

الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية

أ/ بوسليل زهيرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة عنابة

الملخص :

Abstract :

The rapid changes (technological, organisational) required new competences ensuring the adaptation and autonomy contrary to the competences of « execution » predominate in the taylorian conception, which obliges the enterprises to adopt « logical competence », instead of the « logical employment », nevertheless, the contents of the management model are based on antiquated methods, in spite of this, the socio-professional categories use individual and collective competences, and have a procedural autonomy framed by rules of control, besides an autonomy « hidden » for the resolution of the complex problems. In this article, we will try to demonstrate if organisation of work adapted by partners in phase transitional is based on competences of socio-professional categories, and if these last enjoy autonomy and adapted with the complex situations of work.

إن التغيرات السريعة (التكنولوجية و التنظيمية) تتطلب من مختلف الفئات الاجتماعية- المهنية كفاءات جديدة تضمن لها التكيف و الاستقلالية خلافا لكفاءات "التنفيذ" السائدة في التصور التaylorي، كما يتوجب على المؤسسات تبني "منطق الكفاءة" بدل "منطق مناصب العمل"؛ و بالرغم من انتهاج المؤسسات المعاصرة لتنظيم عمل مؤسس على الكفاءات... إلا أن مضامينه لا زالت مستلهمة من الأساليب الكلاسيكية، لكن بالرغم من ذلك، فإن مختلف الفئات الاجتماعية- المهنية تبرز لا سيما كفاءاتها الفردية بل كفاءاتها الاجتماعية للتكيف مع المواقف الصعبة التي تجسد استقلالية إجرائية مؤطرة بقواعد الرقابة، كما أنها ترجع إلى الاستقلالية "المقنعة" لحل العديد من المشاكل التي يعجز المسؤول على حلها.

سنحاول في هذه المقالة توضيح إذا ما كان الشركاء الاجانب قد ركزوا حقيقة على كفاءات مختلف الفئات الاجتماعية- المهنية، في اطار تبني تنظيم العمل، و هل هذا الأخير يمنحها تلك الاستقلالية في اتجاز مهامها، ويدعم كفاءات التكيف مع مواقف العمل المعقدة .

مقدمة:

إن المتطلبات الجديدة للمتغيرات التنظيمية: المرونة، الجودة، احترام الأجل...، تفرض على المؤسسات إعادة النظر في نماذج تسييرها، بالتركيز على تنظيم عمل يتبنى "منطق الكفاءة"، بدل "منطق مناصب العمل"، بمعنى تسيير أصول نشطة، التي تظهر اليوم كمتغير إستراتيجي، تثمن من خلاله الكفاءات؛ فالمطلوب اليوم ليست الكفاءات التي تحصر في "كفاءات - التنفيذ"، كما كان ذلك متخذاً في المنظور الكلاسيكي (التايلوري)، الذي يبتز كل مبادرة، بل كفاءات التكيف مع المواقف الصعبة، كفاءات حل المشاكل...، في إطار تنظيم عمل يمنح الاستقلالية وتحمل المسؤولية التي ركز عليها Zarifian في تحليلاته للكفاءة، وهذه الأخيرة لا يعترف بها G. Le Boterf إلا أثناء الفعل، أي بتواجد الفرد في سياق مهني يعبئ فيه كل كفاءاته...؛ لكن تتضارب التصورات في تعريف مفهوم الكفاءات، فهناك من يذهب إلى تحديدها في ثلاثة (03) أبعاد: المعارف، المعرفة - الفنية، المعرفة - الاجتماعية، وهو كتعريف يتميز بالبساطة والعمومية كما يوضح ذلك Le Boterf، حيث هذا الأخير يرى في الإنسان الكفاء ليس ذلك الذي تتوفر لديه مجموعة من الكفاءات بل ذلك الذي يعبئ كل الموارد (موارد شخصية، وموارد توفرها بيئة العمل)، بطريقة مرنة للتكيف مع مواقف العمل المصادفة، كما لا يمكن للكفاءات الفردية أن تؤدي لوحدها إلى نجاعة المؤسسة، لأن الفرد لا يمكنه أن يعمل لوحده كما أشار إلى ذلك Baillerot، بل هو بحاجة لطلب المساعدة من أعضاء آخرين، ومن هنا تتشكل الكفاءات في إطار التعاون، ومن خلال تعلم رؤية مشتركة...؛ إلا أن التسيير بالكفاءات الذي يعد كأحد الممارسات الجديدة المدعمة للمرونة والتكيف المستمر للمؤسسات يؤدي بشكل واسع إلى فردانية علاقة العمل، مما يطرح التناقض لمنطقيات التسيير الرامية إلى ترسيخ التعاون بين أعضاء الجماعة، خاصة وأن الخطابات المدعمة للتعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية، تخفي الاستراتيجيات الفردية، مما يضع الكفاءات في هذا السياق بمثابة مقياس للإحصاء والتهميش لبعض الفئات الإجتماعية - المهنية؛ وفي إطار الغليان التنظيمي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية، ما على هذه الأخيرة إلا انتهاز

تنظيم عمل يتماشى والمستجدات الحاصلة ... ، باتخاذ الكفاءات كرسام حقيقي لتنافسيتها وبقائها.

ومن هنا ، سيتم الوقوف على تناول الكفاءات المستخدمة في سياق تنظيم العمل المنتهج بالمؤسسات التي اختارت الشراكة، ومعرفة اذا ما كان يمنح الاستقلالية لمختلف الفئات الاجتماعية-المهنية، و يدعم كفاءات التكيف مع المواقف المصادفة؛ لكن قبل البدء في تحليل هذه النقاط ، لا بد من تعريف مفهوم الكفاءة (الكفاءات) * .

