

مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة

حياة المهارات

أ/ إسماعيل حجازي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة محمد خيضر - بسكرة.

Résumé :

Les effets de la révolution des technologies de l'information et communication (TIC) ont mis en évidence chez les chercheurs et les praticiens du management, l'importance des compétences comme créateurs des avantages compétitives durables, ce qui a fait de celles-ci un champ de recherche; tout en essayant de trouver les modèles qui permettent a mieux gérer les compétences.

Si dans ce cadre que ce travail, en proposant l'application de l'outil de cycle de vie sur la gestion des compétences.

الملخص:

إن كون المهارات من أهم المصادر للمزايا التنافسية للمؤسسات، جعل منها مجال بحث خصب للكثير من الباحثين والعاملين في مجال التسيير على حد سواء، وذلك بغية إيجاد النماذج والمقاربات التي تسمح بتسييرها بالكيفية الملائمة للمحيط الحالي، والذي يتميز بالتحويلات المستمرة واشتداد التنافسية فيه. ويعد هذا العمل مساهمة في هذا الاتجاه، و ذلك من خلال محاولة تطبيق أداة دورة حياة المنتج على تسيير المهارات.

مقدمة:

لقد أدت التطورات المستمرة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC) إلى بروز وضعية جديدة للمحيط تميزت أساسا بحدة التنافسية، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى تركيز أعمالهم في البحث عن الموارد الدائمة للمزايا التنافسية، والتي خلصت إلى إيجاد نموذجين يرتكز الأول على المعارف كما هو الحال بالنسبة لـ Ikujiro Nonaka ، والثاني على المهارات كما يبينه نموذج شجرة المهارات لكل من HAMEL et parahalad .

ولعل تميز المهارات بالتغير تبعا للزمن وذلك إما بالإيجاب أو بالسلب من لحظة دخولها للمؤسسة إلى غاية مغادرتها لها إضافة إلى كونها استثمار يجعل من الحتمي العمل على الحصول على أفضلها بالمعايير المطلوبة وفي الوقت المناسب زيادة على متابعة قدرتها على منح المزايا التنافسية في مختلف المراحل. وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا العمل تطبيق أداة دورة حياة المنتج على تسيير المهارات، مع إبراز المراحل الأساسية لدورة حياة المهارات ومزيج المهارات المناسب لكل مرحلة.

أولاً: مفهوم المهارات ودورها الإستراتيجي:

1/ مفهوم المهارات :

من بين نتائج التحولات الحالية للمحيط نجد المجالات الجديدة للبحث كالمهارات والمعارف، والتي لقيت اهتماما كبيرا من طرف الكثير من الباحثين في ميدان التسيير باعتبارها مصدرا للمزايا التنافسية. غير أن الاهتمام والاستخدام المكثف لمفهومي المهارات والمعارف قد أضفى نوعا من الغموض عليهما بحيث أصبح كل مفهوم يستخدم كمرادف للآخر في كثير من الحالات، وعليه فإن التفرقة بين المفهومين هو أمر ضروري عند التعامل معهما وحتمي عندما يشكّلان نقطة انطلاق للبحث كما هو الحال في موضوعنا هذا، الأمر الذي يتطلب الرجوع إلى أفكار و آراء أهم الباحثين والكتاب في مجال المهارات.

يعرف G. Le Boterf المهارات بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الوارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية."¹

يظهر من هذا التعريف بأن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملة تتطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف. وهذا يعني ضرورة توافر المعارف النظرية، العملية والسلوكية. على أن طبيعة النتيجة النهائية يحكمها أيضا عنصر أساسي في مهاراتها هو الخبرات التي تحظى بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات المهارات ويرجع ذلك لكونها لا تحول من منظمة إلى أخرى.² لذلك تظهر كنقطة محورية في التعريف الذي يقترحه MEDEF:

"إن المهارات هي مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة. والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها."³

ومن أهم ما يميز الخبرة هو اتصافها بالعملية إذ أن تراكم الأعمال السابقة يشكل الخبرة والتي بدورها تساهم في إنتاج وتحقيق المهارات الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق الاختبارات وهذه الأخيرة هي التي تكون ما يسمى مشاريع المهارات، وذلك بعد أن يتم تحديد الشكل الحالي لها (actualise)، وهذه التحولات تجعل مفهوم المهارات أكثر عملية ووظيفية أيضا.⁴

