها التسويقية؛
- في سنة 2013: انخفض عدد الزبائن إلى 17.5 مليون مشترك، وذلك لتخطيها في مشاكل قانونية مع الحكومة الجزائرية بعد انتقال ملكيتها للشركة الروسية، كما تميزت هذه السنة بانطلاقها في خدمات الجيل الثالث بالرغم من أنها لم تتحصل على نفس فرص المتعاملين الآخرين في هذا المجال من قبل سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- في سنة 2014: قدمت في 15 جانفي خدمة "Club" التي يلبي مختلف احتياجات زبائنها في جازي البطاقة، وفي 05 جويلية أطلقت خدمة الجيل الثالث لأول مرة في كل من الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، ورقلة، الوادي، سكيكدة، بشار، وبعد 6 أشهر من انطلاقه (15 ديسمبر) وصلت لتغطية 19 ولاية، وأطلقت في 10 ديسمبر منتجها الجديد "Go" الذي يحل محل "ALLO" والذي يضم خدمات مدي الحياة.
- في سنة 2015: قامت في 13 جانفي بعرض منتج جديد "Djezzy Good"، وفي 29 مارس مكنت زبائنها من شراء هواتف نقالة من اختيارهم وتدفع جازي نصف ثمنه من رصيد نقاط الزبون "امتياز"، وفي 15 فيفري أطلقت شعارها الجديد: "جازي مرحبا بالغد"، وفي جوان دعمت عرضي جازي "Go"، وجازي "Good" بخدمات إضافية تلبي رغبات الزبائن، كما غطت في 16 مارس 25 ولاية بخدمات 3G.
- بالإضافة إلى كل هذه الانجازات قامت بعدة أعمال خيرية وترويجية في نفس الوقت، فمثلا قامت بتشييد 10 زوايا بولاية أدرار، وساهمت في ترقية بعضها إلى مراكز دينية، كما تبرعت بـ 12 عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والمساكين في المناطق النائية، بالإضافة لرعايتها لعدة تظاهرات علمية، رياضية، دينية، وغيرها.
- وبهذا يظهر أن "جازي" شهدت تطورات مستمرة منذ بدءها، فكل سنة كانت لها انجازات جديدة، وذلك سواء كانت عروض أو خدمات مبتكرة، مما سمح لها بكسب مستمر للزبائن.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة "جازي"

- يتكون الهيكل التنظيمي * لـ "جازي" من المديرية العامة التي يديرها المدير العام، والتي تنفرع إلى ستة مديريات أساسية وأربع أقسام مرتبطة مباشرة مع المدير العام، ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:¹
- المدير العام، هو المسؤول الأول بالشركة، ومصدر القرارات بالتنسيق بين مختلف المديريات؛
- المستشارون، وتتمثل مهمتهم الأساسية في مساعدة المدير العام على إصدار القرارات ومده بكل النصائح اللازمة والتوجيهات لضمان السير الحسن للعمل المحقق؛
- ستة مديريات، تتمثل في كل من:

* : أنظر الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "جازي"

¹ : وثائق داخلية مأخوذة من التقارير السنوية لمؤسسة "جازي"

- المديرية التقنية، تعمل على ضمان القدرة على استعمال شبكة جازي، وضمان التغطية الجيدة للسوق، كما تساعد على التنبؤ بزيادة احتياجاتها لمعدات جديدة والتنبؤ بارتفاع استعمال الشبكة، وذلك في إطار الحصول الدائم على شبكة موثوق فيها من الزبائن من خلال التطوير المستمر لها؛
- مديرية تكنولوجيا المعلومات، تهتم بتنظيم وتنفيذ كل ما يتعلق بوسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات التي تحتاج إليها كل مديرية وكل مصلحة داخلها، كما تتكفل بإدارة نظام الفواتير الخاص بزبائن المؤسسة وطبعتها؛
- مديرية إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأعمال، تعمل على تقييم ومراجعة المخطط الإستراتيجي للمؤسسة على المدى الطويل والمتوسط، تركز على النظرة المستقبلية والتطور المستقبلي لأنشطتها، وتتكون هذه المديرية من مصلحة التخطيط الإستراتيجي وتطور الأعمال، مصلحة الدعم ومراجعة المشروعات، ومصلحة إدارة الجودة؛
- المديرية المالية، تتعلق هذه المديرية بالقرارات والعمليات المالية، الوسائل المالية المستعملة والتوازن المالي، وتتكون من مصلحة الخزينة، ومصلحة اللوجستية التجارية والتقنية، ومصلحة الميزانية، التخطيط وإعداد التقارير التي تعمل على تحليل الوضع الحالي والتوقعات، بالإضافة إلى مصلحة المشتريات ومصلحة المالية والتحليل؛
- قسم الإدارة التي تنقسم إلى أربع مصالح رئيسية وهي: مصلحة العلاقات الحكومية، مصلحة الشؤون القانونية والمؤسسة، مصلحة المرافق، ومصلحة الموارد البشرية؛
- المديرية التجارية التي يتمثل دورها في وضع، تصميم، تنفيذ منتج أو خدمة والترويج لها وبيعها وتوزيعها للأسواق المستهدفة، إذ تتكون هذه المديرية من أربع مصالح أساسية وهي: التسويق، الاتصال، المبيعات المباشرة وغير المباشرة ومصلحة خدمة الزبائن، ومصلحة الأعمال التجارية، التخطيط والتسيير.
- كما تحتوي الشركة على أربع أقسام مرتبطة مباشرة مع المدير العام، وهي قسم المشتريات، قسم وسائل الإعلام، قسم العلاقات المهمة، قسم التنظيم والترابط البيئي.
- وأكد لنا إطار من مصلحة الموارد البشرية أنه يوجد مستشار في الموارد البشرية متصل مباشرة مع المدير العام، كما أن المؤسسة تبني استراتيجياتها على أساس الموارد البشرية الموجودة فيها، مما يجعل هذه المصلحة عادة مرتبطة بالمستوى الاستراتيجي، وأكد أن جميع المديريات لها اتصال مباشر بالمديرية العامة، كما أنه يوجد اتصال متبادل بين المديريات والوحدات فيما بينها، وبهذا يكون قد أكد لنا على وجود هيكل تنظيمي ونظام معلومات يخدمان أهداف المؤسسة.¹

رابعا: أهداف شركة "جازي"

تتمثل رؤية "OTA" في أن تكون المتعامل المفضل لدى الجزائريين، والرائدة باستمرار في السوق، ولتحقيق ذلك حددت مجموعة من القيم وهي الالتزام، العمل الجماعي، الشفافية، التمهين، المبادرة، النزاهة، الاندماج، روح القيادة والإبداع، والتي تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف والمهام التي ترمي كلها لتكريس الجودة وترسيخ العلامة وتقديم منتجات رائدة ومتميزة في السوق²؛ إذ تتمثل مهامها وأهدافها فيما يلي:³

¹ : مقابلة مع إطار من مصلحة الموارد البشرية، كانت بتاريخ: 2015/02/11.

² : مأخوذة من التقرير السنوي لمؤسسة "جازي" لسنة 2013.

³ : المرجع أعلاه نفسه.

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وأسعار تنافسية؛
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا؛
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها، لتيقنها بأنه مصدر الإبداع والتجديد؛
- التحسين المستمر لعملياته الداخلية وفقا لسياسة الجودة؛
- التكيف مع حاجات ورغبات الزبائن؛
- الإبداع وخاصة الإبداع التكنولوجي؛
- تقديم أفضل شبكة GSM من حيث الجودة والتغطية والمحافظة على ذلك؛
- تعزيز موقعها كرائدة لسوق الهاتف النقال في الجزائر والأفضل لدى المستهلكين.

خامسا: خدمات وعروض شركة "جازي"

تتمشى الخدمات والعروض التي تقدمها شركة "جازي" مع حاجات ورغبات الزبائن بمختلف أنواعها، سواء كانوا أفراد أو منظمات، فهي تقدم مزيجا واسعا من المنتجات، وتوفر لهم الاختيار في مختلف الخدمات وتمتعهم بمختلف الخصائص التي يتنافس عليها المتعاملان الآخريين. ويمكن إبراز خدمات وعروض "جازي" فيما يلي:¹

I- خدمات شركة "جازي":

- تتمثل أهم خدمات "جازي" فيما يلي:
- الرسائل القصيرة والرسائل المصورة MMS؛
- ازدواجية المكالمات، أي إمكانية استقبال مكالمات ثانية ووضعها في حالة انتظار إلى حين انتهاء الأولى؛
- إظهار الرقم وإخفائه؛
- خدمة Flexy، لتعبئة الرصيد من شريحة نقاط البيع، أو من رصيد مشترك جازي كلاسيك أو ميلينيوم؛
- خدمة رومينغ Roaming، إذ تعطي حق استعمال نفس الرقم للزبون والاحتفاظ به من خلال 128 دولة أجنبية، وذلك بمقابل مبلغ قدره 30 دج؛
- خدمة امتياز Imtiaz التي ترتبط بقيمة الرصيد المستهلك، إذ كلما زاد الاستهلاك زادت عدد النقاط المقدمة لتصل إلى قيم معينة ثم تحدد نوع الهدايا المقدمة؛
- خدمة Ranati، إذ يتم منح الزبائن لمنغيات معينة تستخدم لتمييز هاتفهم مقابل مبلغ مالي؛
- خدمة الانترنت (GPRS)، إذ عمل "جازي" على إدخال خدمة الانترنت لربط زبائنه بالعالم الخارجي؛
- خدمة بلاك بيري التي تعتبر تقنية تجمع بين الانترنت والهاتف والبريد في جهاز واحد، إذ يمكن للزبون متابعة سير العمل من أي مكان دون التقيد بالمكتب؛
- خدمة قرض SOS، وهي خدمة ثمينة أطلقها "جازي" في جوان 2005 للحالات الاستعجالية حين نفاذ رصيد المشترك من المكالمات، حيث تسمح هذه الخدمة للحصول على رصيد من المكالمات يقدر ما بين 50 دج إلى

¹ : تم الاعتماد على: - مختلف التقارير السنوية لمؤسسة "جازي"؛

100 دج، وهذا من أي هاتف نقال آخر، ولا تكلف هذه العملية إلا 10 دج؛

- Djezzy chat، وتسمح هذه الخدمة بتكوين صداقات عبر التراب الوطني من خلال الرسائل الصوتية؛

- خدمة Tranquilo، التي تمكن من إرسال رسائل قصيرة ومنح دقائق مكالمات مجانية في حال نفاذ الرصيد؛

- خدمة الفاتورة، وهي متعددة مثل الفاتورة المفصلة، الاقتطاع البنكي الإلكتروني، معلومات الفاتورة...؛

- خدمة المكالمات الدولية وخدمة التجوال في حال سفر الزبائن إلى الخارج؛

- خدمات متنوعة لزبائنهم من المؤسسات ورجال الأعمال المرتبطة بتسهيل تسيير أعمالهم، إذ تقدم لعروض "جازي المؤسسة" خدمات إضافية تدعم وتعزز أعمالهم تتمثل أهمها في:

• GSM FAX، التي تسمح باستقبال وإرسال فاكس ولو كان الشخص خارج مؤسسته، من الهاتف النقال؛

• "GSM DATA" التي تسمح باستعمال بالدخول في شبكة مؤسسة المشترك بغية تبادل المعطيات؛

• "Djezzy Mobile Office" التي تقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأفراد الذين يجدون صعوبة في الحصول على خطوط هاتفية ثابتة، فاكس وإنترنت؛

• "Access Mobil" التي تمكن رجال الأعمال من مراجعة رسائلهم الإلكترونية والاتصال بموقع الإنترنت الداخلي للمؤسسة حتى وإن كانوا في تنقل، وتسمح بإرسال واستقبال رسائل قصيرة لأي هاتف نقال؛

• خدمة "MERSAL" تسمح بإرسال واستقبال عدد كبير من الرسائل القصيرة عبر جهاز كمبيوتر الزبون؛

• خدمة "VSAT" التي تقدم للزبون محفظة خدمات كاملة متعلقة بالإنترنت، إرسال وتحميل ملفات ضخمة، عقد مؤتمرات بالفيديو، تقديم دروس وتكوين الموظفين عن بعد "E-Learning"... الخ؛

• بلاك بيري، وهي عبارة عن تقنية تجمع بين الإنترنت، الهاتف والبريد في جهاز واحد، ويمكن من متابعة العمل من أي مكان. فجازي دخلت مجال صناعة أجهزة الهواتف النقالة التي تدعم خدماتها من خلال هذا المنتج.

- خدمات الجيل الثالث "3G"، إذ تغطي حاليا 25 ولاية* بخدمة الجيل الثالث، وسعيها في تغطية شاملة للبلاد بهذه الخدمة الجديدة التي انطلقت في أواخر سنة 2014، وتتمثل عروض "3G" في "Djezzy Speed" التي تحتوي على ثلاث أنواع وهي "Djezzy Speed ساعة"، "Djezzy Speed يوم"، "Djezzy Speed شهر"، بالإضافة إلى عرض "AMIGO" للتواصل بالشبكات الاجتماعية (فيسبوك توتير، ووات ساب) فقط ومدة العرض حسب الاختيار، هذا العرض صالح لكل الاشتراكات باستثناء جازي "Line 1200" و "Control 1200".¹

II- عروض شركة "جازي":

تصنف عروض شركة "جازي" إلى جازي الأفراد، وجازي المؤسسة:

1- عروض جازي الأفراد (Djezzy Particulier): تتمثل في العروض المقدمة للأفراد، سواء بصيغة الدفع

* : الجيل الثالث "3G": هو الاسم التجاري لـ: "UMTS" الذي يعني النظام العالمي للاتصالات المتنقلة، تؤدي هذه التكنولوجيا المتنقلة إلى تحسين كبير لسرعة نقل المعطيات التي يمكن أن تصل نظريا إلى 42 ميغابايت/ثانية وهي أكثر بكثير عن 2G التي تتراوح ما بين 9.6 كيلوبايت/ثانية و384 كيلوبايت/ثانية. للمزيد من المعلومات عد إلى: <http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi>

** : تتمثل الولايات المغطاة من قبل جازي في كل من: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، ورقلة، الواد، سكيكدة، بشار، تلمسان، عين تيموشنت، قالمة، سعيدة، عين الدفلة، ميلة، تيارت، المدية، بجاية، البويرة، باتنة.

¹ : www.djezzy.com/particuliers/offre-3g

المسبق أو المؤجل أو الاثنين معا، وتتمثل أهمها فيما يلي:

1-1- عروض الدفع المسبق: تتمثل عروض الدفع المسبق الموجهة للأفراد فيما يلي:

أ- عرض **Djezzy carte**: هو أول عرض مسبق الدفع لجازي تحت شعار عيش "La vie".

ب- عرض **ألو "OTA"**: إن هذا العرض هو ثاني عرض مسبق الدفع لجازي، تحت شعار "ألو ولا والو"، هذا العرض يسمح للزبون بالتحكم في استهلاكه من خلال تعبئة بطاقة "Allo" أو التعبئة عن طرق خدمة "Flexy".

ج- **جازي GOOD**: هو عرض جديد لجازي، دون فاتورة ودون اشتراك، شعاره "العرض اللي يخليك GOOD"، وتصنف إلى: GOOD قصيرة، كلش GOOD، GOOD سهرة، يومك GOOD، SMS GOOD، GOOD بيناتنا.¹

د- عرض **GO**: هو عرض جديد للأفراد، دون التزام وبدون فاتورة مع مكافآت مدى الحياة على كل عمليات التعبئة بالإضافة إلى خيارات تتناسب واحتياجات الزبائن، ونجد فيه Ahder Go، Ahder + Go، Texto Go.

1-2- العروض المزدوجة للأفراد: تحتوي جازي على صنف واحد من العروض المختلطة بين الدفع المسبق

والمؤجل، وهي "جازي كونترول Djezzy control"، وهي من المنتجات الجديدة لها، وتعرض تشكيلة متنوعة (control 1000، control 2000، و control 3000)، حيث تكون هناك فاتورة شهرية ثابتة، وعند نفاذ الرصيد

يمكن التزود ببطاقات التعبئة لجازي أو استعمال خدمة "Flexy".

1-3- عروض الدفع المؤجل للأفراد: تقدم جازي عروض متنوعة للأفراد في الدفع المؤجل، والتي ظهرت عند

دخولها مباشرة سنة 2002، وتتضمن كل خدمات الدفع المسبق إضافة لخدمات أخرى كالفاتورة المفصلة مقابل 200 دج شهريا، التسديد بمقر الإقامة من أي نقطة بيع أو وكالة تجارية، انخفاض أسعار المكالمات والحصول

على أرقام مفضلة لـ "0770"، بالإضافة إلى خدمات أخرى مرتبطة بكل نوع من العروض، والتي تتمثل في:

أ- **جازي كلاسيك**: هي خدمة ذات دفع جزافي مؤجل بدفع الزبون فاتورة كل شهر، يكون بها اشتراك شهري زائد الاستهلاكات الإضافية التي قام بها طوال الشهر فوق رصيد الدقائق المقدم له شهريا، ويتكون من عدة أصناف

حسب الاشتراكات الشهرية: العرض الاقتصادي، العرض المريح، العرض الممتاز وغيرها.

ب- **جازي ميلينيوم**: هي خدمة ذات دفع جزافي مؤجل، يحتوي على مختلف الخدمات السابقة بالإضافة إلى

مكالمات مجانية غير محدودة، له صنفين حسب الاشتراك الشهري وهي ميلينيوم 1000 دج، وميلينيوم 4000 دج؛

ج- **عروض أخرى للأفراد**: أطلقت "جازي" عرض متميز وهو "Djezzy tout est possible" وهو عرض مجاني

مع رصيد أولي، موجه للأفراد المعاقين (صم، بكم والمكفوفين)، له نفس مزايا الاتصال العادي ويوفر رسائل

قصيرة مجانية مكتوبة للأفراد الصم، ورسائل صوتية للأفراد المكفوفين.

2- عروض جازي المؤسسة: تقدم "جازي" عروض خاصة بالمؤسسات، نستعرضها وفق ما يلي:

1-2- **Djezzy Business**: هذا العرض موجه لرجال الأعمال، تدفع كل شهر فاتورة تتمثل في اشتراك شهري

لكل خطوط المستفيدين، ويقدم هذا العرض عدة خدمات مجانية.

2-2- **Djezzy Business Control**: موجه خاصة للمؤسسات الصغيرة وكل من يرغب بالاتصال بحرية وفي

¹ : www.djezzy.com/ar

نفس الوقت إدارة ميزانيته، إذ يجمع بين مزايا الاشتراك الشهري وحرية الدفع المسبق، وعادة ما يستعمل للتحكم وتسيير ميزانية الموظفين في مجال الاتصالات وتقدم نفس خدمات "Djezzy Business".

2-3-Djezzy Business Control Plus: يقدم هذا العرض اشتراكات شهرية ومصاريف دخول بأسعار أقل، وهذا لتلبية رغبات المؤسسات الكبيرة، وكذا لجان الخدمات الاجتماعية والنقابات، وهو يقدم نفس خدمات العروض السابقة لجازي المؤسسة، لكن الاختلاف في التعريفة وعدد الخطوط التي تكون لأكثر من 100 خط.

2-4-Flotte: يسمح العرض بقاء الزبائن على اتصال دائم بمؤسساتهم، ويسمح بالاستفادة من التخفيضات على أسعار الدخول وحقوق الاشتراك كلما زاد عدد الخطوط المقتناة، و له نفس مزايا العروض السابقة.

2-5-Djezzy Business Infinity: عرض موجه أساسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبحث عن تحكم أفضل في ميزانية المكالمات، الرسائل والانترنت، وتكون مقابل اشتراك شهري بعدة صيغ.

يظهر أن شركة "جازي" لديها عروض وخدمات متنوعة، وهذا في إطار إستراتيجيتها للتنوع والتجديد المستمر لجذب الزبائن، إذ نلتهمس من خلالها وجود أفكار إبداعية فيها، مما سمح لنا بالحكم على وجود كفاءات سمحت لها بتقديم مثل هذه المنتجات والخدمات.

المطلب الثاني: تقديم شركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"

إن ظهور مؤسسة "موبيليس" جاء كنتيجة لانتفاخ سوق الاتصالات على المنافسة، فهي تعتبر من المؤسسات الوطنية القليلة التي تنشط في سوق ذات تكنولوجيا جد متطورة وسوق أصبحت فيه المنافسة جد متميزة؛ وللتعرف على هذه المؤسسة ندرج النقاط التالية:

أولاً: تعريف مؤسسة "موبيليس":

تعتبر "موبيليس" شركة ذات أسهم ذات طابع اتصالي تفرعت عن الجزائرية للاتصالات في شهر أوت 2003*، لتصبح مؤسسة مستقلة في تسييرها ووظائفها، إذ تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دون العودة إلى الشركة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر منذ جانفي 2004، ويتواجد مقرها الاجتماعي في باب الزوار بالجزائر العاصمة، بعد أن كان في المحمدية بالجزائر العاصمة؛ اتخذت المؤسسة شكلها القانوني فأصبحت شركة ذات أسهم برأسمال 100 000 000 دج مقسمة إلى 1000 سهم بقيمة 100 000 دج للسهم الواحد.¹

تعتبر "موبيليس" المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال في الجزائر، لكونها أول محول لهذه الخدمة منذ أن كانت محتواة في الشركة الأم، فهي تمثل المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في هذا المجال، فهي مملوكة بالكامل للجزائرية للاتصالات، ودخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30% من أصولها، وهذا بهدف زيادة وتوسيع استثماراتها.² باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية

* : اتخذ قرار تأسيسها في 03 أوت 2003 بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 18-02 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GSM)، و لم تعتمد في ارض الواقع إلا في جانفي 2004.

¹ : Mobilis le journal N° 1, 2006, p 07.

² : موبيليس الجريدة، العدد 03، ص: 07

وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر، وورثت 150 ألف مشترك عن هذه الأخيرة، وتعرض على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة وضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف، وما زاد ذلك شعارها الجديد "أينما كنتم"، هذا الشعار الذي يعتبر تعهدا بالإصغاء الدائم للزبائن؛ وحرصا على ذلك لجأت بإبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب التكنولوجيات الحديثة، وأهم هذه الشركات: "إريكسون السويدية Ericsson"، "هواوي، زاد تي أو الصينية (HAUAWI, ZTE)"، وذلك بهدف الرقي بمستوى الشبكة وجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات والاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين عليها، وهذا لمواجهة العدد المتزايد من الزبائن والتطورات الحاصلة في الطلب. وفي هذا الصدد نجد أن شبكة "موبيليس" تطورت بشكل سريع جدا فبعد أن كانت تضم مركزين تحويليين (MSC)، و 2000 محطة قاعدية في بداية 2005 أصبحت تحصي 3000 محطة قاعدية و 20 مركزا تحويليا تغطي 48 ولاية في نهاية 2005.¹

ثانيا: أهم محطات تطور مؤسسة "موبيليس"

عرفت "موبيليس" منذ استقلالها عن اتصالات الجزائر تطورات كثيرة سمحت لها بالنمو، تكمن أهمها في يلي:²

- سنة 2004: بدأت المؤسسة بتنصيب هياكلها بوسائل وإمكانيات محدودة، فبالرغم من ذلك قامت بعدة إنجازات مهمة، إذ أصبح لها هيكل تنظيمي مستقل في جانفي، وفي 03 فيفري أعلنت عن عرضها مسبق الدفع "موبيليس البطاقة"؛ وفي 23 ماي فتحت أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن، أما في شهر جويلية تم إنشاء أول إدارة مركزية لها بالعاصمة، وقامت في 07 ديسمبر بشراكة مع بريد الجزائر لتوفير منتجاتها في 3200 مكتب بريدي، كما أطلقت في 15 ديسمبر أول شبكة تجريبية (UMTS)* في الجزائر، لتدخل في المجموعة المكونة من 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا؛ وفي 27 ديسمبر تعلن عن بلوغها المليون مشترك وتعلن عن اعتماد 5000 نقطة بيع لها؛

- سنة 2005: قامت خلال هذه السنة بتوظيف العديد من الاستثمارات في مجال تطوير شبكتها الداخلية ومعدلات التغطية برفع عدد محطات "BTS" إلى 1940 محطة وإبرام 18 اتفاقية جديدة للخدمة خارج الوطن (أو ما يطلق عليه بخدمة التجوال)، بالإضافة إلى عدة إنجازات، إذ نجد أنها في 16 فيفري وضعت خدمتي MMS و GPRS تحت اسم Mobi+ تحت تصرف الزبون، وفي 20 مارس وضعت خدمة جديدة وهي "موبيليس الدفع عن بعد الخاصة بالشركات"، أما في 28 مارس اقترحت الخدمة الجديدة موبيليت، وفي 12 أفريل وضعت منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر Mobiposte؛ وأعلنت في 07 سبتمبر عن تحقيق 4 مليون مشترك؛

- في سنة 2006: خلال هذه السنة حققت "موبيليس" أحسن معدل تغطية وطنية ب 71.16 % وهذا نتيجة الاستثمار في وضع محطات التغطية القاعدية (BTS) التي وصلت إلى 3424 محطة، بالإضافة إلى عدة

¹ : Mobilis le journal, N°01 à 05

² : بالاعتماد على كل من: - الموقع الرسمي لمؤسسة "موبيليس": www.mobilis.dz

- التقارير السنوية الداخلية لمؤسسة "موبيليس"

- Mobils le journal, N ° 01 à 10, 2005 à 2012

*: UMTS: Universel Mobile Télécommunication System

خدمات وعروض، إذ تم إطلاق في 01 أبريل خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو، وإطلاق خدمة الدفع المؤجل (0661)، كما تم في 20 أبريل إطلاق خدمة بلاك بيرى، وفي 17 جوان تم إطلاق خدمة موبيكونكت؛ وفي أكتوبر من نفس السنة تقترح عرض موبيكونترول، وتعلن في ديسمبر عن تجاوزها لسبعة ملايين مشترك؛

- سنة 2007: تميزت بتكثيف نشاطاتها وحملاتها الترويجية بعد احتدام المنافسة، إذ رفعت من نسبة تغطيتها إلى 96.70% بفضل زيادة عدد المحطات القاعدية للتغطية التي بلغت 4301 محطة (BTS)، ليتم إعلانها من طرف سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) كأحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن، كما قامت بإطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد موبيكونكت لموبيليس، بالإضافة إلى إطلاق خدمة "Blac Berry" تحت شعار "مكتبة معك"؛

- سنة 2008: كثفت من الحملات الاشهارية والإعلان عن منتج جديد للدفع المسبق والمؤجل باسم "premium"، مع توسيع تشكيلة الدفع المؤجل، كما سجلت توسيع شبكتها التوزيعية إلى 16 وكالة تجارية، بالإضافة إلى 4800 محطة (BTS)، بالرغم من ذلك فقد شهدت هذه السنة تراجع عدد مشتركها بسبب الالتزام والتطبيق الصارم لشروط "ARPT" من طرف المؤسسة فيما يخص تحديد هوية الشرائح المجهولة؛

- سنة 2009: أهم ما يميز هذه السنة هو زيادة استثمارات المؤسسة وتكثيف حملاتها الإشهارية والترويجية، بالإضافة إلى بداية تراجع حصة المؤسسة الخاصة بمشتركي الدفع المسبق؛

- في سنة 2010: قامت بإطلاق خدمة الشبكات المتحركة "Adhoc"، وهي عبارة عن شبكات تقوم بتنظيم نفسها ذاتيا ولا تعتمد على أي هيكلية أو إدارة من أجل الاتصال فيما بين العقد والأجهزة التي تنتمي إلى هذه الشبكات، تكون ذات مجال إرسال محدود ومعطيات ترسل عن طريق أجهزة أخرى قبل أن تصل إلى المستقبل في نفس الشبكة؛ وفي هذه السنة وصل عدد مشتركها إلى أكثر من 9 ملايين؛

- في سنة 2011: تم إطلاق خدمة رصيدي، وهي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق SMS، كما تم إطلاق العرض الجديد لـ "موبي كوربورييت لموبيليس" الخاص بالمؤسسات، وعرض "Premium Top" الذي أعطي له الشعار "تكلّم بلا حدود مع العرض غير المحدود نحو جميع الشبكات"؛ وخلال هذه السنة حققت أكثر من 10 ملايين مشترك؛

- في سنة 2012: وصل عدد الزبائن إلى أزيد من 10 مليون زبون، وقامت خلال هذه السنة باستثمارات ضخمة بهدف التحسين المستمر لنوعية شبكتها والتحضير لخدمات الجيل الثالث؛

- في سنة 2013: وصل عدد الزبائن إلى حوالي 12.5 مليون مشترك، وبدأت خدماتها في الجيل الثالث، إذ كانت المتعامل الأول من حيث الانتشار؛

- في سنة 2014: وصل عدد الزبائن لأكثر من 14.5 مليون مشترك بفضل خدمات الجيل الثالث الذي حققت من خلاله أكثر من 3.6 مليون مشترك؛

ويظهر من خلال كل ذلك أن المؤسسة جاءت بنتائج قياسية، لكونها عملت على المتابعة المستمرة للسير الحسن لها ولإمكانياتها، وهذا ناجم من تبنيها إستراتيجية متطلعة ومدرسة وكذا تسيير عرف كيف يوفق بين إتحاد الكفاءات الممكنة وتقييم احترافهم في ساحة العمليات، الذي يظهر أساسا من خلال التجديد المستمر في

خدماتها وتقديم عروض بصفة مستمرة.

ثالثا: أهداف مؤسسة موبيليس

هناك العديد من الأهداف المسطرة التي تسعى إليها مؤسسة "موبيليس" لتحقيقها، وبالنظر لكون الزبون محور نشاطها وأعمالها واهتماماتها فإنها تسعى لاعتماد خدمات جديدة ذات جودة عالية، إذ يعتبر هدفها الرئيسي هو كسب ثقة الزبون الجزائري، وخاصة وأنها تعمل في وسط شديد التنافس من قبل متعاملين أجبيين، ولهذا الغرض فهي تضع مجموعة من الأهداف من أجل تحقيق هذا الهدف الرئيسي، ويمكن إبراز أهمها في:¹

- الرقي بمستوى الشبكة لتمكنها من السيطرة السوقية، فهي تلتزم بوضع شبكتها بشكل يغطي كل التراب الوطني ويلبي رغبات الزبائن، بمعنى توفير أحسن الظروف لنقل مكالماتهم؛
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها؛
- الزيادة من عدد مشتركها وتوسيع حصتها السوقية من أجل أن تكون رائدة في السوق، وهذا من خلال زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها وتحقيق الدوام والاستمرار في السوق؛
- التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجياتها، وتوسيع تشكيلتها والعمل على جعلها أكثر تنافسية والتحسين المستمر في نوعية الخدمة وهذا عن طريق الإبداع المستمر؛
- السعي لأن تكون الرائدة في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛
- تطوير شبكتها التجارية وانتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة؛
- تطوير واستعمال اتصال فعال، ترقية الابتكار والإبداع أكثر؛
- تطبيق أحدث القواعد والاستراتيجيات فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية؛
- تعميم خدمة استعمال الجيل الثالث "UMTS".

ولتحقيق هذه الأهداف تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها وتكنولوجياتها، وتقديم عروض سهلة وواضحة لزبائنها، والعمل على التجديد المستمر من خلال استعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي، كما تعمل على الوفاء والالتزام بالتعهدات، والإجابة على احتجاجات الزبائن في أقصى وقت ممكن، ولهذا فهي تفتح أبوابها كل يوم من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة التاسعة مساء على مستوى كل الوكالات التجارية لزبائنها.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس"

مؤسسة موبيليس مهيكلية وفق معايير عالمية للمناجمنت، وتعمل باستمرار على بناء هيكل تنظيمي مرن يساعد على إحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة ويسهل عملية الاتصال وانتقال المعلومات بكل سهولة، وبتتبع تطور المؤسسة نجد أنها قامت بتحديث هيكلها التنظيمي عدة مرات ليصل إلى شكله الأخير وفق المتطلبات الجديدة، إذ تتبنى هيكل تنظيمي عضوي ديناميكي يتغير وفق الإستراتيجية المنتهجة للسيطرة على

¹ : بالاعتماد على: - الموقع الرسمي لمؤسسة "موبيليس": www.mobilis.dz

- التقارير السنوية لمؤسسة "موبيليس".

أسواقها. ونجد أن المؤسسة تدار من طرف فريق جزائري محض يترأسه الرئيس المدير العام "PDG"، وهو محاط بسبع مدراء في مختلف المديريات، وثمانية مدراء جهويين، كما تتكون من ثلاثة أقسام وديوان (قسم الشؤون الداخلية، قسم السوق العمومية، قسم التقنيات والشبكة والخدمات) وهي كلها متصلة مباشرة مع المدير العام؛* كما جهزت المؤسسة بمجلس إدارة حديث مكون من 9 أعضاء كلهم ينحدرون من أفاق مهنية مختلفة مهمتهم المصادقة على القرارات الإستراتيجية للمديرية.¹ يمكن إبراز كل ذلك وفق ما يلي:²

- المديرية العامة التي تهتم بتوجيه وتنسيق ومراقبة جميع أنشطة المؤسسة وتقديم الاستشارات؛
 - مديرية الموارد البشرية التي تهتم بشؤون العاملين ووضع السياسات التي تضمن الاستغلال الأمثل لهم؛
 - مديرية المالية والمحاسبة المكلفة بمتابعة وتنظيم النشاط المحاسبي والمالي للمؤسسة؛
 - مديرية العلامة والاتصال التي تقوم ببناء الإستراتيجيات والسياسات الاتصالية وتطويرها؛
 - مديرية نظام المعلومات التي تتمثل مهمتها الأساسية في توفير مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة وكذا تطوير الأنظمة المعلوماتية الكفيلة بذلك؛
 - مديرية الصفقات التي تهتم بكل ما يتعلق بعقد الصفقات الراجعة من خلال دراسة وتقييم المشاريع المقترحة ؛
 - المديريات الجهوية التي تم وضعها من أجل ضمان تصميم خدماتها عبر أنحاء الوطن، إذ تم إنشاء 08 مديريات جهوية: الوسط، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، بشار.
- فالمؤسسة تحاول دائما تحديث هيكلها وذلك بإدراج عدة أدوات جديدة، فمثلا نجد أداة géo marketing التي تتركز على أنظمة المعلومات الجغرافية التي تسمح بمعالجة قواعد البيانات، اليقظة والاستشراف، التدقيق والجودة، وتطوير الموارد البشرية. وإلى جانب المديريات المذكورة تشمل على الأقسام العملية التالية:
- قسم السوق العمومية الذي يضم كل من مديرية التسويق، التوزيع، ومديرية خدمة المشتركين، يهتم بشكل عام بمتابعة حركة المبيعات وأنشطة الترويج والقيام بدراسة السوق وغيرها؛
 - قسم تقنيات الشبكة والخدمات الذي يضم مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، يهتم بوضع شبكة الهاتف النقال وصيانتها وتقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية؛
 - قسم الشؤون الداخلية الذي يشمل كل من مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة النوعية، يهتم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة عروضها لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض؛
 - الديوان الذي يحتوي على مجموعة من المستشارين يقومون بمساعدة المديريات على اتخاذ القرارات.
- وحسب نتائج المقابلات تبين أن أنشطة المؤسسة مقسمة إلى نوعين وهما الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، إذ تتمثل الأنشطة الأساسية** في كل من أنظمة الإمداد التي تسعى لتزويد المؤسسة بالوسائل اللازمة لأداء نشاطها الإداري والتقني، وكذا أنشطة قسم تقنيات وهندسة وتطوير الشبكة، وأنشطة مراقبة الجودة،

* : أنظر الملحق رقم(02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس".

¹ : مقابلة مع إطار من مديرية الموارد البشرية، كانت بتاريخ 2015/02/21

² : وثائق داخلية لمؤسسة "موبيليس"

** : تم التركيز عند توزيع الاستبيان على مسيري وإطارات الأنشطة الأساسية التي تم التعرف عليها من خلال المقابلات مع بعض الإطارات.

بالإضافة إلى أنشطة الإعلان والإشهار، نقاط البيع والتوزيع، وأنشطة خدمات المشتركين التي تتضمن الإصغاء للزبائن، وإصلاح الأخطاء وخدمات وإرشادات لكسب رضا العميل؛ في حين تتمثل الأنشطة الداعمة في كل من أنشطة الإدارة العامة والجوانب المالية والمحاسبية والقانونية، وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وأنشطة إدارة نظم المعلومات لتسهيل نقل المعلومات بين الوظائف وإحداث تنسيق بينها.

خامسا: خدمات وعروض مؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس مجموعة كبيرة من الخدمات والعروض، وتتمثل أهمها في ما يلي:¹

I- خدمات مؤسسة موبيليس:

- توفر المؤسسة خدمات عديدة ضمن عروض الدفع المسبق والمؤجل نذكر أهمها في:
- الرقم المخفي "Numéro masqué" عندما يرغب الزبون بإبقاء رقمه سرا عبر كل مكالمات؛
- الرسائل الصوتية فبفضلها يتم تجنب ضياع أية مكالمات في حالة إغلاق الهاتف أو كونه خارج مجال التغطية؛
- الرسائل القصيرة، وحتى ولو كان الهاتف مغلق أو خارج مجال التغطية فإن الرسائل تصل آليا للهاتف؛
- خدمة الرسائل المتعددة الوسائط "MMS"؛
- تحويل المكالمات "Renvoi d'appel" الذي يسمح بتحويل كل المكالمات الواردة إلى البريد الصوتي؛
- فاتورة مفصلة، وهي متعلقة بزيائن الدفع المؤجل حتى يتمكن من معرفة تفاصيل مكالماتهم؛
- مراجعة الفاتورة على الإنترنت، وهذه الخدمة حصرية عند موبيليس؛
- خدمة "Conférence" التي تسمح بربط المكالمات على الأقل لثلاثة أشخاص؛
- بوابة الواب على الهاتف النقال، وهي خدمة مقترحة من قبل المتعامل كتحميل مختلف النغمات؛
- المكالمات نحو الخارج والتجوال في حالة سفر الزبون لخارج الجزائر؛
- خدمة حزم الراديو الإجمالية "GPRS*" وهذا لإمكانية الوصول إلى الانترنت، بعث الرسائل MMS؛
- شبكة "UTMS" التي تسمح بمشاهدة التلفزيون على شاشة الهاتف أو تحميل أفلام فيه؛
- الهاتف المرئي، وهي تقنية تسمح للزبون بمشاهدة من يتصل به على شاشة هاتفه أثناء المكالمات؛
- "Streaming Continus" مستعملة لبث التدفق المستمر للصورة والصوت عبر الهاتف على شبكة "UTMS"؛
- خدمت "ارسلي" التي تسمح بتعبئة الرصيد بمبالغ مختلفة من 40 دج إلى 5000 دج؛
- خدمة "كلمني" التي تسمح بإرسال رسائل نصية قصيرة في حالت نفاذ الرصيد؛
- خدمة "راسيمو" التي تسمح بالتعبئة الإلكترونية للرصيد اعتمادا على الحساب البريدي الجاري للمشارك؛
- خدمة "نغمتي" التي تسمح للمشارك باختيار رنة انتظار المتصلين به؛
- خدمة "سلكني" التي تسمح بتحويل مبالغ 40 دج إلى 100 دج من المشترك موبيليس إلى آخر؛

¹ : بالاعتماد على كل من: - الموقع الرسمي لمؤسسة "موبيليس": www.mobilis.dz

- التقارير السنوية لمؤسسة "موبيليس"

- Mobilis le journal, N 01à10

* : GPRS (Global Pauets Radio Sem): ويعتبر نسخة مطورة من GSM والمتحصل عليها من عمليات التجديد لبرامج هذا الأخير .

- حساب البلاييري للدفع البعدي للتمكن من تلقي وإرسال الرسائل الالكترونية ومراجعة الوثائق المضافة لها؛
- بالنسبة لخدمات الجيل الثالث 3G، فموبيليس مصنفة في المرتبة الأولى من طرف سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية و اللاسلكية، تغطي حاليا 48 ولاية، وتقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات فيه، وهذا ما سمح بكسب عدد من الزبائن بأزيد من 3.6 مليون في ما يخص 3G، أي ما يفوق 44% من السوق. وهذه التشكيلة تندرج ضمن العروض المقدمة من قبل المؤسسة سواء للدفع المسبق أو المؤجل أفرادا كانوا أو مؤسسات.

II- عروض موبيليس:

تتعدد عروض موبيليس بين عروض الدفع المسبق والمؤجل والمختلط، للأفراد أو المؤسسات، وتتمثل في:

1- عروض الأفراد: تتمثل أهم عروض "موبيليس" الموجهة للجمهور العريض وهم الأفراد فيما يلي:

1-1- عروض الدفع المسبق: في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات التي يمكن الاستفادة منها مسبقا، عن طريق بطاقات تعبئة أو خدمات التعبئة، وهو يعتبر أكثر العروض جاذبية للمشاركين، إذ يمثل ما يفوق 90% من الحصة الإجمالية للمشاركين، وذلك من خلال العروض التالية:
أ- موبيليس البطاقة: هو أول عرض مسبق للمؤسسة، يسمح بالحصول على خط هاتفي دون أي اشتراك، وتقدم من خلاله عدة خدمات، وصلاحيته غير محدودة، وهو ذات تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، بالإضافة لامتيازات حسب الرصيد المتوفر.

ب- قوسطو "Gosto": موجه بالدرجة الأولى للشباب، يقدم تسعيرات منخفضة، مع اختيار 3 أرقام مفضلة نحو شبكة موبيليس ورقم واحد نحو الخارج بأسعار مميزة، صلاحية غير محدودة، وله عدة خدمات.
ج- موبيليت: شعار هذا العرض هو "عرض لميزانية منخفضة"، إذ يعتبر أول عرض يقدم بتسعيرة منخفضة، مع إمكانية الاستفادة من كل الخدمات المتوفرة في شبكة GSM.

د- عرض باطل: هو عرض جديد يمكن المشاركين من إجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة SMS مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 س/24 س، وذلك بعد كل تعبئة تزيد عن 500 دج، ومدة صلاحية العرض 7 أيام، بالإضافة لاحتوائه على خدمات متنوعة.

هـ- عرض توفيق: هو أول عرض موجه خصيصا للطلبة، يمكنهم من البقاء في اتصال دائم مع الجامعة، فهذا العرض يتماشى مع إمكانياتهم ويقدم عدة هدايا مجانية لقاء الاشتراك وامتيازات على تعبئة الرصيد.
و- عرض موبيكونكت: يسمح هذا العرض بالدخول إلى شبكة الانترنت بكل سهولة، من خلال اشتراك جزافي، موجه لكل الزبائن (مؤسسات أو أفراد)، يتم الاستفادة منه عن طريق جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت.
ي- عرض الخضرة: ويحتوي هذا العرض ثلاث عروض وهي ONE، TWO، THREE، وتتميز هذه العروض بتقديم خدمات مجانية، التي تزيد مع مباريات الفريق الوطني لكرة القدم.

1-2- عروض الدفع المؤجل (الاشتراك): من بين هذه العروض:

أ- عرض الاشتراك العادي (Résidentiel): هو أول عرض اشتراك للمؤسسة إذ تكون الفوترة كل شهرين بدون تسبيق، والأسعار تنافسية للمكالمات المحلية والدولية، ويضم الكثير من الخدمات.
ب- العرض الجزافي (Forfait): يعتبر من العروض الأكثر إيجابية للمؤسسة، يتميز بتسعيرات جد تنافسية، وله

عدة عروض (1سا، 2سا، 4سا، 6سا، 8سا، 12سا و 16سا)، وفي كل العروض تدفع الفاتورة كل شهرين، ويقدم العرض الجزافي عدة خدمات؛ فهو عرض بسيط وشفاف موجه للمؤسسات وللجمهور، إذ يسمح لهم بالتحكم في ميزانية اتصالاتهم، من خلال منح خطوط مجانية.

ج- عرض الأسطول (Flotte pour professionnels): قصد الاشتراك ابتداء من 10 خطوط لتحقيق انخفاض التكاليف، يتضمن هذا العرض العديد من المزايا كقابلية التعبئة مسبقة الدفع، كما تنخفض أسعار خدمات هذا العرض كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة.

1-3- العروض المختلطة: وتتمثل أهمها في:

أ- موبيبوسط: وهو عرض إبداعي يعتبر الأول في السوق الجزائرية وثمرة الشراكة بين موبيليس وبريد الجزائر، وهو مخصص حصريا لزبائن الحسابات البريدية، ويتضمن هذا العرض ثلاث صيغ وهي: الخضراء، الصفراء والحمراء، حيث يقتطع المبلغ حسب الصيغة المختارة من الحساب البريدي في آخر كل شهر، وتعبئة الرصيد الشهري للمشارك في أول يوم من كل شهر، وفي حالة نفاذ الرصيد يمكن تعبئته بأحد بطاقات التعبئة المتوفرة.

ب- عرض موبيكونترول: يجمع بين المزايا التي يقدمها الاشتراك والدفع المسبق، مما يسمح بمراقبة تكاليف الاتصال والتحكم فيها، وتم تقديم هذا العرض ب 5 صيغ (1200، 2000، 3000، 5000، 8000 دج) ويتم تسديد الفاتورة الشهرية حسب الصيغة المختارة مع إمكانية تعبئة الرصيد عند نفاذه، كما يمكن الاستفادة من خدمات عرض موبيبوسط، بالإضافة إلى الاستفادة من تسعيرات تفضيلية.

ج- داري نات: تسمح هذه الشريحة الاستمتاع بالانترنت ذات التدفق العالي، باشتراك شهري وتعبئة الرصيد في حالة النفاذ، يتم الحصول مع هذا العرض على مفتاح الانترنت مجانا والذي يمكن تعبئته.

وبهذا يظهر أن لمؤسسة موبيليس تشكيلة متنوعة من العروض والخدمات التي حاولت من خلالها وضع لمسات إبداعية للتميز عن المنافسين وجذب رغبات الزبائن.