تعريف مفهوم الكفاءات :

لقد أصبحت الكفاءات بمثابة الميزة التنافسية المستخدمة للمؤسسة ، بعد الانتقال من نموذج "النجاعة" رمز العصر الصناعي الذي يحصر كفاءة الفرد في ممارسة "معرفة - فنية" تستخدم في مهمات محددة مما يقلص من مداها، إلى نموذج "الكفاءات" (1) الذي يعتبر المعرفة - الفنية الجماعية أساسية يجب الاستثمار فيها على المدى البعيد ، خاصة وأن المؤسسات تتواجد في بيئة غير مستقرة ومساحة اللاتموقع فيها شاسعة.

وعادة ما يحصر مفهوم الكفاءات في ثلاثية : المعارف ، المعرفة - الفنية والمعرفة الاجتماعية(2)، وكثيرا ما يستخدم أو يستند إليه في الإجراءات القانونية ، وفي ميدان التكوين ومشاريع التسيير التنبؤي للشغل (3) ، بالإضافة إلى اعتبار الكفاءات كـ "تطبيق للمعارف النظرية والعلمية" (4) ، إلا أن هذه التعريفات تبقى ضعيفة لكونها تعتبر الكفاءة كـ "مجموعة" أو كـ "جمع بسيط..."

أما McBer فيحصر الكفاءات في "خاصية مرتبطة بإنجاز نجاعة حقيقية في منصب عمل ومجال خاص".(5) ، لكن يبقى تعريف Le Boterf أكثر شمولاً ، لأنه يعتبر الكفاءات بمثابة المكتسبات المدمجة التي يضعها الفرد في الوقت الذي يعيش فيه مواقف مهنية، وهي تكتسب عن طريق التعلم وتنفذ في مواقف ملموسة؛و على اساس ذلك يمكن تخيصها في مجموع المعارف العلمية المكتسبة والمتراكمة التي تم تجسيدها من خلال التنشئة الاجتماعية والمهنية ، وسمحت بتكوين إمكانات اتصالية وعلاقية خاصة منها الكفاءات الاتصالية غير الرسمية في إطار الممارسة اليومية للعمل ؛كما يمكن الوقوف على مستويين من الكفاءات:الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.

الكفاءات الفردية: يمكن تعريف الكفاءات الفردية التي لا زالت تشد اهتمام الباحثين بشكل معتبر مقارنة بالكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية* على أنها ك"ممارسة (سلوك او فعل) يمكن ملاحظتها او قياسها، وهي منحدره من استخدام مناسب و ارادي لمجموعة من المعارف والقدرات المهنية التي تسمح بالوصول الى نتيجة محددة في سياق معطى" (6)، و من هنا تعد الموارد المملوكة من طرف الشخص او الشهادة المهنية غير كافية كي ينعت الشخص ككفاء، بل لابد من تنظيمها و تعبئتها بشكل ملائم لتسيير مواقف مهنية.

اما حركة مؤسسات فرنسا (MEDEF) فهي تعرف الكفاءات كـ "جمع معارف ، معرفة - فنية ، خبرات، سلوكات تمارس في سياق محدد ، وهي تتمظهر أثناء استخدامها ، في موقف مهني ...، وعلى المؤسسة اكتشافها، تقييمها وتطويرها" (7)؛ ومن هنا يبرز دور المؤسسات لاكتشاف هذه الكفاءات بتسطير نظام تقييمي لتشجيع روح الانتماء.

أما Zarifian فيرجع الكفاءة إلى "اتخاذ المبادرة وتحمل المسؤولية من طرف الفرد في إطار مواقف مهنية تواجهه" (8) ، إذ يتمثل اتخاذ المبادرات من طرف الفرد في مواقف مهنية ، سواء تعلق الأمر بتقديم خدمة لزبون ، أو بتصليح آلة ... ، كما عليه بالمخاطرة للاستجابة الفورية ، بالإبداع اليومي ، الى جانب تحمل تأثيرات المبادرة بالنسبة للرهانات التي تهيكل أو تحيط بموقف العمل . وبالرغم من الاختلافات التي تدور حول مفهوم الكفاءات ، إلا أن هناك العديد من نقاط التلاقي بين مختلف متناولها(9) : - الكفاءة مركزة على الفرد ، وليس على مناصب العمل ، فالحديث عن الكفاءة أو الكفاءات يقصد به الرجال ؛ - الكفاءات لها علاقة مباشرة بالفعل ، بمعنى كل ما تم تنفيذه أثناء العمل ... ؛ - الكفاءة محددة دائما ضمن مجال (La compétence est contextualisée) إذ لا يمكن الحديث عنها إلا في إطار واضح لموقف العمل ، لأن هذا الأخير هو الذي يشكل العنصر المركزي الذي يعطي معنى للكفاءة(10)؛ - الكفاءة ليست المعرفة ، بل هذه الأخيرة تشكل بعدا من مكوناتها ؛ - الكفاءة ليست النشاط ؛ - الكفاءة ليست النجاح ، لكنها من بين مكونات النجاح ، وكثيرا ما يخط بين اللفظين ، لكن يوضح كل من Darvogne et Voyé (11) أن الكاشف للكفاءة هو النتيجة المتحصل عليها في العمل ... ، مما يعني أن الكفاءة تترجم في موقف مهني واقعي كسلوك حقيقي يسمى النجاح ،

وتحدث هذه النجاعة كما يشير Boyatzis عندما تكون كفاءات الفرد ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم متسقة مع بعضها البعض ...

