

دور التعلم التنظيمي في فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة

أوريدو الجزائر.

The role of organizational learning in the efficiency of the Management by competencies in the enterprise: a case study of the Ooredoo Algeria

* وهيبة مقدود

جامعة محمد بوقرة - بومرداس - الجزائر

o.megdoud@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/19

تاریخ الاستلام: 2024/04/06

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية التعلم التنظيمي كاستراتيجية تتبناها المؤسسة في نجاح وتفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات، وحاولنا إبراز هذه الأهمية في مؤسسة أوريدو الجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان موجه لإطارات في الوظائف الأساسية في المؤسسة لغرض جمع البيانات، لكونهم الفئة التي تحمل الكفاءات الاستراتيجية. حيث شملت العينة (45) إطاراً في مختلف الوظائف الأساسية كالإعلام الألي، تصميم المنتجات، البرمجيات، والبيع والترويج. وتم الاعتماد على برنامج spss من أجل التحليل الإحصائي. وقد بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المؤسسة للتعلم التنظيمي بفعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات حسب آراء أفراد العينة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الكفاءات، الكفاءات الاستراتيجية، محفظة الكفاءات، الإدارة بالكفاءات.

J24 , D83 ;M12, M54 , C93, L25 : **JEL تصنيف**

Abstract:

The study aimed to determine the importance of organizational learning as a strategy pursued by the organization in the success and activation of the management by competence, and we tried to highlight this importance in the Ooredoo Algeria Foundation. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared directed to executives in the key positions of the organization for the purpose of collecting data, as they are the category that carries strategic competencies. The sample included (45) employees in various basic jobs such as automated media, product design, software, and sales and promotion. The SPSS program was relied upon for statistical analysis. The results showed that there is a statistically significant relationship between the institution's adoption of organizational learning and the effectiveness of the competency management method, according to the opinions of the studied sample members.

Keywords Organizational learning, competencies, Competency portfolio, strategic competencies, management by competencies

JEL Classification Codes: J24 , D83 ;M12, M54 , C93, L25

مقدمة:

أصبحت الكفاءات المسار الأكثر فعالية لمواجهة كل التعقيدات الموجودة في بيئة عمل المؤسسات، وبالتالي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه بغية بناء مخزون كفاءات غني وثرى تنطلق من خلاله المؤسسة لتحديد استراتيجياتها الهادفة لتحقيق التمايز، ومن هذا المنطلق فمن الضروري عليها تغيير نظامها التسييري، وجعله يعتمد على الاستغلال العقلاني والسليم للكفاءات، ويكون بمثابة أسلوب إداري يدفع المؤسسة بأن تكون مبادرة وسباق في بيئة عملها، وهو ما يمكنها من الاستمرارية والبقاء والنمو، وهذا النظام يسمى بأسلوب الإدارة بالكفاءات.

ويستند هذا الأسلوب الإداري في نجاحه على تبني المؤسسة استراتيجيات تثمن دور المورد البشري في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أين يعمل هذا الأسلوب على الاستفادة القصوى للمعارف وخلق أخرى من أجل إثراء مستمر لمخزون الكفاءات، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد التعلم التنظيمي.

- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق جاءت هذه الورقة البحثية التي نحاول من خلالها التعرف على طبيعة العلاقة المحتملة بين التعلم التنظيمي وأسلوب الإدارة بالكفاءات. وفي سبيل ذلك قمنا بدراسة ميدانية على عينة من إطارات مؤسسة أوريدو الجزائر لتحديد علاقة التعلم التنظيمي بتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية التعلم التنظيمي بتفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات في أوريدو؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قسمنا البحث لقسمين:

- الإطار النظري للدراسة، يلم بكل من أسلوب الإدارة بالكفاءات والتعلم التنظيمي، مع توضيح العلاقة بينهما؛

- الإطار التطبيقي للدراسة، لدراسة مدى مساهمة تبني استراتيجية التعلم التنظيمي لتحقيق في تحقيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة أوريدو الجزائر.

- فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية التعلم التنظيمي وإمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة أوريدو.

✓ **الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية التعلم التنظيمي التنظيمية و بروز الكفاءات الفردية والجماعية في مؤسسة أوريدو .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية التعلم التنظيمي ومدى اهتمام مؤسسة أوريدو بالكفاءات ذات الطابع الاستراتيجي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية التعلم التنظيمي التنظيمية وجودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسة أوريدو .

- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة بتحديد أهمية تبني استراتيجية التعلم التنظيمي التي تعتبر من مقومات بروز الكفاءات الاستراتيجية، وبالتالي إمكانية اعتماد المؤسسة لأسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يعتبر كأسلوب إداري يركز على بناء استراتيجية المؤسسة انطلاقا لما لديها من كفاءات استراتيجية والتي يصعب تقليدها لأنها تنبع من مورد يصعب تقليده، مما يسهم في لفت انتباه أصحاب القرار بضرورة تبني استراتيجية التعلم التنظيمي في المؤسسات.

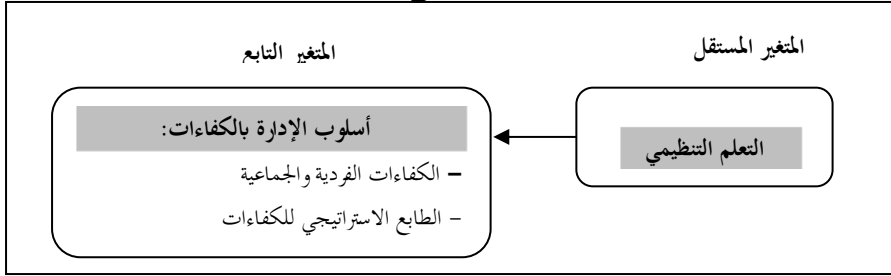
- أهداف الدراسة:

- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن صياغتها كما يلي:
- توضيح مفهوم أسلوب الادارة بالكفاءات بركائزه المختلفة؛
- إبراز العلاقة بين تبني استراتيجية التعلم التنظيمي وإمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة أوريدو.

- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بهدف تحديد علاقة التعلم التنظيمي بأسلوب الإدارة بالكفاءات من وجهة نظر إطارات في الوظائف الأساسية في مؤسسة أوريدو، وذلك وفق النموذج التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

- الدراسات السابقة:

- دراسة بوقنديل محمد، بن الدين نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2022،

هدفت هذه الدراسة الى ابراز العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (ديناميكية التعلم، بعد التحول في المنظمة، إدارة المعرفة، عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا عامل الذاكرة التنظيمية) مع تنمية المورد البشري، إذ تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الاحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم التنظيمي بأبعاده على تنمية قدرات المورد البشري.

- عمارة سلمى، بوخضرة مريم، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية، دراسة حالة عينة من جامعات الشرق، جامعة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01، 2019. إذ هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات والمهارات في الجامعة الجزائرية، وذلك من خلال عينة تتكون من ثلاث جامعات من الشرق الجزائري، إذ تم استخدام الاستبيان وتحليله من خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي

SPSS، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعات محل الدراسة.

- خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلي مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 04، العدد 04، 2016. هذه الدراسة تهدف إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على القدرة على الإبداع في المؤسسات الجزائرية. تم استخدام عينة 120 من المديرين والموظفين من شركات الأدوية الجزائرية (صيدال). تم استخدام المعادلات الهيكلية "SEM" من خلال برنامج التحليل الهيكلي "AMOS 22" لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات وصلاحيات وملائمة النموذج النظري. نتائج البحث التجريبي تبين أن التعلم التنظيمي له علاقة إيجابية ومعنوية بإدارة المعرفة، وكذلك العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي هي إيجابية، من ناحية أخرى، فإن النتائج تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي.

كل الدراسات السابقة تناولت التعلم التنظيمي و ربطه مع متغيرات تخص المورد البشري، لكن دراستنا تبين أهمية تبني استراتيجية التعلم التنظيمي في المؤسسة لتفعيل أسلوب إداري شامل يركز على الكفاءات التي مصدرها المورد البشري والبيئة التي يعمل بها معا.

أولا. الإطار النظري للدراسة:

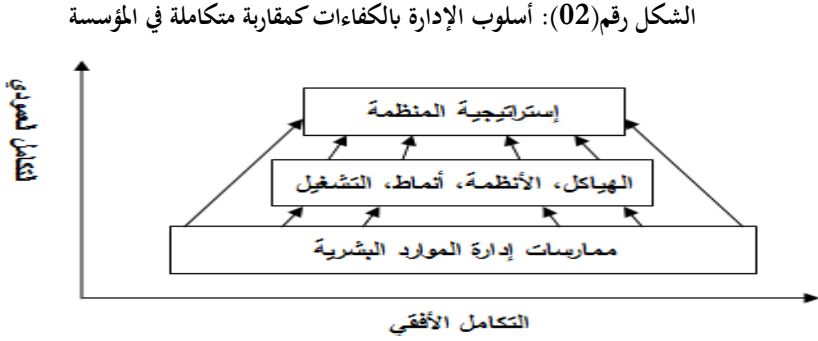
1. أساسيات حول أسلوب الإدارة بالكفاءات

1.1. تعريف أسلوب الإدارة بالكفاءات:

عرفت حركة المؤسسات الفرنسية "MEDEF" الإدارة بالكفاءات سنة 1998 أنه "أسلوب التسيير الذي من خلاله تضع المؤسسة اختيارات تطورها على مستوى سوقها لتنمية أفرادها العاملين وإلى التغيرات التي تؤثر في تنظيمها، وبهذا يستند على أن العمل الكفاء هو من يسمح بإرضاء دائم لرغبات زبائنهم؛ (Masson & Parlier, 2004, p. 10)

وبهذا فإن هذا الأسلوب يشير لمقاربة إجمالية للمؤسسة، ينظم على مستويين، يظهر الأول مستوى التطور، ويكون من خلال التآزر بين العاملين، التنظيم والمؤسسة، ويبرز الثاني مستوى التحسين، وهذا من خلال التنسيق والتكامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهذا الأسلوب هو مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبى الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية في المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وإدراج الأفراد في سيورة التعلم استجابة لتوقعات واحتياجات

المؤسسة. بمعنى أنه يرتبط بتحقيق التكامل الأفقي والعمودي للكفاءات، حيث يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات مع مهمة المؤسسة ورؤياها وكذا استراتيجياتها، في حين التكامل الأفقي يؤدي لتكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وجعلها تتمحور حول الكفاءة؛ (مصنوعة، 2012،، صفحة 08) ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:



source : (Beirendonck, 2006, p. 33)

هذا الأسلوب يتحقق من خلال تحليل مشروع المؤسسة، طموحاتها الاستراتيجية وتنظيمها المعمول به، يعتبر كأسلوب لإدارة المؤسسة ككل، لأنه مرتبط بقدرة الفرد، الجماعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، إذ يربط الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وتنظيم المؤسسة، وبهذا يمكن القول أنه يتكون من ثلاث مستويات متكاملة ومتناسقة. نشرح هذه المستويات في: (Cohen & Soulier, 2004, pp. 21-22)

