

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير
قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر
بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص تسيير المؤسسات الصناعية

الموضوع :

دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية
دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.CA.B)

إشراف الأستاذ الدكتور:

شمام عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

بوروية فهيمة

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة بسكرة

د تومي ميلود

مقررا

جامعة قسنطينة

أ.د شمام عبد الوهاب

مناقشا

جامعة سطيف

أ.د عماري عمار

مناقشا

المركز الجامعي أم البواقي

د بوعشة مبارك

السنة الجامعية: 2006/2005

قال تعالى:

رب أدخلني مدخل صدق وأخرجني مخرج صدق

واجعل لي من لدنك سلطان نصيرا

(الإسراء:80)

المقدمة:

في ظل تعدّد أشكال المنافسة التي تشهدها الأسواق اليوم، والتي تفرض تضاؤل الحدود و الفواصل الزمنية و المكانية، و تحوّل المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة، فإن الرغبة في البقاء و النمو تتطلب من المنظمات أن تجيد التعامل مع تحديات عديدة و أن تسعى جاهدة إلى البحث عن مصادر لضمان التكيف مع هذه المتغيرات، و بالتالي الحفاظ على حصتها السوقية و وفاء زبائنها.

لذلك يظهر جليا أن المؤسسات - و على غرار ما أفرزته العولمة من فلسفة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات و التطور التكنولوجي... و غيرها- في حاجة إلى تبني فلسفة جديدة تقوم على تقديم قيمة أعلى للمستهلك بشكل يزيد عما يقدمه المنافسون في السوق أي تحقيق ميزة تنافسية، و في سبيل ذلك تحاول كل مؤسسة أن تكون أكثر ابتكارية من غيرها فيكون منتجها متميزا عن غيره من منتجات المنافسين، لذلك تحتاج إلى عمالة ماهرة، بينما تحاول مؤسسات أخرى أن تنافس من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة وهي الأخرى في حاجة إلى يد عاملة تمتاز بالمهارة.

إن، مهما كانت نتيجة المفاضلة بين إستراتيجيتي التمييز و تخفيض التكلفة لتحقيق أفضلية تنافسية من خلال إنشاء القيمة، فإن المؤسسة لن تستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية و المالية و التكنولوجية فحسب، بل و بشكل أساسي على وفرتها على نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

من جهة أخرى نقول أنه إذا كان التحليل الخارجي يؤكد على هيكل الصناعة لتفسير الأسباب الكامنة وراء تحقيق بعض المؤسسات لأرباح أكثر من غيرها فإن البناء الهيكلي الصناعي ليس هو العامل الوحيد المؤثر على الأرباح، حيث أن التحليل الإستراتيجي يركز على التشخيص الخارجي و الداخلي، هذا الأخير الذي يتعلق بثلاثة عوامل هي: البناء التنظيمي في المؤسسة الذي يعكس الهيكل التنظيمي و يبين أنماط الاتصالات و الصلاحيات و العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة، الثقافة التنظيمية السائدة التي تعرّف على أنها مجموع المعتقدات و القواسم المشتركة بين أفراد المؤسسة، و الموارد المتاحة للمؤسسة،

إنطلاقاً من العامل الثالث نجد أن المهارات تعتبر من أهم هذه الموارد التي تراهن عليها المؤسسة، إذ أنها تسعى للحصول على يد عاملة متميزة، ثم تعمل على تطويرها والمحافظة عليها و توجيه استخدامها، مع توفير الجو المناسب لتعظيم الاستفادة منها، وما نجاح بعض الشركات العالمية اليوم إلا نتيجة لوعيها بأهمية هذا الأصل غير المادي و دوره الإستراتيجي في منحها التفوق على منافسيها بما يمتاز به من خصائص تمثل في حد ذاتها عوائق دخول أمام هؤلاء المنافسين.

على ضوء ما سبق تبرز إشكالية بحثنا: ما هو دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية؟

و التي نحاول الإجابة عنها من خلال صياغتها في الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بتسيير المهارات؟ و ما أهميته بالنسبة للمؤسسات؟
- كيف تؤدي المهارات إلى تحقيق تميّز المؤسسة؟ وما هي العوامل الأخرى المساعدة على ذلك؟

أهداف البحث:

- تهدف الدراسة بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية البحث إلى:
- * التعرف على خصائص المهارات و كيف تسيير في المؤسسات الوطنية.
- * محاولة معرفة كيفية حفاظ المؤسسة على المهارات التي تمتلكها، و ماهي الأساليب المتبعة لتطويرها.
- * محاولة إبراز أهمية اعتماد المؤسسة في توظيف الأفراد على المهارات وعلى اليد العاملة المؤهلة.
- * التعرف على دور المهارات التي تمتلكها المؤسسة الجزائرية في استقطاب أنماط التمييز وتحقيق أفضلية تنافسية.
- * إبراز ضرورة اكتساب الأفراد لمهارات جديدة كإحدى الشروط الأساسية لتطبيق الأساليب والتكنولوجيات الحديثة في العملية الإنتاجية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في:

- * المهارات يجب أن يكون لها دور أساسي في بلورة محيط المؤسسة بجعله أكثر انسجاماً مع متطلبات المنافسة من خلال المعارف الداخلية (الباطنية التي يجب تخريجها، والظاهرة) إلى جانب المساندة المستمرة للتقلبات المحيطة التي تتوفر باليقظة الإستراتيجية.
- * قيام المؤسسة بتحليل المناصب يحقق لها تخفيض في التكاليف من خلال توظيف الأفراد على أساس مهاراتهم و حسب ما يقتضيه المنصب.
- * اهتمام المؤسسة بالمهارات إلى جانب سعيها إلى رفع مستوى ليونتها في العمل (تغيير المناصب...) يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية طويلة المدى.
- * البعد الإستراتيجي للمهارات يفرض على المؤسسة إخضاعها لتسيير محكم قصد الإستفادة منها بشكل جيد.
- * المهارات و المعارف تكون دائماً سبب التجديد و الإبداعات التي تحققها المؤسسة.

دواعي اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره كانت الأسباب التالية:

- * الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسات بموضوع المهارات واليد العاملة المؤهلة في توظيف أفرادها ومحاولة إثارة عدة نقاط و تساؤلات يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية.
 - * موضوع المهارات من الموضوعات التي لازالت في حاجة إلى المزيد من البحث حتى يمكن فهمها بشكل أكبر خاصة من قبل المؤسسات وبالتالي الاعتماد عليها في توظيف اليد العاملة.
 - * أسباب شخصية تتعلق بالميل للبحث في مجال الموارد البشرية والمهارات بشكل خاص
 - * علاقة الموضوع بتخصص تسيير المؤسسات الذي يتم هذا البحث في إطاره.
- منهجية و هيكل البحث:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتشخيص موضوع البحث، وتحليل البيانات التي تم جمعها لإثبات النتائج خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي اعتماداً على أسلوبين إحصائيين: النسب المئوية وكاي مربع. وقد قسّم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان "تسير المهارات" ومن خلال المبحث الأول إلى مفهوم كل من المعارف والمهارات، تطور مفهوم المهارات وخصائصها، أنواعها ومستوياتها. أما المبحث الثاني، فقد تعرضنا فيه إلى مفهوم تسير المهارات ومجالاته في المطلب الأول، ثم أسلوب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في المطلب الثاني، مراحل تسيير المهارات في المطلب الثالث، وأخيراً تسيير أنشطة الموارد البشرية على أساس المهارات في المطلب الرابع.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان "مساهمة المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" واشتمل على ثلاثة مباحث، تمثل الأول في مفاهيم أساسية حول التنافسية وتضمن ثلاثة مطالب: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية، أنواعها، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة. وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى مطلبين حول مفهوم وطرق إنشاء القيمة.

أما المبحث الثالث " دور المهارات في التمييز الإستراتيجي " فقد خصصناه للتعريف بالمهارات الإستراتيجية في المطلب الأول، وتعرضنا إلى نموذج المهارات الإستراتيجية في المطلب الثاني، ثم توضيح مساهمتها في إنشاء القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تحقيق الجودة في المطلب الثالث، وتناولنا في المطلب الأخير لهذا المبحث مساهمة عوامل أخرى- إلى جانب المهارات- في تحقيق أفضلية تنافسية للمؤسسة، وقد ركزنا على عاملي التحفيز والاتصال.

واستكمالاً للجانب النظري للبحث، خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية، وتضمن ثلاثة مباحث، عرضنا في المبحث الأول تعريف مختصر للمؤسسة محل الدراسة، ثم واقع تسيير المهارات فيها بناءً على ما توفر لدينا من معلومات وتوضيحات، وتسيير أنشطة الموارد البشرية على أساس المهارات. ووضحنا في المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية: الأدوات المعتمدة لجمع البيانات، الوسائل الإحصائية المستعملة، ثم عينة البحث.

وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وفقا للأسئلة الفرعية للإشكالية، وعلى ضوء الأبعاد التي صممت على أساس أسئلة نموذجي الاستبيان. في نهاية هذا البحث حاولنا حصر أهم النتائج بإيجاز في الخاتمة واقترحنا بعض التوصيات خاصة فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، كما أرفقنا بحثنا هذا بمجموعة من الملاحق للإثبات والتوضيح.

صعوبات البحث:

■ صعوبة الحصول على تفاصيل حول المناصب في المؤسسة حتى تعيينها رغم تنوع أدوات جمع البيانات، بل وحتى عدد المناصب بدقة، مما حال دون تمكننا من إنجاز بطاقات وصف المناصب، خاصة تلك التي تتطلب مهارات عالية وتعيين أنواع التشغيل الخاص، لذلك تم الاعتماد في التحليل على نتائج المقابلات والاستبيان وبعض المعلومات التي تم استنتاجها من الزيارة الميدانية أو وثائق المؤسسة.

■ عدم الحصول على الحصص السوقية لأهم المؤسسات في إنتاج الكوابل لإجراء مقارنة مع المؤسسة محل الدراسة، رغم تعدد واختلاف الهيئات والمصالح التي تم الاتصال بها أو التوجه إليها مثل: مديرية الصناعة للولاية، وهذا يدل على حدة المنافسة في القطاع. غير أن هذا لا يعني عدم تعاون أفراد المؤسسة معنا بل على العكس، ولكن دون إعطاء معلومات مهمة في مجال تسيير المهارات وذلك لشدة المنافسة حول هذا المورد.

تمهيد:

بدأت ثورة المعلومات مع دخول الحاسوب، و بدأ واضحا أن التكنولوجيا المهيمنة في عصر المعلومات هي الحاسوب، وأن قاعدة الثروة هي المعلومات، وأن ما يميّز الأفراد وكذلك الشركات هو قدرتها على استخدام المعلومات وتحويلها إلى معارف والتي تشكل المهارات. هذه الأخيرة التي تأخذ بعدا إستراتيجيا – متمثلة في الأفراد – إذ أنها من أهم مصادر رأس المال الفكري مما استوجب على المؤسسات الإهتمام بها و تسييرها بغية تحقيق مزايا تنافسية طويلة، وهذا التسيير يشمل إكتسابها و تحديدها، تطويرها على المستويين الفردي والجماعي، تثبيتها و الحفاظ عليها، و الإعتراف بها، بل إن تسيير الموارد البشرية حاليا يرتكز بدرجة كبيرة على تسيير المهارات.

و لتوضيح كل ذلك خصّصنا هذا الفصل للتعريف بهذا المورد، الفرق بين المعارف والمهارات، ثم تطوّر مفهوم المهارات وخصائصها، أنواعها ومستوياتها من خلال المبحث الأول. أما المبحث الثاني فقد تطرّقنا من خلاله إلى التعريف بتسيير المهارات و مجالاته، التعريف بالتسيير التقديري للتشغيل و المهارات باعتباره مقاربة حديثة في هذا المجال، مراحل تسيير المهارات، و تسيير أنشطة وظيفة الموارد البشرية على أساس المهارات.

المبحث الأول: ماهية المهارات

كثيرا ما استخدم مصطلحي المهارات و المعارف كمترادفين رغم الإختلاف الواضح بينهما، و لإزالة بعض الغموض حول هذه النقطة و قبل التطرق إلى مفهوم المهارات ، خصائصها، أنواعها و مستوياتها، نخصّص المطلب الأول من هذا المبحث لمفهوم المعارف.

المطلب الأول: مفهوم المعارف

تعرف بأنها " معلومات منظمّة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معيّنة، أي أنّها معلومات مفهومة، محلّلة، ومطبّقة أو قابلة للتطبيق"⁽¹⁾. ولها مصدرين: البحث العلمي و التكوين، الوقائع و التجارب المعاشة.

فالمعارف إذن متوقّعة على المعلومات، وتتوقّف المعلومات (Les informations) بدورها على المعطيات (Les données)⁽²⁾، هذه الأخيرة التي تعتبر بأشكالها المتعدّدة (كلمات، أرقام، صور، أصوات...) المادّة الخام للمعارف، وبتصنيفاتها و تصنيفها تتكون المعلومات ثم تنتقى المعلومات وتنظّم لتتكوّن المعارف والتي تطبّق في سياق معين يعطي دلالة أكبر وقيمة أعلى لمستخدمها.

فيما يتعلق بأنواع المعارف فقد قدّمت تصنيفات عديدة من قبل المختصّين أهمّها تصنيف Nonaka حيث ميّز بين نوعين من المعارف:

1/ معارف ظاهرة (explicite): أو معلنة، وهي المعارف التي يمكن الإعلان عنها بمختلف أشكال التعبير، منظمّة، قابلة للتقل بين الأفراد، وتكون عادة موقّعة بالنسبة للمؤسسة في قواعد أو لوائح أو صفحات الانترنت...⁽³⁾

2/ معارف باطنة (Tacite): أو كامنة، وهي المعارف التي تظهر أثناء العمل، كونها كامنة لدى الفرد ولا يتمّ الإعلان عنها صدراحة مما يجعلها صعبة التقل والتحويل من فرد إلى آخر. و بتعبير آخر: "المعارف الكامنة هي ما يعرفه الفرد ويكون قادرا على تجسيده في الفعل(العمل)، ولكنّه غير قادر على شرحه والإعلان عنه تماما بشكل آخر غير الفعل"⁽⁴⁾، منها ما يتم إنتقاله بالاستعلام والمناقشة أو ملاحظة السلوك.

(1) نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.390.

(2) Thomas H.Davenport et Donald Marchand, de l'information à la connaissance, lesechos , 2004, <http://www.lesechos.fr>

(3) <http://www.oboulo.com/result22.php?N=13514>

(4) Amrit Tiwana, gestion des connaissances (applications CRM et e-business), éd: Campuspress, 2001, p. 47.

المعارف الظاهرة إذن هي ما يتم تحويله إلى قواعد في المؤسسة وبالتالي الاستفادة منها، والمعارف الكامنة هي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم وعقول الأفراد والتي تظلّ تعمل لصالح المؤسسة مادام الأفراد يعملون فيها وتخرج منها وقد تعمل لغير صالحها إذا ما غادروها، وبما أن ذلك - خروج الأفراد من المؤسسة - شيء طبيعي ومحتمل الوقوع (التقاعد، التسريح، الإستقالة، الوفاة...) فإن المؤسسات تبحث عن كيفية الإحتفاظ بالمعارف حتى في حالة مغادرة الأفراد لها، وهذا من خلال عملية تخريج المعارف الباطنة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، وتعرف هذه العملية بالرأسلة "Capitalisation"، حيث توصل الباحثان: Nonaka و Takeuchi من خلال تصنيف المعارف إلى ظاهرة وباطنة إلى حصر أربع كفاءات لتحويل ونقل المعارف بين الأفراد والتي أسسا عليها نظريتهما حول إنشاء المعارف في المؤسسة، وهذه الكفاءات هي (1):

1- مزج المعارف (Combinaison): تحويل معارف ظاهرة من فرد إلى فرد آخر، حيث يؤدي مزج أو تنسيق المعارف الظاهرة ببعضها البعض إلى إنشاء معارف جديدة وهذه العملية (المزج) يركز عليها مبدأ: (The Brainstorming) (*)، وهو "تقنية تستخدم لحل مشكل مطروح على مستوى مجموعة، حيث يقوم على العمل الجماعي إذ يسمح لكل فرد بإبداء أي فكرة حول الموضوع، ليتم جمع هذه الأفكار دون إستثناء أيّ منها في مرحلة أولية، ثم تنسق وتصّف في المرحلة الثانية، ثم يتم في المرحلة الأخيرة تحليل الأسباب والحلول المقترحة (الأفكار) حسب أهميتها وإختيار الحل الأمثل" (2).

2- الإدخال (Internalisation): هو تحويل المعارف الظاهرة إلى باطنة وتتجسد هذه الكيفية خاصة في حالة التكوين العملي (L'apprentissage par l'action).

3- التخريج (Externalisation): تعني إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها لتشكيلها وبنائها وبالتالي تحويلها إلى ظاهرة.

(2) Myriam Ribière, et al, méthodes et outils pour la gestion des connaissances (une approche pluridisciplinaire du Knowledge management), 2^{ème} édition, éd: Dunod, Paris, 2000-2001, pp. 6,7.

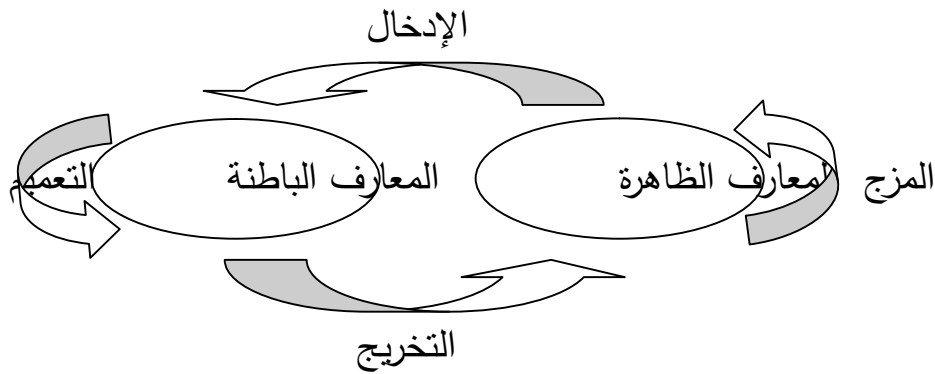
(3) Jeremy Roffe-Vidal et Christie Vanbremeers, recruter, et motiver ses collaborateurs, 1^{er} édition, éditions Générales first, France, 2002, pp.153,154.

(*) يترجم بـ "عاصفة المخ" أو "العصف الفكري"، ويختلف عن حلقات الجودة في كون هذه الأخيرة تتطلب حضور خبراء مختصين

4- **التعميم (Socialisation):** هي إنتقال معارف باطنة من فرد إلى فرد آخر لتضاف إلى معارفه الباطنة، وتتم هذه الكيفية بالتقليد أو ملاحظة السلوك وبفضل خبراء مختصين بذلك في المؤسسة.

والشكل التالي يوضح نموذج Nonaka-Takouchi لتسيير المعارف، والذي يضم هذه الكيفيات:

الشكل رقم(01): نموذج Nonaka-Takouchi لتسيير المعارف



المصدر: Myriam Ribière, et autre, op. cit, p.6.

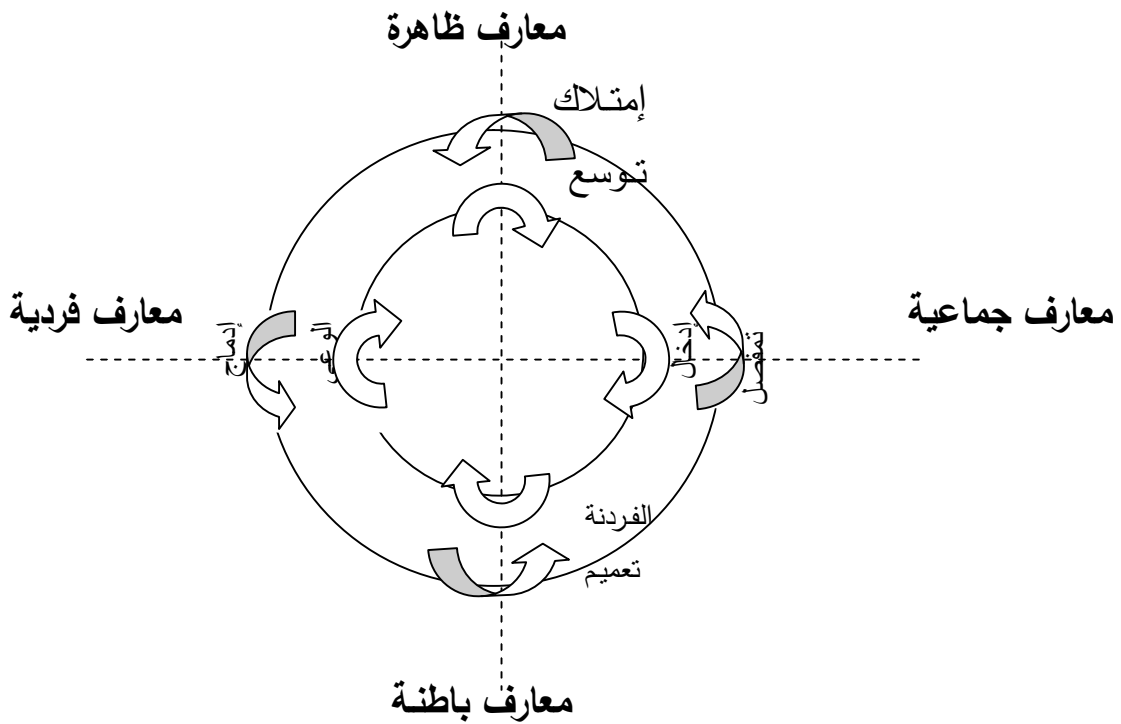
بعد هذا النموذج، جاء نموذج Nonaka-Barnard الذي تمثّلت إضافته في إدماج البعدين الفردي والجماعي في النموذج السابق، والذي ساهم في وضعه Barnard، حيث يرى أن التعامل مع المعارف الفردية يختلف عن التعامل مع المعارف الجماعية، ونتيجة لمزج طبيعة المعارف (ظاهرة وباطنة) بالبعدين الفردي والجماعي تنشأ ثمانية كيفيات لنقل وتحويل المعارف بدلا من أربعة كما هو الحال في النموذج السابق وهذه الكيفيات هي(1):

- 1- التوسّع (Extension): إنتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة.
- 2- الإمتلاك (Appropriation): يحدث إمتلاك للمعارف الظاهرة عندما تنتقل من الجماعة إلى الفرد.
- 3- التعميم (Socialisation): إنتقال المعارف الباطنة من الفرد إلى الجماعة.
- 4- التفرد (Individualisation): يمكن أن يترجم المصطلح أيضا بالفردنة، وهو يعني إنتقال المعارف الباطنة من الجماعة إلى الفرد فتصبح كامنة لديه.

(1) عيسى حيرش، (تسيير المعارف)، محاضرات في تسيير المؤسسة، السنة الأولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2002/2003.

- 5- الوعي (Conscient): عند انتقال المعارف الفردية الباطنة لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد أي تخريج المعارف الباطنة ولكن على مستوى نفس الفرد، فيصبح هذا الأخير واعيا بها.
- 6- الإدماج (Assimilation): وهي الحالة العكسية للكيفية السابقة، حيث تحوّل المعارف الظاهرة إلى باطنة لدى نفس الفرد فيكون قد أدمجها أو إستوعبها.
- 7- الإرتباط (Articulation): وهي حالة تحوّل المعارف الجماعية الباطنة إلى ظاهرة بالنسبة للجماعة وتدعى أيضا هذه الكيفية بحالة التّمفصل.
- 8- الإدخال (Intériorisation): وهي على عكس الحالة السابقة، حالة تحوّل المعارف الجماعية الظاهرة إلى باطنة على مستوى الجماعة أيضا.
- و نوضّح هذه الكيفيات في الشكل التالي:

شكل رقم(02): حلقة الرأسمة



المصدر: عيسى حيرش، (تسيير المعارف)، محاضرات في تسيير المؤسسة، مرجع سابق

ما تجدر الإشارة إليه هو الاختلاف بين وجهات النظر فيما يتعلّق بمصطلحي: الرأسمة وتسيير المعارف، حيث يعتبرهما البعض مترادفين بينما يرى آخرون أن الرسمة نموذج أو

مقاربة لتسيير المعارف⁽¹⁾، ورأي ثالث يعتبر الرأسملة مرحلة من مراحل عملية تسيير المعارف حيث أن هذه المراحل هي: اكتشاف المعارف، حصرها و رأسملتها، ثم بثها، ليتم في الأخير استغلالها لإنشاء معارف جديدة. انطلاقاً من الرأي الأخير يمكن القول أنه إذا كانت الرأسملة هي عملية تخريج المعارف الباطنة وجعلها ظاهرة فيمكن تعريف تسيير المعارف على أنه نشاط يبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الباطنة للمؤسسة وجعلها منتشرة ومتقاسمة بين أفرادها، وهو يبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة". ثم استغلالها إذ أنه بعد إنشاء المعارف يتم حصرها ورأسملتها ثم بثها (بعد تشكيلها (Formalisation) أي وضعها في أشكال واضحة قابلة للاستعمال)، ليتم في الأخير إستعمالها من قبل الأفراد في المؤسسة في ممارساتهم العملية، أو إضافتها وإدماجها ضمن معارفهم وبالتالي إنشاء معارف جديدة (Création du savoir). حيث يرى J.F Ballay أن تسيير المعارف يوفق بين وضعين: كون المعارف الباطنة – عموماً - مرتبطة بدرجة كبيرة بنشاط الفرد ولكنها صعبة النقل، أما المعارف الظاهرة فرغم أنها سهلة التحويل إلا أنها أقل ارتباطاً بالنشاط مقارنة بالمعارف الباطنة⁽²⁾

أما عن أشكال المعارف فهي ثلاثة:

1/ المعارف النظرية: تضمّ مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم، و التي يمكن أن تكون علمية، تقنية، أو مهنية⁽³⁾.

2/ المعارف العملية (Savoir-faire): وتدعى أيضاً الممارسات وهي: التوازن الجيد بين المعارف والعمل، أي مجموع المعارف المجسّدة عملياً سواءا تعلق الأمر بالتخطيط أو الإتصال، التصنيع، البيع أو غيرها من المهام⁽⁴⁾.

3/ المعارف السلوكية (Savoir-être): وتعرّف أيضاً بمعارف التحلي هي القدرة على التصرف وسط وضعية مهنية باستخدام المعارف النظرية والمعارف العملية وتظهر في العلاقات بين الأفراد، وفي إنجاز المهام⁽¹⁾.

(1) Barthelme-Trapp Françoise, Vincent Béatrice, Analyse comparée de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, www.stratégie-aims.com/quebec/web/actes/f-113-cd.pdf.

(2) Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, préface: Octave Gélinaer, 3^{ème} édition, éd: Organisation, Paris, 2001, p. 387.

(3) "Reconnaitances et compétences" [http:// objectif-compétences.medef.fr](http://objectif-compétences.medef.fr), p.13.

(4) Jean-Francois Ballay, Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise, préface de: Alain Bonviala, Roger Ballay, 5 édition, éd: Eyrolles, Paris, 1997, p. 16.

و كل شكل من هذه الأشكال يضمّ معارف ظاهرة ومعارف باطنة، حيث أن المعارف النظرية تتكوّن من تراكم مستمر للمعلومات، منها ما هو ظاهر ومنها ما هو باطن، والممارسات هي تطبيق لهذه المعارف مع اللجوء إلى نظام القيم وعناصر شخصية أخرى، وبالتالي منها ما يكون ظاهرا ومنها ما يكون باطنا، ونتيجة للشكلين السابقين تأتي معارف التحلي وهي الشكل الثالث للمعارف وتظهر في السلوك ويكون أيضا جزء منها باطنا.

المطلب الثاني: المهارات

رغم عدم إفاق الباحثين على مفهوم مشترك للمهارات إلا أنه يمكن إستنتاج أنها ترتبط دائما بوضعيات العمل، بحيث لا يمكن التحدث عن المهارات إلا في إطار عملي كما يمكن حصر العناصر المشكلة لها - على ضوء ما ورد في أغلب التعاريف- في ثلاثة أبعاد وهي: المعارف، الممارسات، معارف التحلي.

حسب Le boterf فإنّ: "المهارة لا تعبّر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنّها مجموع ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، ومعارف التحلي (Savoir-être) وهذا الترابط خاصيّة أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام"⁽²⁾. وهذا يتوافق مع تعريف Y.Lichtenberger حيث يرى أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي: المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir) وتترجم في الممارسات، والإرادة (Vouloir) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو التحلي"⁽³⁾.

يركز التعريفان على أن المهارات هي عبارة عن ربط وتنسيق للموارد، هذه الأخيرة التي اختصرت في ثلاثة مكونات (على إختلاف تسميتها بين التعريف الأول والثاني) و تعتبر الأبعاد الأساسية للمهارات وهي: المعارف، الممارسات والمعارف السلوكية وهو ما نوضحه من خلال الشكل التالي:

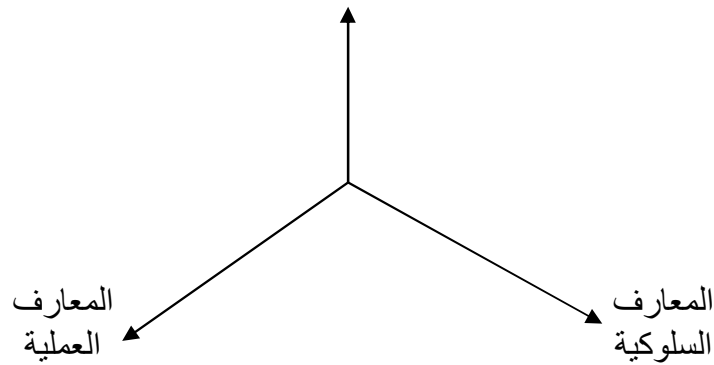
شكل رقم(03): الأبعاد الأساسية للمهارات

المعارف النظرية

(1) Jean-Maurice Bruneau, Jean-François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et systèmes d'information), Préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, éd; Organisation, Paris, 1992, p. 29.

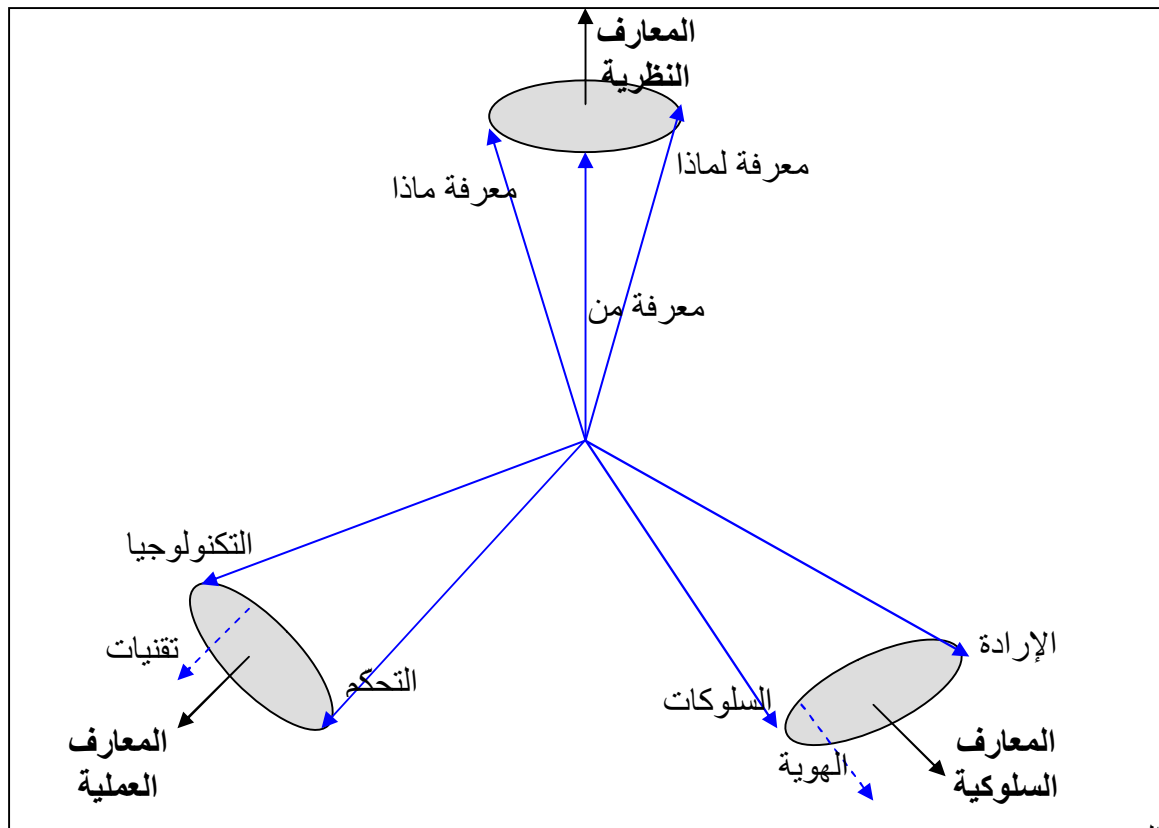
(2) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, les notions de "compétences" dans les différentes disciplines, www.e-rh.org

(3) Ibidem



المصدر: Thomas Durand, "Savoir , savoir-faire et savoir-être , repenser les compétences de l'entreprise", [www.strategie-aims.com / montreal / Durand.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/Durand.pdf) , p. 23.

تحدد المعارف النظرية و العملية و السلوكية على أساس عوامل فرعية للأبعاد الأساسية تعرف بالأبعاد الجزئية للمهارات وهو ما يوضحه الشكل التالي:
شكل رقم (04): الأبعاد الأساسية و الجزئية للمهارات



المصدر: Ibidem

و من التعاريف التي إعتبرت المهارات عملية مزج للموارد نذكر التعريف التالي:
"المهارات هي تنسيق ديناميكي (Combinaison dynamique) لعوامل مختلفة (المعارف

النظرية، الإجراءات (التطبيقات الجديدة)، الممارسات، الخبرة...) فهي تعبر عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد" (1).

و بعبارة أخرى: المهارة لا تقتصر فقط على المعارف بل تشمل أيضا المواقف والسلوكيات (قابلية التكيف، رد الفعل، القدرة على العمل في مجموعة وعلى الاستيعاب وعلى الإتصال أيضا) والتي تسمح باستعمال هذه المعارف بفاعلية في الوضعيات المهنية" (2).

يتضح من التعريفين الأخيرين أن المهارات لا تقتصر على مجموع العناصر المشكلة لها بل تركز أكثر على تعبئتها والتنسيق فيما بينها من جهة، وبينها وبين موارد المحيط من جهة أخرى.

بينما يربط آخرون المهارات بالهدف، في هذا السياق تعتبر المهارات "التطبيق الفعال للمعارف المكتسبة في وضعية معينة، في إطار هدف محدد" (3). فالفرد الذي يمتلك مهارات يمتلك معارف خاصة ودقيقة في مجال معين مما يمكنه من التحكم في الوضعية والتصرف بطريقة ملائمة حسب ما يقتضيه تحقيق الهدف.

و المهارات أيضا: "مجموع المعارف، القدرات على العمل، والسلوك المهيكّل (المنظّم) وفقا لهدف ما في وضعية معينة" (4).

يوضح هذا التعريف الأخير بعض خصائص المهارات (المهارات مرتبطة بوضعية مهنية معينة، المهارات عملية موجّهة) والتي سنتطرق إليها في مطلب لاحق، وأنها مدمجة في عملية محددة الهدف، وبتعبير آخر يمكن ترجمة هذا التعريف في التعبير التالي: "المهارات هي القدرة على الحل الفعّال للمشاكل في إطار منظّم أي بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم" (5).

و تركز تعاريف أخرى على الربط بين المهارات وخدمة الزبون : "المهارات ترتبط أكثر فأكثر بقدرة الفرد على الاندماج وسط وضعية معينة، هذا الاندماج يظهر في التعبئة والأداء، فالعامل يجب أن يثبت قدرة على الاندماج والتنفيذ في وضعيات مختلفة ومعقدة لخدمة الزبون" (6).

(1) Luc Boyer, Noël Equibey, Organisation: théories et applications, 3^{ème} tirage, éd: Organisation, Paris, 2001, p. 232.

(2) ibidem

(3) <http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02-03/thiérie m-5.htm>

(4) Jean-François Amadiou, Loïc Cadin, Compétence et organisation qualifiante, éd: Economica, Paris, 1996, p. 43.

(5) Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, éd: Organisation, Paris, 2001, p. 53.

(6) Farid Ben Hassel : "La nouvelle boîte à outils des managers certifiés Adm.A : Du référentiel de connaissances en gestion à la veille stratégique au service d'une mise à niveau réussie des entreprises algériennes de la grande région

يربط هذا التعريف بين المهارات والأداء، حيث أن درجة اندماج الفرد في وضعية العمل تنعكس على مستوى أدائه والذي يكون الهدف منه خدمة الزبون، وهناك من الباحثين من يعرف المهارات على أنها معارف عملية (Savoir-faire) وذلك لإرتباطها بوضعية العمل- من أهم خصائص المهارات- ولأن الممارسات قد تكون متضمنة لمعارف نظرية إذ أن التعلّم النظري يسبق التطبيق- والمهارة تظهر من خلال ما يمكن للفرد أن يطبقه عمليا من معارف وليس من خلال ما يعرفه، حيث تعرّف المهارة بأنها "ممارسة عملية صحيحة"⁽¹⁾.

و مهما تنوعت تعاريف المهارات فإنها لا تخلو من الأشكال الثلاثة للمعارف (نظرية، عملية، سلوكية) -و هو ما تبنيه في هذا البحث- وإن لم يرد ذلك في كل التعاريف صراحة للتركيز أكثر على المعارف العملية كما ذكرنا، بالإضافة إلى الأبعاد الشخصية كالقدرات (Potentialité)، الطاقات (Capacité) والإستطاعات (Aptitude)...

و كتعريف شامل نستنتج أن المهارات هي مجموع المعارف والممارسات المكتسبة بالتعلم والتكوين، والمعبئة في السلوك (معارف سلوكية) ومكيفة مع متطلبات وضعية محددة وهذا للوصول إلى أداء معين مسبقا غير أن ما يجب الإشارة إليه هو أن المصطلح عرف مفهومه تطورات عديدة وأصبح حاليا ينفرد بخصائص معينة، وهو ما سنتعرف عليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تطوّر مفهوم المهارات و خصائصها

أولا: تطوّر مفهوم المهارات

يتضح من التعاريف السابقة وغيرها أن مصطلح المهارات كمعنى، مصطلح قديم غير أنه لم تظهر أهميته البالغة إلا حديثا، ذلك أنه لم تكن هناك دراسات معمّقة ومستمرة في هذا

de Ziban", Séminaire de Dynamisation de la gestion des PME : innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004, p. 23.

(2) Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines (pratique et éléments de théorie), 2^{ème} édition, éd: Dunod, Paris, 2002, p. 122.

المجال إلا في الآونة الأخيرة، أين أصبح يمكن تحديد مفهوم للمهارات، وإن كان ذلك قد يختلف من باحث لآخر.

و إذا أردنا اختصار تطوّر هذا المفهوم فلا بد أن نشير إلى أعمال تايلور خلال سنوات الخمسينات، ثم في سنوات السبعينات ونتيجة الأزمة النفطية التي انعكست نتائجها (تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات) على إقتصاديات الدول، إكتسبت المهارات أهمية كبيرة وحلّ هذا المصطلح محل المؤهلات تدريجياً⁽¹⁾ رغم الإختلاف بين المصطلحين حيث أن: "المؤهلات تتعلق بكل ما يدخل ضمن الموارد (المعارف، الممارسات، السلوك...)" ويحوزه الفرد سواءا بالتكوين أو بممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وإكتسابه لخبرة⁽²⁾، ينتج عن ذلك إعتراف إجتماعي له بإمكانياته للقيام بعمل معين، في حين تعتبر التنظيمات النقابية المؤهلات: "علبة الأدوات (La boîte à outils) التي يمتلكها الفرد من خلال التعلم أو التكوين أو ممارسة النشاطات، أما المهارات فتشير إلى طريقة الاستخدام الواقعي لعلبة الأدوات هذه"⁽³⁾.

و تجلّى أكثر تطور مفهوم المهارات في سنوات الثمانينات حيث أنّ المتطلبات الجديدة للتنافسية (الجودة، الإبداع، رد الفعل، الخدمة...) التي ميّزت الفترة إلى جانب التعقيد المتزايد للوضعيات المهنية فرضت على المؤسسات البحث عن أشكال جديدة لتنظيمات العمل تترك مجال أكثر لمبادرات العمال⁽⁴⁾، والبحث أيضا عن موارد بشرية ماهرة، وتجاوزت وظيفة الموارد البشرية مرحلة توظيف الأفراد إلى توظيف المهارات بما يحمل ذلك من معنى (البحث عن أفراد ذوي قدرات، تحديدها، توجيهها، إستغلالها ومحاولة تطويرها).

و في نهاية الثمانينات إقترن مصطلح المهارات بمجال التسيير، وهي الآن تشرف على التطبيق الجديد لتسيير وظيفة الموارد البشرية وتحويل النصوص الموجودة⁽⁵⁾ فأخذت الوظيفة بعدا إستراتيجيا فرض على المسير البحث عن كفاءات جديدة لتسييرها بشكل يسمح لها بإنشاء قيمة للمؤسسة وهنا يأتي دور المهارات والذي سنتطرق إليه في الفصل اللاحق.

ثانيا: خصائص المهارات

(1) Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p.12.

(2) Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence, éd: Liaison, Paris, 2001, p. 09.

(3) "Reconnaitances et compétences" [http:// objectif-compétences.medef.fr](http://objectif-compétences.medef.fr).

(4) Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p.15.

(1) Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, Evaluation des compétences et situations de gestion, éd: Economica, Paris, 1998, p.15.

أثمرت جهود الباحثين آراء متنوعة وأفكار متعدّدة حول ما يتعلق بمصطلح المهارات أجمعت على أنّ لهذا المورد خصائص أساسية أهمها:

* المهارات خاصة تتعلق بالفرد في وضعية عملية، أي أنّ مهارة الفرد لا تظهر بصفة مطلقة ولكن من خلال الوضعيات العملية⁽¹⁾، مما يجعلها ظرفية أو عملية.

* مفهوم المهارات يتميّز بالتعقيد، رغم بساطة مكوناته التي تنسّق بطريقة ديناميكية⁽²⁾.

كما يمكن أن نضيف خصائص أخرى والتي يمكن إستنتاجها من التعاريف:

* المهارات مفهوم مجرد: لا يمكن ملاحظتها ولكن يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.

* المهارات تكتسب وليست فطرية (تكتسب بالتعلم، التكوين، التجربة، التدريب وبالممارسة).

* المهارات منظمة (Organisé) أو مهيكلة (Structuré) حيث أن كل عملية منظمة ومثبتة، ولها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة للبحث عن ترتيب لها أو كيفية القيام بها.

* المهارات بالإضافة إلى كونها عملية (ليس لها معنى إلا في إطار عملي)، فإنها موجهة أو نهائية (Finalisée) أي لها هدف.

و نلاحظ أنه يصعب في الغالب التمييز بين هذه الخصائص فنجد خاصية معينة تتضمن خاصية أو خصائص أخرى أو تكملها. وبالإضافة إلى الخصائص، تصنف المهارات إلى أنواع و ترتب حسب مستويات معينة نتعرف عليها في المطلب اللاحق.

المطلب الرابع: أنواع المهارات و مستوياتها

أولاً: أنواع المهارات

تعدّدت تصنيفات المهارات لتعدّد المعايير المتبعة حسب الباحثين، ومن أهم هذه التصنيفات نذكر:

* حسب المستوى التسييري تصفّ المهارات إلى ثلاثة أنواع:

(2) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, op.cit.

(3) Jean-Luc Castro, Francis Guérin, Jaques Lauriol, Management stratégique et gestion des ressources humaines, le "modèle des 3C" en question, revue française de gestion, N°118, Mars-Avril-Mai 1998, p. 75..

- **مهارات تقنية (Technique):** وهي الموجهة إلى نشاط روتيني متكرر، حيث يكون الهدف من النشاط محدد مسبقا و معرف (1).

- **مهارات تكتيكية (Tactique):** يحدّد الهدف أثناء القيام بالعمل و على أساسه تظهر هذه المهارات (2).

- **مهارات إستراتيجية:** تتميز بصعوبة تقليدها و تلعب دورا هاما في تميّز المؤسسة عن غيرها.

* كما صنّف البعض المهارات إلى:

- **ظاهرة:** تظهر كثيرا وبصفة مباشرة أثناء قيام الفرد بالعمل (يعرف بها الفرد).

- **باطنية (ضمنية):** لا تظهر إلا في حالات نادرة مما يصعب تحديدها.

* وقد تكون المهارات: **متخصصة** (تتعلق بمجال محدد، لا يمتلكها إلا المتخصص في هذا المجال)، أو **عامة** (تخصّ أكثر من مجال واحد، يمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة).

* وتكون أيضا: **معرفية (cognitives)** تكتسب بالتعليم والتكوين، أو **سلوكية** تكتسب بممارسة النشاط، **تكنولوجية** أو **تنظيمية** (3).

* ويمكن تصنيف المهارات إلى نوعين: **مهارات فردية** و **مهارات جماعية**، وهو أشهر تصنيف حيث:

- **المهارات الفردية:** هي مهارات يمتلكها الفرد تضمّ مختلف أشكال المعارف.

- **المهارات الجماعية:** تضم إلى جانب المهارات الفردية، التفاعل الموجود بين هذه المهارات، ويعرّفها البعض بأنها " قدرة المؤسسة على ضمان أنسب جودة وأنسب سعر للزبون الداخلي أو الخارجي، و تركز عليها فعالية المؤسسة (4).

تعتبر المهارات الجماعية وسيلة متميّزة لمواجهة التعقيد، لذلك فهي محور التسيير بالمهارات. وحسب G.Koenig فإن هذه المهارات يجب أن تتطور و لا تبقى على مستوى التطبيقات غير الرسمية، ويجب أن تقيّم، إذ أنها قد تكون موجودة في المؤسسة و لكنها غير

(1) Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, op.cit.

(2) Ibidem.

(3) <http://www.e-rh.org>.

(1) Alain Meignant, Les compétences de la fonction ressources humaines, 3^{ème} édition, éd: Liaisons, Paris, 1995, p. 40.

محددة (1). وحتى تتطور هذه المهارات والتي تدعى أيضا بالمهارات التنظيمية يجب توفير خمسة شروط(2):

- 1- وجود مصالح مشتركة: على المؤسسة أن توفق من جهة بين مصالح أفرادها وأهدافها، وبين أهداف هؤلاء الأفراد من جهة أخرى، وهذا للوصول إلى وعي وتصور مشترك حول: معالجة المشاكل، أهمية دراسة معينة، تحديد الأهداف...
- 2- وجود إتصال فعال (رسمي وغير رسمي): يضمن عدم ضياع التداخل و الترابط بين المهارات الفردية (إتصال سريع، وجود إشارات ورموز مشتركة، كيفية مختصرة لنقل المعلومات...).
- 3- التعاون الفعال: و هذا نتيجة الشعور بالإنتماء مما يبسط العلاقات بين الأفراد و يسمح بظهور المهارات التنظيمية، ودور المؤسسة هنا هو إختيار أساليب تحفيز مناسبة و فعّالة.
- 4- توضيح دور و أهمية المهارات الفردية في تحقيق كفاءة الجماعة: و بالتالي في المهارات التنظيمية، أي توضيح تأثير مساهمة الأفراد في الأداء الجماعي.
- 5- وجود تنظيم مؤهل: المنظمة المؤهلة هي التي تلجأ لمختلف أشكال التكوين (النظري والعملية، التكوين القصير و الطويل المدى، الداخلي و الخارجي، أو المتخصص...) و ذلك لرفع مستوى تأهيل الأفراد و بالتالي رفع مهاراتهم بإخضاع هذه المؤهلات للتطبيق. بعبارة أخرى يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تطوير المهارات الفردية والجماعية و تحقيق الأهداف المسطرة، وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها: " المعارف، المعتقدات، الإتجاهات و العادات التي توجد داخل المؤسسة، و التي يمكن أن تؤثر في قدرة و إرادة العاملين في الانضباط وتحقيق الأداء الجيد داخل المؤسسة "(3).

ثانيا: مستويات المهارات

يرى A.D'irbarne أن المهارات تحدد حسب ثلاثة مستويات(4):

(2) Daniel Pemartin, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?, éd: Management, Paris, 1999, p.43.

(3) Idem, pp. 42-43.

(1) أشوك تشاندا، شلبي كويرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص. 87.

(2) Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, op. cit.

1- مهارات التقليد (Compétences d'imitation): أو المحاكاة، وهي المهارات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، بحيث يكون العمل أوتوماتيكيا يتم حسب إجراءات خاصة معروفة.

في هذا المستوى يكتفي الفرد بإعادة الفعل، و هذا لا يستوجب معارف واسعة.

2- مهارات الإسقاط (Compétences de transposition): وتسمى أيضا مهارات التحويل حسب هذا المستوى فإن الفرد يواجه وضعيات عملية غير متوقعة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة فيقوم بعمليات الإسقاط بالجوء إلى القياس.

3- مهارات الإبداع (Compétences d'innovation): يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه أن يبدع، إستنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته حيث تسمح له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعيات، وهذا المستوى من المهارات الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

بعد أن تعرفنا على ماهية المهارات من خلال مفهومها و خصائصها، أنواعها و مستوياتها، نتطرق إلى تسييرها و كيفية تسيير أنشطة الموارد البشرية على أساسها في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: تسيير المهارات

تشكل المهارات بالنسبة للمؤسسة أصلا غير مادي وموردا نادرا، وعلى غرار الأصول الأخرى، فإن هذا المورد قابل للزوال وأيضا نتيجة حركية الأفراد (خروج الأفراد من المؤسسة)، مما يشكل خسارة بالنسبة للمؤسسة، لذا وجب عليها أن تسيّره خاصة أنه أصبح يلعب دورا كبيرا في استراتيجياتها إذ يسمح لها بالتأقلم مع تغيرات المحيط، ويعدّ تسيير المهارات حاليا من أولى انشغالات المسيرين.

المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات و مجالاته

أولاً: مفهوم تسيير المهارات

تسيير المهارات هو مقارنة حديثة في تسيير الموارد البشرية تسمح للمؤسسة بالحصول على المهارات، تطويرها، الحفاظ عليها، والإستفادة منها.

يمكن تعريفه بأنه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب، في الوقت المناسب، ولأجل الهدف المناسب⁽¹⁾، وهو بذلك يوفّق بين ثلاثة أبعاد. وعرف أيضاً على أنه تطوّر للعلاقات بين الفرد، العمل، وتنظيم المؤسسة، والذي يمثل رفض للنظام التaylorي لتنظيم العمل⁽²⁾

ويرى البعض أن تسيير المهارات يجمع بين حاضر المؤسسة ومستقبلها، حيث أن إنتظار الأهداف يفرض من جهة تعبئة المهارات الحالية، ومن جهة أخرى توفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمجابهة ضغط السوق والمحيط⁽³⁾، وعلى المؤسسة إذا السعي لاكتساب مهارات جديدة بالإضافة إلى تطوير المهارات الحالية، مما يتيح لها فرصة التكيّف مع المحيط الخارجي وسبق التغيرات، وبالتالي يمكن أن نقول بأن تسيير وظيفة الموارد البشرية يتوقف على مدى تسيير المهارات، وقد تباينت آراء وأفكار الباحثين حول تسيير المهارات في إتجاهين:⁽⁴⁾

- وجهة نظر إجتماعية: تنظر إلى العملية على أنها عصرنة (Modernisation) لوظيفة تسيير الأفراد وتطور لها.

- وجهة نظر إستراتيجية: تعتبر تسيير المهارات أساساً للتمييز التنافسي. وفي الحقيقة فإن هناك تكامل بين النظرتين.

نستنتج أن تسيير المهارات يمكن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيه والاستفادة منه في مواجهة المتطلبات الجديدة إلى جانب مساهمته في تميّزها.

(1) Manuel Zacklod, Michel Crundstem, management des connaissances, models d'entreprise et application, Hermès science LTD publications Europe, 2001, p.107.

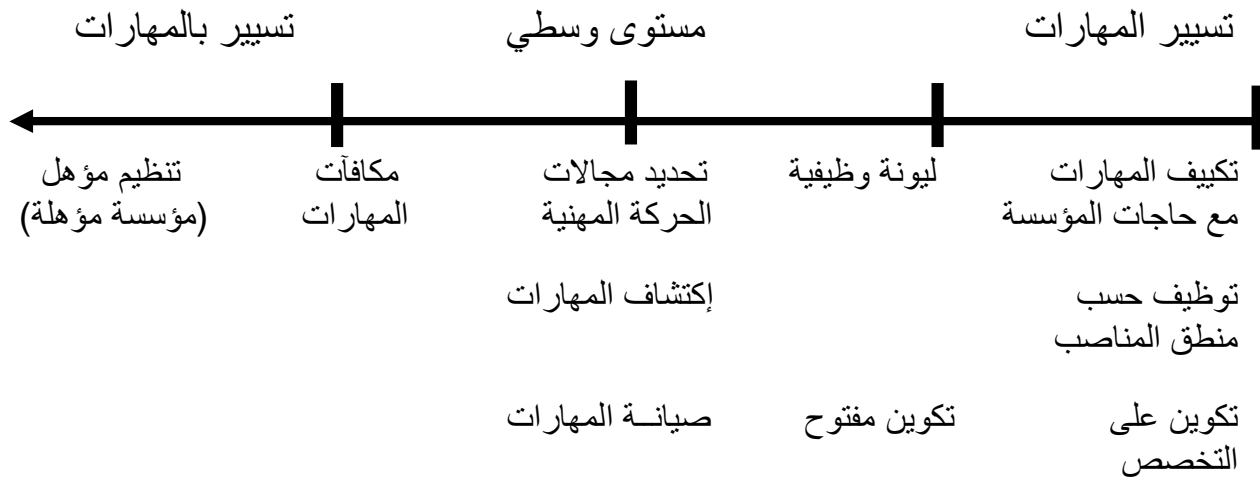
(2) Luc Boyer, Noël Equibey, Organisation théories et application, 3^{ème} tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 247.

(3) Idem, p. 244.

(4) Alain Meignant, Ressources humaines, Déployer la stratégie, éd: Liaisons, Paris, 2000, p. 117.

ونشير إلى أن هذا التوجّه الجديد لا يقتصر على تسيير المهارات بل أيضا على التسيير بالمهارات، وفق هذا الأخير فإن الموارد البشرية والمهارات التي تتضمنها لا تعتبر موارد فحسب بل تمثل ثروة للمؤسسة، ويمثل الأفراد مصدر لإنشاء القيمة⁽¹⁾، لذا على المؤسسة وضع الثقة في هؤلاء الأفراد القادرين على اتخاذ قرارات مناسبة ومبادرات ملائمة. وقد عرف G. Koenig التسيير بالمهارات على أنه البحث عن موازنة خاصة للمؤسسة بين متطلبات الكفاءة والفعالية⁽²⁾، ونوضح الفرق بين الاتجاهين من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (05): العلاقة بين تسيير المهارات و التسيير بالمهارات



المصدر: Daniel Pemartin, op.cit, p. 116.

حسب G. Koenig فإن هذا الشكل يميز بين استراتيجية البقاء (منطق الكفاءة)، أين بدأت المؤسسة باعتماد منطق المهارات والتخلي على منطق المناصب ونتيجة ذلك تعمل على تكييف مهارات الأفراد مع أهداف العمل ويكون التكوين مستمرا ومتجها نحو التخصص، تطبيق التوظيف على أساس تعريف متطلبات المناصب بدقة (من حيث المهارات)، تخفيض العمالة...، و إستراتيجية النمو الموجهة للمستقبل (منطق الفعالية) التوافقة مع عملية إنشاء القيمة

ثانيا: مجالات تسيير المهارات

إن إستراتيجية المؤسسة لا تتوقف على إستغلال الفرص الموجودة في المحيط فحسب، بل يجب تطوير المهارات الموجودة بها أو العمل على إستقطابها إن لم تكن متوفرة لديها قصد إستغلالها، من هنا أصبح البحث عن إكتساب المهارات، تنميتها، والمحافظة عليها من أولى

(1) Guy le Boterf, *construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit, pp. 205-206.

(2) Daniel Pemartin, op. cit, p.51.

إنشغالات المؤسسات، باعتبار هذا المورد من أهم مصادر القيمة، وهذا يدل على أهمية تسيير المهارات، هذه الأهمية التي نحاول توضيحها من خلال مجموعة مجالات وهي:

1/ إكتساب المهارات: بتبني منطق المهارات في التوظيف تغيرت معايير إختيار المؤسسة للأفراد، حيث أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الإحتمالات و الأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع إنتظارات الزبائن ...)، أي البحث على أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع وتحضير منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي في إنشاء القيمة⁽¹⁾، لذلك نجد المؤسسات غيرت في نوعية الإختبارات التي يخضع لها المرشحون من مجرد إختبارات نظرية عامة إلى عملية و متخصصة وهذا بالإعتماد التسيير التقديري للتشغيل والمهارات و تحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها.

2/ تطوير المهارات: لا يكفي أبدا إمتلاك المؤسسة لمجموعة مهارات، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها لما لذلك من أثر إيجابي على ثقافتها من خلال رفع المستوى المعرفي للأفراد فضلا عن إكتساب مهارات جديدة.

فإذا كان التغيير يمثل أحيانا ضرورة لمواكبة أو مواجهة تقلبات المحيط، فإن تطوير المهارات يمكن إعتباره ضرورة لقيادة هذا التغيير⁽²⁾، فتنمية المهارات تمكن من تغيير الرؤية و توجيهها نحو تحقيق الهدف، وبالتالي تغيير الأدوار و تصميم العمليات، وإتخاذ القرارات المناسبة، و يعتبر التكوين أهم سبيل لذلك.

3/ إستعمال المهارات: بعد تطوير المهارات لابد من جعلها وسط وضعيات عملية أين يمكن لها أن تظهر وتتطور أكثر، وهنا يجب توفير شروط الإستغلال الفعّال والإستفادة من هذا المورد⁽³⁾ ويعتبر التحفيز (المادي أو المعنوي) من أهم هذه الشروط.

4/ الإعتراف بالمهارات: بالإضافة إلى ما سبق، فإنه على المؤسسة الإعتراف بمهاراتها (الفردية والجماعية) ليكون ذلك محفزا لتطويرها و السعي لإكتساب غيرها، و يترجم هذا

(1) Guy le boterf , construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p.19.

(2) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, op. cit.

(1) ALain Meignant, Ressources humaines, Déployer la stratégie, op. cit, p.153.

الإعتراف في توزيع المسؤوليات و تفويض السلطات، الترقية و المكافأة على أساس المهارات... لضمان التوظيف النوعي للموارد البشرية،... و بعد أن تعرفنا على مفهوم تسيير المهارات نحاول في المطلب الثاني التطرق إلى أهم أسلوب لهذه المقاربة والذي يعرف غالباً على أنه أسلوب لتسيير الموارد البشرية، ذلك أنه يهتم بعدد الأفراد إلى جانب المهارات و هو التسيير التقديري للتشغيل و المهارات.

المطلب الثاني: التسيير التقديري للتشغيل و المهارات (GPEC)

أولاً: مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و المهارات

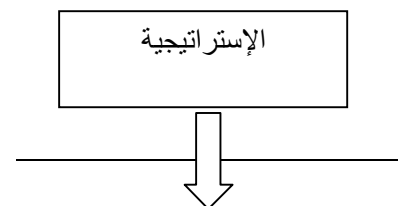
عرف التسيير التقديري للأفراد في الثمانينات، والذي كان يقوم على توقع الكم الداخل و الخارج من الأفراد ونتائج كل منهما على المؤسسة من جهة، وعلى دراسة تأثير التوازنات الكبرى على العمالة من جهة أخرى خاصة في القطاع العمومي، حيث اشتهر واعتبر مؤشراً مهماً في هذا القطاع⁽¹⁾، ثم تطور فظهر التسيير التقديري للتشغيل و المهارات (la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences) الذي اعتبر أسلوباً من أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، يبحث عن تكيف حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد و المهارات المطلوبة في نفس الوقت⁽²⁾، وهو بذلك يركز على جانبي الكم و الكيف، وهذا التكيف يكون عن طريق التكوين و حركية الأفراد.

إذن يمكن اعتبار التسيير التقديري للتشغيل و المهارات ضروري لأخذ معايير تسمح بتدارك مشاكل العمل المحتمل وقوعها في المدى المتوسط، ويتمثل هدفه الأساسي في تقليص الفرق بين المهارات المطلوبة و المتوفرة.

ولإبراز آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل و المهارات، نوضح من خلال الشكل التالي العناصر الأساسية لهذا الأسلوب و التي تعتبر مفاهيم قاعدية أو مرتكزات:

شكل رقم (06): التسيير التقديري للتشغيل و المهارات

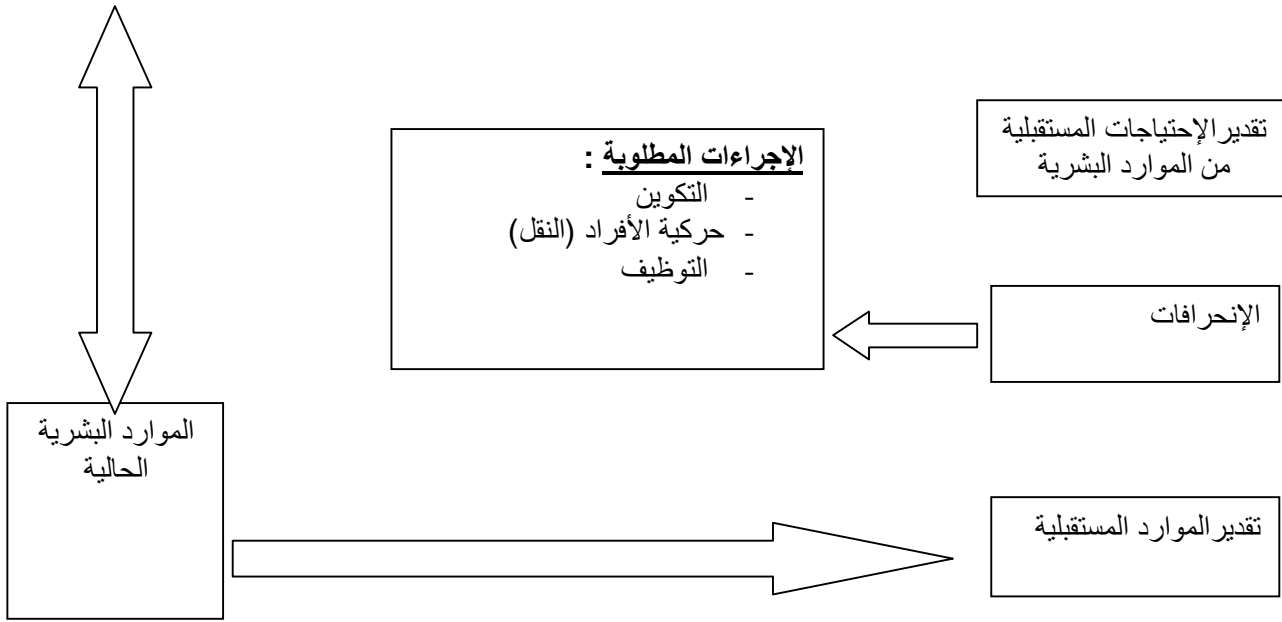
الإحتياجات الحالية
من الموارد البشرية



(2) Idem, p.119.

(3) Luc Boyer, Noël Equibey, op.cit, p.244.





المصدر: Aain Meignant, *Ressources humaines, Déployes la stratégie*, op.cit, p. 121.

- **الموارد البشرية الحالية و الإحتياجات الحالية:** تمتلك المؤسسة موارد بشرية مكيفة مع إحتياجاتها الحالية من حيث العدد و النوعية، يتم الحصول عليها من مصدرين: داخلي (حركية الأفراد)، وخارجي (سوق العمل).
- **الموارد البشرية المستقبلية:** يمكن توقعها من خلال دراسة تطوّر الموارد الحالية وتغيرها (التقاعد، الإستقالة...) حسب: هيكل الأعمار، ظروف العمل، مستوى المكافآت مقارنة بالمحيط....
- **الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** على ضوء أهداف الإستراتيجية المسطرة تقوم المؤسسة بتخطيط وتقدير الموارد البشرية للمستقبل.
- **الإنحرافات:** وهي الفوارق بين الموارد المستقبلية و الإحتياجات المستقبلية من حيث الكم والكيف .
- **سياسات التعديل (التسوية):** بتحليل الإنحرافات تحدّد إجراءات التسوية المناسبة: التوظيف الداخلي أو الخارجي، التكوين المستمر، ترقية أو نقل الأفراد
- إذن على أساس الإحتياجات الحالية من الموارد البشرية (المحددة في وقت سابق)، تتوفر المؤسسة على عمالة محددة و نتيجة لمختلف التغيرات التي تطرأ على هذه الأخيرة (الحركية داخل المؤسسة أو الخروج منها)، يمكن لها أن تتوقع موارد البشرية المستقبلية، من جهة أخرى تقوم المؤسسة على أساس الإستراتيجية المتبعة بتخطيط الإحتياجات المستقبلية من اليد

العاملة (العدد والمهارات)، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة والموارد المستقبلية المتوقعة تحدد الانحرافات سواء في عدد الأفراد أو نوع المهارات لتتخذ الإجراءات اللازمة (التكوين، النقل، التوظيف...).

ثانياً: المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل و المهارات

يُميّز التسيير التقديري للتشغيل و المهارات بين منطقتي المناصب و منطقتي المهارات، بحيث يشير الأول إلى أنّ التنظيم و التسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي أي حسب تسلسل المناصب، وهو نموذج يعكس تنظيم تيلور المرتكز على التقسيم التقني والاجتماعي للعمل، والفرد الشاغل للمنصب يمتلك مهارات تمكنه من القيام بالنشاطات المتعلقة بالمهام التي تدخل في إطار هذا المنصب فحسب، وفي حالة إمتلاكه لمهارات أخرى فإنه لا يكون هناك إمكانية لتثبيتها (valorisation) إلا بتغيير المنصب⁽¹⁾.

أما اعتماد منطقتي المهارات فيعني تصور و تشغيل مجموع الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة من منظور بناء وتطوير المهارات⁽²⁾، وبالتالي فإنه يجب إعادة التفكير في متغيرات سياسة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، إتصال، مكافآت، تقييم، حركية الأفراد...).

ونحاول إبراز الفرق بين منطقتي المناصب و المهارات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين منطقتي المناصب و منطقتي المهارات

منطق المهارات	منطق المناصب
- التنظيم حسب المهارات المتوفرة في المؤسسة.	1- التنظيم يكون حسب الهيكل التنظيمي وحسب تدرّج المناصب في المستويات التسييرية.
- تقليص المستويات التسييرية وظهور المؤسسة الأفقية.	2- تعدّد المستويات التسييرية.
- الفرد يمتلك مهارات قد تفوق ما يتطلبه منصبه.	3- الفرد يمتلك مهارات للقيام بالنشاطات المتعلقة بمنصبه فقط.
- سهولة حركية الأفراد.	5- صعوبة حركية الأفراد.

(1) Alain Meignant, ressources humaines, Déployer la stratégie, op.cit, p. 123

(2) Guy le Boterf , construire les compétences individuelles et collectives, op. cit, p. 207.

<p>6- متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على تصنيفات المناصب وشروطها الشكلية مثل: (المكافأة، الترقية، تفويض السلطات، التوظيف....).</p>	<p>- متغيرات سياسة الموارد البشرية تقوم على تصنيفات المناصب وشروطها الشكلية مثل: (المكافأة، الترقية، تفويض السلطات، التوظيف....).</p>
<p>- التكوين يعتمد على الجودة (ظهور جودة التكوين).</p>	<p>- التكوين يركز على إسقاط المعارف العملية على العمل المحدد في إطار المنصب</p>

المصدر: من إعداد الباحثة.

وفق منطق المهارات فإن التنظيم في المؤسسة يحدّد ليس على أساس المناصب ولكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (Emploi-type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة و متقاربة من حيث متطلبات المهارات⁽¹⁾. وقد عرف هذا المفهوم (التشغيل الخاص) و الذي يركز عليه التسيير التقديري للتشغيل و المهارات حسب CEREQ (مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل) على أنه: "تجميع للمناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص متقاربة يمكن أن يشغلها نفس الفرد"⁽²⁾

نستنتج إذن أن كل تشغيل خاص يضم مجموعة من المناصب التي تتطلب مهارات متقاربة بحيث يمكن للفرد أن يشغل أي منصب من هذه المجموعة، فمهارات الفرد في

(1) Alain Meignant, *Ressources humaines, Déployer la stratégie*, op. cit , p. 125.

(2) Guy le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition , éditions d'Organisation, Paris, 2002, p. 29.

المؤسسة لا ترتبط بدقه بمهمة معينة باستمرار، ولكنها تمثل عامل مهم للقيام بعمله وأحيانا لقابلية الشغل (employabilité)⁽¹⁾.

إنّ الأفراد في نفس التشغيل الخاص لا يمتلكون بالضرورة نفس المستوى من المهارات ولا يتلقون نفس المكافآت، أما عن النسبة بين عدد التشغيل الخاص وعدد المناصب الأصلية فهي من الأمور الصعب تحديدها، وقد قدرها بعض الباحثين في المجال: من 1% إلى 10%. يتم جمع عدد معين من التشغيل الخاص المشتركة في بعض الخصائص في عائلة واحدة، وترتب العائلات في مستويات.

و للتشغيل الخاص ثلاثة أنواع و هي⁽²⁾:

1- التشغيل الأساسي (emploi-clé): أو التشغيل المفتاح، يحتل أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يرتبط بالمهام والعمليات الحاسمة لتطبيق الإستراتيجية و تحقيق الأهداف المنتظرة، لذلك فهو يتميز بقلّة عدد المناصب التي يتضمنها، وندرة المهارات التي يحتويها في سوق العمل.

2- التشغيل الدائرة (emploi-cible): أو التشغيل الهدف، يصف المحتوى من المهارات (للمهام أو الأنشطة) لمواجهة التطورات المستقبلية، يكون على مستوى وحدة معينة في المؤسسة.

3- التشغيل الحساس (emploi-sensible): هو تشغيل خاص يتغير جذريا (كميا و نوعيا) حسب التطورات التنظيمية، التكنولوجية، والأهداف الإنتاجية.

نضيف أن التسيير التقديري للتشغيل و المهارات لا يمكن تطويره دون الرجوع إلى مفهوم التشغيل الخاص الذي يسمح بجمع المناصب في المؤسسة.

ثالثا: أدوات التسيير التقديري للتشغيل والمهارات

تسمح هذه الأدوات للتسيير التقديري للتشغيل والمهارات بتحقيق أهدافه، من أهمها:

- **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أين يظهر تقاطع للعائلة الإحترافية و مستويات التأهيل المختلفة، وتبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات تشغيل مختلفة⁽¹⁾.

(3) Alain Meignant, *Ressources humaines, Déployer la stratégie*, op. cit, p. 103

(4) Christian Batal , *La gestion des ressources humaines dans le secteur public* , 2^{ème} tirage, éditions d'Organisation , Paris, 2000, p. 246.

- ميزانية المهارات: هي عبارة عن تقييم دوري لتطور مهارات الأفراد في المؤسسة، تدخل في إطار تحديد المسار المهني، ويعتمد عليها في تحديد مخططات أو برامج التكوين، ويسمح للفرد المعني فقط بالإطلاع على مضمونها.

و تلعب ميزانية المهارات دورا كبيرا في ترقية و نقل الأفراد. وتضم ثلاثة أجزاء متسلسلة⁽²⁾:

- جزء تمهيدي: هو عبارة عن تأكيد تعيين العامل في المؤسسة، تحديد وتحليل طبيعة العمل الذي يقوم به، تقنيات وشروط وضع الميزانية.

- جزء البحث (التقصي): يسمح بتحليل معارف، مهارات، مختلف أشكال التكوين التي تلقاها الفرد و أهم محفزاته، ثم يبين فيه الحالة المطلوبة و إمكانيات الفرد للتطور مهنيًا.

- جزء ختامي (الخلاصة): يضم تفصيل للمعلومات الواردة في الجزء السابق، تحديد عوامل نجاح المشروع التكويني للفرد مع تقدير محطاته الأساسية.

- مرجعية المهارات: تعتبر أيضا أداة مهمة في التسيير بالمهارات تعرف على أنها: " قوائم المهارات المحددة (المكتوبة) والضرورية لممارسة تشغيل معين"⁽¹⁾، يتم الرجوع إليها لتقييم المهارات المتوفرة في المؤسسة. ونوضح فيما يلي الشكل العام لمرجعيات المهارات على أساس التشغيل الخاص:

شكل رقم(07): بطاقة مرجعية المهارات

وصف التشغيل الخاص	
الرمز:	التعيين:
المستوى:	العائلة:
الأنشطة:	المهنة:

(1) إسماعيل حجازي، " دور و أهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع بسكرة-071"، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص. 87.

(2) Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 4^e édition, éd: Vuibert, Paris, 2002, pp100,101.

(1) Alaim Meignant, Ressources humaines, Déployer la stratégie op. cit p. 127.

(2) Ibidem

المهارات	
الخبرة المهنية المطلوبة:	مستوى التكوين المطلوب:
المهارات المطلوبة:	
المعارف:	
المعارف العملية:	
معارف التحلي	
الحركية:	
مدة البقاء المرغوبة:	
بين:.....و.....سنوات	
أمثلة عن مناصب في التشغيل:	
عوامل تطور التشغيل الخاص:	
التشغيل الخاص السابق:	
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب:	

المصدر: Idem, p. 128.

هذا الشكل لمرجعية المهارات مصمّم على أساس الأبعاد الثلاثة (المعارف، المعارف العملية ومعارف التحلي) ويبين بالإضافة⁽¹⁾: ما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو تلك المرغوبة في المستقبل من خلال: وصف التشغيل الخاص- تعيين ورمز وعائلة هذا التشغيل كذلك مستوى ترتيب هذه العائلة في شبكة التصنيفات- المهمة والنشاطات المتعلقة بها، ويمكن تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات والطرق المستخدمة)، وشروط التطبيق إلى جانب النشاطات- عوامل تطور التشغيل الخاص وهي العوامل التي يمكنها إحداث تأثيرات مهمة على هذا التشغيل- التشغيل المرغوب فيه مستقبلا وهو الذي يسمح بتطوير المهنة. ويمكن تصميم مرجعيات المهارات على أساس المناصب أو المهام.

إذن يمكن إعتبار مرجعية المهارات وسيلة فعّالة تحدد على أساسها الفجوة في المهارات بين ما هو موجود وما هو مطلوب وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة (إعادة التأهيل، التكوين...) وتحدّد هذه المرجعيات حسب متطلبات العمل.

ومما يجب الإشارة إليه هو تعدّد وجهات النظر حول الشكل الذي تحدّد به هذه المرجعيات فيما يتعلق بمحتوى المهارات حيث يرى البعض أنها تصمّم على أساس تحديد:

المعارف، الممارسات ومعارف التحلي، فيما إقترح Claude Flück نموذجاً آخر يعتمد على المهارات التقنية، مهارات التكيف، التنظيمية والعلائقية، بالإضافة إلى نموذج Sandra Michel و Michel Ledru الذي يركز على المهارات المعرفية⁽¹⁾، وغيرها من النماذج.

فحسب وجهة النظر الأولى فإن المهارات تحدد حسب مكوناتها الشكلية الأساسية، أما الثانية فتركز على السلوكيات الملاحظة لذلك تعتبر مفهومة حسب مستخدميها، وتعتمد الأخيرة على الجزء المعرفي للمهارات (حيث أن المهارات تنقسم إلى جزأين ذاتي ومعرفي) لأنه الجزء القابل للتغيير ومن خلاله يمكن تعبئة الفرد لأجل حل مشكل ما.

ومهما كان نموذج تصميم مرجعيات المهارات فإنه يجب أن يراعى فيه تحقيق شرطين أساسيين:⁽²⁾

أ- أن تكون المرجعيات لينة: إن المهارات لا يمكن ملاحظتها، ولكن تظهر من خلال نتائجها المتعلقة بالوضعيات المهنية، لذلك فإن تقييمها يعتبر نشاطاً استدلالياً واستنتاجياً وغير موضوعي بصفة مطلقة، مما يستوجب أن تكون المرجعيات لينة يمكن تغييرها أو تعديلها بشكل دوري كلما اقتضت الضرورة.

ب- أن تكون تطويرية: أي تابعة لتغيرات العمل والإحتياجات التنظيمية، كما أن التقييم على أساسها يعكس فعلاً واقع المهارات في المؤسسة مما يساعد على تطويرها.

- مراحل إعداد مرجعيات المهارات: تتمثل في:

أ- تحديد الوظائف الأساسية التي تكون المؤسسة في طور معالجتها⁽³⁾ وتجميعها في عدد من التشغيل الخاص.

ب- تحديد محتوى وحدات المهارات لكل تشغيل خاص وذلك من خلال أهداف التقييم.

ج- تحديد المهارات الثانوية في كل وحدة للمهارات (المهارات الثانوية المؤدية إلى المهارات الأساسية).

د- تحديد درجات خاصة لكل المهارات الثانوية وتكون متسلسلة حسب درجة التعقيد⁽⁴⁾

(1) Ibidem

(2) Daniel Pemartin, op.cit, pp. 43-48.

(1) Alain Mitrani, Murray M.Dalziel, Annick Bernard, Des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en Europe, éd: Organisation, Paris, 1992, p. 32.

(2) Daniel Pemartin op. cit. p. 85.

اعتمادا على هذه الأداة يمكن تحليل مقارنة التسيير التقديري للتشغيل و المهارات إلى أربعة عمليات⁽¹⁾:

- 1- تحضير مرجعيات للمهارات.
- 2- حصر المهارات الموجودة في المؤسسة من خلال رسم بياني.
- 3- تحديد الإنحراف و تقييمه.
- 4- تصحيح الإنحراف: من خلال المتغيرات و الجوانب المتعلقة بسياسة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تعبئة، إكتشاف القدرات و الكفاءات النادرة...)

المطلب الثالث: مراحل تسيير المهارات ونتائجه

أولاً: مراحل تسيير المهارات

للتعرف على كيفية تسيير المهارات نحاول حصر العملية في ثلاثة مراحل و هي:

1/ تحديد المهارات

تتكون وحدات العمل من أفراد يؤدّون مهام محددة بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة، فإذا كان على وحدة العمل أن تؤدّي مهامها بفعالية، فإن الأفراد المنتمين إليها يجب أن يمتلكوا المهارات الضرورية المطلوبة لأداء تلك المهام، وبالتالي على المؤسسة تحديد المهارات، وهنا يثار التساؤل حول النماذج التطبيقية لتنظيم المهارات في المؤسسة لذلك كان الاتجاه في أغلب المؤسسات هو تقسيم الأفراد على فرق مهنية يحتلون مناصب تكون أحيانا متباينة، و لكن النقطة المشتركة هي الإعتماد على مهارات متماثلة أو متقاربة (وهي فكرة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات من خلال التشغيل الخاص)، مع مراعاة بطاقات وصف المناصب.

(3) Jean-Francois Ballay, tous managers du savoir (la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant), éd: Organisation, Paris, 2002, p. 29.

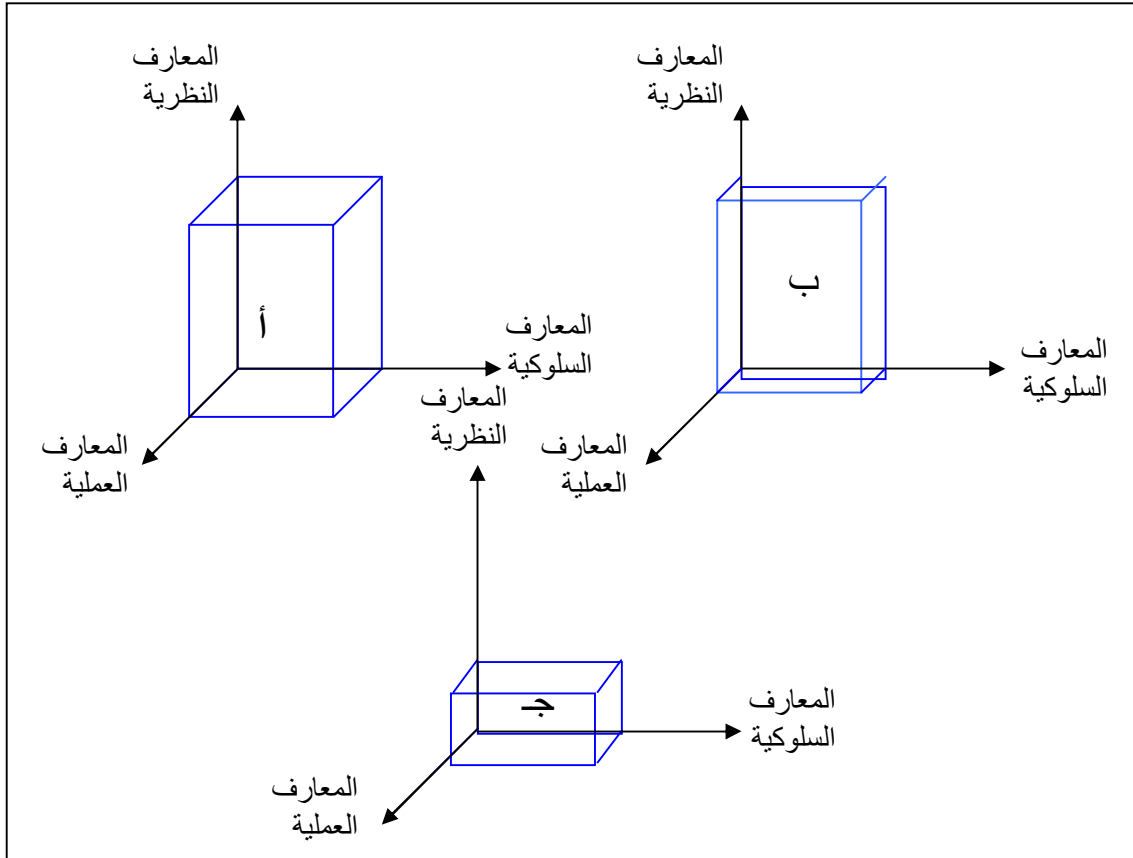
بعبارة أخرى نقول أنه يمكن إختصار مرحلة تحديد المهارات في ثلاثة خطوات متتالية، والتي يمكن إعتبارها مستويات لهذه المرحلة:

- يتم أولاً تحديد المهارات المهنية (الفردية) من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية أي مجموع المعارف، الممارسات، والمعارف السلوكية (الإرادة المهنية) المقيّمة على المستوى الفردي بهدف الحصول على بطاقة مفصّلة لمختلف المهارات المهنية المتوفرة⁽¹⁾.

- ثم يتم جمع هذه المهارات في وضعيات محددة (التشغيل الخاص)، مع مراعاة التقارب أو التكامل بين هذه المهارات و بالتالي تحديد المهارات التنظيمية (الجماعية).

- يتم تحديد المهارات الأساسية والتي تحقق التميّز للمؤسسة (لها علاقة مباشرة بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة). والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

شكل رقم (08): تحديد المهارات



(1) Pierre – Xavier Meschi, "Le concept de compétence en stratégie", www.stratégie-aims.com / montread / meschi.pdf, p.14.

المصدر: Pierre –Xavier Meschi , op.cit. p. 14.

إن المهام المرتبطة بتحقيق إستراتيجية معينة تتراوح بين تلك التي تتطلب مهارات بسيطة (مهارات الإسقاط) ومهام معقدة تتطلب مستوى أعلى (مهارات إبداعية)، لذلك يمكن هذا التحديد المؤسسة من ترتيب هذه المهارات (Hiérarchisation des compétences) وفق الوضعيات، أي حسب النتائج التي تريد الوصول إليها فتظهر ثلاثة أنواع من المستويات⁽¹⁾:

* مهارات أساسية (essentielles): بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

* مهارات مفيدة (utile): تساعد في تنفيذ النشاطات الإستراتيجية.

* مهارات مكملة (complémentaire): تسهل تنفيذ النشاطات.

2/ تطوير المهارات

إن المشكل الأساسي لا يكمن في تحديد المهارات و إن كان ذلك بالغ الأهمية، و لكن في تطويرها لخدمة المؤسسة أي المشروع الجماعي، هذا الأخير الذي لا يمكن أن يستمر إلا بتوفير الشروط الإجتماعية (الثقافة التنظيمية)، والتنظيمية (الهيكل التنظيمي المناسب) والتسييرية⁽²⁾.

ويترجم تطوير المهارات في التكوين، هذا الأخير الذي يعتبر وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكيفهم مع مناصبهم ومع المحيط⁽³⁾، بالإضافة إلى كونه من أهم أنشطة وظيفة الموارد البشرية، و يعتبره البعض عنصر إنتاج و تثبيت المهارات وبالتالي فإنه يحدد جودة هذه المهارات.

فيجب تحديد المهارات و تثبيتها، و تطويرها خاصة. على المؤسسة إذن أن تكون عمالها حتى تحافظ و توسع مهاراتهم مما يحقق تميزها، و نذكر أن الأفراد رغم خضوعهم لنفس التكوين إلا أن مستويات مهاراتهم مختلفة و يظهر هذا التباين من خلال وضعيات العمل⁽⁴⁾، لذلك لا بد من التقييم المستمر حتى تضمن تسيير فعال لمهاراتها.

3/ تقييم المهارات

(1) « le management des compétences », www.interef.org

(1) Alain Meignant, *Ressources humaines, déployer la stratégie*, op.cit, p. 153.

(2) Jean- René Edighoffer, *Précis de gestion d'entreprise*, éditions Nathan, France, 2001, p. 98.

(3) Guy le boterf, Serge Barzuchetti, Francine Vincent, *Comment manager la qualité de la formation*, éd:organisation, Paris, p. 108.

نظرا لصعوبة تثبيت المهارات فإنه ليس من السهل تقييمها بصفة مطلقة، ولهذا يكون من الضروري اعتماد المقارنات، في هذا السياق و إضافة إلى مرجعيات المهارات التي يتم التقييم على أساسها في المؤسسات، فإن أكثر نوعين معروفين من المقارنات هما: (1)

أ-التحليل التاريخي: متابعة تطور المهارات عبر فترة من الزمن ومن ثمة تقييمها، حيث يمكن في هذه الحالة تسجيل هذا التطور أو التغيير من خلال دورة حياة المهارات.

ب- مقارنة مهارات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع (Les normes sectorielles): أو مع مؤسسات أخرى وخاصة المنافسة، غير أن صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالمنافسين يحول دون ذلك، كما يمكن المقارنة كذلك مع أحسن التطبيقات المعروفة حتى وإن كانت في قطاعات صناعية أخرى و الاستفادة من خبراتها في المجال (تسيير المهارات)، وهي المقارنة الأكثر استعمالا و تدعى بـ (Banchmarcking) التقليد.

و يأتي التقييم أمرا حتميا لمعرفة مستوى المهارات في المؤسسة، واتخاذ القرارات إما بتوجيه الأفراد إلى التكوين في حالة نقص مهاراتهم، أو ترقيتهم في حالة اكتسابهم لمهارات جديدة و تصنيفهم ضمن أنواع التشغيل الخاص ...

ثانيا: نتائج تسيير المهارات

إن محور التنافسية هو الزبون (شروطه، تكلفته، آجاله...) حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على أفضلية تنافسية من خلال تمييز منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تحقق رضا ووفاء زبائنها، لذلك فهي مضطرة إلى اللجوء إلى الليونة لما تحققه لها من تكيف مع التطورات القوية والسريعة للمحيط، وهي لا تتجسد إلا بتسيير المهارات الذي يقتضي إعادة النظر في التنظيم الكلاسيكي الذي يركز- وفقا لمنطق المناصب- على تعدد المستويات التسييريةن التخصص في العمل،...، و البحث عن تنظيم جديد للعمل -وفق منطق المهارات- يضمن إتساع مهام المرؤوسين و تعدد مسؤولياتهم ونتيجة لتقلص المستويات التسييرية، فظهرت التنظيمات الأفقية التي أدت إلى ظهور مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تعتمد على التعلم الجماعي و فرق العمل فينتج البناء الجماعي (team building) و يقصد به ظهور معارفمواقف أو سلوكيات جماعية يمكن أن تؤدي إلى ظهور مهارات تنظيمية قد تكون إستراتيجية، وتتبع

(4) Gerry Johnson, Hevan Scholes, *Strategique*, op.cit, p. 178.

المؤسسة المتعلمة غالبا أسلوب التسيير بالمشاريع بحيث يتغير العمل بتغير المشروع مما يتطلب ليونة عالية.

ومن النتائج المهمة أيضا لتسيير المهارات مفهوم التخصص المتعدد (La polyvalence) الذي يمكن العامل من مواجهة وضعيات مهنية مختلفة غير متوقعة لتعدد تخصصاته الناتج عن تنقله من منصب لآخر، ويساهم إلى جانب التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في زيادة ليونة العمل ورفع تنافسية المؤسسة⁽¹⁾، وما يمكن ملاحظته هو أن هذه النتائج مرتبطة مع بعضها البعض.

المطلب الرابع: تسيير أنشطة الموارد البشرية على أساس المهارات

كان للتوجه إلى الإهتمام بالمهارات إنعكاسات كبيرة على أنشطة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تعكس مستوى التسيير بالمهارات، نتعرف فيما يلي على أهمها:

1/ التوظيف: يعتبر التوظيف من أولى مهام وظيفة الموارد البشرية، إذ يسمح للمؤسسة بتوفير اليد العاملة الضرورية لمختلف مناصب العمل الشاغرة، وفق شروط حددت مسبقا من خلال تحليل هذه المناصب، هذه الشروط التي عدلت على ضوء تسيير المهارات، حيث أصبح التركيز أكثر على مستوى تأهيل الفرد، خبراته ومعارفه...

وتتمثل عملية التوظيف في أربعة مراحل و هي:

أ- **تحديد إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة:** هذا التحديد يشمل العدد المطلوب من الأفراد، و كذلك الشروط المتعلقة بمستويات المهارات و يتم على أساس التسيير التقديري للتشغيل والمهارات الذي يعكس تخطيط الموارد البشرية وفق مخطط الإنتاج، وعلى أساس بطاقات وصف المناصب.

ب- **البحث عن المترشحين:** تتم هذه العملية من خلال مصدرين:

← **التوظيف الداخلي:** يكون في حالة وجود أفراد في المؤسسة يمتلكون قدرات ومهارات معتبرة تلاءم متطلبات المناصب الشاغرة، شريطة إنتهاء مهامهم أو انقضاء فترات تشغيلهم.

(1) Luc Boyer, Didier Burgaud, *Le marketing avancé*, 2^{ème} tirage, éditions d'organisation, France, 2000, p. 297.

وتتميز سياسة التوظيف الداخلي بتقليل التكاليف، كما أنها تحافظ على المهارات داخل المؤسسة و بالتالي الاستفادة من خبراتها، و تمثل أيضا نوع من الترقية بانتقال الفرد من منصب لآخر مما يسمح بتثبيت مهاراته السابقة أو إكتسابه لأخرى.

← **التوظيف الخارجي:** تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي في حالة إستنفاد المصادر الداخلية أو الحاجة إلى مهارات جديدة غير متوفرة لديها، و أهم المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة: الإعلان عن طريق وكالات ومكاتب التوظيف، المنظمات المهنية...

ج- إختيار المترشحين: يتم إنتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة و التي تعتبر معايير للإختيار: كمستوى التعليم خبرات معينة، و المهارات خاصة... باستخدام مجموعة أدوات: تحليل المعلومات الواردة في طلب التوظيف، الإختبارات بنوعها الكتابية و الشفهية (تتميز هذه الأداة بتقييمها الموضوعي)، المقابلة...، و يتم غالبا الإعتماد على المرجعيات المحددة خاصة فيما يتعلق بالمهارات.

د- التعيين و الإدماج: التعيين هو تقرير نتيجة المفاضلة بين المترشحين، ثم يتم الإدماج وهو تقلّد الفرد للمنصب الشاغر، و غالبا ما يتم تقييم هذا الفرد بعد فترة زمنية من إدماجه، و قد يوجّه للتكوين حسب نتيجة التقييم أو يحول إلى منصب آخر.

تعتمد كل هذه المراحل على المهارات، لذلك يمكن أن نقول أن التوظيف على أساس المهارات هو عبارة عن جواز أو تأشيرة عبور للاندماج في فريق مهني، فهو يؤكد على تحديد بعض المهارات الأساسية (تقدر في الغالبية بين ثلاثة و خمسة مستويات) والتي تتقيد بالمعايير التالية:⁽¹⁾

- مهارات يمتلكها المترشحين و تتضح من خلال حياتهم المهنية اليومية.
 - مهارات صعبة التطوير عن طريق التكوين أو الخبرة المهنية، و هي بذلك تمثل فرص جيدة إذ تنبأ على المدى البعيد بنجاح المترشحين.
 - مهارات يمكن تقييمها مع إمكانية الإستغلال المستمر لها.
- وبهذا يتحول هذا النشاط من توظيف الأفراد إلى توظيف المهارات.

(1) Alain Mitrani, Murray M. Dalziel, Annick Bernard , op.cit, p. 30.

12/ التكوين: يعرف التكوين على أنه " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل " (1) ، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و يخص الأفراد العاملين بالمؤسسة و المنتمين الجدد إليها على حد السواء، ويمثل التكوين على أساس المهارات السبيل لإكتساب و تطوير و تثبيت المهارات، وهذا يعني أن الناتج من التكوين لا يمثل بصفة دائمة بداية لإنشاء مهارات جديدة، إذ قد يكون لمحاولة التثبيت.

و للتكوين عدة أشكال: نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، قصير أو طويل... ويتم بعدة أساليب تختلف حسب طبيعته و أهدافه مثل: المحاضرات و الندوات، الأيام الدراسية، دراسة الحالات (التطبيق) ...

أهداف التكوين: يهدف التكوين بصفة عامة إلى:

- تنمية معارف، مهارات و قدرات الأفراد، و بالتالي تحسين أدائهم في المؤسسة ورفع مستوى الإنتاجية.
- يمكن من إيجاد طرق للتقليل من المخاطر و الإقتصاد في التكاليف خاصة على المدى الطويل.
- رفع مستوى جودة المنتجات مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.
- كما يفترض تطوير قدرات الأفراد في خمسة ميادين أساسية وهي: (2)
- طريقة حل المشاكل: تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية أي الإقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين الخدمة المقدمة.
- إستعمال طرق جديدة: مما يسمح باكتساب مهارات جديدة.
- إستعمال التجارب و المهارات السابقة التي قد تسهل تثبيت المهارات الجديدة.
- الإستعانة بتجارب و خبرات الآخرين .
- تحويل المعارف و المهارات لتعميم الإستفادة.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945 ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ، ص. 99 .

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص. 106، 108.

كما يهدف أيضا إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد، من خلال إكتساب المعارف، الممارسات، ومعارف التحلي، فإذا كان البعد الأول و الثاني يعملان على تحسين الإنتاجية فإن توفر المعارف السلوكية يضمن الإستغلال السريع لمكاسب هذه الإنتاجية⁽¹⁾ ويمكن المؤسسة من إكتشاف أفراد يمتلكون مهارات عالية وإبداعية يمكن أن يمنحوها مزايا تنافسية، و يسمى هؤلاء الأفراد بعمال المعارف (Knowledges workers)⁽²⁾.

إنّ التكوين نشاط موجه للمستقبل و لا يقتصر على الحاضر، فهو كما ذكرنا ذو طابع إستراتيجي، ونتيجة للتطورات الخارجية وزيادة حدة المنافسة، و تغير أذواق ومتطلبات العملاء – والإعتماد خاصة على منطوق المهارات- تبنت المؤسسات نظرة جديدة للتكوين ترتكز على إنتاج، تطوير، تثبيت وحماية المهارات فظهر مفهوم الإستثمار في التكوين (الإستثمار التكويني)، فأصبح يحدد مستوى جودة المهارات المنتجة فعرفت جودة التكوين و التي تمثل نتيجة دخول التكوين في منطوق إقتصاد الخدمة، وتدعم تصور هندسة التكوين⁽³⁾، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها "مجموع الأعمال المنهجية لتصور وإنجاز أنظمة التكوين"

كما أنه عن طريق التكوين يمكن الوصول إلى مستوى الإحترافية التي يعرفها le boterf بإمكانية تسيير وضعية مهنية معقدة، فالتكوين – اعتمادا على منطوق المهارات- لم يعد يستهدف التأهيل بل أصبح يستهدف الإحترافية. و يعرف المحترف على أنه ذلك الفرد الذي لا يكتفي بمعرفة كيفية العمل فحسب، ولكنه قادر على شرح سبب وكيفية العمل (لماذا وكيف؟)، إذ يجب عليه الفهم الجيد و الدقيق للوضعيات التي يتدخل فيها⁽⁴⁾

و الإحترافية لها ثلاثة مستويات وهي:⁽⁵⁾

- 1- البداية: فنقول الفرد محترف مبتدأ أي بدأ صعود سلم الإحتراف.
- 2- الإحترافية المثبتة: أو المؤكدة و يتميز هذا المستوى بدرجة من التحكم الذاتي وإستقلال الرأي مما يسمح للفرد المعني بأخذ مبادرات ملائمة.

(2) www.innovence.fr/rubrique15.htm

(3) Luc Boyer, Didier Burgaud, op.cit , p. 297.

(4) Guy le boterf, Ingénierie et évolution des compétences, op, cit , p. 30.

(1) Idem, pp. 106, 124.

(2) Idem, p. 126.

3- الخبرة: وهي أعلى مستويات الإحترافية، فالخبير لا يقتصر على السيطرة و الملكية التامة للمهارات، بل يمكنه إنشاء مهارات جديدة بصورة عفوية من خلال تماشيه الذهني العقلي مع الوضعيات.

ولمعرفة نتيجة التكوين لا بد من تقييمه و هذا يقتضي وضوح عدة نقاط أهمها:

- تحديد الفاعلين في التكوين (المكونين، المشرفين على التكوين).

- إختيار مستويات التقييم أو معاييرها.

- تحليل النتائج بعد التكوين.

- إستغلال النتائج في إتخاذ بعض القرارات.

ويسمح هذا التقييم بتثبيت المهارات و بالتالي تحديد المكافآت.

3/ التقييم: يعتبر التقييم عملية منظمة مستمرة، و ضرورية لتسيير الموارد البشرية في

المؤسسة، تكمن فعاليتها في إرتباطها باستراتيجية العمل و بأسلوب التسيير في المؤسسة،

كما يعرف على أنه " الحكم على مستوى و نوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية

محددة" (1). يظهر هذا التعريف ثلاثة أبعاد لتقييم المهارات وهي:

- الجانب الكمي: عند أي مستوى من المسؤولية تستفيد المؤسسة من الفرد؟

- الجانب النوعي: تقييم مختلف قدرات و معارف الأفراد.

- الجانب (الأفق) الزمني: تقييم المهارات لفترة زمنية محددة.

و التقييم هو في الحقيقة توضيح لمدى فعالية نظامي التوظيف و التكوين، و تحدد على

أساسه سياسة المكافآت.

شروط تقييم المهارات: قبل الشروع في عملية تقييم المهارات يجب توضيح و تحديد مجموعة

من النقاط تعتبر شروط تحدد مدى فعالية هذا النظام أهمها: (2)

1- تحديد مجالات ونهايات (غايات) التقييم بحيث:

* المجالات مثل: المهارات أو المعارف (النظرية ، العملية أو السلوكية)، الأداء، الخبرة

في مجال ما،... أي تحديد موضوع التقييم.

* الغايات: ماهي الغاية من هذا التقييم؟ إبراز الإحترافية، تطوير المسار المهني، تطوير

الحركة الداخلية، تصميم نظام المكافآت... وترتبط هذه المجالات و الغايات في الغالب.

(3) Loic Cadin, Francis Cruérin, *la gestion des ressources humaines*, éd: Dunod, Paris, 1999, p.112.

(1) Guy le boterf, *ingénierie et évaluation des compétences*, op. cit, p.457.

- 2- ترك مجال للإحتجاجات و الملاحظات المناسبة.
 - 3- تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد (تتعلق بمجال التقييم) مع ترك مجال لتقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي.
 - 4- تحديد مرجعيات للمهارات المطلوبة (أو المعارف) يتم التقييم على أساسها: مثل مرجعيات حسب المهام أو التشغيل الخاص، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع ...
 - 5- تحديد دقيق لما تم تقييمه (توضيح بدقة نتيجة التقييم).
 - مستوى التحكم في المعارف (النظرية ، العملية و السلوكية) أو المهارات.
 - مستوى التحكم في الوضعيات المهنية.
 - مستوى تحقق النتائج (الأداء).
 - 6- صياغة نتائج التقييم.
 - 7- إعداد بعض الأساليب و الأدوات لتسهيل التطوير في المهارات مثل:
 - توضيح الاختلافات بين المطلوب و الحقيقي .
 - رسومات خرائطية (cartographes) لتطور المهارات على مستوى المهمة، أو القطاع...
 - إعادة تصميم المهام أو العمليات الخاصة بمشروع ما.
- أهداف التقييم:** يهدف تقييم المهارات بشكل أساسي إلى:
- معرفة مستوى المهارات في المؤسسة و تصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام لتكوين.
 - تقييم فعالية نظام التوظيف.
 - تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة.
 - المساهمة في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات المهارات المتوفرة.
 - تحفيز العاملين بالمؤسسة و ذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل.
 - تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمد عليها للقياس.
 - تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل).
- ويمكن جمع هذه الأهداف و غيرها في ثلاثة نتائج أو رهانات أساسية وهي:⁽¹⁾

(1) Ibidem .

1- على المستوى الإجتماعي: تحقيق إستمرارية العمل للأفراد مما يضمن ثقة الزبائن و المساهمين في المهارات الفردية و الجماعية بالمؤسسة.

2- على المستوى المهني: ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية.

3- على المستوى التسييري: ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس المهارات على مستوى مختلف الوحدات و العمليات، و على مستوى المؤسسة ككل.

مقاربات تقييم المهارات: تمثل معايير التقييم وهي المهارات أو شكل من أشكال المعارف أو مكونات المهارة ومن أهم هذه المقاربات: مقارنة المعارف النظرية، مقارنة المعارف العملية، مقارنة المعارف السلوكية، المقاربة المعرفية...⁽¹⁾ بحيث:

■ **مقاربة المعارف النظرية:** تقوم على أساس مقارنة المعارف النظرية المحققة للفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، ومدى إكتساب هذه المعارف الذي يعكس حسب هذه المقاربة درجة السيطرة على الوظيفة التي يقوم بها الفرد

■ **مقارنة المعارف العملية:** التقييم يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال مراقبة الفرد أثناء الوضعية المهنية لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب الملاحظة للتحقق، المشكلة بالنسبة لهذه المقاربة تكمن في احتمال الخلط بين الأنشطة و المعارف العملية

■ **مقاربة المعارف السلوكية:** التقييم يعتمد على مستوى السلوكيات الفردية و الجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة.

إن المشكلة الأساسية في المقاربات الثلاثة السابقة تكمن في صعوبة الفصل بين أنواع المعارف التي تمثل في مجموعها المهارات.

■ **المقاربة المعرفية:** فكرتها الأساسية هي أن كل عمل ينتج عن إستراتيجية لحل مسائل معنية، و بالتالي فإن تقييم المهارات يركز على عمليات حل المشاكل المتعلقة بالنشاطات المهنية و التي من خلالها يمكن تحديد المهارات الضرورية.

لتجنب كل النقائص التي يمكن أن تنتج عن التقييم على أساس المقاربات السابقة التي تعتمد على الأبعاد الأساسية للمهارات أو مكوناتها، فإنه غالباً ما يتم التقييم على أساس المهارات دون تفصيل في مكوناتها:

(2) Valerie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, 2^{ème} tirage, éditions d'organisation, Paris, 2000, pp.16-22.

■ **تقييم على أساس المهارات:** يتم التقييم على أساس مرجعيات المهارات، سواءا تعلق الأمر بالمهارات الفردية أو الجماعية، و نوضح فيما يلي الشكل العام لهذه المقاربة:

شكل رقم (09): تقييم مهارات الأفراد

الأفراد	المهارة 1	المهارة 2	المهارة 3	المهارة 4	المهارة 5
1	□	■	□	▨	■
2	■	▨	■	□	□
3	□	□	□	□	□
4	▨	□	▨	■	▨
5	□	□	□	□	□

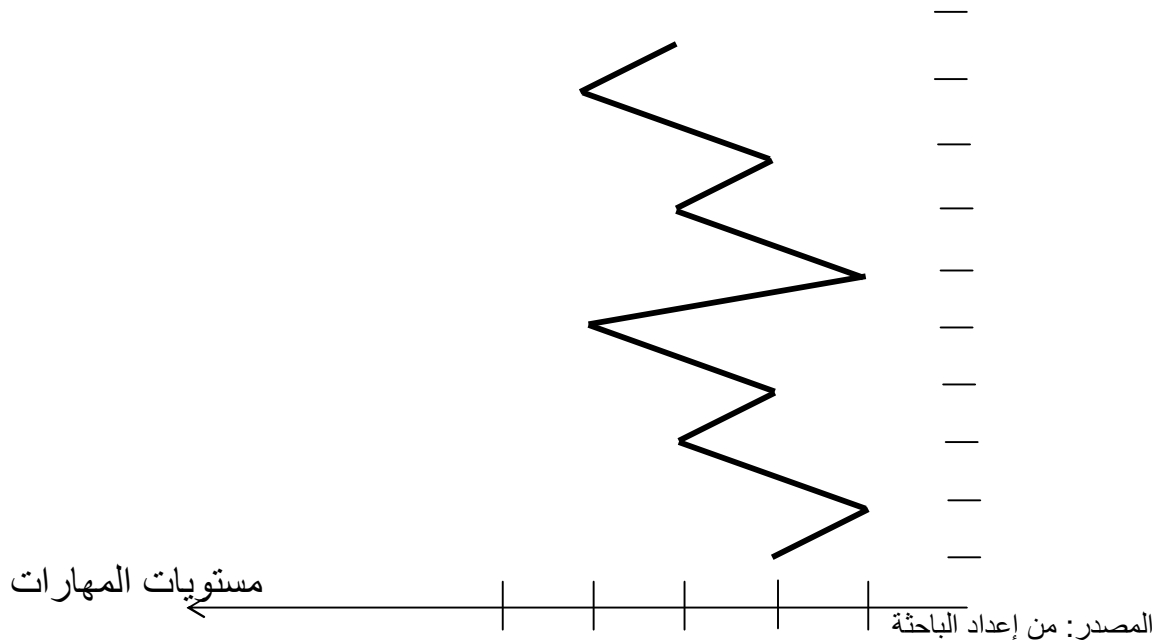
المصدر: Cuy le bodorf , ingénierie et évaluation des compétences, op.cit, p. 485.

- سيطرة (ملكية) تامة للمهارة .
- سيطرة جزئية للمهارة .
- ▨ عدم امتلاك المهارة .

يحدد في هذا التقييم أسماء الأفراد في وحدة معينة أو تشغيل خاص، كما يمكن أن يتم التقييم على أساس جماعات أو فرق مهنية، أما ترتيب المهارات فيتم (كما ذكرنا في إعداد مرجعيات المهارات) حسب: درجة التعقيد، قاموس المهارات، السلم الشرعي (l'échelle légitimée) ، والوضعيات المهنية. غير أن هذا التقييم بهذا الشكل لا يمكنه تحديد الفروقات بدقة بين مستويات المهارة لمجموعة أفراد، لذلك يمكن تجزئة كل من المستويات الموضحة في الشكل (سيطرة تامة للمهارة، سيطرة جزئية، عدم امتلاك المهارة) إلى مستويات فرعية (1، 2، 3، 4، 5، ...). كما يمكن إظهار نتيجة التقييم بيانيا مثل الشكل التالي:

شكل رقم (10): التمثيل البياني لمستويات مهارات الأفراد

المهارات ↑



ويمكن توضيح المستويات المرجعية لكل المهارات في هذا الشكل حتى تسهل المقارنة

4/ المسار المهني على أساس المهارات: يتكون المسار المهني من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً، و يتم تعيين العامل فيها تدريجياً، و التي تمتد طوال حياته المهنية، و تتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته⁽¹⁾، و يعتبر المسار المهني نشاط أساسي في تسيير الموارد البشرية و يشمل كافة المستويات الإدارية، و يتم الإعتماد عليه في حالة الترقية أو تفويض السلطات...

باكتساب الفرد لمهارات جديدة من خلال التكوين، و استفادته من التحفيز يمكنه بناء مسار مهني خاص به يعتمد على قدراته و مهاراته و على استعداده للتعلم و العمل، و يعتبر المسار المهني على أساس المهارات بداية للمسار الإحترافي، و تتمثل الخطوات الأساسية لتطويره في:

- 1- تعيين مجموعة خبراء على معرفة تامة بالوظائف الأساسية (المتعلقة مباشرة بتحقيق الأهداف) والثانوية (تسهل تحقيق الأهداف)، بحيث يمكنهم تحديد كفايات التطور الممكنة بين الوظائف وتحديد بدقة معايير للأداء.
- 2- تحديد المهام والخصائص الشخصية المطلوبة في هذه الوظائف (إجراء مقابلات متكررة مع نفس العينة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة)، ثم تعيين تلك التي تساهم بصفة كبيرة في نجاح الوظائف الأساسية وبالتالي في تحقيق الأهداف.

(1) وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، ص. 113.

- 3- تحديد أحسن مستويات الأداء في الوظائف الأساسية والثانوية باستخدام معايير الأداء المحددة سابقا.
- 4- إجراء مقابلات معمقة مع الأفراد الذين يمكنهم تحقيق مستويات مرتفعة أو متوسطة من الأداء من خلال الوظائف التي يشغلونها بهدف معرفة كفاءات وسلوكيات التأثير في الأداء.
- 5- تطوير نموذج لمهارات الأفراد في الوظائف الأساسية والثانوية بتحديد المهارات الحاسمة (الأساسية) مع إظهار تلك التي تساهم أكثر في الأداء الاستثنائي.
- 6- تحليل المسارات المهنية في الوظائف الأساسية والثانوية بالتنسيق مع النتائج المتوصل إليها (الخطوة 2 والخطوة 4).
- 7- الخطوة الأخيرة هي وضع نظام للمسار المهني اعتمادا على الخيارات التالية:
- جرد كل المهام والمهارات الأساسية (المتعلقة بتحديد الهدف) ومراجعتها عن طريق الإعلام الآلي.
 - تقييم مستويات الأداء المنتظرة والمهارات المطلوبة للتكيف مع الفرص الجديدة للعمل.
 - تقييم الأفراد.
 - تطوير المسار المهني وبرنامج التكوين الملائم.
- وعلى أساس التشغيل الخاص يتم انتقال الأفراد من تشغيل لآخر حسب تطور مهاراتهم
- 5/ الرواتب والمكافآت: تعتمد سياسة المكافآت الكلاسيكية على درجة المنصب، في الهيكل التنظيمي، أقدميه الفرد ... (*)، في حين تتعلق المكافآت على أساس المهارات بمستوى امتلاك الفرد لهذا المورد مما يزيد تعقيدها، لذلك تبحث عن إيجاد مميزات للمهارات التي تكون غطاءا للمرجع في تحديد المكافآت، كما أنها تعزز وتطور قابلية الشغل لدى الفرد في المؤسسة⁽¹⁾.
- وبشكل عام فإن الرواتب والمكافآت يجب أن توازن بين البعدين الفردي و الجماعي و ذلك من خلال:

*أهم معايير تصنيف المناصب: المساهمة الاقتصادية للعمل في القيمة المضافة ، درجة تعقيد العمل ، درجة التدخل الذاتي المطلوب (الإعتماد على الفرد) ، درجة المسؤولية المطلوبة، مستوى المهارات لتنفيذ العمل ، ندرة نوع العمل في سوق العمل ...

(1) <http://www.e-rh.org>

• إعتداد الأداء الجماعي في تحديد الرواتب لتشجيع المواقف الجماعية و بالتالي تبادل المعارف

• تطوير المهارات الفردية

لذلك تضم المكافأة بصفة عامة جزئين: مكافأة ثابتة، مكافأة متغيرة بحيث:

- **المكافأة ثابتة:** ترتبط بالموقع في شبكة التصنيف (la grill de classification)، وعقد العمل، وكذلك باكتساب مهارات جديدة، وهي بذلك تتعلق بالفرد.

- **المكافأة متغيرة:** تمثل حسب دراسات BIT (المكتب الدولي للعمل) نسبة بين 10% إلى 30% من المكافآت الإجمالية في الدول المتطورة، وهذا الجزء المتغير يتعلق بوضعيات عديدة⁽¹⁾،

وتتضمن بدورها ثلاثة أنواع وهي⁽²⁾:

أ- منح المؤسسة: تتعلق بالنتائج الإقتصادية، المالية المحققة على مستوى المؤسسة.

ب- منح الأداء الإجمالي: تتعلق بالأداء الجماعي لوحدة في المؤسسة (فريق عمل معين)، وتلعب دور كبير في التحفيز على التعاون والتنسيق بين المهارات الفردية.

ج- المنح الفردية: تتوقف على مدى تحقيق الأهداف الفردية، أو تحديد مدى مساهمة الفرد في نتيجة ما، وتحرص المؤسسة في تحديد هذا النوع من المنح على تحقيق رضا كل العاملين حتى لا تكون حائز أمام إكتشاف المهارات و التعاون.

ومن بين النماذج و التصنيفات لتحديد الرواتب و المكافآت على أساس المهارات نوضح التصنيف التالي:

شكل رقم (11): تصنيف المكافآت حسب المهارات

المهنة / المستوى	أ	ب	ج	د
4	170	180	190	215
3	160	170	180	190

(2) Alain Meignant, *Déployer la stratégie*, Op.cit, P. 3204.

(2) Guy le boterf, *ingénierie et évaluation des compétences*, Op.cit, p.529.

150 ↑	2
140 ↑	1

المصدر: loic cadin , Francis Guérin , op.cit, p. 33.

حسب الشكل فإن: المهن (أ ، ب ، ج ، د)- و كذلك المناصب- مرتبة تصاعديا حسب مستوى المهارات المطلوبة لأدائها، و تمثل الأرقام: 1، 2، 3، 4 مستويات التحكم في المهارات المطلوبة لأداء كل مهنة، بحيث كلما زادت مهارات الفرد ارتفعت مكافأته. وهذا التصنيف يضمن:

- تشجيع إكتساب المهارات و إظهار الكفاءات المتعددة للأفراد (les polyvalences)
- تسهيل الحركية و النقل بين مختلف الوحدات.
- زيادة إمكانيات الترقية، و بالتالي تحفيز الأفراد.

و يمثل نفس الشكل سير نظام الترقية حسب المهارات، حيث تتم الترقية من مستوى إلى آخر، و بعد استيفاء كل المستويات في المنصب يتم الانتقال إلى المنصب الموالي.

خلاصة الفصل الأول

تمثل المهارات أعلى أصول المؤسسة لما تنفرد به من خصائص عن بقية الموارد، هذا الأصل غير المادي الذي يتضمّن أساسا أشكال المعارف، تأتي الحاجة إلى تسييره الفعّال على قدر كبير من الأهمية- في إطار التوجيهات العالمية الجديدة: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء...-، ويعدّ وعي المؤسسة بضرورة ذلك الخطوة الأولى في إنتهاج سياسة تسيير المهارات، ويجسّد في تعديل أنشطة ووظيفة الموارد البشرية بما يضمن الحصول على أفراد ذوي قدرات خاصة حسب أسس ومعايير دقيقة، ثم تطوير هذه القدرات من خلال الاستثمار في التكوين، العمل على تخطيط نشاط المكافآت والترقية بطرق موضوعية مدروسة وإستغلالها والحفاظ عليها

إن كل هذه السياسات تسمح للمؤسسة بتحقيق نجاحها، وأكثر من ذلك تميّزها واستمرارها، وسوف نتعرف في الفصل الموالي على آلية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية انطلاقا من المهارات التي تحوزها، وما هي السياسات والإجراءات الأخرى الواجب توّورها لبلوغ هذه الغاية.

تمهيد:

في سوق خاضعة لضغوطات تنافسية كبيرة، أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بالتكيف مع التغيرات المحيطة الجديدة، وهذا يتوقف على قدرتها على تصميم وإدارة إستراتيجيات تتوافق وما تقتضيه الأوضاع، إستراتيجيات تتماشى مع الانفتاح التي عرفته الأسواق العالمية نتيجة العولمة، هذه الأخيرة التي تفرض على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدمات في مستوى الأسواق العالمية مما يسمح لها بالحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل، فأضحت المؤسسات في حاجة إلى النمو فضلا عن مجرد البقاء مما استوجب عليها البحث عن سلوك يحقق لها التفوق والسبق، فكانت الميزة التنافسية هي السبيل لذلك.

على المؤسسة إذن أن تتبنى ثقافة الميزة التنافسية لكي تكون بمثابة الدافع لها نحو إمتلاك قدرة على التنافس وتحقيق التميّز، وبالتالي إنتاج سلع وخدمات تفوق في قيمتها تلك التي ينتجها المنافسون والحصول على رضا ووفاء الزبائن.

و بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى مفهوم المهارات، تسييرها، وكيف تسيير أنشطة الموارد البشرية على أساس المهارات، نحاول في هذا الفصل و الذي يشمل ثلاثة مباحث التعرف على مساهمة المهارات في تحقيق تميّز المؤسسة، حيث نبين في المبحث الأول تعريف كل من التنافسية والميزة التنافسية من خلال المطلب الأول، ثم أنواع التنافسية في المطلب الثاني، وأخيرا الإستراتيجيات التنافسية في المطلب الثالث. ولأن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بإنشاء القيمة كما ذكرنا، نتعرض في المبحث الثاني لمفهوم و طرق إنشاء القيمة من خلال مطلبين، ونخص المبحث الأخير بعرض كيفية تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من مهارات الأفراد في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تنافسية المؤسسة

بدخول القرن الواحد والعشرين تحوّلت و تغيّرت مجموعة كثيرة من المفاهيم التي كانت سائدة قبل هذه الفترة ومن بينها المنافسة، هذا المصطلح الذي يقصد به المزاومة في الأسواق طغى عليه مصطلح جديد فرضته الأوضاع الحديثة وهو التنافسية، فوجدت المؤسسات نفسها مضطرة للبحث عن سلوك أو سياسة جديدة تضمن لها البقاء والحفاظ على ربحيتها، فكانت الميزة التنافسية. ومن خلال هذا المبحث نحاول تعريف كل من التنافسية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية

يعدّ مصطلح التنافسية الذي ظهر خلال الثمانينات من أهم المواضيع التي تلاقي الإهتمام في الدراسة و التحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ويشير هذا المفهوم إلى "إمكانية مؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها في مجال النشاط أو القطاع الذي تنتمي إليه"⁽¹⁾، وحسب Ricardo Petrella فإن: "التنافسية هي نمط سلوكي للفاعلين الاقتصاديين في إطار سوق تنافسية، هؤلاء الفاعلين يمثلون المؤسسات، يبحثون عن وضعيات وميزات تنافسية في ظل إحترام القواعد الثابتة و تساوي الفرص للجميع"⁽²⁾، يترتب عن التنافسية إذن تفوق بعض المؤسسات على باقي المنافسين و تميّزها وهو ما ندعوه بتحقيق ميزة تنافسية.

نقول إذن أن مفهوم الميزة التنافسية ظهر ليكشف عن قدرة المؤسسات على إحتلال مواقع الصدارة و تحقيق السبق ، و تتجلى هذه القدرة في صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع. و تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية، المادية، المالية والتنظيمية المتاحة لها⁽³⁾، في حين يرى Porter - الذي يعود له الفضل في

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. .

(2) Aissa Hireche, *Compétitivité: (l'autre facette)*, Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Université Mohamed Khider -Biskra-, Département de gestion, 29-30 octobre 2002, p.132.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص.14.

ظهور ورواج المصطلح - أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أو بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع وهو بذلك يؤكد على دور الإبداع في التمييز⁽¹⁾

وتختلف الميزة التنافسية عن الميزة النسبية في كون هذه الأخيرة تعني اقتحام الأسواق بالاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من طرف الدولة (في حالة منافسة عالمية)، وعلى البروتوكولات و الإتفاقيات التجارية، وخاصة على عوامل إنتاج غير مرتفعة الجودة رغبة في خفض التكلفة (تكلفة العرض)، وبالتالي فهي لا تهتم كثيرا بجودة المنتج أي لا تركز على جانب الطلب، في حين تركز الميزة التنافسية على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) فتراعي جودة المنتج إلى جانب السعر ولذلك فإن المؤسسة لتحقيق هذه الميزة تعتمد عادة على عوامل إنتاج مرتفعة الجودة⁽²⁾.

إن مظاهر الميزة التنافسية كثيرة، و مهما كانت الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق هذه الميزة فإنها تؤدي إلى تحقيق إحدى أو بعض هذه المظاهر وهي في الحقيقة نتائج الجودة المستمرة أو التكلفة المنخفضة (وهما الإستراتيجيتين الأساسيتين حسب Porter)، ومنها الوقت الأمثل، رضا الزبون، تحسين أسلوب الانتاج، العلاقات القوية مع الموردين وباقي الأطراف الآخذة في المؤسسة ...

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

بالنسبة لتصنيف التنافسية لم يتم الإتفاق على تصنيف واحد واضح، و البحث حول هذه النقطة يخضع لإجتهادات فردية، نتطرق إلى تصنيفين:

(2) الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية بغرض الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص.259.
(3) <http://www.maFhoum.com/press2/comp76.htm>

1/ حسب مستوى التحليل: يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل: المؤسسة، القطاع، أو الدولة، وعلى هذا الأساس نميز ثلاثة أنواع من التنافسية:

*** تنافسية المؤسسة:** وهي القدرة على إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة، سعر مناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين⁽¹⁾، وإملاك المؤسسة لميزة تنافسية هو ضمان بقائها وإستمرارها، كما أنها تعكس الأداء الإقتصادي للمؤسسة⁽²⁾.

ومفهوم الميزة التنافسية لا يعكس الربحية بصفة مطلقة، من هذا المنظور صنفت المؤسسات إلى أربعة أنواع وهي:⁽³⁾

- 1- مؤسسة لامعة (Brillante): تتمتع بتنافسية كبيرة وأداء جيد.
- 2- مؤسسة ذات طاقات كامنة (potentielle): تتميز بوفرة العوامل التنافسية ولكن لم تتمكن بعد من ترجمتها إلى أداء مالي.
- 3- مؤسسة في وضعية تردد (Dilemme): تتميز بأداء مالي جيد وعوامل تنافسية ضعيفة.
- 4- مؤسسة متجهة للزوال: تتميز بتنافسية وأداء مالي ضعيفين، وبعبارة أخرى هي مؤسسة غير تنافسية.

