

تحليل واستشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين دراسة حالة المديرية الجهوية لمسح الأراضي - وهران -

أ. سماش أمينة * أ.د/ ثابتي الحبيب **

ملخص :

تهدف الدراسة إلى استشراف نظام التكوين للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال التركيز على تحليل دور الفاعلين (مدير الموارد البشرية، مسؤول التكوين، المكونين، المتكونين) في نجاح نظام التكوين لتحقيق أهدافه بكل من المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران ومركز التكوين حول التقنيات الفضائية CTS بأرزويو- وهران عن طريق استخدام منهج تحليل تدخل الفاعلين (Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force) خلال الفترة الزمنية 2012-2021.

توصلت الدراسة بعد تحليل نظام التكوين وآفاقه المستقبلية إلى أن التطور التكنولوجي يعتبر أهم عامل محدد لمستوى كفاءات الأفراد، الأمر الذي يدفع الأفراد إلى الإقبال على التكوين بهدف تطوير مهاراتهم من خلال التحكم أكثر في الأجهزة والبرامج الالكترونية الحديثة و تنمية قدراتهم على مواجهة المشاكل اليومية، كما أظهرت الدراسة أن هناك عدم تطابق نسبي بين توجهات وأهداف كل من الأفراد المتكونين وإدارة الموارد البشرية بسبب التفسير شبه المركزي لعملية التكوين على مستوى هذه الهيئات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق أهم أهداف عملية التكوين.

الكلمات المفتاحية : هندسة التكوين، استشراف الكفاءات، الموارد البشرية.

Analyzing and exploring the training system from the actors' viewpoints. The case of the Regional Directorate Land Survey study - Oran -

Abstract :

This study aims to explore the training's system of the Algerian public administrations through foresight methodology. For this purpose, the study focuses on analyzing the role of the actors (manager of human resources, training's responsible, trainers, trainees) in attaining the training

* طالبة دكتوراه - جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر .
** أستاذ التعليم العالي - جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر .

objectives in two public administrations (Regional Directorate of Land Surveying in Oran, and Center of Training on Space Techniques in Oran). The study uses the method of Actors, Objectives, and force's reports, it also chooses the period from 2012 to 2021 as the period of analysis.

The study's results reveal that the technological development is the main determinant of the level of the employees' competencies. For adapting to the technological change the employees engage in the training programs, in which they acquire the required skills and capabilities. The results also reveal that there is a discrepancy between the objectives of the human resources departments and the attitudes of the trainees because the training system is centralized in which neglects the trainees' needs. This discrepancy inevitably prevents attaining the training's objectives.

Keywords :Engineering of training, Foresight of Competencies, Human Resources.

1. مقدمة:

تسعى منظمات الألفية الثالثة للاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها بالتركيز على تطوير كفاءاتهم، من خلال تصميم برامج تكوين تلي احتياجات الأفراد من حيث المعارف، الكفاءات، المهارات، السلوكيات بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فكلها كانت البرامج مصممة وفقا لمعايير محددة وبناء على احتياجات الأفراد كانت هذه البرامج ناجحة وفعالة حيث تعتبر العملية التكوينية جزءا من عملية أشمل للتطوير المتكامل والمستمر للمورد البشري في المؤسسة.

ويعتبر التكوين نشاطا رئيسيا من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بل وأهمها، لأنه يأخذ مكانته في الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة من أجل ضمان بقائها وتكيف أفرادها مع مختلف التحولات البيئية والتطورات السريعة، لذا فإن نجاح مختلف البرامج التكوينية في أي منظمة (سواء عمومية أو خاصة) يتطلب تحليلا للواقع واستشرافا للمستقبل من عدة زوايا بالاعتماد على مختلف الفاعلين في عمليات التكوين لرسم السيناريوهات المستقبلية الممكنة في مجال التكوين كجزء من / أو ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية :

إذا كان نظام التكوين بالمؤسسة يهدف لإكساب أفرادها الكفاءات اللازمة،

فكيف يتوجه الفاعلون نحو أهدافهم في سياق العوامل المؤثرة على هذا النظام؟ وهل تحليل مواقف وآراء الفاعلين بمنهجية ماكتور يسمح برسم رؤية جديدة لنظام التكوين بالمؤسسة تضمن للأفراد المتكويين التحكم في تطوير كفاءاتهم؟

- أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة من طرف المفكرين والمختصين في هذا المجال، حيث عبرت "L.Lethielleux" عن هذه الأهمية بقولها: "تعتبر عملية التكوين أداة لإنتاج الكفاءة" (Lethielleux, 2016, p59)، إذ جاءت هذه الدراسة كحالة من الإبراز أهمية نظام التكوين في تصميم وتطوير الكفاءة والتنويه إلى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع ووضع في الواجهة عند الحديث عن نظام التكوين في الإدارات العمومية كاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلي الإداري والرقمي عن طريق تطوير تجديده معلوماته معارفه كفاءاته سلوكه واتجاهاته.

- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال تسليط الضوء على نظام التكوين في إدارة مسح الأراضي، حيث تعمل هذه الأخيرة على الرفع من كفاءة موظفيها عن طريق التكوين نخبها لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية La Culture Numérique، ذلك ما شجعنا على تحليل هذه الوظيفة (التكوين) ودراسة مختلف العوامل التي تؤثر عليها وأخيرا محاولة استشراف آفاقها المستقبلية في الإدارة العمومية الجزائرية بناء على آراء مختلف الفاعلين.

2. الإطار النظري :

1.2. تعريف التكوين :

هناك تعريف كثيرة للتكوين تختلف في صياغتها غير أن مضمونها واحد.

حيث يعرف على أنه: "النشاط الذي يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداءهم لتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث يعتبر الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وظيفية، وبالتالي أداء هذه الواجبات بأسلوب فعال (السرعة، السنجق، 2015، ص224)، كما يمكن تعريفه بأنه: "مجموع الآليات التي تسمح للفرد العامل بالتدرب خلال حياته المهنية لغرض بلوغ

مهنة أخرى، الحصول على تأهيل مهني، اكتساب كفاءات جديدة... الخ". (Soulez, 2015, p24)

ويعرفه "الطعاني" على أنه: "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها". (الطعاني، 2007، ص20)

2.2. الفاعلين في عملية التكوين :

يعتبر التكوين نشاطا مقصودا ومخططا في أي منظمة، حيث يتم تفعيله من طرف أربعة فاعلين أساسيين، إذ نجد مدير الموارد البشرية على رأس العملية التكوينية كفاعل أساسي أول من خلال تصميم إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، ثم مسؤول التكوين (الفاعل الثاني) مكلفا ببناء جزء منها من خلال هندسته لعملية التكوين وتوجيه المكونين (الفاعل الثالث) نحو تقديم المادة التكوينية التي تضم مجموع الخبرات، الاتجاهات، المهارات، القيم وكل أنواع المعرفة المراد توصيلها لأهم فاعل في العملية التكوينية والمتمثل في الموارد البشرية المتكونة (الفاعل الرابع).

- مدير الموارد البشرية Le DRH: حسب جمعية تشغيل الإطارات APEC فإن مهمته الأساسية هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة والمصادقة عليها من طرف الإدارة العامة، ومن ثم قيادتها ومتابعة تنفيذها، إذ نجد هذه المهنة في جميع قطاعات الأعمال، واسعة النطاق ولها بعد استراتيجي، تنوع أنشطته بتنوع خصائص المنظمات (الحجم، النوع... الخ)، غير أن أهمها يتمثل في التعريف بإستراتيجية وسياسة الموارد البشرية بالمنظمة إضافة إلى تأطير فرق العمل ودفع مشاريع الموارد البشرية وأخيرا متابعة تنفيذ المشاريع وتقييم نتائجها. (Apec, 2013, p28)

- مسؤول التكوين Le Responsable De Formation: يعتبر المسؤول عن تحديد وبناء وقيادة سياسة تطوير كفاءات الأفراد العاملين المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالاعتماد في ذلك على إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم بالمشاركة في تشخيص احتياجات التكوين الفردية والجماعية، وكذا تحديد أهم محاور التكوين المتوافقة مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، إضافة إلى تنفيذ سياسة "حق كل فرد في التكوين"، وكذا وضع مخطط التكوين قيد التنفيذ عن طريق جمع الاحتياجات المعبر عنها من طرف الأفراد العاملين، المدراء والمسيرين وحتى ممثلي العمال، ومن ثم البدء في العمل بمخطط التكوين، مع تحضير دفتر شروط مشاريع التكوين. (Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, 2008, p 232)

- المكون Formateur Le: هو كل شخص يتولى تذييط عملية التكوين (بيريتي، ثابتي و بن عبو، 2015، ص 263)، كما يمكن تعريفه بأنه: "المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلوب المناسب مستخدما الوسيلة المناسبة إلى متكون واحد أو مجموعة من المتكونين" (الطعاني، 2007، ص 20) يضع "أبو النصر" مجموعة من المهارات والصفات يجب على المكون الاتصاف بها، الأولى تتمثل في: مهارة التفاعل، الاتصال، الإقناع، العرض، الملاحظة، مهارة استخدام لغة الجسم وكذا الوسائل السمعية البصرية، أما فيما يخص الصفات المطلوبة فتمثل أهمها في: اللباقة، الموضوعية، الثقة بالنفس، الصبر والهدوء، التواضع. (أبو النصر، 2008، ص 189)

- المتكون LeFormé: هو كل فرد مستفيد من نشاط التكوين بالمنظمة أو خارجها، وباختصار هو كل شخص يستفيد من مرافقة فردية (بيريتي، ثابتي و بن عبو، 2015، ص 251)، توجد عدة اعتبارات يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون تتمثل في حاجة، استعداد ورغبة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني، إضافة إلى التجانس الذسبي بين المتكونين مع مراعاة عدم تعطيل العمل خلال تكوينهم، المستوى الوظيفي للمتكون، خبرته ومؤهلاته العلمية، عدد المتكونين وأخيرا تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجههم في عم- لهم بالمنظمة. (أبو النصر، 2008، ص 184)

3.2 دور التكوين في إدارة الموارد البشرية :

تلعب وظيفة التكوين دورا أساسيا في إدارة الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الأداء الاجتماعي من جهة والأداء الاقتصادي من جهة أخرى، وهذا عن طريق تطوير كفاءاتها حيث تساهم هذه الوظيفة في سياسة إدارة المسارات المهنية، وكذا المحافظة على المعارف وتطويرها، إضافة إلى المساهمة في تفعيل قابلية الاستخدام للأفراد وكذا في سياسة إدارة المهن.

كما يعتبر التكوين وسيلة لتبادل الممارسات الجيدة ويساهم في تطوير العلاقات المتبادلة بين الأفراد والقيم المشتركة بينهم وكذا في تطوير ثقافة المنظمة وبالتالي يمكن اعتباره كلقاء يجمع بين الإدارة والشركاء الاجتماعيين ليساهم بذلك في خلق مناخ اجتماعي جيد في المنظمة. (Moulette, 2014, p54)

- التكوين كاستثمار مشترك Co-investissement بين الفرد والمنظمة :

ظل التكوين لفترة طويلة كإلزامية Une Obligation وكتكليف Un Cout بالنسبة للفرد والمنظمة، ليصبح اليوم كحق Droit Un لأفرد وأداة

إستراتيجية Outil Stratégique للمنظمة، حيث انتقل تدريجياً من منطق المصاريف Logique de Dépenses إلى منطق الاستثمار Logique d'investissement، ليصبح التكوين بذلك وسيلة لتطوير قابلية استخدام الموارد البشرية وأداة لتكييف كفاءات هاتاه الموارد مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، إذ أصبح هذا التكيف أمراً بالغ الأهمية وخاصة في خضم التحولات التكنولوجية التي بدورها تغير من سياق كل من المهن والكفاءات. (Benchemam, Galindo, 2015, p119)

يمكن القول بأن عملية التكوين تلي احتياجات كل من المنظمة ومواردها البشرية معا، حيث تسمح بتحسين جودة الحياة عن طريق مساهمتها في تطوير معارف ومهارات الأفراد، كما تقوم بتعزيز التنسيق الجيد للمهام إضافة إلى أنها تساعد على دمج التقدم التقني بسهولة، وكذا المساهمة في ضمان قدرة تكييف الأفراد العاملين. (Soulez, 2016, p82)

4.2. هندسة التكوين :

يمثل التكوين أحد عناصر السياسة العامة للمنظمة الهادفة إلى الضمان الدائم للمردودية، رضا الزبائن، إشراك المستخدمين وربط علاقات جديدة مع المحيط (ثابتي، 2015)، حيث يرى A.Meignant بأن الحاجة إلى التكوين هي في الواقع ناجمة عن ثلاث مصادر مستقلة: منتجات جديدة، تنظيم جديد، مكاسب الإنتاجية gains de productivité (Peretti, 2013, p448)، ولتحقيق هذه الأهداف وجب على المنظمة إتباع مجموعة خطوات متتالية لضمان هندسة سليمة لعملية التكوين.

إن هندسة التكوين ليست أكثر من إضفاء الطابع الرسمي لمجموعة خطوات تسمح بوضع منهجية لعملية التكوين مع مراعاة عدة جوانب تتعلق بنوع التكوين الذي تستطيع المنظمة تمويله للسنة القادمة، عدد ساعات الدورة التكوينية (المدة)، الأفراد المعنيين، ميزانية التكوين، محتوى أو سياق التكوين (Guerrero, 2014, p167)، إذ يختلف الباحثون في تحديد خطوات التكوين غير أن أغلبهم يتفق على أربع خطوات أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

1.4.2. تحديد الاحتياجات التكوينية: تمثل الاحتياجات التكوينية مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في منظمة معينة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث يمثل تحديد هذه الاحتياجات العملية التي يتم من خلالها تحديد الفئة المستهدفة بالتكوين، تعريف وتحديد الاحتياجات، قياس مستوى الأداء، ترتيب الاحتياجات حسب أولويات الحاجة للفرد، تحديد أهداف التكوين بناء على نتائج تقدير الاحتياجات للتوصل إلى نوع ومستوى التكوين المطلوب والأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين (Le boterf, 1993, p65)، إضافة إلى تحديد المحاور الإستراتيجية (المشاريع، التغيرات والتحولات... الخ) وكذا متابعة تطور المهن والكفاءات وأخيراً تحليل الطلبات الفردية.

2.4.2. تخطيط وتصميم البرامج التكوينية: إن تخطيط البرامج التكوينية هي عملية مستمرة وأساسية في تكوين الموارد البشرية، حيث تحدد هذه العملية الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التكوينية والتي تشتمل على عددا من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض تكون كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (الشرعة، سنجق، 2015، ص239)، أما عملية تصميم البرنامج التكويني فهي تهدف إلى وضع خطة كاملة لتنفيذ هذا البرنامج بدءا من تحديد أهداف التكوين (المحتوى والمدة) وكذا تحديد المادة التكوينية واختيار نوع، وسائل وأساليب التكوين الفاعلة، تحديد الزمان والمكان للبرنامج التكويني، اختيار المكونين وكذا المتكونين وصولا إلى تحديد ميزانية التكوين. (Nicolas, 2014, p219)

3.4.2. إعداد، تنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية: بعد مرحلة تخطيط وتصميم المحتوى التكويني يتم الانتقال إلى مرحلة الإعداد والتنفيذ والتي تقتضي من مسؤول التكوين الإشراف على تنفيذه، حيث تتضمن هذه المرحلة: تنظيم المحتوى التكويني بشكل متسلسل، تقسيم المحتوى إلى أقسام، وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج، ترتيب مكان وقاعات التكوين، تحديد متى سيتم استخدام المعدات والوسائل التكوينية، تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية وأخيرا وجوب المتابعة اليومية لسير البرنامج، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري إلى الواقع الميداني. (الشرعة، سنجق، 2015، ص240)

4.4.2. تقييم عملية التكوين: تعدد تعاريف تقييم التكوين، غير أنها تشترك جميعا في التركيز على مفهوم النتائج المنتظرة من التكوين، وعليه فإن تقييم التكوين يتلخص في الإجابة عن تحقق أو عدم تحقق أهداف التكوين وإلى أي مدى، وبذلك يمكن القول أن التقييم يسمح بتقدير أو قياس فعالية التكوين (ثابتي، 2005، ص269)

5.2. أسلوب تحليل تدخل الفاعلين (تقنية ماکتور) كنهج استشاري: قبل التطرق إلى منهجية هذا الأسلوب وجب علينا التعريف ببعض المفاهيم الأساسية والمرتبطة به.

- الاستدشاف: يعرفه "ميدشال غوديه" بأنه: نظرة للاحتمالات المستقبلية الممكنة بإلقاء الضوء على العمل الحالي.
- استشراف المهن: يمكن تعريفه بأنه توقع المستقبل ونتائج على المهن وكذا اقتراح الحلول من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات. (Soulez, 2015, p38)

- الفاعل : هو كل شخص، فريق أو منظمة تتجه نحو أهداف معينة وتواجه بعض القيود وتستطيع من خلال استراتيجياتها ووسائل عملها التأثير على مصير النظام قيد الدراسة. (Hatem, Cazes, Roubelat, 1993, p272)

إن منهج تحليل تدخل الفاعلين المقترح والمطور من طرف " Michel Godet & Pière Chappy" يهدف أساسا إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التجانس والتنافر فيما بينهم أثناء مواجهة عدد من القضايا والأهداف المرتبطة بهم وبالتالي توفير لكل فاعل المساعدة في اتخاذ القرار من خلال تنفيذ سياسة التحالف والصراع ولتحقيق هذا الهدف يمر التحليل بسبعة مراحل كما يلي: (Godet, Chappy, 1999, p60)

المرحلة الأولى: بناء جدول "استراتيجيات الفاعلين" "Stratégies des acteurs": من خلال بناء هذا الجدول الذي يتعلق بالفاعلين المسيطرين على المتغيرات الأساسية (المفتاحية) (Clés) والناجمة من التحليل الهيكلي، يتم تنسيق المعلومات التي تم جمعها من الفاعلين على النحو التالي :

- إنشاء بطاقة هوية حقيقية (Véritable) لكل فاعل من ناحية غاياته وأهدافه ومشاريعه ومستوى تطورها ومحفزاته ومعوقاته ووسائل العمل الداخلية، سلوكه الاستراتيجي السابق (مواقفه)

-دراسة وسائل العمل المتاحة لكل فاعل على الأخر من أجل قيادة المشاريع.

المرحلة الثانية: تحديد القضايا الإستراتيجية والأهداف المرتبطة بها : من خلال توافق الفاعلين وفقا لغاياتهم، مشاريعهم، ووسائل عملهم حتى يتم الكشف عن وجود تقارب أو تباعد بين أهداف الفاعلين استنادا للقضايا الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: وضعية الفاعلين حول الأهداف وتحديد التقارب والتباعد (وضعية بسيطة): في هذه المرحلة يتم إعداد مصفوفة "فاعلين x أهداف" (acteurs X objectifs) الموقف الحالي لكل فاعل تجاه كل هدف مع الإشارة للوافق بـ (+1) غير موافق بـ: (-1)، وهذا من أجل تحديد التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين.

في هذه المرحلة يعمل تحليل ماكتور على تحديد عدد وأهداف الفاعلين بدقة، تباعدهم وتقاربهم اثنين باثنين (أزواجا) ثم يتم إنشاء الرسوم البيانية الموضحة للتقارب أو التباعد الممكن كما يسمح الرسم البياني بعرض مجموعات الفاعلين المتقاربة الاهتمام لتقييم درجة الحرية وتحديد الفاعلين الأكثر عرضة للتهديد وتحليل استقرار النظام.

المرحلة الرابعة: تحديد لكل فاعل الأهداف ذات الأولوية لديه ووضعية تقييمه (position values):

تبقى الرسوم البيانية أساسية إلى حد ما لأنها تأخذ في الاعتبار تقارب وتباعد الفاعلين نحو الأهداف ولتقريب النموذج من الواقع ينبغي أن ترتب الأهداف حسب

الأولوية بالنسبة لكل فاعل La hiérarchie des objectifs للتقييم شدة توقع كل فاعل.

المرحلة الخامسة: تقييم ميزان القوى للفاعلين: في هذه المرحلة يتم بناء مصفوفة التأثير المباشر بين الفاعلين انطلاقاً من جدول إستراتيجية الفاعلين، إن ميزان القوى يحسب باستخدام برنامج ماکتور مع مراعاة كل وسائل العمل المباشرة وغير المباشرة (يمكن للفاعل أن يعمل على الآخر بواسطة ثالث)، كما يسمح ميزان القوى للفاعلين بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل فاعل وفرص تعزيزها. (Godet, Chappy, 1999, p62)

المرحلة السادسة: دمج ميزان القوى في تحليل التقارب والتباعد بين الفاعلين: توضح هذه المرحلة الفاعل الذي يزن ضعف فاعل آخر ضمن ميزان القوى العام فهو يبين لنا ضمنياً الثقل المزدوج لمشاركته حول الأهداف المهم بها، حيث أن هدف هذه المرحلة يركز أساساً على دمج ميزان القوى لكل فاعل لتوضيح شدة توقعه مع أهدافه من خلال تمثيل بياني جديد للتقارب والتباعد بين الفاعلين، وكذا المقارنة بين سلسلة الرسوم البيانية تسمح بملاحظة التحالفات والصراعات المحتملة مع الأخذ في الاعتبار ترتيب الأهداف الأولوية وموازين القوى بين الفاعلين.

المرحلة السابعة: صياغة الاقتراحات الإستراتيجية والأسئلة المفتاحية للمستقبل: من خلال ألعاب التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين يساهم أسلوب ماکتور في صياغة الأسئلة المفتاحية للاستشراف والاقتراحات الإستراتيجية فهي تساعد مثلاً على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين، ظهور واختفاء فاعلين وتغيير أدوارهم.

3. الدراسة الميدانية

1.3 فرضيات الدراسة :

- يهدف نظام التكوين بالمؤسسة لإكساب أفرادها الكفاءات اللازمة بمشاركة كل الفاعلين المعنيين في النظام.
- وضعية الفاعلين مقارنة بأهدافهم الإستراتيجية وكذا تباعدهم أو تقاربهم يضمن نجاح أو فشل نظام التكوين في تحقيق هدفه.
- تحليل الفاعلين بطريقة ماکتور يسمح برسم رؤية جديدة لنظام تكوين يضمن التحكم في تطوير الكفاءات.

2.3. تصميم ومنهجية الدراسة:

1.2.3. عينة الدراسة وطرق جمع البيانات :

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة عمال من صنف : إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ لمختلف الوظائف: مهندس دولة في الإعلام الآلي، مهندس رئيسي ومهندس مسح الأراضي، مفتش مسح الأراضي، مراقب مسح الأراضي، تقني سالمي، عون معاينة في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران، وكذا مجموعة من المكونين بمركز التقنيات الفضائية "آرزيو-وهران" والبالغ عددهم أكثر من 500 موظف، أما عينة الدراسة فتتكون من مجموعة فريق العمل العامل بالمديرية وبالمركز والقادر على التفاعل مع أسئلة المقابلة، حيث تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والفاعلة بالنسبة الأكبر في نظام التكوين التي بلغ عددها 16.

2.2.3. دقة أداة الدراسة :

للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها في المقابلة وللتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم إعداد أسئلة مقابلة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وتم عرضها على بعض المحكمين¹ من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، أين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، ثم إجراء مقابلات مع أكثر من عشرين فردا لغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة وكذا اختيار أهم الفاعلين والأهداف المرتبطة بكل فاعل، ومن ثم أجرينا تحقيقا في مرحلة أخرى لمعرفة موافقة الفاعلين أو عدمها على أهداف بعضهم البعض وبأي درجة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج "ماكتور"، مع العلم بأن المقابلات استغرقت مدة زمنية تراوحت بين 30 دقيقة وساعة واحدة.

3.2.3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

جدول (01) : توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة .

المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	81,2	الأقدمية	اقل من 05 سنوات	12,5
	انثى	18,8		من 5 إلى 10 سنوات	25
المجموع		100		من 11 إلى 15 سنة	06,2
	20-30 سنة	18,8		اكثر من 16 سنة	56,2

أعضاء مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات: البروفيسور ثابتي الحبيب، البروفيسور بن عبو الجليلي والدكتور حسيني إسحاق.

السن	العدد	النسبة (%)	المجموع
31-40 سنة	25	25	100
41-50 سنة	12,5	12,5	06,2
أكثر من 50 سنة	43,8	43,8	06,2
المجموع	100	100	43,8
المستوى التعليمي	ابتدائي	00	12,5
	متوسط	00	12,5
	ثانوي	25	06,2
	جامعي	75	12,5
	المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج Spss

يتضح من الجدول 03 أن 81,2% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 18,8% هم من الإناث، ويرجع هذا التفاوت الكبير بين الذكور والإناث إلى عاملين أساسيين، الأول هو قلة عدد الإناث في التكوين الأولي (الجامعة) للتخصصات المطلوبة في مهن مسح الأراضي (الجيولوجيا، الطبوغرافيا... الخ)، أما العامل الثاني يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي تحتاج إلى فئة الذكور خاصة في النشاطات الصعبة (المسح الريفي)، غير أن هذا التفاوت من المحتمل أن يتناقص بسبب غزو المرأة لسوق العمل في الألفية الثالثة بغض النظر على طبيعة المهنة.

كما يتضح من الجدول أن نصف عينة الدراسة يفوق سن أفرادها الخمسين سنة كون أن عمال مسح الأراضي لم يحال أكثرهم على التقاعد نظرا لأن الانطلاقة الفعلية لمسح الأراضي كانت في سنوات الثمانينات وبالتالي نجد بأن الأفراد المتقاعدين في الوقت الحالي هم دفعات التقاعد الأولى للمؤسسة، أما فيما يخص المستوى التعليمي يمكن القول بأنه مستوى حسن بشكل عام حيث يغلب عليه المستوى الجامعي بنسبة 75% على المستوى الثانوي بنسبة 25%، فيما يتعدى كل من المستويين الابتدائي والمتوسط كون أن طبيعة نشاط المؤسسة تحتاج إلى تطوير مستمر لكفاءات أفرادها ما يحتم عليهم مواصلة تعليمهم وتكوينهم خاصة في مركز التقنيات الفضائية، وهو ما يخدم المؤسسة ويسهل عملية تنفيذ إستراتيجية التحيين والتجديد في ظل بيئة أهم ما يميزها التطور

المتسارع.

فيما يخص عدد سنوات الأقدمية نجد بأن ما نسبته 56,2% من أفراد العينة هم ممن لديهم أقدمية تفوق الـ 16 سنة وهم الفئة الأغلبية في الدراسة كون أن بعض الأفراد يتجاوز السن المحدد للتقاعد ليصل إلى 35 سنة ويفضل البقاء في المؤسسة للعمل على التقاعد، كما نلاحظ من الجدول أن ما يفوق نصف العينة المدروسة هي من فئة المهندسين (مسح الأراضي وإعلام آلي)، ما يفسر هذه النسبة أن طبيعة نشاط المؤسسة التقني يحتاج إلى مهندسين أكثر منه إداريين.

3.3. تحليل نتائج ماكتور:

1.3.3. تحديد الفاعلين وأهدافهم :

جدول (02) : جدول تحديد الفاعلين والأهداف المرتبطة بهم

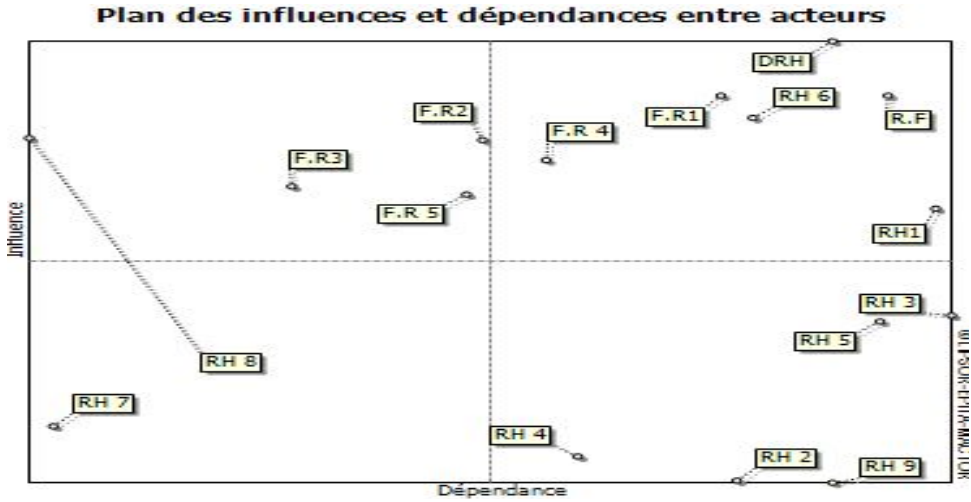
الاهداف	الفاعل
1. تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة 2. تحسين أداء الأفراد في العمل - مساعدة الأفراد على التحكم في مهامهم	مدير الموارد البشرية
3. تحسين أساليب العمل - تنمية وتطوير كفاءات الأفراد 4. زيادة إنتاجية الأفراد في العمل .	مسؤول التكوين
5. توفير المعلومات للأفراد - تطوير المهارات التقنية.	المكون الأول
6. توصيل المعارف والخبرات الجديدة المرتبطة بتقنيات مسح الأراضي للأفراد.	المكون الثاني
7. تدريب الأفراد على استعمال برامج الكمبيوتر المرتبطة بعمليات مسح الأراضي (ARC.Gis, GIC..etc) 8. تعليم الأفراد أساسيات وقوانين مسح الأراضي.	المكون الثالث
9. تدريب الأفراد على التحكم في التقنيات الحديثة لتسهيل عمليات معالجة وتصميم الخرائط (Station Gps)	المكون الرابع
10. تقديم المقاييس بأسلوب مقنع للمتكون. 11. تحفيز وتشجيع المتكونين وترغيبهم في حضور التكوين والمواظبة عليه.	المكون الخامس
12. تعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة.	المتكون الأول
13. تطوير الكفاءات التي تساعدني على التحكم في العمل.	المتكون الثاني
14. تحسين الأداء في العمل.	المتكون الثالث

المتكون الرابع	15. كسب أجر مرضي.
المتكون الخامس	16. القدرة على معالجة المشاكل بسرعة.
المتكون السادس	17. تطوير الكفاءات رغبة في الانتقال إلى منصب أعلى.
المتكون السابع	18. اكتساب معارف وكفاءات تساعد على تحمل المسؤولية.
المتكون الثامن	19. معرفة التقنيات الجديدة المستعملة في الإعلام الآلي.
المتكون التاسع	20. الحصول على الشهادة بهدف الترقية.

المصدر : من إعداد الباحثين

2.3.3. تأثير وتبعية الفاعلين:

الشكل (01): تأثير و تبعية الفاعلين



المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج ماكتور.

يعطينا المخطط رؤية واضحة عن وضعية الفاعلين وسلوكهم من حيث التأثير والتبعية (المباشرة وغير المباشرة) فيما بينهم، حيث يحدد لنا أربعة فئات من الفاعلين حسب درجة التأثير والتبعية:

الفاعلين المهيمنين (**Dominants** المنطقة شمال/غرب): لهم تأثير قوي على الفاعلين الآخرين وهم ثلاث مكونين (F.R.2, F.R.3, F.R.5) من بين الخمسة المشاركين في تحليل النظام وهذا دليل على كفاءتهم وقدرتهم على التحكم في عملية التكوين من خلال تحقيق أهداف التكوين المسطرة من طرف المؤسسة من جهة وتشجيع وتحفيز المكونين على مواصلة التدريب وتلبية احتياجاتهم من جهة أخرى.

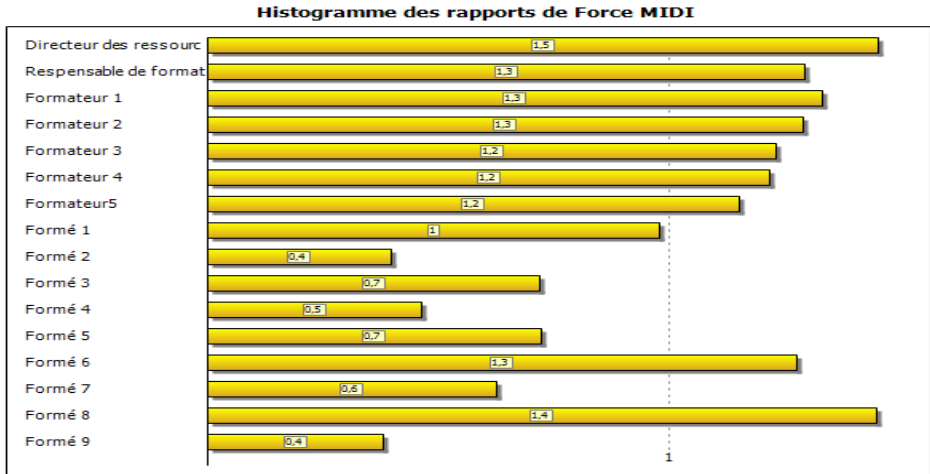
الفاعلين المهيمن عليهم (**Dominés** المنطقة جنوب/شرق): يؤثر عليهم بقوة من طرف الفاعلين الآخرين، فهم في تبعية لأنهم يمتلكون سلطة ضعيفة في النظام وهم مجموع المتكونين (RH2,RH3,RH4,RH5,RH9) الذين لا يهتمون بالتدريب ولا يسعون لتحقيق الأهداف المشتركة، فهم يتبعون ما يوجهون إليه.

الفاعلين التابعين (**Relais** المنطقة شمال/شرق): لهم تأثير قوي، تبعية كبيرة وهذا يسمح لهم بالتحكم في مشروعهم وتحقيق أهدافهم وهم: مدير الموارد البشرية DRH وممثل التكوين RF، حيث تشير أسهمهما للتوجه خارج النظام حيث أنهما عاملان مؤثران خارجيان على سير عملية التكوين، أما المتكونين FR1,FR4 يتركزون في منطقة التبعية والتأثير لقدرتهم على تحقيق أهداف الفاعلين الآخرين ونجاحهم في ذلك، وأخيرا نجد بأن المتكونين R.H1,R.H6 رغم تبعيتهم للآخرين في تحقيق مشاريعهم إلا أنهم يؤثرون لوعيمهم بأهمية التكوين وما يحققه من نتائج بعد تكاتف جهود الأفراد.

الفاعلين المستقلين (**Autonomes** المنطقة جنوب/غرب): اهم تأثير ضعيف وتبعية ضعيفة للفاعلين الآخرين وهم R.H7,R.H8 حيث يتضمن خلال أسهمهما أن لهما نفس السلوك في الخروج من النظام فمشاركتهم في التكوين ليس من أجل تطوير كفاءاتهم وتحسين أداءهم في العمل وإنما بهدف الحصول على الشهادة للترقية وكسب أجر مرضي.

3.3.3. ميزان القوى :

