

تطور المهن وانعكاساتها على وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة الجزائرية للمياه

أمينة سماش*، محمد الأمين مشرور**، الحبيب ثابتي***

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استشراف المهن في تحديد استراتيجيات، سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية الهادفة أساساً إلى تطوير كفاءات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال منهجية استشراف المهن التي تتضمن مراحل علمية يجب احترامها للنجاح في تصور وتوقع المعارف والكفاءات المطلوبة لتطور مهنة معينة. تم الاعتماد على أسلوب مكتور *Mactor* في متابعة استراتيجيات أهم الفاعلين في تطور مهن الماء بالجزائرية للمياه -وحدة معسكر- خلال تفاعلهم وتأثيرهم على بعضهم البعض فهو يعالج الظاهرة قيد الدراسة باعتبارها نظاماً يؤثر ويتأثر بعدة عوامل.

بينت الدراسة بأن إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في اللعبة، لهذا يجب أن تعمل على تطوير أساليب وأدوات عملها لتضمن تطوير معارف وكفاءات الأفراد في مختلف وضعيات العمل التي تواجههم حتى تضمن تطور مهنتها واستمرارها. الكلمات المفتاحية: استشراف المهن، وظيفة الموارد البشرية، الكفاءات، أسلوب مكتور.

Résumé :

Cette étude a pour objectif la mise en exergue de l'importance de la prospective des métiers dans la limite des stratégies, des politiques et des programmes de gestion des ressources humaines destinés principalement au développement des compétences individuelles et à la réalisation des objectifs de l'organisation.

En utilisant la méthode MACTOR dans la stratégie des principaux acteurs implique dans le développement de secteur hydraulique (l'Algérienne des eaux unité Mascara), dans leurs rapports professionnels (interaction – influence réciproque). Ce logiciel permet le traitement des études hydraulique (métier d'eau), ses simulations donnent un rôle important au département des ressources humaines. C'est pour cela que celui-ci doit œuvrer pour améliorer les voies et les moyens de son activité pour garantir le développement des savoirs et des compétences des individus dans des situations de travail différents pour la bonne continuation et la pérennité de leur profession.

Mots clés : Prospective des métiers, FonctionRH, Les compétences, Méthode Mactor.

*طالبة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، الجزائر، aminagr29@gmail.com

**طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، الجزائر، amn.grh@gmail.com

***أستاذ التعليم العالي، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، الجزائر، habib_tabeti@hotmail.com

تسعى المؤسسات في الحقبة الراهنة لتتكيف وتندمج في محيط يشتد تقلبا يوما بعد يوما بفعل العولمة التي ألغت كل قيود وحواجز انفتاح المؤسسات كما أنها تسعى للاستفادة من التطورات التكنولوجية المتسارعة لتضمن الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة الحادة من خلال محافظتها وتطويرها لكافة مواردها خاصة البشرية، فهذه الوضعية طرحت تساؤلات مهمة حول مستقبل المؤسسات ونشاطها، "فحضور سؤال المستقبل في أي ثقافة هو دليل حيويتها، فبقدر حضوره في تكوينها الفكري تتحدد قابليتها للتطور وقدرتها على التقدم" ¹ وفي هذا الإطار "برزت الدراسات الاستشرافية، بوصفها ميدانا من ميادين المعرفة يزداد الاهتمام به ويترسخ دوره في عملية صنع القرار" ²، "فالاستشراف هو جهد فكري علمي متعمق مبني على مؤشرات كمية أو نوعية منتقاة حسب طبيعة مجال الدراسة، للتنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال طرح الاحتمالات والبدائل الممكنة" ³.

فالكثير من العوامل الداخلية كتنظيم الهيكل التنظيمي وتغيير أساليب تنظيم العمل أثرت عليها عوامل خارجية تكنولوجية، اقتصادية، قانونية... الخ وبالتالي أدى إلى تغيير المهام والنشاط اليومي للفرد الذي يستنفذ كل كفاءاته ويسعى إلى اكتساب أخرى، هذا ما استدعى ضرورة متابعة هذه العوامل في تطورها وتفاعلها مع بعضها البعض مع التركيز على انعكاسات تطور المهن على نشاطات إدارة الموارد البشرية حيث أنه من البديهي أن لا يكون لهذا التطور تأثيرا مباشرا على النشاطات بل هناك تحول في كفاءات الأفراد شاغلي هذه المهن مما يفرض تدخل إدارة الموارد البشرية. وهو السؤال الجوهرى المطروح في بحثنا:

ما هي انعكاسات تطور المهن على نشاطات إدارة الموارد البشرية ؟

وفي سياق إجابتنا عن هذه الإشكالية اتبعنا منهجية وصفية تحليلية استشرافية تعتمد على منهج الاستشراف القائم على استقراء الماضي وفهم معطيات الحاضر من أجل التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية وهذا من خلال تحليل وثائق المؤسسة قيد الدراسة (المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة معسكر-) لتحديد أهم المتغيرات المؤثرة على تطور مهن الماء كما اعتمدنا على مقابلات أولية مهيكلية للتعرف على أهم التحولات التي مرت بها المؤسسة وأهم الفاعلين وتحديد الأهداف المرتبطة بكل فاعل ثم مقابلات نهائية لجمع البيانات ومعالجتها برنامج ماكثور (MACTOR).

1- استشراف المهن :

1-1- تعريف استشراف المهن:

يرى كل من Boyer & Scouarnec أن الاستشراف هو "مقاربة استباقية لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة"، فهو يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة، كما أنه يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو خبراء لتحليل المهن ومعرفة المصير الممكن لها، إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية وفي تنظيم العمل، ويمكن القول بأن استشراف المهن يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي ⁴

¹ سعد الدين إبراهيم وآخرون، صور المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1982.

² إبراهيم العيسوي، "الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020"، منشورات مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 2001/01/01

³ محمد سليم قلالة، "الاستشراف العبر التخصصية والظاهرة المركبة، prospective transdisciplinarité & complexité"، ص 19

⁴ Boyer L, Scouarnec A(2009), « La Prospective des métiers », Colombelles, Editions EMS, P44

1-2- أهمية استشراف المهن:

تكمن أهمية استشراف المهن في: ¹

- فهم أفضل للتغيرات الحاصلة في العمل و المهن في خضم تغيرات سوق العمل، و المنظمات والبيئة الاقتصادية.
- إلقاء الضوء على المسارات المهنية الممكنة للأفراد
- استباق احتياجات الكفاءات وتحديد العمل.
- إن استشراف المهن هو قلب اهتمام مختلف الجهات الفاعلة في الحياة الاقتصادية، والمسألة المطروحة ليست فقط على المستوى الجماعي (الدولة، المنطقة، التخصص، المؤسسات) ولكن أيضا على المستوى الفردي (التدريب الأولي، والتعليم المستمر، الحركية المهنية). لذا يمكن توضيح أهمية استشراف المهن من جانبين مهمين كما يلي: ²
- من الجانب التنظيمي: فإن الاستشراف يسمح للمنظمة بالتفكير وبناء مستقبل الممكن لمهنها بنظرة واسعة (من المنظور الاستراتيجي والفردي) وحسب Scouarnec فهو وسيلة لدعم اتخاذ القرار لتوجيه الممارسات الناجمة للموارد البشرية، وفي هذا المستوى فإننا نؤكد على أهمية صياغة أفكار خاصة بالمهن في بيئة العمل ، فمن الضروري اليوم عدم الاكتفاء بالنظرة الكلاسيكية (أنشطة، مهام، كفاءات) عند التفكير في المهن ، فالبعد البيئي للعمل يدمج ظروف العمل وتنظيم العمل بطريقة متكاملة تنعكس على المهن .
- من الجانب الفردي : استشراف المهن بمثابة مصادر للمعلومات البناءة للتفكير في المسارات المهنية، هذا ما يدفع الفرد للتعلم الذي يحقق فائدة لإدارة الموارد البشرية في تسييرها للعمل، فأى فرد من داخل المنظمة أو خارجها هو بحاجة للتفكير في مستقبله المهني.