*** تنافسية القطاع:** تتمثل في قدرة القطاع على المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية و تحقيق النجاح المستمر مما يحقق تميز الدولة في هذه الصناعة إذا كانت المنافسة في الأسواق العالمية، كما يمكن القول أيضا أن القطاع يتمتع بقدره تنافسية إذا كانت المؤسسات التي يشملها قادرة على التنافس في الأسواق المحلية و العالمية.

*** تنافسية الدولة:** تعرف على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابي إختيارات الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تضمن للمواطنين مستوى معيشي مرتفع ومستمر على المدى الطويل"⁽⁴⁾، وحسب منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي (OCDE) فإن تنافسية الدولة

(1) كمال رزيق، "مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 29-30 أكتوبر 2002، ص.105.

(2) Elie Cohen, *Dictionnaire de gestion (dictionnaires, Approches)*, éditions Casbah, Alger, 1998, p.67.

(3) جبيرات سناء، "التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة و مركب الملح لوطاية"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص ص 51،52.

(1) وصاف سعدي وقويدري محمد، "مركزات تطوير الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة علمية سداسية تصدر عن جامعة باتنة، العدد 9، جانفي 2004، ص.119.

هي: " قدرة الشركات و الصناعات (القطاعات) و الدولة على تعبئة و توظيف عوامل الإنتاج بشكل متواصل " (1).

إن العلاقة بين هذه الأنواع الثلاثة للتنافسية هي علاقة تكامل فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون مؤسسات ذات قدرة تنافسية تقود هذا القطاع إلى التميز على الصعيد الدولي.

2/ حسب المجال: تصنف التنافسية حسب هذا المعيار إلى نوعين: (2)

* **تنافسية سعرية:** تعكس انخفاض ما يدفعه المشتري مقابل ما تقدمه له المؤسسة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج، فهي إذن قدرة المؤسسة على تحقيق منتج بسعر أدنى من أسعار المنافسين.

* **تنافسية غير سعرية:** تتحقق من خلال تمييز المنتج مقارنة مع ما يقدمه المنافسون نتيجة لخصائصه (سرعه الإستلام ، تخفيض تكاليف الإستعمال ...)

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

يرى Porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى أن يولونه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم لفعل الشراء، إذن فالإستراتيجيات التنافسية تتحدد في إستراتيجيتين أساسيتين:

1/ إستراتيجية تخفيض التكاليف: تقوم على أساس تحليل تكاليف كل نشاط من الأنشطة المنتجة للقيمة (تتعرف على الأنشطة المنتجة للقيمة من خلال تحليل سلسلة القيمة في المبحث الموالي)، بالإضافة إلى تحديد مختلف العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف قصد تحديد إمكانيات التخفيض فتخفيض التكاليف يؤدي إلى تخفيض الأسعار مما يحفز المستهلكين على الشراء، كما تحاول المؤسسة - من خلال الإتصال مع الزبائن و الموردين - الإطلاع على بعض المعلومات المتعلقة بسلاسل قيم المنافسين مما يسمح لها بتحليل مختلف مصادرهم لتخفيض التكاليف و بالتالي إجراء مقارنة بينها و بينهم (3).

(2) نفس المرجع، ص 120.

(3) آمال عياري، رجم نصيب، "الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 29-30 أكتوبر 2002، ص.14.

(1) Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter édition, Paris, 1986 p.127 .

12 إستراتيجية تمييز المنتج: تعتمد المؤسسة في تبني هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين مما يزيد من إهتمام الزبون بها ويرغبه في إقتنائها، وتمييز المنتج (أو الخدمة) يكون باستخدام خصائصه مثل: التصميم (design)، طول فترة حياة المنتج، ديمومة المنتج (la durabilité)، سهولة الاستعمال، استمرارية الاشتغال (fiabilité) درجة الأمان عند استخدام المنتج، التسليم في الوقت، منح فترة ضمان، تقديم إرشادات و نصائح حول المنتج... و التي تدخل ضمن عنصر الجودة، فنجد نسبة كبيرة من الزبائن مستعدون لدفع مبالغ كبيرة مقابل الحصول على منتجات مرتفعة الجودة مما يحقق الربح للمؤسسة و في هذه الحالة تمثل الجودة عائق أمام المنافسين.

وفي تحديد العلاقة بين الجودة ورضا الزبون يرى البعض بأن الجودة تمثل أفضل مصدر لتحقيق وفاء الزبائن ومن ثمة نمو المؤسسة وهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين⁽¹⁾.
تبنى المؤسسة لإحدى الإستراتيجيتين أو التوفيق بينهما قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة، و هذا ما سنتعرف عليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: مفهوم وطرق إنشاء القيمة

يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بقدرة المؤسسة على التنافس والتي تتعلق بدورها بالفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي تتحدد في ضوء قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات تفوق في كفاءتها وفعاليتها ما يقدمه المنافسون مما يكسبها قيمة لدى الزبون تفوق قيم المنتجات البديلة مما يضمن وفاءه، وأكثر من ذلك كسب زبائن جدد للمؤسسة. فماذا يقصد بإنشاء القيمة؟ وكيف يتم ذلك؟

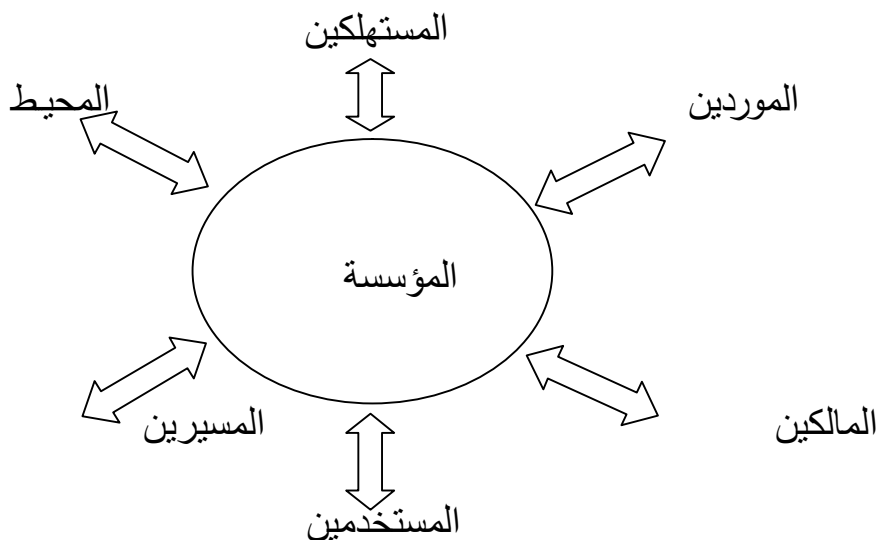
المطلب الأول: مفهوم إنشاء القيمة

سعيًا للحصول على مزايا تنافسية، تحاول المؤسسات من خلال ما تنتجه إنشاء قيمة للزبون، ولأن مصطلح الزبون لا يقتصر على المستهلك النهائي للمنتج أو المستفيد من

(2) Philip Kotler et Bernard Dubois, *Marketing management*, 11^{ème} édition, Pearson éditions, Paris, 2003 p.89.

الخدمة بل يشمل كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من داخلها وخارجها⁽¹⁾، نحاول قبل التطرق إلى تعريف إنشاء القيمة، التعرف على هذه الأطراف ونوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (12): الأطراف الآخذة في المؤسسة



المصدر: (بتصرف من الباحثة) Jean Favry, *L'entreprise de la valeur (quand les ressources humaine font la différence)*, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p.09.

- **المالكين (Les propriétaires):** كالمساهمين، الشركاء، المؤسسين... يدعمون المؤسسة ماليا لضمان بقائها وتطورها، وينتظرون في المقابل أرباحا في المدى القصير والمتوسط للأموال المستثمرة، وأيضا في المدى الطويل.

- **المسيرين (Les dirigeants):** من واجبهم الإهتمام بتحديد الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، وبنية السوق الحالية والمستقبلية: الزبائن والمنافسين، التكنولوجيا، القوانين والقواعد... ، وهم يطمحون إلى تحقيق مردودية في المدى المتوسط والطويل.

- **الموردون (Les fournisseurs):** يمولون المؤسسة وأحيانا يحددون معها المعايير الخاصة بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

(1) جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص.13.

-المستخدمين (Les salariés): وهم كل الإطارات، الأعوان والعمال في المؤسسة الذين تسعى لتطوير مهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتمنحهم المكافآت وتوفر لهم ظروف العمل الجيدة.

-الزبائن (Les clients): يقصد بهم المستهلكون لمنتجات المؤسسة أو المستفيدون من الخدمات المقدمة.

-المحيط (l'environnement): إن كل العناصر السابقة تتواجد في المحيط، غير أن المقصود بالمحيط الوارد في الشكل كأحد الأطراف الآخذة يتمثل في: المؤسسات الأخرى، مختلف الهيئات و الجماعات، بعض القوانين والأنظمة العرفية للمجتمع، الحكومة (الأنظمة و القوانين التي تحدد الإطار القانوني لنشاط المؤسسة)،...ما يضمن بقاء المؤسسة.

إن فكرة الأطراف الآخذة تسعى لتحديد و تحليل كل الفاعلين الذين يمكنهم إحداث أي تأثير على المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، في وقت ما، سواءا كان ذلك على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي أو السياسي أو غيره⁽¹⁾ على المؤسسة إذن أن تدرك بأنها عبارة عن مجموعة من الأطراف من الداخل ومن الخارج وأن هؤلاء الأطراف يحددون نجاحها على المدى الطويل كونها في تفاعل مستمر معهم⁽²⁾، غير أن هذه الحقيقة تطرح التساؤل التالي: لمن تنشأ القيمة؟

تباينت آراء الباحثين حول لمن تنشأ المؤسسة القيمة من بين شركائها (الأطراف الآخذة)، حيث قامت النظرة التقليدية -حسب ما أوضحه G.Charreaux و P.Desbrieres- على فكرة أنّ كل الشركاء باستثناء المساهمين (في هذه الحالة تم اعتبار المالكين هم المساهمين) مكافآتهم تعادل تكاليفهم وبالتالي فإن المساهمين هم الشريك الوحيد الذي تنشأ له القيمة في المؤسسة، والهدف من إنشاء هذه القيمة هو تعظيم ثروة المساهمين⁽³⁾.

و لقد إنتقدت هذه النظرة كثيرا لأن تخصيص المساهمين بالقيمة المنشأة يؤدي إلى عدم رضا باقي الشركاء مما يعيق المؤسسة في سعيها إلى النمو، ثم رفضت بعد ظهور فكرة القيمة المشتركة أو الشراكة في القيمة (Valeur partenariale) من قبل H.W.Stuart

⁽¹⁾ Jean-François Ballay, tous managers du savoir (la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant), op.cit, p.264.

⁽²⁾ Claude Yves Bernard, Le management par la qualité total (l'expérience en efficacité et efficience opérationnelles), 7^{ème} édition, éd: Afnor, 2000, p.157.

⁽³⁾ Michel Gervais, Contrôle de gestion, éd: Economica, Paris, 2000, pp.261,162.

و A.M.Brandenburger الذين إعتبروا أن القيمة المنشأة في إطار العلاقة (مورد/ زبون) هي الفارق بين تكلفة الفرصة للعميل (أقصى سعر بإمكان المستهلك دفعه) وتكلفة فرصة المورد (أدنى سعر يطلبه المورد من المؤسسة)⁽¹⁾.

نستنتج إذن أن المؤسسة تنشأ القيمة لكل الأطراف، غير أنه قد يحدث - تبعاً لما يقتضيه الهدف المسطر- أن يكون التركيز على طرف أكثر من غيره حسب دور هذا الطرف في تحقيق الهدف، ولا يوجد طرف يهيمن بصورة مطلقة على بقية الشركاء، فأحياناً يسيطر المساهمون على عملية إنشاء القيمة (تنشأ القيمة للمساهمين) لأنهم يمثلون الطرف المسؤول عن رأس مال المؤسسة، وأحياناً يكون التأثير من طرف المستخدمين لقدرتهم على التنقل في سوق العمل، وعلى المؤسسة معرفة من يمارس أكبر ضغط في عملية إنشاء القيمة، في هذا السياق يعتبر البعض أن إتفاق الشركاء (الناتج عن الشراكة في القيمة) من العوامل المحددة لإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة⁽²⁾، فهي تبحث عن إنشاء قيمة مشتركة بينهم من خلال محاولة التنسيق بين أهدافهم المختلفة.

و لأن المستهلك هو السبب النهائي لإنشاء القيمة، فهو الطالب للمنتوج أو الخدمة والمستعمل والمقيم لها، فإن المؤسسة تقوم بإنشاء القيمة له أكثر من غيره والأطراف الأخرى يمثلون الوسيلة لإنشائها⁽³⁾. وبالتالي نصلح على أن الزبون يعني المستهلك.

و إذا أردنا تعريف القيمة المنشأة للزبون لا بد أن نشير إلى أن بعض الدراسات وخاصة الأولى في هذا المجال ربطت بين القيمة والسعر المدفوع لإقتناء المنتوج أو الحصول على الخدمة، حيث يرى Porter أن القيمة المنشأة من قبل المؤسسة تقاس بالسعر الذي يفترض أن يدفعه الزبون لشراء هذا المنتوج أو الحصول على الخدمة⁽⁴⁾.

و تمثل حسب البعض مقدار العائد الذي يكون العميل أو الجماعات الإجتماعية على إستعداد للتضحية به مقابل الإنتفاع بالخدمة⁽⁵⁾. وتوسّع المفهوم فيما بعد ليأخذ بعين الإعتبار معايير أخرى.

(1) Ibidem.

(2) Elie Cohen. op.cit, p.67.

(3) Walid ben Ahmed, Bernard Yannou, Polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts une analyse à travers les disciplines, cahier d'études et de recherches, Paris, 2001, p.31.

(4) Michael Porter, la concurrence selon Porter, Traduction par Michel Le Seac'h, éditions Village Mondial, Paris, 1999, p.85.

(1) Philippe Lorino, Methode et pratique de la performance, le pilotage pour les processus et les competences, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p.20.

إرتبط تحقيق رضا الزبون في السابق بمستوى الجودة التقنية للمنتوج، حاليا أصبح يأخذ بعين الإعتبار معايير أخرى بإضافة وإدماج جودة الخدمة (الأجال، خدمات ما بعد البيع) وكذلك معايير ذاتية مرتبطة بالتجربة المعاشة للزبون مع المؤسسة (مثلا: جودة الإستقبال)⁽¹⁾، ولأن رضا الزبون مرتبط بالقيمة المنشأة، نستنتج أن هذا المفهوم قد تجاوز تلك العلاقة التقليدية مع السعر ليشمل معايير أخرى، بتعبير آخر يمكن القول أن: هذا المفهوم أعقد من مجرد مقارنة جودة المنتوج أو الخدمة بالسعر، بل يتضمن بالإضافة، مدى الاقتناع بالمنتوج أو الخدمة ومدى الإعتماد عليه من قبل الزبون، وخدمات ما بعد البيع⁽²⁾. وبصفة عامة فإن الزبون يقيم السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها على أساس أربعة جوانب و هي⁽³⁾: -
التكلفة التي يرغب دائما في أن تكون منخفضة

- الجودة التي يرغب في أن تكون مرتفعة
- فترة الحصول على المنتوج أو الخدمة يجب أن تتوافق مع إنتظاراته.
- الإبداع في المنتوج أي أن يتم تجديده أو اكتشاف منتجات أخرى.

المطلب الثاني: طرق إنشاء القيمة

تعتبر القيمة المنشأة قاعدة تثبت بها المؤسسة وجودها وتمثل عنصرا جوهريا لتحقيق النمو والسبق، وبعد أن تعرفنا على هذا المفهوم في المطلب الأول، نخصص هذا المطلب للحديث عن طرق إنشاء القيمة.
يتم إنشاء القيمة وفقا لنموذجين: نموذج Porter من خلال سلسلة القيم، أو نموذج الموارد والمهارات، نشرح فيما يلي النموذجين:

أولا: المقاربة الكلاسيكية

وتتمثل في نموذج Porter لإنشاء القيمة، يقوم هذا النموذج الذي إقترحه الباحث في بداية الثمانينات على تحليل مصادر الميزة التنافسية وبالتالي مصادر إنشاء القيمة من طرف

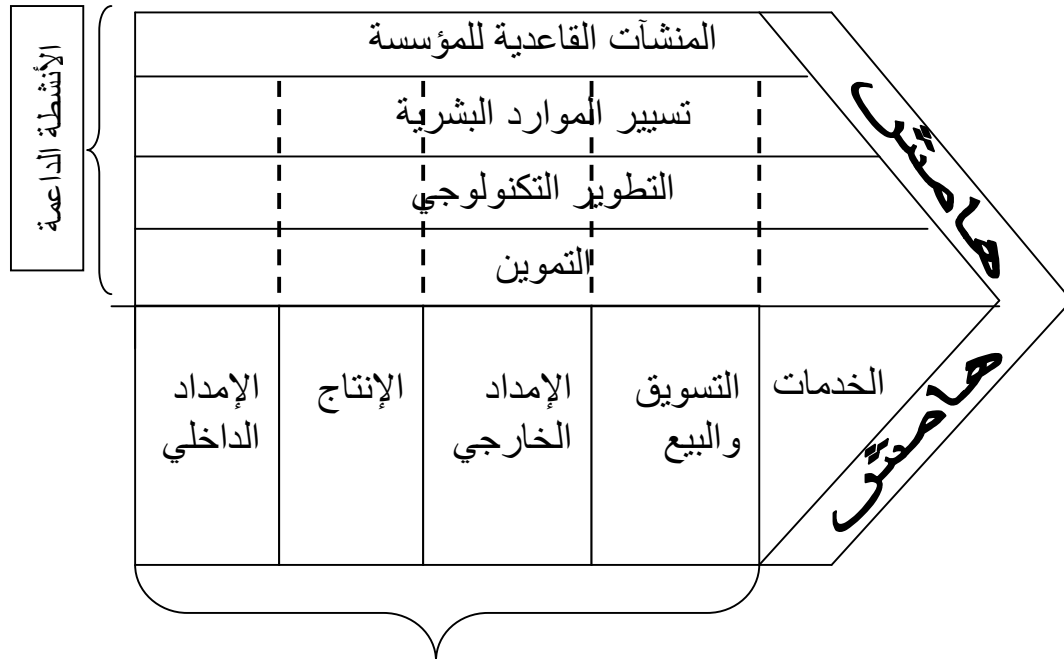
(2) Alain Meignant, *ressources humaines, déployer la stratégie*, op.cit, pp. 34,35.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.14.

(4) Octave Jokung-Nguéna et autre, *introduction du management de la valeur*, édition Dunod, Paris, 2001, p. 16.

المؤسسة من خلال وسيلة جديدة تدعى سلسلة القيمة تعكس الدور الذي تلعبه مختلف وظائف المؤسسة في عملية إنشاء القيمة من خلال إستراتيجية خفض التكاليف أو التمييز. حسب سلسلة القيمة تعتبر المؤسسة سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنقسم إلى نوعين حسب درجة مساهمتها في إنشاء القيمة، أنشطة أساسية وأنشطة داعمة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (13): سلسلة القيم



الأنشطة الأساسية

المصدر: Octave Jokung-Nguéna et autre, op.cit, p.64.

- **الأنشطة الأساسية:** هي الأنشطة التي تؤدي مباشرة إلى إنتاج مادي للمنتوج أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن: الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع.

- **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تساهم في الأداء الجيد للأنشطة الأساسية وتضم: المنشآت القاعدية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتمويل.

نستنتج أن أنشطة المؤسسة بغض النظر عن كونها أساسية أو داعمة يقصد منها إنشاء قيمة، فهي تمثل -حسب Porter- العناصر القاعدية للميزة التنافسية⁽¹⁾، وهذه القيمة تعكس في الحقيقة قيمة المنظمة من وجهة نظر شركائها بعبارة أخرى يمكن القول بأن كل نشاط له

(1) Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit, p.55.

مساهمته الخاصة في هذه العملية غير أن التكامل بين جميع الأنشطة هو الذي يؤدي إلى إنشاء القيمة.

فالإنتاج مثلا يعتمد على الإمداد الداخلي (إستلام المواد الأولية، تخزينها، تصنيفها، مراقبتها). ويؤثر في النشاط التسويقي (الإعلان والترويج، اختيار مناطق التوزيع...)

غير أن إنشاء القيمة يقتضي أيضا التنسيق بين سلسلة قيم المؤسسة وسلاسل القيم الخاصة بالموردين، والموزعين وكذلك الزبائن وهو ما يطلق عليه نظام القيم، وإذا كان التكامل والتوفيق بين الأنشطة في سلسلة القيم للمؤسسة يمثل التنسيق الداخلي فإن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي ولكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة⁽¹⁾. والشكل التالي يوضح نموذج نظام القيم:

شكل رقم (14): نظام القيم



المصدر: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter édition, Paris, 1986, p 54.

رغم إيجابيات هذا النموذج إلا أنه يعاب عليه صعوبة تطبيقه في تحليل تنافسية المؤسسات الخدمية (الفنادق، البنوك، مؤسسات التأمين...) لصعوبة تحديد وتحليل النشاطات، كما أنه يتجاهل الموارد غير المادية للمؤسسة، وتجاوزا لهذه الصعوبات وغيرها إتجه التحليل الإستراتيجي نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية إنشاء مزايا تنافسية طويلة من خلال المقاربة المبنية على الموارد والمهارات.

و لعل أحسن مثال عن تطبيق نظام القيم هو أنظمة الإنتاج (Juste à temps) التي تتبعها وتشتهر بها أكبر المؤسسات اليابانية.

إن القيمة التي تعرضها المؤسسة أو تقدمها للزبون من خلال منتجاتها وخدماتها غالبا ما تختلف عن تلك التي يدركها الزبون بحيث:

- تتكون القيمة المدركة من طرف الزبون من إنتظارات تمت تلبيتها، وإنتظارات لم تلبى بشكل جيد، وإنتظارات لم يتم تلبيتها مطلقا.

(2) Detrie Jean-Pierre, *strategor (politique générale de l'entreprise)*, éd : Dunod, Paris, 2003, p.50.

- تشمل القيمة المقدمة من طرف المؤسسة إنتظارات تمت تلبيتها، خدمات فيها نقص (Prestation défectueuses)، قيمة لم يتم إدراكها من طرف الزبون (نتيجة عدم أو سوء تمييزها)، وخدمات دون فائدة (Prestation inutiles) (لأنها لا تقدّم أي قيمة للزبون).
و نوضح الفرق بين القيمتين في الشكل التالي:

شكل رقم (15): الفرق بين القيمة المدركة من طرف الزبون والقيمة المقدمة من طرف المؤسسة

القيمة المدركة				
خدمات دون فائدة	قيمة غير مدركة	نقص في الخدمات	إنتظارات تمت تلبيتها	إنتظارات (حاجات) لم تتم تلبيتها
القيمة المقدمة من طرف المؤسسة				

المصدر: Michel Gervais, Contrôle de gestion, 7^{ème} édition, éd: Économica, Paris, 2000, p.237.

تحاول المؤسسة رفع القيمة في نظر الزبون عن طريق تقليص الفارق بين القيمتين بالشكل التالي⁽¹⁾:

- إلغاء الخدمات التي لا تمثل قيمة بالنسبة للزبون.
- التعريف بالقيمة غير المدركة والعمل على إيصالها إلى الزبون (إيجاد أسلوب يمكن المؤسسة من التأثير في سلوك الزبون).
- تخفيض النقص في الخدمات المقدمة عن طريق تحسين الجودة.
- الإهتمام بالإنتظارات التي لم يتم تلبيتها من طرف المنافسين.

ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد والمهارات

ظهرت هذه المقاربة في سنوات الثمانينات مع أعمال Wernerfelt، تبنت رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Porter، حيث تنظر إلى المؤسسة على أنها: "مجموعة

(1) Michel Gervais, contrôle de gestion, pp.237,238.

موارد مادية وغير مادية أو كحافضة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتمييزها"⁽¹⁾.

حسب هذا النموذج، فإن تطور المؤسسة لا يرتبط بمحيطها الخارجي فحسب وتحقيقها لميزة تنافسية ليس بالضرورة نتيجة إختيارها للثنائية (منتوج/سوق)، بل وأيضا نتيجة لإمتلاكها لمجموعة موارد ومهارات متميزة، بتعبير آخر يمكن القول بأنه عندما يكون المحيط جد متقلب فإن المهارات والموارد تشكل القاعدة أو الأساس الأكثر إستقرارا لتحديد هوية أو وجود المؤسسة⁽²⁾.

و تعود جذور هذه النظرية إلى سنوات سابقة، فقد بين (Penröse-1959) مثلا من خلال أبحاثه تباين المؤسسات بخصوص إمتلاكها للموارد والمهارات، لذلك يمكن إعتبار المؤسسة مجموعة موارد تعمل على رفع أدائها وتقود تميزها عن غيرها⁽³⁾. ثم تبلورت أفكارها أكثر مع أعمال Hamel, Collis, Barney و Prahalad وغيرهم من الباحثين.

مما سبق نستنتج أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية.

من أهم المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel و Prahalad⁽⁴⁾:

- 1- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
- 2- يمكن إعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية، مالية، بشرية...) وفي نفس الوقت كحافضة منتوجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.
- 3- إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.

(1) Marc Ingham, *Management stratégique et compétitivité*, édition Deboeck université, Bruxelles, 1995, p.53.

(2) Melbouci Leïla, "du management vers le "e"-management: ou se situent les PME/PMI algériennes?", *management towards the "e"-management: where are the Algérian PME/PMI located?*, séminaire de dynamisation de la gestion des PME: innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004, p. .

(3) Frédéric Leroy, *Les stratégies de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2001, p.54.

(4) Gary Hamel, C.K Prahalad, *La conquête de future*, éditions Dunod, Paris, 1999, pp.166-199.

4- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد و المهارات لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط، بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد ويهدف إستراتيجية الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي تبني توجه إستراتيجي بشأن الموارد والمهارات التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط⁽¹⁾.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدّد أبعاد هذا المصطلح وإتساع مجاله - حيث كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد موردا - ولّد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الإتفاق على مفهوم موحد للمصطلح.

بالنسبة لـ Berney فإن الموارد، هي مجموع الأصول، قدرات المؤسسة، العمليات التنظيمية، المعارف والممارسات، المراقبة من قبل المؤسسة وتسمح لها بإعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية تحسّن من فعاليتها وكفاءتها"⁽²⁾. وقد ميّز Berney بين ثلاثة أنواع من الموارد في المؤسسة: مادية، تنظيمية وبشرية. في حين إعتبر Wernerfelt بأن "موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية، وغير المادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبيا"⁽³⁾.

من خلال هذا التعريف الأخير يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين:

- موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، المعدات K رأس المال...)
- موارد غير مالية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل (صورة العلامة، مهارات العمال، براءة الاختراع، وفاء الزبائن، ثقافة المنظمة...)، والتي لها الدور الأساسي في تحقيق تميّز المؤسسة

في إطار إستخدام مدخل الموارد والمهارات لتحقيق ميزة تنافسية فإن إستمرار هذه الأخيرة أو تضائلها وزوالها يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص موارد ومهارات المؤسسة التي يجب أن تتميز ب⁽¹⁾:

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص.51.

(2) Marc Ingham, op.cit, p.37.

(3) Hervé Laroche et Jean-pierre Nioche, repenser la stratégie (fondements et perspectives), éditions Vuibert, Paris, 1998, p.170.

- **القيمة:** المورد (أو المهارة) بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استخدام هذا المورد بإستغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة ليونته إذ أن القيمة تكمن حسب Hamel و Prahalad في ليونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

- **الندرة:** المورد يجب أن يكون نادرا ويصعب على المنافسين الحصول عليه نظرا لكونه غير متوفر (مثل: شهرة العلامة) مما يجعل هذا المورد محتكرا من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

- **عدم قابلية التقليد:** يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد أو المهارات نظرا للميزات الدقيقة بالنسبة للموارد مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة...)، والخاصية الضمنية للمهارات حيث لا يمكن مثلا تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

- **عدم قابلية الإحلال:** المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه. وإضافة إلى هذه المميزات يرى البعض أن الموارد التي تقوم على أساسها هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضا بـ:

- **عدم قابلية الحركة:** ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها، وقد يكون ذلك أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها⁽²⁾.

- **قابلية الدوام:** يعتمد إستمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل إستنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلا مما يؤدي

إلى قصر المدى الزمني للإنتفاع بمعظم هذه الموارد والمهارات، لذلك يرى البعض أن هذه الموارد والمهارات التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون -نسبيا- مستمرة⁽³⁾.

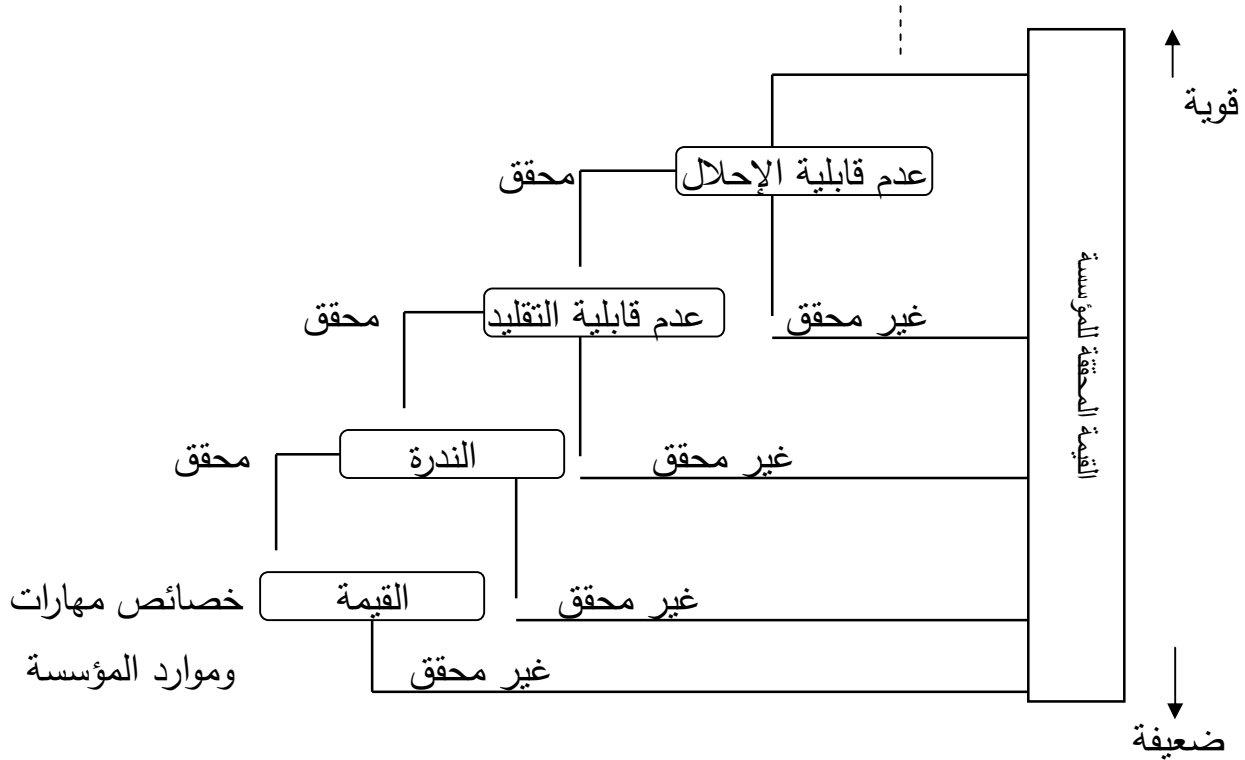
كلما توفرت هذه الخصائص في موارد ومهارات المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي الذي ركزنا فيه على أربعة خصائص:

شكل رقم (16): العلاقة بين خصائص مهارات وموارد المؤسسة وإنشاء القيمة

(1) Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, *Le management stratégique des compétences*, éditions Ellipses, Paris, 2000, pp.59,60.

(2) Frédéric Leroy, op.cit, pp.154,155.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.47،48.



المصدر (بتصرف): Dominique Puthod, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: illustration avec le group salamon, www.strategie-aimes.com/montreal/puthod.pdf, p.5.

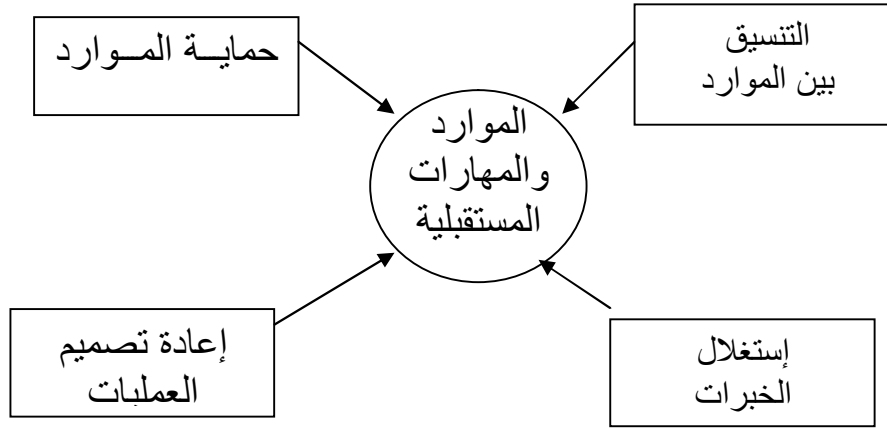
وحتى تضمن المؤسسة بأن مواردها ومهاراتها في المستقبل تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية لها ، يجب أن تتحقق الشروط التالية : (1)

- 1- **حماية الموارد المحتكرة:** وهي هذه الموارد التي تنفرد بها المؤسسة دون غيرها وتركز عليها في بناء إستراتيجياتها ، لذلك يجب حمايتها من كل محاولات النسخ أو التقليد من قبل المنافسين لتظل هذه الموارد محتكرة من قبل المؤسسة ومصدر لمزاياها التنافسية.
- 2- **التوفيق و التنسيق بين مختلف الموارد:** تظهر مهارات المؤسسة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد ، ففي حالة المنتجات الجديدة مثلا يظهر دور المهارات من خلال الإدماج و الربط بين الوظائف (الإنتاج ، البحث و التطوير...) و الربط هنا يقصد به القدرة على التنسيق الفعال و السريع وهو الذي يحدد النجاح و بالتالي التميز.
- 3- **إعادة تصميم العمليات (reengineering):** يقصد بها إعادة تحديد الأنشطة في المؤسسة لأجل التحسين الجيد لأدائها، وهذه العملية يعتبرها البعض نوع من التغيير. التساؤل هنا يكون حول تكييف الطريقة التي توجد بها الموارد و المهارات في المؤسسة مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

(2) Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, pp.486,487.

4- إستغلال الخبرات: إضافة إلى العناصر السابقة، يجب على المؤسسة الإستفادة من خبراتها و تجاربها السابقة في تخطيط إستراتيجيتها المستقبلية. والشكل التالي يوضح هذه المتطلبات :

شكل رقم (17): إنشاء المزايا المستقبلية



المصدر: Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, p.486

إضافة إلى تصنيف موارد المؤسسة إلى مادية وغير مادية ، فقد ميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من الموارد غير المادية وهي: (1)

- **مكونات داخلية (Composantes internes)**: هي موارد غير مادية موجودة ومحققة داخل المؤسسة مثل: براءة الإختراع، ثقافة المؤسسة، أساليب وإجراءات التوظيف الخاصة بالمؤسسة ...

- **مكونات خارجية (composantes externes)**: موارد غير مادية محققة خارج المؤسسة مثل : العلامة، صورة المؤسسة ، العلاقات مع الزبائن والموردين ، وفاء الزبائن...

- **المهارات**: يقصد بها مهارات الأفراد في المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا التصنيف أنه لا يمكن الفصل بين هذه المجموعات من جهة، من جهة أخرى تمثل المهارات – التي هي في الأساس من الموارد غير المادية الداخلية – مصدر إنشاء المركبات الداخلية الأخرى والخارجية، إذ عرّفت في هذا السياق على أنها: "القدرة على التصرف في وضعيات متنوعة لإنشاء أصول مادية وغير مادية" (2) ، وهي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية المهارات وظهور مفهوم المهارات الإستراتيجية، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

(1) Karl Eril Sveiby, *Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises*, éditions Maxime, Paris, 2000, pp. 34,35.

(1) Idem , P32.

المبحث الثالث: دور المهارات في التمييز الإستراتيجي

في نفس الإطار النظري لمقاربة الموارد والمهارات، عرفت النظرية المبنية على المعارف بفضل مجموعة باحثين منهم: Kogut, Zaner, Conner, Prahalad، والتي إعتبرت أن التعلّم الجماعي (l'apprentissage collectif) والمعارف المتراكمة (les connaissances accumulées) يبرّران تفوّق المؤسسة، إذ يسمحان لها بإنشاء مزايا تنافسية طويلة (1)، ثم ظهرت نظرية المهارات، التي تبنت توجّها إستراتيجيا جديدا مفاده أن الركيزة الأساسية لبناء مزايا تنافسية هي المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة، خاصة المهارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: المهارات الإستراتيجية

تدعى أيضا بالمهارات الأساسية، أو المهارات المتميزة، وهي في الحقيقة تمثّل مهارات تنظيمية، فإذا كانت هذه الأخيرة عبارة عن تنسيق وربط بين مجموع المهارات المهنية التي تمثّل المستوى الفردي، فإن المهارات الإستراتيجية تتحدد من خلال المهارات التنظيمية (2). عرّفها le Boterf على أنها " مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد، و تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات (la synergie) بين المهارات الفردية " (3) كما عرّفت أيضا على أنها المورد الإستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء المعارف والخبرات في الأنظمة التقنية و التسييرية، القيم و المعايير (4). في حين يعتبرها البعض: " إدماج لمعارف متخصصة من أجل إنجاز مهمّة إنتاجية، حيث الإنجاز المتكرر لهذه المهام يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء القيمة بتحويل العوامل إلى منتجات " (5)، وهذا التعريف الأخير يركز على نتائج و آثار استخدام المهارات الإستراتيجية.

(2) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, op.cit, p.5.

(3) Pierre-Xavier Meschi, op.cit, P.10.

(4) Guy le boterf, construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p.154.

(1) Abdelkader Gritli, op.cit, p.103.

(2) Stephane A. Tywoniak, "le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique", www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf, p.6.

إذن لا يمكن التحدّث عن المهارات الأساسية على مستوى الفرد حيث أنها تتعلق بمجموعة أو فريق عمل، ولأنها تقوم على الإدماج و التنسيق للمعارف و الموارد فقد ميّز Quelin بين ثلاثة مستويات من الإدماج هي: (1)

- مستوى أولي (élémentaire): يضمّ المهارات المرتبطة مباشرة بالأنشطة العملية العادية للمؤسسة (عمليات الإنتاج...).
- مستوى وسطي (intermédiaire): يضمّ مهارات متخصصة مجمّعة في وظائف معينة (التسويق، الإنتاج...).
- مستوى أعلى (supérieur): يضمّ المهارات التي تؤثّر على المؤسسة ككل و لا تخص وظيفة محدّدة أو عملية ما وهو المستوى الذي تظهر فيه المهارات الإستراتيجية (عمليات إتخاذ القرار).

ولأن العوامل التي تقوم عليها المزايا التنافسية تمثّل عوامل أساسية للنجاح (des facteurs clés de succès) ، فإنه يمكن إعتبار المهارات الإستراتيجية عامل أساسي للنجاح⁽²⁾، حيث تعرف هذه العوامل على أنها "الخصائص الإستراتيجية، التكنولوجية، والتنظيمية التي تكون ضرورية للمؤسسة لتتميّز في القطاع و تحقّق الأداء المرغوب، (3)

وقد إقترح الباحثون جملة من هذه العوامل منها : القيمة المضافة، جودة المنتجات، أثر منحنيات الخبرة، صورة المؤسسة، جودة اليد العاملة...

خصائص المهارات الإستراتيجية:

وحتى تكون المهارات إستراتيجية يجب أن تتميّز بثلاثة خصائص وهي: (4)

- 1- أن تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وتكون صعبة التقليد مما يجعل صفة إحتكارها من قبل المؤسسة دائمة، حيث أن المهمة الأولى للمؤسسة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية هي السبق في الشراء (préemption)⁽⁵⁾ أو الحيازة للموارد النادرة والتي تعتبر المهارات أهمها.

(3) Idem, pp.6,7.

(4) Abdelkader Gritli , op.cit , p.103.

(5) Idem, p.106.

(1) Thomas Durand , op.cit, p. 26.

(2) Stephane A. Tywoniak, op.cit, p.23.