وكما يلاحظ من التعريفين السابقين فإن المهارات يعترف بها في مكان العمل وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين الهيئات، وهذا يعني أن المهارات الاحترافية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية، وهو ما يلقي عائقا في حالة ما إذا أردنا إسقاط هذا المفهوم من وجهة النظر الإستراتيجية لكون الاعتراف في هذه الحالة يتعلق بمهارات المؤسسة ويتم من طرف المستعملين النهائيين، وعليه فالارتباط يكون بصفة جزئية مع المهارات الفردية. لذلك نجد LE MEDEF يقدم تعريفا آخر في هذا الإطار وهو " أن المهارات هي ترجمة لاختيار سياسة معينة، و أن

المقاربة من خلال المهارات لا تختزل إلى نموذج لتسيير الموارد البشرية فحسب بل يلزم المؤسسة بكامل أبعادها خاصة التنظيمية منها.⁵

ونظرا لأهمية الاعتراف في استكمال مفهوم المهارات نجد la Siderurgis تعرفها بأنها: " تلك المعارف العملية المعترف بها"⁶.

كما تجدر الإشارة إلى أن وجهة النظر الإستراتيجية في التعامل مع المهارات كانت دافعا لظهور نشاط تسيير المعارف داخل المؤسسات.

فإضافة إلى كون المهارات عملية مكونة من المعارف والخبرة ومعترف بها في وسط مهني وفي السوق، يجب أن نضيف نقطة أساسية وهي أنها مدمجة في عملية محددة بهدف محدد. أي تشكل جزء من سلسلة من العمليات، أو من المهارات الأخرى ولهذا نجد البعض يتكلم عن سلسلة المهارات بدل سلسلة النشاطات ويقترح نموذجا للتسيير من خلال المهارات.

ولاستكمال مفهوم المهارات نضيف الخصائص التالية:

- إن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثمة الاستفادة الدائمة منه.⁷

- إن الجسر بين التشغيلو الفرد هو المهارات.⁸

- تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، والفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط. أما عن هذه المستويات فترتب على النحو التالي:⁹

أ/مهارات التقليد. ب/ مهارات الإسقاط. ج/ مهارات

الإبداع

-إن المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية

لاستمرارها.¹⁰

ثانياً: المهارات كأساس للتمييز الاستراتيجي:

تشكل المهارات في الوضعية الحالية للمحيط محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير بصفة عامة، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص نظراً للدور الذي تلعبه كمصدر للتمييز الإستراتيجي، ومن بين أهم الباحثين الذين سنستعرض أفكارهم نذكر Hamel و Prahalad و Nonaka.

1 / المهارات الأساسية:

يتمثل مصدر الميزة التنافسية بالنسبة لكل من: Parahalad و Hamel في المهارات الأساسية أي " مجموع المعارفو التكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

أ/ مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن المهارات الأساسية.

ب/ أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها.

ج/ أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في

الوقت الحاضر. " 11

إن هذا المفهوم للمهارات الأساسية كان نتيجة دراسة خصت المؤسسات الصناعية، التي وصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه M.Porter بالتقارب التكنولوجي.و الذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات وبالتالي فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى المهارات الموجودة لديها، وخاصة تلك التي تحقق الخصائص السابقة. لكون المهارات ليست كل قادرة على منح المؤسسات فرصة التوضع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة.12و من بين أهم الأمثلة عن دور المهارات الأساسية في التمركز في سوق الصناعات الإلكترونية الذي تسيطر عليه مؤسسات مثل Sony و Phillips نجد مؤسسة Matsushita.

أما أهمية المهارات الأساسية داخل المؤسسة فيبرزها التصور الذي وضع لها كشجرة، أين تمثل المهارات الأساسية الجذور التي توفر الغذاء والاستقرار، أما الزهور

فهي المنتجات النهائية المباعة. فيما تمثل المنتجات القاعدية الفروع، والوحدات الجذع أو الأغصان.

و بعد تحديد مفهوم المهارات الأساسية و وضعيتها في هيكل المؤسسة كجزء قاعدي فإنها ستشكل بالضرورة منطلقا للتعامل مع السوق وهذا الذي تلخصه المصفوفة التالية:

الشكل رقم:01 - مصفوفة المهارات الأساسية والسوق

		السوق	
		موجودة	جديدة
المهارات الأساسية	جديدة	أول في عشر سنوات	فرص متعددة
	موجودة	ملاً الخانات الفارغة	الفضاءات الشاغرة

المصدر : *Gary Hamel et C.K Prahalad :op. Cit. p 240*

يظهر من المصفوفة أن المهارات الأساسية نوعان إما جديدة أو موجودة وهي التي تشكل المحور العمودي أما المحور الأفقي فيمثل خيارات المؤسسة في اتجاه السوق، أي التعامل مع السوق التي تتواجد فيها أو البحث عن أسواق جديدة.

