

تمهيد:

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

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

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

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

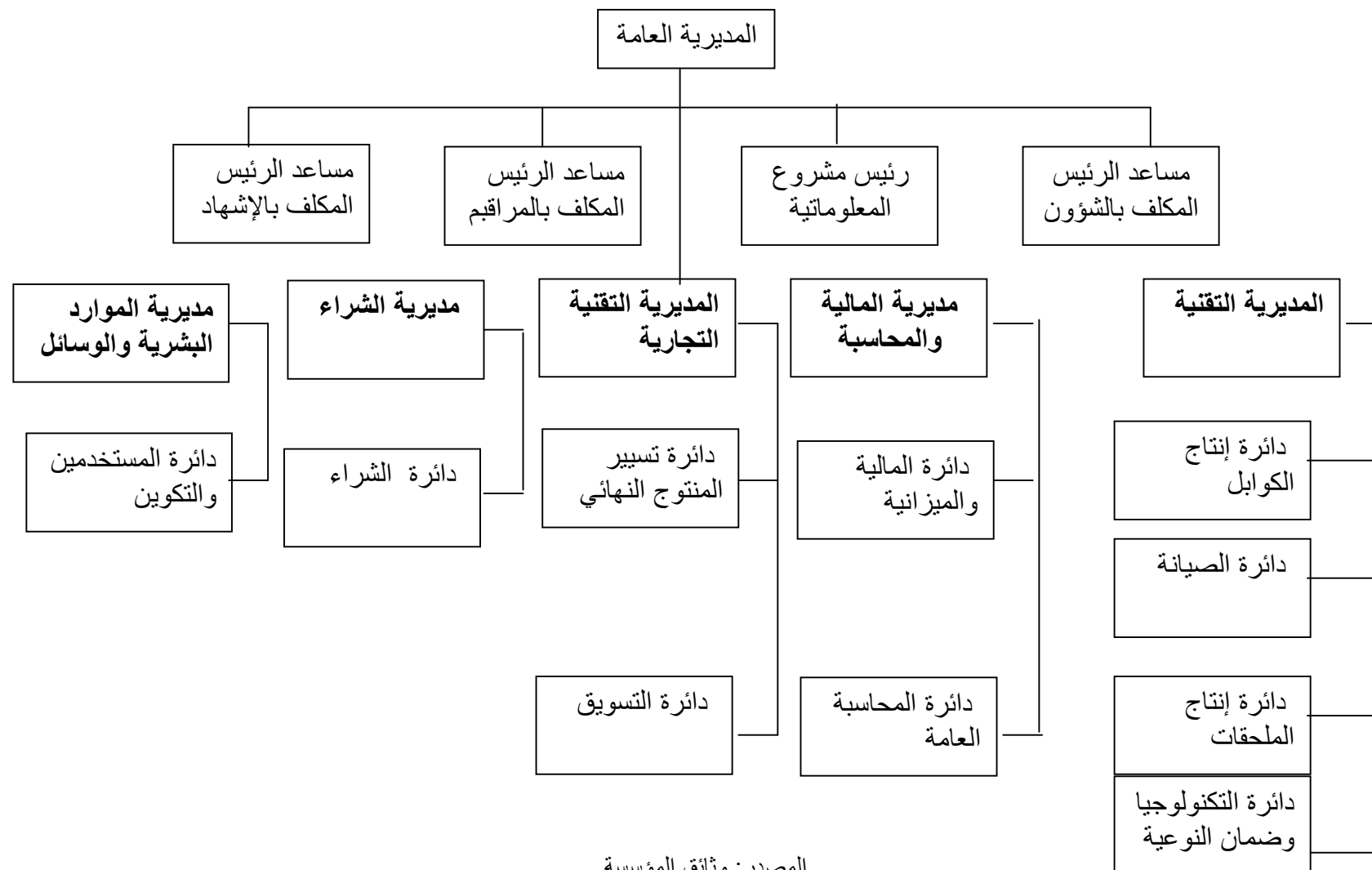
نشأت وحدة بسكرة لصناعات الكوابل بموجب المخطط الرباعي الأول (1980-1984) بغطاء مالي قدره 1520 مليون دج، حيث تفرّعت عن المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر بمقتضى المرسوم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 إلى جانب وحدة جسر قسنطينة بالقبة (تختص في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض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

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

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

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

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



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

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

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

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

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

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

وتتدرج تحت المديرية العامة خمسة مديريات فرعية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومراحل العملية الإنتاجية:

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

(1) رئيس مصلحة التكوين.