2- العروض الخاصة بالمؤسسات: تتمثل أهمها في :

1-2- عرض مهني (M'henni): هو عرض موجه للتجار والحرفيين وأصحاب المهن الخاصة بمزايا متعددة وخدمات متنوعة، وله صيغتين (800، 1500)؛

2-2- عرض "select" و "Privilège": هذان العرض يحملان مزايا متعددة وخدمات متنوعة سواء في المكالمات أو في خدمات الجيل الثالث، كالمكالمات المجانية لكل الشبكات وأسعار جد منخفضة؛

2-3- عرض موبي كوربوري: هذا العرض يستجيب لكل احتياجات المؤسسات فيما يخص الاتصالات، ويسمح بالتحكم الجيد في ميزانية اتصالات الزبائن، ويحتوي على ثلاث أصناف (1000، 2200، 4000) لها مزايا وخدمات متنوعة كالمكالمات المجانية 24سا/24سا بين 07 متعاملين؛

2-4- عروض المجموعة: يسمح بإجراء مكالمات مجانية بين مجموعة من المتعاملين بصفة غير محدودة تصل إلى 07 أفراد، بالإضافة لعدة خدمات ومزايا؛

2-5- عروض الرعاية: موجهة للمؤسسات التي تجمعها اتفاقيات مع "موبيليس"، إذ يسمح هذا العرض لعمال هذه المؤسسات وذويهم بالاستفادة من امتيازات حصرية.

يظهر أن المؤسسة لديها تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات، وهو ما يفسر عملها على التجديد المستمر الذي يدل على وجود كفاءات تعمل على تقديم ما يرضي زبائنهم وتجذب زبائن جدد.

المطلب الثالث: تقديم شركة أوريدو الجزائر

عرف قطاع الهاتف النقال انتعاشا كبيرا منذ دخول مؤسسة "أوريدو (نجمة سابقا)" للسوق الجزائري، مما أدى لزيادة المنافسة بين متعاملي القطاع، وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة ندرج العناصر التالية.

أولا: تعريف شركة "أوريدو الجزائر"

تعتبر شركة "أوريدو الجزائر" (نجمة سابقا) ثالث متعامل في سوق الهاتف النقال في الجزائر، إذ أصبحت مؤسسة قيد العمل من قبل الشركة الوطنية للاتصالات الهاتف النقال الكويتية* (WT) بتمويل من طرف "United Golf Bank"، بعد حصولها على رخصة الاستغلال في 02 ديسمبر 2003، من خلال عرضها الذي وصل إلى 421 مليون دولار أمريكي، بعقد لمدة 15 سنة، إذ بدأت تسويق خدماتها تحت اسم "نجمة" في 25 أوت 2004، برأسمال بلغ 43067455185 دج، ومقرها الاجتماعي هي في أولاد فايت، الشارقة، الجزائر العاصمة.¹

في سنة 2007 قامت الوطنية للاتصالات ببيع أغلب أسهمها للشركة القطرية** "كيوتل QTEL"، ولهذا أصبحت هذه الأخيرة مالكة لعدد كبير من فروع الوطنية ومن بينها "نجمة"، قامت "QTEL" في 25 فيفري 2013 بتغيير اسمها لعلامة "Ooredoo"، وعملت على تعميمها على كامل فروعها من بينها فرعها في الجزائر تحت العلامة التجارية "نجمة"، ليتم ذلك في 21 نوفمبر 2013، إذ جاءت العلامة من الكلمة العربية "أوريد" التي تسعى الشركة من خلالها إثبات حرصها على تلبية آمال وتطلعات عملائها حول العالم.²

أصبحت الملكية الحالية لنجمة تابعة للشركة القطرية من خلال سيطرتها التي وصلت في سنة 2013 إلى 92.1% من الأسهم في الوطنية للاتصالات، واستحوذ "Ooredoo" بصفة مباشرة ومن خلال الوطنية على 80% من نجمة، وهو ما يجعل حصة "أوريدو" الفعلية في "أوريدو الجزائر" أو نجمة سابقا هي 74.4%.³

تعتبر الجزائر من بين الأسواق الأسرع نموا في مجموعة "Ooredoo"، إذ أنهت "Ooredoo" الجزائر (نجمة سابقا) مع نهاية 2005 تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد في دفتر الشروط بأربع سنوات، مما مكنها من

* : تعتبر الشركة الوطنية للاتصالات الهاتف النقال (WT) شركة كويتية، تأسست بموجب مرسوم أميري بتاريخ 10 أكتوبر 1997، وكانت تمثل أكبر الشركات الخاصة بالكويت، برأسمال 10 مليار دولار، وقد عرفت نمو كبيرا في الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا.

¹ : وثائق داخلية لمؤسسة "أوريدو (نجمة سابقا)"

** : إن شركة "أوريدو القطرية" هي شركة اتصالات عالمية، مرخصة من قبل المجلس الأعلى للتكنولوجيات والمعلومات والاتصالات في قطر، فهي شركة عملاقة وطموحة توفر خدمات الاتصالات المتنقلة واتصالات الخط الثابت والبريدان للإنترنت والخدمات المدارة للشركات المصممة لتلبية العملاء من الأفراد والشركات من مختلف الأسواق التي تعمل فيها في مختلف الدول مثل: قطر، الكويت، سلطنة عمان، الجزائر، تونس، العراق، فلسطين، المالديف وإندونيسيا. فالشركة حققت نموا هائلا خلال السنوات الأخيرة، فقد تحولت من سوق واحدة في قطر في مجال الاتصالات إلى شركة اتصالات عالمية تخدم قاعدة عريضة من المشتركين والعملاء الدوليين، تجاوز عددهم في سنة 2014 م 107 مليون عميل، ووصلت إيراداتها 33 مليار ريال قطري وأرباح صافية تقدر بـ 2.1 مليار ريال قطري، وعدد عمال يزيد عن 16000 موظف في مختلف فروعها؛ تكمن رؤيتها في أن تكون من بين 20 أكبر شركة اتصالات في العالم، ولا زالت تتوسع في السوق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا.

² : بالرجوع إلى الموقع الرسمي لـ "أوريدو" الأم: www.ooredoo.com

³ : التقرير السنوي لأوريدو الأم، 2012، ص: 67، متوفر على الموقع التالي الذي شوهد يوم 2015/03/17:

www.ooredoo.com/ar/section/investor-relations/financials-and-reports

استحواذ ميدالية فن الاتصال التي تقدمها الدولة الجزائرية، كما كرمت من سلطة الضبط للبريد والمواصلات "ARPT" على الجهود التي قامت بها في وقت قصير مع مراعاة النوعية، وبهذا تكون "أوريدو (نجمة سابقا)" أول متعامل يكرم من قبل السلطات العليا، وهذا للوفاء بالوعود وتقديم الأحسن.¹

إن شركة "أوريدو الجزائر" حرصت على تقديمها تشكيلة من المنتجات غير المسبوقة في الجزائر، إذ تتميز خدماتها بالتنوع والتميز، بحيث تعكس علاماتها متعامل الوسائط المتعددة "Operateur Multimédia" السمعية والبصرية، وعلى هذا الأساس لاقت خدماتها رواجاً كبيراً بفضل إدخال التقنيات الحديثة التي لم تكن متاحة من قبل باقي المتعاملين، حيث تكون مزيجها الخدماتي منذ بدءها بخدمات الدفع المسبق والدفع المؤجل في آن واحد. **ثانياً: أهم محطات تطور شركة "أوريدو الجزائر"**

تتمثل أهم محطات تطور أوريدو الجزائر " (نجمة سابقاً)، فيما يلي:²

- **في سنة 2003:** تحصلت في 02 ديسمبر 2003 على رخصة الاستثمار بـ 421 مليون دولار؛
- **في سنة 2004:** سخرت في 11 ماي 1 مليون دولار كاستثمارات في التقنيات المتقدمة لـ 03 سنوات، وفي 25 أوت بدأت تسوق خدماتها بعلامة "نجمة" الذي صاحب فتح أول وكالة تجارية بديدوش مراد، وفي غضون 5 أيام فقط استحوذت نجمة على 5.89% من السوق، وبدأت بالتوسع الخارجي؛ إذ وصلت في 02 سبتمبر لتغطية المدن الشمالية الكبرى (العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة)، وفي 19 أكتوبر غطت 07 ولايات ووصلت في نهاية السنة من تنصيب 380 محطة ربط و 03 مراكز بث، مما جعلها تحقق 287 000 مشترك في الشبكة؛
- **في سنة 2005:** اتسعت الشبكة في 03 جانفي لتغطية 14 ولاية وبدأت في توسيع تشكيلة منتجاتها، إذ تم في 05 جانفي طرحها لشريحة "نجمة ستار" وطرح بطاقات التعبئة "250 × 4"، وفي 20 جانفي تقرر إنشاء مركز لتطوير إدارتها بالجزائر، وفي 05 فيفري تم إحصاء 6.25% من السوق واستمرت في الانتشار أكثر إذ غطت في 30 مارس 21 ولاية، وفي 30 أفريل تم تغطية 28 ولاية، ووصلت بذلك في 06 أوت إلى أول مليون مشترك لها، وخلال أقل من 3 أشهر وصل عدد زبائنها إلى 150 000 مشترك، وفي 23 ديسمبر تم تغطية 48 ولاية بنسبة تغطية 65% من السكان، من خلال 1200 محطة ربط مع تنويع خدماتها، وقامت في 14 ديسمبر بشراء رخصة جديدة للجيل الثالث من طرف الوزارة بهدف تقديم أحسن الخدمات لزبائنها، بالإضافة إلى توفيرها لخدمة الرومينغ لكل زبائنها في 25 ديسمبر، وطرحت تقنية الدردشة بواسطة النقال le chat internet في 28 ديسمبر؛
- **في سنة 2006:** سعت الشركة لتنويع خدماتها وعروضها، إذ طرحت في 06 فيفري بطاقة تعبئة بقيمة 200 دج، وقامت خلال نفس الشهر بتخفيض شريحة ستار إلى 200 دج، كما قامت في 13 مارس بتوسيع وتنويع بطاقات التعبئة وطرحت في 29 مارس شريحة جديدة وهي "Nedjema la 55"، وطرحت خدمة "E-mail" لزبائنها في 26 أفريل، وتم إطلاقها لموقع "Zhoo" في 08 ماي وهو موقع ترفيهي يحمل رنات وألعاب؛
- **في سنة 2007:** عرفت المؤسسة محطة مهمة في حياتها وهي بيع أغلب أسهم الشركة الأم "الوطنية الكويتية"

¹ : معلومات مقدمة من مديرية الاقتصاد والمنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

² : بالاعتماد على كل من: - التقارير السنوية لـ "لكيوتل" من 2005 إلى 2007 ، والتقارير السنوية لـ "أوريدو الأم" من 2012 إلى 2014؛ - وثائق داخلية لمؤسسة "أوريدو الجزائر".

- لكيوتل "QTEL" القطرية، وبهذا انتقلت ملكية "نجمة" إلى الشركة القطرية "QTEL" بـ 51% من الأسهم، ووصلت لـ 4.487 مليون مشترك أي ما يعادل 16.27% من السوق، وتجاوزت تغطيتها 87% من السكان، وتحصلت "نجمة" خلال السنة على لقب "شركة الاتصالات الأولى في شمال إفريقيا" من طرف "Africa Telecom People"؛¹
- في سنة 2008: حققت 5 مليون مشترك في 24 أوت، وأطلقت في سبتمبر خدمة "Pack internet".
 - في سنة 2009: قامت خلال هذه السنة بتطوير شبكتها وهذا بهدف جودة الخدمات التي تقدمها لزبائنها، بالإضافة إلى زيادة عروضها المتنوعة والخدمات المميزة مثل "نجمة Free" في جانفي، وهو ما سمح بتحقيق أكثر من 08 مليون زبون، وعين مديرها كأحسن "مناجير" في الجزائر؛
 - في سنة 2010: تابعت في هذه السنة مسيرتها في تطوير شبكتها وتنويع خدماتها وعروضها، مثل خدمة "نجمة بروكونترول" مدى الحياة للمؤسسات وخدمة "Nedjma.net" التي تسمح بالتواصل الاجتماعي والدرشة على شبكتها، بالإضافة لإطلاق خدمة "Stormily" لتحويل الأموال،² وامتلكت شبكة قوية وذلك بأكثر من 300 موقع للتغطية، وأكثر من 250 فضاء لخدماتها واستحوذها على 5000 نقطة بيع؛
 - في سنة 2011: تم الاستحواذ على 09 مليون زبون مع الارتقاء بمستويات رضاهم، كباقة الانترنت "Ternet N" التي تتبع خدمة الانترنت غير المحدودة، وذلك تمهيدا لخدمات الجيل الثالث، كما أطلقت بين ماي وسبتمبر خدمة التعبئة العكسية، نجمة نت Chat، والتنبيه للمكالمات التي لم تتم الإجابة عنها، وخدمة "فيلتر" للحد من المكالمات المزعجة، وإطلاق "Nedjma + Option 2000"؛
 - في سنة 2012: تم إطلاق حملة إعلامية واسعة بالتزامن مع الذكرى الخمسين للاستقلال تحت شعار "مازال واقفين"، وتم إطلاق عدة خدمات وعروض مثل عرض "One1500" وذلك في نهاية العام؛
 - في سنة 2013: تعتبر هذه السنة نقطة تحول كبيرة لها، إذ تم في 21 نوفمبر تغيير علامة "نجمة" إلى علامة الشركة الأم "أوريدوا"، وتم شن حملة إعلامية قوية لترسيخ العلامة الجديدة لدى الزبائن وفرضها في السوق، كما تم تحديث كل عنصر أساسي في الشبكة أو استبداله، وأطلقت الشركة في شهر ديسمبر أول شبكة في الجزائر للجيل الثالث "3G"، فخلال ساعات من تسليمها موافقة الهيئات التنظيمية أطلقت خدماتها في الجيل الثالث لملايين العملاء في عشر مدن كبرى في الجزائر، وهذا بعد أن حصلت على شهادة الاستغلال لـ "3G" في 14 أكتوبر من ذلك العام ووصل عدد زبائنها إلى 9.5 مليون مشترك؛³
 - في سنة 2014: قامت بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات خاصة في الجيل الثالث، وهو ما سمح لها بتحقيق 3.5 مليون مشترك خلال عام واحد فقط في "3G" وهو ما رفع من حصتها إلى 12.2 مليون مشترك أي بزيادة 2.7 مليون مشترك، ولتكون في مستوى الخدمة قامت مزامنة مع إطلاق "3G" بزيادة عدد عمالها بـ 20%؛
 - في سنة 2015: قدمت العديد من الخدمات الجديدة وهو ما حقق لها زيادة عدة زبائنها إلى 13.2 مليون مشترك بزيادة بلغت 21.2 % من عدد زبائنها خلال النصف الأول من السنة.

¹ : التقرير السنوي لنجمة، 2007، ص: 41.

² : التقرير السنوي لنجمة سنة 2010، ص: 57.

³ : التقرير السنوي لـ "أوريدوا الأم"، سنة 2013، ص: 21.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة "أوريدو الجزائر"

تعمل شركة "أوريدو الجزائر" على هيكل تنظيمي* دقيق لتوزيع المهام، إذ تتكون من:

- الإدارة العامة المتمثلة في الإدارة العليا التي تفرض وتسن القوانين، والمسؤولة عن تطورات الشركة؛
 - المديرية العامة التي تتعلق بكافة المشاكل الإدارية والشؤون القانونية، وتتكون من مصلحة الشؤون والتنظيم التي تهتم بالشؤون الداخلية للشركة والتنظيم الداخلي والخارجي لها وكل ما يتعلق بالإدارة، مصلحة الأمن التي تتكفل بالأمن داخل الشركة، ومصلحة الموارد البشرية التي تتعلق بالعمال واحتياجاتهم وتوظيف العاملين؛
 - المديرية التجارية التي تتكفل بالمعاملات التجارية، وتتكون من مصلحة التسويق والاتصال، مصلحة المبيعات؛
 - المديرية المالية، التي تقوم بتمويل المشاريع وترويج الاستثمارات، وتتكون من مصلحة الرعاية والتمويل، مصلحة الاستراتيجيات؛
 - مديرية المشروعات الخاصة بكل المشروعات المتعلقة بالاستثمار في الشركة، وتتكون من مصلحة تكنولوجيا الشبكة، مصلحة نظام المعلومات، مصلحة خدمة الزبائن.
- وتهدف الشركة من خلال هذا الهيكل التنظيمي تعميم خدمات الاتصال والمعلومات وفق أحدث التقنيات، لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكة، وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وهذا كله من أجل التحسين الكمي والنوعي للشركة والارتقاء بها والاستمرار في نجاحها.

رابعا: أهداف مؤسسة "أوريدو الجزائر (نجمة سابقا)"

تتمثل أهم ما تسعى إليه مؤسسة "أوريدو الجزائر (نجمة سابقا)" فيما يلي:

- تسعى على أن تكون رائدة في السوق في ظل المنافسة التي تشهدها، وخاصة بالنسبة للجيل الثالث؛
- التحسين المستمر في نوعية الخدمة؛
- الإبداع أكثر في السياسة التجارية؛
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدماتها أكثر؛

خامسا: خدمات وعروض مؤسسة "أوريدو الجزائر (نجمة سابقا)"

منذ حصول هذه المؤسسة على رخصة الدخول لقطاع الهاتف النقال في الجزائر وهي تسعى دوما لتقديم منتجات وخدمات جديدة تتسم بالتنوع والتميز، خاصة وأنها تعتبر أول متعامل للوسائط "Opérateur Multimédia"، إذ نجد أنها تقدم تشكيلة متنوعة للأفراد والمؤسسات، نبرزها فيما يلي:

I- خدمات مؤسسة "أوريدو الجزائر (نجمة سابقا)":

تتمثل أهم خدمات مؤسسة "أوريدو الجزائر (نجمة سابقا)" فيما يلي:¹

- إظهار رقم المتصل، حيث يمكن للزبون معرفة الشخص الذي يتصل به؛

* : أنظر الملاحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أوريدو الجزائر"

¹ : بالاعتماد على: -التقارير الخاصة بمؤسسة "أوريدو"؛

- موقع مؤسسة "أوريدو" <http://www.ooredoo.dz/particuliers>

- إخفاء الرقم وعدم إظهاره عند اتصاله الزبون بشخص آخر؛
- الرسالة الصوتية، تمكن من تحويل المكالمات إذا كان الزبون خارج مجال التغطية أو في حال إقفال هاتفه؛
- الاتصال المزدوج الذي يمكن استقبال مكالمتين في نفس الوقت؛
- تحويل الاتصال لهاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) وهذا لضمان عدم ضياع أي مكالمات؛
- مكالمات المحاضرة التي تمكن من الاتصال بخمسة أشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت؛
- المكالمات الدولية وخدمة رومنينغ "Romning"؛
- الرسائل القصيرة SMS والرسائل المصورة MMS؛
- الفاكس لإرسال فاكس بواسطة هاتف الزبون نحو أي هاتف فاكس آخر؛
- DATA التي تمكن الزبون من إرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر؛
- خدمة معرفة نوع الشريحة الخاصة ورقم الهاتف؛
- خدمة ستورملي، تمكن من تحويل الرصيد بين مختلف شرائح المؤسسة؛
- خدمة رنيني لاختيار الزبون للرنه التي تميز مكالماته؛
- خدمة عاودلي في حال عدم وجود رصيد للزبون؛
- خدمات الجيل الثالث، إذ تعتبر المؤسسة سباقا في هذا المجال، فهي توفر هذه الخدمة لكل أنواع العروض التي تقدمها وبتسعيرات منخفضة في متناول كل زبائنها، وهذا ما حقق لها تفوق في هذا السوق الجزئي الجديد.

II- عروض مؤسسة "أوريدو" (نجمة سابقا):

تتمثل أهم عروض مؤسسة "أوريدو" (نجمة سابقا) في مجموعة متنوعة مقدمة للأفراد والمؤسسات:¹

1- عروض "أوريدو" (نجمة سابقا) للأفراد: نبرز أهمها سواء في الدفع المسبق أو المؤجل فيما يلي:

1-1 عروض الدفع المسبق: تتمثل أهمها في:

أ- عرض "Nedjma Star": أول خدمة طرحتها المؤسسة في السوق، تتمتع بعدة مزايا كإمكانية اختيار 05 مفضلة من جميع الشبكات بما فيها رقم دولي، حيث يتم الاستفادة من تخفيض 50% من تعريف المكالمات، والحصول على رصيد إضافي حسب المكالمات التي قام بها الزبون، بالإضافة لعدة خدمات أخرى.

ب- عرض "Nedjma plus": يعتبر العرض من أحسن العروض المميزة لدى الزبائن، نظرا للمزايا الكثيرة له كالرصيد المجاني عند التعبئة لكل الشبكات، المكالمات المجانية اليومية لمدة 05 دقائق، وغيرها.

ج- عرض "Nedjma la 55": تبدأ أرقامه ب: 0555، وهو أول عرض في السوق يحسب المكالمات بالثانية مع مجانية المكالمات والانترنت والرسائل المصورة يوم الجمعة، بالإضافة لعدة مزايا وخدمات أخرى مميزة.

د- العرض "La 1000": اسم العرض جاء من الميزة التي يتمتع بها وهي عند تعبئة 1000 دج يتم الاستفادة من 5 ساعات مجانية نحو "أوريدو"، بالإضافة لعدة مزايا متنوعة أخرى وخدمات مرفقة.

هـ- عرض "La star Hala": هو عرض مستحدث لعرض "Nedjma Star"، إذ يتميز بالاستفادة من رصيد

¹ : بالاعتماد على المراجع أعلاها نفسها.

مجاني قدره 500 دج كل شهر عند تعبئة 500 دج فأكثر، بالإضافة لعدة مزايا متنوعة أخرى وخدمات مرفقة.

1-2- عروض الدفع المؤجل: يعتبر هذا المجال جديد بالنسبة للمؤسسة، إذ أدخلت عرضها المميز "Ouvvert Forfait"، وهو باشتراك شهري بصيغ مختلفة (One1500 One2200 One4000)، بالإضافة لعدة مزايا تختلف حسب تلك الصيغ، وخدمات متنوعة مرفقة.

1-3- العروض المزدوجة: تتمثل في:

أ- عرض "Nedjma abonnement": ونجد فيها أربع صيغ (900، 1500، 2500، 3500)، لها عدة مزايا كمجانية المكالمات والانترنيت والرسائل المصورة في يوم الجمعة، مع التسعيرة بالثانية وإمكانية التعبئة ببطاقات التعبئة عند نفاذ الرصيد، بالإضافة لعدة خدمات ومزايا أخرى.

ب- عرض "Forfait Contrôlé": هو عرض باشتراك شهري بصيغ مختلفة (One1500 One2200 One4000)، يمكن التعبئة عند نفاذ الرصيد المقدم مع الاشتراك، بالإضافة لعدة مزايا وخدمات مقدمة.

2- العروض "أوريدو (نجمة سابقا)" الموجهة للمؤسسات: تتمثل أهمها في:

2-1- عرض "Abonnement Nedjma Entreprise": هذا العرض بنفس مزايا العرض الموجه للأفراد، بأربع صيغ نفسها حسب احتياجات المؤسسة وأرقام مميزة (0555)، بالإضافة لعدة مزايا وخدمات مقدمة في هذا العرض كوضع سقف محدد للاتصالات مسبقا لترشيد الاستهلاك، إذ يحسب هذا الأخير بالثانية.

2-2- عرض "Les forfaits groupe": يسمح هذا العرض للزبون بالبقاء على اتصال دائم مع معاونيه، وكذا تحديد مبالغ اتصالاتهم وإمكانية تعبئة الخط بمختلف بطاقات التعبئة، كما أن المبلغ غير المستهلك يحول للشهر الموالي، بالإضافة لعدة خدمات ومزايا أخرى مرفقة معه.

وبهذا يمكن القول أن مؤسسة "أوريدو (نجمة سابقا)" تتمتع بقدر وافر من العروض المميزة لاستنادها المكثف على التكنولوجيات المتطورة منذ بدءها في السوق الجزائري، وتغطية كل الفئات، فبالتمتع في مختلف عروضها وخدماتها نجد أنها تحمل إبداعات جعلتها مميزة لزيائنها، وهو ما يعكس توفرها على كفاءات سمحت ببروزها.

المبحث الثالث: واقع اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات لـ م ه ن في الجزائر للتصدي للمنافسة

بعد أن تبين لنا أن القطاع يتمتع بوجود نوع من المنافسة، سننتقل في هذا المبحث للتعرف على مدى اعتماد كل مؤسسة في الإستراتيجية التنافسية لها على بعض الأبعاد التي تبين تبنيها لأسلوب الإدارة بالكفاءات، ولكن قبل ذلك سنبرز تطور حصص المتعاملين الثلاث ونحدد مختلف الإستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الإستراتيجية التنافسية التي تعكس سعيها في التميز، وذلك وفق ما يلي:

- تطور حصص متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛

- السلوكات الإستراتيجية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر لتحقيق التميز؛

- الملامح التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: تطور حصص متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

عرفت حصص متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تطورات مستمرة بعد فتح السوق للمنافسة، بعد أن كان

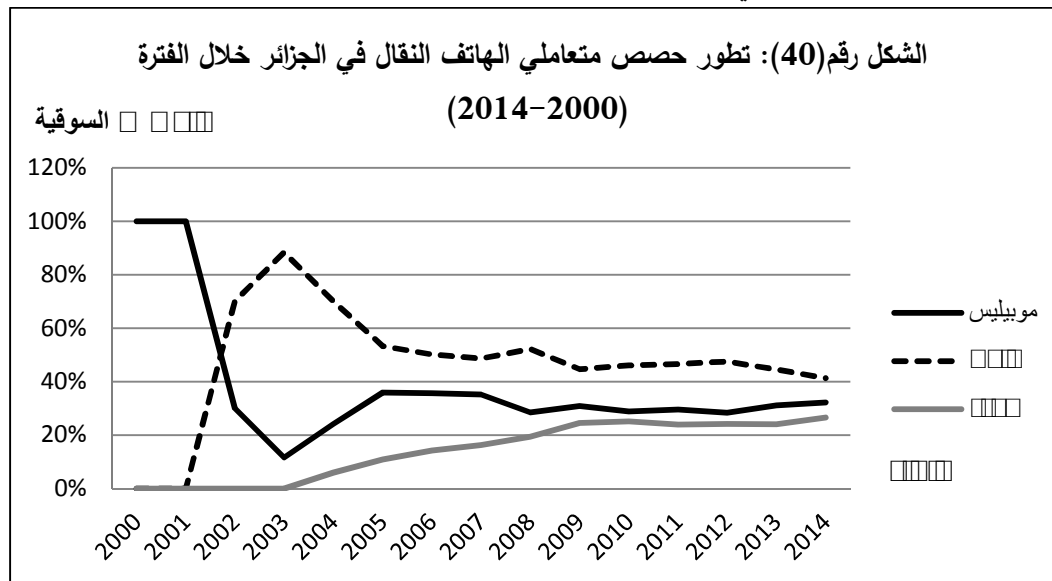
محتكرا من قبل اتصالات الجزائر، ويمكن إظهار حصص كل متعامل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(13): تطور حصص متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة(2000-2014)

						موبيليس		المتعاملين
		%		%		%		
%0.28	-	-	-	-	-	%100	86000	2000
%0.32	-	-	-	-	-	%100	100000	2001
%1.5	-	-	-	%70	315040	%30	135204	2002
%4.67	-	-	-	%88.4	1279265	%11.58	167662	2003
%16.26	4882414	%5.89	287562	%70.01	3418367	%24.10	1176485	2004
%41.50	13661355	%10.81	1476561	%53.27	7276834	%35.93	4907960	2005
%63.6	20997954	%14.24	2991024	%50.15	10530826	%35.60	7476104	2006
%81.5	27562721	%16.28	4487706	%48.55	13382253	%35.17	9692762	2007
%79.04	27031472	%19.31	5218926	%52.19	14108857	%28.5	7703689	2008
%91.68	32729824	%24.54	8032682	%44.66	14617642	%30.80	10079500	2009
%90.30	32780165	%25.16	8245998	%46.03	15087393	%28.82	9446774	2010
%96.52	35615926	%23.88	8504779	%46.59	1659233	%29.52	10515914	2011
%99.28	37527703	%24.14	9059150	%47.55	17845669	%28.31	10622884	2012
%102.11	36517045	%24.02	9491423	%44.47	17574249	%31.13	12451373	2013
%115.1	45727620	%26.6	12163000	%41.27	18872000	%32.13	14692620	2014

المصدر: بالاعتماد على: - التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- الإحصاء الأولي لسنة 2014 لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: باستخدام "EXCEL" بالاعتماد على بيانات الجدول رقم(13)

يظهر من الجدول والشكل أعلاه أن "موبيليس" (التي كانت محتواة في شركة اتصالات الجزائر) كانت محتكرة لهذه الصناعة قبل انفتاحها للمستثمرين الأجانب، وبالتالي كانت تستحوذ على كل السوق، هذا الأخير الذي كان متميز بضعفه ووجود عدد قليل من المشتركين، لكن بالرغم من كونها كانت السبّاقة، وبمجرد انفتاح الصناعة على المستثمرين ودخول مؤسسة "جازي"، عرفت هذه الأخيرة كيف تجد لنفسها موقعا في السوق، إذ يظهر من بيانات الجدول الحصة الكبيرة التي حصلت عليها بمجرد دخولها، وهو ما يدل على السهولة التي

وجدتها "جازي" في اقتحام سوق الهاتف النقال في الجزائر، أين استطاعت أن تجذب عددا لا بأس به من المشتركين، وذلك راجع لأسبقيتها في تقديم خدمة الدفع المسبق للمستهلك الجزائري الذي كان متعطشا لهذا المجال من جهة، وغياب الجهد التسويقي والخطاب الاتصالي لمؤسسة "موبيليس" من جهة أخرى، بالإضافة لجودة شبكتها وإستراتيجياتها التسويقية والترويجية المكثفة، وهو ما سمح لها بالاستحواذ على 70% من السوق بكل سهولة، والتي تقابل 315040 مشترك لها مقابل 135204 مشترك للجزائرية للاتصالات، فشركة "جازي" كانت تنمو بمعدلات كبيرة مقارنة بمنافسها اتصالات الجزائر بالرغم من تظن هذه الأخيرة بفصل خدمة الهاتف النقال بفرع مستقل تحت اسم "موبيليس". ومنذ سنة 2004 زاد انتعاش سوق الهاتف النقال بدخول ثالث متعامل "أوريدو الجزائر" تحت اسم "نجمة" الذي كان لدخوله وقع ايجابي جدا لتطوير هذه السوق، فبعد أن كانت الكثافة الهاتفية 0.32% انتقلت إلى 1.5% لترتفع أكثر بدخوله إلى 16.26% ثم إلى 41.50% بعد سنة من دخوله، وهكذا بدأ السوق يعرف نوعا من المنافسة، إلى أن أصبح كل متعامل يعمل على تحقيق أكبر حصة ممكنة، خاصة أن هذا السوق في بداية تطوره غير مشبع بعد وفتي، وبهذا سعى المتعاملين على تطوير حصصهم مستعملين سياسات وإستراتيجيات متنوعة.

وتبين نتائج الجدول أن شركة "جازي" تقود سوق الهاتف النقال منذ دخولها بنسب متفاوتة، ويمكن إرجاع ذلك لكونها المستثمر الأول في هذا السوق، لكن مع اشتداد المنافسة بين المتعاملين بدأت نسبتها من السوق تتناقص، فبعد أن كانت تسيطر على 88.4% من السوق بدأت نسبة سيطرتها تتناقص من سنة لأخرى لتستقر بين نسبة 53% و 41% خلال 10 سنوات كاملة (من 2005 إلى غاية 2014)، وذلك بوصولها لحصة سوقية تقدر بحوالي 18872000 مشترك في سنة 2014، إذ عرفت تطورا مستمرا في عدد المشتركين من سنة إلى أخرى.

في حين نجد أن شركة "موبيليس"؛ بعد استقلالها بفرع مستقل لها عن اتصالات الجزائر؛ بدأت تتدرك تأخرها من خلال اهتمامها بالتسويق، وبدأت بالسياسة الترويجية التي كانت غائبة قبلا، والاتصال بجمهورها محاولة إقناعه وجذب وكسب ثقته، بالإضافة إلى عملها على تنويع وتجويد خدماتها، وهذا ما جعلها محافظة دائما على المرتبة الثانية في عدد المشتركين في السوق؛ إذ نجد أنها منذ استقلالها بفرع مستقل وهي في تطور مستمر إلى غاية 2008، أين شهدت تراجعا كبيرا في نمو حصتها السوقية، وهذا باعتبارها أكثر متضرر من قرار سلطة الضبط للبريد والمواصلات (ARPT) الخاص بتوقيف الشرائح المجهولة الهوية، لتعاود بعد ذلك تحقيق نسب معتبرة من النمو من سنة 2008 إلى غاية سنة 2009، ثم تواصل نموها بمعدلات متفاوتة وضعيفة ما بين سنة 2009 إلى غاية سنة 2012، ثم تواصل تطورها بمعدلات أكبر ما بين سنة 2012 إلى غاية سنة 2015، وهذا نظرا لنجاحها الكبير في خدمة الجيل الثالث "3G"، فبالرغم من أنها تحاول من خلال إستراتيجيتها قيادة السوق إلا أن شركة "جازي" بدورها استطاعت أن تحافظ على مركزها القيادي.

أما عن "أوريدو الجزائر" (نجمة سابقا)، فبالرغم من أنها تحتل منذ دخولها المرتبة الثالثة في عدد المشتركين، إلا أنها المتعامل الأول من حيث معدلات النمو، فهو الوحيد الذي كان ينمو بشكل مستمر ولم يعرف تراجعا في نسب التطور؛ بالإضافة إلى كون حصصها السوقية متزايدة بشكل مستمر، إذ تمكن من خلال إستراتيجياته المختلفة من زيادة عدد مشتركيه من 287562 مشترك في سنة دخوله للسوق إلى 12163000 مشترك في سنة

2014، وارتفعت خلال 09 أشهر من سنة 2015 إلى 13.1 مليون مشترك حسب ما صرح به، فهو كان يتقدم بخطى ثابتة دون أن يعرف منذ دخوله للسوق تراجعاً أو تدهوراً. على عكس كل من "جازي" و"موبيليس" اللتان شهدتا تذبذبات في النمو؛ إذ عرف تطورا منذ بدأها إلى غاية سنة 2008، ثم بدأ هذا المعدل بالاستقرار في 5 سنوات (ما بين 2009 وسنة 2013)، ليعود التطور بعد ذلك بدرجة كبيرة مع انطلاقها في "3G" أين حققت 3.5 مليون مشترك في هذه الخدمات،¹ وهذا ما سمح لها برفع عدد مشتركها إلى حوالي 12.2 مليون مشترك في سنة 2014 أي زيادة 2.7 مليون مشترك في ظرف سنة واحدة.²

إن هذا النمو المستمر للمتعاملين الثلاث يعبر عن مدى قوة الإستراتيجيات التنافسية والسياسات التسويقية المطبقة من قبلهم، وهذا ما جعل سوق الهاتف النقال في الجزائر يتجه إلى التوازن، خاصة بعد سنة 2013 سنة البدء في خدمات "3G"، التي تتفوق فيها كل من "موبيليس" و"أوريدو الجزائر" على "جازي"، مما أدى إلى ارتفاع حصصهما خلال الفترة الأخيرة، لتصبح حصص السوق بين المتعاملين الثلاث متقاربة نوعاً ما، بعد أن كان الفارق كبيراً تتفوق من خلاله "جازي" على باقي المتعاملين، أين أصبحت "جازي" تسيطر على حصة سوقية في مجال "3G + GSM" تقدر بـ 41.27% مقابل 32.13% لـ "موبيليس" و 26.6% لـ "أوريدو الجزائر"، أي 18.872 مليون مشترك "لجازي"، 14.692 مليون مشترك لـ "موبيليس"، و 12.163 مليون مشترك لـ "أوريدو".

ويمكن القول أن منذ سنة 2013 انقسم السوق إلى مجالين، مجال الهاتف النقال "GSM" ومجال "3G"، إذ نجد أن في مجال "GSM" مازال "جازي" يحتل المرتبة الأولى بحصة 47.9% متبوع بـ "موبيليس" بـ 29%، ثم "أوريدو الجزائر" بـ 23.1% أي ما يقابل 17.887 مليون مشترك لـ "جازي"، 10.815 مليون مشترك لـ "موبيليس" و 8.556 مليون مشترك لـ "أوريدو الجزائر"؛ لكن في مجال "3G" تصدر "موبيليس" هذا المجال "السوق الجزئي" بحصة 44.2%، تتبعه "أوريدو الجزائر" بـ 43.8%، ثم "جازي" بنسبة 12%، وهي ما يوافق عدد مشتركين 3.639 مليون مشترك لـ "موبيليس"، 3.607 مليون مشترك لـ "أوريدو"، و 985000 مشترك لـ "جازي".³

وعلى العموم نقول أن هذا التطور لحصص السوق لكل المتعاملين راجع للمنافسة الشديدة بينهم، وعملهم على تحقيق التفوق من خلال التنوع والتجويد، وبالتالي تبنيهم لإستراتيجية التميز لتحقيق النمو والاستمرار.

المطلب الثاني: السلوكات الإستراتيجية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر لتحقيق التميز

يشهد قطاع الهاتف النقال في الجزائر نموا مستمرا، نظرا لوفرة الطلب على العروض المقدمة من مختلف المتعاملين الناشطين في السوق، ويكون طبيعة القطاع يتصف بالتطور والتغير المستمر فإن الخيارات الإستراتيجية متعددة ومتنوعة من طرف مؤسسات القطاع، ويمكن إظهارها وفق العناصر التالية:

أولا: السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة "جازي" لتحقيق التميز

تتركز رؤية "جازي" على أن تكون شركة الاتصالات الرائدة والمفضلة لدى الجزائريين، وتقدم دائما قيمة معينة لهم، وتصبوا أن تكون مرجع لباقي المؤسسات فيما يخص توجهها نحو الزبون، جودة خدماتها، محيط

¹ : التقرير السنوي لـ "أوريدو الأم"، سنة 2014، ص: 21

² : معلومات من الإحصاء الأولي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

³ : المرجع أعلاه نفسه.

عملها واندماجها المثالي في السوق الجزائري. فهي عملت منذ بدأها إلى اعتماد إستراتيجية التميز، إذ كانت في فترة بدأها مبادرة في هذا السوق، من خلال عرض العديد من المنتجات والخدمات، فكانت سباقة في مجال الدفع المسبق الذي يتلاءم مع المستوى المعيشي للجزائريين، أين تشكل فئة الشباب 70% منه، وبهذا استحوذت على ذوي الدخل المحدودة على عكس "موبليس" قبل انفصالها والتي كانت توجه منتجاتها لذوي الدخل المرتفعة من خلال الدفع المؤجل، ف "جازي" منذ بدئها انتهجت سياسة تسهيل إمكانيات الاشتراك بالشراء المباشر.

ومن أجل تحقيق إستراتيجية التميز تعمل باستمرار على اقتراح أسعار ملائمة تبعا للفئات المستهدفة، وكذا عرض تشكيلة من خدمات ومنتجات متنوعة، وذلك من خلال إستراتيجية التنوع التي انتهجتها منذ انطلاقتها، إذ اتخذت من جودة الخدمة كهدف أساسي لها ابتداء من خلقها إلى غاية وصولها إلى المستهلك، ولهذا فقد انتهجت سياسة الإتقان في نشاطاتها المختلفة وتحسين خدماتها التقنية والتجارية، فبمجرد انطلاقتها رسمت أولوياتها الإستراتيجية في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003، إذ حددت التغطية الشاملة في دفتر شروطها في نهاية سنة 2004.¹ وركزت كذلك على الاستماع المستمر للزبون من أجل تحليل احتياجاته ومعالجة طلباته؛ وللتحكم أكثر في منتجاتها وخدماتها والتجديد المستمر اعتمدت سياسة التجزئة لتتمكن من التحكم في كل أسواقها وبالتالي المحافظة على مركزها الريادي.

إن حفاظ "جازي" على المرتبة الأولى في السوق راجع لإستراتيجيتها التي تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتقويته وترسيخ علامتها لدى مشتركها ومحاولة إدارة العلاقة معهم، إذ تعمل بصفة مستمرة على تنويع منتجاتها وخدماتها ووضع أسعار مميزة، إذ اكتسبت هذا التميز من خبرة الشركة الأم الأولى "أوراسكوم تيليكوم هولدينغ" في الفترة الأولى وخبرة الشركة الأم الثانية "فيلكوم أوبتيموم تيليموم" الروسية حاليا، اللتان نشطتا في عدة أسواق عالمية في مجال الاتصالات، فبفضل هذه الخبرة تمكنت من قيادة سوق الهاتف النقال في الجزائر بالرغم من المنافسة الشديدة؛ وعادة ما دعمت استراتيجياتها المختلفة باستراتيجيات دفاعية، هذا في إطار اليقظة الإستراتيجية فقط، ذلك لأنها في الغالب تكون لديها استراتيجيات هجومية سواء من حيث أسعارها أو من حيث المنتجات والعروض المختلفة التي تقدمها؛ إذ أكد المدير العام السابق لـ "جازي" "حسان قباني" أن نجاحها راجع إلى تقديمها لأسعار مميزة وعروض وخدمات تتوافق مع احتياجات المواطنين، وفعالية خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى فعالية وجودة شبكتها. وهذا كله ناتج عن اعتمادها على الإبداع في سياساتها لتقديم العروض، واهتمامها بكل الشرائح حتى المعاقين، مما جعلها أكثر قربا من الزبائن؛ كما تعمل على وضع إستراتيجية حقيقية للعلامة التجارية لها وتطوير شبكة توزيع واسعة ومنتظمة من نقاط بيع ووكالات بهدف توفير العروض والخدمات في كل مكان؛ إذ وصل عدد مراكزها حاليا 88 مركز خدمات موزعة في كامل التراب الوطني، عادة ما نجد أكثر من وكالة في كل ولاية؛ فمثلا نجد في الجزائر العاصمة 14 وكالة؛ وهذا حسب الكثافة السكانية، وهذا في إطار إستراتيجيتها لإيصال الخدمات مباشرة إلى الزبائن، وتعمل كذلك على تقديم أفضل استقبال، ولهذا فهي

¹ : بالاعتماد على: - مقابلة مع إطار من مصلحة التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال، وذلك في: 2015/02/11؛

- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel**, 2003, P : 10.

تجدد أكثر من 55% من عمالها في مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن، بالإضافة إلى أكثر من 15 ألف نقطة بيع غير مباشرة؛ وفي الآونة الأخيرة اعتمدت على إستراتيجيات تحقق لها الحفاظ على حصتها السوقية، وذلك من خلال الاهتمام بقوتها البيعية وتقديم العروض، وبناء علاقات مع زبائنهم بهدف إرضائهم وتحقيق ولائهم.¹ إن نجاحها في كل تلك الإستراتيجيات يعني اعتمادها على كفاءات مميزة، وبالتالي وجود مخزون ثري من الكفاءات التي سمحت لها بالتجديد المستمر، وكذا التحكم في تسيير زبائنهم والمحافظة عليهم.

ثانيا: السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة "موبيليس" لتحقيق التميز

اعتمدت الجزائرية للاتصالات استجابة للمنافسة خيار استراتيجي مهم وهو إخراج "موبيليس" في فرع مستقل، وهذا ما حقق لها القدرة على التركيز في الهاتف النقال، وتوجيه كافة مواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذا السوق، وهذا ما جعلها تحقق إنجازا كبيرا في ظرف سنة واحدة، إذ انتقلت من مليون في سنة 2004 إلى 05 ملايين مشترك في سنة 2005، أية زيادة بنسبة 500%.² وبعد ذلك قامت بتطوير الجانب التقني لها من أجل تقديم عروض وخدمات متميزة، متخذة بذلك إستراتيجية التميز، وهذا ما مكنها من اكتساب ما يفوق 14,6 مليون مشترك سنة 2014 أي أكثر من 32% من السوق، بالتالي حققت تطور يقارب 850% مقارنة بسنة 2004، حيث اقترحت عدة خدمات كخدماتي الانترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم "Mobi+"، خدمة "Mobi- Poste" الذي يعتبر منتج فريد تميزت به، وكذلك مع انطلاق خدمات "3G" قامت بتقديم خدمات متميزة في هذا المجال، كما تميزت أيضا بعرضها الخاص "Forfait 0661" الذي يسمح باختيار رقم أو رقمين من شبكة "موبيليس" حسب الدفع الجزافي المتعاقد عليه بالاتصال المجاني، وغيرها من العروض والخدمات، بالإضافة إلى أنها تعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمؤسسات والتوسع فيها، وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى في صيغة الدفع المؤجل؛³ وكل ذلك يبين اعتمادها على كفاءات سمحت لها بتحقيق هذه المنتجات التي تعتبرها متميزة في السوق، كما اعتمدت على إستراتيجية التنويع لإنجاح إستراتيجية التميز، وذلك من خلال توسيعها لتشكيلة منتجاتها، وذلك يدل كذلك على توفرها لمخزون كفاءات مهم سمح لها بالتنويع والتجديد.

فالمؤسسة اتبعت مزيجا من الإستراتيجيات -النمو والتنويع والتعاون- لتحقيق الإستراتيجية التنافسية وذلك بتوسيعها لتشكيلة منتجاتها وتعاونها مع بريد الجزائر؛ وبسعيها لتحسين شبكتها وعروضها وتخفيض أسعارها، وسعيها الدائم لكسب أكبر عدد ممكن من المشتركين وإرضائهم، وفي إطار التقرب من الزبائن انتهجت إستراتيجية تسويقية محكمة عن طريق خدمة الرصيد والمراقبة، وذلك بدراسة كل اقتراحات وانتقادات زبائنهم المتعلقة بجودة الخدمات المستقبلية ومعرفة مختلف الحاجات التي يطمحون إليها، معتبرة أن كل من الجودة، العروض الترقية والابتكار هي المبادئ الأساسية لتفوقها، وكل ذلك بهدف توسيع حصتها السوقية.

ففي إطار إتباعها لإستراتيجية النمو ركزت المؤسسة على الجوانب التجارية، وذلك بمشاركة في مختلف التظاهرات الوطنية من معارض، مهرجانات، والعديد من المسابقات التي تجري عبر القنوات والمحطات الفضائية

¹ : بالاعتماد على وثائق داخلية لمؤسسة "جازي"

² : موبيليس الجريدة، العدد 01، 2005، ص: 08

³ : بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة "موبيليس".