الكفاءات الجماعية: تبرز قراءة التصورات النظرية والإمبريقية لهذا المستوى من الكفاءات، رؤى مختلفة وتعريفات غير متجانسة، فهناك من يركز على الكفاءات الجماعية المؤسسة على تعبئة شبكة من الأشخاص الذين هم قادرين على استخدام خبرتهم مع التحسين الدائم، كما أن البعض الآخر يرى عدم كفاية المعرفة الفنية (من خلال الخبرة) لبناء الكفاءات الجماعية، وبالتالي يكون التركيز بشكل أكثر على إكتساب الأفراد لكفاءات إجتماعية و كفاءات تنظيمية (كفاءات تدعم وتقوي الإنتاجية الفردية والجماعية ...، وهذا بالتنسيق ووضع أهداف مشتركة)، كما يستخدم أحيانا الإطار النظري للتعلم التنظيمي عند تصور الانتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية، لكنها تبقى حسب Michaux كتصورات نظرية، إلا أنه بالنظر للبيئة الأكثر تعقيدا يعترف معظم الباحثين بقدرة الفعل الجماعي التي تتطلب تنسيق الأنشطة الفردية، و الإستجابة الجماعية التي هي أساسية لبقاء وإستمرارية المؤسسات، وهي، بصورة عامة، تستوعب كفاءة جماعة من الأفراد في موقف عمل" (12) وباعتبار الكفاءات الجماعية كمفهوم مضرب (13)، فقد تم الاعتراف بها من طرف الباحثين في تسيير الموارد البشرية وفي الإستراتيجية، وكذلك من طرف المهنيين كعنصر مركزي لتحديد إستراتيجيات المؤسسات وكأداة رئيسية لتسيير الموارد البشرية، كما إتفق المؤلفون على تعريفها بمثابة " تلك الكفاءات المختلفة عن مجموع الكفاءات الفردية التي تشكلها" (14)، فهي إذا، تركز على مناخ "ديناميكية الجماعة"، ويتم بناؤها عن طريق التفاعل بين فاعلين مجتمعين لإنجاز مشترك (15)؛ كما تهتم الأعمال الحديثة في علم الاجتماع بالشكل الجماعي للكفاءة، وهي تدرسها بالنسبة لموقف عمل لتفحص العلاقات الاجتماعية المجسدة ...، لكون هذه الكفاءات الجماعية تعيد تنظيم العلاقات بين الأفراد و الجماعات على مستوى المؤسسات المتطورة و المتغيرة (16)، وهي بذلك تضع مسألة التعاون بين الفئات المهنية، وقد شجعت الأشكال الجديدة لتنظيم العمل على تطوير مفهوم الفريق، و من هنا مرت المؤسسات من تنظيم تابلوري إلى تجميع العمليات على مستوى جماعات عمل مستقلة، وهذا يتضح في المقاربة الاجتماعية - التقنية في أعمال معهد تافستوك (إيميري و

تراست) ، وبالتالي التعبير عن المسؤولية الجماعية بتطوير تعدد المهام؛ كما تعد نظرية الضبط الاجتماعي لReynaud مفيدة لفهم تنمية الكفاءات الجماعية، لكونها توضح الطابع المحدد للقواعد و تنسيق الأفعال الجماعية(17) ؛ و على أساس ذلك يمكن تعريف الكفاءات الجماعية على أنها عبارة عن تلاحم الكفاءات الفردية باستخدام المعارف المتعددة وتعبئتها في إطار المواقف المهنية المختلفة .

فهل المؤسسات المعاينة تهتم حقيقة بتنظيم العمل وفقا لكفاءات الفئات الاجتماعية-

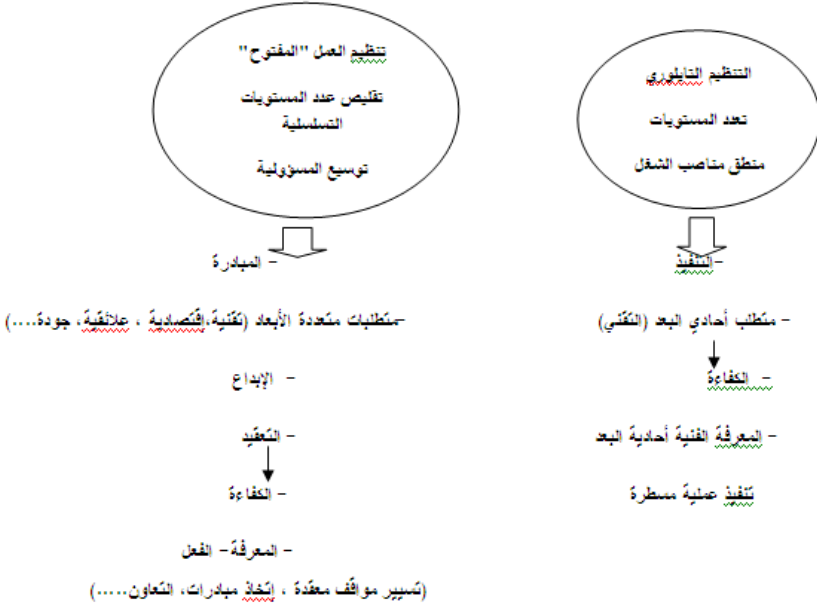
المهنية***، وهل هو تنظيم يستند إلى التسيير الحقيقي للكفاءات؟***

