

مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، معسكر

سماش أمينة*، بن حواء زهور**، ثابتي الحبيب***

habib_tabeti@hotmail.com

ملخص :

عالجت هذه الدراسة إشكالية مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال دراسة المهن التقنية بالمؤسسة؛ وذلك بالاعتماد على منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف (Boyer & Scouarnec, 2005)، حيث استخدمنا المقابلة المهيكلتة مع الفاعلين المعنيين وتحليل بطاقات المهن قيد الدراسة لجمع المعلومات، تم استنادنا على دراسة مرصد مهن الاتصالات بفرنسا (l'Observatoire des métiers des télécommunications, 2014) لاقتراح النشاطات والكفاءات المستقبلية للمهن، و في الختام أشارت نتائج الدراسة إلى أن منهجية استشراف المهن تسمح بتوقع النشاطات والكفاءات مما يساهم في عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة أي تحقيق الإبداع الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: استشراف المهن، الإبداع الوظيفي

Abstract :

The aim of this study is resolving the problem of contribution exploring careers in job creation in Algerian Communication Corporation, And depending on the methodology of exploring careers using a structured interview tool (Boyer & Scouarnec, 2005), And analysis of professions cards under study, It was also rely on the study of occupations Communications Observatory in French (2014) to determine future activities and competencies for careers . In conclusion, the results of the study indicated that the methodology exploring professions allow the expectation of activities and competencies which contributes to the development and application of new ideas in any organization achieve job creation.

Keywords: Exploring careers, Job creation.

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

** طالبة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، zhor1429@gmail.com

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

1. مقدمة:

تعيش المؤسسات في الحقبة الراهنة تحولات هامة من حيث نشاطها، بفعل تغيرات بيئية أبرزها التسارع التكنولوجي وتقلبات أذواق الزبون و غيرها. مما دفع المؤسسات للتفكير في مستقبل وظائفها و مسارات تحويل المنتج أو الخدمة والسعي نحو تحقيق الإبداع الوظيفي لضمان استمرارها من خلال تصميم مناصب عمل ملائمة لتوقعات العمال. فاهتمام المؤسسة بمستقبل نشاطها دليل على حيويتها و قابليتها للتطور، و في هذا الإطار توجه الباحثين نحو الاهتمام بموضوع استشراف المهن كمنهجية تسمح بـ "توقع 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" (Boyer & Scouarnec, 2005 , p 235).

حيث تضم هذه المنهجية أربع مراحل تبدأ بفهم السياق، إضفاء الطابع الرسمي ثم بناء السيناريو الممكن وقوعه وأخيرا المصادقة عليه، فهي المنهجية المعتمدة من طرف العديد من الباحثين و المرصدين في استشراف مستقبل المهن على مستوى المؤسسات و القطاعات. حيث تسعى هذه المنهجية للبحث حول العوامل المؤثرة على تطور المهن و كذا مستقبلها . وحتى تنجح مؤسسة اليوم في تصميم منصب عمل بلائم توقعات المورد البشري و يسمح له بالإبداع و تطبيق الأفكار الجديدة لا بد لها من تطبيق منهجية استشراف المهن . و لإبراز دور المنهجية و مساهمتها في تحقيق الإبداع الوظيفي تم طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي: كيف يساهم استشراف المهن في الإبداع الوظيفي من خلال توقع مستقبل المهن (النشاطات، الكفاءات)؟ و للإجابة عن هذا التساؤل اقترحنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H1: تسمح منهجية استشراف المهن بتوقع النشاطات والكفاءات لتحقيق الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة

الفرضيات الفرعية :

• h1: يوجد تحولات داخلية و خارجية تؤثر على نشاطات و كفاءات الفرد بالمؤسسة

• h2: يوجد نشاطات و كفاءات في طور التحول بالمؤسسة

• h3: يوجد نشاطات و كفاءات جديدة مطلوبة بالمؤسسة

2. الدراسات السابقة:

الباحث	عنوان الدراسة	المنهجية	النتائج
Yanet Zahir et Scouarnec 2003Aline	تحقيق حول المهن و الكفاءات الحالية بفرنسا 2002-2003	منهجية استشراف المهن التي تضم المراحل التالية: فهم السياق، قبل الرسمية، البناء، المصادقة	المفهوم الجديد للتسيير بالكفاءات أكثر ملائمة للهدف المتمثل في التكيف مع الاحتياجات/ الموارد
فريق « Prométhée 2005 »	"ما هو استشراف مهن الغد"	منهجية تضم المراحل التالية: البحث و التحليل عن عوامل التطور، التقييم و التحقق من صحة الفرضيات، إعداد السيناريوهات، تنظيم التوصيات و برنامج العمل	سياسة تسيير الأفراد تقليدية. التسيير التقديري للكفاءات في بداية مراحله. حركة اليد العاملة تسيير محليا. تكييف احتياجات التدريب مع احتياجات المؤسسات. تنفيذ مناهج التأهيل المهني أو تغيير المهن.
مرصد المهام و المهن 2011	" دراسة حول وظيفة الموارد البشرية"	منهجية استشراف المهن التي تضم المراحل التالية: فهم السياق، قبل الرسمية، البناء، المصادقة	تم تحقيق و تحديث سبعة بطاقات مهن نموذجية و اقترح ثمانية أخرى مرتبطة بوظيفة الموارد البشرية. إدارة الموارد البشرية تتطور نحو الموازنة بين الوظائف. إدارة الموارد البشرية تتطور نحو المزيد من الاستقلالية لمواجهة الإدارة المركزية.
مرصد الاتصالات 2006 مهن	" استشراف قطاع الاتصالات و نتائجه على المهن"	المرحلة الأولى : تحديد عوامل التطور التي من شأنها أن تؤثر على الأنشطة والمهارات في قطاع الاتصالات في الأفق	وصف المهن و تطور (أنشطة اليوم و غدا، وكفاءات اليوم و غدا) •تحديد ما يسمى بالمهن الحساسة