وعليه فإن نتيجة التقاطعات بين عناصر المحورين تشكل أربع وضعيات: a, b, c, d. في هذه الوضعية تبحث المؤسسة عن المهارات الأساسية الجديدة الضرورية، لحماية و/أو توسيع تواجدها في السوق الحالية.

أما في الخانة التي تمثل مهارات جديدة في سوق جديدة، فإن المؤسسات عليها بالبحث عن مهارات تمكنها من المشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

في بعض الحالات يمكن للمؤسسات استعمال المهارات الموجودة في أسواق جديدة . وذلك بالبحث عن منتجات جديدة يمكن إنتاجها، بما هو متوفر من المهارات الأساسية.

في هذه الحالة أي مهارات موجودة وسوق موجودة، فإن المؤسسات تبحث عن الاستثمار أو البقاء في السوق الحالي وهذا يتطلب منها البحث عن إمكانيات تحسّين ووضعيتها في السوق، بالاستغلال الأحسن للمهارات الأساسية.

2 / المعرفة الإبداعية:

من بين الأشكال الحديثة للمنظمات نجد المنظمات المتعلمة، أي التي تبحث باستمرار عن التعلم الجماعي إنشاء المعارف الجديدة ورسمتها، مع الحرص على المقارنة الدائمة مع المنظمات الأحسن بالإضافة إلى الاستعداد للتغيير من أجل تحقيق الأهداف.

و في هذا الإطار تدخل أعمال Nanaka الذي يؤكد على أهمية إنتاج المعارف في إنشاء التميز الإستراتيجي باعتباره عنصرا مركزيا في العملية الاستراتيجية، بحيث أن إيجاد عملية تنتج المهارات هو أمر أساسي لإعداد إستراتيجية على أساس المهاراتو كذلك يسمح بتوفير الظروف التنظيمية الملائمة لتحقيق الأهداف.

و مما تجدر الإشارة إليه هو أن أعمال Nonaka شكلت بعدا مميّزا ضمن الدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة، و ذلك من خلال تصورهما الشامل لعمل المنظمة ككلو أداءها، وليس التركيز على إثراء أنشطة التكوين في إطار الموارد البشرية.

كما أن دراسة المعارفو البحث في كفاءات إنتاجها يستوجب التفرقة بين أنواعهاو بالنسبة لهذه الدراسة فتم التطرق لنوعين هما المعارف الباطنةو المعارف الظاهرةو شكلت كل منها نقطة انطلاق لنموذجين في تسيير المعارف. بمعنى أنه يوجد من يرى بأن نقطة الانطلاق يكون من المعارف الظاهرة أي من المعارف النظرية إلى التطبيق. فيما يرى آخرون أن البداية تكون من الخبرات ثم الانتقال إلى المفاهيم. غير أن Nonaka يرى بأن إنتاج المعارف يتم عن طريق التفاعل بين النوعينو يقترح أربع نماذج لتحويل المعارف، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم:02 مصفوفة تحويل المعارف

معرفة باطنة	معرفة باطنة	معرفة ظاهرة
(a) الإشراك socialisation	(b) البث Externalisation	(c) المزج combinaison
معرفة ظاهرة	(d) التوطين internalisation	

المصدر: Philippe Lorino: Op. Cit. P 409

(a) ففيما يخص الوضعية الأولى الممثلة لتحويل معارف باطنة إلى معارف باطنة، فهي العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تحويل معارف إلى فرد آخر، دون تشكيلها في لغة معينة.

(b) حالة تحويل المعارف الباطنة إلى ظاهرة، فهي تتطلب صياغتها في لغة رسمية غير أن هذه العملية قد تكون بسيطة كما في حالة مغادرة إطار لمنصبه فهو يترك وصفا دقيقا لمهامه وقد تكون صعبة عندما يتعلق الأمر بمعارف موجودة أيضا بالمؤسسة لكنها ليست مهيكلة بشكل جيدو لا على قدر كبير من الوضوح، أو معارف جديدة لم تكن معروفة مسبقا ضمن محيط المؤسسة. وفي هذه الحالة وبغرض بثها يستخدم الاستعارة (Métaphore) لإعطاء الإطار العام للرؤية الجديدة الناتجة عن هذه المعارف ثم المماثلة (Analogie) التي تحدد اللغة الغير واضحة للاستعارة، للوصول إلى الصياغة النموذجية للمفاهيم.13

(c) إن مزج المعارف أو تحويل المعارف الظاهرة إلى أخرى ظاهرة يعني تلك العملية التي تمكن من تشكيل قاعدة من المعلومات باستخدام لغة موحدة ووسائل إعلام متعددة.