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

- 1- **كوابل منزلية (Domestiques):** يتراوح ضغطها بين 250 و 750 فولط، تصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة PVC، وتشمل هذه المجموعة حوالي 129 نوع.
- 2- **كوابل صناعية (Industriels):** يتراوح ضغطها بين 600 إلى 1000 فولط، وتصنع من مادتي النحاس والألمنيوم، وتعزل بمادتي PVC أو PRC ، وتشمل المجموعة 70 نوع.
- 3- **كوابل ذات الضغط المتوسط (Moyens tensions):** يتراوح ضغطها من 1000 إلى 30000 فولط، تصنع من النحاس والألمنيوم، وتعزل بمادة PRC وتشمل حوالي 70 نوع.
- 4- **كوابل هوائية (Aériens):** وتسمى أيضا كوابل التوزيع، تصنع من الألمنيوم وخليط من: الألمنيوم، المغنزيوم والسليسيوم (يرمز له بـ AGS).
- 5- **كوابل ذات الضغط العالي:** يفوق ضغطها 30000 فولط.
- 6- **كوابل المولاك (Almelec)**

بالإضافة إلى أنواع أخرى لا تشملها هذه العائلات.

كما تقوم المؤسسة بإنتاج:

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

ثانيا: مراحل العملية الإنتاجية:

* تمر عملية إنتاج الكوابل بالمراحل الآتية:

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

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

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

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

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

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

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

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

* بالنسبة لإنتاج (PVC) فإن هذه المادة ترد إلى المؤسسة على شكل مسحوق يتم إدخاله إلى مراكز الخلط (CM) ليتحول بعد عدة مراحل إلى حبيبات (PVC) المستعملة في التغليف.

* كما تقوم المؤسسة — كما ذكرنا- بإنتاج **البكرات الخشبية** في ورشة خاصة، باتباع نفس الطرق الحالية المستعملة في النجارة الصناعية.

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

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

(1) رئيس فرع التكوين.

(2) رئيس مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

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

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

المطلب الثاني: واقع تسيير المهارات في المؤسسة

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

جدول رقم (02): أصناف عمال المؤسسة

العدد	العمال
06	الإطارات المسيرة
12	الإطارات السامية

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

55	الإطارات
249	أعوان التحكم
664	أعوان التنفيذ
986	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

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

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

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

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

(1) رئيس دائرة المستخدمين والتكوين.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المصدر: وثائق المؤسسة

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

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

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

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

1/ تقييم درجة إهتمام المشاركين بتدخلات المستفيد من التكوين.

2/ رضا المشاركين وإقتراحاتهم في إثراء الموضوع.

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

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

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

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

شكل رقم(28): وثيقة حفظ المهارات

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

المصدر: وثائق المؤسسة

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

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

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

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

الفرد الذي تم نقله:	
الإسم:	اللقب:

الهيكل الاصلي (السابق):..... منصب العمل:..... الهيكل المستقبل (الجديد):..... منصب العمل:.....
المقيم:..... منصب العمل:.....
التقييم: 1 يمتلك مهارات 2 حاجة إلى تكوين مكمل 3 يمتلك مهارات محدودة حسب المنصب 4 يمتلك مهارات عالية تؤهله للإشراف على غيره التوضيحات:..... في:...../...../..... الإمضاء:.....

من وثائق المؤسسة

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

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

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

- تدعيم بعض المهام حسب الاحتياجات التكنولوجية.

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

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

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

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

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

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

* بالإضافة إلى ما سبق نذكر أن:

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

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

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

(EN.I.C.A.B) في النقاط التالية:

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

⁽¹⁾ رئيس مصلحة التكوين و المستخدمين

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

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

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

بالنسبة للإطارات: من 6 أشهر إلى 9 أشهر.

بالنسبة لأعوان التحكم: من 4 أشهر إلى 6 أشهر.

بالنسبة لأعوان التنفيذ: من شهر إلى شهرين .

وتأخذ وثيقة وصف المنصب الشكل التالي:

شكل رقم (31): وصف المنصب

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

المصدر: وثائق المؤسسة

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

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

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

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

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

(1) مسؤول فرع التكوين.

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

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

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

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

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

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

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

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

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

البعد الأول: تسيير مهارات المسيرين

البعد الثاني: تأثير مهارات المسيرين في تحقيق تميز المؤسسة

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

البعد الأول: تسيير مهارات المرؤوسين

البعد الثاني: تأثير مهارات المرؤوسين في تحقيق تميز المؤسسة

وقد تم تحديد هذه الأبعاد على أساس الإشكالية المنطلق منها

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستعملة

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

الاستبيان خاصة، تم استخدام وسيلتين إحصائيتين وهما:

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

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

الفرضيتين التاليتين:

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

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

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

و(X_c) حيث:

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

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

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

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

F_0 : التكرارات الفعلية (المتحصل عليها)

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

عند مقارنتنا بين: (X_t) و (X_c) فإنه:

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

المطلب الثالث: عينة البحث

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحثة