

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

أثر أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة
دراسة حالة: بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة -

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد:

- د. عمروش عمر

- نوادي رمال

- عبد الواحد عتاب

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	راهم فريد
مشرفا ومقرررا	أستاذ مساعد "أ"	عمروش عمر
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	بن قيراط وداد



كل إناء يضيئ بما جعل فيه إلا إناء العلم

فإنه يتسع



علي ابن ابي طالب

رضي الله عنه

الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالطم وأكرمنا بالتقوى أهدي هذا العمل
إلى:

أحق الناس بحسن صحبتها، إلى من تعلمت منهما حب الله، وحب الأشياء
الجميلة، وحب الصدق في القول والثبات على المبدأ

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى من أكن لهم صدق الحب والعنان، من يدعون ابتمامة الحياة إلى
جميع إخوتي وأخواتي وعلى رأسهم سليمة
وعلى وجه الخصوص : إلى الروح التي تلازمني طيلة حياتي إلى الروح التي
شاءت الأقدار أن تفارقني

إلى فتيجي الراحل إلى السماء إلى من ترك هوقا لا تطفئه السنين وذكري
لا تمحوها الحياة

اللهم يا خير من سئل و يا أوسع من جاد بالعطايا خففه أحماله وخط من أوزاره
واجعله في مقام من قام لك بالقرآن أضاء الليل وأطرافه النهار

إلى أخي محمد

إلى رمال رقيقة دربي في إنجاز هذا العمل
إلى كل من يسمع القلب ولا تسمع الورقة

محتاج

الإهداء

الحمد لله الذي أحاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى
أهدي هذا العمل إلى:

أحق الناس بحسن صحبتي، إلى من تعلمت منها حب الله، وحب
الأشياء الجميلة، وحب الصدق في القول والثبات على المبدأ

إلى الحاجة الأم الغالية

إلى من أكن لها صدق الحب والحنان، من صنعت ابتسامتي

الحياة إلى أختي سماح

إلى **ممتازة** رفيقة دربي في إنجاز هذا العمل

إلى كل من يسمع القلب ولا تسمع الورقة

رمال

شكر وتقدير

الحمد لله ذي الجلال والإكرام على رسوله وخير خلقه أفضل الصلاة والسلام القائل "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي 1877.

فالحمد لله حمد الشاكرين الممتنين، وأسأله جل شأنه أن يكون هذا البحث من العلم الذي ينتفع به وأن يكون في موازين أعمالنا يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم أنه سميع مجيب

في ضوء هذا التوجه النبوي الكريم يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور

عمروش عمر

على دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة وعلى طريقة إشرافه المبدعة في ظل الظروف الصحية السيئة التي تمر بها البلاد

نسأل الله لنا ولكم دواء الصحة والعافية



الفهارس



فهرس المحتويات:

الإهداء
شكر وتقدير
الفهرس
فهرس الجداول والأشكال والملاحق
المقدمة العامة أ
إشكالية البحث أ
أسئلة فرعية أ.ب
فرضيات البحث ب
أهمية البحث ب
أهداف البحث ب.ت
منهج البحث ت
مصطلحات الدراسة ت
حدود الدراسة ت.ث
أسباب اختيارالموضوع ث
صعوبات البحث ث
هيكل الدراسة ث.ج

الفصل الأول: طبيعة الإدارة بالكفاءات

مقدمة الفصل الأول 1
المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة بالكفاءات
المطلب الأول: ماهية الكفاءات في المؤسسة 2-17
المطلب الثاني: بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة 17-33
المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة 33-38
المطلب الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة 38-46

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالكفاءات والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة	
المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بالرسائل الجامعية.....	51-47
المطلب الثاني: الدراسات المرتبطة بمصادر علمية أخرى	54-51
خلاصة الفصل الأول.....	55
الفصل الثاني: دراسة أثر أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري -AGB- وكالة تبسة	
مقدمة الفصل الثاني	57
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة بنك الخليج الجزائر AGB.....	63-58
المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	66-63
المطلب الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية	69-66
المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	
المطلب الأول: تحليل نتائج القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية.....	72-69
المطلب الثاني: تقييم مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات	76-72
المطلب الثالث: تقييم مدى اهتمام المؤسسة باكتساب الميزة التنافسية المستدامة	84-76
خلاصة الفصل الثاني.....	85
الخاتمة العامة	87
نتائج البحث	88-87
الاقتراحات والتوصيات	89
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق.....	

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	03
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	04
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	05
73	تقييم مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة	06
74	تقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطوير أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة	07
75	تقييم مدى تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة	08
76	تقييم مصادر الميزة التنافسية	09
78	نوعية المزايا التنافسية	10
79	متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	11
80	اختبار - كولونجروف -	12
83	نتائج اختبار الفريضة الرئيسية	13

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	01
62	المهكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة-	02
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	06
72	توزيع أفراد العينة المستوى الوظيفي	07

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهكل التنظيمي
02	الاستمارة
03	التقييم السنوي لمستشار الزبائن التجاري
04	التقييم السنوي لأمين الصندوق
05	التقييم السنوي لمسؤول المكتب الخلفي
06	التقييم السنوي لمستشار الزبائن الخواص
07	التقييم السنوي لمدير الوكالة
08	دليل المهارات



المقدمة العامة



تمهيد

عَرَفَ العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، وفي ظل ذلك أصبحت المؤسسات اليوم؛ تنشط في نظام علمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة تستهدف بصفة أساسية إلى بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

وانطلاقاً من فكرة النظام المفتوح، لا يمكن للمؤسسات في خضم هذه التطورات؛ أن تبقى معزولة عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية؛ قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة.

ومن هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية المستدامة، حيث تُعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع؛ التي مازالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المؤسسة بتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة؛ من خلال المقاربة المبنية على الموارد، وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة. وضمن هذا الإطار تبرز الأهمية الاستراتيجية للإدارة بالكفاءات؛ باعتبارها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة، وتجاوز المخاطر التي تترتب بها، مما يتطلب من المؤسسة الرغبة في التفوق التنافسي؛ أن تُحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعارف، التي تُفوق ما لدى منافسيها، حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية في السوق.

♦ طرح الإشكالية:

بناءً على ما سبق فإن معالم إشكالية البحث تبرز من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسسة

بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي بوضوح، تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

* ما مدى توفر الكفاءات الاستراتيجية (الأساسية) بالمؤسسة محل الدراسة؟ وما علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

* هل توفر المؤسسة محل الدراسة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات؟ وما علاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

* هل تسعى المؤسسة محل الدراسة لتطوير مخزون الكفاءات بها؟ وما علاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
♦ **فرضيات البحث:**

بهدف الإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة؛ تم وضع الفرضيات الآتية:

* **الفرضية الرئيسية:** تنص على ما يلي:

☞ توجد علاقة تأثير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة.

* **الفرضيات الفرعية:**

تتفرع الفرضية الرئيسية بدورها؛ إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

☞ **الفرضية الفرعية الأولى:** تتوفر مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة - على الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) اللازمة في سبيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

☞ **الفرضية الفرعية الثانية:** توفر مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة - المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في سبيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

☞ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تسعى مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة - إلى تطوير مخزون الكفاءات الذي تمتلكه في سبيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

♦ **أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية في محاولة تسليط مزيداً من الاهتمام بموضوع الإدارة بالكفاءات، بغية الكشف عن مصدر الميزة التنافسية المستدامة؛ والمتمثل في الكفاءات، والتي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح؛ خاصة مع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة. بالإضافة إلى المساهمة في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الاستراتيجي لكفاءاتها ذات المهارات والقدرات المتميزة؛ قصد تحقيق التميز التنافسي، وهذا في ظل ضعف اهتمام مختلف المؤسسات؛ لا سيما الاقتصادية منها، وعلى وجه الخصوص في الدول النامية؛ ومنها الجزائر، بأهمية أسلوب الإدارة بالكفاءات.

♦ **أهداف البحث:** يمكن إبراز أهداف البحث، وقيمه العملية في النقاط الآتية:

* تقييم مدى سعي المؤسسة محل الدراسة لاكتساب الكفاءات الاستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال، في ظل احتدام المنافسة وشراستها على مختلف الأصعدة.

* محاولة إبراز واقع استخدام أسلوب الإدارة بالكفاءات، لا سيما من ناحية كيفية تسيير؛ تقييم وتطوير الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.

- * إبراز دور أسلوب الإدارة بالكفاءات، ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ◆ **منهج البحث:** من أجل معالجة موضوع البحث من مختلف الجوانب، ومحاولة الإجابة على الاشكالية واختبار الفرضيات المقدمة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والذي يهدف إلى جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالكفاءات والميزة التنافسية، ومحاولة تحليلها وتفسيرها؛ واستخلاص دلالاتها، بهدف الكشف عن مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة. بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام أدوات محددة من أدوات التحليل الإحصائي.
- ◆ **مصطلحات الدراسة:** تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة في ما يلي:
- * **الكفاءات:** هي مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة، داخل إطار حقه المهني، كما تحوي أيضا تنظيم العمل وتخطيطه، وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع النشاطات الغير عادية، نحن لا نتعلم بالضرورة لنعرف، ولكن نتعلم خاصة لتتصرف.
- * **الإدارة بالكفاءات:** وهي المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءة يساعد على قيادة المؤسسة في بيئة مضطربة، ويهدف إلى تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة من خلال تشجيع العاملين على تعزيز السلوك المهني لصالح النجاح الجماعي، ويعتبر أداة لخلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها فالمؤسسة التي تدرج الكفاءة في استراتيجيتها يبرز توجهها هذا أيضا في سياسة مواردها البشرية أي أنه يهدف إلى تطوير مهارات جميع العاملين على السواء والابتعاد عن التمييز السليبي.
- * **الميزة التنافسية:** هي المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.
- * **الميزة المستدامة:** هي الميزة المطلوبة للشركة لكي تزدهر في البيئة العالمية اليوم وتتطور باستمرار ووجب المحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة.
- * **الميزة التنافسية المستدامة:** هي تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي ومن غير الممكن تقليدها مستقبلا من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين وعندما تكون المؤسسات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية، أي أنها الموقف الذي تطوره المؤسسة تجاه منافسيها.
- ◆ **حدود الدراسة:** من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة، ومحاولة فهم مختلف جوانبه؛ يمكن تحديد وحصر مجالاته، والمتمثلة في الآتي:

- * **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية، بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة.
- * **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين (25 ماي و 15 جوان 2020) من الموسم الجامعي: 2019-2020.
- * **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة.
- * **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على تقييم دور أسلوب الإدارة بالكفاءات من جوانب محددة، وهي: (مدى توفر الكفاءات الاستراتيجية (الأساسية)، مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، مدى السعي لتطوير مخزون الكفاءات) وعلاقة كل ذلك بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ◆ **أسباب اختيار الموضوع:** من بين أسباب اختيار هذا الموضوع؛ نذكر ما يلي:
- * ارتباط المفهوم بمجال تخصص "إدارة الأعمال"، مع الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به، وخاصة الحديثة منها.
- * التساؤل الدائم عن السبب المقنع لفشل المؤسسات الجزائرية، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها؛ في ظل اشتداد المنافسة، على الرغم من أن الكثير منها تتوفر وتمتلك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك.
- * البحث عن أسباب ضعف اهتمام مختلف المؤسسات الجزائرية بالكفاءات بشكل خاص، وبشكل عام دواعي تقديم أولوية الاهتمام بتوفير مختلف الموارد المادية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.
- ◆ **صعوبات البحث:** لقد واجهت انجاز هذا البحث العديد من الصعوبات يمكن إنجازها في النقاط الآتية:
- * ندرة المراجع الخاصة بموضوع الكفاءات والمقاربات الجديدة في الإدارة الاستراتيجية.
- * طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.
- * الوضع الصحي الذي تمر به البلاد حيث أدى إلى وجود صعوبات في زيارة مكتبة الجامعة أولا وثانيا تأخر الجانب التطبيقي نوعا ما بسبب حرص المؤسسات على عدم استقبال المتربصون أثناء فترة الحجر الصحي.
- ◆ **هيكل الدراسة:** سيتم تقسيم هذه الدراسة وفق طريقة "IMRAD"* إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:
- * **الفصل الأول:** يحمل عنوان طبيعة الإدارة بالكفاءات، حيث سيتم تقسيمه إلى **ثلاثة مباحث**، سيتضمن المبحث الأول الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة بالكفاءات، في حين سيتناول المبحث الثاني عموميات حول

*"IMRAD": Introduction, Methods, Results, and Discussion.

الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فسيتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالكفاءات والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة.

* **الفصل الثاني:** يحمل عنوان دراسة أثر أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة، حيث سيتم تقسيمه كذلك إلى **ثلاثة مباحث**، سيتضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة بنك الخليج الجزائري، في حين سيتناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فسيتناول تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.



الفصل الأول:

طبيعة الإدارة بالكفاءات



مقدمة الفصل:

كان ولازال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكثير من الباحثين والمنظرين بدءا بـ (M.Porter) الذي يُعتبر أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد بأن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات، والتي تلعب الدور الأساسي في إنشاء ميزتها التنافسية وتطويرها، على اعتبار أن عملية الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه باقتصاد المعرفة تقتضي من المؤسسات؛ خاصة الاقتصادية منها وجوب تمييز مواردها الداخلية والبشرية خصوصا، بالإضافة إلى ضرورة رصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفاءاتها كمورد استراتيجي؛ يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة شديد التنافسية.

وبغية تقديم تفسير أكثر لهذا المنظور؛ سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة بالكفاءات؛
- عموميات حول الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة بالكفاءات

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات يرجع إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المؤسسات لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق وسنحاول في هذا المبحث للتعرض لجميع مفاهيم الكفاءات والإدارة بالكفاءات وكيفية بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات في المؤسسة

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، حيث حضي هذا المفهوم على نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح وان اختلفت آرائهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية سنحاول توضيحها في هذا المطلب، من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى وتصنيفها.

أولاً: مفهوم الكفاءات

1- تعريف الكفاءات: اختلفت التعاريف حول الكفاءة كالتالي:¹

يعتبر أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930: "مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة".

- كما نجد من عرفها على أنها: "تلك المعارف والسلوكيات، والمهارات المتحركة، أو القابلة للتحويل، بغية القيام بمهمة محددة".

- وهناك من يرى أنها: "القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ".

- في حين هناك من عرفها على أنها: "القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً".

- وأيضاً تم تعريفها على أنها: "تلك المهارة العملية الآنية والقصيرة".

¹ - آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص ص: 7 - 8.

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ أن التعاريف الثلاثة الأولى ركزت على اعتبار الكفاءات مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط، وإلا كانت بدون معنى وإنما العمل على التوفيق بينها واستخدامها بغية القيام بمهمة محددة، في حين نجد أن التعريف الأخير أضاف عنصر الآنية، والمدة الزمنية القصيرة. أما التعريف الرابع فيرى أن الكفاءة هي القدرة على التنسيق بين مختلف الموارد من أجل الوصول إلى هدف معين.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين.

2- خصائص الكفاءات: تتفق مختلف التعاريف باختلاف مستوياتها على عدة خصائص، تتمثل أهمها في ما يلي:¹

✓ الكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف، إنما عبارة عن عملية ذلك لأنها تنطوي 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.

✓ الكفاءة عبارة عن نظام لأنها تقوم بدمج المعارف والمهارات والتصرفات" 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 وتنظيمها والتنسيق بينها، وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي لم 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.

✓ الكفاءة تنتج من فرد في وضعية مهنية معينة أو من فريق عمل، وتكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

✓ الكفاءة ترتبط بالنشاط، إذ نجد أنها ترتبط بمهمة أو عمل حدد، كما يمكن أن تغطي مجموعة من النشاطات والأعمال، ولهذا فالكفاءة العامل لا تتحدد من مسؤولياته أو مستواه العلمي فقط، إنما تتحدد انطلاقا من أعماله ونشاطاته والنتائج المرتبطة عنها، فالكفاءة ليست النشاط وإنما ما ينتظر من النشاط.

✓ الكفاءة بناء ناتج عن التنسيق الملائم للموارد، سواء على مستوى الفرد، الجماعة، أو المنظمة ككل، وبالتالي فالقدرة على التنسيق هي كفاءة في حد ذاتها لبناء كفاءات تتلاءم مع الظروف التي تتواجد فيها.

¹ - وهيبه مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كنموذج إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2015-2016، ص ص: 30 - 31.

3- أهمية الكفاءات:

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

أ- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:¹

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة ولاعتبارات اقتصادية للمؤسسة 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 منعة بالنسبة لها، لأن الاحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق.
- 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.
- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة الثقة لاملاكهم لها.
- الأفراد داخل المنظمة لا يمكنهم الاستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في السابق وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءاتهم لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعياتهم في العمل.
- أمام تضخم شهادات التخرج فإن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز الأفراد الأكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها توحى للاحترافية في العمل.
- نخلق 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 إصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

¹ - وهيبة مقدود، المرجع السابق، ص ص: 39-40.

ب- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد: تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا

أساسيا لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق ما يلي:¹

• تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات لبيان الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير 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.

• يقوم العمل الناجح داخل المؤسسة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون.

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

ج- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى

إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الاهتمام:²

• تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده، بالإضافة إلى تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف، وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد.

• تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداء لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمؤسسة، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم، بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها.

• بروز مفهوم الكفاءات في المؤسسة يدفع إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا.

¹ - المرجع السابق ص: 40.

² - نفس المرجع، ص: 40-41.

- إن الاعتماد على الكفاءات في المؤسسة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضاً عليها أن تسعى لسد النقص منه، بالاعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول.
- 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 كفاءتهم.
- 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.
- د- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:** تعتبر الكفاءة من المفاهيم الهامة في الإدارة المعاصرة لما تحقّقه من مزايا للمؤسسة، حيث توصلنا إلى أعلى مستوى من النجاح في الأداء الكلي لها، ونبرز أهميتها أكثر وفق مايلي:¹
- أصبح موضوع الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في الكثير من الأحيان المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.
- تعتبر الكفاءات بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة 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 دفع بالمؤسسة هو قناعاتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات.
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جديدة... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء، والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ) لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال.
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة تنافسية المؤسسة، فهي تزيد من جودة منتجاتها وخدماتها مما يكسب المؤسسة لمزايا تنافسية.

¹ - المرجع السابق، ص: 42.

4. أبعاد الكفاءة:

يمكن إبراز أبعاد الكفاءة فيما يلي:¹

أ- المعرفة "SAVOIR":

المعرفة تتعلق بمجموع المعلومات المؤسسة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها، ويمكن تعيبتها 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 المؤسسات، فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة، حيث أنه يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة، وبهذا فهي شرط أساسي للكفاءات بكل أنواعها، وتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما هي:

● **معارف عامة "Connaissance générale":** 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، فالمعرفة العامة تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما، فهي جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم.

● **المعارف الخاصة أو المتخصصة:** وهي نوعان:²

← **المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة:** تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية والتطبيقية بل تستدعي فهم النظرية والقدرة على استخدام هذه المفاهيم، واستغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط معين، فكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان.

← **معارف خاصة بالمحيط الوظيفي:** إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا من خلال الخبرة والمسار المهني، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل، المصلحة، القسم أو المؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة مثلا: قواعد الأمن في الورشة، تنظيم الشبكة التجارية للمنظمة... الخ

● **المعارف العملية أو الإجرائية "Connaissance procédurale":** هذا النوع يسمح بتحديد كيفية التصرف، أي تحديد كيفية العمل فعلى خلاف المعارف العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن أن

¹ - أسية رحيل، مرجع سابق، ص ص: 8-9 .

² - المرجع السابق، ص ص: 9-10 .

يساهم في تحقيقه، فالمعارف العملية تصنف النشاط المراد إنجازها، كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، طريقة إنشاء مخطط للتكوين، إجراءات تحسين المخزون... الخ، فهي تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارة التي نتناولها في العنصر الموالي.

ب- المهارة "SAVOMOIR FAIRE":

يتعلق الأمر بمعرفة التطبيق أو القدرة على الإنجاز 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:¹

• **المهارات العملية "Savoir faire opérationnel":** تكتسب هذه المهارة أساسا من الخبرة المهنية، لكن بإمكانها أن تكون موضوع تعلم، يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة.

• **المهارات العلائقية "Savoir faire relationnel":** هي مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، فهي مكتسبة ليس فقط عن طريق السيورة المهنية وإنما عن طريق احتكاك الفرد مع المحيط بصفة عامة، ووظيفتها هي القدرة على خلق التعاون سواء بين مختلف أفراد المؤسسة أو مع محيطها، وأمثلة عن هذه المهارات إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب، العمل في فريق، التفاوض مع مسؤول.

• **المهارات الذهنية، التفكير الجيد:** هي عبارة عن مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا، كالوصف، المقارنة... 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 انطلاقا من معلومات أولية وهي مطلوبة أكثر بالنسبة للنشاطات التي تعتمد على القدرات الفعلية أكثر من العضلية، كإنجاز تحليل لاجتماع ما، أو استخلاص معطيات... الخ.²

وعلى العموم تعتبر المهارة من أهم الموارد غير الملموسة المتوفرة لدى الأفراد، والتي يمكن التعبير عنها في الغالب من خلال عبارة "أنت تكون قادرا على فعل شيء ما"، وتكتسب هذه المهارات في أماكن وأوقات مختلفة وليست فقط خلال المسار المهني وكل المهارات التي يتم فإكتسابها سيكون لها تأثير بالغ على تصرفات الأشخاص وسلوكياتهم والتي تعبر هي الأخرى من أبعاد أو عناصر الكفاءة.³

¹ - نفس المرجع، ص: 10 - 11.

² - نفس المرجع، ص: 12.

³ - نفس المرجع، ص: 14.

ج- الاستعداد "SAVOIR ETRE":

يتمثل الاستعداد في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد، وتشمل العناصر التي تندرج تحت سلوكه وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، ففي الوقت الراهن تكمن فعالية المؤسسات في نوعية التصرفات والسلوكيات 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.

ويمكن القول أن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من الأبعاد الثلاثة، ويمكن إظهار ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة وفق ما يلي:¹

- **المعارف والمهارات:** إذ نلاحظ أنه هناك تداخل بين المفهومين في تشكيل الكفاءات وهذه الأخيرة ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي يستخدم بها الفرد جزءا من معارفه، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكنة لتوظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، وهذه الأخيرة هي مخزنة في عقولهم ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال.
- **المهارة والاستعداد:** من الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير استعداد لها غير فعالة تمام، وكذلك بالنسبة للاستعداد دون مهارة.

- **المعارف والاستعداد:** إذ يركز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكيات ملائمة، والتي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني دون فهم الاستراتيجيات وسيرورة النشاط، مثلا لا يمكن أن يكون الفرد مهما كان مستعدا لفعل ذلك.

وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسات 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.

ثانيا: أسباب تنامي مفهوم الكفاءات في المؤسسات:

لقد زحرت المرحلة الراهنة بتحديات عديدة وانعكست نتائجها على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فأهم ما يميز هذه المرحلة هو التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى الميادين، وهذا ما أسهم في تغيير 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 في ما يلي:²

¹ - المرجع السابق، ص: 11.

² - مقدود وهيبة، مرجع سابق ص: 3 - 4.

1- تحديات العولمة:

أدت العولمة بالمؤسسات 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 المؤسسة.