(d) و أخيرا الحالة الرابعة المتمثلة في تحويل معارف ظاهرة إلى باطنها التي تتسم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تتجر في سلوكهمو ذاكرتهمو منه إلى المنظمتمو تصبح جزء ن ثقافتها.

إن افتراض الانطلاق من المعارف الباطنتمو الوصول إلى أخرى باطنة يستدعي بعض الملاحظات، فبداية إن المعارف الباطنة المتوصل إليها ليست نفسها التي كانت في البداية كذلك إن مجال هذه المعارف قد تم توسيعه وذلك بزيادة عدد الحاملين لها، كما لا يجب الفهم بأنها دائرة مغلقة بل عملية إنتاج المعارف هي عملية مستمرة بحيث تشكل ما يسمى حلزون المعارف وهذا لضمان وجود معارف إبداعية قادرة على منح اليز للمؤسسة.

ثالثا: دورة حياة المهارات:

إن المهارات تختلف من فرد إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى.و كما رأينا في المبحثين السابقين فإن المهارات عبارة عن مجموعة من المعارف العمليتمو المعارف النظرية والسلوكية المحققة، و التي تعتبر في الوقت ذاته المصدر الدائم للمزايا التنافسية. لذلك المؤسسات تعمل على الحصول، التطويرو الحفاظ عليها من خلال نتائج عملية التقييم كونها الأساس الذي يسمح بالشروع إما في التكوين، التوظيف أو الترقية لتوفير المهارات الضرورية.

غير أن هذا الأسلوب في التعامل مع المهارات قد يكون مفيدا على المدى القريب، لكن في مواجهة التقلبات الحالية للمحيط وفي إطار مفاهيم وقواعد جديدة، يشملها أو يلخصها مفهوم التنافسية فإن التعامل مع المهارات يجب أن يتم من وجهة نظر استراتيجية وهو ما تبينه الأعمال الخاصة بكل من Hamel و Parahaled ; NONAKA وغيرهم. واستكمالا لوجهة النظر هذه فإن التعامل مع المهارات كمصدر للمزايا التنافسية يتطلب متابعتهاو تقدير التحولات التي يمكن أن تحدث عليها وتأثيرها على مستوى أداءها، وذلك منذ إدماجها بالمؤسسة إلى حين مغادرتها لها..

ومن البديهي أيا أن نفهم بأن مستوى المهارات لا يتصف بالثبات بل هو متغير تبعا لمرور الزمن. فبالإضافة إلى إمكانية تحولها إلى سلوكات عادية كما حدث بالنسبة

لصناعة السيارات في الستينات حتى الثمانينات أين كانت تقاس الجودة بعدد الأخطاء على مستوى الوحدة المنتجة هو ما ميز الصناعات اليابانية في ذات المجال عن الصناعة في باقي الدول الغربية، التي كانت تهتم فقط بالفوارق. غير أن التغيير كان ضروريا في التسعينيات للحفاظ على التميز بالتحول إلى البث عن الإزالة الجذرية للأخطاء. ويمكن أن نذكر جملة من الأسباب التي تعمل على إحداث التغيير في المهارات أهمها:

- إن تواجد المهارات في تشغيل معين يؤدي حتما إلى تغيير أحد مكوناتها كالخبرة على الأقل.

- إن المعارف المحولة من فرد إلى آخر ستغير من مهارات الفرد المستقبل لها.

- التغييرات الهيكلية في قطاعات الأنشطة المختلفة تؤدي إلى إعادة النظر في قيمة المهارات الحالية. إلا أن صفة التغيير هذه التي تطبع المهارات إلى جانب الدور الذي تتميز به في إنشاء المزايا التنافسية تجعل من الضروري التفكير الجاد في إيجاد نموذج لتسيير المهارات يسمح بتقدير التغييرات المحتملة على مستوى هذه الأخيرة، طيلة المجال الزمني الذي تقضيه بالمؤسسة.

وطالما أن التعامل مع المهارات يتطلب متابعة تطوراتها و نتائجها على المؤسسة، فإننا نقترح تطبيق أداة دورة الحياة كأداة لتسييرها لما يحققه من مزايا أهمها:

- إمكانية التعامل مع فترات زمنية جزئية بدل فترة واحدة.

