

دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز

أ. شنافي نوال

جامعة بسكرة - الجزائر

المخلص

إن التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات أجبرتها على البحث عن أفضل السبل للتكيف معها والحفاظ على مكانتها وإثبات وجودها في السوق بهدف الإستمرارية والتميز.

ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق أداء متميز وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية هي عملية تطوير المهارات. هذه الأخيرة التي تعتبر من أعلى أصول المؤسسة لما تنفرد به من خصائص كالقدرة على الإبداع، الليونة، التجديد و الجودة وكلها من مقومات الأداء المتميز. لذلك فالمؤسسات الحديثة وفي سعيها لأن تكون متميزة تركز جهودها في سبيل تطوير مهاراتها والإهتمام بها أكثر.

الكلمات المفتاحية: المهارات، تطوير المهارات، الأداء المتميز.

Résumé :

Les changements rapides dans l'environnement de l'entreprise l'oblige à rechercher les meilleurs voix et moyens qui lui permettent de protéger sa place et son existence dans le marché dans le but de la continuation et de l'excellence.

Pour rester à un niveau concurrentiel et ce maintenir, à un niveau d'excellence et de performance il faut développer les compétences.

Ces qualité sont des principes importants pour l'entreprise qu'ils lui donnent la capacité d'innovation, de flexibilité, de renouvellement de la qualité dans la réalisation.

Ainsi, l'entreprise moderne doit centrer ses efforts sur le développement des compétences

Les mots clés: compétences, développement des compétences, performance excellence.

مقدمة

يعرف محيط المؤسسات الإقتصادية حالة عدم الاستقرار نتيجة التغيرات المختلفة كالتطورات التكنولوجية المتسارعة، تحديات العولمة، انفتاح الأسواق، الدخول إلى اقتصاد المعارف إلى تزايد حدة المنافسة التي لم تترك حظا ولا مكانة للمؤسسات التي لم تحصن نفسها بميزة تنافسية، وأصبحت المؤسسة لا تكتفي بالتكيف مع تغيرات المحيط وإنما التوقع لها قبل حدوثها وهذا ما يتطلب ليونة عالية تقوم على الاستقلالية والسرعة في رد الفعل

للتميز عن الآخرين. ومما لا شك فيه أن التميز في الأداء يتوقف على القدرة على الإبداع، الليونة، الجودة، و التطوير، وهي متطلبات حققتها المهارات وأصبحت عامل تميز فيها ودعمامة أساسية لمواجهة التحديات والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

لذلك كان التوجه نحو الإهتمام بالمهارات والإستثمار فيها أهم تحدي يواجه المؤسسات الطامحة في التفوق والتميز، كما غدا نموذج تسييرها ضرورة ملحة في سبيل إكتسابها، تطويرها والحفاظ عليها. خاصة إذا كانت هذه المهارات مهارات إستراتيجية لأن التنافس أصبح عليها.

و بالنظر إلى أهمية تسيير المهارات كتوجه إستراتيجي للمؤسسات، أصبحت المراهنة على حيازة مهارات متطورة مواكبة للتطورات والتغيرات فناعة راسخة لدى معظم المسيرين لما للمهارات من قدرة على إنشاء وإيجاد التميز والتفرد للمؤسسة عن باقي المؤسسات و بلوغ مستويات عالية من الأداء.

وعليه فالتأكيد على ضرورة تطوير المهارات كحل أمثل يحقق أداء متميزا للمؤسسة في سوق شعاره البقاء للأطول نفسا بدل الأصلح والأسرع فقط. لذلك يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

ما هو دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز؟

وللإجابة عن هذا التساؤل سنحاول التطرق إلى:

- الأداء المتميز

- تطوير المهارات

- دور إستراتيجية تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز.

1 -الأداء المتميز:

1.1 مفهوم الأداء المتميز:

في ظل محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت حدة التحولات والتغيرات وتعقدت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة ليصبح البقاء إلا للمتميز في الأداء، هذا الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها (1).

لقد أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه (2).

كما يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، فهو درجة عالية من الجودة (3)، أما Dingle فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة.

ولأن المنافسة اليوم تقوم وتدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه لتحقيق صفة التواجد الدائم والقوي للمؤسسة في السوق فإن هذه الأخيرة مطالبة بالإنترام بتطوير وتحسين وتوفير كل العناصر والوسائل التي تسمح بتحقيق أداء متميز للوصول إلى ما يسمى بالمؤسسة ذات الأداء المتميز تعزز من خلالها قوتها التنافسية.