1-3- مراحل استشراف المهن: يضم استشراف المهن عدة خطوات: فهم السياق L'appréhension contextuelle، قبل إضفاء الطابع الرسم La pré- formalisation والبناء La construction والمصادقة La validation. و الجدول أدناه يوضح كل خطوة: ³

جدول 01: خطوات استشراف المهن

الخطوات	خصائصها
فهم السياق	الإطار النظري حول هذا الموضوع، واختيار عينة من الشركات والخبراء الفاعلين ، كتابة استبيان مفتوح لإجراء مقابلات شبه منظمة، إجراء هذه المقابلات.
قبل إضفاء الطابع الرسمي	تحليل مضمون هذه المقابلات وهيكلتها الظاهرة، وكتابة الاستبيان وإرساله للفاعلين (الخبراء).
البناء	تنظيم يوم العمل: إجراء التحليل بالتركيز على مجموعات العمل وجلسة عامة للمواجهة
المصادقة	دمج النتائج الميدانية لمجموعات العمل واقتراح نموذج عام و التأكد من صحته في الميدان

المصدر: Boyer, L. et Scouarnec, A. (2005) « **L'observatoire des métiers Concepts et**

pratiques », Editions EMS-Management et société, P 31

و حسب Scouarnec فإن "أ سلوب استشراف المهن له ميزة المرونة في الاستعمال وأهمية ملموسة في النتائج المتحصل عليها بحيث يسهل تكييفها مع التصور والتفكير في مستقبل المهن".

¹Christine Afriat et Catherine Gay et Fabienne Maillard : **qualifications et prospective**, 2005 p 16

²Boyer, L. et Scouarnec, A. (2005) « **L'observatoire des métiers Concepts et pratiques** », Editions EMS-Management et société, P 31

³ Luc Boyer et Aline Scouarnec Boyer ; **la prospective métier : définition, intérêts et proposition méthodologique**, page 7

2- انعكاسات تطور المهن على نشاطات إدارة الموارد البشرية:

إن ظهور بعض العلوم الجديدة والتقنيات المتطورة و الذكية التي انعكست مباشرة على كفاءات الأفراد، أدى إلى تبلور علاقة متبادلة بين كفاءات الأفراد و هذه التكنولوجيا الجديدة حيث إن تنمية الكفاءات زادت في قوة الابتكار والإبداع وبالتالي تسارع تطور وانتشار التكنولوجيا الجديدة، و العكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين معها ضرورة التكيف و التعلم المستمر.

ارتأينا في هذا العنصر أن نوضح تعريفات مختلفة للكفاءة لارتباطها الوثيق بوضعية العمل التي بدورها تتأثر بتغيرات تنظيمية، تكنولوجية... تستوجب تطوير الكفاءات الحالية و اكتساب أخرى.

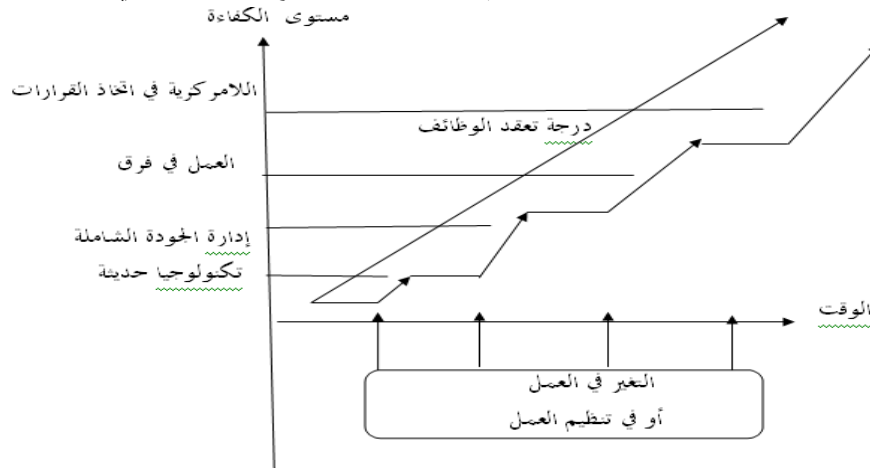
عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR الكفاءة على أنها: «استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط»¹

كما اعتمد المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين MEDEF التعريف التالي: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها، و قبولها وتطويرها"²

يوضح الدكتور ثابتي الحبيب في كتابه "تجديد مناهج و أدوات تحليل و توصيف الوظائف" أن هذا التعريف يبرز أن الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة و الأداء و بالتالي فإن الوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.

وفي إطار تصنيفه للكفاءات حسب درجة الاحتياج الآنية و المستقبلية، يشير إلى نوعين من الكفاءات المتاحة واللازمة وهو تمييز يفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين و ضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج و مدة صلاحية الكفاءة. يوضح الشكل الموالي (رقم 03) تطور مستوى الكفاءة بتغير تنظيم العمل مع مرور الوقت، بفعل عدة متغيرات (التكنولوجيا الحديثة، إدارة الجودة الشاملة، العمل في الفرق،...) و هذا يؤدي إلى زيادة درجة تعقد الوظائف.

شكل 01: التحديث المنتظم للكفاءات على إيقاع التغير التنظيمي



Source : Simon L-dolan , tania saba ,et autres. « la gestion des ressources humaines (tendances , enjeux et pratiques actuelles) » , 4 édition , Ed du renouveau pédagogique Inc . canada , 2008 , pp 269 .

¹Cécile Dejoux, "Les compétences au cœur de l'entreprise", éd. d'organisation, 2001, P67

² CNPF, " Actes des journées internationales de la formation (Objectifs Compétences) Deauville 1998, Tome1, p5

اقترح P.Zarifian تعريف يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة في صياغات متعددة يجمع فيها بين البعد الفردي والجماعي و المنظمة:¹

- 1 - "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".
- 2 - "الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".
- 3 - "الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".

عرضنا هذه التعريف لنوضح أن تطوير الكفاءات في وضعيات العمل المختلفة يستدعي تضافر الجهود بين الفرد، فرق العمل (المجموعات) والمنظمة لضمان تطوير أسلوب التعامل مع الوضعيات المختلفة مهما كانت درجة تعقدها وبالتالي ضمان سرعة التكيف ومواكبة المهن الجديدة.

وباعتبار أن تطوير الكفاءات يرتبط بمختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، سنحاول عرض علاقة تطوير الكفاءات بالنشاطات الخمسة الرئيسية :

2-1-علاقتها بتخطيط الموارد البشرية:

إن مرحلة التخطيط في مسار إدارة المورد البشري في المنظمة مهمة، تستدعي الإلمام بمفاهيم كاليقظة الوظيفية والتي تعرف على أنها "النشاط المندمج والمتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن والوظائف -حالا و مستقبلا- في المحيط الخارجي للمنظمة، ودراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة"² وكذا منهجية استشراف المهن الذي تطرقنا إليه سابقا مع استخدام التقنيات الحديثة المساعدة على اقتراح خطط مفصلة وعملية لتطوير كفاءات الأفراد بإشراك كل الفاعلين على مستوى المنظمة لضمان تجسيد الخطط كما يمكن بناء خلية استشراف تعنى بمتابعة تطور المهن وكفاءات الأفراد الحالية و اللازمة لسد فجوة الكفاءة المتوقعة.

2-2-علاقتها بتحليل العمل وتقييم الأداء:

يساهم تحليل المناصب في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد (لسد ذلك النقص بتطوير كفاءاتهم) فهو ينير الطرق نحو معرفة أفضل للثغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة، كما يساعد تقييم الأداء باكتشاف يد عاملة متعددة الكفاءات من جهة أخرى، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو مناصب أخرى تكون ملائمة لهم.³

2-3-علاقتها بالتوظيف والاختيار:

على مديري الموارد البشرية أن يمتلكوا مهارات وخبرات وقدرات إدراكية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية خاصة تلك المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة حتى يتمكنوا من إعداد مخططاتهم على أساسها ومن هذا المنطلق يكون التوظيف مساهرا لهذه المتغيرات حين يوظف أشخاص يؤمنون بالتغيير والتطور وقادرين على مسايرة التقدم و تقبل المستجدات التكنولوجية ومؤهلين لاستخدامها بطريقة مثلى في مجال عملهم.⁴

¹P.Zarifian, " Objectif Compétence :pour une nouvelle logique" éd. Liaisons , 1999.P65

² ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف"، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، جامعة معسكر، ص 317

³ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004، ص 60

⁴www.gestionappliquée.com,12/03/2016

2-4-علاقتها بإدارة المسار المهني:

خلصت دراسة مرصد مهن قطاع خدمات الماء بفرنسا تحت عنوان: "مدونة المهن، تحليل المهن الأساسية" بضرورة خلق وسائل اتصال بين الموظفين ومسيري المؤسسات من خلال:

- إعداد المدونة المرجعية للمهن
 - تحقيق مجالات الحركة من خلال إعطاء العمال والمسيرين في المؤسسة رؤية واضحة حول الحركة الممكنة بين المهن
 - بناء جسور Passerelles توضح طريقة انتقال العامل من مهنة لأخرى
- هذه الاقتراحات تعتبر من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و التي تساهم في إثراء المسار المهني للأفراد، مما يساعدهم على اكتساب كفاءات جديدة، تعطيتهم الفرصة للنمو و التطور. فإدارة المسار المهني تساهم في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة و طموحات أفرادها.