•تحديد المهن الجديدة	2007-2010 بالتركيز على تحديات القطاع المرحلة الثانية : تحديد هيكل المهن في الأفق 2007-2010 (وصف التحولات الممكنة)		
----------------------	--	--	--

3. استشراف المهن:

قبل التطرق لموضوع استشراف المهن لا بد من توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع و التي اعتمدنا عليها في تصميم و انجاز العمل الميداني و أهمها المهنة، أبعاد العمل

1.3 تعريف المهنة:

رغم الاهتمام المتنامي بالمهنة في نقاشات و أعمال الباحثين و الممارسين، إلا أن هذا المصطلح يعاني من غموض و لبس كما أشار كل من (Boyer et Scouarnec 2009,39): "غالبا ما ينظر إلى المهنة كمصطلح إسفنجي يقبل الكثير من المعاني" و نحاول عرض بعض التعاريف على سبيل تنوع وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم لمفهوم المهنة، حيث يوضح الجدول الموالي الخصائص المفتاحية لمصطلح المهنة و تشمل: الهوية المهنية الخاصة بالفرد و المؤسسة، و البعد التقني ، و مستوى معين من المعارف و الكفاءات.

الجدول رقم 02: تعريف المهنة

الكاتب	التعريف
Acquier Eyherabide ; 2005	صفة مميزة للفرد عند امتلاكه لمعرفة مفيدة في إطار الوسط المهني، و على أساس قاعدة مشتركة.
Boyer ;2002	بالمعنى الواسع، المهنة هي مجموعة المكتسبات من المعارف و المهارات المطبقة في تحويل منتج أو تقديم خدمة، في إطار تقنية مهيمنة يمكن أن تتطور.
Osty ; 2003	المهنة تلغي كل أشكال التمييز المتبعة، إلا من خلال هذه الصفات (المعارف المتخصصة، شكل المنظمة الاجتماعية، المكانة في التقسيم الاجتماعي للعمل، نوع القابلية الاجتماعية ، مدونة قواعد السلوك أو الأخلاق) أو الوظائف (إغلاق سوق العمل من خلال احتكار ممارسة نشاط معين، نقل قواعد الفن و معايير السلوك، الدفاع عن المصالح الجماعية و مراقبة نوعية العمل المنجز).
Louart ;2005	المهنة تلاحظ من نوع الخبرة (أو الأنشطة المطلوبة) في شكل جماعي موجه نحو تحقيق النتائج. و بعبارة أخرى عندما ندرس المهنة ندرجها في نموذج تعريفني (ما هي النتيجة

(؟) و نسندھا إلى عبارة التشغيل (و ما يتم استخدامه).	
كلمة تستخدم كل يوم بالتبادل مع المهنة أو العمل من أجل الحد من الهوية الاجتماعية للتمفصل مع الهوية المهنية	Piotet ; 2002
مجموع الوظائف في المنظمة، و التي تتميز بنفس الغايات و نفس القدر من التقنية	Sire ;1999

Source : Annabelle HULIN, « LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DUMÉTIER DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE » ; UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS thèse de doctorat ;27 avril 2010 ;p41

2.3. أبعاد العمل:

كما أشار Piotet ; 2002 أنه يمكن استخدام مصطلح العمل بالتبادل مع مصطلح المهنة بناء على هذا يمكننا الاعتماد في بحثنا على أهم أبعاد العمل التي ذكرها (Françoise Doppler ,2004) كأبعاد للمهنة وقد تم التركيز على الأبعاد التي تأثرت بالتحويلات البيئية المتمثلة فيما يلي :

- مكان العمل
- وقت العمل
- مضمون العمل
- ظروف العمل

من خلال عنصر تغيير مضمون العمل و تحديثه ركزنا على أهم شيء تغير في مضمون العمل هو المهام بحيث أصبح أداءها يعتمد على ذكاء الفرد و براعته في مواجهة التحديات و التكيف مع التحويلات من خلال العمل على اكتساب معارف و كفاءات و سلوكيات متنوعة يستطيع بواسطتها التحكم في أداء مهامه في عمله اليومي.