- 2- تمنح قيمة كبيرة للزبائن (من خلال المنتجات و الخدمات المقدمة).
- 3- تعني مختلف عروض المؤسسة في الأسواق أي تمتاز بالمرونة فلا تقتصر مساهمتها على المنتجات الحالية، بل يمكن أن تساهم في تمييز المنتجات الجديدة أيضا.
- وقد حصر G.Hamel و C.K.Prahalad أسباب إعتبار المهارات الإستراتيجية أساسا للصراع التنافسي في نقطتين أساسيتين:⁽¹⁾
- 1- المهارات الأساسية لا تخصّ منتج محدد أو خاص، بل تقوي الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل تشكيلات المنتجات و الخدمات (وهي الخاصية الثالثة التي سبق ذكرها).
- 2- المهارات الأساسية لها فترة حياة تفوق دورة حياة أي منتج.
- وحتى تضمن المؤسسة الاستفادة من قيمة هذا المورد لفترة أطول يجب إتباع خطوات محددة والتي يمكن إعتبارها في نفس الوقت عملية تطوير للمهارات الإستراتيجية وهي:⁽²⁾
- 1- تحديد المهارات الإستراتيجية الموجودة في المؤسسة، من خلال تحديد لكل المهارات الموجودة في المؤسسة (كما وضحنا ذلك في مراحل تسيير المهارات في الفصل الأول).
- 2- وضع برنامج للحصول على مهارات إستراتيجية من خلال المهارات الفردية والموارد المتوفرة للمؤسسة (الإعتماد على التعلّم الجماعي، الإهتمام أكثر بالتكوين،...)، وبالتحويل من قطاع إلى آخر في نفس المؤسسة (إذا كان نشاطها في أكثر من قطاع) من أجل تعزيز وضعيتها في السوق مستقبلا، و تسمى هذه التقنية بالتقليد الداخلي (Banchmarking interne) لأن التقليد يتم من فرع إلى فرع، أو من قطاع إلى قطاع في نفس المؤسسة، أمّا إذا كان من مؤسسة أخرى (تعتبر رائدة في المجال) فتدعى العملية بالتقليد العام (Banchmarking générique)⁽³⁾.
- 3- تنمية المهارات الإستراتيجية الجديدة، من خلال التحفيز، وتوفير ظروف عمل مناسبة...
- 4- تبسيط وعرض المهارات الأساسية في كل المؤسسة من أجل الحصول على أحسن توفيق بينها وبين المنتج النهائي.
- 5- حماية هذه المهارات المتميزة من المنافسين.

(3) Gary Hamel, C.K. Prahalad, *la conquête du futur*, éditions Dunod , France, 1999, p.214.

(4) Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika , Jacques Orsoni , *Management (stratégie et organisation)*, 3^{ème} édition, éd: Vuibert, Paris, 2000, p.91.

(1) Luc Boyer, Didier Burgaud, op.cit , p.80.

نستنتج إذن أنه بغياب برنامج طويل المدى لاكتساب و تطوير وصيانة المهارات الإستراتيجية، فان المؤسسة لا تضمن لنفسها التفوق الدائم، حيث أنّ هذا المورد يمثل الدافع و السبب الفعّال في تطوير المنتجات المستقبلية و التميّز عن المنافسين.

المجالات الكبرى للمهارات الاستراتيجية:

ميّز C.K.Prahalad و G. Hamel بين ثلاثة مجالات كبرى للمهارات الإستراتيجية وهي: (1)

- 1- مجال يتعلق بمدخل السوق: (التسويق، التوزيع، المبيعات، تسيير العلامات...).
- 2- العملية الإنتاجية: (سرعة التنفيذ، إحترام الآجال، تحقيق الليونة، تحقيق الجودة...).
- أي على مستوى المؤسسة.
- 3- المساهمة الوظيفية المميّزة للمنتوج: هذا المجال الأخير يخص منتوج محدد، و له أهمية متزايدة لأنه يحدد المعيار الأساسي عند صياغة المؤسسة لإستراتيجيتها، مما يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة تزيد عمّا يقدّمه المنافسون، وقد أوضح الباحثان الشكل العام للعلاقة بين المهارات الإستراتيجية وتحقيق تميّز المؤسسة، حسب هذا الشكل (الذي يأخذه شكل شجرة) فإن المهارات الإستراتيجية تمثّل القاعدة أي الجزء المعّني للمؤسسة و المانحة للمزايا التنافسية. نتعرف على ذلك لاحقا

المطلب الثاني: نموذج المهارات الإستراتيجية

يعتبر تحديد المهارات الأساسية مهمّ على صعيدين إذ يسمح من جهة بضمان التّوفيق بين قدرات المؤسسة و تطور السوق، و بتحديد و قياس مدى مساهمة هذه المهارات في بناء فرص جديدة من جهة أخرى، سواءا كانت الإستراتيجية المتبعة هي تخفيض هيكل التكاليف، أو تحقيق جودة المنتجات والخدمات، و قد حاول الباحثون دراسة الإنعكاس الإستراتيجي للمهارات من خلال تأثيرها على الأسواق فكانت المصنوفة التالية:

شكل رقم (18): مصنوفة المهارات الإستراتيجية والأسواق

الأسواق	حالية
جديدة	

(2) Gérard Koenig, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du Xxie siecel, éd: Economica, Paris, 1999, p.228.

تطوير (ج)	أ) تدعيم (الإحكام)
د) إبداع	ب) السبق

المهارات

المنهجية

المصدر: « compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement » <http://objectif-compétences.medef.fr>, p.21

compétences.medef.fr, p.21

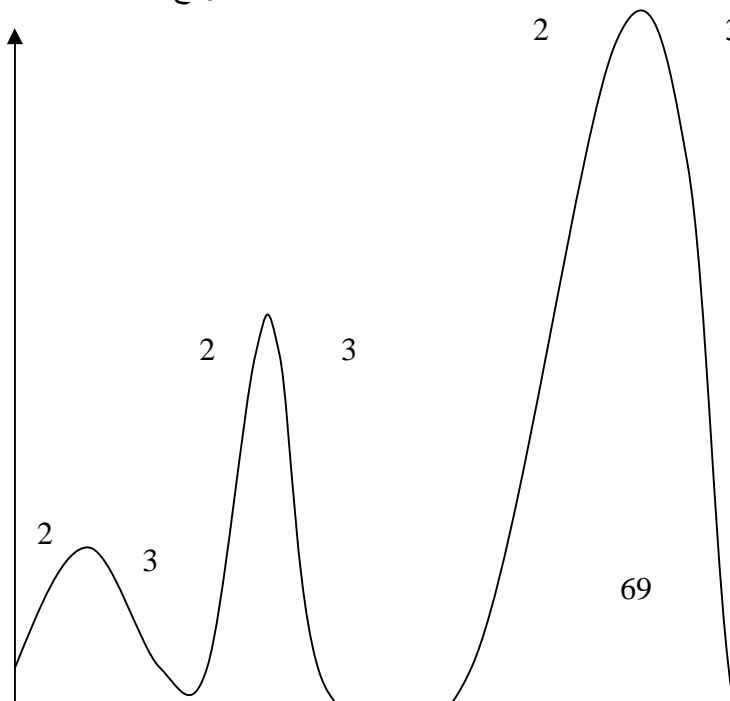
توضّح هذه المصفوفة إمكانيات إستغلال المهارات الحالية أو الجديدة للمؤسسات في الأسواق الموجودة أو المستقبلية، و بالتالي تنتج أربعة وضعيات أ، ب، ج، د. بحيث:

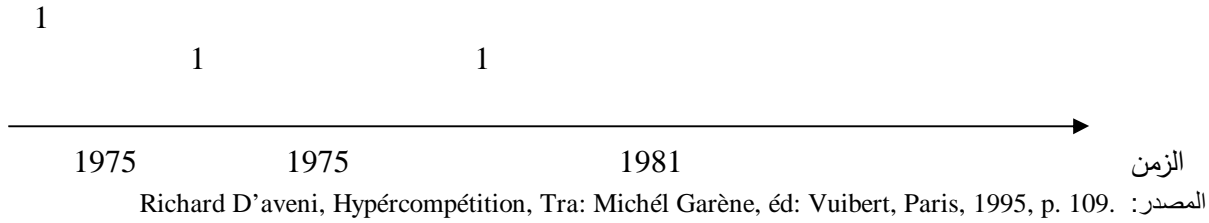
أ- **التدعيم**: تتموضع في هذه الخانة المؤسسات التي تبحث عن إمكانية تحسين وضعيتها في الأسواق الحالية، بالاستغلال الأمثل لمهاراتها الإستراتيجية الحالية (**الإحكام**).

ب- **السبق (التفوق)**: تبحث المؤسسة في هذه الوضعية عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية لحماية و توسيع حضورها في الأسواق الحالية. وكمثال عن ذلك نتعرف على إستراتيجية السبق التي تبنتها شركة Sony والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (19): إستراتيجية السبق لشركة Sony اعتمادا على المهارات الإستراتيجية

الأرباح





من خلال الشكل:

1: منتج جديد

2: أرباح مرتفعة

3: تراجع الأرباح

تبنت شركة Sony إستراتيجية السبق و التقدم، وذلك من خلال الإبداع بإستخدام موادها النادرة والتي تتمثل في المهارات، بحيث عرضت في البداية جهاز راديو جيبي في الوقت الذي كانت باقي الشركات تعتمد على شكل الحقيبة في نفس النوع من المنتج، وبعد تعدد محاولات التقليد من قبل المنافسين تقوم الشركة بتطوير أبحاثها فتنخفض أرباحها وبعد مدة تطرح في السوق منتوجا أكثر إبداعا لترتفع أرباحها من جديد و تغطي بذلك استثماراتها في البحث والتطوير. واستطاعت الشركة إذن التفوق على باقي المؤسسات مثل: Matsushiba اعتمادا على مهاراتها الإستراتيجية من جهة، ودقة اختيارها للوقت والدارنة المناسبين لعرض نتيجة إبداعاتها من جهة أخرى.

ج- التطوير: تحاول المؤسسات في هذه الحالة إنتاج منتجات أو عرض خدمات جديدة، إنطلاقا من المهارات الإستراتيجية التي تتوفر عليها، و بالتالي إيجاد أسواق جديدة.

د- الإبداع: تضم هذه الوضعية المؤسسات التي تبحث عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية للمشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

ويعرّف الإبداع على أنه عبارة عن اكتشاف منتج غير موجود اعتمادا على الموارد النادرة للمؤسسة مثل المهارات الإستراتيجية. ومصادره هي:

* السوق: من خلال التغذية المرتدة (feed-back) التي تسمح بمعرفة تطلعات المستهلكين و منتجات المنافسين.

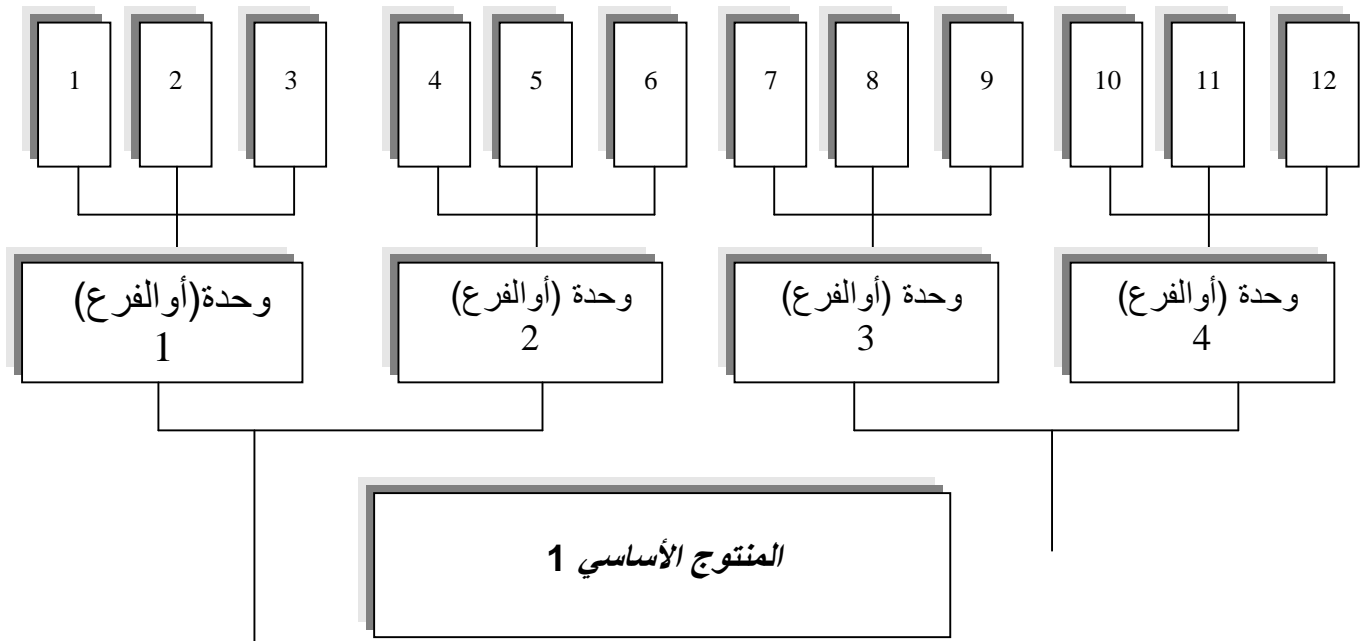
* البحث والتطوير داخل المؤسسة أو من المحيط حيث تستفيد المؤسسة من الاكتشافات التي تحدث خارجها.

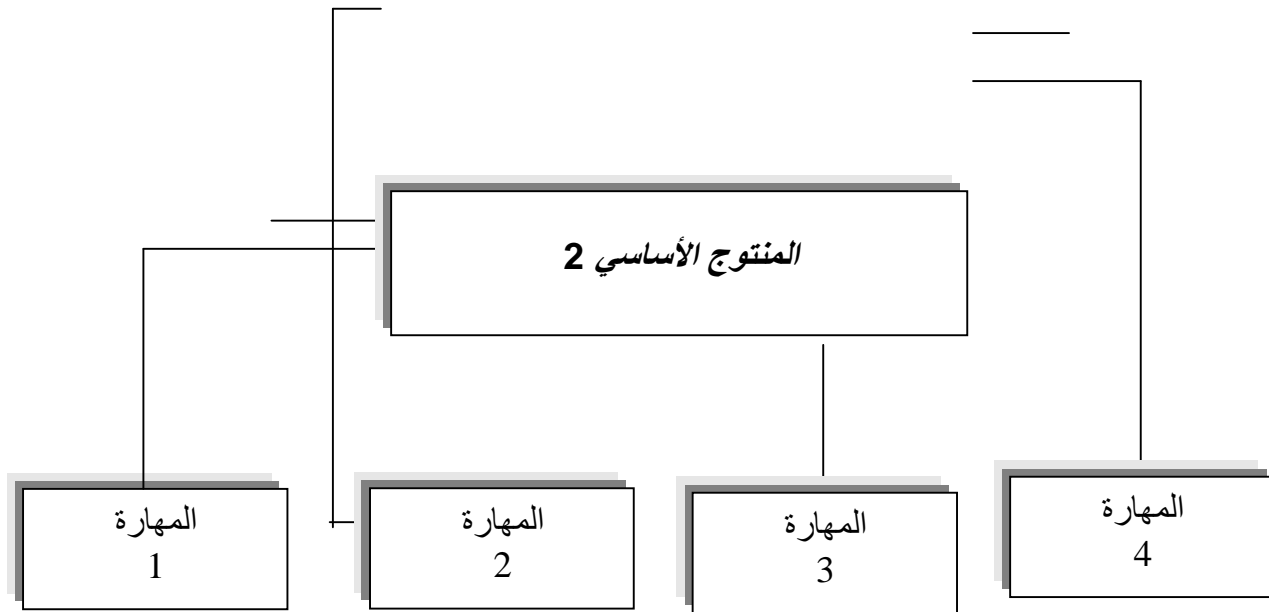
يمكن هذا التحليل المؤسسة من التخطيط الإستراتيجي لاحتياجاتها من المهارات، حيث أن كل وضعية تبين ماهي المهارات الموجودة (المكتسبة) في المؤسسة، و ماهي المهارات الضرورية للموقع في الأجزاء المرغوبة في السوق.

و لدراسة العلاقة بين هذه المهارات ومختلف الأنشطة في المؤسسة إقترح الباحثان Prahalad , Hamel نموذجا يأخذ شكل شجرة، تمثل هذه الأخيرة المؤسسة، أما الفروع الأساسية فتتمثل المنتجات الأساسية، بينما تمثل الفروع الصغيرة الوحدات، والأوراق تمثل المنتجات المباعة للزبائن و التي تعكس صورة المؤسسة في أذهانهم، فالأصل الذي يمثل الجزء المغذي إذن للمؤسسة هو المهارات الإستراتيجية، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (20): المهارات الإستراتيجية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المنتجات النهائية

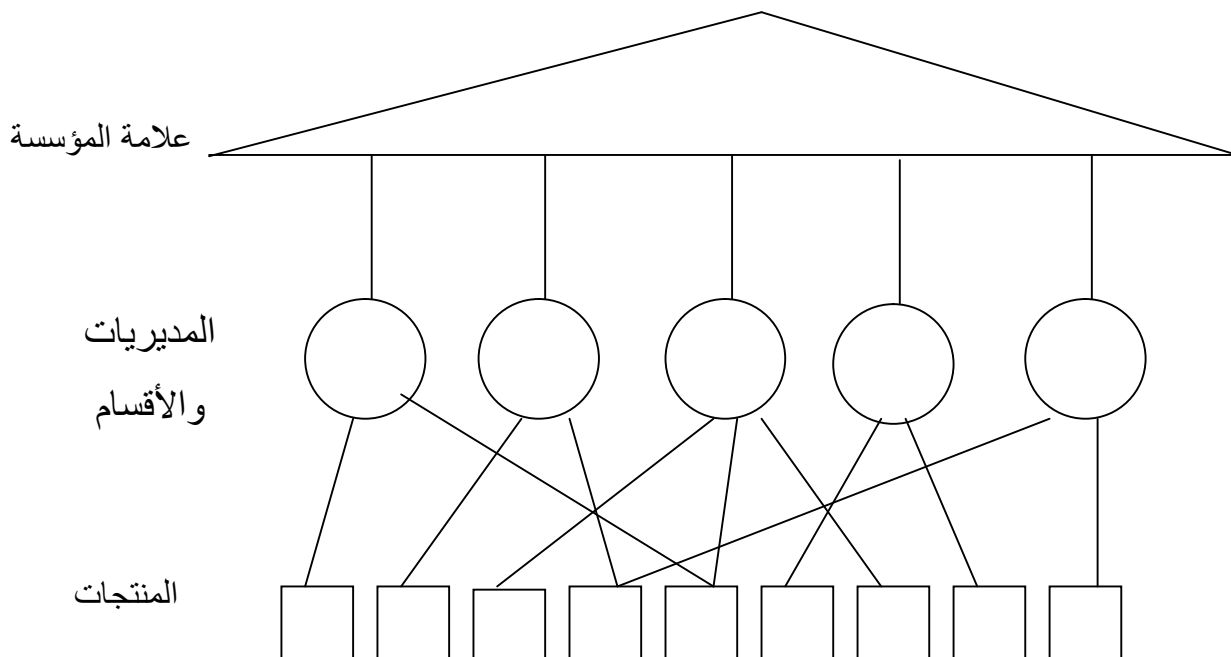


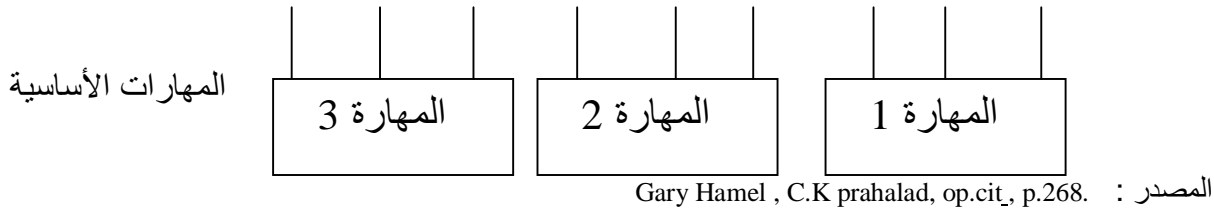


المصدر: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégie et organisation, 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2000, p.89 .

وفق هذا النموذج فإنه يجب إعادة التفكير في الإستراتيجية، ليس من خلال وحدات العمل أو التقسيم التنظيمي، ولكن من خلال تمييز المهارات التنظيمية المرتبطة بوحدات الأعمال و التنسيق فيما بينها، وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا، وتعكس المنتجات النهائية صورة المؤسسة لدى زبائنها والمحيط بشكل عام لذلك يمكن تصميم النموذج بالشكل التالي:

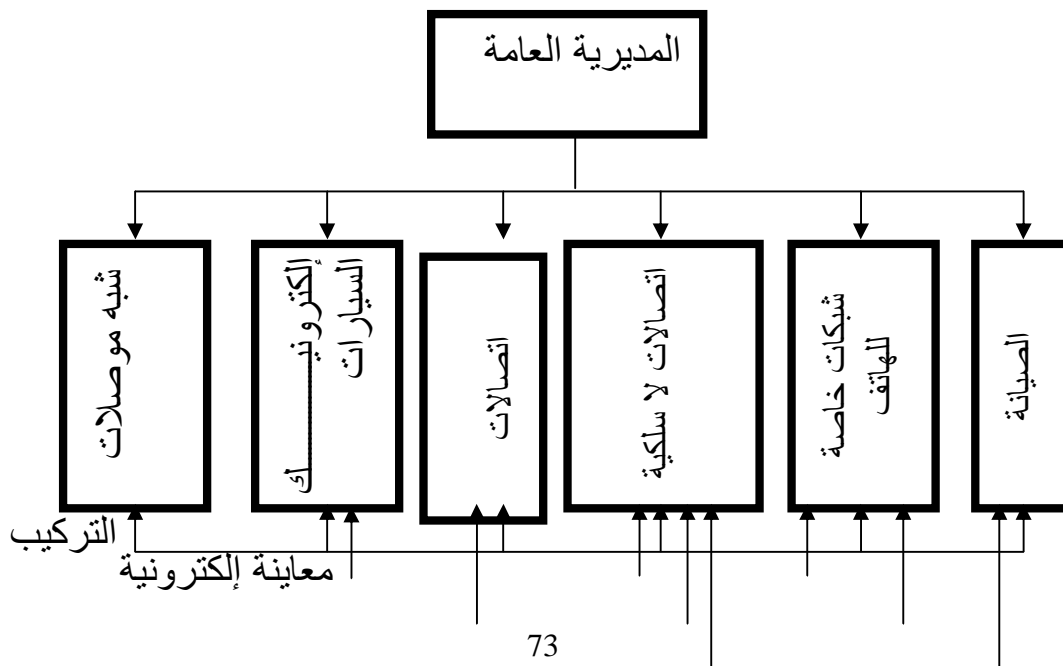
شكل رقم (21): العلاقة بين المهارات الإستراتيجية و صورة المؤسسة





ولإبراز أهمية هذا النموذج ندرج مثال الشركة الأمريكية MOTOROLA المختصة في مجال الإلكترونيك حيث قامت خلال الثمانينات بإجراء تغييرات تنظيمية لمواجهة المنافسة اليابانية الشديدة، بواسطة إعادة تحديد طبيعة نشاطاتها وتقسيمها حسب ما يحقق رغبتها المستقبلية (الريادة)، وأعدت تحديد المهارات التنظيمية –ومن خلالها الإستراتيجية-على أساس النشاطات الحالية والمستقبلية، وتقسيم هذه المهارات في أربع مجموعات تضم كل نشاطات المؤسسة وهي: التركيب، المعاينة الإلكترونية (التوسّع)، التحويل، والترميز أو التشفير (تحويل إلى رموز)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (22): دور المهارات في تحقيق التميز في شركة MOTOROLA



التحويل

الترميز

المصدر: Pierre - Xavier , Meschi, " le concept de compétence en stratégie" www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, p18.

حقوق التنسيق بين المهارات المتوفرة والاعتماد على المهارات الإستراتيجية للشركة التفوق على بعض منافسيها. و للتوضيح أكثر نبين في المطلب الموالي دور المهارات في تحقيق هذا التميز من خلال مساهمتها في إنشاء القيمة والذي يمثل ترجمة للمصفوفة السابقة.

المطلب الثالث: مساهمة المهارات الإستراتيجية في إنشاء القيمة

يقوم نموذج سلاسل القيمة بورتر على أساس تقسيم وظائف المؤسسة إلى أساسية منتجة للقيمة ومساعدة، بينما يقتضي منطق المهارات تصوّر المؤسسة على أنها سلسلة مهارات مرتبطة لا يمكن فصلها ترتقي - مجتمعة - إلى المستوى الإستراتيجي، و عليه فان كل المهارات المتواجدة بالمؤسسة يمكنها أن تشارك في إنشاء القيمة و بالتالي تحقيق التميز. إنطلاقاً من سلسلة القيمة نحدد ماهي الوظائف التي تضيف قيمة أكبر للمنتوج، نحدد ماهي المهارات الإستراتيجية في هذه الوظائف مثل: الشراء، المخزون، الإنتاج، ... وذلك بعد تحديد عتبة المهارات (Seuil de compétence) بحيث تضمن هذه الوظائف السير العادي للمؤسسة، وأخيراً ماهي المصادر التي من خلالها يمكن لهذه المهارات أن تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، وبالتالي فإن المؤسسة وعلى أساس هذه المهارات يمكن أن تتبنى إستراتيجية معينة لتحقيق ميزة تنافسية قد تكون تخفيض التكاليف أو تمييز المنتج أ الخدمة.

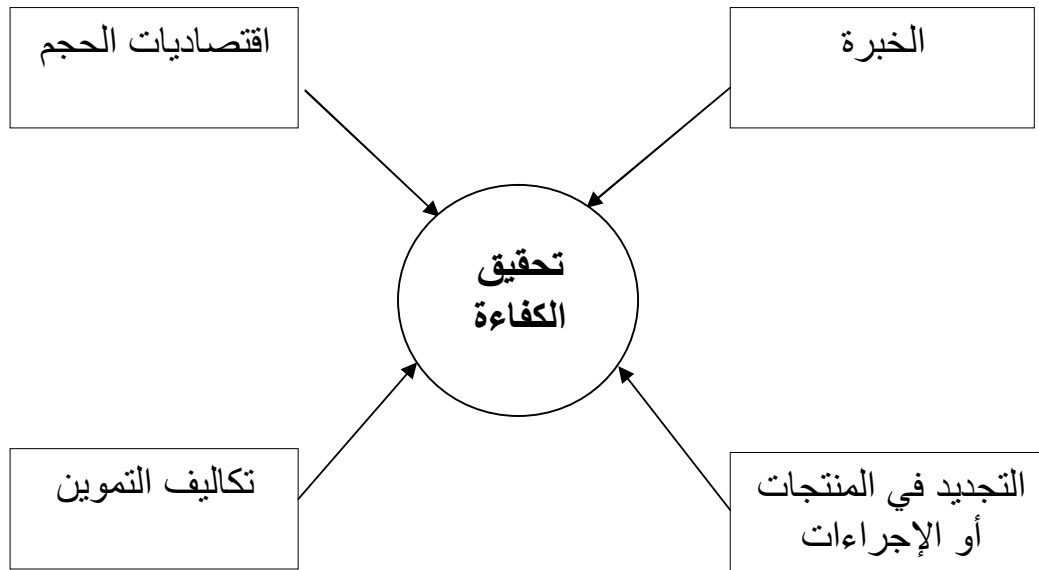
أولاً: المهارات الإستراتيجية و تخفيض التكلفة:

تترجم تخفيض التكلفة في الكفاءة، و تعرفّ الكفاءة على أنها مستوى الموارد الضرورية للحصول على قيمة معينة، و تحدّد بواسطة سلسلة من عوامل التكاليف⁽¹⁾، ومنه فمن المهمّ تحديد كل المهارات التي تساهم في كل من هذه العوامل (من خلال تحديد عتبة المهارات في كل الوظائف المتعلقة بهذه العوامل)، و بالتسيير المتجدّد لعوامل التكلفة يمكن تخفيض تكاليف المؤسسة وبالتالي تحقيق كفاءتها، ومنه تحقيق ميزة تنافسية، ومن أهم هذه العوامل:

(1) Jerry Johnson , Hevan scholes , op.cit, P .191.

إقتصاديات الحجم، تكاليف التمويين، التجديد في المنتجات أو الإجراءات والخبرة والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (23): عوامل تحديد الكفاءة



المصدر: Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, p. 197.

- **اقتصاديات الحجم (L'économies d'échelle):** الوفرة الناتجة من الحجم تؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي التحكم فيها خاصة تكاليف التوزيع أو النشر في الأسواق التجارية، المهارات الأساسية المتعلقة بهذا العامل العامل تتمثل في: القدرة على التعبئة من أجل الاستثمارات الضخمة، المهارات المتعلقة بالإعلان الواسع (حتى نضمن حجم المبيعات الذي يضمن الوفرة في التكاليف)، القدرة على تطوير وحماية شبكة عامة للشراكة والتوزيع...
- **تكاليف التمويين:** تعتمد بعض المؤسسات التجارية في تحقيق أفضلية تنافسية على قدرتها على تسيير مشترياتها من خلال علاقاتها القوية مع الموردين التي تضمن لها قدرة على التفاوض أكثر للحصول على أحسن سعر خاصة إذا كانت تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية، وبالتالي يمكن لها أن تخفض تكاليفها ومن ثمة أسعار البيع، كما أن توفر المواد الأولية في الوقت المناسب (بسبب هذه العلاقة مع الموردين) يؤدي إلى تخفيض تكاليف التخزين ومنها التكاليف الإجمالية. المهارات الأساسية هنا تتعلق بالقدرة على التفاوض، تسيير المخزون ...

- **التجديد في المنتجات أو الإجراءات:** حيث تعتمد بعض المؤسسات على تطوير إنتاجية اليد العاملة، مردودية المواد الأولية (الإستغلال الأمثل)، توسيع استعمال رأس المال المتداول أو إعادة صياغة بعض الإجراءات بما يضمن التجديد في المنتجات أو الخدمات.
- **الخبرة:** تعتبر مصدر ضروري لميزة التكاليف، وتعني الإستفادة من الخبرات السابقة، وتعتبر الشركات اليابانية لصناعة السيارات أحسن مثال على ذلك، وكذلك المؤسسات المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والتجارة الإلكترونية حيث تكون وتيرة التطور سريعة فتتخفف التكاليف مع النمو القوي للمنتجات أو الخدمات بسبب أثر الخبرات والتجارب السابقة.

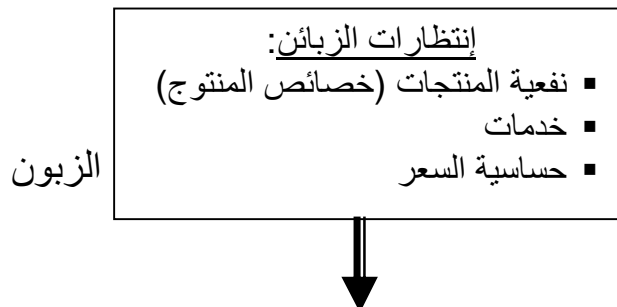
بالإضافة إلى مساهمة المهارات الإستراتيجية في تخفيض التكاليف من خلال تأثيرها على هذه العوامل فإنها تقلص حاجة المؤسسة إلى التغيير في كل وضع جديد مما يكلّفها كثيرا، لامتيازها بالمرونة كما ذكرنا.

ثانيا: المهارات الإستراتيجية وتحقيق الجودة:

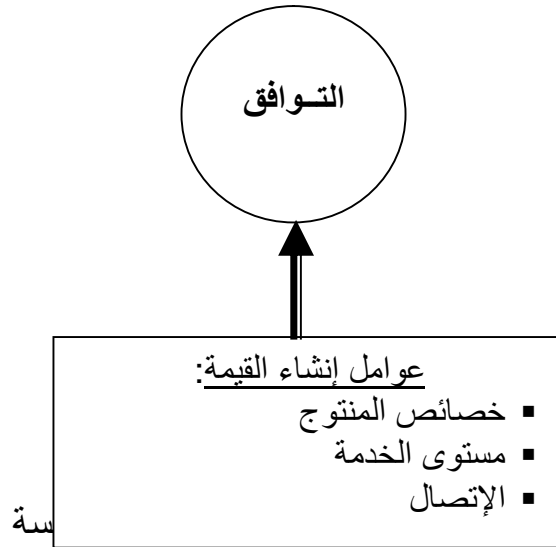
الجودة تترجم في الفعالية، و تعرف الفعالية بأنها مستوى القيمة التي يمكن الحصول عليها من خلال مستوى معين من الموارد (1). وترتبط الفعالية بمهارات المؤسسة المستخدمة

من أجل أن تتوافق منتوجاتها وخدماتها مع إنتظارات الزبائن، أي أن المؤسسة تبحث عن المهارات الأساسية التي تضمن تحقيق الفعالية من خلال: التطابق بين خصائص منتوج المؤسسة مع تلك التي ينتظرها الزبون، التوافق بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتوج مع إنتظارات الزبون، والتي يعبر عنها بمصادر الفعالية ومعايير لتقييمها، والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (24): تقييم الفعالية



(1) Idem, p.196.



المصدر: Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, p. 196.

- **التطابق:** بين خصائص منتج المؤسسة مع تلك التي ينتظرها الزبون، مع الإشارة إلى السعر الذي يجب أن يكون بمستوى هذه الخصائص، حيث أن الزبون لا يتردد في دفع سعر مرتفع إذا كان المنتج يتميز بجودة عالية. المهارات الأساسية هنا تتعلق بالعملية الإنتاجية: تطوير المنتجات المقدم، تسيير الجودة، والإبداع

- **التوافق** بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتج مع إنتظارات الزبون مثل: التسليم، تصليح المنتج، إرشادات حول الإستعمال ...، المهارات التي تعتبر إستراتيجية في هذه الحالة ويجب أن تركز عليها المؤسسة هي المتعلقة بخدمة الزبون.
- **الاتصال** مع الزبائن قبل بعد عملية الشراء أي العلاقة بين الزبون والمؤسسة يضيف قيمة للمؤسسة لأنه يعتبر نوع من الإشهار ينعكس إيجابيا على صورتها أو علامتها. كما حثت معايير الجودة (ISO) على الإهتمام بالمهارات في المؤسسات فعلى سبيل المثال نذكر: (1)

(1) Alain Meignant , ressources humaines, déployer la strategie,op.cit , pp.108,109.

- **معيار 9000 إصدار 2000:** هذا المعيار يركز كثيرا على قدرة المؤسسات على الإستجابة لإنتظارات زبائنها و إحتياجاتهم ، حيث لا يمكن التّقدم باستمرار دون الإهتمام بكل شركائها (الأطراف الآخذة) .
- **معيار 9001 الجديد** (الذي عوّض المعايير القديمة 9001، 9002، 9003) :يتعلّق بتوضيح أهمية الأفراد في نجاح المؤسسة أكثر من الإصدار السابق .
- **معيار 9004:** حدّد الخطوط الموجهة لنظام الجودة حيث إعتبر أن إشباع هذه الإحتياجات والإنتظارات من أهم مسؤوليات الإدارة العامة للمؤسسة، فركز على المعارف ، المهارات و تطويرها ، التحفيز ، الرضا الوظيفي ...، فمثلا يوضح في الجزء المعنون بـ " المهارات، التكوين، التأهيل و التحسين " أن التنظيم في المؤسسة يجب أن يشتمل على إجراءات يومية تتعلق بـ :
 - ← معالجة التكوين قياسا مع الإحتياجات المحددة (تحديد دقيق للأفراد ، الإمكانيات...).
 - ← تحديد الإحتياجات من المهارات و التكوين.
 - ← تقييم فعالية التكوين في أوقات محددة.
 - ← تثبيت (تدوين) وحفظ التسجيلات الملئمة المتعلقة بالتكوين المهني و الأساسي والمهارات و الخبرات.
- كما نصّ هذا المعيار على ضرورة التحسين على مستوى العمالة (من حيث الكم والكيف) على مستوى كل وظيفة بما يتلاءم مع:
 - ← الخضوع لسياسة و متطلبات نظام تسيير الجودة.
 - ← التأثير الحقيقي و الفعّال لمختلف النشاطات المهنية على تحقيق الجودة.
 - ← زيادة الأداء الفردي.
 - ← تحقيق النتائج المتوقّعة قياسا مع الإجراءات الخاصة.
- نستنتج إذن أن المهارات، و التكوين (بصفته من أهم أساليب المهارات) يحتلان أهمية بالغة في نظام تسيير الجودة المحدّد بالمعايير العلمية، و هذا مؤشّر قويّ لمدى تأثير هذا المورد في تحقيق فعالية للمؤسسة.

نستنتج من كل ما سبق أنه على المؤسسة الإعتماد على قوة المهارات الإستراتيجية (من خلال الخصائص الموضحة في نظرية الموارد والمهارات) لبناء مزايا تنافسية طويلة، غير أن المشكل الأساسي يكمن في تقييم هذه المساهمة لمهارات في القيمة المنشأة للمؤسسة.

في هذا الصدد ظهرت عدة محاولات منها طريقة معامل Tobin (Coefficient q de tobin) التي تعتبر أن قيمة الموارد غير المادية هي نسبة القيمة الحالية الصافية لإيرادات المنتجات (بسعر السوق) إلى استثمارات المؤسسة لإنشاء أو تطوير هذه الموارد أي:

القيمة الاقتصادية/القيمة المحاسبية، وتساوي:

$$1 + \frac{E}{C - t_c} \left[1 - \left(\frac{1 + t_c}{1 + c} \right)^n \right]$$

بحيث:

E : هي الفرق بين ربح هذه الموارد وتكلفتها

C : تكلفة الموارد

T : نسبة نمو الموارد

n : المدة (عدد السنوات) حتى يتساوى الربح وتكلفة الموارد (E=0)

بصفة عامة على المؤسسة:

- جرد كل الموارد التي تتوفر عليها، ثم خصائصها وتعيين تلك المتعلقة مباشرة بتحقيق الأهداف
- التركيز على المهارات الإستراتيجية التي تبحث عن التوازن في المجالات الثلاثة المذكورة سابقا.
- الاستفادة من خبرات الآخرين. بالإضافة إلى إختيار الفترات المناسبة لعرض المنتجات أو الخدمات.

في إطار بناء المزايا التنافسية على أساس المهارات، يرى البعض أن المهمة الأولى للمؤسسة هي السبق في حيازة الموارد النادرة، في حين يركز آخرون على الإنتاج الذاتي للمهارات

(Autoproduction) أي محاولة المؤسسة إنشاء مهارات إستراتيجية جديدة إنطلاقاً من تلك التي تتوفر عليها بالإعتماد خاصة على الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية (Knowledges workers)

المطلب الرابع: مساهمة العوامل الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية

رغم أن امتلاك المؤسسة لمهارات إبداعية يعتبر أمراً ضرورياً لحيازة ميزة تنافسية، إلا أن ذلك غير كاف، بل يجب توفر عوامل أخرى تساهم وتسهّل إنشاء القيمة ومن أهمها التحفيز و الاتصال والقيادة.

أولاً: التحفيز

تعرف الحوافز على أنها مثيرات تحرك السلوك و تساعد على توجيه الأداء، وتتمثل أهم أنواع الحوافز المستخدمة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة في:

1- الحوافز المادية: مثل: الأجور، المكافآت والمنح المادية، الحصص من الأرباح والمزايا العينية ...

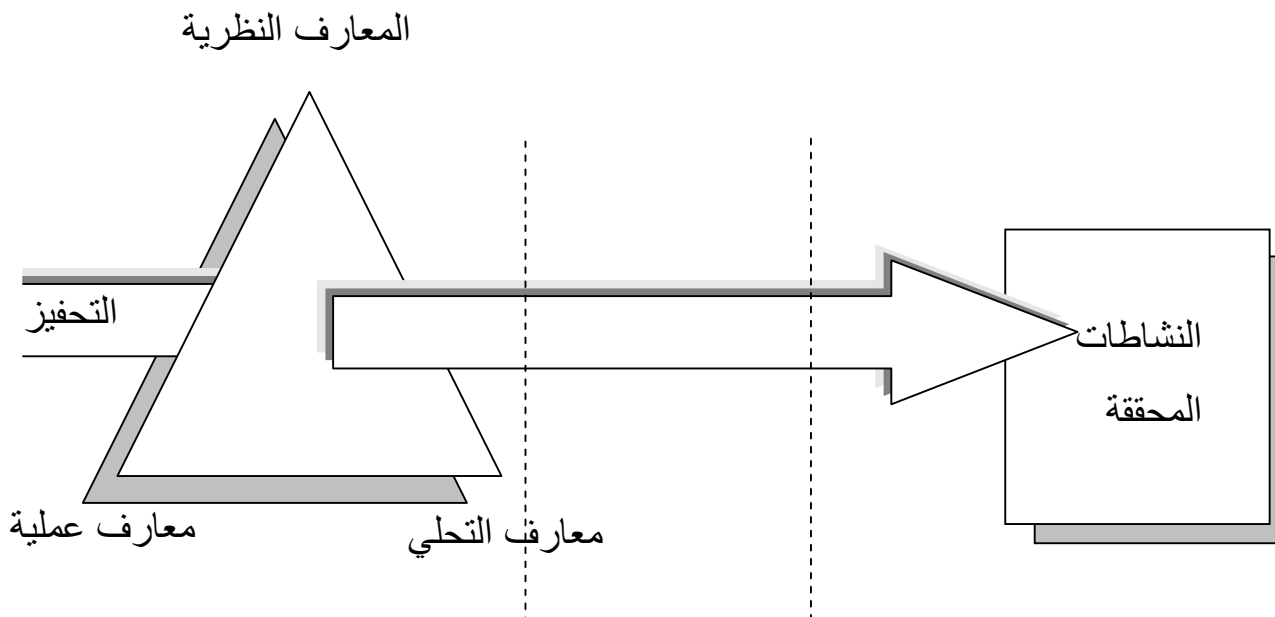
2- الحوافز المعنوية: مثل: الوظيفة المناسبة، ضمان الاستقرار في العمل، منح فرص التكوين و التعلم، توفير نظام عادل للترقية والمكافآت وهذا يكون باعتماد منطق المهارات،

تفويض السلطات، علاقات عمل جيدة، ترك مجال للأفراد للإبداع والمشاركة في إتخاذ بعض القرارات ...

3- الحوافز الوقائية: هي حوافز تعمل على المحافظة على مستوى الأداء و تمنعه من التدهور، غير أنها لا تؤدي بذاتها إلى تحسين الأداء و أهمها: ظروف العمل المريحة، مكان العمل الصحي، توفر إمكانيات العمل المادية، ساعات العمل المناسبة ...، إذا أخذنا ظروف العمل كمثال -وموازاة مع موضوع بحثنا- يمكن أن نقول أن لها تأثير كبير في جعل المهارات تتوافق مع الوضعيات المهنية في المؤسسة، وتعتبر من أهم المحفزات وتنعكس بدرجة كبيرة على الحالة النفسية للفرد والتي تتضح من خلال قيامه بالنشاطات الموكلة إليه، ففي حالة كون هذه الظروف جيدة وملائمة تبرز مهارات الأفراد والجماعات.

إذن بصفة عامة يعتبر التحفيز عامل مهم في إبراز المهارات الفردية والجماعية، بحيث أن الفرد بحاجة إلى محفزات (مادية ومعنوية) أثناء تلقيه التكوين لتسهيل إكتسابه للمعارف النظرية، العملية وحتى السلوكية، وبعد التكوين خاصة أي في الوضعيات المهنية أين يتم إستغلال هذه المهارات، ومن الجوانب المهمة في التحفيز التركيز على بعث روح التعاون بين الأفراد وتبادل المعارف مما يسمح بظهور مهارات تنظيمية والتي قد تكون إستراتيجية تمكن المؤسسة من إنشاء القيمة ونتيجة التحفيز تظهر على مستوى الأداء الفردي والأداء الجماعي، حسب ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (25) : دور تحفيز المهارات في تحسين الأداء



مجالات الأداء مجال المهارات المكتسبات من التكوين

المصدر : Cuy le boderf , Sergé Barzucchetti , Francine Vincent, comment manger la qualité de l'information, p.

108

ثانياً: سياسة الاتصال والقيادة

الاتصال يعني الحركة المستمرة والمتميزة التي تضمن الإنسياب وتدفق المعلومات، الأفكار، الأوامر، الرموز والبيانات من فرد لآخر أو بين مجموعة، من أجل إتخاذ قرارات سليمة وفعّالة.

و عملية الاتصال السليمة هي التي تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدّلات الأداء ويتحقق ذلك من خلال:

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

- تحديد المشاكل وطرق علاجها.

- توجيه العاملين وإرشادهم وإصدار الأوامر والتعليمات.

- محاولة التأثير على اتجاهات وسلوكيات الأفراد وتنمية وتشجيع روح المبادرة والإبداع لديهم.

- تحميل الأفراد المسؤوليات بغية بعث روح المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تنمية الشعور بانتماء الأفراد إلى المؤسسة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على العمل أكثر.

كما يعتمد المسير وبدرجة كبيرة على تبادل المعارف بين الأفراد مما يسمح بتطوير مهاراتهم، واكتشاف مهارات جديدة، مما يساعد في تحسين الأداء وهنا يظهر دور القيادة، بحيث يجب أن يوجه القائد أفراد المجموعة (العمال) إلى أنماط و أساليب سلوكية تنمّي روح التعاون بينهم.

إن القيادة الجيدة هي التي تنسق بين ثلاثة أمور وهي:

1- متطلبات العمل: مثل تحديد خطة للعمل وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد، المراقبة والتقييم..

2- متطلبات الأفراد: الإصغاء إلى إنشغالات الأفراد، السماح بمشاركة الأفراد في حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل، الاعتراف للأفراد بخبراتهم وحسن أدائهم...، الإعتماد على تكوين الأفراد.

3- متطلبات الجماعة: المحافظة على الانضباط وسط المجموعة، بث روح التعاون، تأمين الاتصال بين الأفراد، التكوين الجماعي للأفراد

خلاصة الفصل الثاني:

يعتمد تحقيق تفوق المؤسسة على تحليل الوضعية التنافسية على مستوى قطاعها من جهة، وتحليل أنشطتها التي ترتبط بشكل سلسلة القيمة من جهة أخرى، ومن أهم هذه الأنشطة الموارد البشرية لما تتميز به من مهارات، وبإدراك المؤسسات لقيمة هذا المورد الإستراتيجي - إذ يعتبر من العوامل الأساسية للنجاح- ظهرت نظرية الموارد والمهارات التي تكمل التوجه الكلاسيكي بشأن تحقيق الميزة التنافسية، غير أن ذلك لا يتوقف على التسيير الفعال للمهارات فحسب، بل يتعلق أيضا بتوفر المناخ المناسب لإستغلال هذه المهارات والمتمثل أساسا في تصميم سياسة تحفيزية الأفراد، تعديل شبكات الاتصال بين الأفراد وأساليب القيادة، وتحسين ظروف العمل بصفة عامة ... مما يضمن أداء جيد في المؤسسة وبالتالي تحقيق التميز.

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة، نحاول في هذا الفصل توضيح آليات العلاقة بين مهارات الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التسييرية وتحقيق التميز والتفوق لهذه المؤسسة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.CA.B)، وفي الحقيقة فإن هذا الاختيار لم يكن نتيجة الصدفة، بل لعلمنا بالموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسة في السوق الوطنية في مجال نشاطها نظراً لجودة منتوجاتها، لذلك حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز واقع المهارات: كيف تسيّر وكيف تسيّر أنشطة الموارد البشرية على أساسها، وما هو دورها في تحقيق الجودة لمنتجات المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث. نتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة والتعريف بها: نشأتها، نشاطها، وتنظيمها في المطلب الأول، ثم واقع تسيير المهارات في المطلب الثاني، مساهمة المهارات في تسيير أنشطة الموارد البشرية في المطلب الثالث. في المبحث الثاني نبين الإطار المنهجي للبحث من خلال التعرف على أدوات جمع البيانات في المطلب الأول، الوسائل الإحصائية في المطلب الثاني، ثم عينة البحث في المطلب الأخير. ونعرض في المبحث الثالث تحليل نتائج الاستبيان في المطلب الأول ثم تفسيرها في المطلب الثاني، كما نحاول تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة الميدانية، لنخلص في الأخير إلى استنتاج مساهمة المهارات في المؤسسة في تحقيق جودة منتوجاتها وبالتالي تميزها كما نحاول تقديم بعض الإقتراحات.

المبحث الأول: واقع تسيير المهارات في مؤسسة (EN.I.CA.B)

قبل التعرف على واقع تسيير المهارات في مؤسسة (EN.I.CA.B) ودوره في تحقيق الجودة، نتطرق أولا وبايجاز إلى التعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، ونشاطها من خلال المطالب الأول. في هذا المبحث على نشأة المؤسسة، وحداتها التنظيمية، و نشاطها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة (EN.I.CA.B)، هيكلها التنظيمي، ونشاطها**أولا: التعريف بالمؤسسة**

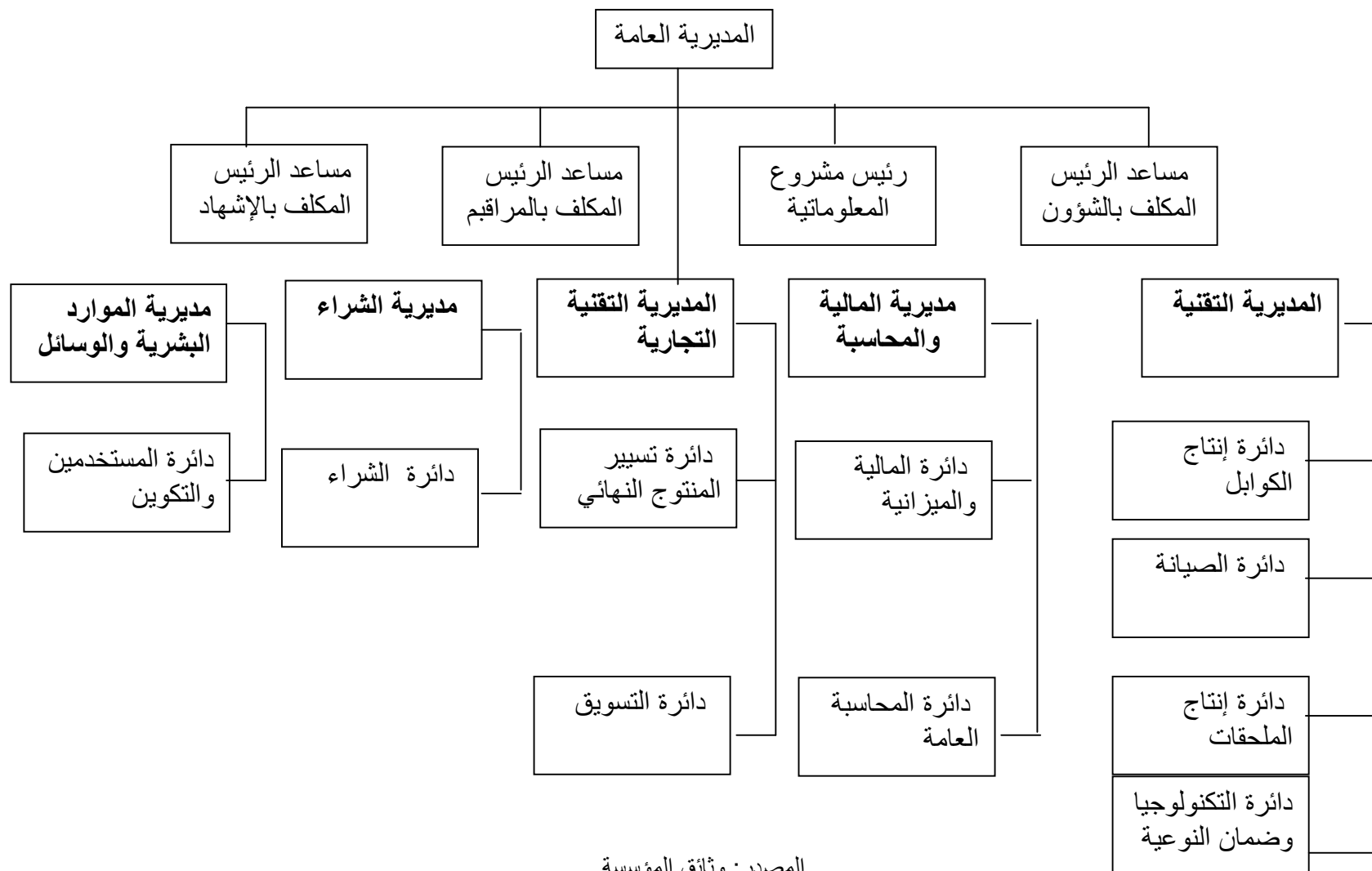
نشأت وحدة بسكرة لصناعات الكوابل بموجب المخطط الرباعي الأول (1980-1984) بغطاء مالي قدره 1520 مليون دج، حيث تفرّعت عن المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر بمقتضى المرسوم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 إلى جانب وحدة جسر قسنطينة بالقبة (تختص في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا) ووحدة واد السمار بالحراش (تختص في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 55000 طن سنويا). وابتداء من 01/01/1998 أصبحت هذه الوحدة مستقلة بذاتها (فيما يتعلق باتخاذ القرارات التسييرية).

تقع الوحدة في المنطقة الصناعية، غرب المدينة، تقدر مساحتها بـ 42 هكتار، تختص في صناعات الكوابل، وتعتبر من أهم الوحدات على المستوى الوطني حيث تغطي منتوجاتها نسبة كبيرة من السوق الوطنية، وكذلك على المستوى الإفريقي، وتبلغ طاقة الإنتاج التعاقدية للوحدة 28606 طن سنويا.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

كانت الوحدة تتبع أسلوب الدوائر قبل إعادة هيكلة المؤسسة الأم، وابتداء من سنة 1998 أجريت على الهيكل التنظيمي عدة تغييرات، وأصبحت الوحدة تتبع أسلوب المديرية وأعيد النظر في تنظيم الوظائف: إما بإضافة وظائف جديدة أو إجراء تعديلات أو التخلي على البعض. وأصبح الهيكل التنظيمي بالشكل التالي:

شكل رقم(26): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة



تكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة (EN.I.CA.B) - حسب ما يوضحه الشكل - من:

المديرية العامة: تقوم بالإشراف على مختلف المديريات الفرعية والمتابعة والتنسيق بين مختلف مهامها وذلك بمساعدة مجموعة إستشارية مكونة من:

- **مكلف بالشؤون القانونية والنزاعات:** يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارة، والخارجية بين المؤسسة والموردين أو العملاء.

- **مكلف بالإعلام الآلي (رئيس مشروع المعلوماتية):** يهتم باستقبال التقارير الشهرية للمؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات.

- **مكلف بمراقبة الحسابات:** يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ الخاصة بالصادر والوارد.

- **مكلف بالإشهاد:** مهمته المصادقة على المنتج للمحافظة على جودته.

وتندرج تحت المديرية العامة خمسة مديريات فرعية:

1/ المديرية التقنية: تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج وتضم أربعة دوائر هي:

* **دائرة إنتاج الكوابل:** تعتبر من أكبر الدوائر في المؤسسة تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها منذ دخول المادة الأولية إلى غاية تعبئة الكوابل في البكرات، وتضم خمسة مصالح وهي: مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة العزل PVC، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل والتغليف PVC، مصلحة التجميع والتغليف PVC.

* **دائرة الصيانة:** تهتم بعمليات صيانة وسائل الإنتاج، والآلات الميكانيكية ووسائل النقل والتكليف وتأمين الطاقة الكهربائية وتشرف على أربعة مصالح: الصيانة الميكانيكية، الصيانة الكهربائية، صيانة عتاد النقل والتكليف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

* **دائرة إنتاج الملحقات:** مهمتها تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتجديد المياه في الورشات، وتزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات، كما تقوم بإنتاج حبيبات PVC واسترداد النفايات من مختلف الورشات، وتضم المصالح الثلاثة التالية: مصلحة إنتاج حبيبات PVC، مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع، مصلحة المنافع.

* **دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية:** تهتم بمراقبة المنتج التام الصنع وتحديد مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، مراقبة الجودة، ومراقبة المواد المشتراة من داخل

الوطن وخارجه وفقا لمعايير محددة، كما تسند لهذه الدائرة مهمة البحث والتطوير، وتشرف على المصالح التالية: مصلحة التكنولوجيا، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.

2/ مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبة لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة، وتضم دائرتين:

* **دائرة المالية:** تهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة، والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات، وتتكون من مصلحتين: مصلحة المالية، مصلحة الميزانية.

* **دائرة المحاسبة العامة:** تهتم بمتابعة المصاريف من المدخلات والمخرجات، وتضم مصلحتين: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

3/ المديرية التقنية التجارية: تهتم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالتوزيع النهائي للمنتج، تتكون من دائرتين:

* **دائرة تسيير المنتج النهائي:** تشرف على تهيئة الكابل، وإضافة اللمسات الأخيرة قصد تسويقه، وتضم مصلحتين: مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

* **دائرة التسويق:** تقوم بتوزيع المنتج النهائي من خلال مصلحتي: البيع، والتسويق.

4/ مديرية الشراء: مهمتها مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات، وتضم بدورها ثلاث مصالح: مصلحة التموين والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

5/ مديرية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من تأهيل العاملين، تأمين ظروف العمل الملائمة، تأمين وسائل النقل والتجهيزات، وتضم من خلال دائرة المستخدمين والتكوين المصالح التالية: تسيير المستخدمين، التكوين والخدمات الاجتماعية، الوقاية والأمن والوسائل العامة.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومراحل العملية الإنتاجية:

1/ نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها: مغزولة وغير مغزولة، منزلية وصناعية، يصل عددها إلى 440 نوع منها 300 نوع - في المتوسط- يتم إنتاجها باستمرار (ترد في أغلب الطلبات) ⁽¹⁾. تقسم كل هذه الأنواع ضمن

(1) رئيس مصلحة التكوين.

مجموعات كل مجموعة تضم كوابل مشتركة في بعض الخصائص، وتسمى عائلات الكوابل ويبلغ عددها (06) عائلات وهي:

- 1- كوابل منزلية (Domestiques): يتراوح ضغطها بين 250 و750 فولط، تصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة PVC، وتشمل هذه المجموعة حوالي 129 نوع.
- 2- كوابل صناعية (Industriels): يتراوح ضغطها بين 600 إلى 1000 فولط، وتصنع من مادتي النحاس والألمنيوم، وتعزل بمادتي PVC أو PRC، وتشمل المجموعة 70 نوع.
- 3- كوابل ذات الضغط المتوسط (Moyens tensions): يتراوح ضغطها من 1000 إلى 30000 فولط، تصنع من النحاس والألمنيوم، وتعزل بمادة PRC وتشمل حوالي 70 نوع.
- 4- كوابل هوائية (Aériens): وتسمى أيضا كوابل التوزيع، تصنع من الألمنيوم وخليط من الألمنيوم، المغنزيوم والسليسيوم (يرمز له بـ AGS).
- 5- كوابل ذات الضغط العالي: يفوق ضغطها 30000 فولط.
- 6- كوابل المولاك (Almelec)

بالإضافة إلى أنواع أخرى لا تشملها هذه العائلات.

كما تقوم المؤسسة بإنتاج:

- البكرات الخشبية للف الكوابل، وتصدر جزء منها إلى وحدة القبة.
- مادتي PVC و PRC، وهما عبارة عن حبيبات يتم تغليف الكوابل بها والاختلاف بين النوعين يكمن في أن PVC هي حبيبات لتغليف الكوابل المنزلية، بينما تحتوي PRC على مواد كيميائية خاصة وتكون في بعض الكوابل الصناعية (الكوابل التي تخضع لضغوطات خارجية مرتفعة).

ثانياً: مراحل العملية الإنتاجية:

* تمر عملية إنتاج الكوابل بالمراحل الآتية:

- 1- مرحلة القلد: هي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم من قطره الأصلي إلى القطر المطلوب عن طريق آلات متخصصة متواجدة بورشة القلد، وتعتبر هذه المرحلة أهم مراحل الإنتاج وتتم وفق ثلاثة نماذج حسب السمك المطلوب للكابل وهي:
 - سلك خشن: يتراوح سمكه بين 1,20 مم — 08 مم
 - سلك متوسط: يتراوح سمكه بين 0,33 مم — 1,20 مم

- سلك رقيق: يتراوح سمكه بين 0,15 مم — 0,33 مم

2- **مرحلة الظفر:** هي تجميع عدد معين من الأسلاك (بعد تقليص سمكها).

3- **مرحلة العزل:** هي عملية تغليف الأسلاك بمادة عازلة (PVC أو PRC).

4- **مرحلة التجميع:** هي عملية ظفر الأسلاك المعزولة مع بعضها البعض .

5- **مرحلة التسليح (التذريع):** تليف شريط واقى (من النحاس أو الألمنيوم) على الكابل لحمايته من الضغوط الخارجية خاصة بالنسبة للكوابل الصناعية.

6- **مرحلة التغليف:** هي آخر عملية وتتمثل في تغليف التذريع (الشريط الواقي) وبانتهاء هذه المرحلة يكون الكابل تام الصنع.

بعد إنتهاء عملية إنتاج الكوابل وقبل تسويقها تخضع للمراقبة وتكون هذه الأخيرة في أغلبها آلية مما يسمح باكتشاف العطب مهما كان نوعه، حيث تحوز المؤسسة على وسائل تكنولوجية جد متطورة في هذا المجال تمكنها من تحديد مكان ونوع العطب بدقة. هذا بالإضافة إلى المراقبة العينية وكل هذا يدخل في إطار الصيانة ومراقبة الجودة⁽¹⁾.

* بالنسبة لإنتاج (PVC) فإن هذه المادة ترد إلى المؤسسة على شكل مسحوق يتم إدخاله إلى مراكز الخلط (CM) ليتحول بعد عدة مراحل إلى حبيبات (PVC) المستعملة في التغليف.
* كما تقوم المؤسسة — كما ذكرنا- بإنتاج البكرات الخشبية في ورشة خاصة، باتباع نفس الطرق الحالية المستعملة في النجارة الصناعية.

و لصنع كل هذه المنتجات تحتاج المؤسسة إلى مواد أولية تتحصل على البعض منها من داخل الوطن بينما تستورد أغلبها من الخارج نظرا لعدم توفرها في الوطن (لإنعدامها أو لعدم استخراجها بعد)، أو لارتفاع تكاليف الحصول عليها من الوطن (نظرا لندرتها). وأهم هذه المواد الأولية: سلك ولفائف النحاس، سلك الألمنيوم، المواد العازلة (PVC, PRC) ...

عندما إنشاء المؤسسة كان من المقرر أن تنتج 28606 طن سنويا من الكوابل (الطاقة التعاقدية)، وقد حققت هذا المستوى، وكانت تتبع أسلوب الإنتاج المستمر طبقا لسياسة الدولة غير أن ذلك عرضها لخسائر ضخمة نتيجة إرتفاع تكاليف التخزين، وكساد المنتج، مما اضطرها إلى تغييره فأصبحت تعتمد على أسلوب الإنتاج حسب الطلب⁽²⁾. ويبلغ متوسط

(1) رئيس فرع التكوين.

(2) رئيس مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

الإنتاج المطلوب 15000 طن سنويا، غير أن الإنتاج الفعلي للمؤسسة يصل أحيانا إلى 18000 طن سنويا بحيث تصرف هذا الفارق (3000 طن) إلى بعض عملائها (أهم العملاء)، ويعود جزء كبير من أرباحه إلى العمال (المكافآت، تحسين ظروف العمل...)، والطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحقيقة تفوق هذا المستوى. أما عن سير الطلبات فيتم كالتالي:

بعد أن تتلقى مصلحة التسويق الطلبية يتم التفاوض بين الطرفين والاتفاق حول نوع و كمية المنتج، الوقت المطلوب، وخاصة السعر، ثم يتم جمع كل الطلبات (الخاصة بالسنة القادمة) وعلى أساسها يتم إعداد خطة الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات (حالة وسائل الإنتاج، الطلبات المستعجلة أو الموسمية التي قد ترد في أي وقت، توفر المواد الأولية، اليد العاملة...)، ثم وبالتنسيق بين كل المصالح والوحدات تقوم مصلحة تخطيط الإنتاج بتحديد وتيرة الإنتاج (تلغى فترة العطلة)، وبعد التعديل (إلغاء بعض الطلبات، إدراج الطلبات المتأخرة...) تتم المصادقة على البرنامج الإنتاجي النهائي وإرسال نسخ منه إلى المصالح المعنية لتعد هي الأخرى برامجها، ثم تشرع في الإنتاج مع بداية السنة.

المطلب الثاني: واقع تسيير المهارات في المؤسسة

يبلغ عدد عمال مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة 986 عاملا يتوزعون على أكثر من 420 مناصبا* ويصنفون حسب تنظيم المؤسسة إلى خمسة أصناف وهي الإطارات المسيرة الإطارات السامية، الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (02): أصناف عمال المؤسسة

عدد العمال	الصنف
06	الإطارات المسيرة
12	الإطارات السامية

* نظرا للوضعية التنافسية للمؤسسة، ولأن أغلب المناصب المستحدثة تتعلق بسياسة تسيير المهارات فإنه لا يمكن الحصول على عدد المناصب

55	الإطارات
249	أعوان التحكم
664	أعوان التنفيذ
986	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وتتعلق هذه المعطيات بالفترة التي أجريت فيها الدراسة، إذ أن عدد العمال في المؤسسة يتغير - بالزيادة أو النقصان- تبعا لاحتياجاتها ففي حالة زيادة وتنوع الطلبات مثلا تلجا إلى الاستعانة بالأفراد ذوي العقود المؤقتة قصد توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب.

إبتداء من سنة 1999 شرعت المؤسسة في وضع سياسة خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم في نوعية المنتج، وبالفعل توصلت إلى الحصول على علامة إسهاد الإيزو 9002 سنة 2001، ثم إيزو 9001 في نوفمبر 2003 (ملحق رقم: (1))، ومن أهم هذه المناهج والطرق تلك المتعلقة بتسيير المهارات هذه الأخيرة التي تعتبر من متطلبات الحصول على هذه الشهادة (الملحق رقم: (2)) وذلك من خلال التكوين.

في هذا المجال (تسيير المهارات) قامت المؤسسة بعدة إجراءات وإتباع برنامج موثق (الملحق رقم: (3)) يمكن تجسيده عمليا منذ سنة 2002 (الإجراءات المتعلقة بتجسيد تسيير المهارات كانت متبعة غير أنه لم يتم التوثيق إلا سنة 2002)⁽¹⁾ وهو برنامج قابل للتغيير أو التعديل بما يضمن ليونة العمل، يركز هذا البرنامج على محورا أساسيا هو: اكتساب المهارات، تحديدها، تطويرها والمحافظة عليها بصفة مستمرة. ولتحقيق هذه الغاية، ينص مجموعة إجراءات وملاحظات، والتي تم التعرف على أهمها من خلال المقابلات التي أجريناها مع عدد من المسؤولين والاطلاع على بعض الوثائق بالقدر الذي يسمح به قانون المؤسسة وهي:

← تعرّف المهارات في المؤسسة على أنها ما يسمح للعامل بالسيطرة على الوضعية المهنية وتترجم في المعارف النظرية (الأكاديمية) الممارسات (المعارف العملية) والمعارف السلوكية التي يعبر عنها بالإرادة (Pouvoir).

(1) رئيس دائرة المستخدمين والتكوين.

← لأن التكوين هو السبيل لاكتساب المهارات فان المؤسسة توليه أهمية بالغة ويتم تقييم برنامج التكوين وفق المراحل التالية:

* **جمع الإحتياجات التكوينية:** مع بداية الثلاثي الأخير من كل سنة يقوم مسؤولو الهياكل بتحديد احتياجات مستخدميهم التكوينية للسنة المقبلة ليتم جمعها على مستوى مديرية الموارد البشرية والوسائل من أجل وضع مشروع برنامج التكوين للسنة القادمة ويحتوي إضافة إلى كل الإحتياجات المخططة إحتياجات استثنائية والتي تكون في حالة: إدخال تكنولوجيات وتجهيزات جديدة أو إنتاج أنواع خاصة من الكوابل.

* **إعداد برنامج التكوين:** بعد جمع كل الإحتياجات التكوينية، يتم دراستها على مستوى دائرة المستخدمين والتكوين، يتم إعداد البرنامج التكويني على أساس الإحتياجات المقبولة ويعرض على المدير العام للمصادقة عليه أو التغيير، وفي هذه الحالة (التغيير) يعرض المشروع الجديد على مديري الهياكل لدراسته ثم المصادقة.

ويحتوي البرنامج التكويني على عدد الأفراد المرشحين للتكوين، أسباب التكوين ومن خلالها الأهداف المنتظرة (التركيز على المهارات خاصة)، الإطار الزمني والمكاني والتكاليف.

* **إنجاز ومتابعة برنامج التكوين:** بعد المصادقة على البرنامج النهائي، يشرع في تنفيذه ويتابع من قبل مصلحة التكوين، وفي حالة عدم تلبية كل الإحتياجات التكوينية للسنة الحالية ترفق مع البرنامج التكويني للسنة المقبلة.

* **تقييم التكوين:** بعد تنفيذ البرنامج تأتي مرحلة تقييم التكوين والذي يتم على عدة مستويات:

- **تقييم فوري (تقييم مباشر) (evaluation à chaud):** يلي إنتهاء التكوين مباشرة حيث يقوم الفرد المستفيد من التكوين بتقييم الجهة المكونة (المنظمة المكونة والمشرف على التكوين) من خلال وثيقة محررة لهذا الغرض تحتوي على مدى موافقة موضوع التكوين المقدم للموضوع المقرر، الإمكانيات والأساليب المسخرة لهذا التكوين من قبل الجهة المكونة، تقييم مستوى المشرف على التكوين من حيث معارفه ومعلوماته، أساليبه ودرجة تحكمه في موضوع التكوين...

- **تقييم بعدي (evaluation à froid):** وهو تقييم من قبل المسؤول المباشر لمدى إكتساب المستفيد من التكوين للمهارات، بحيث المدة الفاصلة بين نهاية التكوين وإجراءات التقييم لا تتجاوز 15 يوما بالنسبة لعون تنفيذ، وشهرا بالنسبة لعون تحكم أو

إطار، وفي حالة كون النتيجة سلبية يخضع المستفيد لتكوين مكمل أو لإعادة تأهيله في المنصب، وتأخذ وثيقة فحص اكتساب الفرد المكون للمهارات الشكل التالي:

شكل رقم(27): وثيقة التحقق من مدى اكتساب الفرد المهارات من التكوين.

المستفيد من التكوين:	
الإسم:	اللقب
التكوين المتبع:	
من:	إلى
المؤسسة المكونة:	
المشرف على التكوين:	
1- هل ترى أن التكوين المتبع كان فعالا ؟	
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم
توضيحات:	
2- هل تفكر في الخضوع لتكوين مكمل من أجل المنصب؟	
توضيحات:	
3- هل يمكنك تحديد المهارات الجديدة المكتسبة (المعارف، الممارسات، المعارف السلوكية) ؟	
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم
ماهي	
في: .. / .. / ..	
الإمضاء:	
.....	

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن الوثيقة تحتوي على ثلاثة أجزاء، الأول يخص المعلومات المتعلقة بالمستفيد من التكوين، نوع التكوين المتبع (مجال التكوين) وفترته، المؤسسة المكونة والمشرف المباشر على عملية التكوين، أما الجزء الثاني فهو عبارة على استبيان قصير حول مدى استفادة الفرد من هذا التكوين، ماهي المهارات المكتسبة، ثم إمضاء المستفيد من الجزء الأخير.

- **تقييم التكوين النظري:** يشمل هذا التكوين الملتقيات الندوات الأيام الدراسية...، يملأ المستفيد وثيقة خاصة يقيم من خلالها هذا التكوين من حيث: الموضوع أهم المداخلات،

درجة الاستفادة من التكوين، أهم الأفكار التي وردت والتي يمكن أن تخدم المؤسسة من حيث الجودة وتحسين الأداء وملاحظاته العامة،...

← **تحويل ونقل المعلومات المكتسبة:** وهو عبارة عن تقييم للمستفيد من دورات تكوينية قصيرة المدى، وعادة ما يكون إطار ويختلف هذا التقييم عن سابقه في أنه عبارة عن تقييم للمعارف المكتسبة للأفراد المعنيين بموضوع التكوين عن طريق الاتصال وتبادل الحوار ويجب أن تتوضح من خلال الإتصال نقطتين أساسيتين:

1/ تقييم درجة إهتمام المشاركين بتدخلات المستفيد من التكوين.

2/ رضا المشاركين وإقتراحاتهم في إثراء الموضوع.

← **المحافظة على المهارات:** بعد تسجيل وتثبيت المهارات التي تم إكتسابها، تعمل المؤسسة على الحفاظ على هذا المورد والحرص على عدم ضياعه، ولتضمن ذلك تعتمد كثيرا على مؤشرين: الغياب والتكرار (وتعتبرهما المؤسسة معيارين)، بحيث:

- الغياب: في حالة غياب العامل لسبب ما دون العطل الرسمية فإنه في بعد عودته يخضع للتقييم ثم إعادة تأهيله اذا إستدعى الأمر ذلك حرصا على عدم تثبيت مهاراته.

- التكرار: يحرص المسؤول على تكرار مرؤوسيه لعملية ما حتى يتمكن من إتقان العمل، بحيث يقوم بتقييمه بعد كل محاولة (تقييم للتقويم).

وتأخذ وثيقة صيانة المهارات (على أساس المؤشرين المذكورين) في المؤسسة الشكل التالي:

شكل رقم(28): وثيقة حفظ المهارات

مصالحة: ورشة: مهنة:			
معايير الحفظ		المهارات	
الغياب	التكرار	
		
		
		
		
		
المصادقة	الوظيفة	الاسم	
			تحرير
			تدقيق
			موافقة

المصدر: وثائق المؤسسة

تسجل في هذه الوثيقة المهارات التي تم إكتسابها بعد تكرار العملية لعدة مرات والتي تم تثبيتها بإعادة تأهيل الفرد لسبب الغيابات، ويخصص الجزء الأخير من الوثيقة لتحديد المسؤولين عن: التحرير، التدقيق لهذه الوثيقة، والمصادقة عليها.

← **النقل (تغيير المناصب):** يمثل تغيير المناصب والذي يتم بالإعتماد على بطاقات وصف المناصب تقييم وتثبيت لمهارات الفرد من خلال انتقاله من مهمة لأخرى، ومن مسؤولية إلى مسؤولية شرط أن تكون هذه المهام متقاربة من حيث متطلبات المهارات، والهدف من هذا التقييم هو:

- تقييم قدرات الفرد على شغل عدة المنصب.
 - تحديد توقعات التكوين (التكوين لم يتلقاه الفرد أو تكوين مكمل لما تلقاه).
 - تثبيت مهارات الفرد (المحافظة على مهاراته بشغل مناصب عديدة متقاربة).
- وتأخذ وثيقة تغيير المناصب في المؤسسة الشكل التالي:

شكل رقم (29): وثيقة تقييم المهارات من خلال تغيير المنصب

الفرد الذي تم نقله:
الإسم: اللقب:

الهيكل الاصلي (السابق): منصب العمل: الهيكل المستقبل (الجديد): منصب العمل:
المقيم: منصب العمل:
<p style="text-align: right;"><u>التقييم:</u></p> 1 <input type="text"/> يمتلك مهارات 2 <input type="text"/> حاجة إلى تكوين مكمل 3 <input type="text"/> تمتلك مهارات محدودة حسب المنصب 4 <input type="text"/> تمتلك مهارات عالية تؤهله للإشراف على غيره التوضيحات: في:/...../..... الإمضاء:

من وثائق المؤسسة

تحتوي هذه الوثيقة إذن على ثلاثة أقسام، يخصص الأول للتعريف بالفرد، المنصب السابق، (دائرة مصلحة ورشة مديرية ...) و المنصب الجديد، القسم الثاني يسجل فيه إسم الفرد المشرف على التقييم ويحدد منصبه، وفي القسم الثالث تسجل نتيجة التقييم وهي عبارة عن تحديد نتيجة معينة من بين مجموعة مقترحة، مع إضافة توضيحات أخرى للمسؤول المقيم وكذلك إمضاؤه.

← اعتماد تحديد المهارات المتعددة (polycompétences): بانتقال الفرد من منصب لآخر يكتسب مهارات جديدة فضلا عن المحافظة عن مهاراته السابقة، ويسمح هذا الإجراء بتقليص الفروقات في المهارات بين الأفراد (من نفس المستوى التنظيمي) في المناصب المتقاربة من حيث متطلبات المهارات مما يؤدي إلى:

- إمكانية تعويض فرد مكان آخر نتيجة الغياب، وبالتالي ضمان عدم تأخير العمليات.

- تدعيم بعض المهام حسب الاحتياجات التكنولوجية.

وحتى يتحقق تعدد مهارات الأفراد في المؤسسة على المسؤولين إتباع الخطوات التالية:

- تقييم مهارات الأفراد الواقعيين تحت مسؤولياتهم (بالاعتماد على الوثيقة السابقة).

- تحديد عدد الأفراد الذين يحتاجون للتكوين لاكتساب مهارات جديدة.

- تحليل مختلف الإحتياجات التكوينية وإثباتها.

وتحديد المهارات المتعددة للأفراد يتم على أساس مرجعيات محددة مسبقا حيث تعتبر مرجعيات المهارات أداة أساسية في التسيير التنفيذي للتشغيل والمهارات (GPEC)، كما بينا في الجزء النظري، وفي مؤسسة EN.I.C.A.B يتم تحديدها على أساس المهام لا على أساس التشغيل الخاص، كما أن المهارات لا يتم تحليلها إلى أبعادها الأساسية، وتصمم بالشكل التالي:

شكل رقم (30): جدول المهارات

معايير التقييم: جيد- متوسط- ضعيف		المقيم:..... الإمضاء:.....				مصلحة:..... ورشة:..... المهنة:.....
		المهارات				
المهارة 05	المهارة 04	المهارة 03	المهارة 02	المهارة 01	الأفراد	

المصدر: من وثائق المؤسسة.

وترتب المهارات في هذه المرجعيات تنازليا حسب درجة التعقيد، وتحدد في خمسة مستويات على الأقل (وهو الشكل العام في تحديد مستويات المهارات في المرجعيات حسب le boterf) من قبل المسؤول المباشر، ورغم أن هذه الطريقة مفصلة وتسمح بالمقارنة بين مجموعة من الأفراد في نفس المهنة إلا أنه يعاب عليها عدم الموضوعية نتيجة التقييم الذاتي للمسؤول المباشر، وكذلك صعوبة تحديد مستوى المهارات نظرا لصعوبة تثبيت المهارات في حد ذاتها من جهة ونوعية المعايير التي يتم التقييم على أساسها من جهة أخرى. يتم جمع هذه المرجعيات على مستوى مديرية الموارد البشرية والوسائل (مصلحة المستخدمين)، وهذا

الإجراء يتعلق بالوظائف الأساسية⁽¹⁾ أي بالعمليات الإنتاجية خاصة، إذ أن 77% من عمال المؤسسة يعملون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج. على سبيل المثال نذكر:

- على مستوى مصلحة العزل بـ PRC التابعة لدائرة إنتاج الكوابل في الورشة H5 يتم تقييم مهارات المسؤول (قائد الفريق) على أساس: التحضير والمراجعة (التدقيق)، التركيز في بداية العمل، تدوين البيانات، التحكم في التجهيزات وفي طرق المراقبة، مستوى الصيانة.
- في فرع الخدمات الاجتماعية التابعة لمصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، يتم تقييم مهارات المشرف على أساس: تسيير أمور الضمان الاجتماعي والتقاعد، الإعلام الآلي، الإحصاء، الإتصال والتنظيم.

* بالإضافة إلى ما سبق نذكر أن:

- **تفويض السلطة:** يتم في المؤسسة على أساس نتائج تقييم المهارات مع الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية، بحيث يكون إختيار المسؤول للفرد الذي سيفوض له السلطة من بين مرؤوسيه مبني على أساس: درجة أدائه لمهامه، مدى إحساسه بالمسؤولية، خبرته المهنية.
- وتفويض السلطات في المؤسسة عموما يكون في حالات قليلة جدا وفي بعض المهام فقط.
- **الإبداع في المؤسسة:** في إطار الإبداع وحسب ما تحصلنا عليه من معلومات في هذا المجال تقوم المؤسسة -على أساس نتائج تقييم المهارات- بإنتاج نوع جديد خاص من الكوابل يتميز بطاقة كبيرة جدا وسمك رفيع، وهذا النوع غير متوفر في السوق الوطنية حاليا لذلك قد يسجل للمؤسسة سبق في هذا النوع إذا تم إنجازها في الوقت المناسب أي قبل غيرها، ونظرا لعدم إتمام هذا الإنجاز إلى غاية إجراء هذه الدراسة فإنه لا يمكن حساب مساهمة المهارات فيه والتي يمكن أن نعتمد على قيمة الإستثمار في التكوين كقيمة محاسبية وعلى القيمة السوقية كقيمة إقتصادية وهذا بناء على طريقة معامل Tobin المذكورة سابقا.

المطلب الثالث: مساهمة المهارات في تسيير أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة

إعتقادا على ماسبق ذكره يمكن تلخيص متغيرات وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة

(EN.I.C.A.B) في النقاط التالية:

1/ التوظيف: تسعى المؤسسة للحصول على اليد العاملة من مصدرين :

⁽¹⁾ رئيس مصلحة التكوين و المستخدمين

أ- **التوظيف الداخلي:** عن طريق الترقية سواء من منصب إلى آخر، أو من رتبة إلى أخرى في نفس المنصب، حيث أن كل منصب في المؤسسة يضم مجموعة رتب مصنفة حسب درجة التحكم في المهام والأنشطة. وتعتبر الترقية أسلوباً للتحفيز، وتتم حسب نتائج تقييم المهارات السابقة الذكر مع مراعاة وصف المناصب، هذه الوثيقة التي تحدد فيها متطلبات المنصب (الشهادات والخبرة المهنية) ومن خلالها المهارات، المهام، وكذلك شاغلو المنصب (الدائم، النائب الأول، النائب الثاني)، مهام كل منهم، وتاريخ تعيينه.

يخصص الجزء الأخير من الوثيقة للتغيرات: الإصدار (A, B, C...) حيث أنها قابلة للتعديل، تاريخ التعديل، عدد الصفحات في الوصف، الهدف من التغيير والمصادقة عليه، بالإضافة إلى أسماء ووظائف المشاركين في التحرير والتدقيق والموافقة على الوثيقة بهذا الشكل والمصادقة عليها.

ب: **الوظيف الخارجي:** يتم إختيار المترشحين على أساس الشروط المطلوبة وبعد دراسة الملفات الخاصة بهم يخضع الأفراد الذين تم قبولهم لإختبارات شفاهية، ثم لفترة تجريبية تختلف حسب المنصب بحيث:

بالنسبة للإطارات: من 6 أشهر إلى 9 أشهر.

بالنسبة لأعوان التحكم: من 4 أشهر إلى 6 أشهر.

بالنسبة لأعوان التنفيذ: من شهر إلى شهرين .

وتأخذ وثيقة وصف المنصب الشكل التالي:

شكل رقم (31): وصف المنصب

تعيين المنصب				
متطلبات المنصب:		التصنيف:		
*				
*				
*				
شاغلو المنصب:				
العامل الدائم	الاسم واللقب	الوظيفة	تاريخ التوظيف	
التغيرات:				
الأصدار	التاريخ	الصفحة	هدف التغيير	المصادقة

المصدر: وثائق المؤسسة

وبعد هذه الفترة يتخذ المسؤول المباشر القرار بتعيين الفرد في المنصب، وتوجيهه للتكوين أو لمنصب آخر أو الرفض.

يقوم العامل الجديد بجولة تدريبية يتعرف من خلالها عن قرب على مجال نشاط المؤسسة هيكلها...، مما يسهل عليه القيام بمهامه، ويقوم بعد هذه الجولة من قبل المسؤولين، يستثنى من هذا الإجراء المدير العام (الجديد) الذي يقيمه مشرف الإشراف.

ونشير إلى أنه نظرا لعدم حاجة المؤسسة لعماله إضافية فإنها تركز أكثر على التوظيف الداخلي .

2/ التكوين: يتم إعداد برنامج التكوين وفقا للخطوات السابقة، بحيث بعد جمع كل الاحتياجات التكوينية ودراستها والمصادقة عليها، يتم إعداد البرنامج السنوي للتكوين ويشمل كل الأنواع (التكوين العملي أو النظري، القصير أو الطويل ، التكوين داخل المؤسسة وخارجها...) كما يشمل هذا البرنامج تحديد التكاليف.

وتركز المؤسسة على التكوين داخل المؤسسة بما أنها تستحوذ على خبرات متميزة في مجالات نشاطاتها⁽¹⁾ وهو ما صادفناه أثناء قيامنا بإجراء هذه الدراسة وتأكده كذلك نتائج الاستمارة، رغم أن المؤسسة سابقا كانت تعتمد كثيرا على التكوين خارج الوطن، إذ نجد معظم عمالها (إطارات، أعوان تحكم، وحتى التنفيذيين)، تلقوا تكويننا في ألمانيا ولعله السبب وراء حيابة المؤسسة لخبرات متميزة، ولكن نظرا لارتفاع تكاليف هذا النوع من التكوين فإنه تراجع

(1) مسؤول فرع التكوين.

كثيراً، وتم تعويضه بالاستفادة من هذه الخبرات بالتكوين داخل المؤسسة كما عدّلت المؤسسة في شروط التوظيف فيها يتعلق بالمستويات الأكاديمية المطلوبة والتكوين في المؤسسة لا يقتصر فقط على التكوين العملي والنظري حسب متطلبات الجودة بل يتعدى إلى التكوين على القواعد الصحية والأمن في العمل

3/ الترقية: تعتمد المؤسسة على الترقية بالدرجات (avancement)- التي تتم وفقاً لنتائج تقييم المهارات- بحيث كل منصب يضم مستويات معينة، أما الترقية من منصب لآخر فتكون في حالة وجود مناصب شاغرة.

4/ المسار المهني: إضافة إلى تسجيل حضور وغياب العامل فإن نشاط المسار المهني في المؤسسة يتضمن أيضاً: مختلف التكوينات التي تلقاها العامل ونتائجها، وأراء الجهات المكونة، تسجيل المهارات التي يمتلكها الفرد و التي يتم اكتسابها أول بأول حتى يتم الرجوع إلى الملف في حالة الترقية أو تقييم مسار الفرد.

5/ الرواتب والمكافآت: تتمثل عموماً في الأجر القاعدي، بعض المنح الفردية (تمنح على أساس الأداء الفردي وبالرجوع إلى نتائج تقييم المهارات) والجماعية مثل منحة المردود الجماعي المتعلقة بتحقيق الأهداف الجماعية...

تم الاعتماد في هذا المبحث على وثائق المؤسسة والمقابلات – خاصة- لاستنتاج واقع تسيير المهارات في المؤسسة وتسيير أنشطة الموارد البشرية على أساسها، وقبل تحليل النتائج وتفسيرها في المبحث الأخير نتعرف على عينة البحث والوسائل الإحصائية المستعملة فيما يتعلق بالاستبيان في المبحث الموالي مع الإشارة إلى أدوات جمع البيانات المعتمدة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات اللازمة، والتي من شأنها إعطاء صورة عامة عن واقع المهارات في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على كل من:

1- الزيارة الميدانية: تم التعرف من خلالها على مختلف الورشات التي لوحظ أنها تتميز بمساحات واسعة تسمح بتوسيع الطاقة الإنتاجية (إضافة آلات أخرى...)، وتتواجد بشكل متسلسل يتماشى مع سير خط الإنتاج، تحتوي هذه الورشات على آلات تخضع لصيانة مستمرة.

كما تم الإطلاع على المراقبة الآلية لتي تخضع لها مختلف أنواع الكوابل ، بحيث بتمرير الكابل على الآلة تحدث إشارة معينة عندما يكون هناك أي عطب ، كما تحتوي المؤسسة على مخبر جد متطور تتم فيه المراقبة النهائية للكوابل، وهو المخبر الوحيد على المستوى الوطني في هذا النوع من المنتجات لذلك كانت المؤسسة تستقبل كل الكوابل التي يتم إنتاجها في مؤسسات أخرى أو يتم استيرادها لفحصها.

أما عن المراقبة العينية فقد لاحظنا أن كل كابل يتم إنتاجه يلف على البكرة ويرفق بوثيقة يسجل فيها اسم المسؤول عن عملية الإنتاج (المسؤول عن الآلة) والمشرف المباشر، تاريخ بداية ونهاية الإنجاز، حتى يسهل تحديد المسؤوليات وتوجيه بعض الأفراد إلى التكوين. مكنتنا الزيارة الميدانية أيضا من ملاحظة سلوك العمال ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ومراقبة عملهم عن قرب.

2 - المقابلة : تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات لذلك إعدمتناها للحصول على بعض المعلومات خاصة تلك التي لا يمكن التوصل إليها عن طريق الاستمارة كونها ليست عامة، فقمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسيرين وطرح مجموعة تساؤلات حول نشاط المصالح أو الدوائر التي تقع تحت إشرافهم، وضعية ظروف العمل، وخاصة واقع المهارات في المؤسسة: اكتسبها، تطويرها، مكافأتها وتقييمها، الإجراءات المتبعة للحفاظ على هذه المهارات في المؤسسة، كفايات التحفيز، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، مساعي المؤسسة للإبقاء على شهادة الإيزو....، كما قمنا بإجراء مقابلة مع بعض المرؤوسين.

3- وثائق المؤسسة: تم الإطلاع على بعض وثائق المؤسسة المتعلقة بسياسة تسيير المهارات بحسب ما يسمح به القانون الداخلي.

4- الاستمارة: بالإضافة إلى الزيارة الميدانية، المقابلة ووثائق المؤسسة اعتمدنا كذلك على الاستمارة في جمع البيانات محاولة منا للإلمام أكثر بكل جوانب الموضوع، فقمنا بتصميم نموذجين، استمارة موجهة للرؤساء و أخرى للمرؤوسين

تضمنت الأولى 24 سؤالا (الملحق رقم: (05)) تمحورت حول بعدين:

البعد الأول: تسيير مهارات المسيرين

البعد الثاني: تأثير مهارات المسيرين في تحقيق تميز المؤسسة

أما الاستمارة الموجهة للمرؤوسين فقد احتوت على 23 سؤالاً (الملحق رقم: (06)) موزعة هي الأخرى على بعدين:

البعد الأول: تسيير مهارات المرؤوسين

البعد الثاني: تأثير مهارات المرؤوسين في تحقيق تميز المؤسسة

وقد تم تحديد هذه الأبعاد على أساس الإشكالية المنطلق منها

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستعملة

لتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة EN.I.CA.B عن طريق

الاستبيان خاصة، تم استخدام وسيلتين إحصائيتين وهما:

1- النسب المئوية: لمعرفة نسب الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل كل سؤال في الاستبيان

2- إختبار كاي مربع (X^2): لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها، انطلاقاً من

الفرضيتين التاليتين:

H_0 : الإختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة للأفراد في المؤسسة، وليس إتجاه واحد (النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية)

H_1 : الإختلافات الناتجة تدل على وجود اتجاه معين للأفراد غالباً في المؤسسة (النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية)

وحتى نقبل إحدى الفرضيتين نقوم باختبار (X^2) كاي مربع وذلك بالمقارنة بين: (X_f)

و(X_c) حيث:

(X_f): يمثل القيمة النظرية، وتحدد من الجدول الإحصائي الخاص بـ كاي مربع ، إنطلاقاً

من مستوى الدلالة الذي نقبله بـ 5 درجات حرية مساوية لـ ($n-1$) حيث تمثل n عدد البدائل في كل سؤال.

(X_c): يمثل القيمة المحسوبة، وذلك وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{حيث أن: } \frac{\sum (F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

F_0 : التكرارات الفعلية (المتحصل عليها)

F_e : التكرارات المتوقعة (تمثل: مجموع التكرارات/عدد الاختيارات)

عند مقارنتنا بين: (X_t) و (X_c) فإنه:

- إذا كان: $X_t > X_c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 ، وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية (كانت نتيجة الصدفة)، وأن الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة للأفراد في المؤسسة.
- إذا كان: $X_c > X_t$ نرفض H_0 ونقبل H_1 ، وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية بثقة قدرها 95%، وأن هناك اتجاه غالب للأفراد في المؤسسة من الاتجاهات الأخرى.

المطلب الثالث: عينة البحث

يتمحور موضوع البحث حول معرفة مدى تأثير مهارات المسيرين والمرؤوسين المتوفرة في المؤسسة في تحقيق جودة منتوجاتها، ولذلك اخترنا عينة مكونة من مستويين وظيفيين هما: المسيرين، المرؤوسون بحيث:

تشمل فئة المسيرين، الإطارات المسيرة، الإطارات السامية، الإطارات، بينما تشمل فئة المرؤوسين (أعوان التحكم وأعوان التنفيذ). أما بالنسبة التي تمثلها هذه العينة فهي:

- كل فئة المسيرين (06 + 12 + 55) أي: 73 عوناً

- نسبة 10% من مجموع المرؤوسين (249+664) أي 91 عوناً مع مراعاة أن تمثل العينة وحدات متنوعة ومناصب مختلفة (مراعاة تنويع المناصب) وذلك بمساعدة رئيس فرع التكوين. بعد تحديد العينة قمنا بتوزيعها على الفئات المعنية وكانت الإجابات كالتالي:

بالنسبة للمسيرين تحصلنا على: 44 إجابة وهو ما يعادل 60% من مجموع المسيرين، أما المرؤوسين فقد تحصلنا على: 71 إجابة (78% من الإجابات المنتظرة) وهذا يعود لسببين:

1/ تزامنت فترة إجراء الدراسة مع غياب عدد من عمال المؤسسة.

2/ رفض بعض الأفراد الإجابة لأن الموضوع معقد (بالنسبة للمرؤوسين) ويعتبر من الأمور الخاصة بالمؤسسة ويصعب الاطلاع على تفاصيله (بالنسبة للمسيرين).

وبالتالي فإن عدد المستجوبين هو 115 فردا (44+71)،

ونبين فيما يلي بعض المواصفات الرئيسية لأفراد عينة البحث بناء على نتائج الاستمارتين:
- بالنسبة للرؤساء:

جدول رقم(03): خصائص عينة البحث (بالنسبة للرؤساء)

الأقدمية			السن		
النسبة(%)	التكرار	سنوات الأقدمية	النسبة(%)	التكرار	فئات السن
15.91	7	10سنوات فأقل	0	0	40 سنة فأقل
54.55	24	من 11 إلى 15	11.36	5	من 41 إلى 45
27.27	12	من 16 إلى 20	63.64	28	من 46 إلى 50
2.27	1	من 21 إلى 25	25	11	من 51 إلى 55
%100	44	المجموع	%100	44	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول أن كل أفراد العينة (من الرؤساء) تفوق أعمارهم الـ 40 سنة، ويتعدى أغلبهم الـ 45 سنة، إذ تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و 50 سنة 63,64 %، والذين تتراوح أعمارهم بين 51 و 55 سنة 25 %، في حين لا تتعدى نسبة الأفراد بين 41 و 45 سنة 11,36 %.

كما أن نسبة كبيرة منهم تتراوح أقدميتهم بين 11 و 15 سنة، والمقدرة بـ 54,55 % في حين تتعدى نسبة الذين تتراوح أقدميتهم بين 16 و 20 سنة 27 %، وتقارب 16 % للذين تعادل أو تقل أقدميتهم عن 10 سنوات.

- بالنسبة للمرؤوسين:

جدول رقم (04): خصائص عينة البحث (بالنسبة للمرؤوسين)

الأقدمية			السن		
النسبة (%)	التكرار	سنوات الأقدمية	النسبة (%)	التكرار	فئات السن
9,87	7	10 سنوات فأقل	11,27	8	40 سنة فأقل
29,57	21	من 11 إلى 15	21,13	15	من 41 إلى 45
40,84	29	من 16 إلى 20	42,25	30	من 46 إلى 50
19,72	14	من 21 إلى 25	25,35	18	من 51 إلى 55
% 100	71	المجموع	% 100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أن 42,25 % من المرؤوسين تتراوح أعمارهم بين 46 و 50 سنة، و 25,35 % بين 51 و 55 سنة، و 21,13 % بين 41 و 45 سنة، بينما لا تمثل نسبة المرؤوسين الذين تعادل أو تقل أعمارهم عن 40 سنة إلا 11,27 % من مجموع المرؤوسين الذين شملتهم عينة البحث، في المقابل فإن نسبة المرؤوسين الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة بين 16 و 20 سنة هي 40,84 %، وبين 11 و 15 سنة 29,57 % وبين 21 و 25 سنة 19,72 %، والذين تقل أو تعادل أقدميتهم 10 سنوات يمثلون نسبة 9,87 %.

نستنتج من خلال هذه العينة -بصفة عامة- أن غالبية الأفراد في المؤسسة سواء رؤساء كانوا أم مرؤوسين لديهم أقدمية معتبرة بالمؤسسة، وقد تمكنوا خلال فترات تواجدهم بها من مواكبة مختلف التطورات والتغيرات التي طرأت على المؤسسة، والاطلاع على أهم المجريات، وهو ما تؤكده المقابلات التي أجريناها مع بعضهم.

نشير أنه لم نتلقى إجابات فيما يتعلق بالمستويات الدراسية لإدراجها ضمن خصائص عينة البحث مما يعيق تحديد مستوى معارف الأفراد في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نحاول في هذا المطلب تحليل نتائج كل سؤال من أسئلة الاستمارتين بعرضها في الجداول ثم إختبار دلالتها الإحصائية إعتقادا على إختبار كاي مربع (χ^2) و على النسب المئوية.

أولاً: تحليل نتائج إستمارة الرؤساء (المسيرين)

1- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

جدول رقم (05): أسس توظيف المسيرين بالمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
شهادة علمية	09	20,45	4,95	5,99
شهادة مهنية	21	47,73		
خبرة في مجال معين	14	31,82		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

لحساب χ_c^2 نستعمل العلاقة التالية^(*):

$$\chi_c^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

حيث: F_e يمثل: مجموع التكرارات / عدد الاختيارات ومنه:

$$F_e = \frac{44}{3} = 14,66$$

$$\chi_c^2 = \frac{(9-14,66)^2}{14,66} + \frac{(21-14,66)^2}{14,66} + \frac{(14-14,66)^2}{14,66} = 4,95$$

$$\chi_c^2 = 4,95$$

لمعرفة χ_i^2 نعتد على الجدول الخاص بكاي مربع عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة

حرية (v)

حيث أن: $v = n-1$

^(*) نتبع نفس الطريقة لحساب χ_c^2 والحصول على χ_i^2 من جدول كاي مربع مع بقية الأسئلة.

$$v = 3 - 1 = 2$$

نجد أن χ^2_i عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية تساوي 2 تكون مساوية لـ 5,99 عند المقارنة بين χ^2_c و χ^2_i نجد أن:

$\chi^2_c < \chi^2_i$ (4,95 < 5,99) وعليه نرفض H1 ونقبل H0، ونقول بأن النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية، وهو ما يدل على وجود اتجاهات مختلفة للأفراد (المسيرين) حول أسس التوظيف بالمؤسسة اعتماداً على إحتياجاتها، حيث أن 47,73 % من الرؤساء تمّ توظيفهم على أساس شهادات مهنية، و 31,82 % على أساس الخبرة، في حين تمّ توظيف 20,45 % منهم على أساس شهاداتهم العلمية (الأكاديمية).

2- هل شغلت مناصب أخرى بالمؤسسة قبل هذا المنصب؟

جدول رقم (06): شغل المسيرين لمناصب أخرى في المؤسسة قبل مناصبهم الحالية

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ^2_c	χ^2_i
نعم	0	0	44	3,84
لا	44	100		
المجموع	44	% 100		

المصدر: من إعداد الباحثة

من الواضح من خلال الجدول وبغض النظر عن كاي مربع (χ^2) أن هناك اتجاه غالب بصفة مطلقة، إذ أن كل أفراد العينة من الرؤساء لم يشغلوا مناصب أخرى في المؤسسة غير التي يشغلونها حالياً

3- هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة ؟

جدول رقم (07): إمكانية شغل المسيرين لمناصب أخرى بالمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ^2_c	χ^2_i
نعم	44	100	44	3,84
لا	0	0		
المجموع	44	% 100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يؤكد كل مسيري المؤسسة (الذين تشملهم العينة) أنه بإمكانهم أن يشغلوا مناصب أخرى بالمؤسسة.

- إذا كان جوابك نعم، فهل هذا راجع:

جدول رقم (08): مؤهلات المسيرين لشغل مناصب أخرى بالمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
لأنك تملك مهارات وخبرة كافية لذلك	09	20,45	4,95	5,99
لأنك تعرف مهامها جيدا	14	31,82		
لأن مهامها بسيطة بإمكان أغلب المسيرين بالمؤسسة القيام بها	21	47,73		
المجموع	44	% 100		

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول، نلاحظ أن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية، وهو ما يدل على وجود اتجاهات مختلفة للمسيرين في المؤسسة حول الأسباب التي تمكنهم من شغل مناصب أخرى غير الحالية) حيث يؤكد 47,73 % منهم على أنه يمكنهم شغل مناصب أخرى بالمؤسسة لأن مهامها بسيطة بإمكان أغلب المسيرين القيام بها، في حين يرجع 31,82 % منهم السبب في إمكانية شغلهم لمناصب أخرى إلى معرفتهم الجيدة بمهامها و 20,45 % من المسيرين يرون السبب في ذلك يكمن في امتلاكهم لمهارات وخبرات كافية لشغل تلك المناصب وأداء مهامها بشكل جيد

4- هل يمكن لأفراد آخرين من المؤسسة شغل منصبك؟

جدول رقم (09): إمكانية شغل مسيرين آخرين لمناصب أفراد العينة من المسيرين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
نعم	44	100	44	3,84
لا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المسيرين (الذين تشملهم العينة) يؤكدون أنه بإمكان أفراد آخرين في المؤسسة (مسيرين) شغل مناصبهم، وهو ما تؤكده دلالة χ^2 الإحصائية لصالح البديل الأول.

5- ما مدى التنوع الموجود في منصبك؟

جدول رقم (10): نظرة المسيرين إلى الأعمال التي تدخل ضمن مهامهم

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
عمل يتطلب مهارات خاصة	08	18,18	11,23	5,99
عمل روتيني	11	25		
عمل متجدد إلى حد ما	25	56,82		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_t^2 < \chi_c^2$ وبالتالي فإن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الثالث، حيث يعتبر 56,82 % من المسيرين أن أعمالهم بالمؤسسة متجددة إلى حد ما، فيما يرى 25 % منهم أن أعمالهم روتينية، و 08 % من المسيرين يرون أن الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة تتطلب مهارات خاصة.

يمكن القول إذن أن هناك اتجاه غالب للمسيرين في المؤسسة حول التنوع الموجود في الأعمال التي تدخل في إطار مناصبهم، وهو أنها أعمال متجددة نوعا ما، وغير روتينية بصفة مطلقة.

6- هل توافق على فكرة تغيير المنصب؟

جدول رقم (11): مدى تقبل المسيرين لفكرة تغيير المناصب

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
نعم	44	100	44	3,84
لا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أن كل المسيرين يوافقون على فكرة تغيير المناصب

7- هل سبق أن تلقيت تكوينا أثناء أداء مهامك بالمؤسسة؟

جدول رقم (12): خضوع المسيرين للتكوين أثناء أداء مهامهم بالمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
نعم	38	86,36	23,27	3,84
لا	6	13,64		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن χ^2 لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الأول، أي هناك اتجاه غالب على الآخر (نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1)، إذ أكد 86,36 % من أفراد العينة من المسيرين على أنهم تلقوا تكويناً أثناء أدائهم لمهامهم بالمؤسسة، فيما نفى بقية الأفراد المسيرين ذلك، والمقدرة نسبتهم بـ 13,64 %.

- إذا كان نعم: أ- كم مرة خضعت للتكوين ؟

جدول رقم (13): عدد مرات خضوع المسيرين للتكوين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
مرة واحدة فقط	38	100	38	3,84
أكثر من مرة واحدة	0	0		
المجموع	38	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يؤكد 38 من الأفراد المسيرين الذين تشملهم العينة (والذين يمثلون الأفراد الذين خضعوا للتكوين أثناء مهامهم) أنهم تلقوا تكويناً مرة واحدة فقط.

ب- أين تلقيت التكوين ؟

جدول رقم (14): أماكن خضوع المسيرين للتكوين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
المؤسسة	38	100	114	7,81
مركز تكوين خاص بالمؤسسة	0	0		
معاهد متخصصة بالوطن	0	0		
خارج الوطن	0	0		
المجموع	38	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير النسبة 100 % إلى أن كل المسيرين الذين خضعوا للتكوين (و عددهم 38 من أفراد العينة) تلقوه بالمؤسسة نفسها.

8- هل تقوم بمراقبة وتقييم مرؤوسيك ؟

جدول رقم (15): مراقبة وتقييم المسيرين لمرؤوسيههم

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
دوريا	39	88,64	85,54	7,81
أحيانا	5	11,36		
نادرا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن 88,64 % من المسيرين يقومون بمراقبة وتقييم مرؤوسيههم دوريا، بينما 11,36 % منهم يقومون بذلك أحيانا.

9- هل تناقش مرؤوسيك في أدائهم لمهامهم ؟

جدول رقم (16): مناقشة المسيرين لمرؤوسيههم حول أداء مهامهم

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
نعم	44	100	44	3,84
لا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول فإن: كل المسيرين يناقشون مرؤوسيههم حول أدائهم لمهامهم.

10- هل تمنح الفرصة لمرؤوسيك للتعبير عن آرائهم حول موضوع يهم المؤسسة ؟

جدول رقم (17): منح المسيرين فرص للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
نعم	44	100	44	3,84
لا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أن كل المسيرين في العينة المأخوذة يؤكدون على أنهم يمنحون الفرصة لمرؤوسيههم للتعبير عن آرائهم حول موضوع يهم المؤسسة .

11- هل سبق لك أن اقترحت فكرة جديدة ؟

جدول رقم (18): إقتراح المسيرين لأفكار جديدة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
نعم	36	81,82	17,82	3,84
لا	8	18,18		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول نلاحظ أن: χ^2 لها دلالة إحصائية بثقة 95 % (لأن $\chi_t^2 < \chi_c^2$) وهذه الدلالة لصالح البديل الأول، وهو ما تبينه النتائج المتحصل عليها إذ أن 81,82 % من المسيرين يؤكدون أنه سبق لهم أن اقترحوا أفكار جديدة، فيما ينفي 18,18 % من الأفراد (بقية المسيرين الذين تشملهم العينة) اقتراحهم لأي فكرة جديدة،
- إذا كان نعم، كيف كان رد فعل الإدارة العليا ؟

جدول رقم (19): رد فعل الإدارة العليا في المؤسسة عن إقتراح المسيرين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
ترقيتك	6	16,67	7,16	5,99
مكافأتك	11	30,55		
الاعتراف بمهاراتك أو منحك امتياز ما	19	52,78		
المجموع	36	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_t^2 < \chi_c^2$ وبالتالي فإن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الثالث، حيث يؤكد 52,78 % من المسيرين الذين تشملهم العينة أن رد فعل الإدارة العليا عن اقتراحاتهم لأفكار جديدة تمثل في الاعتراف بمهاراتهم أو منحهم امتيازات معينة، في حين تمثل رد الفعل هذا في المكافأة بالنسبة لـ 30,55 % من المسيرين، والترقية لبقية المسيرين والمقدرة نسبتهم بـ 16,67 % من مجموع المسيرين في العينة.

12- هل تشجع مرؤوسيك على الإبداع ؟

جدول رقم (20): تشجيع المسيرين لمرؤوسيههم على الإبداع

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
دائما	38	86,36	56,93	5,99
غالبا	6	13,64		
أحيانا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أن هناك اتجاه غالب للمسيرين في المؤسسة فيما يتعلق بتشجيع المرؤوسين على الإبداع ($\chi_t^2 < \chi_c^2$) وبالتالي فإن χ^2 دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05)، إذ أن 86,36 % من المسيرين يداومون على تشجيع مرؤوسيههم على الإبداع، فيما يؤكد 13,64 % منهم على أنهم يشجعون المرؤوسين على الإبداع في أغلب الأوقات.

13- هل أنت راضي على مستوى أداء مرؤوسيك لمهامهم ؟

جدول رقم (21): درجة رضا المسيرين عن أداء مرؤوسيههم

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
كثيرا	40	90,91	66,21	5,99
نوعا ما	04	09,09		
أبدا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 (لأن $\chi_t^2 < \chi_c^2$)، وبالتالي النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية، وهو ما يدل على وجود اتجاه غالب للمسيرين حول درجة رضاهم على مستويات أداء مرؤوسيههم، إذ أن 90,91 % من المسيرين راضين بدرجة كبيرة، بينما تقل درجة الرضا على أداء المرؤوسين لدى 09,09 % من المسيرين.

14- هل تتبادل المعارف مع زملائك في العمل ؟

جدول رقم (22): تبادل المسيرين المعارف فيما بينهم

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
دائما	44	100	88,04	5,99
غالبا	0	0		
أحيانا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من التحليل الإحصائي للجدول بأن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الأول وبصفة مطلقة، حيث يؤكد كل أفراد العينة من المسيرين على أنهم يتبادلون المعارف والخبرات فيما بينهم بصفة دائمة،

15- هل تشارك في اتخاذ قرارات في المؤسسة ؟

جدول رقم (23): مشاركة المسيرين في اتخاذ القرارات في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
دائما	35	79,55	45,06	5,66
غالبا	09	20,45		
أحيانا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_t^2 < \chi_c^2$ وبالتالي فإن χ^2 دالة عند مستوى الثقة 95 % لصالح مشاركة المسيرين في اتخاذ القرارات في المؤسسة بصفة دائمة، وتبلغ نسبة هؤلاء المسيرين 79,55 % من الأفراد المسيرين من العينة، فيما يشارك بقية المسيرين والبالغة نسبتهم 20,45 % في اتخاذ القرارات في الغالب.

- هل هذه القرارات:

جدول رقم (24): نوع القرارات التي يشارك المسيرون في اتخاذها في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
استراتيجية ؟	08	18,18	15,59	5,99
تسييرية ؟	09	20,46		
عملية	27	61,36		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أن 61,36 % من المسيرين يشاركون في اتخاذ قرارات عملية في المؤسسة وهو الاتجاه الغالب حول نوع القرارات التي يشارك مسيروا المؤسسة في اتخاذها، في حين يشارك 20,46 % منهم في اتخاذ القرارات التسييرية، و18,18 % في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا يدل على تنوع المستويات التسييرية للمسيرين الذين شملتهم عينة البحث.

16- هل تشجع مرؤوسيك على العمل الجماعي وتبادل المعارف فيما بينهم ؟

جدول رقم (25): تشجيع المسيرين للمرؤوسين على العمل الجماعي وتبادل المعارف

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
دائما	44	100	88,04	5,99
غالبا	0	0		
أحيانا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول أن χ^2 دالة عند مستوى 0,05 لصالح البديل الأول، حيث يؤكد كل أفراد العينة من المسيرين (100 %) على تشجيعهم لمرؤوسيهم على العمل الجماعي وتبادل المعارف فيما بينهم.

17- كيف تعالج مشاكل العمل على مستوى (المصلحة، الدائرة، الإدارة) التي تشرف عليها؟

جدول رقم (26): كيفية معالجة المسيرين لمشاكل العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
بشكل فردي	08	18,18	23,63	7,81
باستشارة زملائك في المستوى التسييري	14	31,82		
باشراك مرؤوسيك	22	50		
بتفويض أحد أو بعض مرؤوسيك بذلك	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_i^2 < \chi_c^2$ وبالتالي فإن χ^2 دالة عند مستوى الثقة 95 % لصالح البديل الثالث وهو الاتجاه الغالب، إذ يؤكد 50 % من المسيرين على أنهم يعالجون مشاكل العمل التي تقع في مستوى نطاق إشرافهم باشراك مرؤوسيهم، في حين أن 31,82 % من المسيرين يحاولون

حل مشاكل العمل باستشارة زملائهم في المستوى التسيري، ويفضل آخرون ونسبتهم 18,18 حل هذه المشاكل بشكل فردي.

18- هل تفوض سلطتك لأحد مرؤوسيك للقيام بمهام ما بدلا عنك ؟

جدول رقم (27): تفويض المسيرين سلطاتهم للمرؤوسين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
غالبا	28	63,64	50,54	7,81
أحيانا	16	36,36		
نادرا	0	0		
أبدا	0	0		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يؤكد 63,64 % من المسيرين أنهم غالبا ما يفوضون سلطاتهم لبعض مرؤوسيهم للقيام بمهام ما، بينما يلجأ 36,66 % من المسيرين إلى هذا الإجراء في بعض الحالات فقط، وهو ما تؤكد الدلالة الإحصائية لـ χ^2 عند مستوى 0,05 حيث $\chi_i^2 < \chi_c^2$.

-اختيارك لمن ستفوض السلطة يتم على أساس:

جدول رقم (28): إختيار المسيرين للأفراد المناسبين لتفويض السلطة إليهم

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
الأقدمية	30	53,57	0,28	3,84
مستوى المهارات والخبرة	26	46,43		
المجموع	56	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

نستدل من الجدول أن χ^2 غير دالة عند مستوى دلالة 0,05 وبالتالي النتائج المتحصل عليها ليس دلالة إحصائية، وهو ما يدل على وجود اتجاهات مختلفة للمسيرين حول تفويض السلطة حيث يعتمد 53,57 % منهم في اختيار الفرد الذي ستفوض إليه السلطة على الأقدمية، ويعتمد 46,43 % منهم على مستوى المهارات والخبرة، في حين يؤكد آخرون على المعيارين معا (لذلك نجد التكرارات تفوق عدد المسيرين في العينة).

19- حسب خبرتك بالمؤسسة ما هو أكثر شئ يحفز العمال ويدفعهم للعمل أكثر ؟

جدول رقم (29): أهم الحوافز المفضلة للمرؤوسين في نظر المسيرين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
الأجر المرتفع	08	18,18	1,27	7,81
الحصول على علاوات من وقت لآخر	11	25		
الاعتراف بخبراتهم ومهاراتهم وحسن أدائهم	13	29,54		
تحسين ظروف العمل	12	27,27		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

χ^2 غير دالة عند مستوى دلالة 0,05 وهو ما يدل على وجود إتجاهات مختلفة للمسيرين في المؤسسة حول أهم الحوافز للمرؤوسين، إذ يرى 29,54% من المسيرين أن أهم حافز هو إعتراف المؤسسة بمهارات وأداء المرؤوسين، ويعتبر 27,27% آخرون أن تحسن ظروف العمل هو أهم حافز للمرؤوسين، في حين أن 25% من المسيرين يرون أن الحصول على العلاوات هو أهم حافز، ويحصر الباقي ونسبتهم 18,18 الحافز الأهم في الأجر المرتفع.

20- ما نوع المكافأة التي تفضلها؟

جدول رقم(30): أهم المكافآت التي يفضلها المسيرين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
زيادة في الأجر	7	15,90	7,68	5,99
الترقية	15	34,10		
منحك شهادة شرفية أو إمتياز (كإعتراف من المؤسسة بخبراتك و مهاراتك)	22	50		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول أن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الثالث، حيث يفضل 50% من المسيرين منحهم إمتياز ما أو شهادة شرفية كإعتراف من المؤسسة بمهاراتهم وخبراتهم، ويفضل 34,10% الترقية، في حين يرغب 15,90% منهم في الحصول على زيادة في الأجر.

21- هل تشارك في إجتماعات الإدارة العامة غالباً بصفة:

جدول رقم (31): مشاركة المسيرين في إجتماعات الإدارة العامة

الإختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
متدخل ؟	31	70,45	7,36	3,84
ملاحظ ؟	13	29,25		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين الدلالة الإحصائية لهذا الجدول من خلال χ^2 ، أن 70,45% من المسيرين يشاركون في إجتماعات الإدارة العامة للمؤسسة في أغلب الأحيان كمتدخلين، بينما يشارك آخرون ونسبتهم 29,55% كملاحظين فقط.

22- على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستكم؟

جدول رقم (32): أسس منح الترقية في المؤسسة

الإختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
الأقدمية	29	55,77	2,27	3,84
المهارات الفردية	23	44,23		
المجموع	52	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول أن $\chi_t^2 > \chi_c^2$ ، وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية، وهو ما يدل على وجود إتجاهات مختلفة للمسيرين في المؤسسة حول الأسس المعتمدة في منح الترقيات، فيؤكد 55,77% على الأقدمية و44,23% على المهارات الفردية، فيما يشير البعض أن الترقية في المؤسسة تمنح على أساس الأقدمية وكذلك المهارات الفردية، وهو ما يفسر تجاوز مجموع التكرارات (52) لعدد المسيرين في العينة (44).

23- هل تم إستحداث مناصب في المؤسسة بعد التوجه إلى تسيير المهارات؟

جدول رقم (33): إستحداث مناصب في المؤسسة نتيجة الإهتمام بالمهارات

الإختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_t^2
نعم	37	84.09	20.45	3.84
لا	5	15.91		
المجموع	44	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_i^2 < \chi_c^2$ وبالتالي هناك دلالة إحصائية للنتائج المتحصل عليها، إذ أن هناك إتجاه غالب وهو أنه تمّ إستحداث مناصب في المؤسسة بعد التوجه إلى الإهتمام أكثر بالمهارات، ويجسّد هذا الإتجاه في نسبة 84.09 % من المسيرين، بينما ينفي 15.91 % من المسيرين إستحداث أي منصب في إطار الإهتمام بالمهارات، غير أنه لم يتم التوضيح في الإستبيان حول هذه المناصب المستحدثة ولا مهامها.

24- حسب خبرتك بالمؤسسة، هل أنت راضي على مستوى تسيير المهارات واهتمام المؤسسة بها ؟

جدول رقم (34): درجة رضا المسيرين عن مستوى تسيير المهارات في المؤسسة

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	17,81	18,18	08	كثيرا
		81,82	36	نوعا ما
		0	0	أبدا
		100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين الدلالة الإحصائية للنتائج المحصل عليها ($\chi_i^2 < \chi_c^2$) أن 81,82 % من المسيرين راضين إلى حد ما عن مستوى المهارات المحقق في المؤسسة، بينما درجة الرضا مرتفعة بالنسبة لـ 18,18 % من المسيرين.

ثانيا: تحليل نتائج إستمارة المرؤوسين

1- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة ؟

جدول رقم (35): أسس توظيف المرؤوسين في المؤسسة

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	4,42	28,17	20	شهادة علمية
		26,76	19	شهادة مهنية
		45,07	32	خبرة في مجال معين
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

بما أن ($\chi_i^2 > \chi_c^2$)، نقول بأن النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية، وهو ما يدل على وجود إتجاهات مختلفة حول أسس توظيف العمال بالمؤسسة، حيث تم توظيف 45,07

% من المرؤوسين الذين تشملهم العينة على أساس خبراتهم في مجالات معينة، و 28,17 % على أساس شهادات علمية، و 26,76 % على أساس شهادات مهنية.

2- هل شغلت مناصب أخرى بالمؤسسة قبل هذا المنصب؟

جدول رقم (36): شغل المرؤوسين لمناصب أخرى في المؤسسة قبل مناصبهم الحالية

χ^2_i	χ^2_c	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	0	0	نعم
		100	71	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

من الواضح من خلال الجدول أن كل المستجوبين من المرؤوسين لم يشغلوا مناصب أخرى في المؤسسة قبل مناصبهم الحالية.

3- هل ترى بأنك تملك مهارات وقدرات تناسب منصبك الحالي؟

جدول رقم (37): تقييم المرؤوسين لمهاراتهم مقارنة مع مناصبهم

χ^2_i	χ^2_c	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	11,84	70,43	50	نعم
		29,57	21	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

بما أن: $\chi^2_i < \chi^2_c$ فإن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية لصالح البديل الأول، حيث يرى 70,43 % من المرؤوسين أنهم يتمتعون بمهارات وقدرات تتناسب مع مناصبهم، في حين يرى 29,57 % منهم العكس أي أن مهاراتهم تفوق أو تقل عما تتطلبه مناصبهم.

4- هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة؟

جدول رقم (38): إمكانية شغل المرؤوسين لمناصب أخرى بالمؤسسة

χ^2_i	χ^2_c	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	نعم
		0	0	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يؤكد كل المرؤوسين في العينة على أنه بإمكانهم شغل مناصب أخرى بالمؤسسة، غير التي يشغلونها حالياً، وهوما توضحه الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها في الجدول ($\chi_i^2 < \chi_c^2$)

- إذا كان جوابك نعم، فهل هذا راجع:

جدول رقم (39): مؤهلات المرؤوسين لشغل مناصب أخرى بالمؤسسة

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	36,03	53,52	38	لأنك تملك مهارات وخبرة كافية لذلك.
		46,48	33	لأنك تعرف مهامها جيدا.
		0	0	لأن مهامها بسيطة بإمكان أغلب أفراد المؤسسة القيام بها.
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 ($\chi_i^2 < \chi_c^2$)، إذ يفسر 53,52% من المرؤوسين إمكانية شغلهم لمناصب أخرى بامتلاكهم لمهارات وخبرات تؤهلهم لذلك، فيما يعلل 46,48% آخرون ذلك بمعرفتهم الجيدة لمهام تلك المناصب.

5- هل يمكن لأفراد آخرين من المؤسسة شغل منصبك ؟

جدول رقم (40): شغل أفراد آخرين لمناصب أفراد العينة من المرؤوسين

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	نعم
		0	0	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

بالإضافة إلى تأكيد المرؤوسين بصفة مطلقة بإمكانية أدائهم لمهام مناصب أخرى فإنهم في المقابل وحسب ما يوضحه الجدول ومن خلاله الدلالة الإحصائية لـ χ^2 يرون أنه بإمكان أفراد آخرين شغل مناصبهم الحالية في المؤسسة.

6- ما مدى التنوع الموجود في منصبك ؟

جدول رقم (41): نظرة المرؤوسين حول الأعمال التي تدخل ضمن مهامهم

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	13,55	14,08	10	عمل يتطلب مهارات خاصة
		49,30	35	عمل روتيني
		36,62	26	عمل متجدد إلى حد ما
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_t^2 < \chi_c^2$ ، وبالتالي فإن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الثاني، حيث يعتبر 49,30 % من المرؤوسين أن الأعمال التي يقومون بها روتينية، فيما يرى 36,62 % منهم أن أعمالهم متجددة إلى حد ما، و 14,08 % من المرؤوسين يؤكدون على أن أعمالهم تتطلب مهارات خاصة.

7- هل توافق على فكرة تغيير المنصب ؟

جدول رقم (42): مدى تقبل المرؤوسين لفكرة تغيير المنصب

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	نعم
		0	0	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول تقبل كل المرؤوسين الذين تشملهم العينة لفكرة تغيير المنصب

8- هل سبق أن تلقيت تكويناً أثناء أداء مهامك بالمؤسسة ؟

جدول رقم (43): خضوع المرؤوسين في المؤسسة للتكوين

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	نعم
		0	0	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن هناك إتجاه غالب (χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05)، وهو أن كل المرؤوسين قد سبق أن تلقوا تكويناً بخصوص أداء مهامهم بالمؤسسة.

- إذا كان نعم:

أ- كم من مرة تلقيت التكوين؟

جدول رقم (44): عدد مرات خضوع المرؤوسين للتكوين

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	مرة واحدة فقط
		0	0	أكثر من مرة واحدة
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن كل المرؤوسين تلقوا التكوين مرة واحدة منذ تواجدهم بالمؤسسة.

