

**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"<sup>(1)</sup>. ولها مصدرين: البحث العلمي و التكوين، الوقائع و التجارب المعاشة.

فالمعارف إذن متوقّعة على المعلومات، وتتوقّف المعلومات (Les informations) بدورها على المعطيات (Les données)<sup>(2)</sup>، 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...<sup>(3)</sup>

**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"<sup>(4)</sup>، 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 توصلّ الباحثان: Nonaka و Takeuchi من خلال تصنيف المعارف إلى ظاهرة وباطنة إلى حصر أربع كفاءات لتحويل ونقل المعارف بين الأفراد والتي أسّسا 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<sup>ème</sup> édition, éd: Dunod, Paris, 2000-2001, pp. 6,7.

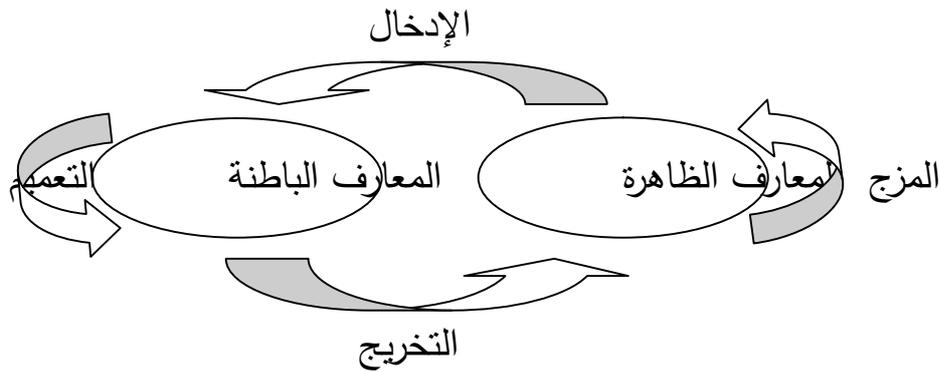
(3) Jeremy Roffe-Vidal et Christie Vanbremeers, recruter, et motiver ses collaborateurs, 1<sup>er</sup> édition, éditions Générales first, France, 2002, pp.153,154.

(\*) 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.

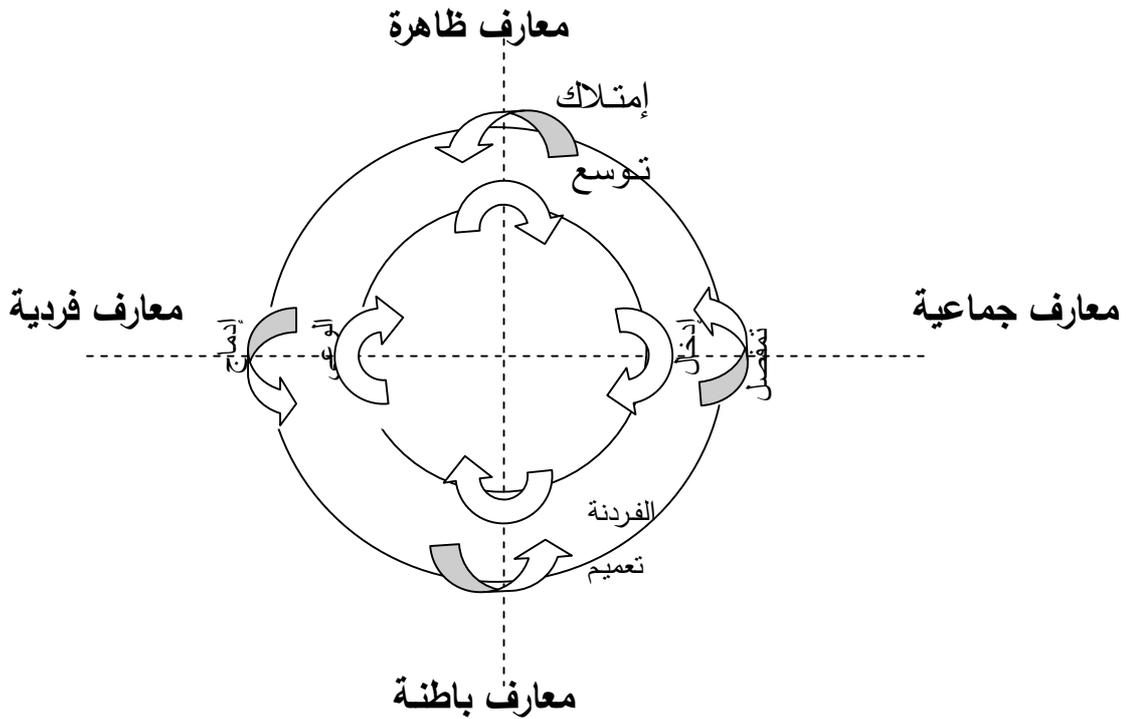
بعد هذا النموذج، جاء نموذج Nonaka-Barnard الذي تمثّلت إضافته في إدماج البعدين الفردي والجماعي في النموذج السابق، والذي ساهم في وضعه Barnard، حيث يرى أن التعامل مع المعارف الفردية يختلف عن التعامل مع المعارف الجماعية، ونتيجة لمزج طبيعة المعارف (ظاهرة وباطنة) بالبعدين الفردي والجماعي تنشأ ثمانية كيفيات 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 إنتقال 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 الإختلاف بين وجهات النظر فيما يتعلّق بمصطلحي: الرأسمة وتسيير المعارف، حيث يعتبرهما البعض مترادفين بينما يرى آخرون أن الرسمة نموذج أو