لقد ساهم التنظيم العلمي للعمل في تجزئة سلوك العامل إلى حركات أولية، باستخدامه لكفاءات محدودة متمثلة في " معرفة التنفيذ"، (18) ، وهو بذلك يرمي إلى الفعالية قصيرة المدى على حساب التنمية الحقيقية لكفاءات الأفراد، فهذا التنظيم المصمم على أساس تخصص المهنة والذي طبق في نموذج سميث و تايلور لا يتماشى مع المستجدات من حيث طلبات الزبائن، تغيير قواعد المنافسة ، التغيرات التكنولوجية، مما يتطلب الاعتماد على اختيار إستراتيجي بإسناد مهام موسعة أي تنظيم عمل مرن يترك المجال للمبادرة؛ و من هنا يتحتم على المؤسسات تغيير النظرة التكميلية للمورد النادر (الكفاءات) حسب تعبير Morin ، والذي لم يأخذ قسطه في نظرية التنظيم المنقذة من طرف Nonaka ،بقوله: "لقد طغى على هذه النظرية نمودجا يمثل المؤسسة كنسق يعالج المعلومة أو يحل المشاكل...، دون الأخذ بعين الاعتبار لذلك الذي خلق المعالجة (...). في مسار خلق المعرفة في المؤسسة...، فالفاعل الرئيسي هو الفرد" (19) ، ولا يخفى على أحد بأن التنظيم التقني للعمل بالصناعات الكيماوية يتبع إجراءات صارمة، محددة بالقانون الداخلي و الاتفاقية الجماعية...، و بالاستناد إلى معطيات التحقيق الميداني، يتضح بأن نسبة 57% من الفئات المبحوثة تقر بوجود تنظيم عمل يركز على الكفاءات خاصة بالوحدات الحساسة المتطلبة لكفاءات التكيّف مع المواقف الصعبة، كفاءات التوقع للأحداث غير المرتقبة، وهذه الأخيرة تدخل في سياق تطورات العمل المتناولة من طرف Zarifian(20) ؛ إذ تؤكد هذه الفئات على ارتياحها لهذا التنظيم الذي يثمن (نوعا ما) الكفاءات، وبداية تلاشي الأساليب غير الموضوعية التي ميّزت مرحلة الثمانينيات واستمرت حتى سنة 2005 بتوظيف وترسيم حجم هائل دون مراعاة للكفاءات الحقيقية المكتسبة، وعلى هذا

،تتناسب الجودة الشاملة مع نظرة شاملة للمؤسسة على كل المستويات بالمصالح والوظائف ،بتحسين ظروف العمل في سياق الامن،الظروف الفيزيائية بتهيئة مجالات العمل وكذلك رفع الاجور، كما تم وضع كل الوسائل للاقتراب من صفر خطأ وتقليص مصادر اللاجودة للمنتجات ،و تعد فئة الإطارات السامية المسؤولة على تجسيد سياسة الأمن الصناعي إلى جانب الفئات المكلفة بهذه العملية لغرض ترسيخ ثقافة أمنية وقد زودت فئة أعوان التنفيذ بالأدوات الأمنية والمستلزمات الوقائية ،مع تركيز الشركاء الأجانب بشكل جيد في إطار الحيازة على شهادات (ISO 9000 , ISO 14001) على التكوين في الأمن الصناعي باعتباره البوابة لدخول مجال الجودة ...،أما الفئات التي تفر بعدم تحسين ظروف العمل فهي تمثل نسبة 4% ،فهي مواجهة بمخاطر كبيرتمن بنقص الوسائل الوقائية ذات النوعية المطلوبة ، مما يزيد في الإصابات بالأمراض المهنية الخطيرة ،باستنشاق المواد السامة العالقة... بسبب تعطل الجهاز بالرغم من أنه حديث ،وهذا ما يوضح جانبا حساسا ،على أن المؤسسة لا زالت تعتمد على التكوين الجزئي ، التركيز على استخدام الآلات ، بدون معرفة مكوناتها لإعادة تركيبها وتصليحها ، كما تعتبر مختلف الفئات أن الزيادة في الأجور ما هي إلا عبارة عن سياسة اتخذت لطمس " الفوضى" و إزاحة اللادافعية التي طبعت سلوكات العمل ، لا تتناسب ما هو معمول به في المؤسسات التي تنشط في نفس المجال ،و منها فرتيال ارزيو، وترى في المسؤول ذلك "المراقب " ،"الأوتوقراطي " الذي يهتم بالجانب التقني وتحقيق الأهداف المسطرة دون إعطاء أي اعتبار للبعد الإنساني ...، اذ يدلي مشرف بمصلحة الصيانة على أن : " هناك نسبة 5% من الفئات على مستوى المؤسسة التي تحتل الوظائف التي تتماشى مع كفاءتها ،أما البقية فقد وظفت أو بالأحرى ارتقت بأساليب ملتوية ...،وهي نفس الرؤى التي تبديها فئة اعوان التنفيذ ، ناهيك على أن الفئات العاملة بمصلحة الموارد البشرية متأتية سواء من الوحدات الإنتاجية لأسباب صحية ،وأخرى ذات تخصصات لا تمت بصلة مع تسيير الموارد البشرية (تخصصات في الكيمياء ، البيولوجيا ...) ،و حتى سياسة التوظيف فهي تركز على مقياس الخبرة الذي يحتل الصدارة الاولى متبوعا بالكفاءات عكس ما بينته Blandine Laperche (21) وهذا ما يؤكد الغياب الكلي لتسيير الكفاءات الذي يركز على التقييم المؤسس على المقاييس

الموضوعية ، والتدعيم الحقيقي للتكوين ، ومن هنا يمكن القول بأن هذه الأساليب تنعت ب La nomenclatura (22)، وأن هذه المؤسسات لا تعطي أي اعتبار لكفاءاتها عند تنظيم وتوزيع المهام ، وهي بذلك بعيدة عن منطق المؤسسات الكبرى منها سوناتراك التي أنشأت بورصة لسوق العمل الداخلي بإنتقاء الفئات الأكثر كفاءة للمسؤوليات التسييرية ، وكذلك مؤسسة ENAGEO (23) التي منحت لأجرائها الحرية للتطوير الشخصي منذ سنة 2005-2006 حينما لاحظت ذهاب حشد من كفاءاتها نحو المؤسسات المنافسة، وما يمكن استخلاصه على مستوى المؤسسات المعاينة هو أن مختلف الفئات الاجتماعية - المهنية تعمل في سياقات تنظيم عمل تتأرجح بين التنظيم التaylorي ، وتنظيم العمل " المفتوح " ، فاليوم ، كما يشير Le Boterf ، لا يُطلب من المهني تنفيذ المهام المسطرة ، بل معرفة الإبداع والتكيف مع المواقف المختلفة ، ولهذا يعتبر النموذج الثاني في الشكل المدرج أسفله هو الملائم للمنظور الجديد....

