

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم علوم التسيير

## مطبوعة بيداغوجية في مقياس

# الهندسة الوظيفية

موجهة لطلبة السنة اولى ماستر تخصص موارد بشرية

إعداد

د. موسي سهام

السنة الجامعية: 2021/2020

## المقدمة

ان التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر مفتاح التفوق والتميز بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة، ما جعل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحظى بحيز أوفر من اهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال. فالانتقال من الفكر التقليدي للإدارة وما تتضمنه من مهام روتينية على المستوى التنفيذي الى مستوى استراتيجي بأبعاد مختلفة على ما كنت عليه نتيجة للتحديات التي واجهتها، وكل التطورات التي عرفتتها جعل النظرة الى هذه الأخيرة أعمق فالتركيز على الوظائف اخذ مكانته في ظل الحديث على اقتصاد المهارات والمعارف الذي يستوجب ضرورة التطوير الوظيفي بما يتناسب وتغيرات المحيط فالوظائف شهدت تغيرات جذرية في محتواها ومضمونها وطريقة تنفيذها في عصر التكنولوجيا، وهنا ظهرت الهندسة الوظيفية التي غيرت في العديد من المفاهيم فالانتقال من مصطلح الوظيفة الى الوظيفة النموذج ومن بطاقة الوصف الوظيفي الى الدليل المرجعي للمهن للكفاءات ومن التنبؤ بالوظائف الى التسيير التوقعي واستشراف الوظائف والكفاءات له تأثير على سيرورة المنظمة وبقائها ضمن مسارها الصحيح مهما كانت تقلبات وتغيرات المحيط.

وسنحاول من خلال هذه المطبوعة التطرق الى الجوانب المتعلقة بالهندسة الوظيفية ومختلف أبعادها من خلال المحاضرات التالية:

المحاضرة الاولى : أساسيات الدراسات الهندسية للوظائف و الكفاءات

المحاضرة الثانية: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المحاضرة الثالثة: مناهج التحليل الوظيفي

المحاضرة الرابعة: تصميم وهيكله الوظائف (تحديد أعباء العمل الفسيولوجية و النفسية و الذهنية)

المحاضرة الخامسة: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات

المحاضرة السادسة: تقييم وتصنيف الوظائف

المحاضرة السابعة: استشراف المهن والكفاءات

• المعارف السابقة المطلوبة : حتى يتمكن الطالب من استيعاب المقياس عليه أن يلم بمجموعة

معارف حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتسيير المهارات والكفاءات.

- أهداف المقياس : من المنتظر ان يتمكن الطالب بعد دراسة جميع المحاضرات فهم و استيعاب -

مفهوم الهندسة الوظيفية

- مفهوم التحليل الوظيفي ومختلف مناهجه
- ماهية عملية التصميم والهيكلية
- طرق تقييم الوظائف
- العلاقة بين الهيكل الوظيفي والإستراتيجية
- كيفية بناء الهيكل الوظيفي
- كيفية تشكيل الوظائف النموذجية والعائلات المهنية
- التفريق بين الوظائف النموذجية ووضعيات العمل
- العلاقة بين التحليل الوظيفي والتصميم والتصنيف
- العلاقة بين التحليل الوظيفي والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- مفهوم استشراف الوظائف والكفاءات
- التفريق بين المصطلحات التخطيط والاستشراف التوقع والاستباق

## محتوى المحاضرات

### المحاضرة 01: أساسيات الدراسات الهندسية للوظائف والكفاءات

#### اولا : مدخل للهندسة الوظيفية

1. التطور التاريخي (الهندسة البشرية)

2. أبعاد الهندسة البشرية

3. فوائد الهندسة البشرية

#### ثانيا: مفهوم هندسة الوظائف والكفاءات

1. مفهوم الهندسة الوظيفية

2. عمليات الهندسة الوظيفية

3. متطلبات مشروع إرساء مشروع الهندسة الوظيفية

### المحاضرة 02: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

#### اولا : مفاهيم حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

2. مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

3. أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

4. الوسائل/الأدوات المتعلقة بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

#### ثانيا :التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

1. فترة التسيير التوقعي للأفراد 1960

2. التسيير التوقعي للمسار الوظيفي

3. التسيير التوقعي للوظائف

4. التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

#### ثالثا : خطوات ومداخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

5. خطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

6. مداخل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

## المحاضرة 03: مناهج التحليل الوظيفي

### اولا مفاهيم حول التحليل الوظيفي

1. تعريف تحليل الوظائف
2. أهداف التحليل الوظيفي
3. مجالات الاستفادة من التحليل الوظيفي
4. شروط عملية التحليل الوظيفي
5. عراقيل التحليل الوظيفي

### ثانيا مبادئ ومراحل التحليل الوظيفي

1. مبادئ التحليل الوظيفي
2. مراحل التحليل الوظيفي

### ثالثا مناهج التحليل الوظيفي

3. طريقة الدراسات الديناميكية للوظائف النموذجي:
4. طريقة تحليل النشاطات والكفاءات
5. تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

### رابعا: المقاربة الحديثة لإستراتيجية تحليل الوظائف:

6. - التحليل البيئي مسح الوظائف
7. - تحديد الاستعدادات للتحديات المستقبلية للوظائف /إجراء تحليل الفجوة
8. - تقييم الفعالية /وضع الإجراءات الصحيحة

### خامسا : مقارنة الهيكل الوظيفي والإستراتيجية في ظل الهندسة الوظيفية

## المحاضرة 04: تصميم وهيكله الوظائف

### اولا- تصميم الوظائف

1. تعريف عملية تصميم الوظائف
2. أساسيات التصميم الوظيفي
3. معايير تصميم الوظائف

4. أهمية وأهداف تصميم العمل
5. شروط وضع تصميم للوظائف
6. نماذج التصميم الوظيفي
7. خطوات تصميم الوظيفة

## ثانيا - هيكل الأعمال والوظائف

1. مفهوم هيكل الأعمال والوظائف
2. أهمية الهيكل الوظيفي

## ثالثا: المداخل أو الاتجاهات المعاصرة لهيكل الأعمال والوظائف

### المحاضرة 05: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات

#### اولا مفاهيم حول المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

1. تعريف المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات
2. أهداف إعداد مرجعية الوظائف والكفاءات

#### ثانيا: ابعاد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

1. مرجعيات الوظائف
2. مرجعية الكفاءات

#### ثالثا - الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف والكفاءات

1. التصنيف الدولي المعياري للمهن
2. التصنيف العربي المعياري للمهن
3. المدونة الجزائرية للوظائف والمهن

### المحاضرة 06: تقييم وتصنيف الوظائف

#### اولا مفاهيم حول تقييم الاداء الوظيفي

1. تعريف عملية تقييم الوظائف
2. خصائص عملية تقييم الوظائف
3. أهداف تقييم الوظائف

4. شروط تقييم الوظائف

5. مراحل عملية تقييم الوظائف

### ثانيا : مبادئ تقييم الوظائف

1. تقييم الوظائف كعملية عقلية

2. تقييم الوظائف و الحجم النسبي للوظائف

3. الاهتمام بالوظائف و ليس الأشخاص

4. عملية تقييم الوظائف و الأداء المرضي

5. تقييم الوظائف و المعلومات الجيدة

6. تقييم الوظيفة كما هي اليوم

7. عدم أهمية الأجر أو الدرجة الحالية:

### ثالثا :مناهج تقييم الوظائف

1. مناهج تقييم الوظائف المبنية على منطوق الكفاءات :

2. مناهج تقييم الوظائف المحايدة جنسيا

### رابعا : تصنيف الوظائف

1. مفهوم تصنيف الوظائف

2. مبادئ تصنيف الوظائف

3. أهمية تصنيف الوظائف

4. خطوات تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها

5. العلاقة بين عملية تحليل الوظائف تصميمها وتقييمها:

## المحاضرة 07: استشراف المهن والكفاءات

### اولا ماهية الاستشراف

1. التطور التاريخي للاستشراف

2. تعريف استشراف المهن والكفاءات

3. أهمية الاستشراف بالنسبة للمنظمة

4. أهداف استشراف المستقبل بالنسبة للمنظمة

5. المفاتيح الخمس في الإستشراف

6. الأسس المنهجية المعتمد في استشراف مستقبل المنظمة:

ثانيا: تقنيات استشراف المهن والكفاءات

1. تقنية السيناريوهات

2. إستشارة الخبراء أو استفتاء دلفي

## المحاضرة 01: أساسيات الدراسات الهندسية للوظائف والكفاءات

### اولا : مدخل للهندسة الوظيفية

1. التطور التاريخي (الهندسة البشرية): لقد كان للحرب العالمية الثانية دور هام لبدء الاهتمام بالإنسان وقدراته وخصائصه وحاجاته البدنية والنفسية بعد أن بدأت تظهر مع تطور المعدات العسكرية مشاكل كبيرة سببها بالدرجة الأولى ضعف التلامم والتكيف بين الإنسان والآلة، وذلك لأن الآلات والمعدات كانت تصمم وتنتج وفقا لمواصفات فنية صرفة، والنتيجة كانت دائما هي انخفاض كفاءة الآلات والمعدات إضافة إلى زيادة الحوادث عند استخدامها، وكانت المشاكل الكبيرة والشكاوي المتزايدة من العسكريين وهي بداية التحسس، والاهتمام بالهندسة البشرية أو الوظيفية أثناء هذه الحرب، فعند تجريب الطائرات ذات السرعة العالية وقعت حوادث كثيرة في مرحلة التجريب، ولم يكن بالإمكان معالجة أسباب ذلك، إلا بعد دراسة قام بها فريق متعدد الاختصاصات ضم علماء النفس، ومهندسي ومصممي الإنتاج. وقد توصل الفريق إلى أن أسباب الحوادث لا يمكن أن تكون إلا عدم الارتياح في موقع القيادة والتوزيع غير الملائم للإشارات وأجهزة السيطرة في الطائرة مما يؤدي إلى الإرهاق والتعب السريع.

لقد كانت مهمة هذا الفريق وما توصل إليه كشفا مهما لأهمية تنظيم مواقع العمل من منظور الاهتمام بالإنسان وقدراته أثناء العمل وفي نفس الوقت كانت الدراسة تأكيدا على أهمية تعدد الاختصاصات في دراسة العمل، وهذا ما أكسب الهندسة الوظيفية للمورد البشري سمة الاعتماد على العلوم والمفاهيم العلمية في المجالات المتعددة الأخرى أما المحاولة الثانية لتطوير الهندسة البشرية كانت في إنجلترا عام 1947 عندما دعي موريل رئيس قسم علم النفس التطبيقي في جامعة بريستول للقيام باختبارات على طاقم قطع بحرية، في الأسطول الإنجليزي وقد كانت هذه المهمة تتجاوز حدود اختصاص موريل مما اضطره إلى تشكيل فريق عمل يضم اختصاصات متنوعة مثل صحة العمل ، علم الاجتماع وعلم الإنسان، وكان على فريق العمل أن يقوم باختبارات على المعدات وأن يحدد المعايير القياسية التي على المجهزين أن يلتزموا بها في الإنتاج (نجم عبود، 2012، صفحة 228).

