

تطبيق استشراف المهن لتطوير كفاءات الأفراد

أمينة سماش* ، الحبيب ثابتي**

الإرسال: 2018/10/08

القبول: 2018/10/29

ملخص:

تهدف دراستنا إلى توقع الأهداف، المهام، المعارف والكفاءات المستقبلية لمهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" بمؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق منهجية استشراف المهن واقتراح توصيات لتطوير كفاءات الأفراد شاغلي هذه المهنة. ففي خضم التحولات التي مست هذه المهنة يتوقع الأفراد شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" تغير وتطور المهنة نحو مهام جديدة وكفاءات جديدة وهذا ما يدفع المؤسسة لبذل جهود أكبر وتوفير الإمكانيات اللازمة لمواكبة هذه التطورات.

الكلمات المفتاحية: استشراف المهن، تطوير المعارف و الكفاءات، مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون"

تصنيف JEL : M12

Apply prospective trades to develop individual skills

Abstract:

Our study aims to anticipate the tasks, knowledge and future skills of the "Sales" and "customer relations" businesses within the Algerian Telecommunications Company by applying a functional forecasting methodology and by proposing recommendations to develop the efficiency of the occupants of these trades. At the heart of the changes in these professions, professionals in the sales and customer relations sectors should evolve towards new tasks and new skills. This is why the Company is making greater efforts and providing the necessary resources to cope with these developments.

keywords: Prospective trades, development of knowledge and skills, sales and customer relations.

JEL : M12

* دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، aminagrh29@yahoo.fr

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

مقدمة:

يرى (Peretti,2016,p 03) "أن المحافظة باستمرار على الكفاية النوعية والكمية للتوظيف تتطلب منهج ديناميكي، يقظة تكنولوجية، متابعة القابلية للاستخدام لكل فرد، التسيير التوقعي، وجهد دائم لتأهيل وإعادة تأهيل الأفراد"، و حسب (Dejoux & Thevenet,2010, p62) فإن " المؤسسات تبحث عن المعاونين القادرين على التكيف مع تطور المهنة، مع ظهور التكنولوجيا الجديدة ومع لا تأكد المحيط. والقادرين على إثبات قدرات جديدة مثل المبادرة والعمل التعاوني..."

لهذا تعمل المؤسسات على توقع التغيرات التي تؤثر على نشاطها ومهنتها وتسعى لاستشراف المعارف والكفاءات المستقبلية بهدف تطوير كفاءات عمالها لضمان التكيف مع هذه التحولات. فاستشراف المهنة والكفاءات وإعداد المدونات المرجعية للمهنة والوظائف والكفاءات ضروري في خضم التغير السريع الذي يعصف بالمؤسسات، فهي بمثابة الأدوات التي تدعم وتساعد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وفي هذا الإطار يهتم بحثنا هذا بمنهجية استشراف المهنة التي تعتبر أداة ضرورية لأنها تهدف إلى متابعة تطور المهنة الحالية وتوقع المهنة المستقبلية بالتركيز على محتواها من الأهداف، النشاطات، المسؤوليات والكفاءات، هذه المنهجية اقترحت من طرف Boyer & Scouarnec سنة 2002 حيث تم تطبيقها في العديد من الدراسات الاستشرافية للمهنة، ثم جمعت في كتابهما "L'observatoire des métiers". وقد حاولنا تطبيق منهجية استشراف المهنة لتوقع محتوى مهنة "البيع و العلاقات مع الزبون" بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاستعانة بالمدونة المرجعية لمهنة المؤسسة وبطاقات المناصب وكذلك بالمدونة المرجعية التي أعدها مرصد مهنة الاتصالات بفرنسا نظرا لتقارب السياقين الفرنسي و الجزائري، من أجل إعداد الاستبيان الذي يحتوي على المهام، الأهداف والمعارف والكفاءات الحالية والمستقبلية لمهنة "التسويق" وذلك لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج والإجابة عن إشكالتنا الرئيسية التالية:

ما هي التحولات المستقبلية المتوقعة في محتوى (مهام، أهداف، معارف وكفاءات) مهنة "البيع والعلاقات مع الزبون"؟ وهل الممارسات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية لمعسكر - في مجال تطوير الكفاءات تتوجه نحو تطوير معارف وكفاءات الأفراد شاغلي هذه المهنة لمواكبة التحولات المستقبلية؟

لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الفرضيات التالية:

- تتوجه مهنة البيع و العلاقات مع الزبون نحو مهام، أهداف، معارف و كفاءات جديدة
- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية لمعسكر - على تطوير معارف و كفاءات أفرادها بالتركيز على التدريب المستمر .

1- الدراسات السابقة:

1-1- دراسة Marc Zune، 2001: بعنوان «Les métiers des NTIC la pénurie des informaticiens et les conséquences en matière de gestion des compétences»

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على حيوية المهن المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفهم المنطق المهني الجديد بالموازاة مع ظهور النشاطات الجديدة في مناخ يتحدى المبادئ التقليدية للعمل مثل العمل بدوام كامل وغير محدد المدة ومع صاحب عمل واحد والتدريب النابع من المبادرات الفردية مدى الحياة. من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- المهن المرتبطة ب TIC تتوجه نحو العمل المرن
- انتشار منطق الكفاءة على منطق التأهيل
- تأثر حجم العمالة بالتطورات الاقتصادية

1-2- دراسة: Yanet Zahir et Scouarnec Aline بعنوان " Enquête sur l'avenir des métiers " et des compétences actuels en France 2002-2003

هدف الباحثان إلى تسليط الضوء على ضرورة العمل بمقاربة التسيير بالكفاءات، كما توصلنا للنتائج التالية:

- تحليل المحيط عن طريق الخبر الفاعل عامل محرك للتسيير بالكفاءات إلى حد ما.
- المفهوم الجديد للتسيير بالكفاءات أكثر ملائمة للهدف المتمثل في التكيف مع الاحتياجات / الموارد.
- تطوير المشاريع يتضمن تطوير الكفاءات عند الأفراد ومنح الاستقلالية وإعطاء المسؤولية للعامل لتحقيق أهداف فرق المشاريع، لذلك فإن التدريب مطلوب لتطوير هذه القدرات عند الأفراد فقد أثبتت الدراسة أنه من الصعب العثور على أفراد مستعدين لتحمل المسؤولية فهناك ضرورة للتفكير في ظروف العمل لإحداث تغيير في سلوك الفرد.
- الكفاءات الإدارية تزداد أهمية مما يتطلب تدريب الأفراد على الاتصال الداخلي، المقابلة السنوية، إدارة الفريق التي تتطلب كفاءات أكثر تحديدا في الواقع في مجال الاتصال وتقييم الأفراد. كما تبين من خلال الدراسة أن: منظمة الغد هي منظمة المشاريع وهذا يتطلب:

- تطوير التدريب في مجال إدارة المشاريع: 100 % من الخبراء موافقين عليه
- تطوير الاستقلالية والمسؤولية: 100 % من الخبراء موافقين عليه
- تطوير القدرات في العمل الجماعي ((esprit d'équipe): 95 % من الخبراء موافقين عليه
- وجود منهج نظامي لتحقيق الغاية من المنصب: 95% من الخبراء موافقين عليه.

1-3- دراسة Michel Bergadaà & Samad Laaroussi، 2005: بعنوان «Le métier de vendeur»

هدفت هذه الدراسة لفهم تحولات مهنة البائع من وجه نظر الخبراء (الباعين) من خلال تحليل محتوى العمل التجاري في أكبر المؤسسات الأوروبية (Hewlett-Packard، Nestlé، Baume & Mercier Caterpillar، Fiat) بالتركيز على المواضيع التالية: مكانة البيع في المؤسسة، تغيرات وظيفة البيع، التحولات الثقافية، التحولات التي مست الفرد البائع. كما بينت هذه الدراسة أن البيع يتوجه نحو وظيفة التسيير حيث يكون

دور البائع واسع ومتنوع ويتمتع بالحكم الذاتي وهامش من الحرية في التنفيذ، يجعله يكتسب كفاءات واسعة ويتحكم في مختلف أنظمة التسيير والتكنولوجيا الجديدة وتقنيات الاتصال.

فالبائع يسير على المدى القصير وأهدافه تحدد شهريا أو فصليا وبالموازاة يطلب منهم بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء للحفاظ على وفائهم للمؤسسة، هذا الضغط الزمني المزدوج، قصير المدى في تحقيق أهداف البيع وطويل المدى لضمان وفاء العميل ممل ويسبب استياء البائع في بعض الأحيان. أشارت الدراسة أيضا إلى انخفاض عدد البائعين في السنوات الأخيرة وأصبح لزاما عليهم التحول إلى مسيرين أو ترك العمل وممارسة كفاءاتهم في سياق آخر.

4-1- دراسة Sophie Bernard, 2005: بعنوان «Le métier de caissière déqualification ou déplacement des compétences ? »

هدفت الدراسة إلى تحليل وقت الصرافين بمعناه الواسع أي تنظيم وقت العمل، وتيرة العمل، الخبرة و ربط ذلك بموضوع الكفاءات من خلال التركيز على دراسة التحولات الزمنية وتأثيرها على كفاءات الصرافين على مستوى قطاع التجزئة. تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة حول السؤال الجوهرى التالي: هل التحولات الزمنية تولد مؤهلات لدى الصرافين في الواقع كما نسمع؟ أم أنها تحدث تحول في المهنة ومستوى الكفاءات؟ اعتمد الباحث على أسلوب الملاحظة بالمشاركة وإجراء مقابلات شبه مباشرة لدراسة تحولات قطاع التجزئة حيث توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- الوقت ضروري ومهم في عمل وتسيير قطاع التجزئة.
- هناك تكثيف وتفتيت لوقت عمل الصرافين.
- ليس هناك اندثار أو زوال وإنما تحول في كفاءات الصرافين على مستوى القطاع مما دفع الصرافين لتطوير كفاءاتهم لضمان التدفق السلس لسلع وخدمات الزبون.
- هناك تجاهل للكفاءات المسماة الكفاءات المندمجة (incorporées) والناجمة عن الممارسة والخبرة.
- أرباب العمل يترجمون المعارف العملية التي يكتسبها الأفراد إلى صفات شخصية، أخلاقية ونفسية أو إلى كفاءات مهنية.
- كما تشير الدراسة إلى بروز ما يعرف بالجاهزية (disponibilité) في الاجتهاد، الالتزام بالمواعيد، القوة النفسية، العطف، الصدق، الحماس وحب التجارة لدى الأفراد.

2- استشراف المهنة:

1-2- تعريف استشراف المهنة:

يعرف (Boyer & Scouarnec, 2005, p 23) استشراف المهنة بأنه: "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 الخبراء لتحليل المهنة ومعرفة المصير الممكن لها، إذ أنه يتضمن التفكير في المهنة الفردية وفي تنظيم العمل، ويمكن القول بأن استشراف المهنة يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي. فمن وجهة نظر Boyer & Scouarnec، فإن "استشراف المهنة يربط مصير المنظمة بالفرد".

ويرى (Valéry Michaux, 2010, p 452) أن " استشراف المهن مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال..." نقلا عن (د. ثابتي الحبيب وآخرون 2017، ص 290)

إذ تكمن أهمية منهج استشراف المهن في تسيير الموارد البشرية، حسب فريق (Prométhée, 2005) للمفوضية العامة للتخطيط ومراسد المهن والمؤهلات بفرنسا فيما يلي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد
- توقع احتياجات تحديد البد العاملة مثل احتياجات التدريب

2-2- مراحل استشراف المهن:

إن منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف Boyer & Scouarnec، والمعتمدة في العديد من الأبحاث والدراسات حول مستقبل المهن والتي اقترحت في كتابيهما «L'observatoire des métiers: concepts et pratique» و «La prospective des métiers» من أبرز المناهج وأكثرها استخداما.

حيث تعتبر هذه الطريقة منهجية للتحقيق الاستشرافي، مستوحاة من طريقة دلفي Delphi التي تعتمد على آراء الخبراء-الفاعلين لتحديد مستقبل المهن والكفاءات.