شكل رقم 1: الكفاءة في التصور التaylorي وتنظيم العمل " المفتوح "



المصدر:

-Guy Le Boterf, ingénierie et évaluation des compétences, 4 eEd. D'organisations, Paris, 2004, P44.

كما يتضح بأن الكفاءات الأكثر استخداما هي عبارة عن تمازج بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية، بنسبة 34% تكاد تتقارب بين فئة الإطارات المسيرة و الإطارات السامية متبوعة بفئة الإطارات المتوسطة، هذا ما يؤكد بأن الأداء الفردي لمختلف الفئات... لا يكفي للنجاح المستدام، لأن تنمية "الذكاء الجماعي" للمؤسسة لن يتم إلا بتحفيز الأجراء لتبني سلوكات مهنية تدعم النجاح الجماعي، لكن بالرغم من اعتماد جميع الفئات الاجتماعية المهنية على كفاءاتها الفردية، فهي دائما بحاجة لتقاسم معارفها... وقد لاحظنا هذا التلاحم للكفاءات الفردية و الجماعية بشكل مكثف في الوحدات الإنتاجية، وخاصة في وحدة الأمونياك (NH3) و التي تكاد تجمع مع تلك الكفاءات التي صنفها كل من Mc Ber α Mc Clelland في :المواظبة، الإبداع، العلاقات الشخصية، روح التنظيم، التحليل، اليقظة، التأهب للمخاطر، تسيير المواقف المعقدة (غير المرتقبة)، كما كانت التغييرات التكنولوجية: الانترنت، الانترنت، نظام الرقابة الرقمي... ممهدة لتضافر الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية، و تأتي الكفاءات الفردية في المرتبة الثانية بنسبة 33%، وهي كفاءات مرتبطة بكل شخص مهما كانت الوضعية التي تنفذ فيها، و يمكن اعتبار كفاءات الفرد كترج لمعارفه و خبراته المستخدمة مباشرة أثناء الفعل، و هي تنفرح حسب Le Boterf (24) إلى : الميدان التقني، التنظيمي، العلائقي و التكيف، وهذا ما التمسناه حقيقة من خلال محاورتنا مع الإطارات السامية. وهي كفاءات تتمركز عند فئة أعوان التحكم المتواجدة بوحدة الإرسال و التوزيع، الأمونياك لأن المسؤولين المباشرين يضعون الثقة الكاملة في هذه الفئة لكونها تكتسب خبرة مهنية مدعمة لكفاءاتها التقنية، لاتخاذ المبادرات و حل المشاكل؛ إلا ان الكفاءات الفردية تبقى غير كافية، لأن الانجازات جماعية و اجتماعية، و من هنا تأتي الكفاءات الجماعية لإثراء مقارنة الكفاءات الفردية، حيث تسمح بمواجهة التغيير، وتسهيل التكيف مع المحيط بشكل مستمر، و من هنا يرتبط نجاح اية مؤسسة بقدرة اعضائها على التعاون، لكن كثيرا ما تتواجد هذه الفئات الاجتماعية-المهنية .

في قلب "ضبط الرقابة" خارج نطاق كفاءاتها الجماعية مما يجسد علاقة تبعية، وهو كقاعدة تضعها الإدارة لتوجيه و توظيف سلوكات العمل، و مراقبة مناطق الاستقلالية، لكن هذه الجماعات تضع بدورها قواعدها الخاصة التي تصنف بالضبط المستقل الذي

يمتن علاقات التضامن الذي يمكن اعتباره كضبط دفاعي ، وهذا ما يتمظهر بقوة عند أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ؛لكن حاليا في إطار التغيرات الملاحظة ،فردانية العلاقة الاجرية ،نموذج الكفاءات، فإن الشكل الخاص بالضبط المستقل يطرح كموضوع انتقادات من طرف Paradeise et Lichtenberger (25) وهم يعتبرونه كنموذج يضعف التضامن التقليدي ويزعزع جماعات العمل و يؤثر على استقلاليتها،و غالبا ما تتخذ الاستقلالية كمدأ ثاني في التصنيف الخاص بأسرار تميز المؤسسات (26)، و هي ترجع بذلك إلى قدرة اتخاذ المبادرات ،التنظيم الذاتي ،بمعنى "الحرية" التي تتمتع بها الفئات الاجتماعية-المهنية في تنفيذ المهام ،لكن ما يتضح هو ان الاستقلالية السائدة تصنف كاستقلالية اجرائية(27)، لأنها مؤطرة بقواعد الرقابة،وهذا ما يفقدها معناها ،وبذلك تتحول الى مصدر للتعب لكونها تمارس تحت ضغوطات قوية ، خاصة و أن المرحلة الانتقالية التي تشهدها المؤسسات تتميز بالضبابية و عدم وضوح الأهداف ... ،اذ تقر نسبة معتبرة 74% بوجود الاستقلالية عند ممارسة مهامها مقابل نسبة 22% تنفي وجودها ،و بالرغم من تمتع فئة الإطارات المسيرة بدرجة عالية من الاستقلالية ،وهذا لأنها تؤدي أدوارا و مسؤوليات خاصة بمتابعة القضايا العملية اليومية،وتلك المستقبلية؛الا ان هذه الاستقلالية الممنوحة لها والتي تعتبر عادة مميزة يمكن ان تصبح مصدر عبء إضافي (28) ،اذا ما ترافقت بضغوطات زمنية قوية من حيث الخضوع للطلبات المتزايدة،احترام المعايير،الأجال...و هذا ما اوضحه رئيس مصلحة الهندسة ،ثم نلها فئة أعوان التحكم التي تعد بمثابة عصب العملية الانتاجيةالتي تتمتع بالاستقلالية في اداء مهامها وفقا للإجراءات المرتبطة بها ،كما تتوفر في نفس الوقت على استقلالية هامة ازاء الاحداث في سياق أنشطتها التصحيحية،ضبط الآلات...وتفادي بعض الاختلالات بتركيزها على تشخيص المواقف المهنية بشكل دقيق ثم التدخل...،وعلى هذا الاساس ،فهي تطور علاقة تعارض او تكيف مع القواعد المسطرة(حسب المواقف المهنية المصادفة)،كما انها تعتمد على المبادرات الشخصية لمعالجة الاحداث دون مساعدة الرؤساء المباشرين(في أغلب الاحيان)،و هذا يعد كشكل لاستقلالية اجرائية (تعرف على أساس هامش حرية يترك للأجراء في اطار مخططات التنفيذ و اجراءات العمل كما يوضح ذلك كل من et Simon Herzberg ،و هي لا تتعارض مع القواعد المسطرة؛لكنها تأتي لتكملة و تغطية