إن هذه المحاولة أو الطريقة في توجيه الإنتاج قد أثبتت فاعليتها الكبيرة إذ أوجدت تطبيقات مهمة في معالجة المشكلات المعقدة لتنظيم الإنتاج كما أنها وجهت الاهتمام إلى إمكانيات وقدرات الإنسان الاعتيادية. كما أن هذه التجربة قد وجهت موريل نحو مجال جديد أطلق عليه في مؤتمر عقد في أكسفورد 1949 تسمية الهندسة البشرية (نجم عبود، 2012، صفحة 230).

وتعرف الهندسة البشرية بأنها الدراسة العلمية للعلاقة الهندسية بين الإنسان ومحيط عمله ويمثل محيط العمل الظروف التي يعيشها الفرد وما يستخدمه من مكائن ومعدات ومواد في مواقع العمل (نجم عبدو، 2012، صفحة 221).

أما العلاقة الهندسية فتعني توافق وانسجام بين مقاييس الجسم البشري وقدراته العضلية والحسية وما يستخدمه من المكائن والمعدات والمواد بهدف تكييف كل ما يحيط بالإنسان بمقاييس جسمه وقدراته كوحدة إنتاجية متكاملة. ويشير البعض الى الهندسة البشرية او ما يسمى أحيانا بهندسة العوامل البشرية في تحسين مؤشرات الإنتاجية والأداء من خلال تصميم مواقع العمل والعدد اليدوية والأدوات بالإضافة للمكائن والمعدات التي تأخذ بنظر الاعتبار القدرات الجسدية للإنسان. وتحصل الهندسة البشرية على المعلومات الضرورية لها من مختلف المصادر او الأنظمة التي تغطي المسائل المتعلقة بعلم النفس والية عمل وظائف الإنسان وأخيرا علم ميكانيك الحياة. وتستخدم المعرفة في هذه الحقول في تصميم مواقع العمل وتطوير كفاءة طرق أداءه. ويعرفها البعض بأنها علم مطابقة الأعمال للأفراد ، والهندسة البشرية تشمل المعرفة بالأجسام والقابليات المادية والمحددات (القيود) بالإضافة إلى المواصفات البشرية الأخرى المتعلقة بتصميم العمل (نائف و نائف، 2016).

## 2. أبعاد الهندسة البشرية :

اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد الهندسة البشرية التي انفتحت العديد من الدراسات والتي أشاروا فيها على أن الهندسة البشرية مجموعة متكاملة من الأبعاد تشمل في (الموقف و الحركة ، و العوامل البيئية ، و المعلومات و العمليات ، و تنظيم العمل ) التي تهدف إلى توفير و بناء بيئة عمل آمنة و صحية خالية من المخاطر التي تقع في مكان العمل . و فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد (مثقال، 2019، الصفحات 26-30):

### 1.2. الموقف و الحركة:

تهتم بيئة العمل بالوصول لأفضل تطابق بينها و بين خصائص العاملين بما في ذلك تلقي تركيزها على الخصائص الفيزيائية و القياسات البشرية و الهيكلية ،لكي يحدث ذلك تكييف بدلا من الإجبار على التكيف من خلال الاهتمام بالجوانب المتعلقة بتصميم الأدوات أو المعدات او المكاتب التي يتطلب من الموظف استخدامها عند القيام بالوظيفة المطلوبة ، و بالتالي يسهل على الموظف الحركة و لا تسبب بحدوث إصابات و حوادث تلحق الفرد بالضرر .

إن علم الهندسة البشرية يركز في جزء من اهتماماته على الإجهاد العضلي فمثلا عند استخدام الحاسوب فإنه غالبا ما يسبب الضرر في العمود الفقري و الرقبة و الأقدام و الذراع خصوصا عند استعماله لفترات زمنية طويلة ،و يجب الأخذ بعين الاعتبار شاشة الحاسوب بأن تكون مريحة للعينين .

## 2.2. العوامل البيئية :

هي مجموعة من العوامل الفيزيائية التي لها تأثير على أداء الأفراد مثل الإضاءة ،الحرارة و البرودة ،و الرطوبة ،و الاهتزاز و الضوضاء ،لذلك يجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تصميم أي مهمة لتحقيق الملائمة بين العامل الفيزيائي و العامل البشري.

إن تحقيق تكيف العوامل البيئية مثل (الحرارة ،الرطوبة )مع خصائص الأفراد العاملين داخل محيطها و توفير الظروف المناسبة ،التي تؤثر إيجابا على سلوكهم و كفاءة إنتاجهم ،دون إلحاق الضرر بهم تعكس صورة جيدة عن المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة.

و يواجه الموظفون بعض العوامل البيئية في بيئة العمل المتواجدين فيه بحيث تعد مصدرا من مصادر إمكانية توليد الحوادث التي تلحق الأذى بالأشخاص ،وذلك ينشأ من عدم إلمام المسؤولين بإجراءات الصحة و السلامة المهنية بالحد من الضوضاء من خلال تصميم الجدران و النوافذ العازلة للضوء و الحرارة و الاهتمام بأنظمة التهوية و مستويات الإضاءة التي لا تحدث الإجهاد البصري.

ومن وجهة نظر Harada et al أنه يجب على المنظمة توفير بيئة عمل مريحة من خلال الأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل البيئية مثل (الاهتمام بمستوى الإضاءة ،و التهوية و الضوضاء)على أداء العاملين و تركيزهم ،و هذه مسؤولية صاحب العمل اتجاه الموظف .

## 3.2. المعلومات و العمليات

يسعى مهندسو الهندسة البشرية إلى تصميم الوظائف بما في ذلك (العمليات و الأنظمة و المعلومات) بحيث تتناسب مع القدرات العقلية و الجسدية لدى الفرد.

حيث يتخذ الخبراء و مهندسو الهندسة البشرية إجراءات جديدة متعلقة ببرامج التدريب و بتحديد مسؤوليات العاملين كفرق و مجموعات و مشاركتهم في اقتراح خطوات تنفيذ البرامج الحد من المخاطر و الإصابات لكي تكون بيئة العمل قادرة على التغلب على التحديات.

## 4.2. تنظيم العمل

هي وصف لسلسلة من العوامل التي تنعكس على إنتاجية و طاقة و أيضا على حياة الفرد سلبا أو إيجابا و تتمثل في أسلوب الإدارة كاليساطة و الوضوح ، و تحديد المسؤولية ، و الالتزام و الطاعة ، و خطوط السلطة التي تتجه من الأعلى إلى الأسفل ، و العمل بنظام دوريات، و ساعات العمل و التدريب.

تهتم القرارات و الإجراءات الإدارية في هذا الجانب من جوانب الهندسة البشرية بمعدل العمل المحدد بدلا من تحديد ساعات عمل طويلة و بالمقابل للتعرف على حاجة العاملين القائمين على العمل للتدريب و بناء نظام حوافز مجدي و تخصيص رواتب تتطابق مع الوظيفة الموكلة ، و تلقي النظر على أهمية تحديد أوقات الراحة التي يتطلبها العاملون للتقليل من الإجهاد .

**3. فوائد الهندسة البشرية :** تحقق الهندسة البشرية العديد من الفوائد للهندسة بدراسة أهمها (مئقال، 2019،  
صفحة 26)

- الكفاءة الإنتاجية و انخفاض تكلفة التدريب

- الشعور بالأمان لدى العاملين و زيادة الشعور بالولاء

- تأمين الصحة و السلامة للعاملين

- الحد من التكاليف الناجمة عن الإصابة

- تقليل الوقت الضائع و الغيابات و الإجازات.

- التقليل من الإجهاد البشري و تحسين الأداء .

- المحافظة على مقدار استهلاك الطاقة البشرية

ويمكن القول أنه هناك ثلاث تطورات مهمة ساهمت في تطوير الهندسة البشرية :

- فلسفة التصميم الموجه للآلة (أولوية التكنولوجيا على العمل)

- فلسفة التعميم الموجه للإنسان تكييف الآلة لخصائص الإنسان (أنسنة التكنولوجيا)

- الفلسفة الموجه للنظم: وفيها يتم التأكيد على أن تصميم النظم التي تحقق التكامل بين الإنسان

والآلة.

وعلى هذا الأساس تؤكد دراسات الهندسة الوظيفية على أن خصائص وقدرات الكفاءات تجعل من الضروري

تصميم الأدوات والآلات والمقاييس بما يحقق الراحة والكفاءة في استخدامها وتوجيهها.

تسعى هندسة الوظائف والكفاءات إلى:

- الاهتمام بالأبعاد الفسيولوجية والاجتماعية للإنسان من خلال الاعتماد على علوم مختلفة في تطوير العمل والاهتمام أكثر بالكفاءات مثلا: الأروغونوميا تهتم خصوصا بالعلاقة إنسان-آلة بغرض تطويع العمل للعامل، أما سوسولوجيا العمل فإن اهتمامها ينصب على الروابط الاجتماعية المتشكلة في كل مجتمع مهني بهدف إيجاد توازن اجتماعي ملائم، بينما يتوجه الانشغال الأساسي لسيكولوجيا العمل إلى البحث عن شروط إحداث توافق بين الإنسان وحياته المهنية ثم السعي بعد ذلك إلى توفير هذه الشروط.

- مراعاة خصائص الإنسان وقدراته بما يضمن كفاءة أعلى وراحة أفضل في استخدام الأدوات والآلات والسيطرة عليها.

- تحقيق ظروف وتنظيم عمل أفضل لاستمرار المورد البشري بدون توتر أو إجهاد زائد وأخطاء.

### ثانيا: مفهوم هندسة الوظائف والكفاءات:

1- مفهوم الهندسة الوظيفية: قبل التطرق الى تحديد مفهوم الهندسة الوظيفية نقدم اولاً مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة:

**الوظيفة** فهي عبارة على مجموعة أنشطة ومجموعة مهام كما تعرف على أنها مجموعة من المسؤوليات والواجبات.

كما تعني عزل الدور على مجموعة من المهام وعلى هذا الأساس اعتبرنا إدارة الموارد البشرية وظيفة بالنسبة للمؤسسة ككل ، ونعتبر كل من التوظيف والتكوين والصيانة وظيفية بالنسبة للموارد البشرية ، ومع ذلك يمكن اعتبارها وظائف قائمة بذاتها عند عزل ادوار كل واحدة على حدى.

**المهمة:** مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً والتي تتشابه في الأداء تساهم في تحقيق نتائج محددة ذات قيمة.

**أما هيكلية العمل:** هي مجموع العوامل الملازمة للعمل والمرتبطة بها مثل الطرق المستخدمة، تعقد المهام، العلاقات مع أنواع أخرى من العمل ومع الأنشطة الأخرى في المنظمة والترابط بين التكنولوجيا و العامل.

كما يطلق عليها أيضا تصميم وهيكلية الوظائف: يقصد بتصميم أو هيكلية العمل إجراء تعديلات و إدخال بعض التطوير على مضمون العمل بغية تطويعه لمتطلبات الإنسان ولكفاءاته، وهو ما يعبر عنه بالموافقة أو المطابقة بين العامل والعمل.

وبالتالي فإن الهندسة الوظيفية عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة المتمسة خصوصا بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعارف و الكفاءات).

وكتعريف شامل فإن مصطلح الهندسة الوظيفية يستخدم للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة و تصميم و تنفيذ و مراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة، وقد ارتبطت مصطلح الهندسة الوظيفية بالوظائف النموذجية بدل وظيفة فقط أو منصب عمل وعرفت على أنها مجموعة من الوظائف من نفس النوع، والتي تغطي مسؤوليات وأنشطة مقارنة، تتطلب كفاءات متماثلة أو متقاربة، ليتسنى دراستها أو معالجتها بصفة شمولية (Les cahiers de l'observatoire des métiers, 2001, p. 9) وتختلف على الوظائف التقليدية من حيث طريقة تكوينها حيث أن الوظائف النموذجية تنطلق من تجميع المهام والأنشطة المتشابهة الى وظيفة في حين تسمية وظيفة تقليديا كانت ترتبط بتجميع الوظائف وهذا ما ينتج عنه التضارب في الوظائف وتشابه المهام وتكرارها، في حين نجد أن تشكيل الوظائف النموذجية يساعد المنظمة على تفادي هذه الأخطاء.

ولكي نتمكن من تجميع المناصب في وظائف نموذجية لابد من احترام المعايير التالية (بوداود، 2017، صفحة 319):

✓ التشابه بين رسائل ونشاطات المناصب بأكثر من 80 بالمائة.

✓ تكون الكفاءات من نفس الطبيعة والمستوى

✓ الأشخاص المعنيين بهذه المناصب تكون مدة تكيفهم قصيرة على الأقل ثلاثة أشهر.

إن اختيارنا للوظيفة النموذجية في تحليلنا لوضعيات العمل عوض منصب العمل والوظيفة والمهنة، يرجع إلى نوع ووضعية العمل من حيث كبر حجمه أو صغره مثل شبكة الصيد التي نرميها في البحر فكل ثقب من الشبكة يمثل وظيفة معينة على سبيل المثال، فإذا كانت الثقوب صغيرة جدا فإن السحب والفرز يكون دقيق ومفصل ولكن يصعب رفع الشبكة لثقلها، ولكن إذا كانت الثقوب كبيرة فيكون عدد الوظائف قليلة وفرزها يكون غير دقيق ولكن يسهل علينا حمله (بوداود، 2017، صفحة 319).

ستخدم هذا المصطلح للدلالة على الاجراءات التي تهدف الى تكييف الوظيفة للعامل بتغيير واجباته ومسئولياته أو بتغيير طرق العمل واجراءاته ومعداته أو بتغيير مستوى المهارة المطلوبة، وتعتبر هندسة الوظيفة بدلا عن التدريب الذي يكيف العامل للوظيفة أو تعتبر مكملة له.

## 2- مفهوم الوظيفة النموذج

ظهر هذا الاصطلاح الجديد واقترحه مركز الدراسات والبحث حول الوظائف والمؤهلات CEREQ سنة 1974، حيث استعمل كقاعدة لإعداد الدفتر الفرنسي للوظائف، والذي تم خلاله جرد 800 وظيفة-نموذج استنادا إلى آلاف الملاحظات، وتشمل معظم الفروع المهنية في فرنسا (موساوي، 2015-2016، صفحة 45).

وتعرف الوظيفة النموذجية على انها تجميع لمجموعة الوظائف التي لها نفس الطبيعة وتحتوي على نفس الأنشطة المتشابهة وتتطلب مجموعة من المهارات المتطابقة والمتماثلة ليطم دراستها او التعامل معها بطريقة شاملة (تجميعها تحت مسمى وظيفي واحد).

"مجموع المناصب أو حالات العمل التي تمارس ضمنها أنشطة متماثلة وتتطلب بالتالي مجموعة كفاءات متشابهة أو متقاربة".

كما تحدد على انها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فانها تستطيع أن توكل هذه الوظيفة لشخص واحد.

وجدير بالذكر ان الوظيفة النموذج هي مجموع مناصب العمل الملموسة والتي تبدي تقاربا كافيا فيما بينها ، ويكون هذا التقارب من جانب النشاطات المنجزة و الكفاءات المستخدمة ، وهي معطى نظري مجرد يصممه المسير (لاوجود لهذا التجميع في الواقع) ، وهو فضاء من الكفاءات ، مستقل عن بناء تنظيم العمل وعن مكانة العامل وتصنيفه أو مسؤولياته ، ولكي نتمكن من تجميع المناصب في وظائف نموذجية لابد من احترام مجموعة من المعايير كالتشابه بين نشاطات المناصب بنسبة تفوق 80 ، % وأن تكون الكفاءات من نفس الطبيعة و المستوى

كما تعرف على انها مجموع المناصب أو حالات العمل التي تمارس ضمنها أنشطة متماثلة وتتطلب بالتالي مجموعة كفاءات متشابهة أو متقاربة (موساوي، 2015-2016، صفحة 45).

3- مميزات للوظيفة - النموذج: انطلاقا من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها يمكن تحديد المميزات التالية للوظيفة النموذج: (موساوي، 2015-2016، صفحة 47)

✓ هي بناء منهجي يسمح بتحليل لحالات العمل، مرتكزا على محتواها.

✓ تحدد العامل المشترك ما بين مجموع المناصب أو حالات العمل

✓ تختلف عن الأسس القائم عليها تقسيم العمل في المؤسسات، كالنظام الأساسي وتحديد انتماء الموظف إلى رتبة أو بنية معينة .

✓ هي مقارنة مشتركة لتسيير الوظائف و الموارد البشرية، باعتبار أن التماثل في الكفاءات المطلوبة يسمح للشخص نفسه بتسيير عدة وظائف.

✓ هي قراءة تركيبية مرتبة للوظائف الموجودة في المنظمة، تسمح بتحليل الموارد و الاحتياجات الحالية من الأفراد، وفي الوقت نفسه تخلق مقارنة ديناميكية للتغيير على أساس التصورات المستقبلية لتطور الوظائف.

✓ تجمع ما بين مناصب مختلفة الرتب و الهيئات و النظام الأساسي، ومختلفة المؤسسات والفرع المهني على أساس واحد هو الكفاءة المطلوبة لانجازها.

4- عمليات الهندسة الوظيفية : يركز نظام الهندسة الوظيفية على ثلاثة أنواع من العمليات الضرورية و المتكاملة ،يمكن تلخيصها كما يلي :

أولاً :اعتماد طرق عمل مبتكرة :تتمثل أهمها في اعتماد نظام آخر متغير حسب كفاءات الأفراد بعد إتباع منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة « 3A » هذه الأخيرة تركز على الكفاءات الفردية بوجه خاص ،كما تتميز سمتها الأساسية بإقحام الفاعل (شاغل المنصب)في العملية التحليلية باعتباره اللاعب الأهم كونه أدرى من غيره بتفاصيل أنشطته و دقائق مهامه ،و هذا ما يجعلها تتفرد بخاصيتها التفاعلية كونها تدمج بين خبرات و قدرات كل من الفاعل و المحلل (ثابتي، نظام الهندسة الوظيفية في خدمة تطوير المهن والكفاءات وترقية الأداء التنظيمي، 2011، الصفحات 9-18) ،حيث يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز هاته الطريقة عن غيرها من المناهج كما يلي :

## الجدول رقم 1 : الفرق بين منهج التحليل الذاتي بالمرافقة والمناهج الأخرى

طريقة 3A	المناهج الأخرى	
تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة	تقتصر على عنصر التفاعل الإيجابي و مشاركتها البناءة في تحقيق غايه العملية التحليلية .	من حيث الهدف
ترى بأن الأنشطة غير كافية لبروز الكفاءات، بل تسري عبر قنوات كثيرة كالمنتج ،الوقت،العلاقات ،المواقف و المناخ الاجتماعي...إلخ	تعتمد على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية	من حيث تحديد الكفاءات

**المصدر :** (ثابتي و بندي، تجديد مناهج وادوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، 2012، صفحة

(378)

وخلافا للمناهج الأخرى تولي طريقة A3 أهمية خاصة للتدابير الارتقائية على الصعيدين التنظيمي و الوطني كما تعتمد على مناهج التنمية البشرية و تقنيات الاتصال و التأثير المبتكرة ،إضافة إلى أنها تقوم على مبدأ الثقة المطلقة بين الفاعلين الداخليين و منحهم كامل الحرية في إبداء آرائهم و التعبير عن انشغالاتهم .

- **ثانيا :** اعتماد نظام اليقظة الوظيفية :وهو النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف -حالا و مستقبلا -في المحيط الخارجي للمنظمة ،و كذا دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة ،إذ يشكل هذا النظام عنصرا أساسيا في مسار التحليل و التوصيف الوظيفيين ،كما يعتمد على بعدين بشكل مندمج ،الأول خارجي يهدف بصورة أساسية إلى المتابعة المستمرة لتطور المهن ،المؤهلات و الكفاءات ،أما البعد الثاني فهو داخلي حيث تمارس المؤسسة اليقظة الوظيفية داخليا و بشكل منظم باللجوء إلى خبراء خارجيين عن طريق إنشاء هيئة مختصة تتولى مهام التدقيق الوظيفي و متابعة الأداء الوظيفي ،إضافة إلى الإشراف على مجريات تحليل و توصيف الوظائف و إعداد المدونات المرجعية للمهن و الأنشطة و الكفاءات و تحينها دوريا (ثابتي و بندي، تجديد مناهج وادوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، 2012، صفحة 390).