2.1 مقومات الأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل والإتقان والتفاني فيه، ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل ونوعيات متميزة لمواجهة تحديات البقاء والإستمرارية.

ورغم تعدد وتنوع مقومات الأداء المتميز إلا أنه يمكن حصرها في:

الإبتكار

الإبداع

الجودة الشاملة

المقيادة الرشيدة

التعلم التنظيمي

الليونة

الثقافة التنظيمية المتميزة

لتبقى الأداة الحقيقية والقوى الفاعلة في تحقيق ذلك هم الموارد البشرية، وما تملكه من مهارات خاصة تعكس قدرتها على المبادرة، التجديد، وتحمل المخاطر. لهذا ففقدرة المؤسسة على الإهتمام بمهاراتها والعمل على ترميتها و تطويرها يسمح بتحرير طاقاتها الإبداعية وإكتسابها مهارات جديدة وزيادة ليونتها وقدرتها على التعلم والعمل ضمن فريق العمل، وكلها من مقومات الأداء المتميز.

2 تطوير المهارات:

1.2 مفهوم المهارات:

إن التطورات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسات غيرت الكثير من المعطيات و عدلت المفاهيم وتغيرت النظرة للعديد من المصطلحات كالمؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام، لأن الواقع يفرض القدرة على المزج والتجسيد في وضعية العمل وهو ما يعني بروز مصطلح المهارات تدريجيا وحلوله محل المؤهلات.

وتجلى تطور مفهوم المهارات أكثر في سنوات الثمانينات بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية (الجودة، الإبداع، رد الفعل، الخدمة) التي عقدت الوضعية الوظيفية، وتطلب الأمر البحث عن أفراد (موارد بشرية) ماهرين قادرين على التأقلم مع مستجدات المحيط ومواجهة التحديات الجديدة.

غير أن الإهتمام بمصطلح المهارات بلغ أوجه في سنوات التسعينات خاصة باقترانه أكثر بمجال التسيير، لأن ضغوط التنافسية تزايدت على المؤسسات، حيث لم تعد قادرة فعلا على ضمان بقائها في ظل محيط يتسم بالتطور والتغير المستمر إلا بميزة تنافسية. وهو ما تحقق على يد المهارات لأنها برهنت على قدرتها على التأقلم مع الأوضاع الجديدة، على حل المشاكل، تسيير المخاطر لنتزايد شيئا فشيئا الأهمية المتنامية للمهارات في المؤسسة. وهو ما جعل هذا المصطلح محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين فحاولوا الغوص في مفهومه وتحديده، غير أن آرائهم اختلفت حول مدلوله ذلك أنه مصطلح متعدد المعاني والاستعمالات (Un terme polysémique).

فعرفت المهارات على أنها " مجموع ثلاثية المعارف، الممارسات والتحلي " (4) أو هي " مجموع المعارف والقدرات والسلوكات المهيكلية والموجهة لتحقيق هدف معين " (5)، ودائما في نفس الإطار عرفت المهارات أيضا على أنها " القدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطار منظم بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم " (6).

ما يلاحظ على هذه التعاريف هو اقتصار مفهوم المهارات على الأبعاد (كالتعريف الأول) أو على مفهوم الجمع لهذه الأبعاد (التعريف الثاني) أو على خصائص المهارات (التعريف الثالث). وبالتالي ما ينقص جملة هذه التعاريف هو عدم بروز عملية المزج بين مختلف

عناصر رأسمال المعارفي وبين موارد المؤسسة المختلفة وضرورة تجسيدها في وضعية عمل معينة لتحقيق هدف معين.

بمعنى أن المهارات هي عملية المزج أو التنسيق الديناميكي لعوامل مختلفة (معارف نظرية، إجراءات، ممارسات، خبرة...) وتعبئتها وتكييفها مع موارد المؤسسة في وضعية العمل لتحقيق هدف معين.

ما نستشفه من هذا التعريف أن المهارات هي:

عملية مزج لمختلف موارد (رأسمال معرفي و موارد المؤسسة).

عملية وليست مجرد حالة

وضع الموارد محل التنفيذ (في إطار عملي)

منظمة و مهيكلة (تسعى لتحقيق هدف معين)

هذه العناصر هي في الحقيقة خصائص المهارات التي نضيف إليها خاصية التعلم والتكوين الدائم لها لأنها عملية بناء دائمة ومستمرة.