- يتمثل المستوى الأول في إدارة الكفاءات الذي يهتم بدراسة كل الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في التخطيط، الاستقطاب، التوظيف، تحليل الوظائف، التكوين وغيرها، وجعلها مرتكزة على الكفاءات؛ (يرقي، 2007، الصفحات 24-28)

- ويتمثل المستوى الثاني في مناجمت الكفاءات الذي يساعد على فعالية المستوى الأول، أين يتم تحميل مسؤولية تطوير الكفاءات لكل مسير، ذلك لأن إدارة الموارد البشرية يعتبر كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنشطة الفرعية الأخرى للمؤسسة؛

- في حين يتمثل المستوى الثالث في الإدارة بالكفاءات الذي يعتبر المستوى الأعلى لهذا الأسلوب الإداري، ويكون الاهتمام بالكفاءات المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية، أين يتم الربط بين جهود إدارة الموارد البشرية والتوجهات الكبرى للاستراتيجية.

وبهذا فأسلوب الإدارة بالكفاءات هو أسلوب إداري يعمل على تجديد وإثراء وتطوير مخزون الكفاءات يحتوي على كفاءات استراتيجية تخلق قيمة في المؤسسة، أين تعمل المستويات الثلاث بالتكامل المستمر والمتزامن.

1. 3. دعائم نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات:

إن فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات يرجع للوعي الكافي لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة التي تعتبر مصدر لكل أنواع الكفاءات، الفهم الجيد لكيفية ترابط مختلف هذه الأنواع فيما بينها لتشكيل نوعية ذات جودة عالية لمخزون أو محفظة الكفاءات؛ وهذا المخزون لا يمكنه أن يساهم في خلق القيمة حتى ولو كان ذات جودة عالية ما لم يسير استراتيجيا؛ ويمكن توضيح كل ذلك وفق ما يلي:

أ. الوعي بأهمية المورد البشري في المؤسسة وأهمية ترابط المستوى الجزئي والكلّي للكفاءات: (Loufrani-Fedida, pp. 67-73) يعتبر استيعاب المؤسسة لقوة ترابط مختلف أنواع الكفاءات فيما بينها ركيزة هامة لتحقيق ميزة تنافسية، ففي الواقع من غير المعقول دراسة كفاءات المؤسسة دون التوقف على كفاءات أفرادها؛ وهنا نجد "Wright et Tarondeau 1995" يعتبران أن الكفاءات التنظيمية ليست مرتبطة بالمنصب أو بالفرد فقط وإنما هي نتيجة التفاعلات بين الأفراد، التكنولوجيا وموارد أخرى داخل المؤسسة ومن أهمها مخزون معلوماتها. وهذا يكون من خلال قوة استيعاب المؤسسة لأهمية موردها البشري.

ب. جودة محفظة كفاءات المؤسسة: ليكون مخزون الكفاءات ذات جودة معناه احتوائه على كفاءات جوهرية، بمعنى أن يكون لدى المؤسسة محفظة من الكفاءات التي يصعب الحصول عليها من المنافسين، لذا عليها بغية المحافظة على هذه المحفظة ومحاولة تطويرها وإثرائها عدم التركيز فقط على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسين عن دفعها، بل توفير بيئة عمل تحث إطلاق وتفجير قدرات العاملين وتوظيف معارفهم. (مخفي و مدوري، 13-14 ديسمبر 2011، صفحة 05)

ت. جعل مخزون الكفاءات ذات طابع استراتيجي: بمعنى أن يسير مخزون الكفاءات استراتيجيا، وهذا يستلزم على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة اختيار واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي تضمن ما تحوزه تلك الكفاءات والتي تصبح تعتبر كراسمال بشري استراتيجي تعتبر فيها الموارد البشرية أصولا استراتيجية. (مخفي و مدوري، 13-14 ديسمبر 2011، الصفحات 05-06)

2. دور التعلم التنظيمي في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات:

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين على أن بقاء المؤسسات ونجاحها يعتمد على قدرتها على التحول إلى مؤسسات تعلم. ومن هنا تبرز أهمية سيورة التعلم التنظيمي (Organisationnel Apprentissage) في المؤسسة، ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

1.2. تعريف التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين في المؤسسة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها وصولاً إلى غاية أكبر؛ (العربي و القشلان، 2009، صفحة 95)

ويعني كذلك عملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة والأفراد بها، ورصد المعلومات الناجمة عنها في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها؛ (هيجان، 1992، صفحة 271)

وهو عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد والمؤسسة من خلال التأثير والارتباط المتبادل بما يجعل أعضاء المؤسسة يتعلمون معا بشكل يزيد من كفاءاتهم الفردية والجماعية؛ وهذا من خلال استعمال الأصول المعرفية وتطويرها، فهي عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه؛ (غالب، 2007، صفحة 125) فجوهرها هو أن يتعلم الأفراد كيف يتعلمون معا؛

وعبر عنها على أنها العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها تحسين قدراتها الكلية، وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمراقبة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز؛ (الكبيسي، 2005، صفحة 90)

فهي بمثابة الوعي المتنامي للمؤسسة بالمشكلات التنظيمية وعلاجها من قبل الأفراد العاملين بها، بمعنى قدرتها على استخدام القدرة الذهنية لكافة أعضائها؛ (حجازي، 2005، صفحة 101)

