

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر
**Applying the Competency Management Method The reality and Prospects of
 A Case Study of The Telecommunication Corporation- Mobilis- in Algeria**

د. سعيدان رشيد

¹ جامعة طاهري محمد - بشار (الجزائر)، saidane.rachid@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2024/03/31

تاريخ القبول: 2024/03/30

تاريخ الارسال: 2024/01/03

ملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في احد مؤسسات الهاتف النقال حيث توصلت نتائج الدراسة في جانبها النظري إلى ان بناء و تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات يحتاج في المنظمة لتوفير البيئة التنظيمية التي تعكس بعض المحددات التنظيمية كالثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات و نمط القيادة وتعكس كذلك تبنيتها بعض الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تحقق له التكامل والتنسيق بين مستوياته وتعتبر مهمة لفعاليتها وتمثل أهمها في تبنيتها كل من إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة و إدارة الإبداع و التمكين الإداري . وفق المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج spss عن طريق أدوات التحليل الإحصائي توصلنا إلى عدد من النتائج أهمها أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الإستراتيجية و تعمل على تبني بعض الأبعاد الإدارية والتنظيمية التي تعتبر كعلامح للحكم على تطبيقها لأسلوب الإدارة بالكفاءات.

الكلمات المفتاحية: كفاءات استراتيجية، كفاءات فردية، كفاءات جماعية، أسلوب الإدارة بالكفاءات.

تصنيفات JEL: M12,M54

Abstract:

The study aims to know the reality of applying the competencies management method in one of the mobile phone companies, where the results of the study in its theoretical aspect concluded that building and applying the competencies management method needs in the organization to provide an organizational environment that reflects some organizational determinants such as organizational culture, organizational structure, communication style and leadership style; It also reflects its adoption of some modern administrative strategies that achieve integration and coordination between its levels and are important to its effectiveness. Through the statistical processing of the data using the spss program through the tools of statistical analysis, we reached a number of results, the most important of which is that the organization is interested in strategic competencies and is working to adopt some administrative and organizational dimensions that are considered as features for judging its application of the management method with competencies.

Key words: Strategic competencies, individual competencies, collective competencies, management by competencies.

JEL Classification Cods: M12,M54

المؤلف المرسل: سعيدان رشيد، الإيميل: saidane.rachid@univ-bechar.dz

مقدمة:

العالم يشهد تحولات وتطورات كبيرة في مختلف المجالات و خاصة الجانب الاقتصادي منها من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة، إلى نقل التكنولوجيا...، هذه العوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث على المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات. واعتبار الطاقات البشرية قادرة على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المؤسسة أصبح لزاماً على المؤسسات تغيير أنماط سلوكها بما يضمن مكانتها التنافسية، فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري على أنه تكلفة أو عنصر من عناصر الانتاج فقط بل أصبح الاهتمام كله منصب على العقول البشرية باعتبارها مصدراً للمعرفة والإبداع والابتكار، فمعظم اهتمامات المؤسسات الحديثة هو كيفية تفعيل واستغلال كفاءات أفرادها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ونظراً لإدراك المنظمات لأهمية الكفاءات أصبح أسلوب الإدارة بالكفاءات من أحدث الأساليب الإدارية المواكبة للتطورات، فهو يمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرون؛ إذ يعد تطبيقه فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المنظمة، والذي يكون من خلال الاستخدام الأمثل للمورد البشري 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.

إشكالية البحث: اعتماداً على الطرح المتقدم تظهر معالم إشكالية البحث كما يلي :

ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال "الوكالة التجارية بشار"؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الكفاءة؟ ماهي أنواعها ومختلف أبعادها؟
- ما مفهوم الإدارة بالكفاءات؟ وما هي الإستراتيجيات المطبقة في هذا الأسلوب؟
- ما مدى اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس؟
- هل توفر المؤسسة مناخ مناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات؟
- هل تولي المؤسسة اهتماماً بالمورد البشري؟

فرضيات البحث: للإجابة عن الإشكالية و التساؤلات الفرعية المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم دراستها واختبار صحتها كما يلي:

- هناك اهتمام من قبل مؤسسات الاتصالات بأسلوب الإدارة بالكفاءات.
 - عدم توفر مناخ مناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.
 - تولي المؤسسة اهتمام كبير للكفاءات الإستراتيجية.
- أهمية البحث:** يمكن إبراز أهمية البحث بشقيها النظري و الميداني في الجوانب التالية:
- الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعارف يمثل تحدياً و ذلك يستدعي ضرورة تبني المؤسسة مسؤوليات جديدة تتمثل في تنمية مخزون كفاءاتها الذي يساعدها على تحسين و تطوير أدائها و هو ما يؤهلها الى تطوير و تحسين الأداء المستدام لها.

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

- بناء الإطار النظري لإشكالية واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال مع تحليل مدى أهمية هذا الأسلوب باعتباره نموذج إداري حديث لثمين الدور الإستراتيجي للكفاءات في المنظمة.
 - إخضاع الموضوع للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف و المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية و السياسية المتعددة التي تشهدها الجزائر والتي تستوجب تبني هذا الأسلوب الإداري المدرج في البحث لمواكبة هذه التغيرات.
 - **أهداف البحث :** ينتظر من هذا البحث بالإضافة إلى الإجابة على الفرضيات تحقيق الأهداف التالية:
 - التأكيد على الدور الحاسم للمورد البشري خاصة الكفاءات الاستراتيجية التي تشكل مصدر المحافظة على الربحية و الميزة التنافسية بشكل مستدام، وحث المؤسسات على تنمية وتطوير مخزونها من الكفاءات.
 - معرفة مدى التطبيق الفعلي لأهم الأساليب الإدارة المستعملة من قبل أكبر القطاعات الحيوية في الجزائر وهو قطاع الاتصالات و بالتحديد قطاع الهاتف النقال، نظرا لالتباس الواقع حوله بالإضافة الى الغموض الواقع حول مصطلحاته و تعريفه و مكوناته.
 - تقديم دليل على أهمية اعتماد المنظمات لأسلوب الإدارة بالكفاءات باعتباره منظومة تسييرية على كل نشاطاتها ومستوياتها.
- أسباب اختبار الموضوع: الدافع للاهتمام بهذا الموضوع هو الأهمية إلى أسلوب إداري فعال يعتمد على الموارد الداخلية للمؤسسة التي من الصعب تقليدها عوض ترقب الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والتي تكون محل أنظار جميع المنافسين حيث نعتقد أن تركيز هذا الأسلوب على ما تملكه المؤسسة من كفاءات يعد مصدر لارتقائها بأدائها.

منهج البحث: اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بناء على طبيعة الإشكالية المطروحة، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة المتمثل في احد مؤسسات الاتصالات.

هيكل البحث: تم تقسيم البحث إلى قسم نظري وآخر تطبيقي؛ الأول شمل المفاهيم النظرية للإدارة بالكفاءات اما الثاني خصص للدراسة الميدانية بعنوان "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الاتصالات الهاتف النقال تناولنا فيه الطريقة والأدوات، ثم المعالجة الإحصائية للاستبيان و تحليل النتائج.

