



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



الهندسة الوظيفية

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة:
منقوري منال ابتسام
أستاذة محاضرة -ب-

السنة الجامعية: 2022 /2021

فهرس المحتويات:

1 فهرس المحتويات
2 قائمة الأشكال
3 قائمة الجداول
4 مقدمة
5 المحاضرة الأولى: مدخل للهندسة الوظيفية
10 المحاضرة الثانية: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
15 المحاضرة الثالثة: التحليل الوظيفي
21 المحاضرة الرابعة: توصيف الوظائف
26 المحاضرة الخامسة: تصميم الوظائف
31 المحاضرة السادسة: المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات
36 المحاضرة السابعة: تقييم الوظائف
42 المحاضرة الثامنة: استشراف المهن والوظائف
48 الخاتمة
49 قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	01
13	خطوات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات	02
27	عملية تصميم الوظائف	03
38	العوامل المعتمدة في طريقة ترتيب المناصب	04
47	مساهمة استشراف المهن و الوظائف في الإبداع الوظيفي	05

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	مراحل تطور البحث الأرخونومي	01
27	جوانب تصميم الوظائف	02
29	مناهج تصميم الوظائف	03
33	المجموعات والمجموعات الفرعية الكبرى لمدونة الوظائف (1998)	04
38	تقييم طريقة ترتيب المناصب	05
39	تقييم طريقة التدرج	06
40	تقييم طريقة النقط	07
41	تقييم طريقة مقارنة العوامل	08

مقدمة

يدرس مقياس الهندسة الوطنية لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، بحيث يندرج ضمن الوحدة الأساسية نظرا لأهميته ودراساته المعمقة لمناصب العمل والكفاءات البشرية التي تعتبر في الوقت الحالي حجر الأساس في البناء التنظيمي وأرضية تصميم وتنفيذ سياسات تنمية الموارد البشرية وتثمين القدرات المهنية.

تأتي الهندسة الوظيفية استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة التي تعصف بالمنظمات عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، كون هذه الأخيرة تتعرض حاليا لتحديات هامة يتوجب معها الارتقاء بالأساليب والأنماط الإدارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة واستيعاب عوامل النجاح وتحقيق الأداء الجيد بفضل الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والحرص على استقطاب وحماية الكفاءات العالية وإنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل.

وعليه، تهدف المواضيع المقدمة في إطار هذا المقياس إلى تعريف طلبة إدارة الموارد البشرية على سبل تأهيل المنظمات لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة، وذلك من خلال التحكم الفعلي في أداء أفرادها والقدرة على ترفيقته وتطوير كفاءاتهم وفقا لمتطلبات المحيط الداخلي والخارجي، وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية دائمة.

استنادا لما سبق ذكره، حاولنا من خلال هذه المطبوعة جمع المادة العلمية المطلوبة وتقديمها على شكل مجموعة من المحاضرات، والتي تم اختيارها وفقا لمقرر اللجنة البيداغوجية الوطنية، لتتلاءم مع طبيعة تكوين الطلبة المتخصصين في تسيير الموارد البشرية، ولتشكل دعامة بيداغوجية مرجعية لفائدتهم.

المحاضرة الأولى: مدخل للهندسة الوظيفية

تمهيد:

تعتبر مناصب العمل الخلايا القاعدية للتركيبية التنظيمية ومركزها الأساسي. لذلك ينصب عليها المجهود التنظيمي أساسا من خلال معظم الأبحاث والدراسات التي تناولت دراسة تنظيم العمل من آدم سميث الى وقتنا الحالي.

1. تطوّر مفهوم العمل البشري:

1.1. ظهور الفكر الاقتصادي الكلاسيكي (آدم سميث أواخر القرن الثامن عشر)

تكرّست أهمية العمل البشري كقيمة في حد ذاته وكأساس لقياس قيم مختلف المنتجات و الخدمات، فقد قام آدم سميث من خلال كتابه ” بحث في طبيعة و أسباب ثروة الأمم“ إلى طرح مسلّمة تفيد أن العمل البشري هو مصدر الخيرات التي يستهلكها أفراد الأمة، و بالتالي فهو الأصل في ثراء الأمم أو حرمانها.¹

2.1. تنظيم العمل:

➤ التنظيم (حسب G.R. Terry & S.G. Franklin) هو خلق علاقات فعالة بين الأشخاص تسمح لهم بالعمل جماعيا بطريقة ناجحة و تمكنهم من تحقيق الرضا الشخصي من مختلف المهام التي ينجزونها داخل محيط معين، و بغرض تحقيق أهداف أو غايات معينة.²

➤ يرى "جونجورس" أن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين لتحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات .

➤ يرى ايضا J.M. Gaus أن التنظيم هو "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات“

➤ و كذلك يرى C.I. Barnard أنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر“.

1.2.1. المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل:

يقول H. Mintzberg³: إن كل عمل بشري منظم، من صناعة الأواني الطينية إلى إرسال شخص إلى القمر يجب أن يخضع لمطلبين أساسيين و متناقضين هما:

- تقسيم العمل بين مختلف المهام الواجب تنفيذها
- وتنسيق هذه المهام لإنجاز العمل.

حسب Schein التنظيم هو ” تنسيق عقلائي لنشاطات عدد من الأشخاص في سبيل تحقيق أهداف و غايات مشتركة، بواسطة تقسيم العمل والهيكلية التدرجية للسلطة و المسؤوليات“

¹ ثابتي الحبيب، الهندسة الوظيفية، دروس مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، (2015/2014)، ص.8

² Terry G.R. & Franklin S.G, Les Principes du management, 1985, p. 224.

³ Mintzberg. H., Structures et Dynamiques des Organisations, 1982, p.18.

إذا فالتنظيم هو "تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات" أي عملية تحليل النشاط والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص المناسبين لإدارة هذه الوحدات والوظائف مع إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم و معروفة لديهم.¹

في الحقيقة، تعتبر هذه العملية جدلية و معقدة نوعا ما، يطلق عليها Lorsch & Lawrence إسم "التمييز-الدمج" Différentiation – Intégration بحيث:

- 1- تمييز الوظائف و الأدوار عن بعضها مما يؤدي غالبا إلى نشوب علاقات تنازعية (بين المجموعات و الأفراد)
- 2 - و هذا ما يتطلب بدوره إجراء عمليات إدماج بغية الحفاظ على التحكم في النزاعات و ضمان التناسق و الانسجام في التركيبة التنظيمية.

أ- تقسيم العمل

حسب G. Bernard: استعمل مصطلح تقسيم العمل لأول مرة من طرف Mandeville في النصف الأول من القرن 18 حيث قال: «عندما نقسم ونستمر في تقسيم أشغال مصلحة كبيرة إلى عدة أجزاء صغيرة، يمكننا أن نجعل عمل كل واحد أكثر وضوحا وتأكيدا، بحيث بمجرد أن يعتاد عليه يصبح من المستحيل أن يخطئ فيه» ويعود الفضل في إثراء هذا المفهوم وإبراز مزاياه الاقتصادية والاجتماعية إلى آدم سميث الذي مهد الطريق لأصحاب نظريات في إدارة الأعمال بعده لطرحة في قالب علمي تنظيمي. يعتبر تقسيم العمل مرتكزا أساسيا للتنظيم تفرضه طبيعة العمل الجماعي غير أنه يجب البحث في حدود هذا التقسيم وكيفية ضبطه تجنباً للعديد من السلبيات.

ب- الهيكل التنظيمية :

في الحقيقة، فإن وحدة الهدف داخل المنظمة الواحدة تستدعي توحيد المسارات وتنسيق الجهود باعتبارها تركيبة بشرية تصبو إلى تحقيق أهداف مشتركة. وعليه، يتحتم عليها هيكله مكوناتها البشرية والمادية من خلال تحديد مواقع مختلف المناصب وتحديد العلاقات بينها، وذلك من خلال ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يعرف بأنه المخطط الذي يصف العلاقات بين مختلف المصالح والروابط التدريجية بين رؤساء مختلف المستويات ومرؤوسيه.

2. كيف يعرف منصب العمل؟

حسب المادة 99 من القانون الأساسي العام للعامل فإن منصب العمل يعني:² "مجموعة مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المنوطة بجماعة العمل التي يكون ذلك العامل في عدادها".

¹ بوفلجة .غ، مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 14

² ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، مدخل الكفاءات، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2009، ص 75

وحسب M. Aumage فإن منصب العمل هو: ¹ " موضع يندرج في هيكل مصمّم و مهياً لإنجاز مجموعة محدّدة من المهام الموكلة إلى أحد الأعوان.

1.2. دراسة مناصب العمل: تطور مفهوم دراسة مناصب العمل على النحو التالي:

أ- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل:

يعبر هذا المفهوم حسب Mucchielli عن تحليل العمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني ².

ب- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

يرى كل من Hellriegel et John W. Slocum أن تعريف منصب العمل في المفهوم الحديث يتمثل في تحديد الصفات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم انجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها. ³

بالنسبة ل Didier MOTTAY فإن هذا المفهوم يعبر عن: " مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المنظمة وأخيراً الارتباط بين التكنولوجيا والعامل. ⁴ في هذا الإطار يوضح G. Lacono إلى أن مفهوم الوظيفة في الفكر الحديث يشير إلى هامش الحرية الممنوح للعامل لتوسيع وإثراء محتوى العمل الموكل إليه. ⁵

3. ظهور الهندسة الوظيفية:

في الواقع، وبعد أن طغت الهندسة على العديد من المجالات الاجتماعية لتأخذ بذلك عدة أشكالاً مثل: الهندسة المالية، هندسة التكوين، الهندسة الإدارية. الخ، جاءت "الهندسة الوظيفية" مع بداية الألفية الثالثة على شكل مشروع بحث استغرقت صياغته قرابة الخمس سنوات من التجارب الميدانية. كنتيجة لذلك، تم تشكيل "فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير الكفاءات" بجامعة "مصطفى إسمبولي" بمعسكر تحت إشراف الأستاذ الدكتور ثابتي الحبيب، يهدف إلى إحداث نظام إداري يركز بالدرجة الأولى على المهن والوظائف نظراً لأهميتها كنقطة انطلاق سياسات وبرامج التطوير التنظيمي.

1.3 مفهوم الهندسة الوظيفية:

- تعريف الهندسة:

¹ Maurice Aumage, optimisez vos processus Administratifs, Ed. D'organisation, 2004, p. 50

² Besson Patrick, Dedans – dehors : les nouvelles frontières de l'organisation, Édité par Vuibert, 1 VOL, 1997, p. 76

³ Hellriegel , John W. Slocum, Management des Organisations, Collection Business School, 2006, p.362

⁴ Didier Mottay, La structuration du travail ou job design, " Papers 2001-5, Groupe de recherche en économie financière et en gestion des entreprises, Université Nancy 2, 2001, p.8

⁵ Lacono. G, Gestion des Ressources Humaines, Collection City and York , 2008, p. 154

يشير مصطلح الهندسة، حسب الدكتور ثابتي الحبيب، إلى مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة. وقد ارتبط هذا المصطلح تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة ليتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية واجتماعية.¹

- **تعريف الوظيفة:** يمكن أن يتداخل استخدام مصطلح "الوظيفة" مع مفاهيم متقاربة "كالعمل" لكون كل منها يسعى لتحقيق هدف ما من قبل من يؤديه.²

العمل: يشمل مجموعة من الوظائف أو مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد، ويتضمن العمل مجموعة من الوظائف المرتبطة فيما بينها في صورة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.

الوظيفة: تعني مجموعة من المهام والواجبات التي يكلف بها فرد معين يفوض له قدر من السلطات والصلاحيات التي تمكنه من إنجاز تلك المهام والمسؤوليات. ففي الكثير من الأحيان يستخدم مصطلح "الوظيفة" للتعبير عن العمل والعكس، وإن كان البعض يشير إلى أن مصطلح العمل أعم وأشمل من مصطلح الوظيفة.

وكما أشرنا سابقا، فإن مفهوم الوظيفة اتسع في الوقت الحالي عن الطرح التقليدي له معتمدا مفهوم المهنة القابلة للتطور والتقييم و منه يمكن القول أن الوظيفة هي مجموعة نشاطات متصلة ببعضها البعض، قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجالا كبيرا لكفاءة قابلة للتجديد في المؤسسة.³

- **تعريف الهندسة الوظيفية:**

حسب بيريتي، ثابتي وبن عبو، فإن الهندسة الوظيفية هي: " نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي"⁴

2.3. العلاقة بين دراسة مناصب العمل و الهيكلة التنظيمية:

لتحليل الدور الذي تلعبه دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية وجب الإشارة للملاحظة التي أبداهـا J. P. Proudhon و التي تشير إلى أن تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف و تحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع،..⁵

¹ ثابتي الحبيب، نظام الهندسة الوظيفية في خدمة تطوير المهن والكفاءات وترقية الأداء التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 02، 2011، ص 09-18

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 141.

³ بيريتي، ثابتي وبن عبو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي والجزائري، 2015، ص 337

⁴ المرجع نفسه، ص 337

⁵ Proudhon. J.P, De la création de l'ordre dans l'humanité, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873, p 96

و منه حاول ثابتي الحبيب و بندي عبد الله عبد السلام اظهار العلاقة بين الهيكلية التنظيمية و دراسة مناصب العمل بتأكيد أن أحدهما لا يتحقق إلا بفضل الثاني:¹ فالهيكلية التنظيمية حسب L. Boyer & N. equilbry هي هندسة داخلية للمنظمة و للعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي اذن مجموع التشكيلات التي تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبة نشاطاتها و من تم يتسنى لها توجيه سلوك أعضائها، و منه فإن المناصب هي النواة الأساسية لهذه الهيكلية و المرتكز القاعدي لكل نشاطات المنظمة.² تتمثل المراكز الأساسية للهيكلية التنظيمية في تقسيم العمل إلى وحدات أولية مصغرة ثم تركيب هذه الوحدات في ترتيب معين بغية ضمان التنسيق و التفاعل بين مختلف الأجزاء التنظيمية و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذا التقسيم و التنسيق، اللذان تفرضهما طبيعة العمل الجماعي، هو في حد ذاته نتيجة لعملية دراسة مناصب العمل من تحليل، توصيف و تصنيف للوظائف.