فهذه المنهجية تتميز بالمرونة التي تساعد على تطبيقها في الميدان مع ضمان عمق وموضوعية النتائج، إذ تضم هذه الطريقة أربع مراحل رئيسية (Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2009, p 136, 137):

أ- مرحلة فهم سياق الموضوع L'appréhension contextuelle

تعد هذه المرحلة أول خطوة في PM استشراف المهن، وتمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل Synthèse يشرح مختلف المفاهيم ويبرز المعالم الرئيسية للإشكالية والهدف من الدراسة، كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء-الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات والذين سيقدمون آرائهم ويجيبون على مختلف الأسئلة و الاستفسارات.

بعد تحديد قائمة الخبراء تعقد معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا لجمع المعلومات الأولية حول الإشكالية والتي تمثل الأرضية التي ستنتقل منها الدراسة، تحدد أسئلة المقابلة على ضوء العرض النظري الذي تم إعداده من قبل وتركز على العناصر التالية:

- التحويلات الخارجية: ما هي أهم التحولات التي ستشهدتها البيئة الخارجية لمؤسستكم (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية أو تشريعية) و التي سوف يكون لها تأثير على مؤسستكم و مهنكم؟

- التحولات الداخلية: ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الداخلية لمؤسستكم والتي سيكون لها تأثير على مؤسستكم ومهنتكم؟ هذه التحولات قد تكون طبيعتها (اقتصادية، تشريعية، تكنولوجية، اجتماعية أو تنظيمية).
- التغيير: ما هي التغييرات التي سوف تحدثها هذه التحولات (الخارجية أو الداخلية) على مستوى مؤسستكم ومهنتكم؟ من حيث الأنشطة، الكفاءات، التكوين... إلخ).

ب- مرحلة قبل الصياغة Pré-formalisation

هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة و إعداد خلاصة شاملة Synthèse من طرف المنظمين (القائمين على الدراسة) ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع آراءهم الشخصية و تقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح بمرور كل الاتجاهات و التحولات المستقبلية للمهنة، و على ضوء هذه الخلاصة يجرى استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية و يرسل الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه، تجمع إجابات الاستبيان و يتم تحليلها و إعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للاطلاع عليها و إبداء ملاحظاتهم.

ت- مرحلة الصياغة Construction

في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الاستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، و يعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات، تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل و تقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقييم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل و تقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات و الحلول، و تعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين و القائمين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء-الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

ث- مرحلة المصادقة Validation

بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لاعتماد قرارات المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء. هذه الخلاصة تستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لدعم الاتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة. كما يقترح Boyer و Scouarnec مرحلة إضافية لتقييم و تطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد استبيان مفصل حول النموذج و إرساله إلى عينة من الخبراء يتم اختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج و تقديم اقتراحاتهم لتطوير النموذج وهي مرحلة استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي للمهن.

3- تعريف بمهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" في قطاع الاتصالات:

مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" هي مهنة تجارية تضم مجموعة من الوظائف، فحسب (Gabrielle Blanchout,2006) "تعتبر المهن التجارية في قطاع الاتصالات مهن تقنية، فنصف الموظفين في قطاع الاتصالات

يشغلون المهن التجارية. فدور المهن التجارية هي التي تصنع الفارق بين المؤسسات في السوق من خلال تلبية طلبات عملاءها بسرعة وبشكل جيد في خضم التطور التكنولوجي المتسارع" وهي كالتالي:

مهندس تقني تجاري Ingénieur Technico-Commercial :

يتدخل قبل البيع أو بعد البيع، ويسمى متابع الأعمال "suivi d'affaires" أو مهندس المشروع "Ingénieur de projet" أو الرئيس التنفيذي للحسابات "Responsable opérationnel de comptes" أو تقني التدخل مع العميل "Technicien d'intervention client". يقوم المهندس التقني التجاري بالتفاوض مع العملاء من جهة والفرق التجارية حول عروض المؤسسة من منتجات وخدمات. يعطي للفرق التجارية تقرير تقني حول كل منتج أو خدمة والسناريوهات المحتملة للتعامل مع العملاء والأسعار المختلفة. يتابع عملية البيع عبر الهاتف أو الانترنت أو في الميدان فهو يسعى إلى تطبيق نظام لاسترجاع المعلومات بانتظام حول العميل والمنتج أو الخدمة لإعداد التقارير وإيجاد حلول للمشاكل وأخذ رؤية عامة حول استراتيجيات العملاء.

المهندس التجاري للحسابات الكبيرة: **Ingénieur Commercial Grands Comptes** هو رئيس الاتصالات والعلاقات مع العملاء ويسمى أيضا مهندس الأعمال "Ingénieure d'affaires" أو رئيس تطوير رقم الأعمال في منطقة معينة اقتصادية أو جغرافية "Responsables du développement du chiffres d'affaires" يقوم بالتفاوض حول العقود على المستوى الوطني من الناحية القانونية والمالية... الخ استجابة لطلبات العملاء، إذ يعبر عون تواصل بين الوحدة التي يعمل بها والمديرية العامة، يتابع سلسلة الأعمال لوضع برنامج تقني تجاري على مستوى المنطقة يضمن من خلاله للعملاء جودة الخدمات. كما يقوم بالتواصل الجيد مع العملاء لتحديد احتياجاته وتوقع العروض الجديدة ووضع استراتيجية بالتعاون مع مختلف الأقسام: المالي، التجاري، التقني، التسويق والاتصالات.

مهندس تجاري Ingénieur commercial :

يسمى أيضا رئيس الحسابات المفتاحية "Responsables comptes-clés" أو رئيس قطاع "Responsables de secteur" هو المسؤول على تطوير وتسيير محفظة العملاء في منطقة أو سوق معين. يقوم بعمليات البيع المباشر. من مهامه تدريب وتوجيه فرق البيع على مستوى نقاط البيع، تحليل النتائج وتحديد محاور التطوير و اطلاق العروض الترويجية.

المسير الإداري للمبيعات Gestionnaire administration des ventes

يسمى مسير الطلبات Gestionnaire commandes ، مسير المشتريات Gestionnaire approvisionnement، مستشار التوزيع Conseiller pour distribution ، مساعد تجاري Assistant commercial. مختص بتلبية احتياجات العملاء من حيث حجم ووقت توفير المنتجات. من مهامه تقييم احتياجات العملاء وإعداد برنامج المشتريات، مراقبة وضبط المخزونات.