وغيرها؛ كما اعتمدت على استراتيجيات الشراكة والتعاون، وذلك بتعاقدتها مع العديد من المتعاملين الأجانب من 140 دولة حول العالم، لتقديم خدمة "Roming" أو خدمة الجوال التي تسمح لمستخدميها الاستفادة من استعمال شبكات شركات المحمول التي تم التعاقد معها في حالة عدم وجود شبكتها باستعمال نفس أرقام اشتراكهم لديها، بالإضافة إلى تعاونها مع بريد الجزائر لطرح منتجها المتميز "Mobi-Poste"، بالإضافة إلى العديد من خدمات إمكانية معرفة رصيد الحساب البريدي من خلال الهاتف النقال. ومن أجل مواجهة المنافسة الشرسة اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وذلك بتخفيض أسعار عروضها منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا، فبالرغم من تقارب أسعار المتعاملين إلا أن المؤسسة ترى أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية، ذلك لأن أي تغير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أحسن من المنافسين، خاصة مع الانفتاح التام للسوق وانطلاق استغلال خدمات "3G".¹

وتشير وثائق المؤسسة وتصريحات مسؤوليها إلى أن كل الاستراتيجيات المعتمدة تسعى لتحقيق الإستراتيجية العامة، التي تتمحور حول إرضاء العميل بشكل أساسي وكذا تحسين الأداء والقدرة على المنافسة، وفي هذا الشأن صرح المدير العام للمؤسسة بأن هذا يتركز أساسا على تكنولوجيات متطورة واقتراح خدمات ملائمة لاحتياجات الزبائن ضمن شبكة ذات جودة وانتشار عالىين؛² مما يعني أن المؤسسة تتبنى خيار التميز الذي يظهر من خلال أهدافها وإنجازاتها والتزاماتها.

إذا فمع اشتداد المنافسة في سوق الهاتف النقال اتبعت المؤسسة العديد من الإستراتيجيات المتكاملة والمزج بينها بهدف البقاء والنمو في السوق، وبطبيعة الحال فإن نجاح كل إستراتيجية يعني توفرها لكفاءات مميزة سمحت لها بتقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات المميزة التي لاقت رضا الزبائن.

ثالثا: السلوكيات الإستراتيجية لشركة "أوريدو الجزائر" لتحقيق التميز

اعتبرت شركة "أوريدو الجزائر" (نجمة سابقا) التميز خيارا إستراتيجيا حاسما جدا منذ انطلاقتها، وهذا ما ظهر من خلال رسالتها التي تدعو للريادة والتميز في مجال الهاتف النقال متعدد الوسائط، إذ يتمثل هدفها المحوري من خلال إستراتيجية التميز هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتي يعتبرها المدير العام إستراتيجية هجومية تعكس صلابتها في المجال التكنولوجي، ولتحقيق ذلك كانت متيقظة منذ بدايتها.

فنظرا لكونها المتعامل الثالث والأخير في سوق الهاتف النقال الجزائري جعلها تعمل على تحقيق ذلك بالتدرج لأن دخولها كان بعد ترسيخ علامتي المنافسين لدى الزبائن وتحكم المنافسين أكثر في المعلومات المتعلقة بالسوق الجزائري في هذا المجال؛ هذا ما جعلها تعتمد في بدايتها على تكتيكات دفاعية اتجاه المنافسين، وهذا من فترة بدأها في 25 أوت 2004 إلى غاية نهاية 2004، وهي الفترة التي صاحبت مرحلة الإنشاء والتوسيع، أين كان اهتمامها منصبا في التوسع السريع لمجال التغطية ونقاط البيع.

فاختيار المؤسسة لقرار التميز منذ انطلاقتها جعلها تعمل على إثراء منتجاتها وخدماتها وتميزها مقارنة

¹ : المرجع أعلاه نفسه.

² : Mobilis le journal, N :01, P : 07.

بالمنافسين من جهة، ومن جهة أخرى انتهاج سياسة تنافسية حول الأسعار، بالإضافة لأسبقيتها في تقديم التكنولوجيات المتطورة مثل الخدمات المتعددة الوسائط، أو خدمات الجيل الثالث (أين تعتبر أول من أدخل خدمات الجيل الثالث في السوق الجزائرية في سنة 2013)، ولعل ما يؤكد هذا كله تصريح المدير العام السابق لهذه المؤسسة "Rène Patoire" بقوله عند إطلاقها لمنتجاتها: "سنميز أنفسنا بإطلاق خدمات متقدمة مثل الانترنت المحمول وإرسال الرسائل المصورة وأسعار قادرة على المنافسة"؛ إذ عرف سوق الهاتف النقال الجزائري نوعا من المنافسة بعد انضمام "أوريدوا الجزائر" لها، وهذا نظرا للأسعار المغرية التي جعلت من المنافسين يحتاطون لهذه السياسة من قبل "أوريدوا"، وهو ما جعل السوق أكثر نشاطا وحيوية.¹ وبالتالي نجد أنه بالرغم من أنها كانت آخر من يدخل هذا السوق إلا أنها هي من أحيته من خلال إستراتيجياتها الهجومية سواء من حيث التوزيع في المنتجات أو من حيث الأسعار. ودعمت ذلك من خلال سياسات وحملات إعلانية وترويجية واسعة التي كانت تصمم بطريقة تسرع من ترسيخها لدى الجمهور، كحملة زيدان (نحبها ونحب اللي يحبها)، وكذا شعارها (مازال واقفين) وغيرها، التي تبين كلها أن المؤسسة كانت ذكية في طريقة تقربها للجمهور الجزائري وهو ما يدل على وجود كفاءات مميزة تم استغلالها أحسن استغلال.

وقامت المؤسسة بوضع سياسات توزيع مكثفة لتحقيق تواصل أكثر مع عملاءها في جميع أرجاء الجزائر، من خلال شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد، حيث بات بمقدورها توزيع منتجاتها وخدماتها في أكثر من 400 مقرا منتشرا في مدن وقرى الجزائر بأسرها، إذ تغطي شبكة التوزيع أربع مناطق في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50000 منمذا شريكا و 2000 موزعا شريكا، إضافة إلى 05 وكلاء توزيع محليين إقليميين.² وعززت إستراتيجية تميزها أكثر من خلال الاهتمام بجودة شبكتها في الهاتف النقال و "3G" أين قامت بتنفيذ أكثر من 2200 محطة تقوية لخدمات الجيل الثالث خلال 10 أسابيع فقط؛ كما دعمت تميزها من خلال تبني إستراتيجيات التعاون، وذلك من خلال تعاونها مع وزارة الصناعة لمساعدتها على تحفيز النمو بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تعاونها مع البنوك لتقديم بعض الخدمات لزيائنها.³ ولهذا نجد أن المؤسسة مسعاها الرئيسي هو تنفيذ إستراتيجية التميز من خلال العديد من الإستراتيجيات، سواء الهجومية من خلال عرضها للخدمات والعروض الفردية وتقديم أسعار جد تنافسية، أو دفاعية في سبيل اليقظة الإستراتيجية والتي اعتمدتها بين الحين والآخر، معتمدة في ذلك على سياسات وإستراتيجيات تكتيكية، كإستراتيجية التوزيع، الجودة وسياسات التوزيع والترويج الفعالة. ويمكن القول أنها عرفت كيف تستغل كفاءاتها لنجاح مختلف إستراتيجياتها التي تخدم كلها إستراتيجية التميز، وهو ما انعكس على خدماتها ومنتجاتها التي سمحت بكسب ولاء عدد معتبر من الزبائن.

¹ : مقابلة مع إطار من مديرية المنافسة والاقتصاد في سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية اللاسلكية.

² : موجود على الموقع التالي: <http://www.ooredoo.com/ar> ، شوهذ في: 2015/02/24

³ : مقابلة مع إطار في مصلحة نظم المعلومات لمؤسسة "أوريدو الجزائر"، تمت في: 2015/02/21

المطلب الثالث: الملامح التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

تسعى كل مؤسسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر إلى كسب مزايا تنافسية تحقق لها البقاء والنمو في المحيط التنافسي، ونسلط الضوء على بعض السلوكيات التنظيمية لمؤسسات القطاع تسمح لها بكسب كفاءات قادرة على تحقيق التميز لها، ويجعلنا ندرك وجود بؤادر لأسلوب الإدارة بالكفاءات.

أولاً: الملامح التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة "جازي"

تحرص "جازي" على العمل الجماعي الذي حددته من بين قيمها، إذ تشجع العمل بطريقة موحدة ومترابطة ومتناسقة، وروح الفريق والتعاون؛¹ وهذا ما يوفره الهيكل التنظيمي لها، الذي بني بشكل يمكن مختلف المستويات بالتواصل فيما بينها وتقاسم المعلومات بين كل المستويات وبشكل واضح؛ كما تعمل على التواصل المستمر مع زبائنها وهذا بهدف جمع معلومات كافية تمكنها من التحسين المستمر من خلال آراء زبائنها وتحليلها، ولهذا عمدت على تجزئة أسواقها للتحكم أكثر في المعلومات والاستفادة منها أكبر قدر ممكن، وبالتالي الحصول على مخزون معلومات ثري واستغلاله أحسن استغلال، إذ نجد أن للمؤسسة مديرية تعمل على تنظيم هذه المعلومات وتضمن استغلالها، وهي مديرية تكنولوجيا المعلومات التي تتصل بمختلف المديريات والمستويات لضمان ذلك.

ومن جهة أخرى وضعت قيم أخرى للعاملين وتتمثل في قيم الإبداع، والاندماج وروح القيادة واحترام الغير، التي تعتبر ملائمة لبروز كفاءات، كما تعمل على دعم إستراتيجية التعلم التنظيمي بصفة مستمرة الذي يظهر أساساً من خلال مجموعة من القيم التي حددتها من بينها التمهين والمبادرة؛ فبالنسبة للتمهين (التعلم التنظيمي) نجد المؤسسة تؤمن بالحاجة الملحة لتسييره، وهذا بغية التكيف مع التغيير والبقاء على الواجهة، وهي تدعو أفرادها أن يتعلموا حتى من أخطاءهم؛ وفي ما يخص قيم المبادرة فهي تدعو أن تكون المبادرة موافقة لأعمالها لحل المشاكل وتجاوز العقبات، ودعمت هذه القيم بقيمة أخرى تتمثل في الالتزام والنزاهة في العمل، وهذا لتحسيس الأفراد لديها بالمسؤولية في مجال عملهم وتمكينهم لأداء وظائفهم بكل فعالية. فانتهاجها لإستراتيجية التعلم يدعم سياسة الإبداع والابتكار لديها، التي تعتبر من بين أولوياتها، ويظهر ذلك من خلال مختلف العروض والخدمات والمنتجات التي تقدمها التي يلتبس فيها الزبون لمسات إبداعية تلبي رغباته، ومن أجل ذلك فهي تقوم كل سنة بتكريم موظفيها الذين يتجاوزون الأهداف المسطرة وتكريم العاملين المبدعين والذين تجاوزوا نشاطهم، وكذا هؤلاء الذين يتمتعون بروح الفريق والوفاء لقيم المؤسسة.²

ويهدف استمرار خلق الأفكار الإبداعية والابتكار أكثر نجد أن المؤسسة تعمل على تعزيز دائم لخطة التدريب، وفي هذا المجال تعمل على تنويع برامج التدريب، إذ قامت بفتح مكتبة لموظفيها في 16 أبريل 2009 بهدف إثراء مواردها البشرية، كما انتهجت في نفس السنة كجزء من التدريب تكنولوجيات جديدة، منها التعلم الإلكتروني (E-Learning) لتوفير وإدارة التعلم عن بعد لموظفيها دون عناء تنقلهم؛ فإستراتيجية التدريب داخل المؤسسة تهدف إلى تنمية مهارات مواردها البشرية، إذ تؤكد أن التدريب أحد الأدوات التي تقوم بتطوير ميزاتها التنافسية، ذلك لأن تطوير قدرات العاملين في العمل يهدف إلى مواكبة التكنولوجيات الجديدة وتجسيد طموحهم

¹ : www.djezzy.com/djezzy-groupe/visions-missions-et-valeurs/

² : www.djezzy.com/djezzy-groupe/list-events/page/2Rmyyear.

فيما يتمثل في تحقيق جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.¹ وأحصت المؤسسة منذ تأسيسها إلى غاية 2014 حوالي 2 مليون ساعة تدريبية لعمالها،² فبرامج التدريب والتكوين عند "جازي" متكاملة تعمل على تحسين القدرات المكتسبة وتمكين العاملين من المساهمة بجدية في التوجهات الإستراتيجية لها، فهذه البرامج موجهة لكل الموظفين إذ يمكنهم من استغلال إمكانياتهم وتحثهم على الاستفادة منها، باعتمادها على أدوات تتماشى مع متطلباتهم وطموحاتهم، مثل حصول العاملين على شهادات إضافية، ووضع برامج لتبادل المعارف، والتعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تكوين تقني متعدد ووجود مركز تقييم القدرات.³

فجازي تولي تركيزها للمورد البشري، وهذا ما أكده المدير العام السابق لـ "جازي" وهو "حسان قباني" أن المؤسسة اعتمدت على اليد العاملة المحلية للوصول إلى ما وصلت إليه، وأرجع على أن تقديم خدمات نوعية دون أي اضطرابات كان بفضل المهندسين الجزائريين.⁴ فنظرا لتيقنها وقناعتها بأن الموظفين الموهوبين يشكلون المفتاح لنجاحها نجد أنها تعمل باستمرار على تنمية وتطوير المواهب، وتضعهم في قلب إستراتيجية التنمية الشاملة، ولهذا فهي دائمة البحث عن أشخاص مؤهلين ومتحمسين، وبالمقابل توفر لهم بيئة عمل بأفضل المعايير وتقدم لهم فرص تطوير السيرة المهنية ودورات تدريبية لصقل مهاراتهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى رواتب مغرية؛⁵ وفي مجال التوظيف نجدها تقوم بالاستقطاب بصفة مستمرة، إذ شهدت سنة 2010 أكبر عملية توظيف قامت بها وهي 1200 عامل جديد، بعد أن كان عددهم في سنة 2009 يزيد من 3900 عامل؛⁶ فهي استطاعت الاحتفاظ بمواهبها ودعمها بمواهب جديدة، ووضعت ثقها في المهارات والمواهب الجزائرية، كما عملت على حث الكثير من المدراء التنفيذيين والمواهب الجزائرية المستقرة بالخارج بالتفكير في العودة إلى البلاد للعمل فيها، مع وضع مهني ملائم، كما بادرت بعقد شراكات مع ستة جامعات تقع في كل من الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة لتقديم الدعم الأكاديمي من جهة، وكذا إبرام عقود لتوظيف الطلاب المتفوقين والقيام بمتابعتهم وتدريبهم في فترة تكوينهم الجامعي؛⁷ فسياسة التشغيل المعتمدة لديها هي التوظيف على أساس الكفاءة والجدارة.⁸

وبهذا تعمل "جازي" على إثراء مخزون كفاءاتها من خلال عمليات التدريب التي تتوافق ومتطلبات العصر الجديد، وكذا عمليات التوظيف التي تهدف من خلالها الحصول على أفضل الكفاءات، وتوفير بيئة عمل مناسبة لكسب كفاءات ومهارات بشرية بصفة مستمرة، ويظهر ذلك جليا من خلال وجود فروع في إدارة الموارد البشرية والمتصلة مباشرة بالمديرية العامة التي تعمل لكسب موارد بشرية نوعية، وتتمثل في فرع إدارة المواهب، وفرع مصادر المواهب، إذ يعمل الفرع الأول على تحسين مستوى مهارات الموظفين وتوجيههم نحو ثقافة المؤسسة من

¹ : www.djezzy.com/ar/البشرية -

² : مقابلة مع إطار من مديريةية الموارد البشرية لمؤسسة "جازي"، التي كانت في: 2015/02/11

³ : www.djezzy.com/djezzy-groupe/note-politique-de-developpement

⁴ : تصريح مقتبس من منتدى الشروق لحوار أجراه "حسان قباني" المدير العام السابق لـ "جازي" في 24 أفريل 2008، العدد 2284.

⁵ : www.djezzy.com/djezzy-groupe/note-politique-des-ressources-humaines

⁶ : بالاعتماد على التقارير السنوية لـ "جازي".

⁷ : www.djezzy.com/ar/البشرية -

⁸ : www.djezzy.com/ar/العمل - جازي-خلق-فرص-العمل

خلال نقل المعارف والتأثير على القدرات التقنية الأساسية والتدريبية لديهم، وذلك من خلال الدورات التدريبية، التدريب عن بعد، وتوفير مكتبات في كل المديرية الجهوية، في حين يعمل فرع مصادر المواهب على الكشف وجلب وتوظيف أفضل المهارات حسب معارفهم وقدراتهم على التكيف مع ثقافة المؤسسة وذلك في الوقت المناسب، بالإضافة إلى فروع متعددة أخرى تعمل كلها على توفير البيئة المناسبة للعمل.¹

ثانيا: الملامح التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة "موبيليس"

تعمل "موبيليس" بتضافر جهود كل المستويات التنظيمية إلى كسب كفاءات تحقق لها التميز، وذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة التي تسمح ببروزها؛ ولهذا نجد أنها تعمل على تبني هياكل تنظيمية ووظيفية مرنة بوظائف وأدوات جديدة (Géo marketing)، اليقظة والتطلع للمستقبل، الاتصال، التدقيق والجودة، تطوير الموارد البشرية) التي تسمح بإحداث التعاون والتنسيق بين كافة الوظائف وتسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديرية، ومن أجل ذلك قامت باستخدام إدارة متخصصة في نظم المعلومات تضمن الاستغلال الأمثل لها، إذ تعتبر المعلومة في المؤسسة موردا إستراتيجيا هاما يمكنها من بناء كفاءات، ويهدف ذلك قامت بتجزئة زبائنها وتنظيم المعلومات وفق كل جزء سواء كانوا مؤسسات، مهنيين، أو مشتركين عاديين، وكذا تنظيمهم حسب المنتجات المختلفة (الدفع المسبق والمؤجل)، وهذا ما يسمح لها بامتلاك قاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، مما يسمح لها بالتعرف على حاجات الزبائن في الوقت المحدد، ومن ثم الاستجابة الفورية لها بعد جمع هذه المعلومات من طرف الوكالات التجارية أو من المديرية الجهوية والتي يتم إرسالها إلى المديرية العامة عن طريق البريد الإلكتروني، الهاتف، الفاكس وغيرها، وذلك لدراساتها وتحليلها واتخاذ الإجراءات اللازمة، ومعرفة أماكن الخلل والتقصير وتتبع ولاء العملاء، وفي نفس الإطار تعمل على إقامة دراسات واستبيانات العينات من عملائها بشكل دوري لمعرفة جوانب الرضا من عدمه، وبالتالي تحديد معدلات الرضا كأداة لتصحيح المسار ويقتطع اتجاه تحركات المنافسين، وكل ذلك يسهل لها معالجة مشاكل جودة التغطية والإنقطاعات المتكررة، كما قامت بطرح خدمة جديدة في سنة 2006 تسمى "اليقظة" وتسعى من خلالها جمع كل الملاحظات والشكاوي وكذا النقائص المعبر عنها من طرف الزبائن عن نوع الخدمة والانتقادات، وهذا يعطي مصدرا جديدا للمعلومات التي تمكنها من إدراك حاجات العملاء ورغباتهم غير المشبعة والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحاتهم، التي من خلالها تتمكن من تحسين خدماتها وتقديم خدمات وعروض جديدة، ووعيا منها بأهمية المعلومات فهي تتبنى مفهوم اليقظة، حيث تقوم برصد وتتبع كل التغيرات الإيجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن خلال مخططها التنموي بين(2012-2016) الذي ترمي من وراءه الاستحواذ على نسبة 45% من السوق تم تخصيص 2 مليار دولار لعصرنة النظام المعلوماتي مع شركة "IBM"، وهذا الإجراء يعتبر كعملية حاسمة في الإستراتيجية التنموية.²

¹ : وثائق داخلية مقدمة من مصلحة الموارد البشرية.

² : بالاعتماد على : وثائق داخلية خاصة بمؤسسة "موبيليس"؛ و www.djazaress.com

كما تستعمل المؤسسة تقنية القياس المرجعي (القياس المقارن) وهذا لمقارنة أداؤها بأداة المنافسين والعمل على دراسة أفكارهم وتجاربهم ومحاولة استيعابها (وليس تقليدها) في خلق طرق وأفكار جديدة وتطبيقها للحصول على الميزة التنافسية؛ كما تعتمد على مؤشر الخبرة المهنية كمعيار آخر للتوظيف إضافة إلى المستوى التعليمي، حيث نجد أن أكثر من 70% من عمالها حائزين على المستوى الجامعي، كما تعتبر أن تدريب العاملين ضروري لإطلاق كفاءاتهم، ولهذا تعمل على تدريب وتكوين العاملين في مراكز خاصة بها أو إجراء تربية، وذلك بهدف تطويرهم وتأقلمهم مع الوظائف والارتقاء من خلال الترقية أو النقل ومحاولة استباق التغيير، ومن أهم مجالات التكوين تتمثل في التسيير، تكنولوجيا الاتصالات وثقافة المؤسسة بالنسبة للأفراد الجدد، كما تعمل على تقديم الرواتب والعلاوات والترقيات على أساس الكفاءات، ولهذا فهي تخصص جزء مهم من ميزانيتها لهذا الجانب؛ ومن أجل زيادة الاستفادة من المورد البشري عمدت إتباع خطة عمل ابتداء من سنة 2006 تتمثل في عملية تصميم وتنفيذ إستراتيجيات التسيير الحديث للموارد البشرية والكفاءات، وهذا لضمان الفهم المناسب للمبادئ التوجيهية لتسيير وتنمية القدرات البشرية، وجعل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية والكفاءات تتسجم مع الإستراتيجيات العامة؛ كما قامت في سنة 2007 بإعادة تنشيط مديرية الموارد البشرية وإرساء ثقافة جديدة للتسيير (تحقيق الفعالية، تسيير الكفاءات، عصريّة آليات تسيير وظائف المؤسسة)؛ وفي هذا الإطار قامت بتشكيل فريق عمل مختلط مكون من مجموعة من إدارتها ومكتب دراسات أجنبي، مهمته جمع النقائص وتحديد الاحتياجات اللازمة لدعم المديرية والأقسام بموارد بشرية كفؤة وبآليات تسيير حديثة.¹

كما يعد الإبداع المستمر أحد أهم الأهداف التي تتبناها المؤسسة في إستراتيجياتها منذ سنة 2003، فهي دائما تسعى لتحقيق الإبداع عن طريق الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجات الزبائن، وهذا بهدف القدرة على التأقلم السريع مع التطورات التي يعرفها سوق الهاتف النقال؛ وبالرغم من أنها تعتبر عملية الإبداع والابتكار من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجياتها إلا أننا نلاحظ أنها لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير رغم أهميتها البالغة، إذ اكتفت بإسناد مهمة متابعة ذلك وتحديد المنتجات والعروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف متعددة، وهذا خلافا إلى ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة، تتطلب مزيدا من الاهتمام بجانب الإبداع والابتكار؛ حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية؛ وغالبا ما تكون إستراتيجيتها في مجال الإبداع دفاعية، فغالبا ما تكون كرد فعل للتحسينات والإبداعات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، ويعتبر هذا الإجراء مقبولا إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكن يعتبر خطأ إستراتيجيا إذا اعتمدت بصفة مباشرة ودائمة الانتظار في مبادرات المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية، خاصة إذا كانت ردة فعلها تستغرق وقتا لأن ذلك سيؤدي إلى تسرب الزبائن وانسيابهم وراء إغراءات المنافسين. وبالرغم من كل هذا فهي تسعى دائما لدعم عملية الابتكار والإبداع من خلال رصد

¹ : بالاعتماد على: - مقابلة مع إطار من مديرية الموارد البشرية لمؤسسة "موبيليس"، تمت في 2015/02/21 ؛

- www.mptc.gov.dz ، شهود في: 2015/04/15

ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال، بالإضافة إلى تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغيرات الحاصلة في أساليب العمل.

ثالثا: الملامح التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة "أوريدو الجزائر (نجمة سابقا)"

يشكل التميز الخيار الإستراتيجي الحاسم لـ "أوريدو الجزائر" على جميع المستويات، وتعمل على تجسيد هذا الخيار من خلال فلسفة إدارية مرتكزة على الموارد البشرية وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق التميز. فالمؤسسة باشرت منذ 2012 بالتزامن مع الشركة الأم وضع إستراتيجيات وبرامج إدارة المواهب، مع الاهتمام بأفضل الممارسات وتطوير القادة والمواهب، إذ أبرمت العديد من الشراكات مع عدد من أفضل المؤسسات لإثراء ممارساتها في مجال إدارة المواهب، مستفيدة من أحدث الأبحاث وتوفير برامج تدريب وتطوير مبتكرة وفعالة للعاملين. فالإدارة الفعالة والمبتكرة للمواهب هي عنصرا أساسيا في خطة "أوريدو"، وبعيدة المدى لتحقيق النجاح وذلك في ضوء التغيرات التي تحدث في قطاع الاتصالات وضرورة تكيف اليد العاملة لديها بالشكل الذي يضمن استعدادها للمستقبل؛ ولهذا فهي تبذل جهودا كبيرة لاستقطاب الموظفين الجدد مع تطوير الموارد البشرية الموجودة لديها التي تعتبرهم موهوبين، وتزويدها بخبرات من خلال تنفيذ برنامج تدريبي متطور وشامل لضمان أن يكون لها أفضل فريق عمل، وذلك من خلال بناءها للكفاءات الضرورية لتلبية احتياجات هذا السوق الحيوي، ولهذا فهي تخصص سنويا عشرات الآلاف من الساعات التكوينية، إذ وصلت في سنة 2010 إلى 25000 ألف ساعة، وفي 2013 وصلت إلى 50000 ساعة نظرا لتكنولوجيات "3G"، بمعنى أن التكوين مرتبط مع التكنولوجيات الجديدة للتحكم فيها، وكل ذلك بهدف تدعيم سياسات الإبداع والابتكار والتجديد المستمر التي تمثل محور تركيز رسالتها التي تنادي إلى العمل ببرنامج تسيير إبداعي، وذلك لتحريك الأفكار الأكثر عبقرية، وهذا يفسح للجميع مجالا للتفكير الجماعي، إذ يتمكن العامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الانترنت، تعرض على هيئة متخصصة للإبداع تمنح لصاحب الفكرة الإبداعية المقبولة مقابل مالي معتبر، وكل ذلك يوضح مدى اهتمام واعتماد الشركة على سياسة الإبداع والابتكار، التي انعكست إيجابا على منتجاتها المتميزة وأسبقيتها في تقديم الكثير من التكنولوجيات مثل خدمات "الجيل الثالث"، وطرح شبكة الألياف الضوئية في مختلف أنحاء العاصمة. إن الملفت للانتباه بالنسبة للمتعامل "أوريدو" أنه حاول منذ البداية أن يذهب أبعد من الخدمات التقليدية، ويعرف نفسه أنه أول متعامل للهاتف النقال متعدد الوسائط (GPRS/EDGE) في الجزائر، معتمدة في ذلك على تجهيزها؛ وقد قامت في مجال التطوير ببناء مركز خاص للتطوير والبحث لعمالها، من أجل تقديم آخر التطورات لهم والمستجدات في عالم الاتصال، التكنولوجيا، إدارة الأعمال، عمليات البيع والشراء بالإضافة إلى التربص قصير المدى.¹

إن "أوريدو الجزائر" مؤسسة مواطنة، ديناميكية ومبتكرة، ترجع نجاحها لموظفيها الذين يعملون من أجل تحقيق هدف واحد، وهو رضا العملاء، إذ تستند على قيم قوية ومميزة، وتستخدم ممارسات الإدارة الحديثة والتشاركية،

¹ : بالاعتماد على: - مقابلة مع إطار من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "أوريدو"، تمت في 2015/02/16؛

- التقارير السنوية لمؤسسة "أوريدو الجزائر".

بمعنى الجميع لديه فرصة لإظهار المبادرة، وتعمل على تحقيق بيئة عمل ممتعة وتعويضات تنافسية عالية. فما يجعلها قوية هي عزمها أن يكون التركيز على أفرادها بصفة عامة، معتمدة في ذلك على فئة الشباب ذوي الشهادات والكفاءات، وكذا توفير التكوين والدعم اللازم لتنميتهم، ولذلك فهي توفر محيط عمل إيجابي يسمح بتطوير كل فرد فيها، ونتيجة لإيمانها بقدراته وكفاءاته فهي تدعو للشفافية في ترقية موظفيها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، وتحرص على توفير بيئة عمل تتميز بروح التعاون، الطموح، وروح الفريق.¹

بناء على ما سبق، يظهر أن كل مؤسسات القطاع تسعى لتحقيق التفوق والتميز، ولهذا تعمل كل منها على تبني بعض السلوكات والأبعاد الإدارية والتنظيمية التي تساعد على إبراز كفاءاتها التي تنعكس أساسا تشكيلة منتجاتها وخدماتها المتنوعة والمتميزة.

وفي الأخير وختاماً لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

¹ : careers.ooredoo.dz/ooredoo/page.aspx?businessunited=668

الخلاصة:

سجل قطاع الاتصالات نموا متزايدا ومستمر من سنة لأخرى، خاصة في سوق الهاتف النقال، منذ تحريره من خلال قانون 03-2000، ويظهر ذلك أساسا من خلال تطور عدد المشتركين للمتعاملين في هذا السوق وتطور المكالمات، بالإضافة إلى رقم أعمال القطاع ونتائجه، التي تعتبر كمؤشرات إيجابية للحكم على وجود منافسة بين المتعاملين الثلاث المتمثلين في كل من "جازي"، "موبيليس"، و"أوريدو (نجمة سابقا)".

إن طبيعة المنافسة في القطاع هي منافسة القلة، فالقطاع لم يصل بعد إلى مرحلة التشبع، نظرا لكون الخدمات المقدمة مازالت في تطور مستمر بإدخال تقنيات تكنولوجية متجددة دورية بصفة مستمرة، إلا أن هذا لا يعني عدم وجود منافسة بين المتعاملين الثلاث، إذ تحتل جازي المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين، وموبيليس في المرتبة الثانية، وتليها شركة أوريدو (نجمة سابقا)؛ ويمكن القول أن هذه المنافسة بدأت أكثر مع دخول أوريدو (نجمة سابقا) في 2004، فبدخولها بدأت المراوغات بين المتعاملين الثلاث، وأصبح بذلك كل متعامل يحرص على تحقيق أكبر حصة ممكنة، ومن أجل ذلك عمل كل واحد منهم على تنويع الخدمات والمنتجات وتجويد نوعية الخدمات المقدمة لعملائهم وتسريع الانتشار أكثر للوصول إلى الزبائن بهدف جذبهم، خاصة أن هذا السوق في بداية تطوره غير مشبع بعد وفتي، وبهذا سعى المتعاملين على تطوير حصصهم مستعملين سياسات وإستراتيجيات متنوعة التي تدعم كلها إستراتيجية التميز لتحقيق النمو والاستمرار.

وكل تلك الإستراتيجيات لا يمكن أن تتحقق وتتجج إلا من خلال اعتمادها على كفاءات مميزة، ووجود مخزون ثري من مختلف الكفاءات التي تسمح لها بالتجديد المستمر لمنتجاتها وخدماتها وكذا التحكم في تسيير زبائنهم والمحافظة عليهم، وذلك في إطار تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ وفي هذا الشأن أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك ملامح لاعتماد هؤلاء المتعاملين لبعض الإستراتيجيات التي تؤكد اهتمامهم بالأسلوب - بالرغم من اختلاف الطرق والمناهج والأدوات المستعملة في ذلك - كإدارة الإبداع وذلك من خلال التشجيع المستمر للأفكار الإبداعية، وكذا إدارة المعرفة من خلال محاولة كل واحد منهم الاستفادة المثلى للمعلومات في إطار بناءهم لنظم اتصال تسهل إثراء مخزون المعارف، وكذا بتركيزهم على التعلم التنظيمي وغيرها وكل ذلك في إطار محاولة كل منهم تبني هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال فعال للمعلومات وخلق جو ملائم لأداء العمل؛ بالإضافة إلى سياسات الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات؛ وكل ذلك انعكس على منتجاتهم وخدماتهم المتنوعة والجذابة التي يتميزون بها والتي تظهر امتلاكهم لكفاءات مميزة استطاعوا استغلالها أحسن استغلال مما سمح لهم بالنمو المستمر في السوق.

يظهر مما سبق أن كل مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر تسعى لتحقيق التفوق والتميز، ولهذا تعمل كل منها على تبني بعض السلوكات والأبعاد الإدارية والتنظيمية التي تعتبر كملامح للحكم على تطبيقها لأسلوب الإدارة بالكفاءات، والتي انعكست إيجابا على تشكيلة منتجاتها وخدماتها المتنوعة والمتميزة.

الفصل الخامس

واقع الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال
وعلاقته بتحقيقها مزايا تنافسية
من وجهة نظر المسيرين والإطارات

تمهيد:

حاولنا من خلال تحليل الواقع العملي في الفصل السابق التعرف على درجة المنافسة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر، والكشف عن ملامح اعتمادها لأسلوب الإدارة بالكفاءات، بعد أن ظهر بصفة مبدئية وجود منافسة بين متعاملي القطاع ووجود ملامح تبنيها للأسلوب، معتمدين في ذلك على كل من المقابلات، الوثائق الداخلية وبعض الإحصائيات المتحصل عليها حول القطاع.

ومن أجل سعينا وراء الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، وهذا للكشف عن علاقة تحقيق مؤسسات الهاتف النقال لمزايا تنافسية بهذا الأسلوب الإداري، تطلب استخدام أدوات وتقنيات أخرى تسمح بكشف القناع الذي يحجب ذلك؛ ووجدنا أن الاستبيان أفضل أداة لاستكمال الدراسة الميدانية. وعلى ضوء ذلك سيتم من خلال هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان الذي وجه أساسا لمسيري وإطارات الوظائف الأساسية لمؤسسات القطاع المدروس، وهذا بما يتيح لنا من عرض وتحليل نتائج استجابات عبارات الاستبيان؛ وفي سبيل تحقيق ذلك سيتم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة من العبارات التي يتم من خلالها التعرف على واقع المنافسة واعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات القطاع؛ وكذا استخدام الارتباط ومعامل التحديد للكشف عن مدى ارتباط هذا الأسلوب بكسبها لمزايا تنافسية. وبهدف الإلمام بكل هذه الجوانب للتأكيد على ما تم التوصل إليه في الفصل السابق تم إدراج المباحث التالية:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها؛
- واقع الإدارة بالكفاءات في م ه ن وسعيها لكسب مزايا تنافسية من وجهة نظر المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية؛
- تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وكسب مزايا تنافسية ل م ه ن حسب آراء المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والطبيعة الوصفية للدراسة، نجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان"، وذلك لعدم توفر بعض المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول على كل المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات أو الزيارات الميدانية، وعليه تم تصميم الاستبيان وإخضاعه للأسس العلمية في البناء وتقدير الصدق والثبات من أجل توجيهه للعينة المختارة من المجتمع المقصود بالبحث، ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:

- بناء وتصميم الاستبيان؛
- إجراءات تطبيق ومعالجة الدراسة الميدانية؛
- وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة.

المطلب الأول: بناء وتصميم الاستبيان

إن التصميم الجيد والصياغة المناسبة للاستبيان يساعدان على تقليل الأخطاء في الإجابة إلى أقل قدر ممكن، وعليه تم تطوير استبيان صمم لقياس مدى اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر وعلاقة ذلك بتحقيقها لمزايا تنافسية، وهذا من وجهة نظر المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية، بعد مروره بعدة خطوات، نبرز كل ذلك وفق العناصر الموالية.

أولاً: خطوات بناء وتصميم الاستبيان

يمكن إبراز مختلف مراحل بناء وتصميم أداة الدراسة كما يلي:

- القيام بمراجعة مستفيضة لأدبيات الدراسة ذات العلاقة؛ وذلك من خلال القيام بعملية المسح المكتبي على مراحل متفاوتة، وكذا استناداً إلى الدراسة النظرية؛ قمنا بتكوين مجموعة من الأفكار التي تم الحصول عليها من القراءة المتأنية لما أتيح لنا من تلك الأدبيات، كتب، بحوث، دراسات علمية، رسائل جامعية في مجال الدراسة الحالية، إذ تعتبر تلك الأفكار بداية لصياغة مجموعة فقرات أداة الدراسة؛
 - بعد صياغة مجموعة من الفقرات، التي حاولنا أن تكون واضحة ومفهومة، قمنا بصياغة وإعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية باللغتين العربية والفرنسية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرضت استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
 - تم تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف؛
 - عرضت بعدها على مجموعة من المحكمين، الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد حول تعديل وحذف ما يلزم؛
 - تم تعديل استمارة الاستبيان بعد الأخذ بجميع الملاحظات التي تفضل بها المحكمين، وهذا لإزالة كل لبس أو غموض يخل بمصداقيتها وجودها لقياس الظاهرة المدروسة، وبهذا تحدد الاستبيان في ثلاث أجزاء كما يلي:
- الجزء الأول: يتضمن معلومات شخصية عن أفراد العينة، المتمثلة في الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الإداري، عدد الدورات التدريبية؛
 - الجزء الثاني: يتضمن البيانات المتعلقة بمدى اعتماد م ه ن على أسلوب الإدارة بالكفاءات، التي تشمل على

المتغيرات المستقلة للدراسة، وهذا الجزء يتضمن أربع محاور رئيسية، تتمثل في مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية، مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، الأبعاد الإدارية لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، وتطوير مخزون كفاءات مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، وكل محور يتضمن محاور جزئية؛

• **الجزء الثالث:** يتضمن البيانات المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسات القطاع باكتساب مزايا تنافسية والتي بدورها مثلت على ثلاث محاور.

- بعد التأكيد من وجود درجة من المصادقية لاستمارة الدراسة، تم إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية، وذلك بتوزيعها على عينة من الأفراد الذين ينتمون إلى عينة الدراسة، والبالغ عددهم (20) فردا من المسيرين والإطارات، وكانت النتائج مشجعة، مما يدل على توافر حد مقبول من التنسيق والتوافق في الاستمارة لتحقيق أهداف الدراسة؛

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لتحديد أوزان الفقرات، والذي يتكون من خمس نقاط تتدرج تنازليا لقياس درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، بحيث تأخذ درجات هذا المقياس النحو التالي:

الجدول رقم(14): أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت

التصنيف	5	4	3	2	غير موافق
					1

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008، ص: 23.

وبذلك فإن درجة كل عبارة تتراوح بين 1 و 5، وهذا يسهل التعامل مع الإجابات رقميا. وبهذا يظهر أن طبيعة الاستبيان المستعمل هو الاستبيان المغلق، بحيث يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة بوضع إشارة أمام الإجابة التي يريدونها، مع ترك في آخر الاستبيان مجال لتقديم آراء أخرى لم يتضمنها في فقراته؛

- تم طباعة الاستمارة وإخراجها بصورة تلاءم مستوى أفراد عينة الدراسة، مرفقة بتعليمات توضيحية حول كيفية الاستجابة (أنظر الملحق رقم (4))، وعلى هذا النحو أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، إذ تم الاعتماد على التوزيع المباشر لأفراد العينة، عن طريق المقابلات، بالإضافة إلى الاعتماد على التوزيع عن طريق البريد الإلكتروني بعد أن قمنا بوضع نسخة إلكترونية (عن طريق "Google Drive").

ثانيا: تقدير صدق الاستبيان:

يعني صدق الاستبيان التأكد من أن هذا الأخير يقيس ما أعد لقياسه؛¹ وقد تم التحقق من ذلك وفق ما يلي:

I- الصدق الظاهري للاستبيان:

للتأكد من صدق الاستبيان في قياس ما وضع له فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين^{**}، تألفت من (08) أساتذة ممن يشهد لهم الكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات، بعد أن تم عرضها في البداية على الأستاذ المشرف، إذ طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى وضوح الفكرة من كل عبارة، بالإضافة إلى اقتراح كل ما يروونه ضروريا من تعديل، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات العامة للمبحوثين. وتركزت توجيهاتهم على

¹ : صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، 1998، ص:429.

* : يدعى الصدق الظاهري للاستبيان كذلك صدق المحتوى، أو صدق المحكمين.

** : ويوضح الملحق رقم (5) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

انتقاد شكله* وطوله، حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، ونصح بعضهم بتقليص عدد العبارات من بعض المحاور وإضافة بعضها إلى محاور أخرى، ونصحوا بتقسيم بعضها إلى أكثر من عبارة لكونها مركبة، بالإضافة إلى لأخطاء لغوية للبعض منها. وبعد ذلك تم القيام بدراسة كل ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتم التعديل في ضوء الآراء المقدمة حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية، إذ تم اعتبار الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة، وأن الأداة صالحة لقياس ما وصفت له.

II- الصدق البنائي لأداة الدراسة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة ، تم في هذا الجزء قياس مستوى التماسك الداخلي للعبارات المكونة لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل؛ المشكل من الأبعاد التالية : توفر الكفاءات الإستراتيجية، توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، الأبعاد التنظيمية لتطبيق الأسلوب، وتطوير مخزون الكفاءات؛ والمتغير التابع الممثل بدوره من ظروف المنافسة والاستجابة لها، نوعية المزايا التنافسية، ومصادرها كأبعاد معبرة له، وذلك باستعمال معامل ارتباط Person، حيث مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، بأخذ الفرضية البديلة، أين تبين أن نموذج الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي،**:

الجدول رقم (15) : طبيعة توزيع العينة التجريبية

طبيعة توزيع العينة	التوزيع الطبيعي
0,886	

المصدر : تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

وعليه، يتم قياس درجة صدق الاتساق بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال معامل الارتباط بيرسون:

1- قياس صدق الاتساق لدى عبارات بعد توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات قطاع الهاتف النقال:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول للمتغير المستقل والدرجة الكلية له

Sig	Person		Sig	Person	
0,050	0,444*	09	0,000	0,719**	01
0,023	0,507*	10	0,000	0,846**	02
0,029	0,488*	11	0,000	0,897**	03
0,004	0,616**	12	0,000	0,840**	04
0,039	0,433*	13	0,000	0,758**	05
0,026	0,497*	14	0,000	0,744**	06
0,011	0,558*	15	0,000	0,782**	07
			0,014	0,539*	08

0.01

حصائيا

0.05

حصائيا

*

المصدر : تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم(16) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع عبارات بعد توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات قطاع الهاتف النقال موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، كما تراوحت درجة الارتباط بين 0,433 في حدها الأدنى لدى العبارة رقم(13)، وبين 0,897 في حدها الأعلى لدى العبارة رقم (03)، وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد.

* : أنظر إلى الملحق رقم(6): طلب تحكيم الاستبيان.

** : أنظر الملحق رقم (7): نوع التوزيع حسب نتائج SPSS

2- قياس صدق الاتساق لدى عبارات بعد توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات :

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل مع الدرجة الكلية له

Sig	Person		Sig	Person	
0,000	0,789**	26	0,000	0,844**	16
0,000	0,856**	27	0,000	0,904**	17
0,000	0,922**	28	0,000	0,777**	18
0,000	0,826**	29	0,000	0,859**	19
0,000	0,715**	30	0,002	0,639**	20
0,000	0,814**	31	0,017	0,512*	21
0,000	0,719**	32	0,019	0,520*	22
0,000	0,797**	33	0,003	0,630**	23
0,000	0,846**	34	0,000	0,723**	24
0,000	0,898**	35	0,000	0,881**	25

0.01 حصائيا ** 0.05 حصائيا *

المصدر : تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم(17) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع عبارات بعد توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، حيث تراوحت درجة الارتباط بين 0,512 في حدها الأدنى لدى العبارة رقم (21)، وبين 0,922 في حدها الأعلى لدى العبارة رقم(28)، وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد.

3- قياس صدق الاتساق لدى عبارات بعد الأبعاد الإدارية المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات :

الجدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل مع الدرجة الكلية له

Sig	Person		Sig	Person	
0,000	0,862**	44	0,000	0,868**	36
0,000	0,845**	45	0,001	0,695**	37
0,000	0,881**	46	0,006	0,589**	38
0,001	0,703**	47	0,005	0,603**	39
0,000	0,831**	48	0,000	0,826**	40
0,007	0,585**	49	0,026	0,496*	41
0,016	0,531*	50	0,000	0,881**	42
0,000	0,734**	51	0,000	0,715**	43

0.01 حصائيا ** 0.05 حصائيا *

المصدر : تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع عبارات بعد الأبعاد الإدارية المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، حيث تراوحت درجة الارتباط بين 0,496 في حدها الأدنى لدى العبارة رقم (41)، وبين 0,881 في حدها الأعلى لدى العبارة رقم(46)، وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد.

4- قياس صدق الاتساق لدى عبارات بعد تطوير مخزون الكفاءات: يمكن إظهار ذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل مع الدرجة الكلية له

Sig	Person		Sig	Person	
0,000	0,845**	67	0,001	0,694**	52
0,000	0,809**	68	0,000	0,812**	53
0,000	0,906**	69	0,000	0,860**	54
0,000	0,948**	70	0,000	0,737**	55
0,000	0,941**	71	0,012	0,550*	56
0,016	0,503*	72	0,000	0,888**	57
0,006	0,596**	73	0,000	0,866**	58
0,000	0,832**	74	0,001	0,688**	59
0,000	0,869**	75	0,000	0,760**	60
0,002	0,643**	76	0,000	0,829**	61
0,000	0,786**	77	0,000	0,814**	62
0,000	0,882**	78	0,000	0,812**	63
0,000	0,886**	79	0,000	0,760**	64
0,014	0,524*	80	0,000	0,818**	65
			0,000	0,753**	66

0.01

حصائيا

0.05

حصائيا

*

: تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع عبارات البعد موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، حيث تراوحت درجة الارتباط بين 0,503 لدى العبارة رقم (72)، و 0,948 لدى العبارة رقم (70)، وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد.

5- قياس صدق الاتساق لدى عبارات بعد ظروف المنافسة ومدى استجابة مؤسسات القطاع لها:

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول للمتغير التابع مع الدرجة الكلية له

Sig	Person		Sig	Person	
0,000	0,710**	84	0,041	0,512*	81
0,000	0,811**	85	0,000	0,835**	82
0,000	0,821**	86	0,000	0,904**	83

0.01

حصائيا

0.05

حصائيا

*

: تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع عبارات بعد ظروف المنافسة ومدى استجابة مؤسسات القطاع لها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، حيث تراوحت درجة الارتباط بين 0,512 في حدها الأدنى لدى العبارة رقم (81)، وبين 0,904 في حدها الأعلى لدى العبارة رقم (83)، وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد.

6- قياس صدق الاتساق لدى عبارات بعد نوعية المزايا التنافسية لمؤسسات الهاتف النقال:

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني للمتغير التابع مع الدرجة الكلية له

Sig	Person		Sig	Person	
0,000	0,861**	90	0,000	0,873**	87
0,000	0,913**	91	0,001	0,694**	88
			0,000	0,858**	89

0.01

حصائيا

**

: تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع عبارات بعد نوعية المزايا التنافسية لمؤسسات الهاتف النقال موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

و0.01، حيث تراوحت درجة الارتباط بين 0,694 في حدها الأدنى لدى العبارة رقم (88)، وبين 0,913 في حدها الأعلى لدى العبارة رقم (91)، وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد.

7- قياس صدق الاتساق لدى عبارات بعد مصادر الميزة التنافسية لمؤسسات الهاتف النقال:

الجدول رقم (22) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث من المتغير التابع مع الدرجة الكلية له

Sig	Person		Sig	Person	
0,000	0,813**	94	0,000	0,847**	92
0,000	0,817**	95	0,000	0,874**	93

0.01 حصائيا **

: تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع عبارات بعد مصادر الميزة التنافسية لمؤسسات الهاتف النقال موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و0.01، حيث تراوحت درجة الارتباط بين 0,813 في حدها الأدنى لدى العبارة رقم (94)، وبين 0,874 في حدها الأعلى لدى العبارة رقم (93)، وهذا يشير إلى اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد.

ويتضح من نتائج اختبار الصدق أن الاستبيان صادق في قياس ما وضع لقياسه، مما يؤهله ليكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استعمال طريقة معامل الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ؛ فهو يقيس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات كل محور مع بعضها البعض والتحقق من صلاحية الاستبيان كأداة للدراسة مرة أخرى أو في ظروف مغايرة، تتراوح قيمته بين (0 و1)، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ"ألفا" لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha > 0.6$) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.¹ وللوقوف على ثبات الاستبيان تم استخدام العينة العشوائية الاستطلاعية ذات الحجم (20 مفردة) والتي سبق واستخدمناها في قياس الصدق، وكانت النتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): قياس ثبات محاور أداة الدراسة (معامل ألفا Cronbach)

Cronbach		
0,757	15	توفر الكفاءات الإستراتيجية
0,762	20	توفر المناخ المناسب لتطوير أسلوب
0,765	16	الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة
0,761	29	تطوير مخزون الكفاءات
0,986	80	معامل الثبات للمتغير المستقل ككل
0,791	06	ظروف المنافسة والاستجابة لها
0,815	05	نوعية المزايا التنافسية
0,825	04	مصادر الميزة التنافسية
0,943	15	معامل الثبات للمتغير
0,986	95	

: تحليل بيانات العينة التجريبية اعتمادا على SPSS

يتضح من الجدول (23) أن جميع معاملات أبعاد متغيرات الدراسة قد حصلت على قيم ثبات جميعها عالية

: 297 298.

¹ يمكن الرجوع على سبيل المثال لا الحصر إلى: -

- فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 122- 124؛

ومقبولة جدا لـ ألفا Cronbach، وهذا ما يطابق ثبات عبارات الاستبيان، وكذلك معامل الثبات العام، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها، أي أن أداة القياس ثابتة بدرجة جيدة جدا.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق ومعالجة الدراسة الميدانية

بعد المرور بكل تلك الخطوات أصبح الاستبيان قابل للتوزيع على عينة المجتمع المدروس، بغرض جمع البيانات اللازمة والمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة التي أصبحت بارزة في الاستبيان في شكله النهائي؛ ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

أولا: الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان

أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية تشتمل ثلاث أجزاء تعبر عن المتغيرات المختلفة للدراسة:

I- متغيرات الدراسة:

تحمل استمارة الاستبيان المتغيرات المبينة في نموذج الدراسة الذي يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم(41): نموذج الدراسة



يظهر من نموذج الدراسة المتغيرات التالية:

- 1- **المتغير المستقل:** يعبر عن أسلوب الإدارة بالكفاءات، الذي ينقسم إلى المتغيرات الجزئية التالية:
 - **المتغير الجزئي الأول** يتمثل في توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات قطاع الهاتف النقال، الذي ينقسم إلى أهمية المورد البشري، اهتمامها بالكفاءات الإستراتيجية، ونوعية الكفاءات المتوفرة فيها؛
 - **المتغير الجزئي الثاني** الذي يقابل البيئة التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات، الذي يتكون بدوره من:
 - توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال بأبعاده الفرعية؛
 - الأبعاد الإدارية المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال بأبعاده الفرعية؛
 - تطوير مخزون الكفاءات في مؤسسات قطاع الهاتف النقال بأبعاده الفرعية.
- 2- **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية الذي حدد في الأبعاد التالية:
 - **المتغير الجزئي الأول** الذي يعبر عن ظروف المنافسة ومدى استجابة مؤسسات الهاتف النقال لها؛
 - **المتغير الجزئي الثاني** الممثل بنوعية المزايا التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال؛
 - **المتغير الجزئي الثالث** المحدد لمصادر الميزة التنافسية.
- 3- **المتغيرات الداعمة*:** تشمل المتغيرات الداعمة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة.

* : المتغيرات الداعمة لم نظهرها في نموذج الدراسة، فبالرغم من أهميتها لكن حدود الدراسة وفرضياتها لم تسمح لنا بالتحليل بها.

II- الشكل النهائي للاستبيان:

ظهر الاستبيان الحامل لكل المتغيرات السابقة في صورته النهائية بثلاث أجزاء، تتمثل فيما يلي:

- الجزء الأول، ويتضمن المعلومات الشخصية، كالجنس، العمر، الخبرة، المستوى الإداري، الدورات التدريبية؛
- الجزء الثاني، ويتضمن البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات، والتي تشمل المتغيرات المستقلة للدراسة، ويتضمن أربع محاور رئيسية، كل منها يتضمن محاور جزئية، وهذا وفق ما يلي:

الجدول رقم (24): عدد العبارات ومواقعها في الصورة النهائية لمحاور وأبعاد المتغير المستقل

المحور الرئيسي	المعايير الجزئية		
الإستراتيجية	أهمية	4	04-01
	اهتمام المنظمة بالكفاءات الإستراتيجية	5	09-5
	توعية	6	13-10
		15	
المناسب لتطبيق	الثقافة التنظيمية	4	17-14
	الهيكل التنظيمي	6	23-18
	نمط القيادة	6	29-24
		4	33-30
الأبعاد الإدارية	إستراتيجية التعلم التنظيمي	4	37-34
	إستراتيجية إدارة المعرفة	4	41-38
	إستراتيجية الإبداع	5	46-42
	إستراتيجية التمكين الإداري	4	50-47
تطوير مخزون	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	5	55-51
	التدريب	6	61-56
	المسار الوظيفي	4	70-67
	نظام التعويضات	5	75-71
		4	79-76
		29	
		80	

: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

-الجزء الثالث الذي يتضمن البيانات المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة باكتساب ميزة تنافسية، وتظهر وفق ما يلي:

الجدول رقم (25): عدد العبارات ومواقعها في الصورة النهائية لمحاور وأبعاد المتغير التابع

المحاور الرئيسية	عدد العبارات	موقع العبارة
نوعية المزايا التنافسية للمنظمة	6	85-80
مصادر الميزة التنافسية	5	90-86
	4	94-91
	15	

: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

وبهذا يبلغ العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان (95) عبارة (82+15)، وتشكلت بذلك استمارة الاستبيان بصورة واضحة قابلة للتوزيع على أفراد العينة بغرض الوصول للأهداف التي وضعت لأجلها.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

بغرض دراسة موضوع البحث في واقع المنظمات الجزائرية، كان لا بد من اختيار مجتمع الدراسة الذي يمكن من خلاله اختيار عينة لدراسة الموضوع.

I- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى

آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث.¹ وفي بحثنا هذا أردنا أن يكون مجتمع دراستنا هو قطاع الهاتف النقال في الجزائر بمتعامله الثلاث (موبيليس، جازي وأوريدو)، وبغرض الوصول لأهداف البحث أخذنا مجتمع جزئي للمجتمع الكلي، ويتمثل في المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية* في كل مؤسسة التي تتمثل في كل من أنظمة الإمداد لتزويد المؤسسات بالوسائل اللازمة لأداء نشاطها الإداري والتقني، أنشطة تقنيات وهندسة وتطوير الشبكة، أنشطة مراقبة الجودة، بالإضافة إلى أنشطة الإعلان والإشهار، البيع والتوزيع وخدمات المشتركين التي تتضمن الإصغاء للزيائن وإصلاح الأخطاء.

II- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها مجموعة المفردات المسحوبة من مجتمع إحصائي حسب معايير محددة، وحتى تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع المدروس تمثيلا صادقا، فإنه يشترط أن تكون مسحوبة بطريقة عشوائية، بمعنى أن كل مفردة من مفردات المجتمع احتمال أن تكون ضمن مفردات العينة.² وتتكون عينة الدراسة** التي تم اختيارها عشوائيا من (160) فرد بين مسير وإطار في المؤسسات الثلاث لقطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جازي وأوريدو)، والمتواجدة في الإدارات المركزية خاصة، وبعض الفروع المتواجدة في الوسط الشمالي للجزائر لكل من تلك المؤسسات، ليتم استرجاع (140) استبيان؛ ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

الجدول رقم(26): توزيع الاستبيانات على مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		
%		%		
31,25%	50	39	78%	موبيليس "Mobilis"
37,5%	60	56	93,33%	"Djezy"
31,25%	50	45	90%	أوريدو "Ooredoo"
100%	160	140	87,5%	الاستبيانات

: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدد الاستبيانات المسترجعة والموزعة

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية وأصبحت جاهزة للتطبيق، بعد توزيعها واسترجاعها من أفراد العينة، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science)، ويرمز له بـ (SPSS)، ويمكن إظهار كيفية تفريغ بيانات الاستبيان والأساليب الإحصائية المستعملة كما يلي:

I- تفريغ الاستجابات:

- قمنا بتقسيم الاستبيان إلى محاور، ولكل محور أبعاد خاصة به؛
- تمت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة في التدرج الخماسي (موافق

¹ : أوما سيكران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 379-380.

* : لم نتمكن من تحديد حجم المجتمع بالأرقام، لعدم تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية لذلك.

² : عمر خلاق، أحمد السالم، الإحصاء في العلوم الإدارية، الرياض، ب د ن، 2003، ص: 07.

** : نظرا لصعوبة تحديد حجم مجتمع الدراسة المكون من مسيري وإطارات الوظائف الأساسية لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؛ التي أرجعتها هذه الأخيرة في كونها سرية وعدم توفر مثل هذه المعطيات؛ فقد قمنا بتوزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات للحصول على عينة معبرة ونقي بغرض الدراسة.

تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) درجة تقابلها (1 2 3 4 5) على الترتيب؛

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 "غير موافق تماما"، 2 "غير موافق"، 3 "محايد"، 4 "موافق"، 5 "موافق تماما")؛ ولتحديد طول قطع مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5) تم تقسيمه على عدد قطع المقياس الخمسة للحصول على طول القطعة (0.8 = 5/4)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي واحد)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للقطعة الأولى وهكذا، إذ اعتبرنا المتوسطات ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في استمارات الاستبيان، وكذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو البعد أو الدرجة الكلية للمحور¹؛ والجدول التالي يوضح أطوال القطع:

الجدول رقم(27): أطوال القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

التقدير للتعليل	التقدير في الاستبيان	(%)		
	غير موافق بشدة	36 - 20	1.8 - 1	1
	غير موافق	52 - 36	2.6 - 1.8	2
	محايد	68 - 52	3.4 - 2.6	3
درجة كبيرة		84 - 68	4.2 - 3.4	4
درجة كبيرة جدا		100 - 84	5 - 4.2	5

25-23:

:

II- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل إجابات عينة الدراسة:

استخدمنا كل من الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك لإعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل ذلك استعنا بكل من الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة ولتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- مقاييس النزعة المركزية والتشتت لوصف استجابات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية التي تفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط؛ والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ومحاور الدراسة، فكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي؛
- استعمال معامل الارتباط بيرسون (Person) لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها، وبين الدرجة الكلية للاستبيان، وكذا معرفة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات أسلوب الإدارة بالكفاءات وبين هذا الأخير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات القطاع؛

- معامل التحديد لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرات الجزئية لأسلوب الإدارة بالكفاءات، وبين هذا الأخير وتحقيق مزايا تنافسية في قطاع الهاتف النقال حسب آراء العينة.

رابعاً: فرضيات الدراسة الميدانية

تقوم الدراسة الميدانية على أساس ثلاث فرضيات رئيسية تم صياغتها سابقاً في مقدمة البحث، إذ تم تجزئتها لفرضيات جزئية للوصول إلى تحليل جيد لفقرات الاستبيان، وهذا وفق ما يلي:

¹ : بالاعتماد على محفوظ جودة، المرجع السابق، ص ص: 25-23

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك اهتمام من قبل مؤسسات الهاتف النقال بأسلوب الإدارة بالكفاءات؛
 - **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛ وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ومدى توفر الكفاءات الإستراتيجية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر بعض الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات ومدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى عمل مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر على تطوير مخزون الكفاءات ومدى توفرها على الكفاءات الإستراتيجية.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مخزون الكفاءات الإستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؛

- هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

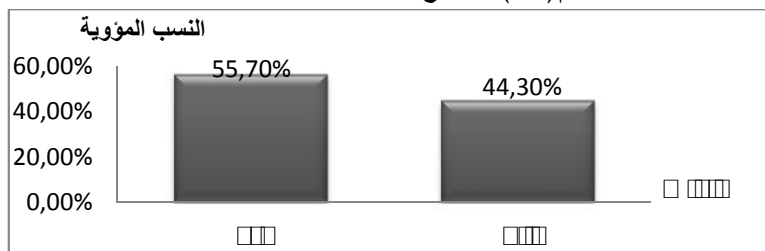
المطلب الثالث: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

بالاعتماد على نتائج القسم الأول من الاستبيان الذي يحتوي على المعلومات العامة يمكن وصف خصائص العينة، بوصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد هذه العينة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد السنوات في الوظيفة الحالية، عدد الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة، المستوى الإداري، عدد الدورات التدريبية؛ التي سيتم عرضها في جداول تبين التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة، ويقابل كل جدول شكل يوضح بالتمثيل البياني توزيعها وفقا للنسب المئوية لكل متغير.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس وفق الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم(42): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم(28): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد الأفراد	النسب المئوية (%)
الذكور	78	55.7%
الإناث	62	44.3%
المجموع	140	100%

اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام "EXCEL"

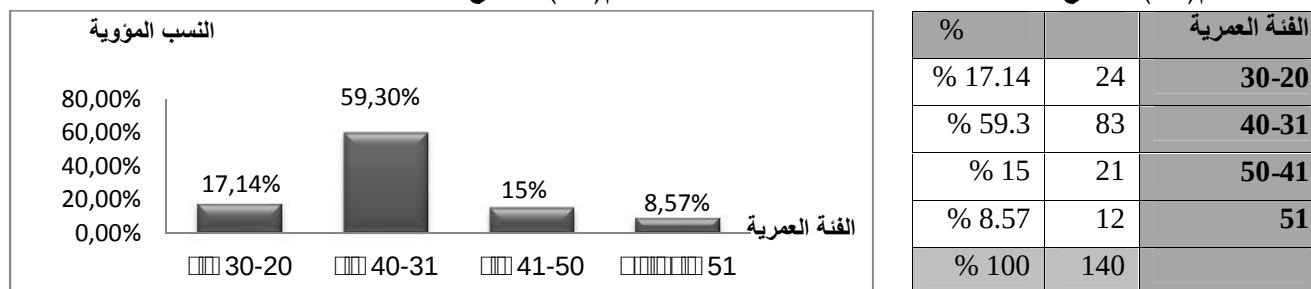
يوضح الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور 78 فرد بنسبة 55,7% من مجموع أفراد العينة، في حين بلغ

عدد الإناث 62 بنسبة 44.3% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، إذ تعكس النتائج تقارب أعداد كل من الإناث والذكور، وهذا يدل على تكافؤ الفرص بينهما من حيث إعطاء الصلاحيات في تولي المناصب الأساسية والحساسة والقيادية باعتبار الفئة المدروسة تتمثل في الإطارات العليا والمسيرين.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن في أربع فئات كما هي موضحة في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (43): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



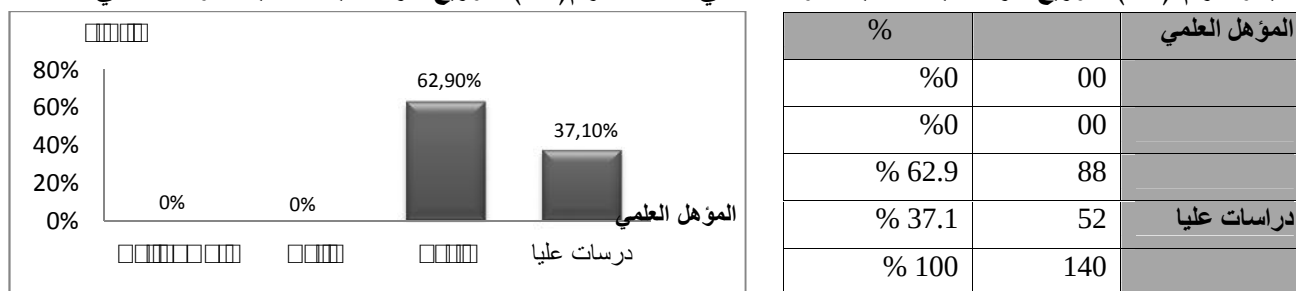
: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة (76,44% = 59,3% + 17,14%) تقع أعمارهم في الفئات العمرية الأولى والثانية، أي أن أعمارهم أقل من 40 سنة، بينما يشكل الأفراد الذين تقع أعمارهم بين 41 سنة حتى 50 سنة 15%، ويشكل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 8.57%، لذلك يمكن القول أن أكثر أفراد العينة هم من فئة الشباب، الذين يتمتعون بالحيوية والنشاط ورغبة في إظهار كامل قدراتهم وطاقاتهم، كما يتضح أن هذه المؤسسات تعطي الفرص لفئة الشباب لتولي المناصب الحساسة لها، وبالتالي تركز على الكفاءات قبل الأخذ بعامل الخبرة في التوظيف.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يلخص الجدول والشكل أدناه النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (44): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيانات الموزعة

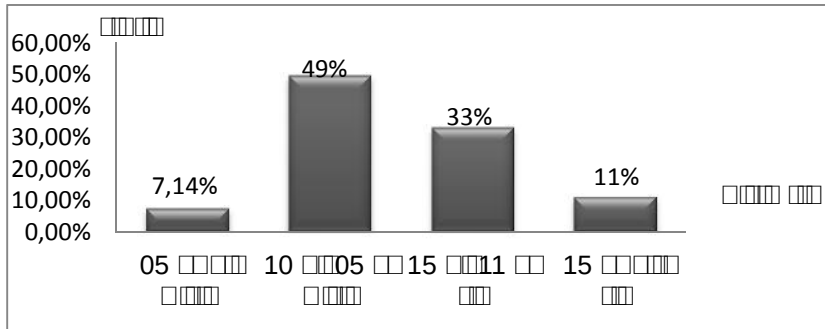
EXCEL

لقد قمنا في هذه الدراسة بتقسيم مفردات العينة حسب مستوى تعليمهم إلى أربعة مجموعات، كما هي موضحة في الجدول أعلاه، ويلاحظ أن كل أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية، حيث حصلت فئة المستوى الجامعي على نسبة 62,9%، وحصلت فئة ذوي الدراسات العليا على نسبة 37,1%، وهذا راجع إلى حرص مؤسسات الهاتف النقال على ذوي المؤهلات العلمية التي تتطلبها مقتضيات مختلف أنشطتها التي تركز على التكنولوجيات المتطورة، كما أننا مع عينة تمثل فئة المسيرين والإطارات العليا.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

لقد توزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما يلي:

الشكل رقم (45): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

%		
7.14%	10	05
49.3%	69	10 05
32.9%	46	15 11
10.7%	15	15
100%	140	

: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

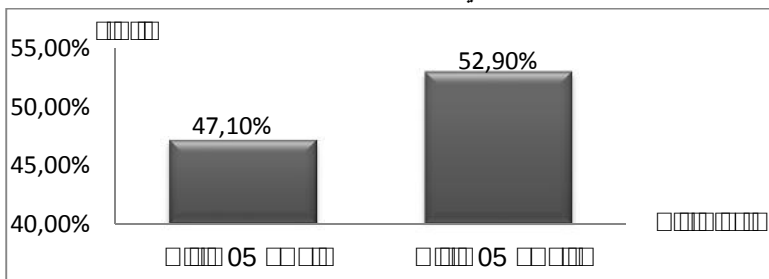
يبين الجدول تواجد قدر من الخبرة لدى عينة الدراسة، إذ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين 05 و 10 سنوات وذلك بنسبة 49,3% والتي تقابل 69 فرد، وتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 32,9% والتي تمثل 46 فرد، لتأتي بعدها الفئة التي تتجاوز خبرتها 15 سنة بـ 15 فرد وهذا بنسبة 10,71%؛ وهذا ما يتوافق مع أعمار فئة أفراد عينة الدراسة التي تنحصر أغليبتها ما بين 30 و 40 سنة، ويتوافق كذلك مع عمر مؤسسات الهاتف النقال التي بدأت نشاطها انطلاقاً من سنة 2003، أي أقل من 15 سنة منذ بدءها، إذ يمكن أن تكون هذه الخبرة مكتسبة داخل م ه ن في حال كانت توظف حديثي خريجي الجامعات الذين لم تكن لديهم الخبرة بعد في مجال العمل.

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد السنوات في الوظيفة الحالية

أظهرت نتائج عينة الدراسة بخصوص عدد السنوات في الوظيفة الحالية ما يلي:

الشكل رقم (46): توزيع أفراد العينة حسب عدد

السنوات في الوظيفة الحالية



الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب عدد

السنوات في الوظيفة الحالية

%		
47.1%	66	05
52.9%	74	05
100%	140	

: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

أردنا من خلال هذه المتغيرة معرفة درجة الدوران الداخلي، وهذا للتعرف على مدى انتهاج م ه ن سياسة النقل والترقية لموظفيها، إذ يظهر من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين يتواجدون في وظائفهم منذ 05 سنوات فأقل هو 66 فرد التي تقابل نسبة 47.1%، وأغلبهم من الأفراد الجدد في هذه المؤسسات، أما عدد الأفراد الذين يتواجدون في وظائفهم لمدة تفوق 05 سنوات هو 74 فرد وهو ما يعادل نسبة 52.9%، وهذا يدل على بطئ الدوران الداخلي في هذه المؤسسات.

سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة

للتدقيق أكثر حول الدوران الداخلي لأفراد العينة حاولنا أن نتعرف على عدد الوظائف التي تم شغلها من قبل

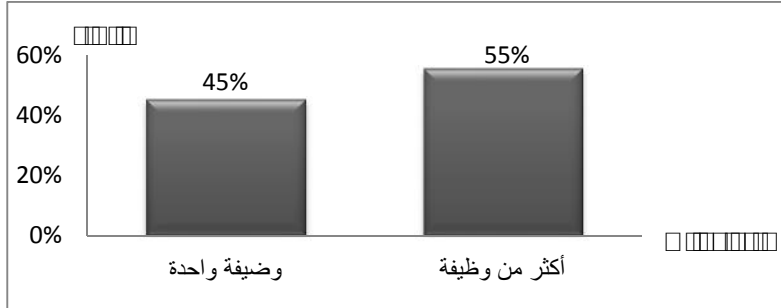
أفراد عينة الدراسة في مؤسستهم، وهذا من خلال الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم(33): توزيع أفراد العينة حسب عدد

الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة

الشكل رقم(47): توزيع أفراد العينة حسب عدد

الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة



الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة	عدد	%
وظيفة واحدة	63	45 %
أكثر من وظيفة	77	55 %
	140	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

تؤكد نتائج الجدول والشكل أعلاه نتائج الجدول الذي سبقهما، إذ بلغ عدد الأفراد الذين شغلوا وظيفة واحدة في

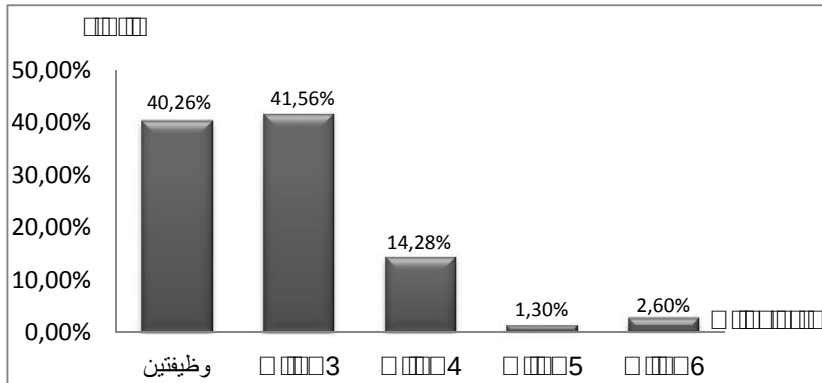
مؤسستهم 63 فرد أي ما يعادل 45 %، وهي متقاربة مع نسبة عدد الأفراد الذين يتواجدون في وظائفهم منذ 05 سنوات فأقل الذي يمثل أغلبهم موظفين جدد في مؤسستهم، في حين نجد أن 77 فرد أي ما يعادل 55 % شغلوا أكثر من وظيفة، وهذا ما يدل على وجود الدوران الداخلي في م ه ن بالرغم من بطئه لدى بعض أفراد العينة.

- ولمعرفة عدد الوظائف التي تم شغلها من قبل أفراد العينة الذين كانت لديهم الفرصة في النقل أو الترقية (شغل أكثر من وظيفة) طلبنا التأكيد على عددها، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): توزيع أفراد العينة حسب

تعداد الوظائف

الشكل رقم(48): توزيع أفراد العينة حسب



تعداد الوظائف	عدد	%
وظيفتين	31	40.2 %
	32	41.56 %
	11	14.28 %
	01	1.3 %
	02	2.6 %
	77	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

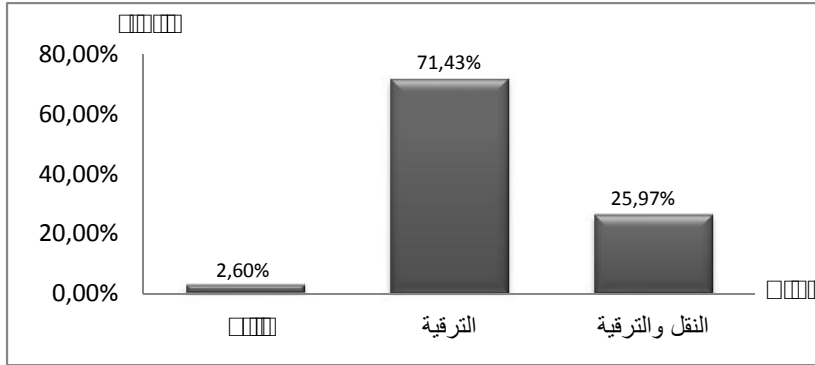
يظهر الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تم نقلهم أو ترقيةهم أغلبهم شغلوا وظيفتين أو ثلاث وظائف بنسبة

40,26 % و 41,56 % على التوالي، أي ما يقابل 31 32 فرد من مجموع 77 فرد شغلوا أكثر من وظيفة، أما عدد أفراد العينة الذين شغلوا أربع وظائف فكان عددهم 11 فرد بنسبة 14,28 %، في حين كان عدد الأفراد الذين شغلوا خمس وظائف فما فوق فكان عددهم 03 أفراد فقط بنسبة 03,9 %، مما يؤكد أن الدوران الداخلي في هذه المؤسسات عقلاني.

- وللتعرف إن كان تعدد الوظائف ناتج عن النقل أو الترقية أو كلاهما معا ندرج إجاباتهم حول ذلك فيما يلي:

الشكل رقم(49): توزيع أفراد العينة حسب سبب

تعدد الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة



الجدول رقم(35): توزيع أفراد العينة حسب سبب

تعدد الوظائف التي تم شغلها في المؤسسة

%		
% 2.6	02	
% 71.43	55	الترقية
% 25.97	20	النقل والترقية
% 100	77	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

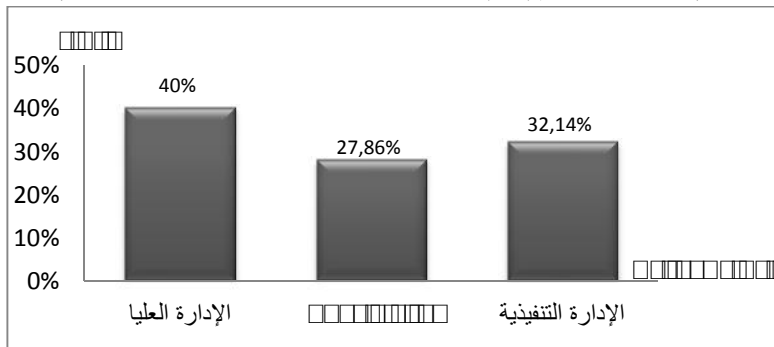
تظهر نتائج الجدول أعلاه أن أغلب الأفراد الذين شغلوا أكثر من وظيفة كان سببها حصولهم على ترقية، إذ كان عددهم 55 فرد من أصل 77، أي ما يعادل 71,43%، أما الأفراد الذين تم نقلهم كانوا فردين فقط من 77 فرد تحصلوا على أكثر من وظيفة وهو ما يمثل 02,6%، 20 فرد استفادوا من النقل والترقية معا بنسبة 25,97%.

سابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

لقد توزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري كما يلي:

الجدول رقم(36): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

الشكل رقم(50): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري



%		
%40	56	الإدارة العليا
%27.86	39	
%32.14	45	الإدارة التنفيذية
% 100	140	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

لقد تم الاتصال مع بعض مسيري وإدارات عليا في م ه ن من مختلف المستويات الإدارية، إذ تكونت العينة من 56 فرد من مستوى الإدارة العليا أي 40%، و 39 فرد من الإدارة الوسطى بنسبة 27,86%، و 45 فرد من الإدارة التنفيذية بنسبة 32,14%، وهذا وفقا لمقتضيات الدراسة التي تستهدف فئة المسيرين بالدرجة الأولى.

ثامناً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

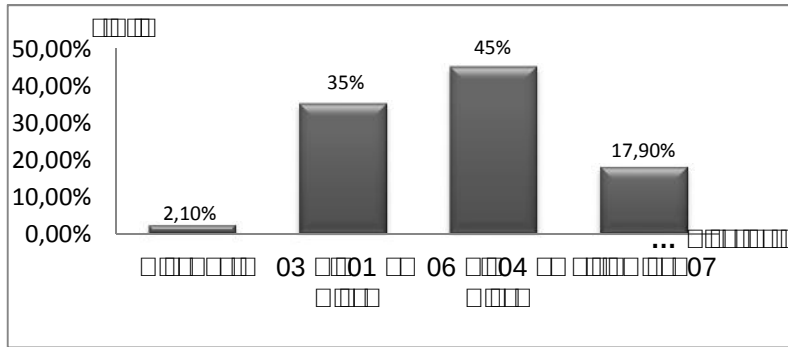
أظهرت نتائج عينة الدراسة بخصوص عدد الدورات التدريبية لأفراد عينة الدراسة ما يلي:

الجدول رقم(37): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات

الشكل رقم(51): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات

الاستفادة من الدورات التدريبية

الاستفادة من الدورات التدريبية



عدد الدورات التدريبية	%	
03	2.1%	
04	45%	03 01
06	35%	06 04
07	17.9%	07
140	100%	

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة والمعالجة باستخدام EXCEL

يظهر من الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة المدروسة استفادت من دورات تدريبية، إذ أن 63 فرد أي ما يقابل 45% من مجموع أفراد العينة استفادوا من 04 إلى 06 دورات تدريبية، و 49 فرد (35%) استفاد من 01 إلى 03 دورات، في حين استفاد 25 فرد (17.9%) من أكثر من 07 دورات تدريبية، وكان عدد الأفراد الذين لم يستفيدوا من ذلك 03 أفراد فقط (2.1%).

المبحث الثاني: واقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن وسعيها لكسب مزايا تنافسية من وجهة نظر المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية

سيتم التعرف من خلال هذا المبحث على واقع اعتماد الإدارة بالكفاءات من قبل مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وواقع سعيها لكسب مزايا تنافسية، وهذا من خلال آراء أفراد العينة المدروسة المتمثلة في المسيرين والإطارات، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة من العبارات المرتبطة بأسلوب الإدارة بالكفاءات والميزة التنافسية المبينة في الاستبيان.

المطلب الأول: واقع الإدارة بالكفاءات من وجهة نظر المسيرين والإطارات في مؤسسات الهاتف النقال

لوصف مدى اعتماد مؤسسات الهاتف النقال على أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ من خلال آراء بعض المسيرين والإطارات للوظائف الأساسية فيها؛ لجأنا إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على مختلف الأبعاد المعبرة عليه (توفر الكفاءات الإستراتيجية، توفر المناخ الملائم لتطبيق هذا الأسلوب، توفر الأبعاد التنظيمية له، تطوير مخزون الكفاءات)، ويمكن إظهار ذلك وفق الجداول الموالية.

أولاً: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة حول مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

تظهر النتائج الإحصائية للبعد الأول حسب آراء أفراد العينة المدروسة، المتمثل في مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بأبعاده الجزئية، وفق ما يلي:

I - النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى أهمية المورد البشري في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارة المحور الأول حسب آراء أفراد العينة، المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(38): تقييم مدى أهمية المورد البشري في م ه ن في الجزائر

رقم العبارة في الاستبيان						غير	غير موافق	محايد							الانحراف المعياري	الترتيب *
1	الموارد البشرية المورد الأكثر أهمية	28	20	53	37.9	20	14.3	29	20.7	10	07.1	3.43	68,6	1.22	3	كبيرة
2	الأفراد هم مصدر القوة لإحداث التغيير الإيجابي	30	21.4	65	46.4	12	8.6	26	18.6	07	05	3.61	72,2	1.16	1	كبيرة
3	هناك وعي من ضرورة تفعيل إستراتيجيتها	21	15	56	40	32	22.9	22	15.7	09	06.4	3.41	68,2	1.11	4	كبيرة
4	إستراتيجية الموارد البشرية منبثقة إستراتيجية المؤسسة	22	15.7	61	43.6	30	21.4	18	12.9	09	06.4	3.49	69,8	1.10	2	كبيرة
بعد مدى أهمية المورد البشري في																
كبيرة	--	1,15	69,7	3,48												

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS.

أظهرت نتائج هذا البعد الجزئي الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، أي أن الدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له 3,48 درجة أي بنسبة 69,7% وانحراف معياري متوسط قدر ب 1,15، فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسساتهم تؤمن بأن الأفراد مصدر القوة وتعتبر أن الموارد البشرية الأكثر أهمية بالنسبة لها، ويقرون أن إستراتيجية الموارد البشرية منبثقة ومتكاملة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأن مؤسساتهم واعية بضرورة تفعيل هذا المورد في إستراتيجيتها.

II-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى الاهتمام بالكفاءات الإستراتيجية في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الثاني، المتمثل في مدى اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وفق الجدول التالي:

*: يتم ترتيب العبارات المندرجة تحت كل محور جزئي ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) حسب متوسط درجة الموافقة على وجودها في مؤسسات الهاتف النقال، وفي حال تساوي المتوسطات نختار أقل انحراف معياري، الذي يبين الأقل تشتت.

الجدول رقم(39): تقييم مدى اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية في م ه ن في الجزائر

الاستبيان																			
		محايد				غير موافق				غير موافق									
																الترتيب	الانحراف المعياري		
5	متميزة	25	17.9	71	50.7	18	12.9	17	12.1	09	06.4	3.61	72,2	1.11	2	كبيرة			
6	حصولها على كفاءات أساسية يجعلها أكثر قوة	18	12.9	85	60.7	18	12.9	16	11.4	03	02.1	3.71	74,2	0.91	1	كبيرة			
7	مختلف المستويات الإدارية	17	12.1	76	54.3	19	13.6	23	16.4	05	03.6	3.55	71	1.02	3	كبيرة			
8	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على	15	10.7	62	44.3	29	20.7	30	21.4	04	02.9	3.38	67,6	1.03	4				
9	الإستراتيجية المناسبة الأولية لتحديد الكفاءات الأساسية	14	10	57	40.7	40	28.6	20	14.3	09	06.4	3.33	66,6	1.05	5				
اهتمام م ه ن بالكفاءات الاستراتيجية																			
												3,52	70,3	1,02	-	كبيرة			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

كانت درجة موافقة أفراد العينة على البعد الجزئي الثاني المتمثل في "مدى اهتمام مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بالكفاءات الإستراتيجية" كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,52 درجة أي بنسبة 70,3% وانحراف معياري متوسط قدر بـ 1,02. ويظهر أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تعي أن حصولها على كفاءات أساسية يجعلها أكثر قوة ولهذا تعمل على اكتساب كفاءات مميزة لها ومن مختلف المستويات الإدارية؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول تحديد الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة لديها، وحول إعطاءها الأولوية للكفاءات الأساسية عند وضع إستراتيجياتها، ولكن عند التمعن في قراءة الجدول نجد أن مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و"موافق" في كل من العبارة رقم 8 ورقم 9 أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على درجة "غير موافق" و"غير موافق تماما" (77<34 71<29)، كما أن التكرارات المتعلقة بالإجابة على "محايد" التي كانت بتكرارات كثيرة هو ما أحدث نوع من التوازن في آراء العينة حول العبارتين مما جعل النتائج تظهر متوسطة بأعلى قيم درجة متوسط**؛ ولهذا يمكن القول أن هناك اتفاق أفراد العينة حول مدى اهتمام م ه ن بالكفاءات الإستراتيجية في جميع عبارات البعد الجزئي.

III-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة حول جودة الكفاءات المتوفرة في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الثالث، المتمثل في جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وفق الجدول التالي:

*: لاحظنا أن الإجابات المحايدة كانت نتيجة عدم الفهم الجيد للعبارات أو عدم معرفتهم للإجابة الدقيقة حولها، أحيانا نهرب ()
 **: نحكم على الدرجة متوسطة على المتوسط الحسابي الذي يقع في المجال [2,6-3,4] والنسبة المئوية التي تقع في المجال [52-68]

الجدول رقم(40): تقييم جودة الكفاءات المتوفرة في م ه ن في الجزائر

	الترتيب	الانحراف المعياري																
					غير موافق		غير موافق		محايد									
					%		%		%		%		%				%	
كبيرة	3	0.99	69,6	3.48	02.9	04	17.1	24	20	28	49.3	69	10.7	15	عليها السريعة للتغيرات	10		
كبيرة	4	0.97	68,6	3.43	02.9	04	17.9	25	21.4	30	49.3	69	08.6	12	الكفاءات تركز عليها المؤسسة يمتلكها عدد قليل من	11		
كبيرة	2	0.93	70	3.50	01.4	02	16.4	23	22.9	32	49.3	69	10	14	تركز عليها	12		
كبيرة	5	1.01	68,6	3.43	03.6	05	17.9	25	20.7	29	47.9	67	10	14	تركز عليها المؤسسة لا يمكن تعويضها بسهولة	13		
كبيرة	1	0.95	77	3.85	0.7	01	11.4	16	15	21	47.9	67	25	35	يوجد في المؤسسة أفراد ذوي يعتمد عليها في	14		
	6	1.19	62,8	3.14	14.3	20	12.1	17	27.9	39	36.4	51	09.3	13	يمتلك العاملون الذين يتولون الوظائف الأساسية الكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة	15		
كبيرة	-	1.01	69,4	3,47														

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

جاء هذا البعد المتمثل في جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,47 درجة أي بنسبة 69,4 %؛ ويظهر أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تقر أنه يوجد أفراد ذوي كفاءات يعتمد عليها، وأن الكفاءات التي تركز عليها صعبة النقل والحركة، تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات، يمتلكها عدد قليل من المؤسسات ولا يمكن تعويضها بسهولة؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول العبارة رقم 15 والتي تنص على "يمتلك العاملون الذين يتولون الوظائف الأساسية الكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة"، ولكن عند التمعن في قراءة النتائج المتعلقة بالعبارة نجد أن مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و "موافق" أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على درجة "غير موافق" و "غير موافق تماما" (37<64)، كما أن التكرارات المتعلقة بالإجابة على "محايد" التي كانت بتكرارات كثيرة (39 فرد)، وهو ما أحدث نوع من التوازن في آراء العينة حولها، مما جعل النتائج تظهر متوسطة بأعلى قيم درجة متوسط؛ ولهذا نقول أنه هناك اتفاق أفراد العينة حول جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسساتهم في جميع فقرات عبارات البعد.

IV-التقييم العام لمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن من وجهة نظر المسيرين والإطارات:

بالنظر إلى الجداول السابقة معا (38 39 40)، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة في البعد الرئيسي المتمثل في مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن وفق آراء العينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(41): تقييم عام لمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن في الجزائر

الترتيب	الانحراف المعياري			الجزئية للبعد	
كبيرة	2	1,15	69,7	3,48	مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة
كبيرة	1	1,02	70,3	3,52	اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية
كبيرة	3	1,01	69,4	3,47	مدى نوعية الكفاءات المتوفرة في المؤسسة
كبيرة	-	1,06	69,8	3,49	

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الأبعاد الجزئية لُبعد الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (أهمية المورد البشري، الاهتمام بالكفاءات الإستراتيجية، ونوعية الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال) نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 3,49 درجة أي بنسبة 69,8% وبنحرف معياري بلغ 1,06، ووفقا لهذه النتائج فإن درجة الموافقة على هذا البعد كان بدرجة كبيرة، وهذا ما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة حوله. إذ ظهر المحور الجزئي الثاني في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,52 أي بنسبة 70,3%، ويليه المحور الجزئي الأول بمتوسط حسابي 3,48 وهو ما يعادل 69,7%، ويأتي في الأخير المحور الجزئي الثالث في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,47 أي بنسبة 69,4%؛ أما الانحراف المعياري ظهر في كل المحاور الجزئية قريب من الواحد، أي أنه بالرغم من أن درجة الموافقة كبيرة إلا أنه يوجد نوع من التشتت في الآراء. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك إقرار على وجود مخزون كفاءات في مؤسسات الهاتف النقال، ووجود وعي حول أهمية هذا المخزون، لكن ذلك لا يكفي إن لم تتوفر العوامل التنظيمية الملائمة لنجاح هذا المخزون لأداء ما وجد لأجله، وهذا ما سنتظهره النتائج الموالية.

ثانيا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لتوفر المناخ المناسب لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن تظهر نتائج آراء أفراد العينة حول البعد الثاني المتمثل في مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات بكل أبعاده، من خلال التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفق ما يلي:

I-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لوجود ثقافة تنظيمية ملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الأول من البعد الثاني وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(42): تقييم مدى وجود الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن

رقم العبارة في الاستبيان															الانحراف المعياري	الترتيب
	محايد				غير موافق				غير موافق							
	%		%		%		%		%		%					
16	14	10	60	42.9	26	18.6	28	20	12	08.6	3.26	65,2	1.14	4	تستند رؤية ورسالة المؤسسة على قيم العاملين ومقدار ما لديهم من كفاءات	
17	15	10.7	64	45.7	22	15.7	29	20.7	10	7.1	3.32	66,4	1.13	2	تشجع التقاليد والممارسات في المؤسسة العاملين على تطوير كفاءاتهم ومهارتهم	
18	16	11.4	66	47.1	25	17.9	25	17.9	8	5.7	3.41	68,2	1.08	1	ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين	
19	9	6.4	69	49.3	23	16.4	32	22.9	7	5	3.29	65,8	1.04	3	تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الابتكار والتجديد لدى العاملين	
بعد الثقافة التنظيمية																
											3,32	66,4	1,10			

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

جاء البعد الجزئي الأول المتمثل في مدى وجود الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بمتوسط حسابي 3,32 درجة أي بنسبة 66,4%، وهو ما يدل على أن الدرجة متوسطة، أي وجود تباين في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، وبنحرف معياري يقدر بـ 1,10 والذي يعبر عن تشتت آراء أفراد العينة. ويظهر أن أغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارة رقم 18 على أن

مؤسستهم تعمل على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين التي ظهرت بمتوسط حسابي 3,41 أي بنسبة 68,2% وانحراف معياري قدر بـ 1,08؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول باقي عبارات البعد الجزئي التي ظهرت بدرجة متوسطة. ولكن عند التمعن في قراءة النتائج المتعلقة حول جميع العبارات ذات الدرجة المتوسطة نجد أن مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و"موافق" أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على درجة "غير موافق" و"غير موافق تماما"، كما أن التكرارات المتعلقة بالإجابة على "محايد" التي كانت بتكرارات كثيرة في كل تلك العبارات، وهو ما أحدث نوع من التوازن في آراء العينة حول تلك العبارات مما جعل النتائج تظهر متوسطة بأعلى قيم درجة متوسط؛ ولهذا يمكن القول أن هناك اتفاق أفراد العينة حول وجود نوع من الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

II-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لوجود هيكل تنظيمي ملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الثاني من البعد الثاني وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(43): تقييم مدى وجود هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن

العبارة في الاستبيان		الهيكل التنظيمي														
		9	6.4	54	38.6	33	23.6	محايد		غير موافق		3.13	62,6	1.07	5	
								%		%						
20	يتسم الهيكل التنظيمي															
12	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتميز بقلّة المستويات الإدارية الموجودة فيه	10	7.1	49	35	41	29.3	27	19.3	13	9.3	3.11	62,2	1.09	6	
22	تعيد المؤسسة تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات	15	10.7	73	52.1	22	15.7	22	15.7	8	5.7	3.46	69,2	1.06	1	كبيرة
23	هناك وضوح العلاقة بين المستويات الإدارية الأفقية والمستويات الإدارية العمودية	14	10	52	37.1	34	24.3	28	20	12	8.6	3.20	64	1.13	4	
24	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة	14	10	51	36.4	43	30.7	31	22.1	1	0.7	3.32	66,4	0.95	2	
25	يوجد تكامل وتنسيق مستمر بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية	18	12.9	56	40	26	18.6	31	22.1	9	6.4	3.31	66,2	1.14	3	
الهيكل التنظيمي																
												3,25	65,1	1,07	-	

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

جاء البعد الجزئي الثاني المتمثل في "مدى وجود هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر" بمتوسط حسابي 3,25 درجة أي بنسبة 65,1% وانحراف معياري يقدر بـ 1,07، أي أن الدرجة متوسطة بمعنى وجود تباين في إجابات أفراد العينة حوله. ويظهر أن أغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارة رقم 22 على أن مؤسستهم تعيد تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات، التي ظهرت بمتوسط حسابي 3,46 درجة أي بنسبة 69,2% وانحراف معياري قدر بـ 1,06؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول باقي عبارات البعد الجزئي التي ظهرت بدرجة متوسطة. ولكن عند التمعن في قراءة النتائج المتعلقة حول جميع العبارات ذات الدرجة المتوسطة نجد أن مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و"موافق" أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على درجة "غير موافق" و"غير موافق تماما"،

كما أن التكرارات المتعلقة بالإجابة على "محايد" كانت بتكرارات كثيرة في كل تلك العبارات، وهو ما أحدث نوع من التوازن في آراء العينة حول تلك العبارات مما جعل النتائج تظهر متوسطة بأعلى قيم درجات المتوسط؛ ولهذا يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية حول فقرات تلك العبارات، مما يمكن الحكم على اتفاقهم حول وجود هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

III-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لوجود نمط قيادي ملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الثالث من البعد الثاني وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(44): تقييم مدى وجود نمط قيادي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن

رقم العبارة في الاستبيان		الانحراف المعياري	الترتيب												
					غير موافق		غير موافق		محايد						
					%		%		%		%		%		
26	تقوم القيادة على تعزيز ثقافة التميز في المؤسسة	1.05	4	3.36	5	7	19.3	27	20	28	46.4	65	9.3	13	
27	يبادر القائد بتقويض بعض صلاحياته للعاملين	1.09	1	3.46	6.4	9	15.7	22	15	21	50.7	71	12.1	17	
28	يحرص القائد على التنسيق بين جهود العاملين	1.15	3	3.40	6.4	9	21.4	30	11.4	16	47.1	66	13.6	19	
29	يشجع القائد المنافسة بين العاملين بهدف التوصل لأفكار جديدة	1.12	2	3.41	5	7	21.4	30	15.7	22	43.6	61	14.3	20	
30	يتيح القائد في العمل حرية التعبير عن الآراء	1.19	5	3.24	10.7	15	20	28	12.9	18	47.1	66	9.3	13	
31	يعمل القائد على تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم وإشعارهم بأهمية وظائفهم في المؤسسة	1.21	6	3.16	12.1	17	20	28	18.6	26	38.6	54	10.7	15	
النمط القيادي الملائم															
		1,13		3,34											

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

جاء البعد الجزئي الثالث المتمثل في مدى وجود نمط قيادي محفز لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بمتوسط حسابي 3,34 درجة أي بنسبة 66,8% وانحراف معياري يقدر بـ 1,13، وهو ما يدل على أن الدرجة متوسطة أي وجود انقسام آراء أفراد العينة حوله؛ ويظهر أن أغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارات رقم 27، 29، 28 على الترتيب (حسب درجة الموافقة عليها) على أن القائد يبادر بتقويض بعض صلاحياته للعاملين، يحرص على التنسيق بين جهود العاملين، ويشجع المنافسة بينهم بهدف التوصل لأفكار جديدة؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول باقي العبارات رقم 26، 30، 31، التي ظهرت بدرجة متوسطة؛ وبالتمعن في قراءة النتائج المتعلقة بها نجد أن مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و"موافق" أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على درجة "غير موافق" و"غير موافق تماما"، بغض النظر على التكرارات المتعلقة بإجابة "محايد" التي كانت بتكرارات معتبرة في كل تلك العبارات والتي أحدث نوع من التوازن في آراء العينة حول تلك العبارات مما جعل النتائج تظهر متوسطة بأعلى قيم درجات المتوسط؛ ولهذا يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية حول فقرات تلك العبارات، مما يمكن الحكم

المتوسط؛ ولهذا يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية حول فقرات تلك العبارات، مما يمكن الحكم على اتفاق أغلبهم حول وجود نمط قيادي محفز لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر.