نظرا لما تواجهه المنظمة من ضغوطات و تغيرات (داخلية و خارجية) فإن عمليات الهيكلية التنظيمية هي إجراءات مستمرة تسمح لها بالتكيف المتواصل مع متطلبات المحيط و مواكبة مستجداته. تتمثل العناصر الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية في:

- تحديد مجموع مناصب العمل (الوظائف) الموجودة في المنظمة
 - تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية و تحديد قنوات الاتصال
- تعبّر الهندسة الوظيفية عن مجموعة من العمليات المتكاملة و الهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة و ترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة و المستقبلية المتسمة خصوصا بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعارف و الكفاءات). و منه نلاحظ مكانة و أهمية دراسة الوظائف في الحركة التنظيمية من خلال ما تحققه الهيكلية التنظيمية من:³
- تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى مسؤولية انجازها
 - تحديد مستواه التدريجي
 - و أخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين و ذلك ما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة
- 3.3. أهمية الهندسة الوظيفية:** تعمل الدراسات التي تشملها الهندسة الوظيفية على تأهيل المنظمات لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية و المهنية الجديدة، و ذلك من خلال اكتساب الميزة التنافسية الدائمة بفعل التحكم الفعلي في أداء أفرادها و القدرة على ترفيقته و تطوير كفاءاتهم وفقا لمتطلبات المحيط الداخلي و الخارجي بغية التكيف السريع و الفعال مع مختلف المستجدات و تحقيق الأهداف.

¹ ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور و مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، 2012، ص 14

² Boyer. L & Equilbry. N, Organisation : Théories et Applications, Collection Livres outils, 2003, p. 201

³ ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور و مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 14

المحاضرة الثانية: التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

تمهيد:

تتضمن المداخل الحديثة لتسيير الموارد البشرية العديد من الأنشطة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها عن طريق الأداء الفعال مثل تصميم، تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التحفيز و التدريب، ...

غير أن الاعتقاد بأن نتائج هذه الأنشطة وحدها كافية لتحقيق التوافق بين الوظائف وشاغليها خاطئ نسبياً لأن الواقع أثبت أنه لتفعيل ذلك لابد من وجود نظرة مستقبلية للتطورات التي يمكن أن تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته بما يؤثر إيجابياً على أدائه.

ومنه، تسعى المنظمات لإتباع أحسن السبل التي يجب أن تركز على محورين أساسيين هما الكفاءات البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف عن طريق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الذي من شأنه تمكين المنظمة من التحكم في مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات بطريقة توقعية، وتحقيق التوافق بينهما.

1. لمحة تاريخية عن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC :

يمكن تقسيم تطوره التاريخي إلى المراحل التالية:¹

أ-مرحلة التسيير التوقعي للأفراد: خلال سنوات الستينيات من القرن العشرين، وكان الهدف منه هو التسوية الكمية بمعنى إيجاد العدد الكافي من العمال لتشغيل المؤسسة. وعليه انصب اهتمام المؤسسات في هذه المرحلة على الحالات الاجتماعية لتطور الفرد من الناحية الديموغرافية، الدخول، الخروج... الخ. مهمة جوانب أخرى من المتغيرات كالتكنولوجيا، المنافسة، السوق،

ب- مرحلة التسيير التوقعي للمسار المهني: خلال الفترة الممتدة ما بين (1970-1975) حيث تحول اهتمام المؤسسات إلى تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد كالأقدمية المهنية، الخبرة، شعور العامل بالانسجام مع العمل...؛ والتي قد تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت

ت- مرحلة التسيير التوقعي للوظائف: برزت خلال نهاية السبعينات و بداية الثمانينات نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى التسيير التوقعي للمسار المهني (غير كافي)، مما أدى إلى زيادة الاهتمام في هذه المرحلة بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل، وتطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغييرات في محتوى الوظائف.

¹ Dimitri Weiss, gestion des ressources humaine, édition d'organisation, 3^{eme} tirage, paris, 2001, pp 381-387

ث- مرحلة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات : خلال سنوات التسعينات ، وهو يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص و بصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها ، و هذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) و الكيفي (الكفاءات).

2. مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

- تعريف الكفاءة:

بداية، تعرف الكفاءة بأنها التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب، والتأهيل والمواهب المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد. كما يمكن القول أن امتلاك الكفاءة يعني القدرة على إنجاز مهام ووظائف محددة من خلال توظيف مجموعة المعارف والمؤهلات والاستعدادات والخبرة والممارسات داخل وظيفة معينة.

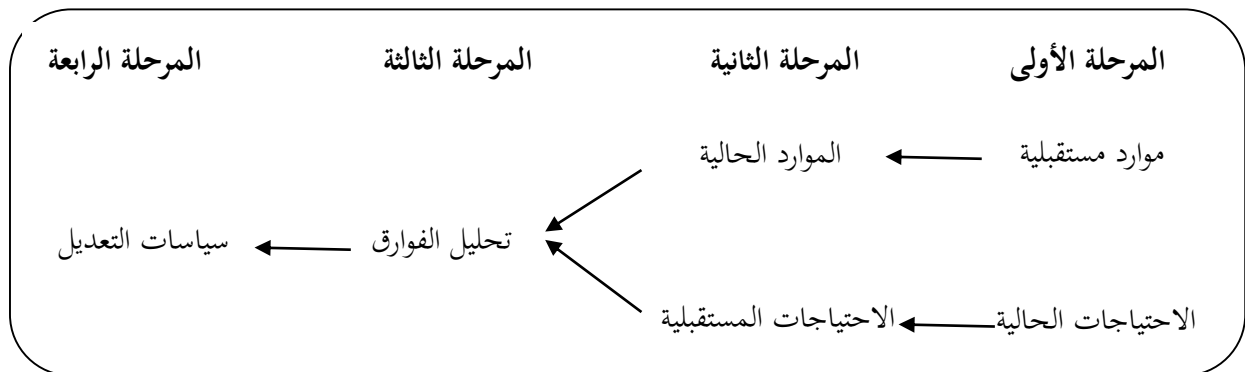
- تعريف التوقع:

لتبسيط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يجب ربطه بمفهوم التوقع، والذي يعني التعرف على حادثة أو موقف معين خلال فترة مستقبلية محددة، ومنه يرتبط الأمر هنا بمستقبل الوظائف والكفاءات ومدى القدرة على التحكم في التغيرات والتطورات التي تحدث على مستواها.

-تعريف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

يعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب Dimitri Weiss بأنه:¹ "مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسيات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي. و بنفس وجهة النظر يوضح Luc boyen- noël Equilibey بأن:² "التسيير التوقعي هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية. "

الشكل 01: المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



Source : Loïc Codin et autres, gestion des ressource humaines, tome 3, dunod, paris 2007, P.154

¹ Dimitri Weiss, Op. Cit, p .388.

² Boyen Luc & Equilibey noël, organisation théorie et application, 2^{ème} tirages, édition d'organisation, paris, 2000, p129.

بيد أنه وجب توفر مجموعة من الشروط الواجب توفرها من اجل تحقيق الفعالية المرجوة من التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:¹

- ضرورة مشاركة جميع الجهات الفاعلة من خلال وجود تساند وظيفي عملي؛
- اعتماد نظام اتصال فعال و شفاف يسهل انتقال المعلومات و مناقشة تحديات و تطورات المؤسسة؛
- ضمان التنسيق بين كل المستويات والأقسام؛
- توفير كل الأدوات والوسائل اللازمة للتوقع والتحكم والمراقبة وتقييم أداء المورد البشري في المؤسسة.

3. أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على تحقيق المزايا الآتية :

- تقديم نظرة مستقبلية تحسبية لتحقيق التوافق بين الوظائف المستقبلية والكفاءات الواجب توفيرها؛
 - تخفيض المخاطر والتكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن؛
 - التحديد الدقيق لمتطلبات مناصب العمل؛
 - اقتراح أفضل الطرق لمواكبة تغيرات المحيط (التكنولوجيا، الاقتصادية، ..) والنتائج المترتبة عنها؛
 - العمل على تطوير الكفاءات البشرية؛
 - حسن تسيير المسار المهني للعمال؛
 - توفير أفضل البرامج الخاصة بالإجراءات التصحيحية.
- ومنه يمكن القول أنه من خلال تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات تسعى المؤسسات عموما إلى:

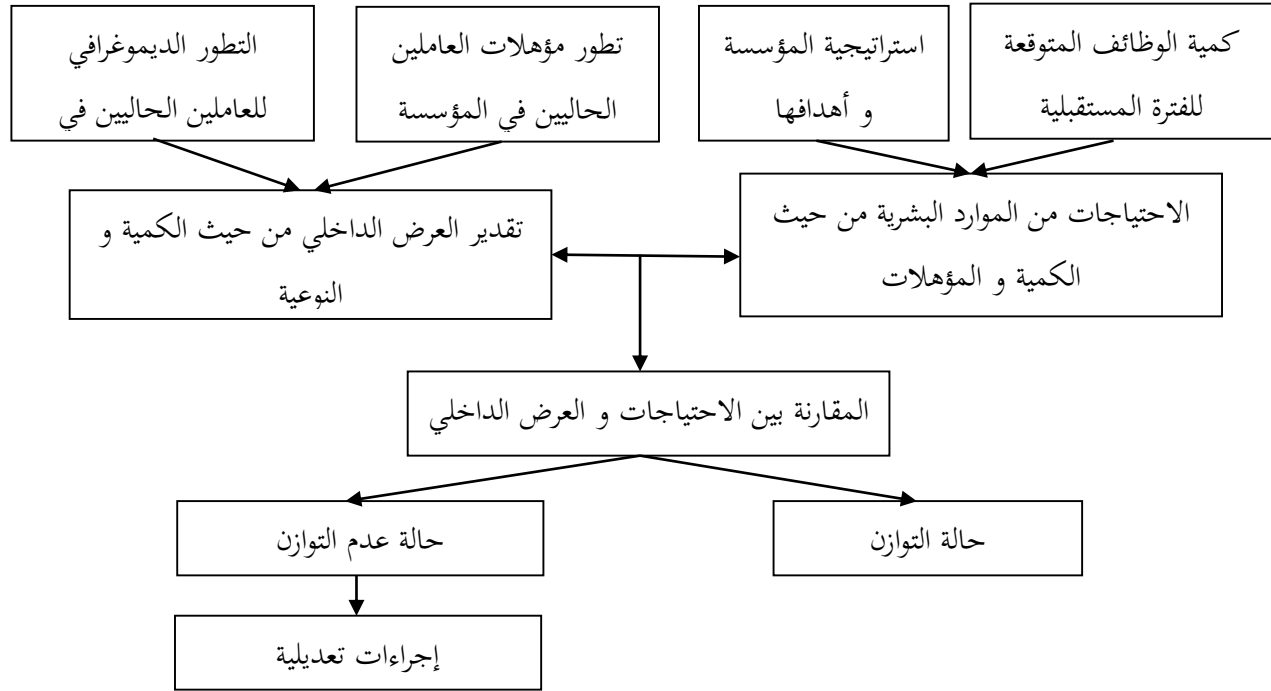
- تحقيق المواءمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها؛
- تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.

4. خطوات تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

انصبت مجمل التعاريف الخاصة بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، بالاعتماد على معلومات حالية وأخرى مستقبلية. و لتحقيق ذلك، وجب إتباع المراحل التالية:

¹ سمية قداش ، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010 – 2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2016 – 2017)، ص 34

الشكل 02: خطوات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات



Source : Bernard Matoury, contrôle de gestion ,3^{ème} édition, Vuibert, paris, 2001, p277

أولاً: تحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد كمية و نوعية الوظائف المستقبلية المتوقعة، ذلك ما يسمح بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (كما ونوعاً) ؛

ثانياً: تحليل كل التغيرات التي لها علاقة بتطور الموارد البشرية داخل المؤسسة، مما يمكنها من تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كما ونوعاً؛

ثالثاً: القيام بإسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها ومنه استنتاج الفارق.

رابعاً: تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية كتحديد سياسة التوظيف، أو الترقية أو التدريب

5. أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يسمح نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بتحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع الحرص على ارضاء الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. ومن هنا تظهر أهمية التسيير التوقعي في قدرته على التحكم في بعض التكاليف أهمها¹ :

أ- التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها: يقصد بالليونة قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات والتغيرات، وتتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

¹ Boyer Luc & Equilibey noël, op cit, p 313

- **التكاليف المتعلقة بالتوظيف** : يساهم التسيير التوقعي بشكل كبير في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يسمح باختيار المصدر المناسب للتوظيف.

- **التكاليف المتعلقة بالتدريب** : بهدف جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفته، تلجأ المؤسسات لعملية التدريب، ولكن قد لا تتمكن من تحقيق هذا الهدف بحكم التغيرات و التطورات السريعة على مستوى كل من الوظائف و الاستراتيجيات، مما يستلزم وجود نظرة مستقبلية دائمة تمكن المؤسسة من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار و تحقيق الأهداف.

ب- **التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين** التي تتمثل أساسا في التكاليف الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد. و يمكن للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل من حيث ساعات العمل ومحتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقية، كما تبرز أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها من زيادة فرص توافق الفرد مع وظيفته.

6. معوقات تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: تطبيق هذا النموذج على مستوى المؤسسات ليس بالأمر السهل لوجود عدة معوقات أهمها:¹

- عدم القدرة على التعريف و الصياغة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ في بعض الحالات،

-عدم وجود رؤية واضحة لمختلف التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية؛

- عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية؛

- عدم توفر الأدوات و الوسائل المساعدة لتطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

- عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية؛

- عدم وجود تكامل بين الإجراءات التعديلية المقترحة للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و مخطط إدارة الموارد البشرية؛

-عدم وجود توافق بين الإجراءات التعديلية وإمكانيات المؤسسة.

- وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والممارسات داخل المؤسسة.

حوصلة: يتطلب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEC) :

- رؤية مستقبلية واضحة على مستوى المحيط و الإستراتيجية الكلية عموما، و إدارة الموارد البشرية خصوصا؛

- تكامل واندماج بين إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية لما تحويه من عمليات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مثل التوظيف، التدريب، تحليل الوظائف؛ الوضوح والدقة في التنفيذ؛

- الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة ؛ ووضع معايير جيدة للتحليل والتقييم.

¹ Loïc Codin & all, op cit, pp 167 -168.

المحاضرة الثالثة: التحليل الوظيفي

تمهيد:

سياسة اختيار الموظف لشغل وظيفة معينة تقوم على أساس تحديد متطلبات أداء الوظيفة وما تحتويه من عمل، ومدى تمتع المتقدم لشغلها بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة

تقييم أداء الموظف لا بد أن يعتمد على معايير أساسية لقياس الأداء، تستمد من محتوى الوظيفة ذاتها. إن تلك المعايير توضع بحسب ما تحتويه الوظيفة من عمل يتوجب على الموظف القيام به بالكيفية والوقت المحددين.

سياسة الأجور والرواتب و التدريب تتطلب معرفة مواصفات الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات قبل تحديد أجور من سيشغلها وأنواع البرامج التدريبية والأنماط السلوكية التي يجب اكسابها له أثناء فترة التدريب.

يجب أن تقوم الإدارة بجمع المعلومات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بشتى جوانب الوظيفة وتفسيرها وهذا ما يسمى بتحليل العمل أو الوظائف. وعليه، تعد عملية تحليل الوظيفة أو العمل المركز الرئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، والترقية وغيرها.

1- مفهوم التحليل الوظيفي:

تم تعريف تحليل العمل من قبل العديد من الباحثين :

عرفه مصطفى نجيب شاويش بأنه:¹ " تحديد معالم كل وظيفة في المنشأة عن طريق الملاحظة و الدراسة أي توضيح ماهية الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من سيشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها".

حسب عبد الفتاح دويدار فإنه:² "الدراسة العلمية لمختلف جوانب العمل، وجمع البيانات التفصيلية المتعلقة به بهدف تحديد العمليات الأساسية المتضمنة فيه وتعين الواجبات والمسؤوليات الملقاة على القائم به، هذا فضلا عن تحديد الظروف المحيطة به من النواحي الصحية والفيزيائية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية، والمتطلبات والمؤهلات اللازمة للعمل به، وعلاقاته ببقية العمال في المؤسسة"

التحليل الوظيفي هو تحليل العمل المنجز في منصب ما، توصيف وتحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني.³

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 61

² عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص

³ Mucchielli. R., l'étude des postes de travail (Collection : Formation permanente en sciences humaines), Les éditions E S F, 1979, p 13

يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.¹

2- الخلفية التاريخية لتحليل العمل:

بالرغم من أن عديد المراجع تفيد بأن دراسات العمل أنجزت قبل تايلور بقرون عديدة (Paracelse 1493-1541, Belidor 1729,)، إلا أن تجاربه تظل أعمالاً رائدة في مجال تحليل العمل بأسلوب منهجي وطريقة علمية منظمة، مما يمنحها مكانة وأهمية كبيرتين في مجال تحليل و تنظيم العمل. و عليه يمكن القول أنه يعود الفضل الكبير لهذه التجارب في ظهور علم تحليل الوظائف الذي أضحي بعد وقت وجيز دعامة أساسية لوظيفة إدارة الأفراد.

غير أنه ، و مع مرور الوقت، تعرضت للعديد من الانتقادات نتيجة تركيزها على مؤشر الإنتاجية كمييار أساسي لتقييم مدى نجاعة الطرق المستعملة و إهمال مؤشرات أخرى كالجودة مثلا .
في نهاية القرن التاسع عشر ، و في نفس الإطار، قام العديد من الأطباء و علماء النفس و المستشارين التنظيميين في اجراء ابحاث تتعلق بالظواهر الفيزيولوجية و السيكلوجية للعمل:²

- MOSSO, les lois de la fatigue , 1890
- MOSSO, la fatigue intellectuelle et physique, 1894
- KRAEPLIN, psychologie du travail, 1895

في المرحلة الموالية، كان لنشوب الحرب العالمية الأولى 1914 (توسع الصناعات الحربية) أثرا بالغا على دفع و تكييف الدراسات المتعلقة بالعمل خصوصا مع تنامي ظواهر الإضرابات والغيابات وتراجع الإنتاجية.
في 1924، انطلقت مجموعة من الأبحاث من قبل مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد تحت اشراف الأستاذ ألتون مايو بشركة جنرال الكترينك في هاوثرن بشيكاغو. توصل فريق ألتون مايو الى تأكيد جملة من الحقائق المتعلقة بظروف العمل و الأوضاع المادية و النفسية و الاجتماعية للعمال، و هي لذلك تعتبر نقلة نوعية في مسيرة الفكر التنظيمي و مناهج تحليل العمل. أثبتت هذه الأبحاث مدى أهمية البعد النفسي-الاجتماعي في خلق أجواء عمل تساهم في رضا العاملين و من ثم في رفع أدائهم، و هي حقائق ظلت مغيبة في الفكر التنظيمي الكلاسيكي.

غير أن غلبة الطابع الاصطناعي على هذه الأبحاث (عزل مجموعات من العمال في غرف اختبار خاصة) جعلها تخرج بنظرة مشوهة للواقع و قاصرة على الإلمام بكل عوامل الأداء الناجع للعمل.

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة دار المعرفة، 1998، ص 34

² Mucchielli. R, L'étude des postes de travail, Op cit, p.14

أهملت كل من أبحاث ألتون مايو و تايلور البعد الديناميكي للواقع المهني، و تأثير عوامل المحيط الخارجي، إضافة الى استبعادها لقدرة الفرد على الابداع و المشاركة الفعلية في تصميم الحلول و معالجة المشاكل¹.

3- نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل:

ساهمت نتائج الأبحاث السابقة، في انتقال محور الاهتمام من الآلة الى الانسان، ومن اخضاع العامل لمتطلبات العمل الى تطويع الآلات و ظروف العمل للمقتضيات البشرية.

في 1949، ابتكر في أكسفورد بانجلترا مصطلح الأرغونوميا المركب من كلمتين يونانيتين: Ergon بمعنى العمل و Nomos بمعنى القواعد للدلالة على مجال معرفي جديد يهتم بدراسة العمل.

عرفت الأرغونوميا بأنها استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان و اللازمة لتصميم أدوات و آلات و تجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الأمان و الفعالية و الراحة. أو الأرغونوميا تشمل دراسة العمل البشري كلما كان فيه استعمال للآلات و الأجهزة و الأدوات.²

3-1 مراحل تطور البحث الأرغونومي و مجالات اهتمامه:

لخص الأستاذ بوحفص مباركي مراحل تطور البحث الأرغونومي على النحو التالي:³

الجدول 01: مراحل تطور البحث الأرغونومي

المراحل	مجال الاهتمام
مرحلة الأرغونوميا الكلاسيكية	اهتمت بالعلاقة انسان-آلة ثم تجاوزت ذلك لتهتم بالتصميم الشامل لمجال العمل من حيث ترتيب الأجهزة وتصميم المقاعد والطاولات والآلات والمحيط المادي المناسب للعمل.
مرحلة أرغونوميا الأنساق	ظهر في و.م أ في الخمسينات لتدارك نقائص الاتجاه الكلاسيكي. يقصد بها أن الأفراد و الآلات معا يشكلون نسقا واحدا على اعتبار أن الآلات تؤثر على أداء الأفراد و بالمقابل يؤثر الأفراد على أداء الآلات، مما يتطلب تطوير قدرات الأفراد و الآلات معا بالتوازي.
مرحلة أرغونوميا الخطأ	اهتمت بدراسة وتفسير الخطأ البشري في نسق الإنسان والآلة، على أساس أن الخطأ البشري هو السبب الأساسي في فشل النسق عن أداء مهامه.

المصدر: من إعداد الأستاذة

¹ ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات-، مرجع سابق، ص 157

² نفس المرجع، ص. 157

³ بوحفص مباركي، العمل البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004، ص 31_40

• تشعب مجالات تحليل العمل:

مع بداية الستينات، توسعت اهتمامات الأروغونوميا محاولة ضم تخصصات أخرى، و هو ما حول محور اهتمام هذه الدراسات من التركيز على المنصب و علاقة الانسان بالآلة (النظرة الجزئية) الى مجالات أوسع تشمل كل ما له علاقة بوضعية العمل كالاتصال و الشخصية و العوامل المعنوية و العلاقات الاجتماعية و كذا العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها (النظرة الكلية)¹.

• أهم التخصصات التي شملها المهتمون بتحليل العمل:

- **طب العمل:** عرف هذا المجال تطورات جد معتبرة، حيث لم يعد دوره يقتصر على الجانب الوقائي فقط بل اتسع ليشمل مجالات أخرى كتنظيم العمل، الأمن الصناعي، الأمراض المهنية، مراقبة الظروف العامة للعمل في المؤسسة...

- **الفيزيولوجيا:** أي دراسة التركيبة البشرية من حيث الحركات و انعكاساتها على أداء العمل و على صحة العامل.

- **علم النفس:** يحتل اليوم هذا الحقل المعرفي مكانة هامة في دراسة العمل و في التحليل السيكوسوسولوجي و الأبعاد النفسية في الأوساط المهنية.

- **ادارة الموارد البشرية:** يمكّن تحليل مناصب العمل مدير الموارد البشرية من إعداد السياسات و البرامج الخاصة بالأفراد على امتداد المسيرة المهنية: توظيف-توجيه-تكوين-تحفيز-نظام الأجور.....

- **الهندسة التنظيمية:** تطورت أنشطة تحليل العمل التي كان دورها منحصرًا في حدود تحليل و توصيف مناصب العمل، لتأخذ منحى آخر أكثر اتساعًا يتمثل في تحليل المنظمة و تدقيق أوجه الخلل التنظيمي فيها.

4- مراحل وخطوات تحليل الوظائف:

المرحلة الاولى: التخطيط لعملية تحليل الوظائف:

عند القيام بعملية تحليل الوظائف تهتم المنظمة بدراسة عدة نقاط، أهمها:

1. اهداف واستخدامات تحليل الوظائف:

- أ- المساهمة في تخطيط القوى العاملة
- ب- الاختيار والتعيين وانتقاء أفضل العناصر
- ت- وضع هيكل عادل للأجور وفقا لطبيعة كل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف (تقييم الوظائف)
- ث- التدريب والتنمية للموظفين القدامى والجدد
- ج- تنمية المسار المهني للعاملين
- ح- تقويم الاداء للعاملين لمختلف الوظائف

¹ ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات-، مرجع سابق، ص. 158

خ- إعادة تصميم العمل وفقاً للبيانات المتوفرة عن تحليل الوظائف وذلك بتحسين طرق وأساليب العمل، تقليل الأخطاء، التغلب على نواحي الهدر في استخدام الآلات والمعدات، تحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعات العمل والوظائف.

د- المساهمة في عمليات النقل والترقية للوظائف الاعلى

ذ- المساهمة في وضع برامج السلامة والأمن والتعرف على المخاطر المرتبطة بأداء الوظائف والاعمال (اعمال المناجم والبتروك والحفر والتنقيب والصناعات ذات الطبيعة الخاصة)

2-العوامل الواجب مراعاتها عند تحليل الوظائف:

أ- التعرف على الوظائف المتداخلة والجديدة والتي تحتاج الى تدريب وتنمية مستمرة

ب- مراعاة الاعتبارات القانونية والتشريعية عند تحليل الوظائف

ت- امكانية شغل الوظائف عند طريق المرأة ومدى مناسبة الوظيفة للمرأة وتأثير ذلك على الاداء.

ث- تحليل الوظائف عند التخلص من بعض الوظائف واعادة تحميل مسؤولياتها وواجباتها على الوظائف الاخرى ولا سيما عند حالات التوسع وحالات الانكماش الاقتصادي وتخفيض العمالة واعادة هيكلتها.

المرحلة الثانية: اساليب تحليل الوظائف

1. انواع البيانات المطلوبة عن الوظيفة :

تشتمل هذه البيانات على المجالات والمهام والسلوكيات والقدرات وخصائص الوظيفة والادوات والمعدات اللازمة لأداء الوظيفة . واهم انواع هذه البيانات :

-سلوك الوظيفة : بتحديد الانشطة والتصرفات الى يقوم بها شاغل الوظيفة.

-القدرات المطلوبة: (فنية - جسمية - مهارة - عضلية وذهنية - جسمانية).

-خصائص الوظيفة: مدى حاجتها الى مهارات ومواهب خاصة

-الادوات والمعدات المطلوبة لإتمام الوظيفة.

2 مصادر الحصول على البيانات عن الوظيفة :

ينبغي معرفة انواع الوظائف وعددها وفقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها وعدد فروعها. يمكن الحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف من عدة مصادر بعضها يعتمد على الافراد والبعض الاخر لا يعتمد على الافراد.