- تمكن الميزة السابقة من تحديد خصائص كل فترة ومتطلباتها.

- ونتيجة للميزتين السابقتين فمن الممكن تسيير كل فترة على حدا*.

- ونتيجة لما سبق فإن تحديد المهارات المنتجة للمزايا التنافسية لكل فترة، يمكن تحديده بشكل مسبق .

* لكن ليس بشكل مطلق لأن المراحل ليست مستقلة عن بعضها، إذ أن كل واحدة هي إما أساس للاحتتها أو نتاج لسابقتها

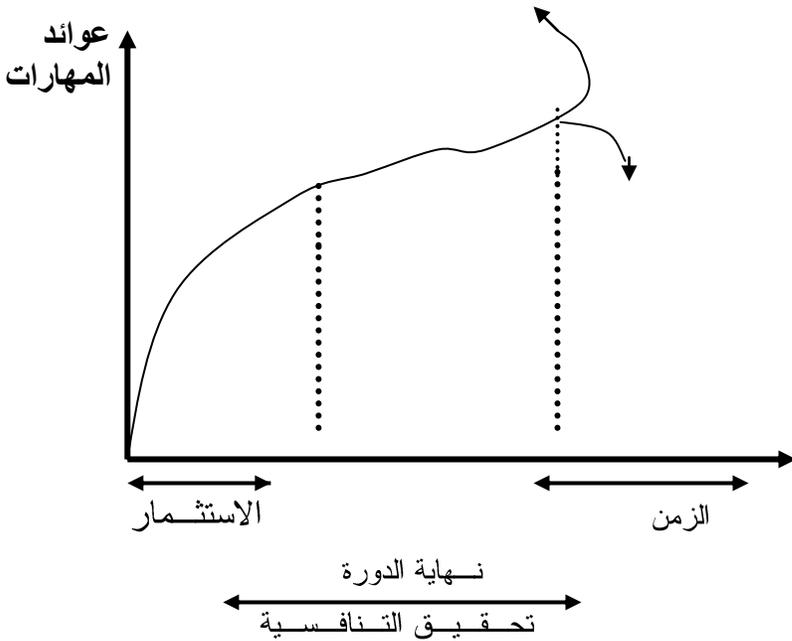
غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن المهارات بالنسبة للمؤسسة ليست متجانسة. لكون المقاربة النظامية تسمح بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة مهارات، وهو ما نستخدمه عليه المهارات الكلية، و التي تعد المصدر المحدد للمهارات الجماعية أو كما تسمى المهارات التنظيمية التي بدورها تشكل أساسا لتحديد المهارات الفردية. وعلى أساس هذا التقسيم طالما أن الأمر الذي يحكم نجاح النظام هو سلامة الوحدة الأساسية المكونة له. فسنركز على المهارات الفردية بشكل اكبر.

1 / مراحل دورة حياة المهارات:

إن التصور الممكن لدورة حياة المهارات يمكن أن نمثله في الشكل

الواليا:

الشكل رقم:03 مراحل دورة حياة المهارات



المرحلة الأولى: مرحلة الاستثمار التي تقسم هي أيضا إلى فترتين: في الفترة الأولى التي تتمثل في البحث عن المهاراتو تطلق من بروز الحاجة إلى مهارات معينة مرورا إلى البحث عنها وصولا إلى الإستلاء عليها وهو ما يتطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهامو التي تتبع في التقسيم التقليدي نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعنى بالبحثو التطوير للمهارات (RDC*) لأن تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب اعتبارات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة أيضا. لكون تحقيق التنافسية من خلال الحصول على المهارات اللازمة يعني مواجهة منافسين في هذه السوق وفي هذا السياق يجب أن تشكل الهندسة الإستراتيجية اهتماما أساسيا للقائمين على RDC لكونها تسمح بالتعرف على الاحتياجات الضرورية الواجب اتخاذها في الوقت الحاضر للتمكن من المرور للمستقبل بمعنى أنها الكيفية التي تساعد المسيرين على بناء المستقبل بدل تخيله. أما الفترة الثانية فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة، أما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمين بالبحثو التطوير على إدماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، و طولو قصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

1 / مستوى المهارات المحصل عليها الذي يؤثر بشكل مباشر على المرحلة الأولى.

2/ قدرة المؤسسة على إدماجها ضمن محيط التشغيل.

3/ درجة تعقيد النشاطات المكونة للوظيفة التي وجهة لها المهارات.