**ثالثا :** استعمال أدوات المتابعة و التقييم :تصلح هذه الأدوات للاستخدام في مجال التحليل الوظيفي علاوة على دورها الأصلي في المتابعة و التقييم الأولي هي بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة حيث يلتزم العامل في نهاية كل يوم بتسجيل كل المهام التي أنجزها و ما يكون قد اعترضه من مشاكل أو صعوبات على بطاقة خاصة على أن يتولى المسؤول المباشر مراجعتها ،نتيح هذه البطاقة في مجال التحليل و التوصيف الوظيفيين إمكانية معرفة كل الأنشطة و المهام المؤداة من طرف كل عامل و الوقت الذي يستغرقه في كل

نشاط و مختلف الصعوبات التي تواجهه ما يسمح ذلك باستخلاص العديد من المواصفات المتعلقة بكل وظيفة و على أساسها يمكن إعداد المدونة المرجعية للمهام و الأنشطة. تتمثل الأداة الثانية في المقابلات الدورية للتقييم ، و هذه الأخيرة هي عبارة عن لقاء يجريه المسؤول الوظيفي مع معاونيه بشكل انفرادي نهاية كل سنة بهدف إعداد ميزانية نهائية لسير أنشطة المعاون المعني خلال فترة زمنية محددة و يتم التوصل من خلاله إلى تقييم الفرد ذاتيا و كذا من طرف مسؤوله، حيث يمكن استخدام هاته الأداة في مجال تحليل و توصيف الوظائف من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من حيث شروط و ظروف أدائها و بالفرد شاغل الوظيفة من حيث كفاءته و جهوده المبذولة في العمل (ثابتي و بندي، تجديد مناهج وادوات تحليل العمل و توصيف الوظائف، 2012، الصفحات 390-391).

### 5- متطلبات مشروع إرساء مشروع الهندسة الوظيفية

يتطلب بعث مشروع الهندسة الوظيفية مطلبين أساسيين احدهما يتمثل في ضرورة إنشاء مرصد وطنية للوظائف والكفاءات والثاني يتمثل في ضرورة اعتماد اليقظة الوظيفية في المنظمة وخارج نطاقها.

**5-1 مرصد المهن والكفاءات** ان إعداد مرصد للوظائف يهدف الى المتابعة المنتظمة الكمية والنوعية للوظائف حسب الفروع والكفاءات المناسبة لها ومتابعة المرصد تتم من خلال لجان متابعة ويهدف المرصد الى (موساوي، 2015-2016، صفحة 191)

- توقع التطورات المحتملة كميًا ونوعيًا
- قياس الخطر المتعلق بمشروع المنظمة من خلال تأثيره على عدد ونوعية الوظائف
- تحديد المسارات الممكنة ما بين المهن والوظائف
- تامين تطور خارطة الوظائف
- تحديد ميكانيزمات التكوين اللازمة لمراقبة تطور الوظائف
- تصنيف مجموع وظائف المنظمة خاصة الحساسية والتي تكون موضوع تغيير على المدى القصير
- يفترض ان يكون المرصد موضوع اتصال دائم في المؤسسة قصد تحسيس الموظفين باهمية التطورات التي تمس وظائفهم.

ومن امثلة المراصد في الجزائر نذكر مرصد المهن والكفاءات لجامعة عبد الحميد مهري يهدف مرصد الإدماج المهني و الألومني لجامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة2- إلى إنشاء قاعدة بيانات للوصول لخرجي الجامعة من مختلف التخصصات ومن كل الكليات التابعة للجامعة، من أجل مرافقتهم وتوجيههم إلى سوق العمل بما يضمن لهم مناصب شغل تتوافق وشهاداتهم العلمية وهذا من خلال تفعيل مختلف

الاتفاقيات التي أبرمتها الجامعة مع مختلف الهيئات والمؤسسات الاقتصادية إن كانت داخل الوطن أو خارجه، هذا من جهة؛ من جهة أخرى لتعديل وتحديث مختلف التخصصات والمقاييس المدرّسة بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل وهذا تبعاً للتغذية الراجعة (Feed Back) المحصّل عليها من خريجي الجامعة وخبراتهم الميدانية، من أجل ضمان حصول الدفاعات اللاحقة على مناصب شغل فور تخرجهم وبما يتوافق وتخصصاتهم. فضلاً عن ذلك، يعتبر مرصد الجامعة الذي يقوده فريق مختص من متخصصي إدارة الموارد البشرية والإعلام الآلي وعلى رأسهم رئاسة الجامعة، أداة مساعدة للجامعة على تحسين مردوديتها وجودة مخرجاتها بالشكل الذي يضمن لسوق العمل الكفاءات اللازمة وبالأعداد المطلوبة، من خلال اشراك كل الأسرة الجامعية من إدارة، أساتذة وطلبة في ترقية المسار الجامعي وتفعيل دور الجامعة كشريك استراتيجي في التنمية الاقتصادية للبلاد (مرصد المهن جامعة قسنطينة، 2019).

ومن هذا المنطلق، يمكن اختصار مساعي المرصد في النقاط التالية (مرصد المهن جامعة قسنطينة، 2019):

- جمع المعلومات المتعلقة بالإدماج المهني لخريجي الجامعة خلال السنوات الماضية وتحليل نتائجها.
- انشاء قاعدة معلومات تحتوي على كل المعلومات التي يمكن على أساسها اتخاذ مختلف القرارات المستقبلية.
- إجراء دراسات استقصائية تقييمية لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الاقتصادية حسب آخر المؤشرات ومستجدات السوق.
- إجراء تعديلات على نوع وعدد التخصصات ومحتواها بما يتماشى ومتطلبات السوق.
- تفعيل الاتفاقيات المبرمة ما بين الجامعة ومختلف الهيئات والمؤسسات الاقتصادية لضمان استفادة كل طلبة الجامعة منها سواء على هيئة تريضات أو مناصب شغل.
- ابرام اتفاقيات جديدة سواء المحلية أو الدولية من أجل تعزيز أواصر التعاون والتبادل العلمي والثقافي بين طلبة الجامعة وطلبة الجامعات الأخرى المحلية منها والأجنبية.
- تحليل الإحصائيات ونشرها لتفعيل المشاركات وتقديم آراء تحسينية من طرف أسرة الجامعة (كلٌ بصفته ومنصبه).
- تعزيز ولاء الطلبة الأجانب المتمدرسين بالجامعة، من خلال السماع لأرائهم واقتراحاتهم والاستفادة من عنصر التنوع الثقافي داخل الحرم الجامعي.

## 5-2- ممارسة اليقظة الوظيفية

تعتبر اليقظة من بين أهم ما تحتاج إليه المؤسسات المعلوماتية خاصة فيما يتعلق بصناعة القرارات الإدارية لأنه أساس قيام المؤسسة وأدائها لمختلف نشاطاتها، والتي تعمل على تزويد المكتبة أو أخصائي المعلومات بالمعلوم المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل الرقي بأدائها وزيادة إنتاجيتها. لذلك فإن اليقظة إحدى أفضل الآليات التي يمكن لأخصائي المعلومات الاعتماد عليها لتدعيم قواعد المعلومات والمعرفة في أعلى مستوياتها، كما تعد ضرورة يجب اعتمادها في عصرنا الحالي لضمان تزويد مستمر وأني بالمعلومات الاستباقية عن كل ما يدور في بيئة المكتبة والتي ستساهم في ضبط استراتيجية المكتبة الفعالة ووظيفة ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية كما يقصد باليقظة ذلك "التصنّت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه" وأيضا تعرف على انها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، (غزال، 2013).

وحسب (ثابتي) اليقظة الوظيفية في مجال ادارة الموارد البشرية تعرف على انها المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف . حالا و مستقبلا . في المحيط الخارجي للمنظمة، و دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة و يشكل "الإنصات" *L'écoute* أحد أهم مقومات اليقظة، و لئن كانت أنواع اليقظة الأخرى تقتصر على بعد واحد من الإنصات . الداخلي أو الخارجي . فإن اليقظة الوظيفية تعتمد أساسا على البعدين معا و بشكل مندمج (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، صفحة 48).

## المحاضرة 02: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم في مستقبلها على جميع المستويات، كما تمارسه على مستوى الموارد البشرية، حيث يعتبر بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

### اولا : مفاهيم حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

#### 1- مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

عرف كل من شان و فيلي على أنه : مجموعة من المقاربات التسييرية والإجراءات والوسائل التي تسمح بتوقع التحولات العميقة التي تواجه المؤسسات، وهندسة الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، انطلاقا من تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة (Chen & Filley, 2010, p. 2).

ويرى سيتو بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تحدث عليهما من حين إلى آخر (Citeau, 1998, p. 58)

أما برون : فيرى أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يهدف إلى الرفع من خلال التوقع لقدرة المؤسسات على التحكم والمحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية (Baron, 2002, p. 3).

ويعرفها بوير فعرها أنها عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

من جهة ثانية عرفتها كارلن بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات ، فالتسيير التقديري للوظائف حسب كارلن يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطور مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة (مدلس، 2008، صفحة 65).

وأشار كل من شان و فيلي على أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يتضمن بعدين الأول مشترك والثاني بعد الفردي حيث (Chen & Filley, 2010):

**البعد المشترك:** يجب هندسة الموارد البشرية كمتغير استراتيجي، يسعى إلى الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات مما يسهل عملية الموازنة بصفة توقعية ما بين الاحتياجات والموارد البشرية وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن.

**ذات بعد فردي:** وهذا من خلال تدعيمها للمشروع المهني الفردي الذي يسهل للموظف تنمية استخداماته في سوق العمل، وبالتالي تسيير أمثل للمسار الوظيفي للعامل.

كما يمكن اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مقارنة بدمج كل الأطراف والمسؤولين مما يسمح بخلق حوار اجتماعي لكل العمالة في المؤسسة، وبالتالي تجنب الكثير من النزاعات عن طريق جسر التواصل المبني على مصلحة الطرفين .

اما (thierry,et sauret) فقد عرفوه على انه التصور ،التنفيذ و المتابعة للسياسات و خطط العمل المترابطة و التي تعمل على توقع الفجوات و الانحرافات ما بين الحاجات و الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة (و كل ما يتعلق بها من الناحية الكمية و النوعية الكفاءات)في إطار التخطيط الاستراتيجي (أو على الأقل تحقيق أهداف المنظمة على المدى المتوسط بالرغم من تعدد الدراسات في مجال التسيير التوقعي ،إلا أن هذا التعريف يعد الأقرب ،و بالنسبة لأدبيات التسيير فإن التسيير التوقعي حسب (Grimand,2012)فهو بمثابة أداة أو وسيلة تسييرية تترجم إلى : "وسيلة مادية او تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا و مسائل المؤسسة و الموجهة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة و المتمثلة في التنبؤ ،اتخاذ القرار ،التقييم و الرقابة " (ساكت و قادري، 2017، صفحة 7).