3. اساليب تحليل الوظائف: هناك العديد من الاساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل الوظائف (البحث

(03)

المرحلة الثالثة : تجميع البيانات وتحليلها

يتعامل محلل الوظائف مع العديد من المجالات المرتبطة بعملية تحليل الوظائف وهنا يجب مراعاة :

❖ **تجميع بيانات الوظيفة:**

- بشكل صحيح والحصول على موافقة الإدارة العليا
- تجنب التحيز عند تجميع البيانات
- إتمام المقابلات الشخصية في ظروف ايجابية وطبيعية
- مساندة مجلس الادارة لعملية تحليل الوظائف
- التنسيق فيما بين الانشطة المختلفة بالمنظمة ثم تعريف الافراد بطبيعة العمل والمهمة المطلوبة
- ❖ **تحليل البيانات:** بعد تجميع البيانات تبدأ عملية التحليل سواء الوصفي او الرياضي والإحصائي حسب طبيعة البيانات التي تم جمعها واجراء اختبارات الثبات والصلاحية والصدق للبيانات التي تم تحليلها.
- ❖ **استخلاص النتائج واعداد التقارير:** أي إعداد تقرير تفصيلي عن عملية التحليل ويكتب بشكل واضح ومبسط ويحتوي على كافة البيانات المطلوبة.
- ❖ **مراجعة بيانات تحليل الوظيفة دورياً:** نظرا لطبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل نتيجة التغيرات التكنولوجية وتغير أساليب وإجراءات العمل.

المرحلة الرابعة : تقييم اساليب تحليل الوظائف**من أهم المعايير المستخدمة لتقييم اساليب تحليل الوظائف :**

- المقارنة: الغرض من التحليل وهل البيانات التي جمعها مناسبة للغرض.
 - هل الاسلوب المختار مناسب لتحليل الوظيفة.
 - القبول: هل يتسم الاسلوب بالقبول من وجهة نظر المستخدمين.
 - التدريب عليه قبل الاستخدام والبدء في تجميع البيانات.
 - حجم العينة المطلوبة والمناسبة لتجميع البيانات.
 - الصدق من حيث امكانية الاعتماد على البيانات التي تم جمعها.
 - الوقت المطلوب لإنجاز المهمة .
 - التكاليف التي يتطلبها تطبيق الاسلوب المستخدم لتحليل الوظيفة.
- الخاتمة:** لتحقيق النجاح والإبداع في أية منظمة، يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام والعناية للتناسب بين الوظيفة والموظف حتى يتم رفع مستوى أداء الاشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد. ويمكن تحقيق التناسب والتقدم فقط إذا ما كان هناك قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة

المحاضرة الرابعة: توصيف الوظائف

1. مفهوم توصيف الوظائف:

- يعرف H.T. Graham توصيف المنصب Job Description بقوله: ¹ "هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين.
- حسب أحمد ماهر فإن توصيف الوظيفة يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. ²
- ويقصد به كذلك إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة، ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها. ³

2. الخطوات الأساسية لتوصيف الوظائف:

يعتبر بطاقة توصيف الوظائف وثيقة ذات أهمية كبيرة على اعتبارها تبرز المعلومات اللازمة لتحديد طبيعة العمل، مستلزماته، المهام المتعلقة به، نوعيه المؤهلات الواجب توفرها في شاغله، حجم الأعباء التي يتحملها الموظف و المخاطر و الصعوبات التي يتعرض لها . لذلك يتوجب على محرر وثيقة التوصيف تحري الدقة والموضوعية في تحريرها حتى يتسنى اتخاذها مرجعا للتعريف بالمنصب و تقييمه. ولتحقيق ذلك فان الخطوات الأساسية للتوصيف تتمثل في:

1.2. المرحلة الأولى: معالجة البيانات واستقراء نتائج التحليل :

هي الخطوة الأساسية لإعداد بطاقات توصيف تعطي صورة صادقة وموضوعية عن المناصب، لذلك وجب على المنظمات أن تعطي أهمية كبيرة لهذه العملية و ذلك إما:

- بتشكيل لجنة خاصة لهذا الغرض تتكون من إطارات متعددة التخصصات،
- أو اللجوء إلى خدمات خبراء خارجيين مختصين في تحليل العمل.

أهم المشاكل التي تواجه هذه العملية:

- قلة المعلومات المجمعة
- اختلاف إجابات شاغلي المناصب المتماثلة مما يعقد عملية المعالجة، و عليه يتوجب غالبا الرجوع ثانيه إلى شاغلي المناصب المدروسة لاستيضاح بعض النقاط المتباينة و الغامضة.
- لضمان أكبر قدر من الموضوعية والمصدقية للعملية يتوجب على المحللين مراعاة عدد من الشروط:

¹ Graham. H.T, Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management., 1989, p. 175

² حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، حسيني اسحاق، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية - محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص. 23

³ بيريتي، ثابتي وبن عبو، قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي والجزائري، مرجع سابق، ص 110

- الحرص على فهم الوظائف فهما دقيقا وقد يقتضي الامر هنا اللجوء الى الوسائل السمعية البصرية كالتسجيلات و الأفلام أو الصور والرسومات لتوضيح بعض المهام الدقيقة.
- تحري الحياد الى أقصى حد ممكن و الصرامة المنهجية
- الحرص على الحفاظ على التوازن بين المقتضيات الاقتصادية للمنظمة و المتطلبات الاجتماعية للأفراد و عدم الانحياز لاحد الطرفين.
- الحرص على ترتيب البيانات بشكل يسهل التعامل معها و يسمح بحسن استغلالها، و تستخدم لهذا الغرض تقنيات و وسائل خاصة أهمها الرسومات التخطيطية كمخطط توزيع المهام Diagramme de répartition des tâches ، مخطط التفرع Diagramme en arbre ou de stratification ، مخطط العمليات Organigramme des opérations ...إلخ.

2.2. المرحلة الثانية: كتابة بطاقات توصيف المناصب

في هذه المرحلة ، تحرر بطاقة خاصة لكل وظيفة حيث تسجل المعلومات المتعلقة ب: المسؤوليات العامة، الأبعاد و الارتباط، المسؤوليات، الخصوصية، الصعوبات و المخاطر، المؤهلات والقدرات الشخصية لشاغل المنصب.

الشروط الواجب توفرها لنجاح هذه العملية:

- وجوب التركيز على مطالب المنصب لا على الخصائص الشخصية لشاغل المنصب
- الاهتمام بالحقائق والوقائع المسجلة دون إصدار أحكام او ابداء آراء شخصيه من قبل المحلل
- مراعاة التناسق والانسجام في عرض مواصفات المناصب من حيث المحتوى والبنود أو المعايير المستخدمة، و ذلك بغية ضمان العدالة في معاملة كل المناصب
- استعمال لغة واضحة وبسيطة في تحرير التوصيف
- التأكد من احتواء التوصيف على معلومات حقيقية ودقيقة للمنصب

3. معوقات عملية توصيف الوظائف:

العائق الأول: صعوبة الفصل بين مقتضيات المنصب و الخصائص الشخصية لشاغل المنصب

- يشكل هذا المشكل عائقا أمام المكلف بعملية التوصيف و ذلك راجع ل:
- الارتباط الوثيق بين العامل و العمل في نطاق الوضعية المهنية المشكلة لمنصب العمل تجعل من الصعب التمييز بين مقتضيات المنصب و خصائص شاغله.
 - اعتماد تحليل المنصب إلى حد كبير على أداء العامل لعمله، و منه تحدث حالة من التداخل لأن التوصيف الناتج عن التحليل ما هو إلا إسقاط لنشاط شاغل المنصب في إطار مكاني و زمني معين على منصب نموذجي وهمي.

بشكل عام فإن توصيف المنصب هو عبارته عن صياغته حوصلة تلخص طريقة أداء المهام من طرف شاغل المنصب، وعليه فإن محاولة الفصل بين المنصب و شاغله يعد أمراً صعباً.

العائق الثاني: عرض الحقائق وتجنب إصدار الأحكام

يجب أن يتجنب محرر التوصيف إبداء آرائه الشخصية أو إصدار أحكام حول الوظائف موضع التوصيف ، والغرض من ذلك هو:

- عرض حقيقة المنصب بواقعية مطلقة،

- تجنب التأثير أو التوجيه غير المباشر الذي قد يؤدي الى تغيير أو محو بعض حقائق المنصب.

غير أن الممارسة الفعلية لعملية التوصيف قد تفرض في العديد من الحالات الخروج عن مقتضيات هذا المبدأ حيث يجد المكلف بالتوصيف نفسه مضطراً الى اقحام نفسه و إبداء رأيه بالاعتماد على معارفه المسبقة وآرائه لمعالجة بعض عوائق التوصيف : كأن يقتضي الأمر مثلاً أن يفصل بين تعارض المعلومات الواردة عن شخصين يشغلان نفس المنصب في المنظمة او منصبتين متماثلتين، عندئذ يكون من الواجب على الواصف إصدار أحكامه أو إبداء آرائه لتجاوز هذا التناقض.

4. محتويات بطاقة توصيف المناصب

تتضمن بطاقة توصيف مناصب العمل مجموعة من المحاور الأساسية و المتعلقة بالمنصب و بالشخص شاغل المنصب، مع الإشارة إلى إن نماذج بطاقات التوصيف تختلف من منظمة لأخرى من حيث زيادة بعض البنود أو نقصانها و ذلك حسب خصوصيات و نشاط كل منظمة. عموماً تشتمل التوصيفات على المحاور التالية :

1.4. المحور الأول: تقديم المناصب (هوية المنصب)

تسجل ضمن هذا المحور اسم المنصب، ارتباطاته الوظيفية (الجهة التي يتبعها المنصب)، الرقم الكودي للمنصب إن وجد، و أي معلومات عامه تساعد في تمييز المنصب عن غيره من المناصب.

2.4. المحور الثاني: المسؤوليات او الواجبات

تسجل ضمن هذا المحور مختلف المهام و العمليات التي يتولاها المنصب، تحديد مدخلات و مخرجات المنصب، تسجيل الأدوار الأساسية المميزة للمنصب وموقعها في التركيبة التنظيمية (الهيكل التنظيمي). توصف هذه المهام و العمليات بصفه شاملة ودقيقة في شكل إجراءات عملية بالإضافة إلى كافة الضغوطات، الوسائل المستخدمة وما يحيط بالوظيفة من مخاطر فعلية أو محتملة.

3.4. المحور الثالث: الملامح والمؤهلات

تحديد ملامح المنصب " Le profil de poste " أي المواصفات و المؤهلات و الشروط الواجب توفرها في شاغل المنصب، وتتمثل هذه الملامح في العناصر التالية:

- المؤهلات المعرفية: يقصد بها المستوى التعليمي العام لشاغل المنصب، نوع التكوين المتخصص، القدرات الذهنية و التحليلية.

- المؤهلات الشخصية: و هي تلك المؤهلات المتعلقة بالقدرات القيادية و التحكم في الذات أو الاعصاب
- المؤهلات العملية: تعني الخبرة و القدرة على معالجة الوضعيات الحرجة، معاملة العملاء أو الأعوان،
- المؤهلات الجسمية: من حيث القدرة على التحمل أو التكيف مع ظروف الوظيفة، المواصفات البدنية كالقامة او المظهر الخارجي أو رشاقة الجسم (بالنسبة لبعض الوظائف)

4.4. المحور الرابع: ملاحظات عامة

يمكن إضافة محور أخير لذكر الملاحظات العامة او الخاصة التي يمكن اعتبارها ضرورية لاكتمال التوصيف و لا يمكن إدراجها في المحاور السابقة.

5. استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف:

تفيد عملية تحليل و توصيف الوظائف عدة أغراض أهمها¹:

- تهيئة العمل: يعتبر هذا الهدف السبب الرئيسي لتجارب العديد من الاقتصاديين الذين اهتموا بتحديد مواصفات ومعايير العمل (العمل التنفيذي عند تايلور، والإداري عند فايول ، الخ) ومقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.
- تخطيط الموارد البشرية: يعود الفضل الكبير لعملية لتحليل و توصيف الوظائف في تحديد احتياجات المنظمة الكمية و النوعية من الموارد البشرية، توزيع الأدوار بشكل عقلاني و تجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة في الفترة المستقبلية.
- إعداد نظام الأجور: تعمل عملية تحليل وتوصيف الوظائف في تسهيل مهمة تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين كل العمال المنتمين للمنظمة و ذلك من خلال تحديد معايير دقيقة للقياس التي تسمح بالتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل يتحدد على أساسها الأجر العام للموظف.
- الوقاية من الأخطار المهنية: يمكن تحليل و توصيف الوظائف من تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل في إطار ممارسته لعمله، و ذلك بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايته من الحوادث ، القلق أو الأمراض المهنية و تطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا (الموائمة البشرية).
- التوظيف والترقية: يساهم التوصيف الدقيق للمنصب في تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح للمنصب الشاغر وبذلك يمكن القول بأن دراسة مناصب العمل تفيد في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب.
- التكوين: تساهم دراسة مناصب العمل بشكل فعال أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للأداء الفعال للعمل، مما يشكل قاعدة جيدة لتحديد احتياجات التكوين وبرمجة وإعداد البرامج التدريبية الضرورية

¹ حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، حسيني إسحاق، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية -محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة-، مرجع سابق، ص 25

-**نظم الدافعية:** انطلاقاً من نتائج تحليل وتوصيف الوظائف يمكن للمنظمة تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية كتهيئة المناخ المناسب للعمل وفق مقتضيات الوظائف ومتطلبات شاغلها.

-**تقييم أداء الأفراد:** تساعد عمليات تحليل وتوصيف الوظائف على تحديد معايير أو مؤشرات تمثل القواعد المرجعية التي يركز عليها التقييم الجاد لأداء العاملين في المنظمة.

-**تصميم الهيكل التنظيمي:** يعتبر تحليل و توصيف الوظائف مرتكزا أساسيا و مهما للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد الهيكل التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط، العلاقات الضرورية و الوظائف التي تمارسها المنظمة.

- **إعداد المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات:** هي وثائق مرجعية تتعلق بالوظائف بحيث تصف الخصائص الأساسية لها، و تحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المدرجة فيها، و عليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لإنجازها.

-**إدارة الجودة الشاملة:** تحقق عملية تحليل و توصيف الوظائف أحد الشروط الأساسية لحصول المنظمة على شهادة الجودة ISO 9001 . يقضي هذا الشرط دراسة المهام التي يؤديها كل فرد في المنظمة والبحث عن أوجه الخلل، النقائص، الصعوبات وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز وذلك في إطار سياسة التحسين المستمر.¹

¹ محسن بن نايف العتيبي، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى،

المحاضرة الخامسة: تصميم وهيكله الوظائف

1. مفهوم تصميم الوظيفة:

بداية، يستوجب الموضوع التنويه إلى أنه يمكن استخدام عدة مصطلحات للتعبير عن مفهوم تصميم العمل مثل: تصميم منصب العمل، تصميم الوظائف تصميم المهام، هيكله العمل، وذلك راجع لترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design.

يقصد بتصميم أو هيكله العمل حسب الدكتور ثابتي الحبيب: إجراء تعديلات و إدخال بعض التطوير على مضمون العمل بغية تطويره لمتطلبات الإنسان و لكفاءته، و هو ما يعبر عنه بالموافقة أو المطابقة بين العامل و العمل Adéquation Employé/Emploi.

يعرف Didier Mottay هيكله العمل بقوله:¹ "هي مجموع العوامل الملازمة للعمل و المرتبطة به: الطرق المستخدمة، تعقد المهام، العلاقات مع أنواع أخرى من العمل و مع الأنشطة الأخرى في المنظمة و الترابط بين التكنولوجيا و العامل".

ويرى Gibsan: أن تصميم الوظيفة يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في:²

- نطاق الوظيفة : الذي يشير إلى تنوع الواجبات التي تتطلبها الوظيفة، وعدد الواجبات المختلفة التي يقوم بها الفرد،

- عمق الوظيفة: الذي يعبر عن مدى الحرية التي يتمتع بها الفرد في تحديد واجبات الوظيفة ونتائجه وتحديد أسلوب أدائه للوظيفة

- العلاقات: أي طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء العمل

و بما أن تصميم الوظائف يتعلق بوظيفة الفرد في التنظيم فتمّ تعريفه من قبل أندروسيزلافي و ماري جين والاس على انه معالجة محتوى و مهام و علاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أهداف تنظيمية و إشباع حاجات شخصية لشاغلي تلك الوظائف.

و منه فإن موضوع تصميم الوظائف يختص بعدد من جوانب الفرد، تشمل محتوى الوظيفة و مهامها، و العلاقات المطلوبة بين الأفراد، و نتائج الأداء، و التغذية المرتدة.

¹ Didier Mottay, La structuration du travail ou job design, Op cit, p5

² محمود حسن الهواسي و حيدر البزرنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، ط1، بغداد، العراق، 2014، ص

الجدول 02: جوانب تصميم الوظائف

العلاقات	واجبات الوظيفة	محتوى الوظيفة
أ- نطاق الإشراف	1. مسؤوليات الوظيفة	1- التنوع
ب- التفاعل	2. السلطة	2- الاستقلالية
ت- فرص تكوين صداقات	3. تدفق المعلومات	3- درجة التعقيد أو الرتبة
ث- العمل الجماعي	4. أساليب العمل	4- درجة الصعوبة
	5. متطلبات التنسيق	5- وحدة المهام (القيام بالعمل كلة أو جزء منه)

المصدر: من إعداد الأستاذة

أما نتائج أداء الوظيفة فإنها تختص بجانبين و هما:

- إنجاز العمل: الإنتاجية، الفعالية و الكفاءة.

- استجابات الموظف للوظيفة: الرضا الوظيفي، التغيب و دوران العمل

و منه يمكن تمثيل عملية تصميم الوظائف في الشكل التالي:

الشكل 03: عملية تصميم الوظائف

تغذية مرتدة FEED BACK



نتائج الأداء

جوانب تصميم الوظيفة

المصدر: من إعداد الأستاذة

2. التطور التاريخي لتصميم الوظائف:

- الفترة السابقة لعصر الصناعة: ارتكزت على صاحب الورشة المستقل أو الحرفي أو صاحب العمل. و كان يتولّى مسؤولية تلك العمليات عدد محدود من الناس أو شخص واحد فقط يقوم بأعمال التصميم و التصنيع و بيع المنتجات أو الخدمات و يسير العمل بخطوات غير منتظمة و غير محددة للمهام و المسؤوليات.
- بتقدّم الصناعة توجّه الاهتمام نحو تقسيم العمل و التوسع في التخصص الوظيفي خصوصا مع ظهور مبادئ الإدارة العلمية.
- المرحلة الموالية تميزت بالاستجابات السلبية للعاملين اتجاه وظائفهم، إذ نتج عن هذا المستوى العاليي للتخصص و تقسيم العمليات الذي أوجده مدخل الإدارة العلمية عدد من المشاكل تركزت حول معنويات و سلوك الفرد العامل : انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، المعدل العاليي للتغيب عن العمل و سرعة دوران العمل. تمثلت أهم أسباب هذه المشاكل في الملل و الضجر الناتج عن التخصص الدقيق و الطبيعة الروتينية للعمل.
- و منه ظهرت استجابة الإدارة لهذا الوضع في استخدام أسلوبيين جديدين لتصميم الوظائف يمكن اعتبارهما إجراءات مؤقتة لحل مشكلات ردود الفعل لدى الموظف هما:

التدوير الوظيفي: أي تعاقب الأفراد على الوظائف المختلفة

التوسع الوظيفي: أي إسناد مهام إضافية للعاملين

- تتضمن المرحلة الثالثة الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف التي تسلّم بأنه لا يمكن تحسين أداء الموظفين إلا من خلال إجراء تغييرات في محتوى ومهام و علاقات العمل. أهم هذه الأساليب: الإثراء الوظيفي (أي زيادة مسؤوليات الموظف) الذي يركز على عوامل الدافعية لهيرزبرج الخاصة بالانجاز و التقدير و المسؤولية.

3. استراتيجيات تصميم الوظائف:

من خلال اللمحة التاريخية لتطور تصميم الوظائف، يمكن استنتاج الاستراتيجيات التالية للعملية:

1.3. التخصص الوظيفي: يقتصر التصميم هنا على الأعمال و تجزئة الوظائف و تقسيمها إلى وحدات صغيرة.

2.3. التدوير الوظيفي: نظرا لما خلفه التخصص الوظيفي من ضجر و ملل ، ظهر التدوير الوظيفي كأحد الإستراتيجيات الخاصة بتصميم الوظيفة و التي ينتقل فيها الموظف من وظيفة لأخرى لتطوير مهاراته و اكتساب خبرة و منظور أوسع لعملية الإنتاج الكلية.

3.3. التوسع الوظيفي: يتمثل هذا الأسلوب في التوسع الأفقي للوظائف بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المهام تقتضي زيادة عدد و أنواع المهارات و النشاطات التي يقوم بها الموظف. الهدف منه هو تقليل الملل و المساهمة في إحداث الرضا الوظيفي. غير أنه قد يؤدي إلى زيادة الأعباء الوظيفية على الفرد العامل مما قد ينجم عنه آثار عكسية.

4.3. الإغناء الوظيفي: أو الإثراء الوظيفي، يكون فيه التوسع رأسياً بمعنى زيادة مسؤولية الوظيفة، وزيادة فرص النمو والتقدم، وإحداث التنوع للبعد عن الملل والضجر، والاستقلالية في مساهمة الفرد باتخاذ القرارات ذات العلاقة بمستواه وشعوره بالإنجاز. و حسب هذا الأسلوب، فإنه يمكن للموظف أن يحصل على مستوى عالي من الرضا الوظيفي حينما تحقق له وظيفته الأتي:

- المسؤولية: أي شعور الموظف بأنه شخص مسؤول عن جزء قيم من عمله.
- الاستقلالية: أي باستطاعة الموظف أن يتخذ القرارات ذات العلاقة بوظيفته.
- أن توفر الوظيفة معلومات مرتدة حول ما تم انجازه.
- التنوع في الوظيفة مما يقلل الملل.
- توفر فرص النمو والتقدم والترقية.

الجدول التالي يمثل ملخصاً لمناهج تصميم الوظائف:

الجدول 03: مناهج تصميم الوظائف

النتائج	الخصائص	المنهج
استجابة العامل سلبية بسبب تسرب الملل الذي يؤثر على معنويات العامل مما يؤدي الى التسرب و سرعة دوران العمل.	التركيز على الكفاءة من خلال التخصص بتنميط الوظائف و مراقبة الأعمال و تكرار العمليات	الإدارة العلمية
استراتيجيات قصيرة المدى لمعالجة مشكلات انخفاض الروح المعنوية، تبقى الوظيفة الأصلية كما هي دون تغيير.	تعاقب الموظفين على وظائف مماثلة	التناوب الوظيفي
	توسع أفقي يشمل مهاماً إضافية	التوسع الوظيفي
نتائج إيجابية عموماً. تتركز المشكلات في عدم ملائمتها لبعض الظروف و عدم مراعاة الفروق التقنية و الفردية	توسع رأسي بزيادة المسؤولية و الاستقلالية و الشعور بالإنجاز.	الإغناء (الإثراء) الوظيفي

المصدر: من إعداد الأستاذة

4. العوامل الواجب مراعاتها لتصميم الوظائف:

الملاحظة الأولى: في الوقت الحالي، لا يوجد إطار نظري لتصميم الوظائف متفق عليه عالمياً ليسترشد به المديرون، و من الملاحظ أن أغلب برامج تصميم الوظائف تستخدم خليطاً من الاستراتيجيات المذكورة. الملاحظة الثانية: لا يمكن تطوير و تنفيذ برامج تصميم الوظائف بمعزل عن المنظمة ككل و البيئة المحيطة التي تؤثر حتماً في أي مشروع لتصميم الوظائف.

و عليه، عند القيام بعملية تصميم الوظائف يجب مراعاة العوامل التالية:

- **العوامل التنظيمية:** وهي عوامل خاصة بالوظيفة: أي محتوى الوظيفة، واجباتها، المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية المهام الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل.
- **العوامل البيئية:** تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم من العناصر المهمة والمحددة لأدائهم: البيئة الاقتصادية، الجغرافية، الاجتماعية فمثلا تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين جسديا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين
- **العوامل الداخلية للتنظيم:** كالسياسات و الإجراءات و البرامج الخاصة بالمنظمة
- **العوامل السلوكية :** هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة و التي تؤثر بشكل واضح على دافعية الأفراد ومن أهم هذه العناصر نجد تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية، ومن الملاحظ أن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية لدى العامل و تحفيزه للأداء الأفضل؛

5. أهمية التصميم الجيد للوظائف: يلقي تصميم العمل اليوم اهتماما كبيرا و ذلك للأسباب التالية:

- تأثير تصميم العمل على مستوى الأداء بحيث أن التصميم الفعال للعمل يقلل التكاليف عن طريق إسهامه في تقليل التغيب و دوران العمل.
- تأثير تصميم العمل على الصحة الجسدية و النفسية للعمال (الأرغونوميا)
- يؤثر في تحفيز العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي من خلال تحقيق الملائمة بين الوظيفة والفرد يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل والأجور وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة.¹
- يعتبر من الخطوات الأساسية في عملية تقييم العمل أي تحديد الأهمية النسبية للوظائف (تصميم الأجور)
- تعكس نتائج تصميم العمل الظروف المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال والمخاطر المصاحبة لها.²
- يؤثر في تغير سلوك العاملين، فقد يتطلب تصميم الوظيفة إدخال مهام جديدة تولد لدى شاغل الوظيفة التحدي وبذل مجهود أكبر لاكتساب قدرات ومهارات جديدة وهذا يعني أن الفرد قد حصل في سلوكه الوظيفي تغيير إيجابي، يساعد في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.³

¹ محمود حسن الهواسي وحيدر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 97-98.

² عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 45-46.

³ عبادو خديجة، علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني لدى الأطباء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 44.

المحاضرة السادسة: المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

تمهيد:

بغية تطوير و عصنة آليات إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة، اتسع نطاق استخدام ما يسمى بالمدونات المرجعية للمهن و الوظائف و الكفاءات في مختلف القطاعات المهنية على اعتبارها مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية و فعالة. وعليه، نحاول من خلال هذه المحاضرة تسليط الضوء على مفهوم المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات و أهميتها في سياق تطوير إدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

يعرفها الدكتور تابثي الحبيب على أنها عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بالوظائف بحيث تصف الخصائص الأساسية لها، و تحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المندرجة فيها، و عليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لإنجازها .

2. دفتر الوظيفة النموذج (دفتر المهن Répertoire des métiers) :

ان المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف يسمح بتقديم دفتر الوظائف النموذج. حسب Dominique Thierry, Christian sauret¹: " دفتر الوظائف النموذج هو تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تقديم تبويب و ترتيب في شكل قائمة لمجموعة من الوظائف النموذج لتشكيل قاعدة مشتركة للوظائف". استنادا إلى د. لعلى نورية فإن:² " الوظيفة النموذج هي مجموع مناصب العمل التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات ,مهارات و كفاءات متماثلة، متشابهة أو متقاربة". إن إعداد دفتر الوظيفة النموذج يمر بثلاث مراحل زمنية:

- المرحلة الأولى : و هي فترة الإعداد للدفتر

- المرحلة الثانية : تنفيذ المراحل العملية (الإنجاز)

- المرحلة الثالثة : تهتم بالتنبؤ باحتياجات الوظائف المستقبلية .

و منه فإن دفتر الوظيفة النموذج يعتمد منطلق استخدام المعلومة الحالية لتحليل وضعيات عمل مع ضرورة صيانتها كلما كانت درجة التغيير والتطور كبيرة ليكون دفتر الوظائف المرجعية أكثر قابلية للاستخدام و الملائمة.

¹ Dominique Thierry, Christian sauret : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan, 1993,p 59

² لعلى نورية، مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد التاسع،

3. مرجعية الكفاءات:

إن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية يتم إعدادها انطلاقاً من مرجعية الوظائف و التي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة و تصنيفها حيث عرفها Philippe Lorino في كتابه "Méthodes et Pratiques de la performance" بأنها: ¹ " جرد للكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر ملائمة لممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف".