2-5-علاقتها بالتدريب:

يرى الباحثان ¹Y.Zahir & A.Scouarnec "أنه من الصعب العثور على أفراد مستعدين لتحمل المسؤولية و خوض غمار المبادرة لذلك فإن التدريب هو السبيل لتطوير قدرات الأفراد. كما أن وظيفة التدريب تعتبر الركيزة الأساسية المعتمد عليها في جعل العمال يتحكمون في التكنولوجيا الجديدة." إن تطوير واستغلال كفاءات الأفراد تحدي تواجهه المؤسسة التي تسعى للتميز، ونتج عن هذا التحدي التفكير في أسلوب يصطلح عليه "الامتياز الإنساني" (L'excellence humaine) في العمل، و نتيجة للأبحاث الرامية لتحقيق ذلك ظهر علم جديد زواج بين علم النفس و علم الكمبيوتر و الفيزياء يدعى بعلم "البرمجة اللغوية العصبية" من طرف العلمان الأمريكيان (Richard Bandler & John Grindler) و الذي يهدف أساسا إلى تحقيق التفوق الإنساني.

ويقدم "ستيف اندرياس" تعريفا جيدا لهذا العلم في كتابه "البرمجة اللغوية العصبية هي التكنولوجيا الجديدة للإنجاز" "البرمجة اللغوية العصبية هي دراسة التفوق الإنساني، وهي القدرة على بذل قصارى جهدك أكثر فأكثر، وهي الطريقة الجبارة والعملية التي تؤدي إلى التغيير الشخصي، وهي تكنولوجيا الانجاز الجديدة" أما عن العلاقة بين تطوير كفاءات الأفراد وهذا العلم، فيهدف هذا الأخير إلى تطوير الكفاءات داخل المؤسسة بكل المستويات الهرمية، ويشمل ذلك: تنمية العلاقات، المواهب، رفع الروح المعنوية (التحفيز)، تغيير البرمجة السلبية، تعويض النقص والخلل في الشخصية، تنشيط عمل الفرق والاجتماعات، تغيير الاعتقادات الخاطئة والسلبية، زيادة نسبة الولاء للمؤسسة... الخ²

إن هذا العلم هو الأكثر ملائمة لضمان نجاح أساليب التدريب وتحقيق هدفها الرئيسي وهو تحفيز الأفراد ودفعهم للتعلم وتطوير كفاءاتهم ذاتيا وباستمرار وهذا يضمن للمنظمة تكيف سريع مع المستجدات المختلفة أو حتى الوصول إلى مستوى استحداث المستجدات وقيادة مسار تغيير المهن وتطويرها.

3- الدراسة الميدانية:

3-1-وصف تطور تعداد العمالة: اتبعنا المنهج الوصفي الاستنتاجي لتحليل تطور الوظائف في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر من حيث الجنس، المستوى التعليمي و الشهادات و نسبة مشاركة العمال في التدريب، فقمنا بتقسيم فترة

¹تحقيق حول مستقبل المهن بفرنسا 2003-002 Y.Zahir & A.Scouarnec

² أبو بلقاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 46

الدراسة إلى ثلاث فترات استنادا إلى أهم التحولات في المؤسسة ، كما اعتمدنا في اختيار الوظائف الحساسة في المؤسسة على الدراسة القطاعية في مجال المياه لمركز البحوث و الدراسات بالجزائر CERPEQ الذي أعد مدونة للوظائف النموذجية في قطاع المياه.

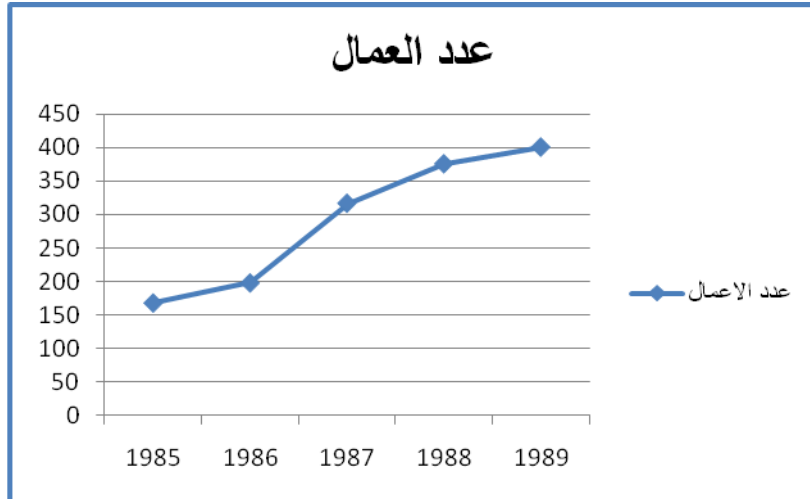
و لتسهيل و تنظيم متابعة هذا التطور ارتأينا تجميع الوظائف الحساسة (قيد الدراسة) في مجال المياه إلى أربع وظائف نموذجية استنادا لدراسة CERPEQ وخلال دراستنا الوثائقية للمؤسسة والمقابلات التي أجريناها، أضفنا وظيفتين نظرا لأهميتهما في نشاط المؤسسة ولتوضيح التطور الحاصل بها وهما الوظيفة التجارية (commercial) ووظيفة الدعم (soutien) و ذلك بمساعدة خبير في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (شغل عدة وظائف بالمؤسسة وعاش أهم التحولات التي مرت بها المؤسسة لمدة 26 سنة) كما استندنا في ذلك أيضا على دراسة "مرصد مهن قطاع الماء بفرنسا " تحت عنوان "مدونة المهن ،تحليل المهن الأساسية"

تطور تعداد العمالة حسب الجنس:

الفترة الأولى: 1985-1989

تميزت هذه الفترة بالتسيير الإجرائي للمستخدمين بتطبيق القانون الأساسي العام للعامل و نظرا لعدم توفر الوثائق والمعلومات الكافية لمتابعة تطور العمالة حسب الجنس خلال هذه الفترة، وذلك راجع إلى تحويل تسيير المياه الصالحة للشرب من البلديات إلى المؤسسة الجهوية لتوفير المياه و تسييرها و توزيعها بوهران EPEOR التي كانت في بداية نشأتها عام 1984 وبعد ثلاث سنوات (1987) تم تحويل بعض البلديات تحت مسؤوليتها مع الحفاظ على نفس العمال مما صعب عملية متابعة و توثيق المعلومات حول الأفراد العاملين بها خلال تلك الفترة و حتى سنة 1989، لذلك نحاول عرض التعداد الكلي للعمالة في المؤسسة كالتالي:

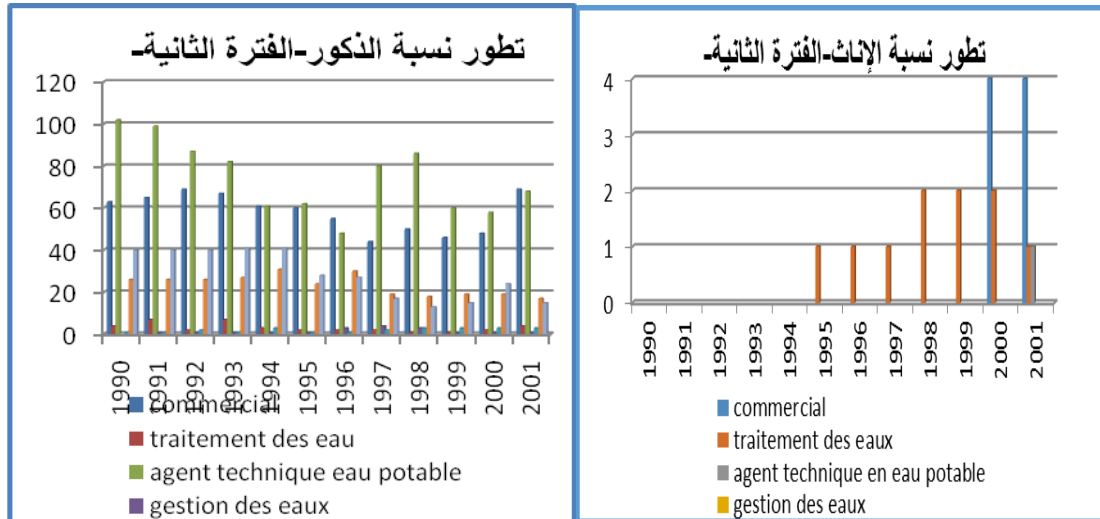
شكل 02 :تطور عدد العمال – الفترة الأولى –



المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج مآكتور

يلاحظ من خلال المنحنى تطور متزايد لعدد العمال خلال الفترة وذلك لتوسع نشاطها و تغطيتها السكانية.

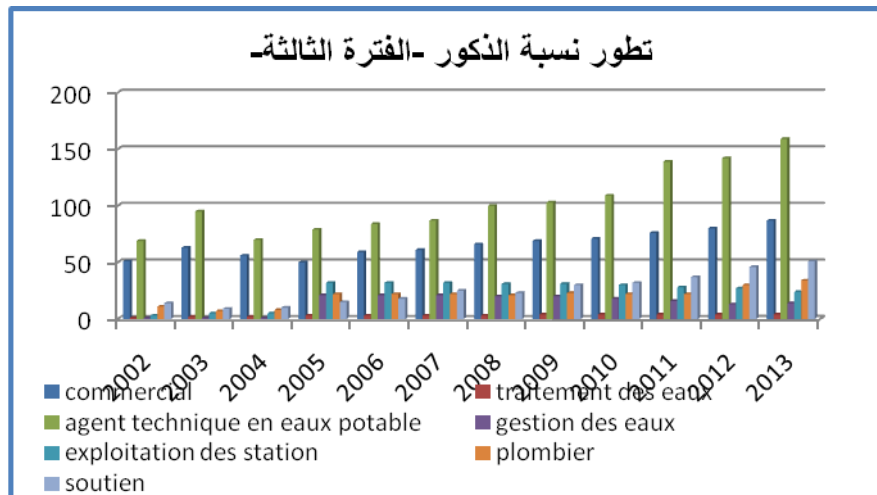
شكل 03 : الفترة الثانية 1990-2001

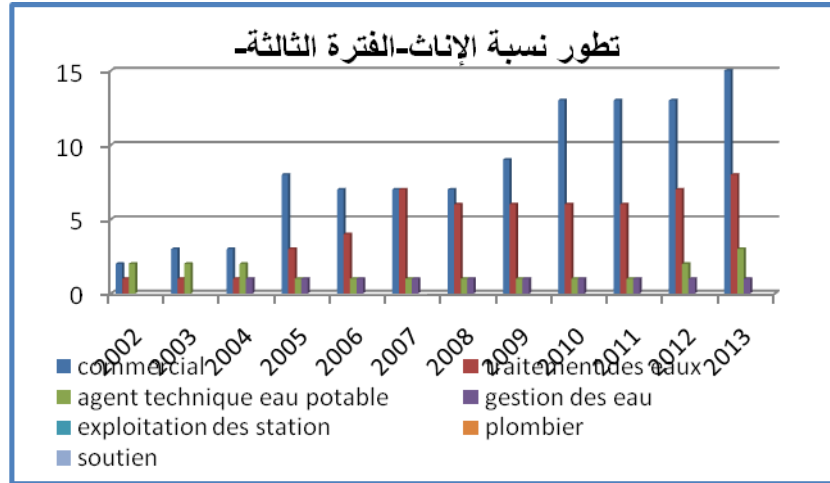


المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج ماکتور

تميزت هذه الفترة بتعديل القانون الأساسي العام للعامل الذي سمح للمؤسسة بوضع قانون داخلي، وإبرام أول اتفاقية جماعية (1993) تعطي لإدارة الموارد البشرية الحرية في تحديد ساعات العمل، الأجور، التوظيف، الترقية مما أدى إلى معاملة الأفراد بالنصوص القانونية و رغم التعاون الجزائري الفرنسي لإعداد مدونة للوظائف إلا أنها لم تجسد في الواقع. هذه العوامل لم تؤثر على استقرار نسبة الذكور شاغلي الوظائف مقارنة بالإناث حيث تم توظيف الإناث في وظائف معالجة المياه منذ 1995 وفي الوظائف التجارية منذ 2000 مع تزايد عددهم مع مرور السنوات في حين أن الوظائف الأخرى لا يشغلها الإناث نظرا لطبيعة المهام الموكلة إليها. كما نشير إلى أن مهام هذه الوظائف السبعة والوسائل المستعملة لم ترى أي تغيير أو تحديث خلال الفترة وهذا ما أكدته شاغلي الوظائف خلال المقابلات.

شكل 04 : الفترة الثالثة 2002-2013

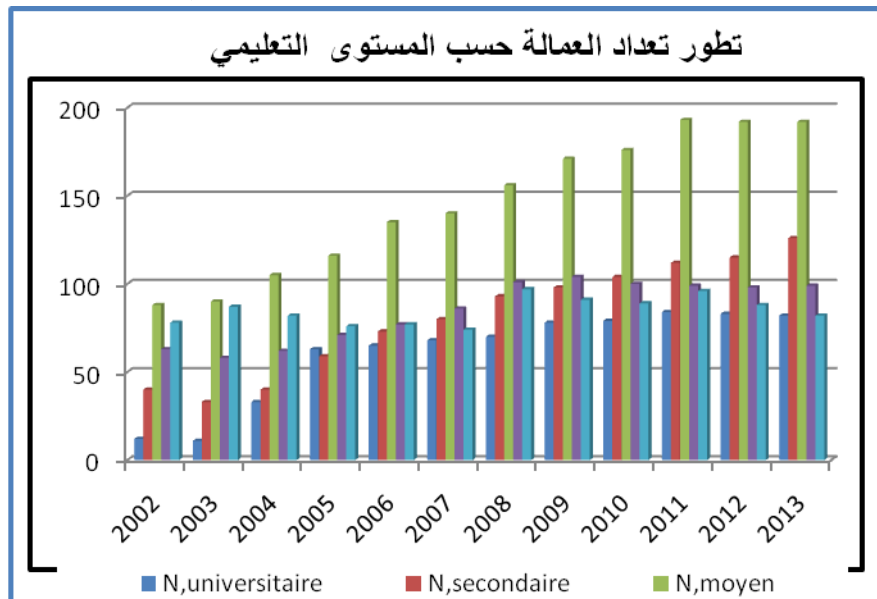




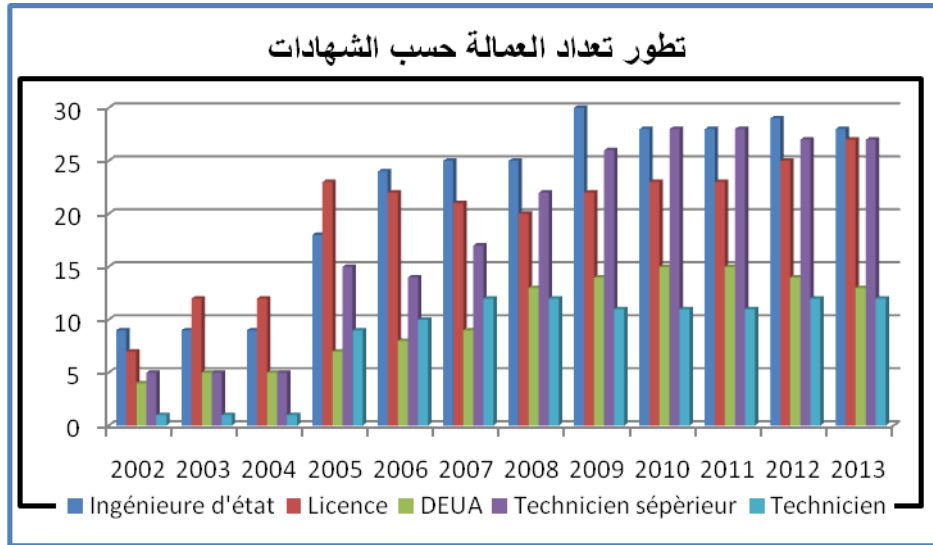
المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج مآكتور

تميزت هذه الفترة بتحويلات كبيرة بدأت بإنشاء الجزائرية للمياه و إعادة الهيكلة عل مستوى المؤسسة نتج عنها إنشاء قسم إدارة الموارد البشرية يتفرع عنه مصلحة التكوين، الأجور....و تعاون جزائري/فرنسي لتطوير الكفاءات وتحسين إدارة الموارد البشرية سنة 2003 وتعاون جزائري/كندي سنة 2011 لتحليل و تصنيف المناصب لم ترى هذه المبادرات التجسيد العملي وبقيت الأساليب الإدارية محكومة بالقانون الأساسي العام للعامل وفي 2007 تحديد مدونة المناصب التي تضمنت مناصب عمل جديدة حددت فيها الدرجات والمهام التفصيلية لكل منصب ، وفي خضم استمرار تحويل مهمة تسيير المياه من البلديات إلى الجزائرية للمياه، وتوسيع شبكة توزيع المياه وتحديد بها بأنابيب من نوع PEHD التي تتطلب آلات جديدة، زاد عدد الذكور في جميع الوظائف مع مرور السنوات لكن فيما يخص عدد الإناث فقد استمر في الزيادة بشكل كبير في وظيفتي معالجة المياه والوظيفة التجارية وبداية شغل الإناث أيضا الوظائف التقنية (تسيير المياه، وعون تقني في المياه) كما عملت المؤسسة على بناء نظام المعلومات الجغرافي واستعمال التكنولوجيا الجديدة للكشف عن التسرب (déducteur de fuite) واستعمال آلات متطورة لمعالجة المياه على مستوى المخابر (paramètre multé-élèment) مما أدى إلى تغير في مهام الوظائف الذي استدعى كفاءات جديدة تتوافق مع هذا التغير التنظيمي والتكنولوجي .

شكل 05 :تطور تعداد العمال حسب المستوى التعليمي



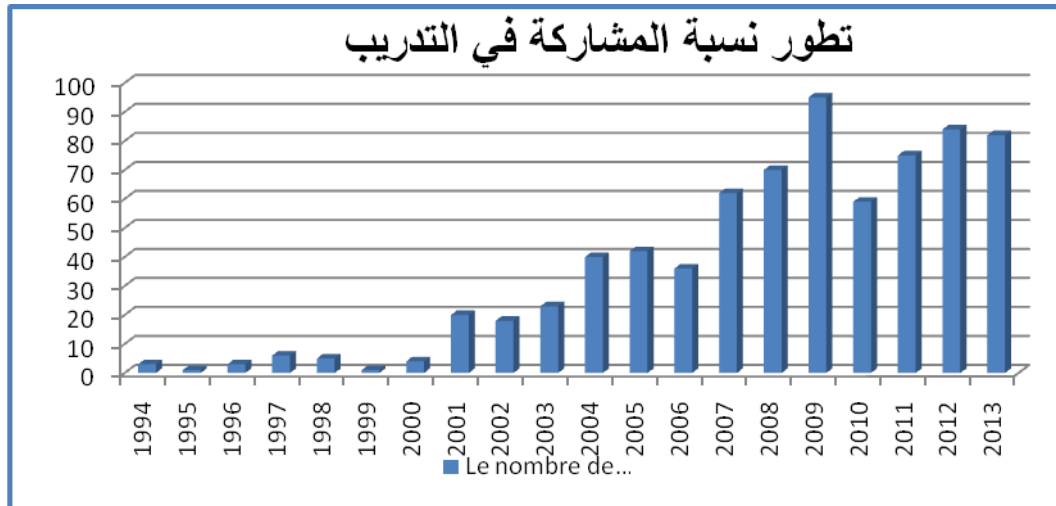
شكل 06: تطور تعداد العمال حسب الشهادات



المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج مآكتور

نظرا لعدم توفر المعلومات قبل سنة 2002، ارتأينا متابعة تطور تعداد العمال حسب المستوى التعليمي وحسب الشهادات خلال الفترة الثالثة (مرحلة الجزائرية للمياه) وفي خضم التحولات السالفة الذكر و ملاحظة البيان يتضح أن المؤسسة تتوجه نحو توظيف الأفراد ذوي المستوى الجامعي (مهندس دولة، ليسانس) لشغل الوظائف التجارية ومعالجة المياه وتسييرها وذوي المستوى المتوسط والثانوي والمتدربين في مراكز التكوين المهني في الوظائف التقنية لتوفير الماء الصالح للشرب وتشغيل المحطات والتلحيم كما نلاحظ أن المؤسسة تحافظ على أفرادها ذوي المستوى الابتدائي والأفراد بدون مستوى خلال السنوات الأولى لتبدأ بالتراجع في السنوات الأخيرة.

شكل 07: تطور نسبة المشاركة في التدريب



المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج مآكتور

نحاول متابعة مسيرة التكوين بالمؤسسة منذ 1990 حيث يتضح أن عدد المشاركة في التدريب كانت ضئيلة خلال السنوات الأولى في عهد EPEOR وذلك لعدم الاهتمام بالتدريب، لكن مع نشأة الجزائرية للمياه في 2001 يتضح أن نسبة المشاركة في التدريب تتزايد باستمرار مع مرور السنوات نظرا لشرع المؤسسة في إعداد برنامج تكويني واسع النطاق يغطي الفترة 2002-2006 وذلك بمساهمة مالية من البنك العالمي لتكوين مستخدمي المؤسسة وقد أكلت مهمة

تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية إلى مكتب الخبرة المالية التكوين والاستشارة في الإدارة الكائن مقره بالعاصمة والذي قام بعمله بعيدا عن استشارة المعنيين ونتيجة لذلك جاءت محتويات البرامج بعيدة عن الاحتياجات الفعلية للمستخدمين مما أدى إلى التخلي عنها فعدم نجاح البرامج المتعددة السنوات راجع لعدة أسباب أهمها : غياب المختصين المكلفين بالتنفيذ، وعدم تقييم عملية التكوين، وعدم التركيز على الأهداف واحتياجات الأفراد ، لتجاوز هذه المشاكل تقرر إنشاء مراكز تكوينية تابعة للمؤسسة متواجدة بقسنطينة، تيزي وزو، هذه المبادرة جاءت بتوصية من الوكالة الدولية للمياه التي أشرفت في 2002 على تكوين عدد من المكونين بفرنسا لفائدة المؤسسة ليتكفلوا ببرامج التكوين وتنفيذها حسب إمكانيات المؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن الاتفاقية الجماعية للجزائرية للمياه المبرمة في 2004/05/05 تضمنت مجموعة من الأحكام الهادفة إلى ترقية التكوين حيث نصت على "أولوية النشاط التكويني واعتباره استثمارا ووسيلة لتلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات وتثمين وتنمية مواردها البشرية قصد رفع مستوى تأهيله وبلوغ الاحترافية التي تتطلبها التطورات التقنية التكنولوجية والتسييرية"

فقد حددت المادة 86 الأهداف التي تصبو نشاطات التكوين إلى تحقيقها، نذكر منها: تلبية الاحتياجات من اليد العاملة المؤهلة فيما يخص حرف المؤسسة

- تحسين مستوى العمال حتى يتاح لهم اكتساب المعارف و المهارات الضرورية لعصرنة التقنيات وأساليب التسيير
- تمكين العامل من تطوير مساره المهني

و لتشجيع العمال على المشاركة في الدورات التكوينية نصت المادة 176 على منح تعويض عن التكوين للعامل الذي يتم قبوله لمتابعة تكوين لا تفوق مدته ثلاثة أشهر، لتعويضه عما يحتمل أن ينجم خسارة في أجر العامل خلال فترة التكوين.

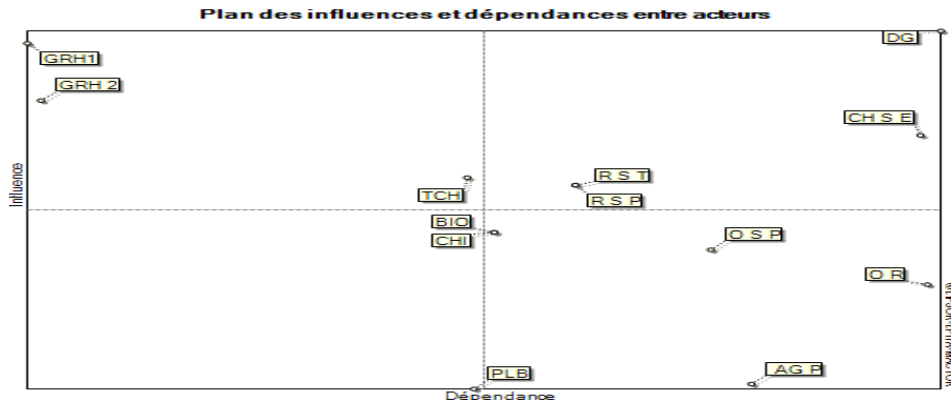
بالرغم من هذا كله تعاني الوحدة من مجموعة من العوائق نذكر منها:

- إعداد البرامج بعيدا عن تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة
- تتم البرمجة على المستوى المركزي بدون استشارة الوحدات
- عدم مراعاة المستويات التعليمية في إعداد البرامج
- عدم تحديد المستخدمين الملائمين لكل برنامج تكويني ولهذا يشكو العديد منهم من عدم مطابقة محتوى التكوين لاحتياجات العمل.

بالرغم من التحولات التي تعيشها المؤسسة، يمكن القول أن وحدة معسكر لا زالت تسيير بطريقة مركزية مما يؤثر على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تعمل بين السندان والمطرقة في تسييرها للموارد البشرية حتى تضمن تحقيق الأهداف ومواكبة هذه التحولات.

3-2- تحليل نتائج ماکتور :

شكل 08 : مخطط التأثير والتبعية للفاعلين



المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج ماکتور

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

تأثير قوي على الفاعلين الآخرين وهم إدارة الموارد البشرية بشقيها القانوني وتسييري (GRH1, GRH2) حيث أن أسهمهما تشير إلى التوجه نحو التأثير القوي وكذا الفاعل تقني في نوعية المياه (TCH) يشير سهمه لتوجه نحو منطقة المهيمن عليهم.

✓ الفاعلين المهيمن عليهم (Dominés): المنطقة جنوب/شرق

يؤثر عليهم بقوة من طرف الفاعلين الآخرين، فهم في تبعية لأنهم يمتلكون سلطة ضعيفة في النظام وهم: مشغل محطة الضخ (OSP)، مشغل الشبكة (OR)، وكذا عون الضخ (AGP) والسمكري (PLB) اللذان يتجهان خارج اللعبة.

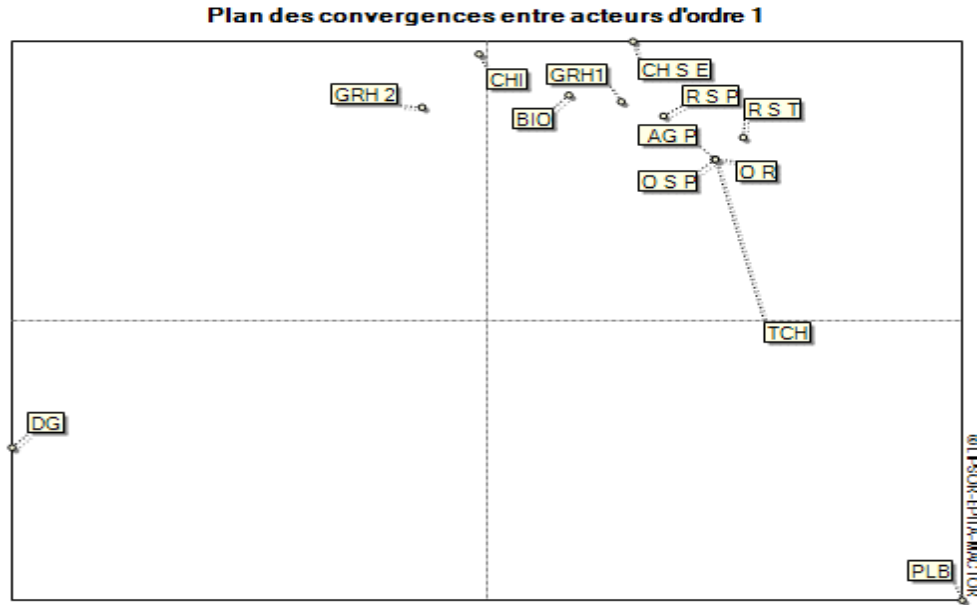
✓ الفاعلين التابعين (Relais): المنطقة شمال/شرق

لهم تأثير قوي، تبعية كبيرة و هذا يسمح لهم بالتحكم في مشروعاتهم وهم المديرية العامة (DG) حيث يشير سهمها للتوجه خارج النظام حيث أنها عامل مؤثر خارجي، أما رئيس مصلحة التشغيل فيشير سهمه إلى منطقة المهيمن عليهم، أما مسؤول محطة الضخ (RSP) ومسؤول محطة المعالجة (RST) فلهما نفس الوضعية في المنطقة حيث أنهما يسلكان نفس التوجه نحو المهيمنة.

✓ الفاعلين المستقلين (Autonomes): المنطقة جنوب/غرب

لهم تأثير ضعيف وتبعية ضعيفة للفاعلين الآخرين و هم البيولوجي (BIO) والكيميائي (CHI) حيث يتضح أن لهما نفس الوضعية ولهما نفس السلوك في التوجه نحو منطقة الفاعلين المهيمن عليهم.

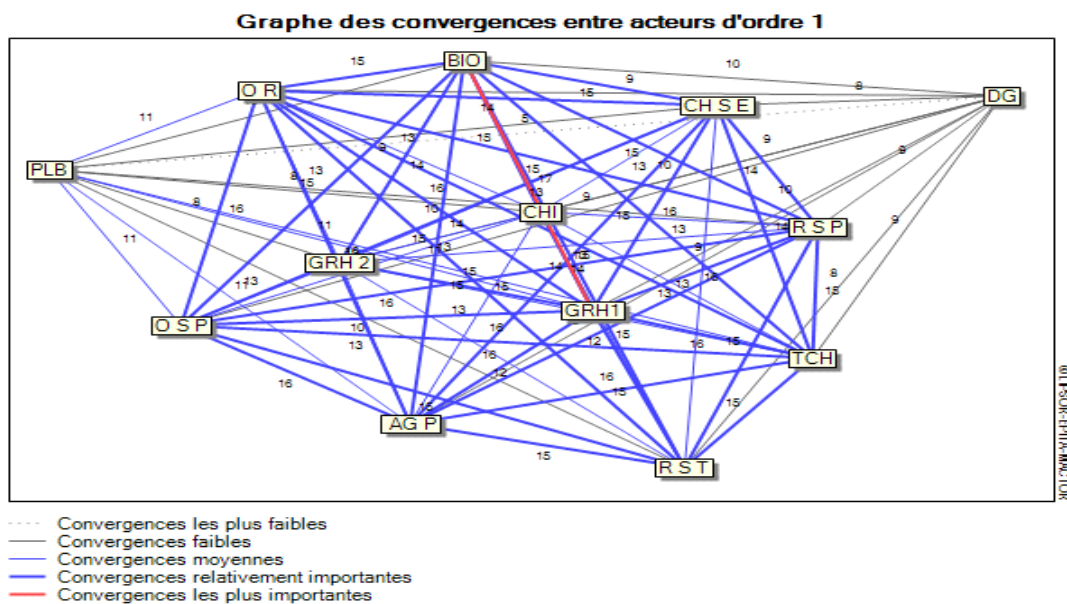
شكل 09 : مخطط التقارب بين الفاعلين



المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج مكتور

يوضح لنا المخطط المقابل درجة تقارب الفاعلين، فالأكثر كثافة هم الفاعلين الأكثر أهمية لان لديهم مصالح متقاربة. فنلاحظ أن الفاعلين (عون الضخ AGP، مشغل محطة الضخ OSP، مشغل الشبكة OR، مسؤول محطة المعالجة RST، مسؤول محطة الضخ RST) لهم نفس الوضعية و أسهمهم تشير إلى التحالفات المحتملة بينهم. كما تظهر إدارة الموارد البشرية (GRH1) في تطبيقها للجانب القانوني ضمن مجموعة التحالف في حين إدارة الموارد البشرية (GRH2) في تطبيقها للجانب التسييري بعيدة عن مجموعة التقارب لكن وضعيتها تشير إلى التوجه المستقبلي نحو التقارب. كما أن عون تقني في نوعية المياه TCH وضعيته تشير إلى التوجه نحو التحالف مع مجموعة الفاعلين (OR،OSP،AGP)

شكل 10 : رسم البياني للتقارب بين الفاعلين

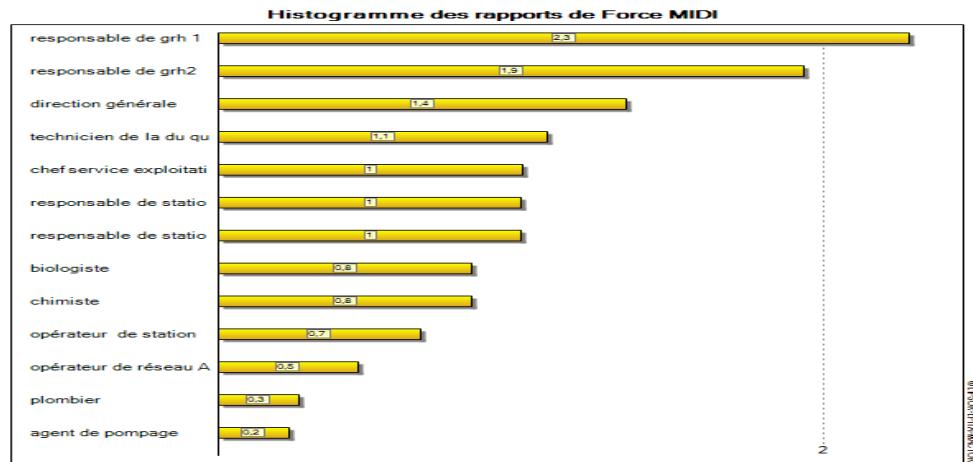


المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج مكتور

يوضح لنا هذا المخطط روابط التقارب بين الفاعلين فهو يساعد على تحديد التحالفات والصراعات المحتملة كما أن الروابط تشرح لنا معدل التقارب، فمن خلال المخطط يتضح لنا أن هناك ثلاث فاعلين بينهم تقارب مهم جدا بمعدل قدره 16 هم: إدارة الموارد البشرية (GRH1)، البيولوجي (BIO)، الكيميائي (CHI) وذلك نظرا للمهمة الحساسة الموكلة لهم.