تعتمد مبررات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب جلبت على أربعة مراحل هي :

- تحديد الموارد الحالية و كذا تحديد الاحتياجات الحالية .
- تصور الموارد الحالية و تحديد الاحتياجات المستقبلية .
- المقارنة ما بين الموارد المتوقعة و المتطلبات المستقبلية .
- البحث عن كفاية الموارد البشرية المتوقعة ،مقارنة بالمتطلبات المستقبلية من خلال إعداد خطة العمل .

- هذا الإطار يتضمن المقارنة ما بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة .

ومنه نخلص إلى التعريف الشامل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات : فهو المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها الحالية و المستقبلية ،و هذا على المستوى الكمي و النوعي ،من خلال إتباع عده إجراءات للتعديل منها

التوظيف، النقل، التدريب... اخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة و أهدافها رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف و الكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها.

2- مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: يمكن عرض اهم مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات فيما يلي (موساوي، 2015-2016، صفحة 23):

- أن التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عن العامل و لا المهام الموكلة إليه مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة، و يدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.
- هدفه عملي وبرغماتي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات.
- هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطقتي تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.
- هو منهجية و ليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب مجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنيوية في المنظمة.
- هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.
- يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحث عن كفاءة معنية في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية.
- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني أو ما يسمى بالمهنية.
- هو مقارنة متواصلة، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ترقية..) للتخفيف من الانحرافات فقط و إنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات، والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

3- أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يمكن حصر أهدافه في النقاط التالية (Chen & Filley, 2010, p. 8):

- ✓ بلوغ أحسن توقع للملائمة بين الكفاءات والوظائف.
- ✓ امتلاك أفضل المهارات للتوقع بالتحويلات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية

✓ بلوغ التكامل بين عوامل التنافسية والمنظمة وتنمية مهارات وكفاءة الموظفين.

✓ تخفيض التكاليف الناتجة عن عدم التوازن.

✓ تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على توقع الكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها

✓ تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.

4- الوسائل/الأدوات المتعلقة بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يمكن توضيح الوسائل المستخدمة في

عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في كل مرحلة من مراحلها وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 2 : توضيح الوسائل المستخدمة في عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

الخطوات	الوسائل والأدوات المعتمدة
تحديد الإشكالية وتحليل الوضعية	✓ الكفاءات المرجعية ✓ الهرم العمري ✓ جدول تدفق المستخدمين ✓ دراسة مناصب العمل ✓ المخططات الاجتماعية ✓ أدوات التحليل التنظيمي
تعريف مخطط الأعمال	✓ أدوات التخطيط
تنفيذ وتقييم مخطط الأعمال	✓ مؤشرات اجتماعية ✓ مقابلات التقييم السنوية ✓ مخطط التكوين ✓ مخطط التوظيف ✓ مخطط الاتصال

Source: www.rh-organisation.fr

ثانيا :التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

ظهرت أدبيات التسيير التوقعي في الستينات ،و تطورت في الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي ،حيث بين كل من GILBERT و MPARLIER أن طريقة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لم تصل

إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرور عدة أشكال و تعرضها لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة و في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان واحدا و هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية. ومنه يصنف كلا الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل أساسية (ساكت و قادري، 2017، الصفحات 7-8):

### 1- فترة التسيير التوقعي للأفراد 1960:

و كان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد العدد الكافي من العمال لشغل مناصب في المؤسسة و تشغيلها ،كانت مصلحة المستخدمين آنذاك تابعة للإدارة و في هذه الفترة المستوحاة من النظرة التيلورية (العالم تايلور و الفوردية (فورد)،كانت المؤسسات العظمى و بالاعتماد على أنظمة الحاسوب الآلي تعتبر العنصر البشري بمثابة تكلفة وعبئ على و منه توقعات العدد يعتمد فقط على الجانب الحسابي و يعتمد على معطيات اقتصادية في المدى البعيد .وبالتالي لم يجري أي اهتمام بالكفاءات في تلك الفترة ،وبالتالي ما واجه التسيير التوقعي آنذاك هو قلة الكفاءات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي في تطور البيئة الخارجية و تطور العمل النقابي .

### 2- التسيير التوقعي للمسار الوظيفي :

بدأ الاهتمام بالعامل البشري فقط مع بداية السبعينات من القرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية (Peretti,2012)،حيث كان أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية (Gegor,Maslow,Herzberg,Mayo,Argis,Mc...) تأثير كبير و بالإضافة لأبحاث (Jardilier,1972)،التي نشرها في كتاب خاص بالتسيير التوقعي للموارد البشرية ،أخذا بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية للفرد ،كما عرف L.Mallet التسيير التوقعي للمسار الوظيفي على أنه : "الطرق و المناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو مجموعة موظفين ".و كان الهدف الأساسي منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد ،و التي قد تخدم مصالح المؤسسة و الفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل :الأقدمية ،الخبرة ،و انشغالات العاملين .و بعد الأزمة البترولية 1973-1975 ،استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال و من ثمة و بعد التطورات البيئية الحاصلة منها الانفتاح على العالم و ظهور المنافسة بشدة و ظهور مفاهيم تتعلق بالتنوع و الجودة ،عاد الاهتمام بالتسيير التوقعي من جديد و الذي خص الوظائف و من ثم الكفاءات .

### 3- التسيير التوقعي للوظائف :

ظهر التسيير التوقعي للوظائف في المؤسسات الفرنسية بداية الثمانينيات 1980 نظرا للظروف و التغيرات التي شهدتها فترة الأزمات و التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب و المبررات ،فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة و الصمود و هو التنبؤ و التوقع لمختلف وظائفها و محاولة هيكلتها بما يتماشى و المحيط الخارجي ،حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية ،و تحولت مصلحة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية و منه تحول العامل البشري من مصدر التكاليف إلى مصدر الاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة .

### 4- التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

ظهر الاهتمام بالكفاءات في أواخر الثمانينات و بالخصوص في المجالات التالية : (التأمين ،الصناعة ،و البنوك ) و منه التحول من المنطق الكمي دون التخلي عنه نحو المنطق الكيفي .  
يهتم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات 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 ) .

كما يقترح « Homer » مخططا للتسيير التوقعي لوظائف و الكفاءات حيث من خلال المخطط نصل إلى نتيجة مفادها أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية و المستقبلية ،ثم تحليل الفارق بينهما لاقتراح إجراءات التعديل اللازمة حسب طبيعة المؤسسة .

### ثالثا : خطوات ومداخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

تشمل عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أربعة خطوات رئيسية:

#### 1- خطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

##### 1-1 تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل التي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة، والذي ينتج عنه بعد تحليله كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها، ويعتبر التقدير أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي سيكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

## أ- التقدير النوعي للوظائف

وتكون بناء على ما يتوفر للمؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية حيث تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن. وتعتمد في ذلك على خبراء من داخلها - مشرفين، مدراء، نقابة، شاغلوا الوظائف الحالية- أو من خارجها وذلك بحكم درايتهم بواقع المؤسسة وأفاقها المستقبلية.

وقد تسند عملية التقدير إلى شخص واحد كما يكمن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن التقارير يتم الإجماع عليه.

وتكشف عملية التقدير النوعي للوظائف على أربعة حالات للوظائف قدمتها كارلن (مدلس، 2008، صفحة 84):

✓ **الوظائف الجديدة:** وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقع حدوثها.

✓ **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التقدير أهمية ووزن كبيرين مستقبلا.

✓ **الوظائف الأقل حساسية:** لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية إلا أن وجودها يعد ضروريا لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.

✓ **الوظائف المستغنى عنها:** وهي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها.

✓ **التقدير الكمي للوظائف:** إضافة إلى التقدير النوعي للوظائف تعتمد المؤسسات على أساليب أخرى منها:

### ب- أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام

يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي والتعبير عنه كميا- وحدات منتجة، خدمات مقدمة- وبعدها يتم تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبرا عنها بوحدات زمنية.

فعلى سبيل المثال إذا توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية، مع العلم أن الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 2 ساعة والحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة فان عدد العمال التي تحتاجهم المؤسسة لإنتاج هذه الكمية يساوي:

عدد الوظائف - العمال = حجم الشغل الإجمالي معبرا عنه بالساعات خلال السنة/ عدد الساعات التي يعملها العامل خلال نفس السنة.

$$23.12 = 173/2 * 2000 =$$

وبالتالي فإن عدد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية التي أجرت عليها التقدير هو 23 وظيفة مع تكليف أحد أو بعض شاغلي هذه الوظائف بأعمال إضافية.

### ت- أسلوب تقدير كمية الوظائف بإسقاط الاتجاهات

إن هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة، كما هو موضح في المثال التالي:

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال
2005	1200	4
2007	1500	05
2008	1800	06

وتريد المؤسسة التوقع بعدد العمال الذين تحتاجهم لإنتاج 2700 خلال سنة 2010، من خلال السنوات الثلاث نلاحظ أن العلاقة بين العمال وعدد الوحدات المنتجة هي:

**1 عامل** ----- **300 وحدة**

**س** ----- **2700** ----- **س = 300/2700 \* 1 = 9 عمال**

### 2.1. تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية

إن الهدف من تقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية هو التمكن من متابعة التغيرات التي يمكن أن تحصل على مواردها خلال فترة التقدير، وهذا من أجل معرفة قدرتها على تلبية هذه الاحتياجات مستقبلا.

أ- **تحيين الموارد البشرية:** إن نجاح عملية التسيير التقديري للموارد البشرية متعلق بمدى تحيين المؤسسة لمواردها بشكل مستمر وهذا بالتعرف على خصائص الموارد البشرية بالمؤسسة ويتم هذا من خلال:

✓ **السن:** كلما كان متوسط العمر صغير كلما زادت القابلية للتعليم والتدريب واكتساب المعارف واستيعاب المعلومات، وبالتالي زيادة الأداء.