4. التصنيف المعياري للمهن:

يقصد بالتصنيف المهني " التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع، وحصراً هذه الأعمال، وتحديد مسمياتها، وتنظيمها في مجموعات أو عائلات مهنية بموجب القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية والزراعية والخدمية، وفروعها المتعددة، في ضوء التشابه في طبيعة هذه الأعمال ومضامينها"²

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن classification internationale des professions (C.I.T.P) المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل O.I.T، و الذي يتم تحديثه كل 20 سنة، بحيث يعود تاريخ آخر تحديث لسنة 2008.³ يعمل هذا التصنيف على تنظيم الوظائف في مجموعات مع تحديد المهام التي تتضمنها كل وظيفة، هذا ما يسمح بمساعدة المنظمات العاملة على تلبية احتياجاتها عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، تسيير و تسهيل هجرة العمال بين الدول، و إعداد برامج التكوين و التوجيه المهنيين.⁴

5. المدونة الوطنية للوظائف و المهن :

أعدت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة للوظائف في جويلية 1998 و التي استندت إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن، و ساهم مركز الدراسات و البحوث حول الوظائف و المؤهلات في تطوير هذه المدونة التي حملت اسم "المدونة الوطنية للوظائف و المهن" (الجدول 01).⁵

و لكن، اعتبر الباحثون أن هذه المدونة تحتوي العديد من النقائص والعيوب مما دفعهم إلى اعتبارها غير صالحة لتصنيف مناصب العمل (لم تحقق احتياجات سوق العمل الوطنية و لم تستجب لتطلعات المهتمين بهذا الشأن).⁶

¹ Philippe Lorino, Méthodes et Pratiques de la Performance, Edition d'Organisation, 2000, p78

² منذر واصف المصري، التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة، اجتماع خبراء مختصين ب'المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول'، مكتب العمل العربي القاهرة /المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس – ليبيا، القاهرة، 2006

³ ثابتي الحبيب، المدونة الجزائرية للمهن والوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلة 6، العدد 1، 2021، ص 120

⁴ Organisation international du travail, <http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.html>, consulté le 18/11/2021

⁵ ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل "مدخل الكفاءات"، مرجع سابق، ص 462

⁶ ثابتي الحبيب، المدونة الجزائرية للمهن والوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، مرجع سابق، ص 116

الجدول 04: المجموعات والمجموعات الفرعية الكبرى لمدونة الوظائف (1998)

عدد الوظائف	الأصناف
25	1. وظائف القيادة و اتخاذ القرارات و التأطير و التوجيه
20	11. المشرعون و الإطارات العليا في الوظيفة العمومية
15	12. المدراء و الإطارات الإدارية المتخصصة العمومية و غير العمومية
	13. المسيرين
	2. الوظائف الفكرية و العلمية
36	21. المهندسون و المختصون في العلوم الفيزيائية – الكيميائية و الرياضيات و التقنية
17	22. المختصون في علوم الحياة و شاغلو الوظائف الصحية
05	23. وظائف التعليم الثانوي و العالي و التعليم المشابه
42	24. المختصون في التسيير و شاغلو الوظائف الفكرية الأخرى
	3. الوظائف الوسيطة
32	31. الوظائف الوسيطة للعلوم الفيزيائية و التقنية
26	32. الوظائف الوسيطة لعلوم الحياة و الصحة
04	33. الوظائف الوسيطة للتعليم (الأساسي)
57	34. وظائف وسيطة أخرى
	4. مستخدمون إداريون
23	41. مستخدمو المكاتب
16	42. مستخدمون ذوو علاقة مباشرة مع الزبائن
	5. مستخدمو الخدمات و الباعة في المحلات التجارية و الأسواق
40	51. مستخدمو الخدمات المباشرة للأشخاص و خدمات الحماية و الأمن
06	52. الباعة و المروجون
	6. المزارعون و العمال المؤهلون في الفلاحة و الصيد البحري
42	61. العمال المؤهلون في الفلاحة و تربية الحيوانات و الصيد البحري الموجهة
04	للسوق
	62. المزارعون و عمال الفلاحة و الصيد البحري المعاشي
	7. الحرفيون و عمال المهن ذات الطابع الحرفي
33	71. الحرفيون و عمال الاستخراج و البناء

37	72. الحرفيون و عمال مهن الصلب و البناء المعدني و الكهربائي و الوظائف
34	المشابهة
44	73. الحرفيون و عمال الميكانيك الدقيقة و مهن الفن و الطباعة و الوظائف
	المشابهة
	74. حرفيون آخرون و عمال مهن أخرى ذات طابع حرفي
	8. مسيرو التجهيزات و الآلات و عمال التجميع
48	81. مسيرو تجهيزات صناعية
75	82. مسيرو آلات ثابتة و عمال التجميع
23	83. سائقو السيارات و الآلات المتحركة
	9. العمال و المستخدمون غير المؤهلين
30	91. العمال غير المؤهلين في التجارة و الخدمات
05	92. العمال غير المؤهلين في الفلاحة و الصيد البحري و الغابات و الأعمال
20	المشابهة
	93. العمال اليدويون و عمال التفريغ في المناجم و البناء و الصناعات اليدوية و النقل
/	99. غير مصرحة
759	مجموع الوظائف المحددة

المصدر: ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، مرجع سابق، ص 463

6. المدونة الجزائرية للوظائف والمهن: *Nomenclature algérienne des métiers et des emplois (NAME)*

تفاديا لهذه النقائص، وفي إطار تحسين أداء الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) وعصرنته بما يتماشى مع دوره كوسيط بني طالبي الشغل وعارضيه، تم إنشاء المدونة الجزائرية للوظائف والمهن وذلك بمساهمة الهيئة الفرنسية للتشغيل *pole-emploi*. تتضمن هذه المدونة 5479 تسمية وظيفية، مقدمة في شكل بنية شجرية تضم 16 قطاع، 87 ميدان و 36 ميدان فرعي، ضمن 422 بطاقة للوظائف والمهن. يسمح هذا المرجع لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد المؤهلات اللازمة لكل وظيفة، كما يتم استخدامه من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل.

حاول الدكتور ثابتي الحبيب اجراء مقارنة بين محتوى كل من المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف و الفهرس العملي الفرنسي للوظائف و للمهن *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME)* و استنتج أن عدم تخصص الوكالة الوطنية للتشغيل في هذا المجال كانت بمثابة

الفرصة للهيئة الفرنسية Pole-emploi للانفراد التام بعملية صياغة المدونة الجزائرية مما جعلها تظهر في الأخير بصيغة مستنسخة و مختزلة للفهرس الفرنسي.¹

7. أهمية إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات:

تلجأ المنظمات إلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات لأغراض كثيرة نوجزها فيما يلي:

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات الوظيفة وكفاءات الشخص
 - تحديد الكفاءات الواجب تميمتها أو اكتسابها بواسطة التكوين، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيا المستعملة ومنه يتم إعداد برامج ومخططات التكوين بناء على قياس الفارق بين متطلبات الوظائف من الكفاءات حسبما هي محددة في الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات.
 - إتمام مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة ISO 9001،
 - تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة،
 - تطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب،
 - متابعة تصميم نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.
 - استعمال المرجعية كأداة لتقييم موضوعي وشفاف للموارد البشرية من خلال تمكين المسؤولين من تحديد الأهداف للعاملين معهم بما ينسجم مع كفاءاتهم وتقييم مردوديتهم على أساس النتائج المحصل عليها.
- نظرا لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد وصيانة وتحديث هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة وتحولات السياق التنظيمي للمؤسسات.

¹ ثابتي الحبيب، المدونة الجزائرية للمهن والوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، مرجع سابق، ص 118

المحاضرة السابعة: تقييم الوظائف

تمهيد:

ينتج عن عمليات التوصيف إعداد بطاقات وصفية للمناصب تحدد فيها الأهداف أو الأدوار المرتبطة بالمنصب، المهام والمسؤوليات العامة والمؤهلات اللازمة لحسن أداء هذه المهام والمخاطر والصعوبات التي يتعرض لها. يستعمل التوصيف كوثيقة أساسية لتقييم المناصب وتصنيفها ضمن سلم أجور أو هيكلتها في التركيبة البنوية للمنظمة. لذلك يتوجب على محرر وثيقة التوصيف تحري الدقة والموضوعية في تحريرها حتى يتسنى اتخاذها مرجعا للتعريف بالمنصب وتقييمه.

1. مفهوم تقييم وتصنيف الوظائف :

عرّف الإتحاد الدولي للاتصالات تقييم الوظائف (Job Evaluation) بأنه: ¹ "وضع نظام مرتبي عادل للوظائف لتحديد مكانها في السلم الوظيفي و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور ولتجنب عدم المساواة في الأجور. في نفس السياق قدّم Graham تعريفه الذي ينص على أن تقييم العمل هو الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة. ² أما بالنسبة ل Mucchielli فإن التقييم هو تحديد قيمه للمنصب أو الوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسؤولية... إلخ. وتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب. ³ و منه، نستنتج ما يلي:

- تقييم الوظائف هو عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بغيرها من الوظائف الموجودة في المنظمة أي أن الهدف منه هو ترتيب الوظائف وليس الأفراد.
- تقييم الوظائف هو عملية شاملة لتحديد القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط، وإنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي يحقق التوافق بين أدوار و مكانات شاغلي المناصب.
- في نفس السياق، يأتي مفهوم **تصنيف الوظائف** الذي يعني إعداد ترتيب تدرجي للوظائف بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة ثانية. ⁴

¹ ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات-، مرجع سابق، ص 81

² Graham H.T., Human Resources Management, op cit, p. 241

³ Mucchielli. R., l'étude des postes de travail , op cit, p. 97

⁴ ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات-، مرجع سابق، ص 81

تجدر الإشارة إلى أنه كلما ازداد حجم المنظمة كلما ازدادت أهمية التقييم واشتدت صعوبات إنجازه بحيث لا يمكن لمجموع لأفراد القيام بأدوارهم على الوجه الصحيح دون وجود نظام تربي عقالني وعادل يضم هؤلاء الأفراد ويحدد مواقعهم في السلم التدرجي ومستحققاتهم المالية ومختلف المزايا المرتبطة بوظائفهم. وتحدد القيمة النسبية للوظيفة على أساس معايير تتعلق بطبيعة المهام وحجمها وما تتطلبه من مؤهلات ومجهودات إضافة إلى ما يتعرض له العامل من مخاطر وظروف أثناء أدائه لهذه المهام، على ضوء كل ذلك يتم ترتيب المناصب في سلم تدرجي تنظيمي وتصنيفها ضمن شبكة تحدد ما يجب أن يتقاضاه شاغل كل منصب. لا تقتصر أغراض التقييم على تصميم النظام الأجري للمنظمة فقط بل يعمل أيضا على خلق التوافق و الإنسجام على كل من:

- المستوى الفردي: أي بين ما يمنحه الفرد للمنظمة "الدور" وما يتحصل عليه مقابل ذلك "المكانة"
- المستوى التنظيمي: أي ضمان موقعة عقلانية وفعالة للوظائف ضمن هيكل المنظمة.

2. لمحة تاريخية لتطور تقييم الوظائف:

ظل تقييم العمل لوقت طويل يتم بطرق تخمينية تفتقر إلى استخدام معايير موضوعية، إلى أن بدأت المؤسسات الكبرى بالظهور وبدأ معها طرح الإشكالات التنظيمية. حاول الدكتور ثابتي الحبيب من خلال أطروحته تلخيص أهم المراحل التي ميزت تطور عملية تقييم الوظائف على النحو التالي:¹

بدأت أولى المحاولات الجادة في مجال تقييم مناصب العمل في أواخر القرن التاسع عشر في أمريكا كمحاولات تايلور في شركة Medival Steel Co.

تكاثفت هذه المحاولات مع مطلع القرن العشرين حيث قام Griffenhagen بتقييم وظائف مؤسسة Commonwealth Edison بشيكاغو سنة 1912، وكذلك قام Harry Hopf في 1914 بمحاولة لتقييم وظائف البنوك وشركات التأمين.

بعد ذلك مباشرة، اعتبر Charles Bedeaux أول من صمم طريقة تحليلية بالنقاط لتقييم المناصب، تتشكل من 13 معيارا، جربها في بعض المؤسسات المنجمية.

ثم قام A.L.Kress بعد بضعة سنوات بتطوير هذه الطريقة فجمع المعايير 13 في أربع مجموعات: التأهيل، الجهد، المسؤولية وظروف العمل.

استحدث قسم الأبحاث بمعهد Carnegie عام 1920 طريقة أخرى للتقييم تعرف باسم طريقة التدرج. و في 1926 وضع Eugene J.Benge طريقة طبقت لأول مرة في شركة Philadelphia Rapid Transit Co. تعرف باسم طريقة المقارنة.

¹ ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات-، مرجع سابق، ص 174

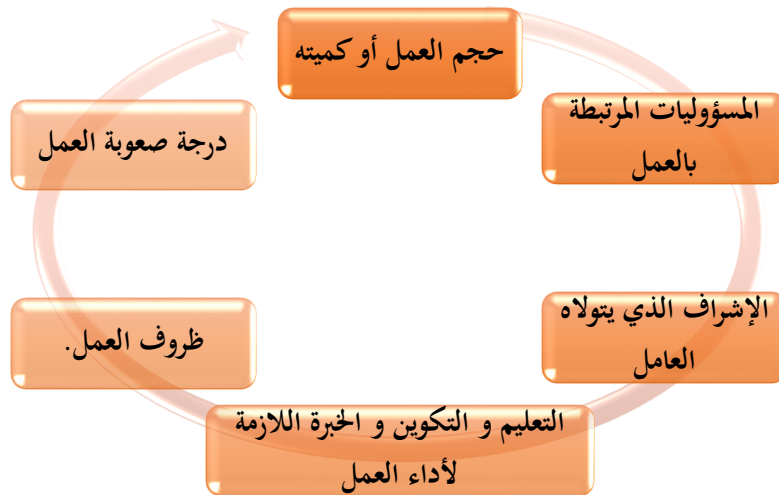
3. طرق تقييم الوظائف:

إجمالاً تم حصر طرق التقييم في أربعة طرق و هي:

أ- طريقة ترتيب المناصب (Ranking) :

هي أقدم و أسهل طريقة لتقييم الوظائف و تعتمد في تنفيذها على تشكيل لجنة تضم مجموعة من الاختصاصيين، و ممثلي الإدارة، و نقابة العمال للقيام بترتيب وظائف المنظمة بحسب أهميتها. تقوم العملية على أساس دراسة جميع التوصيفات الخاصة بكل منصب بصفة شاملة لأخذ فكرة تقريبية عن كل منصب ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية بعد مقارنة كل منصب بباقي المناصب. يلجأ القائمون بالترتيب إلى الاسترشاد بالعوامل المحددة في التوصيف لمنح قيم تقريبية لكل منصب. أهم العوامل المعتمدة في ذلك هي:

الشكل 04: العوامل المعتمدة في طريقة ترتيب المناصب



المصدر: من إعداد الأستاذة

بعد مقارنة جميع الوظائف، يتم وضعها في قائمة مرتبة إما تصاعدياً أو تنازلياً لتكون بمثابة المرجع الذي يعتمد لترتيب الوظائف وتقدير ما تستحقه من أجور ومكافآت.