وكل هذا لا يمكن أن يكون إلا بامتلاك المؤسسة لمورد بشري متميز، وفي هذا السياق يؤكد روبرت رايش "Robert Reich" في كتابه "l'economie 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 سيقى متحذرا داخل الحدود القطرية وهو الأفراد المكونين للأمم، وسوف يكون رأسمال كل أمة عزيمة وكفاءات أفرادها، وبهذا لم يعد التنافس محصورا على الموارد الأولية، وإنما تعدى ذلك إلى ما تملكه المؤسسات والمجتمعات من رأسمال فكري قادر على التميز، وبالتالي فإن محور التركيز يجب أن يكون على استقطاب الكفاءات وتنميتها بما يمكن المؤسسات من التنافسية والاستمرارية وعليه نقول أن أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة هو إيجاد وسائل تحرير وابتكار الكفاءات وكسب كامل التزامهم، لذا يتوقع زيادة شدة التنافسية عليها".¹

2- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ومقتضيات الابتكار المستمر:

يشكل عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها عاملا حاسما وفعالا للتنافسية الجديدة وبالتعمق في مفهوم التكنولوجيا يتضح أنها التطبيق الفعلي للمعارف أو التقنيات في مجال تصميم وتصنيع المنتجات أو تقديم خدمات، وعليه نجد المؤسسات تتسارع من وتيرة استغلال المعارف التقنية في سبيل تطوير التكنولوجيات خلال ابتكارات أفرادها، وهذا يتطلب المزيد من البحث عن الموارد البشرية المعرفية لتعظيم الاستفادة منها، وقد ترتب على التطورات التكنولوجية إحداث تغير في محتوى العديد من الأعمال وخلق أعمال جديدة، واستيعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في

¹ - المرجع السابق، ص: 4.

كثير من المؤسسات وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب لأفراد لمقابلة متطلبات العمل أو إعادة تدريبهم بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة.¹

يمكن القول أننا أصبحنا في زمن تقاس فيه قوة الدول والمؤسسات بمقدرها الابتكارية ومؤهلاتها الخلاقة وبهذا اقتحم العالم مرحلة جديدة يولى فيها الاهتمام الأكبر للموارد البشرية للتحكم في كل التطورات والتغيرات.

3- التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل:

كان للعوامل التي أشرنا إليها سابقا آثارا بالغة وانعكاسات مباشرة على البنيات التنظيمية، وقد أصبح التغيير نتيجة لذلك مسارا اعتياديا مستمرا، هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات، حيث أضحي التكيف السريع للمؤسسات 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 تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف، المرونة التفتح والاستقلالية، ويمكن حصر نطاق هذه التحولات في كل من التغيرات الفردية والتنظيمية، وهو ما اصطلاح إليه بالتطوير التنظيمي، وتحولات أنظمة العمل والتسيير.²

فأما عن التغيرات الفردية والتنظيمية فمعظم المؤسسات تتواجد في محيط يتسم بالتقلبات والتغيرات السريعة والمستمرة، مما يعرضها باستمرار لإفرازات ومخاطر هذه التغيرات، وهو ما يفرض عليها حالة الاستنفار القصى بشكل دائم، فالمؤسسات إما أن تغير نفسها وتواكب المستجدات البيئية أو أن تعرض نفسها للمخاطر وهجمات الضغوطات الخارجية، ويتعلق هذين النوعين من التغيرات بالفرد والمؤسسة معا، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، باعتبار أن المؤسسة 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 فان 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 المؤسسة على التكيف ومسايرة التغيرات التي تحصل في المحيط، والثاني يتمثل في تغيير النماذج والأنماط السلوكية للعاملين، فهذه العوامل فرضت على المؤسسات منطلقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحضير.... الخ، وأحدثت أنماط جديدة من

¹ - نفس المرجع، ص: 4.

² - وهيبة مقدود، المرجع السابق، ص: 4.

العلاقات المهنية تشمل إلى حد كبير حركية العمالة، وانتقل مركز الاهتمام إلى الكفاءات، أي أن النظرة إلى العامل لم تعد تقتصر على ما يجوزه من شهادات، بل بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حاليا ومستقبليا، وعليه فالتغيير التنظيمي المخطط عملية بشرية محضة تنجز بواسطة إمكانياته.¹

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 المؤسسات، 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 المؤسسات 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 المؤسسات اليابانية، فكل هذه التغيرات التي حدثت ولازالت تحدث في محيط المؤسسات والتي يمكن مواجهتها بعامل أساسي في المؤسسة وهو المورد البشري، وهذا ما زاد من اهتمامها به، وبرز ذلك من خلال التغيرات التي أحدثتها في تنظيم وتسيير هذا المورد، وهذا المواكبة التغيرات والتحويلات المستمرة لضمان البقاء في هذه البيئة.²

ثالثا: علاقة مصطلح الكفاءات ببعض المفاهيم الأخرى:

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 ونستنتج العلاقة التي تربط كل من الكفاءة والمصطلحات المتقاربة منها:³

✓ **الكفاءة والاحتراف:** في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة 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.

✓ **الكفاءة والتأهيل:** يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسب 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.

¹ - نفس المرجع، ص: 5.

² - نفس المرجع ص: 6

³ - وهيبة مقدود، المرجع السابق، ص: 18 - 19.

✓ **الكفاءة والإمكانية:** يمكن للإمكانية أن تعرف "الاستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما للتفتح على المستقبل والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية" 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.

كما نذكر من المصطلحات المتقاربة ما يلي:¹

✓ **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.

✓ **الكفاءة والخبرة:** 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.

✓ **الكفاءة 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.

✓ **الكفاءة والأداء:** الأداء "performance" يقصد به الجميع بين الفعالية "efficacité"، والفاعلية "efficiency"، فهذه الأخيرة هي الاستعمال الأمثل للمواد، 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.

¹ - المرجع السابق، ص: 19-20.

رابعاً: تصنيف الكفاءات

باعتبار الكفاءات مرتبطة بالأفراد الذين يتميزون بالتعقيد، فإن تركيب وتكون الكفاءات من خلال الأبعاد المشكلة لها والمتمثلة في المعرفة، المهارات، والتصرفات (الاستعدادات) ويكون متحدد بشكل كبير، وهذا ما ساهم في تعدد التصنيفات المتعلقة بأنواع الكفاءات، ويمكن إبراز ذلك وفق ما يلي:¹

1- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

قام روبرت كاتز "Robert Katz" بوضع ثلاثة أنواع للكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف موقع الفاعلين، وهي:²

أ- الكفاءات الفكرية التصورية:

تشمل الكفاءة الفكرية القدرة على تصور المنظمة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ. هذه التصورات تمنح الإطارات أسلوباً خاصاً في فهم صياغة التوجهات التنموية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية 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.

ب- الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:

وتسمى كذلك بالكفاءات الاجتماعية، وتتمثل في قدرة الفرد على العمل بفعالية باعتباره عضواً في مجموعة ولذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد بعلاقاته بمسؤولية، نظرائه، ومعاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون، ويرى من خلال ذلك التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معاً. إن هذا النوع من الكفاءة مطلوب في كل مستويات الهرمية، ولكن بكثرة على المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى)

ج- الكفاءات التقنية:

تتمثل الكفاءات التقنية في استعداد الفرد أو مجموعة أفراد للقيام بمهامهم، فهي تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية إذ تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة مثل كفاءة إدارة

¹ - عائشة نجاح، محاضرات إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آية خلدون، تيارت، 2018، ص: 12-13.

² - عائشة نجاح، المرجع السابق، ص: 13.

المعطيات، تصميم الشكل الخارجي لمنتج معين كالسيارات، هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى خاصة في المؤسسات الإنتاجية.

ومن خلال هذا التصنيف سيظهر أن كل منظمة تحتاج لأداء مهامها على أحسن وجه إلى الأنواع الثلاث التي ذكرناها، متفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية وبينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجاتها للكفاءات التقنية.

2- تصنيف الكفاءات من حيث مدى الزاميتها 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

أ- الكفاءات الخصوصية:

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، إذ لا يمكن تأدية المهام المنوطة إليه في هذا المنصب إلا يتوافر هذه الكفاءات مما يجعل هذا النوع مرتبط ارتباط وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

ب- الكفاءة 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، وهذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن 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، وتمثل أهمها: قراءة النصوص، استعمال الوثائق، التحرير، الحساب، الاتصال الشفهي، القدرة على التفكير لمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتنظيم العمل الجماعي، الإعلام الآلي.

¹ - عائشة نجاح، المرجع السابق، ص: 13-14.

3- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج إليها:

تصنف كالتالي:¹

أ- الكفاءات المتاحة:

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

ب- الكفاءات اللازمة مستقبلا:

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

4- تصنيف الكفاءات على أساس المستوى:

تم التوصل في ما سبق إلى أن الكفاءة يمكن أن تكون نتاج فردي أو جماعي أو تنظيمي، وعلى أساس ذلك نميز ما يلي:²

أ- الكفاءة الفردية: الفرد هو الحامل المادي للكفاءة فهو الذي ينتجها، بينها، يستثمرها ويطورها، ولهذا ترجع الكفاءة إلى الأفراد فلا توجد كفاءة بدوئهم فالعامل أثناء ممارسته لوظيفته ومهامه يلجأ غالبا لطريقة تخصه لوحده، حيث يستغل طاقاته، إمكانياته ومعارفه الشخصية، وبهذا نقول أنه يستغل كفاءاته لأداء عمله.

وكما رأينا سابقا يمكن القول أن الكفاءات الفردية من نتاج عامل في وضعية مهنية، حيث يقوم بتعبئة وتوليف الموارد التي يمتلكها كمعارف، القدرات، المهارات... الخ، ويستغلها لإنجاز المهام المكلف بها، ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين التفصيل في هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمى بمرجعية الكفاءات أو الكفاءات الفردية الأصلية، وتمثل في تحديد مجموعة من الكفاءات الفردية اللازمة وهي تختلف من منظمة لأخرى حسب تصور المؤسسة لاحتياجاتها لها.

¹ - المرجع السابق، ص: 14 - 15.

² - نفس المرجع، ص: 15 - 16.

ب- الكفاءات الجماعية:

بحكم طبيعة المؤسسة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحديد الكفاءات يستدعي عدم الاهتمام بالكفاءات الفردية فقط، بل أيضا 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 جانبيين: (جانبا باطنيا يتمثل في تشاطر المعارف؛ وجانبا ظاهريا يتمثل في العروض الجماعية)¹.

المطلب الثاني: بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات

يحتاج أسلوب الإدارة بالكفاءات لمنهجية فكرية متطورة توجه عملياته وفعالياته نحو أسلوب منظم يحقق الأهداف التي أتى من أجلها، إذ تختلف المنظمات في بنائها وتطبيقها له لتحقيق الهدف الرئيسي منه؛ وهو تحقيق التميز، لارتباطه بالفرد الذي يتميز بالتفديد، إلا أنه يوجد بعض الملامح الجوهرية والرئيسية لهذا الأسلوب التي تشترك فيها كل المنظمات التي تسعى لاعتماده، ولهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة شاملة لكيفية بناءه وتطبيقه في المنظمات الساعية للتميز، من خلال التعرف على متطلبات أسلوب الإدارة بالكفاءات، وكذلك الاستراتيجيات المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات.

أولا: متطلبات أسلوب الإدارة بالكفاءات وعوائقه

1- متطلبات أسلوب الإدارة بالكفاءات

إن الهدف الرئيسي للإدارة بالكفاءات هو ضمان تميز المنظمة، وبالتالي إمكانية قيادة المؤسسة في محيط متغير، وهذا يتطلب شروط ينبغي توفرها لنجاحها في ذلك، وتتمثل أهمها في²:

- **عمل المستويات الثلاثة لأسلوب الإدارة بالكفاءات معا:** 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، 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).

¹ - نفس المرجع السابق ص ص 16-17.

² -نبيل حمادي، نذيرة رقي، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص: 120.

- الاعتماد على استراتيجية المنظمة وإمكانيات الأفراد: فالاستراتيجية كما رأينا سابقا تعتبر مجمل الكفاءات الفردية والجماعية والقدرات التنظيمية، لذلك في 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 الاستراتيجية؛ أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية.
- توفير وتطوير الكفاءات الاستراتيجية والحفاظ عليها: فالكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث؛ هي الكفاءات الاستراتيجية 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.
- تلاؤم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع الكفاءات المختارة ككفاءات محورية: والتي يجب أن تقيّم 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؛ من أجل القيام باستثمارها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2- عوائق أسلوب الإدارة بالكفاءات:

- إذا كان تسيير الكفاءات ليس سلمياً وتشوبه بعض المخاطر عند الاستعمال، يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية، وبذلك قد¹:
- * تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات؛
 - * تكون مكلفة جدا ومضجرة في إدارتها؛
 - * نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين؛
 - * سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم تكامل بين كفاءات التبادل الثقافي.

ثانيا: مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات

قبل التطرق في تفصيل مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، يجب التمييز بين الإدارة بالكفاءات وإدارة الكفاءات، "التسيير بالكفاءات ليس مقارنة النخبة، لأنها تعتمد على المستوى الأول (تسيير الكفاءات)، المستوى الثاني (ماتجمنت الكفاءات) التي تسيير وتطور كل كفاءات المنظمة"².

¹ - المرجع السابق، ص: 120-121 .

² -عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات، روى نظرية وتطبيقات علمية، Cybrarians journal- العدد 41، مارس 2016، ص: 33.

1- المستوى القاعدي لأسلوب الإدارة بالكفاءات

إنَّ كلتا الأسلوبين تربطهما علاقة تكاملية، إذ أثناء بناء أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ يمر بمراحل من أهمها مرحلة تكوين الكفاءات، وهي التي توفرها له إدارة الكفاءات، مما يعني أنه يحتاج إلى قاعدة صلبة يقوم عليها، والتي تعمل على استقطابها وتوفيرها له إدارة الكفاءات. فبفضلها يتم جلب وجمع الكفاءات؛ سواء منها الفردية أو الجماعية المتوفرة أصلاً في المنظمة، بواسطة تقنيات مستحدثة؛ كالبطاقة البيانية للكفاءات أو محفظة الكفاءات، بمعنى أن إدارة الكفاءات؛ هي مختلف النشاطات لتسيير الموارد البشرية للمنظمة، والمقابل الإدارة بالكفاءات تمثل الاندماج على المستوى الاستراتيجي، ولتوضيح أكثر لهذا المستوى؛ يستوجب التعريف بإدارة الكفاءات.

أ- تعريف إدارة الكفاءات:

- تعرّف إدارة الكفاءات على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال، والتي تستخدم المهارات (وتقييمها)؛ كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما ترتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمنظمة"¹.
- وكذلك تعرّف إدارة الكفاءات بأنها: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد"².
- كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"³.
- كما يعتبرها الباحثون على أنها: "تمثل المستوى العملي لأسلوب الإدارة بالكفاءات، لأنها تهتم بالكفاءات في العمل على مستوى الأفراد و الجماعات"⁴.
- أما من منظور إدارة الموارد البشرية فقد عُرِّفت على أنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمنظمة. حيث يُعتبر التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات، هو الانتقال

¹ - نبيل حمادي، نذيرة رقي، مرجع سابق، ص: 155.

² - 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، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص: 06.

³ - علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 02 ، 2007، ص: 08.

⁴ - أحمد حسن العزام، أثر الإستراتيجيات التكنولوجية على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص: إدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص: 55.

من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها؛ إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز"¹.

- كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق يبحث عن التوفيق في تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها"²

ب- أهمية إدارة الكفاءات:

يمكن إبراز أهمية إدارة الكفاءات في النقاط الآتية³:

- العمل على إبراز أسلوب إداري جديد يقوم على المعايير والقيم والأفكار، إذ يعد الأرضية الصلبة لأسلوب الإدارة بالكفاءات، إذ يربط بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات من الناحية العملية.
- تعمل على دراسة وإدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى نقاط قوة الأفراد، وإبرازها إلى الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة كفاءات الموارد البشرية.
- 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 يلي احتياجات المنظمة كما ونوعا.
- تعمل إدارة الكفاءات على خلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد؛ وجعلهم أكثر تماسكا، وهو ما يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمنظمة⁴.

ج- متطلبات إدارة الكفاءات:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية، وذلك من خلال توفير المقومات والركائز الضرورية، ومن أهم شروط تحقيق ونجاح إدارة الكفاءات على أرض الواقع وإبرازها لدعم المنظمة ما يلي⁵:

¹- رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ردمد العدد 16، 2012 ص: 112.
²- زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008، ص: 20.

³- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شبنونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، (من 11 إلى 13 نوفمبر 2005)، 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 محمد خيضر - بسكرة، (21-22 فيفري 2012)، ص: 16.

⁵- 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), p: 57

- إشراك العاملين في عملية إدارة الكفاءات سواء كانوا أفراداً؛ أو جماعات، باعتبارهم حاملين الكفاءات، وبهذا ينتظر منهم مشاركة أبعد من منصب العمل، والعمل المحدد لهم نحو فضاء أوسع، من خلال المبادرة باتخاذ القرارات؛ بدلا من مساندة التعليمات فقط، وإعطاء الاستقلالية في العمل، وهو ما يزيد من تطوير كفاءاتهم.
- على استراتيجية المنظمة أن تضم وتدمج إدارة الكفاءات، هذا لفعاليتها أكثر مع نشاطات التخطيط الإستراتيجي، باعتبارها ورقة رابحة لإستراتيجية المنظمة، فهي تُعد أهم جزء في إدارة الأعمال الكلي للمنظمة، ويكمن أكثر عند النظر في مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمنظمة، وذلك للأهمية التي توليها المنظمة لها، ومن جهة خلال دراسة إدارة الكفاءات للسوق والتحديات التي يفرضها المحيط.
- **التدريب والتطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر، وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك¹.
- **قيادة الإبداع والابتكار:** إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى توفر متطلبات حساسة، لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.
- تجنيد كل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تحتاج إليها إدارة الكفاءات، فغالبا ما ترافق المنظمة محيطها، وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل؛ على مواءمة الموارد البشرية مع هذه التغيرات، والتي من بينها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية؛ التي تستدعي من مسيرتها الاستجابة إلى تحولات محيطها، وهذا بتكليف المنظمة معه؛ للتمكن من توجيه عمليات إدارة الموارد البشرية، بما يتلاءم مع هذه التحولات².
- إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية، ولكي تنمو وتعظم؛ لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين لتشجيعهم على الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية، من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين³.

¹ - حرز الله محمد لخضر، متطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاقر السياسة والقانون، العدد 14، جانفي 2016، ص: 339.

² - وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، 2015، ص: 95.

³ - حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص: 339.

ثالثاً: المحددات التنظيمية المؤثرة في أسلوب الإدارة بالكفاءات

إنَّ لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات، مؤثرة بذلك على هيكلها التنظيمي وأساليب الاتصال بها ونمط القيادة المعتمد فيها، وتمثل بمحملها عوامل ومقومات تنظيمية؛ يلزم توافرها بشكل فعال لنجاح أي أسلوب إداري، لتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة.

1- دور الثقافة التنظيمية في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، ولتوضيح ذلك نتطرق لما يلي¹:

أ- **تعريف الثقافة التنظيمية:** تُعتبر الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والأفكار والمعايير والممارسات المتكاملة؛ التي تبناها 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.

ب- الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي لأسلوب الإدارة بالكفاءات²:

يُعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطوير المؤسسة، وهي من العوامل الضرورية لنجاح أي أسلوب إداري، بما في ذلك أسلوب الإدارة بالكفاءات، وفي هذا الشأن يقول بيتر دراكر "P. Drucker" 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 والاتجاهات والمثل العليا السائدة، فهي ثقافة أكثر منها جمع لتقنيات، ولهذا فنجاح هذا الأسلوب يرتبط بالثقافة التنظيمية لأنها تؤثر على الاستراتيجيات التنظيمية، من خلالها يمكن التصدي لكل أنواع المشكلات التي تعترضها.

ونجد أدبيات الثقافة التنظيمية؛ تؤكد على أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة، يُعتبر عاملاً مهماً في تحديد درجة التطابق بين الأفراد والمنظمة، لأنها تمنحهم شعوراً بالهوية التنظيمية وتحقق الاستقرار التنظيمي لهم وتزيد من تنمية ولائهم للمنظمة، وتسهل بناء الالتزام لديهم وتمدهم بالرؤية الواضح للطريقة التي تتم بها الأشياء، فقبول معظم العاملين لها؛ يعني وجود موائمة قوية بين الأفراد وأفعالهم، وبالمقابل تراكم الخبرات والكفاءات؛ يؤدي إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة، فكل فرد ينتقي منها ما يزيد في قدرته على التكيف

¹ - وهيبية مقدود، مرجع سابق، ص: 74 - 75.

² - سمراء دومي، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، ص: 240.

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، وهي تغرس فيهم الاتجاهات وتستشير السلوك الضروري لنجاح المنظمة، 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، كما يعطي وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة للمنظمة خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات، وهذا انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين، والتي تسمح لهم بالتمييز والاختلاف عن باقي الأفراد في المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى كل ذلك تُعتبر عاملاً في اجتذاب العاملين الملائمين؛ وخاصة الطموحين، لأن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.

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.

2- دور نمط القيادة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

تلعب القيادة أيضاً دوراً بارزاً في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، ولتوضيح ذلك نتطرق لما يلي¹:

أ- **تعريف القيادة:** تعرّف القيادة على أنها: "القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف المحددة والمحافظة عليها"².

ب- أهمية نمط القيادة في نجاح 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 تماسكها والتنسيق بين مهامها؛ ومنع الصراعات التي قد تحدث بينها، بما يثبت الأهداف المرجوة.

إنّ للقيادة دوراً مهماً في مواجهة التحديات وأحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال، إذ لها إمكانية في تقديم الدعم من أجل تبني أساليب إدارة حديثة ومعاصرة في المانجمنت، مثل تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاحها، لكونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانبها، إذ تجعل من الأسلوب

¹ - وهيبه مقدود، مرجع سابق، ص:ص: 80.

² - شاهين قاسم، العمري برسيم، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة - العراق، 2009، ص: 06.

المتبع للإدارة أكثر فعالية، فالقيادة الفعالة تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وتنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وتمثل عملية تدعيم القوى الإيجابية والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، ومواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة.

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 مخطط وموجها ومشاركا في التنفيذ ومسؤولا عنه وعين تراقب من أجل اكتشاف العيوب وتصويب المسار، فهي ذات تأثير ديناميكي في تفاعل الأفراد والمنظمات، إذ لها أهمية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لكونها المحرك للجهود وتنسيقها وحشد وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الانجاز، ذلك لأنها ليست مجرد علاقة بين شخص وآخر، إنما تمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة، فمن خلالها تتكون عادات وتقاليد وقيم معينة تنعكس في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فالقيادة الفعالة تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية وهذا بمناسدتهم التحلي بالقيم الخلاقة وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة، فهي تعمل على إيجاد ظروف عمل جيدة مع تنمية مهارات الموظفين لإطلاق كفاءاتهم بشكل مستمر¹

تؤدي القيادة الفعالة لتحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تعمل على توضيح الأهداف للمرؤوسين والمحافظة على التوازن في تحقيقها، بمعنى أنه لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة، ولتحقيق أهدافها وضمان استمرارها؛ يجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة، تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم، من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكلة إليهم. 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 بأن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد للمنظمات، مما يسمح للإدارة المتخذة التحكم في التعقيدات؛ وفي بيئة عمل المنظمة².

3- دور الهيكل التنظيمي في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

يعتبر كل من الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال من المقومات الأساسية لنجاح أي أسلوب إداري نظرا لتأثيرها على سلوك المورد البشري في المنظمة. ولتوضيح ذلك نتطرق لما يلي³:

¹ - قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق ص: 8.

² - نفس المرجع السابق، ص: 10.

³ - مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص: 100.

أ- تعريف الهيكل التنظيمي: يعرف بأنه: "الشكل العام للمنظمة التي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، وتخصصات الأفراد في المنظمة وطبيعة العلاقات الوظيفية بينهم، وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري".

ب- 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 بال رسمية وتعتمد على القواعد والإجراءات والأوامر والتطبيق الحرفي لكل منها من قبل العاملين، وهذا ما يجد من مرونة المؤسسة 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 وطاقت الأفراد ورغبتهم في المساهمة في اتخاذ القرار وإحساسهم بأهمية كفاءتهم، ولكن تحول المنظمات لأنظمة أكثر انفتاحا ومرونة، أدى بها إلى تطويرها بشكل يجعل 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 الإيجابية للعنصر البشري، وتمثل ملامح الهيكل التنظيمي في المنظمات 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.

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، فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، فإنها تكون مشجعة للإبداع والتكيف مع الحالات، 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 خبراتهم وبالتالي إطلاق كفاءاتهم.

4- دور الاتصالات التنظيمية في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات:

تلعب الاتصالات التنظيمية كذلك دورا بارزا لنجاح أسلوب الإدارة الكفاءات، ولتوضيح ذلك نتطرق لما يلي¹:

¹ - أسية رحيل، مرجع سابق، ص ص: 110-112.