- ✓ الأقدمية: وتعبّر عن حجم المعارف والخبرات المتراكمة لدى العامل (في الوظيفة، المؤسسة، العمل)
- ✓ الجنس: إن معرفة المؤسسة لجنس عمالها يسهل لها اتخاذ العديد من القرارات فيما يخص رسم المسار المهني وتقدير الغيابات واحتمالات التقاعد المسبق.
- ✓ المؤهلات: وتكتسي أهمية بالغة في التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فهي تعبّر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على مهارات جديدة، ويتم التعرف على مستوى المهارات من خلال معرفة المستوى التعليمي، كذلك ملاحظته أثناء العمل أو الاستعانة بسجلات تقييم الأداء الخاصة فهي تعطي صورة واضحة حول أداء العامل ومؤهلاته.
- ✓ الجنسية: لا تكتسي أهمية بالغة مقارنة بالعناصر السابقة، ما عدى في بعض الدول التي تحرص على ضرورة توظيف حاملي جنسيتها كأولوية، وهذا للحفاظ على اليد العاملة الوطنية، وولكن مع التطورات الحاصلة والاتجاه نحو منطق الكفاءة أصبحت الجنسية تفرض نفسها متحديّة كل التشريعات.
- ب-متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية : فيما يلي أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية:
- ✓ الترقية: تشير الترقية إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أعلى منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى في الهيكل التنظيمي، ويتم تقدير حجم الترقّيات المستقبلية من خلال حساب معدلاتها في فترات سابقة واعتماد تلك المعدلات لفترات المستقبلية.
- ✓ التنزيل: وهي عكس الترقية حيث ينتقل العامل إلى درجة أقل من درجته الحالية، ولأنها تتميز باللايقينية فإن تقدير التنزيلات للفترات المستقبلية تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية وكذلك بناء على تقدير الخبراء والمديرين.
- ✓ النقل: لدواعي تنظيمية أو اجتماعية تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها في قسم آخر أو الوحدة أو منطقة جغرافية أخرى، وإذا كانت بعض الحالات مبرمجة في المخططات المستقبلية فإن بقية الحالات يتم تقديرها كما هو الحال بالنسبة للترقية والتنزيل.
- ✓ الدخول إلى المؤسسة: بالرجوع إلى مخططات المؤسسة المستقبلية يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة خلال فترة التقدير وتظهر في شكل توظيف أو عودة من التدريب أو الخرجات العلمية.

✓ **الخروج من المؤسسة:** يتم خروج العامل نتيجة لحالات مختلفة منها نهاية عقد العمل المبرم، والاستقالة والوفاة والتقاعد، ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل المدى نتيجة المرض أو التدريب ضمن هذه الحالات ولكن هناك حالات يمكن تقديرها بنوع من الدقة مثل التقاعد والخروج لغرض التدريب ولكن هناك حالات نظرا لان عملية تقديرها يشوبها عدم التأكد فإنها تتم بطريقة احتمالية بناء على فترات سابقة.

### ج- تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل:

تعد هذه العملية أكثر تعقيدا مقارنة بتقدير العرض الداخلي، نظرا إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل المتحكمة به وهنا بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها متابعة التغيرات التي تطرأ به نذكر منها:

✓ **النمو الديموغرافي:** تسمح متابعة النمو الديموغرافي بتقدير الفئة النشطة التي تشكل عرضا للعمل بالنسبة للمؤسسة.

✓ **الهجرة:** للهجرة بنوعها الداخلية والخارجية تأثيرا على كمية الموارد البشرية في سوق العمل حيث تؤدي إلى توفير عمالة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل مختلفة (سياسية واقتصادية ..) وهذا ما يحتم على المؤسسة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فمثلا المؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة تعاني من سوء الاستقرار الأمني والسياسي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة.

✓ **مرونة عرض العمل:** ويقصد بها درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والحوافز التي تقدمها المؤسسات المنافسة لاستقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الأسواق التي تنسم بالندرة في اليد العاملة سواء الكمية أو النوعية وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة متى تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة مع المؤسسة التي تفتقر لذلك.

### 3-1. تحليل الفارق : تكشف المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية

وامكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية عن وجود فجوة ويميز BATAL

ما بين عدة انواع للانحرافات يمكن ملاحظتها:

- حالات عمالة فائضة
- حالات عجز في العمالة

- حالات تحول بعض الوظائف في المؤسسة والتي قد تتطلب مستقبلا كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حاليا
- حالات تحول وظائف مما يجعل المستوى المطلوب من الكفاءات لانجازها ينخفض
- حالات تحول وظائف مما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب مسبقا
- حالات خلق أو إنشاء وظائف جديدة
- حالات اختفاء وإلغاء مهن كانت موجودة

وينتج عن هذا التحليل تحرير ملخص للانحرافات الكبرى ما بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية التي يجب توفيرها وهذا من خلال تحديد:

- نسبة الوظائف الحساسة التي سيتغير مضمونها
- نسبة العمال الشاغلين لهذه الوظائف
- نسبة العمالة الشاغلة لوظائف ستتطلب مستقبلا كفاءات جديدة من المستوى التي يمتلكونها حاليا.

#### 1-4. تحديد السياسات المناسبة لتقليص الفارق

هي المرحلة النهائية والهدف الذي تسعى مقارنة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى تحقيقه من خلال تحديد التوجهات الكبرى للموارد البشرية للسنوات المقبلة قصد تسيير أمثل للتحويلات المستقبلية.

#### 2- مداخل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

حدد كل من dominique et christian خمس مداخل للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تتناسب والاهداف الرئيسية التي قد تتبناها المؤسسة (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، الصفحات 68-71):

1-2 المدخل متوسط المدى : يهتم بتقدير مدى تناسب الموارد مع الوظائف في المدى المتوسط، ويتطلب هذا النمط من المؤسسة :

- ممارسة التخطيط الاستراتيجي
- تفعيل اجراءات التفاعل العمودي (بين المستويات المركزية واللامركزية) والافقي (بين الوظائف الرئيسية في المؤسسة)
- التحديد الدقيق للخيارات الاستراتيجية التي تسمح بتقييم الاحتياجات المستقبلية

- وضع نظام للقياس الكمي والمراقبة الاقتصادية والاجتماعية يتسم بالكفاءة العالية (يعتمد على المؤشرات الاجتماعية الاقتصادية كتطور سوق العمل وسياسة الاستثمار..)

2-2 **مدخل الوحدات:** يتماشى هذا المدخل مع الرغبة في تحديد سياسة توظيف على مستوى لامركزي، ولا يختلف كثيرا عن سابقه عدا ان هذا الاخير يركز على وحدات الانتاج في مطلب لتحقيق اللامركزية التي تعود الى احد الاسباب التالية الامتداد الطبيعي للمدخل السابق بعد خضوع المنظمة لتحليل موضعي دقيق، أو في منهج شبه مستقل بمؤسسات او وحدات لا مركزية تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية الاستراتيجية فيما يتعلق بالخيارات الصناعية او التجارية.

### 2-3 **مدخل العائلات المهنية:**

تهتم المجموعات الصناعية والخدماتية الكبرى بمدخل العائلات المهنية، اذ يتوافق هذا المدخل مع سعيها لتطوير الحركة المهنية، وذلك من خلال تجميع الوظائف و/أو المهن التي تستخدم تقنيات مشتركة لتحقيق غاية موحدة.

ينطلق هذا المدخل من حقيقة مفادها أنه لا وجود لتجنيع دائم لهياكل المنظمة مع العائلات المهنية حيث تقوم المؤسسة بالتجزئة العرضية للمنظمة الى عائلات مهنية خاصة الاستراتيجية منها (عائلة البحث، عائلة الشراء، عائلة الصيانة...).

### 2-4 **مدخل الاستثمارات:**

يعد مدخل الاستثمارات أبسط المداخل يمكن اللجوء لها من طرف المنظمات التي تسعى لتكييف كفاءاتها مع الاستثمارات المتوقعة، ويهدف هذا المدخل الى دراسة اثر المشروع الاستثماري على تنظيم العمل ، التعداد البشري، محتوى المهن وخطط التكوين.

ويسهل مدخل الاستثمارات :

- حصر التوقعات حول الوظائف من الناحية الكمية والنوعية على الاهداف المسطرة

- اسهامهم الفعلي في تحليل الوظائف والفئة المستهدفة من الافراد

ويتطلب اعداد مثل هذه المشاريع وضع سياسة قوية للاتصال مقدما للتمكن من انشاء جهاز يساعد على التوجيه الصحيح لتسهيل الاختيار الحر للنقل والتكيف المهني.

## 2-5 مدخل الوظائف الحساسة:

يتناسب هذا المدخل مع محاولة المؤسسات تكييف كفاءاتها مع محتوى النشاط فبعد ان يتم تحديد الوظائف الحالية والكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة تحدد الادارة التشغيلية الوظائف الحساسة بغية توجيه منهج التسيير التوقعي وجعله يركز على المهن ذات الاولوية ويمكن تصنيف الوظائف الحساسة الى ستة اشكال:

- الوظائف التي ينبغي تطوير محتواها.
  - الوظائف التي سيتم تقليص التعداد البشري لها مع حركة المغادرة الطبيعية
  - الوظائف المفتاحية لتطوير الانشطة التي لا يتحكم بها الا عدد قليل من الافراد
  - الوظائف التي لا تقدم افاقا للتطور المهني لشاغلها
  - الوظائف التي تحتوي على مهام قابلة للزوال بسبب تطور وظائف جديدة
  - الوظائف الشاقة جدا والتي لا يمكن تقليص عدد الافراد بها
- يسمح الاختيار المسبق للوظائف الحساسة باعطاء مصداقية اكبر للتسيير التوقعي

## المحاضرة الثالثة: مناهج التحليل الوظيفي

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي منظمة كانت، فهي تعتبر الخطوة التي على غرارها يتم وضع مختلف السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون العاملين، (اختيار، تدريب..)

### اولا مفاهيم حول التحليل الوظيفي

#### 1- تعريف تحليل الوظائف:

حسب Mucchielli " 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 وشغله لوقته المهني" (Mucchielli, 2016, p. 7) .

وفي نفس السياق عرفه عادل حسن على أنه " تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدره المطلوبة ليشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها" (حسن، 1998، صفحة 117).

وعرف أيضا على انه عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة ، بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها والغاية الأساسية من جمع المعلومات على كل وظيفة (البار و الصباغ، 2015، صفحة 139).

كما يعرف على انه التجميع المنظم للبيانات الأساسية المتعلقة بمجموعة الواجبات التي تكون عملا ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية التي يجب توافرها في الفرد لكي يقوم بأداء مهامه بنجاح (عباس، 2003، صفحة 87).

حسب يوسف حجيم فتحليل الوظائف هو العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة، والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات لكل وظيفة من جهة أخرى) (الطائي و اخرون، 2006، صفحة 144).

ويمكن ان نعرف التحليل الوظيفي على أنه النهج الذي يتضمن تحديد وتوصيف وترتيب وتعزيز وتثمين الوظائف لتلبية احتياجات مستخدميها، وباختصار فإنه يجب أن يتبين ما يجب عمله، وكيف يتم ذلك ولماذا.