رغم بساطة مكونات المهارات التي تتسق بطريقة ديناميكية وحركية يبقى هذا المفهوم غامض يتميز بالتعقيد لأنه من الموارد غير المنظورة يحتاج إلى دراسة وتحليل أكثر، وهو ما دفع الباحثين إلى تصنيف المهارات إلى مستويات.

فحسب A. D'Iribane هناك ثلاث مستويات للمهارات هي (7) :

المستوى الأول: " مهارات التقليد: " وتتمثل في الإعادة المطابقة لبعض الأعمال أو المهام حيث يقوم الفرد بتكرار ما تعلمه.

المستوى الثاني: " مهارات الإسقاط: " يمكن هذا النوع من المهارات من مواجهة وضعيات عمل جديدة شبيهة بالوضعيات السابقة فيقوم الفرد بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة.

المستوى الثالث: " مهارات الإبداع: " هي المهارات التي تمكن من مواجهة وضعيات جديدة تماما غير معروفة سابقا فيقوم الفرد بالإبداع إستنادا إلى رصيده المعرفي و تصورات و نظراته لهذه الوضعيات.

ما يلاحظ على المستويين الثاني والثالث أنهما مستويين يمكنان الفرد من الانتقال من وضعية عمل إلى أخرى إما بالقياس أو الإبداع لمواجهة الوضعيات، ويبقى المستوى الثالث الأهم لأنه يسمح بحل الإشكاليات الصعبة والتجديد الدائم وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

2.2 أنواع المهارات:

تعددت تصنيفات الباحثين للمهارات لتعدد المعايير المعتمدة فمنهم من يصنفها حسب المستوى التسييري إلى: مهارات تقنية، مهارات تكتيكية، ومهارات إستراتيجية. ومنهم من يصنفها حسب التخصص إلى: مهارات متخصصة ومهارات عامة.

غير أن التصنيف الأكثر شيوعا للمهارات هو: مهارات فردية ومهارات جماعية.

فالمهارات الفردية يعتبرها Alain Meignant ممارسات عملية في نشاط معين (8) بمعنى آخر هي "ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية" (9).

أما المهارات الجماعية فهي "عملية المزج بين المهارات التي يمتلكها الأفراد وأعمال الفريق فهي تمنح القدرة على سماع وفهم رسائل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة وإقتراح الرؤى و الوسائل لسبق تطورات المحيط أو التكيف معه (10).

إن إدراك المؤسسة لأهمية التحولات والتغيرات الجذرية التي مست محيطها التنافسي و تعدلت على إثرها شروط نجاح المؤسسات حيث لم تعد تقدر بكمية الأموال المادية المجمعة و إنما وبالدرجة الأولى بكمية المعارف و المهارات زاد التركيز الاستراتيجي على المهارات خاصة مع الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، اتساع رقعة تطبيق التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال، انتشار العولمة وكلها تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة وعلى موقعها التنافسي.

والقدرة على التأقلم مع هذه التحديات يتطلب الإبداع، التطوير، الجودة، والتميز وهي جملة عناصر تأتي ضمن متطلبات التنافسية الجديدة وتعكس المهارة عامل تميز فيها لأن مستوى المهارات ونوعية اليد العاملة هي التي تحقق الاختلاف والتمايز بين المنافسين وتسمح بالدخول إلى الأسواق العالمية وهو ما أكد عليه المكتب العالمي للعمل (BTT) (11).

وعلى قدر أهمية المهارات أتت الحاجة الملحة إلى تسييرها تسييرا فعالا من خلال إنتاج سياسة تسيير المهارات وتعديل أنشطة ووظيفة الموارد البشرية للحصول على أفراد متميزين قادرين على تقديم أداءات متميزة.

حيث يقصد بتسيير المهارات الطرق المعالجة لمجموع قرارات تسيير الموارد البشرية (12) فهو " شكل تسييري يركز على المهارات " (13).

معنى ذلك أن تسيير المهارات هو مجموعة الأساليب والمبادئ والممارسات التي تستعملها المؤسسة في سبيل استغلال المهارات الإستغلال الأمثل من خلال حيازتها، تطويرها وتحويلها إلى مهارات أساسية لاستعمالها في وضعيات العمل مع ضرورة الحفاظ عليها بهدف زيادة القيمة و تحقيق التميز (14).

