

## الخاتمة:

بعد أن كانت اليد العاملة مجرد يد عاملة منتجة تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة إذا حصلت على مكافآت المادية المنافسة للجهد الذي تبذله أصبحت تحتل الصدارة الاهتمام باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التطور ، أصبحت المؤسسات تتنافس من اجل الحصول على افضل المهارات والعمل على تطويرها وتنميتها والحفاظ عليها لما ستحققه لها تميز في محيطها، تمكنها من مواجهة تحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات.

فالمهارات إذن توفر لها الليونة والإبداع وسرعة رد الفعل وسبق التغيرات وبالتالي فهي ما يمكن المؤسسة من التميز ، ذلك أن هذه المهارات في الحقيقة تمثل القوة الدافعة للمؤسسة والقاعدة التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة وحتى لو تفاعلت كل موارد وإمكانيات المؤسسة فان هذا المورد هو الذي يحرك التفاعل ويحدث النتيجة المرغوبة، لذا كان لا بد من تسييره، مما أضفى على الوظيفة الموارد البشرية طابعا استراتيجيا في ظل مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف التي تمكن المؤسسة من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة، ومن تحقيق ميزة تنافسية إذا ما هيأت الأرضية لذلك من خلال توفى عدة عوامل كالتحفيز ، الاتصال والقيادة ...حتى يستمر التميز لفترة أطول، فهي تمثل عامل أساسي للنجاح ، وشرط ضروري رغم انه غير كافي وقد تبين لنا من خلال هذا البحث انه ونظرا لدور المهارات في تفوق وتميز المؤسسة اكثر من الموارد الأخرى نظرا لخصائصها كالندرة وصعوبة النسخ والتقليد، فانه يمكن اعتبارها مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا لا يعني إلغاء أو التقليل من دور الموارد الأخرى ولكن الدور الأساسي في تفاعل كل الموارد لتحقيق ذلك يرجع إلى المهارات.

كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ( E N.I.CAB ) أنها حققت في فترة وجيزة من استقلالها عن المؤسسة الأم نجاحا معتبرا تمثل في الحصول على شهادة الايزو، وسعيها منها للاستمرار في نفس السياق والإبقاء على هذا الاعتراف تنتهج المؤسسة عدة سياسات حسب ما يفرضه قانون الحصول على الإشهاد، ومن أهمها تلك الخاصة تسيير المهارات والذي توليه المؤسسة أهمية بالغة، ورغم أن

البرنامج يعتبر حديث العهد إلا أن الخبرات التي تتوفر عليها يساعد كثيرا في تجسيد هذا البرنامج إلى جانب إتباع سياسة تحفيزية للعمال وتفعيل نظام الاتصال، ونظرا لأن أغلب الأفراد في المؤسسة لهم أقدميهم معتبرة ومتقاربة في نفس الوقت مما يعني أن مغادرتهم لها تكون متتابعة، وهو ما دفع بالمؤسسة إلى تقديم اقتراح إلى الوزارة المعنية كما وضحناه في الفصل التطبيقي.

ومن الأمور الأخرى المهمة التي استنتجناها من هذه الدراسة الميدانية كذلك أن:

- وتيرة الاهتمام بالمهارات و الإبداع وتجسيد برنامج لذلك يجب أن تكون أسرع مما هي عليه، حيث تكمن المشكلة الأساسية في صعوبة توثيق بعض الملاحظات أو الأفكار.
- غياب دراسات إستراتيجية معمقة حول مستقبل المؤسسة والسعي لزيادة و تنويع زبائنها، لأن شدة المنافسة قد ينتج عنها تحول بعض أهم العملاء إلى المنافسين إذا توفرت لهم شروط وظروف أحسن.
- اهتمام المؤسسة حاليا ينصب على المهارات الفردية أكثر من الجماعية رغم أن هذه الفكرة واردة لدى المسيرين (غياب التوثيق).
- تعاني المؤسسة من مشكلة ارتفاع تكاليف المواد الأولية التي تحصل عليها غالبا من خارج الوطن.
- عدم اهتمام المؤسسة بالمهارات بشكل كبير في وضع نظام المكافآت.
- وبناء على ما سبق نقترح بشأن المؤسسة عمل الدراسة التوصيات التالية:
- تكثيف عمليات التكوين، حيث كشفت نتائج الاستبيان الذي أجريناه على عينة متكونة من مسيرين ومرؤوسين عن نقص في تكوين العمال لأن المؤسسة تركز في الآونة الأخيرة على التكوين داخل المؤسسة و يستفيد كل فرد من التكوين لمرة واحدة فقط.
- الاهتمام بالمهارات الجماعية من خلال فرق العمل، وتصميم أنظمة للتقييم على أساس ما تنتجه مجموعة من العمال ( نتيجة معينة يشترك فيها مجموعة من الأفراد).
- الاهتمام بزيادة خدمات ما بعد البيع للحفاظ على العملاء، وجلب زبائن آخرين، كتقديم امتيازات معينة إلى جانب سياسة الخصومات.

- كما نقترح وبشكل عام على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا المورد النادر وتبني منطق المهارات في صياغة إستراتيجيتها واعتماد هندسة التكوين لأن نجاح أو فشل أي مشروع يتوقف عليها بدرجة كبيرة، ومحاولة الإستفادة من الخبرات الرائدة .
  - إن تطرقنا لموضوع المهارات ومدى تحقيقها ميزة تنافسية للمؤسسة، جعلنا نرى إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع وذلك من خلال طرح الإشكاليات التالية:
  - كوننا ركزنا في هذا البحث على إستراتيجيتي تخفيض التكاليف والتميز، فإن إشكالية تحديد مساهمة المهارات في إنشاء القيمة للمؤسسة تبقى قائمة.
  - دور المهارات في تحسين أداء المؤسسات.
  - مساهمة المهارات في ضمان وفاء الزبائن.
  - كيفية تسيير المهارات في حالة الشراكة.
  - خطوات التحوّل من منطق المنصب إلى منطق المهارات.
- ومن خلال معالجة الإشكالية المطروحة نتمنى أن يكون هذا البحث أزال الغموض و أجاب ولو بالقدر البسيط على جزء من موضوع جد هام لمواكبة التحديات العالمية الراهنة التي تخضع لها المؤسسات وأن يكون بداية أو إعانة لبحوث مستقبلية.