الشكل (02): ميزان القوى بين الفاعلين

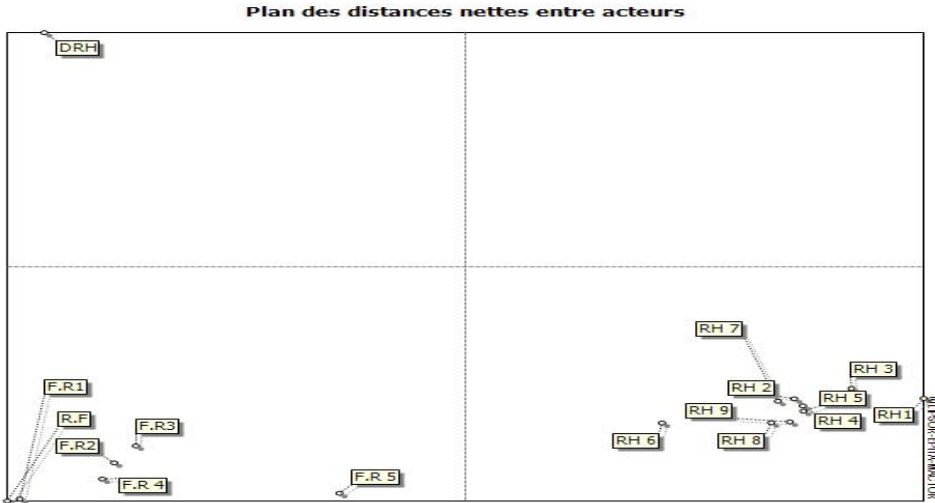


المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج مكتور

يشير ميزان القوى إلى درجة اندماج الفاعلين في النظام فالأكثر موافقة على الأهداف هو الأكثر اندماجا، فيشير ميزان القوى المقابل إلى الوزن النسبي لكل فاعل في النظام حيث يتضح أن المدير الموارد البشرية DRH ومسئول التكوين RF والمكونين (R.H1, R.H2,...) لهم وزن قوي في نظام التكوين نظرا لدورهم المهم في نجاح عملية التكوين، أما الفاعلين الآخرين يمتلكون أوزان ترتيبية حسب أدوارهم في تحقيق نجاح عملية التكوين وأهمية أهدافهم التي يسعون لتحقيقها، حيث نلاحظ من خلال الرسم البياني أن المتكونين ينقسمون إلى مجموعتين، الأولى (Formé1, Formé6, Formé8) أوزانهم قوية ونفس ذلك بدرجة موافقتهم على الأهداف وهذا دليل على وعيهم واهتمامهم بتحقيق أهداف التكوين أما المجموعة الثانية (Formé2, Formé3, Formé4, Formé5, Formé7, Formé9) فأوزانهم ضعيفة لعدم فهمهم وقناعتهم بالأهداف المسطرة.

4.3.3. المسافة بين الفاعلين :

الشكل (03): مخطط المسافة بين الفاعلين



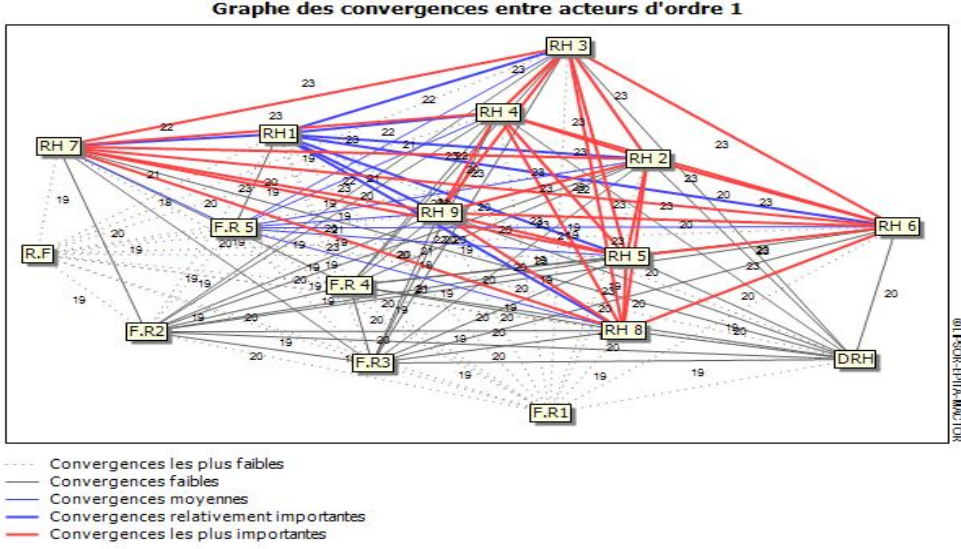
المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج ماكتور

يسمح لنا هذا المخطط بتحديد التحالفات الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار التقارب والتباعد بين الفاعلين حيث يوضح أن هناك مجموعتين من التحالفات الممكنة: مجموعة المتكونين (RH1, RH2, RH3, RH4, RH5, RH6, RH7, RH8, RH9) التي تشير أسهمهم إلى تحالف قريب جدا، ومجموعة المتكونين (FR1, FR 2, FR 3, FR 4, FR 5) ومسئول التكوين (RF) الذين يشكلون تحالفا آخر بعيد كل البعد عن تحالف المتكونين

وهذا راجع لاختلاف أهدافهم وقناعاتهم، في حين نلاحظ أن مدير الموارد البشرية DRH يتجه نحو الخروج من النظام وليس له أي اتجاه نحو التحالفات الممكنة وهذا دليل على أنه يعمل دون الأخذ بعين الاعتبار أهداف الفاعلين معه في النظام.

5.3.3. التقارب بين الفاعلين :

الشكل (04) : الرسم البياني للتقارب بين الفاعلين



المصدر : من إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج ماكور

يوضح لنا هذا المخطط روابط التقارب بين الفاعلين حيث يساعدنا على تحديد التحالفات والصراعات المحتملة كما أن الروابط تشرح لنا معدل التقارب، فمن خلال المخطط يتضح لنا أن هناك تقارب مهم جدا بمعدل يتراوح بين 20-23 بين الأفراد المتكونين أو الموارد البشرية في المؤسسة (RH1, RH2, RH3, ...) وهذا راجع لتوافقهم على نفس الأهداف، كما نجد تقارب نسبي مع مجموعة أخرى من الأفراد يختلف في الدرجات نظرا لطبيعة المهام الموكلة إليهم في العمل اليومي، في حين هناك تقارب متوسط بين المكون الخامس في ترتيب الفاعلين - (FR5) وبين جميع الأفراد المتكونين كون أن هذا المكون يعمل مع أغلبية الأفراد في الميدان وفي نفس الوقت يقوم بتكوينهم عند الضرورة ذلك ما يوفر أرضية صلبة لتبادل الخبرات وإنجاح عملية التكوين، أما المكونين الآخرين فتجمعهم روابط تقارب ضعيفة مع جميع المتكونين بدرجات متفاوتة، وكذلك إدارة الموارد البشرية DRH تجمعها روابط تقارب تختلف من ضعيفة إلى ضعيفة جدا مع كل الفاعلين في النظام.