مقاربة لتسيير المعارف<sup>(1)</sup>، ورأي ثالث يعتبر الرأسملة مرحلة من مراحل عملية تسيير المعارف حيث أن هذه المراحل هي: اكتشاف المعارف، حصرها و رأسمتها، 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 ورأسمتها 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<sup>(2)</sup>

أما عن أشكال المعارف فهي ثلاثة:

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

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

**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<sup>(1)</sup>.

(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<sup>ème</sup> édition, éd: Organisation, Paris, 2001, p. 387.

(3) " Reconnaissances 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 إيفاق 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"<sup>(2)</sup>. 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"<sup>(3)</sup>.

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:

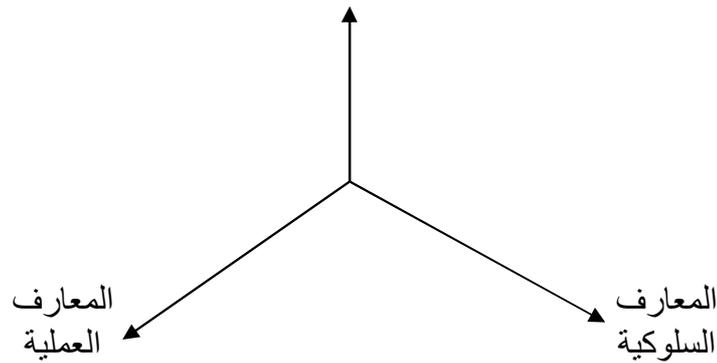
### شكل رقم(03): الأبعاد الأساسية للمهارات

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.

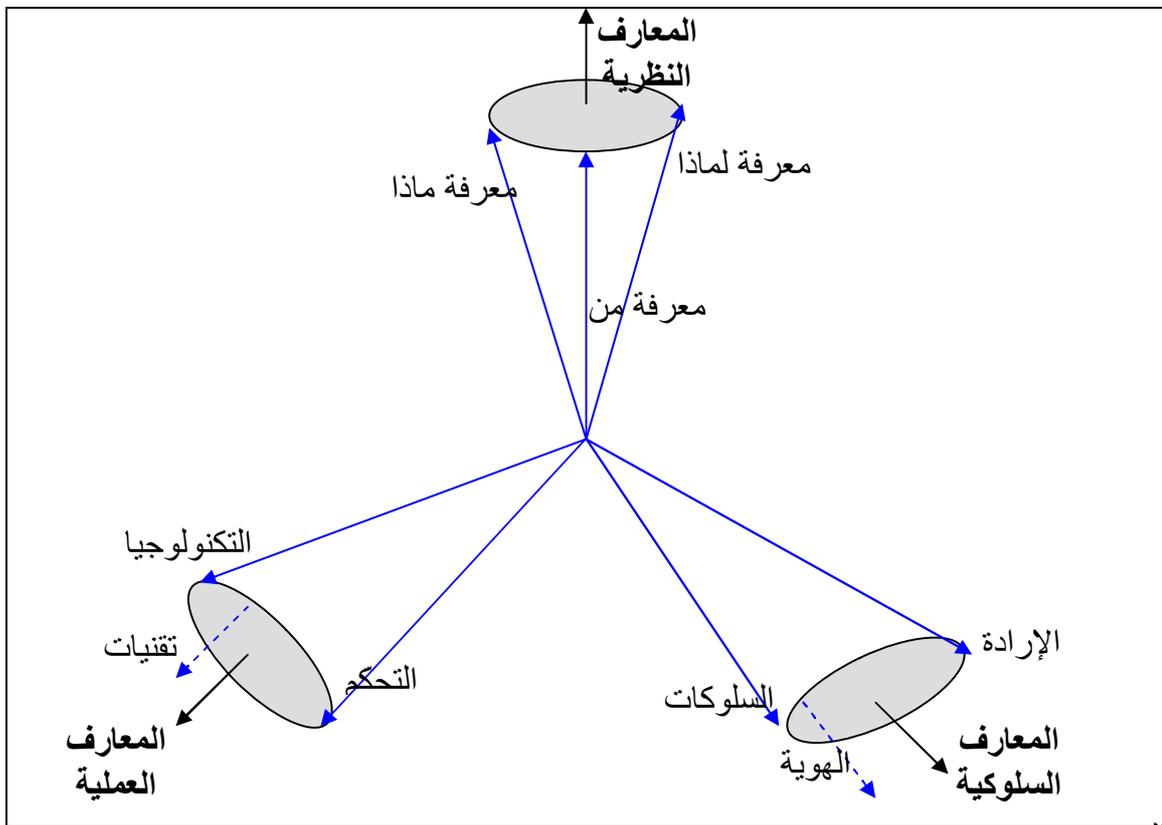
(2) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, les notions de "compétences" dans les différentes disciplines, [www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)

(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<sup>ème</sup> 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"<sup>(1)</sup>.

و مهما تنوعت تعاريف المهارات فإنها لا تخلو من الأشكال الثلاثة للمعارف (نظرية، عملية، سلوكية) - وهو 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<sup>ème</sup> 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<sup>(1)</sup> 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<sup>(2)</sup>، 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"<sup>(3)</sup>.

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<sup>(4)</sup>، 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<sup>(5)</sup> 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<sup>(1)</sup>، مما يجعلها ظرفية أو عملية.
- \* مفهوم المهارات يتميّز بالتعقيد، رغم بساطة مكوناته التي تنسّق بطريقة ديناميكية<sup>(2)</sup>.
- 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 Pigeyre, 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<sup>ème</sup> 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<sup>(1)</sup>، وهو بذلك يوفّق بين ثلاثة أبعاد. وعرف أيضاً على أنه تطوّر للعلاقات بين الفرد، العمل، وتنظيم المؤسسة، والذي يمثل رفض للنظام التaylorي لتنظيم العمل<sup>(2)</sup>

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<sup>(3)</sup>، 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:<sup>(4)</sup>

- 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.

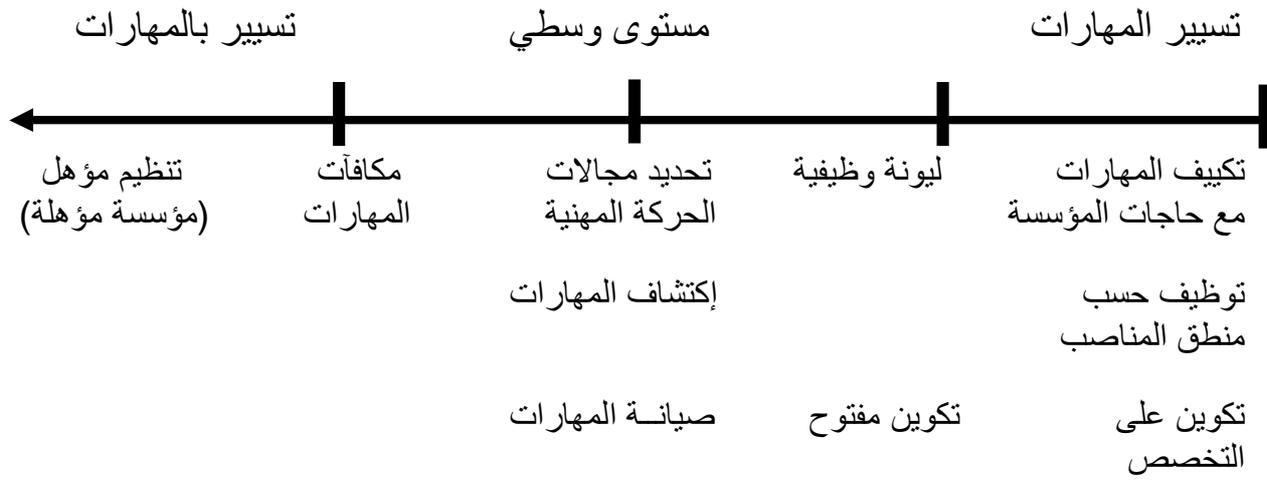
(2) Luc Boyer, Noël Equibey, Organisation théories et application, 3<sup>ème</sup> tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 247.

(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<sup>(1)</sup>، 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<sup>(2)</sup>، 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<sup>(1)</sup>، 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<sup>(2)</sup>، 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<sup>(3)</sup> 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 Pigeire, 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

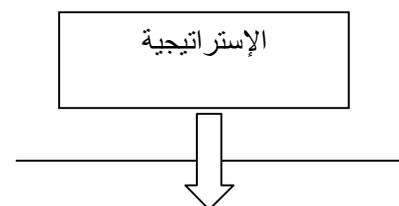
عرف التسيير التقديري للأفراد في الثمانينات، والذي كان يقوم على توقع الكم الداخل و الخارج من الأفراد ونتائج كل منهما على المؤسسة من جهة، وعلى دراسة تأثير التوازنات الكبرى على العمالة من جهة أخرى خاصة في القطاع العمومي، حيث اشتهر واعتبر مؤشراً مهماً في هذا القطاع<sup>(1)</sup>، ثم تطور فظهر التسيير التقديري 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<sup>(2)</sup>، 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

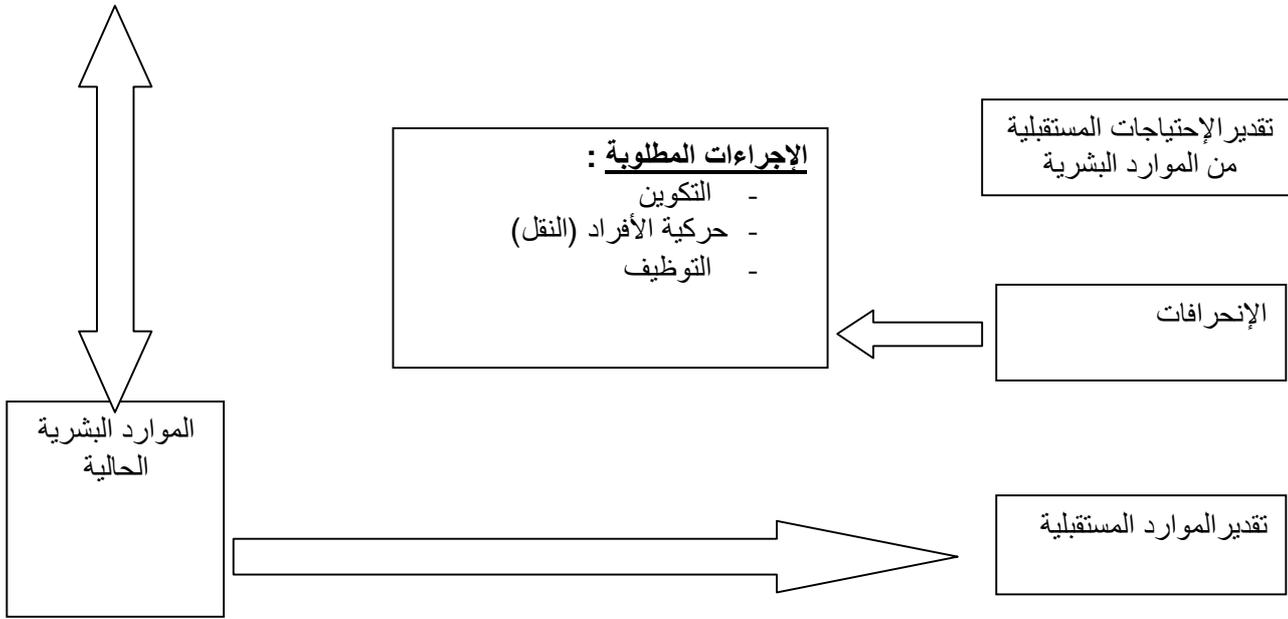
الإحتياجات الحالية  
من الموارد البشرية



(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

يتميز التسيير التقديري للتشغيل و المهارات بين منطقتي المناصب ومنطق 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<sup>(1)</sup>.