المرحلة الثانية: بعد أن تتمكن المؤسسة من إدماج المهارات الجديدة، تنتقل من المرحلة الاستثمارية إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار، أي المرحلة التي تستطيع فيها إيجاد الميزات التنافسية المرغوبة. وهذه

المرحلة تقسم أيضا إلى فترتين، تتمثل الأولى في بروز التحكم وهو ما يتطلب الإجابة عن الكيفية الممكنة لذلك. ؟ ومبدئيا فإن الكيفية الممكنة هي الاعتماد على إيجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القائمين على نشاط البحوث التطويرو تجدر الإشارة أن المعايير هذه لا يوجد شكل معياري لها لكنها تختلف من وضعية إلى أخرى.

أما الفترة الثانية فهي التي تعبر عن مستوى الإبداع أو النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات. أي تحقيق ميزات تنافسية تجعلها متميزة في السوق المتواجدة فيه وهي المرحلة التي تتطلب استثمارات إضافية لسببين أساسيين:

1- إن وصول المهارات إلى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول إلى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم.

2- إن المهارات بأخذها للطبيعة الإبداعية تتطلب الصيانة الدائمة، عن طريق برامج تكوينية خاصة. وهي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحوث التطوير للأشرف على المهارات داخل المؤسسة، و التي توكل لها على سبيل المثال الأدوار التالية:

ا/المقارنة الدائمة لمجهودات الحصول على المهارات مع مجهودان الغير.

ب-العمل على إنشاء تنظيم خاص للأفراد الذين يملكون المهارات الأساسية.

ج- إيضاح الأدوار الخاصة بمهمة البحث والتطوير للمهارات (RDC).

و خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مجبرة على التفكير في المهارات التي يمكن أن تضمن لها البقاء في السوق بنفس المستوى، في حالة إتباع السلوك الاستراتيجي الدفاعي اتجاه منافسيها. أما في حالة السلوك الهجومي فإنها ستبحث

بالضرورة على تطوير مجموعة المهارات، المتواجدة لديها أو تدعيمها أو البحث عن تلك المهارات التي تمكنها من توسيع سوقها أو التواجد في أسواق أخرى، والتي تسمح بتحسين القدرة التنافسية، من خلال تحضير ميزات تنافسية تسمح لها من التواجد في أسواق جديدة، أو زيادة حصتها الحالية في السوق.

المرحلة الأخيرة:

أو مرحلة نهاية الدورة، فالمهارات يمكن أن تأخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل أعلاه، فيتمثل الأول في أن يتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى. والثاني فهي تتحول إلى روتينيات التي يعرفها H.Simon بأنها: "الإجراءات المخزنة" وبهذا الشكل فهي تفقد قدرتها على إيجاد ميزات تنافسية و بالنسبة للمؤسسة فمن الأفضل العمل على تحويلها إلى مجالات تشغيل غير الحالية أين تتمكن من الاندماج المساهمة في إيجاد مزايا تنافسية أخرى ولعل الإشكالية التي طرحت نفسها طيلة العرض للأفكار السابقة، نتيجة هذا التوجه المقترح في إطار التعامل مع المهارات كأداة للتنافسية هي كيفية تقييم مساهمتها في إنشاء القيمة ؟ والإجابة الممكنة تلخصها العلاقات التالية، التي هي في أصلها استخدمت لحساب مساهمة المعارف:

1- العلاقة الأولى هي تلك التي اقترحها Gordon P.Petrash لحساب راس المال الفكري التي بتطبيقها على المهارات تكون :

قيمة المهارات = القيمة في البورصة لرأس المال المؤسسة – القيمة المحاسبية.

و العلاقة الثانية لا تختلف في مضمونها عن الأولى هي عبارة عن نسبتو تعرف باسم: Tobin's Q.

قيمة أسهم المؤسسة في البورصة

= قيمة المهارات

قيمة الاستثمارات المادية

كما سبق وأن أشرنا في المبحث السابق إن أهمية المهارات وأدائها يكون عند إدماجها في مجموعة المهارات، لذلك فالدور الحقيقي للمهارات في تنافسية المؤسسة هو نتيجة للمهارات الجماعية والكلية. كما يظهر من خلال الأفكار السابقة.

فدورة الحياة في هذه الحالة أي بالنسبة للمهارات الجماعية أو الكلية فالأمر لا يختلف فدورة الحياة يمكن أن تأخذ نفس مراحل المهارات الفردية بيد أن الاختلاف يكمن في وجود عامل أساسي يجب إدراجه طيلة مراحل دورة الحياة هو مراعاة التنسيق بين مختلف المهارات مما يعني ضرورة إدراج مفهوم سلسلة المهارات (chaîne des compétences) والتي تتطلب كيفية خاصة في تسييرها، ولعل أفضل كيفية هي التسيير بالعمليات.