النقائص (المتملة في القواعد الاجرائية)، وهذا لكونها تمتلك كفاءات للتكيف مع المواقف الصعبة، هي كفاءات مصنفة ضمن عجلة الكفاءات ل Claude Fluck (29)، تسمح لها بالتكيف مع القواعد الاجرائية بذلك ، كما يتجلى ارتباط الاستقلالية بتحمل المسؤولية، بمعنى ان الاستقلالية تركز اساسا على فعل تحمل المسؤولية...، ووجود استقلالية دون تحمل للمسؤولية يشكل لا محال خطأ تنظيميا كبيرا (30)، وبالرغم من ان الاستقلالية تصنف بالاجرائية، إلا انها تحمل في " ارحامها " كفاءات التكيف مع المواقف الصعبة في إطار الصناعة الكيميائية...، و من هنا يبرز مفهوم التكيف كضرورة لاستمرارية و بقاء المؤسسات، وكمسار يتكيف من خلاله الفرد مع ظروف جديدة، للتجاوب بشكل احسن مع أي سياق عملي كان، و من الواضح ان الفئات الاجتماعية - المهنية قد ألقت العمل في بيئة صناعية محفوفة بالمخاطر المهنية و التي ساعدتها على صقل تلك الكفاءات الخاصة بالتكيف مع المواقف الصعبة التي تتطلب دائما الانتباه ، دقة التحليل، الحذر و الذكاء العملي، ناهيك على ان فئة الاطارات المسيرة تستحوذ على الروح النقدية لتحليل و فهم البيئة الداخلية - البيئة الخارجية، خاصة و ان مسؤولياتها صعبة ، وكذلك فئة الاطارات السامية التي استطاعت، تخطي العراقيل و الضغوطات ، اضافة الى فئة أعوان التحكم التي برهنت عن دورها المتمثل في اعادة التوازن للعناصر التي تتموضع ضمنها: التسلسل و المستخدمين، و بالتالي تضمن الاتصال و تعمل على تجسيد الانسجام بين المصالح المتناقضة...، و هي كفاءة حسب Alice تجد الاجابات الصحيحة التي تتوافق مع المواقف المواجهة (31) تعمل دائما في مواقف صعبة ، لكنها تجد الحلول المناسبة التي يعجز المسؤول المباشر على حلها؛ الا ان الجهود تتضافر بوحدة الامونياك (NH3) ، باستخدام الكفاءات الفردية، حيث تدوب الننوات المعرفية في سياق الحل الجماعي لاي حادث طارئ، وحتى العلاقات تتعدى الوحدة لتتوسع ، مما يسمح بخلق تفكير منظوماتي، لكن فئة الإطارات المتوسطة التي تعيش ضغوطات مختلف الجهات التسلسلية، فهي تتأقلم مع المواقف الصعبة بتبني مرجعيات جديدة، تتخذ سلوكات تختلف عن تلك الملاحظة عند أعوان التنفيذ ، و التي تتمظهر في سلوك المطابقة حسب تنميط التكيف ل Merton (32)، كما أن هناك فئات تصرح بعدم وجود بيئة عمل مشجعة، منها فئة اعوان التنفيذ، متبوعة بفئة الاطارات المتوسطة التي تدلي بفقدان الثقة التي هي أساسية

اليوم في إطار البحث عن "معنى" التغيرات الحاصلة، من هنا يمكن ترتيب التكيف مع المواقف الصعبة في مصف الوجه الثالث لتصنيف Black (33)، أي التكيف مع العمل، الذي يتمظهر في الاداءات الحسنة، المرتبطة بطبيعة الحال بالاستقلالية الاجرائية المتوفرة لتنفيذ المسؤوليات المهنية؛ و بالنظر للتطورات التكنولوجية والتنظيمية، فإن مسألة التكيف تدعو لتصور أنظمة تكوينية أكثر فعالية (34) على مستوى المؤسسات، لان كل الفئات الاجتماعية-المهنية ملزمة فرديا وجماعيا بالدخول في مسارات إنتاج مبدعة، وهنالك تحسين الكفاءات ليس كواجب خاص بجماعة من الأفراد (فئة الأطارات، الفئات المنفذة) بل يهم كل المستويات المهنية في خضم نماذج تسييرية مؤسسة على الجودة .