أ- تعريف الاتصال: يعرف على أنه: "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".

ب- دور الاتصال الفعال في أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يُعد الاتصال بمثابة العصب الرئيسي للمنظمة، إذ يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، حيث 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 في ظل اتصال إداري فعال وناجح.

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 شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة للمحيط، وبدونها تصبح هذه المنظمة مجرد مجموعة من الأفراد يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وتميل أجزائها إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة، فهو لا يقتصر فقط على الدور الإرشادي والوقائي للمشكلات الإدارية، بل يمتد إلى الدور العلاجي من خلال الإبداع والابتكار، لأنه يسمح بزيادة حجم المعرفة لدى الفرد ويزيد من تفهمه لعمله، فهو يعتبر عنصرا حيويا؛ نظرا لما له من علاقة من تحديد مواقفهم والتزامهم نحو العمل، فالفرد يبقى في موقف غير مستقر حين يجهل المطلوب منه.

رابعاً: الاستراتيجيات المطبقة في أسلوب الإدارة بالكفاءات:

لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مستوياته، يجب على المنظمة أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، التي تعتبر بمثابة أبعاد إدارية وملامح لتطبيق المنظمة لهذا الأسلوب الإداري الجديد، وتتمثل أهمها في تبني استراتيجية التعلم التنظيمي؛ وإدارة المعرفة، وتنتهج إدارة الإبداع والتمكين الإداري والتسويق الداخلي كسيرورات مهمة لفعاليتها.

1- تبني استراتيجية التعلم التنظيمي

يمكن إبراز أهمية تبني استراتيجية التعلم التنظيمي وفق ما يلي¹:

أ- تعريف التعلم التنظيمي: 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، فجوهرها هو أن يتعلم الأفراد كيف يتعلمون معا،

¹ - عائشة شلال، درويش عمار، تسير الكفاءات باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012، ص: 82-83.

فمن خلال التعلم التنظيمي تحولت المنظمات لنمط جديد حلت محل المنظمات التقليدية، ويعود هذا التحول لتطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل وكفاءاته، إذ تتميز هذه المنظمات المتعلمة بنظرها المتفتحة للعامل؛ وقدراته في الإسهام لتطوير المنظمة.

ب- 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 يُعد بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالكفاءات والإبداع، فكلما زادت قدرة المؤسسة على اكتشاف فرص التعلم وإدارة عملياته؛ كلما زادت ملامح الكفاءات والإبداع البشري بالظهور.

فالتعلم التنظيمي هو بمثابة الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، 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 من خلال استعمال محتواها ومراجعتها وتلقيحها، بمعنى أن هذا الأخير يثري الذاكرة التنظيمية من حين لآخر، وهذا الأمر يؤدي إلى تطوير الموجودات الاستراتيجية.

تحتم استراتيجية التعلم التنظيمي مشاركة جميع العاملين في المخزون المعروض في 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 الاستراتيجية التي ترغب في الحصول عليها لتحقيق أهدافها، وبالتالي التقليل من الفجوات الموجودة بين الكفاءات الاستراتيجية المنتظرة والمتاحة¹.

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 حقولاً خصبة للتعلم، 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، وهذا يعني تحول الهرمية البيروقراطية التقليدية نحو قيادة تشاركية مرنة، وزيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة، بالإضافة إلى التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات. كما يمكن التعلم التنظيمي جميع العاملين من فهم وإدراك القيم والأفكار

¹ - عبد الفتاح علاوي، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 02، 2007، ص ص: 35-38.

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" التي تعني حرفيا التحسين المستمر، لأن اليابانيين دائما يتطلعون للسبل التي تمكنهم من التحسين، حيث أصبحت كثافة يقتدون بها؛ وشعار كل واحد فيهم، وهذا ما يؤثر على طريقة تفكيرهم وتؤثر في قراراتهم. وبهذا نقول أن التعلم التنظيمي يعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية والتنظيمية لتعلم الأفراد والجماعات، ويستثمر في بناء قيادة وثقافة تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم؛ وأهداف المنظمة.

إنَّ التعلم التنظيمي يُعد 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 ما يحاول كذلك اقتناص الفرص التي يفرضها التغيير المستمر للمحيط الخارجي في الوقت المناسب، فهو لا يعمل على إثراء وتحديد 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، ما يجعلهم بعد أن كانوا غير أكفاء بالظاهر ذوي كفاءات قد تكون جد مهمة للمنظمة، ويمكن إبراز هذه الأهمية للتعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات¹.

2- تبني استراتيجية الإبداع:

تنتهج كل منظمة تعمل بأسلوب الإدارة بالكفاءات سياسة إدارة الإبداع، وهذا لتشجيع العاملين إطلاق قدراتهم التي تمكنها من التميز. ويمكن إبراز أهمية تبني استراتيجية الإبداع وفق ما يلي²:

أ- تعريف إدارة الإبداع: تعرّف إدارة الإبداع على أنها: "مجموعة من 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 إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

¹ - علاوي عبد الفتاح، المرجع السابق ص: 39.

² - فضل صباح الفضلي، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع، دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، العدد 42، 2003م، ص: 60.

ب- مساهمة إدارة الإبداع في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات:

إنَّ إدارة الإبداع مطلب إجباري لأي منظمة في ظل المنافسة الشرسة، وكذا ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتحديات، لأنه يدعم قوتها في تمييزها عن المنظمات الأخرى؛ والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، فهي سمة من سمات المنظمات والإدارة الحديثة¹.

إنَّ هذا الاستيعاب لأهمية الإبداع لا يحدث بشكل عفوي، بل بتوفر كل الظروف المحيطة بالفرد في عمله، 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 أجل تحويلها لمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، ومما يساعد على ذلك منح العاملين الصلاحيات وشعورهم بجرية التصرف في أداء عملهم. إن وضع الإبداع ضمن استراتيجيات المنظمة يزيد خبرتها للتعامل مع الأخطاء، ذلك لأنه يسمح بخلق كفاءات جديدة، كما تعمل على إقامة بيئة مُنسَّقة؛ ونظام إمداد لإجراءات الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية، فلجوء المنظمة لسياسة ترسيخ الإبداع في ثقافتها؛ يجعل التفكير المنضبط والمنظم والمخطط جزءاً من النظام اليومي داخل المنظمة، وكل ذلك يزيد من ثقة الأفراد بأنفسهم، 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 للإبداع 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.

3- تبني استراتيجية إدارة المعرفة

تسعى أغلب المنظمات إلى امتلاك المعرفة، لكن تختلف فيما بينها حول درجة الاستفادة منها، وهذا ناتج عن اختلاف أسلوب إدارتها لها، وهو ما يصنع الفرق فيما بينها².

¹- بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، جامعة عمار بالأغواط، 2009، العدد 12، ص 81.

²- محمد أمين بن جدو، مرجع سابق، ص ص: 86-88.

أ- تعريف إدارة المعرفة: تعرّف إدارة المعرفة على أنها: "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".

ب- دور إدارة المعرفة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات:

تُعد المنظمة في جوهرها كيان تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتزود من مصادرها المختلفة وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، 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، وحسب تعريف إدارة المعرفة يظهر أنها تعتبر إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمناً بقائها، من خلال قدرتها على المساهمة في صياغة وتطوير رؤية طويلة الأمد، إذ تحدد نمط واتجاه الإستراتيجية التي تتشكل وتصاغ في إطار منظور معرفي معين، فهي تساعد المنظمة على امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها ومركز نشاطاتها ومعارفها للتخطيط الاستراتيجي الفعال وزيادة المرونة ورفع مستوى ذكائها، بمعنى أنها تساهم في بناء منظمة يقظة قادرة بنجاح أن تتغلب على الصعوبات الناتجة عن التغيير، وعلى هذا الأساس يظهر أن إدارة المعرفة تأخذ حيزاً كبيراً لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، لأنها تشكل عاملاً حاسماً في صنع وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية؛ وإبراز الكفاءات الاستراتيجية، فهي من الاستراتيجيات 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، وهذا يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة، ويجعلها تسعى لإحداث التغيير والتطوير لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

كما تُعتبر المعرفة المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، فهو يتراكم ولا يتناقض بالاستخدام، بل بالعكس؛ يساهم 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، 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، فهي تسمح بالوصول لأكثر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري، لأنها تسهل وتوجه مهام الأفراد؛ بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم¹.

¹ - مرجع سابق ص ص: 61 62 .

4- تبني استراتيجية التمكين الإداري:

يمكن إبراز أهمية تبني استراتيجية التمكين الإداري وفق ما يلي¹:

أ- تعريف التمكين الإداري:

يُعرّف التمكين الإداري على أنه: "خطة لإطلاق القوى الكامنة والقدرة لدى الفرد، وإتاحة الفرص لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساسه بفاعليته الذاتية، من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج، فهو لا يعني إعطاء الفرد القوة بل يعني إتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده من خبرات وكفاءات ومعلومات، والتي تؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل".

ب- التمكين الإداري كاستراتيجية في خدمة أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يُعتبر 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 وقابليتهم وإبداعهم، فهو يزيد على إطلاق الكفاءات في كل المستويات التنظيمية، سواء كانوا عاملين أو مشرفين، فهو يجعل الكل يعمل سوياً لوضع أو تحديد أهداف واضحة، أي تسمح للمستويات الإدارية كافة في الاشتراك في عملية صنع القرار والتصرف إزاء المواقف؛ واستغلال الفرص وتجنب المخاطر، 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.

فالتمكين إذن هو استراتيجية 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، وبالتالي فإن التمكين الإداري يزيد من الاستغراق الوظيفي للعاملين، أي يصبح الأفراد أكثر وعياً وإدراكاً لسياق الأعمال، ويجعلهم أكثر قدرة على إطلاقها لصالح المنظمة.

¹ - وهيبه مقدود، مرجع سابق، ص ص: 144 - 146.

وبهذا يظهر أنه يعتبر أهم الاستراتيجيات 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 مشاركة المستويات العليا مع الدنيا، مما يزيد من إمكانية إبراز كفاءات الأفراد في المنظمة.

5- تبني استراتيجية التسويق الداخلي:

يمكن إبراز أهمية تبني استراتيجية التسويق الداخلي وفق ما يلي:¹

أ- تعريف التسويق الداخلي:

لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات منذ خمسينيات القرن الماضي؛ بواسطة مدربي الجودة اليابانية، والغاية الأساسية التي حملها؛ هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات، وبعدها توسع استعماله في كل أنواع المنظمات سواء الخدمية منها أو الإنتاجية.

فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة؛ تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة، فهو ينص على أن أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم يقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة، 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. وبذلك يُعرّف التسويق الداخلي على أنه النظر للعاملين أنهم زبائن داخل المنظمة، والنظر للوظائف التي يقومون بها أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يُرضي الزبائن الداخليين؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب- استراتيجية التسويق الداخلي كتطبيق أساسي لأسلوب الإدارة بالكفاءات:

لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات تعمل المنظمة على تطبيق التسويق الداخلي، فهو توجيه استراتيجي يهدف لتقليص الفجوة بين أهداف العاملين؛ وأهداف المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تمنح للعاملين راحة مادية، ومعنوية تجعلهم يعملون لصالح المنظمة ولذلك يُعتبر التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للمنظمة، لأنه سبب تحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات، وسبب رئيسي لبروز الكفاءات الجوهرية، وأيضا يعزز أداء العاملين ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل ما لديهم فرديا وجماعيا، فالمنظمة من خلاله لا تهتم بالزبون النهائي فقط، بل تضع اهتماماتها بالعاملين، فهو يحتم عليها القيام بتوفير مناخ ملائم؛ لمنحهم مزيدا من حرية التصرف والرضا، فالعامل يصبح لا يكرس عمله وجهده لإرضاء مسؤوليه في التنظيم، بل يركز كل اهتماماته على وظيفته التي تُعتبر منتج للتسويق الداخلي، ويحاول إنجاز عمله بنجاح، ويطلق كل كفاءاته لتزويد الحوافز التي يمكن أن

¹ - مقدود وهبية، مرجع سابق، ص: 150 - 151.

يحصل عليها، 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 فيما بينهم؛ سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو في إطار وحدات تنظيمية من أجل التوجه لخدمة الزبون الخارجي¹. كما أن انتهاج المنظمة لاستراتيجية التسويق الداخلي، يساعدها على تحقيق توافق وتكامل إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيتها العامة، بالإضافة إلى تنسيق مختلف الممارسات الإدارية فيما بينها، وهذا يدل على أنه من بين الأساليب الفعالة لتكامل وترابط مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة².

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

لقد برز لدى الكثير من الباحثين والدارسين غموض فيما يخص مفهوم الميزة التنافسية، وكنتيجه لذلك تعددت التعاريف والاتجاهات، وفي هذا الصدد سنتطرق بشيء من التفصيل إلى التعاريف المختلفة التي قُدمت للميزة التنافسية، وكذلك خصائصها وشروطها، بالإضافة إلى تحديد أنواعها محدداتها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة؛ يجب التعرف أولاً على مفاهيم أشمل وهي التنافسية، والاستدامة وهذا فيما يلي³:

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

أما **الاستدامة** فقد استخدم المصطلح في عصرنا الحاضر وتحديدًا القرن الماضي، وهذا ما قاد اللجنة العالمية للبيئة "Brundtland" التابعة للأمم المتحدة في عام 1987 إلى تعريف الاستدامة على أنها: "التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة".

¹ - مقدود وهيبة، مرجع سابق ص ص 151 - 152.

² - نفس المرجع، ص: 153.

³ - أحمد زغدار، المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص: 30-33.

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تُشير الدراسات والأبحاث إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة* سنة 1984 هو (داي جورج) "DayGeorge"، عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة، هو ما قدمه (بورتير) "Porter" في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري. وبهذا الصدد يمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في المجال الإداري، وخصوصاً في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد ركز العديد من الباحثين في الإدارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، وأشاروا بذلك إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة¹.

2- خصائص الميزة التنافسية المستدامة: بالاعتماد على ما ذكر سابقاً يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المتمثلة في التالي²:

- ✓ تستمر لفترة طويلة من الزمن.
- ✓ صعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو استحالتها.
- ✓ تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها.
- ✓ تحقق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.
- ✓ تكسب المؤسسة التفوق والتميز، وقوة الاستمرارية.
- ✓ أساس للنجاح الطويل الأمد للمؤسسة.

*Sustainable competitive advantage.

¹-المرجع السابق ص: 34.

²- علاء فرحان طالي، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص: 122.

3- أهمية الميزة التنافسية المستدامة: تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي¹:

- تعتبر سلاحا لمواجهة السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- تعتبر معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسون على علم بها.
- تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتمثل في أن المؤسسة تبني استراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة.
- تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تهدف إلى التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين والسعي إلى إرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ومدى زماني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدراتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

- لقد حدد بورتر "Porter" خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي: "دخول منافسين جدد، تهديد البدائل، القدرة على مساومة المجهزين، القدرة على مساومة المشترين، والتنافس بين المنافسين الحاليين"، كما أن الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تفقدتها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المؤسسة فضلا عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة².

¹ - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 123.

² - أحمد زغدار، مرجع سابق، ص: 45.

وأوضح بورتر كذلك إلى أن نجاح الميزة التنافسية في أي بيئة عمل تتطلب توفر أربعة عوامل: "العاملين المهرة، التكيف، الهيكل القوي، والاستراتيجية"، وتقسّم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية إلى عوامل داخلية وخارجية كما يلي¹:

- * **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغيير احتياجات الزبون، التغيرات التكنولوجية، أو الاقتصادية، أو القانونية.
- * **العوامل الداخلية:** تتجلى في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد بناء أو شراء كفاءات جوهرية لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية المستدامة:

إن أهم تصنيف للمزايا التنافسية، والذي يعتمد تصنيفه على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وهذا ما سنوضحه فيما يلي²:

1- ميزة التكلفة الأقل:

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

أ- مراقبة الحجم: يمكن للمؤسسة أن تخفض تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات، أو التوسع في 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 للمؤسسة.

ب- مراقبة التعلم: عند بدء المؤسسة 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 المؤسسة على التعلم المبكر يؤدي إلى قدرتها على تخفيض التكلفة، كما أن المؤسسة التي لها قدرة على التعلم بسرعة ستصل إلى تكلفة أقل وأسرع من المنافسين.

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

¹ - نفس المرجع، ص: 46.

² - مصطفى محمود أبو كر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 78-79.

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

هـ- 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.

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

ز-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، وغنما تنتج جهود مكثفة واهتمام متواصل، بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة التكاليف وتطويرها عبر الزمن ومقارنتها مع المنافسين، وهذا لاتخاذ قرارات بشأنها. والنوع الثاني من الميزة التنافسية كالتالي¹:

2- ميزة التمايز:

يعرف التمايز بأنه القدرة التي تمتلكها المؤسسة بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع التأكيد أن التمايز لا يكون إلا إذا قبله السوق حقيقة. وهذا يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بإمكانها حياة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛ أو عند تقديم شيء فريد يتعدى العرض العادي، حتى ولو كان بسعر أعلى قليلاً من المنافسين. إن تحقيق المؤسسة لها لا يعني تغاضيها عن التكلفة، فبالرغم من أنه لتحقيق التمايز يستدعي إنفاق أكثر عادة، إلا أنه يستدعي منها أن تكون رشيدة في تكاليفها. ومن أجل حصول المؤسسة على هذا النوع من المزايا يجب أن تتوفر على²:

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

- متطلبات تنظيمية تركز على تنسيق وثيق بين الوظائف، جذب واستمالة الكفاءات للبقاء في المؤسسة، وغيرها.

¹ - مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص: 80.

² - عز الدين علي سويسي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 189-190.

ولتحقيق هذه الميزة يجب الاهتمام بعوامل التفرد، التي سنتناولها فيما يلي¹:

أ- **الحجم**: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على التمايز، وبهذا على المؤسسة أن تتفطن لعلاقة الحجم بتميز منتجاتها.

ب- **التعلم**: إن التعلم الذي يتم امتلاكه من قبل الأفراد كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ج- **الروابط**: مثل مزايا التكلفة المنخفضة، يمكن للروابط الموجودة بين الأنشطة أو مع الموردين، أو قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة أن تكون مصدر للتفرد.

د- **الإجراءات**: يمكن أن تكون الإجراءات عاملاً رئيسياً في تفرد منتجات المؤسسة، 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.

هـ- **الرزنامة**: على المؤسسة معرفة الوقت المناسب للدخول في النشاطات التي تؤدي لتحقيق مزايا تنافسية.

و- **التموضع**: اختيار الموضع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

ز- **الإلحاق**: قد ينجم عامل الانفراد عن الاستعمال المشترك لنشاط معين؛ خالق للقيمة في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمؤسسة.

المطلب الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

توجد هناك متطلبات مهمة في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، والتي يجب توفرها من أجل تحقيق ذلك سنتطرق إليها بشيء من التفصيل.

أولاً: مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

I- مصادر الميزة التنافسية:

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 الآتية²:

1- التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء الميزة التنافسية:

يُعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات الإدارة الإستراتيجية، فهو أسلوب يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات. تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه نمطاً فكرياً معاصراً يسهم في تحقيق المواءمة بين

¹ - نفس المرجع، ص: 191.

² - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 150.

إمكانات المؤسسة وواقع المنافسة ومستقبل المؤسسة، فهو يعد أداة تعزز قدرة المؤسسة وميزاتها التنافسية، من خلال تهيئة قدرات من الاستعداد الذي يشكل وثبة النجاح. وبهذا نقول أن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المؤسسة؛ لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

فالتفكير الاستراتيجي يسمح بوضع واختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة من قبل المؤسسة من أجل تحقيق الأسبقية والحيازة على مزايا تنافسية لمواجهة المنافسة. التفكير الاستراتيجي يعتبر بمثابة اقتناص للفرص، ويجعل المؤسسة أكثر حيطة وحذر للتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، وهذا ما يجعلها أكثر دقة في استراتيجياتها، فمن خلاله تتمكن الإستراتيجية من خلق الملائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة بدرجة كبيرة.

2- الإطار الوطني:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات 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 الحيازة على مزايا تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبهذا يصبح هذا الإطار منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. 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.

3- مدخل الموارد لبناء ميزة تنافسية:

إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد الضرورية، وتسييرها تسييرا فعالا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية لها، ويمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين¹:

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

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

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

¹ - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 151.

- ♦ **الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، وفق قنوات جديدة للتوزيع، لذا على المؤسسة أن تحقق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقعها التنافسي على المدى البعيد.
- ب- **الموارد غير الملموسة:** يعتبر من بين أهم الموارد، لأن من خلاله يمكن للمؤسسة كسب ميزة أو مزايا تنافسية، ويمكن إظهار الموارد غير الملموسة فيما يلي¹:
- ♦ **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.
- ♦ **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم العوامل القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، وعليه على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها، فالتكنولوجيا تؤثر على جودة منتجات المؤسسة، كما تمكن من تخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج.
- ♦ **المعرفة:** تعتبر المعرفة مصدرا أساسيا للمزايا التنافسية، ذلك لأنه أصبح التميز في الوقت الراهن يتوقف على قدرة المؤسسة 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 ومفاهيم وغيرها.
- ♦ **الموارد البشرية:** إن أهم عامل في نجاح المؤسسة هو امتلاكها لموارد بشرية متميزة ذات كفاءات عالية، فهي تُعتبر مصدر للإبداع والابتكار، ومصدر حقيقي لتعظيم القيمة وتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، لأنه يُعتبر العقل المفكر للمؤسسة، وهو من يقوم بمزج موارد المؤسسة بطريقة تجعلها تستمر وتنمو في السوق.

II- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس²:

1- حجم الميزة التنافسية:

تحاول كل مؤسسة الحصول على ميزة تنافسية تستمر لمدة طويلة، لكن ذلك يتطلب منها جهودا أكبر من تلك المبذولة من قبل المؤسسات المنافسة، ومثل ما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن الميزة التنافسية هي الأخرى لها دورة حياة، ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

¹- نفس المرجع، ص 152.

²- عز الدين علي السويسي، مرجع سابق: ص 210-211.

أ- مرحلة التقديم: تعد من أطول المراحل بالنسبة للمنظمة التي قامت بإنشاء الميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي والمادي، ومن هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استخدام موارد المؤسسة التي تتيح لها التفوق على المنافسين.

ب- مرحلة التثبيت: هنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً 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، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

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

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إيجاد (ميزة تنافسية جديدة)، وإن لم تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها في الحصول عليها، وهذا ما يصعب لها التنافس مع المنافسين الذين سبقوها في ذلك، وعليه لا يكفي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، بل ضرورة متابعة دورة حياتها لجعلها قادرة على التنافس.

2- نطاق التنافس:

يُقصد بنطاق التنافس أو السوق المستهدف مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق التنافس على المدى الواسع؛ يمكن أن يحقق وفورات مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ويمكن إيجاد أربع أبعاد لنطاق التنافس، التي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، نوردتها فيما يلي¹:

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

ب- النطاق الرأسي (التكامل الرأسي): يُعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها إما داخليا 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 للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

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

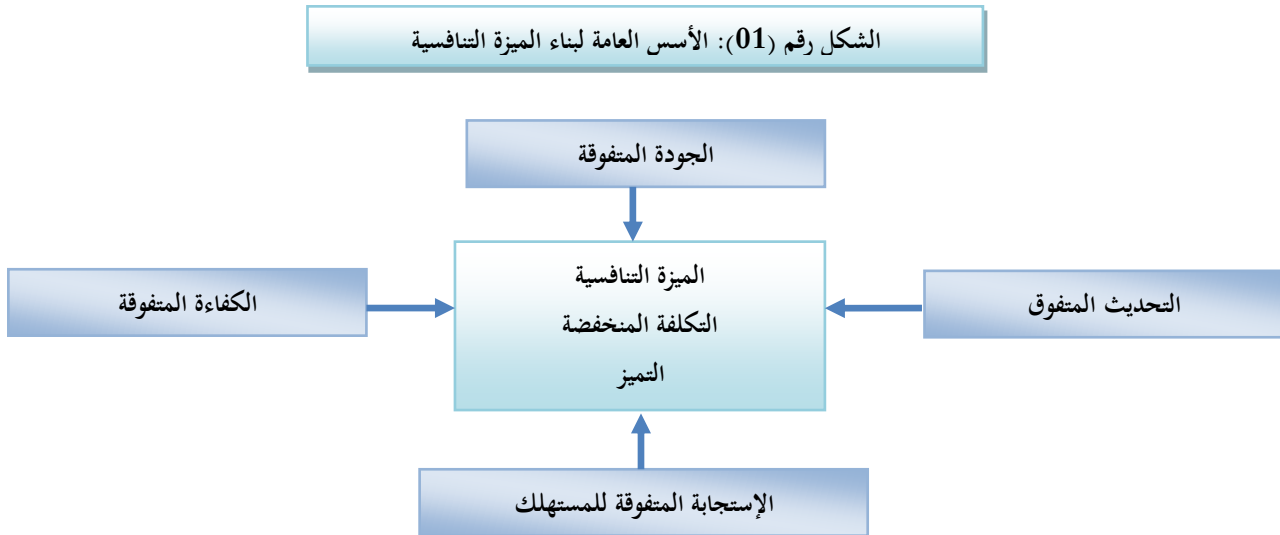
¹ - عز الدين علي السويسي، مرجع سابق، ص ص 212 - 213.

د- نطاق الصناعة: يُعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، 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 المؤسسة.

ثانياً: أسس ومراحل بناء الميزة التنافسية

I- أسس بناء الميزة التنافسية:

إنَّ التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية توفر لدى المؤسسة القدرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية هي: الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة لحاجات العميل، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي¹:



المصدر: المنافسة ، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الدكتور زغدار أحمد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر الطبعة الأولى 2011 م. 1432 هـ دار جرير للنشر والتوزيع، ص: 101.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن تحقيق الميزة التنافسية لميزة تنافسية، سواء من خلال خفض التكاليف؛ أو من تمييز المنتج، فهذه العوامل توجد علاقة بينهم؛ فكل عامل له تأثير على الآخر، فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين، وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

¹ - نفس المرجع، ص: 225 - 226

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار أن المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من يد عاملة والأرض.... الخ، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات. فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما إنتاجية العامل التي تقاس بمخرجات لنسبة لكل عامل وإنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات لنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها لانخفاض، إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف¹.

2- الجودة:

يُقال عن المنتج أو الخدمة ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة، فأى منتج هو مجموعة كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للمتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يُعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفيض التكاليف ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة إضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد².

3- التحديث

هي عملية تجديد المنتجات أو عمليات، كما أن هناك نوعان رئيسيان من التحديث هما³:

أ- تجديد المنتج: فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما، أو اكتساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة.

¹ - آسية رحيل، مرجع سابق، ص: 55.

² - شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016 - 2017 ص: 10.

³ - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 175.

ب- تجديد العمليات: فهو يشمل تطوير عمليات إنتاج المنتجات، فمثلا نذكر ما قامت به شركة "تويوتا" التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات وتمثل في تخفيض اللازم لتكوين المعدات المعقدة، مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعلها تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، وبذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

ويُعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة؛ ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون، مما يسمح بتخفيض الكلفة إلى أقل مستوى منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التسيير المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء؛ مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير ورفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية¹.

4- الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة لاحتياجات العميل؛ متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل وأكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للمؤسسة. حيث يتطلب تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل توفر ثلاثة شروط، والمتمثلة في ما يلي:

- التركيز على العميل من خلال معرفة احتياجاته ورغباته؛
 - التركيز على إشباع هذه الرغبات والاحتياجات للعميل؛
 - التركيز على وقت الاستجابة.
- كما تجدر الإشارة إلى أن تحقيق الاستجابة يتم من خلال:
- ◆ مواءمة السلع والخدمات مع طلبات العملاء؛
 - ◆ تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
 - ◆ سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
 - ◆ بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق وخدمات ما بعد البيع.

¹ - نفس المرجع، ص: 176.

ولكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية؛ فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر¹.

II- مراحل بناء الميزة التنافسية

يتطلب إعداد وبناء أي ميزة تنافسية المرور بثلاث مراحل، وهي كالاتي²:

1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:

تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر للقوى التنافسية) من خلال دراسة هذه القوى؛ يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية، وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.

2- إقرار الإستراتيجية التنافسية:

يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية، بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة؛ أو إستراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها.

3- تطبيق الإستراتيجية التنافسية:

يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه؛ ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنظمة.

ثالثا: قياس الميزة التنافسية

تدفع تلك الأنواع للتنافسية نحو الاهتمام بمؤشرات قياسها، التي تمكن من التمييز بين إنجاز التنافسية واستمراريتها، ويمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها³.

¹ - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 177.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 105.

³ - عز الدين علي السويسي، مرجع سابق، ص: 255.

1- الحصة من السوق:

تُعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقييم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:

- ☞ حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس؛
- ☞ حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداءً يماثل أداء المنافس؛
- ☞ حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداءً أقل من أداء المنافس.

حيث تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

- تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة.
 - تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها، ومن ثم تنمية تنافسياتها.
- وأيضاً المؤشر الحصة من السوق نسب تتعلق بمردوديتها (النسب المالية)، إنتاجيتها وربحياتها التي تسمح بقياس ما يلي:
- * قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليفها وتثبيت أسعارها.
 - * تميز صيرورة الإنتاج (نوعية، مرونة، الأمان وغيرها).
 - * كفاءتها فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

2- الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها¹.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالكفاءات والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة

تحتل مراجعة الدراسات السابقة؛ أو بالأحرى الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، حيزاً مهماً من الإطار النظري لموضوع البحث، حيث يُعتبر جمعها ومراجعتها خطوة أساسية؛ لا غنى عنها في أي بحث علمي، مهما كان نوعه أو مستواه، نظراً لأهميتها ودورها في تحديد الكثير من معالم البحث وخطواته المنهجية والإجرائية اللاحقة. ولقد تم الاطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة بشكل عام؛ والإدارة بالكفاءات بشكل خاص.

¹-مرجع سابق ص: 256.

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بالرسائل والمذكرات الجامعية

سنحاول من خلال هذا المطلب؛ تقديم بعض الدراسات السابقة؛ والمشابهة ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث، والمرتبطة بالرسائل الجامعية، والمتمثلة في الآتي:

1- دراسة؛ وهيبة مقدود، بعنوان: "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة: مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس، 2016.

♦ لقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، واستعراض التراكم الفكري والمعرفي للاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي، الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمنظمة الاقتصادية بمواردها الداخلية؛ وكفاءاتها الاستراتيجية، وهذا للوصول إلى قيمة مضافة، فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتحليل الاستراتيجي. ومن أجل ذلك طرحت الباحثة الإشكالية الآتية: ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل إداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية؟

♦ كما اعتمدت الباحثة في ما يتعلق بالمنهج العلمي المستخدم، على المنهج الموجي "le positivisme" لدراسة الظواهر الاجتماعية، واختبار علاقات الأثر بين متغيراتها في إطار ظروف زمنية ومكانية معينة. بالإضافة إلى اعتمادها على منهجين، الأول؛ منهج أسلوب المسح المكتبي في الجانب النظري، الذي اعتمد على مجموعة من الأدوات المتنوعة من (كتب، مراجع، بحوث، دراسات، رسائل، أطروحات....)، والثاني؛ منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

♦ أما في ما يخص عينة هذه الدراسة، فقد تم اختيار عشوائيا من بين 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.

♦ أما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتمثلت أهمها في ما يلي:

- إن مصدر الكفاءة باختلاف مستوياتها هو الفرد، إذ تعرف الكفاءة لفردية 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 أما الكفاءة على المستوى التنظيمي تتكون من خلال التنقيب في مجموعة الكفاءات المتراكمة والمتحدرة في بيئتها وتكنولوجياها والعلاقات ما بين مواردها البشرية، إذ يمكن خلقها من خلال تكامل الكفاءات الموجودة في المنظمة مع باقي موارد المنظمة المادية منها والتنظيمية.

- 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، والتي تعبر كمؤشرات إيجابية للحكم على وجود منافسة بين المتعاملين الثلاث (جازي، موبيليس، وأوريدو (نجمة سابقا))،
- مع دخول أوريدو (نجمة سابقا) في 2004 بدأت المراوغات بين المتعاملين الثلاث، وأصبح بذلك كل واحد يعمل على تحقيق أكبر حصة ممكنة وتحقيق التفوق من خلال التنويع في المنتجات والخدمات وتجويد نوعيتها وتسريع الانتشار أكثر للوصول إلى الزبائن بهدف جذبهم، وتبنيهم لاستراتيجية التميز لتحقيق النمو والاستمرار.
- انقسم سوق الهاتف النقال في سنة 20 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.

❖ علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

● أوجه التشابه:

- تشابه الدراستين في اعتماد كلا منهما لمتغيري الدراسة المستقل (الإدارة بالكفاءات) والتابع (الميزة التنافسية).
- تشابه الدراستين من حيث الجانب النظري ومحتواه.
- تشابه الدراستين أيضا في الأداة المستعملة لكل دراسة حيث الاثنتين استعملتا الاستبيان.

● أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراستين؛ من حيث المنهج المتبع حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي أما الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الموجي.

❖ الاستفادة من الدراسة السابقة: لقد تم اتخاذ هذه الدراسة كمرجع مهم من بين المراجع، المستخدمة في الدراسة

الحالية، خاصة فيما يتعلق بالجانب النظري؛ من حيث التعرف على التعريفات الشاملة لمعظم المصطلحات وأسس بناء الإدارة بالكفاءات، بالإضافة إلى تقديمها لمساعدة لنا وتوجيهها فيما يخص طريقة صياغة أسئلة الاستمارة، وأيضا كانت من بين الدراسات الاستطلاعية، التي تم التركيز عليها في بناء تصور إشكالية الدراسة الحالية.

2- دراسة؛ آسية رحيل، بعنوان: " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية

للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس، 2011.

◆ لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة؛ ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تأسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية؛ من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية، والتي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي، ومحاوله إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، ومن أجل ذلك طرحت الباحثة الإشكالية الآتية: ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟

◆ كما اعتمدت الباحثة في ما يتعلق بالمنهج العلمي المستخدم، على المنهج الموجي "le positivisme" في الجانب النظري، والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعلقة بالكفاءات والميزة التنافسية، ومحاوله تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. أما في الجانب التطبيقي؛ فقد اعتمدت على منهج دراسة حالة، من أجل محاولة إسقاط الدراسة النظرية؛ على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية.

◆ أما في ما يخص عينة هذه الدراسة، فالطالبة مقدود وهيبة لم تعتمد على الاستبيان كوسيلة واعتمدت على المقابلة أي العينة المستهدفة هي مدير المؤسسة الوطنية للهندسة الميدانية والبناء بصفة مباشرة.

◆ أما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتمثلت أهمها في ما يلي:

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن، وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن، وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

- تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لا تمام وظيفته على أكمل وجه.

- كون أن مشاريع المؤسسة محددة بفترة زمنية، فإن المؤسسة تلجأ إلى التشغيل بالتعاقد وهو ما يترتب عنه إمكانية انتقال هذه الكفاءات إلى مؤسسات منافسة.

❖ علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

● أوجه التشابه:

- تتشابه الدراستين في اعتماد كلا منهما لمتغيرين الدراسة المستقل والتابع (الإدارة بالكفاءات) و(الميزة التنافسية)؛
- تتشابه الدراستين من حيث الجانب النظري ومحتواه.

● أوجه الاختلاف:

- يكمن الاختلاف بين الدراستين في الأداة المستخدمة لكل دراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان والملاحظة، بينما الدراسة السابقة؛ اعتمدت على وثائق المؤسسة والمقابلة.
- اختلفت الدراستين أيضاً؛ من حيث المنهج المستخدم، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بينما الدراسة السابقة؛ اعتمدت على المنهج الموجي.
- ❖ **الاستفادة من الدراسة السابقة:** لقد قدمت هذه الدراسة السابقة، وساعدت الدراسة الحالية في الكشف عن مصدر الميزة التنافسية المستدامة، والمتمثل في الكفاءات. كما تمت الاستفادة في بناء معالم محتوى الجانب النظري، وكذلك ضبط صياغة الإشكالية، إضافة إلى ذلك؛ التعرف على المنهج الموجي وكيفية استخدامه والاستفادة منه.

3- دراسة؛ بن جدو محمد الأمين، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة

مؤسسة عنتر تراد Condor بيرج بوغويريج"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.

- ◆ لقد هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات وإبراز أهميتها وكذلك التعريف باستراتيجية التميز والدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحقيقها وهدفت أيضاً إلى تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز، ومن أجل ذلك طرح الباحث الإشكالية الآتية: ماهو دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز في المنظمة؟
- ◆ كما اعتمد الباحث في ما يتعلق بالمنهج العلمي المستخدم، على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري واعتماد منهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي.
- ◆ أما في ما يخص عينة هذه الدراسة، فقد كانت عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة المتمثل في جميع إدارات المؤسسة والبالغ عددهم 178 إطار موزعين على مختلف إدارات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية.
- ◆ أما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتمثلت أهمها في ما يلي:
- إن تحقيق التميز والتفوق للمنظمات يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات المميزة التي تملكها وبمدى فعالية تسييرها وإدارتها.
- تحقيق التميز مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المنظمة وتبنيها لاستراتيجيات تنافس تساعدها على تحقيق المزايا التنافسية والريادة بناء على ما تمتلكه من موارد وكفاءات مميزة تسمح لها بالتميز بمجالات معينة.
- أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة.

- تساهم إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في الجودة، الإبداع، والابتكار والمعرفة والتكنولوجيا..

❖ علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

● أوجه التشابه:

- تشابه الدراستين في اعتماد كلا منهما لمتغير الدراسة المستقل (الإدارة بالكفاءات).
- تشابه الدراستين كذلك في اعتماد كل منهما على المنهج الوصفي التحليلي.
- تشابه الدراستين كذلك؛ وإلى حد كبير من حيث الجانب النظري للمتغير المستقل (الإدارة بالكفاءات) ومحتواه.
- تشابه الدراستين أيضا في اعتماد نفس الأداة المستعملة للحصول على البيانات ألا وهي الاستبيان.

● أوجه الاختلاف:

- يكمن الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع

❖ الاستفادة من الدراسة السابقة: تُعد كذلك هذه الدراسة السابقة من بين المراجع المهمة المستخدمة، والمعتمد

عليها في الدراسة الحالية، خاصة في الجانب النظري للمتغير المستقل (الإدارة بالكفاءات)، وذلك فيما يتعلق بأسس بناء الإدارة بالكفاءات. كما قدمت لنا مساعدة قيمة، ووجهتنا نحو ضبط صياغة أسئلة الاستمارة بطريقة جيدة وهادفة تخدم البحث، وأيضاً كانت من البداية من أبرز الدراسات الاستطلاعية، المعتمدة في صياغة تصور إشكالية البحث الحالي.

المطلب الثاني: الدراسات المرتبطة بمصادر علمية أخرى.

سنحاول من خلال هذا المطلب؛ تقديم بعض الدراسات السابقة؛ والمشابهة ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث، والمرتبطة بمصادر علمية أخرى؛ خلافاً عن الرسائل والمذكرات الجامعية، والمتمثلة في الآتي:

أولاً: الدراسات المرتبطة بالمجالات العلمية

1- دراسة؛ ماجد محمد صالح، بعنوان: "عناصر التحسن المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)"، مقال علمي محكم (غير منشور)، مجلة تكريت

للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 13، العراق، 2017.

- ◆ لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور عناصر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها. بالإضافة إلى الاطلاع عن قرب من شركة كارفور ومحاولة الوقوف على حقيقة دور عناصر التحسين

المستمر في بلوغ المنظمة المبحوثة الميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من الاستمرار بتفوق وسط المنافسين المتزايدين.

- ◆ كما اعتمد الباحث في ما يتعلق بالمنهج العلمي المستخدم، على المنهج الوصفي والتحليلي لبناء الاطار النظري للدراسة إلى جانب استخدام التحليل الميداني لجمع البيانات والمعلومات باعتماد استمارة الإستبيان.
- ◆ أما في ما يخص عينة هذه الدراسة، فقد استقصت الدراسة آراء مسؤولي و مندوبي المبيعات وذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإنتاج والعمليات والتسويق.
- ◆ أما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتمثلت أهمها في ما يلي:
 - تعتمد الشركة عناصر التحسين المستمر في أداءها لمهامها.
 - تُولي الشركة اهتمام أكبر بعنصر التخطيط المسبق للمهام والنشاطات المستهدفة، فضلا عن الاهتمام بعنصر الإنجاز الدقيق والسليم لكافة النشاطات، باعتبار أن هذان العنصران هما الركيزة الأساسية لتقديم الأفضل منذ المرة الأولى؛ وفي كل مرة، وهذا ما يحقق الجودة المستهدفة بأدنى تكلفة ممكنة؛ لانعدام تكاليف المعيب والمعاد.
 - اهتمام الشركة المبحوثة بأكثر من إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن التركيز والتميز؛ قد نالا الاهتمام الأول.

2- دراسة؛ عذراء بن شارف، بعنوان: "التسيير بالكفاءات في مؤسسات الأعمال دراسة حالة: قسم التوثيق

لمؤسسة سوناطراك، مقال علمي محكم (غير منشور)، مجلة Cybrarians journal، العدد 41، مارس 2016.

- ◆ لقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري لمنهج التسيير بالكفاءات بمؤسسات المعلومات وذلك من خلال تحديد المفهوم الحديث للكفاءة و ابراز متطلبات، عوائق وفوائد اعتماد المؤسسات على منهج الكفاءة في التسيير والإدارة و ابراز تلك النتائج لمسؤولي مؤسسات معلومات المكتبات ومراكز المعلومات على وجه التحديد، بهدف أن تبادر هذه المؤسسات إلى إدراج الكفاءة ضمن خططها الاستراتيجية.
- ◆ كما اعتمدت الباحثة في ما يتعلق بالمنهج العلمي المستخدم على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الأدب النظري.
- ◆ استعملت الباحثة الاستبانة من أجل محاولة التعرف على واقع تطبيق مؤسسات المعلومات مراكز التوثيق والمعلومات التابعة لمؤسسات سوناطراك.
- ◆ عينة الدراسة هي مديري مراكز التوثيق والمعلومات بالشركة والبالغ عددهم 15 فردا.

أما فيما يتعلق بأهم نتائج الدراسة فهي كالتالي:

- منهج التسيير بالكفاءات هو طوق النجاة الذي سيساعد مؤسسات المعلومات على إيجاد حلول للمشاكل التي تتخبط فيها.
- النموذج المقترح لخطوات تطبيق منهج الكفاءة في هذا النوع من المؤسسات يبين أنه يمكنها تبنيه وتنفيذه على أرض الواقع فهو لا يتطلب ميزانية باهظة بقدر ما يتطلب إرادة قوية من طرف جميع الأطراف الفاعلة في مؤسسات المعلومات.

ثانيا الدراسات المرتبطة بالدوريات والمؤتمرات العلمية

1- دراسة؛ أبو القاسم حمدي، جهيدة جيلاني، بعنوان: "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة2، (يومي 20 و 21 فيفري 2019).

◆ لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الخصائص الفريدة التي تتمتع بها الكفاءات الجوهرية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات البيئية ومواكبة المستجدات المتسارعة. بالإضافة إلى محاولة إجلاء الغموض عن مفهوم الكفاءات الجوهرية، من خلال التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة لدى الكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

◆ أما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتمثلت أهمها في ما يلي:

- في ظل العالم المتغير الذي يساهم في نجاح وتميز منظمات الأعمال تعتبر الكفاءات الجوهرية العامل الأول الواجب مراعاته في صياغة استراتيجيات المنظمات كونه مصدر مهم لربحيتها والكفيل بتحقيق التمايز التنافسي.
- الأصول والمهارات التي يصعب تقليدها هي التي تضع المنظمة في مأمن من المنافسة لأن الرهان الحقيقي لأي منظمة يتمثل في امتلاكها لكفاءات جوهرية متطورة ومتنامية تترجم بين الموارد البشرية والموارد المادية وعلى رأسها التكنولوجيا.

❖ الاستفادة من الدراسة:

الاطلاع على هذه الدراسة ساعدنا في بناء الجانب النظري الخاص بالميزة التنافسية المستدامة حيث كان لها الفضل في بناء فكرة لا بأس بها على العناصر الواجب ذكرها وكيفية ترتيبها من حيث الكم الهائل من المعلومات الذي اعترضنا في هذا الجزء.

1- دراسة؛ ماهيتاب حسن البنا عبد العزيز، داليا محمود إبراهيم خليل، بعنوان: "نظم المعلومات التسويقية كمؤثر

معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الرابع

لكلية الفنون التطبيقية، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان - مصر، (يومي 28 و 29 فيفري 2016).

◆ لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات تصميم وإنتاج الأثاث المعدني، وبيان مضامين وحدود هذه الدور. ومن أجل ذلك طرح الباحثين الإشكالية الآتية: كيف تحصل المؤسسة على المعلومات الضرورية لترشيد قراراتها التسويقية؟ وما هي مصادرها وما مدى دقتها؟ وكيفية تبويب تلك البيانات وحفظها وفهرستها وتحليلها؟ والأهم كيفية استغلال كل ما سبق في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة لها صفة الإستدامة وسط الإغراق التسويقي المعاصر.

◆ كما اعتمد الباحثين في ما يتعلق بالمنهج العلمي المستخدم، على المنهج الوصفي التحليلي

◆ أما في ما يخص عينة هذه الدراسة، فقد كانت الدراسة بصفة عامة على المؤسسات المختصة في تصميم وإنتاج الأثاث المعدني.

◆ أما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتمثلت أهمها في ما يلي:

- تبين من هذه الدراسة أن أثر نظم المعلومات التسويقية على مؤسسات تصميم وإنتاج الأثاث المعدني يكون من حيث قدرتها على إحداث تغييرات جذرية في ممارساتها، وعلى تدفق المعلومات، وعلى أساليب تصميم المنتجات وتقديم الخدمات.

- لقد وفرت نظم المعلومات التسويقية طرق وإمكانيات جديدة لمساعدة المؤسسات على تحقيق الأداء التسويقي المتميز والمتصف بالإستدامة مقارنة بالمنافسين

- إن العمل على رفع الكفاءة والفعالية والسرعة في أداء الوظائف والأعمال المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه يجعل الأداء التسويقي متميز لا محالة ويتصف بالإستدامة.

خُلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الميزة التنافسية؛ الذي يُقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، حيث يكسبها ذلك ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز، وذلك يستدعى اختيارها لميزة تنافسية معينة تحاول التركيز عليها لتحقيق مُرادها، حيث يتوقف ذلك بمدى توفر أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية وتأمينها، بغية المساهمة في خلق القيمة للمؤسسة.

ومن جهة أخرى يمكن القول بأن أهم الدراسات الحديثة، والتي ساهمت بشكل واضح في تقديم تفسيرات حول مصادر الميزة التنافسية من خلال المقاربات المبنية على الموارد والكفاءات، وكذلك بينت أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تُعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، من خلال العمل على استغلال المعرفة الكامنة لدى هذه الكفاءات بهدف الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، وحتى تضمن الكفاءات المحافظة على هذه الميزة التنافسية بشكل مستدام، يجب أن تستجيب لجملة من الشروط؛ التي تضمن فعاليتها وتجديدها وتدفعها المستمر.



الفصل الثاني:

دراسة أثر أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة
التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB -
وكالة تبسة



مقدمة الفصل:

لقد تم في الفصل النظري تقديم إحاطة شاملة محددة لمصطلحي الكفاءات والميزة التنافسية، والتي مكنت من تحديد مفهوم الكفاءات التي تمثل أحد أهم الموارد غير الملموسة للمؤسسة، والتي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة، وكانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المصادر المتكاملة، والتي تعتبر الكفاءات أحد أهم هذه المصادر حسب ما جاء في أحدث الإسهامات في مجال الإستراتيجية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لمؤسسة بنك الخليج الجزائر AGB ، وذلك من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، والتطرق للإطار المنهجي المتبع في هاته الدراسة بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة من خلال القيام بالتحليلات اللازمة، بإبراز هذا الدور حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

- تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

تكتسي الإجراءات المنهجية دورا هاما في مسار البحث العلمي، فهي التي ترسم معالم وآفاق البحث العلمي، وتُعطي الباحث الأداة الفعالة لمتابعة خطوات بحثه، والسهر على تحقيق الأهداف المتوقعة منه. حيث سيتم التطرق إلى الجانب المنهجي لهذه الدراسة في محاولة لربط، النظري منها بالواقع الميداني، وذلك بالاعتماد على جملة من الوسائل لجمع المعطيات، من خلال توضيح مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم فيها، وأيضا طريقة استخدام الاستبيان التي تعتبر من بين أهم الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة بنك الخليج الجزائر AGB

حتى يكون تقديم البنك والتعريف به مُفصلا؛ لا بد من التطرق لكل من نشأته، هيكله التنظيمي، مهامه، رؤيته وتوجهاته الإستراتيجية.