ب- أين تلقيت التكوين؟

جدول رقم (45): أماكن تلقي المرؤوسين للتكوين

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
7,81	213	100	71	المؤسسة
		0	0	مركز تكوين خاص بالمؤسسة
		0	0	معاهد متخصصة بالوطن
		0	0	خارج الوطن
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول أن كل المرؤوسين تلقوا تكويننا داخل المؤسسة.

ج- ما هو شكل التكوين الذي تلقيته؟

جدول رقم (46): أشكال التكوين التي تلقاها المرؤوسين.

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	71	0	0	ملتحقي
		0	0	ندوة قصيرة
		100	71	تكوين ميداني
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يؤكد كل المرؤوسين المستجوبين أن التكوين الوحيد الذي تلقوه هو تكوين ميداني.

9- بعد التكوين هل ترى بأنك:

جدول رقم (47): تقييم المرؤوسين لنتيجة التكوين الذي تلقونه

χ^2_i	χ^2_c	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	2.38	59,15	42	اكتسبت معارف ومهارات جديدة ؟
		40,85	29	طوّرت معارفك وبالتالي تحسن أدائك لمهامك ؟
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi^2_i > \chi^2_c$ وبالتالي فإن χ^2 ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، وأن هناك اتجاهات مختلفة للمرؤوسين حول نتيجة خضوعهم للتكوين، إذ أن 59,15% منهم يؤكدون على إكتسابهم لمعارف ومهارات لم تكن متوفرة لديهم من قبل، فيما يرى 40,85% منهم أن التكوين مكّنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم السابقة.

10- هل تخضع للمراقبة والتقييم من قبل رئيسك المباشر؟

جدول رقم (48): خضوع المرؤوسين للمراقبة والتقييم من قبل الرؤساء المباشرين

χ^2_i	χ^2_c	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	35,70	52,11	37	دوريا
		47,89	34	أحيانا
		0	0	نادرا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها ($\chi^2_i < \chi^2_c$) إلى أن 52,11% من المرؤوسين يخضعون بصفة دورية إلى المراقبة والتقييم من قبل رؤسائهم، و 47,89% يخضعون لذلك في بعض الأحيان فقط.

11- هل تناقش رئيسك المباشر في أدائك لمهامك؟

جدول رقم (49): مناقشة المرؤوسين لرؤسائهم حول أداء مهامهم

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	نعم
		0	0	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أن كل مرؤوسي العينة يناقشون و يحاورون الرؤساء المباشرين حول أداء مهامهم، قصد الاستفسار و التوضيح حتى يتم الأداء المطلوب.

12- هل يمنحك رئيسك فرصة التعبير عن رأيك حول موضوع يهم المؤسسة؟

جدول رقم (50): منح المسييرين فرص للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم في المؤسسة؟

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	2,83	40,85	29	نعم
		59,15	42	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_i^2 > \chi_c^2$ و بالتالي فإن χ^2 غير دالة عند مستوى دلالة 0,05، إذ أن 40,85% من المرؤوسين في العينة يؤكدون أن رؤساءهم يمنحونهم الفرص للتعبير عن آرائهم حول موضوع يهم المؤسسة، بينما ينفي 59,15% آخرون ذلك.

13- هل سبق لك أن إقترحت فكرة جديدة أو قمت بمبادرة ما؟

جدول رقم (51): إقتراح المرؤوسين لأفكار جديدة.

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	13,53	71,83	51	نعم
		28,17	20	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_i^2 < \chi_c^2$ ، و بالتالي فإن هناك إتجاه غالب و يتمثل في أن 71,83% من المرؤوسين يؤكدون أنه سبق لهم أن إقترحوا أفكارا جديدة أو قاموا بمبادرات معينة. ولا يؤكد 28,17% منهم ذلك.

- إذا كان نعم، كيف كان رد فعل رئيسك المباشر؟

جدول رقم (52): ردود أفعال المسيرين عن إقتراحات المرؤوسين المهمة.

χ^2_t	χ^2_c	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	0,47	33,34	17	ترقيتك
		29,41	15	مكافأتك
		37,25	19	الإعتراف بمهاراتك و شكرك
		100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن χ^2 غير دالة عند المستوى 0,05، حيث أن $\chi^2_t > \chi^2_c$ والنتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية، كما أن الإختيارات الناتجة عن البدائل متقاربة، إذ أن 37,25 % من المرؤوسين الذين سبق لهم اقتراح أفكار جديدة أو القيام بمبادرات ما تلقوا إعترافات بمهاراتهم، من رؤسائهم المباشرين وتحصل 33,34 % منهم على ترقيات، و 29,41 % على مكافآت.

14- هل في المؤسسة تشجيع لأصحاب الأفكار الجديدة و الإبداعية؟
جدول رقم (53): تشجيع المؤسسة لأصحاب الأفكار الجديدة و الإبداعية

χ^2_t	χ^2_c	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	46,68	33,80	24	دائما
		0	0	أبدا
		66,20	47	أحيانا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير النتائج من الجدول إلى أن هنالك إتجاه غالب للمرؤوسين حول تشجيع المؤسسة لإصحاب الأفكار الإبداعية، إذ يؤكّد 66,20 % منهم على أن هذا التشجيع يكون في بعض الأحيان فقط، فيما يشير البقية (33,80 %) إلى أن التشجيع مستمر ودائم.

15- هل تتبادل المعارف مع زملائك في العمل؟

جدول رقم (54): تبادل المعارف بين المرؤوسين

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	2,73	26,76	19	دائما
		42,25	30	أبدا
		30,99	22	أحيانا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

$\chi_t^2 > \chi_c^2$ و بالتالي فإن χ^2 غير دالة عند مستوى دلالة 0,05، والنتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية، فقد أكد 42,25 % من المرؤوسين على تبادل المعارف فيما بينهم في الغالب. و أشار 26,76 % آخرون إلى أن هذا التبادل مستمر ودائم، في حين يرى باقي المرؤوسين (30,99) أن ذلك يكون في بغض الأحيان فقط.

- هل يشجعك رئيسك على ذلك؟

جدول رقم (55): تشجيع المسيرين للمرؤوسين على تبادل المعارف

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	نعم
		0	0	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن كل المرؤوسين في العينة المؤخوذه أكدوا على أنهم يلقون التشجيع من رؤسائهم المباشرين على تبادل المعارف و الخبرات فيما بينهم.

16- هل تشارك في تحديد أهداف العمل؟

جدول رقم (56): مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف العمل

χ_t^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	24,54	35,21	25	غالبا
		56,34	40	أحيانا
		8,45	6	أبدا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير الدلالة الإحصائية للنتائج المحققة ($\chi_i^2 < \chi_c^2$) إلى أن الإتجاه الغالب هو البديل الثاني، إذ أنّ 56,34% من المرؤوسين يشاركون في تحديد أهداف العمل أحيانا، و35,21% منهم في أغلب الحالات، و8,45% لا يشاركون في تحديد هذه الأهداف.

17- هل تشارك في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمشاكل العمل؟

جدول رقم (57): مشاركة المرؤوسين في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمشاكل العمل

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	45,76	90,14	64	نعم
		09,86	7	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يؤكد 90,14% من المرؤوسين على مشاركتهم في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمشاكل العمل مثل تعطل آلة أو ظهور نزاع ما، فيما ينفي 9,86% منهم ذلك، ولذلك جاءت الدلالة الإحصائية لصالح البديل الأول.

- إذا كان نعم، فهل؟

جدول رقم (58): كيفية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمشاكل العمل

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
5,99	15,97	56,23	36	تتخذ الإجراء بشكل فردي
		26,17	17	تشارك رئيسك المباشر
		17,19	11	تستشير زملائك في العمل ليكون القرار جماعيا
		100	64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

من بين المرؤوسين الذين أكدوا مشاركتهم في حل مشاكل العمل، 56,25% يتخذون الإجراء بشكل فردي، و26,17% بمشاركة رؤسائهم المباشرين، و17,19% منهم يتخذون الإجراءات بعد استشارة زملائهم في العمل ليكون القرار جماعيا.

18- هل أنت على علم بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة؟

جدول رقم (59): علم المرؤوسين بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	نعم
		0	0	لا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يُضح من التحليل الإحصائي للجدول بأن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الأول بصفة مطلقة، حيث يؤكد كل المرؤوسين أنهم على علم بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة.

19- كيف توفر لكم الإدارة المعلومات حول نشاط المؤسسة والنتائج المحققة؟

جدول رقم (60): توفير الإدارة المعلومات حول نشاط المؤسسة والنتائج للمرؤوسين

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	26,98	22,47	20	عن طريق الإعلانات والمنشورات
		77,23	69	عن طريق الرؤساء المباشرين
		100	89	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

حسب الجدول فإن المرؤوسين يطلعون على التطورات التي تجري على مستوى المؤسسة من خلال الرؤساء المباشرين ويؤكد ذلك 77,23 % منهم، أو الإعلانات والمنشورات (22,47 %)، كما أن هناك مجموعة من المرؤوسين يجمعون بين الوسيلتين لذلك كان مجموع التكرارات (89) يفوق عدد المرؤوسين في العينة (71).

20- هل يمكنك تحديد ما يميز جو العمل في مؤسستكم أكثر؟

جدول رقم (61): ميزة جو العمل في المؤسسة حسب المرؤوسين

χ_i^2	χ_c^2	النسبة (%)	التكرار	الإختيارات
3,84	71	100	71	الحوار و تبادل الآراء
		0	0	القيام بالأعمال دون حوار أو تبادل للآراء
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير الدلالة الإحصائية أن جو العمل يتميز حسب المرؤوسين بالحوار وتبادل الآراء مما يسمح بالتعاون وتطور معارف الأفراد.

21- ما هو أكثر شيء يحفزك على العمل؟

جدول رقم (62): تفضيل المرؤوسين للحوافز في المؤسسة

الإختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
الأجر المرتفع	28	39,44	28,88	7,81
الحصول على علاوات من وقت لآخر	08	11,27		
إعتراف المؤسسة بخبرتك ومهاراتك، وأداؤك	5	07,04		
تحسين ظروف العمل	30	42,25		
المجموع	71	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول بأن χ^2 دالة عند مستوى دلالة 0,05 لصالح البديل الرابع، حيث يؤكد 42,25 % من المرؤوسين على أن تحسين ظروف العمل هو أكثر ما يحفزهم على العمل، فيما يعتبر 39,44% منهم أن الأجر المرتفع هو أهم حافز، وتمثل العلاوات المحفز الأساسي لنسبة 11,27% من المرؤوسين، أما إعتراف المؤسسة بمهارات وحسن أداء الأفراد فلا يمثل المحفز الأساسي والأول إلا لنسبة 7,04% من المرؤوسين.

22- إذا أرادت المؤسسة مكافأتك، فهل تفضل:

جدول رقم (63): أهم المكافآت بالنسبة للمرؤوسين

الإختيارات	التكرار	النسبة (%)	χ_c^2	χ_i^2
زيادة في الأجر ؟	53	62,35	32,50	5,99
ترقية ؟	18	21,18		
منحك شهادة شرفية أو امتياز ما كاعتراف بخبرتك ومهاراتك.	14	16,47		
المجموع	85	100		

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين الدلالة الإحصائية في الجدول أن: 62,35 % من المرؤوسين يفضلون زيادة الأجور كمكافآت لهم، ويفضل آخرون (21,18%) الترقية، و 16,47% الإعتراف بمهاراتهم.

23- هل تشعر بالاستقرار في عملك؟

جدول رقم (64): درجة شعور المرؤوسين بالاستقرار في العمل

X_t	X_c	النسبة (%)	التكرار	الاختيارات
5.99	109.07	91.55	65	كثيرا
		08.45	06	إلى حد ما
		0	0	أبدا
		100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن X دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل

الأول، حيث أن 91.55% من المرؤوسين يشعرون بالاستقرار في عملهم بالمؤسسة لدرجة كبيرة، و 08.45% فقط يشعرون بنوع من الاستقرار.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

إعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذجي الاستبيان، و إنطلاقا من بعدي:

تسيير مهارات الرؤساء، و تسيير مهارات المرؤوسين نستنتج عدة ملاحظات أساسية:

يتم توظيف الأفراد في المؤسسة على أساس شهادات علمية أو مهنية، و على أساس خبراتهم كذلك، و هو ما يوضحه الجدول رقم (05)، و الجدول رقم (06)، و ذلك بعد تحديد احتياجاتها من اليد العاملة.

يؤيد أفراد العينة من رؤساء و مرؤوسين بصفة مطلقة فكرة تغيير المناصب (الجدولين: 11،42)، حيث يؤكدون من جهة على قدراتهم على شغل مناصب أخرى بالمؤسسة (الجدولين: 07،38) بحكم أن مناصبها غير معقدة (بالنسبة للمسيرين) حسب الجدول (08)، كما أنهم يمتلكون مهارات و خبرات كافية لذلك (بالنسبة للمرؤوسين) حسب الجدول (39)، و على إمكانية قيام أفراد آخرين بانجاز مهامهم من جهة أخرى (الجدولين: 09،40)، مما يساعد على تطوير، تثبيت وتعدد مهاراتهم (Polycompetences)، و هي من أهم المحطات في سياسة تسيير المهارات التي تنتجها المؤسسة و هذا في الحقيقة يدل على درجة الوعي التي يتحلى بها الأفراد و رغبتهم في الاستفادة و تجسيد أساليب التسيير الحديثين و رغم ذلك فقد أكد كل أفراد العينة من رؤساء و مرؤوسين على عدم شغلهم لمناصب سابقة بالمؤسسة (الجدولين: 09،36)، و هذا يمكن أن نرجعه إلى سببين:

- عدم التركيز والإهتمام بالإجابة من قبل بعض المستجوبين.

- عدم اعتماد فكرة تغيير المنصب بدرجة كبيرة في المؤسسة، حيث أثبتت بعض المقابلات مع المرؤوسين على أنهم لم يشغلو مناصب أخرى رغم أن أقدميتهم تتجاوز الـ10 سنوات.

و سعياً من المؤسسة لتطوير مهارات أفرادها فإنها تعتمد بدرجة كبيرة على التكوين إذ أكد كل أفراد العينة (71+44) خضوعهم للتكوين حسب ما يوضحه الجدولين (12) و(43) و إن كان هذا التكوين حسب أغلبية الأفراد حدث مرة واحدة الجدولين (13) و(44) ، و تم داخل المؤسسة الجدولين (14) و(45) ، و قد سمح لـ 59.15 % من المرؤوسين باكتساب معارف و مهارات جديدة، فضلاً عن تطوير معارف 40.85 % منهم مما أدى إلى تحسين أدائهم (الجدول (47)) حيث أن تكوينهم كان ميدانياً (الجدول (46)).

و لأن التقييم يسمح للمؤسسة بالتعرف على مستوى مهارات أفرادها فإنه يتم مراقبة و تقييم المسيرين لمرؤوسيههم بصفة دورية حسب ما أكده 88.64 % من المسيرين (الجدول (15)) و 52.11 % من المرؤوسين (الجدول (48))، ويؤكد 90.91 % من المسيرين على رضاهم بدرجة كبيرة على أداء مرؤوسيههم (الجدول (21))، واستناداً إلى نتيجة التقييم يقوم بعض المسيرين بتفويض سلطاتهم إلى بعض الأفراد، حيث يراعى في إختيار الفرد المناسب حسب مستوى مهاراتهم و خبراتهم إلى جانب أقدميتهم بالمؤسسة و هو ما يوضحه الجدول رقم (32)

أما بالنسبة لنوع المكافآت التي يفضلها الأفراد فإنها تتمثل في منح شهادات شرفية أو الحصول على امتيازات معينة كاعتراف من المؤسسة بمهاراتهم و خبراتهم بالنسبة لـ 50 % من المسيرين، في حين يفضل 34.10 % منهم الترقية، و يهتم البقية منهم بالأجر المرتفع، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن الزيادة في الأجر تمثل أفضل مكافأة مرغوبة بالنسبة لـ 62.35 % منهم ثم الترقية (حسب 21.18 %). و قد تكون هذه المكافآت كردود أفعال للإدارة العليا على إقتراحات بعض الأفراد لأفكار جديدة تخدم المؤسسة (الجدولين: 19، 52) إذ قد تؤدي هذه الأفكار إلى إبداع ما، سواء في نوعية المنتج أو طريقة الإنتاج أو ...، و قد أكد أغلب المسيرين والمرؤوسين على إقتراحاتهم لأفكار جديدة حسب الجدولين: (18)، (51). و يرى 56.82 % من الرؤساء أن أعمالهم متجددة نوعاً ما من حيث المهارات المطلوبة، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن 49.30 % منهم يعتبرون أعمالهم أعمالاً روتينية ويرى 74.43 % منهم أنهم

يتملكون مهارات تناسب مهام مناصبهم. أما الترقية فهي تتم على أساس الأقدمية والمهارات الفردية وهو ما تؤكدته نتائج المقابلات التي أجريناها مع بعض المسيرين.

إنطلاقاً من بعدي تأثير مهارات المسيرين في تحقيق تميز المؤسسة، تأثير مهارات المرؤوسين في تحقيق تميز المؤسسة، وحسب نتائج الجداول فإنه يمكن حصر الأسباب التي تؤدي إلى تميز المؤسسة إلى جانب تسيير المهارات في ثلاثة نقاط أساسية و هي: التحفيز، الاتصال والقيادة، حسب 29.54 % من المسيرين فإن أكثر ما يحفز العمال على العمل أكثر هو الإعراف بمهاراتهم و حسن أدائهم للمهام (الجدول(29))، وحسب المرؤوسين فإن أهم حافز لهم هو تحسين ظروف العمل(42.25%) ثم الأجر المرتفع (39.44 %)، في حين لا يمثل الاعتراف بمهارات الأفراد و حسن أدائهم لمهامهم محفزاً سوى لـ 7.04 % منهم. ومن أهم الإجراءات التي يتبعها المسيرون في إطار تحفيز العمال في المؤسسة تفويض بعض سلطاتهم لمرؤوسيهـم (الجدول(27))، والذي يعتبر إقرار وإعتراف بمهاراتهم ويتم اختيار الفرد المناسب على أساس أقدميته ومستوى مهاراته (الجدول(28))، ويشارك 35.21 % من المرؤوسين في تحديد أهداف العمل، منهم 35.21 % في أغلب الحالات و 64.79 % في بعض الأحيان، فضلاً عن مشاركتهم في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمشاكل العمل دون الرجوع إلى الرئيس المباشر مثل تعطل آلة أو ظهور نزاع...، و يتخذ الإجراء هنا من قبل المرؤوس بشكل فردي (حسب 56.33 % من المرؤوسين)، أو بمشاركة الرئيس المباشر(حسب 28.17 %) أو بإشراك الزملاء في العمل و مما يجعل القرار جماعياً (حسب 17.19 % منهم)، كما أن 79.55 % من المسيرين يشاركون في اتخاذ القرارات في المؤسسة(الجدول (23)) وتكون هذه القرارات: تكتيكية غالباً أو تسييرية أو إستراتيجية(الجدول (24)) ويشارك أغلب المسيرين (79.45 %) في اجتماعات الإدارة العامة. إذن مهما كانت المحفزات ومهما اختلفت حسب رغبات الأفراد فإن للتحفيز دور مهم في إبراز المهارات وتطويرها واستغلالها لصالح المؤسسة، كما أن لتحسين ظروف العمل دور كبير أيضاً في ذلك.

و تولي المؤسسة أهمية كبيرة للاتصال بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم التسييرية بين المسيرين و المرؤوسين (الجدولين:(16)(49)) حيث يؤكد المسيرين بصفة مطلقة على منحهم الفرص لمرؤوسيهـم للتعبير عن آرائهم حول أي موضوع يهم المؤسسة (جدول:

(17)) و يؤكد 40.85 % من المرؤوسين ذلك، ويؤكد 50 % منهم على إشراك مرؤوسيهـم في معالجة بعض المشاكل في نطاق إشرافهم أو بين المسيرين حيث يبين الجدول رقم (22) ذلك بصفة دائمة، أو بين المرؤوسين الذين يؤكدون أنهم يتبادلون المعارف فيها بينهم في أغلب الأحيان مما يؤدي إلى ظهور المهارات الجماعية، كما أن 25.35 % من المرؤوسين يشاركون في اتخاذ بعض القرارات في المؤسسة في الغالب. أما بالنسبة للمسيرين فمنهم 50 % يؤكدون على إشراك مرؤوسيهـم في معالجة بعض المشاكل في نطاق إشرافهم ومنهم 31.82 % يؤكدون على ستشارة زملائهم في المستوى التسييري و18.18 % يفضلون حل المشاكل بشكل فردي حسب ما يوضحه الجدول رقم (26)، و يشارك جل المسيرين في اتخاذ القرارات في المؤسسة و تكون هذه القرارات إستراتيجية أو تسييرية، أو عملية خاصة. نستنتج إذن أن هناك اتصال بين الأفراد في المؤسسة يسمح بالتعاون و تبادل المعارف، فإذا كان المسيرون يشجعون المرؤوسين على العمل الجماعي و تبادل المعارف كاتصال غير رسمي، فإنهم يعلمونهم بالمعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة أو بعض التعليمات الصادرة من الإدارة كشكل من أشكال الاتصال الرسمي، حيث يؤكد 77.23 % من المرؤوسين الذين شملتهم العينة على أن المعلومات ترد إليهم عن طريق الرؤساء المباشرين إضافة إلى الإعلانات والمنشورات المعتمدة من المؤسسة. ويعمل المسيرين على تشجيع مرؤوسيهـم على العمل الجماعي وتبادل المعارف (الجدول(25))، وعلى الإبداع خاصة(الجدولين:50،20) مما يسمح بظهور أفكار جديدة (الجدول(51))، ويتمثل رد فعل الإدارة في هذه الحالة في منح امتيازات أو مكافآت والاعتراف بمهارات الأفراد أو ترقيتهم لتحفيزهم أكثر. ، ويتفق كل المرؤوسين حول أن الجو السائد في المؤسسة يتميز بالحوار و تبادل الآراء و الأفكار، و كل ما سبق ذكره أدى إلى شعورهم بالاستقرار في العمل في هذه المؤسسة.

نستنتج أن مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة على درجة معتبرة من الوعي بأهمية تسيير المهارات، لما لذلك من أثر على تحسين أداء الأفراد و بالتالي تحقيق التميز المؤسسة، و لأن تسيير هذا المورد يرتبط بأبعاد أخرى فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام تحفيزي للعمال، وعلى تفعيل الاتصال، وحسن قيادة الأفراد حتى تحقق لهم الاستقرار، و بالتالي المحافظة على المهارات التي تحوز عليها خاصة و أن أغلبية أفرادها يتمتعون بخبرات معتبرة مما يساهم في تقوية وضعيتها التنافسية إذ تغطي منتجات المؤسسة حوالي 70 % من السوق

الوطنية ، ورغم عدم تمكننا من الحصول على نسب حصص مؤسسات أخرى في نفس القطاع لإجراء مقارنات فقد أكدت لنا مديرية الصناعة للولاية هذه النسبة.

وتتميز المؤسسة عن منافسيها بتعدد أنواع الكوابل التي تنتجها ومن أهم هؤلاء المنافسين: المؤسسة الخاصة SOFAFE بسطيف غير أنها لا تنتج جميع الأنواع التي تختص فيها EN.I.C.A.B إذ تركز خاصة على الكوابل العائلية، لذلك لا تعتبر منافس قوين إضافة إلى وحدة القبة وهي الأخرى تختص فقط في صناعة الكوابل المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بينما يعد المستوردون حاليا من أقوى المنافسين بالنسبة للمؤسسة. من كل ما سبق يمكن لنا أن نسجل بعض الملاحظات والتي تعكس عدم التجسيد الفعلي لمنطق المهارات:

- تنظيم المؤسسة غير أفقيين كما أن بطاقات وصف المناصب لا يعتمد فيها على المهارات بدرجة كبيرة (غياب التوظيف على أيادي المهارات)، أما تغيير المناصب فقد أكدت نتائج الاستمارة عدم شغل أغلب الأفراد لمناصب أخرى في المؤسسة منذ تواجدهم بها

- يقتصر نشاط التكوين على التكوين القصير داخل المؤسسة، مع العلم أن العديد من الأفراد لم يستفيدوا من أي تكوين منذ مدة معتبرة رغم حاجتهم لذلك وهذا حسب نتائج الاستبيان وبعض المقابلات، كما أن معايير التقييم المعتمدة في المؤسسة (جيد، متوسط، ضعيف) غير دقيقة ويصعب على أساسها تحديد الفروقات في مستويات المهارات، وبالتالي على المؤسسة تفصيلها بدقة أو تغييرها.

- اعتبار جدول المهارات كمرجعية للمهارات رغم الاختلاف بين المصطلحين إذ أن الجدول يضم كل العناصر (في هذه الحالة كل المهارات) بينما المرجعية تحتوي عدد محدد (نحدد من بين كل المهارات المتوفرة تلك التي ترتبط بالنشاط الأساسي للمؤسسة بدرجة كبيرة ونقيم على أساسها مهارات الأفراد أو الجماعات)

- غياب التخطيط الاستراتيجي الدقيق في المؤسسة، حيث لم نتحصل على توضيح دقيق فيما يتعلق بالمدى الزمني التقديري لإتمام إنجاز النوع الجديد من الكوابل الذي وضحناه في جانب الإبداع...

لذلك نقترح على المؤسسة:

- إعادة صياغة بطاقات وصف المناصب على أساس المهارات المطلوبة لتضمن فعلا توظيف المهارات والتجديد في معايير التقييم واعتماد الاستثمار في التكوين...

- الاهتمام بالمهارات الجماعية من خلال تشجيع الأفراد أكثر على تبادل المعارف وتصميم أنظمة تقييم للمهارات الفردية وكذلك الجماعية والعمل على حيازة المعارف العملية خاصة وأن المؤسسة تتحصل من وقت لآخر على تكنولوجيات حديثة.

- تحديد المهارات الإستراتيجية التي تتعلق بنشاط المؤسسة بصفة مباشرة وذلك من خلال:

* متابعة الأفراد في العمل من أجل الحصول على بطاقة تفصيلية للمهارات المهنية

* ترتيب وتجميع المهارات المهنية المتماثلة أو المتكاملة في شكل وحدات للمهارات التنظيمية (أنواع التشغيل الخاص) لضمان تغيير المناصب وبالتالي تعدد مهارات الأفراد وتحقيق ليونة العمل. مع التركيز على التحفيز، تشجيع الإتصال وتبادل المعارف لتحقيق إدماج المهارات الفردية (Synergie)

* تحديد المهارات الإستراتيجية من بين المهارات التنظيمية والتركيز عليها في صياغة الإستراتيجية. وهذا يتحقق بتبني منطوق المهارات

كما نشير في الأخير إلى مساهمة المؤسسة لتوفير بعض التخصصات في مجال نشاطها والتي تعتبر نادرة في سوق العمل، حيث أن احتواءها لخبرات متميزة دفعها إلى تقديم اقتراح للوزارة المعنية بإدراج تخصصي: عامل متخصص في إنتاج الكوابل، وقائد جسر متحرك ورافعة. وفي هذا الإطار قررت المؤسسة تحديد حوالي 20 منصبا للتمهين ويخضع المتمهون لتكوين نظري تحت إشراف إدارتها الحالية، ويدخل هذا الاقتراح الذي ينتظر تجسيده مستقبلا في إطار توفير المهارات في المستقبل.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد عرض أهم الجوانب المتعلقة بنشاط والعمليات الإنتاجية لمؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.C.A.B) وخاصة بواقع المهارات وتسيير أنشطة الموارد البشرية على أساسها حسب ما توفر لدينا من معلومات يمكن أن نستنتج أن المؤسسة على وعي كامل بأهمية المهارات في تحقيق التفوق نظرا للخبرات التي تحتويها لذلك انتهجت برنامجا خاصا وحسب ما نص عليه قانون الحصول على شهادة الإيزو - لتسيير مهاراتها، غير أنها ما تزال في طور تجسيده واقعا من خلال تكييف تنظيمها وتسييرها مع هذا المنطق الحديث، ومع ذلك نسجل مساهمة ما تم تحقيقه في إطار هذه السياسة لحد الآن إلى جانب عوامل أخرى أهمها: التحفيز الذي تعتمد عليه المؤسسة بدرجة كبيرة، الاتصال وقيادة مسيرتها في تحقيق الجودة ومن خلالها مكانة

هامة في الوسط التنافسي الذي يعرفه القطاع على المستوى الوطني و الإفريقي. و للمحافظة هذه المكانة أو التقدم تستمر المؤسسة في السير قدما وفق منطق المهارات بكل أبعاده لتتمكن من الوصول فعلا إلى مرحلة التسيير بالمهارات التي تعكس إستراتيجية النمو لضمان استمرار تميزها لوقت أطول.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
	الفصل الأول: تسيير المهارات
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية المهارات
3	المطلب الأول: مفهوم المعارف
08	المطلب الثاني: مفهوم المهارات
12	المطلب الثالث: تطور مفهوم المهارات وخصائصها
12	أولاً: تطور مفهوم المهارات
13	ثانياً: خصائص المهارات
14	المطلب الرابع: أنواع ومستويات المهارات
14	أولاً: أنواع المهارات
16	ثانياً: مستويات المهارات
17	المبحث الثاني: تسيير المهارات
17	المطلب الأول: مفهوم تسيير المهارات ومجالاته
17	أولاً: مفهوم تسيير المهارات
19	ثانياً: مجالات تسيير المهارات
20	المطلب الثاني: التسيير التقديري للتشغيل و المهارات
20	أولاً: مفهوم التسيير التقديري للتشغيل و المهارات
22	ثانياً: المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل و المهارات
25	ثالثاً: أدوات التسيير التقديري للتشغيل و المهارات
29	المطلب الثالث: مراحل تسيير المهارات و نتائجه
29	أولاً: مراحل تسيير المهارات
29	1- تحديد المهارات
30	2- تطوير المهارات

31	3- تقييم المهارات
32	ثانيا : نتائج تسيير المهارات
32	المطلب الرابع: تسيير أنشطة الموارد البشرية على أساس المهارات
33	1- التوظيف
34	2- التكوين
36	3- التقييم
41	4- المسار المهني
42	5- الرواتب والمكافآت
45	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: المهارات و تحقيق ميزه تنافسية للمؤسسة
47	تمهيد
48	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تنافسية المؤسسة
48	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
49	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
50	1/ حسب مستوى التحليل
51	2/ حسب المجال
51	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
51	1/ إستراتيجية تخفيض التكاليف
52	2/ إستراتيجية تمييز المنتج
53	المبحث الثاني: مفهوم وطرق إنشاء القيمة
53	المطلب الأول: مفهوم إنشاء القيمة
56	المطلب الثاني: طرق إنشاء القيمة
57	أولا: المقاربة الكلاسيكية
60	ثانيا: المقاربة المبنية على الموارد و المهارات
65	المبحث الثالث: دور المهارات في التمييز الاستراتيجي

65	المطلب الأول: المهارات الإستراتيجية
67	- خصائص المهارات الإستراتيجية
68	- المجالات الكبرى للمهارات الإستراتيجية
69	المطلب الثاني: نموذج المهارات الإستراتيجية
74	المطلب الثالث: مساهمة المهارات الإستراتيجية في إنشاء القيمة
75	أولاً: المهارات الإستراتيجية و تخفيض التكلفة
76	ثانياً: المهارات الإستراتيجية وتحقيق الجودة
80	المطلب الرابع: مساهمة عوامل أخرى في تحقيق الميزة التنافسية
80	أولاً: التحفيز
82	ثانياً: سياسة الاتصال والقيادة
84	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة
86	تمهيد:
87	المبحث الأول: واقع تسيير المهارات في مؤسسة EN.I.CA.B
87	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة EN.I.CA.B، هيكلها التنظيمي ونشاطها
87	أولاً: التعريف بالمؤسسة
87	ثانياً: الهيكل التنظيمي
90	ثالث: نشاط المؤسسة ومراحل العملية الإنتاجية
90	1/ نشاط المؤسسة
91	2/ مراحل العملية الإنتاجية
93	المطلب الثاني: واقع تسيير المهارات في المؤسسة
102	المطلب الثالث: مساهمة المهارات في تسيير أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة
105	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
105	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
105	1/ الزيارة الميدانية

105	2/ المقابلة
106	3/ وثائق المؤسسة
106	4/ الاستثمار
106	المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستعملة
108	المطلب الثالث: عينة البحث
110	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية
110	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
110	أولاً: تحليل نتائج استثمار الرؤساء (المسيرين)
123	ثانياً: تحليل نتائج استثمار المرؤوسين
135	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
141	خلاصة الفصل الثالث
142	الخاتمة
146	الملاحق
178	قائمة الأشكال
179	قائمة الجداول
181	قائمة الملاحق
183	قائمة المراجع

استمارة موجهة للرؤساء

الرمز:	الاسم المنصب:
مكان العمل:	الرتبة:
السن:	الأقدمية:
	المستوى الدراسي:
<input type="checkbox"/> مؤقت	الوضعية: دائم <input type="checkbox"/>

(2) على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

- شهادة علمية
- شهادة مهنية
- خبرة في مجال معين

غير ذلك:

(2) هل شغلت مناصب أخرى بالمؤسسة قبل هذا المنصب؟

- نعم لا

- إذا كان نعم، ماهي هذه المناصب؟

(3) هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة؟

- نعم لا

- إذا كان جوابك نعم، فهل هذا راجع:

- لأنك تملك مهارات وخبرة كافية لذلك؟
- لأنك تعرف مهامها جيدا
- لأن مهامها بسيطة بإمكان أغلب المسيرين بالمؤسسة القيام بها

(4) هل يمكن لأفراد آخرين بالمؤسسة شغل منصبك؟

- نعم لا

(5) ما مدى التنوع الموجود في منصبك؟

- عمل يتطلب مهارات خاصة
- عمل روتيني
- عمل متجدد إلى حد ما

(6) هل توافق على فكرة تغيير المنصب؟

- نعم لا

(7) هل سبق أن تلقيت تكوينا أثناء أداء مهامك بالمؤسسة؟

- نعم لا

- إذا كان نعم:

أ. كم مرة خضعت للتكوين؟

- مرة واحدة أكثر من مرة

ب. أين تلقيت التكوين؟

- في المؤسسة
- في مركز تكوين خاص
- خارج الوطن

(8) هل تقوم بمراقبة وتقييم مرؤوسيك؟

- دوريا أحيانا نادرا

(9) هل تناقش مرؤوسيك في آرائهم لمهامهم؟

- نعم لا

(10) هل تمنح الفرصة لمرؤوسيك للتعبير عن آرائهم حول موضوع يهم المؤسسة؟

- نعم لا

(11) هل سبق لك ان اقترحت فكرة جديدة؟

نعم لا

إذا كان بنعم، كيف كان رد فعل الإدارة العليا؟

■ ترقبتك

■ مكافأتك

■ الاعتراف بمهاراتك ومنحك امتياز ما

■ غير ذلك:

12) هل تشجع مرؤوسيك على الإبداع؟

دائماً غالباً أحياناً

13) هل أنت راضي على مستوى أداء مرؤوسيك لمهامهم؟

كثيراً نوعاً ما أبداً

14) هل تتبادل المعارف مع زملائك في العمل؟

دائماً غالباً أحياناً

15) هل تشارك في اتخاذ قرارات المؤسسة؟

دائماً غالباً أحياناً

16) هل تشجع مرؤوسيك على العمل الجماعي وتبادل المعارف فيما بينهم؟

دائماً غالباً أحياناً

17) كيف تعالج مشاكل العمل على مستوى (المصلحة، الدائرة، الإدارة...) التي تشرف عليها؟

■ بشكل فردي

■ باستشارة زملائك في المستوى التسييري

■ بإشراك مرؤوسيك

■ بتفويض أحد أو بعض مرؤوسيك بذلك

18) هل تفوض سلطتك لأحد مرؤوسيك للقيام بمهام ما بدلا عنك؟

غالباً أحياناً نادراً أبداً

- اختيارك لمن ستفوض السلطة يتم على أساس:

■ الأقدمية

■ مستوى المهارات والخبرة

غير ذلك:

19) حسب خبرتك بالمؤسسة ما هو أكثر شيء يحفز العمال ويدفعهم للعمل أكثر؟

■ الأجر المرتفع

■ الحصول على علاوات من وقت لآخر

■ الاعتراف بخبراتهم ومهاراتهم وحسن أدائهم للمهام

■ تحسين ظروف العمل

20) ما نوع المكافأة التي تفضلها؟

■ زيادة في الأجر

■ الترقية

■ منحك شهادة شرفية أو امتياز كاعتراف من المؤسسة بخبرتك ومهاراتك

■ غير ذلك:

21) هل تشارك في اجتماعات الإدارة العامة بصفة:

متدخل ملاحظ

22) على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستكم

■ الأقدمية

■ المهارات الفردية

■ غير ذلك:

23) هل تم استحداث مناصب في المؤسسة بعد التوجه إلى تسيير المهارات

نعم لا

ما هي:
24) حسب خبرتك بالمؤسسة، هل أنت راضي على مستوى تسيير المهارات واهتمام المؤسسة بها
كثيرا نوعا ما أبدا
- أين يكمن النقص

-
-
-

استمارة موجهة للمرووسين

الرمز:	الاسم المنصب:
مكان العمل:	الرتبة:
السن:	الأقدمية:
	المستوى الدراسي:
<input type="checkbox"/> مؤقت	الوضعية: دائم <input type="checkbox"/>

1) على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

- شهادة علمية
- شهادة مهنية
- خبرة في مجال معين

غير ذلك:

2) هل شغلت مناصب أخرى بالمؤسسة قبل هذا المنصب؟

- نعم لا

- إذا كان نعم، ما هي هذه المناصب؟

3) هل ترى بأنك تملك مهارات وقدرات تناسب منصبك الحالي؟

- نعم لا

4) هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة؟

- نعم لا

- إذا كان جوابك نعم، فهل هذا راجع:

لأنك تملك مهارات وخبرة كافية لذلك؟

لأنك تعرف مهامها جيدا

لأن مهامها بسيطة بإمكان أغلب المسيرين بالمؤسسة القيام بها

5) هل يمكن لأفراد آخرين بالمؤسسة شغل منصبك؟

- نعم لا

6) ما مدى التنوع الموجود في منصبك؟

عمل يتطلب مهارات خاصة

عمل روتيني

عمل متجدد إلى حد ما

7) هل توافق على فكرة تغيير المنصب؟

- نعم لا

8) هل سبق أن تلقيت تكوينا أثناء أداء مهامك بالمؤسسة؟

- نعم لا

- إذا كان نعم:

أ. كم مرة خضعت للتكوين؟

- مرة واحدة أكثر من مرة

ب. أين تلقيت التكوين؟

في المؤسسة

في مركز تكوين خاص

خارج الوطن

ج. ما هو شكل التكوين الذي تلقيتَه؟

ملتقى

ندوة قصيرة

- 9) بعد التكوين هل ترى بأنك:
- تكوين ميداني
 - اكتسبت معارف ومهارات جديدة
 - طورت معارفك وبالتالي تحسن أدائك لمهامك
- 10) هل تخضع للمراقبة والتقييم من قبل رئيسك المباشر؟
- نعم لا
- 11) هل تناقش رئيسك المباشر في أدائك لمهامك؟
- دوريا أحيانا نادرا
- 12) هل يمنحك رئيسك فرصة للتعبير عن رأيك حول موضوع يهم المؤسسة؟
- نعم لا
- 13) هل سبق لك أن اقترحت فكرة جديدة أو قمت بمبادرة ما؟
- نعم لا
- إذا كان نعم، كيف كان رد فعل الإدارة العليا
- ترقيةك
 - مكافأتك
 - الاعتراف بمهاراتك أو شكرك
 - غير ذلك:
- 14) هل في المؤسسة تشجيع لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية؟
- دائما أبدا أحيانا
- 15) هل تتبادل المعارف مع زملائك في العمل؟
- دائما أبدا أحيانا
- هل يشجعك رئيسك على ذلك
- نعم لا
- 16) هل تشارك في تحديد أهداف العمل؟
- غالبا أحيانا أبدا
- 17) هل تشارك في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمشاكل العمل؟
- نعم لا
- إذا كان نعم، فهل
- تتخذ الإجراءات بشكل فردي
 - تشارك رئيسك المباشر
 - تستشير زملائك في العمل ليكون القرار جماعيا
- 18) هل أنت على علم بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة؟
- نعم لا
- 19) كيف توفر لكم الإدارة المعلومات حول نشاط المؤسسة والنتائج المحققة؟
- عن طريق الإعلانات والمنشورات
 - عن طريق الرؤساء المباشرين
- 20) هل يمكنك تحديد ما يميز جو العمل في مؤسستكم أكثر؟
- الحوار وتبادل الآراء
 - القيام بالأعمال دون حوار و تبادل الآراء
- 21) ما هو أكثر شيء يحفزك على العمل؟
- الأجر المرتفع
 - الحصول على علاوة من وقت لآخر
 - الاعتراف بخبراتهم بمهاراتهم وحسن أدائهم للعمل
 - تحسين ظروف العمل
- 22) إذا أرادت المؤسسة مكافئتك ، فهل تفضل؟

- زيادة في الأجر
 - ترقية
 - منحك شهادة شرفية أو منحك امتياز كاعتراف من المؤسسة بخبرتك ومهاراتك
 - غير ذلك :
-

(23) هل تشعر بالاستقرار في عملك ؟

- كثيرا
- إلى حد ما
- أبدا