على أن الملاحظة الأساسية الأخرى هي أن المرحلة الأولى في دورة الحياة الخاصة بالمهارات الكلية مرحلة يجب على المسيرين أخذ الوقت الكافي لتحديد المواصفات الواجب توافرها في المهارات الكلية لكونها الأساس الذي تبنى عليه كل الأعمال اللاحقة من توفير المهارات الضروري وكيفية التنسيق بينها والتي تشكل الأساس في نجاح المؤسسة في التواجد أو الاستمرار في السوق.

ومن بين الأمثلة على ذلك نجد شركة KODAK التي استطاعت بتحديد مهاراتها اللازمة للتواجد في سوق جديد وهو المتعلق بأجهزة تصوير PHOTO-CD وذلك من خلال توفير المهارات المرتبطة بتقنيات التصوير الإلكتروني والتي تتميز بها شركة CANON ومهارات PHOTO- CHIMI التي تتميز بها FUJI 14.

2 / مزيج المهارات:

إن الكلام عن دورة حياة المهارات يلزمنا بالضرورة للتطرق لمزيج المهارات والذي يختلف من المزيج الخاص بالمهارات الفردية عن ذلك المتعلق بالجماعية.

ففيما يتعلق بالنوع الأول للمزيج فيختلف من المفهوم الذي تبنيه للمهارات في كونها مجموعة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المحققة الذي يمثل الطرح الفرنكفوني عن الطرح الانجلوسكسوني الذي يعبر عن بنية المهارات بالشكل التالي :

المهارات الصلبة (hard) واللينية (soft) بحيث تتمثل الأولى في مجموعة المعارف النظرية والعملية. أما الثانية فتشمل المعارف السلوكية 15. و طالاً أننا تبنينا الطرح الأول لشبوع استخدامه، ولبساطته نتيجة تفصيله لمكونات المهارات.

يصبح المزيج ألمهاتري هو ما يمكن أن نرمز له بـ 3S أي المعرفة النظرية (savoir théorique)، المعرفة العملية (savoir-faire) و المعرفة السلوكية (savoir être) مع الإشارة ألا أننا ألحقنا عنصر الخبرة بمتغير المعارف العملية. و المزيج هذا يختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لجملة من الأسباب أهمها:

- طبيعة الأنشطة الموكلة للفرد.
- إمكانات المؤسسة الماليو التفاوضية.
- درجة التنافسية في القطاع.
- نوعية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

أما مزيج المهارات الجماعية CGi (compétences globale) فيتعلق أساساً بالوظائفو الأنشطة الممارسة من المؤسسة. لذلك نجده يختلف من حيث متغيراته تبعاً للجماعة الرسمية أو غير الرسمية التي نتعامل معها، وطبيعة الهدف المحدد لها أو الذي حددته بالنسبة للثانية التي تلعب مهارات القيادة دور أساسياً في تعبئتها.

و أخيراً وفيما يخص المهارات الكلية فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وعليه فالمزيج الذي يشكلها غير متشابه. وبشكل عام يمكن اقتراح النموذج التالي، و الذي نرمز له بالرمز CTi أين تمثل الحروف : C المهارات (compétence T) الكلية (Globale).

أما الحرف i فهو المتغير الذي يعبر عن التسيير (M) أو التقنيات (T). وعليه يصبح عنصراً النموذج كما يلي:

المهارات الكلية CTM المهارات الكلية التسييرية. CTT المهارات الكلية

التقنية . وهذا التقسيم يمكننا من تعميم التعامل مع معظم المؤسسات.

والملاحظة الأساسية التي يشترك فيها كل من المهارات الكلية والجماعية، تتعلق بأنها لا تمثل مجموع المهارات الجزئية المكونة لها. وذلك يرجع لعامل أفضلية الزيادة.

بمعنى: المهارات الكلية لا تساوي مجموع المهارات الجماعية أي: $CTI \neq \sum CGi$

كما أن المهارات الجماعية لا تساوي المهارات الفردية أي: $CGi \neq CI$.

بحيث CI تمثل المهارات الفردية.