كما أنه يعتبر قدرة المؤسسة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب النجاح والفشل. (الكساسية و آخرون، 2012، صفحة

(173)

وهناك من يرى أن التعلم التنظيمي يتكون من بعدين، بعد سلوكي يعكس تغير سلوك الأفراد وتكيف المؤسسة، وبعد إدراكي يبين الوعي باكتساب معارف أو طرق تفكير جديدة، إذ لا يتوقف عند المساهمة والحماية للأفضلية التنافسية فحسب بل يتعدى إلى وصف أشكال التغير التنظيمي وتفسير سلوك المؤسسات؛ (بن مزهودة، 2007، صفحة 141)

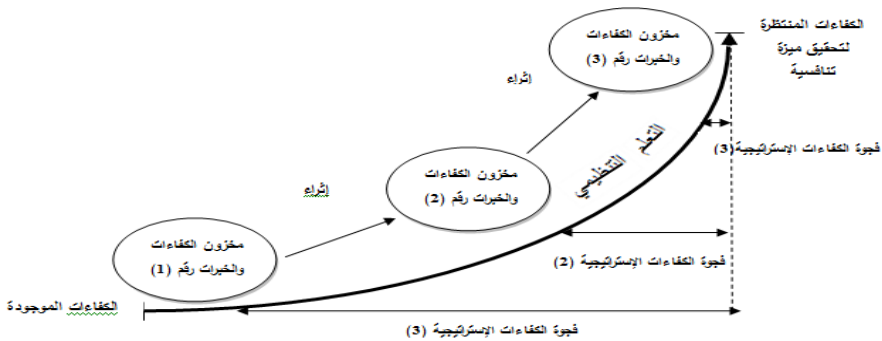
فمن خلال التعلم التنظيمي تحولت المؤسسات لمؤسسات متعلمة، ويعود هذا التحول لتطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل وكفاءاته، إذ تتميز هذه المنظمات بنظرتها المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام لتطوير المؤسسة.

2.2. أهمية التعلم التنظيمي في أسلوب الإدارة بالكفاءات:

التعلم التنظيمي هو كاستثمار في الموارد البشرية، فهو يعتبر كمستودع يخزن فيه المعرفة والخبرات والكفاءات، بمعنى أن التعلم التنظيمي يثري هذا المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال استعمال محتواه ومراجعته وتلقيحه من حين لآخر. (طارق حسن ، 2006، الصفحات 246-247)

فالتعلم التنظيمي يحتم مشاركة جميع العاملين في هذا المخزون المعرفي والعمل على تعزيزه أكثر، إذ يحول معرفة الأفراد وكفاءاتهم إلى قاعدة تنظيمية للكفاءات والمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات، وبالتالي يحقق للمؤسسة الحصول على الكفاءات الاستراتيجية التي ترغب في الحصول عليها لتحقيق أهدافها، وبالتالي التقليل من الفجوات الموجودة بين الكفاءات الاستراتيجية المنتظرة والمتاحة؛ (الرفاعي وآخرون، 2013، صفحة 127) ولتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم(04): أهمية التعلم التنظيمي في فعالية مخزون الكفاءات وتقليل فجوة الكفاءات



source : (Held & Marc Riss, 1998, p. 03)

يظهر من الشكل أن التعلم التنظيمي يعمل على تنمية وتطوير مخزون الكفاءات الذي يحتوي على الكفاءات الأساسية الاستراتيجية في المؤسسة وتطويرها بالطريقة التي تسمح بتقليص الفجوة بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة في المؤسسة، وهو ما يؤدي لتحقيق التفوق في مجالها.

ومن أجل تحقق التعلم التنظيمي بهدف إثراء مخزون الكفاءات يحتم على المؤسسة تهيئة المناخ المناسب لاستثمار طاقات البشر من أجل تحسين أدائهم، بمعنى أن تكون مواقع العمل حقولا خصبة للتعلم؛ (رايس، 14/13 ديسمبر 2011، صفحة 17).

ويسمح التعلم التنظيمي من فهم وإدراك القيم والأفكار التي تجعل التنظيم فاعلا، وتمكن الافراد من التفاعل مع بيئتهم؛ فمثلا نجد في اليابان كلمة تستخدم في أوساط العمال وهي "كايزن Kaizen" وتعني حرفيا التحسين المستمر، لأن اليابانيين دائما يتطلعون للسبل التي تمكنهم من التحسين، إذ أصبحت كثافة يقتدون بها وشعار كل واحد فيهم، وهذا ما يؤثر على طريقة تفكيرهم وتؤثر في قراراتهم؛ (السكارنة، 2014، صفحة 133) وبهذا نقول أن التعلم التنظيمي يعمل بصفة مستمرة على إزالة العوائق الهيكلية والتنظيمية لتعلم الأفراد والجماعات والاستفادة أكثر من مخزون المعارف الموجودة. (صياح بن هاني و الرواش، 2014، صفحة 365)

فالتعلم التنظيمي يجعل المؤسسة قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها في الوقت المناسب، فهي تجعل المؤسسة قادرة على فهم ما يدور حولها وإحداث التغيير المطلوب بالسرعة المطلوبة؛ فبغض النظر على إثرائه لمخزون الكفاءات الموجودة في المؤسسة من خلال البيئة الداخلية، فهو يحاول كذلك اقتناص الفرص التي يفرضها التغيير المستمر للمحيط الخارجي في الوقت المناسب؛ ويمكن إبراز هذه الأهمية للتعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(05): تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات من خلال التعلم التنظيمي



Source : (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2002, p. 391)