3.3. تعريف استشراف المهن و مراحلہ :

ترى (2002) Scouarnec أن " استشراف المهن يأخذ جانب من خصائص الاستشراف الاستراتيجي : مقارنة كلية، طويلة، عقلانية، ملائمة و رؤية للعمل، تسمح بتجنب الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و يمكن اعتباره تجاوز لهذا المنهج و التوجه نحو بناء اتجاه ذو معنى و أكثر قيمة"

ما يميز استشراف المهن أنه يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية و الجماعية من خلال تاريخ المهن، و من منظور يسمح بالتحكم الجيد بالتحويلات على المدى الطويل (Boyer, Scouarnec, 2005, P 7) "الهدف الأساسي لاستشراف المهن هو تأسيس مرصد المهن، يهتم بتحليل وضعيات العمل الواقعية و المنفذة. يسعى لتحقيق ثلاث أهداف: الحصول على أفضل المعارف حول المهن، بناء منهجية و لغة مشتركة، تقييم آثار التغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكفاءات المطلوبة. و بدل أن يكون أداة جامدة، مرصد المهن يهدف لمتابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية" (Boyer, Scouarnec , 2002).

يوضح الجدول الموالي مراحل منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف (Boyer & Scouarnec, 2005)، و المعتمدة في العديد من الأبحاث و الدراسات حول مستقبل المهن و التي جمعت في كتبهما « L'observatoire des métiers : concepts et pratique ».

الجدول رقم 03 : مراحل استشراف المهن

الخطوات	خصائصها
فهم السياق L'appréhension contextuelle	تصميم الإطار النظري حول هذا الموضوع، واختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين، كتابة استبيان مفتوح لإجراء مقابلات شبه منظمة، ثم إجراء هذه المقابلات.
قبل إضفاء الطابع الرسمي La pré-formalisation	تحليل مضمون هذه المقابلات وهيكلتها الظاهرة. وكتابة الاستبيان وإرساله للفاعلين - الخبراء.
البناء La construction	تنظيم يوم عمل: يتم فيه إجراء التحليل بالتركيز على مجموعات العمل و جلسة عامة للمواجهة
المصادقة La validation	دمج النتائج الميدانية لمجموعات العمل واقتراح نموذج عام و التأكد من صحته في الميدان

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

تعتبر هذه الطريقة منهجية للتحقيق الاستشرافي، مستوحاة من طريقة دلفي Delphi . فهذا الأسلوب لاستشراف المهن له ميزة المرونة في الاستعمال و أهمية تتجلى في النتائج المتحصل عليها بحيث أن تكييفها مع التصور لبناء التفكير في مستقبل المهن متداول من خلال موافقة و تأكيد الفاعلين -الخبراء (Boyer, Scouarnec, 2005,2009)

4.3. تطور المهن:

المنهجية التي تطرقنا إليها سابقا تطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث تهتم بالكفاءات الضرورية و تطورها في الممارسة، ومكانتها في المنظمة.

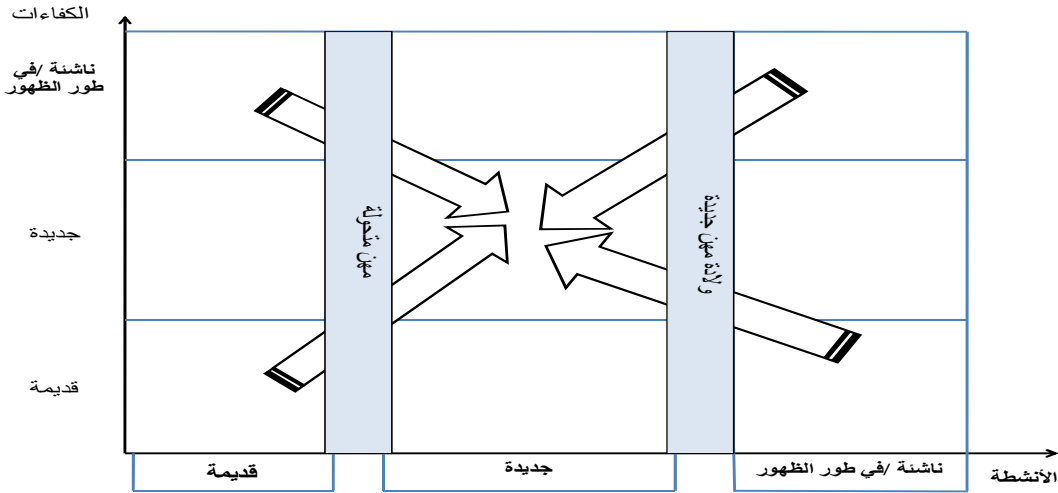
فقد اتبع (Boyer 2005) منهج يميز فيه بين ثلاث أنماط من المهن الفردية أو " المهن المفقودة perdu"، " مهن قيد الحياة survie"، " المهن الوليدة، الجديدة naissant":

- المهن المفقودة أو في طور الانقراض les métiers perdus ou en obsolescence :
نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض ، كفاءاتها غير مميزة و قابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة. إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كتب لتطويرها أو تحويلها ثانية (Dietrich, Parlier, 2007)

- مهن قيد الحياة أو في تحول les métiers en survie positive ou en transformation

الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.

- المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور les métiers naissants ou en émergence : مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات و في سوق العمل. دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، و اجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة. (Dietrich, Parlier, 2007)
- كما أن Tissioui يعزز فكرة Boyer و يوضح مفهوم المهن الجديدة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم 01: حدود مفهوم المهن الجديدة



Source : Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins, Mohamed Tissioui, 2008/3 n° 17, pages 234 a 258, Issn 1768-5958, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-234.htm>

يفسر Mohamed Tissioui هذا النموذج بأن:

- المهن ذات النشاطات القديمة والكفاءات القديمة عند تعرضها لتغيرات جديدة مثل التكنولوجيا تصبح غير قادرة على تحقيق الهدف الذي نشأت من أجله وهذا ما يخلق مهنة جديدة يعني أنشطة جديدة وكفاءات جديدة.
- و عند ظهور أنشطة جديدة وعدم تكيفها مع الكفاءات القديمة أو خلق أنشطة جديدة وكفاءات جديدة هذا من شأنه أن يخلق مهنة جديدة

4. مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي:

نحاول فيما يلي تعريف الإبداع عند بعض الباحثين ثم توضيح مساهمة منهجية استشراف المهن في القيام بالإبداع الوظيفي في المؤسسات

1.4. الإبداع الوظيفي:

الإبداع الوظيفي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة و أصبح تشجيع الإبداع الوظيفي و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، و قد ازدادت أهمية

الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات و خاصة المنافسة الدولية و التي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع
تجنباً لخطر التقهقر و الزوال (العميان، 389، 2005)

الجدول رقم 04: تعريف الإبداع الوظيفي

التعريف	الباحث
الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.	العميان 2005
عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة.	Johns & Saks 2005
تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها.	Evan 1993
تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة و سوقها و بيئتها العامة	Daft 1992

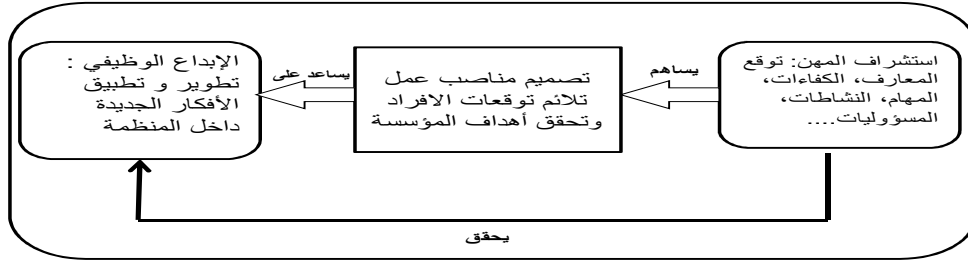
المصدر: نقلا عن: (خالد ذيب حسين 2010، ص34، 33) -بالتصرف-

و يلخص (خالد ذيب، 34، 2010) الإبداع الوظيفي بأنه: "عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية، البيئة العاملة و يتجاوز ما هو مألوف و قد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة.... و غيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة و المجتمع بصورة عامة".

2.4. مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي:

حسب Boyer & Scourneac فإن منهجية استشراف المهن تسمح بتوقع المستقبل الممكن للمهن من حيث النشاطات، الكفاءات، المعارف و المسؤوليات.... الخ و بالتالي فالمنظمة بصدد "عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة" و بالتحديد في المهنة أو هي تعمل على "تطبيق أفكار طورت خارج أو داخل المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة...". و هذا يعتبر إبداع وظيفي كما عرفه الباحثين و كما بيناه في الجدول السابق (رقم 04)، و بناء على هذا يمكن القول أن استشراف المهن يساهم من خلال عملية التوقع في الإبداع الوظيفي داخل المنظمات.

الشكل رقم 01: مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي



من تصميم الطالبتين

5. الدراسة الميدانية:

1.5. المؤسسة محل الدراسة:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، بدأت في جانفي 2003 برأسمال قدره: 100.000.000 دينار جزائري ليصل في نهاية سنة 2014 إلى رأسمال قدره: 61.275.180.000 دج، وهي رائدة في سوق الإتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الأنترنت، تسعى لتحقيق ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تتمثل في: المردودية، الفعالية، جودة الخدمات.

2.5. منهجية البحث:

اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي، من خلال إطلاع الباحثان على المراجع العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، أما فيما يخص اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على منهجية استشراف المهن باستعمال أداة المقابلة المهيكلية (Boyer & Scouarnec, 2005)، وتحليل بطاقات المهن قيد الدراسة، كما تم الاستناد على دراسة مرصد مهن الاتصالات بفرنسا (l'Observatoire des métiers des télécommunications (2014)، لاقتراح النشاطات والكفاءات المستقبلية للمهن.