في حين هناك تقارب نسبي بين مجموعة الفاعلين (CHSE, RSP, TCH, RST, AGP, OSP, CHI, BIO) يختلف هذا التقارب في الدرجات نظرا لطبيعة المهام الموكلة لكل منهم ، في حين هناك تقارب متوسط بين السمكري (PLB) وجميع الفاعلين في اللعبة وذلك نظرا راجع أيضا لطبيعة مهامه. أما المديرية العامة (DG) فيجمعها روابط تقارب ضعيفة مع جميع الفاعلين في النظام بدرجات متفاوتة.

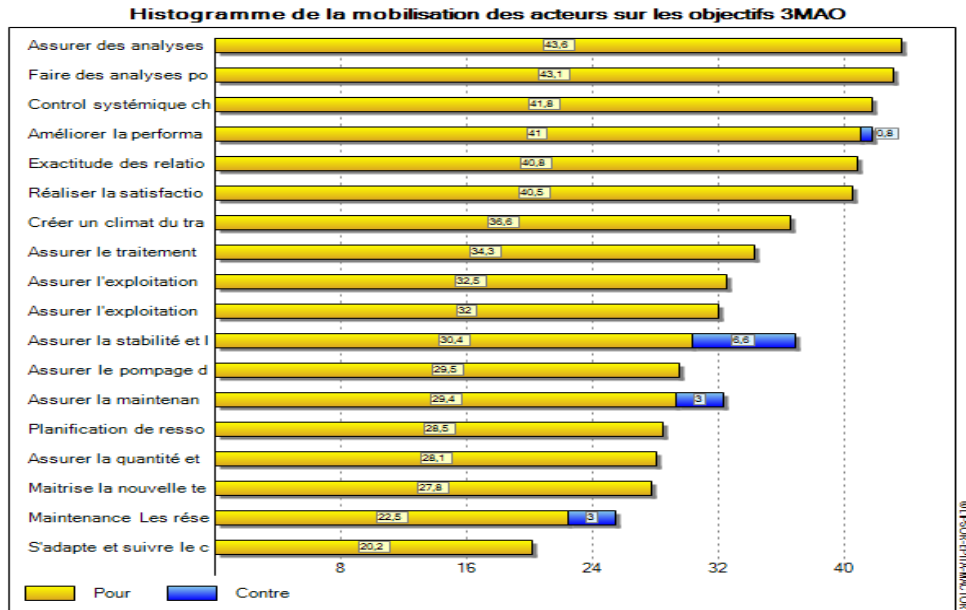
شكل 11 : ميزان القوى بين الفاعلين



المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج مآكتور

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 ان لإدارة الموارد البشرية بشقيها القانوني والتسييري وزن قوي مقارنة بالمديرية العامة. كما نلاحظ أن الفاعلين الآخرين يمتلكون أوزان ترتيبية حسب أهمية وحساسية المهام التي يقومون بها في وظائفهم من جهة و لعدم اطلاعهم على أهداف الفاعلين الآخرين من جهة أخرى .

شكل 12 : حركة الفاعلين حول الأهداف

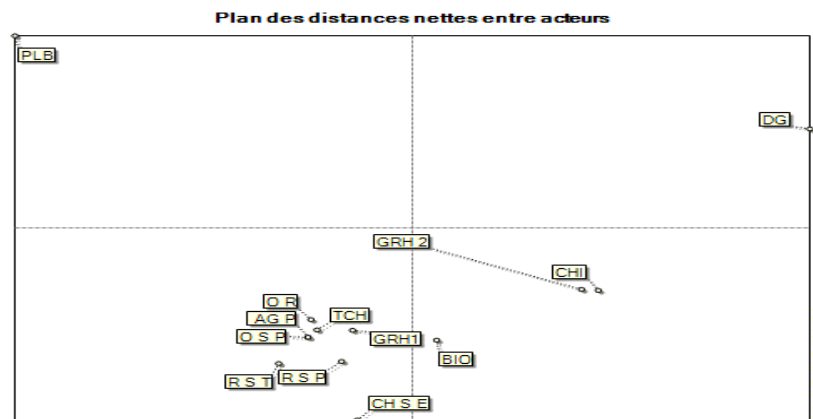


المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج ماکتور

يوضح لنا المخطط موافقة الفاعلين على كل هدف على حدا، حيث يتضح من الرسم البياني أن كل الفاعلين يوافقون على الأهداف الثلاثة الأولى والمرتبطة بضمان نوعية جيدة للمياه الصالحة للشرب وهذا دليل على وعي الفاعلين بأهمية تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المتعاملين في حين تترتب الأهداف الأخرى حسب درجة موافقة الفاعلين حيث نلاحظ أن الأهداف المتمثلة في: التحكم في التكنولوجيا، والتكيف ومواكبة التغير التنظيمي تحضاً بدرجة موافقة ضعيفة من طرف الفاعلين وذلك لعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لديهم.

في حين هناك أربعة أهداف تحضاً بعدم موافقة بعض الفاعلين وأهمها الهدف المتمثل في تحقيق الاستقرار والعدالة بين العمال حيث يرونه هدف خيالي لا يمكن تحقيقه.

شكل 13 : مخطط المسافة بين الفاعلين



المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج ماکتور

مخطط المسافة بين الفاعلين يسمح لنا هذا المخطط بتحديد التحالفات الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار التقارب والتباعد بين الفاعلين حيث يوضح أن هناك تحالفات ممكنة و قريبة جدا بين الفاعلين (TCH, OSP, AGP, OP) في حين يتجه كل من الفاعلين (GRH1, RSP, RST) نحو هذا التحالف.

في حين نلاحظ أن المديرية العامة تتجه نحو الخروج من النظام وليس لها أي اتجاه نحو التحالفات الممكنة وهذا دليل على أنها تعمل دون الأخذ بعين الاعتبار أهداف الفاعلين معها في النظام

النتائج المستخلصة:

1 - الأسئلة المفتاحية:

ألعاب التحالف والصراع الممكنة التي حددناها من خلال تحليل مكتور، تسمح بصياغة الأسئلة المفتاحية التالية لاستشراف تطور مهن الماء الحساسة:

❖ كيف نرفع وعي المديرية العامة بضرورة متابعة تطور المهن عن قرب (في الميدان) لضمان نجاح مشاريع التطوير بالمؤسسة؟

❖ كيف يمكن تحسين العلاقات بين المديرية العامة و شاغلي الوظائف من جهة وفيما بين مشغل محطة الضخ، مشغل محطة المعالجة و رئيس مصلحة التشغيل من جهة أخرى.

❖ كيف يمكن تغيير مهام شاغلي المهن الحساسة (قيد الدراسة) بما يوافق التطورات المتسارعة؟

❖ كيف نستطيع بناء ثقافة التعلم التنظيمي في المؤسسة لضمان التطوير الدائم والمستمر؟

❖ كيف نستطيع توعية و إقناع إدارة الموارد البشرية و شاغلي المهن بضرورة التقييم الدوري للكفاءات لضمان تطويرها؟

❖ كيف نستطيع تفعيل عملية تحليل و توصيف الوظائف والكفاءات و إعداد المدونة انطلاقا من الميدان و العمل بها لضمان ان تطوير كفاءات الأفراد شاغلي الوظائف وبالتالي استباق التغيرات والتكيف معها؟

2 - الاقتراحات الاستراتيجية:

ردا على الأسئلة المفتاحية للمستقبل التي طرحناها، تم اقتراح ما يلي:

1 - إعداد دراسات وبحوث ميدانية حول تطور المهن على مستوى الوحدات واقتراح الحلول إرسالها للمديرية العامة بطريقة مكثفة

2 - عمل مديري الوحدات وإدارة الموارد البشرية على التقريب بين المديرية العامة و شاغلي الوظائف من خلال إعلام كل طرف برؤية وأهداف ومشاكل الطرف الآخر.

3 - استعمال تقنية العصف الذهني في جلسات دورية خاصة تجمع بين المشرفين وأعوأهم

4 - التكوين المكثف لكل أفراد المؤسسة لتوعيتهم بضرورة الاستجابة للتغيرات المحيطة.

5 - تفعيل الجانب الإعلامي في المؤسسة (دوريات، مجلات، ملصقات، ندوات، أيام دراسية إعلامية...) داخلية لنشر ثقافة التعلم من جهة وتوضيح الرؤية الاستراتيجية والأهداف للأفراد العاملين للحد من مقاومة التغيير.

6 - توعية إدارة الموارد البشرية و شاغلي الوظائف بضرورة التقييم الدوري للكفاءات من خلال نماذج عملية لمؤسسات أخرى

7 - بناء خلية "اليقظة والاستشراف" على المستوى الجهوي تضم أعضاء من كل وحدة ذوي خبرة ودراية بمهن

المؤسسة، والتي تعتمد على نظام اليقظة الوظيفية وأسلوب تحليل وتوصيف الوظائف والكفاءات الملائم

لإمكانيات و خصوصية المؤسسة لمتابعة تطور المهن داخليا و اعتماد أسلوب اليقظة الخارجية لمتابعة التحولات

الخارجية المؤثرة على المؤسسة.