وقد أشار ثابت الحبيب الى ان صناعة القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتركز على مرتكزين أساسيين هما الاستراتيجية العامة للمنظمة باعتبارها الإطار المرجعي الذي يوجه كل أنشطة الوظائف في

المنظمة ، والتحليل الوظيفي باعتباره الأرضية الفعلية التي تتيح معرفة الإمكانيات الذاتية ورسم السياسات الاجتماعية الهادفة الى تجسيد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبالتالي فتحليل الوظائف يشمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى دراسة كل الظروف المحيطة بالوظيفة " ظروف العمل: الإضاءة، الضوضاء..)، كما يعبر على مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة وأخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل.

إن نشاط تحليل الوظائف يعد من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من أجل التعيين كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات و خبرات الشخص المتقدم لملئ شاغر الوظيفة و إن عملية تحليل الوظيفة (هي جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالخبرات و المؤهلات التي تتطلبها الوظيفة و مسؤوليات شاغل الوظيفة فصلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات )و من خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة و مقارنة الوظائف مع بعضها البعض .

نستنتج من ذلك بأن تحليل الوظيفة : (هو القيام بتعريف المكونات و المهام المختلفة للوظيفة ،أي أنها لا تتضمن إعداد قائمة بالأعمال و السلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب ،بل تخصيص المهارات و المعارف و القابلية المطلوبة أيضا و يتضمن تحليل الوظيفة نشاطين هما (حجيم الطائي و فوزي العباري، 2015، الصفحات 60-62):

1.1- الوصف الوظيفي: وهو وصف و تعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة ،كالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة .

إن المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لتطوير الوصف الوظيفي التي تعد مصدرا للمعلومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية .إذن الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل ،التنظيم ،و المسؤوليات للوظيفة بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارفا بالأداء المتوقع،أي أنه يخبر المستخدم أو المستخدمين معا بأغراض الوظيفة و ما يجب عمله و أنه لا يصف الوظيفة فقط ،بل يصف السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضا .و الوصف الوظيفي يعمل على أعلام و تذكير الموظفين حول تفاصيل و واجباتهم و يستخدم كدليل للتطوير أيضا ،و أنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد و تقييم أدائهم ،و للوصف الوظيفي فوائد عديدة من بينها :

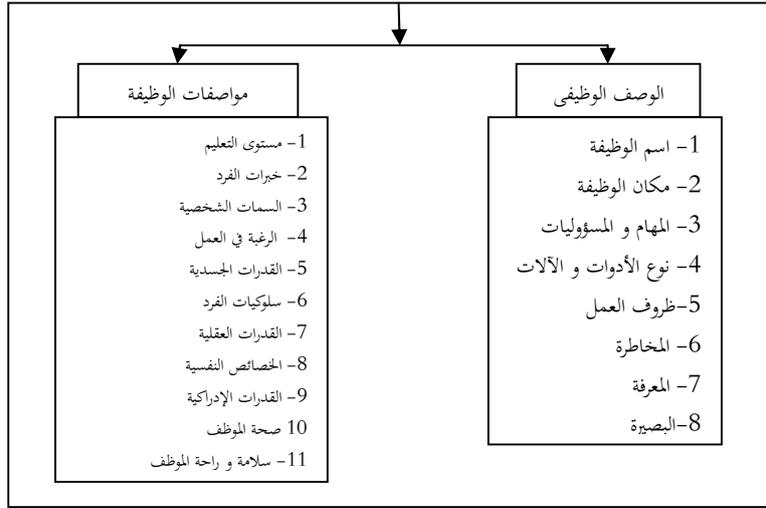
- تجنب الالتباس و تقديم الفهم و التوضيح و التماثل للفرد الذي يشغل الوظيفة .

- تزويد الموظفين بتوقعات الوظيفة الواقعية و قناعة العمل .
- تسهيل استقطاب و اختيار و مقابلة و تدريب و تطوير الموظفين.
- إخبار الموظفين الجدد بما يجب أن يعرفونه و ما يتوقع منهم .
- إعداد أنظمة الترقية و الترقيع و النقل و الانضباط.
- إعداد أنظمة الأجور و المكافآت.
- إعداد نظام تقييم أداء العاملين .
- إعداد نظام تقييم أداء العاملين
- إعداد أنظمة السلامة و الأمن الصناعي .

2.1- مواصفات الوظيفة: و هو عبارة عن قائمة توضيح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة و فقا لمتطلبات الأداء .)) و يلي و ضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية و التي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي) و المهارات و القدرات و القابليات . و تجدر الإشارة إلى إن غالبية المنظمات تدمج مواصفات الوظيفة في نموذج الوصف الوظيفي بحيث يشتمل نموذج الوصف الوظيفي على الوصف و المواصفات الخاصة بكل وظيفة .

إن مصطلحي متطلبات الوظيفة و الوصف الوظيفي يستعملان أحيانا بصورة متبادلة مع أن متطلبات الوظيفة تؤكد على المعرفة ، الخبرة، و البصيرة الضرورية لأداء الوظيفة ، و إن متطلبات الوظيفة يستند إلى اللياقة الشخصية المستخلصة من الوصف الوظيفي و مثال على ذلك الوصف الوظيفي للتقني سيصف المسؤوليات الرئيسية و الوظائف الأخرى في مجال عمل التقني بينما متطلبات الوظيفة تؤثر مقدار الخبرة ،التعلم ،المهارات،الترخيص و المتطلبات الشخصية المطلوبة لأداء الوظيفة و قد تصمن تقريرا عن صحة الموظف و سلامته وراحته في ظروف العمل و علاوة على ذلك فإن متطلبات الوظيفة تستخدم بكثرة عند الإعلام عن فتح باب التوظيف ،خلال جذب و إختيار الموظف .كما تستعمل في تقدير الراتب و الأجور إستنادا إلى سوق الوظائف.إذن الوصف الوظيفي يصف الوظيفة ، و متطلبات الوظيفة تشير إلى المؤهلات و القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة ،لذا فإن الوصف الوظيفي و مواصفات الوظيفة يلحق و يكمل إحداهما الآخر و بالنتيجة فإنهما غالبا ما تلبس إحداهما بالآخر ، و اعتمادا في تحليل الوظيفة يظهر كما هو موضح في الشكل.

## الشكل 01 رقم تحليل الوظيفة (الوصف الوظيفي-مواصفات الوظيفة)



المصدر (حجيم الطائي و فوزي العباري، 2015، صفحة 62)

### 2- أهداف التحليل الوظيفي:

تحليل الوظيفة يمثل أهمية كبرى في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات لأنه يمثل حجر الزاوية لجمع

السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في بعض هذه المجالات:

- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتنمية.
- تحديد الأجور والمرتبات.
- الترقية والنقل.
- تحديد الاحتياجات من العمالة .
- تحسين طرق الأداء، وتقييم أداء العاملين.

### 3. مجالات الاستفادة من التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي يمثل أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهو يمثل أساس لجمع السياسات والاستراتيجيات

المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مختلف المجالات نذكر منها (عبد المطلب، 2011، الصفحات 107-

108):

- **الاختيار والتعيين:** تستهدف وظيفة الاختيار تحديد أكثر المتقدمين ملائمة لشغل الوظيفة الشاغرة بالمنظمة ولتحديد أي المتقدمين يتوافر لديهم المؤهلات والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الاداء الفعال للوظيفة، وتساهم عملية التحليل الوظيفي في تقديم مختلف المعلومات المتعلقة بهذه العملية.

- **تقييم الأداء:** من خلال عملية التحليل الوظيفي تستطيع المنظمة الحصول على المعلومات الخاصة بمستوى أداء الموظف ومدى مساهمته في تحقيق النتائج للمنظمة.
  - **التدريب والتنمية:** يستخدم التحليل الوظيفي لبيان مدى الحاجة الى التدريب والتنمية ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة ومجالات التركيز فيها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
  - **تقييم الوظائف:** ان الاختلاف في الأجور يجب ان يعكس الاختلافات في المتطلبات الأساسية لشغل هذه الوظيفة وهو ما يمكن الحصول عليه من خلال عملية التحليل الوظيفي.
  - **تخطيط المسار الوظيفي:** ان معرفة تخطيط المسارات المهنية والمتطلبات الفكرية للوظائف المختلفة يساعد على حسن توجيه العاملين الى الوظائف الأكثر توافقا مع قدراتهم وبالتالي الأكثر احتمالا من حيث النجاح وتحقيق الرضا.
  - **اعادة تصميم العمل:** وتتطلب هذه العملية معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية تستمدها من عملية التحليل الوظيفي.
  - **تحقيق الأمان:** يستطيع مسئول الموارد البشرية ان يستخدم بيانات التحليل الوظيفي للقضاء على مخاطر العمل وتحسين ظروفه من خلال بطاقات الوظائف (المدونة المرجعية) التي تتضمن هذا النوع من المعلومات.
  - **تحسين علاقات العمل:** ان توفير وسائل الفهم المشترك مع الاتحادات العمالية فيما يتعلق بواجبات كل وظيفة له اثر كبير على تحقيق أهداف التنظيم ويعتبر التحليل الوظيفي احد هذه الوسائل الرئيسية التي تساعد في إيجاد نوع من التقاهم الكامل بين الطرفين.
  - **الترقية والنقل:** تساعد عملية التحليل الوظيفي في تحديد سلم الترقية بالمنظمة وتساهم أيضا في تحديد إمكانية نقل العامل من وظيفة لأخرى.
  - **تطوير التنظيم:** ان المعلومات الخاصة بالوظائف والتي يمكن الحصول عليها من خلال عملية التحليل الوظيفي تكشف غالبا عن بعض الحالات التي يكون فيها التنظيم غير كفى وبالتالي فان التحليل يشكل نوعا من المراجعة التنظيمية.
- 3- **شروط عملية التحليل الوظيفي:** بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تحليل الوظائف يجب أن يتوافر فيها الشروط التالية (الصباغ و عبد الباري، 2008، صفحة 145):