3.5. مناقشة النتائج:

من خلال تحليل المقابلات استنتجنا أن هناك متغيرات هامة أثرت على نشاطات و كفاءات الفرد أثناء عمله اليومي نحاول تفصيلها في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: المتغيرات المؤثرة على نشاطات وكفاءات الأفراد

طبيعة المتغيرات المؤثرة	جوانب التأثير على نشاطات و كفاءات الفرد
قانونية	الهرمية: حيث أن المصادقة على أي مشروع لتطوير الشبكة الهاتفية يؤدي في بعض الأحيان إلى عرقلة أنشطة الأفراد ويرفع من تكلفة الوقت ، ويؤثر على جودة الخدمة المقدمة لزبون.
اقتصادية	المنافسة بين شبكة الهاتف الثابت و الهاتف النقال: ارتفاع الطلب على الإنترنت مما دفع المسيرين في المؤسسة للتركيز على إستراتيجية التخصص الدقيق في العمل بهدف الوصول إلى جودة الخدمة وبأقل تكلفة من جهة، و التركيز على نقل المعارف الضمنية للعمال ذوي الخبرة الكبيرة في العمل للمبتدئين من جهة أخرى.
اجتماعية	قطع الكابلات الهاتفية من طرف أفراد مجهولين يعرقل سير نشاطات عمال المؤسسة.
تكنولوجية	ساهمت التكنولوجيا في: التركيز على سياسة التخصص في العمل خلق أنشطة جديدة دفعت العمال لتعلم مهارات جديدة انقراض بعض الأنشطة واستبدالها بأنشطة جديدة مشاركة العمال في دورات تكوينية مرتبطة بالأجهزة والتقنيات ونظم المعلومات الجديدة تسهيل المهام

- تعتبر هذه المتغيرات الأهم و الأكثر تأثيرا على النشاطات التي يقوم بها الفرد يوميا في عمله مما يدفع الفرد للسعي الدائم نحو التعلم و اكتساب كفاءات تضمن له البقاء في عمله و التحكم فيه، كما تسعى المؤسسة لتوفير و توجيه الفرد نحو برنامج التدريب المناسب له حتى يتمكن من أداء عمله و إنجاز مهامه و إرضاء الزبون من خلال ضمان سرعة و جودة الخدمات المقدمة له. كما نشير إلى أن الهرمية الزائدة تعيق عمل الفرد و مواكبته للتكنولوجيا التي تتطلب حرية و مرونة في القيام بالنشاطات، كما أنها تعيق تحقيق سرعة الخدمة للزبون فانتظار الفرد العامل لتسلسل الأوامر يزيد من وقت انتظار الزبون. أما فيما يخص المتغير الاجتماعي فنقترح أن تقوم المؤسسة بحملات إعلامية لتوعية المجتمع و نشر ثقافة الحفاظ على الممتلكات العامة و أهمية ذلك في تيسير الحياة اليومية و تحقيق رفاة الفرد و هذا لتخفيض تكاليف الإصلاح المتكرر للكابلات و توجيه العمال نحو تحقيق أهداف أخرى للمؤسسة. وعلى ضوء هذا يمكننا قبول الفرضية H1: يوجد تحولات داخلية و خارجية تؤثر على نشاطات و كفاءات الفرد بالمؤسسة

● لمعرفة النشاطات والكفاءات الحالية للمهن قيد الدراسة و نشاطاتها و كفاءاتها المتوقعة تم تنظيم النتائج في مرحلتين فيما يلي:

المرحلة الأولى:

تم فيها تحليل المقابلات و بطاقات المهن و استنتاج النشاطات و الكفاءات الحالية في كل مهنة من المهن التقنية المدروسة على حدا في الجدول الموالي، حيث لاحظنا وجود تقارب بين نشاطات و كفاءات الوظائف مما يسمح للأفراد شاغلي الوظائف بالتنقل بين الوظائف بيسر و العمل بتلقائية في حل المشاكل و معالجة الأعطال التقنية التي تواجههم خلال أداء عملهم اليومي، كما أشار بعض الفاعلين شاغلي الوظائف و أكدوا على حريتهم التامة و تمكنهم في معالجة الأعطال .