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

ونحاول إبراز الفرق بين منطقتي المناصب والمهارات من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (01): الفرق بين منطق المناصب ومنطق 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 يركز على إسقاط المعارف العملية على العمل المحدد في إطار المنصب</p>	<p>- التكوين يعتمد على الجودة (ظهور جودة التكوين).</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<sup>(1)</sup>. 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"<sup>(2)</sup>

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<sup>ème</sup> 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)<sup>(1)</sup>.

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<sup>(2)</sup>:

**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<sup>(1)</sup>.

(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<sup>ème</sup> 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<sup>(2)</sup>:

- 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"<sup>(1)</sup>، 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<sup>e</sup> 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<sup>(1)</sup>: 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<sup>(1)</sup>، 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:<sup>(2)</sup>

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<sup>(3)</sup> 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<sup>(4)</sup>

(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<sup>(1)</sup>:

- 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.

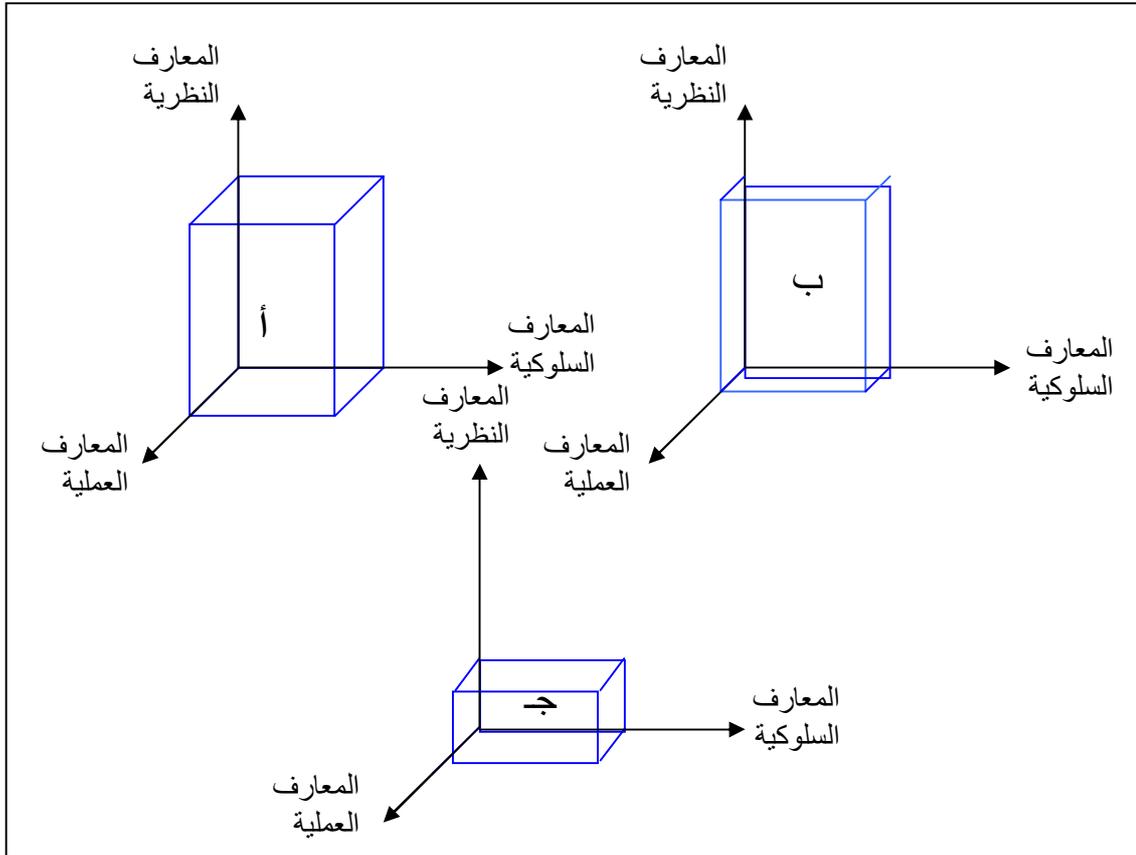
بعبارة أخرى نقول أنه يمكن إختصار مرحلة تحديد المهارات في ثلاثة خطوات متتالية، والتي يمكن إعتبارها مستويات لهذه المرحلة:

- 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<sup>(1)</sup>.