اولا: المفاهيم النظرية المتعلقة بالكفاءات والادارة بالكفاءات

فرضت الإحداث المتسارعة في كافة المجالات نفسها على المؤسسة و خاصة المجال الاقتصادي مما دفع المؤسسات الى الاهتمام بالجانب الإداري و خاصة وظيفة الموارد البشرية التي تعنى بالفرد كواحد من الكفاءات الأساسية استجابة للتحديات و تحقيقا للتنافسية في ومنها ضمان استمراريتها و تحقيق أهدافها.

1- مفهوم الكفاءات وأبعادها: شمل كل من المفهوم اللغوي و الاصطلاحي كما يلي

1-1-1- المفهوم اللغوي و الاصطلاحي: الكفاءة " فعل شيء ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة و المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح". (.,p2321995، dictionary.). فهذا يعني أن الكفاءات هي قدرة الفرد الشخصية على القيام بالعمل المطلوب منه بالشكل الصحيح.

1-1-2. تعريف المجموعة المهنية الفرنسية: في ديسمبر 1990 عرفت الكفاءة على أنها " المهارة العملية الصحيحة (Cécile، 2006، صفحة 92) في أكتوبر 1998 اعتمدت التعاريف التالية: الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات و الخبرة و

السلوكيات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي، و من ثم يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويتها و قبولها و تطويرها (CNPf, 1998, p. 05). يبرز من خلال التعريف عنصران أساسيان :

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء العمل و عليه فإن الارتباط متين بين الأداء و الكفاءة و العلاقة العملية بين الفرد و الوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- تعتبر المؤسسة المكان الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة بكل أنواعها و الجهة التي تمارس لحسابها، مسؤولة عن اكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية مع تقرير أهميتها قبولها أو الإشهاد عليها من جهة مختصة و العمل على تطويرها.

1-1-3. تعريف Guy le Beterf: كانت أبحاث منصبه على كيفية تسيير و تطوير الكفاءات "المهارة أو معرفة التصرف السليم" (Boterf, 2001):

من التعريف يتضح أن الباحث ربط بين الكفاءة و النشاط بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به و في ظرف معطى (Roy Le Marchand, 2007، صفحة 34)

لذا وصف الكفاءة بأنها مهارة تتجلى في واقع ممارسات النشاط الذي يتطلب من خلال القدرة على القيام بعمل ما و تكتسب عند وجود خبرة وظيفية و يمكن إعطاء تعريف الكفاءة بعيدا عن المهارة و المعارف بأنها "قدرة إجمالية أكثر تكيفا أو أنها إمكانية التوافق مع التغيير المشاكل الطوارئ" (Cécile, 2006، صفحة 95). ويتضمن التعريف كلمة السليمة أو الصحيحة و الحكم على الكفاءة لا يكون إلا من التقييم و الاختبار خلال أداء العمل كما يؤكد ذلك تنظيم الشغل Lergononve على أن هناك دائما كفاءة في التصرف فكفاءة عامل تحدد انطلاقا من أعماله و نشاطاته (Jaques LE PLOT, 2002، صفحة 96). يؤكد هذا التعريف على أن "الكفاءة تظهر في ظروف و أوضاع مهنية معينة تتميز بتوفر جملة من الموارد التقنية، البشرية و المالية و الكثير من المعوقات .

1-1-4. تعريف فيليب زارفيان: "فالكفاءة هي براعة معايشة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد إلى صرامة أكبر عند تنوع الأوضاع" (ZARIFIAN, 1990،، صفحة 92) .

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المفكر ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد وقدرتهم على مواجهة كل الأوضاع فلهم حرية المبادرة و تحمل المسؤولية في مواجهة أوضاع مهنية معقدة و جديدة تتطلب منه أن يكون بارعا في مواجهتها وحتى التعايش معها.

1-2. أبعاد الكفاءة: من التعاريف يلاحظ أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

- **المعرفة (savoir):** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص. (خديجة، 2005،، صفحة 177).

- **المعارف العامة (savoir-faire):** و تسمى المهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير و الابتكار، و القدرة على التدريب... الخ، و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل.

- **المعرف السلوكية (savoir être):** من مسمياتها السلوكيات و كذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة و روح المبادرة

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

و التعامل مع الآخرين... الخ (اسيا، 2011، صفحة 90) فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية: معرفة السلوك و التصرف السليمين و المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين و طريقة معالجة المعلومات.

3- خصائص الكفاءات وأنواعها: توجد عدة خصائص و أنواع للكفاءات

3-1- 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 تنطوي على مجموعة من الوسائل و الأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل و الحوادث العرضية غير المتوقعة و المستجبات التي لا يمكن استبعادها (Caxas، 1999) الكفاءة عبارة عن نظام لأنها تقوم بدمج المعارف و المهارات و التصرفات، (Flaven، 2005، صفحة 201) إذ تتمثل مدخلات هذا النظام في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة ، أما العمليات فهي تجنيد هذه الموارد و تنظيمها و التنسيق بينها ، و فيما يخص المخرجات فهي النتائج و التي تتجلى في نوعية و جودة الأداء .

- الكفاءة ذات غاية ، حيث أنه يتم تشغيل معارف و مهارات و استعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد؛

- الكفاءة تنتج من فرد في وضعية مهنية معينة أو من فريق عمل و مستندة إلى نتيجة منتظرة؛

- الكفاءة بناء نتائج عن التنسيق للموارد سواء على مستوى الفرد او لجماعة أو المنظمة، (Boterf، 2001، صفحة 116).

- الكفاءة مكتسبة فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة.

- الكفاءة مفهوم مجرد، غير مرئية و بهذا نقول أنها ليست أصلا مثل براءات الاختراع. (Cécile، 2006، صفحة 278).

- الكفاءة غير دائمة ، فهي ظرفية ، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها ، لأن مصدرها الأفراد

3-2- أنواع الكفاءات: نتطرق إلى كل نوع من أنواع الكفاءات و الجوانب المتعلقة بها حيث سنتناول الكفاءات الفردية و

الجماعية و الكفاءات التنظيمية و الإستراتيجية على اعتبار أن هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المنظمة.

3-2-1- الكفاءات الفردية: يقول عز وجل في كتابه العزيز بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿قال اجعلني على خزان الأرض إني

حفيظ عليم﴾ (يوسف، 242 p. ، و يقول أيضا: ﴿قالت إحداهما يا أبت استأجره، إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾

(يوسف، صفحة 383) من هذين الآيتين الكريمتين نستنتج أن الوظيفة التي رغب سيدنا يوسف شغلها و الوظيفة التي أريد لسيدنا

موسى عليه الصلاة و السلام تكليفه بها، لم تكن من نصيب أي شخص بل كان لها شروط قد أبرزها المولى عز وجل في هذين

الآيتين، والتي أبرزت مفهوم الكفاءة لكل منصب.