خلاصة

يمكن القول بان مختلف الفئات تتواجد في سياقات عمل غير واضحة، وهذا لكون استراتيجية الشركاء لا زالت تشوبها الضبابية، الا ان هذه الفئات تستمر في تعبئة لا سيما كفاءاتها الفردية بل كفاءاتها الجماعية، اثناء مواقف العمل المعقدة، بفعل استحوادها على كفاءات التكيف التي صقلت بالخبرة المهنية التي تعوض الشهادات حسب رايها، وهذا ما يتلاقى مع نظرة Crozier بالانتقال من مجتمع الشهادات الى مجتمع الكفاءات؛ كما انها الى جانب خضوعها لاستقلالية "اجرائية" مؤطرة بقواعد صارمة، فهي غالبا ما ترجع الى استقلالية "مقنعة" لتخطي العديد من الاحداث التي يعجز المسؤول على حلها في الوقت المناسب، ناهيك على ان المؤسسات قد تبنت تسيير الجودة الشاملة في خضم "غليان تنظيمي" مميز لهذه المرحلة الانتقالية، الا انه يبقى ناقصا، لانه لم يرافق ببرنامج تكوين منظم و مركز على الحاجيات الحقيقية، وعلى رغبات مختلف الفئات...، حيث لم تستفيد بشكل كامل سوى فئة الأطارات المسيرة من الية تكوينية جديدة (Coaching)، و التي كان الغرض منها هو مرافقة مسار التغير بتوضيح "معنى" التغيرات الحاصلة...، الا انها باءت بالفشل، و هذا ما يبرز بان التصورات التسييرية كانت متميزة بالارتجالية؛ فاذا كان علماء اجتماع التنظيمات و من بينهم Crozier قد بينوا ذلك التباعد بين خطابات العديد من المسيرين على اهمية الكفاءات وواقع ممارسات تسيير الموارد البشرية، فهذا يتأكد على مستوى المؤسسات المعايينة بالرغم من ادلاء المسؤولين (بالمديرية العامة) بالاهتمام المتزايد بالكفاءات، الا ان مفهوم "التهميش" يبقى كتمثل مشترك عند العديد من

الفئات الاجتماعية-المهنية، و الدليل على ذلك غياب انظمة التقييم، وكذلك بقاء الترقية تابعة لنمط روتيني حسابي (الاهتمام بعدد طلبات التقاعد، الاستقالات...)، و لا تمت بصلة مع النموذج الفيبري، بل تركز على اساليب غير موضوعية، والتي ينعتها L.J.Peter et R.Hull ب "عقدة الجزائر" وحتى نظام الاجور و المكافآت فهو لا زال في اطره الكلاسيكية...، وهذا ما يبقي القراءة لتأيلورية كلاسيكية بعيدة عن التأيلورية المحدثة؛ فعلى المؤسسات الخروج من استراتيجية "الصمت" التي كثيرا ما تولد "صددمات قاتلة"، والتفكير لايجاد مقاربة جديدة و صريحة تثن الكفاءات (الفردية و الجماعية) التي تمثل "النواة الصلبة" لترسيم الميزة التنافسية المستدامة، و على هذا، لا بد من الاعتماد على مسيرين فعالين و ليس قادة كارزميين كما يشير الى ذلك P. Drucker ...، لان الكفاءات الاكثر اهمية التي يجب ان تتوفر في الاطارات المسيرة للقرن الحادي و العشرين هي: خلق الرؤية التنظيمية، تنمية الكفاءات وفقا لبرنامج تكوين يأخذ بعين الاعتبار لحاجيات المؤسسة، بعد تشخيص فعال و فاعل لتنمية الكفاءات الاتصالية الجديدة على المستويات: الفردية و الجماعية باعلام كل المستويات المهنية و ادماج اهتماماتها، مع خلق الثقة التي هي اكثر من ضرورية لتدعيم مبدا "الوفاء" للمؤسسة الذي بدا يتلاشى عند بعض الفئات التي تفر بانعدام بيئة تحفيزية ملائمة...، و على هذا، فان التغيرات السريعة لانظمة الانتاج على المستويات التنظيمية و التكنولوجية تستلزم نموذج تسيير يبرز الرباط الوثيق بين التقييم الدوري و التكوين من جهة و الترقية من جهة اخرى.

الهوامش

-* يجب الاشارة الى ان مفهوم الكفاءة قد خضع لانزلاق لغوي، كما جاء في دراسة التنمية و التشغيل، من هنا، كان الانتقال من استخدام اللفظ في المفرد (الكفاءة) التي تستوعب بمثابة المؤهل المهني، التحكم في تقنيات خاصة، الى استخدامه في الجمع، الذي يأخذ بعين الاعتبار للأنشطة المتعددة الحقيقية في مواقف مهنية، كما قدم De Montmollin خصائصا أخرى للكفاءات، مؤكدا على ان كفاءة العامل ليس لها معنى، بل هو لديه العديد من الكفاءات، و بالتالي، لا بد من استخدام المفهوم في الجمع.

(1)- Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées compatibles avec les normes qualité, PPUR, Lausanne, 1998, p.83