مستشار العملاء على مستوى نقاط التوزيع: Conseiller clientèle en point de distribution :

يسمى أيضا بائع محترف Vendeur professionnel ، مسؤول العلاقات مع العملاء Chargé de relation client ، مهمته الأساسية البيع وتحسين خدمة العملاء وضمان وفاءهم.

مستشار العملاء عن بعد: Conseiller clientèle à distance

يسمى أيضا مستشار عن بعد Téléconseillers ، يقوم بحل كل المشاكل التي تواجه العملاء حول استخدام المنتجات والخدمات. من مهامه الإجابة على كل أسئلة العملاء وتوفير المعلومات لهم عبر الهاتف.

4- الدراسة الميدانية لمهنة " البيع والعلاقات مع الزبون " بالمديرية العمليانية لمؤسسة اتصالات الجزائر معسكر: 1-3- منهجية الدراسة:

اتبعنا مراحل منهجية استشراف المهن في دراستنا الميدانية لاستشراف محتوى مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" على مستوى المديرية العمليانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية معسكر إذ نحاول فيما يلي شرح هذه المراحل بالتفصيل:

1- مرحلة فهم السياق: قمنا في هذه المرحلة بالبحث والاطلاع على الدراسات الاستشرافية السابقة لمهن الاتصالات لمعرفة المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، إذ لم نجد أي دراسة عربية أو محلية حول الموضوع. لهذا قمنا بالاعتماد على المدونة المرجعية لمهن المؤسسة في اختيار وتحديد محتوى مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" . كما حددنا الفاعلين شاغلي هذه المهنة كعينة مستهدفة للتوزيع الاستبيان

2- مرحلة قبل الصياغة: قمنا في هذه المرحلة بتصميم الاستبيان (الملحق رقم 01) بالاعتماد على المدونة المرجعية لمهن المؤسسة التي تضمنت أهداف الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لشغلها و لم نجد فيها الكفاءات الحالية أو المطلوبة مستقبلا، وكذلك بطاقات المناصب التي تسلم للموظف عند تعيينه حيث لم نجد فيها الكفاءات و لا النشاطات بالتفصيل و إنما المهام العامة للوظيفة في إطار القسم التابعة له. لهذا اعتمدنا على المدونة المرجعية التي أعدها مرصد استشراف مهن الاتصالات بفرنسا لتقارب السياق الجزائري بالسياق الفرنسي من أجل تحديد المعارف والكفاءات الحالية و المستقبلية للمهنة التي نحن بصدد دراستها بعد القراءة و التمحيص الجيد لمحتواها، أما فيما يخص فقرات الاستبيان حول تطوير الكفاءات، لم نجد أي دراسة لاستشراف المهن تربط بين استشراف محتوى المهن و كيفية تطوير الكفاءات لذا اجتهدنا في إعداد الاستبيان من خلال البحث و الاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع تطوير الكفاءات و التدريب بشكل خاص بهدف اقتراح توصيات لتطوير معارف و كفاءات شاغلي المهنة التي نحن بصدد دراستها.

كما قمنا بتحكيم المقابلة والاستبيان من طرف أساتذة وباحثين في مجال إدارة الأفراد والمنظمات وبعض شاغلي المهن المعنية بالدراسة وتوزيعه على عينة تجريبية لاختبار صدق وثبات الاستبيان.

3- مرحلة البناء: في هذه المرحلة بدأنا بمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها بعد توزيع الاستبيان حيث قمنا باستخدام برنامج ال Spss و ال Excel بهدف:

- تحديد الأهداف، المهام، المعارف والكفاءات الحالية
 - توقع الأهداف، المهام، المعارف والكفاءات المستقبلية
 - تحليل عملية التدريب من حيث نسبة مشاركة الأفراد، محتوى الراج، نوع التدريب وأهداف الأفراد وتفضيلاتهم.
- 4- مرحلة المصادقة:** في هذه المرحلة قمنا باقتراح بطاقات مهن حددنا فيها الأهداف، المهام، المعارف النظرية والعملية المستقبلية المتوقعة، ثم اقترحنا بعض التوصيات المرتبطة بتطوير الكفاءات.

3-2- ثبات وصدق الاستبيان:

للتعرف على مدى ترابط الأسئلة ومدى صلاحية الاستبيان المصمم خصيصا لدراسة مهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.87) وهذا يعني أن معامل الثبات جيد و لمعرفة صدق الاستبيان قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ حيث وجدناه يساوي (0.93) و الجدول الموالي يوضح الثبات العام للاستبيان و محاوره:

الجدول (24): قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحاور	الفقرات	ألفا كرونباخ
الاستشراف	58	0.89
تطوير الكفاءات	6	0.68

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spssV20

بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 87.4 % وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب جدا لاستكمال البحث، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين 68% إلى 89.3% إذ تعتبر معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة، وهذا يدل أن للمتغيرات درجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وبهذا يمكن التأكد من ثبات الاستبيان، و صلاحيته في تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

3-3- وصف خصائص عينة شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون":

الجدول (01): توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	56.7	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	26.9
	أنثى	43.3		من 5 إلى 10 سنوات	40.3
المجموع		100		من 11 إلى 15 سنة	14.9
	أقل من 29 سنة	20.9		من 16 إلى 20 سنة	10.4
	30-39 سنة	59.7		أكثر من 21 سنة	7.5
	40-50 سنة	19.4		المجموع	100

السن	أكثر من 50 سنة	00	المستوى	إطار	53.7
المجموع	100	100	الوظيفي	عون تحكم	25.4
	6.0	6.0		عون تنفيذ	20.9
المؤهل العلمي	شهادة تكوين مهني	13.4	المجموع	100	100
	شهادة البكالوريا فأقل	10.4			
	تقني في الإعلام الآلي	10.4			
	شهادة الدراسات التطبيقية DUA	52.2			
	ليسانس	00			
	مهندس دولة	7.5			
	دراسات عليا	100			
المجموع	100				

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spssV20

يتضح من الجدول أن 56.7% من الأفراد شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" هم من الذكور، وما نسبته 43.3% هم من الإناث و هذا يشير إلى تنوع من حيث الجنس في هذه المهنة و هذا ملائم جدا لطبيعة أهداف و مهام هذه المهنة ، كما أن 59.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة، و نسبة 20.9% تقل أعمارهم عن 29 سنة إذ يتضح من خلال هذه النسب أن معظم شاغلي هذه المهنة هم من الشباب، كما نلاحظ أن كل أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية حيث كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس 52.2%، و ما نسبته 7.5% من أفراد العينة كان مستواهم دراسات عليا، و هذا يشير إلى أن المؤسسة ركزت على استقطاب و توظيف ذوي الشهادات الجامعية في هذه المهنة. أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية يتضح من الجدول أن ما نسبته 40.3% من الأفراد شاغلي مهنة البيع والعلاقات مع الزبون هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات و ما نسبته 14.9% لديهم خبرة تتراوح بين 11-15 سنة وهما الفئتان الغالبتان في الدراسة، حيث يضيفي هذا مصداقية لاتجاه إجابات العينة، كما يمكن أن نفسر هذا بأن المؤسسة بدأت في السنوات الأخيرة بتوسيع نشاطها و الاهتمام بالزبون مما دفعها إلى فتح نقاط بيع و مناصب جديدة. كما نلاحظ أن نسبة 53.7% هم من الإطارات و ذلك لأن معظمهم من حاملي الشهادات الجامعية، وما نسبته 25.4% تمثل نسبة أعوان التحكم، و أخيرا نسبة 20.9% تمثل فئة أعوان التنفيذ.

3-4- اتجاه إجابات العينة حول محتوى مهنة البيع والعلاقات مع الزبون:

نحاول في هذا الجزء من التحليل أن نحدد اتجاه إجابات أفراد شاغلي المهنة بناء على المتوسط الحسابي. وبما أننا اعتمدنا على الدراسة الاستشرافية لمهن الاتصالات بفرنسا والمدونة المرجعية للمهن والكفاءات بالمؤسسة في اقتراح الأهداف والمهام والمعارف

النظرية والعملية كما هو موضح في الاستبيان (الملحق رقم 01)، سنعبر الإجابات التي تتجه نحو الموافق تشير للمحتوى الحالي والمتوقع مستقبلا والإجابات التي تتجه نحو غير الموافق تؤكد على المحتوى الذي نتوقعه مستقبلا للمهنة.

الجدول (02): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول أهداف مهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	المساهمة في تحقيق الأهداف التجارية	1.88	0.32	88.1	11.9
02	ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء	1.85	0.35	85.1	14.9
03	زيادة حجم المبيعات	1.69	0.46	68.7	31.3
04	تطوير البيع لكسب رضا العملاء	1.42	0.49	41.8	58.2
05	ضمان التحكم في الأداء الكمي و الكيفي	1.46	0.50	46.3	53.7
06	لدي أهداف أخرى	1.39	0.49	38.8	61.2

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spssV20

يتضح من خلال الجدول أن شاغلي مهنة البيع والعلاقات مع الزبون يتوافقون حول الأهداف الثلاثة الأولى والمتمثلة في " المساهمة في تحقيق الأهداف التجارية"، " ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء" و " زيادة حجم المبيعات" حيث تراوح متوسط إجاباتهم بين 1.69 و 1.88 لذا يمكن اعتبارها أهدافا حالية ومستقبلية. أما الهدفين المتمثلين في "تطوير البيع لكسب رضا العملاء" و "ضمان التحكم في الأداء الكمي والكيفي" قدر متوسط كل منهما ب 1.42 و 1.46 على الترتيب أي أن إجابات الأفراد تتجه نحو غير الموافق و بالتالي نتوقع أن يكون هدفان مستقبليان.

الجدول (03): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول مهام مهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	تأطير الأعوان	1.31	0.46	31.3	68.7
02	التنسيق بين فرق البيع والعلاقات مع الزبون	1.37	0.48	37.3	62.7
03	تسيير الفرق التقنية من أجل معالجة الأعطال	1.12	0.32	11.9	88.1
04	تحليل احتياجات العملاء وتوفيرها	1.30	0.46	29.9	70.1
05	توجيه ونصح الزبائن حول المنتجات والخدمات التجارية	1.57	0.49	56.7	43.3
06	استقبال واستلام وتسجيل الإيصالات	1.42	0.49	41.8	58.2
07	استقبال وتحليل و معالجة شكاوى الزبائن	1.51	0.50	50.7	49.3
08	تقديم المساعدة التقنية للزبائن	1.31	0.46	31.3	68.7
09	استقبال مكالمات الزبائن وتوفير المعلومات لهم وتلبية	1.45	0.50	44.8	55.2

احتياجاتهم					
10	متابعة طلبات الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم	1.51	0.50	50.7	49.3
11	إنجاز دراسات كمية وكيفية مرتبطة بطلب و سلوك الزبون لتطوير منتجات و عروض جديدة	1.21	0.41	20.9	79.1
12	تحديد المؤسسات الجديدة من أجل التركيبات الجديدة	1.18	0.38	17.9	82.1
13	لدي مهام أخرى	1.27	0.44	26.9	73.1

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق الأفراد شاغلي المهنة حول المهام التالية: " توجيه ونصح الزبائن حول المنتجات والخدمات التجارية"، " استقبال وتحليل ومعالجة شكاوى الزبائن" و " متابعة طلبات الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم" حيث قدر متوسط إجابات الأفراد ب 1.57، 1.51 و 1.51 على الترتيب لهذا يمكن اعتبارها مهام حالية ومستقبلية. في حين تراوح متوسط إجابات الأفراد شاغلي مهنة التسويق حول المهام المتبقية بين 1.12 و 1.45 أي أنها تتجه نحو غير الموافق و بالتالي نتوقع أن تكون مهام مستقبلية.

الجدول (04): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول المعارف النظرية لمهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة	1.90	0.30	89.6	10.4
02	معرفة بأهداف وتوجهات المؤسسة	1.63	0.48	62.7	37.3
03	معرفة بتنظيم المؤسسة ومهنتها	1.61	0.49	61.2	38.8
04	معرفة بقواعد البيع والتوزيع في المؤسسة	1.66	0.47	65.7	34.3
05	معرفة بمجال تدخلي ومسؤولتي للتعاون مع الزملاء والشركاء	1.58	0.49	58.2	41.8
06	معرفة بمجموع الخدمات والمنتجات المعروضة	1.72	0.45	71.6	28.4
07	معرفة بالأدوات والقواعد التقنية الضرورية المرتبطة بالمنتجات والخدمات	1.46	0.50	46.3	53.7
08	معرفة بنظام معلومات البيع	1.36	0.50	35.8	64.2
09	معرفة بتقنيات التفاوض والبيع	1.42	0.52	41.8	58.2
10	معرفة بأدوات الإعلام الآلي	1.60	0.49	59.7	40.3
11	معرفة شبكات الاتصال (خصائصها التقنية، وظيفتها، معاييرها، طاقتها)	1.30	0.46	29.9	70.1
12	معرفة بمنهجية البحث عن المعلومات	1.16	0.37	16.4	83.6

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق الأفراد شاغلي المهنة نحو المعارف النظرية التالية: "معرفة بمنتجات و خدمات المؤسسة"، "معرفة بأهداف و توجهات المؤسسة"، "معرفة بتنظيم المؤسسة و مهنها"، "معرفة بقواعد البيع و التوزيع في المؤسسة"، "معرفة بمجال تدخل و مسؤوليتي بالتعاون مع الزملاء و الشركاء"، "معرفة بمجموع الخدمات و المنتجات المعروضة" و "معرفة بأدوات الإعلام الآلي" حيث تراوح متوسط إجابات العينة بين 1.60 و 1.90 و بالتالي فهي معارف نظرية حالية و مستقبلية. كما تراوح متوسط إجابات الأفراد حول المعارف النظرية المتبقية بين 1.16 و 1.40 أي أنها تتوجه نحو غير الموافق وبالتالي نتوقع أن تكون معارف نظرية مستقبلية.

الجدول (05): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول المعارف العملية لمهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	القدرة على تحليل المحيط العام (السوق، المنافسة، القوانين التشريعية...)	1.10	0.30	10.4	89.6
02	القدرة على تحليل ومعالجة المعلومات المعقدة	1.39	0.49	38.8	61.2
03	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بناء على تحليل الأرقام	1.42	0.49	41.8	58.2
04	القدرة على إعداد استراتيجيات	1.12	0.32	11.9	88.1
05	القدرة على تحليل السوق وإعداد مخطط التسويق	1.12	0.32	11.9	88.1
06	القدرة على مراقبة التسيير المالي	1.31	0.46	31.3	68.7
07	القدرة على تحليل الوثائق وإعداد تقارير وملخصات النشاطات	1.36	0.48	35.8	64.2
08	القدرة على تنظيم العلاقة التجارية مع مختلف الفاعلين	1.27	0.44	26.9	73.1
09	القدرة على إعداد الميزانية	1.42	0.49	41.8	58.2
10	القدرة على إعداد برنامج تجاري (تحديد الأهداف الكمية والكيفية)	1.21	0.41	20.9	79.1
11	القدرة على استقبال الزبون جيدا واستيعابه وجلب انتباهه	1.70	0.46	70.1	29.9
12	القدرة على سماع وفهم الزبون والتكيف معه أثناء الحوار	1.60	0.49	59.7	40.3
13	القدرة على تسيير العلاقة مع الزبون (أثناء البيع، ما بعد البيع...)	1.49	0.50	49.3	50.7
14	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات التكنولوجية	1.16	0.37	16.4	83.6
15	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للزبون	1.27	0.44	26.9	73.1

64.2	35.8	0.48	1.36	القدرة على تشخيص وتحليل معلومات الزبون	16
56.7	43.3	0.49	1.43	التحكم في أدوات تحليل الاستهلاك (دراسة الفواتير، لوحة القيادة، المعطيات المستخدمة في خدمات البيع)	17
68.7	31.3	0.46	1.31	القدرة على قيادة الفريق (قوة القرار، التأثير في الأفراد، تدريبهم و توجيه الفريق)	18
50.7	49.3	0.50	1.49	القدرة على العمل في فريق متنوع الكفاءات (روح الفريق، التفاعل، التعاون، التبادل)	19
49.3	50.7	0.50	1.51	القدرة على العمل بذاتية	20
67.2	32.8	0.47	1.33	أمتلك قوة الاقتراح والإبداع	21
52.2	47.8	0.50	1.48	أمتلك قوة الإقناع والبرهنة	22
71.6	28.4	0.45	1.28	القدرة على إدارة الصراع	23
35.8	64.2	0.48	1.64	القدرة على المثابرة	24
68.7	31.3	0.46	1.31	القدرة على الدبلوماسية	25
50.7	49.3	0.50	1.49	التحكم في تقنيات الاتصال الكتابي والشفوي (إعداد الوثائق، الرسوم البيانية، إجراء المقابلات...)	26
40.3	59.7	0.49	1.60	القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة	27

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spssV20

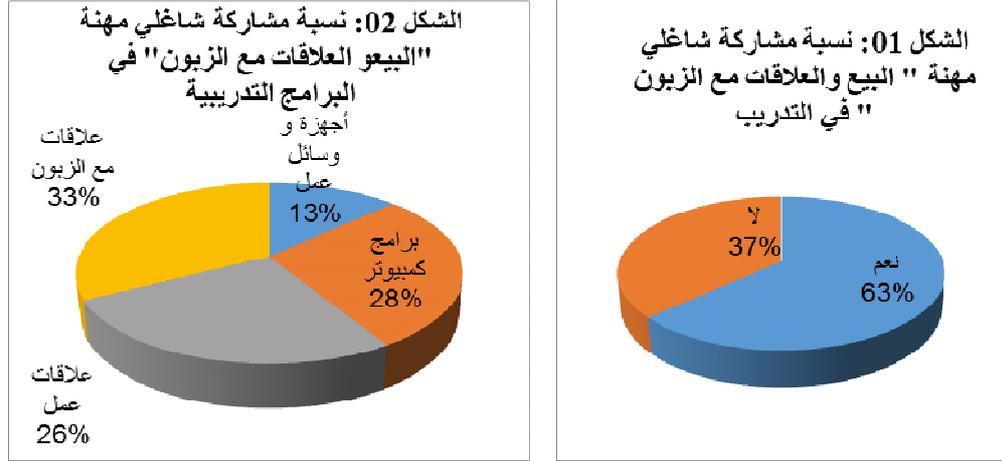
يتوافق الأفراد شاغلي المهنة حول خمسة معارف عملية تتمثل في: " القدرة على استقبال الزبون جيدا واستيعابه وجلب انتباهه"، " القدرة على المثابرة"، " القدرة على سماع وفهم الزبون والتكيف معه أثناء الحوار"، " القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة" و " القدرة على العمل بذاتية" حيث قدر متوسط إجابات الأفراد حولها ب: 1.60، 1.64، 1.70، 1.60 و 1.51 على الترتيب لذا نعتبرها معارف عملية حالية و مستقبلية. في حين تتوجه إجابات الأفراد حول المعارف العملية المتبقية نحو غير الموافق بمتوسط إجابات تراوح بين 1.10 و 1.49 لذا نتوقع أن تكون معارف عملية مستقبلية.

3-5- التوصيات المقترحة لتطوير كفاءات الأفراد شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" بمؤسسة

اتصالات الجزائر:

في إطار مواكبة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية معسكر- للتطورات التقنية و التكنولوجية و تلبية للطلبات المتزايدة للزبائن على خطوط الهاتف و الانترنت قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها و تبني هيكل تنظيمي جديد استحدثت فيه مناصب و وظائف جديدة، كما قامت بإدخال أجهزة و تقنيات و وسائل عمل و برامج كمبيوتر حديثة، الأمر الذي دفعها لاستقطاب حاملي الشهادات الجامعية و تكثيف الدورات التدريبية و التنوع في برامج التدريب و أساليبه حيث بلغت نسبة مشاركة شاغلي مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" ب 63% (شكل رقم 01) و هذا مقارنة بالعدد الإجمالي الذي يقدر ب 83 عامل إذ أن هذه النسبة غير كافية لمواكبة التطورات و التغيرات التي أحدثتها المؤسسة إذ لا بد لها من تدريب كل العمال لتطوير

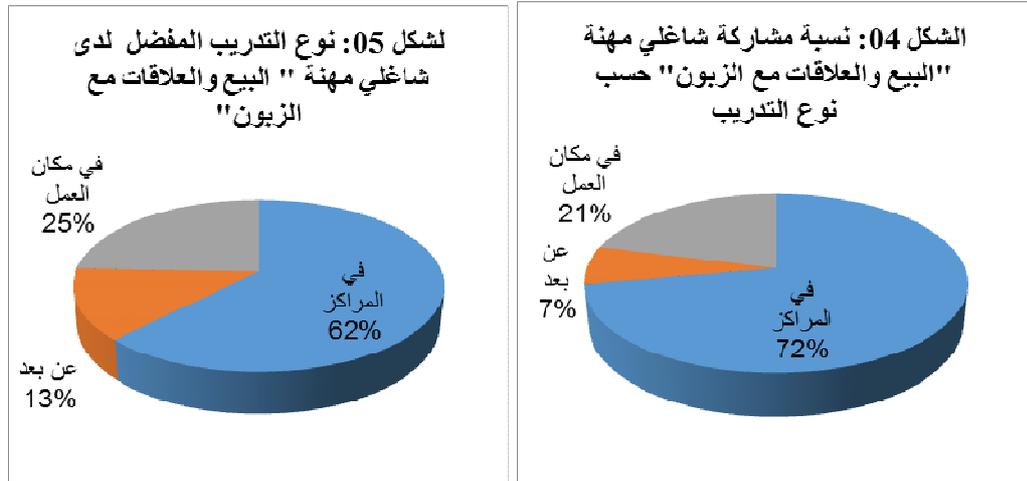
من كفاءاتهم و قدراتهم لتضمن التحول الحقيقي و الملموس. ونشير إلى أن كل الأفراد المشاركين في التدريب حضروا أكثر من برنامج تدريبي، حيث قدرت نسبة مشاركة الأفراد في برامج حول العلاقات مع الزبون ب 33 % وما نسبته 28% شاركوا في دورات تدريبية حول برامج كمبيوتر و ما نسبته 26 % شاركوا في برامج حول علاقات العمل (الشكل رقم 02) و هذا حسب طبيعة و خصوصية كل منصب و بالتالي فإن المؤسسة تسعى لتطوير قدرات أفرادها للتحكم الجيد في وضعيات العمل المختلفة في حضم التطورات التي أحدثتها.



المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج Excel

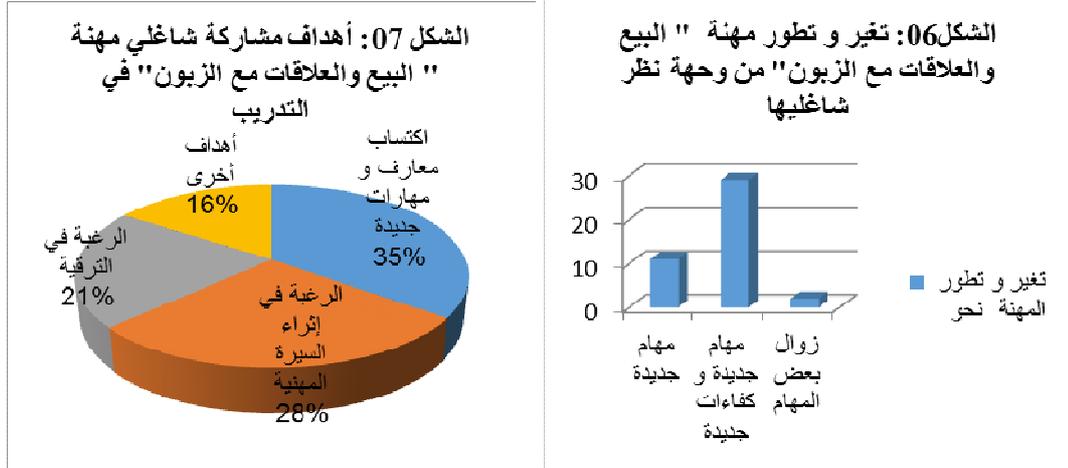
أما أساليب التدريب فقد كانت متنوعة، إذ بلغت نسبة الأفراد شاغلي مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" المستفيدين من أسلوب التدريب في المراكز ب 72% و نسبة المستفيدين من أسلوب التدريب في مكان العمل قدرت ب 21% (الشكل رقم 03) و هذا يشير إلى تنوع المؤسسة في أساليب التدريب رغم الفارق الكبير بين المستفيدين في كل نوع و نفس هذا بإمكانيات المؤسسة التي تركزها على التدريب في المراكز فقط، رغم أن طبيعة المهنة المعنية بالدراسة تحتاج لتدريب في مكان العمل لأنها مهنة تقنية تحتاج لأفراد ذوي معارف و كفاءات متنوعة لمواجهة وضعيات العمل المختلفة و حل المشاكل اليومية التي تواجههم. أما المستفيدين من أسلوب التدريب عن بعد بلغت نسبتهم 7% (الشكل رقم 04) حيث كان هذا النوع من التدريب الالكتروني موجه لرؤساء الأقسام ومديري الوكالات وقادة الفرق أي الفئة القيادية في المؤسسة وكان محتوى هذا التدريب حول تسيير ضغوط العمل، إدارة فرق العمل، تسيير العلاقة مع الزبون واللغات الأجنبية.