الجدول رقم 06: النشاطات والكفاءات الحالية للمهن قيد الدراسة

المهنة	النشاطات الحالية	الكفاءات الحالية
Chef des exploitation et maintenance رئيس التشغيل و الصيانة	<ul style="list-style-type: none"> ● مراقبة عينية لوضعية الشبكة الهاتفية . ● فتح شبكات جديدة . ● الاستجابة لانشغالات الزبون 	<ul style="list-style-type: none"> ● شهادة السنة الثالثة الثانوي ● تقني سامي في المراسلات الرقمية ● شهادات المشاركة في دورات تكوينية مرتبطة بالتخصص ● خبرة 25 سنة
Un superviseur (chef des équipe) المهندس المشرف على شبكات الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> ● المراقبة العينية والملازمة لعملية تصليح أعطال الخطوط الهاتفية (على مستوى عمق الأرض، سطوحيا) ● معالجة أشكال عدم وصول أو عطب في الانترنت لمستعملي الثابت ● تنظيم وتوجيه وتنسيق فريق العمل ● تقييم فريق العمل ● الإشراف على تعليم المبتدئين في العمل من خلال الممارسة ● إعداد تقرير يومي للمسئول المباشر يتضمن إحصائيات حول ما تم إصلاحه من عطب في الشبكة الهاتفية 	<ul style="list-style-type: none"> ● سنة ثالثة ثانوي ● خبرة 15 سنة
Chef de département technique	<ul style="list-style-type: none"> ● تسيير فرق الصيانة: ● بمعسكر، محمدية، غريس، تغنيف، سيق ● متابعة البرنامج السنوي: الشبكات 	<ul style="list-style-type: none"> ● مهندس دولة في الإلكترونيك ● ماستر اتصالات ● دبلوم في الإعلام الآلي

<p>خبيرة 10 سنوات</p>	<p>الهاتفية، الانترنت، مشاريع الألياف البصرية</p> <p>● الإشراف على الأقسام الإدارية</p> <p>التالية:مصلحة صيانة الأجهزة+مصلحة صيانة الشبكة+مصلحة هندسة الشبكة</p> <p>الهاتفية+مصلحة تحويل الأجهزة +الشبكة القاعدية</p> <p>● تقييم فريق العمل</p>	<p>رئيس المصلحة التقنية</p>
<p>● تقني سامي في الاتصال</p> <p>● دورات تكوينية</p> <p>الخبرة: 25 سنة</p>	<p>● توجيه فرق العمل</p> <p>:التدخل،التصليح،التوصيل شبكة الهاتف والانترنت</p> <p>● صيانة ومراقبة الكابلات</p> <p>● إعداد إحصائيات فيما يخص إدخال،صيانة،تصليح</p> <p>صيانة الحجر الأرضية من الماء والتراب</p>	<p>Technicien des orientation de maintenance</p> <p>مهندس توجيه الصيانة</p>
<p>السنة الثانية ثانوي</p> <p>دبلوم في تخصص المحاسبة</p> <p>شهادة في الإعلام الآلي</p> <p>الخبرة 20 سنة</p>	<p>تركيب كابلات وأجهزة الاتصالات</p> <p>صيانة شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، و استبدال المعدات التالفة.</p> <p>مراقبة نظافة الموقع والمعدات الخاصة بشبكة الاتصالات</p>	<p>Un opérateur (les agent)</p> <p>عامل أو منفذ</p>

المرحلة الثانية:

اعتمدنا في تحديد النشاطات و الكفاءات المستقبلية على دراسة مرصد مهن الاتصالات بفرنسا الذي أعد عام 2014 بطاقات لمهن الاتصالات في أربع مجالات رئيسية (مجال الإبداع، المجال التقني، الانترنت، الزبائن). حيث ركزنا على المجال التقني في تحديد المهن المعنية لأن المجال التقني يتأثر بنفس المتغيرات البيئية و المتمثلة في التسارع التكنولوجي و تقلبات أذواق الزبون و هو ما شجعنا للاستناد على هذه الدراسة في اقتراح النشاطات و الكفاءات المستقبلية ، كما نشير إلى أن انتقاء المهن تم من خلال المقارنة بين أهداف ونشاطات و كفاءات كل مهنة على حدة و نوضح ذلك في الجدول الموالي.

