

## 23- هل تشعر بالاستقرار في عملك؟

جدول رقم (64): درجة شعور المرؤوسين بالاستقرار في العمل

$X_t$	$X_c$	النسبة (%)	التكرار	الاختيارات
5.99	109.07	91.55	65	كثيرا
		08.45	06	إلى حد ما
		0	0	أبدا
		<b>100</b>	<b>71</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول إلى أن  $X$  دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل

الأول، حيث أن 91.55% من المرؤوسين يشعرون بالاستقرار في عملهم بالمؤسسة لدرجة كبيرة، و 08.45% فقط يشعرون بنوع من الاستقرار.

## المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

إعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذجي الاستبيان، و إنطلاقا من بعدي:

تسيير مهارات الرؤساء، و تسيير مهارات المرؤوسين نستنتج عدة ملاحظات أساسية:

يتم توظيف الأفراد في المؤسسة على أساس شهادات علمية أو مهنية، و على أساس خبراتهم كذلك، و هو ما يوضحه الجدول رقم (05)، و الجدول رقم (06)، و ذلك بعد تحديد احتياجاتها من اليد العاملة.

يؤيد أفراد العينة من رؤساء و مرؤوسين بصفة مطلقة فكرة تغيير المناصب (الجدولين: 11،42)، حيث يؤكدون من جهة على قدراتهم على شغل مناصب أخرى بالمؤسسة (الجدولين: 07،38) بحكم أن مناصبها غير معقدة (بالنسبة للمسيرين) حسب الجدول (08)، كما أنهم يمتلكون مهارات و خبرات كافية لذلك (بالنسبة للمرؤوسين) حسب الجدول (39)، و على إمكانية قيام أفراد آخرين بانجاز مهامهم من جهة أخرى (الجدولين: 09،40)، مما يساعد على تطوير، تثبيت و تعدد مهاراتهم (Polycompetences)، و هي من أهم المحطات في سياسة تسيير المهارات التي تنتجها المؤسسة و هذا في الحقيقة يدل على درجة الوعي التي يتحلى بها الأفراد و رغبتهم في الاستفادة و تجسيد أساليب التسيير الحديثين و رغم ذلك فقد أكد كل أفراد العينة من رؤساء و مرؤوسين على عدم شغلهم لمناصب سابقة بالمؤسسة (الجدولين: 09،36)، و هذا يمكن أن نرجعه إلى سببين:

- عدم التركيز والإهتمام بالإجابة من قبل بعض المستجوبين.

- عدم اعتماد فكرة تغيير المنصب بدرجة كبيرة في المؤسسة، حيث أثبتت بعض المقابلات مع المرؤوسين على أنهم لم يشغلو مناصب أخرى رغم أن أقدميتهم تتجاوز الـ10 سنوات.

و سعياً من المؤسسة لتطوير مهارات أفرادها فإنها تعتمد بدرجة كبيرة على التكوين إذ أكد كل أفراد العينة (71+44) خضوعهم للتكوين حسب ما يوضحه الجدولين (12) و(43) و إن كان هذا التكوين حسب أغلبية الأفراد حدث مرة واحدة الجدولين (13) و(44) ، و تم داخل المؤسسة الجدولين (14) و(45) ، و قد سمح لـ 59.15 % من المرؤوسين باكتساب معارف و مهارات جديدة، فضلاً عن تطوير معارف 40.85 % منهم مما أدى إلى تحسين أدائهم (الجدول (47)) حيث أن تكوينهم كان ميدانياً (الجدول (46)).

و لأن التقييم يسمح للمؤسسة بالتعرف على مستوى مهارات أفرادها فإنه يتم مراقبة و تقييم المسيرين لمرؤوسيهـم بصفة دورية حسب ما أكده 88.64 % من المسيرين (الجدول (15)) و 52.11 % من المرؤوسين (الجدول (48))، ويؤكد 90.91 % من المسيرين على رضاهم بدرجة كبيرة على أداء مرؤوسيهـم (الجدول (21))، واستناداً إلى نتيجة التقييم يقوم بعض المسيرين بتفويض سلطاتهم إلى بعض الأفراد، حيث يراعى في إختيار الفرد المناسب حسب مستوى مهاراتهم و خبراتهم إلى جانب أقدميتهم بالمؤسسة و هو ما يوضحه الجدول رقم (32)