خاتمة:

حاولت الدراسة تسليط الضوء على موضوع مهم يتمثل في استشراف المهن ومتابعة تطورها بالاعتماد على منهجية علمية وأداة تقنية تسمح بتوضيح الرؤى الاستراتيجية لكل الفاعلين في نظام تطور المهن على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة معسكر- والخروج بحلول واقعية ممكن تجسيدها وتطرق في النقاط الموالية لبعض النتائج المستخلصة والاقتراحات العملية الموجهة لتطوير المهن على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه:

إن عملية تحليل و توصيف الوظائف التي سمحت بإعداد مدونة الوظائف والكفاءات والتي لم تدخل حيز التنفيذ إلى يومنا هذا مهمة حيث تسمح لإدارة الموارد البشرية بـ :

- 1 - معرفة الكفاءات المطلوبة في كل وظيفة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب
 - 2 - معرفة النقائص في كفاءات الأفراد الحاليين لمعالجتها عن طريق التدريب
 - 3 - متابعة تغيير المهام بتغيير وضعيات العمل أو إدخال تكنولوجيا جديدة
 - 4 - تخطيط المسار المهني للأفراد
- فمن أسباب عدم فعالية مدونة الوظائف والكفاءات واستمرار التسيير الإداري للأفراد المحكوم بالقوانين والذي يطغى على الجانب الإنساني مايلي :
- انعدام الرؤية الاستراتيجية للمديرية العامة
 - التسيير المركزي للوحدة من خلال تحديد أدوات عملها اليومي
 - عدم استمرارية المشاريع التطويرية و انتهائها بتغيير القيادة حيث أن القيادة تعمل بعقلية أحادية و عدم مشاركة الأفراد في القرارات الاستراتيجية
 - تعيين أفراد غير متخصصين في إدارة الموارد البشرية في تسيير المورد البشري
 - تبني مشاريع التغيير المختلفة (تنظيمية، تكنولوجية، قانونية) بطريقة غير هادفة(أثر الموضوعة l'effet de mode) وليس من أجل التطوير الحقيقي
 - الاعتماد على متخصصين في إعداد مشاريع التطوير يعملون بعيدا عن الميدان و عن واقع المؤسسة وإمكانياتها
 - الاعتماد في تكوين الأفراد على أساليب تقليدية مكلفة ومواضيع في غالب الأحيان بعيدة عن احتياجات الأفراد.

في خضم هذه المشاكل والمعوقات تبقى المؤسسة الجزائرية للمياه رائدة في مجالها و في تطور مستمر منذ نشأتها حيث أنها تمتلك كفاءات متنوعة من حيث الجنس و السن حيث تتميز طاقتها البشرية بالشباب لذا لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تلعب الدور المحوري لأنها المهيمنة في اللعبة و ذات الوزن القوي (تحليل ماکتور) بين المديرية العامة وشاغلي الوظائف بمختلف مستوياتهم لتضمن نجاح المشاريع و تحقيق الأهداف لهذا ارتأينا اقتراح بعض الإجراءات العملية الممكن تحقيقها :

في مجال تخطيط الموارد البشرية :

العمل بأسلوب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والمهن لأنه ضروري للانتقال إلى سياق التفكير الاستشرافي.

في مجال الاستقطاب :

- استقطاب أفراد يمتلكون معارف وكفاءات تتوافق مع ما هو مطلوب لشغل الوظائف الشاغرة وكفاءات أخرى يمكن أن تستفيد منها المؤسسة مستقبلا
- اختيار أفراد تتوفر فيهم حب الاطلاع و التعلم حتى تضمن المؤسسة تطورها

- الاعتماد على السوق الداخلي في التوظيف من خلال السماح للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة باقتراح أفراد لتوظيفهم لضمان ولاء الأفراد وتفانيهم في العمل

في مجال التدريب :

وفي خضم التكنولوجيا الجديدة هناك فجوة في الكفاءات " Déficit du compétence " بمعنى هناك فارق بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة للتحكم في التكنولوجيا الجديدة و التكيف مع وضعيات العمل الجديدة فعلى إدارة الموارد البشرية التركيز علة معالجة هذا الفارق بالدورات التكوينية المكثفة من خلال :

- 1- التشخيص الدقيق لكفاءات الأفراد من خلال مقابلات التقييم الدورية
- 2- توجيه الأفراد للتدريب المناسب لهم من حيث المضمون و الأسلوب حيث انه من الضروري لإدارة الموارد البشرية أن تعمل على تدريب الأفراد التقنيين في أماكن العمل بأسلوب " التدريب بالمرافقة " Coaching " ليستطيع الفرد اكتساب المهارات بسرعة من جهة وعدم تعطيل العمل من جهة أخرى خاصة في الوظائف الحساسة وهذا استنادا للمقابلات التي أجريناها مع بعض التقنيين الذين ابدوا ارتياحا و استعدادا لهذا النوع من التدريب في تصريحاتهم بعد تجربة قاموا بها و نخص بالذكر تدريب الأفراد شاغلي وظيفة اللحيم (la soudage) التي بدأت تتلاشى مع استخدام أنابيب من نوع PEHD التي تتطلب آلات جديدة تسمى Électro soudage والتي بفضلها تحولت مهنة اللحيم إلى الملحم الالكتروني حيث تتطلب هذه المهنة الكفاءات التالية :

- مستوى تعليمي يضمن التحكم في اللغة الفرنسية
 - معرفة عن طريقة عمل الآلة
 - التحكم في الإعلام الآلي (تشغيل الكمبيوتر)
- فهذه المهنة الجديدة تتطلب إعادة النظر في الشروط الواجب توافرها لشغل هذه الوظيفة و أسلوب التدريب الموجه للتقنيين العاملين في هذه المهنة

أما فيما يخص الإجراءات المرتبطة بمشروع نظام المعلومات الجغرافي إدارة الموارد البشرية تعيين أفراد يهتمون بمتابعة هذا المشروع فقط خاصة مع تحديد شبكة توزيع المياه مع توفير التدريب للأفراد العاملين على تشغيل الشبكات "Opérateur des réseaux" على التحكم في شبكات عن بعد(الكترونية) في المستقبل وخاصة مع التعليمات الجديدة الصادرة عن المديرية العامة والتي تضمنت إجراءات أتمتة المصالح (l'informatisations des services) وأيضا تدريب مشغل محطة الضخ Opérateur de station de pompage على التحكم عن بعد في المضخات لإنجاح مشروع التسيير عن بعد Télé gestion.

في مجال إدارة المسار المهني :

- بناء جسور عبور من مهنة لأخرى حالا ومستقبلا توضح طريقة انتقال العامل من مهنة لأخرى خاصة أنه ما يميز المؤسسة أن معظم المصالح يعمل أفرادها في قسم واحد تتقابل فيه المكاتب ويعمل التقنيين دائما في فرق.
- توضيح مجالات الحركة الممكنة بين المهن من خلال إعطاء العمال رؤية واضحة عن ذلك برسومات بيانية(مخطط المسار المهني).
- تفعيل بطاقة المهن لتسهيل الاتصال بين العمال
- خلق أدوات للاعتراف بالخبرة المهنية و منح شهادات لتشجيع العمال على اكتساب مهارات جديدة من إعداد بطاقات تقييم ذاتي تتضمن معايير موضوعية و توزيعها على العمال ليعملوا على تقييم أنفسهم .

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

- أبو القاسم حمدي . (2004) . تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

- إبراهيم العيسوي . (2001) . "الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020"، منشورات مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، <http://acpss.ahram.org.eg/ahram>

- ثابتي الحبيب . (2012) . "تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف"، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، جامعة معسكر

- سعد الدين إبراهيم و آخرون . (1982) . صور المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.

المراجع باللغات الأجنبية :

- Boyer L, Scouarnec A . (2009). « **La Prospective des métiers** », Colombelles, Edition EMS-Management et société, France.
- Boyer, L. et Scouarnec, A. (2005). « **L'observatoire des métiers Concepts et pratiques** », Editions EMS-Management et société, France.
- Christine Afriat et Catherine Gay et Fabienne Maillard . (2005). **qualifications et prospective**,.....
- Cécile Dejoux . (2001). « **Les compétences au cœur de l'entreprise** », éd. d'organisation, France.
- CNPF. (1998). **Actes des journées internationales de la formation (Objectifs Compétences)**, Deauville, Tome1
- Zarifian, (1999). "**Objectif Compétence :pour une nouvelle logique**" éd. Liaisons, France.