IV- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لوجود اتصالات ملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الرابع من البعد الثاني وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(45): تقييم مدى وجود اتصالات ملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن

رقم العبارة في الاستبيان																الانحراف المعياري	الترتيب
		غير موافق		غير موافق		محايد											
%		%		%		%		%		%		%					
32	بين الأفراد هو شيء جوهري وحيوي لحصولهم	21	15	57	40.7	30	21.4	23	16.4	9	6.4	3.41	68,2	1.12	2	كبيرة	
33	توجد قنوات اتصال فعالة بين	25	17.9	61	43.6	20	14.3	27	19.3	7	5	3.50	70	1.14	1	كبيرة	
34	للعاملين	24	17.1	58	41.4	18	12.9	32	22.9	8	5.7	3.41	68,2	1.18	3	كبيرة	
35	مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)	26	18.6	56	40	21	15	25	17.9	12	8.6	3.40	68	1.21	4	كبيرة	
												3,43	68,6	1,16	-	كبيرة	

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

جاء البعد الجزئي الثالث بمتوسط حسابي 3,43 درجة أي بنسبة 68,6% وانحراف معياري يقدر بـ 1,16، وهو ما يدل على أن الدرجة كبيرة أي وجود آراء توافق في آراء أفراد العينة؛ فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يجمعون على وجود اتصالات ملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، ويقرون على وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعمال وهي مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)، وأن مؤسستهم تؤمن بأن الاتصال بين الأفراد هو شيء جوهري وحيوي لحصولهم على المعلومات ودعم التعلم، وأنه لديها نظم اتصالات توفر المعلومات في الوقت المناسب.

V-التقييم العام لتوفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر:

بالنظر إلى الجداول السابقة معا فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة في البعد الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم(46): تقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن

المحاور الجزئية للبعد	الانحراف المعياري	الترتيب
الثقافة التنظيمية	3,32	66,4
الهيكل التنظيمي	3,255	65,1
نمط القيادة	3,34	66,8
كبيرة	3,43	68,6
	3,34	66,8

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات الأبعاد الجزئية لبعد المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، والاتصال) نجد أنها مقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 3,34 درجة أي بنسبة 66,8% وانحراف معياري بلغ 1,11؛ ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا البعد كان بدرجة متوسطة؛ إذ ظهر المحور الجزئي الرابع في الترتيب الأول بمتوسط حسابي

3,43 أي بنسبة 68,6%، ويليه المحور الجزئي الثالث بمتوسط حسابي 3,34 وهو ما يعادل 66,8%، ويأتي بعده المحور الجزئي الأول في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,32 أي بنسبة 66,4%، ثم المحور الثاني في الأخير بمتوسط حسابي 3,25 وهو ما يعادل 65,1%؛ أما الانحراف المعياري ظهر في كل المحاور الجزئية أكبر من 1، وهو ما يبين وجود نوع من التشتت في آراء أفراد العينة. وبالرجوع إلى ما توصلنا إليه من خلال الملاحظة الدقيقة حول مجموع التكرارات لمختلف الدرجات من جهة، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي تظهر قريبة جدا للدرجة "كبيرة"، فهذا يدفعنا للقول أن أغلب أفراد العينة المدروسة يقرون بوجود نوع من المناخ التنظيمي الذي يناسب تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن؛ ويمكن تفسير النظرة السلبية لبعض أفراد العينة حوله بوجود بعض النقائص حول العناصر المذكورة، مما أدى لوجود عدم رضا بعضهم حولها.

ثالثا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لتوفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن
تظهر النتائج الإحصائية للبعد الثالث، المتمثل في مدى توفر بعض الأبعاد التنظيمية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بمحاوره الجزئية، وفق ما يلي:

I-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي في م ه ن في الجزائر:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الأول من البعد الثالث وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(47): تقييم مدى تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي في م ه ن في الجزائر

رقم العنصر في الاستبيان				الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاتفاق									
						غير موافق		غير موافق		محايد					
						%		%		%		%		%	
36				1.24	3	12.9	18	18.6	26	14.3	20	42.9	60	11.4	16
				64,2	3.21										
37				1.11	2	7.1	10	20	28	25.7	36	35.7	50	11.4	16
				64,8	3.24										
83				1.15	4	13.6	19	20.7	29	27.9	39	31.4	44	6.4	9
				59,2	2.96										
39				1.12	1	6.4	9	22.1	31	14.3	20	46.4	65	10.7	15
				66,6	3.33										
إستراتيجية التعلم التنظيمي															
				1,15	-										
				63,7	3,18										

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر البعد الجزئي الأول المتمثل في مدى توفر إستراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بمتوسط حسابي 3,18 درجة أي بنسبة 63,7% وانحراف معياري يقدر بـ 1,15، وكل ذلك يدل على أن الدرجة متوسطة، أي وجود تباين في آراء أفراد العينة؛ فكل النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة متوسطة، أي تظهر وجود انقسام آراء أفراد العينة حوله، ولكن من خلال نفس التحليل السابق يمكن اعتبار أن أغلبهم ويرون أن هناك وجود لإستراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسساتهم.

II-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية إدارة المعرفة في م ه ن في الجزائر:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الثاني من البعد الثالث وفق ما يلي:

الجدول رقم(48): تقييم مدى توفر إستراتيجية إدارة المعرفة في م ه ن في الجزائر

رقم العنصر في الاستبيان		الانحراف المعياري	الترتيب		إستراتيجية إدارة المعرفة											
					غير موافق		محايد		غير موافق		محايد		غير موافق		محايد	
					%		%		%		%		%		%	
40	الكثير من الوقت والجهد من أجل تطوير وتجديد المعرفة لدى العاملين	20	14.3	49	35	31	22.1	30	21.4	10	7.1	3.28	65,6	1.16	2	
41	معرفي يمكن الإطلاع عليه بسهولة ويسر من قبل العاملين	13	9.3	68	48.6	24	17.1	26	18.6	9	6.4	3.36	67,2	1.08	1	
42	هناك استغلال جيد	15	10.7	50	35.7	28	20	38	27.1	9	6.4	3.17	63,4	1.13	3	
إستراتيجية إدارة المعرفة																
												3.27	65.4	1.12		

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

جاء هذا البعد المتمثل في مدى توفر إستراتيجية إدارة المعرفة في م ه ن بمتوسط درجة حسابي 3,27 درجة أي بنسبة 65,4% وانحراف معياري 1,12، وهذا يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حوله. فكل النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة متوسطة، أي تظهر وجود انقسام آراء أفراد العينة حوله، ولكن من خلال نفس التحليل السابق يمكن اعتبار أن أغلبهم يرون أن هناك وجود لإستراتيجية لإدارة المعرفة في مؤسساتهم.

III-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية الإبداع في م ه ن في الجزائر:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الثالث من البعد الثالث وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(49): تقييم مدى انتهاز إستراتيجية الإبداع في م ه ن

	الترتيب	الانحراف المعياري			استراتيجية الإبداع											
					غير موافق		غير موافق		محايد							
					%		%		%		%		%			
كبيرة	1	1.07	69,6	3.48	3.6	5	18.6	26	20	28	42.1	59	15.7	22	يحتل الإبداع والابتكار مركزاً قوياً في إستراتيجية	43
كبيرة	2	1.09	68,8	3.44	4.3	6	19.3	27	20	28	41.4	58	15	21	المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة	44
	4	1.20	65,2	3.26	6.4	9	27.1	38	16.4	23	34.3	48	15.7	22	تعمل المؤسسة على تنمية الإبداعية للعاملين وتوفير فرص لتجريب أفكارهم	45
	3	1.16	65,2	3.26	5	7	27.9	39	17.1	24	35.7	50	14.3	20	من أفرادها وتستقبلها ولا تضع القيود عليها	46
	5	1.19	64,2	3.21	8.6	12	23.6	33	19.3	27	35.7	50	12.9	18	مكافآت فعال لتشجيع	47
	-	1.14	66,6	3.33	ستراتيجية الإبداع											

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر البعد الجزئي الثالث بمتوسط حسابي 3,33 درجة أي بنسبة 66,6% وانحراف معياري 1,14، بمعنى أن الدرجة متوسطة، أي تباين آراء أفراد العينة حوله؛ ويظهر أن أغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارتين رقم 43 44 على الترتيب (حسب درجة الموافقة عليها) على أن الإبداع والابتكار يحتل مركزا قويا في إستراتيجيات

م ه ن، وأن هذه الأخيرة توفر المناخ المناسب لذلك والتفكير في طرق عمل جديدة، فكلتا العبارتين ظهرت بدرجة كبيرة؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول باقي العبارات رقم 46، 45، 47، التي ظهرت بدرجة متوسطة، والتي تعبر كلها على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية على أرض الواقع، ولهذا يمكن القول أن هناك اهتمام من قبلها لهذه الإستراتيجية لكن يبقى هناك نقائص في تطبيقها على أرض الواقع؛ وبالتمعن في قراءة النتائج المتعلقة بها نجد أن مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و"موافق" أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على درجة "غير موافق" و"غير موافق تماما"، بغض النظر على التكرارات المتعلقة بإجابة "محايد" التي ظهرت بتكرارات معتبرة في كل تلك العبارات والتي أحدثت نوع من التوازن في آراء العينة حول تلك العبارات مما جعل النتائج تظهر متوسطة بأعلى قيم درجات المتوسط؛ ولهذا يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية حول فقرات تلك العبارات، مما يمكن الحكم على اتفاق أغلبهم حول اعتماد مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر إستراتيجية الإبداع بالرغم من وجود نقائص في التطبيق (حسب آراء أفراد العينة).

IV- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية التمكين الإداري في م ه ن في الجزائر:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الرابع للبعد الثالث وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(50): تقييم مدى انتهاز إستراتيجية التمكين الإداري في م ه ن

رقم العبارة في الاستبيان			المؤسسة للعاملين	قدرا كافيًا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة	يمكن العامل في المؤسسة من التعبير عن مقترحاته وأفكاره بثقة عالية	يؤدي العاملون مهامهم بعيدا	تفوض المؤسسة الصلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود	غير موافق												الترتيب	العبارة
								غير موافق				محايد									
								%				%				%					
48		المؤسسة للعاملين	قدرا كافيًا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة	15	10.7	78	55.7	20	14.3	21	15	6	4.3	3.54	70,8	1.01	1	كبيرة			
49		يمكن العامل في المؤسسة من التعبير عن مقترحاته وأفكاره بثقة عالية	11	7.9	50	35.7	27	19.3	37	26.4	15	10.7	3.04	60,8	1.17	3					
50		يؤدي العاملون مهامهم بعيدا	5	3.6	49	35	31	22.1	38	27.1	17	12.1	2.91	58,2	1.11	4					
51		تفوض المؤسسة الصلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود	17	12.1	57	40.7	20	14.3	37	26.4	9	6.4	3.26	65,2	1.16	2					
بعد انتهاز استراتيجية التمكين الإداري																					
													3.19	63.8	1.11	-					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

جاء هذا البعد الجزئي المتمثل في مدى انتهاز إستراتيجية التمكين الإداري في م ه ن بمتوسط حسابي 3,19 درجة أي بنسبة 63,7% وانحراف معياري يقدر بـ 1,11، وهو ما يبين وجود اختلاف آراء أفراد العينة حوله؛ ويظهر أن أغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارة رقم 48 على أن مؤسساتهم تعطي للعاملين قدرا كافيا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول باقي العبارات الممثلة بالأرقام 51، 49، 50 على الترتيب (حسب درجة الموافقة عليها) والتي ظهرت بدرجة متوسطة؛ ونفس الشيء نجد أن هناك عراقيل في تطبيقها لهذه الإستراتيجية؛ ولهذا يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية حول تبني م ه ن لإستراتيجية التمكين مع وجود نقائص في تطبيقها (حسب آراء أفراد العينة).

V-التقييم العام لمدى توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر:

يتناول الجدول الآتي نتائج آراء أفراد العينة المدروسة حول البعد الثالث بأبعاده الجزئية:

الجدول رقم(51): تقييم مدى توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر

المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
3,18	63,7	1,15	4	المتوسط	مدى إستراتيجية التعلم التنظيمي
3,27	65,4	1,12	2	المتوسط	إستراتيجية إدارة المعرفة
3,33	66,6	1,14	1	المتوسط	مدى إستراتيجية الإبداع
93,1	63,8	1,11	3	المتوسط	مدى إستراتيجية التمكين الإداري
3,24	64,85	1,13	-	المتوسط	

: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجداول رقم(48 47 49 50)

بالنظر إلى متوسطات الأبعاد الجزئية لبعد الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط العام للبعد 3,24 درجة أي بنسبة 64,85% وانحراف معياري بلغ 1,13. ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا البعد كان بدرجة متوسطة؛ إذ ظهر المحور الجزئي الثالث في الترتيب الأول بمتوسط 3,33 أي بنسبة 66,6%، ويليه المحور الجزئي الثاني بمتوسط 3,27 وهو ما يعادل 65,4%، ويأتي بعده المحور الجزئي الرابع في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,19 أي بنسبة 63,8%، ثم المحور الأول في الأخير بمتوسط حسابي 3,18 وهو ما يعادل 63,7%؛ وظهر الانحراف المعياري في كل المحاور الجزئية أكبر من 1، وهو ما يبين وجود نوع من التشتت في آراء أفراد العينة. وكما رأينا سابقا عند تحليل كل بعد جزئي على حدة أن هناك تبني لكل تلك الأبعاد لكن هناك نوع من النقص في التطبيق والتففيذ.

رابعا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تطوير مخزون الكفاءات في م ه ن في الجزائر

يمكن عرض النتائج الإحصائية للبعد الرابع بأبعاده الجزئية وفق ما يلي:

I-النتائج الإحصائية لاعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في م ه ن في الجزائر:

تظهر النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لعبارات المحور الأول من البعد الرابع وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(52): تقييم مدى اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في م ه ن في الجزائر

الترتيب	الانحراف المعياري																
					غير موافق		غير موافق		محايد								
					%		%		%		%		%				
52	مع تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	13	9.4	57	40.7	28	20	28	20	28	18.6	9	6.4	3.36	67,2	1.11	1
53	تنبؤات بالاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية لمواردها البشرية	17	12.1	61	43.6	27	19.3	26	18.6	9	6.4	3.36	67,2	1.11	1	1	1
54	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات من خلال الفارق بين ما هو متاح وما هو مطلوب	9	6.4	59	42.1	42	30	23	16.4	7	5	3.29	65,8	0.98	2	2	2
55	تقوم المؤسسة بجرد مستمر لمخزون كفاءاتها لتحديد الفجوة في الكفاءات ومعالجتها	11	7.9	57	47	36	25.7	27	19.3	9	6.4	3.24	64,8	1.05	4	4	4
56	بعد قيام المؤسسة بتحديد فجوة إستراتيجية واضحة لتوفير الاحتياجات التي تسد من هذه	15	10.7	56	40	31	22.1	28	20	10	7.1	3.27	65,4	1.11	3	3	3
بعد اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات																	
-	-	1.08	65,4	3,27													

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد المتمثل في مدى اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بمتوسط حسابي 3,27 درجة أي بنسبة 65,4%، وانحراف معياري 1,08، بمعنى أن الدرجة متوسطة، أي أن هناك تباين آراء أفراد العينة حوله. فكل النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة متوسطة، أي تظهر وجود انقسام آراء أفراد العينة حوله، ولكن من خلال نفس التحليل السابق المتعلق بمقارنة مجموع التكرارات المرتبطة بالدرجات الكبيرة والدرجات الضعيفة من جهة، والمرتبطة بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية القريبة من الدرجة الكبيرة التي تبدأ بـ 3,4 ونسبة 68% من جهة أخرى يمكن اعتبار أن أغلبهم يرون أن هناك درجة من اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

II-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لمدى انتهاج الاستقطاب المرتكز على الكفاءات في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الجزئي الثاني من البعد الرابع وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(53): تقييم مدى انتهاج الاستقطاب بالكفاءات في م ه ن

رقم العبارة في الاستبيان		الدرجة التقديرية	الترتيب	الاحراف المعياري												
						غير		غير موافق		محايد						
						%		%		%		%		%		
57	يتم تحديد سياسات على احتياجات المؤسسة	21	15	46	32.9	27	19.3	33	23.6	13	9.3	3.21	64,2	1.22	3	
58	يكون الاستقطاب في	23	16.4	44	31.4	25	17.9	33	23.6	15	10.7	3.19	63,8	1.26	4	
59	تحقق سياسات التوظيف في المؤسسة توفير أفضل	20	14.3	51	36.4	17	12.1	37	26.4	15	10.7	3.17	63,4	1.27	6	
60	مصادر داخلية أو خارجية	12	8.6	57	40.7	26	18.6	34	24.3	11	7.9	3.18	63,6	1.13	5	
61	تولي المنظمة أهمية كبيرة الكفاءات من المنافسين	15	10.7	60	42.9	21	15	31	22.1	13	9.3	3.24	64,8	1.18	2	
62	التوظيف الخارجي لإضافة مهارات وخبرات تدعم وتحديث التغيير	10	12.9	65	46.4	20	14.3	25	17.9	12	8.6	3.37	67,4	1.17	1	
انتهاج الاستقطاب																
-																

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد المتمثل في مدى انتهاج الاستقطاب بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بمتوسط حسابي 3,23 درجة أي بنسبة 64,5%، وانحراف معياري 1,20، بمعنى أن الدرجة متوسطة، أي تباين آراء أفراد العينة حوله. فكل النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة متوسطة، بمعنى وجود انقسام آراء أفراد العينة حوله؛ ولكن من خلال نفس التحليل السابق المتعلق بمقارنة مجموع التكرارات المرتبطة بالدرجات الكبيرة والدرجات الضعيفة من جهة، والمرتبطة بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي تظهر كلها قريبة من الدرجة الكبيرة التي تبدأ بمتوسط حسابي 3,4 ونسبة 68% من جهة أخرى، يمكن اعتبار أن أغلبهم يرون أن هناك بؤادر

للاستقطاب بالكفاءات في مؤسساتهم مع وجود بعض المعوقات التي صرح بها بعض أفراد العينة من خلال السؤال المفتوح الذي كان في آخر الاستبيان لإضافة النقاط التي لم ترد في الاستبيان المغلق.

III-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لمدى انتهاج التدريب المرتكز على الكفاءات في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الجزئي الثالث من البعد الرابع وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(54): تقييم مدى انتهاج التدريب بالكفاءات في م ه ن

رقم العبارة في الاستبيان															
		الانحراف المعياري	الترتيب												
					غير موافق		غير موافق		محايد						
					%		%		%		%		%		
63	يتم تحديد البرامج التدريبية في احتياجات المؤسسة من	1.18	4	3.32	66,4	6.4	9	24.3	34	15.7	22	37.9	53	15.7	22
64	التدريب استخراج الطاقات الكامنة لدى الموظفين	1.10	1	3.47	69,4	5	7	19.3	27	12.9	18	49.3	69	13.6	19
65	البرامج التدريبية تغطي نقصا حقيقيا في المهارات المطلوب اكتسابها للوصول للكفاءات	1.13	5	3.31	66,2	6.4	9	20.7	29	20.7	29	39.3	55	12.9	18
66	تعتبر المؤسسة تدريب مواردها البشرية كاستثمار إستراتيجي لها وليس مجرد	1.16	3	3.35	67	9.3	13	15	21	20	28	42.9	60	12.9	18
67	تساهم البرامج التدريبية	1.24	2	3.39	67,8	10.7	15	15	21	17.1	24	39.3	55	17.9	25
	-	1,16	-	3,37	بعد التدريب										

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي 3,37 درجة أي بنسبة 67,4%، وانحراف معياري 1,16، بمعنى أن الدرجة متوسطة، أي تباين آراء أفراد العينة حوله؛ إذ يظهر أن أغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارة رقم 64 على أن مؤسساتهم تسعى من خلال التدريب استخراج الطاقات الكامنة لدى الموظفين، ولهذا ظهرت بدرجة كبيرة؛ في حين نجد تباين آراء العينة حول باقي العبارات رقم 67، 66، 63، 65 على الترتيب (حسب درجة الموافقة عليها) أنها ظهرت بدرجة متوسطة، مما يعبر على أنه بالرغم من محاولات ربط التدريب بالكفاءات إلا أن بعض أفراد العينة يرون وجود بعض النقائص مما جعلهم يجيبون بعدم موافقتهم عليها؛ وبالتمعن في قراءة النتائج المتعلقة بها نجد أن مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و"موافق" أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على درجة "غير موافق" و"غير موافق تماما"، بغض النظر على التكرارات المتعلقة بإجابة "محايد" التي ظهرت بتكرارات معتبرة في كل تلك العبارات والتي أحدثت نوع من التوازن في آراء العينة حول تلك العبارات مما جعل النتائج تظهر متوسطة بأعلى قيم درجات المتوسط، بمعنى اتفاق أغلبهم حول وجود بؤادر انتهاج منهج التدريب بالكفاءات في م ه ن في الجزائر، بالرغم من وجود نقائص (حسب آراء أفراد العينة).

IV-النتائج الإحصائية حول تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الجزئي الرابع، من البعد الرابع وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(55): تقييم للمسار التنظيمي المرتكز على الكفاءات في م ه ن

رقم العجالة في الاستبيان		الانحراف المعياري	الترتيب											
					غير موافق		غير موافق		محايد					
					%		%		%		%		%	
68	يتم احترام مبدأ في المكان المناسب عند الترقية أو نقل الأفراد لمناصب جديدة	1.28	4	2.93	17.1	24	22.9	32	22.1	31	25.7	36	12.1	17
69	تتم الترقية على أساس الكفاءة	1.33	3	3.03	17	25	20	28	16.4	23	32.9	46	12.9	18
70	تؤدي سياسة الترقية المعتمدة على توفير جو المنافسة في العمل بين العاملين	1.25	2	3.06	16.4	23	16.4	23	21.4	30	35.7	50	10	14
71	تسعى المؤسسة من خلال عملية	1.21	1	3.10	12.9	18	20	28	22.1	31	34.3	48	10.7	15
بعد المسار الوظيفي														
	-	1.27	60,6	3,03										

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي 3,03 درجة أي بنسبة 60,6%، وانحراف معياري 1,27، بمعنى أن الدرجة متوسطة، أي تباين آراء أفراد العينة حوله؛ فكل النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة متوسطة، بمعنى وجود انقسام آراء أفراد العينة حوله؛ ولكن من خلال نفس التحليل السابق المتعلق بمقارنة مجموع التكرارات المرتبطة بالدرجات الكبيرة والدرجات الضعيفة يمكن اعتبار أن أغلبهم يرون أن هناك بوادر لارتباط الترقية والنقل بالكفاءات في م ه ن مع وجود بعض المعوقات التي صرح بها بعض أفراد العينة من خلال السؤال المفتوح الذي كان في آخر الاستبيان والتي تمثلت في بعض مظاهر البيروقراطية التي يلتبسها أفراد العينة بالرغم من اجتهاد هذه المؤسسات بانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة.

V-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لنظام التعويضات المرتكز على الكفاءات في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الجزئي الخامس من البعد الرابع وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(56): تقييم نظام التعويضات المرتكز على الكفاءات في م ه ن

رقم العجالة في الاستبيان		الانحراف المعياري	الترتيب												
				غير موافق		غير موافق		محايد							
				%		%		%		%		%		%	
72	مختلف التعويضات على مبدأ	1.19	1	3.13	10.7	15	22.9	32	20	28	35.7	50	10.7	15	
73	تكافئ المؤسسة الأداء المتميز سواء كان فرديا أو جماعيا	1.14	2	3.09	10	14	22.9	32	22.9	32	36.4	51	7.9	11	
74	الأجر الذي يتقاضاه العامل بالمنافسين والكثير من	1.31	5	2.71	25	35	21.4	30	17.9	25	28.6	40	7.1	10	
75	نظام التعويضات في المؤسسة يعمل على الاحتفاظ بذوي	1.18	3	2.90	13.6	19	27.1	38	22.1	31	30	42	7.1	10	
76	نظام التعويضات في المؤسسة يجنب ذوي الكفاءات من المنافسين والمؤسسات	1.22	4	2.86	15	21	28.6	40	2.7	29	27.1	38	8.6	12	
بعد نظام التعويضات المرتكز على الكفاءات															
-	1,21	58,8	2,94												

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي 2,94 درجة أي بنسبة 58,8%، وانحراف معياري 1,21، بمعنى أن الدرجة متوسطة، أي تباين آراء أفراد العينة حوله؛ إذ ظهرت كل عبارات البعد بدرجة متوسطة، وبالنظر لترتيبها نجد أن العبارة رقم 72 التي تعبر على مدى اعتماد مؤسستهم عند منح مختلف التعويضات على مبدأ الكفاءة والاستحقاق في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,13 درجة، وتأتي بعدها العبارة رقم 73 التي تنص على أن مؤسستهم تكافئ الأداء المتميز سواء كان فرديا أو جماعيا في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 3,09 درجة، وفي الترتيب الثالث نجد العبارة رقم 75 التي تنص على نظام التعويضات في مؤسستهم يعمل على الاحتفاظ بذوي الكفاءات حيث بلغ متوسط درجة الموافقة عليها 2,90 درجة، أما الترتيب الرابع والخامس أتى لمقارنة نظام التعويضات في م ه ن مع ذلك الخاص بالمؤسسات الأخرى بمتوسطات متوسطة قدرت بـ 2,86 و 2,71 على الترتيب على العبارتين رقم 76 و 74؛ لهذا يمكن القول أن إقرار أفراد العينة حول محاولة م ه ن ربط نظام التعويضات بالكفاءات كان بدرجة متوسطة أعلى من رضاهم على هذا النظام الذي كان كذلك بدرجة متوسطة؛ ويمكن إرجاع هذا التباين كون أفراد العينة أغلبهم من فئة الشباب، إذ في هذه المرحلة من العمر يحاول الأفراد بناء وضعهم الاجتماعي (زواج، شراء بيت وسيارة..) وخاصة في كونهم ذات مستوى تعليمي مرتفع.

VI-النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول العمل الجماعي في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الجزئي السادس، المتمثل في العمل الجماعي وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(57): تقييم العمل الجماعي في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

رقم العبارة في الاستبيان		البيان	البيان	البيان	البيان										
						غير موافق		غير موافق		محايد					
						%		%		%		%		%	
77	تهتم المؤسسة بأسلوب العمل الجماعي لأنها تبرز كفاءات جماعية مهمة للمؤسسة	21	15	56	40	27	19.3	28	20	8	5.7	3.38	67,6	1.13	1
78	تعرض المؤسسة قضايا	14	10	52	7.1	31	22.1	33	23.6	10	7.1	3.19	63,8	1.12	2
79	هناك تناسق قوي للوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها	17	12.1	43	30.7	34	24.3	36	25.7	10	7.1	3.15	63	1.15	3
80		16	11.4	56	40	20	14.3	27	19.3	21	15	3.13	62,6	1.28	4
												3,21	64,2	1,17	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي 3,21 درجة أي بنسبة 64,2%، وانحراف معياري 1,17، بمعنى أن الدرجة متوسطة، أي تباين آراء أفراد العينة حوله، فكل النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة متوسطة، بمعنى وجود انقسام آراء أفراد العينة حوله، وحسب ما جاء في السؤال المفتوح في آخر الاستبيان أن هناك مواقف ومجالات معينة تعتمد فيها م ه ن على العمل الجماعي ومواقف ومجالات معينة أخرى لا يكون فيها عمل جماعي. وينفس التحليل السابق المتعلق بمقارنة مجموع التكرارات المرتبطة بالدرجات الكبيرة والدرجات الضعيفة يمكن اعتبار أن أغلبهم يرون أن هناك بوادر لتشجيع العمل الجماعي بالرغم من النقائص المرتبطة بالتطبيق.

VII-التقييم العام لواقع تطوير مخزون الكفاءات في م ه ن حسب آراء أفراد العينة:

يتناول الجدول الآتي نتائج آراء أفراد العينة المدروسة حول البعد الرابع المتمثل في تطوير مخزون الكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بأبعاده الجزئية وفق ما يلي:

الجدول رقم(58): تقييم عام لبعد تطوير مخزون الكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

الترتيب	المعياري			المحاور الجزئية للبعد
2	1,08	65,4	3,27	مدى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
3	1,20	64,5	3,23	
1	1,16	67,4	3,37	متوسط مدى التدريب في المؤسسة
5	71,2	60,6	3,03	متوسط مدى المسار الوظيفي
6	11,2	58,8	2,94	متوسط مدى نظام التعويضات
4	1,17	64,2	3,12	
-	1,18	63,63	3,18	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات الأبعاد الجزئية لبعد تطوير مخزون الكفاءات في م ه ن (لتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التدريب، المسار الوظيفي، نظام التعويضات العمل الجماعي)، نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط العام للبعد 3,18 درجة أي بنسبة 63,63% وبانحراف معياري بلغ 1,18. ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا البعد كان بدرجة متوسطة؛ إذ ظهر المحور الجزئي الثالث في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,37 أي بنسبة 67,4%، يليه المحور الجزئي الأول والمتعلق بمتوسط حسابي 3,27 وهو ما يعادل 65,4%، ويأتي بعده المحور الجزئي الثاني وهو في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,23 وبنسبة 64,5%، ثم يليه المحور السادس في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,21 وهو ما يعادل 64,2%، وبعده يأتي المحور الرابع في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3,03 وهو ما يعادل 60,6%، ثم يليه المحور الخامس في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,94 وهو ما يعادل 58,8%؛ أما الانحراف المعياري ظهر في كل المحاور الجزئية أكبر من 1، وهو ما يبين وجود نوع من التشتت في آراء أفراد العينة. وبهذا نقول أن هناك بعض النقائص التي تشوب محاولات م ه ن في تطوير مخزون كفاءاتها.

خامسا: التقييم العام لواقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر حسب آراء أفراد العينة

يتناول الجدول الآتي نتائج آراء أفراد العينة المدروسة حول واقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بأبعاده المختلفة وفق ما يلي:

الجدول رقم(59): تقييم عام لواقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

	الانحراف المعياري	الترتيب			
كبيرة	1,06	1	69,8	3,49	توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن
	1,11	2	66,8	3,34	توفر مناخ تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن
	1,13	3	64,85	3,24	توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن
	1,18	4	63,63	3,18	تطوير مخزون الكفاءات في م ه ن
-	1,12	-	66,27	3,31	

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات الأبعاد المعبرة عن مدى وجود أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (توفر الكفاءات الإستراتيجية، توفر مناخ تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب

الإدارة بالكفاءات، تطوير مخزون الكفاءات)، نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لأسلوب الإدارة بالكفاءات 3,31 درجة أي بنسبة 66,27% ويانحرف معياري بلغ 1,12. ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا البعد كان بدرجة متوسطة؛ إذ تظهر نتائج البعد الأول المتعلق بمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال بدرجة كبيرة، بمعنى وجود إجماع على توفر الكفاءات فيها ووجود وعي من طرفها على أهميتها لتحقيق أهدافها؛ في حين نجد الأبعاد المرتبطة بتوفر البيئة التنظيمية الملائمة لها من مناخ وأبعاد تنظيمية بالإضافة إلى التعبئة الفعالة لها بمختلف الأنظمة مثل الاستقطاب والتدريب والتعويضات وغيرها كلها بدرجات متوسطة؛ أي أن أفراد العينة يقررون على وجود مخزون لا بأس به من الكفاءات مع وجود بعض النقائص في تطبيق الأسلوب (البيئة التنظيمية). وعند التمعن في الجداول التكرارية نجد أنه غالبا ما تكون مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "موافق تماما" و"موافق" أكبر بكثير من مجموع التكرارات المتعلقة بالإجابة على "غير موافق تماما" و"غير موافق"، ومع وجود تكرارات لا بأس بها لإجابة "محايد"، فهذا ساهم في تخفيض المتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي غالبا ما كانت في معظم فقرات الاستبيان أكبر من 3,25 أي أكبر من 65% أي في أعلى قيم درجة متوسط الذي يعبر عن المجال [2,6-3,4] أو المجال المئوي [52-68]، وهذا ما يجعلنا نقر على موافقة معظم أفراد العينة على وجود ملامح لأسلوب الإدارة بالكفاءات، بالرغم من وجود نقائص.

المطلب الثاني: واقع اهتمام مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر باكتساب مزايا تنافسية من وجهة نظر المسيرين والإطارات

لمعرفة مدى اهتمام مؤسسات الهاتف النقال باكتساب مزايا تنافسية؛ من خلال آراء أفراد العينة المدروسة؛ لجأنا إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك على مختلف الأبعاد المعبرة عليه، ويمكن إظهار ذلك وفق الجداول الموالية.

أولا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لظروف المنافسة ومدى استجابة مؤسسات الهاتف النقال لها

تظهر النتائج الإحصائية لبعده ظروف المنافسة ومدى استجابة م ه ن لها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(60): تقييم ظروف المنافسة ومدى استجابة مؤسسات الهاتف النقال لها

رقم العبرة في الاستبيان																
	غير موافق		محايد		غير موافق		محايد		غير موافق		محايد					
		%		%		%		%		%		%				
81	يتصف سوق التنافس للقطاع بالمنافسة القوية	كبيرة	51	36.4	68	48.6	13	9.3	5	3.6	3	2.1	4.13	82,6	0.88	1
82		كبيرة	28	20	66	47.1	22	15.7	23	16.4	1	0.7	3.69	73,8	0.99	2
83	يكون رد فعل المؤسسة سريع ومناسب على المنافسين	كبيرة	22	15.7	56	40	31	22.1	29	20.7	2	1.4	3.48	69,6	1.03	6
84	والضعف لدى المنافسين لاستغلال الفرص وتحقيق التفوق	كبيرة	25	17.9	63	45	23	20.7	20	14.3	3	2.1	3.62	72,4	1.00	3
85	تتميز المؤسسة بالمبادأة في توفير خدمات مميزة وجديدة	كبيرة	25	17.9	64	45.7	24	17.1	23	16.4	4	2.9	3.59	71,8	1.05	4
86	جديدة يصعب الوصول إليها من قبل منافسين	كبيرة	22	15.7	61	43.6	33	23.6	19	13.6	5	3.6	3.54	70,8	1.02	5
كبيرة	المؤسسة لها												3.67	73.5	0.99	

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر بمتوسط حسابي 3,67 درجة أي بنسبة 73,5% وانحراف معياري 0,99، بمعنى أن الدرجة كبيرة، أي وجود إجماع في إجابات أفراد العينة، فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد العينة يجمعون على أن التنافس في القطاع يتصف بالمنافسة القوية، وأن مؤسساتهم تمتاز بسرعة الاستجابة لطلبات السوق، وبكونها تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لاستغلال الفرص وتحقيق التفوق.

ثانيا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لنوعية المزايا التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال

تظهر النتائج الإحصائية للبعد الثاني، وهو "نوعية المزايا التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال" وفق ما يلي:

الجدول رقم(61): تقييم لنوعية المزايا التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

رقم العبارة في الاستبيان		الانحراف المعياري														
					غير موافق		غير موافق		محايد							
					%		%		%		%		%			
87	تسعى المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية دائمة	19	13.6	70	50	30	21.4	17	12.1	4	2.9	3.59	71,8	0.96	4	كبيرة
88	مزايا تنافسية يصعب تقليدها واستنساخها من المنافسين	18	12.9	61	43.6	33	23.6	23	16.4	5	3.6	3.46	69.2	1.03	5	كبيرة
89	منتجات وتقديم خدمات متنوعة وفق ما يرضي	22	15.7	71	50.7	23	16.4	19	13.6	5	3.6	3.61	72.2	1.02	3	كبيرة
90	المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة تسمح لها بكسب زبائن جدد ونمو حصتها السوقية	27	19.3	65	46.4	25	17.9	20	14.3	3	2.1	3.66	73.2	1.01	2	كبيرة
91	نوعية المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة تساعد على المحافظة على زبائنها الحاليين	29	20.7	67	47.9	21	15	20	14.3	3	2.1	3.71	74.2	1.02	1	كبيرة
نوعية المزايا التنافسية للمؤسسة																
												3,61	72,1	1,01		كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي 3,61 درجة أي بنسبة 72,1%، وانحراف معياري 1,01، بمعنى أن الدرجة كبيرة، أي وجود إجماع في إجابات أفراد العينة، فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد العينة يجمعون على أن نوعية المزايا التنافسية التي تملكها مؤسساتهم تساعد للمحافظة على زبائنهم الحاليين وتسمح لها بكسب زبائن جدد ونمو حصتها السوقية، إذ تمتاز بعرض منتجات وتقديم خدمات متنوعة وفق ما يرضي الزبون، وأنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية دائمة، مما يعني أنها تمتلك مزايا تنافسية تجعلها محافظة على وضعها التنافسي.

ثالثا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تنوع مصادر المزايا التنافسية في م ه ن:

تظهر النتائج الإحصائية للبعد الثالث، المتمثل في تنوع مصادر الميزة التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(62): تقييم تنوع مصادر الميزة التنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

رقم العنصر في الاستبيان	الانحراف المعياري	ترتيب	مصادر الميزة التنافسية											
			محايد				غير موافق				غير			
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
92	تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف بهدف خفض الأسعار	كبيرة	24	17.1	65	46.4	28	20	21	15	2	1.4	3.63	72,6
93	سعي المؤسسة لتخفيض التكاليف لا يعني المساس بجودة المنتجات	كبيرة	22	15.7	65	46.4	23	16.4	25	17.9	5	3.6	3.53	70,6
94	بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين	كبيرة	17	12.1	67	47.9	26	18.6	24	17.1	6	4.3	3.46	69,2
95	تحافظ المؤسسة على ولاء زبائننا من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها	كبيرة	25	17.9	62	44.3	31	22.1	14	10	8	5.7	3.58	71,6
بعد تنوع مصادر الميزة التنافسية														
كبيرة													3,55	71

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي 3,55 درجة أي بنسبة 71%، وانحراف معياري 1,08، بمعنى أن الدرجة كبيرة، أي وجود إجماع في إجابات أفراد العينة، فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف وفي نفس الوقت التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها، وهذا ما يجعلها تقدم منتجات وخدمات بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين، مما يعني أنها تعمل على تنويع مصادر الحصول على المزايا التنافسية.

رابعا: التقييم العام لواقع اهتمام مؤسسات الهاتف النقال باكتساب مزايا تنافسية حسب آراء أفراد العينة

يتناول الجدول الآتي نتائج آراء أفراد العينة حول واقع اهتمام م ه ن في الجزائر باكتساب مزايا تنافسية بأبعاده المختلفة وفق ما يلي:

الجدول رقم(63): تقييم عام لواقع اهتمام مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر باكتساب ميزة تنافسية

الانحراف المعياري	الترتيب	كبيرة
ظروف المنافسة ومدى الاستجابة لها	1	0,99
نوعية المزايا التنافسية	2	1,01
تنوع مصادر الميزة التنافسية	3	1,08
	-	1,03

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى متوسطات أبعاد اهتمام م ه ن باكتساب مزايا تنافسية (ظروف المنافسة ومدى الاستجابة لها، نوعية المزايا التنافسية، تنوع مصادر الميزة التنافسية) نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 3,61 درجة أي بنسبة 72,2% وبانحراف معياري بلغ 1,03، ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا البعد كان بدرجة كبيرة؛ إذ ظهر البعد الأول في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,67 أي بنسبة 73,5%، ويليه الجزء الثاني بمتوسط حسابي 3,61 وهو ما يعادل 72,1%، ويأتي بعده البعد الثالث في الترتيب

الثالث بمتوسط حسابي 3,61 بنسبة 71%، وهو ما يبين نوع من التقارب في آراء أفراد العينة. ولهذا أغلب أفراد العينة تقر على أن مؤسستهم تعمل على كسب مزايا تنافسية مما جعل القطاع يعرف منافسة شديدة.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وكسب مزايا تنافسية لـ م ه ن حسب آراء أفراد العينة المدروسة

بغرض اختبار فرضيات الدراسة الميدانية قمنا باستخدام معامل الارتباط البسيط "Person"، وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)، حيث أن هذا المعامل هو مقياس لعلاقة خطية بين متغيرين، يتراوح بين -1 و1، وتشير إشارة المعامل لاتجاه العلاقة، حيث أنه كلما اقترب إلى الواحد الصحيح (الموجب أو السالب) كلما كانت العلاقة أقوى، بمعنى أن القيمة المطلقة الكبيرة تدل على وجود علاقة قوية طردية كانت أم عكسية.¹ هذه سيتم الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة؛

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig. (P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.² تقوم الدراسة على معالجة الفرضيات البديلة التي تم تبنيها، وهذا وفق ما يلي:

- تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛

- تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال

بغرض تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر حسب آراء العينة المدروسة، نقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية"؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي للإجابات النتائج التالية:

الجدول رقم (64): الارتباط بين العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية

نتائج التحليل			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.666	0.816**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية

0.01 حصانيا **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS

* : تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما رأينا سابقا.

¹ : محفوظ جودة، المرجع السابق، ص: 255.

² : المرجع أعلاه نفسه، ص: 47.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.816) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين توفير العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما قامت هذه المؤسسات بتوفير تلك العوامل؛ من مناخ تنظيمي وإستراتيجيات مدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات بالإضافة لتطوير مخزون الكفاءات؛ كلما أدى ذلك لإثراء مخزون كفاءاتها أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بل (0.666)، أي أن ما قيمته (0.666) من 01 من التغيرات في مخزون الكفاءات ناتج عن التغير في مستوى هذه العوامل في هذه المؤسسات؛ وقد يعزى ذلك إلى سعي هذه المؤسسات لتوفير العوامل التنظيمية التي تسمح ببروز كفاءات إستراتيجية التي بدورها تسمح بتحقيق مزايا تنافسية، وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه، والتي تنص إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين وجود مجموعة من العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

وللتحقق أكثر من هذه العلاقة نقوم بتجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

أولاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر حسب آراء أفراد العينة المدروسة

لدراسة هذه العلاقة قمنا بصياغة الفرضية التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ومدى توفر الكفاءات الإستراتيجية؛ وأظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم (65): الارتباط بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.667	0.817**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ الإستراتيجية في م ه ن

0.01

حسابيا

**

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، وظهر ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي تساوي (0.817) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما قامت هذه المؤسسات بتوفير المناخ الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات؛ من ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، نمط قيادة، اتصالات ملائمة؛ كلما أدى ذلك لإثراء مخزون كفاءاتها أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.667)، أي أن ما قيمته (0.667) من أصل 1 من التغير في مخزون الكفاءات في هذه المؤسسات ناتج من التحسين في هذا المناخ؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعاده المختلفة وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن.