أما بالنسبة لنوع المكافآت التي يفضلها الأفراد فإنها تتمثل في منح شهادات شرفية أو الحصول على امتيازات معينة كاعتراف من المؤسسة بمهاراتهم و خبراتهم بالنسبة لـ 50 % من المسيرين، في حين يفضل 34.10 % منهم الترقية، و يهتم البقية منهم بالأجر المرتفع، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن الزيادة في الأجر تمثل أفضل مكافأة مرغوبة بالنسبة لـ 62.35 % منهم ثم الترقية (حسب 21.18 %). و قد تكون هذه المكافآت كردود أفعال للإدارة العليا على إقتراحات بعض الأفراد لأفكار جديدة تخدم المؤسسة (الجدولين: 19، 52) إذ قد تؤدي هذه الأفكار إلى إبداع ما، سواء في نوعية المنتج أو طريقة الإنتاج أو ...، و قد أكد أغلب المسيرين والمرؤوسين على إقتراحاتهم لأفكار جديدة حسب الجدولين: (18)، (51). و يرى 56.82 % من الرؤساء أن أعمالهم متجددة نوعاً ما من حيث المهارات المطلوبة، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن 49.30 % منهم يعتبرون أعمالهم أعمالاً روتينية ويرى 74.43 % منهم أنهم

يتملكون مهارات تناسب مهام مناصبهم. أما الترقية فهي تتم على أساس الأقدمية والمهارات الفردية وهو ما تؤكدته نتائج المقابلات التي أجريناها مع بعض المسيرين.

إنطلاقاً من بعدي تأثير مهارات المسيرين في تحقيق تميز المؤسسة، تأثير مهارات المرؤوسين في تحقيق تميز المؤسسة، وحسب نتائج الجداول فإنه يمكن حصر الأسباب التي تؤدي إلى تميز المؤسسة إلى جانب تسيير المهارات في ثلاثة نقاط أساسية و هي: التحفيز، الاتصال والقيادة، حسب 29.54 % من المسيرين فإن أكثر ما يحفز العمال على العمل أكثر هو الإعراف بمهاراتهم و حسن أدائهم للمهام (الجدول(29))، وحسب المرؤوسين فإن أهم حافز لهم هو تحسين ظروف العمل(42.25%) ثم الأجر المرتفع (39.44 % )، في حين لا يمثل الاعتراف بمهارات الأفراد و حسن أدائهم لمهامهم محفزاً سوى لـ 7.04 % منهم. ومن أهم الإجراءات التي يتبعها المسيرون في إطار تحفيز العمال في المؤسسة تفويض بعض سلطاتهم لمرؤوسيهـم (الجدول(27))، والذي يعتبر إقرار وإعتراف بمهاراتهم ويتم اختيار الفرد المناسب على أساس أقدميته ومستوى مهاراته (الجدول(28))، ويشارك 35.21 % من المرؤوسين في تحديد أهداف العمل، منهم 35.21 % في أغلب الحالات و 64.79 % في بعض الأحيان، فضلاً عن مشاركتهم في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمشاكل العمل دون الرجوع إلى الرئيس المباشر مثل تعطل آلة أو ظهور نزاع...، و يتخذ الإجراء هنا من قبل المرؤوس بشكل فردي (حسب 56.33 % من المرؤوسين)، أو بمشاركة الرئيس المباشر(حسب 28.17 %) أو بإشراك الزملاء في العمل و مما يجعل القرار جماعياً (حسب 17.19 % منهم)، كما أن 79.55 % من المسيرين يشاركون في اتخاذ القرارات في المؤسسة(الجدول (23)) وتكون هذه القرارات: تكتيكية غالباً أو تسييرية أو إستراتيجية(الجدول (24)) ويشارك أغلب المسيرين (79.45 %) في اجتماعات الإدارة العامة. إذن مهما كانت المحفزات ومهما اختلفت حسب رغبات الأفراد فإن للتحفيز دور مهم في إبراز المهارات وتطويرها واستغلالها لصالح المؤسسة، كما أن لتحسين ظروف العمل دور كبير أيضاً في ذلك.

و تولي المؤسسة أهمية كبيرة للاتصال بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم التسييرية بين المسيرين و المرؤوسين (الجدولين:(16)(49)) حيث يؤكد المسيرين بصفة مطلقة على منحهم الفرص لمرؤوسيهـم للتعبير عن آرائهم حول أي موضوع يهم المؤسسة (جدول:

(17)) و يؤكد 40.85 % من المرؤوسين ذلك، ويؤكد 50 % منهم على إشراك مرؤوسيهـم في معالجة بعض المشاكل في نطاق إشرافهم أو بين المسيرين حيث يبين الجدول رقم (22) ذلك بصفة دائمة، أو بين المرؤوسين الذين يؤكدون أنهم يتبادلون المعارف فيها بينهم في أغلب الأحيان مما يؤدي إلى ظهور المهارات الجماعية، كما أن 25.35 % من المرؤوسين يشاركون في اتخاذ بعض القرارات في المؤسسة في الغالب. أما بالنسبة للمسيرين فمنهم 50 % يؤكدون على إشراك مرؤوسيهـم في معالجة بعض المشاكل في نطاق إشرافهم ومنهم 31.82 % يؤكدون على ستشارة زملائهم في المستوى التسييري و 18.18 % يفضلون حل المشاكل بشكل فردي حسب ما يوضحه الجدول رقم (26)، و يشارك جل المسيرين في اتخاذ القرارات في المؤسسة و تكون هذه القرارات إستراتيجية أو تسييرية، أو عملية خاصة. نستنتج إذن أن هناك اتصال بين الأفراد في المؤسسة يسمح بالتعاون و تبادل المعارف، فإذا كان المسيرون يشجعون المرؤوسين على العمل الجماعي و تبادل المعارف كاتصال غير رسمي، فإنهم يعلمونهم بالمعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة أو بعض التعليمات الصادرة من الإدارة كشكل من أشكال الاتصال الرسمي، حيث يؤكد 77.23 % من المرؤوسين الذين شملتهم العينة على أن المعلومات ترد إليهم عن طريق الرؤساء المباشرين إضافة إلى الإعلانات والمنشورات المعتمدة من المؤسسة. ويعمل المسيرين على تشجيع مرؤوسيهـم على العمل الجماعي وتبادل المعارف (الجدول (25))، وعلى الإبداع خاصة (الجدولين: 20، 50) مما يسمح بظهور أفكار جديدة (الجدول (51))، ويتمثل رد فعل الإدارة في هذه الحالة في منح امتيازات أو مكافآت والاعتراف بمهارات الأفراد أو ترقيتهم لتحفيزهم أكثر. ، ويتفق كل المرؤوسين حول أن الجو السائد في المؤسسة يتميز بالحوار و تبادل الآراء و الأفكار، و كل ما سبق ذكره أدى إلى شعورهم بالاستقرار في العمل في هذه المؤسسة.

نستنتج أن مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة على درجة معتبرة من الوعي بأهمية تسيير المهارات، لما لذلك من أثر على تحسين أداء الأفراد و بالتالي تحقيق التميز المؤسسة، و لأن تسيير هذا المورد يرتبط بأبعاد أخرى فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام تحفيزي للعمال، وعلى تفعيل الاتصال، وحسن قيادة الأفراد حتى تحقق لهم الاستقرار، و بالتالي المحافظة على المهارات التي تحوز عليها خاصة و أن أغلبية أفرادها يتمتعون بخبرات معتبرة مما يساهم في تقوية وضعيتها التنافسية إذ تغطي منتجات المؤسسة حوالي 70 % من السوق

الوطنية ، ورغم عدم تمكننا من الحصول على نسب حصص مؤسسات أخرى في نفس القطاع لإجراء مقارنات فقد أكدت لنا مديرية الصناعة للولاية هذه النسبة.

وتتميز المؤسسة عن منافسيها بتعدد أنواع الكوابل التي تنتجها ومن أهم هؤلاء المنافسين: المؤسسة الخاصة SOFAFE بسطيف غير أنها لا تنتج جميع الأنواع التي تختص فيها EN.I.C.A.B إذ تركز خاصة على الكوابل العائلية، لذلك لا تعتبر منافس قوين إضافة إلى وحدة القبة وهي الأخرى تختص فقط في صناعة الكوابل المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بينما يعد المستوردون حاليا من أقوى المنافسين بالنسبة للمؤسسة. من كل ما سبق يمكن لنا أن نسجل بعض الملاحظات والتي تعكس عدم التجسيد الفعلي لمنطق المهارات:

- تنظيم المؤسسة غير أفقيين كما أن بطاقات وصف المناصب لا يعتمد فيها على المهارات بدرجة كبيرة (غياب التوظيف على أيادي المهارات)، أما تغيير المناصب فقد أكدت نتائج الاستمارة عدم شغل أغلب الأفراد لمناصب أخرى في المؤسسة منذ تواجدهم بها

- يقتصر نشاط التكوين على التكوين القصير داخل المؤسسة، مع العلم أن العديد من الأفراد لم يستفيدوا من أي تكوين منذ مدة معتبرة رغم حاجتهم لذلك وهذا حسب نتائج الاستبيان وبعض المقابلات، كما أن معايير التقييم المعتمدة في المؤسسة (جيد، متوسط، ضعيف) غير دقيقة ويصعب على أساسها تحديد الفروقات في مستويات المهارات، وبالتالي على المؤسسة تفصيلها بدقة أو تغييرها.