ونستخلص من خلال ما سبق أنه من أجل توفر مخزون الكفاءات على نقاط قوة فعلى المؤسسة ان تستثمر فيه من خلال التسيير الاستراتيجي لمخزون الكفاءات، الذي يكون من خلال اعتماد التعلم التنظيمي كثقافة في المؤسسة، مما يسمح بثمين مخزون الكفاءات والاستفادة منه أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن أسلوب الإدارة بالكفاءات يحتاج لمنهج فكري يوجهه نحو أسلوب فعال يحقق الأهداف التي يرمي إليها، ويكون ذلك من خلال التعلم التنظيمي الذي يفعل وينشط مخزون الكفاءات من خلال إثراء المعارف الموجودة في المؤسسة، وبهذا لا يمكن لأي مؤسسة تريد انتهاج هذا الأسلوب الاستغناء عنه.

ثانيا. الجانب التطبيقي:

1. الطريقة والأدوات:

1.1. أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم إعداد استبيان موجه لمجموعة من الإطارات في الوظائف الأساسية (Les postes clés) في مؤسسة أوريدو الجزائر، خلال شهر أكتوبر 2023، تضمن أسئلة شخصية للتعرف على الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعينة، بالإضافة إلى 19 عبارة مقسمة إلى محورين: الأول تضمن عبارات عن التعلم التنظيمي، وتضمن المحور الثاني ركائز وجود أسلوب الإدارة بالكفاءات (أهمية المورد البشري في المؤسسة؛ البعد الاستراتيجي للكفاءات؛ جودة مخزون الكفاءات).

1.2. أدوات القياس المستخدمة:

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي، حيث يسمح هذا المقياس للمجيب بتحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان، وتعطى لكل إجابة علامة أو درجة النحو التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموع الإطارات في الوظائف الأساسية في مؤسسة أوريدو التي تعتبر مصدر للكفاءات الاستراتيجية، والتي تتمثل في هذه المؤسسة الوظائف المتعلقة بالبرمجيات والتكنولوجيا، تصميم المنتجات والخدمات، وتلك المتعلقة بالبيع والتسويق، وتضمنت الدراسة عينة عشوائية تحتوي على 48

إطار في تلك الوظائف. ولقد تم استبعاد 3 إجابات، بينما أجاب 45 فردا على الاستبيان بطريقة صحيحة وهو ما يمثل نسبة إجابة 93.75%.

1. 4. متغيرات الدراسة:

تمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل: التعلم التنظيمي والذي يظم 4 عبارات، والمتغير التابع: ركائز أسلوب الإدارة بالكفاءات، والمتمثلة في أهمية المورد البشري في المؤسسة، الطابع الاستراتيجي للكفاءات وجودة مخزون الكفاءات في المؤسسة، والذي يظم 15 عبارة.

1. 5. ثبات وصدق الاستبيان:

بلغ معامل الثبات (Alpha Cronbach) في دراستنا هذه (0.909)، وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا والمقدرة بـ 0.60 مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبيان .

وكشف تحليل الثبات أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس تقع في المدى المقبول حيث تتراوح بين (0.763 و 0.915) كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): معامل الثبات (Alpha Cronbach) لحساب الاتساق بين العبارات

الابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
بعد التعلم التنظيمي	04	0.763
بعد أسلوب الإدارة بالكفاءات	15	0.915
- أهمية المورد البشري في المؤسسة	04	0.866
- الطابع الاستراتيجي للكفاءات	5	0.811
- جودة مخزون الكفاءات	06	0.889

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام SPSS

1. 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لغرض تحليل البيانات المحصل عليها واختبار صحة فرضيات البحث، تم الاستعانة بالجداول التكرارية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط R ومعامل التحديد R_2 .

2. عرض نتائج الدراسة:

2. 1. وصف عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 45 اطارا، وقد بلغ عدد الذكور المستجوبين 27 فردا بنسبة 60%، وعدد الإناث 18 بنسبة 40%. وتمثلت الفئة العمرية الأكثر تكرارا في الفئة الثالثة: (36-55 سنة) بنسبة 55.55% من إجمالي عينة الدراسة، حيث ضمت 25 فردا، تليها الفئة الثانية (25-35 سنة)، بنسبة 20%، أي بعدد أفراد 9، لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة الرابعة (46-55 سنة) بنسبة 15.55%، بعدد 7 أفراد، بينما تكونت أصغر فئة من المحييين الذين بلغت أعمارهم أكثر من 55 سنة أو أقل من 25 سنة بنسب ضئيلة تقل عن 8.89% من إجمالي العينة أي بعدد 4 أفراد. ويلاحظ أن جل المبحوثين ذوو شهادات عليا لكون الفئة المستهدفة هم الإطارات في الوظائف الأساسية. كما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق العشرة سنوات بنسبة 54.01%، 33.58% لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، بينما 12.41% خبرتهم لا تتجاوز 5 سنوات.

2.2. عرض النتائج المتعلقة بتبني استراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسسة أوريدو:

تضمن بعد التعلم التنظيمي أربعة عبارات، والذي يتمثل في المتغير المستقل، وباستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح الجدول الموالي نتائج المعالجة:

الجدول رقم (03): تقييم مدى تبني استراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسسة أوريدو

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
مرتفع	2	0.917	79.6	3.98	ترسخ المؤسسة روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لتطوير كفاءاتهم	01
مرتفع	3	0.991	77.4	3.87	يحتل التعلم المستمر وتدعيم رؤية المؤسسة المتعلمة قمة الأولويات في المؤسسة	02
متوسط	4	1.185	64.4	3.22	توفر المؤسسة مجال للمحاولة والخطأ، فالأفراد يتعلمون من الفشل كما يتعلمون من النجاح	03
مرتفع	1	0.767	80.8	4.04	توفر المؤسسة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم	04
مرتفع	-	-	75.55	3.78	بعد تبني مؤسسة أوريدو استراتيجية التعلم التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS.

ظهر البعد المتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في مدى توفر استراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسسة أوريدو الجزائر بمتوسط حسابي 3.78 درجة أي بنسبة 75.55%، وكل ذلك يدل على أن الدرجة كبيرة، أي تظهر أغلب آراء أفراد العينة يرون أن هناك وجود لاستراتيجية التعلم التنظيمي في مؤسستهم.

2.3. عرض النتائج المتعلقة بأبعاد ركائز أسلوب الإدارة بالكفاءات:

تضمن هذا البعد ثلاث أبعاد جزئية تعتبر كمتغيرات جزئية أساسية وهي: أهمية المورد البشري في المؤسسة، الطابع الاستراتيجي للكفاءات وجودة مخزون الكفاءات، وباستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويمكن إبراز ذلك كما يلي.

أ. النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو الجزائر: تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الأول حسب آراء أفراد العينة المدروسة، المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو الجزائر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(04): تقييم مدى أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو الجزائر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعتبر المؤسسة الموارد البشرية المورد الأكثر أهمية	4.22	84.4	0.90	3	كبيرة جدا
2	تؤمن المؤسسة بأن الأفراد هم مصدر القوة لإحداث التغيير الإيجابي	4.38	87.6	0.65	1	كبيرة جدا
3	هناك وعي من طرف المؤسسة بضرورة تفعيل المورد البشري في استراتيجيتها	4.29	85.8	0.63	2	كبيرة جدا
4	استراتيجية الموارد البشرية منبثقة ومتكاملة مع استراتيجية المؤسسة العامة	4.16	83.2	0.82	4	كبيرة
	بعد مدى أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو	4.26	85.25	-	-	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS.

أظهرت نتائج هذا البعد الجزئي الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، أي بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له 4.26 درجة أي بنسبة 85.25%، فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة إما كبيرة جدا أو كبيرة، مما يدل على أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تؤمن بأن الأفراد مصدر القوة وتعتبر أن الموارد

البشرية الأكثر أهمية بالنسبة لها، ويقرون أن استراتيجية الموارد البشرية منبثقة ومتكاملة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأن مؤسساتهم واعية بضرورة تفعيل هذا المورد في استراتيجيتها.

ب. النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة لمدى الاهتمام بالكفاءات الاستراتيجية في م ه ن: تظهر النتائج الإحصائية لعبارة المحور الثاني، المتمثل في الطابع الاستراتيجي للكفاءات في مؤسسة أوريدو كما يلي:

الجدول رقم(05): تقييم مدى اهتمام المؤسسة بالكفاءات الاستراتيجية في م ه ن في الجزائر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	تعمل المؤسسة على اكتساب كفاءات متميزة	4.31	86.2	0.468	1	كبيرة جدا
6	تعي المؤسسة أن حصولها على كفاءات أساسية يجعلها أكثر قوة	4.16	83.2	0.672	2	كبيرة
7	تعمل المؤسسة على كسب كفاءات في مختلف المستويات الإدارية	4.11	82.2	0.714	3	كبيرة
8	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة	4.02	80.04	0.753	4	كبيرة
9	عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة تعطى الأولوية لتحديد الكفاءات الأساسية	3.89	77.8	0.910	5	كبيرة
	الطابع الاستراتيجي للكفاءات في المؤسسة	4.098	81.96	-	-	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS.

كانت درجة موافقة أفراد العينة على البعد الجزئي الثاني المتمثل في "مدى اهتمام مؤسسة أوريدو بالكفاءات الاستراتيجية واعطائها الطابع الاستراتيجي" كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.098 درجة أي بنسبة 81.96%. ويظهر أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسساتهم تعي أن حصولها على كفاءات أساسية يجعلها أكثر قوة ولهذا تعمل على اكتساب كفاءات مميزة لها ومن مختلف المستويات الإدارية؛ وأن تحديد الأهداف الاستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة لديها، وحول إعطاءها الأولوية للكفاءات الأساسية عند وضع استراتيجياتها، وبهذا يمكن القول أن هناك اتفاق أفراد العينة حول مدى اهتمام مؤسسة أوريدو بالكفاءات الاستراتيجية في جميع عبارات البعد الجزئي.

ت. النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة المدروسة حول جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسو أوريدو: تظهر النتائج الإحصائية لعبارات المحور الثالث، المتمثل في جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسة أوريدو وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(06): تقييم جودة الكفاءات المتوفرة في م ه ن في الجزائر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
10	الكفاءات تركز عليها المؤسسة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات	3.96	79.2	0.878	2	كبيرة
11	الكفاءات تركز عليها المؤسسة يمتلكها عدد قليل من المؤسسات	3.87	77.4	0.919	4	كبيرة
12	الكفاءات تركز عليها المؤسسة صعبة النقل والحركة	3.89	77.8	0.910	3	كبيرة
13	الكفاءات تركز عليها المؤسسة لا يمكن تعويضها بسهولة	3.84	76.8	0.999	5	كبيرة
14	يوجد في المؤسسة أفراد ذوي كفاءات يعتمد عليها في المؤسسة	4.13	82.6	0.894	1	كبيرة
15	يملك العاملون الذين يتولون الوظائف الأساسية الكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة	3.78	75.6	0.876	6	كبيرة
	بعد جودة الكفاءات المتوفرة في المؤسسة	3.91	78.23	—	—	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة بالمعالجة باستخدام SPSS.

جاء البعد الجزئي الثالث المتمثل في جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 درجة أي بنسبة 78.23 %؛ ويظهر أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تقرر أنه يوجد فيها أفراد ذوي كفاءات يعتمد عليها، وأن الكفاءات التي تركز عليها صعبة النقل والحركة، تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات، يمتلكها عدد قليل من المؤسسات ولا يمكن تعويضها بسهولة؛ وأن العاملون الذين يتولون الوظائف الأساسية يمتلكون الكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة؛ ولهذا يمكن القول أنه هناك اتفاق أفراد العينة حول جودة الكفاءات المتوفرة في مؤسستهم في جميع فقرات عبارات البعد.

ث. التقييم العام لأسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة أوريدو من وجهة نظر المسيرين والإطارات: بالنظر إلى الجداول السابقة معا، فإنه يمكن ترتيب العناصر المندرجة البعد الرئيسي وهذا وفق الجدول التالي:

الجدول (07): الإحصائيات الوصفية لأبعاد أسلوب الإدارة بالكفاءات

المتغير	المتوسط الحسابي	النسبة	الرتبة	المستوى
أهمية المورد البشري	4.26	85.25 %	01	مرتفع جدا
الطابع الاستراتيجي للكفاءات	4.098	81.96 %	02	مرتفع
جودة مخزون الكفاءات	3.91	78.23 %	03	مرتفع
أسلوب الإدارة بالكفاءات	4.09	81.81 %	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

بالنظر إلى الأبعاد الجزئية لبُعد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة أوريدو (أهمية المورد البشري، الطابع الاستراتيجي للكفاءات، وجودة مخزون الكفاءات) نجد أنها كلها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.09 درجة أي بنسبة 81.81، ووفقا لهذه النتائج فإن درجة الموافقة على هذا البعد كان بدرجة كبيرة، وهذا ما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة حوله. إذ ظهر المحور الأول في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.26 أي بنسبة 85.25 %، يليه المحور الثاني بمتوسط حسابي 4.098 وهو ما يعادل 81.96 %، ويأتي في الأخير المحور الثالث في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.91 أي بنسبة 78.23 %.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك إقرار على وجود أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسة أوريدو.

2. 4. اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي في مؤسسة أوريدو واعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي في مؤسسة أوريدو واعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي في مؤسسة أوريدو واعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (08): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية
مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R ₂)	الارتباط (R)	
0.006	0.165	0.406**	الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي والرفع من أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو.
0.009	0.102	0.32**	الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي وبناء الكفاءات الاستراتيجية في المؤسسة
0.002	0.201	0.448**	الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي ووجود مخزون الكفاءات في المؤسسة
0.001	0.222	0.472**	الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي في مؤسسة أوريدو واعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.472)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.001) وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند هذا المستوى بين التعلم التنظيمي وتفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات. أما معامل التحديد (R_2) بلغ (0.222) أي أن (22.2%) من نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات يعود لتبني استراتيجية التعلم التنظيمي في المؤسسة؛ ونسبة التأثير تظهر ضعيفة نوعا ما نظرا أن المتغيرات التي تحدد فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات كثيرة، ولكن أظهرت النتائج أن من بينها هي التعلم التنظيمي؛ وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات.

أ. اختبار الفرضية الجزئية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تبني التعلم التنظيمي والرفع من أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو، أين بلغ معامل الارتباط (0.406)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.006) وهي أقل من (0.01)، أما معامل التحديد (R_2) بلغ (0.165) أي أن ما نسبته (16.5%) من تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات ناتج عن مدى تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي؛ فبالرغم من أن نسبة التأثير ضعيفة إلا أن هناك علاقة بينهما، لأن هذا الرفع من أهمية المورد البشري يكون من خلال عدة

عوامل تسييرية في المؤسسة، ومن بينها التعلم التنظيمي، وبذلك يتم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التعلم التنظيمي والرفع من أهمية المورد البشري في مؤسسة أوريدو، رغم أن العلاقة بينهما ليست قوية.

ب. اختبار الفرضية الجزئية الثانية: أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التعلم التنظيمي وإعطاء الكفاءات الطابع الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.32)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.009) وهي أقل من (0.01)، بمعنى أن التعلم التنظيمي يزيد من إعطاء الكفاءات الطابع الاستراتيجي في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد (R_2) بلغ (0.102) بمعنى أن التغير في مستوى التعلم التنظيمي يؤثر بنسبة (10.2%) في جعل الكفاءات ذات طابع استراتيجي؛ فبالرغم من أن نسبة التأثير ضعيفة إلا أن هناك علاقة بينهما؛ لأن هناك عدة عوامل أخرى تجعل الكفاءات ذات طابع استراتيجي ومن بينها التعلم التنظيمي، وبذلك تم إثبات الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وجعل الكفاءات ذات طابع استراتيجي في مؤسسة أوريدو.

ت. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند هذا المستوى بين تبني التعلم التنظيمي وجودة مخزون الكفاءات في المؤسسة، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط الذي يساوي (0.448)، كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي (0.002) وهي أقل من (0.01)، ومعامل التحديد (R_2) ظهر بقيمة (0.201) وهذا بنسبة (20.1%)؛ أما النسبة الأخرى تفسرها متغيرات أخرى تأثر في جودة مخزون الكفاءات حسب آراء أفراد العينة المدروسة؛ وبذلك تم إثبات الفرضية الإحصائية أعلاه والتي تنص على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وجودة مخزون الكفاءات في مؤسسة أوريدو.

الخلاصة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع دور التعلم التنظيمي في فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة أوريدو الجزائر. وتوصلنا من خلال الدراسة الميدانية جملة من النتائج نوردتها على النحو التالي: 7

- أظهرت النتائج وجود ملامح باعتماد مؤسسة أوريدو على أسلوب الإدارة بالكفاءات، إذ وجدنا أن المؤسسة تهتم بالموارد البشري وتهتم وتسعى للحصول على مختلف الكفاءات سواء كانت فردية أو جماعية، كما أنها تسعى بإثراء مخزون كفاءاتها وتطويره، وتعمل على تجويد هذا المخزون والحصول على

كفاءات استراتيجية تسمح لها بتحقيق التميز، كما بينت النتائج أن المؤسسة تضع كفاءاتها محور استراتيجياتها، وبالتالي تميز الكفاءات بالطابع الاستراتيجي؛

- توصلنا من خلال تحليل الاستبيان أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية التعلم التنظيمي، وهذا يدل على اهتمامها بالتطوير والتحسين المستمر، وإعطاء مجال للأفراد من التعلم من الخبرات السابقة، وهذا ما يؤدي لأطلاقهم لقدراتهم ومهاراتهم؛

- بينت نتائج تحليل الاستبيان أن تبني مؤسسة أوريدو استراتيجية التعلم التنظيمي في المؤسسة يزيد من إثراء الكفاءات وتجويدها في المؤسسة، وأنه يؤثر في زيادة أهمية المورد البشري في المؤسسة، كما يجعل للكفاءات ذات طابع استراتيجي، وكل هذا يسمح بالقون أن التعلم التنظيمي يفعل من أسلوب الإدارة بالكفاءات.

- أظهرت الدراسة أن التعلم التنظيمي من بين العوامل التي تساعد في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات، وظهر هذا من خلال درجة الارتباط البسيطة بين المتغيرين، بمعنى وجود عدة عوامل تعمل على تفعيل هذا الأسلوب.

- كل النتائج السابقة ترمي إلى أن الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية صحيحة.

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نوصي بما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسات بالتعلم التنظيمي، لما له أهمية في خلق كفاءات تسمح بتحقيق التميز في المؤسسة.

- ضرورة انتهاز المؤسسات لأسلوب الإدارة بالكفاءات كأسلوب تسييري ينطلق من مواردها الداخلية التي يصعب تقليدها من الآخرين؛

- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية للبحث عن مختلف العوامل التي تؤثر في أسلوب الإدارة بالكفاءات بغض النظر عن التعلم التنظيمي.

قائمة المراجع:

1. أحمد مصنوعة. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدول. الشلف.
2. أمين مخفي، و نور الدين مدوري. (13-14 ديسمبر 2011). التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الاداء التنافسي، (الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف.
3. بلال خلف السكارنة. (2014). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن،. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(العدد 40).
4. جهاد صياح بن هاني ، و حسن نجيب الرواش،. (2014). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة،دراسة ميدانية لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن،. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(بغداد، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك).
5. حسين يرقى. (2007). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: حالة مؤسسة سونطراك. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر.
6. شريف عبد المعطي العربي، و أحمد حسن القشلان. (2009). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي والجودة الشاملة. المجلة العربية لظمان جودة التعليم الجامعي،، المجلد 02(العدد03).
7. عامر خضير الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
8. عبد الرحمن أحمد هيجان. (1992). المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية. الرياض: مركز البحوث والدراسات.
9. عبد المليك بن مزهودة. (2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة، قطاع المطاحن الجزائر 1. الجزائر: دكتوراه دولة في علوم التسيير.
10. محمد أمين طارق حسن . (2006). التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في خدمة مراكز مراجعي المؤسسات العامة. دورية الإدارة العامة، المجلد 46(العدد 02).
11. محمد فضي الكساسية ، و آخرون. (2012). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة،. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،(العدد 31).
12. محمد نايف الرفاعي ، و آخرون. (2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقات كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09(العدد 01).
13. هيثم علي حجازي. (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
14. وفاء رايس. (14/13 ديسمبر 2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. الجزائر: جامعة الشلف.

15. ياسين سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة، المفاهيم النظم والتقنيات. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
16. Beirendonck, L. (2006). *Tous compétents : management des compétences dans l'entreprise*. édition De Boeck, Bruxelles.
17. Cohen, A., & Soulier, A. (2004). *Manager par les compétences*. Paris: Edition liaison collection Entreprise et carrière.
18. Held, D., & Marc Riss, J. (1998). *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante*. Récupéré sur file:///C:/Users/formation/Downloads/le-d-233-veloppement-des-comp-233-tences-au-service-de-l%20(1).pdf.
19. Helfer, J., Kalika, M., & Orsoni, J. (2002). *Management : stratégie et organisation*, , , P : 391. (éd. 4eme éd). Librairie Vuiber.
20. Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, *Management : stratégie et organisation, 4eme éd, Librairie Vuiber, Septembre, 2002, P : 391*. (بلا تاريخ).
21. Loufrani-Fedida, S. (s.d.).
22. Masson, A., & Parlier, M. (2004). *Agir sur les démarches compétences*. Lyon: Edition de l'ANACT.