ولمعرفة عوامل المناخ التنظيمي الأكثر ارتباطا بتحقيق كفاءات إستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر حسب آراء أفراد العينة المدروسة ندرج النتائج الإحصائية الخاصة بكل واحدة منها:

الجدول رقم(66): الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية

نتائج التحليل الإحصائي			
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.641	0.800**	العلاقة بين الثقافة التنظيمية الملائمة وتوفر الكفاءات
0.000	0.379	0.616**	العلاقة بين الهيكل التنظيمي الملائم وتوفر الكفاءات
0.000	0.542	0.737**	العلاقة بين نمط القيادة وتوفر الكفاءات
0.000	0.430	0.656**	العلاقة بين الاتصالات الملائمة وتوفر الكفاءات
			0.01 حصانيا **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

يظهر من الجدول أن كل أبعاد المناخ التنظيمي ذات علاقة قوية بينها وبين توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر حسب آراء أفراد العينة المدروسة، وهذا كما يلي:

- معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي (0.800) وأن القيمة الاحتمالية تساوي(0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة(0.01)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛

- معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي(0.616) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة(0.01)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الهيكل التنظيمي الملائم في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛

- معامل الارتباط بين نمط القيادة وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي (0.737) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.01)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نمط القيادة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛

- معامل الارتباط بين الاتصالات الملائمة وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي(0.656) وأن القيمة الاحتمالية تساوي(0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة(0.01)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الاتصالات الملائمة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية.

ثانيا: العلاقة بين وجود بعض الإستراتيجيات الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال حسب آراء أفراد العينة

لدراسة هذه العلاقة قمنا بصياغة الفرضية التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر بعض الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ومدى توفر الكفاءات الإستراتيجية"؛ وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(67): الارتباط بين توفر بعض الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية

ج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.570	0.755**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توفر الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في هـ ن
			0.01 حصانيا **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.755) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين توفر الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما قامت هذه المؤسسات بتطبيق هذه الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات؛ كإستراتيجية التعلم التنظيمي، إستراتيجية إدارة المعرفة، إستراتيجية الإبداع، وإستراتيجية التمكين الإداري؛ كلما أدى ذلك لإثراء مخزون كفاءاتها أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.570)، أي أن قيمة (0.570) من أصل 1 من التغير في مخزون الكفاءات في هذه المؤسسات ناتج عن الزيادة في انتهاجها لهذه الإستراتيجيات؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

ولمعرفة الارتباط بين هذه الإستراتيجيات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية كل على حدا حسب آراء أفراد العينة المدروسة ندرج النتائج الإحصائية الخاصة بكل واحدة منها وفق ما يلي:

الجدول رقم (68): الارتباط بين مختلف الإستراتيجيات الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية

نتائج التحليل الإحصائي			العلاقة
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	الارتباط (R)	
0.000	0.477	0.691**	العلاقة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وتوفر الكفاءات
0.000	0.418	0.647**	العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وتوفر الكفاءات
0.000	0.513	0.716**	العلاقة بين إستراتيجية الإبداع وتوفر الكفاءات
0.000	0.258	0.508**	العلاقة بين إستراتيجية التمكين الإداري وتوفر الكفاءات

0.01

حصانيا

**

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

يظهر من الجدول أن كل أبعاد المناخ التنظيمي ذات علاقة قوية بينها وبين توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر حسب آراء أفراد العينة المدروسة، وهذا كما يلي:

- معامل الارتباط بين تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي (0.691)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.01)، بمعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛
- معامل الارتباط بين تبني إستراتيجية إدارة المعرفة وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي (0.647) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.01)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛
- معامل الارتباط بين تبني إستراتيجية الإبداع وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي (0.716) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.01)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية الإبداع في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛
- معامل الارتباط بين تبني إستراتيجية التمكين الإداري وتوفر الكفاءات الإستراتيجية يساوي (0.508) وأن القيمة

الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إستراتيجية التمكين الإداري في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتوفير الكفاءات الإستراتيجية.

ثالثا: العلاقة بين العمل على تطوير مخزون الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال حسب آراء أفراد العينة المدروسة

لدراسة هذه العلاقة قمنا بصياغة الفرضية التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطوير مخزون الكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ومدى توفر الكفاءات الإستراتيجية"؛ وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم(69): الارتباط بين تطوير مخزون الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.566	0.752**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير مخزون وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

0.01

حصانيا

**

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.752) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين تطوير مخزون الكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما قامت هذه المؤسسات بتطوير مخزون كفاءاتها؛ من خلال عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التكوين المسار الوظيفي، نظام التعويضات المرتكزة كلها على الكفاءات، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي؛ كلما أدى ذلك لإثراء مخزون كفاءاتها أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.566) أي أن ما قيمته (0.566) من التغيرات في مخزون الكفاءات ناتج عن التغير في مستوى تطوير مخزون الكفاءات في هذه المؤسسات؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير مخزون الكفاءات بأبعاده المختلفة وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

ومن أجل توضيح هذه العلاقة أكثر نقوم بتجزئتها حسب أبعادها الجزئية، وهذا وفق ما يلي:

I- العلاقة بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية الفرعية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر". وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم(70): الارتباط بين اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.435	0.660**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

0.01

حصانيا

**

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.660) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.435) أي أن ما قيمته (0.435) من التغيرات في مخزون الكفاءات ناتج عن التغير في مستوى تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إثراء مخزون الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن.

II- العلاقة بين الاستقطاب المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية الفرضية الفرعية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على الاستقطاب المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن في الجزائر". وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم (71): الارتباط بين اعتماد الاستقطاب المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.448	0.669**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الاستقطاب المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

0.01 حصانيا **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين الاعتماد على الاستقطاب المرتكز على الكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.669) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، بمعنى أنه كلما اعتمدت هذه المؤسسات على الاستقطاب بالكفاءات كلما أدى ذلك لتوفير كفاءات إستراتيجية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.448) أي أن التغير في مستوى اعتماد الاستقطاب المرتكز على الكفاءات يؤدي إلى إحداث ما قيمته (0.448) من التغيرات في مخزون الكفاءات الإستراتيجية؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الاستقطاب المرتكز على الكفاءات وإثراء مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

III- العلاقة بين التكوين المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا أن "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد التكوين المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن". وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول رقم (72): الارتباط بين اعتماد التكوين المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

نتائج التحليل			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.412	0.642**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد التكوين المرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

0.01 حصانيا **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.642) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين الاعتماد على التكوين المرتكز على الكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن، أي أنه كلما اعتمدت على التكوين المرتكز على الكفاءات كلما أدى ذلك لتوفير كفاءات إستراتيجية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.412) أي أن ما قيمته (0.412) من التغيرات في مخزون الكفاءات الإستراتيجية ناتج عن التغير في مستوى اعتماد التكوين المرتكز على الكفاءات؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد التكوين المرتكز على الكفاءات وإثراء مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

IV- العلاقة بين تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر". وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم (73): الارتباط بين اعتماد تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.474	0.688**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

0.01 حصائيا **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.688) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، بمعنى أنه كلما اعتمدت هذه المؤسسات على تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات كلما أدى ذلك لتوفير كفاءات إستراتيجية أكثر؛ أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.474) أي أن ما قيمته (0.474) من التغيرات في مخزون الكفاءات الإستراتيجية ناتج عن التغير في مستوى اعتماد تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد تسيير المسار الوظيفي المرتكز على الكفاءات وإثراء مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

V- العلاقة بين نظام التعويضات المرتكز على الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام تعويضات مرتكز على الكفاءات وتوفير الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر". وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم(74): الارتباط بين وجود نظام تعويضات مرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

نتائج التحليل			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.406	0.637**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام تعويضات مرتكز على الكفاءات وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن
			حاصلها 0.01 **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.637) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين نظام التعويضات المرتكز على الكفاءات ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، بمعنى أنه كلما اعتمدت هذه المؤسسات على نظام تعويضات مرتكز على الكفاءات كلما أدى ذلك لتوفير كفاءات إستراتيجية أكثر؛ أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.406) أي أن ما قيمته (0.406) من التغيرات في مخزون الكفاءات الإستراتيجية ناتج عن التغير في مستوى اعتماد نظام تعويضات مرتكز على الكفاءات؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نظام التعويضات المرتكز على الكفاءات وإثراء مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

VI- العلاقة بين العمل الجماعي وتوفر الكفاءات الإستراتيجية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر". وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم(75): الارتباط بين العمل الجماعي وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.355	0.596**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في م ه ن
			حاصلها 0.01 **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS

أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين العمل الجماعي ومستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط الذي يساوي (0.596) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، بمعنى أنه كلما كان هناك عمل جماعي في هذه المؤسسات كلما أدى ذلك لتوفير كفاءات إستراتيجية أكثر؛ أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.355) أي أن ما قيمته (0.355) من التغيرات في مخزون الكفاءات الإستراتيجية ناتج عن التغير في مستوى اعتماد العمل الجماعي؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد العمل الجماعي وإثراء مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر حسب آراء العينة المدروسة

بغرض تحليل العلاقة بين اعتماد مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر على أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيقها لمزايا تنافسية نقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(76): الارتباط بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن في الجزائر

تحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.464	0.681**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية
			0.01 حصائيا **

: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.681) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما زاد اعتماد هذا الأسلوب الإداري من قبلها كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.464) قيمته (0.464) من التغيرات في المزايا التنافسية ناتج عن التغير في مستوى اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في هذه المؤسسات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية. ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الجزئية التالية:

أولاً: العلاقة بين وتوفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال وتحقيقها لمزايا تنافسية

لدراسة هذه العلاقة قمنا بصياغة الفرضية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مخزون الكفاءات الإستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(77): الارتباط بين توفر مخزون الكفاءات الإستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن في الجزائر

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.364	0.603**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية
			0.01 حصائيا **

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.603) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الهاتف

النقال في الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما زادت الكفاءات الإستراتيجية فيها كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.364) قيمته (0.364) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى توفر الكفاءات الإستراتيجية في هذه المؤسسات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بأبعادها المختلفة وتحقيقها لمزايا تنافسية.

وتتمثل مختلف الأبعاد المتعلقة بمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية (وجود مخزون كفاءات ثري) في كل من أهمية المورد البشري، الاهتمام بالكفاءات الإستراتيجية، ونوعية الكفاءات المتوفرة؛ ولهذا يمكن تجزئة هذه الفرضية الجزئية لفرضيات أخرى حسب هذه الأبعاد، وهذا لتأكيد العلاقة بينها وبين تحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، وذلك وفق ما يلي:

I- العلاقة بين أهمية المورد البشري وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية للفرضية الفرعية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أهمية المورد البشري وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر" إذ أظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم (78): الارتباط بين أهمية المورد البشري في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيق مزايا تنافسية

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.239	0.489**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية المورد البشري في م ه ن وتحقيق مزايا تنافسية إحصائيا

0.01

حسابيا

**

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة

:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.489) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند هذا المستوى بين أهمية المورد البشري في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيق ميزة تنافسية، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما زادت أهمية المورد البشري فيها كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.239) قيمته (0.239) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية المورد البشري في هذه المؤسسات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية المورد البشري في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية.

II- العلاقة بين أهمية المورد البشري وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اهتمام مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بالكفاءات الإستراتيجية وتحقيقها لمزايا تنافسية"؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(79): الارتباط بين اهتمام مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بالكفاءات الإستراتيجية وتحقيقها لمزايا تنافسية

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.298	0.546**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اهتمام م ه ن بالكفاءات الإستراتيجية وتحقيقها لمزايا تنافسية

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة

:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.546) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند هذا المستوى بين اهتمام م ه ن في الجزائر بالكفاءات الإستراتيجية وتحقيقها لمزايا تنافسية، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما زاد اهتمامها بهذا النوع من الكفاءات كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.298)، قيمته (0.298) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى اهتمام هذه المؤسسات بالكفاءات الإستراتيجية؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام م ه ن بالكفاءات الإستراتيجية وتحقيقها لمزايا تنافسية.

III- العلاقة بين نوعية الكفاءات المتوفرة وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نوعية الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بالكفاءات الإستراتيجية وتحقيقها لمزايا تنافسية"؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(80): الارتباط بين نوعية الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية

نتائج التحليل			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.287	0.536**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نوعية الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية

*** حصائيا 0.01

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة.

:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.536) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند هذا المستوى بين نوعية الكفاءات المتوفرة في م ه ن وتحقيقها لمزايا تنافسية، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما كانت توفرت فيها كفاءات إستراتيجية كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.287)، قيمته (0.287) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن نوعية الكفاءات الموجودة في هذه المؤسسات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية الكفاءات الموجودة في م ه ن في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية.

يظهر من هذا التحليل أن توفر الأبعاد الجزئية لمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية معاً؛ وهي أهمية المورد البشري، الاهتمام بالكفاءات الإستراتيجية، ونوعية الكفاءات الموجودة؛ يقوي العلاقة الطردية بينها وبين تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال، إذ تظهر معاملات الارتباط الخاصة بتحليل الأبعاد الجزئية أصغر

من معامل الارتباط الخاص بتحليل الفرضية الجزئية الأولى ($0.603 < 0.489, 0.603 < 0.546$ و $0.603 < 0.536$)، ولهذا نقول أنه يتوفر في مؤسسات الهاتف النقال مخزون كفاءات ثري يسمح بتحقيق مزايا تنافسية.

أولا: العلاقة بين توفر العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية

لدراسة هذه العلاقة قمنا بصياغة الفرضية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"؛ وأظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم (81): الارتباط بين توفر العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	
0.000	0.458	0.677**	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توفر العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية
			**حصانيا 0.01

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين مدى توفر البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أين بلغ معامل الارتباط (0.677) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما عملت هذه المؤسسات على توفير العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق هذا الأسلوب كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.364) قيمته (0.364) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن سعي هذه المؤسسات على توفير العوامل الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية.

وتتمثل مختلف الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية الملائمة بهذا الأسلوب في كل من المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، الإستراتيجيات المدعمة لنجاحه، وتطوير مخزون الكفاءات؛ ولهذا يمكن تجزئة هذه الفرضية الجزئية لفرضيات أخرى حسب هذه الأبعاد، وهذا لتأكيد العلاقة بينها وبين تحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، وذلك وفق ما يلي:

I- العلاقة بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية الفرعية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن"؛ وأظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(82): الارتباط بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية

الفرضية	نتائج التحليل	
	معامل التحديد (R^2)	(R)
توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توفر مناخ تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية	0.393	0.627**
حسابيا		0.01

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة

:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.627) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين توفر المناخ الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية في م ه ن ، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما توفر المناخ الملائم كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.393) قيمته (0.393) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى توفير المناخ الملائم لهذا الأسلوب في هذه المؤسسات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعاده المختلفة وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن في الجزائر.

II- العلاقة بين الأبعاد الإدارية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية للفرضية الفرعية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية المطبقة لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات (بأبعادها المختلفة) وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"؛ وأظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة النتائج التالية:

الجدول رقم(83): الارتباط بين توفر الأبعاد الإدارية المطبقة لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية

الفرضية	نتائج التحليل	
	معامل التحديد (R^2)	(R)
توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية المطبقة لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية في م ه ن	0.377	0.614**
حسابيا		0.01

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة

:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.614) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين توفر الأبعاد الإستراتيجية المطبقة لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما طبقت هذه المؤسسات الإستراتيجيات المدعمة للأسلوب كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.377) أي أن ما قيمته (0.377) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق الإستراتيجيات المدعمة لهذا الأسلوب في هذه المؤسسات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر الإستراتيجيات المطبقة لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعاده المختلفة وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

III- العلاقة بين العمل على تطوير مخزون الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية:

لدراسة هذه العلاقة افترضنا الفرضية الجزئية التالية: "هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير مخزون الكفاءات بأبعاده المختلفة وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"؛ وأظهر التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(84): الارتباط بين تطوير مخزون الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في م ه ن

نتائج التحليل			الفرضية
(Sig)	معامل التحديد (R^2)	(R)	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير مخزون الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية في م ه ن
0.000	0.439	0.663**	0.01 حصانيا

SPSS تبعا لمعطيات الدراسة

:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.663) عند مستوى (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين تطوير مخزون الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما قامت هذه المؤسسات بتطوير مخزون كفاءاتها؛ من خلال عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التكوين المسار الوظيفي، نظام التعويضات المرتكزة كلها على الكفاءات، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي؛ كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.493) أي أن ما قيمته (0.493) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى تطوير مخزون الكفاءات في هذه المؤسسات؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير مخزون الكفاءات بأبعاده المختلفة وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

وبهذا يظهر أن توفر الأبعاد الجزئية للعوامل التنظيمية معا يقوي العلاقة الطردية بينها وبين تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات الهاتف النقال، إذ تظهر معاملات الارتباط الخاصة بالأبعاد الجزئية؛ المتمثلة في كل من مناخ أسلوب الإدارة بالكفاءات، الإستراتيجيات المدعمة لهذا الأسلوب، وتطوير مخزون الكفاءات في علاقتها مع تحقيق مزايا تنافسية؛ أصغر من معامل الارتباط الخاص بالفرضية الجزئية الثانية ($0.627 < 0.677$)، $0.614 < 0.663 < 0.677$

ويظهر من تحليل الفرضيات الجزئية أن توفر الأبعاد الجزئية لأسلوب الإدارة بالكفاءات معا؛ وهي مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال وتوفر العوامل التنظيمية لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ يقوي العلاقة الطردية بينها وبين تحقيق ميزة تنافسية من طرف مؤسسات الهاتف النقال، إذ تظهر معاملات الارتباط الخاصة بتحليل الفرضيات الجزئية أصغر من معامل الارتباط الخاص بتحليل الفرضية الرئيسية ($0.603 < 0.681 < 0.677$)، ولهذا نقول أن في مؤسسات الهاتف النقال تتوفر العوامل التنظيمية التي تسمح لمخزون كفاءاتها الثري بتحقيق مزايا تنافسية.

وفي الأخير وختاماً لهذا الفصل يمكن الخروج بالخلاصة التالية:

الخلاصة:

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بواقع الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وعلاقته بتحقيقها لمزايا تنافسية من وجهة نظر عينة من المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية، وذلك بالاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه وفق الأسس العلمية في البناء وتقديرات الصدق والثبات.

وباستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على مختلف الأبعاد المعبرة عن أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسساتهم فقد تم التوصل إلى أن أفراد العينة يقرون بوجود ملامح لهذا الأسلوب، فهم يتفقون على وجود مخزون كفاءات ووجود وعي حول أهميته، ويقر معظمهم بتوفر بيئة تنظيمية ملائمة من مناخ وأبعاد تنظيمية التي تدعم نجاح هذا الأسلوب، ويمكن تفسير النظرة السلبية لبعض أفراد العينة حوله بوجود بعض النقائص حول العناصر المذكورة، مما أدى لوجود عدم رضا بعض المسيرين والإطارات حولها، بمعنى أن أفراد العينة يقرون على وجود مخزون لا بأس به من الكفاءات مع وجود بعض النقائص في تطبيق الأسلوب (البيئة التنظيمية). كما تم التوصل إلى أن أفراد العينة المدروسة يتفقون على أن مؤسساتهم تعمل على كسب مزايا تنافسية مما جعل القطاع يعرف منافسة شديدة، إذ يجمعون أنها تمتاز بسرعة الاستجابة لطلبات السوق، وأن نوعية المزايا التنافسية التي تملكها تساعد للمحافظة على زبائنها الحاليين وتسمح لها بكسب زبائن جدد ونمو حصتها السوقية، إذ تمتاز بعرض منتجات وتقديم خدمات متنوعة وفق ما يرضي الزبون، وأنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية دائمة، مما يعني أنها تمتلك مزايا تنافسية تجعلها محافظة على وضعها التنافسي.

وتم التوصل إلى أن أفراد العينة يتفقون أن توفر البيئة التنظيمية الملائمة من مناخ مناسب (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، والاتصال) وتبنيها لبعض الإستراتيجيات التنظيمية (التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، والتمكين الإداري)، وكذا عملها على تطوير مخزون كفاءاتها من خلال اعتمادها على مجموعة من الممارسات (التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب والتدريب والترقية وغيرها المرتكزة كلها على الكفاءات) هو ما يمكن مؤسساتهم من الحصول على الكفاءات الإستراتيجية؛ إذ تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل هذه المتغيرات بأبعادها الجزئية مع توفر مثل هذا النوع المتميز من الكفاءات.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي لآراء العينة المدروسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما زاد اعتماد هذا الأسلوب الإداري من قبلها كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، وتبين أن وجود مخزون كفاءات وتوفر البيئة التنظيمية الملائمة مع العمل على تطوير ذلك المخزون مجتمعة سيزيد من تحقيق مؤسساتهم لمزايا تنافسية جديدة.

الْحَاتِمَةُ

الخاتمة:

إن نجاح معظم المنظمات في ظل العصر الجديد المسمى باقتصاد المعرفة والمعلومات يعود لسرعتها في سبق الأحداث واستعدادها اللازم لإحداث التغيير المناسب بتحديد خصوصيتها التي تميزها، وهذا من خلال اعتمادها على أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يسمح لها بكسب مزايا تنافسية مستدامة ومتجددة. وبعد التعمق في دراسة هذا البحث سنطرق لأهم النقاط التي تم التوصل إليها في الخاتمة والتي تحوي ملخصا للبحث ومختلف النتائج المتوصل إليها، متبوعا باختبار الفرضيات ثم بالتوصيات وأخيرا آفاق البحث.

أولا: الملخص

يحتم السوق على المنظمات تبني أفكار ومبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على مبدأ الكفاءة كمنهج للتسيير ونموذج للتنظيم والإدارة، وبرز بذلك أسلوب الإدارة المرتكز على الكفاءات. وأتى هذا الأسلوب نتيجة لتزايد الاهتمام بمفهوم الكفاءات، إذ اختلفت النظرة حولها وحول قدرات الأفراد في العمل، فمن منطق التأهيل إلى منطق الكفاءة الذي أتى مع تفتح المنظمة للمحيط الخارجي وظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساهمت على تأكيد ذلك؛ ودفعت إدارة الأعمال إلى النظر إلى الفرد بكل مقوماته كشخص مستقل وفاعل في وسطه وصانع إلى حد ما لمصيره ويفرض على الآخرين احترامه واحترام الالتزامات المبرمة معه، ومقابل ذلك يكون مستعدا للانخراط كفاية في المشروع، ووضع إبداعاته وكفاءاته في خدمة المنظمة. وبهذا نجد أن مفهوم الكفاءة لم يجد طريقه إلا بعد بروز النظريات والمداخل الحديثة في الفكر الإداري، التي ركزت كلها على أهميته بالنسبة للمنظمة؛ فمفهومها هي من الإشكاليات المرتبطة بالموارد البشري، بالرغم من اختلاف مستوياتها (فردية، جماعية، تنظيمية)، إذ لم يعد مضمون الكفاءة ذو مدلول بسيط يقتصر فقط في قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات العمل، بل أصبح ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة كل من الأفراد، الجماعات والبيئة التنظيمية مع بعضها البعض بالتزامن والانسجام، وبهذا أصبح له مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة.

فالكفاءة تعد من المفاهيم الهامة في الإدارة المعاصرة، لكونها تعتبر بمثابة المنقذ الرئيسي للمنظمة في ظل الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، وكل ذلك زاد من قناعة المنظمة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في ما تحمله من كفاءات، مما جعلها تعتبره كمورد إستراتيجي يحقق لها التميز والتفوق المستمر، وخاصة بعد بروز نظرية الموارد التي تنظر للمنظمة على أنها محفظة من الموارد المختلفة، وترى أن اختلاف المنظمات فيما بينها يكمن في طريقة المزج بين مواردها، هذه النظرية التي شكلت مادة خصبة في الفكر الإستراتيجي، وظهرت بذلك عدة مقاربات وتوجه التركيز أكثر على الموارد غير المادية، ثم التخصص أكثر والتركيز على الموارد البشرية الحاملة للكفاءات كمصدر للميزة التنافسية.

وبهذا أصبحت الكفاءات تعتبر كأداة رفع استراتيجي للمنظمة تحقق لها مزايا تنافسية، ذلك لأنها تعتبر محور وركيزة أساسية لإستراتيجيتها الساعية لأن تكون سبابة لصقل الفرص انطلاقا من بيئتها الداخلية، وهكذا أصبح الأمر يتطلب من المنظمات اعتمادها على التسيير بمبدأ الكفاءات كمنظومة تسييرية تتدخل في كل مستوياتها، وهو ما يدعى بأسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يشير لمقاربة إجمالية للتنظيم ينظم على مستويين هما إدارة

الكفاءات والإدارة بالكفاءات؛ إذ يعتبر الأول كمرحلة بناء له يعمل على توفير وبناء مخزون الكفاءات في المنظمة، أما الثاني يهدف إلى ضمان تميز المنظمة من خلال امتلاكها للكفاءات المتميزة وزيادة وتأمين الرأس المال البشري الذي يسمح لها بخلق مزايا تنافسية واعتباره موردا منتجا للقيم، وبالتالي إمكانية قيادة المنظمة في محيط متغير غير ثابت؛ فكلا المستويين يعتبران مكملان لبعضهما ومرتبطان بشكل تبادلي؛ وعليه نقول أن أسلوب الإدارة بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمان تفاعل ديناميكي بين المستويات (الإستراتيجية والتنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة والقصيرة) للاستجابة إلى رغبات الزبائن والشركاء بصفة عامة.

تختلف المنظمات عند بناءها وتطبيقها لهذا الأسلوب، لكن يمكن تحديد ملامح للبيئة التنظيمية الملائمة له من خلال بعض المحددات التنظيمية والإستراتيجيات الإدارية التي يلزم توافرها بشكل فعال ليساهم في إثراء مخزون الكفاءات في المنظمة ويزيد من مساهمته في تقديم مزايا تنافسية لها وبالتالي تحقيق التفوق لها؛ إذ تتمثل أهم هذه المحددات التنظيمية في كل من الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات ونمط القيادة؛ وتتمثل أهم الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي ستحقق له التكامل والتنسيق بين مستوياته في تبني كل من إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، التمكين الإداري، التسويق الداخلي، التي تعتبر كسيرورات مهمة لفعالية الأسلوب. فتوفير المنظمة للبيئة التنظيمية الملائمة يعتبر بمثابة توفير أرضية خصبة لإثراء مخزون الكفاءات وبالتالي بروز كفاءات إستراتيجية وتوظيفها في الوقت المناسب لكسب مزايا تنافسية.

وبهدف التخطيط الجيد وتطوير هذا المخزون لإظهار مواطن النقص فيه تدعم ذلك ببعض الممارسات الإدارية التي تسد من هذا النقص ومحاولة إثرائه للوصول لهدفها من تطبيق هذا الأسلوب الإداري، إذ يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى أهم الأدوات الحديثة التي يستخدمها أسلوب الإدارة بالكفاءات لغرض التحكم في المستقبل وتقليص فجوات الكفاءات مع الأهداف المسطرة، ذلك لأنه يظهر للمنظمة مواطن الضعف في مخزون كفاءاتها، وبهذا تتمكن من معالجته ببعض الممارسات الأخرى التي تعتمد عليها بشكل مستمر للإثراء المتواصل له، وتكمن هذه الممارسات في أنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتطوير المورد البشري كاللترتيب والترقية وغيرها، والتي يجب أن تكون كلها مرتكزة على الكفاءات، وبهذا تتمكن المنظمة من الحصول المتجدد للكفاءات التي ستحقق لها التميز.

ومن أجل تحديد مدى التطبيق الفعلي لأهم وأحدث الأساليب الإدارية المستعملة من قبل المنظمات الجزائرية تم إسقاط الدراسة على أكثر القطاعات حيوية في الجزائر وهو قطاع الاتصالات وبالتحديد قطاع الهاتف النقال الذي يتكون من ثلاث متعاملين (موبيليس، جازي، وأوريدو (نجمة سابقا))؛ وذلك بهدف معرفة مدى وعي مسيريه بأهمية التركيز على الكفاءات في التسيير لتحقيق التميز.

توصلنا من خلال تفحصنا لمختلف الوثائق والبيانات وكذا المعلومات المقدمة من المتعاملين الثلاث ومن سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) أن سوق الهاتف النقال في الجزائر يعرف تطورا سريعا منذ فتحه للمنافسة من خلال قانون 2000-03، وهذا ما ظهر من خلال التزايد السريع لعدد الزبائن وتطور الاستهلاك فيه، إذ يعمل كل متعامل على تنويع الخدمات والمنتجات وتجويد نوعية الخدمات المقدمة لعملائهم وتسريع الانتشار أكثر للوصول إلى الزبائن بهدف جذبهم، وبهذا سعى المتعاملين على تطوير حصصهم

مستعملين سياسات وإستراتيجيات متنوعة التي تدعم كلها إستراتيجية التميز لتحقيق النمو والاستمرار، وأظهرت الدراسة أن هناك ملامح لاعتماد هؤلاء المتعاملين لبعض الإستراتيجيات التي تؤكد اهتمامهم بأسلوب الإدارة بالكفاءات كإدارة الإبداع، إدارة المعرفة في إطار بناءهم لنظم اتصال تسهل إثراء مخزون المعارف لبناء الكفاءات، وكذا بتركيزهم على التعلم التنظيمي وغيرها، وكل ذلك في إطار محاولة كل منهم تبني هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال فعال للمعلومات وخلق جو ملائم لأداء العمل؛ بالإضافة إلى سياسات الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات؛ وهو ما ينعكس على منتجاتهم وخدماتهم المتنوعة والجذابة التي يتميزون بها، والتي تظهر امتلاكهم لكفاءات مميزة استطاعوا استغلالها أحسن استغلال، مما سمح لهم بالنمو المستمر في السوق.

ومن أجل استكمال الدراسة الميدانية لمعرفة واقع وجود أسلوب الإدارة بالكفاءات ومدى علاقته بتحقيق مؤسسات القطاع لمزايا تنافسية وجدنا أن الاستبيان هو أفضل أداة لذلك، الذي وجه أساسا لعينة من مسيري وإطارات الوظائف الأساسية، أين أكدت نتائج تحليل إجاباتهم ما تم التوصل إليه في السابق، أي أن أغلب أفراد العينة يقرون باعتماد هذه المؤسسات لأسلوب الإدارة بالكفاءات، كما أكدوا اهتمامها بتوفير البيئة التنظيمية التي تساعد على تطوير مخزون كفاءاتها، وأنها تعتمد على سياسات تزيد من إثراءه بالرغم من وجود بعض النقائص؛ كما بينت أن ذلك هو سبب تحقيقها لمزايا تنافسية سمحت لها بالنمو والاستمرار في السوق.

ثانيا: نتائج الدراسة

انسجاما مع أهداف وتساؤلات البحث والفرضيات، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي:

1- نتائج الجانب النظري: تتمثل أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري فيما يلي:

- انتقل الفكر الإداري من منطق الاستخدام الذي يركز على المنصب وما يترتب عنه من التزامات واستحقاقات عن طريق ما يسمى بالتأهيل، إلى منطق الكفاءة استجابة لمقتضيات التحولات الراهنة، لأن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري وهذا ما يضع الفرد قلب المنظمة؛
- إن مصدر الكفاءة باختلاف مستوياتها هو الفرد؛ إذ تعرف الكفاءة الفردية بأنها مزيج من المعارف والمهارات والقدرات المتفاعلة فيما بينها بصفة مستمرة وديناميكية، في إطار العمل لتحقيق هدف؛ وتعرف الكفاءة الجماعية بأنها قدرة تنشأ من خلال البحث عن الذكاء الجماعي الذي يكون من خلال خلق التآزر والتعاون بين أفراد المجموعة، والسعي للتعلم المستمر وتحقيق هدف مشترك؛ أما الكفاءة على المستوى التنظيمي تتكون من خلال التثقيب في مجموعة الكفاءات المتراكمة والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها والعلاقات مابين مواردها البشرية، إذ يمكن خلقها من خلال تكامل الكفاءات الموجودة في المنظمة مع باقي موارد المنظمة المادية منها والتنظيمية؛
- شكلت نظرية الموارد؛ التي تنظر للمنظمة على أنها محفظة من الموارد المختلفة واختلاف المنظمات فيما بينها يكمن في طريقة المزج بينها؛ مادة خصبة في الفكر الإستراتيجي، مما أدى إلى بروز عدة مقاربات، من أهمها تيار إدارة الموارد البشرية الذي حاول توضيح أن المورد البشري الحامل للكفاءات هي مصدر للميزة التنافسية، خاصة إذا تم تسييرها بشكل إستراتيجي؛

- أصبحت الكفاءة ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة كل من الأفراد، المجموعات والبيئة التنظيمية معا

- بالتزامن والانسجام، وبهذا أصبحت لها مكانة محورية في عالم المناجمنت، ذلك لأن إيجاد التوليفة المناسبة من الكفاءات والموارد المادية والتنظيمية من خلال آليات تنسيق معينة هي التي ستؤدي لتحقيق التميز؛
- يجب أن يتميز تسيير مخزون الكفاءات بالطابع الإستراتيجي، إذ يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة انتقاء النظم التسييرية واعتماد أنجع الإستراتيجيات التي من خلالها يمكن تلمين تلك الكفاءات من قدرات ومعارف ومهارات مجسدة كرأسمال بشري إستراتيجي تمكن المنظمة من تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية باستمرار؛
 - يتطلب من المنظمات اعتمادها على التسيير بمبدأ الكفاءات كمنظومة تسييرية تتدخل في كل مستوياتها، أي على مستوى الفرد والمنظمة، وهو ما يسمح ببقائها وضمان أداء تنافسي، كما يأخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل، بمعنى أن هذا الأسلوب الإداري يأخذ بعين الاعتبار موارد المنظمة واحتياجاتها التي تكون حسب تحليل مشروعها، طموحها الإستراتيجي، وتنظيمها المعمول به؛
 - أسلوب الإدارة بالكفاءات يشير لمقاربة إجمالية للتنظيم ينظم في مستويين، الأول يظهر مستوى التطور ويكون من خلال التآزر بين الفرد، التنظيم والمنظمة، والثاني يظهر مستوى التحسين من خلال التنسيق في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وخدمة للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وكذا تضمين الأفراد في سيرورة التعلم استجابة لتوقعات واحتياجات المنظمة؛
 - تعتبر إدارة الكفاءات المستوى الأول والقاعدي في أسلوب الإدارة بالكفاءات، إذ يمثل كمرحلة بناء له يعمل على توفير وبناء مخزون الكفاءات في المنظمة، فهو إجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجية المنظمة والتكيف مع البيئة المحيطة بها، يتميز هذا المستوى بالمرونة ويعمل على التنسيق المستمر بين العاملين والرقابة العرضية للعمل وغيرها؛
 - تعتبر الإدارة بالكفاءات المستوى الأعلى في أسلوب الإدارة بالكفاءات، هدفه الرئيسي هو ضمان تميز المنظمة من خلال امتلاكها للكفاءات المتميزة وزيادة وتلمين الرأس المال البشري الذي يسمح لها بخلق مزايا تنافسية، واعتباره مورد منتج للقيم، وبالتالي إمكانية قيادة المنظمة في محيط متغير غير ثابت؛
 - تعتمد المنظمة على كل من إدارة الكفاءات والإدارة بالكفاءات اللذان يسيران ويطوران كفاءات المنظمة، فالإدارة بالكفاءات تحتاج لأرضية صلبة تقوم عليها والتي يوفرها له المستوى الأول، فبفضله يتم التعرف على الكفاءات الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها والتتقيب عنها؛ ونفس الشيء بالنسبة للمستوى الأول يحتاج بدوره للمستوى الأعلى الذي يوفر له الإمكانيات والبيئة التنظيمية الملائمة، بمعنى أنها مرتبطة فيما بينها بشكل تبادلي وتفاعل ديناميكي بينها لضمان خلق القيمة؛
 - يحتاج أسلوب الإدارة بالكفاءات لمنهجية فكرية متطورة توجه عملياتها وفعاليتها نحو أسلوب منظم يحقق الأهداف التي أتى من أجلها، فمن أجل نجاحه في المنظمة يتطلب توفر مخزون كفاءات ثري ومتجدد، وكذا وجود عوامل ومقومات تنظيمية تسمح بالاستفادة القصوى لهذا المخزون؛
 - يحتاج بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة لتوفير البيئة التنظيمية التي تعكس بعض المحددات التنظيمية كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات ونمط القيادة؛ وتعكس كذلك تبنيها بعض الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تحقق له التكامل والتنسيق بين مستوياته وتعتبر كسيرورات مهمة لفعاليتها،

وتتمثل أهمها في تبنيها كل من إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، التمكين الإداري؛

- وجود مخزون كفاءات متميز في المنظمة لا يعني أن لا تعمل على مواصلة إثرائه، لأنه ما يعتبر متميزا اليوم قد يصبح عاديا في الغد، خاصة مع التغير الشديد لمحيط المنظمة، ولهذا فعليها بالبحث والتجديد المستمر له، ويكون ذلك من خلال ممارساتها المستمرة للتخطيط الجيد لهذا المخزون والذي يظهر مواطن النقص فيه؛ إذ يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى أهم الأدوات الحديثة المستخدمة لذلك، لأنه يؤدي لتقليص فجوات الكفاءات مع الأهداف المسطرة من خلال بعض الممارسات التي تعتمدها بشكل مستمر للإثراء المتواصل له، وتكمن هذه الممارسات في أنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتطوير المورد البشري كالتدريب والترقية وغيرها، والتي يجب أن تكون كلها مرتكزة على الكفاءات، وهذا للتمكن من الحصول المتجدد للكفاءات.

2- نتائج الجانب التطبيقي: تتمثل أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي فيما يلي:

- منذ تحرير قطاع الهاتف النقال في الجزائر للمنافسة من خلال قانون 03-2000 وهو في تطور مستمر، سواء من حيث عدد المشتركين أو تطور المكالمات، أو من حيث رقم أعمال القطاع ونتائجه، التي تعتبر كمؤشرات إيجابية للحكم على وجود منافسة بين المتعاملين الثلاث ("جازي"، "موبيليس"، و"أوريدو (نجمة سابقا)");
- مع دخول أوريدو (نجمة سابقا) في 2004 بدأت المراوغة بين المتعاملين الثلاث، وأصبح بذلك كل واحد يعمل على تحقيق أكبر حصة ممكنة وتحقيق التفوق من خلال التنوع في المنتجات والخدمات وتجويد نوعيتها وتسريع الانتشار أكثر للوصول إلى الزبائن بهدف جذبهم، وتبنيهم لإستراتيجية التميز لتحقيق النمو والاستمرار؛
- انقسم سوق الهاتف النقال في سنة 2013 إلى مجالين، مجال الهاتف النقال "GSM" الذي ظل جازي يحتل المرتبة الأولى متبوعا بموبيليس ثم أوريدو، ومجال الجيل الثالث "3G" الذي تصدرته موبيليس متبوعا بأوريدو ثم جازي، مما يبين أن المنافسة القوية بين المتعاملين تتركهم في تأهب واستعداد دائم؛
- يعتمد المتعاملين الثلاث لتحقيق إستراتيجية التميز على مجموعة من الإستراتيجيات الناجحة، إذ لا يمكن أن تتحقق وتتجح إلا من خلال اعتمادها على كفاءات مميزة، وهذا يدل على توفر لدى كل متعامل مخزون ثري من الكفاءات، سمح لها بإمكانية التجديد المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وكذا التحكم في تسيير زبائنها والمحافظة عليهم، أي هناك ملامح لاعتمادهم لبعض الإستراتيجيات التي تؤكد اهتمامهم بأسلوب الإدارة بالكفاءات، كإدارة الإبداع، إدارة المعرفة في إطار بناءهم لنظم اتصال تسهل إثراء مخزون المعارف، وكذا بتركيزهم على التعلم التنظيمي وغيرها، وكل ذلك بوجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال فعال للمعلومات وخلق جو ملائم لأداء العمل؛ بالإضافة إلى سياسات الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات؛ وكل ذلك انعكس على منتجاتهم وخدماتهم المتنوعة والجذابة والتي تظهر امتلاكهم لكفاءات مميزة استطاعوا استغلالها أحسن استغلال؛
- هناك إجماع من طرف العينة المدروسة المتمثلة في مسيري وإطارات الوظائف الأساسية في م ه ن ه على وجود مخزون لا بأس به من الكفاءات مع وجود بعض النقائص في تطبيق الأسلوب (البيئة التنظيمية)، بمعنى:
- هناك إقرار من طرف العينة المدروسة على وجود مخزون كفاءات ووجود وعي حول أهميته، فأغلبهم يجمعون على أن مؤسساتهم تؤمن بأن الأفراد مصدر القوة، وأن لديها اهتمام بالكفاءات الإستراتيجية، وأن الكفاءات التي تركز عليها صعبة النقل والحركة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات، يمتلكها عدد قليل من المؤسسات ولا

يمكن تعويضها بسهولة؛

• هناك إقرار من طرف العينة المدروسة على توفر البيئة التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات من مناخ واستراتيجيات تنظيمية، بالإضافة إلى التعبئة الفعالة لها بمختلف الأنظمة مثل الاستقطاب والتدريب والتعويضات وغيرها لكن بدرجات متوسطة، مما يدل على وجود بعض النقائص في بناء وتطبيق الأسلوب؛

- أغلب أفراد العينة يقررون على أن نوعية المزايا التنافسية التي تملكها مؤسساتهم تساعدها للمحافظة على زبائنهم الحاليين وتسمح لها بكسب زبائن جدد ونمو حصتها السوقية، إذ تمتاز بعرض منتجات وتقديم خدمات متنوعة وفق ما يرضي الزبون، وأنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية دائمة، مما يعني أنها تمتلك مزايا تنافسية تجعلها محافظة على وضعها التنافسي؛

- تم التأكيد من خلال تحليل نتائج الاستبيان على أنه توجد علاقة بين مجموعة من العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة في م ه ن وتوفرها للكفاءات الإستراتيجية، بمعنى توفيرها للمناخ التنظيمي من ثقافة تنظيمية، نمط القيادة، هيكل تنظيمي، واتصالات بشكل ملائم يساهم في كسب م ه ن لكفاءات إستراتيجية؛ وأنه كلما قامت هذه المؤسسات بتطبيق الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات كإستراتيجية التعلم التنظيمي، إستراتيجية إدارة المعرفة، إستراتيجية الإبداع، وإستراتيجية التمكين الإداري كلما أدى ذلك كسبها لكفاءات إستراتيجية؛ كما أنه كلما قامت بتطوير مخزون كفاءاتها؛ من خلال عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التكوين المسار الوظيفي، نظام التعويضات المرتكزة كلها على الكفاءات، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي؛ كلما أدى لإثراء هذا للمخزون ويزيد من اكتسابها لكفاءات إستراتيجية؛

- تم التأكيد من خلال تحليل نتائج الاستبيان على أنه توجد علاقة بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية، إذ توصلنا من خلال إجاباتهم إلى أن:

• يتوفر في مؤسسات الهاتف النقال مخزون كفاءات ثري يسمح بتحقيق مزايا تنافسية؛

• توفر البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيق الأسلوب يحقق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال؛

• كلما قامت هذه المؤسسات بتطوير مخزون كفاءاتها؛ من خلال عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التكوين المسار الوظيفي، نظام التعويضات المرتكزة كلها على الكفاءات، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي؛ كلما حققت مزايا تنافسية أكثر؛

• توفر الأبعاد الجزئية لأسلوب الإدارة بالكفاءات معا؛ وهي مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال وتوفر العوامل التنظيمية لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ يقوي العلاقة الطردية بينها وبين تحقيق ميزة تنافسية من طرف مؤسسات الهاتف النقال.

ثالثا: اختبار الفرضيات

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن أن نختبر الفرضيات التي تم اقتراحها في المقدمة، وذلك كالتالي:

- اختبار الفرضية الأولى: تعتبر الكفاءات موردا استراتيجيا محوريا في المنظمة وبالتالي اعتماد أسلوب إداري قائم عليها يعتبر أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحالي. توصلنا من خلال الفصل الأول والثاني في الجانب النظري أنه استجابة لمقتضيات التحولات الراهنة انتقل الفكر الإداري إلى منطق الكفاءة الذي يضع

الفرد في قلب المنظمة، إذ أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة ذلك لأن بإيجاد التوليفة المناسبة من الكفاءات والموارد المادية والتنظيمية من خلال آليات تنسيق معينة هي التي ستؤدي لتحقيق التميز، ولهذا فالكفاءات هو المورد الذي تتمكن من خلاله المنظمة تحريك الموارد الأخرى ومزجها بطريقة تسمح بتحقيق مزايا تنافسية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه.

- اختبار الفرضية الثانية: كل منظمة تمتلك مخزون كفاءات ثري وغني، فهذا يعني أنها لديها مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في محيطها التنافسي؛ توصلنا من خلال الفصل الثاني والثالث في الجانب النظري إلى ضرورة دمج الأبعاد التنظيمية والفردية في تحليل مساهمة الكفاءات في خلق مزايا تنافسية، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات على المستوى الفردي؛ بمعنى ضرورة تسيير مخزون الكفاءات التي تمتلكها المنظمة لكي تتمكن من صناعة الفرق من خلاله، إذ لا يكفي امتلاكها لمخزون كفاءات ثري ومتنوع بل يتحتم عليها انتقاء النظم التسييرية واعتماد أنجع الإستراتيجيات من أجل تثمين ما تحوزه من كفاءات، وهذا ما ينفي صحة الفرضية أعلاه.

- اختبار الفرضية الثالثة: أسلوب الإدارة بالكفاءات هي مختلف ممارسات إدارة الموارد البشري لتفعيل العاملين وتوجيههم لكسب الكفاءات اللازمة لتحقيق التميز؛ توصلنا من خلال الفصل الثالث في الجانب النظري أن أسلوب الإدارة بالكفاءات يتدخل في كل مستويات المنظمة، إذ يجعل الكفاءات في تكامل أفقي وعمودي من أجل تحقيق التميز، حيث يسمح التكامل الأفقي بتكثيف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وجعلها تتمحور حول الكفاءات، أما التكامل العمودي لها يسمح بتكثيف هذه الأخيرة مع مهمة المنظمة وإستراتيجيتها؛ فهو يتكون من مستويين أساسيين يتمثلان في كل من إدارة الكفاءات؛ الذي يعتبر إجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجية المنظمة؛ والإدارة بالكفاءات لضمان تميز المنظمة وإمكانية قيادتها في محيط متغير غير ثابت؛ بمعنى أن هذا الأسلوب لا ينحصر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فقط وإنما يعتبر كمنظومة تسييرية شاملة على كل المنظمة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية أعلاه.