4. الخلاصة

نظرا لأهمية وظيفة التكوين في منظمات الألفية الثالثة، خصصنا هذه الدراسة لمعرفة واقعها في مسح الأراضي وفاقها المستقبلية، حيث تعتمد عليها المؤسسة لتطوير كفاءات أفرادها وكذا سد العجز في الموارد البشرية كما ونوعا الذي تعاني منه منذ منتصف سنة 2016، فكانت أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها هي وجود ألعاب توافق وصراع بين مختلف الفاعلين كل حسب أهدافه وموقعه في نظام التكوين.

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وهي ضرورة إعداد دراسات وبحوث ميدانية حول العوامل المؤثرة على عملية التكوين مستقبلا استجابة للتغيرات المحيطة، إضافة إلى تحليل وتقييم احتياجات الأفراد العاملين دون تمييز، كما يتوجب على إدارة الموارد البشرية ومسؤول التكوين والمكونين التعاون من أجل التخطيط والتكوين وتحديد أهدافه وطرح كل الصعوبات ومحاولة معالجتها، عمل إدارة الموارد البشرية على نشر ثقافة التعلم واكتساب الكفاءات، وكذا توفير مكونين ذوي كفاءة و/أو أجنب لتبادل المعارف والخبرات، اختيار الفرد المناسب للتكوين المناسب دون تحيز، تشجيع وتحفيز المكونين والمتكونين على التفاعل والتعاون لإنجاح عملية التكوين، توفير الوقت اللازم للمدورات التكوينية حتى يتمكن المكونين من توصيل المعارف والكفاءات والخبرات اللازمة من جهة ويمكن المكونين من طرح كل اذغلاتهم وتلقي الإجابات عليها من جهة أخرى، توفير الأجهزة والبرامج الحديثة اللازمة المناسبة لعملية التكوين وتسهيل أداء العمل، توفير الاحتياجات اللازمة وتأهيل مراكز التكوين وتجهيزها، إتباع المعايير العلمية في التخطيط والتكوين كهندسة التكوين وكذا برمجة دورات تكوينية مكثفة حول: عملية المسح الريفي والحضري - نظام المعلومات الجغرافي SIG - برامج GIS - ARC - GIS - الإعلام الآلي - اللغات الأجنبية وخاصة الفرنسية - تنظيم العمل لما له من دور كبير في تسهيل في أداء مهام كل فرد.

وأخيرا اختيار نوع التكوين حسب خصوصية الأفراد أي توفير للأفراد الذين يشغلون مناصب ذات مهام حساسة ولا تؤجل تدريب في مكان العمل في حين يوجه الأفراد الذين يشغلون مناصب يمكن أن تكون شاغرة لفترة إلى تدريب حضوري في المراكز، أما النساء فيفضل أن يوجهوا إلى التكوين عن بعد لصعوبة تنقلهم والتزاماتهم الاجتماعية.

قائمة المراجع :

❖ المراجع باللغة العربية :

- (1) أبو الناصر مدحت محمد. (2008). إدارة العملية التدريبية - النظرية والتطبيق -، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- (2) أمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، بتاريخ 16 جويلية 2006.
- (3) بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي. (2015). قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر.
- (4) ثابتي الحبيب. (2015). هندسة التكوين، سلسلة دروس خاصة بطلابة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر. (<https://tabetihabib.jimdo.com/ingenierie-de-la-formation>)
- (5) ثابتي الحبيب. (2005). الرهانات الإستراتيجية لتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص المؤسسات المالية، المركز الجامعي مصطفى اسطمبولي، معسكر.
- (6) الشريعة عطا الله محمد تيسير، سنجدق غالب محمود. (2015). إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (7) الطعاني حسن أحمد. (2007). التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- (8) قانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، بتاريخ 08 أوت 1978.
- (9) قانون رقم 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بفتح التمهين، الجريدة الرسمية، العدد 26، بتاريخ 30 جوان 1981.
- (10) مجاهدي الطاهر. (2009). فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عن: رشاد أحمد عبد اللطيف. (2000). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (11) مرسوم 82-298، المؤرخ في 04 سبتمبر 1982، المتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني في المؤسسة.

❖ المراجع باللغات الأجنبية :

- (1) APEC (Association Pour L'emploi Des Cadres). (2013). les référentiels des métiers cadres « les métiers de la FRH », paris, France.
- (2) Benchemam Faycel, Galindo Géraldine. (2015). Gestions des Ressources Humaines, 5^e édition, Gualino éditeur, **Lexctensoéditions**, Paris, France
- (3) Chappy Pière, Godet Michel. (Mai 1999). Analyse Du Jeu-Par La Méthode MACTOR, **Cahier Du LIPSOR 11** : Sécurité Alimentaire Et Environnement, Librairie Des Arts Et Métiers, Paris, France.
- (4) Guerrero Sylvie. (2014). Les Outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, 3^{ème} édition, **Dunod**, paris, France
- (5) Hatem Fabrice, Cazes Bernard, Roubelat Fabrice. (1993). La Prospective: Pratiques Et Méthodes, **Économica**, Paris, France.
- (6) Le Boterf Guy. (1993). Intégration De La Formation, édition d'organisation ,3^e édition, paris, France.
- (7) Lethielleux Laetitia. (2016). l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9^e édition, **Gualino- lexctensoéditions**, paris, France.
- (8) Moulette Pascal, Roques Olivier. (2014). Gestion des ressources humaines, 2^e édition, **Dunod éditions**, paris, France
- (9) Nicolas Eline. (2014). Gestion des ressources humaines, Dunod éditions, paris, France.
- (10) Peretti Jean-Marie. (2013). Ressources Humaines, 14^e Edition, **Vuibert**, Paris, France.
- (11) Soulez Chloé Guillot. (2015). Petit Lexique Gestion des ressources humaines « les 430 mots clés pour maîtriser les principales notions de GRH », **Gualino éditeur, Lexctensoéditions**, Paris, France.

(12) SoulezChloéGuillot. (2016). La Gestion Des RessourcesHumaines, 9^e édition, **Gualinoéditeur, Lexctensoéditions**, France.

(13) Thévenet Maurice, Dejoux Cécile, EléonoreMarbot, Bender Anne –Françoise. (2008). Fonctions RH « Politiques, métiers et outils des ressourceshumaines », **Pearson Education**, France.

❖ المراجع الالكترونية :

- www.lapropective.fr
- www.an-cadastre.dz
- www.joradp.dz