

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 زبائنّها.

لذلك يظهر جلياً 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، وفي سبيل ذلك تحاول كل مؤسسة أن تكون أكثر ابتكارية من غيرها فيكون منتجها متميزاً 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 ممتاز بالمهارة.

إنّ، 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 والمالية والتكنولوجية 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 والصلاحيات والعلاقات 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 تسير 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 المساهمة المستمرة للتقلبات المحيطية 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 وهيكـل 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.