إن دراسة المهارات بواسطة دورة الحياة تتطلب عدم إغفال متغير أساسي خاصة في تقدير مستوى ومزيج المهارات المطلوب في مرحلتي تحقيق التنافسية ونهاية الدورة، و هذا المتغير يتمثل في هرم الأعمار (Le pyramide des ages) وذلك لكون المهامو الأنشطة الممارسة تتأثر بشكل مباشر بالتطورات التي تحصل على مستوى أعمار الأفراد المتواجدين بالمؤسسة. ومن أهم التغيرات الممكنة نذكر: 16

- إن تنظيم العمل يتطلب التغيير ليس في محتواه فقط، لكن حتى في شروط القيام

به.

- نشاط التكوين أيضا يجب أن تعد برامجه بالشكل الذي يأخذ بعين الاعتبار أمرين

مهمين

يتمثل الأول في أن الأفراد يفقدون القدرة على التعلم مع مرور الزمن، و الثاني أن المسؤولين يرفضون منح الأفراد، المتقدمين في السن فرص التعلم طالما أنهم سيغادرون المؤسسة.

- المسار المهني أيضا معني فالفرص الممكن منحها للأفراد داخل المؤسسة يجب

أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الأعمار للأفراد، وما يرافقها من الاستطاعات الفكرية والجسدية.

- إن التطورات الحاصلة على مستوى هرم الأعمار، هي إحدى الأسباب في

الانقطاعات في سلسلة المهارات وذلك نتيجة مغادرة الأفراد لوظائفهم بسبب التقاعد،

وهي الحجة التي تدعم ضرورة دعم البحوث في مجال تسيير المعارف خاصة ما يتعلق برسملتها (capitalisation).

ونتيجة لهذه التغيرات وغيرها فإن التعامل مع المهارات يجب أن يرافقه تسيير تقديري للأعمارو الذي يرتبط نجاحه بوجود المهارات الضرورية، لذلكو التي هي حاصل المعارف الناتجة من أعمال الباحثين في مجال دراسة الحركات، علم النفس، علم اجتماع العملو طب المؤسسات.

الخاتمة :

كما يتضح من خلال هذا العرض بأن تطبيق أداة دورة حياة تمكن من متابعة المهارات تبعا للزمن، و معرفة مقدرتها على خلق المزايا التنافسية في كل مرحلة من المراحل المحددة سابقا، كما تمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة اتجاه هذه الأخيرة كالشروع في التكوين لتحسين المعارف الضرورية، أو التحويل من المنصب الذي تشغله إلى المنصب الملائم.....الخ.

إلا أن تحقيق ما سبق يجعل من الضروري أن يلحق نموذج دورة الحياة بمجموعة من الأدوات نكر منها:

- التشخيص كأداة لضبط المهارات.
 - قوائم التشغيل النوعي (les emplois –type) كموجه لحركة المهارات.
 - مرجعية المهارات كأداة للتقييم .
- على أن أهم ما يمكن أن نلفت الانتباه إليه هو أن تطبيق دورة الحياة على المهارات يشكل اللبنة لمشروع بحث يتمثل في بناء نموذج لتسيير المهارات.

المراجع:

- ¹ Philippe Lorino: Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation Paris, 2000,P85.
- ² Alain MEIGNANT: Ressources Humaines Déployer la Stratégie, Ed. Liaison France, 2000, P 110.
- ³ IDEM : p
- ⁴ jean claude Tarondeau: Le management du savoir, Ed. puf, France, 1998,P 101.
- ⁵ Alain MEIGNANT: op. Cit. P111
- ⁶ http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/rapport/rencontre_6_octobre_99.htm
- ⁷ Daniel Pematn: Gérer par les compétences ou comment Réussir Autrement , Ed management, France, 1999, P 44.
- ⁸ <http://www.dessmrh.org>
عيسى حيرش- محاضرات في تسيير الموارد البشرية -السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسات قسم التسيير كلية الحقوق والاقتصاد جامعة بسكرة السنة الجامعية 2002/2001
- ¹⁰ Guy le Boterf et autres, comment manager la qualité de la formation,Ed. organisation, Paris , 2000,P 174.
- ¹¹ Alain MEIGNANT:Op. Cit. P 169.
- ¹² Jean Brillman: Op. Cit P 136
- ¹³ Gary Hamel et C.K Prahalad: Op. Cit. P41
- ¹⁴ Michel Trembaly et Bruno Sire : " Rémunérer les compétences plutôt que les l'activité",revue française de gestion, paris, N: 126 -1999.PP129-13
- ¹⁵ عيسى حيرش - مرجع سابق الذكر
- ¹⁶ Guy le Boterf : "La Gestion Des Compétences Rattrapée Par Les Ages " ,Actualité de formation Permanente, France, N : 181 Novembre -décembre, 2002, PP123-126