- (2)- Marcelle Stroobants, sociologie du travail, Nathan, 1993, p.83
- (3)-Guy Le Boterf, Repenser la compétence, Editions d'organisation, Paris, 2008, p.15
- (4)- Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème éd, Editions d'organisation, Paris, 2004, p.31
- (5)- A.Tami, « La gestion des ressources humaines et le knowledge management », Revue Ressources Humaines, n °7, Sonatrach, Alger, 2005, p.13
- الكفاءات التنظيمية*: يطلق عليها بكفاءات المؤسسة، و هو كمفهوم مستخدم في الاستراتيجية و في نظرية الموارد(Théorie des ressources)؛ وتظهر الكفاءات التنظيمية بالتدرج في الأدبيات التفسيرية كمعرفة -فنية متميزة تسمح للمؤسسة بالتميز و الهيمنة على الأسواق...؛ وقد ميز Galbraith بفعل تناول الكفاءات تحت زاوية المنافسة، بين الكفاءات التنظيمية التي تعتبر كقدرة المؤسسة لتنفيذ مهمة بنجاح، و الكفاءات الاستراتيجية التي تتمثل في القدرة التي تسمح للمؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية في السوق، للتوضيح أكثر، ارجع الى:
- Valéry Michaux, « performance collective et compétence individuelle, collective et organisationnelle :construction d'analyse unifié »,16eConférence de l AGRH-Paris,15-16 Septembre2005
- (6)- Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation, Paris, 2006, pp.49-54
- (7)- Anne Dietrich, Frederique Pigeys, la gestion des ressources humaines, La Découverte, Paris, 2005, p.102
- (8)- Phillipe Zarifian, objectif compétence, Laisons,Paris,1999 ,P .70
- (9)- Annick Cohen, Annette Soulier, manager par les compétences, une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain, liaisons, Paris, 2004, pp 17.18
- (10)- Loic Cadin, F.Guérin, F.Pigeys, gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2005, p .171
- (11)- Françoise Raynal, Alain Rieuner, pédagogie : dictionnaire des concepts clés, apprentissage, formation, et psychologie cognitive, ESF Editeur, Paris, 1997,
- (12)- Cathy Krohmer, « Collectifs de travail et compétence collective, le cas d'une PME », Actes de l'AGRH, Grenoble, 2003, p.1582
- (13)- Alice Guillhon, George Trepo, « la compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », IX^e conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 2000, p.9.
- (14)- Cecile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2003, p.176

(15)- Sandrine Fernez-walch, Françoise Rouen, Dictionnaire de management et de l'innovation, Vuibert, Paris, 2008, p.9

(16)- Annick Cohen, Annette Soulier, op.cit. p.45

(17)- Christelle Havard, Cathy Krohmer, « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », Actes de L AGRH, Dakar, 2008, p.1

****تحقيق ميداني شمل عينة عشوائية طبقية (221 فردا)، مشكلة من اطارات مسيرة (07)، اطارات سامية (11)، اطارات متوسطة (41)، أعوان تحكم (77)، أعوان تنفيذ (85) على مستوى مؤسسات فرتيال و سومياص سنة 2008

*****هناك تصنيف لنماذج تسيير الكفاءات، منها: -- تنمية الكفاءات التي تر مي أساسا الى تثمين الموارد المتوفرة، حيث يتجلى في هذا الاطار الدور المحدد للتكوين من خلال الوسائل المرتبطة بالاستقلالية والمسؤولية الممنوحة للأفراد، اضافة الى الاشكال الملائمة لتنظيم العمل...؛- التسيير بالكفاءات و الذي يطلق عليه "طرق الكفاءات" "Démarche Compétences" و هو كنموذج سائد منذ التسعينيات، يتناسب مع أسلوب التسيير الذي تربط من خلاله المؤسسة، اختيارات تنمية أجزائها و التغيير في تنظيم العمل بتبسيط التنظيمات، ومنح الثقة بين مختلف الفئات الاجتماعية-المهنية حيث تعتبر هذه الاخيرة كمصادر لخلق القيمة إزاء التعقيد و المواقف غير المرتقبة...؛- استخدام الكفاءات: الذي يكون بتدعيم الفئات الاجتماعية-المهنية و إدماجها في العمل عن طريق تصميم تنظيم عمل يوفر مؤشرات لمتابعة حجم النشاط...؛- تعيين الكفاءات: يعني توزيع الفئات الاجتماعية-المهنية وفقا للكفاءات المتحكم فيها، مما يسمح لكل الفاعلين بتحسين كفاءاتهم، للتوضيح أكثر، ارجع الى:

- M.Parlier, « Gérer les compétences en PME », XVIIe Congrès de l' AGRH -Le travail au cœur de la GRH-IAEde Lille et Reims ManagementSchool, 16-17 Novembre 2006

(18)- Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, op.cit., p.52

(19)- Catherine Ballé, sociologie des organisations, PUF, Paris, 1990, p.93

(20)- <http://www.uni-met2.fr/shal/2lp-etic/1.dimension-de-la-comp-351tence.pdf> (page consultée le 07.03.2011)

(21)- Abdehak Lamiri, crise de l'économie algérienne, causes, mécanismes et perspectives de redressement, les presses d'Alger, 1999, p.119.

(22)- Blandine Laperche [Dir], l'innovation pour le développement : enjeux globaux et opportunités locales, Edition Karthala, 2008, pp 54-55.

(23)- M.Rachedi, « le plan de la relève à ENAGEO, une opportunité pour les cadres et les services », Revue ENAGEO, Hassi-Messaoud, Mars 2008, p.39

- (24)- Annick Cohen, Annette Soulier, op.cit.,p .18
- (25)- Cathy Krohmer, « les régulations, un mode d'approche du processus de la compétence collective », XVII^e congrès de la GRH- le travail au cœur de la GRH-IAE de Lille et Management School, 16 et 17 Novembre 2006, pp 3-4
- (26)- J-P Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, Vuibert, Paris, 1996, p.348.
- (27)- Antoine Valeyre , « les formes d'autonomie procédurale dans le travail industriel, disparités sectorielles, et déterminants organisationnels, et marchands », Travail et Emploi, n°=76, 2001, p.27
- (28)- Christophe Everaere , « pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail », Revue internationale du travail et la société, Vol4, n°=02, 2006, p.106
- (29)- <http://réseau-compétences.net/Laroue.html-11k>(page consultée le 02/07/2007)
- (30)- Christophe Everaere, op.cit. p.116
- (31)- Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, op.cit., p.57
- (32)- Maxime Cremer, Le management, Presses de l'université du québec, 1979, p.120
- (33)- Manel Abdeljalil, « l'adaptation des cadres étrangers dans les entreprises en France », CEROG, France, Mars, 2006.p.6
- (34)- Patrick Conjard, Bernard Devin, Paul orly, « Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations », XVII^e congrès de l'AGRH-le travail au cœur de la GRH-IAE de Lille et Management School, 16-17 Novembre 2006, p.1