- اختبار الفرضية الرابعة: هناك اهتمام من قبل مؤسسات الهاتف النقال بأسلوب الإدارة بالكفاءات؛ إذ تبين من خلال الجانب التطبيقي أن مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر تهتم بأسلوب الإدارة بالكفاءات، وظهر ذلك سواء من الاستبيان الذي وجه للمسيرين وإطارات الوظائف الأساسية أو من خلال تحليلنا للواقع الفعلي لهذه المؤسسات، بالرغم من بعض النقائص في تطبيق هذا الأسلوب، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أعلاه.

- اختبار الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في م ه ن في الجزائر وتوفر الكفاءات الإستراتيجية؛ إذ ظهر من خلال الجانب التطبيقي أنه يوجد علاقة بين مجموعة من العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة في مؤسسات الهاتف النقال وتوفرها للكفاءات الإستراتيجية، بمعنى توفيرها لمناخ تنظيمي بشكل ملائم يساهم في كسب م ه ن لكفاءات إستراتيجية؛ وأنه كلما قامت هذه المؤسسات بتطبيق الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات كإستراتيجية التعلم التنظيمي، إستراتيجية إدارة المعرفة، إستراتيجية الإبداع، وإستراتيجية التمكين الإداري كلما أدى ذلك كسبها لكفاءات إستراتيجية؛ كما أنه كلما قامت بتطوير مخزون كفاءاتها من

خلال عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التكوين المسار الوظيفي، نظام التعويضات المرتكزة كلها على الكفاءات، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي كلما أدى لإثراء هذا للمخزون ويزيد من اكتسابها لكفاءات إستراتيجية؛ أي أن هناك محاولات مستمرة من قبل هذه المؤسسات لتوفير بيئة تنظيمية تسمح ببروز الكفاءات وتوظيفها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أعلاه وفرضياتها الجزئية.

- اختبار الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؛ إذ ظهر من خلال الجانب التطبيقي أن اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال يحقق لها مزايا تنافسية؛ إذ أظهرت النتائج أنه يتوفر في م ه ن مخزون كفاءات ثري يسمح بتحقيق مزايا تنافسية، وأن توفيرها لبيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب يزيد من كسبها لمزايا تنافسية، وكلما قامت بتطوير مخزون كفاءاتها من خلال عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التكوين المسار الوظيفي، نظام التعويضات المرتكزة كلها على الكفاءات، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي؛ كلما حققت مزايا تنافسية أكثر؛ وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أعلاه وفرضياتها الجزئية.

رابعا: التوصيات والاقتراحات

- الدعوة إلى زيادة اهتمام المنظمات الجزائرية بأسلوب الإدارة بالكفاءات ودوره في تحقيق مزايا تنافسية في ظل التطورات التكنولوجية، ولفت انتباهها إلى ضرورة التوجه إلى هذا الأسلوب لما يمكن تجاوز النقص الكبير في مجال إدارتها، خاصة مع انفتاح أسواقها أمام العالم الخارجي الذي يحتوي على منظمات قوية يصعب منافستها؛ - بالرغم من وجود ملامح لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر إلا أن هناك نقص في تطبيقه وتفعيله من خلال بيئتها التنظيمية، وعليه عليها أن تعمل على توفير بيئة تنظيمية تستثير الأفراد للعمل وتعمل على إطلاق كفاءاتهم أكثر، خاصة وأن القطاع يتميز بتطوره وتغيره المستمر نتيجة ارتكازه على التكنولوجيا، وبالتالي زيادة دعم لإستراتيجية الإبداع وإدارة المعرفة وجعل التعلم التنظيمي من أولويات اهتمامها، وهذا للتمكن من استباقها الوصول لمزايا تنافسية؛

- ضرورة اعتبار المنظمات الجزائرية المورد البشري الحامل للكفاءات استثمار حقيقي لابد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها، ذلك لأن التهاون في ذلك سيؤدي لتقادم مخزون كفاءاتها وبالتالي تراجع ميزتها التنافسية؛ وعليه يجب إعادة نظرها في ممارساتها على مواردها البشرية من خلال تشخيص حقيقي وتقدير الانحراف مابين الموارد الحالية والموارد القابلة للتعبئة والموارد المستقبلية المرغوبة، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للكفاءات المتوفرة، من أجل تحديد سياسات الاستقطاب والتدريب، تسيير المسار الوظيفي، ونظام التعويضات وغيرها، وجعلها أكثر تركيزا على الكفاءات، وهذا من أجل زيادة إرضاء عاملها وبالتالي إثراء مخزون كفاءاتها أكثر، خاصة بعد أن لاحظنا عدم رضا أفراد العينة عنها وخاصة نظام التعويضات؛

- إدخال تعديلات على الهياكل التنظيمية وخلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي والبحث والتطوير، والاهتمام بها بشكل جدي، وإعطاء المزيد من الحرية للأفراد وهذا للزيادة من خلق الأفكار التي تؤدي للإبداع والتطوير؛ - العمل على عقد دورات تكوينية أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف العاملين عامة والمسيرين خاصة بأسلوب

الإدارة بالكفاءات ودورهم الشخصي بالإضافة إلى دور الإدارة في إنجاحه والذي ينعكس على تحقيق التميز وبالتالي الوصول للأهداف المرجوة للعامل والمنظمة معا؛

- سعي المنظمات الجزائرية إلى بناء قيادات إدارية قادرة على العمل بفاعلية في ظل عالم يحكمه اقتصاد المعرفة؛ وهذه القيادة ينبغي أن تمتلك رؤية ثابتة وتمتلك عقلية وذهنية مرنة قادرة على تحديد المعرفة المطلوبة ومصادرها، وتحديد كيفية تبنيها وتخطيطها وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها، بهدف بناء الكفاءات المطلوبة؛
- زيادة اهتمام مؤسسات القطاع بإدارة المعرفة والتفكير الابتكاري والتعلم التنظيمي لإعداد عامل لديه مهارات وقدرات إبداعية معرفية متراكمة، وإثارة الرغبة فيه للإنجاز والسعي للتميز، وتحمل المخاطرة والابتكار والتجديد، وتقبل واستيعاب التغيير، ودعم أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في البحث عن مشاكل العمل، وحفزهم على المبادرة والمبادأة بالاقتراح والابتكار، وتشجيع الجماعات الحماسية، باعتبارها مداخل الابتكار الحديث التي تؤدي لإثراء مخزون الكفاءات وتفعيله لرفع مستوى أداء هذه المؤسسات.

خامسا: آفاق البحث

إن هذه الدراسة المعنونة بـ "الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر" قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، خاصة وأن هذا الأسلوب الإداري شامل على كل المنظمة ويرتبط بكل من الأبعاد الفردية (مهارات، قدرات، معارف، العمل الجماعي وغيرها) والتنظيمية (الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، الاتصال، الهيكل التنظيمي؛ وتطبيق مجموعة من الإستراتيجية كإدارة الإبداع، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي وغيرها؛ وممارسات إدارة الموارد البشرية المرتكزة على الكفاءات بكل أنواعها)، إذ يمكن لكل هذه المتغيرات الجزئية أن تكون بحوثا مثيرة للدراسة، خاصة إذا تم ربطها بالكفاءات الإستراتيجية وإسقاطها على المنظمات الجزائرية التي تعاني من مشاكل متعددة؛ ولكن هذا لا يمنع من اقتراح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية تحتاج للبحث:

- دور الثقافة التنظيمية في تسهيل عملية انتقال المعارف لتكوين الكفاءات الإستراتيجية في المنظمات الجزائرية؛
- دور القيادة في إثراء الكفاءات الإستراتيجية في المنظمات الجزائرية؛
- أثر الهيكل التنظيمي في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمات الجزائرية؛
- التعلم التنظيمي ودوره في تفعيل إستراتيجية الإبداع وعلاقة ذلك بإثراء المنظمة بالكفاءات الإستراتيجية؛
- واقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر: دراسة مقارنة؛
- تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسات العمومية: حالة المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر.

وأخيرا وفي نهاية هذا البحث ما يسعنا إلا وأن نقول أن هذا العمل هو اجتهاد بشري وجهد إنساني يلزمه النقص ويحتاج للتصويب، فإن أصبت فمن فضل الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت، هذا والله موفق وهو المستعان.

قائمة

المرجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I- الكتب:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار الجيل، بيروت، المجلد الخامس، 2000.
- 2- أبو النصر مدحت، إدارة العملية التدريب بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2008.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 4- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- 5- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 6- أبو ناعم عبد الحميد، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 2004.
- 7- أحمد خيضر محمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004.
- 8- إدريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2003.
- 9- إدريس وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات إدارة الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- أرثر أية، تومسون آيه ستريكلاند، إدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2006.
- 11- البكري تامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 12- الحسن ربحي، المهارات الإشرافية والقيادية، مركز البرامج الخاصة والتعليم المستمر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، بدون سنة النشر.
- 13- الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 14- الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
- 15- الدوري زكريا، صالح أحمد علي، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قرارات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 16- السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 17- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، 1995.
- 18- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 19- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 20- الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط2، 2004.
- 21- الشماع خليل محمد حسن، كاضم حمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 22- الصرن حسن رعد، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
- 23- الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 24- العامري صالح مهدي، محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، 2007.
- 25- العجامة تيسير، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2005.

- 26- العساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، 2002.
- 27- العساف صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
- 28- العلي عبد الستار، قنديلحي عامر إبراهيم، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006.
- 29- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 30- الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 31- الفاعوري رفعت عبد الحكيم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 32- الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، الشهابي أنعام، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2009.
- 33- القحطاني سالم بن سعيد حسن، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم، الرياض، 2001.
- 34- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 35- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 36- الكبيسي عامر خضير، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق، الدوحة، الجزء الرابع، 1998.
- 37- الكبيسي عامر خضير، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1998.
- 38- الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2005.
- 39- المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، ط1 1995.
- 40- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 41- المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 42- المرسي جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 43- المرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 44- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999.
- 45- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 46- المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995.
- 47- النجار فايز جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009.
- 48- النظامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1996.
- 49- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- 50- برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2 2004.
- 51- برود ماري، نيوستورم جون، ترجمة النعماني عبد الفتاح السيد، تحويل التدريب، إصدارات بميك، مصر، 1997.
- 52- بطرس جلدة سليم، عبو يزيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 53- بلوط إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002.

- 54- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 55- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 56- بوحوش عمار، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، د س ن.
- 57- بوو ميشيل، جيل دوستاير، ترجمة حليم طوسون، تاريخ الفكر الاقتصادي منذ كينز، دار العالم الثالث، القاهرة، 1997.
- 58- ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
- 59- جاد الرب سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- 60- جويتا برفين، ترجمة المغربي أحمد، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 61- حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 62- حرشوش عادل أحمد، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياس وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 63- حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في مؤسسات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004.
- 64- حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 65- حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الجامعة، عمان، ط3، 2006.
- 66- حريم سلطان، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004.
- 67- حسن حسان، العجمي محمد، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 68- حلاق عمر، السالم أحمد، الإحصاء في العلوم الإدارية، الرياض، ب د ن، 2003.
- 69- خطاب عايذة سيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
- 70- درة عبد البارئ وآخرون، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1994.
- 71- دليو فضيل، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 72- راوية حسن، إدارة الأعمال، الدر الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 73- رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المنهج، عمان، 2008.
- 74- زيتون كمال عبد الحميد، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
- 75- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 76- سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 77- سلمان رشيدسلمان، البعد الإستراتيجي للمعرفة، مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2004.
- 78- سمير محمد عبد الوهاب، البرادعي ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006.
- 79- سيكاران أوما، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- 80- شوايش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، 1994.

- 81- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.
 - 82- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005.
 - 83- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
 - 84- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
 - 85- عامر سعيد يس، الإدارة وتحديات التغير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001.
 - 86- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، ط1، 2003.
 - 87- عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
 - 88- عبد الباقي محمد صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
 - 89- عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
 - 90- عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، المتحدة للإعلان، القاهرة، ط09، 1999.
 - 91- عبد الوهاب محمد علي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 1975.
 - 92- عقيلي عمر وصفي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، أهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
 - 93- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2004.
 - 94- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
 - 95- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
 - 96- فلية فاروق عبده، محمد عبد المجيد السيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
 - 97- قنديل علاء محمد سيد ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
 - 98- كرمللي سلطان، ترجمة هيثم حجازي، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر، الأردن، 2005.
 - 99- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
 - 100- ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
 - 101- ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العملي لتنظيم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
 - 102- مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
 - 103- مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
 - 104- ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
 - 105- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: مفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل، عمان، 2003.
 - 106- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004.
 - 107- هيجان عبد الرحمن أحمد محمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 1999.
 - 108- هينخر جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة بميك، 2001.
 - 109- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- II- الرسائل والأطروحات:**
- 1- العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على

- وزارة التعليم العالي- محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 2- العزم أحمد حسن، أثر الإستراتيجيات التكنولوجية على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية، دكتوراه فلسفة تخصص إدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
- 3- الفحاح المعموري إيثار عبد الهادي، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999.
- 4- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.
- 5- بن شارف عذراء، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، 2009.
- 6- بن مزهرية عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة، قطاع المطاحن الجزائر، دكتوراه دولة في علوم التسيير، الجزائر، 2007.
- 7- بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، السطيف، 2014/2013.
- 8- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكليفي تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 9- خواني ليلي، أساليب ونماذج التنبؤ بالطلب على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، تلمسان، 2011/2010.
- 10- سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 11- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لأسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 12- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2010.
- 13- عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2006/2005.
- 14- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 15- قطيشات ليلي عبد الحليم، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من جهة نظر المديرين والمعلمين، دكتوراه فلسفة تخصص إدارة بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان، عمان، 2004.
- 16- كبداني سيد أحمد، أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية، أطروحة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013.

- 17- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 18- مطاحن سلوى محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010/2009 .
- 19- مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة والبناء، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008.
- 20- يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

III- المجلات والدوريات والأبحاث:

- 1- أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دورة تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد 20، 2010.
- 2- الحكيم ليث على وآخرون، دور أدوات التعليم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 02، 2009.
- 3- الخازندار جمال الدين، الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية، مجلة الإداري، عدد 69، 1995.
- 4- الدوري زكريا مطلق، الساعدي مؤيد يوسف نعمة، رأس المال الاجتماعي التنظيمي، مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد المجلد 09، العدد 03، بغداد، 2003.
- 5- الرفاعي محمد نايف وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 9، عمان، 2013.
- 6- الرواش جهاد صياح بن هاني حسن نجيب، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، بغداد، 2014.
- 7- الزغبى علي فلاح، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في الاقتصاد المعرفة ، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2011.
- 8- الزهراني عبد الله بن عطية ، إستراتيجية التدريب ولأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 04، الأردن، 2012.
- 9- السكارنة خلف بلال، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد: 40، بغداد، 2014.
- 10- الصباغ زهير، أبو نيرة عبد العزيز، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990.
- 11- الطارونة محمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 29، عدد 1، الأردن، 2002.
- 12- الطيب حسن أبشر، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته، المجلة العربية للإدارة،

- مجلد 19، العدد 01، مصر، 1999.
- 13- العبادي هاشم فوزي دباس، العابدي على رزاق جيا، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي: دراسة تطبيقية في معمل إدارات بابل، الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 11، العراق، 2009.
- 14- العبادي هاشم فوزي، الجاف ولاء جودت، إستراتيجيات تعزيز الاستقرار الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، مجلة نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 09، العراق، 2012.
- 15- العربي شريف عبد المعطي، القشلاق أحمد حسن، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي والجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 03، المجلد 02، صنعاء، 2009.
- 16- الفرا ماجد محمد عبد السلام، اللوح نبيل عبد شعبان، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد 02، غزة، 2007.
- 17- الكبيسي صلاح الدين عواد كريم، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم التنظيمي و أثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمال والسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 45، العراق، 2007.
- 18- الكساسبة محمد فضي وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق، 2012.
- 19- المبيضين محمد ذيب، الطراونة محمد أحمد ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، الأردن، 2011.
- 20- المحاسنة محمد، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، 2006.
- 21- النعيمي صلاح عبد القادر أحمد، عبد نليف باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 31، الأردن، 2012.
- 22- الهلالي الهلالي الشرييني، إدارة رأس المال الفكري وقياسية وتنميته كجزء من الإدارة المعرفية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية، جامعة المنصورة، عدد: 22، مصر، يوليو 2011.
- 23- بن سالم العامر أحمد، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 09، العدد 01، جامعة الكويت، 2002.
- 24- بوتى دانيال، بنغ أبابا كار، ترجمة موساوي زهية، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، عدد 01، الجزائر، 2002.
- 25- تايه صفاء محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 22، العراق، 2012.
- 26- جواد عباس حسين، حسين عبد السلام على، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد 01، العراق.
- 27- درمان سليمان صادق، جاسم حسان ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 85، المجلد 29، العراق، 2005.
- 28- دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

- التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
- 29- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 07، بسكرة، فيفري 2005.
- 30- رقام ليندة، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، عنابة، جوان 2009.
- 31- زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق التصنيف خمس نجوم في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد 02، دمشق، 2012.
- 32- شريف عمر، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، العدد 07، غرداية، 2009.
- 33- شهاب شهرزاد محمد، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، العراق، 2010.
- 34- صادق علي توفيق، المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين (القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية)، سلسلة بحوث ومناقشات وحلقات عمل، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، العدد 05، أبو ظبي، 1999.
- 35- عبد اللطيف مصلح عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيافي تطبيق الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، لمجلد 6، العدد 11، اليمن، 2013.
- 36- عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبليس"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- 37- عطية لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2008.
- 38- علي صالح أحمد، المبيضين محمد ديب، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، جامعة محمد خضير بسكرة، جوان 2011.
- 39- عوض عاطف محمود، دور إدارة المعرفة وتفاقتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، دمشق، 2012.
- 40- عوض عاطف، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، دمشق، 2013.
- 41- غول فرحات، الميزة التنافسية لربح معركة تنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، الجزائر، فيفري 2009.
- 42- كورتل فريد، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 12، بسكرة، ماي 2007.
- 43- محمد أمين طارق حسن، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في خدمة مراكز مراجعي المؤسسات العامة، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، السعودية، 2006.
- 44- معراج هوارى، عبد الرزاق خليل، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات

- ومحفزات الإبداع بالمنظمة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة سطيف، 2006.
- 45- مناصرة رشيد، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 11، ورقلة، 2012.
- 46- منصوري كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، جوان 2010.
- 47- نعمة عبيد نغم حسين، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصادية، العدد 04، 2001.
- 48- هندر عبد السلام مسعود، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1، ليبيا، 2012.
- IV- الملتقيات والمؤتمرات:**
- 1- أبو جامع إبراهيم أحمد عواد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، 01-04 نوفمبر، 2009.
- 2- أبو فارة أحمد يوسف، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.
- 3- أبو ناعم عبد الحميد، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، ملتقى ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 20/22 يونيو، 2004.
- 4- البكري ثامر، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 09-10 نوفمبر 2010.
- 5- الحساني خليل أحمد محمد، مداخل في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس، 2005.
- 6- الدوري معتز سلمان عبد الرزاق، الشمري انتظار أحمد جاسم، إدارة المعرفة وأثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، 2004.
- 7- الزعبي حسن علي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التوفيق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي، 2003.
- 8- المصري ياسين، رقوزق حاتم، المرعي مرعي محمد وآخرون، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي، دمشق، 24-26 أيار، 2006.
- 9- براق محمد، بن شايب رايح، تسيير الكفاءات وتطويرها في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، 10/03/2004.
- 10- بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف

8-9 نوفمبر 2010.

- 11- بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10/03/2004.
- 12- بوخمخ عبد الفتاح ، **شبونية كريمة ، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية** ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 11-13/11/2005.
- 13- بوعشة مبارك، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في العصر العولمة**، المؤتمر العلمي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- 14- بوقلقول الهادي، **الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09/10/2004 مارس 2004.
- 15- حجازي إسماعيل مصفوفة الاستثمارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الحرفي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08/09/2005 مارس 2005.
- 16- حلواني إيتسام عبد الرحمن، **من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 13-16 ذو القعدة 1430.
- 17- رايس وفاء، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011.
- 18- رزيق كمال، **مسدور فارس، مفهوم التنافسية**، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحويلات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر، 29/30 أكتوبر 2002.
- 19- سعاد قوفي، **الملاحم التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمتعملي صناعة الهاتف النقال الجزائري**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 10 نوفمبر 2010.
- 20- شلال عائشة، **درويش عمار، تسيير الكفاءات باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية**، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بني صاف، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
- 21- صولح سماح، **محبوب مراد، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية**، المؤتمر الدولي السنوي العاشر في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-29 أبريل 2010.
- 22- عريفات أحمد يوسف، **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، 10/11/2011 نوفمبر 2011.
- 23- عقيل أبو بكر غليون، **محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال**، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا، 23-24 2010.
- 24- عيد سيد، **التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للإدارة ، القاهرة، 17-21 فبراير 2008.
- 25- غربي حمزة، **عاشوري إبراهيم، نحو رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات**، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المنظمات، بسكرة، 22-23/02/2012.

- 26- غزي محمد العربي، حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 05/04 ديسمبر 2007.
- 27- كحول عبد القادر، مساهمة التسيير التقديري لمناصب وكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 27-28 فيفري 2013.
- 28- ماضي بلقاسم، برجم حنان، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة 27-28 فيفري 2013.
- 29- مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الاداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 30- مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
- 31- مزهودة عبد المليك، مقارنة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول جامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي إلى 02 جوان 2003.
- 32- مزياني نور الدين، صالح بلاسكة، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 فيفري 2013.
- 33- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدول، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
- 34- مفتاح صالح، إدارة الموارد البشرية ونشر المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 35- مقدم علال، عزي سهام، الأساليب الكمية كأداة التسيير التقديري للكفاءات والوظائف، دراسة حالة وكالة التأمين سلامة الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 28-29/02/2013.
- 36- موساري زهية، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 37- واعر وسيلة، بن سالم أمال، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتجديد التنافسي والاقتصاديات، بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005.

V- المراجع الإلكترونية:

- 1- بديسي فهمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مخبر بحث: المغرب الكبير، الاقتصاد والمجتمع، ص: 231، متوفر على الموقع: rooad.net/uploads/news/eatsam.pdf
- 2- شعبان حامد سعيد، بحث مرجعي عن اتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2005، الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr80730.html>
- 3- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية 2003: www.kotobarabia.com
- 4- نوبر طارق، دور الحكومة الداعمة للتنافسية، حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، الموقع: <http://www.arab-api.org/jodeproducts/delivery/wps0302.pdf>
- 5- إحصائيات الجيل الثالث في الجزائر " 3G"، موجود على الموقع: www.3galgerien.com/?p=10981
- 6- وكالة الأنباء الجزائرية، 2014: الجيل الثالث من الهاتف النقال يفجر مبيعات الهواتف الذكية في الجزائر، الموقع: www.aps.dz/.../10986-2014-الجيل-الثالث-من-الهاتف
- 7- وكالة الأنباء الجزائرية، الجيل الرابع: التجهيزات لن تحدث تغييرات كبيرة، الموقع: www.aps.dz/.../13273-الجيل-الرابع-التجهيزات-لن-ت
- 8- الحكومة ترفض الترخيص للمستثمرين الأجانب في قطاع الاتصالات، موجود على الموقع: elmihtar.com/ar/index.php/mobile/.../8588.htm
- 9- الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر: www.algeriatelecom.dz
- 10- المواقع الفرعية للموقع الرسمي لاتصالات الجزائر: www.algeriatelecom.dz/ar/?p=presentation - http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=cadre_juridique
- 11- المواقع الرسمية للمؤسسة جازي: www.otalegerie.com ، www.djezzy.com
- 12- الموقع الرسمي لمؤسسة "موبليس": www.mobilis.dz
- 13- الموقع الرسمي لأوريدو: www.ooredoo.com
- 14- التقرير السنوي لأوريدو الأم، 2012، متوفر على الموقع التالي: www.ooredoo.com/ar/section/investor-relations/financials-and-reports
- 15- مواقع مؤسسة "أوريدو الجزائر": <http://www.ooredoo.dz/particuliers/services> - <http://www.ooredoo.dz/particuliers/offres> - www.djezzy.com/djezzy-groupe/visions-missions-et-valeurs/ - www.djezzy.com/djezzy-groupe/list-events/page/2Rmyyear - www.djezzy.com/ar/أحداث-الموارد-البشرية - www.djezzy.com/djezzy-groupe/note-politique-de-developement - www.djezzy.com/djezzy-groupe/note-politique-des-ressources-humaines - www.djezzy.com/ar/جازي-خلق-فرص-العمل
- 16- الموقع: www.mptic.gov.dz
- 17- الموقع: careers.ooredoo.dz/ooredoo/page.aspx?businessunited=668
- 18- الموقع: www.arabstrategies.org

19- الموقع: <http://www.wikipidie.com/orascomtelecom.htm>

20- الموقع: <http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp>

21- الموقع: www.alaraby.co.uk/.../aa626df7-eb95-4265-a9a2-91

VI- مراجع أخرى:

- 1- المرصد الوطني للتنافسية: التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري، برنامج الأمم المتحدة وهيئة تخطيط الدولة، 2007.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم: 01-2019 المؤرخ في 31 جويلية 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادر في 05 أوت 2001.
- 3- التقارير السنوية لـ "لكيوتل" من 2005 إلى 2007 ، والتقارير السنوية لـ "أوريدو الأم" من 2012 إلى 2014.
- 4- التقارير الخاصة بمؤسسة "أوريدو"؛
- 5- النشرات الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- 6- كردي أحمد السيد ، الكفاءات الوظيفية، ورقة بحثية، 2010.

ثانيا: باللغة الأجنبية

I- Livres:

- 1- Alaoui Abdallah, **La compétitivité internationale : Stratégies pour les entreprises française**, L' harmattan, France , 2005.
- 2- Amadiou Jean François, Rojot Jaques, **Gestion des ressources humaines et relation professionnelles**, éd Litec Management, Paris, 1996.
- 3- Amadiou Jean-François, Cadin Loïc, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996.
- 4- Aubert Jacques, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique, **savoir et pouvoir : La compétence en question**, édition presse universitaire, France, 1993.
- 5- Aubert Jacques, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique, **management des compétence : réalisation concept, analyses**, Dunod, Paris , 2ème éd, 2005.
- 6- Barthélemy Jérôme, **Stratégie d'externalisation**, 3ème édition, Edition Dunod, Paris, 2007.
- 7- Batal Christian, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, édition d'organisation, tome1, Paris, 1997
- 8- Batal Christian, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, tome 2, édition d'organisation, Paris, 1998.
- 9- Baumart Philip, **Organisation déconcertées : la Gestion Stratégique de la connaissance**, Masson, Paris, 1996.
- 10- Beirendonck Lou Van, **Tous compétents: Management des compétences dans l'entreprise**, Edition de boeck, Bruxelles, 2006
- 11- Belanger Laurent, "**Gestion des ressources humaines – approche systémique**", édition Gatan Morin, Quebec, 2^{ème} édition, 1979.
- 12- Beyou Claire, **Manager les compétences**, édition Liaisons, paris 2003.
- 13- Bojin Jacques, Schoettl Jean-Marc, **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, 2005.

- 14- Bonnet Jacques, Schoetl Jean Mars, **Les outils de la stratégie édition d'organisation**, Paris, 2006.
- 15- Boyer Luc, Equilibey Noël, **Organisation : Théorie et application** , édition d'organisation , 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- 16- Brilman Jean, Octave Gelinier, **Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation : Dans contexte économique mondial**, éditions d'Organisation, paris, 4^{ème} éd, 2003.
- 17- Bussenault chantaL, Pretet Martine, **Economie et gestion de l'entreprise** , 2^{ème} édition, Vuibert, 1998.
- 18- Cadin Loïc et autre, **gestion des Ressources Humaines**, Tome 3, Dunod, Paris, 2007
- 19- Ceci le Dejoux, **Les compétences au cœurs de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2003
- 20- Charles Henri, **Vers une gestion stratégique des Ressource Humaines**, édition d'organisation, Paris, 1988.
- 21- Citeau Jean-Pierre et autre, **gestion des ressources humaines**, édition Armand Colin, 3^{ème} édition, Dalloz, 2000.
- 22- Cohen Annick, Soulier Annette, **Manager par les compétences**, édition liaison collection Entreprise et carrière, Paris, 2004.
- 23- Coté Marcel, Malo Marrie Claire, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, Gaëtan Morin édition, Canada,2002.
- 24- Dejoux Cécile, Dietrich Anne, **Management par les compétences, le cas de Manpower**, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 25- Dejoux Cécile, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation paris, 2001.
- 26- Dolan Shimon et autre, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles)**, Edition village mondial, Canada, 3^{ème} Edition, 2002.
- 27- Dufour Bruno, Reale Yves, **La DRH Stratège : Le Nouveau mix Stratégique des Ressources Humaine**, édition d'organisation, Paris, 2006.
- 28- Emery Yves, Gonin François, **Dynamiser les ressources Humaines**, bibliothèque Ressources Humaines, 1^{er} édition, Montréal, 1999.
- 29- Garibaldi Gérard, **L'analyse stratégique**, éd d'organisation France, 3^{ème} édition, 2002.
- 30- Godelier Eric. ,**La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ?**Dans **Ressource humaines : une gestion éclatée**, édition Economica, Paris,1998.
- 31- Guy LE BOTERF, **Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences**, 1^{er} éditions, édition d'organisation, France, 2000.
- 32- Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était**, édition d'organisation, Paris, 3^{ème} éd, 2004
- 33- Jean Claude Tarondeau, **Le management des savoirs**, Presses Universitaires de France, Paris, 2002 .
- 34- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management : stratégie et organisation**, 4^{ème} éd, Librairie Vuiber, Septembre, 2002.
- 35- Joras Michel, **Le billan de competence** PUF(publication universitaire française) , Paris, 1995.
- 36- Kerlan Françoise, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2005.

- 37- Kouabenan Dango Rimi, **Compétence collective au travail**, Harmattan, paris, 2001.
- 38- Le Boterf Guy, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, Paris, 3^{ème} édition, 2001.
- 39- Le Boterf Guy, **Construire les compétences individuelles et collectives**, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001.
- 40- Le Duff Robert, **Encyclopédie du Gestion et de management**, édition Dalloz, Paris, 1999.
- 41- LeBoterf Guy, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2002 .
- 42- Levy Leboyer Claude, **La gestion des compétences**, édition d'organisation, Paris, 1996.
- 43- Marbach Valerie, **Evaluer et Rémunérer les compétences**, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 44- Marbach Valérie, **Evaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, paris, 1999.
- 45- Martory Bernard, Crozet Daniel, **Gestion des Ressources Humaines**, Nathan, Paris, 1998.
- 46- Masson Antoine, Michel Parlier, **Agir sur les démarches compétences**, ANACT, Lyon, 2004.
- 47- Meier Oliver, **Management interculturel**, Dunod, Paris 2004.
- 48- Meigmant Alain, **Déployer la Stratégie**, édition laissons, Paris, 2000.
- 49- Mercier Estelle et Scheidt Geraldine, **Gestion des ressource humaine**, La source d'or, France, 2004.
- 50- Minet F, Parlier M, Witte S, **La compétence Mythe, construction ou réalité ?**, Edition l'harmattan, Paris, 1994.
- 51- Mintzberg Henry, traduit par Pierre Romelaer, **Structure et dynamique des organisations**, Paris, édition d'organisation, 1982.
- 52- Nordhaug O, **Collective compétences in organization**, Copenhagen Business School Press, Falkenberg, 1996
- 53- **Oxford Advanced learner's Dictionary**, oxford universities, London, 1995.
- 54- Peretti Jean Marie, **Dictionnaire des ressources Humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1999.
- 55- Peretti Jean Marie, **Gestion des ressources humaine**, édition Vuibert, 5^{ème} édition, Paris, 1998.
- 56- Peretti Jean Marie, **Ressources humaines**, 4^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 1994.
- 57- Peretti Jean Marie, **Tous DRH**, édition d'organisation, paris, 1996.
- 58- Peretti Jean Marrie et Roussel Patrice, **Les Rémunérations : Politique et Pratique pour les Années 2000**, édition Vuibert, 2000.
- 59- Petit André et AL, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, édition Gaëtan Morin, Québec, 1993.
- 60- Pierre Jean et autre, **Gestion des ressources humaines**, édition Armand Colin, 3^{ème} édition, Dalloz, 2000.
- 61- Porter Michael, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2004.
- 62- Porter Michel, **L'avantage concurrentiel: comment devancer ces concurrent et maintenir son avance**, éd dunod, Paris, 1999.
- 63- Reich Robert, traduit de l'anglais par Daniel Temam, **L'économie mondialisée**, édition Donod, Paris, 1993.

- 64- Schermehorn John R., Hunt James G., N.obson Richard, **comportement humain et organisation française**, édition village mondial, France, 2^{ème} édition, 2002.
- 65- Schermehorn John R., Hunt James G., Obson Richard N, **Comportement humain et organisation française**, édition village mondial, France, 2^{ème} édition, 2002.
- 66- Sharron Jean-Luc, Separi Sabine, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2001.
- 67- ST-Onge Sylvie et autres, **Relever les défis de gestion des ressource humaine**, Gaëtan Morin, Canada, 2001.
- 68- Temnati Lamya, **La gestion des compétences au Maroc :Approche duale Perceptions - Pratiques-Déterminants**, Edition universitaire européennes, Allemagne, 2011
- 69- Weiss Dimitri et autres, **Les Ressources Humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 1999.
- 70- Weiss Dimitri, **Gestion des ressources humaine**, édition d'Organisation, Paris, 2005.
- 71- Zarifian Philippe ,**Objectif compétence : pour une nouvelle logique**, édition liaison, Paris, 1999.

II- Thèses:

- 1- Le Bars Anne , **Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire**, thèse doctorat en économie Appliquée, Université Pierre Mendès, France, 2001
- 2- Loufrani-Fedida Sabrina, **Management des compétences et organisation par projets : Une mise en valeur de leur articulation**, thèse de doctorat en sciences, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2006.

III- Revues :

- 1- Barney J, **Ferm Ressources and Sustained Compétitive Advantage**, Journal of Management, N° 17, 1991
- 2- Bourdon Isabelle, Bourdil Maryline, **Récompenses et Gestion des connaissances : des liens complexes**, la Revue des services de gestion, N ° 226-227, Montpellier, France, 2007.
- 3- Chenu Flavent, **Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence**, Revenu Education permanente, N ° 162, paris, 2005.
- 4- Held Daniel, **La gestion des compétences**, Revue économique et sociale, Septembre 1995.
- 5- Held Daniel, Riss Jean Marc, **le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, paru dans : Revue Employeur Suisse, N° 13, 1998
- 6- Huselid M.A and J.T.Delaney, **the impact of Human Resource Management practices on perceptions of organisation performance**, Academy of Management and journal, N ° 04, 1996
- 7- Larregle J, **Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques**, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1996
- 8- Theodore W.Schultz, **Ivestment in human capital**, The American Economic Reviews, Vol 51, N :1, 1961

IV-Colloques, séminaires et conférences:

- 1- Arous Khaled, Gammoudi Lotfi, **La mesure de la performance : le poids de la gestion des compétences dans la vision stratégique des entreprise**, Colloque Les Ressources Humaines : au carrefour des autres disciplines et des différentes fonctions dans les organisations, ISTE, Paris, 4 décembre 2012.

- 2- Bootz Jean-Philippe, Schenk Eric, Sonntag Michel, **Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action**, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- 3- Gilbert Patrick, **La notion des compétences et ses usages en gestion de ressources humains**, Actes de séminaire sur le management et gestion des ressources humains stratégiques, acteurs et pratique, direction générale de l'enseignement scolaire, Paris, 11 juillet 2006.
- 4- Ouarghi Malika, **La Gestion par la compétence, une pratique managériale : envoi d'émergence au sein de l'entreprise française**, du discours aux pratiques, XVI^{ème} conférence inter managériale de management stratégique, Montréal : AIMS, 6-9 Juin 2007.
- 5- Xavier Meschi Pierre, **Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites**, XXI conférence internationale du Management stratégique, Montréal : AIMS, 6-9 juin 2007.

V- recherches sur web :

- 1- Atkočiūnienė Zenona Ona et all, **Knowledge management : learning organization**, Vayna/management, M.Nr, 2006, disponible sur : <https://www.esec.vu.lt/straipsniai/index.../elearning/.../>
- 2- Bordèves Charles, Gye panisse, **Le management des connaissances au service de développement des compétences**, la lettre du CEDIP en ligne paris, juin 2003, N ° 26, disponible sur: http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fichetech8_cle7a6e5f.pdf
- 3- Boulianne Frédéric, **Etude exploratoire du lien entre la mobilisation des ressources humaines et la compétitivité des organisations**, Mémoire pour l'obtention du grade de maître ès sciences, Université Laval, avril 1998, site: www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ31692.pdf
- 5- Bruno Sire, **Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences**, disponible sur : d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533a91ed38cb6.pdf
- 6- Delaunay M, **Connaissances et compétence**, disponible sur : (on ligne) page visité le 16/08/2008 disponible sur : <http://ac-nantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev81.html>
- 7- Durand Thomas, **Savoir, savoir faire et savoir être : Repenser les compétences de l'entreprise**, sur le lien : www.strategie-aims.com/...savoir-savoir-faire-et-savoir-etre.../download
- 8- Gilles Aymern Mobart Casas, **le management des compétences** : La lettre du CEDIP en ligne, paris, janvier, 1999, N :8, disponible sur: http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf
- 9- Grasser Benoit, Colin Thierry, **La Gestion des Compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, disponible sur : <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travailemploi/pdf>
- 10- Ischia Thierry, **De la ressource-Pased View à la Knowledge-Based View, Quelle vision de l'entreprise pour Knowledge Management**, disponible sur : <http://cemantic.itsudparis.en/pdf/iskia-kvb-rvb>
- 11- Joëlle Pellosse Benoit Saïdi, **la gestion prévisionnelle, des effectifs, des des emplois et des compétences**, CIG, disponible sur : <http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/GPEEC.pdf>
- 12- Le Boulair Martine, Retour Didier, **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?** document de travail , Didier Retour : CERAG et Institut d'administration des Entreprises de Grenoble, Université, Pierre Mendès, France, didier.retour@iae-grenoble.fr
- 13- Muchielli Jean Louis, **La compétitivité : définition, indicateurs et déterminations**, site : teamuniv-paris1.fr/teamerso/mucchiel/competitivite
- 14- Rolland Nicolas, **L'apprentissage organisationnel et compétences Managériales dans les alliances stratégiques : une approches par le management des connaissances** 2002, <http://web.hec.ca/airepme/image/file/2000/14.pdf>

15- entre concepts et applications, l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le lien : 1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533a91ed38cb6.pdf

16- Entrer dans une démarche compétence ? Objectif compétences, Des pratique européennes innovantes, 2002, MEDEF, disponible sur : www.solangebriet-conseil.fr/.../Dossier-3-Entrer-dans-une-démarche-compétence

VI- Autres Documents:

1- Altintas Gulsun, Une approche critique du cadre théorique basé sur les capacités dynamiques, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, ACFAS, 2009

2- Jacques Grisé et All, Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail de laboratoire de recherche en science de l'administration, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Montréal, Québec, France, 1997

3- Lechat Noël, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Brochure fédérale, N : 01, Fédération CGT des Société d'étude, Paris, 2002

4- Puthod Dominique, Thervenard Catherine, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le group Salomon, Irege, Université de Savoie, France, 1998

5- Renard Laurent et all, Présentation critique de l'approche basée sur les ressources, Document de travail, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, ACFAS, 2007

6- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, rapport Annuel 2001.

7- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport Annuel 2002, décembre 2003.

8- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, rapport Annuel 2004

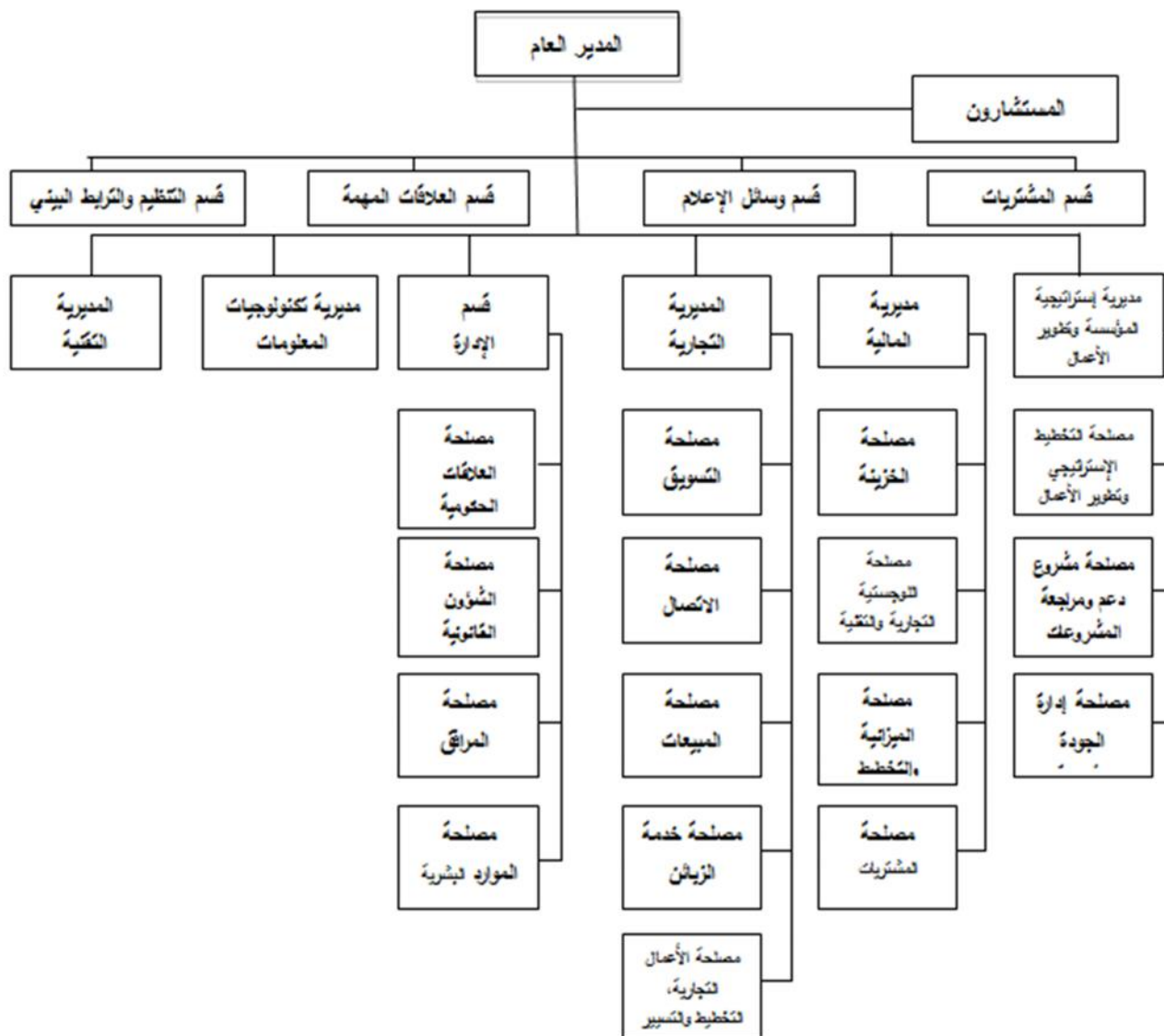
9- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Rapport Annuel 2005.