الجدول رقم 07: النشاطات والكفاءات المتوقعة للمهن قيد الدراسة

الوظائف	النشاطات المستقبلية	الكفاءات المستقبلية
رئيس التشغيل و الصيانة Chef des exploitation & maintenance	معالجة العيوب المعقدة المكتشفة من طرف فرق التدخل التقنية. -توصيف و تحليل أسباب الأعطال و القيام بتشخيص دقيق و توفير الدعم الضروري للمتدخلين و فرق تنفيذ العمليات اللازمة لإصلاح و إنعاش الشبكات. -إعداد إجراءات إدارة الحوادث و تعليمات تدخل الفرق التشغيلية. -ضمان توفير الخدمات و تعديل و تغيير معدات الشبكات. -التفاوض مع مصنعي المعدات على عقود التشغيل. -ضمان التفاعل مع مصنعي الخطوط الساخنة.	القدرة على: -معالجة المعلومات المعقدة (جمع، معالجة، تحليل، تلخيص المعلومات في أقصر وقت) -التفسير الجيد للإنذارات. -التحليل، التشخيص و الاستجابة السريعة للأعطال و الحوادث. -تقدير الأخطار و آثارها على العمل. -اتخاذ القرارات ذات الأولوية و إجراء الاختيارات. - الاستعداد للتدخل. - العمل بشكل ذاتي. -تحرير التقارير. -إعداد الإجراءات و التعليمات التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار آثارها على الزبائن و عوامل التكلفة. -تثبيت المعدات. -ضمان التنفيذ الفعال لمعدات الشبكات. -التفاوض حول عقود التشغيل (من حيث الأداء، وقت التدخل، و إدارة الأخطار)
المهندس المشرف على الاتصال Ingénieur supervision réseaux télécom	-الإشراف على معدات الشبكات بواسطة أدوات الإشراف في المجال. -متابعة حالة معدات الشبكات في وقت العمل، تحديد و تشخيص الأعطال و معالجتها. -الإشراف على الخدمات المكلف بها و تحقيق الغايات المنوط بها. -مراقبة و دراسة تدفق و حركة الخدمات المكلف بها.	القدرة على: -تحديد المؤشرات المرتبطة بأداء الخدمات. -ترتيب و تفسير المشاكل. -تفسير و إعادة صياغة النتائج الميدانية. -إنجاز تشخيص لمسار إدارة الحوادث. -اقتراح خيارات في إطار مسار إدارة الحوادث. -اقتراح تحليل للآثار. -تحرير التقارير و وصف الحوادث. -قيادة و توجيه عمل المتدخلين في الميدان.

	<p>-تنفيذ و قيادة الإجراءات التحريية للمعدات و الخدمات و كذا إجراءات معالجة الحوادث.</p> <p>-مراقبة و تمكين الدعم التشغيلي في الميدان.</p> <p>-التدخل و مراقبة عمل مجموع الشركاء المساهمين في تقديم الخدمات.</p> <p>-تحويل الحالات التي تتطلب مستوى عالي من الخبرة لفرق الدعم التقني.</p> <p>-إبلاغ العملاء المعنيين بالإجراءات التصحيحية للمؤسسة و بطبيعة المشاكل و آثارها و وقت إنعاش الخدمة.</p>	
<p>القدرة على:</p> <p>-تحليل المعطيات الرقمية و مختلف المؤشرات.</p> <p>-تقييم و تحديد احتياجات الزبائن و ترجمتها إلى خدمات.</p> <p>-تجميع و تلخيص نتائج التحليل إلى معلومات واضحة و بسيطة الفهم.</p> <p>-التفاوض مع الشركاء حول جوانب الالتزام.</p> <p>-تبرير الاختيارات.</p> <p>-اقترح السيناريوهات و التحليلات الاقتصادية.</p> <p>-تحليل المخاطر.</p> <p>-تمثيل الزبون أمام وحدات التشغيل أو المهندسين و التفاوض مع هذه الوحدات حول قضايا الزبون.</p> <p>-تمثيل وحدات التشغيل أمام وحدات الزبائن في المؤسسة.</p> <p>- إلزام فرق التشغيل أو المهندسين بالتحقيق</p>	<p>-ضمان المتابعة الشخصية للخدمة.</p> <p>-توفير و تحليل تقارير الحوادث و تقارير الأداء و تقديم استشارات حول التطورات الجديدة الممكنة للطلب الداخلي.</p> <p>-التفاوض حول مستويات الجودة المطلوبة مع الوحدات المعنية في المؤسسة.</p> <p>-اقترح و تحديد إجراءات التطور و تحسين الخدمة و إرسالها للفرق التشغيلية و المهندسين.</p>	<p>رئيس المصلحة التقنية Chef de département technique</p>

<p>المطلوب.</p> <p>- تطوير رؤية إستراتيجية.</p> <p>- ضمان الاتصال الفعال حول الأحداث المرتبطة بالخدمات</p>		
<p>القدرة على:</p> <p>- التعامل مع المعلومات المعقدة (جمع وفرز وتحليل وتركيب المعلومات) في وقت قصير جدا</p> <p>- التحليل والتشخيص والاستجابة بسرعة لأي خلل أو حادث</p> <p>- تقييم المخاطر والآثار المترتبة على أفعاله</p> <p>- اتخاذ القرارات (التحكيم، وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات)</p> <p>- تحديد الحوادث والأحداث المتكررة</p> <p>- تحديد واقتراح تحسينات والإجراءات الوقائية</p> <p>- التصرف باستقلالية</p> <p>- كتابة التقارير وأوراق التعليمات .</p> <p>- اتخاذ إجراءات لتوجيه فرق التدخل وتدريبهم على الأجهزة والتكنولوجيا الجديدة.</p> <p>- درجة عالية من المعرفة المتخصصة عن الأجهزة و المعدات التي تدخل في نطاق النشاط التقني.</p> <p>- المعرفة بوسائل الرصد وعمليات الشبكة (إدارة التجهيزات ، قواعد البيانات ، إدارة أدوات الحوادث، وما إلى ذلك.</p>	<p>- معالجة الصعوبات المعقدة التي يواجهها فرق التدخل التقنية وفرق الإشراف لتحقيق الجودة.</p> <p>- وصف وتحليل أسباب الأعطال وتنفيذ العمليات الضرورية لاستعادة وإصلاح شبكة أو خدمة .</p> <p>- تحويل الخدمات التقنية المختصة ليؤديها المهندسين ، ودعم الحالات التي تتطلب ذلك</p> <p>- إعداد والسهر على تنفيذ الخطط المتعلقة بأنشطة الصيانة الوقائية(البحث وتحديد الإخفاقات والأحداث المتكررة ، إعداد خطط التحسين)</p> <p>-إعداد محضر عن إجراءات إدارة الحوادث (ورقة تعليمات) ويقدمها للمشرفين</p>	<p>مهندس الصيانة Technicien des orientation de maintenance</p>
<p>القدرة على :</p> <p>معرفة أدوات الرصد وعمليات الشبكة</p> <p>استغلال أداة الرصد و استغلال الشبكات المخصصة</p> <p>تفسير وإعادة صياغة ملاحظات العملاء.</p> <p>التعبير عن المصطلحات التقنية بوضوح وبساطة.</p> <p>وضع تشخيص فيما يتعلق بأنجاز العمليات (إدارة</p>	<p>معالجة شكاوى الزبائن، التي لا يمكن حلها عن طريق فرق الدعم المسؤولة عن معالجة شكاوى العملاء.</p> <p>-خدمة الزبائن عن بعد .</p> <p>-التكلف بإجراءات الصيانة عن بعد.</p> <p>-نقل الخدمات المختصة في حالة عدم قدرة الفاعلين على إنجازها.</p>	<p>منفذ أو عامل Opérateur</p>