من أجل هذا قمنا بجمع مجموعة كبيرة من التعاريف لمفهوم الكفاءات الفردية لأشهر الكتاب والرواد في هذا المجال:

عرفها Jean-marie Peretti: "هي تلك المعارف والسلوكيات و المهارات المتحركة أو القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة"

(J.M.PERRETI، 2003، صفحة 5) ، كما أورد Guy le boterf في احد مقالاته بأن الكفاءة الفردية هي: "هي

قدرة على التوليف (التوفيق) و التحريك للموارد الشخصية للفرد و المعارف و المهارات و الموارد الفيزيولوجية، الثقافية و القيم... الخ .

كما اعتبر Usinor Sacilor الكفاءة الفردية: "هي المهارة العملية الآنية والقصيرة الأجل. أما Boyatzis فيرى بأن الكفاءة

الفردية: "هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل

السمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية... الخ" (حمدي، 2005، الصفحات 30-31) .

وقد عرفها Lou Von Briendonk بأنها: " السمات والقدرات الداخلية للفرد، مع القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة، وهي تعبر عن صورته وعلاقاته الاجتماعية". (Prirendouk, 2004، صفحة 19)، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة.

3-2-2- الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. و مؤشر التعلم الجماعي و التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر Synergie بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

- القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها (التقنية، التنظيمية، الأكاديمية... الخ)
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل.
- القدرة على التعاون، والتعاقد والعمل كفريق واحد.
- القابلية والاستعداد للقيادة.

3-2-3- الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمنظمة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات في محيط مستقر حيث يكون هناك مركزية في اخذ القرار مع درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد وآخر تنظيم عضوي متميز بالمرونة واللامركزية. (بخصيه، 2005، صفحة 141).

3-2-4- الكفاءات الإستراتيجية: إن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير تحديد

الكفاءات و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تخطيط التسويات الواجب القيام بها. فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع محيطها (بوقول، 2004، صفحة 207). كذلك الكفاءات الإستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،...) و الموارد البشرية (كفاءات فردية)، والموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة،...)، فهي تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل منها بالضرورة كفاءات جماعية، لهذا فإن

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

البحث على التوفيق ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة (Pierre-Xavier، 2009، صفحة 209).

4: الإدارة بالكفاءات

4-1-1- مفهوم الإدارة بالكفاءات وأهدافها

4-1-1- مفهوم الإدارة بالكفاءات: عرفت Cohen Annik مسؤولة الترصات بين المؤسسات في تسيير الموارد البشرية CEGOS التسيير بالكفاءات على أنها " المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات الذي تتولاه الإدارة أو المستويات التنظيم العليا و التي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات و إستراتيجيات المؤسسة و التي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها و هذا ما سيمنح الكفاءة بعدا إستراتيجيا". (Cohen، 2021)، يشير التسيير بالكفاءات إلى " العملية التي من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يجوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا من طرف المؤسسة و لكنها يمكن أن تساعد على تطوير نشاطها أو فتح أسواق جديدة " (Web cométence، 2021)

4-1-2- أهداف الإدارة بالكفاءات: ان الهدف الأساسي للإدارة بالكفاءات هو ضمان تميز المؤسسة من خلال امتلاكها للكفاءات المتميزة و هي لا توقف عند هذا الهدف بل تسعى لأكثر من ذلك في قيادة المؤسسة في ظروف متغيرة غير ثابتة، تطوير البراعة الجماعية للمؤسسة بتحفيز الأجراء على التحرك، تنشيط تصرفاتهم المهنية لدعم نجاح المؤسسة ككل مع زيادة و تثمين الرأسمال البشري و خلق ميزة تنافسية فريدة. ففي الادارة بالكفاءات يصبح العمال موارد تنتج القيم و إعطاء معنى أكثر للمشاركة، تجديد كل عمال المؤسسة بفضل نظرية الأرباح المشتركة " (AEFIST، 2021)، تشجيع جدارة التوظيف لجميع عمالها بمعنى امتلاكها القدرة على القيام بمواجهة تطورات و توقعات و احتمالات تغير الوظيفة.

4-2- مراحل التسيير بالكفاءات: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل اشتداد التنافس فإنها تعتمد على كفاءتها البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية و ذلك من خلال عملية التسيير بالكفاءات التي تمر بعدة مراحل أهمها :

4-2-1: إدراج الكفاءة في إستراتيجية المؤسسة: فيما يخص التسيير بالكفاءات يكون الاهتمام بالكفاءة من اختصاص المستويات العليا للإدارة التي تجسده من خلال إعداد إستراتيجية خاصة بالكفاءات فالإستراتيجية تتعلق بتحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات و الفرص بالبيئة و الموارد و الإمكانيات الحالية لهذه المنظمة. (ابو قحف، 1998، صفحة 133). إن هذا المفهوم يحمل بين طياته عوامل ثلاثة رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية و هي: البيئة الداخلية و الأهداف، الموارد الداخلية و هذه الأخيرة تعد أهمها حيث أن المورد عامل أساسي يتدخل في مجمل عمليات إنتاج السلع و خدمات المؤسسة و يتم ترتيبها في ثلاث أنواع: مورد رأس مال مادي و مورد رأس مال تنظيمي و مورد رأس مال بشري .

4-2-1.2. تحديد الكفاءات التي تحقق التميز للمؤسسة: إن الكفاءات الإستراتيجية هي التي تسمح للمؤسسة بالتطور في بيئة شديدة التنافس و التعقيدات و تعتبر الكفاءة إستراتيجية الا إذا كانت: مقيدة و نادرة و صعبة التقليد.

4-1-3. مرحلة التنفيذ والمتابعة: بعد أن تم تحديد الكفاءات الإستراتيجية و التعرف عليها تقوم الهيئات العليا بوضع السياسات اللازمة و التي تهدف إلى العمل على إبرازها و حمايتها و إيجاد الحلول المناسبة من أجل الاستفادة التامة من إمكانياتها و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال سياسة فعلية للأجور و السياسة التكوينية و تسيير العمال وفق منهج الكفاءة.

5- المحددات التنظيمية المؤثرة في أسلوب الإدارة بالكفاءات:

لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات مؤثرة بذلك على هيكلها التنظيمي و أساليب الاتصال بها و نمط القيادة المعتمد و تمثل بمجملة عوامل و مقومات تنظيمية يلزم توافرها بشكل فعال لنجاح أي أسلوب إداري لتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئة معقدة و متغيرة.

5-1- أهمية الثقافة التنظيمية و نمط القيادة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات:

5-1-1- الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي لأسلوب الإدارة بالكفاءات: يعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمر حتمي من أجل ضمان نمو و تطوير المنظمة، وهي من العوامل الضرورية لنجاح أي أسلوب إداري، بما في ذلك أسلوب الإدارة بالكفاءات. فالإدارة بأي شكل كانت ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ و السلوكيات و المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم و التقاليد و المعتقدات و الاتجاهات و المثل العليا السائدة، فهي ثقافة أكثر منها جمع لتقنيات..