10- Mobilis le journal, N° 1 /N°6, 2006/2007

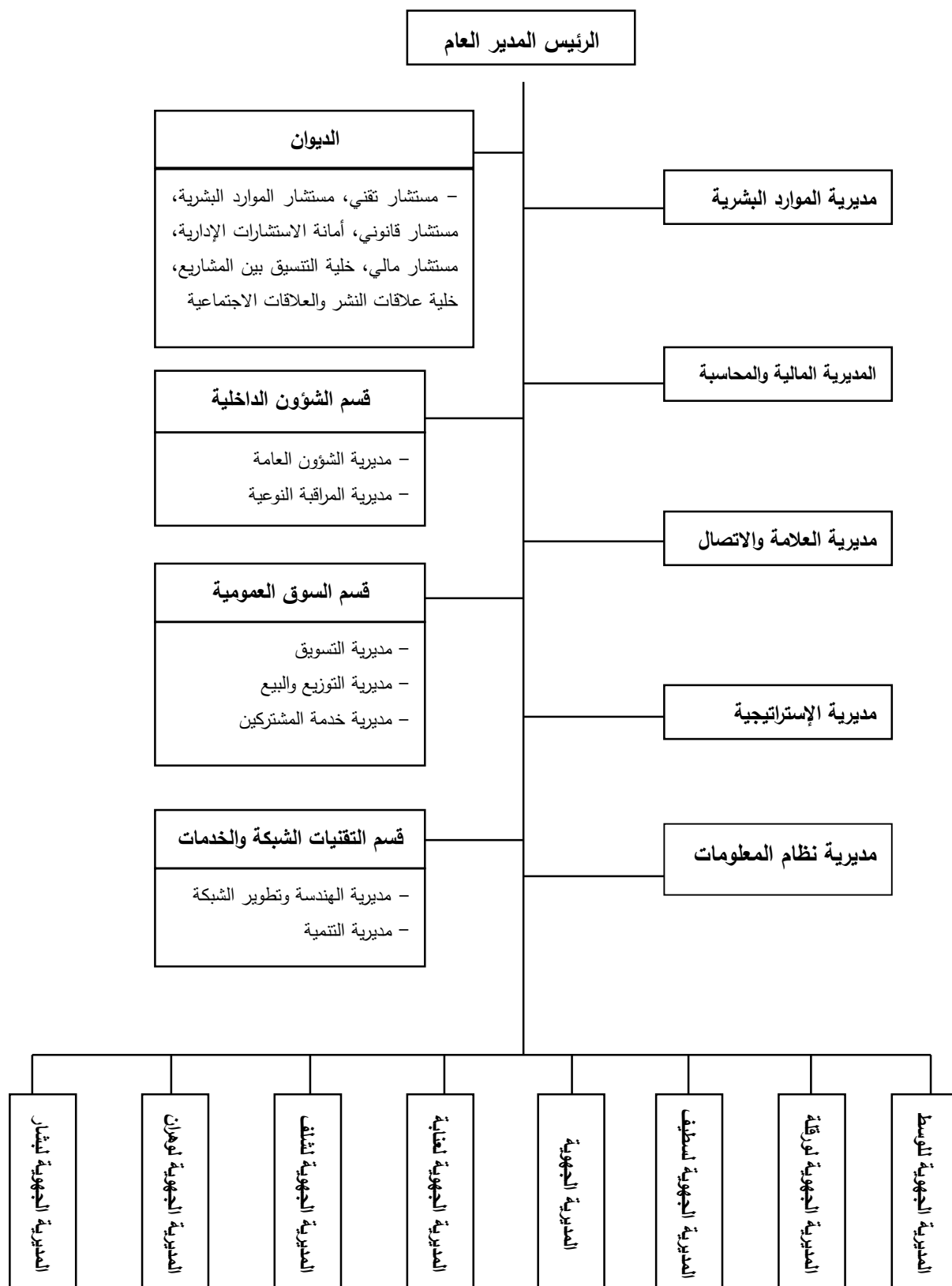
11- Mobilis la revue, N°1/N°10, 2007/2012

الملاحق

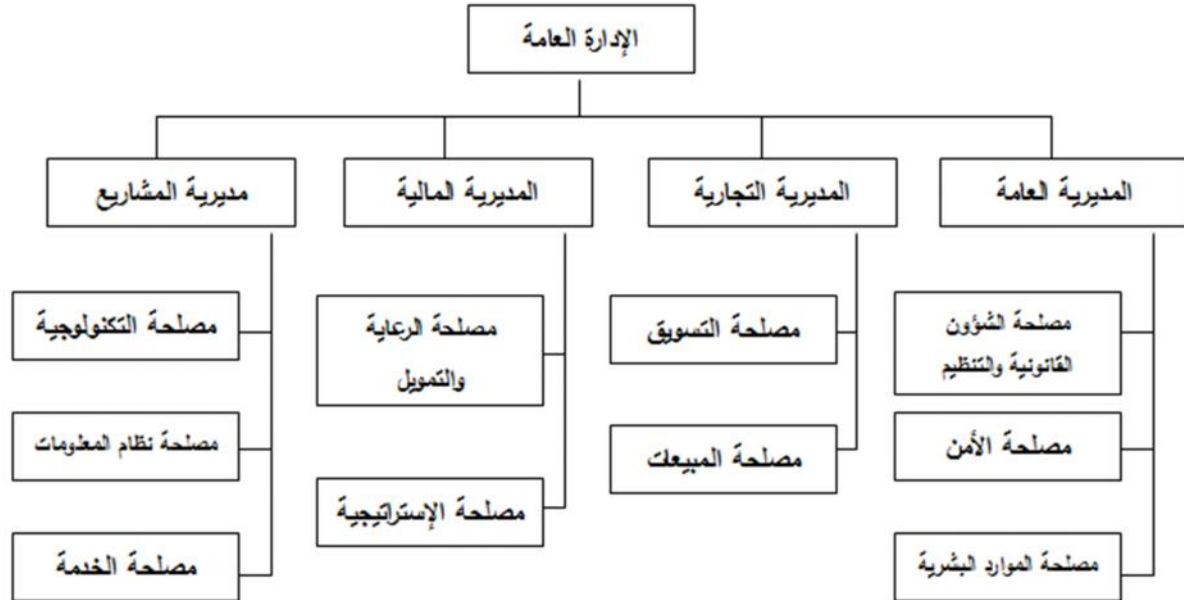
الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي لشركة "جازي"



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس"



الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لشركة "أوريدو الجزائر"



الملحق رقم(04): الاستبيان

جامعة محمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الاستبيان

سيدتي الفاضلة/ سيدي الفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات التي تساهم في إتمام الجزء التطبيقي من دراسة جامعية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير "إدارة الكفاءات كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة شركات قطاع الهاتف النقال في الجزائر"، إذ يهدف هذا الاستبيان التعرف على مدى اعتماد هذا الأسلوب الإداري لتحقيق مزايا تنافسية في شركات الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال أرائكم ومقترحاتكم القيمة حول فقراته المختلفة، لما لديكم من تجربة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على فقرات الاستبيان لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب، مع التأكيد أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض الدراسة فقط وتعامل بالسرية التامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم في إثراء هذا العمل، ولكم خالص التقدير والاحترام.

ملاحظة:

تتم الإجابة من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وشكراً.

الباحثة

القسم الأول: المعلومات العامة

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بشخصكم، فالرجاء سيدتي الفاضلة/ سيدي الفاضل تقديم المعلومات العامة التالية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر: ☐ أنثى: ☐
- 2- الفئة العمرية: 20 - 30 سنة: ☐ 31 - 40 سنة: ☐
41 - 50 سنة: ☐ أكثر من 50 سنة: ☐
- 3- المؤهل العلمي: أقل من ثانوي: ☐ ثانوي: ☐
جامعي: ☐ دراسات عليا: ☐
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات: ☐ من 5 إلى 10 سنوات: ☐
من 11 إلى 15 سنة: ☐ أكثر من 15 سنة: ☐
- 5- عدد السنوات في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات: ☐
أكثر من 5 سنوات: ☐
- 6- عدد الوظائف التي شغلتموها في المؤسسة: وظيفة واحدة: ☐
أكثر من وظيفة: ☐
- إذا كانت الإجابة على أكثر من وظيفة - كم عددها: ☐
فهل كان ذلك بسبب: النقل: ☐
الترقية: ☐
الالتين: ☐
- 7- المستوى الإداري: الإدارة العليا: ☐ لإدارة الوسطى: ☐ إدارة التنفيذية: ☐
- 8- عدد الدورات التدريبية: بدون دورات: ☐ من 1 إلى 3: ☐
من 4 إلى 6: ☐ 7 فأكثر: ☐

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات

تقيس هذه الفقرات معرفة مدى اعتماد مؤسستكم على أسلوب الإدارة بالكفاءات، وذلك من خلال المحاور التالية:

العبارة					موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المحور الأول: مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) في المؤسسة									
I-أهمية المورد									
01	تعتبر المؤسسة الموارد البشرية الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة								
02	تؤمن المؤسسة بأن الأفراد هم مصدر القوة لإحداث التغيير الإيجابي								
03	هناك وعي من طرف المؤسسة بضرورة تفعيل المورد البشري في إستراتيجيتها لتحقيق مزايا تنافسية								
04	إستراتيجية الموارد البشرية منبثقة ومتكاملة مع إستراتيجية المؤسسة العامة								
II-اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية									
05	تعمل المؤسسة على اكتساب كفاءات تسمح لها بتحقيق التميز								
06	تعي المؤسسة أن حصولها على كفاءات أساسية يجعلها أكثر تنافسية								
07	تعمل المؤسسة على كسب كفاءات في مختلف المستويات الإدارية لتدعيم وكسب مزايا تنافسية								
08	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة								
09	عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة تعطى الأولوية لتحديد الكفاءات الأساسية								
III- نوعية الكفاءات المتوفرة في المؤسسة									
10	الكفاءات التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة: - تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة - يمتلكها عدد قليل من المؤسسات الأخرى - صعوبة النقل والحركة إلى المؤسسات الأخرى - لا يمكن تعويضها بكفاءات أخرى بسهولة								
11	يوجد في المؤسسة أفراد ذوي كفاءات يحققون درجة من التميز								
12	يمتلك العاملون الذين يتولون الوظائف الأساسية في المؤسسة الكفاءات التي تسمح لها بتحقيق التميز								
13	الكفاءات الموجودة في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق								
المحور الثاني: مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات									
I-الثقافة التنظيمية									
14	تستند رؤية ورسالة المؤسسة على قيم العاملين ومقدار ما لديهم من كفاءات								
15	تشجع التقاليد والممارسات في المؤسسة العاملين على تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم								
16	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين								
17	تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الابتكار والتجديد لدى العاملين								
II-الهيكل التنظيمي									

18	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة				
19	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتميز بقلّة المستويات الإدارية الموجودة فيه				
20	تعيد المؤسسة تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات				
21	هناك وضوح العلاقة بين المستويات الإدارية الأفقية والمستويات الإدارية العمودية				
22	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة				
23	يوجد تكامل وتنسيق مستمر بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية				
III- نمط القيادة					
24	تقوم القيادة على تعزيز ثقافة التميز في المؤسسة				
25	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته للعاملين				
26	يحرص القائد على التنسيق بين جهود العاملين				
27	يشجع القائد المنافسة بين العاملين بهدف التوصل لأفكار جديدة				
28	يتيح القائد في العمل حرية التعبير عن الآراء والاقتراحات				
29	يعمل القائد على تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم وإشعارهم بأهمية وظائفهم في المؤسسة				
IV- □□□□					
30	تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد هو شيء جوهري وحيوي لحصولهم على المعلومات ودعم التعلم				
31	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين				
32	نظم الاتصالات في المؤسسة توفر المعلومات في الوقت المناسب للعاملين				
33	قنوات الاتصال في المؤسسة مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)				
المحور الثالث: الأبعاد الإدارية المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة					
I- إستراتيجية التعلم التنظيمي					
34	ترسخ المؤسسة روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لتطوير كفاءاتهم				
35	يحتل التعلم المستمر وتدعيم رؤية المؤسسة المتعلمة قمة الأولويات في المؤسسة				
36	توفر المؤسسة مجالاً للمحاولة والخطأ، فالأفراد يتعلمون من الفشل كما يتعلمون من النجاح				
37	توفر المؤسسة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم				
II- إستراتيجية إدارة المعرفة					
38	تكرس المؤسسة الكثير من الوقت والجهد من أجل تطوير وتجديد المعرفة لدى العاملين				
39	تملك المؤسسة مخزون معرفي يمكن الإطلاع عليه بسهولة ويسر من قبل العاملين				
40	هناك استغلال جيد للمعارف الموجودة في المؤسسة				
41	تحفز المؤسسة الأفراد الاستفادة من المخزون المعرفي لها لتطوير كفاءاتهم				
III- إستراتيجية □□□□					
42	يحتل الإبداع والابتكار مركزاً قوياً في إستراتيجية المؤسسة				
43	توفر المؤسسة المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة				

44	تعمل المؤسسة على تنمية واستثمار القدرات الإبداعية للعاملين وتوفير فرص لتجريب أفكارهم				
45	تشجع المؤسسة المقترحات من أفرادها وتستقبلها ولا تضع القيود عليها				
46	أوجدت المؤسسة نظام مكافآت فعال لتشجيع الابتكار والإبداع				
١٧- إستراتيجية التمكين					
47	تعطي المؤسسة للعاملين قدرا كافيا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة				
48	يتمكن العامل في المؤسسة من التعبير عن مقترحاته وأفكاره بثقة عالية				
49	يؤدي العاملون مهامهم بعيدا عن الالتزام الحرفي للقواعد والإجراءات				
50	تفوض المؤسسة الصلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما				
المحور الرابع: تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة					
١- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات					
51	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات ووظائفهم				
52	تعمل المؤسسة على وضع تنبؤات بالاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية لمواردها البشرية				
53	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات من خلال الفارق بين ما هو متاح وما هو مطلوب				
54	تقوم المؤسسة بجرد مستمر لمخزون كفاءاتها لتحديد الفجوة في الكفاءات ومعالجتها				
55	بعد قيام المؤسسة بتحديد فجوة الكفاءات تعمل على وضع إستراتيجية واضحة لتوفير الاحتياجات التي تسد من هذه الفجوة				
١١- II -					
56	يتم تحديد سياسات الاستقطاب بعد التعرف على احتياجات المؤسسة من الكفاءات				
57	يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات				
58	تحقق سياسات التوظيف في المؤسسة توفير أفضل الكفاءات لشغل الوظائف				
59	تحدد المنظمة مصادر الحصول على الكفاءات الأكثر مناسبة لشغل الوظائف سواء من مصادر داخلية أو خارجية				
60	تولي المنظمة أهمية كبيرة لجذب واستقطاب الكفاءات من المنافسين				
61	تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي لإضافة مهارات وخبرات تدعم وتحديث التغيير المطلوب				
III -					
62	يتم تحديد البرامج التدريبية في المؤسسة بعد التعرف على احتياجات المؤسسة من الكفاءات				
63	تسعى المؤسسة من خلال التدريب استخراج الطاقات الكامنة لدى الموظفين				
64	البرامج التدريبية تغطي نقصا حقيقيا في المهارات المطلوب اكتسابها للوصول للكفاءات المطلوبة من المؤسسة في الوقت المناسب				
65	تعتبر المؤسسة تدريب مواردها البشرية كاستثمار إستراتيجي لها وليست مجرد تكلفة				
66	تساهم البرامج التدريبية للمؤسسة في رفع الأداء الفردي والجماعي				
١٧- II - لوظيفي					
67	يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو نقل الأفراد لمناصب جديدة				
68	تتم الترقية على أساس الكفاءة والاستحقاق				
69	تؤدي سياسة الترقية المعتمدة على توفير جو المنافسة في العمل بين العاملين				
70	تسعى المؤسسة من خلال عملية النقل كشف كفاءات الأفراد الكامنة				

V- □□□□□□□□ □□□□					
71	تعتمد المؤسسة عند منح مختلف التعويضات على مبدأ الكفاءة والاستحقاق				
72	تكافئ المؤسسة الأداء المتميز سواء كان فردياً أو جماعياً				
73	الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة أعلى مقارنة بالمنافسين والكثير من المؤسسات الأخرى				
74	نظام التعويضات في المؤسسة يعمل على الاحتفاظ بذوي الكفاءات				
75	نظام التعويضات في المؤسسة يجذب ذوي الكفاءات من المنافسين والمؤسسات الأخرى				
VI- □□□□□□ □□□□					
76	تهتم المؤسسة بأسلوب العمل الجماعي لأنها تبرز كفاءات جماعية مهمة للمؤسسة				
77	تعرض المؤسسة قضايا العمل للمشاركة والنقاش الجماعي				
78	هناك تناسق قوي للوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها				
79	تخصص المؤسسة علاوات للإنجاز الجماعي				

القسم الثالث: البيانات المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة باكتساب ميزة تنافسية

تقيس هذه الفقرات مدى اهتمام المؤسسة باكتساب مزايا تنافسية دائمة ذات مواصفات تظهر أن مصدرها الكفاءات الموجودة في المؤسسة، والتي تعتبر كمتغير تابع، وهذا وفق المحور التالي:

العبارات					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
المحور الأول: ظروف المنافسة ومدى استجابة المؤسسة لها					
					80 يتصف سوق التنافس للقطاع بالمنافسة القوية
					81 تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق
					82 يكون رد فعل المؤسسة سريع ومناسب على المنافسين
					83 تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لاستغلال الفرص وتحقيق التفوق
					84 تتميز المؤسسة بالمبادأة في توفير خدمات مميزة وجديدة
					85 تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل منافسين
المحور الثاني: نوعية المزايا التنافسية للمؤسسة					
					86 تسعى المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية دائمة
					87 تتوفر المؤسسة على مزايا تنافسية يصعب تقليدها واستنساخها من قبل المنافسين
					88 تمتاز المؤسسة بعرض منتجات وتقديم خدمات متنوعة وفق ما يرضي الزبون
					89 المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة تسمح لها بكسب زبائن جدد ونمو حصتها السوقية
					90 نوعية المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة تساعد على المحافظة على زبائنها الحاليين

المحور الثالث: مصادر الميزة التنافسية

91	تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف بهدف خفض الأسعار				
92	سعي المؤسسة لتخفيض التكاليف لا يعني المساس بجودة المنتجات والخدمات المقدمة				
93	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين				
94	تحافظ المؤسسة على ولاء زبائنهم من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها				

الرجاء، إن كانت لديكم إضافات تودون التكرم بها، فيرجى منكم إدراجها في هذا القسم المخصص لذلك:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

شكراً على تعاونكم

الملحق (04): تابع

Université M'hammed BOUGARA – Boumerdès
Faculté des Sciences économiques ; commerciales et des sciences de
Gestion

Département des sciences de Gestion

Questionnaire

Chère Madame, cher monsieur ;

*Nous mettons entre vos mains ce questionnaire afin de collectionner nombre d'informations utiles à la finalisation de la partie pratique d'une étude universitaire relative à l'obtention d'un Doctorat en sciences de gestion, intitulée « **Le management des compétences, une stratégie pour la compétitivité au sein de l'organisation, le cas des entreprises de secteur de la téléphonie mobile en Algérie** ».*

Ce questionnaire tend à découvrir le degré de recours à ce type de management visant à atteindre des niveaux de compétitivité de téléphonie mobile en Algérie. Ceci passe à travers vos avis et suggestions sur la teneur des différents chapitres de l'étude notamment grâce à votre expérience et pratique sur le terrain.

Ainsi, nous vous invitons à répondre aux différentes questions du questionnaire pour nous permettre à réaliser l'analyse scientifique voulue.

Tout en sachant que les informations fournies serviront uniquement pour l'étude et seront secrètement préservées, nous vous remercions de votre collaboration et pour l'enrichissement de ce travail.

Recevez notre parfaite considération.

NOTE : répondez en cochant la case appropriée.

La chercheuse

Section I : Informations générales

Cette partie a pour objectif de connaître certains changements sur les plans personnel et professionnel vous concernant.

Merci, chère madame, cher monsieur, de donner les informations générales ci-après :

1. **Sexe :** masculin ☐ féminin ☐
2. **Catégorie d'âge :** 20 – 30 ans ☐ 31 – 40 ans ☐
41 – 50 ans ☐ plus de 50 ans ☐
3. **Niveau d'instruction :** moins du secondaire ☐ secondaire ☐
Universitaire ☐ études supérieures ☐
4. **Expérience :** moins de 5 ans ☐ de 5 à 10 ans ☐
de 11 à 15 ans ☐ plus de 15 ans ☐
5. **Expérience dans l'actuelle fonction :** moins de 5 ans ☐
Plus de 5 ans ☐
6. **Fonctions occupées dans l'entreprise :** Une seule fonction ☐
Plus d'une fonction ☐
- **En cas de réponse par plus d'une fonction :** combien ☐
Ceci est dû : au transport ☐
à la promotion ☐
aux deux ☐
7. **Niveau de direction :** direction supérieure ☐ direction intermédiaire ☐ direction exécutive ☐
8. **Nombre de cycles de formation :** aucune ☐ 1 à 3 ☐
4 à 6 ☐ 7 et plus ☐

Section II: Les Données relatives à l'ampleur de la dépendance de l'entreprise sur la méthode d'administration grâce aux compétences

Ces paragraphes permettent de mesurer l'ampleur de la dépendance de votre entreprise sur la méthode d'administration grâce aux compétences, à travers les volets suivants :

Expressions	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
Le premier axe: la disponibilité de compétences stratégiques (Principales) dans l'entreprise					
I- Importance des ressources humaines dans l'Entreprise					
01- L'Entreprise considère les ressources humaines l'élément le plus important pour faire face à la concurrence					
02- L'Entreprise a foi que les individus sont la source de puissance pour apporter des changements positifs					
03- Il existe une prise de conscience de la part de L'Entreprise sur la nécessité d'activer les ressources humaines dans sa stratégie pour obtenir des avantages compétitifs					
04- La Stratégie de ressources humaines est issue et intégrée avec la stratégie de L'Entreprise					
II- l'Intérêt de l'Entreprise pour les ressources humaines					
05- L'Entreprise travaille à acquérir des compétences qui lui permettent d'atteindre l'excellence.					
06- L'Entreprise est consciente qu'avoir des compétences principales font qu'elle soit plus compétitive					
07- L'Entreprise œuvre à acquérir les compétences dans tous les niveaux administratifs afin de renforcer et obtenir des avantages compétitifs					
08- Les objectifs stratégiques sont fixés sur la base des compétences existantes dans l'entreprise.					
09- lors de l'établissement de la stratégie convenable de l'entreprise, la priorité est donnée à la détermination des compétences principales					
III- Qualité des compétences disponibles dans l'Entreprise					
10- les compétences sur lesquelles se base la stratégie de l'entreprise : - permettent la réaction rapide aux changements parus dans le milieu ; - possédées par peu d'autres entreprises ; - difficile de les muter vers d'autres entreprises ; - ne peuvent pas être remplacées facilement par d'autres compétences					
11- il existe dans l'entreprise des gens qui par leurs compétences créent une certaine exception.					
12- les employés qui occupent des postes principaux (postes clés) possèdent les compétences qui permettent à l'entreprise de réaliser l'exception.					
Deuxième axe : l'Etendue de la disponibilité d'un climat favorable à l'application de style de gestion par les compétences					
I- Culture organisationnelle					
14- la vision et la mission de l'Entreprise se base sur les valeurs des employés et le degré de leurs compétences					
15- Encourage les traditions et les pratiques dans l'entreprise pour les employés afin développer leurs compétences et leurs savoir faire					
16- L'Entreprise œuvre à répandre la culture de l'initiative individuelle et collective des employés					
17- L'Entreprise œuvre à la concrétisation de la culture de l'innovation et de la rénovation chez les employés					
II- structure organisationnelle					
18- le structure organisationnelle de l'Entreprise est souple					
19- le structure organisationnelle actuelle de l'entreprise est caractérisé par le manque de niveaux administratifs					
20- l'entreprise s'auto-organise continuellement selon les changements					

21- il existe une relation évidente entre les niveaux administratifs horizontaux et les niveaux administratifs verticaux					
22- les spécialités entre les unités ne s'interfèrent pas					
23- il existe une complémentarité et une collaboration continue entre les différents niveaux et les unités administratifs					
III- type de leadership					
24- Le leadership est basée sur le renforcement de la culture d'excellence au sein de l'Entreprise					
25- le leader prend l'initiative de déléguer certaines de ses attributions aux employés					
26- le leader veille à la coordination entre les efforts des employés					
27- le leader encourage la compétition entre les employés pour obtenir de nouvelles idées					
28- le leader accorde une liberté d'expression concernant les avis et les propositions au travail.					
29- le leader œuvre à la valorisation des efforts des employés et de leurs réalisations, il les met au courant de leur importance dans l'entreprise					
IV- Communication					
30-l'entreprise a foi que la communication entre individus est une chose principale et vital à recevoir l'information et renforcer l'apprentissage					
31- Il existe des canaux de communication efficaces entre l'administration et les employés					
32- les systèmes d'information dans l'entreprise fournit les informations au moment convenable aux employés					
33- les canaux de communication au sein de l'entreprise sont ouvertes à tous les niveaux (amont-aval-horizontal)					
Troisième axe : Dimensions administratives utilisées dans la méthode de management par les compétences dans l'organisation					
I- Stratégie de l'apprentissage organisationnel					
34- l'Entreprise concrétise l'esprit d'apprentissage chez les individus et offre la chance aux développements de leurs capacités					
35- l'apprentissage continu ainsi que le renforcement de la vision de l'entreprise constituent la priorité absolue de l'entreprise					
36- l'entreprise offre la chance à l'essai et à l'erreur, les individus apprennent par l'échec comme leurs apprentissages par la réussite					
37- l'Entreprise fournit un milieu ouvert efficace à l'apprentissage					
II- Stratégie de la management de la Connaissance					
38- l'Entreprise consacre plus de temps et d'efforts pour le développement et la mise à jour de la connaissance chez les employés					
39- l'Entreprise possède un stock de connaissance facilement accessible par les employés					
40- il existe une bonne exploitation des connaissances dans l'entreprise					
III- Stratégie de la management de l'innovation					
42- l'innovation et la création constituent un point fort dans la stratégie de l'entreprise					
43- l'Entreprise offre un climat convenable à l'innovation et à la réflexion sur de nouvelles méthodes de travail					
44- l'Entreprise œuvre au développement et à l'investissement dans les capacités innovantes des employés et offrir la chance à leur expérimentation					
45- l'Entreprise encourage les propositions de ses individus et les reçoit et ne les restreint pas					
46- l'Entreprise à mis en place un système de récompense efficace pour encourager l'innovation et la création					
IV- Stratégie de l'impowerment administratif					
47- l'Entreprise offre aux employés un certain degré de responsabilité leur permettant d'effectuer leurs tâches d'une manière convenable					
48- l'employé a la possibilité d'exprimer son avis dans l'entreprise en une confiance totale					
49- les employés effectuent leurs tâches loin de l'engagement strict des règles et des procédures.					
50- l'entreprise délègue des pouvoirs aux employés afin d'agir en cas de problème					
Quatrième axe : Développement de la réserve des compétences dans l'entreprise					
I- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences					
51- les spécialités des employés correspondent à la nature et les missions de leurs postes d'emploi					

52- l'entreprise œuvre à mettre des prévisions sur les besoins future des ses ressources humaines quantitativement et qualitativement					
53-l'entreprise détermine ses besoins en compétences par la différence entre ce qui est disponible et ce qui est demandé					
54- l'entreprise procède à l'inventaire continu de sa réserve en compétences afin de déterminer la lacune dans les compétences et y remédier					
55- après avoir déterminé la lacune ; l'entreprise procède à la mise en place d'une stratégie claire afin d'assurer ses besoins pour remédier à cette lacune					
II- le recrutement dans l'Entreprise					
56- les politiques de recrutement sont déterminées après avoir pris connaissance des besoins de l'entreprise en compétences					
57- le recrutement dans l'entreprise est basée sur les compétences					
58- les politiques de recrutement dans l'entreprise concrétisent l'offre des meilleures compétences pour occuper les postes d'emplois					
59- l'organisation détermine les sources d'obtient des compétences les plus convenables à occuper les postes d'emploi quelles soient ses sources internes ou externes					
60- l'organisation donne une grande importance à l'attractivité des compétences parmi les concurrents					
61- l'entreprise procède au recrutement externe afin de rajouter un savoir faire et une expérience, renforçant et actualise le changement espéré					
III- La Formation au sein de l'Entreprise					
62- les programmes de formation dans l'entreprise sont déterminés après avoir pris connaissance des besoins de l'entreprise en compétences					
63- à travers la formation, l'entreprise aspire à faire ressortir les énergies latentes chez ses employés					
64- les programmes de formation comble un manque réel nécessaire à acquérir afin d'atteindre les compétences nécessaires à l'entreprise au moment opportun					
65- l'Entreprise considère que former ses ressources humaines comme étant un investissement stratégique et non un simple coût					
66- les programmes de formation de l'entreprise participent à l'augmentation du rendement individuel et collectif.					
IV- Développement de carrière					
67- l'entreprise respecte le principe de la personne convenable au poste convenable lors de la promotion ou la mutation des individus vers de nouveaux postes					
68- la promotion est effectuée sur la base des compétences et du mérite					
69- il résulte de la politique de la promotion mise en place, un climat de compétitivité entre les employés					
70- l'entreprise tente, par la mutation, à la mise en lumière du potentiel des compétences des individus					
V- Système des indemnités					
71- lors de la remise des différentes primes, l'entreprise se base sur le principe de la compétence et du mérite					
72- l'entreprise récompense la performance exceptionnelle quelle soit individuelle ou collective					
73- le salaire perçu par l'employé de l'entreprise est plus élevé comparé aux concurrents et à plusieurs autres entreprises					
74- le système des indemnités dans l'entreprise aspire à la conservation des compétents.					
75- le système des indemnités dans l'entreprise attire les compétents parmi les concurrents et des autres entreprises					
VI- Travail Collectif					
76- l'Entreprise s'occupe du style du travail collectif car il met en évidence les compétences collectives importantes à l'entreprise					
77- l'Entreprise expose les questions du travail à la participation et à la discussion collective					
78- il existe une forte coordination pour l'unité administrative ou au groupe faisant partie					
79- l'entreprise consacre des primes pour les réalisations collectives.					

Section III: Les Données relatives à l'ampleur de l'intérêt de l'entreprise à acquérir des avantages concurrentiel

Ces paragraphes permettent de mesurer l'ampleur de l'intérêt de l'entreprise à acquérir des avantages concurrentiel permanentes, avec des critères dont la source sont les compétences existantes dans l'entreprise et qui sont considérées comme étant une variante, selon le volet suivant:

Expressions	Totallement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
Le premier axe: les conditions de la concurrence et le degré de réceptivité de l'entreprise					
80- le marché de la compétitivité est caractérisé par une forte compétition					
81- l'entreprise se caractérise par la rapidité de réceptivité à la demande du marché					
82- la réaction de l'entreprise est convenable et rapide aux concurrents					
83- l'entreprise procède à l'étude des points forts et points faibles chez les concurrents afin d'exploiter les chances et réaliser l'excellence					
84- l'Entreprise est caractérisée par la capacité de proactive à fournir de nouveaux services exceptionnels					
85- l'Entreprise aspire à atteindre de nouveaux marchés difficile d'accès aux concurrents					
Deuxième axe: Qualité des avantages concurrentiels de l'entreprise					
86- l'Entreprise aspire la réalisation des avantages concurrentiels permanents					
87- l'entreprise possède des avantages concurrentiels difficilement imitables par les concurrents					
88- l'entreprise se singularise par l'offre de ces produits et la prestation de plusieurs services à la satisfaction du client					
89- les avantages concurrentiels de l'entreprise lui permettent de gagner d'autres clients et le développement de sa part du marché					
90- la qualité des avantages concurrentiels de l'entreprise lui permet de conserver ces clients actuels					
Troisième axe: Sources d'avantage concurrentiel					
91- l'entreprise tend à réaliser un avantage concurrentiel par la diminution des coûts pour diminuer les prix					
92- l'entreprise ont tendant à diminuer les coûts, n'entend pas toucher la qualité des produits et les services fournis					
93- l'entreprise fournit des produits et des services avec des qualités supérieurs en comparaison à ses concurrents					
94- l'entreprise maintient la fidélité de ses clients par l'amélioration continue de la qualité de leurs produits et services					

Si vous possédez d'autres renseignements complémentaires, veuillez les insérer dans la case ci-dessous:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre coopération

الملحق رقم (05): قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم و لقب المحكم	مكان العمل
01	د. عبد الوهاب بوفجي	جامعة بومرداس
02	د. تواتي إدريس	جامعة بومرداس
03	د. بوزيدة حميد	جامعة بومرداس
04	د. ديبش أحمد	جامعة بومرداس
05	د. بعداش بوبكر	جامعة بومرداس
06	د. صبوعة عبد الحفيظ	جامعة بومرداس
07	أ. ميطالي ليلي	جامعة بومرداس
08	د. عليان نذير	جامعة بومرداس

الملحق رقم (6): طلب تحكيم الاستبيان

جامعة محمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

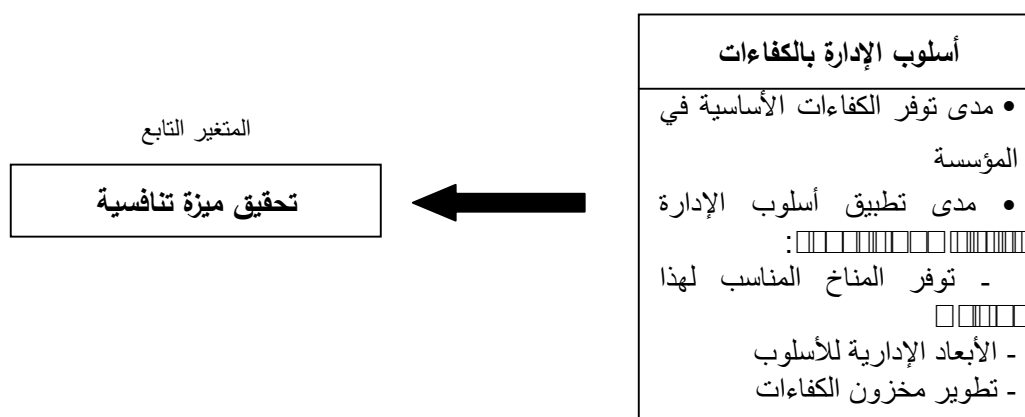
..... الأستاذ (ة) الفاضل (ة):

تحية طيبة وبعد

آمل بأن يسمح وقتكم وأن أحظى بموافقتكم قبول تحكيم الاستبانة المرفقة والمعدة لدراسة "إدارة الكفاءات كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة - دراسة تطبيقية على مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، وهذا من وجهة نظر المدراء والمديرين والعاملين في الوظائف الأساسية (Postes Clés) لهذه المؤسسات، وذلك استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات.

وأحيطكم علما أن مشكلة الدراسة تتمثل في "ما مدى اعتماد الإدارة بالكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؟"، التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

المتغير المستقل



وفى الأخير أشكر لكم سلفا كرم الاستجابة وروح المبادرة...

وتقبلوا مني جزيل الشكر والامتنان وفائق الاحترام...

الطالبة:

وهيبة مقدود

القسم الأول: المعلومات العامة

- 1- الجنس: ذكر: ☐ أنثى: ☐
- 2- الفئة العمرية: 20 - 30 سنة: ☐ 31 - 40 سنة: ☐
41 - 50 سنة: ☐ أكثر من 50 سنة: ☐
- 3- المؤهل العلمي: أقل من ثانوي: ☐ ثانوي: ☐
جامعي: ☐ دراسات عليا: ☐
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات: ☐ من 5 إلى 10 سنوات: ☐
من 11 إلى 15 سنة: ☐ أكثر من 15 سنة: ☐
- 5- عدد السنوات في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات: ☐
أكثر من 5 سنوات: ☐
- 6- عدد الوظائف التي شغلتها في المؤسسة: وظيفة واحدة: ☐
أكثر من وظيفة: ☐
- إذا كانت الإجابة على أكثر من وظيفة - كم عددها: ☐
فهل كان ذلك بسبب: النقل: ☐
الترقية: ☐
الاثنتين: ☐
- 7- المستوى الإداري: الإدارة العليا: ☐ لإدارة الوسطى: ☐ إدارة التنفيذ: ☐
- 8- عدد الدورات التدريبية: بدون دورات: ☐ من 1 إلى 3: ☐
من 4 إلى 6: ☐ 7 فأكثر: ☐

القسم الثاني: محاور متغيرات الدراسة

أولاً: أسلوب الإدارة بالكفاءات: تقيس هذه الفقرات معرفة مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات، وذلك من خلال التعرف على مدى وجود كفاءات إستراتيجية (أساسية) ومظاهر تطبيقه في المؤسسة، والتي تعتبر كمتغيرات مستقلة تؤثر على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا وفق المحاور التالية:

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفكرة		الانتماء للمجال		العبارات
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
محور الكفاءات الإستراتيجية							
أ- أهمية المورد البشري							تعتبر المؤسسة الموارد البشرية الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة
							تؤمن المؤسسة بأن الأفراد هم مصدر القوة لإحداث التغيير الإيجابي
							هناك وعي من طرف المؤسسة بضرورة تفعيل المورد البشري في إستراتيجيتها لتحقيق مزايا تنافسية
							إستراتيجية الموارد البشرية منبثقة ومتكاملة مع إستراتيجية المؤسسة العامة
ب- اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية							تعمل المؤسسة على اكتساب كفاءات تسمح لها بتحقيق التميز
							تعي المؤسسة أن حصولها على كفاءات أساسية هو ما يجعلها أكثر تنافسية
							تعمل المؤسسة على كسب كفاءات في مختلف المستويات الإدارية لتدعيم وكسب مزايا تنافسية
							يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة
							تعطى الأولوية عند وضع الإستراتيجية المناسبة لتحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة
ج- نوعية الكفاءات المتوفرة							الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة: - تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة - يمتلكها عدد قليل من المؤسسات الأخرى - صعوبة النقل والحركة إلى المؤسسات الأخرى - لا يمكن تعويضها بكفاءات أخرى بسهولة
							يوجد في المؤسسة أفراد ذوي كفاءات يحققون درجة من التميز
							يمتلك العاملون الذين يتولون الوظائف الأساسية في المؤسسة الكفاءات التي تسمح لها بتحقيق التميز
							الكفاءات الموجودة في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق
محور تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة							
أ- مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات							
1- الثقافة التنظيمية							تستند رؤية ورسالة المؤسسة على قيم العاملين ومقدار ما لديهم من كفاءات
							تشجع التقاليد والممارسات في المؤسسة العاملين على تطوير كفاءاتهم ومهارتهم
							تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين
							تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الابتكار والتجديد لدى العاملين
2- الهيكل التنظيمي							يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة
							الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتميز بقلّة المستويات الإدارية الموجودة فيه
							تعيد المؤسسة تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات

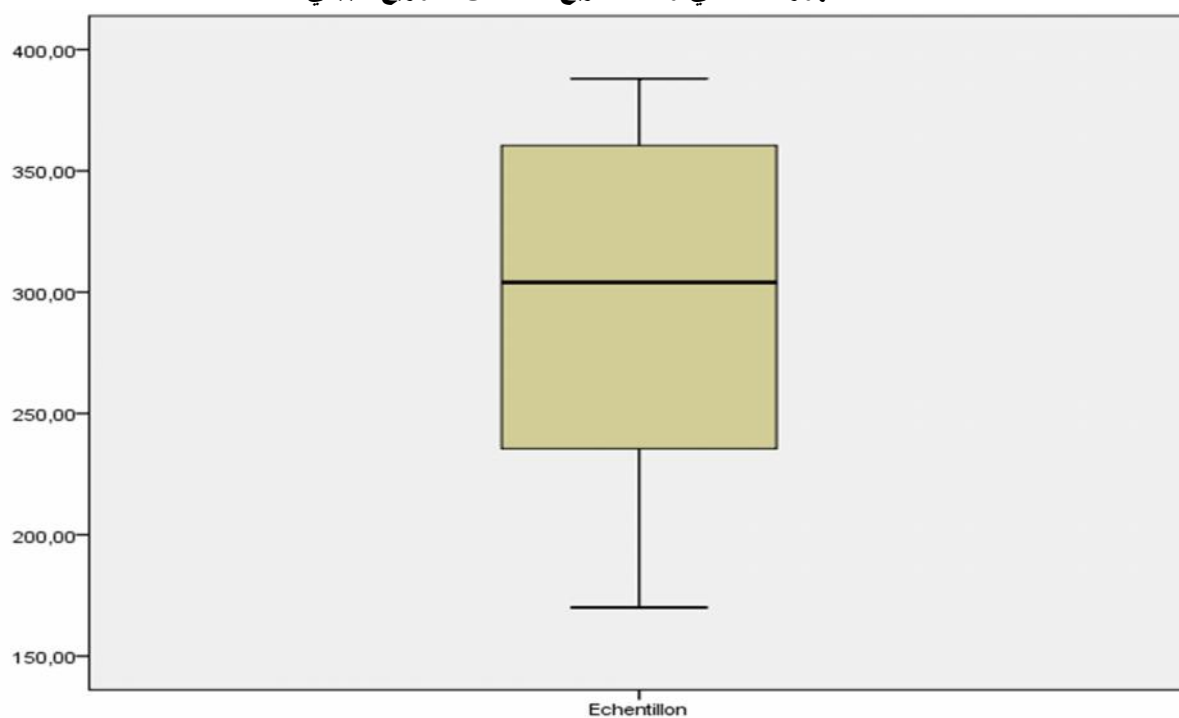
							هناك وضوح العلاقة بين:
							- المستويات الإدارية الأفقية
							- المستويات الإدارية العمودية
							الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة
							يوجد تكامل وتنسيق مستمر بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية
3- نمط القيادة							تقوم القيادة على تعزيز ثقافة التميز في المؤسسة
							يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته للعاملين
							يحرص القائد على التنسيق بين جهود العاملين
							يشجع القائد المنافسة بين العاملين بهدف التوصل لأفكار جديدة
							يتيح القائد في العمل حرية التعبير عن الآراء والاقتراحات
							يعمل القائد على تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم وإشعارهم بأهمية وظائفهم في المؤسسة
4- الاتصال							تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد هو شيء جوهري وحيوي لدعم التعلم
							توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعمال
							نظم الاتصالات في المؤسسة توفر المعلومات في الوقت المناسب للعاملين
							قنوات الاتصال في المؤسسة مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)
II- الأبعاد الإدارية المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة							
1- إستراتيجية التعلم التنظيمي							ترسخ المؤسسة روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لتطوير كفاءاتهم
							يحتل التعلم المستمر وتدعيم رؤية المؤسسة المتعلمة قمة الأولويات في المؤسسة
							توفر المؤسسة مجال للمحاولة والخطأ، فالأفراد يتعلمون من الفشل كما يتعلمون من الخطأ
							توفر المؤسسة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم
2- إستراتيجية إدارة المعرفة							تكرس المؤسسة الكثير من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديد المعرفة لدى العاملين
							تملك المؤسسة مخزون معرفي يمكن الإطلاع عليه بسهولة ويسر من قبل العاملين
							هناك استغلال جيد للمعارف الموجودة في المؤسسة
							تحفز المؤسسة الأفراد الاستفادة من المخزون المعرفي لها لتطوير كفاءاتهم
3- إستراتيجية الإبداع							يحتل الإبداع والابتكار مركزاً قوياً في إستراتيجية المؤسسة
							توفر المؤسسة المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة
							تعمل المؤسسة على تنمية واستثمار القدرات الإبداعية للعاملين وتوفير فرص لتجريب أفكارهم
							تتقبل المؤسسة المقترحات من أفرادها وتشجعها ولا تضع القيود عليها
							أوجدت المؤسسة نظام مكافآت فعال لتشجيع الابتكار والإبداع
							تعطي المؤسسة للعاملين قدراً كافياً من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة
4- إستراتيجية التمكين الإداري							يتمكن العامل في المؤسسة من التعبير عن مقترحاته وأفكاره بثقة عالية
							يؤدي العاملين مهامهم بعيداً عن الالتزام الحرفي للقواعد والإجراءات
							تفوض المؤسسة الصلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما

III- تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة									
التسيير التقني للوظائف والكفاءات	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم								
	تعمل المؤسسة على وضع تنبؤات بالاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية لمواردها البشرية								
	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات من خلال الفارق بين ما هو متاح وما هو مطلوب								
	تقوم المؤسسة بجرد مستمر لمخزون كفاءاتها لتحديد الفجوة في الكفاءات ومعالجتها								
	بعد قيام المؤسسة بتحديد فجوة الكفاءات تعمل على وضع إستراتيجية واضحة لتوفير الاحتياجات التي تسد من هذه الفجوة								
	يتم تحديد سياسات الاستقطاب بعد التعرف على احتياجات المؤسسة من الكفاءات								
2- الاستقطاب في المؤسسة	يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات								
	تحقق سياسات التوظيف في المؤسسة توفير أفضل الكفاءات لشغل الوظائف								
	تحدد المنظمة مصادر الحصول على الكفاءات الأكثر مناسبة لشغل الوظائف سواء من مصادر داخلية أو خارجية								
	تولي المنظمة أهمية كبيرة لجذب واستقطاب الكفاءات من المنافسين								
	تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي لإضافة مهارات وخبرات تدعم وتحديث التغيير المطلوب								
	يتم تحديد البرامج التدريبية في المؤسسة بعد التعرف على احتياجات المؤسسة من الكفاءات								
3- التدريب في المؤسسة	تسعى المؤسسة من خلال التدريب استخراج الطاقات الكامنة لدى الموظفين								
	البرامج التدريبية تغطي نقصا حقيقيا في المهارات المطلوب اكتسابها للوصول للكفاءات المطلوبة من المؤسسة في الوقت المناسب								
	تعتبر المؤسسة تدريب مواردها البشرية كاستثمار إستراتيجي لها وليست مجرد تكلفة								
	تساهم البرامج التدريبية للمؤسسة في رفع الأداء الفردي والجماعي								
	يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو نقل الأفراد لمناصب جديدة								
	تتم الترقية على أساس الكفاءة والاستحقاق								
4- المسار التنظيمي	تؤدي سياسة الترقية المعتمدة على توفير جو المنافسة في العمل بين العاملين								
	تسعى المؤسسة من خلال عملية النقل كشف كفاءات الأفراد الكامنة								
	تعتمد المؤسسة عند منح مختلف التعويضات على مبدأ الكفاءة والاستحقاق								
	تكافئ المؤسسة الأداء المتميز سواء كان فرديا أو جماعيا								
	الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة أعلى مقارنة بالمنافسين والكثير من المؤسسات الأخرى								
	نظام التعويضات في المؤسسة يعمل على الاحتفاظ بذوي الكفاءات								
5- نظام التعويضات	نظام التعويضات في المؤسسة يجذب ذوي الكفاءات من المنافسين والمؤسسات الأخرى								
	تهتم المؤسسة بأسلوب العمل الجماعي لأنها تبرز كفاءات جماعية مهمة للمؤسسة								
	تعرض المؤسسة قضايا العمل للمشاركة والنقاش الجماعي								
	هناك تناسق قوي للوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها								
	تخصص المؤسسة علاوات للإنجاز الجماعي								
6- العمل الجماعي									

ثانيا: الميزة التنافسية: تقيس هذه الفقرات مدى اهتمام المؤسسة باكتساب مزايا تنافسية دائمة ذات مواصفات تظهر أن مصدرها الكفاءات الموجودة في المؤسسة، والتي تعتبر كمتغير تابع، وهذا وفق المحور التالي:

العبارات	الانتماء للمجال		وضوح الفكرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
محور الميزة التنافسية							
I- فُروغ المنافسة ومدى استجابة المؤسسة لها	يُتصف سوق التنافس للقطاع بالمنافسة القوية						
	تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة للتغيرات (لطلبات السوق)						
	يكون رد فعل المؤسسة سريع ومناسب على المنافسين						
	تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق						
	تتميز المؤسسة بالمبادأة في توفير خدمات مميزة وجديدة						
II- الخوعية المزايا التنافسية للمؤسسة	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل منافسين						
	تسعى المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية دائمة						
	تتوفر المؤسسة على مزايا تنافسية يصعب تقليدها واستنساخها من قبل المنافسين						
	تمتاز المؤسسة بعرض منتجات وتقديم خدمات متنوعة وفق ما يرضي الزبون						
	المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة تسمح لها بكسب زبائن جدد ونمو الحصة السوقية لها						
III- مصادر الميزة التنافسية	نوعية المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة تعمل على المحافظة على زبائنها الحاليين						
	تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف بهدف خفض الأسعار						
	ترى المؤسسة أن تخفيض التكاليف لا علاقة لها بجودة المنتجات والخدمات المقدمة						
	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين						
	تحتفظ المؤسسة على ولاء زبائنها من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها						

عند ظهور الخط في وسط المربع معناه أن التوزيع طبيعي



عندما تظهر النقاط ملتفة حول الخط المائل فإننا مع التوزيع الطبيعي

Normogramme Q-Q des résidus de Echentillon