إن تركيز المؤسسة على أسلوب التدريب في المراكز و بذل كل الجهود و الإمكانيات لتوفير المكان والمستلزمات اللازمة لذلك جعل الأفراد شاغلي المهنة يفضلون هذا النوع من التدريب إذ بلغت نسبة أفراد العينة الذين يفضلون التدريب في المراكز 62% و يليه أسلوب التدريب في مكان العمل الذي بلغت نسبة تفضيله من طرف الأفراد المستفيدين منه ب 25% (الشكل رقم 05).



المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج Excel

و نشير إلى أن الأفراد شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" يتوقعون تطور المهنة نحو مهام جديدة و كفاءات جديدة (الشكل رقم 06) الأمر الذي يتطلب من المؤسسة بذل جهود أكبر في مجال التدريب و عدم الاكتفاء بالأساليب السالفة الذكر في تطوير الكفاءات و إنما الاعتماد على أساليب أخرى مثل التقييم الدوري للكفاءات و تتمين مكتسبات الخبرة المهنية، خاصة و أن معظم عاملها ذوي الشهادات الجامعية. كما ينبغي أن تحدد احتياجات الأفراد عند استحداث وظائف جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة مع اختيار المتدربين بعناية و حسب معايير معلنة و واضحة حتى يتمكن الأفراد من اكتساب المعارف و الكفاءات اللازمة لأداء المهام الجديدة. و نضيف أن من الخصائص المميزة لعينة الدراسة والتي أشرنا إليها سابقا أن معظم الأفراد من حاملي الشهادات الجامعية و من فئة الشباب، و هما خاصيتين مهمتين لنجاح المؤسسة في مشاريع التغيير و التطوير، و توحى هاتان الخاصيتان أن الأفراد لديهم القدرة على اكتساب معارف و كفاءات جديدة فهو الهدف الأساسي الذي أجمعت عليه نسبة 35% من شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون" و ذلك من خلال مشاركتهم في التدريب. كما يتميز أفراد العينة بالطموح فقد بلغت نسبة الموافقة على الهدف المتمثل في الرغبة في إثراء السيرة المهنية 28% في مهنة " التسويق" أما الرغبة في الترقية فقد بلغت نسبة الموافقة عليه 21% (الشكل رقم 07). و بناء على هذا يمكن القول أن إرادة و رغبة الأفراد المتوفرة تحتاج للتحفيز المادي و المعنوي الكافي مثل تخصيص منحة للأفراد الذين يسعون للتعلم و تطوير مؤهلاتهم و كفاءاتهم و أخذ المؤهلات و الكفاءات التي يحصلون عليها بعين الاعتبار في التقييم الدوري الذي يجب أن ينتقل من مرحلة التحسيد الشكلي الجامد إلى مرحلة التقييم الفعلي و البناء، و تطبيق هذا التقييم للكفاءات و المؤهلات على مستوى سياسة الترقية في سلم الدرجات أو المناصب، إضافة إلى ضرورة تبني نظام أجور عادل يجمع بين المؤهلات و الكفاءات و الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج Excel

خاتمة:

حاولنا في بحثنا هذا تسليط الضوء على موضوع مهم وحديث في أدبيات إدارة الموارد البشرية وهو استشراف المهن الذي يعتبر أداة أساسية في التسيير الاستراتيجي للمهن والوظائف والكفاءات كما ونوعا. حيث طبقنا منهجية استشراف المهن لنحدد المهام، الأهداف، المعارف العملية والنظرية لمهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" و اقتراح توصيات عملية في مجال التدريب الذي تبناه مؤسسة اتصالات الجزائر كأسلوب وحيد في تطوير كفاءات أفرادها و هذا غير كافي خاصة مع إدخالها لتكنولوجيا الجديدة و تطويرها للهيكلة التنظيمي الذي تم فيه استحداث مناصب جديدة، إضافة إلى أن الأفراد شاغلي مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" يتوقعون تغير و تطور المهنة نحو مهام و كفاءات جديدة تستلزم تبني أساليب حديثة لتطوير الكفاءات و عدم الاكتفاء بالتدريب فقط.

المراجع العربية:

- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، حسيني إسحاق، عرياش زينة، غزيل محمد مولود، لعلی نورية، لقام حنان، سماش أمينة، 2017، "مدخل إلى الهندسة الوظيفية"، دار صبحي للطباعة و النشر، غرداية، الجزائر

المراجع الأجنبية:

- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2009, « La prospective des métiers », Editions EMS
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2005, « L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques », Editions EMS
- Cécile Dejoux, 2010, Maurice Thévenet, « La gestion des talents : GRH d'après-crise », Dunod, Paris
- Gabrielle Blanchout-Busson, 2006, « Les Métiers des télécoms », L'étudiant
- Jean-Marie Peretti, 2016, « Gestion des ressources humaines », 21 édition, Vuibert

-
- Prométhée,2005,« Quelles prospectives pour les métiers de demain ? » ; étude prospective
 - Valéry Michaux,2010, « La prospective participative des métiers comme levier d'accompagnement du changement dans les démarche stratégiques de gestion de la relation client : une recherche exploratoire », dans le livre « Management et Métier : visions d'experts », en l'honneur de Luc Boyer, Edition EMS