<p>التكوين عن بعد اكتمال، فيما يخص استخدام المعدات ، وتطبيق المعايير . . إعلام و إثراء قاعدة البيانات التقنية للمشغل . تقديم التغذية الراجعة على العملاء واستخداماتها.</p>		
--	--	--

من خلال الجدول رقم 07 الذي وضع لنا النشاطات والكفاءات المتوقعة للمهن نلاحظ أنه يوجد نشاطات و كفاءات في طور التحول بالمؤسسة ويوجد نشاطات و كفاءات جديدة مطلوبة بالمؤسسة وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية h2, h3 ومن خلال نتائج المحصل عليها يتضح أن منهجية استشراف المهن تسمح بتوقع النشاطات والكفاءات لتحقيق الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة وعليه نقبل الفرضية الرئيسية H1

6. خاتمة:

أشارت نتائج الدراسة أن هناك عوامل هامة أثرت على نشاطات و كفاءات الفرد و أبرزها التكنولوجيا التي أثرت على النشاطات التي يقوم بها الفرد يوميا في عمله مما يدفع الفرد للسعي الدائم نحو التعلم و اكتساب كفاءات تضمن له التحكم في نشاطاته و الإبداع في أدائها ، كما أن هذه العوامل أجبرت المؤسسة على توفير برامج تدريب مناسبة و تشجيع الأفراد على اكتساب الكفاءات اللازمة للتكيف و مواكبة الجديد حتى يتمكن من أداء عمله و إنجاز مهامه بهدف إرضاء الزبون من خلال ضمان سرعة و جودة الخدمات المقدمة له، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تقارب بين نشاطات و كفاءات الوظائف مما يسمح للأفراد شاغلي الوظائف بالتنقل بين الوظائف بيسر و العمل بتلقائية في حل المشاكل و معالجة الأعطال التقنية التي تواجههم خلال أداء عملهم اليومي.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان
- خالد ذيب حسين أبو زيد، 2010، "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،

المراجع باللغات الأجنبية :

- ANNABELLE HULIN, 27 Avril 2010, « Les Pratiques De Transmission D'umétier De L'individu Au Collectif Une Application Au Compagnonnage » ; Université François – Rabelais De Tours Thèse De Doctorat ;P41
- BOYER, L. ET SCOUARNEC, A. (2005) « L'observatoire des métiers Concepts et pratiques », Editions EMS–Management et société, P 31
- Boyer Luc et Scouarnec Aline; le prospectif métier : définition, intérêts et proposition méthodologique
- MOHAMED TISSIOUI, Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins, 2008/3 n° 17 | pages 234 a 258, Issn 1768-5958 <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-234.htm>
- FRANÇOISE DOPPLER, PIERRE FALZON, 2004, TRAVAIL ET SANTÉ, *Ergonomie*, Presses Universitaires de France « Hors collection », 1re éd., p. 67-82. DOI : 10.3917/puf.falzo.2004.01.0067, <http://www.cairn.info/ergonomie---page-67.htm,p73-72-71-70>
- PIERRE CHAPUY novembre 2007, Prospective du secteur des télécoms Et conséquences sur les métiers, Observatoire des métiers des télécoms (avril 2006) Complété par : Cnam Paris .
- SCOUARNEC ALINE, YANAT ZAHIR, 2003, la prospective métier: un instrument au service d'une grh innovante
- BERNARD BOYER, 2011, les métiers de la fonction ressources humaines observatoire des missions et des métiers.