الجدول 05: تقييم طريقة ترتيب المناصب

عيوب الطريقة	مزايا الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> - لا تركز على قواعد معيارية، بل تعتمد أسلوب التخمين و الأحكام التقريبية فقط بحيث لا تظهر درجة الاختلاف في القيمة بين المناصب بصورة واضحة - لا يمكن استخدامها إلا في المؤسسات الصغيرة حيث المناصب قليلة العدد و متجانسة نوعاً ما. 	<ul style="list-style-type: none"> - سريعة و سهلة و لا تتطلب إجراءات معقدة، - يسهل فهمها على جميع المعنيين

المصدر: من إعداد الأستاذة

ب- طريقة التدرج

ابتكرت هذه الطريقة لتفادي عيوب طريقة الترتيب المتعلقة خصوصا بتحديد مقاييس الأهمية النسبية لكل منصب. وتتم عملية التقييم حسب هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:¹

1- إجراء تصنيف أولي للمناصب: أي تصنف المناصب بداية حسب طبيعتها : إدارية ، تقنية ، تجارية ،... إلخ بغية تحديد مقاييس خاصة للتقييم بكل صنف .

2- تحديد مقاييس الأهمية: في هذا الإطار يتم تصميم مقياس لتحديد أهمية المناصب ، أما في حالة الاختلاف الكبير بين الوظائف ، يتم اللجوء لوضع عدة مقاييس بحيث يخصص كل مقياس لصنف معين .

3- تقسيم كل مقياس إلى عدة مستويات : يتم تحديد درجات كل مقياس حسب مقدار الاختلاف الموجود بين المناصب من حيث المسؤوليات ، المهام و المخاطر وغيرها ، بحيث كلما كان الاختلاف شاسعا تعددت الدرجات .

4- توصيف المستويات التدرجية : أي تحديد مواصفات وملامح كل مستوى أو درجة من حيث نوع المسؤوليات ومقدار الواجبات و مستوى المؤهلات وغيرها من التفاصيل الدقيقة الخاصة بكل منصب وذلك على ضوء عمليات توصيف المناصب التي جرت سابقا ، تجمع هذه المواصفات وترتب بطريقة تسمح بالتمييز بين المناصب بسهولة كبيرة ، وتحدد لكل مستوى أو درجة الحد الأقصى و الحد الأدنى للأجر .

5- تصنيف المنصب في الدرجة المناسبة : هنا يتم البحث عن التطابق بين توصيف كل منصب و الدرجة المناسبة له ، ويتوجب خلال هذه العملية تحري الدقة والموضوعية ، لذلك يعهد بهذه المهمة غالبا الى لجنة متخصصة تتولى تصنيف المناصب في سلم الدرجات .

الجدول 06: تقييم طريقة التدرج

مزايا الطريقة	عيوب الطريقة
- سهولة نسبية ،	- تفتقر إلى المصداقية و الدقة كون التصنيف يركز على الأحكام الشخصية
- سريعة وغير مكلفة	- أكثر مما يقوم علي معايير دقيقة و صارمة ،
	- تقتصر على المنظمات الصغيرة التي تتميز ببساطة المناصب وقلة عددها .

المصدر: من إعداد الأستاذة

ت- طريقه النقط:

تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا في العالم بسبب ما تتميز به من دقة وموضوعية. تركز على اختيار عوامل التقييم المختلفة التي تحدد درجة أهمية وصعوبة المهام في كل وظيفة ثم إعطاء عدد من النقط لكل عامل من عوامل

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 176-181

التقييم، وبعد جمع هذه النقط تتحدد درجه أهمية المنصب، ويحدد بالتالي على ضوء ذلك مقدار الأجر الواجب تخصيصه لكل منصب. تتم العملية وفق المراحل التالية:¹

1- اختيار عوامل التقييم: هي العوامل التي يتطلبها إجراء الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة: المعرفة العلمية، الجهد الفكري أو العضلي، ... الخ، ويتم تقسيم كل عامل إلى عوامل فرعية.

2- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل: تحدد درجات العوامل على أساس الأهمية النسبية لكل عامل، بحيث تحدد درجات قياس العوامل الفرعية داخل كل عامل، ذلك ما يسمح بتحديد قيمة العامل بحساب حصيلة المجموع الكلي للنقط الفرعية.

3- ترتيب المناصب على أساس النقط المحصل عليها: وذلك من الأكثر نقاطا الى الأقل، حيث يتم الاعتماد على تلك النقاط لحساب الأجر لكل منصب عن طريق ضرب عدد النقط في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.

الجدول 07: تقييم طريقة النقط

مزايا الطريقة	عيوب الطريقة
- تتميز بمستوى عالي من الدقة في تقييم المناصب	- تعقيدها وتعدد إجراءاتها ، - غياب الموضوعية في بعض جوانبها كتوزيع النسب على العوامل و تحديد قيم المراتب الأولى التي تحسب قيم باقي المراتب على أساسها، - اختيار نوعية العوامل التي تعتمد للتقييم

المصدر: من إعداد الأستاذة

ث- طريقة مقارنة العوامل : تتم عملية التقييم وفقا للخطوات التالية:

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة. وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

1- تحديد عوامل التقييم. يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها و هنا اقترح Benge استخدام العوامل الخمسة التالية : المقدرة الذهنية والمهارة والمقدرة العضلية والمسؤولية وظروف العمل.² إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة، وحسب طبيعة الوظائف الإدارية، والمالية، وغيرها.

2- تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها. وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها. ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم

¹ ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، مرجع سابق، ص 178- 183

² نفس المرجع، ص 184

- 3- تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية. ويتم ذلك من خلال استقصاء الأجور في محيط الأعمال. وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية.
- 4- توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم. ويتم ذلك بناءً على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزءاً أقل من الأجر.
- 5- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل: وذلك بتحويل المعلومات التي توصل إليها في المرحلة السابقة إلى خريطة مقارنة العوامل
- 6- تقييم باقي وظائف الشركة. ويتم ذلك بأخذ باقي وظائف الشركة، كل على حدة، ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل، أخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم باقي الوظائف.

الجدول 08: تقييم طريقة مقارنة العوامل

عيوب الطريقة	مزايا الطريقة
- صعوبة اختيار المناصب المعيارية التي تتخذ مقياساً لباقي المناصب، ومحدودية العوامل المنتقاة للتقييم وتعقد إجراءات استخدامها	- تسمح بتكوين مقياس يراعي خصوصيات المنظمة لكونه مشتقاً من هيكلها التنظيمي و يعتمد على المقارنة الداخلية للمناصب
- معرضة لاحتمالات التحيز والأخطاء بسبب استخدام القيم النقدية في التقييم.	- يأخذ التقييم صورة نقدية مما يسهل تصنيف المناصب في الشبكة الأجرية للمنظمة

المصدر: من إعداد الأستاذة

المحاضرة الثامنة: استشراف المهن و الوظائف

تمهيد:

تعيش المنظمات في الوقت الراهن تحولات هامة ومستمرة تمس نشاطها، بفعل تغيرات بيئية أبرزها التسارع التكنولوجي وتقلبات أذواق الزبون وغيرها. مما دفع بها للتفكير في مستقبل وظائفها والسعي نحو تحقيق الإبداع الوظيفي لضمان استمرارها من خلال تصميم مناصب عمل ملائمة لتوقعات أفرادها.

1. الهندسة الوظيفية واستشراف المهن والوظائف:

رأينا في المحاضرات السابقة أن الهندسة الوظيفية هي عبارة عن نظام مندمج من المسارات العملية المتعلقة بتحليل وتصنيف وتصميم وتصنيف الوظائف واستشراف الوظائف والمهن بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن: الهندسة الوظيفية تأتي استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة التي تعصف بالمنظمات عموماً وإدارة البشرية خصوصاً، كون هذه الأخيرة تتعرض حالياً لتحديات هامة يتوجب معها الارتقاء بالأساليب والأنماط الإدارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة واستيعاب عوامل النجاح وتحقيق الأداء الجيد بفضل الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والحرص على استقطاب وحماية الكفاءات العالية وإنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل.

في هذا النطاق، تندرج منهجية "استشراف الوظائف والكفاءات" التي تهدف إلى التحكم في إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات المتاحة وفق مبدأ تطوري يسمح بالاستمرار والنجاح في محيط كثير التقلبات وشديد التعقيدات.

2. مفهوم استشراف المهن والوظائف:

تتعرض المنظمات غالباً إلى تأثير عوامل خارجية (تكنولوجية، اقتصادية، قانونية... الخ) مما يؤدي إلى تغييرات جذرية بداخلها كتغيير الهيكل التنظيمي، تغيير أساليب تنظيم العمل، تطور التكنولوجيا المستخدمة... الخ، وبالتالي تغيير المهام والأنشطة اليومية للأفراد الذين يسعون إلى اكتساب كفاءات جديدة. هذه التأثيرات المستمرة تستوجب ضرورة متابعة هذه العوامل في تطورها وتفاعلها مع بعضها البعض مع التركيز على انعكاسات تطور المهن على نشاطات إدارة الموارد البشرية.

1.2 من التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الى استشراف المهن والوظائف والكفاءات:

يرى Montil أن:¹ "التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لا يمكننا من السيطرة على استراتيجية الموارد البشرية بسبب هيمنة الرؤية القصيرة المدى، و المفهوم الثابت للكفاءات الفردية و تجاهل الكفاءات الجماعية

¹ بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف و الكفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2017، ص. 287

كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الديناميكية في بناء الكفاءات الفردية و هو ما يفسر ضعف تطور التوقع على مستوى المهن و هو السبب في ضعف إدراج الاستشراف و أساليبه في ممارسات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات إذ أن الاستشراف يركز على الرؤية النظامية و يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية و يدرس التطورات على المدى المتوسط و الطويل".

ومنه يمكن القول أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يهدف عموماً إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المدى القصير، من خلال مقارنة ما تتوفر عليه المنظمة من إمكانيات و ما تستدعيه الفترة القادمة من وظائف و كفاءات، لكن أثبت هذا التوجه محدوديته في بعض الجوانب، على اعتبار أنه:

- يرتكز على فرضية أن هناك مستقبل واحد ومحتوم، وهذا المستقبل ما هو إلا امتداد للماضي والحاضر و يخلو من التحولات الفجائية.

- يهدف إلى تحديد الاحتياجات من المورد البشري على المستوى الفردي مهمل الكفاءات الجماعية،
- يفتقد هذا النموذج من التسيير إلى النظرة الشمولية حول التحولات المستقبلية للمهن مثل رصد زوال بعض المهن، ظهور متطلبات جديدة للتوظيف، تطور تقنيات التكوين... الخ.

يرجع Valérie Mérindol et all غياب التفكير الاستشرافي في مسار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات الى نقطتين مهمتين:¹

- التسيير التوقعي مبني على تصور لمستقبل محدد مسبقاً: يهدف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات للتصدي لتحويلات المحيط التي حددتها نتائج التحليل الاستراتيجي، أي يبقى التسيير خاضعاً لتعريف محدد مسبقاً للاستراتيجية،

- يركز التسيير التوقعي على الكفاءات الفردية (تحليل فردي) : لا يهتم بالتحليل الجماعي (الكفاءات الجماعية) حيث تنتمي الكفاءات الفردية، تعمل و تتطور.

2.2 . تعريف استشراف المهن و الوظائف:

- يأتي الاهتمام بالاستشراف من منطلق أن اهتمام المنظمة بمستقبل نشاطها دليل على حيويتها و قابليتها للتطور و اهتمامها بالنمو و الاستمرار. و عليه، توجه الباحثون نحو موضوع استشراف المهن كمنهجية تقوم على استقراء الماضي وفهم معطيات الحاضر من أجل التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية. ومنه تسمح، حسب Boyer & Scouarnec²، توقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة و من حيث مسؤوليات المهنة

¹ Valérie Mérindol, Évelyne Rouby, David W. Versailles, Catherine Thomas, « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse », Management & Avenir 2009/5 (n° 25), p315- p334

² Boyer L., Scouarnec A., L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques, Colombelles, Editions EMS, 2005, p 23

،فهي تسمح بتصوير المعارف الممكنة و المؤهلات و الخبرات و السلوكيات و المواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد و المنظمة".

- حسب Boyer, Scouarnec فإن "استشراف المهن 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، يهدف لمتابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية." ¹

- ترى Scouarnec أن ¹ " استشراف المهن هو 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".

- يلاحظ كل من Boyer, Scouarnec: ² "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." أي أن الاستشراف يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو خبراء لتحليل المهن ومعرفة المصير الممكن لها.