أولا: نشأة وتطور بنك الخليج الجزائر وهيكله التنظيمي

بنك الخليج الجزائر هو بنك تجاري تابع لمجموعة شركة مشاريع الكويت، سيتم التطرق إلى نشأته وتطوره في الجزائر.

1- نشأته:

تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري، برأسمال قدره (10 مليار دينار جزائري)، بدأ عمله في مارس 2004، وقد ربط المصرف منذ تأسيسه مهمته الأساسية هي المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر بإعطاء وتقديم المنشآت والأفراد مجموعة واسعة ومتطورة من المنتجات المالية والحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة والتنفيذ، ويقوم بتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بالإضافة إلى الخدمات التقليدية الأخرى وكذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الإسلامية. حيث يمتلك المصرف شبكة من 60 وكالة تنفيذية، والتي تم توسيعها إلى 67 فرع في نهاية 2018 لتكون أقرب لعملائها في جميع أنحاء البلاد .

2- التطور التاريخي للمصرف

سعى منه لتحسين وتوسيع خدماته عرف بنك الخليج الجزائر تطورا ملحوظا خلال السنوات الآتية¹:

- 2004: فتح أول وكالة بدالي إبراهيم كانت معاملاتها تجارية بحتة مخصصة فقط للشركات؛

- 2007: توسيع سوق خدماتها وذلك بتوفير توليفة متنوعة من المنتجات والخدمات موجهة للخواص؛

¹ - المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

- 2009: نمو وتوسيع شبكة المصرف وبلوغ 25 وكالة تنفيذية على التراب الوطني، كما تم إطلاق خدمات جديدة مثل خدمة AGB Online، إصدار بطاقات الدفع الإلكتروني فيزا / ماستر كارت مسبقة الدفع، إضافة إلى بطاقة SAHLA للسحب بالعملة الوطنية دون تسقيف؛
- 2012: فتح أول وكالة Self Banking التي كانت الأولى من نوعها على مستوى الوطن؛
- 2013: إصدار بطاقات فيزا / ماستر الكلاسيكية والذهبية، وإطلاق خدمة التسديد عبر الانترنت-E-Commerce باستخدام بطاقة SAHLA متوفرة حصريا عند المصرف؛
- 2014: إطلاق خدمة إرسال الأموال عبر الموزع Mandat Par DAB إطلاق بطاقة الماستر/فيزا PLATINIUM، وإضافة خدمة التأمين على السفر؛
- 2015: إنشاء قاعدة دراسة ملفات القروض بأنواعها ACE؛
- 2016: إطلاق خدمة Commerce Online واعتماد خدمة PrésDomiciliation؛
- 2017: إنشاء قاعدة لإدارة علاقات العملاء CRM، إضافة لقروض جديدة تتمثل في التآجير LEASING والقروض الاستهلاكية (TASHILAT ; SAYARATI) .

3- الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر AGB

يملك المصرف خمسة أقطاب: (الأول مكلف بإدارة الموارد البشرية، الثاني مكلف بالتشغيل، الثالث مكلف بالأساليب والمشاريع، الرابع مكلف بالعمليات المالية والمتابعة، الخامس مكلف بالأخطار العملية)، وتحت كل قطب هناك مجموعة من الأقسام، إضافة إلى المديرية العامة التي تضم خمس مديريات جهوية، وهي: (الجزائر، عنابة، وهران، الوسط)، وتحت كل مديرية جهوية هناك مجموعة من الوكالات التابعة لها، منها ما تم فتحه؛ والبقية سيتم فتحهم لاحقا. والملحق رقم: (01) يوضح الهيكل التنظيمي للبنك.

ثانيا : أهداف وقيم المصرف وتوجهاته الإستراتيجية

يسعى بنك الخليج الجزائر إلى تحقيق أهدافه المسطرة وتحديد استراتيجياته وفقا لجملة من المبادئ التي يتبناها

- 1- أهداف المصرف: يسعى بنك الخليج الجزائر كأى مصرف تجاري إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها¹:
 - تحقيق المرتبة الأولى على مستوى الوطن ؛
 - تعظيم الربحية ؛

¹ - معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

- الجودة والسرعة في أداء الخدمات المصرفية ؛
- التقرب أكثر من العملاء لتلبية حاجاتهم وكسب رضاهم ؛
- النمو والتطور والابتكار في الخدمات المصرفية ؛
- تقديم أوسع تشكيلة من المنتجات المتطورة والخدمات المالية الشخصية.

2- قيم بنك الخليج الجزائر: تتمثل هذه القيم في:

- أ- **التقديم:** يعيش بنك الخليج الجزائر التقدم يوميا في مواقفه كما هو الحال في نتائج أعماله، ويعتمد قيمة التقدم داخل المصرف فرديا وجماعيا ثم يقدمه للخارج لإعطاء الكثير من الرضاء للعملاء؛
- ب- **الالتزام:** يلتزم بنك الخليج الجزائر بالنجاح كليا في الداخل مع موظفيه وعملائه الداخليين، وبذلك يستطيع أن يلتزم بالنجاح مع عملائه الخارجيين؛
- ج- **الاعتراف:** هو القيمة التي تحمل أكثر سرورا ورضا للفرد، ولذلك فالمصرف يرغب في أن يجعل الاعتراف أفضل أدواته لتقديم الرضاء لعملائه الداخليين والخارجيين؛
- د- **الثبات:** بالنسبة للمصرف فإن الثبات هو قيمة مرادفة للأمن والاستقرار والجدية ولهذا فإن المصرف دائما حاضر ليقوم بترقية هذه القيمة.

3- التوجهات الإستراتيجية للمصرف

تم تحديد استراتيجية المصرف في أوائل سنة 2009، حيث تهدف إلى تحقيق رسالتها وفق القيم والمبادئ التي يتبناها المصرف، والتركيز على خمسة مجالات تتمثل في ما يلي¹:

- أ- **إدارة الجودة الشاملة:** يندرج ضمن كل الإجراءات المتخذة من قبل المصرف من أجل تحقيق الخدمات المصرفية مع كل العملاء الداخليين والخارجيين ويتعلق الأمر بعدة مجالات مثل: (جودة الخدمات والمنتجات، البنية التحتية والإدارة وإدارة المخاطر ... الخ)؛
- ب- **توسيع شبكة الوكالة:** لكي يكون المصرف دائما أقرب إلى عملائه، وليسمح لهم بالتمتع بالمنتجات والخدمات العالمية المتقدمة والمصممة لاحتياجاتهم المحلية.
- ج- **توسيع عروض المنتجات والخدمات:** من أجل تلبية توقعات العملاء؛
- د- **إدارة الموارد البشرية:** ترتكز على الإنجاز بهدف تزويد جميع موظفيه بحياة مرضية ومحفزة؛

¹ - المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة .

هـ- نمو وفتح سوق الأسهم : إيماننا بإمكانيات المصرف وقدرات موظفيه والدعم القوي للفريق العامل، ركزت على نمو وفتح سوق الأسهم وذلك للمشاركة في مجال التنمية الاقتصادية بالجزائر.

ثالثا: تقديم وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة - 00111

تُعتبر الوكالة الخلفية التنفيذية لأنشطة المصرف، حيث يتم من خلالها تقديم كافة الخدمات المصرفية للعملاء، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق لتعريف، أهداف ومهام وكالة تبسة؛ وكذا هيكلها التنظيمي.

❖ نشأة الوكالة ومهامها

سيتم التطرق الى نشأة الوكالة و المهام التي يتطلب تنفيذها.

1- نشأة وكالة تبسة 00111

أنشئت وكالة بنك الخليج الجزائر تبسة - 00111 - بتاريخ 2009، وتم افتتاحها رسميا في: 2012/12/31، تقع بحي 11 ديسمبر 1960 توظف حاليا (07 أشخاص) مستخدمين خريجي جامعات وذوي كفاءة عالية، وتعتبر الوكالة الممثلة لبنك الخليج الجزائر على المستوى المحلي، وهي مجهزة بكل الوسائل الحديثة.

2- مهام وكالة بنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة

تتمثل مهام الوكالة فيما يلي¹:

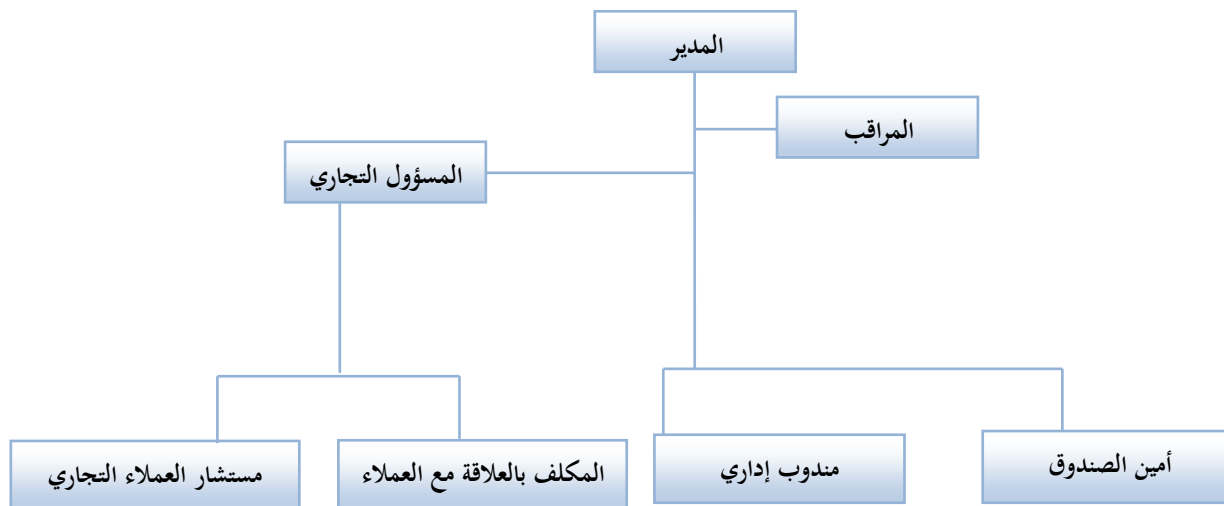
- * فتح الحسابات المصرفية بالعملة الوطنية والعملة الصعبة؛
- * حسابات خاصة بالادخار على الطريقتين التساهمية والكلاسيكية؛
- * حسابات خاصة بالمؤسسات سواء الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين أو أصحاب المهن الحرة؛
- * حساب خاص بتوظيف الأجر للعاملين ومنح بطاقة السحب المغناطيسية؛
- * حسابات خاصة بالعملة الصعبة ومنح بطاقات الفيزا والماستر؛
- * إجراء عمليات التجارة الخارجية بكل مراحلها؛
- * تحميل أموال (الدفع والسحب) على حسابات العملاء الجارية؛
- * منح القروض بكافة أنواعها: (SAYARATI , TASHILAT, BAYTI...) ؛
- * التواصل المتطور مع العملاء باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

¹- المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

❖ الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر تبسة 00111

إن بنك الخليج الجزائر يختلف في توزيعه للوظائف عن باقي المؤسسات سواء كانت مصرفية أو أخرى، والهيكل التنظيمي الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة



المصدر: معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك.

1- مدير الوكالة: يُعتبر الممثل الرئيسي للمصرف على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر، وكذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي حددها إدارة المصرف، وضمان الشفافية الاقتصادية للمصرف وإدارة ميزانية الوكالة، وكذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار القانون، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2- المسؤول التجاري: من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمان إدارتها، مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها المصرف، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية، مراقبة فتح الحسابات، والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد كذلك وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها، والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

3- المراقب: مهمة المراقب الأساسية هي ضمان حسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للعملاء من أفراد ومؤسسات، كذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

4- مستشار العملاء التجاري: من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات) وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها المصرف وكذلك إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق) برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي، وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية.

5- مندوب إداري: لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات (Backoffice) مع احترام القوانين المعمول بها في المصرف في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات غير المدفوعة كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات وفقا للإجراءات وإدارة السندات الإذنية وجميع الأوراق التجارية بالإضافة للقيام بعمليات المقاصة الإلكترونية.

6- المكلف بالعلاقات مع العملاء: يعمل على ضمان تسوية الحسابات، إجراء عمليات الدفع والسحب للعملاء تزويد الموزع بالأوراق النقدية ومتابعة سيرورته، وهو أيضا المسؤول على جميع الإجراءات الخاصة بالموزع النقدي الآلي، بالإضافة إلى إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق)، ومختلف العمليات الخاصة ببطاقات الفيزا والماستر واستقبال العملاء وتوجيههم.

7- أمين الصندوق: وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق مع العملاء؛ وحسن سيرها، احتراما للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في المصرف، كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات بالإضافة إلى أنه مسؤول عن إعداد الأكياس لإرسالها إلى بنك الجزائر .

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع منهج علمي معين يتناسب مع طبيعة الدراسة. وبذلك يُعرّف المنهج على أنه¹: "الأسلوب أو الطريقة المتبعة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة موضوع".

¹ - عمار بوحوش، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 29.

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والطبيعة الوصفية للدراسة، يُعتبر "الاستبيان" الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، 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 وتقديرات الصدق والثبات، من أجل توجيهه للفئة المقصودة بالبحث، ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:

1. مرحلة الاستكشاف والصياغة

- القيام بجمع المادة العلمية أي الاطلاع على التراث النظري لموضوع الدراسة.
- البحث عن الدراسات السابقة لفهم الجوانب المختلفة لموضع الدراسة.
- كما تم في هذه المرحلة تحديد مشكلة الدراسة وصياغة التساؤلات.

2. مرحلة التشخيص والوصف

- تم في هذه المرحلة تحديد منهج البحث وتعيين الهدف من استخدامه.
- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث وهي: (الاستبيان).
- تحليل وتفسير البيانات على ضوء الإطار النظري والمفاهيمي، وما تيسر من إسهامات ذات العلاقة بأدبيات الموضوع، وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة؛ والوصول إلى نتائج علمية من إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار مكان إجراء دراسة الحالة

تعود أسباب اختيار مكان إجراء دراسة الحالة بشكل رئيسي إلى استهداف مؤسسات القطاع، لأنه من الشائع دائماً في القطاع العمومي؛ نجد قلة اهتمام بالموارد البشرية والكفاءات، بالإضافة إلى ضعف آلية التسيير بطريقة فعالة، وبالتالي قد نجد العكس في القطاع الخاص، وبالأخص لما تعرفه هذه المؤسسة من شهرة على المستوى المحلي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تتوقف مصداقية الدراسة على صدق الوسائل المستعملة في جمع البيانات أولاً، وعلى صدق وأمانة الباحث ثانياً، ومن ثم وجب استخدام الوسائل التي تسهل التعامل معها بأمانة علمية، وفي ظل الإطار المنهجي للدراسة.

1. مصادر جمع المادة العلمية

لقد تم اعتماد في هذا البحث على المادة العلمية النظرية والميدانية، وتمثلت مصادرها في ما يلي:

أ- مصادر جمع المادة العلمية المتعلقة بالجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل، وكذلك الأطروحات الجامعية، بالإضافة إلى البحوث والمحاضرات والملتقيات في جمع المادة النظرية.

ب- مصادر جمع المادة العلمية المتعلقة بالجانب الميداني: تم جمع المادة العلمية الميدانية من المؤسسة محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات الآتية:

♦ الزيارات الميدانية، نظرا للظروف الصحية؛ نتيجة الجائحة التي تمر بها البلاد، فقد تم أخذ مواعيد لإجراء عدة مقابلات مع المسؤولين بصعوبة، وشرح مغزى الموضوع وإقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم، وبعد قبولهم العرض؛ تمت محاولة الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات؛ وتوظيفها بالشكل الذي يخدم الموضوع.

♦ الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة.

♦ مصادر أخرى مختلفة كمواقع الإنترنت.

2. الإستمارة (الاستبيان) "Questionnaire"

- تُعرّف الاستمارة على أنها¹: "مجموعة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية منظمة ومحمورة بصيغة تترجم أهداف البحث، وتمثل النتائج المترتبة عن هذه الأسئلة حل لمشكلة البحث".

- كما تُعرّف كذلك بأنها²: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد".

3. الملاحظة

تُعتبر أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث هي عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة، ومتابعة اتجاهها بقصد التفسير؛ وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات³.

ويمتاز كذلك أسلوب الملاحظة بالجوانب الملموسة في مُعايشة الموضوع ومشاهدته عن قرب، والاستعانة بالصور والعلاقات الموجودة بين الأفراد والجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع⁴.

¹ - سلطان بلغيث، إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، ابن طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 162.

² - خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 131.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 183.

⁴ - بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2004، ص: 41.

وكان استخدام الملاحظة في موضوع هذه الدراسة، من خلال مراقبة الوسط العملي للمؤسسة محل الدراسة والأجواء المحفزة على العمل، إذ تمت ملاحظة ما يلي:

❖ كيفية تعامل العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض؛ وعلاقتهم بمدير المؤسسة، والتي اتسمت بشكل عام بالتنسيق الجيد بين العمال ومديرهم، والمناخ التنظيمي المتكامل الموجود في المؤسسة، مما يثبت تشجيع عمال مؤسسة بنك الخليج على العمل الجماعي، وهذا بنفسه ميزة تنافسية ممتازة قلَّ ما تجدها في مؤسسات أخرى، حيث يُعتبر توفير المناخ الجيد للمورد البشري، وعدم خلق حاجز بينه وبين المسؤولين يشجعه على خلق قيمة لمؤسته.

❖ وأيضا ملاحظة فاعلية مهمة جدا وتعتبر أساس العمل في المؤسسة، حيث لكل عامل في هذه الأخيرة رقم سري خاص به يستعمله في حال غياب زميل له في العمل لاستكمال مهامه حتى رجوعه، بمعنى أوضح في حال غياب أمين الصندوق؛ يستوجب عليه توقيف رقمه السري أثناء غيابه، ويستطيع المكلف بالعلاقات مع العملاء بإنجاز مهامه، شرط أن يبطل رقمه السري من مكتبه وإعادة تفعيله في مكتب أمين الصندوق. حيث تُساعد هذه الفاعلية بشكل واضح في استمرارية العمل وعدم تعطله في حال غياب فرد من أفراد المؤسسة، وكذلك تساهم في إخلاء المسؤولية عن الفرد الغائب، وتحميل المسؤولية للفرد الذي قام بالعمل حسب رقمه السري.

❖ وكذلك ملاحظة أن من بين الفعاليات التي تضمن مصداقية القرض المقدم للوكالة، هو وجود تحفظ على اسم مقدم القرض كمعلومات سرية، حيث تمر دراسة القرض بعدة مراحل، والتي من بينها مرحلة الموافقة أو الرفض؛ الذي يكون دارسها على غير علم باسم صاحب القرض، أي يدرس فقط مضمون القرض.

المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تُعد منهجية البحث محورا أساسيا لإتمام الجانب الميداني للدراسة، لذا سيتم توضيح مختلف الإجراءات المنهجية المهمة؛ من أجل تحقيق ذلك.

أولا: مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع البحث من إطارات وعمال بنك الخليج الجزائري، وتعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه؛ وكذا نتائج الدراسة، ذلك أن نجاح الباحث في اختيار العينة الصحيحة؛ من حيث الحجم والنوع وطريقة السحب، هو

المفتاح السليم للوصول إلى النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع المبحوث، حيث تعتبر مجموعة جزئية من المجتمع الكلي تحوي بعض العناصر التي يتم اختيارها منه¹.

وقد اخترنا عينة قصدية تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، وتُعرّف العينة القصدية على أنها²: "أسلوب معاينة يقوم على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث، وهذا انطلاقاً من دراسته الكاملة والمفصلة لما يحتويه هذا المجتمع من مفردات ولطبيعة هذه الأخيرة؛ من حيث ما تتضمنه من معلومات وبيانات، وبالتالي اختيار تلك التي لها صلة بالبحث على الصعيد المذكور لتشكيل عينة البحث دون الأخذ بعين الاعتبار عامل الانتظام أو الصدق في ذلك، بل فقط على التأكد الشخصي من فائدة الاختيار المحقق للنتائج النهائية للبحث"، ولذلك كان القصد في اختيار إطرارات وعمال بنك الخليج الجزائري عينة الدراسة والتي كان حجمها (30 فرداً)، (07) أفراد متواجدين داخل المؤسسة محل الدراسة و (23) فرداً متواجدين في فروع تابعة لهذه الأخيرة، حيث تم مراسلتهم وإرسال الاستمارة عن طريق البريد الإلكتروني.

ثانياً: بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

لقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة، وهي مبينة في الملحق رقم (02) حيث مرّ الاستبيان من أجل إعداد مرحلتين كما يلي:

1. مرحلة إعداد الاستمارة

بعد ضبط إشكالية الدراسة، تم إعداد استمارة البحث، من خلال تشكيل مجموعة من العبارات التي لها صلة بالموضوع انطلاقاً من متغيري الدراسة، ليتم بعدها صياغة استمارة أولية تتكون من جزئين، فأما الجزء الأول فيخص (البيانات الشخصية والوظيفية)، في حين يخص الجزء الثاني محوري الاستمارة (30 عبارة)، حيث أن كل محور بدوره يحتوي على ثلاث أبعاد. وفي ما يلي توضيح لذلك بشيء من التفصيل.

- المحور الأول: تقييم مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات

- ← البعد الأول (5 عبارات): لتقييم مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) في المؤسسة؛
- ← البعد الثاني (5 عبارات): لتقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات؛
- ← البعد الثالث (5 عبارات): لتقييم تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة.

¹ - مورييس انجريس، بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي والعلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص: 30.

² - بوحوش عمار، مرجع سابق ص: 45.

- المحور الثاني: تقييم مدى اهتمام المؤسسة باكتساب الميزة التنافسية المستدامة

← البُعد الأول (5 عبارات): لتقييم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة؛

← البُعد الثاني (5 عبارات): لتقييم نوعية المزايا التنافسية للمؤسسة؛

← البُعد الثالث (5 عبارات): لتقييم متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة.

2. مرحلة تحكيم الاستمارة

نظرا لانتشار الوباء المستجد (كوفيد-19) أدى إلى صعوبة التواصل مع الأساتذة المحكمين، حيث تم الاكتفاء

فقط بمناقشتها مع الأستاذ المشرف، والذي قام بتقديم مجموعة من الملاحظات والتوصيات بشأن ضبط الاستمارة في

صيغتها النهائية، وذلك من خلال إتباع النصائح المقدمة من طرفه، والمتمثلة أساسا في ما يلي:

✓ تجنب استعمال العبارات المركبة.

✓ إعادة صياغة بعض العبارات الصعبة بأسلوب واضح وبسيط وتحمل مصطلحات يفهمها الأفراد المستجوبين.

✓ عدم تكرار العبارات التي تحمل نفس المعنى.

✓ إلغاء بعض العبارات وإعادة ترتيب بعضها الآخر.

ثالثا: المعالجة الإحصائية

بعد أن وضعت أداة الدراسة (الاستمارة) في صورتها النهائية وأصبحت جاهزة للتطبيق، وبعد توزيعها واسترجاعها

من أفراد العينة، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام أسلوب الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ (Statistical package for the social science)، والذي يفضلهُ يمكن

تسجيل بيانات الاستمارة في شكل جداول إحصائية، ومن ثم إتاحة إمكانية التعليق على نتائجها، بالإضافة إلى

تحليلها وتفسيرها، من خلال تحويل إجابات أفراد العينة إلى أرقام يمكن التعامل معها إحصائيا.

❖ التكرارات: وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبيان وتلخيصها بالجدول، وذلك عند عرض نتائج

الإستبيان.

❖ النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من البدائل المطروحة في الإستبيان، وهي الوسيلة

التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد عينة البحث، ومن ثم تمثيل هذه المعطيات في أشكال بيانية،

والتي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محور الإستبيان.

❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة حول محاور وأسئلة

أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري كذلك هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

❖ معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ولقد تم حسابها

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تُعد منهجية البحث محورا أساسيا لإتمام الجانب الميداني للدراسة، لذا سيتم توضيح مختلف الجوانب المنهجية، من أجل تحقيق ذلك.

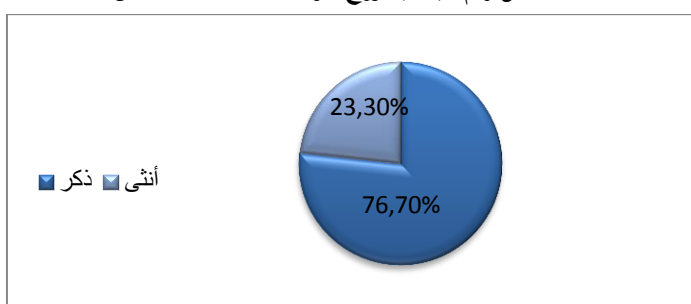
المطلب الأول: تحليل نتائج القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية

تتسم عينة الدراسة بالعديد من الخصائص الشخصية والوظيفية، والتي يمكن توضيحها كما سيأتي.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم: (03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم: (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	76.7
أنثى	07	23.3
المجموع	30	100

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام EXCEL

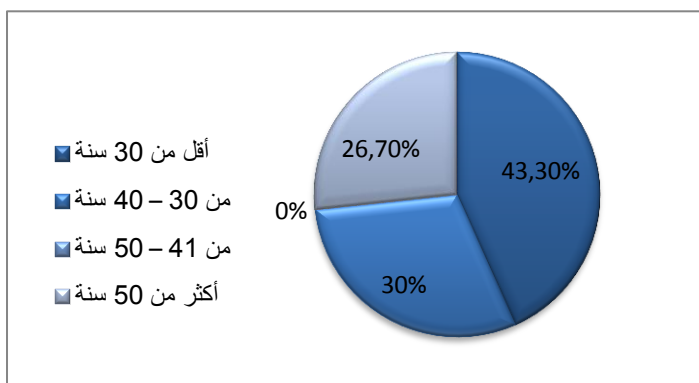
يُوضّح الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور 23 فرد بنسبة (76.7%) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 07 بنسبة (23.3%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة، إذ تعكس النتائج عدم تقارب أعداد كل من الإناث و الذكور نهائيا، وهذا يدل على عدم تكافؤ الفرص بينهما؛ فيما يتعلق بإعطاء الصلاحيات، حيث يتم التركيز على الذكور في تولي المناصب الأساسية والقيادة الحساسة.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن من خلال الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم: (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم: (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	43.3
من 30 - 40 سنة	9	30.0
من 41 - 50 سنة	00	00
أكثر من 50 سنة	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام EXCEL

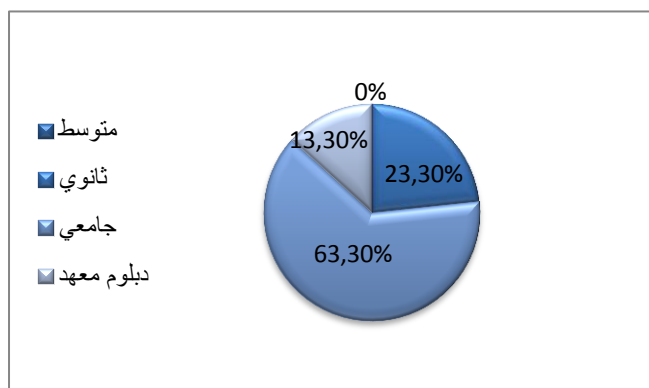
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (40 سنة فأقل) بنسبة (73.3%)، ويشكل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن (50 سنة) نسبة (26.7%)، لذلك يمكن القول أن أكثر أفراد العينة هم من فئة الشباب، الذين يتمتعون بالحيوية والنشاط ورغبة في إظهار كامل قدراتهم وطاقاتهم، كما يتضح أن مؤسسة بنك الخليج الجزائري تُعطي الفرص لفئة الشباب لتولي المناصب القيادية الحساسة.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
متوسط	00	00
ثانوي	7	23.3
جامعي	19	63.3
دبلوم معهد	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام EXCEL

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية، حيث حصلت فئة المؤهل الجامعي على نسبة (63.3%)، وبلي ذلك فئة المؤهل الثانوي بنسبة (23.3%)، في حين بلغت فئة

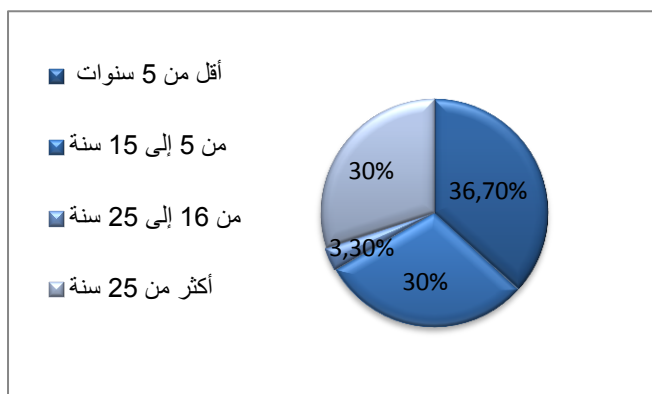
مؤهل دبلوم معهد نسبة (13.3%)، أما في ما يخص نسبة مؤهل التعليم متوسط فهي معدومة، وهذا راجع لحرص المؤسسة على منح فرص عملية التوظيف لذوي المؤهلات العلمية؛ التي تتطلبها مختلف أنشطتها، والتي تركز أساسا على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد متغير سنوات الخبرة:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	36.7
من 5 إلى 15 سنة	09	30.0
من 16 إلى 25 سنة	01	3.3
أكثر من 25 سنة	09	30.0
المجموع	30	100

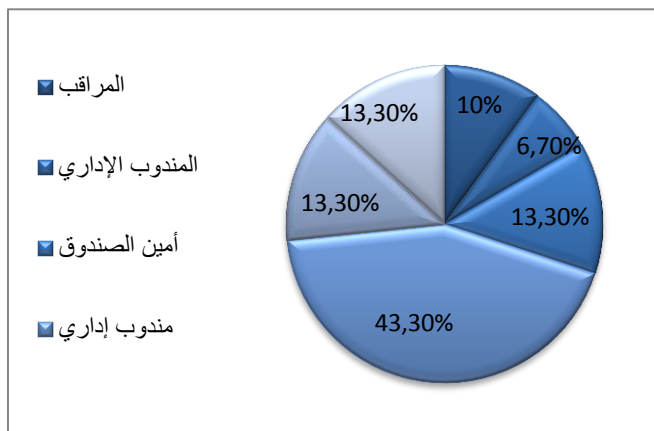
المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام EXCEL

يبين الجدول والشكل أعلاه؛ تواجد قدرا من الخبرة لدى عينة الدراسة، إذ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين (15 سنة فأقل) بنسبة (66.7%)، ويأتي ذلك فئة (أكثر من 25 سنة) بنسبة (30%)، في حين بلغت فئة (أقل من 5 سنوات) فقط نسبة (3.3%)، وبشأن هذه النسب؛ يمكن القول بأن هذه الخبرة المكتسبة داخل مؤسسة بنك الخليج، في حال كانت توظف خريجي الجامعات الذين لم تكن لديهم الخبرة بعد في مجال العمل.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
المراقب	3	10
المنسوب الإداري	2	6.7
أمين الصندوق	4	13.3
مندوب إداري	13	43.3
المكلف بالعلاقة مع العملاء	4	13.3
مستشار العملاء التجاري	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام EXCEL

عقب الاتصال مع بعض مسيري وإطارات عليا في مؤسسة بنك الخليج الجزائري من أجل إحصاء مختلف المستويات الوظيفية المتوفرة لديها، تبين من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن عينة الدراسة تحتوي على (13) مندوب إداري بنسبة (43.3%)، و(4) مكلفين بالعلاقات مع العملاء؛ وكذا (4) مستشارين تجاريين بنسبة (13.3%) لكل منهما، بالإضافة إلى وجود (3) مراقبين بنسبة (10%) ومسؤولان تجاريان بنسبة (6.7%)، وهذا وفقا لمقتضيات الدراسة التي تستهدف فئة موظفي ومسيري بنك الخليج الجزائري.

المطلب الثاني: تقييم مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات

سيتم عرض واقع الإدارة بالكفاءات من قبل مؤسسة بنك الخليج الجزائري- وكالة تبسة- وواقع سعيها لكسب مزايا تنافسية، وهذا من خلال آراء أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي ومسيري البنك.

أولا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة المدروسة لمدى توفر الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) في المؤسسة:

يمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بتقييم مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية

(الأساسية) في مؤسسة بنك الخليج الجزائري- وكالة تبسة- وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): تقييم مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم
02	موافق	0.61026	2.8000	تعتبر المؤسسة الموارد البشرية الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة.	01
01	موافق	0.34575	2.8667	تولي المؤسسة اهتماما بتفعيل المورد البشري في استراتيجياتها لتحقيق مزايا تنافسية.	02
05	موافق	0.86834	1.9333	تحدد الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة بالمؤسسة.	03
03	موافق	0.53498	2.7000	تتوفر المؤسسة على أفراد ذوي كفاءات يحققون درجة من التميز.	04
04	موافق	0.71116	2.3333	ترتبط الكفاءات الموجودة بالمؤسسة بشكل وثيق مع استراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.	05
/	/	0.60111	2,53329	إجمالي درجة بُعد مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة	

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي الخاصة ببعد مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة؛ هي المقابلة للعبرة رقم (02) "تولي المؤسسة اهتماما بتفعيل المورد البشري في استراتيجياتها لتحقيق مزايا تنافسية"، حيث بلغت 2.87 بانحراف معياري قدره 0.34، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية 2.8 بانحراف معياري قدره 0.61 المقابل للعبرة رقم (01) "تعتبر المؤسسة الموارد البشرية الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة"، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة 2.7 بانحراف معياري قدره 0.53 المقابل للعبرة رقم (04) "تتوفر المؤسسة على أفراد ذوي كفاءات يحققون درجة من التميز"، ثم تأتي العبرة رقم (05) "ترتبط الكفاءات الموجودة بالمؤسسة بشكل وثيق مع استراتيجيات الأعمال وحاجات السوق" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.33 وانحراف معياري قدره 0.71، وفي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.93 وانحراف معياري 0.87 المقابل للعبرة رقم (04) "ترتبط الكفاءات الموجودة بالمؤسسة بشكل وثيق مع استراتيجيات الأعمال وحاجات السوق".

وبناء على النتائج المتوصل إليها حول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذا البعد، يتضح أن إجمالي درجة محور "توفر الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة"؛ قد بلغ 2.53 بانحراف معياري قدره 0.60، وكانت درجة الموافقة على هذا البعد عبارة (موافق)، وبالتالي يمكن القول بأنه يوجد إجماع على اهتمام المؤسسة بضرورة وجود وتفعيل المورد البشري في استراتيجياتها الأساسية، وذلك استنادا لاتفاق معظم أفراد العينة حول توفر الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة في جميع عبارات هذا البعد.

ثانيا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات

يمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بتقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة بنك الخليج الجزائري- وكالة تبسة- وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): تقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
04	موافق	0.94443	2.2667	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين.	06
05	موافق	0.93526	2.2333	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بقلّة المستويات الإدارية الموجودة فيه.	07
01	موافق	0.00000	3.0000	يوجد تكامل وتنسيق مستمر بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية.	08
02	موافق	0.43417	2.8667	تعمل إدارة المؤسسة على تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم وإشعارهم بأهمية وظائفهم لها.	09
03	موافق	0.50742	2.5333	تعتبر المؤسسة الاتصال التنظيمي شيء جوهري وحيوي لتوفير المعلومات ودعم التعلم.	10
/	/	1.60495	2.9000	إجمالي درجة بُعد مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة	

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه يتبين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي الخاصة ببعد مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة؛ هي المقابلة للعبارة رقم (08) "يوجد تكامل وتنسيق مستمر بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية"، حيث بلغت 3.00 بانحراف معياري قدره 0.00، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية 2.87 بانحراف معياري قدره 0.43 المقابل للعبارة رقم (09) "تعمل إدارة المؤسسة على تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم وإشعارهم بأهمية وظائفهم لها"، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة 2.53 بانحراف معياري قدره 0.51 المقابل للعبارة رقم (10) "تعتبر المؤسسة الاتصال التنظيمي شيء جوهري وحيوي لتوفير المعلومات ودعم التعلم"، ثم تأتي العبارة رقم (06) "تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري قدره 0.94 ، وفي المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي قدره 2.23 وانحراف معياري 0.93 المقابل للعبارة رقم (07) "يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بقلة المستويات الإدارية الموجودة فيه"، وهذا ما يعزز ضرورة وجوب قيام المؤسسة محل الدراسة بتحسين الهيكل التنظيمي الخاص بها.

وبناء على النتائج المتوصل إليها حول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذا البعد، يتضح أن إجمالي درجة محور "مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة"؛ قد بلغ 2.90 بانحراف معياري قدره 1.60 ، وكانت درجة الموافقة على هذا البعد عبارة (موافق)، وبالتالي يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود نوع من المناخ التنظيمي الذي يناسب تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة بنك الخليج الجزائري -وكالة تبسة -، حيث يمكن تفسير النظرة السلبية لبعض أفراد العينة التي كانت بنسبة ضئيلة جدا بوجود بعض النقائص فقط، مما أدى لوجود عدم الرضا عند البعض.

ثالثا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة.

يمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بتقييم مدى تطوير مخزون الكفاءات في مؤسسة بنك الخليج الجزائري - وكالة تبسة - وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): تقييم مدى تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
05	موافق	0.85029	2.0333	تناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة وواجبات وظائفهم.	11
03	موافق	0.86037	2.4667	يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات.	12
01	موافق	0.34575	2.8667	تساهم البرامج التدريبية للمؤسسة في رفع الأداء الفردي والجماعي.	13
02	موافق	058329	2.7333	تحتّم المؤسسة بأسلوب العمل الجماعي بغرض إبراز الكفاءات الجماعية بها.	14
04	موافق	0.49013	2.3667	يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو نقل الأفراد لمناصب جديدة.	15
/	/	1.75643	2.4667	إجمالي درجة بُعد مدى تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة	

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه يتبين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي الخاصة ببعد مدى تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة؛ هي المقابلة للعبارة رقم (13) "تساهم البرامج التدريبية للمؤسسة في رفع الأداء الفردي والجماعي"، حيث بلغت 2.87 بانحراف معياري قدره 0.34، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية 2.73

بانحراف معياري قدره 0.58 المقابل للعبارة رقم (14) "تهتم المؤسسة بأسلوب العمل الجماعي بغرض إبراز الكفاءات الجماعية بها"، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة 2.47 بانحراف معياري قدره 0.86 المقابل للعبارة رقم (12) "تعتبر يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات"، ثم تأتي العبارة رقم (06) "يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو نقل الأفراد لمناصب جديدة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.37 وانحراف معياري قدره 0.49 ، وفي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.03 وانحراف معياري 0.85 المقابل للعبارة رقم (11) "تناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة وواجبات وظائفهم".

وبناء على النتائج المتوصل إليها حول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذا البعد، يتضح أن إجمالي درجة محور "مدى تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة"؛ قد بلغ 2.47 بانحراف معياري قدره 1.76 ، وكانت درجة الموافقة على هذا البعد عبارة (موافق)، وبالتالي يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود مخزون كفاءات في مؤسسة بنك الخليج الجزائري-وكالة تبسة - ؛ ووجود وعي حول أهمية هذا المخزون، إلا أن ذلك لا يكفي؛ إن لم تتوفر العوامل التنظيمية لنجاح هذا المخزون لأداء ما وجد لأجله؛ ومن ثم تطويره لتحقيق الأفضل.

المطلب الثالث: تقييم مدى اهتمام المؤسسة باكتساب الميزة التنافسية المستدامة

لمعرفة مدى اهتمام مؤسسة بنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة - باكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال آراء أفراد العينة المدروسة المتمثلة في موظفي ومسيرى البنك.

أولاً: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة حول مصادر الميزة التنافسية

يمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بمصادر الميزة التنافسية في مؤسسة بنك الخليج

الجزائري - وكالة تبسة- وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
04	موافق	0.66089	2.6667	تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف الخدمات المقدمة.	16
05	موافق	0.71840	2.6333	تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديم خدمات بأسعار تنافسية.	17
01	موافق	0.00000	3.0000	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لجودة خدماتها بما يتوافق ورغبات زبائنها.	18

19	تقدم المؤسسة خدمات بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين.	2.9333	0.25371	موافق	02
20	تعمل المؤسسة على إقامة علاقات وطيدة مع زبائنها لكسب ولائهم.	2.8667	0.34575	موافق	03
	إجمالي درجة بُعد تقييم مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة	2.1000	1.06188	/	/

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي الخاصة ببعد مدى تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة؛ هي المقابلة للعبارة رقم (18) "تسعى المؤسسة لتحسين المستمر لجودة خدماتها بما يتوافق ورغبات زبائنها" حيث بلغت 3.00 بانحراف معياري قدره 0.00"، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية 2.93 بانحراف معياري قدره بـ 0.25 للعبارة رقم (19) "تقدم المؤسسة خدمات بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين"، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة 2.87 بانحراف معياري 0.34 للعبارة رقم (20) "تعمل المؤسسة على إقامة علاقات وطيدة مع زبائنها لكسب ولائهم"، وكانت العبارة رقم (16) "تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.66 في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.72 جاءت العبارة رقم (17) "تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديم خدمات بأسعار تنافسية".

وبناء على النتائج المتوصل إليها حول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذا البعد، يتضح أن إجمالي درجة بُعد "تقييم مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة"؛ قد بلغ 2.10 بانحراف معياري قدره 1.06 ، وكانت درجة الموافقة على هذا البعد عبارة (موافق)، وبالتالي يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة 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.

ثانيا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة نوعية المزايا التنافسية

يمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بنوعية المزايا التنافسية في مؤسسة بنك الخليج

الجزائري - وكالة تبسة - وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نوعية المزايا التنافسية بالمؤسسة

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم
03	موافق	0.49013	2.6333	تسعى المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية دائمة.	21
05	موافق	0.94989	1.8333	تتوفر المؤسسة على مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	22
04	موافق	0.61495	2.6333	تقدم المؤسسة خدمات متنوعة وفق ما يطلب الزبائن.	23
01	موافق	0.00000	3.0000	تساعد المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة للمحافظة على زبائنها الحاليين.	24
02	موافق	0.46609	2.7000	تسمح المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة بكسب زبائن جدد.	25
/	/	1.68973	2.8000	إجمالي درجة بُعد نوعية المزايا التنافسية بالمؤسسة	

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي الخاصة ببعد نوعية المزايا التنافسية بالمؤسسة؛ هي المقابلة للعبرة رقم (24) "تساعد المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة للمحافظة على زبائنها الحاليين" حيث بلغت 3.00 بانحراف معياري قدره 0.00"، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية 2.70 بانحراف معياري قدره 0.47 في العبرة رقم (25) "تسمح المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة بكسب زبائن جدد"، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة 2.63 بانحراف معياري 0.49 للعبرة رقم (21) "تسعى المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية دائمة"، وكانت العبرة رقم (23) "تقدم المؤسسة خدمات متنوعة وفق ما يطلب الزبائن" بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.61 في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.95 جاءت العبرة رقم (22) "تتوفر المؤسسة على مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين".

وبناء على النتائج المتوصل إليها حول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذا البعد، يتضح أن إجمالي درجة بُعد "نوعية المزايا التنافسية بالمؤسسة"؛ قد بلغ 2.80 بانحراف معياري قدره 1.69، وكانت درجة الموافقة على هذا البعد عبارة (موافق)، وبالتالي يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن نوعية المزايا التنافسية التي تملكها مؤسستهم تساعدها 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.

ثالثا: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة حول متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة

يمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بمتطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في

مؤسسة بنك الخليج الجزائري - وكالة تبسة- وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم
04	موافق	0.72397	2.4000	تبنى المؤسسة ميزة تنافسية محددة وتسعى بجدية نحو استدامتها.	26
05	موافق	0.66436	2.2000	تعتمد المؤسسة معايير مرتفعة لمستوى أداء العاملين عبر التنوع في كفاءات مواردها البشرية.	27
03	موافق	0.50855	2.5000	تمتلك المؤسسة قدرة على توظيف قدراتها من أجل التنافس بمتطلبات تحقق الاستدامة.	28
02	موافق	0.37905	2.8333	تسعى المؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية المتاحة لتحقيق التفوق والتميز في الأداء.	29
01	موافق	0.34575	2.8667	تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي لتعزيز مجالات تفوقها بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	30
/	/	1.78885	02.8000	إجمالي درجة بُعد متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي الخاصة ببعد متطلبات تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة؛ هي المقابلة للعبرة رقم (30) "تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي لتعزيز مجالات تفوقها بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"

حيث بلغت 2.87 بانحراف معياري قدره 0.34"، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية 2.83 وانحراف معياري

قدره 0.38 عند العبرة رقم (29) "تسعى المؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية المتاحة لتحقيق التفوق والتميز في الأداء"،

كما كانت العبرة رقم (28) في المرتبة الثالثة "تمتلك المؤسسة قدرة على توظيف قدراتها من أجل التنافس بمتطلبات

تحقق الاستدامة" بمتوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري 0.51، وبلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الرابعة 2.40

بانحراف معياري قدره 0.72 في العبرة (26) "تبنى المؤسسة ميزة تنافسية محددة وتسعى بجدية نحو استدامتها"، وقد

بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الخامسة 2.20 بانحراف معياري قدره 0.66 بديل موافق في العبرة رقم (27) "تعتمد

المؤسسة معايير مرتفعة لمستوى أداء العاملين عبر التنوع في كفاءات مواردها البشرية".

وبناء على النتائج المتوصل إليها حول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذا البعد، يتضح أن إجمالي درجة بُعد "متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"؛ قد بلغ 2.80 بانحراف معياري قدره 1.79 ، وكانت درجة الموافقة عموماً على هذا البعد عبارة (موافق)، وبالتالي يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المؤسسة تنتهج أسلوب التحليل الاستراتيجي؛ وتوطيد العلاقة مع زبائنها بتقدم أفضل الخدمات؛ وتسعى بجدية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك المؤسسة تحاول في سعي مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال المنافسة، ومن بين أهم أولوياتها تحقيق التفوق والتميز في أدائها، وذلك من خلال السعي لرفع مستوى موردها البشري.

رابعاً: تحليل علاقة تأثير أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة الدراسة: سيتم عرض في ما سيأتي اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال ثلاث فرضيات، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم موضوع البحث، وتنسجم مع الأسئلة الفرعية المطروحة للدراسة، حيث يجب أولاً التأكد من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمونغروف - سيمرنوف (Kolmogorov-simirnovTest))

من أجل ضمان ملاءمة بيانات الدراسة، لافتراضات تحليل الانحدار، أي بمعنى آخر محاولة التحقق من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، على اعتبار أنه اختبار ضروري للفرضيات المقدمة في البحث، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، وقد تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وفي ما يلي عرض لنتائج الاختبارات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولمونغروف - سيمرنوف

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة الاختبار (Z)	مستوى الدلالة (Sig.)
المحور الأول	استخدام أسلوب الإدارة بالكفاءات	1.744	0.182
المحور الثاني	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	1.023	0.246
الاستبيان ككل		1.112	0.162

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتماداً على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإجراء تحليل الانحدار؛ من أجل ضمان وثوق نتائجه.