ورغم أن تسيير المهارات يتم عبر ثلاث مراحل هي:

تحديد المهارات، تطوير المهارات وأخيرا تقييم المهارات. إلا أن عملية تطوير المهارات تبقى من أهمها لأنها تمكن من تغيير الرؤية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف وتغيير الأدوار وتصميم العمليات لتحقيق أداء متميز لهذا سنحاول التعرف على إستراتيجية تطوير المهارات وأهميتها.

3.2- مفهوم تطوير المهارات وأهميتها:

إن المراهنة على تطوير المهارات وتنمية قدراتها أهم تحدي تواجهه المؤسسة، لأن المشكل الأساسي لا يكمن في تحديد المهارات فقط وإنما في كيفية تطويرها لخدمة المشروع الجماعي (المؤسسة) الذي لا يستمر إذا لم تتوفر الشروط الإجتماعية و التسييرية له (15).

فتطوير المهارات هو ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء المهارات حيث أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجديد والتنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الإرتقاء بالأداء إلى مستويات التميز نتيجة إحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات.

وتطوير المهارات يترجم من خلال:

-التكوين الذي يعتبر وسيلة لتنمية مهارات الأفراد وتقوية درجة تفهمهم مع مناصبهم ومع المحيط، كما أنه يبحث عن أفضل الطرق الفعالة التي تسمح بإنتاج المهارات وتثبيتها في وضعية العمل (16).

-التدريب الذي يعد أداة أساسية لتطوير المهارات ودوره الفعال في تنويع المهارات.
-التركيز على التعلم الفردي والجماعي لرفع المستوى المعرفي للأفراد .
-ضرورة وضع المهارات في العمل أي استعمالها لزيادة تنامي القابلية للشغل (Employabilité)

-توفير فرص التسيير الذاتي بترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتنميين التكامل.
-إقتراح وضعيات تعلم كافية وغنية بالتعقيد وإستعمال التجارب والمهارات السابقة لتثبت المهارات (17)، مع تهيئة ظروف العمل المناسبة.
-وضع مخططات التوظيف، التكوين والحركة بين الوظائف لتطوير المهارات ورفع روح الإبداع.

إذن فاستعمال كل أساليب المكافأة، الحيازة وتطوير المسار الوظيفي لتعبئة المهارات يساعد في تطويرها لتكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للشغل وتوسيع حقل المهارات وتعددها، وزيادة مقدرتها الإبداعية و الإبتكارية ومن ثم الارتقاء بالأداء إلى التميز الذي أصبح سمة العصر خاصة مع تزايد سرعة تحولات المحيط التنافسي التي دفعت المؤسسات إلى التغيير لمواكبتها من خلال أنشطة تنتج قيمة مضافة.

وتكمن أهمية إستراتيجية تطوير المهارات في:

توفير المهارات الأساسية للمؤسسة وتفعيل قوتها التنافسية.

لمكتشاف المهارات الخفية واستغلالها.

تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية.

تحقيق التوازن للمؤسسة من خلال التوفيق بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية ومواردها المتاحة.

للتميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

لمتلاك الفرد لمهارات جديدة و متعددة.

- تصميم مخططات الحراك بين الوظائف وسهولة تطبيقها.

رفع الشعور بالانتماء و الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم.
ولأن الأداء المتميز يتطلب المبادرة، القدرة على الإبداع، الليونة، التجديد وغيرها من المقومات الأساسية فإننا سنحاول التعرف على دور تطوير المهارات في تحقيق أداء متميز من خلال ميزتي الإبداع والليونة اللتين تتصف بهما المهارات.

3 - دور إستراتيجية تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز:

تعتبر المهارات ثروة المؤسسة ورأس مالها اللامتناهي لذا وجب الاعتناء بها أكثر خاصة إذا كانت هذه المهارات مهارات إستراتيجية.

فحسب Hamel و Prahalad المهارات الإستراتيجية هي مصدر المزايا التنافسية لأنها توفقات إستراتيجية لعناصر مختلفة بين المهارات الفردية، العوامل التنظيمية، الشروط الاقتصادية والتكنولوجية (18)، وقد اعتبرت هذه المهارات مهارات مفتاحية لأن لها القدرة على التغيير والاندماج ضمن استراتيجية المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية (19).
كما أنها تتميز بـ: (20)

القدرة على الاستجابة لمتطلبات المحيط

فادرة وصعبة التقليد

مخفية وخاصة بالمؤسسة

مصدر القيمة المضافة

أساس الإبداع والإبتكار

إنطلاقاً من هذه الخصائص ركزت المؤسسة جهودها أكثر في سبيل حيازة المهارات، تطويرها والحفاظ عليها لأنها أساس التميز و التمتع الجيد في السوق و لها القدرة على مواجهة الاحتمالات، رد الفعل، اعادة البناء و الابداع فالمهارات هاته بمثابة Navigateur في الوضعية الوظيفية المعقدة (21). كما أن الميزة الأساسية لهذه المهارات أنها تتعلق بفريق العمل وهي من العوامل الأساسية للنجاح (Les facteurs clés de succès) من خلال توفيرها للنوعية، التقديم في الآجال، السرعة والإجابة على طلبات الزبائن (22).

1.3 الإبداع مصدر التميز:

أهم ما يميز المرحلة الحالية التغير المستمر والتميز في المنتجات إذ وتحت الضغوط المتزايدة أصبح السبق في الإبداع أهم إستراتيجية تنافسية للمؤسسة وأحد المقومات

الأساسية للتميز في الأداء، ذلك أن الإبداع هو تقديم أفكار وأساليب أو طرق جديدة (23) تسمح بخلق القيمة وتعكس النجاح، فهو آلية من آليات تحقيق وتطوير الميزة التنافسية لأنه يخلق نوعاً من الإنسجام يجعل المؤسسة في مصدر قوة يمكنها من صنع مستقبلها وأسواقها الواعدة و المرحبة بمنتجاتها والولاء لها حتى تصل إلى قمة التميز. فالمؤسسة بامتلاكها المهارات تملك ثروة حقيقية تستوجب الإهتمام بها وتطويرها لتحقيق الإبداع وتنمية المقدره الإبتكارية للأفراد من خلال دعم المسارات الإحترافية لها ومتابعة مختلف التطورات ومنح فرص ممارسة مهام أكثر وبصعوبات متفاوتة ومحاولة بناء مهارات جماعية وإعداد برامج مختلفة لتسيير المسار المهني لها لإبراز المهارات (24)، مع الحرص على مكافأة المهارات لأنها تتويج منطقي للعمل (25). مما ستكون لها أثر على إبداعية (Créativité) الأفراد. تعد عملية تطوير المهارات مصدراً للإبداع حيث يتمكن الأفراد من خلالها من تقديم مختلف أفكارهم، إقتراحاتهم، إبتكاراتهم التي تحقق متطلبات النوعية والتميز مما سيحسن من تنافسية المؤسسة ويستقطب أكبر عدد من الزبائن.

2.3 الليونة أساس التميز:

يشهد محيط المؤسسات تقلبات سريعة وتغيرات كثيفة فرضت عليها ضرورة سبقها والنظن لها، ولأنه يصعب تحقيق ذلك أحياناً تكون المؤسسة مجبرة على التأقلم معها وتتميز بالليونة في تعاملها مع مستجدات المحيط. فالليونة ترفع من درجة تكيف المؤسسة مع التغيرات الصعبة التي أدت إلى عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة في تطورها. ولكي تحقق المؤسسة ليونتها عليها بتعبئة مهاراتها وتسهيل نموها وتطويرها ذلك أن المهارات أهم مصادر الليونة لإمتلاكها ميزة تعدد المهام التي تمكنها من شغل العديد من مناصب العمل حسب إحتياجات المؤسسة، لذلك فالتركيز على تطوير المهارات من خلال التكوين لزيادة قدرتها على التعلم وإكتساب مهارات وقدرات جديدة تجعلهم متعددي المهارات كما أن الترقية، تفويض السلطات، اللامركزية في إتخاذ القرارات و النقل الداخلي الذي يجعل الأفراد متعددي المهام، و كل السياسات التي ينتهجها مسيرو المؤسسة في سبيل تطوير مهاراتهم لها أثر كبير على زيادة الليونة، خاصة بالتركيز على مبادئ التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمهارات وتطويرها.

كما ان نشر ثقافة العمل الجماعي يساعد على إتجاه المؤسسة نحو الأفقية وهو ما يعني زيادة ليونتها نتيجة تقليص عدد المستويات الإدارية وإلغاء المهام التي لا تضيف قيمة وهو ما يسهل الإتصالات في فرق العمل، وفي سرعة مواجهة التغيرات هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمنح المسؤولية أكبر للأفراد وتشجع على تعدد المهام وتنمية المهارات على الإبداع، الاستقلالية وروح المسؤولية، مما يعني التميز في الأداء.