- بالنسبة ل Lartigau & Noguera فإن: ³ "استشراف المهن هو مجال للتفكير و التطبيق حول مختلف الاحتمالات لظهور تحول أو اختفاء المهن من سوق العمل، إذ أن استشراف المهن يهتم برصد تطور المهن في المستقبل و تقديم حلول تطبيقية للتعامل مع كل هذه الاحتمالات".

- و منه، يمكن القول أن النهج الاستشرافي يسعى لتحليل الظاهرة في مجملها و ليس جزء منها، أي يهتم بأهم ميكانيزمات التطور، العناصر المكونة للظاهرة، و العلاقات بين كل عنصر من عناصرها. و عليه، يعمل منهج استشراف المهن و الكفاءات على تطوير "وجهة نظر نظامية معمقة للظاهرة المدروسة": التحويلات الممكنة في المنظمة، الخيارات الاستراتيجية أو التنظيمية، تأثير البيئة، مكونات المهنة المعنية، الكفاءات الفردية و الجماعية،.....

3. منهجية استشراف المهن:

يرتكز العملية الاستشرافية عموما على الأساليب الكيفية المتمثلة في الاعتماد على آراء الخبراء لاقتراح الحلول المناسبة. في هذا الإطار فإن الخبير هو كل شخص يمكنه الإجابة بموضوعية ودقة على أسئلة الدراسة الاستشرافية، ويمتلك القدرة على تقديم المعلومات اللازمة حول مستقبل الظاهرة محل الدراسة. هذه الإمكانيات ترجع عموما

¹ Scouarnec, A., La prospective métier : définition et méthodologie, Actes du Congrès AGRH, Nantes, novembre,2002, pp. 363-370.

² Boyer L., Scouarnec A., L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques, op cit, p 23

³ Noguera, F., & Lartigau, J. (2009), De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. Revue management & avenir (25), pp 290-314.

إما للخبرة المكتسبة أو التحكم في موضوع الدراسة، بالإضافة إلى القدرة على تصور صورة مستقبلية مع اقتراح مجموعة من البدائل التي من شأنها معالجة الاضطرابات والاختلالات.¹

ضف إلى ذلك، يجب أن يمتلك الخبير القدرة على العمل بطريقة منهجية ومنظمة ضمن فريق عمل مكون من مجموعة من الخبراء في مجالات مختلفة. وعليه، فإنه لضمان نجاح ومصداقية الدراسات الاستشرافية يجب اختيار الخبراء والمشاركين فيها بدقة متناهية.

تعد طريقة (PM) Prospective Métier ل Boyer و Scouarnec من أشهر المناهج وأكثرها استخداما في مجال استشراف المهن و الكفاءات، فقد استخدمتها العديد من الدراسات لتحديد مستقبل المهن في مؤسسات مختلفة. تتكون هذه الطريقة من أربع مراحل رئيسية²:

- مرحلة فهم سياق الموضوع: أي تصميم الإطار النظري حول هذا الموضوع، واختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين، كتابة استبيان مفتوح لإجراء مقابلات شبه منظمة، ثم إجراء هذه المقابلات وذلك لجمع المعلومات الأولية حول الإشكالية والتي تمثل الأرضية التي ستنتقل منها الدراسة.

- مرحلة ما قبل الصياغة: يتم تحليل مضمون هذه المقابلات وإعداد خلاصة شاملة من طرف القائمين على الدراسة. يحرر بعدها استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية التي أثارها الخبراء سابقا في المقابلات وإرسال الاستبيان للفاعلين - الخبراء للإجابة عليه.

- مرحلة البناء (الصياغة): تنظيم يوم عمل يتم فيه إجراء تحليل وتقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان وذلك بالاعتماد على تقسيم الخبراء الى مجموعات العمل. بعدها يتم مقارنة نتائج تقييم المجموعات ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات والحلول.

- مرحلة المصادقة: يتم إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء. تستخدم هذه الخلاصة في اقتراح نموذج عام للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لمرافقة الاتجاهات المستقبلية التي أسفرت عنها الدراسة.

4. تطور المهن: اقترح Boyer منهجا يميز فيه بين ثلاث أنماط من المهن:³

أ- المهن المفقودة أو في طور الانقراض: نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة وقابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة. إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية.

ب- مهن قيد الحياة أو في تحول: الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها

¹ بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، مرجع سابق، ص. 295

² بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، مرجع سابق، ص 296 - 298

³ المرجع نفسه، ص 299

ت- المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور: مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات وفي سوق العمل. دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، وجذبها.

5. أهمية استشراف المهن والوظائف: تكمن أهمية استشراف المهن في النقطتين الأساسيتين التاليتين:

- يسمح الاستشراف للمنظمة بالتفكير وبناء مستقبل لمهنتها بنظرة واسعة (من المنظور الاستراتيجي والفردى) فحسب Scouarnec فهو: "وسيلة لدعم اتخاذ القرار لتوجيه الممارسات الناجعة للموارد البشرية"، وعليه يتوجب التوسع في فهم التغييرات الحاصلة في المهن من خلال تغيرات سوق العمل، و المنظمات والبيئة الاقتصادية بصفة عامة، أي من 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 والكفاءات البشرية.

- يمثل استشراف المهن مصادر للمعلومات لبناء المسارات المهنية، هذا ما يدفع الفرد للتعلم واكتساب كفاءات تضمن له التحكم في نشاطاته والإبداع في أدائها.

6. علاقة استشراف المهن بالإبداع الوظيفي:

كما أسلفنا الذكر فإنه حتى تنجح منظمة اليوم في تصميم منصب عمل يلائم توقعات المورد البشري و يسمح له بالإبداع و تطبيق الأفكار الجديدة لا بد لها من تطبيق منهجية استشراف المهن والوظائف.

1.6. الإبداع الوظيفي:

الإبداع هو نشاط إنساني ذهني راق و متميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية أو الحياتية.

- يعرف Evan الإبداع الوظيفي على أنه: 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.

- أما العميان فيرى أن الإبداع الوظيفي هو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

- و يعرف خالد ذيب الإبداع الوظيفي بأنه¹ "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."

¹ خالد ذيب حسين أبو زيد، " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 34

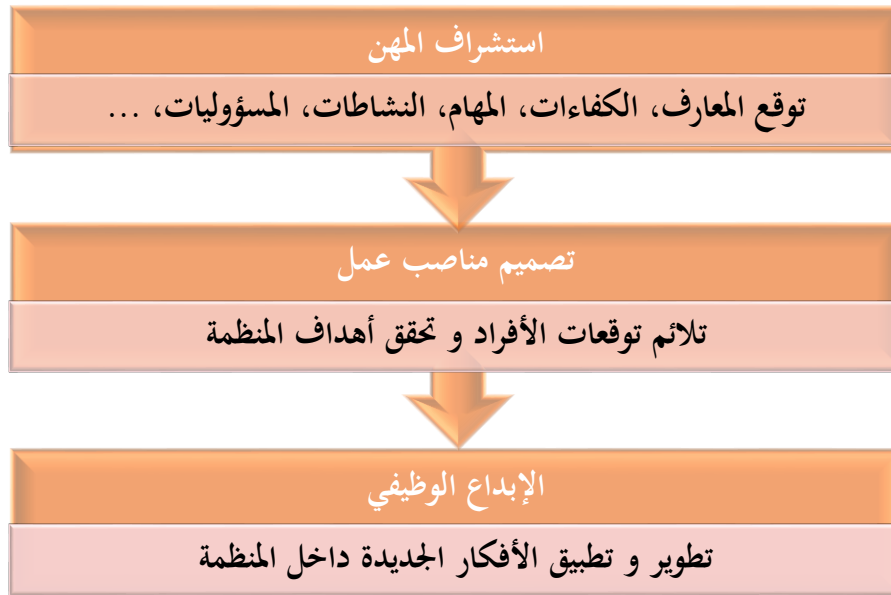
إجمالاً، يعتبر الإبداع الوظيفي من متطلبات الوقت الحالي، لما يوفره من اختصار للجهد والمال، كما أنه يحقق الاستقرار الوظيفي، و يساهم في تطور المنظمة. ومنه، أصبح يمثل أحد أهم اهتمامات المنظمات التي تواجه حالياً بيئة تنافسية متغيرة و أصبح تشجيع الإبداع الوظيفي و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، و قد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات و التي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التراجع و الزوال.

2.6. دور استشراف المهن في تحقيق الإبداع الوظيفي:

رأينا حسب Boyer & Scouarnec أن منهجية استشراف المهن تسمح بتوقع المستقبل الممكن للمهن و الوظائف من حيث النشاطات، الكفاءات، المعارف و المسؤوليات.... الخ. و بالتالي، يمكن القول أن المنظمة تقوم بـ:

- إما عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المهنة
 - أو تطبيق أفكار طورت خارج أو داخل المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو نظام العمل..."
- واستناداً إلى تعريفات الباحثين المذكورة سابقاً، فهذا يعتبر إبداعاً وظيفياً، ومنه يمكن القول أن استشراف المهن يساهم من خلال عملية التوقع في الإبداع الوظيفي داخل المنظمات.¹

الشكل 05: مساهمة استشراف المهن و الوظائف في الإبداع الوظيفي



المصدر: سماش أمينة، بن حواء زهور، ثابتي الحبيب، مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، معسكر، مجلة التنظيم و العمل، المجلد6، العدد 1.(12)، 2017، ص 34

¹ سماش أمينة، بن حواء زهور، ثابتي الحبيب، مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، مرجع

الخاتمة

حاولنا من خلال هاته المطبوعة البيداغوجية عرض ثمانية محاضرات تهتم بمختلف الدراسات الوظيفية التي حاول الدكتور ثابتي الحبيب إدراجها ضمن مسمى "الهندسة الوظيفية".

تعتبر الهندسة الوظيفية عن مجموعة من المهام والعمليات المتكاملة والهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة التي تعتمد بشكل كبير على الموارد غير الملموسة (المعارف والكفاءات)

وعليه، هدفت هذه الدراسات إلى تمكين طلبة إدارة الموارد البشرية من تصميم وصياغة مفاهيم تعنى بتحليل وضعيات العمل وتوصيفها، تقييم وتصنيف الوظائف ومتابعة واستشراف تطور الوظائف والمهن على اعتبار أن مثل هذه الدراسات تشكل المرتكز الأساسي لإدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات المهنية، والدعامة الجوهرية لترقية أداء المنظمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. بيريتي، ثابتي وبن عبو، قاموس الموارد البشرية وفقاً للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، 2015
2. بوحفص مباركي، العمل البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004
3. بوفلجة . غ، مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006
4. بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2017
5. ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات-، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2009
6. ثابتي الحبيب، نظام الهندسة الوظيفية في خدمة تطوير المهن والكفاءات وترقية الأداء التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 02، 2011
7. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، 2012
8. ثابتي الحبيب، الهندسة الوظيفية، دروس مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، 2015/2014.
9. ثابتي الحبيب، المدونة الجزائرية للمهن والوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلة 6، العدد 1، 2021
10. حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، حسيني اسحاق، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية -محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص. ص 18-37
11. خالد ذيب حسين أبو زيد، "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2، 2010
12. سماش أمينة، بن حواء زهور، ثابتي الحبيب، مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، معسكر، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 6، العدد 1 (12)، 2017، ص ص 26-42

13. سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010 – 2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/ 2017

14. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة دار المعرفة، 1998

15. عبادو خديجة، علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني لدى الأطباء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018

16. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003

17. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015

18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005

19. لعلى نورية، مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، ص 217 – 228

20. محسن بن نايف العتيبي، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007

21. محمود حسن الهواسي وحيدر البزرنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، ط1، بغداد، العراق، 2014

22. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990

23. منذر واصف المصري، التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة، اجتماع خبراء مختصين ب'المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، مكتب العمل العربي القاهرة /المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس – ليبيا، القاهرة، 2006

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

24. Bernard Matoury, contrôle de gestion ,3^{ème} édition, Vuibert, paris, 2001

25. Besson Patrick, Dedans – dehors : les nouvelles frontières de l'organisation, Édité par Vuibert, 1 VOL, 1997

26. Boyen Luc & Equilibey Noël, organisation théorie et application, 2^{ème} tirages, édition d'organisation, paris, 2000

27. Boyer. L & Equilbry. N, Organisation : Théories et Applications, Collection Livres outils, 2003

28. Boyer L., Scouarnec A., L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques, Colombelles, Editions EMS, 2005

29. Didier Mottay, La structuration du travail ou job design, " Papers 2001-5, Groupe de recherche en économie financière et en gestion des entreprises, Université Nancy 2, 2001
30. Dimitri Weiss, gestion des ressources humaine, édition d'organisation, 3^{eme} tirage, paris, 2005
31. Dominique Thierry, Christian sauret : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan, 1993
32. Graham. H.T, Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management., 1989
33. Hellriegel , John W. Slocum, Management des Organisations, Collection Business School, 2006
34. Lacono. G, Gestion des Ressources Humaines, Collection City and York , 2008
35. Loïc Codin et autres, gestion des ressource humaines, tome 3, dunod, paris 2007
36. Maurice Aumage, optimisez vos processus Administratifs, Ed. D'organisation, 2004
37. Mintzberg. H., Structures et Dynamiques des Organisations, 1982
38. Mucchielli. R., l'étude des postes de travail (Collection : Formation permanente en sciences humaines), Les éditions E S F, 1979
39. Noguera, F., & Lartigau, J. (2009), De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. Revue management & avenir (25), pp 290-314.
40. Philippe Lorino, Méthodes et Pratiques de la Performance, Edition d'Organisation, 2000
41. Proudhon. J.P, De la création de l'ordre dans l'humanité, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873
42. Scouarnec, A., La prospective métier : définition et méthodologie, Actes du Congrès AGRH, Nantes, novembre,2002, pp. 363-370.
43. Terry G.R. & Franklin S.G, Les Principes du management, 1985
44. Valérie Mérindol, Évelyne Rouby, David W. Versailles, Catherine Thomas, « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse », Management & Avenir 2009/5 (n° 25), pp 315- 334

Sites d'internet :

Organisation international du travail,

<http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.html>