2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "تتوفر مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة على الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) اللازمة في سبيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الرجوع للجدول رقم: (06)، والمتضمن لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من الاستبيان، (من العبارة 01 إلى غاية العبارة 05) من المحور الأول (تقييم مدى استخدام المؤسسة لأسلوب الإدارة بالكفاءات)، حيث تتعلق هذه العبارات بتقييم مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) في المؤسسة محل الدراسة، ولقد أظهرت النتائج بأن المؤسسة؛ تهتم بضرورة وجود وتفعيل كفاءات موردها البشري في مختلف مجالات طبيعة نشاطها، إيماناً منها بأن الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) هي المورد المهم؛ الذي تتمكن من خلاله بتحريك بقية الموارد الأخرى ومزجها، بطريقة تسمح بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ومنه يمكن قبول الفرضية الأولى، وإثبات صحتها.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توفر مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في سبيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الرجوع للجدول رقم: (07)، والمتضمن لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من الاستبيان، (من العبارة 06 إلى غاية العبارة 10) من المحور الأول (تقييم مدى استخدام المؤسسة لأسلوب الإدارة بالكفاءات)، حيث تتعلق هذه العبارات بتقييم مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد أظهرت النتائج بأن المؤسسة؛ بوجود علاقة وطيدة بين مجموعة من العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة في المؤسسة محل الدراسة، أي بمعنى توفرها لمناخ تنظيمي بشكل ملائم يساهم في كسب المؤسسة لكفاءات استراتيجية، وهذا ما يدل على أن هناك محاولات مستمرة من قبل هذه المؤسسة لتوفير مناخ يسمح ببروز الكفاءات وتوظيفها. ومنه يمكن قبول الفرضية الثانية، وإثبات صحتها.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تسعى مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة إلى تطوير مخزون الكفاءات الذي تمتلكه في سبيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الرجوع للجدول رقم: (08)، والمتضمن لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من الاستبيان، (من العبارة 11 إلى غاية العبارة 15) من المحور الأول (تقييم مدى استخدام المؤسسة لأسلوب الإدارة بالكفاءات)، حيث تتعلق هذه العبارات بتقييم مدى تطوير مخزون الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد أظهرت النتائج بأن المؤسسة؛ تهتم بضرورة دمج الأبعاد التنظيمية والفردية في تحليل مساهمة الكفاءات في خلق مزايا تنافسية، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات على المستوى الفردي، حيث تدرك المؤسسة محل الدراسة جيدا؛ ضرورة تسيير مخزون الكفاءات الذي تمتلكه، لكي تتمكن من صناعة الفرق من خلاله في سبيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ومنه يمكن قبول الفرضية الثالثة، وإثبات صحتها.

3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

من أجل دراسة العلاقة والأثر الموجودين بين المتغير المستقل (استخدام أسلوب الإدارة بالكفاءات)، والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة، تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة ما إذا كانت (طردية أو عكسية) بين المتغيرين، وكذا معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة. ويمكن توضيح من خلال الجدول الموالي؛ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث أن:

- ☞ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة.
- ☞ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة.

وفي ما يلي عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت (الانحدار)) α	معامل (الانحدار)) β	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة (sig.)
أسلوب الإدارة بالكفاءات	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	2.709	0.150	0.966	0.933	3.863	0.644	29	0.001

المصدر: تم إعداد الجدول والشكل اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان والمعالجة باستخدام برنامج "SPSS"

بيّن الجدول رقم: (13)، والمتضمن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لتحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ ثابت خط الانحدار ($\alpha = 2.709$)، في حين بلغت قيمة ميل خط الانحدار ($\beta = 0.150$)، واستنادا لهذه النتائج؛ يمكن توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة وفق المعادلة الآتية:

$$Y = 2.709 + 0.150X$$

كما بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.966)، وهذا المعامل دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما أوضحه اختبار (t). أما فيما يخص القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) قد بلغت (0.933)، ويعني ذلك أن نسبة (93.3%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة؛ ترجع لأسلوب الإدارة بالكفاءات، والنسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى؛ لم يشملها نموذج الدراسة. ولقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) (= 0.001) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت (t) المحسوبة (3.863)؛ وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، ولذلك تُرفض الفرضية الصفرية؛ لتحل محلها الفرضية البديلة، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة".

وبالتالي؛ ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تم إثبات صحتها؛ والتأكد من وجود أثر لأسلوب الإدارة بالكفاءات، على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة".

خُلاصة الفصل:

لقد تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، المتعلقة بقياس أثر أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بنك الخليج الجزائري - وكالة تبسة، وهذا من وجهة نظر عينة من مسيرين وإطارات بالمؤسسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان؛ الذي تم تصميمه وفق الأسس العلمية والمنهجية اللازمة في مثل هذه الدراسات، وذلك باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة. ولقد تم التوصل إلى نتائج، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، والذين أجمعوا بشكل عام على وجود ملامح لاستخدام أسلوب الإدارة بالكفاءات، بالإضافة إلى اتفاقهم في غالب إجاباتهم على توفر الكفاءات الإستراتيجية بنسب جيدة، وتوفر المناخ الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتطويره بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن جهة أخرى نجد أن أفراد عينة الدراسة يقرون في الغالب أيضا، بأن مؤسستهم تسعى لتحقيق ميزة تنافسية بتقديم منتجات وخدمات بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين، وهذا إن دل فإنما يدل؛ على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تنويع مصادر الحصول على المزايا التنافسية، وكذلك إجماعهم على أن نوعية المزايا التي تمتلكها المؤسسة تساعد على المحافظة على زبائنهم الحاليين، وتسمح لها بكسب زبائن جدد ونمو حصتها السوقية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة، على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية، فيما يخص اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة، إذ تشير النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية طردية جيدة، بين اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات من قبلها، وتحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة، وذلك من خلال سعيها لتطوير مخزون الكفاءات لديها، مع العمل على توفر البيئة التنظيمية الملائمة، من خلال إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي، وذلك من أجل زيادة تحقيقها لمزايا تنافسية جديدة؛ وضمان استدامتها.



الخاتمة العامة



الخاتمة

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة وتكنولوجيا المعلومات يتركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات خصوصا في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تامين الموارد غير الملموسة.

وفي ظل اشتداد المنافسة وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها في وضع حرج بعد تخلي الدولة عن حماية الصناعة المحلية، والتي ولدت تحدي كبير لدى هذه المؤسسات، وهو تحدي البقاء والاستمرار، ومن هنا ولكسب رهان هذا التحدي فإنه ليس أمام المؤسسات الجزائرية حتى تضمن استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية أن تعتمد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف تنطلق أولا من تامين كفاءاتها باعتبارها المورد الرئيسي القادر على توليف الموارد الأخرى في سبيل تحقيق تموقع استراتيجي واندماج حقيقي في اقتصاد المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها ناتجة عن كفاءات استراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة.

إن الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية لا تنعكس فقط من خلال تمتع هذه الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توافرها في الموارد الاستراتيجية وهذا باعتبار الكفاءات مورد غير ملموس، وإنما أيضا من خلال فاعلية الاستثمار في ترقية و تطوير الكفاءات وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

أولا: نتائج البحث

1. نتائج الجانب النظري: لقد تم التوصل من خلال عرض الجانب النظري للبحث إلى النتائج الآتية:

- ❖ يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة، بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.
- ❖ الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميذا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم لعملائها سواء على مستوى (التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها... الخ)، مما يكسبها ميزة الكلفة الأقل أو ميزة التميز.
- ❖ الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة؛ كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يُعد توجهها استراتيجيا يتركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

❖ الكفاءات ليس لها معنى؛ إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها، ومنه تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها؛ العامل المحقق للتميز، وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

2. نتائج الجانب التطبيقي: لقد سمح عرض الجانب التطبيقى للبحث، والذي تم التطرق فيه لدراسة حالة مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB - وكالة تبسة؛ لاستخلاص النتائج الآتية:

❖ هناك إقرار من أفراد عينة الدراسة على توفر البيئة التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات من مناخ واستراتيجيات تنظيمية، بالإضافة إلى التعبئة الفعالة لها.

❖ هناك إقرار من طرف أفراد عينة الدراسة 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 بالإستجابة السريعة للتغيرات، يمتلكها عدد قليل من المؤسسات، ولا يمكن تعويضها بسهولة.

❖ هناك إقرار من طرف أفراد عينة الدراسة 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 التحليل الإحصائي للاستبيان، على وجود علاقة بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة بنك الخليج الجزائري - وكالة تبسة وتحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة، إذ تم التوصل من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- يتوفر في المؤسسة محل الدراسة مخزون كفاءات ثري يسمح بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- تسعى المؤسسة محل الدراسة لتطوير مخزون كفاءاتها، من خلال عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب، التكوين، المسار الوظيفي، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي، بهدف تحقيق مزايا تنافسية أكثر.
- توفر المؤسسة محل الدراسة الأبعاد الجزئية لأسلوب الإدارة بالكفاءات معاً، وهي توفر مخزون الكفاءات الإستراتيجية وتطويره وتوفير المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات، وذلك مما يثبت وجود علاقة طردية قوية بينها؛ وبين تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

- هناك مجموعة من الاقتراحات، يمكن تقديمها في هذا الصدد؛ لربما تكون لها دور في إحداث بعض التحسينات والإصلاحات، تخص مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB- وكالة تبسة، والمتمثلة في الآتي:
- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأسلوب الإدارة بالكفاءات، لما لذلك من دور بارز في تحقيق مزايا تنافسية في ظل التطورات التكنولوجية، وذلك بهدف تطوير مجال إدارة مواردها البشرية، خاصة مع انفتاح أسواقها أمام العالم الخارجي، والذي يحتوي على مؤسسات كثيرة في نفس مجال نشاطها، تتطلب تحدي منها لمنافستها.
 - بالرغم من وجود ملامح لأسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، إلا أن هناك نقص في تطبيقه وتفعيله من خلال بيئتها التنظيمية، وعليه وجب عليها أن تعمل على توفير بيئة تنظيمية تستثير الأفراد للعمل، وتسعى بجدية على إطلاق كفاءاتهم أكثر فأكثر، خاصة وأن القطاع الذي تنشط فيه؛ يتميز بتطوره وتغيره المستمر، وبالتالي زيادة دعم لاستراتيجيتها، وهذا للتمكن من استباقها لتحقيق مزايا تنافسية مختلفة، وضمان استدامتها.
 - ضرورة إدخال تعديلات على الهياكل التنظيمية، وخلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي، والبحث والتطوير والاهتمام بها بشكل جدي، وإعطاء المزيد من الحرية للأفراد، وذلك بهدف دعم زيادة خلق الأفكار المبتكرة؛ التي تؤدي للإبداع والتطوير.
 - تكثيف عقد دورات تكوينية أو ورشات عمل، تهدف إلى تمكين العاملين وإبراز دورهم الشخصي في إنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، إلى جانب دور الإدارة في سبيل دعم استخدامه، وذلك من أجل تحقيق التميز؛ على مختلف المستويات.
 - ضرورة الاهتمام بالدراسات والبحوث التي تجرى على مستوى المؤسسة محل الدراسة، للاستفادة من إعطائها دفعة إيجابية، تسمح لها بتدارك الأخطاء، وتلافي المواقف السلبية وتجاوزها، وكل ذلك مرتبط بشرط استعدادها بكل مصداقية لتشجيع ثقافة التحسين ودفع المؤسسة نحو تحقيق الأفضل.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- علاء فرحان طالي، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- مصطفى محمود أبو كر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 3- عز الدين علي سويسي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 4- عمار بوحوش، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 5- سلطان بلغيث، إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، ابن طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011،
- 6- خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
- 7- حمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 8- بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2004.
- 9- حرز الله محمد لخضر، متطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفا تر السياسة والقانون، العدد 14.

ب- الرسائل العلمية:

- 1- آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.
- 2- وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2015-2016.

3- أحمد حسن العزام، أثر الاستراتيجيات التكنولوجية على عناصر بناء الجدارات الجوهرية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص: إدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

4- زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008.

5- شاهين قاسم، العمري برسيم، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة - العراق، 2009.

6- شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016 - 2017.

ت- الملتقيات والمؤتمرات:

1- 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، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

2- عبد الفتاح بوخمحم، كريمة شبونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيعة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، (من 11 إلى 13 نوفمبر 2005).

3- 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 محمد خيضر - بسكرة، (21-22 فيفري 2012)، ص: 16.

ث- المجالات والدوريات العلمية:

1- بيل حمادي، نذيرة رقي، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انبيوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر، جوان 2017.

- 2- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات، رؤى نظرية وتطبيقات علمية، Cybrarians journal- العدد 41، مارس 2016.
- 3- علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 02 ، 2007، ص: 08.
- 4-رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز،مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ردمد العدد 16، 2012.
- 5- سمراء دومي، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد11، 2011.
- 6- عبد الفتاح علاوي، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 02.
- 7- فضل صباح الفضلي، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع، دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، العدد 42.
- 8- بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، جامعة عمار بالأغواط، 2009، العدد 12.

ج- مصادر أخرى:

- عائشة نجاح، محاضرات إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آية خلدون، تيارت، 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 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).



الملاحق



الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الخليج الجزائر



الملحق رقم (02): الإستمارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛ تخصص: "إدارة أعمال"، والموسومة بعنوان:

"دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة"

دراسة حالة: بنك الخليج الجزائري **AGB** - وكالة تبسة

تم إعداد هذه الاستمارة، راجين منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة بكل دقة وموضوعية. على اعتبار أن صحة نتائج الاستمارة؛ تعتمد كلياً على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم. ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم؛ متقبلين منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

عمر عمروش

من إعداد الطالبين:

- عبد الواحد عتاب

- ذواوي رمال

السنة الجامعية: 2019 - 2020

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يُرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: ذكر أنثى2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة3- المستوى الوظيفي: المراقب المسؤول التجاري أمين الصندوق مندوب إداري المتكلف بالعلاقة مع العملاء مستشار العملاء التجاري4- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي دبلوم معهد دراسات أخرى: حدد (ي):5- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الأول: تقييم مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالكفاءات

يُرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البُعد الأول: مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية) في المؤسسة				
01	تعتبر المؤسسة الموارد البشرية الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة.			
02	تولي المؤسسة اهتماما بتفعيل المورد البشري في استراتيجياتها لتحقيق مزايا تنافسية.			
03	تحدد الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة بالمؤسسة.			
04	تتوفر المؤسسة على أفراد ذوي كفاءات يحققون درجة من التميز.			
05	ترتبط الكفاءات الموجودة بالمؤسسة بشكل وثيق مع استراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.			
البُعد الثاني: مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات				
06	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين.			
07	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بقلّة المستويات الإدارية الموجودة فيه.			
08	يوجد تكامل وتنسيق مستمر بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية.			
09	تعمل إدارة المؤسسة على تقدير جهود العاملين وإنجازاتهم وإشعارهم بأهمية وظائفهم بها.			
10	تعتبر المؤسسة الاتصال التنظيمي شيء جوهري وحيوي لتوفير المعلومات ودعم التعلم.			
البُعد الثالث: تطوير مخزون الكفاءات في المؤسسة				
11	تناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.			
12	يكون الاستقطاب في المؤسسة على أساس الكفاءات.			
13	تساهم البرامج التدريبية للمؤسسة في رفع الأداء الفردي والجماعي.			
14	تهتم المؤسسة بأسلوب العمل الجماعي بغرض إبراز الكفاءات الجماعية بها.			
15	يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو نقل الأفراد لمناصب جديدة.			

المحور الثاني: تقييم مدى اهتمام المؤسسة باكتساب الميزة التنافسية المستدامة

يُرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البُعد الأول: مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة				
16	تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف الخدمات المقدمة.			
17	تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديم خدمات بأسعار تنافسية.			
18	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لجودة خدماتها بما يتوافق ورغبات زبائنها.			
19	تقدم المؤسسة خدمات بمواصفات عالية مقارنة بالمنافسين.			
20	تعمل المؤسسة على إقامة علاقات وطيدة مع زبائنها لكسب ولائهم.			
البُعد الثاني: نوعية المزايا التنافسية للمؤسسة				
21	تسعى المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية دائمة.			
22	تتوفر المؤسسة على مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.			
23	تقدم المؤسسة خدمات متنوعة وفق ما يطلبه الزبائن.			
24	تساعد المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة للمحافظة على زبائنها الحاليين.			
25	تسمح المزايا التنافسية التي تملكها المؤسسة بكسب زبائن جدد.			
البُعد الثالث: متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة				
26	تتبنى المؤسسة ميزة تنافسية محددة وتسعى بجديّة نحو استدامتها.			
27	تعتمد المؤسسة معايير مرتفعة لمستوى أداء العاملين عبر التنوع في كفاءات مواردها البشرية.			
28	تمتلك المؤسسة قدرة على توظيف قدراتها من أجل التنافس بمتطلبات تحقق الاستدامة.			
29	تسعى المؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية المتاحة لتحقيق التفوق والتميز في الأداء.			
30	تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي لتعزيز مجالات تفوقها بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.			

الملحق رقم (03): التقييم السنوي لمستشار الزبائن التجاري

Support d'évaluation annuelle CCC
Année

PHOTO

IDENTITE DU COLLABORATEUR

MATRICULE	NOM & PRENOM	DATE DE RECRUTEMENT
POSTE ACTUEL	AFFECTATION ACTUELLE	DATE DE PRISE DE POSTE ACTUEL

PERFORMANCE QUANTITATIVE

	OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUANTITATIVE »	PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
	DESCRIPTION	MESURE	
1	OUVERTURES DE COMPTES PRO/CORPO	70% PRO ET 30% CORPO	20%
2	PRODUCTION TOTAL ENGAGEMENTS VERS CLIENTS PRO/ CORPO	70% PRO ET 30% CORPO	20%
3	RESSOURCES A VUE & A TERME PRO/ CORPO	70% PRO ET 30% CORPO	20%
4	RECOURS COMMERCIAL CREANCES PRO/CORPO	70% PRO ET 30% CORPO	10%
5	VENTE PPE/GARTE BUSINESS	100% OBJECTIFS AGERCE	15%
6	ACTUALISATION DES KYC CLIENTS PRO SELON PLANNING	100% PRO	15%

PERFORMANCE QUALITATIVE

	OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUALITATIVE »	PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
	DESCRIPTION	MESURE	
1	RENOUVELLEMENT DES DOSSIERS DE CREDITS 90 JOURS AVANT ECHANCE	100%	20%
2	VISITES CLIENTS ET PROSPECTION	*1 VISITE PAR AN DES CLIENTS ENGAGEMENTS/PRESSOURCES ET VISITE PAR SEMAINE POUR LES PROSPECTS	20%
3	ASSURER LE RETOUR DES CI DEMANDES PAR LES STRUCTURES EN CENTRALISER (CONCOMITE, RISQUE)	100% DES DEMANDES/ DELAIS 72 HEURES	20%
4	RENOUVELLEMENT DES AUTORISATIONS GAMEX DANS LES DELAIS	100% DES DEMANDES	20%
5	MISE EN PLACE DES TA NOTIFIES	100%/ DELAIS 45 JOURS MAX CORPO & 30 JOURS MAX PRO	20%
6			

RESPONSABILITES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

	LIBELLE	PONDERATION	NIVEAU*
1			
2			
3			
4			
5			

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

COMPETENCES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

	METIER	NIVEAU*	COMPORTEMENTALES	NIVEAU*
1				
2				
3				
4				
5				

1

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

Support d'évaluation annuelle CCC
Année

OUI PRÉCISER LES REGIONS NON

APPRECIATIONS GENERALES

POINTS FORTS DU COLLABORATEUR	POINTS D'EFFORT DU COLLABORATEUR

Support d'évaluation annuelle CCC

Année *1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

CRITERES RELATIFS AU CODE DE BONNE CONDUITE

CRITERES	PONDERATION	NIVEAU
RESPECT DE LA REGLEMENTATIONS EN VIGUEUR ET DES INSTRUCTIONS INTERNES	70%	
ADHESION AU CODE DE BONNE CONDUITE	10%	
PROTECTION DES DOCUMENTS ; DES VALEURS ET DES BIENS DE LA BANQUE	10%	
TRAITEMENT DES CLIENTS INTERNES & EXTERNES	10%	

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

FORMATIONS SOUHAITEES ANNEE N+1

PRIORITE	THEME DE LA FORMATION	MOTIF DE LA FORMATION
PRIORITE 1		
PRIORITE 2		
PRIORITE 3		

OIP (OBJECTIFS INDIVIDUELS DE PERFORMANCE) ANNEE N+1

	OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE »	PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
	DESCRIPTION	MESURE	
1			
2			
3			
4			
5			

SYNTHESE DE L'EVALUATION PAR LE MANAGER

AVIS DU COLLABORATEUR SUR L'EVALUATION

SIGNATURES & DATES

3

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

CETTE PARTIE DU SUPPORT EST APPLICABLE UNIQUEMENT AUX POSTES DE MANAGMENT

RESPONSABILITES MANAGERIALES

CRITERES	NIVEAU*
Veiller au respect du règlement intérieur et des valeurs et procédures de gestion au sein de son équipe	
Maintenir l'alignement avec la stratégie de l'entreprise en fixant les objectifs à ses collaborateurs et pilotant leur performance tout au long de l'année	
Evaluer la performance et la compétence de ses collaborateurs avec transparence et objectivité	
Développer les compétences de ses équipes en identifiant leurs besoins opérationnels en formation	
Assurer l'objectivité de la gestion quotidienne et administrative de son équipe (retard, congé, administration, discipline...)	
Mobiliser son équipe en veillant à maintenir la motivation de chacun	
Assurer la consolidation, le contrôle et le reporting des données de son équipe	
Partager la vision de l'entreprise avec son équipe	

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

COMPETENCES MANAGERIALES FIGURANT SUR LA FICHE DE POSTE

COMPETENCES MANAGERIALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

MOBILITE GEOGRAPHIQUE

CE COLLABORATEUR EST-IL MOBILE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

2

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

الملحق رقم (04): التقييم السنوي لأمين الصندوق

Support d'évaluation annuelle CAISSIER
Année



PHOTO

IDENTITE DU COLLABORATEUR

MATRICULE	NOM & PRENOM	DATE DE RECRUTEMENT
POSTE ACTUEL	AFFECTATION ACTUELLE	DATE DE PRISE DE POSTE ACTUEL

PERFORMANCE QUANTITATIVE

OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUANTITATIVE »			PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
	DESCRIPTION	MESURE		
1	NOMBRE D'ERREUR DE CAISSE	00		
2	MAINTENIR A JOUR LE JOURNAL/ REGISTRE DE CAISSE	100% A J		
3	GESTION DES DAB SITE ET HORS SITE	98% DE DISPONIBILITE		
4	RESPECT DE DR SEPARATION DES CLES	100%		
5	GESTION OPTIMALE DE L'ENCAISSE ET RESPECT DES PLAFONDS	100%		
6				

PERFORMANCE QUALITATIVE

OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUALITATIVE »			PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
	DESCRIPTION	MESURE		
1	CONTROLE ET SCANNE DES JC	100% A J		
2	RECLAMATION	00		
3	RESPECT DE LA CONFIDENTIALITE « CLEAN DESK »	NOMBRE DE RECLAMATION		
4	RESPECT DES PROCEDURES ET REGLES DE CONTROLE	100%		
5	VEILLER AUX TRIS DES BILLETES SELON LA PROCEDURE	100%		

RESPONSABILITES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

	LIBELLE	PONDERATION	NIVEAU*
1			
2			
3			
4			
5			

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

COMPETENCES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

METIER	NIVEAU*	COMPORTEMENTALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

CRITERES RELATIFS AU CODE DE BONNE CONDUITE

1

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

Support d'évaluation annuelle CAISSIER
Année



CRITERES	PONDERATION	NIVEAU
RESPECT DE LA REGLEMENTATIONS EN VIGUEUR ET DES INSTRUCTIONS INTERNES	70%	
ADHESION AU CODE DE BONNE CONDUITE	10%	
PROTECTION DES DOCUMENTS ; DES VALEURS ET DES BIENS DE LA BANQUE	10%	
TRAITEMENT DES CLIENTS INTERNES & EXTERNES	10%	

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

CETTE PARTIE DU SUPPORT EST APPLICABLE UNIQUEMENT AUX POSTES DE MANAGEMENT

RESPONSABILITES MANAGERIALES

CRITERES	NIVEAU*
Veiller au respect du règlement intérieur et des valeurs et procédures de gestion au sein de son équipe	
Maintenir l'alignement avec la stratégie de l'entreprise en fixant les objectifs à ses collaborateurs et pilotant leur performance tout au long de l'année	
Evaluer la performance et la compétence de ses collaborateurs avec transparence et objectivité	
Développer les compétences de ses équipes en identifiant leurs besoins opérationnels en formation	
Assurer l'objectivité de la gestion quotidienne et administrative de son équipe (retard, congé, administration, discipline...)	
Mobiliser son équipe en veillant à maintenir la motivation de chacun	
Assurer la consolidation, le contrôle et le reporting des données de son équipe	
Partager la vision de l'entreprise avec son équipe	