- 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<sup>(1)</sup>:

\* 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<sup>(2)</sup>.

ويترجم تطوير المهارات في التكوين، هذا الأخير الذي يعتبر وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكيفهم مع مناصبهم ومع المحيط<sup>(3)</sup>، 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<sup>(4)</sup>، لذلك لا بد من التقييم المستمر حتى تضمن تسيير فعال لمهاراتها.

## 3/ تقييم المهارات

(1) « le management des compétences », [www.interef.org](http://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<sup>(1)</sup>، 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<sup>ème</sup> 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:<sup>(1)</sup>

- 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 نسبيا 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<sup>(1)</sup> ويمكن المؤسسة من إكتشاف أفراد يمتلكون مهارات عالية وإبداعية يمكن أن يمنحوها مزايا تنافسية، و يسمى هؤلاء الأفراد بعمال المعارف (Knowledges workers)<sup>(2)</sup>.

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<sup>(3)</sup>، 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<sup>(4)</sup>

و الإحترافية لها ثلاثة مستويات وهي:<sup>(5)</sup>

- 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](http://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"<sup>(1)</sup>. 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:<sup>(2)</sup>

**1- تحديد مجالات و نهايات (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... و ترتبط 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:<sup>(1)</sup>

(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...<sup>(1)</sup> 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<sup>ème</sup> 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	□	□	□	□	□

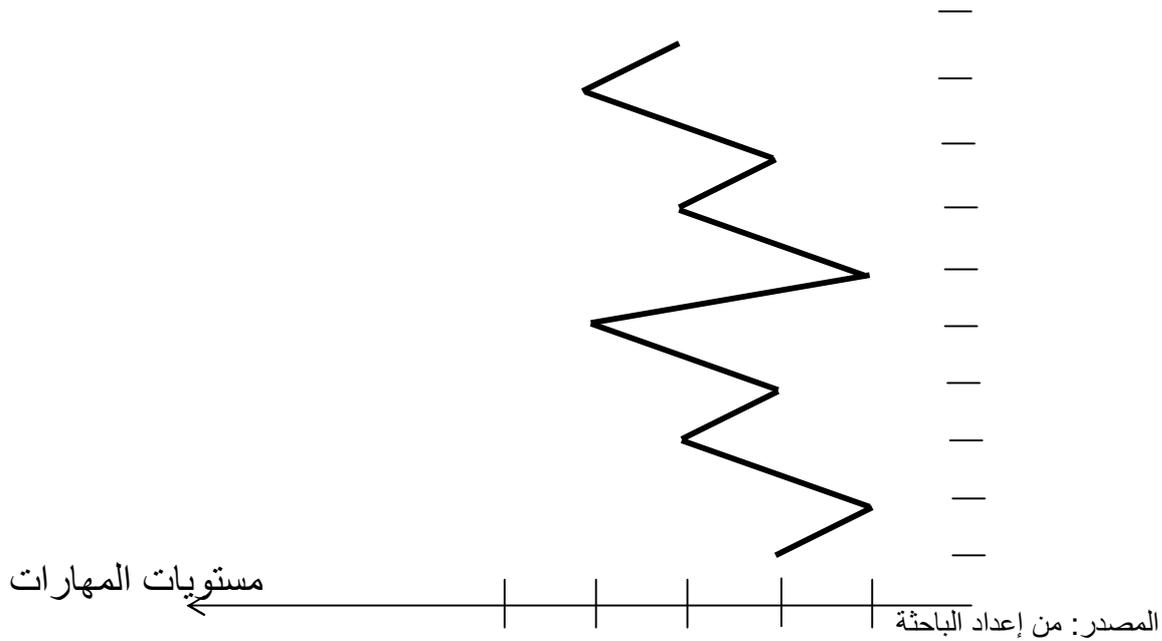
المصدر: Cuy le bodorf , ingénierie et évaluation des compétences, op.cit, p. 485.

- 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<sup>(1)</sup>، 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<sup>(1)</sup>.
- 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<sup>(1)</sup>،

وتتضمن بدورها ثلاثة أنواع وهي<sup>(2)</sup>:

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 أساساً 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 انطلاقاً من المهارات التي تحوزها، وما هي السياسات والإجراءات الأخرى الواجب توّورها لبلوغ هذه الغاية.