5-1-2. نمط القيادة في أسلوب الإدارة بالكفاءات: تعتبر القيادة من العوامل الإستراتيجية التي تسهم بصورة فعالة في المنظمة، إذ تعمل على الاستقرار و استمرارية الجهاز الإداري. وهذه الأخيرة لها دورا مهما في مواجهة التحديات و إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال، إذ لها إمكانية في تقديم الدعم من أجل تبني أساليب إدارية حديثة و معاصرة. فالقيادة الفعالة تنتج تغير مفيد للمنظمات مما يسمح للإدارة المتخذة التحكم في التعقيدات و في بيئة عمل المنظمة.

5-2-1- دور الهيكل التنظيمي و نمط الاتصال في فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يمكن القول ان الهيكل التنظيمي و نمط الاتصال من المقومات الأساسية لنجاح أي أسلوب إداري نظرا لتأثيرها على سلوك المورد البشري في المنظمة، ويمكن إظهار أهمية كل منها وفق ما يلي:

- دور الهيكل التنظيمي في تفعيل أسلوب 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 و تعتمد على القواعد و الإجراءات و الأوامر و التطبيق الحرفي لكل منها، اما الفكر الحديث يركز على عدم وجود طريقة واحدة مثلى للهيكل التنظيمي، لأنه يتوقف على ظروف كل منظمة و نمط الإدارة و القيم التي تؤمن بها، بالإضافة لنظرها الايجابية للعنصر البشري. إن انتقال المنظمات من الهياكل التنظيمية الآلية و الطويلة إلى هياكل تنظيمية حيوية و مسطحة يعني انتقالها للتركيز على العمليات و ليس على الوظائف، وهذا ما يقلل من مستويات الهيكل التنظيمي فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة و مستوعبة للظروف و متفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة للإبداع و التكيف مع الحالات.

- دور الاتصالات التنظيمية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات: يعتبر الاتصال بمثابة العصب الرئيسي للمؤسسة، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن يحقق إنجازا دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب و القدر المناسب و الشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح كما أن الباحثون يعتبرونه بمثابة الصمغ الاجتماعي الذي يحقق التماسك بين أجزاء المنظمة،

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

فهو أساس العمليات الإدارية و 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.

5-3- الإستراتيجيات المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات :

تحقق أسلوب الإدارة بالكفاءات بتحقيق من تبني مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تعتبر بمثابة أبعاد إدارة وملامح لتطبيق المنظمة لهذا الأسلوب الإداري الجديد؛ وتتمثل أهمها في تبني استراتيجية التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة و إدارة الإبداع والتمكين الإداري لفعاليتها. (وهيبة، 2015، الصفحات 106-116)

5-3-1- 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.

- مساهمة التعلم التنظيمي في بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات: للتعلم 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 ، إذ يعد بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالكفاءات والإبداع، فكلما زادت قدرة المنظمة على اكتشاف فرص التعلم وإدارة عملياته كلما زادت ملامح الكفاءات والإبداع البشري بالظهور فالتعلم التنظيمي بمثابة الاستثمار في الموارد البشرية .

- مساهمة إدارة الإبداع في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات: تعتبر إدارة الإبداع مطلب إجباري لأي منظمة في ظل المنافسة الشرسة وكذا ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات لأنه يدعم قوتها في تميزها عن المنظمات الأخرى والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية فهي سمة من سمات المنظمات و الإدارة الحديثة.

5-3-2- إدارة المعرفة وإستراتيجية التمكين الإداري في أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يتحقق نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة بانتهاج بعض المبادئ المهمة كتبنيها لمفهوم إدارة المعرفة و التمكين الوظيفي و التسويق الداخلي و يمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:

- دور إدارة المعرفة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات: المؤسسة في جوهرها كائن يعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، فالمعرفة تساهم في بناء مؤسسة يقظة قادرة بنجاح أن تتغلب على الصعوبات الناتجة عن التغيير و على هذا الأساس يظهر أن إدارة المعرفة تأخذ حيزا كبيرا لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، لأنها تشكل عاملا حاسما في صنع و تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية و التنظيمية و إبراز الكفاءات الاستراتيجية.

- التمكين الإداري كإستراتيجية في خدمة أسلوب الإدارة بالكفاءات: يعد التمكين أحد الأسس التي تقوم على تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة مثل أسلوب الإدارة بالكفاءات، فهو مدخل فعال للتطور الإداري المستمر والمتواصل؛ فهو يعمل على التنسيق بين مختلف العمليات والوظائف في مختلف مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بينها.

ثانيا : الدراسة الميدانية لمؤسسة الاتصالات موبليس

حاولنا في هذا القسم إسقاط بعض من محتوى هاذين المفهومين "الكفاءات و الإدارة بالكفاءات" على المؤسسة محل الدراسة وهذا بغية التعرف أكثر على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات بمؤسسة الاتصالات بالاعتماد على الاستبيان لاستكمال هذه الدراسة وجمع المعلومات اللازمة من أجل اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج.

1 - الطريقة والأدوات: تم الاعتماد على أداة الاستبيان و أسلوب ليكرث الخماسي في تحليل النتائج حيث شمل عدة محاور كل محور يحتوي على مجموعة من الأبعاد و تتكون من 47 سؤال منهم 5 أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية أما الباقي يضم مجموعة من الأسئلة، موضحة في الجدول التالي:

جدول (1) : محاور الدراسة وأبعادها المصاغة في الاستبيان

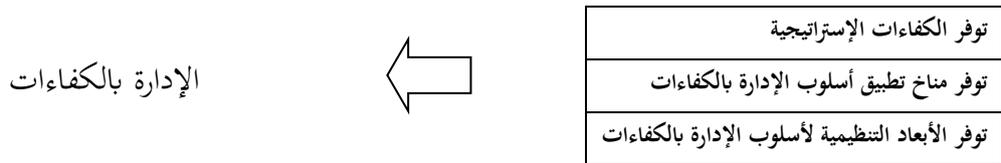
موقع العبارة	عدد العبارات	الأبعاد	المحور الرئيسي
03-01	3	أهمية المورد البشري	محور الكفاءات الإستراتيجية
06-04	3	إهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية	
10-07	4	نوعية الكفاءات المتوفرة	
13-11	3	الثقافة التنظيمية	مدى توفر مناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات
17-14	4	الهيكل التنظيمي	
22-18	5	نمط القيادة	
25-23	3	الإتصال	
29-26	4	إستراتيجية التعلم التنظيمي	الأبعاد الإدارية المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة
33-30	4	إستراتيجية إدارة المعرفة	
38-34	5	إستراتيجية إدارة الإبداع	
42-39	4	إستراتيجية التمكين الإداري	

المصدر: من إعداد الباحث

2. عينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة عمال وإطارات مؤسسة موبليس و تم توزيع 40 استبيان وقد تم استرجاع 35 فقط

3. نموذج الدراسة: يتمثل في ثلاثة محاور كمتغيرات مستقلة و متغير تابع المتمثل في أسلوب الادارة بالكفاءات

المتغيرات المستقلة المتغير التابع



4- تحليل نتائج الدراسة

4-1- عرض وتحليل نتائج القسم الخاص بالمعلومات الشخصية

- نسبة الذكور أكبر من الإناث حسب العينة حيث تقدر نسبة الذكور ب 74.3% أما نسبة الإناث ب 25.7%.

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

- أغلبية العمال تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بنسبة 45.7%، والفئة التي تليها هي فئة 41-50 سنة بنسبة 37,1% أما بالنسبة لفئة الشباب التي أعمارهم من 20-30 سنة و الفئة أكثر من 50 سنة فهي شبه منعدمة حسب العينة المدروسة حيث قدرت نسبتهم ب 8,6%.

- أغلبية المستقصبين كانوا ذو شهادات جامعية قدرت بنسبة 65.7% و يمكن إيعاز ذلك إلى التوظيف .
- بالنسبة للخبرة 40% لهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة و 37% لهم خبرة أكثر من 15 سنة ، أما أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات قدرت بنسبة 20% و ذوي خبرة أقل من 5 سنوات نسبتها 3% وهي عبارة عن شخص واحد من هنا نستنتج أن المؤسسة تمتلك نسبة جيدة من أصحاب الخبرة.

4-2- عرض وتحليل نتائج القسم الثاني المتعلقة بواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة الاتصالات و ذلك عن طريق حساب الأهمية النسبية لكل محور و كل بعد.

4-2-1. النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة حول مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس:
تظهر النتائج الإحصائية للمحور الأول حسب آراء أفراد العينة المدروسة، المتمثل في مدى توفر الكفاءات الاستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بأبعاده الجزئية وفق ما يلي:

- **النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى أهمية المورد البشري في مؤسسة موبيليس :**

تظهر النتائج الإحصائية لعبارات البعد الأول حسب آراء أفراد العينة، وفق الجدول التالي:

جدول (3) : تقييم مدى أهمية المورد البشري في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	1	0,85	4,09	- تؤمن المؤسسة بأن الأفراد هم مصدر القوة لإحداث التغيير الإيجابي
مرتفعة	2	0,86	3,97	- هناك وعي من المؤسسة بضرورة تفعيل المورد البشري في إستراتيجيتها لتحقيق مزايا تنافسية
مرتفعة	3	0,95	3,91	- إستراتيجية الموارد البشرية منبثقة و متكاملة مع إستراتيجية المؤسسة العامة
مرتفعة	-	0.73	3,98	بعد أهمية المورد البشري

المصادر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

أظهرت نتائج هذا البعد الجزئي الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في مؤسسة موبيليس وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له 3,98 درجة وانحراف معياري 0,73 و هذا ما يدل على أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسساتهم تؤمن بأن الأفراد مصدر القوة كما أن مؤسساتهم واعية بضرورة تفعيل هذا المورد في إستراتيجيتها و يقرون بأن إستراتيجية الموارد البشرية منبثقة و متكاملة مع الإستراتيجية العامة.

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى الاهتمام بالكفاءات الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس:

جدول (4) : تقييم مدى إهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	2	0,97	3,86	تعمل المؤسسة على اكتساب كفاءات تسمح لها بتحقيق التميز
مرتفعة	1	0,85	4,09	تعمل المؤسسة على كسب كفاءات في المستويات الإدارية لتدعيم و كسب مزايا تنافسية
مرتفعة	3	0,95	3,83	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة
مرتفعة	-	0,81	3,92	بعد اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

كانت درجة موافقة أفراد العينة على البعد الجزئي الثاني المتمثل في "مدى اهتمام مؤسسة موبيليس بالكفاءات الإستراتيجية" كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,92 درجة و انحراف معياري قدر بـ 0,81. 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.

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة حول جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسة موبيليس:

جدول (5): تقييم نوعية الكفاءات المتوفرة في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	2	0,98	4,03	الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة: - تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة. - يمتلكها عدد قليل من المؤسسات الأخرى. - صعوبة النقل و الحركة إلى المؤسسات الأخرى. - لا يمكن تعويضها بكفاءات أخرى بسهولة.
مرتفعة جدا	1	0,68	4,34	يوجد في المؤسسة أفراد ذوي كفاءات يحققون درجة من التميز
مرتفعة	4	0,95	3,91	يتملك العاملون للوظائف الأساسية في المؤسسة الكفاءات التي تسمح لها بتحقيق التميز
مرتفعة	3	0,88	3,91	الكفاءات في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال و حاجات السوق
مرتفعة	-	0,68	4,05	بعد نوعية الكفاءات المتوفرة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

جاء هذا البعد المتمثل في جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسة موبيليس بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,05 درجة و يشير اجماع افراد العينة على أن مؤسستهم تقر بوجود أفراد ذوي كفاءات يمكن الاعتماد عليها كما ان الكفاءات التي تركز عليها صعوبة النقل والحركة و تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات و لا يمكن تعويضها بسهولة. وعليه حسب النتائج نقول أنه هناك اتفاق أفراد العينة حول جودة الكفاءات المتوفرة في المؤسسة في جميع فقرات عبارات البعد.

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

التقييم العام لمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسة الاتصالات موبيليس من وجهة نظر والإطارات:

بالنظر إلى الجداول السابقة معا فإنه يمكن ترتيب العناصر المدرجة في المحور الرئيسي المتمثل في مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية

في مؤسسة موبيليس وفق آراء العينة في الجدول التالي:

جدول (6): تقييم عام لمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

الأبعاد الجزئية للمحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة	3,98	0,73	2	مرتفعة
مدى اهتمام المؤسسة بالكفاءات الإستراتيجية	3,92	0,81	3	مرتفعة
مدى نوعية الكفاءات المتوفرة في المؤسسة	4,05	0,68	1	مرتفعة
متوسط المحور العام	3,98	0,74	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجداول رقم (2-7، 2-8، 2-9).

بالنظر إلى الأبعاد الجزئية لبعد الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس (أهمية المورد البشري، الاهتمام بالكفاءات الإستراتيجية، ونوعية الكفاءات المتوفرة) نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط العام للبعد 3,98 وانحراف معياري بلغ 0,74 ووفقا لهذه النتائج فإن درجة الموافقة على هذا البعد جاءت مرتفعة. إذ ظهر البعد الجزئي الثالث في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4,05 و يليه البعد الجزئي الأول بمتوسط حسابي 3,98 و في الأخير البعد الجزئي الثاني في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,92 أما الانحراف المعياري ظهر في كل المحاور الجزئية قريب من 01 فبالرغم من أن درجة الموافقة كبيرة إلا أنه يوجد نوع من التشتت في الآراء.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك إقرار على وجود مخزون كفاءات في مؤسسة موبيليس مع وجود وعي حول أهمية هذا المخزون لكن ذلك لا يكفي إن لم تتوفر العوامل التنظيمية الملائمة لنجاحه و لأداء ما وجد لأجله.

4-2-2- النتائج الإحصائية لأفراد العينة لتوفر المناخ لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة الاتصالات موبيليس:

تظهر نتائج آراء أفراد العينة حول البعد الأول من المحور الثاني من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفق ما يلي:

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لوجود ثقافة تنظيمية ملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

جدول (7): تقييم مدى وجود الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
تستند رؤية ورسالة المؤسسة على قيم العاملين و مقدار ما لديهم من كفاءات	3,97	0,74	1	مرتفعة
تشجع التقاليد و الممارسات في المؤسسة العاملين على تطوير كفاءاتهم و مهاراتهم	3,86	0,69	2	مرتفعة
تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الابتكار و التجديد لدى العاملين	3,74	0,81	3	مرتفعة
بعد الثقافة التنظيمية	3,86	0,66	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

جاء البعد الجزئي الأول المتمثل في مدى وجود الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي 3,86 درجة بدرجة مرتفعة وانحراف معياري يقدر بـ 0,66 و عليه يمكن القول أن هناك اتفاق أفراد العينة حول وجود نوع من الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس .

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لوجود هيكل تنظيمي ملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

جدول (8): تقييم مدى وجود هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	2	0,77	3,77	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة بما يتناسب مع المتغيرات
مرتفعة	3	1,05	3,66	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتميز بقلة المستويات الإدارية الموجودة فيه
مرتفعة	4	1,08	3,66	الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة
مرتفعة	1	0,86	4,11	يوجد تكامل و تنسيق مستمر بين مختلف المستويات و الوحدات الإدارية
مرتفعة	-	0,70	3,80	بعد الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

جاء البعد الجزئي الثاني المتمثل في "مدى وجود هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,80 درجة وانحراف معياري يقدر بـ 0,70 و عليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية حول فقرات تلك العبارات حيث يؤكد وجود هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس.

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لوجود نمط قيادي ملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس :

جدول (9) : تقييم مدى وجود نمط قيادي ملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	4	0,92	3,97	تقوم القيادة على تعزيز ثقافة التميز في المؤسسة
مرتفعة	5	1,12	3,91	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته للعاملين
مرتفعة	1	1,01	4,09	يحرص القائد على التنسيق بين جهود العاملين
مرتفعة	2	0,98	4,03	يتيح القائد في العمل حرية التعبير عن الآراء و الاقتراحات
مرتفعة	3	1,04	4,03	يعمل القائد على تقدير جهود العاملين و إنجازاتهم و إشعارهم بأهمية وظائفهم
مرتفعة	-	0,91	4,00	بعد نمط القيادة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

هذا البعد الثالث المتمثل في مدى وجود نمط قيادي محفز لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة بمتوسط حسابي 4,00 درجة وانحراف معياري يقدر بـ 0,90 يؤكد اتفاق حول وجود نمط قيادي محفز لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة.

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لوجود اتصالات ملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس بشار:

جدول رقم (10) : تقييم مدى وجود اتصالات ملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	2	1,05	4,06	تؤمن المؤسسة بأن الإتصال بين الأفراد هو شيء جوهري و حيوي لدعم التعلم
مرتفعة جدا	1	0,84	4,23	نظم الإتصالات في المؤسسة توفر المعلومات في الوقت المناسب للعاملين
مرتفعة	3	0,90	4,00	قنوات الإتصال في المؤسسة مفتوحة في جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)
مرتفعة	-	0,75	4,10	بعد الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

نتائج عبارات البعد كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4,10 درجة وانحراف معياري يقدر بـ 0,75 ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يجمعون على وجود اتصالات ملائمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات و يقرون بان نظم الاتصالات بالمؤسسة توفر المعلومات في الوقت المناسب و بوجود قنوات اتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية) تؤكد على ان الاتصال بين الأفراد شيء جوهري و حيوي لدعم التعلم.

التقييم العام لتوفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس:

بالنظر إلى الجداول السابقة معا فإنه يمكن ترتيب العناصر المدرجة في المحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول (11): تقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد الجزئية للمحور
مرتفعة	3	0,66	3,86	- الثقافة التنظيمية
مرتفعة	4	0,70	3,80	- الهيكل التنظيمي
مرتفعة	2	0,91	4,00	- نمط القيادة
مرتفعة	1	0,75	4,10	- الإتصال
مرتفعة	-	0,76	3,94	متوسط المحور العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجداول

بالنظر إلى متوسطات الأبعاد الجزئية لُبعد المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، والاتصال) هناك تقاربها وفق مقياس التدرج الخماسي اذ بلغ المتوسط العام للبعد 3,94 درجة وانحراف معياري بلغ 0,76؛ ووفقا لهذا فإن الموافقة على هذا البعد كان مرتفعة؛ إذ ظهر البعد الجزئي الرابع في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4,10 و يليه البعد الجزئي الثالث بمتوسط حسابي 4,00، ويأتي بعده البعد الجزئي الأول في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,86، في الأخير البعد الثاني بمتوسط حسابي 3,80؛ أما الانحراف المعياري ظهر في كل المحاور الجزئية أكبر من 0,60. بالرجوع إلى ما توصلنا إليه من خلال النتائج حول مجموع المتوسطات الحسابية التي تظهر بدرجة "مرتفعة" مما يشير الى ان أغلب أفراد العينة يقرون بوجود نوع من المناخ التنظيمي الذي يناسب تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة .

4-2-3- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة لتوفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة الاتصالات

تظهر النتائج الإحصائية للمحور ، وفق ما يلي:

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسسة موبيليس ببيشار :

جدول (12) : تقييم مدى تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	1	0,81	4,14	ترسخ المؤسسة روح التعلم لدى الأفراد و إتاحة الفرص لتطوير كفاءاتهم
مرتفعة	3	0,93	3,94	يحتل التعلم المستمر و تدعيم رؤية المؤسسة المتعلمة قمة الأولويات في المؤسسة
مرتفعة	4	1,12	3,83	توفر المؤسسة مجال للمحاولة و الخطأ، فالأفراد يتعلمون من الفشل كما يتعلمون من الخطأ
مرتفعة	2	0,85	3,97	توفر المؤسسة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم
مرتفعة	-	0,80	3,97	بعد إستراتيجية التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

كل عبارات البعد تشير الى درجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري يقدر ب 0,80 وهذا يشير الى تبني وجود استراتيجية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حسب آراء العينة.

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسة موبيليس ببشار :

جدول (13) : تقييم مدى توفر إستراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	1	0,93	4,11	تكرس المؤسسة الكثير من الوقت والجهد من أجل تطوير و تحديد المعرفة لدى العاملين
مرتفعة	2	1,01	4,03	تملك المؤسسة مخزون معرفي يمكن الإطلاع عليه من قبل العاملين
مرتفعة	4	0,83	3,80	هناك استغلال جيد للمعارف الموجودة في المؤسسة
مرتفعة	3	0,80	3,94	تحفز المؤسسة الأفراد الاستفادة من المخزون المعرفي لها لتطوير كفاءاتهم
مرتفعة	-	0,76	3,97	بعد إستراتيجية إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

جاء هذا البعد بمتوسط حسابي 3,97 درجة وانحراف معياري 0,76 فكل النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة مرتفعة و من خلال نفس التحليل السابق يمكن اعتبار أن اغلب افراد العينة يقرون باعتماد إستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة.