إذن فالتركيز على أسلوب العمل الجماعي يساعد على تطوير المهارات وزيادة ليونتها حتى وإن تغير تنظيم العمل بتغيير مهام الأفراد باعتبارهم متعددي المهارات وغير مقيدين بالتخصص الدقيق وهو ما يعني القدرة السريعة على الاستجابة للتغيرات والتطورات ومن ثم مواكبتها للارتقاء بمستوى الأداء للتميز.

الخاتمة

في ظل التقلبات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات أصبحت فرص هذه الأخيرة في البقاء والاستمرارية في السوق مرهونة بقدرتها على التحسين المستمر في الأداء للوصول إلى التميز فيه، بالتركيز على المصدر الحقيقي الذي يحقق لها ذلك والمتمثل أساسا في المهارات.

فالمهارات وبكل ما تحمله من خصائص ومميزات يمكن لها أن تحقق للمؤسسة ما لم يستطع السوق تحقيقه لها من خلال قدرتها على الإبداع، اللبونة، سرعة رد الفعل، مواجهة الإحتمالات و تحديات القوى التنافسية الوافدة للمؤسسة من كل مكان وعلى مدار الساعة. لذا فالاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تطويرها باستعمال كل أساليب التطوير الممكنة من الحيارة، المكافأة، تطوير المسار الوظيفي، التدريب، التكوين، تفويض السلطات وخلق بيئة عمل تتميز بمرونة الإتصال و فعالية القيادة، التوظيف النوعي للمهارات، توسيع نطاق إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وفتح المجال أمام الأفراد لتحصيل معارف ومهارات جديدة على أوسع نطاق ممكن، دعم العمل الجماعي ونشر ثقافة البناء الجماعي للمهارات والمعارف مع ضرورة سيادة التعاون بين المهارات الجماعية لضمان إدماجهم أكثر مما يسمح بظهور معارف جديدة ومهارات متراكمة تخزن في ذاكرة المؤسسة.

إذن ففي سوق تسوده الجودة وتقوده المعرفة والمهارة فإن إستراتيجية التميز التي تسعى المؤسسة إلى التفرد بها لتحقيق أداء متميز تتوقف على الإعتناء بالمهارات وتطويرها

لتحقيق الإستغلال الأمثل لها وتشجيعها على الإبداع والتطوير وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

الهوامش والاحالات

- (1) Bernard Galambaud, Si la GRH était de la gestin, Edition liaisons, Paris, 2002, P27.
- (2) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص 74.
- (3) نفس المرجع السابق
- (4) Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Edition organisation, Paris, 2002, p35.
- (5) Cécile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition, d'organisation, Paris, 2001 p141.
- (6) Guy le Boterf, Op. cit, p53.
- (7) Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, Les notions de compétences dans les différentes disciplines. www.e-rh.org.
- (8) Alain Meignant, Les compétences de la Fonction ressources humaines, Edition liaisons, Paris, 1995, p20.
- (9) Cécile Dejoux, Op.cit, p95.
- (10) Alain Meignant, Op.cit, p49
- (11) Guy le Boterf, Op. cit, p17.
- (12) Daniel Pemartin, Gérer par les compétences ou comment reussir autrement ? Edition management, Paris, 1999, P34.
- (13) Jean Marie Peretti, Dictionnaire des Ressources humaines, Vuibert, Paris, 1999, p110
- (14) Dimitri Weiss, Les Ressources humaines, Les éditions d'organisation, Paris, 2001, p394
- (15) Alain Meignant, Ressources humaines, Deployer la strategie, Edition organisation, Paris, 1999, p153
- (16) Claude Levy le Boyer, La gestion des compétences, Les éditions d'organisation, Paris, 1996, p127
- (17) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945، مديرية النشر لجامعة قالمة، ص 17
- (18) Claude Levy le Boyer, Op. cit, p151
- (19) Anne Dietrich et Didier Cazal, gestion des compétences, savoir tacites et production de connaissances, lille, Cedex, Janvier, 2003, p7
- (20) Thomas Durand, Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise. www.strategique-aims.com/montread/Durand.pdf
- (21) Guy le Boterf, Op. cit, p38
- (22) Gary Hamel.C.K, Prahalad, La conquête de Futur, Edition Dunod, Paris, 1999, p 220
- (23) عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص 66.
- (24) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص 356.
- (25) Daniel Pemartin, Op. cit, p 90.