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

COMPETENCES MANAGERIALES FIGURANT SUR LA FICHE DE POSTE

COMPETENCES MANAGERIALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

MOBILITE GEOGRAPHIQUE

CE COLLABORATEUR EST-IL MOBILE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

OUI PRECISER LES REGIONS

NON

APPRECIATIONS GENERALES

2

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

الملحق رقم (05): التقييم السنوي لمسؤول المكتب الخلفي

Support d'évaluation annuelle BO
Année 2020

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria
Member of the IBCO Group

PHOTO

IDENTITE DU COLLABORATEUR

MATRICULE 01492	NOM & PRENOM KESRI MESSAOUD	DATE DE RECRUTEMENT 2015-02-08
POSTE ACTUEL 020 CHARGE BACK OFFICE AGENCE	AFFECTATION ACTUELLE 111 AGENCE TEBESSA	DATE DE PRISE DE POSTE ACTUEL 2015-02-08

PERFORMANCE QUANTITATIVE

OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUANTITATIVE »		PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
DESCRIPTION	MESURE		
1 TRAITEMENT DES OPERATIONS DOMESTIQUE (PTF, CB, VIREMENTS)	TRAITEMENT AJ	16.67	100%
2 TRAITEMENT DES OPERATIONS COMEX	TRAITEMENT AJ	16.67	NON CONCERNE
3 TRAITEMENT DES OPPOSITIONS (SAB, SAJ, ATB)	TRAITEMENT DANS LES DELAIS	16.67	100%
4 DETECTER LES CLIENTS POURVOYEURS DE RESSOURCES	O1 ORIENTATION PAR SEMLAINE	16.67	100%
5 GESTION DES CARTES ET CODES	DELAI FIXE	16.67	100%
6 ENVOIS DES CHEQUES ET EFFETS AUX CONFRERES DANS LES DELAIS	DELAI FIXE	16.67	100%

PERFORMANCE QUALITATIVE

OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUALITATIVE »		PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
DESCRIPTION	MESURE		
1 TRAITEMENT QUALITATIF DES OPERATIONS COMEX (SLA)	OO REJET+0 RECLAMATION 100%	20	NON CONCERNE
2 TRAITEMENT QUALITATIF DES OPERATIONS DOMESTIQUE (SLA)	OO RECLAMATION	20	100%
3 RESPECT DE LA CONFIDENTIALITE (CLEAN DESK)	OO RECLAMATION	20	100%
4 SCANNE DES JC DANS LES DELAIS	AJ	20	100%
5 SUIVIE DES DOSSIER COMEX JUSQU'A APUREMENT	SUIVI MENSUEL	20	NON CONCERNE

RESPONSABILITES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

LIBELLE	PONDERATION	NIVEAU*	
*1 INSUFFISANT	2 MOYEN	3 BON	4 EXCELLENT

COMPETENCES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

METIER	NIVEAU*
COMPORTEMENTALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

1

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

Support d'évaluation annuelle BO
Année 2020

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria
Member of the IBCO Group

CRITERES RELATIFS AU CODE DE BONNE CONDUITE

CRITERES	PONDERATION	NIVEAU	
*1 INSUFFISANT	2 MOYEN	3 BON	4 EXCELLENT

MOBILITE GEOGRAPHIQUE

CE COLLABORATEUR EST-IL MOBILE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

OUI PRECISER LES REGIONS

NON

APPRECIATIONS GENERALES

POINTS FORTS DU COLLABORATEUR	POINTS D'EFFORT DU COLLABORATEUR
-------------------------------	----------------------------------

FORMATIONS SOUHAITEES ANNEE N+1

PRIORITE	THEME DE LA FORMATION	MOTIF DE LA FORMATION
----------	-----------------------	-----------------------

OIP (OBJECTIFS INDIVIDUELS DE PERFORMANCE) ANNEE N+1

OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE »		PONDERATION EN %
DESCRIPTION	MESURE	

SYNTHESE DE L'EVALUATION PAR LE MANAGER

AVIS DU COLLABORATEUR SUR L'EVALUATION

R.A.S

SIGNATURES & DATES

COLLABORATEUR EVALUE (N)	MANAGER EVALUEUR (N+1)
J'ATTESTE AVOIR PRIS CONNAISSANCE DE MES OBJECTIFS POUR L'ANNEE A VENIR ET DE MES OBLIGATIONS AU REGARD DE LA CONFORMITE ET DU CONTROLE PREMIER NIVEAU.	JE ME SUIS ASSURE QUE L'EVALUE A PU PRENDRE CONNAISSANCE DES OBJECTIFS FIXES ET DE SES OBLIGATIONS AU REGARD DE LA CONFORMITE ET DU CONTROLE PREMIER NIVEAU.
Signature	Signature

DEPARTEMENT DES TALENTS

الملحق رقم (06): التقييم السنوي لمستشار الزبائن الخواص

Support d'évaluation annuelle CCP
Année

PHOTO

IDENTITE DU COLLABORATEUR

MATRICULE	NOM & PRENOM	DATE DE RECRUTEMENT
POSTE ACTUEL	AFFECTATION ACTUELLE	DATE DE PRISE DE POSTE ACTUEL

PERFORMANCE QUANTITATIVE

	OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUANTITATIVE »	PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
	DESCRIPTION	MESURE	
1	OUVERTURES DE COMPTES PARTICULIER/PROFESSIONNELS	2/3 OBJECTIF PRI ET 30% PRO	20%
2	PRODUCTION TOTAL ENGAGEMENT SEIN CLIENTS PARTICULIER/PRO	2/3 OBJECTIF PRI ET 30% PRO	20%
3	VENTE CARTES DOMESTIQUE ET INTERNATIONAL	2/3 OBJECTIF PRI	10%
4	RESSOURCES A VUE ET A TERME PARTICULIER/PRO	2/3 OBJECTIF PRI ET 30% PRO	20%
5	EPARGNE	2/3 OBJECTIF PRI	20%
6	ACTUALISATION DES KYC CLIENTS PARTICULIERS SELON PLANNING	100% OBJECTIF PRI	10%

PERFORMANCE QUALITATIVE

	OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUALITATIVE »	PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
	DESCRIPTION	MESURE	
1	NOMBRE DE REJET SUR OUVERTURE DE COMPTES	00 REJET	20%
2	ACCUEIL CLIENT	0 RECLAMATION	20%
3	TRAITEMENT DES RECLAMATIONS CLIENT	A J	20%
4	TRAITEMENT DES DOSSIERS CREDITS	A J	20%
5	CI POUR LES DOSSIER PARTICULIER /PROFESSIONNEL	00 CI POUR LES PARTICULIER/01 MAX POUR LES PRO	20%

RESPONSABILITES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

	LIBELLE	PONDERATION	NIVEAU*
1			
2			
3			
4			
5			

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

COMPETENCES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

METIER	NIVEAU*	COMPORTEMENTALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

CRITERES RELATIFS AU CODE DE BONNE CONDUITE

1 DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

Support d'évaluation annuelle CCP
Année

CRITERES	PONDERATION	NIVEAU
RESPECT DE LA REGLEMENTATIONS EN VIGUEUR ET DES INSTRUCTIONS INTERNES	70%	
ADHESION AU CODE DE BONNE CONDUITE	10%	
PROTECTION DES DOCUMENTS ; DES VALEURS ET DES BIENS DE LA BANQUE	10%	
TRAITEMENT DES CLIENTS INTERNES & EXTERNES	10%	

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

CETTE PARTIE DU SUPPORT EST APPLICABLE UNIQUEMENT AUX POSTES DE MANAGEMENT

RESPONSABILITES MANAGERIALES

CRITERES	NIVEAU*
Veiller au respect du règlement intérieur et des valeurs et procédures de gestion au sein de son équipe	
Maintenir l'alignement avec la stratégie de l'entreprise en fixant les objectifs à ses collaborateurs et pilotant leur performance tout au long de l'année	
Evaluer la performance et la compétence de ses collaborateurs avec transparence et objectivité	
Développer les compétences de ses équipes en identifiant leurs besoins opérationnels en formation	
Assurer l'objectivité de la gestion quotidienne et administrative de son équipe (retard, congé, administration, discipline...)	
Mobiliser son équipe en veillant à maintenir la motivation de chacun	
Assurer la consolidation, le contrôle et le reporting des données de son équipe	
Partager la vision de l'entreprise avec son équipe	

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

COMPETENCES MANAGERIALES FIGURANT SUR LA FICHE DE POSTE

COMPETENCES MANAGERIALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

MOBILITE GEOGRAPHIQUE

CE COLLABORATEUR EST-IL MOBILE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

OUI PRECISER LES REGIONS

NON

APPRECIATIONS GENERALES

POINTS FORTS DU COLLABORATEUR	POINTS D'EFFORT DU COLLABORATEUR
-------------------------------	----------------------------------

الملحق رقم (07): التقييم السنوي لمدير الوكالة

Support d'évaluation annuelle DA
Année

PHOTO

IDENTITE DU COLLABORATEUR

MATRICULE	NOM & PRENOM	DATE DE RECRUTEMENT
POSTE ACTUEL	AFFECTATION ACTUELLE	DATE DE PRISE DE POSTE ACTUEL

PERFORMANCE QUANTITATIVE

OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUANTITATIVE »			PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
DESCRIPTION	MESURE			
1 BUDGET GLOBALE DE L'AGENCE	100%		40%	
2 IMPAYES	00		10%	
3 RECOUVREMENT COMMERCIALE SELON LA DR	100%		10%	
4 REUNION D'EQUIPE SUIVIE D'UN CR	02/MOIS		10%	
5 PROSPECTIONS ET VISITES CLIENTS	100% DES CLIENTS A ENGAGEMENTS 04 SORTIES DE PROSPECTION PAR MOIS		20%	
6 ETRE A JOUR DANS LA TRANSMISSION DES DIFFERENTS ETATS ET LIVRAISON DES TRAVAUX SOLICITES	100%		10%	

PERFORMANCE QUALITATIVE

OIP « OBJECTIF INDIVIDUEL DE PERFORMANCE QUALITATIVE »			PONDERATION EN %	REALISATION DE L'OIP
DESCRIPTION	MESURE			
1 ESPACE ACCUEILLANT (HYGIENE/AFFICHAGE/MOBILIER/EQUIPEMENT...)	NORMES ET CHARTRE EN VIGUEUR		20%	
2 VEILLER AU RESPECT DE LA GESTION DES VALEURS (BDC, CB, CARTES, CLES) /CLASSEMENT ET ARCHIVAGE DES DOSSIERS CLIENTS	100%		20%	
3 GESTION DES RECLAMATIONS ET DOLEANCES CLIENTS	100%		20%	
4 CONTROLE ET CLOTURE DES JC ET VEILLE A CE QU'ELLES SOIENT SCANNEES	100%		20%	
5 CLOTURE DES ANOMALIES DETECTEES LORS DES CONTROLES THEMATIQUE ET RAPPORT AUDIT	100% DANS LES DELAIS FIXES		20%	

RESPONSABILITES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

	LIBELLE	PONDERATION	NIVEAU*
1			
2			
3			
4			
5			

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

COMPETENCES LIEES AU POSTE (FIGURANT SUR LES FICHES DE POSTE)

METIER	NIVEAU*	COMPORTEMENTALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

1

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

Support d'évaluation annuelle DA
Année

CRITERES RELATIFS AU CODE DE BONNE CONDUITE

CRITERES	PONDERATION	NIVEAU
RESPECT DE LA REGLEMENTATIONS EN VIGUEUR ET DES INSTRUCTIONS INTERNES	70%	
ADHESION AU CODE DE BONNE CONDUITE	10%	
PROTECTION DES DOCUMENTS ; DES VALEURS ET DES BIENS DE LA BANQUE	10%	
TRAITEMENT DES CLIENTS INTERNES & EXTERNES	10%	

*1 INSUFFISANT 2 MOYEN 3 BON 4 EXCELLENT

CETTE PARTIE DU SUPPORT EST APPLICABLE UNIQUEMENT AUX POSTES DE MANAGMENT

RESPONSABILITES MANAGERIALES

CRITERES	NIVEAU*
Veiller au respect du règlement intérieur et des valeurs et procédures de gestion au sein de son équipe	
Maintenir l'alignement avec la stratégie de l'entreprise en fixant les objectifs à ses collaborateurs et pilotant leur performance tout au long de l'année	
Evaluer la performance et la compétence de ses collaborateurs avec transparence et objectivité	
Développer les compétences de ses équipes en identifiant leurs besoins opérationnels en formation	
Assurer l'objectivité de la gestion quotidienne et administrative de son équipe (retard, congé, administration, discipline...)	
Mobiliser son équipe en veillant à maintenir la motivation de chacun	
Assurer la consolidation, le contrôle et le reporting des données de son équipe	
Partager la vision de l'entreprise avec son équipe	

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

COMPETENCES MANAGERIALES FIGURANT SUR LA FICHE DE POSTE

COMPETENCES MANAGERIALES	NIVEAU*

*1 DEBUTANT 2 MOYEN 3 CONFIRME 4 EXPERT

MOBILITE GEOGRAPHIQUE

CE COLLABORATEUR EST-IL MOBILE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

OUI PRECISER LES REGIONS

NON

2

DEPARTEMENT GESTION DES TALENTS

GUIDE DES 150 COMPETENCES

REPARTITION DES COMPETENCES EN DOMAINES AVEC LEURS DEFINITIONS

TECHNIQUE

- 21. Contrôler (Te) :** Mettre en place des mécanismes qui assurent le progrès vers l'atteinte des objectifs et suggérer des actions correctives si nécessaire.
- 33. Discipline personnelle (Te) :** Manifester une attitude qui incite à se doter de règles et de normes de fonctionnement.
- 39. Efficace (Te) :** Poser les gestes adéquats qui produiront les résultats attendus
- 51. Ethique (Te):** Démontrer un haut niveau de préoccupation en regard de la qualité du service fourni et du respect des normes professionnelles.
- 54. Fiable (Te):** Produire le résultat attendu tout en respectant les conditions et les normes prescrites.
- 59. Former (Te):** Communiquer ses connaissances et son expérience aux autres en vue de les instruire et les entraîner.
- 65. Gérer son temps (Te):** Utiliser au maximum son temps et ses ressources personnelles afin de réaliser les objectifs attendus.
- 68. Implication (Te):** Concentrer le temps et l'énergie nécessaire pour réaliser des activités reliées à l'atteinte des objectifs visés.
- 74. Insister sur les résultats (Te):** être centré sur l'atteinte des objectifs.
- 80. Leadership de continuité (Te):** mettre en place les moyens de préserver les acquis.
- 85. Loyauté (Te):** Démontrer un sentiment d'appartenance marqué d'honnêteté.
- 86. Minutie (Te):** Porter une attention particulière à chaque détail à l'intérieur d'un travail à effectuer en se préoccupant de la qualité du produit à livrer.
- 97. Orienté-qualité (Te):** Porter un intérêt marqué à la qualité et rejeter ce qui ne rencontre pas les critères d'excellence.
- 98. Orienté-résultat (Te):** Se préoccuper constamment d'atteindre les objectifs établis.
- 100. Orienté-structure (Te):** Pouvoir travailler dans un environnement dans lequel il y a des normes, des règles et des procédures.

- 104. Persévérance (Te):** Maintenir des efforts soutenus face aux difficultés rencontrées afin de réaliser dans sa totalité la tâche à accomplir.
- 108. Pragmatique (Te):** Chercher des applications concrètes et pratiques.
- 116. Réalisation (Te):** Mettre en œuvre un projet suite à sa planification et son organisation.
- 117. Réalisme (Te):** Tenir des propos concrets et proposer des solutions pratiques et pragmatiques.
- 123. Rendement au travail (Te):** Produire un travail de grande qualité en toute circonstance.
- 129. Santé et sécurité (Te):** Observer et appliquer les règles et les normes de santé et sécurité. Manifester et promouvoir des comportements sécuritaires.
- 131. Sens du devoir (Te):** Ressentir une forte obligation d'être honnête et intègre à l'égard de l'entreprise.
- 133. Sens pratique (Te):** Être pragmatique, concret et chercher les applications utiles des idées.
- 135. Soigneux (Te):** Prendre soin des outils, de l'équipement et du matériel.
- 136. Souci de l'excellence (Te) :** Rechercher sans cesse la qualité et l'excellence dans ses méthodes de travail, dans le service fourni et le produit à vendre.
- 137. Souci du détail (Te):** Fignoler et apporter un soin méticuleux aux tâches à accomplir.
- 138. Stabilité (Te):** Faire preuve de constance et de durabilité dans un travail.
- 140. Suivi administratif (Te) :** Assurer le contrôle quotidien des activités et des mandats.
- 141. Superviser (Te):** Planifier les ressources, organiser les tâches, diriger le personnel, coordonner et faire le suivi des activités.
- 150. Vulgariser (Te):** Traduire le contenu d'un message en utilisant des mots simples qui seront compris par tous.

STRATEGIQUE

- 8. Assurer le rendement (Se):** Utiliser les ressources humaines et matérielles disponibles en vue de maximiser la productivité et l'efficacité.
- 10. Autonome (Se):** Pouvoir travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres, ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités.
- 15. Compréhension stratégique (Se):** Percevoir les liens entre les éléments d'une situation pour en arriver à des décisions claires et nettes.
- 18. Connaissance du marché (Se):** Avoir une connaissance élargie du marché, des clients et des concurrents, avoir la capacité d'identifier les bonnes cibles.
- 23. Crédible (Se):** Inspirer confiance aux autres en satisfaisant leurs attentes et leurs critères de conviction.
- 25. Créer un climat d'apprentissage (Se):** Mettre en œuvre un environnement et des conditions qui incitent le milieu à se perfectionner.
- 28. Décider (Se) :** Analyser et prendre rapidement une décision lorsque la situation l'exige et en assumer les conséquences.
- 29. Déléguer (Se):** Octroyer une partie de ses responsabilités à d'autres, les appuyer au besoin et en évaluer les résultats.
- 40. Elaborer des stratégies (Se):** A partir de la vision organisationnelle, décider des objectifs généraux qui serviront de paramètres à la mise en place et la réalisation des plans d'action.
- 46. Esprit critique (Se):** Exprimer des points de vue constructifs qui obligent la réévaluation de la situation.
- 47. Esprit d'analyse (Se):** Aborder un problème dans son ensemble afin d'en déterminer avec précision son origine, les causes et d'identifier les solutions pertinentes.
- 49. Esprit de synthèse (Se):** Dégager l'essentiel d'une situation à partir de plusieurs éléments.
- 50. Etablir des partenariats (Se) :** Identifier, privilégier et entretenir des collaborations à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise
- 55. Flaire organisationnel (Se):** Pouvoir saisir les signaux des politiques internes et évaluer les retombées des décisions sur l'ensemble de l'entreprise.
- 61. Gérer le changement (Se):** Appuyer les gens en période de changement et faciliter la transition provoquée par ces changements.
- 62. Gérer les conflits (Se):** Arbitrer et concilier les mécontentes sans favoritisme.

63. Gérer les priorités (Se): Identifier clairement les éléments prioritaires d'un mandat ou d'une tâche à accomplir et réaliser le travail dans les délais prévus à cette fin.

64. Gérer les ressources (Se): Définir avec précision les besoins et la façon d'utiliser adéquatement les ressources humaines, financières et matérielles de l'entreprise afin de faciliter l'atteinte des objectifs visés.

67. Impartialité (Se) : Etre préoccupé de justice et chercher l'équité en tout.

75. Inspirer confiance (Se): projeter une image professionnelle qui fait ressortir les compétences, la fiabilité et la crédibilité.

79. Jugement (Se): Analyser une situation problématique, en prévoir les conséquences et décider des mesures correctives.

83. Leadership d'expertise (Se): Avoir une grande connaissance dans un secteur d'activités et mobiliser les autres autour d'enjeux et de défis stratégiques.

91. Observer (Se): Regarder et écouter attentivement, établir les faits, les valider et dégager l'essentiel.

93. Organiser (Se): Prévoir l'agencement des activités et des ressources nécessaires à la réalisation du projet planifié.

105. Perspicace (Se): Percevoir rapidement ce qui échappe à plusieurs personnes et différencier le superflu de l'essentiel dans un problème.

106. Planifier (Se): se mettre en place des étapes menant à la réalisation du projet identifié.

119. Rédaction (Se) : Déterminer l'objectif du message à transmettre, utiliser le langage approprié et le rédiger avec clarté et précision.

126. Résolution de problème (Se): Produire une solution efficace basée sur une bonne cueillette d'information suivie d'une analyse rigoureuse et logique.

130. Sens des affaires (Se): Savoir discerner les opportunités et les bonnes occasions d'affaires.

139. Stratégique (Se): Définir les orientations en tenant compte de la vision du futur, des enjeux et de l'environnement interne et externe

INNOVATION

- 2. Adaptable (In) :** Pouvoir s'adapter aisément à différentes situations.
- 6. Anticiper le changement (In):** Pressentir les tendances et développer des stratégies globales pour l'entreprise.
- 11. Changer de paradigmes (In):** Démontrer de la flexibilité à se libérer des règles, de façon de faire et d'attitudes personnelles qui ne sont pas en harmonie avec les exigences de la situation et en adopter de nouvelles.
- 16. Concevoir (In):** Elaborer des programmes, des méthodes ou des systèmes pour améliorer les produits et services.
- 22. Créatif (In):** Apporter des idées nouvelles et imaginer des façons de faire différentes.
- 26. Curiosité (In):** Manifester une attitude d'éveil et d'intérêt afin d'en connaître d'avantage.
- 36. Dissident (In):** prendre de la distance à l'égard des consensus en offrant des points de vue différents
- 52. Exploration (In):** Dépasser le connu et les évidences pour accéder à des informations nouvelles.
- 66. Imagination (In):** Utiliser l'intuition et le flair pour transformer et réorganiser les idées recueillies
- 71. Ingénieux (In):** Savoir redéfinir, modifier et transformer les idées, les processus et les produits actuels.
- 72. Initiative (In):** Influencer le cours des événements au lieu de le subir ; amorcer avec enthousiasme de nouvelles activités en regard des objectifs à atteindre sans que cela soit demandé.
- 73. Innover (In):** Faire naître une idée tout à fait nouvelle
- 78. Intuition (In):** concevoir et développer sans cesse des idées
- 82. Leadership de vision (In):** Susciter des projets qui captivent et stimulent l'imagination.
- 90. Non-conformiste (In):** Faire des entorses aux règles et prendre des risques
- 92. Optimiste (In):** Avoir une attitude positive, préférer regarder vers l'avant et voir la vie du bon côté.
- 95. Orienté-avenir (In) :** Promouvoir des objectifs et des décisions qui ont trait au développement à long terme de l'entreprise.

الملخص

كان لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن هذه المؤسسات استمرارها وبقائها في ظل المحيط عالي التنافسية تلجأ إلى الاعتماد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات، خاصة في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تهمين الموارد غير الملموسة، حيث لا يرتبط مصدر الميزة التنافسية فقط بالتموقع الجيد في مواجهة الظروف البيئية الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، وتنوع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة ولتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز

ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤسسة بنك الخليج الجزائري AGB-وكالة تبسة"، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود علاقة تأثير بين أسلوب الإدارة بالكفاءات؛ وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها، مجموعة من المقترحات المتعلقة بالموضوع، والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة حاضرا ومستقبلا، في سبيل زيادة تحقيقها لمزايا تنافسية جديدة، وضمان استدامتها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالكفاءات، التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract :

The speed and dynamism of the changes that the world has known a great impact on the institution, which are now active in a open global system, and in order to ensure their continuity and survival in a highly competitive environment they resort to relying on a well-be defined competitive strategy, to exploit its internal resources which are one of the care elements of competencies, and the diversity of competencies that we find in the organization, and to achieve a sustainable competitive advantage that reflect organizational competencies, which are linked to response to changes that occur at the level of its surroundings, the unique investigative factor.

The study aimed to identify the impact of the Gulf bank of algeria AGB –tebessa agency", and a series of results have been reached, most notably the existence of an impact relationship between the management method and the institution in question.

In the light of its continuing results, the study also presented a set of proposals related to the topic, which could benefit the institution present and future, in order to increase the achievement which new competitive advantage and ensure its sustainability.

Key Word: management by competencies, competitiveness, competitive advantage, sustainable competitive advantage.