- اعتبار جدول المهارات كمرجعية للمهارات رغم الاختلاف بين المصطلحين إذ أن الجدول يضم كل العناصر (في هذه الحالة كل المهارات) بينما المرجعية تحتوي عدد محدد (نحدد من بين كل المهارات المتوفرة تلك التي ترتبط بالنشاط الأساسي للمؤسسة بدرجة كبيرة ونقيم على أساسها مهارات الأفراد أو الجماعات)

- غياب التخطيط الاستراتيجي الدقيق في المؤسسة، حيث لم نتحصل على توضيح دقيق فيما يتعلق بالمدى الزمني التقديري لإتمام إنجاز النوع الجديد من الكوابل الذي وضحناه في جانب الإبداع...

لذلك نقترح على المؤسسة:

- إعادة صياغة بطاقات وصف المناصب على أساس المهارات المطلوبة لتضمن فعلا توظيف المهارات والتجديد في معايير التقييم واعتماد الاستثمار في التكوين...

- الاهتمام بالمهارات الجماعية من خلال تشجيع الأفراد أكثر على تبادل المعارف وتصميم أنظمة تقييم للمهارات الفردية وكذلك الجماعية والعمل على حيازة المعارف العملية خاصة وأن المؤسسة تتحصل من وقت لآخر على تكنولوجيات حديثة.

- تحديد المهارات الإستراتيجية التي تتعلق بنشاط المؤسسة بصفة مباشرة وذلك من خلال:

\* متابعة الأفراد في العمل من أجل الحصول على بطاقة تفصيلية للمهارات المهنية

\* ترتيب وتجميع المهارات المهنية المتماثلة أو المتكاملة في شكل وحدات للمهارات التنظيمية (أنواع التشغيل الخاص) لضمان تغيير المناصب وبالتالي تعدد مهارات الأفراد وتحقيق ليونة العمل. مع التركيز على التحفيز، تشجيع الإتصال وتبادل المعارف لتحقيق إدماج المهارات الفردية (Synergie)

\* تحديد المهارات الإستراتيجية من بين المهارات التنظيمية والتركيز عليها في صياغة الإستراتيجية. وهذا يتحقق بتبني منطوق المهارات

كما نشير في الأخير إلى مساهمة المؤسسة لتوفير بعض التخصصات في مجال نشاطها والتي تعتبر نادرة في سوق العمل، حيث أن احتواءها لخبرات متميزة دفعها إلى تقديم اقتراح للوزارة المعنية بإدراج تخصصي: عامل متخصص في إنتاج الكوابل، وقائد جسر متحرك ورافعة. وفي هذا الإطار قررت المؤسسة تحديد حوالي 20 منصبا للتمهين ويخضع المتمهون لتكوين نظري تحت إشراف إدارتها الحالية، ويدخل هذا الاقتراح الذي ينتظر تجسيده مستقبلا في إطار توفير المهارات في المستقبل.

### خلاصة الفصل الثالث:

بعد عرض أهم الجوانب المتعلقة بنشاط والعمليات الإنتاجية لمؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.C.A.B) وخاصة بواقع المهارات وتسيير أنشطة الموارد البشرية على أساسها حسب ما توفر لدينا من معلومات يمكن أن نستنتج أن المؤسسة على وعي كامل بأهمية المهارات في تحقيق التفوق نظرا للخبرات التي تحتويها لذلك انتهجت برنامجا خاصا وحسب ما نص عليه قانون الحصول على شهادة الإيزو - لتسيير مهاراتها، غير أنها ما تزال في طور تجسيده واقعا من خلال تكييف تنظيمها وتسييرها مع هذا المنطق الحديث، ومع ذلك نسجل مساهمة ما تم تحقيقه في إطار هذه السياسة لحد الآن إلى جانب عوامل أخرى أهمها: التحفيز الذي تعتمد عليه المؤسسة بدرجة كبيرة، الاتصال وقيادة مسيرتها في تحقيق الجودة ومن خلالها مكانة

هامة في الوسط التنافسي الذي يعرفه القطاع على المستوى الوطني و الإفريقي. و للمحافظة هذه المكانة أو التقدم تستمر المؤسسة في السير قدما وفق منطق المهارات بكل أبعاده لتتمكن من الوصول فعلا إلى مرحلة التسيير بالمهارات التي تعكس إستراتيجية النمو لضمان استمرار تميزها لوقت أطول.