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية الإبداع في مؤسسة موبيليس ببشار :

جدول (14) : تقييم مدى انتهاج إستراتيجية الإبداع في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	2	1,14	3,77	يحتل الإبداع و الابتكار مركزا قويا في استراتيجية المؤسسة
مرتفعة	1	0,95	3,83	توفر المؤسسة المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة
مرتفعة	1	0,92	3,83	تعمل المؤسسة على تنمية و استثمار القدرات الإبداعية للعاملين و توفير فرص لتجريب أفكارهم
مرتفعة	3	0,99	3,66	تقبل المؤسسة المقترحات من أفرادها و تشجعها بدون قيود
مرتفعة	3	0,99	3,66	أوجدت المؤسسة نظام مكافآت فعال لتشجيع الإبتكار و الإبداع
مرتفعة	-	0,88	3,75	بعد إستراتيجية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

حسب نتائج الجدول ظهر البعد الجزئي الثالث بنتائج مرتفعة شمل كل العبارات بمتوسط حساب 3,75 وانحراف معياري 0,88 فهو يؤكد على أن أغلب أفراد العينة يجمعون على أن الإبداع والابتكار يحتل مركزا قويا في إستراتيجيات مؤسسة موبيليس وأن هذه الأخيرة توفر المناخ المناسب لذلك و تشير الى التفكير في طرق عمل جديدة و عليه يمكن القول أن هناك اهتمام بهذه الإستراتيجية لكن يبقى الإشارة الى وجود نقائص في تطبيقها على أرض الواقع.

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

- النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية التمكين الإداري في مؤسسة موبيليس بشار :

جدول (15) : تقييم مدى انتهاج إستراتيجية التمكين الإداري في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
مرتفعة	1	0,99	3,80	تعطي المؤسسة للعاملين قدرا كافيا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة
مرتفعة	4	1,09	3,60	يتمكن العامل في المؤسسة من التعبير عن مقترحاته و أفكاره بثقة عالية
مرتفعة	3	1,11	3,66	يؤدي العاملين مهامهم بعيدا عن الإلتزام الحرفي للقواعد و الإجراءات
مرتفعة	2	1,10	3,80	تفوض المؤسسة الصلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما
مرتفعة	-	0,99	3,71	بعد إستراتيجية التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

جاء هذا البعد الجزئي المتمثل في مدى انتهاج إستراتيجية التمكين الإداري في مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي 3,71 درجة وانحراف معياري يقدر بـ 0,99 ويظهر أن مجموع الافراد يجمعون من خلال العبارة الأولى و الأخيرة على أن مؤسساتهم تعطي للعاملين قدرا كافيا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة وتفوض لهم صلاحيات للتصرف عند وجود مشكلة ما و عليه يمكن القول أن هناك بعد إيجابي حول تبني مؤسسة موبيليس لإستراتيجية التمكين مع الإشارة دائما الى وجود نقائص في تطبيقها(حسب آراء أفراد العينة).

► التقييم العام لمدى توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس:

جدول (16): تقييم مدى توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد الجزئية للمحور
مرتفعة	2	0,80	3,97	مدى إستراتيجية التعلم التنظيمي
مرتفعة	1	0,76	3,97	مدى إستراتيجية إدارة المعرفة
مرتفعة	3	0,88	3,75	مدى إستراتيجية الإبداع
مرتفعة	4	0,99	3,71	مدى إستراتيجية التمكين الإداري
مرتفعة	-	0,86	3,85	متوسط المحور العام

المصدر: من إعداد الباحث.

بالنظر إلى متوسطات الأبعاد الجزئية لبُعد الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس نجد أنها متقاربة وفق إذ بلغ المتوسط العام للبعد 3,85 وانحراف معياري 0,86. ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا المحور مرتفعة إذ ظهر البعد الجزئي الأول و الثاني في الترتيب الأول بمتوسط 3,97 ويليه البعد الجزئي الثالث بمتوسط 3,75 ويأتي بعده البعد الجزئي الرابع في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,71 كما ان الانحراف المعياري في كل المحاور الجزئية أكبر من 0,60 وهو ما يبين وجود نوع من التشتت في آراء أفراد العينة.

من النتائج عند تحليل كل بعد جزئي تظهر تبني بدرجة مرتفعة لكل تلك الأبعاد مع وجود نقص في التطبيق والتنفيذ.

4-2-4- التقييم العام لواقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة الاتصالات موبيليس حسب آراء أفراد العينة:

نتائج آراء أفراد العينة المدروسة حول واقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس بأبعاده المختلفة وفق ما يلي:

الجدول (17): تقييم عام لواقع أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المحاور
مرتفعة	1	0,74	3,98	- توفر الكفاءات الإستراتيجية
مرتفعة	2	0,76	3,94	- توفر مناخ تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات
مرتفعة	3	0,86	3,85	- توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات
مرتفعة	-	0,79	3,92	أسلوب الإدارة بالكفاءات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS .

بالنظر إلى متوسطات المحاور المعبرة عن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة موبيليس (توفر الكفاءات الإستراتيجية، توفر مناخ تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات)، نلاحظ أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لأسلوب الإدارة بالكفاءات 3,92 درجة وانحراف معياري 0,79 يأتي في المرتبة الأولى المحور الأول المتعلق بمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية و في المرتبة الثانية تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات ثم في المرتبة الثالثة توفر الأبعاد التنظيمية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة محل الدراسة فكلها متقاربة تعكس آراء عينة البحث على وجود ملامح لأسلوب الإدارة بالكفاءات على الرغم من وجود نقائص.

خاتمة:

فرضت التطورات الجديدة و المتسارعة التي تعمل بداخلها المؤسسات إجبارية التحول نحو أنماط تسييرية جديدة تتماشى و المتطلبات و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه المنظمات و من أهم المرتكزات المورد البشري الكفاء في ظل إدارة فعالة متميزة تعمل على الاستغلال الأمثل لهذا المورد فكان لا بد من التوجه نحو أسلوب الإدارة بالكفاءات من خلال أهم محدداته و الاستراتيجيات المعتمدة لنجاحه. من خلال هذا المسعى و انسجاماً مع أهداف و تساؤلات البحث و الفرضيات حاولنا من وراء هذا البحث التطرق إلى أهم المؤسسات الساعية إلى تحقيق أهدافها اعتماداً على هذا الأسلوب حيث توصلنا من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية إلى مجموعة من النتائج كانت كالآتي:

نتائج الجانب النظري: تتمثل أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري فيما يلي:

- مصدر الكفاءة باختلاف مستوياتها الأفراد؛ إذ تعرف الكفاءة الفردية بأنها مزيج من المعارف و المهارات و القدرات المتفاعلة فيما بينها بصفة مستمرة و ديناميكية في إطار العمل لتحقيق هدف، و تعرف الكفاءة الجماعية بأنها قدرة تنشأ من خلال البحث عن الذكاء الجماعي الذي يكون من خلال خلق التآزر و التعاون بين أفراد المجموعة و السعي للتعلم المستمر و تحقيق هدف مشترك؛ أما الكفاءة على المستوى التنظيمي تتكون من خلال التنقيب في مجموعة الكفاءات المتراكمة في بيئتها و تكنولوجياتها و العلاقات ما بين مواردها البشرية إذ يمكن خلقها من خلال تكامل الكفاءات الموجودة في المنظمة مع باقي موارد المنظمة المادية و التنظيمية.
- أصبحت الكفاءة مفهوم شامل تتوقف على قدرة كل من الأفراد و المجموعات و البيئة التنظيمية معاً بالتزامن و الانسجام.
- يتطلب بناء و تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسات توفير البيئة التنظيمية التي تعكس بعض المحددات كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي و نمط الاتصالات و القيادة؛ و تعكس كذلك تبنيها بعض الإستراتيجيات الحديثة التي تحقق لها التكامل و التنسيق بين مستوياتها و تتمثل أهمها في تبنيها كل من إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة و إدارة الإبداع و التمكين الإداري.

تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات واقع وآفاق دراسة حالة مؤسسة الاتصالات - موبيليس - في الجزائر

2. نتائج الجانب التطبيقي: تتمثل أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي فيما يلي:

- هناك شبه إجماع من طرف مسيري وإطارات الوظائف الأساسية في الاتصالات على وجود مخزون لا بأس به من الكفاءات مع وجود بعض النقائص في تطبيق هذا الأسلوب .
- إقرار بوجود مخزون كفاءات و وعي حول أهميته، فمعظمهم يجمعون على أن مؤسساتهم تؤمن بأن الأفراد مصدر القوة، كما لديها اهتمام بالكفاءات الإستراتيجية.
- هناك إقرار بتوفر البيئة التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات من مناخ واستراتيجيات تنظيمية.
- يوجد اهتمام من قبل مؤسسة الاتصالات بأسلوب الإدارة بالكفاءات؛ إذ تبين أن مؤسسة موبيليس تهتم بأسلوب الإدارة بالكفاءات، من خلال تحليلنا للواقع الفعلي لهذه المؤسسات
- عدم توفر مناخ مناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات مؤسسة الاتصالات .
- تولي المؤسسة أهمية كبيرة للكفاءات الاستراتيجية من خلال الاهتمام بالموارد البشري و نوعية الكفاءات المتوفرة .

التوصيات والاقتراحات

- ضرورة اعتبار المؤسسات المورد البشري الحامل للكفاءات استثمار حقيقي لا بد من العمل المتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها،
- بالرغم من وجود ملامح لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الاتصالات إلا أن هناك نقص في تطبيقه وتفعيله من خلال بيئتها التنظيمية، وعليه يتطلب العمل على توفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على العمل وتعمل على استغلال كفاءاتهم أكثر خاصة وأن القطاع يتميز بتطوره المستمر نتيجة ارتكازه على التكنولوجيا وبالتالي زيادة دعم لإستراتيجية الإبداع وإدارة المعرفة وجعل التعلم التنظيمي من أولويات اهتمامها،

قائمة المراجع

- يوسف، دس. الاية. 26.
- ابو قحف، ع. ا. (1998). أساسيات الإدارة الإستراتيجية طبعة 02، مكتبة الاشعاع. القاهرة:
- اسيا، د. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية تسيير .
- الحبيب، ث. (2007). المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2017.
- الزغبي علي حسن. (2005). نظام المعلومات الاستراتيجية. دار وائل. الاردن:
- الطائي، م. (2009). نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية. دار الثقافة. الاردن:
- بوقلول، ا. (2004). الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة . "التمنية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 10-09 مارس، الجزائر، .ورقلة.
- حسين العيساوي، م &،. اخرون. (2012). الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. الوراق للنشر و الطبع . عمان
- حمدي، ب. ا. (2005). تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميز التنافسية للمؤسسات .
- خديجة، م. ز. (2005). نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز
- وهيبة، م. (2015). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة .

- يحضيه، س. (2005). *اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة*. بحث للحصول على درجة دكتوراه،.
- AEFIST, L. o. (2021, 03 31). *gérer les compétence Gestion par compétence*, [en ligne] page visite le : 2021.03.31. Disponible sur [aegis .com/pdf/010-aegist lettre 16.pdf](http://aegis.com/pdf/010-aegist lettre 16.pdf). Consulté le 2021.03.31, sur [aegis .com/pdf/010-aegist lettre 16.pdf](http://aegis.com/pdf/010-aegist lettre 16.pdf) : [aegis .com/pdf/010-aegist lettre 16.pdf](http://aegis.com/pdf/010-aegist lettre 16.pdf).
- Boterf, G. I. (2001). , «*Ingénieries et Evaluation Des Compétences*». paris: Edition D'organisation.
- Caxas., G. A. (1999, janvier). [http :www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf). Consulté le janvier 1999, sur [http :www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf).
- Cécile. (2006). *Management des compétence : le cas de Manpower* ». paris.
- CNPF, A. J. (1998). (Objectif compétences), *tome01*, p. p5. deanville.
- Cohen, A. (2021, 03 01). *Entrez dans la stratégie du management par les compétences*. Récupéré sur www-journal d unet.com / management / 0405/040539 competences . shtml : www-journal d unet.com / management / 0405/040539 competences . shtml
- Dejoux, C. (2001). *les compétences au cœur de l'entreprise*. paris: édition d'Organisation.
- dictionary., O. A. (1995,p232.). *Oxford Advenced lean's dictionary.louder,oxford universities,1995,p232*.
- Flaven, C. (2005). *vers une définition opérationnelle de la notion de compétence*. (R. E. permanente, Éd.) paris.
- J.M.PERRETI. (2003). *Dictionnaire des ressources humaines, 3e édition, librairie Vuibert, 2003,p05*. (éd. 3e édition). librairie Vuibert.
- Marc, J. B. (2006). *Les outils de la stratégie*. Edition d'Organisation.
- Maurice MONTE MOLIN, jaques aubert Jaques LE PLOT .(2002) .*le management de compétences* .paris.
- Pierre-Xavier, M. (2009). *Le concept de compétence en stratégie perspectives et limites*. édition Dunod.
- Prirendouk, L. V. (2004). *Lou Von BIRENDONK,Management des compétences (évaluation,développement,et gestion), édition debock, Paris,2004,p19*. paris: édition debock.
- Roy Le Marchand, G. S. (2007). «*Le management des compétences :Développer les parcours professionnels et l'employabilité*». paris: ESF.
- Stéphane, A. (2021, 03 31). *le modèle des ressources et des compétences : Un Nouveau paradigme pour le management stratégique*. Consulté le 03 01, 2021, sur www, stratégie-aims.com/montreal/tv woniak pdf : www, stratégie-aims.com/montreal/tv woniak pdf
- Web cométence, G. p.–p.–l.–c. (2021, 03 31). *Gestion par les compétences*. Récupéré sur www.web compétence. Com/rh – per – les – compétences.htm : www.web compétence. Com/rh – per – les – compétences.htm.
- ZARIFIAN, P. (1990,). *objectif compétence : pour une nouvelle logique*. paris: Edition lisiason.