- **الصدق:** و هو معيار لقياس ما صممت أساليب تحليل الوظائف لقياسه، أي التأكد من أن ما جمع المعلومات من خلال استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف المشار إليها سابقا ترتبط ارتباطا وثيقا بمواصفات و وصف الوظيفة.
- **الثبات:** و هو معيار يبين مدى اتساق أو انسجام المعلومات التي تحصل عليها عند استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف في زمنين مختلفين أو من قبل أشخاص مختلفين.
- **الشمولية:** أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال و المهام الرئيسية و الفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.
- **الموضوعية:** أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي من قبل ذو العلاقة دون أية اعتبارات لأية عوامل شخصية أو مؤسسية.
- **التركيز على الوظيفة و ليس على شاغل الوظيفة:** يجب أن يكون التركيز في جمع المعلومات عن الوظيفة بعينها و عن متطلباتها و مهامها و مسؤولياتها و ليس على الشخص الشاغل للوظيفة الآن من حيث ما يقوم به فعليا أو ما يمتلك من مؤهلات الآن، لذا يجب أن ينصب الاهتمام على الاحتياجات الفعلية للوظيفة و ليس على شاغلها أو على ما يقوم به من مهام.
- 4 **عراقل التحليل الوظيفي:** تواجه إدارة الموارد البشرية عدة مشكلات في عملية تحليل الوظائف تتمثل فيما يلي (الصباغ و عبد الباري، 2008، الصفحات 153-154):
- ترتبط المشكلة الأولى بتخوف العاملين من أن يمس تحليل الوظائف بعضا من صلاحياتهم أو مسؤولياتهم في الوظيفة أو ان يؤثر ذلك سلبا في مستوى الراتب من هنا يجب قبل البدء في خطة تصنيف الوظائف إزالة الخوف من نفوس العاملين لكي يمدوا المحلل بالمعلومات الأساسية و الصحيحة لوصف و مواصفات الوظيفة سواء من خلال الإستبانة أو المقابلة. و إلا كانت المعلومات الناقصة و غير موضوعية، و أفضل السبل لإزالة الخوف أن يساهم ممثل العاملين في لجنة و تصنيف الوظائف بحيث يشرح لهم الأسباب و أهمية و انعكاسات تحليل الوظائف على كل من الفرد و المنظمة.
- من المنطق الطبيعي أن تحدث عدة متغيرات في المنظمة نتيجة تحليل الوظائف من بينها تغيير في الوظائف من حيث محتوى العمل و نظام الإشراف، و إعادة تصميم العمل. و يتطلب هذا التغيير بالتالي إعادة تحليل الوظائف التي تأثرت بالتغيير كي تتناسب مع طبيعة العمل الجديدة، المشكلة كيف يتم إعادة تحليل كل وظيفة أصابها تغيير جزئي أو كلي و هل يتم ذلك سنويا أو عند كل مرة يحدث فيها تغيير؟ في معظم تتم مراجعة تحليل و تصنيف الوظائف سنويا بحيث تكون مطابقة لواقع طبيعة

العمل، و من الواضح أن إحداث تغيير أو إعادة تحليل و تصنيف الوظائف سنويا يتطلب الكثير من الوقت و الجهد بجانب تأثيره النفسي على العاملين.

- هناك بعض الوظائف التي لا يشغلها سوى أو فرد أو فردين على الأكثر مثل وظائف الإدارة العليا، و يتم في بعض الأحيان تحليل أداء الفرد في هذه الوظائف و ليس تحليل و تحديد مواصفات الوظيفة، أي أن المعلومات التي تجمع تركز على ما يقوم أولاً يقوم بعمله شاغل هذه الوظيفة و على مستوى الأداء الحالي.

- ينظر العاملون أحيانا إلى تحليل الوظائف الذي يقدم لهم في صيغته النهائية على أنه عقد بينهم و بين المنظمة يحدد ما يجب أن يقوموا بتأديته من أعمال داخل الوظيفة. عندما يطلب منهم القيام بأعمال أخرى أو إضافية يكون الرد بأن هذا ليس ضمن وصف الوظيفة أو ليس في نطاق المسؤولية المحددة و من ثم يرفضون القيام بها، مما يترتب عليه نوع من الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين في المنظمة.

## ثانيا مبادئ ومراحل التحليل الوظيفي

1- مبادئ التحليل الوظيفي: تتمثل المبادئ الرئيسية التي تشكل أساس عملية التحليل الوظيفي فيما يلي (باري، 2006، صفحة 46):

✓ ان هذه العملية تمثل عملية تحليل فعلي وليس مجرد وضع قائمة بالمهام والأنشطة. وعلى هذا الأساس ينبغي ان تنطوي عملية التحليل على تقسيم الوظيفة الى أجزائها المكونة وليس مجرد وضع الأنشطة والمهام التي ستتم من خلالها ضمن قائمة، ويستلزم ذلك وصفا كاملا لمختلف جوانب الوظيفة بطريقة تقدم صورة واضحة لما يقوم به شاغلها فعليا وكيف تتناسب الأنشطة مع بعضها البعض. وتصف التعقيدات والتحديات الخاصة بالوظيفة، والعمل على توضيح ما تساهم به الوظيفة بالمنظمة.

✓ التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة، حيث يتم تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة، وينبغي عند القيام بعملية التحليل الوضع في الحسبان المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة، ولكن لا يجب تسجيل القدر الذي يتميز به شاغل الوظيفة من هذه الأشياء، والذي ربما يكون مختلف عن ما هو مطلوب.

✓ عملية التحليل غير تقديرية وعلى ذلك فان القيام بعملية تحليل المهام الوظيفية تستوجب الاهتمام بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمتها لهذا المضمون.

✓ يتمثل المبدأ الرابع في تحليل الوظيفة بالوضع الذي تتواجد عليه الوظيفة الآن والتركيز على مضمون الوظيفة الحالي بغض النظر عن أي تغييرات محتملة في المستقبل والتي ربما ستحدث فعلا كما يجب إقصاء أي شيء حدث على الوظيفة في الماضي (تحليل آني).

2- مراحل التحليل الوظيفي: يمر التحليل الوظيفي عبر 3 مراحل:

2-1- المرحلة التمهيديّة: يتم في هذه المرحلة إبراز ملامح تحليل الوظيفة ويتم إتباع الخطوات التالية (خميلي، 2016، الصفحات 471-472):

- تجميع المعلومات الأساسية على المؤسسة ( طبيعة نشاطها ومنتجاتها هيكلها التنظيمي طبيعة الأعمال العلاقات بين الأقسام والإدارات وهذا بالاعتماد على المدونات المرجعية السابقة إن وجدت .
- تحديد الأعمال وحصرها وتصنيفها إلى أعمال فنية كتابية، يدوية .... وهذه الخطوة تسهل عملية اختيار عينة الوظائف التي سيتم تحليلها، وتحديد سبب التحليل.
- تحديد القائم بعملية التحليل وتعتبر هذه العملية نقطة بداية للمرحلة الأولى

2-2- المرحلة التنفيذية: وتتم بالمرحل التالية:

- التركيز على تحليل وضعيات الأعمال
- توعية العاملين الذين سيقع على وظائفهم التحليل حتى تكون النتائج أكثر فعالية
- تحديد المعلومات المراد جمعها: اسم الوظيفة واجباتها ومسؤولياتها التبعية التنظيمية مدى إشراف الوظيفة على باقي الوظائف .....
- تحديد الخرائط الوظيفية الجديدة وترتيب البيانات وصولاً إلى بطاقة الوصف الوظيفي

2-3- المرحلة النهائية: بعد المرحلة الأولى التي يتم فيها اختيار الوظائف المراد تحليلها وصياغتها بالشكل النهائي للحصول على بطاقة الوصف الوظيفي يتم الاعتماد على هذه النتائج في وظائف إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً مناهج التحليل الوظيفي

قسمت مناهج التحليل الوظيفي إلى مناهج تقليدية متمثلة ( المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، الأحداث الحرجة....)، والملاحظ أن المناهج التقليدية تعتمد على تحليل الوظيفة إلى أنشطة ومهام أي أنها تأخذ منحى تنازلي وهذا يتنافى ومفهوم الوظيفة في إطار التوجه نحو الهندسة الوظيفية.

وفي ظل عجز هذه المناهج التقليدية من تمكين المنظمات على حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقيتها، سارعت الكثير من الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدة مناهج جديدة تتدرج في سياق التحولات الإدارية الراهنة، وفيما عرض لبعض المناهج:

### 1- طريقة الدراسات الديناميكية للوظائف النموذجي:

أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية "الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية، : **ETTD** **Emploi-type étudié dans sa dynamique**: ظهرت هذه الطريقة في فرنسا سنة 1990 ، بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon وطورها مركز البحث حول المؤهلات، ومفهوم الوظيفة النموذجية برز بمناسبة إعداد الفهرس الفرنسي للوظائف ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتطور مناهج ترمين اكتساب الخبرة المهنية (olivier & autres, 2006).

وتعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم وعلى خلاف الطرق التقليدية فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميعها حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها وهذا للوصول إلى الوظيفة النموذجية، كما أنها تسعى إلى الأخذ بالاعتبار التغير في أنماط أداء الأنشطة إضافة إلى مراعاتها لتطور الوظيفة، وتتسم هذه الطريقة بما يلي (ثابتي، 2009، صفحة 235):

➤ اعتماد المنهج النظمي

➤ إدراج البعد التطوري

➤ تبني رؤية واقعية للوظائف

### 2- طريقة تحليل النشاطات والكفاءات

صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتتمين المكتسبات، التابع للمعهد الوطني للفنون بمساعدة V.Mont et S. de Witte بفرنسا سنة 1996، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية بفرنسا.

تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة (ثابتي، 2009، صفحة 235):

➤ جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل الفرد في إطار انجازه لمهامه ويتم اعتمادا

على المقابلات التوضيحية مع عينة من العاملين المكلفين بنفس الوظائف ومسئولهم وزملائهم.

➤ استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن 4 فئات: المعارف

النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية.

➤ تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

بعد تحديد الأنشطة الأساسية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل انجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونات مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها مصنفة على النحو التالي: المعارف النظرية، الإجراءات، المعارف العملية، الخبرات.

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية:

➤ المدونة المرجعية للكفاءات.

➤ مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن

➤ البطاقات الفنية للتوظيف

➤ شبكات تقييم الأجراء.

➤

### 3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

تعتبر طريقة DACUM . التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء - ممارسين ( groupe Un praticiens-experts'd ورشة Atelier )، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة، يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدها، وتؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار . تركز طريقة DACUM على ثلاثة مبادئ هي : الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛ مجموع الوظائف والمهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛ لكي تنفذ ب طريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف وكفاءات ومواقف وأدوات خصوصية .من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، وغيرها (ثابتي، 2009، الصفحات 236-237)..

## رابعاً: المقاربة الحديثة لإستراتيجية تحليل الوظائف:

التصور الحديث المقترح في مجال إستراتيجية تحليل الوظائف يعتبر الأساليب التحليلية للعمل هي عملية يتوقع منها أن تساعد المنظمات على التحكم في إدارة التغيير الذي يحدث في مجال العمل و الوظائف، وهذا التحليل الإستراتيجي للوظائف نعني به موائمة الوظائف الحالية و التغييرات المستقبلية التي تحصل فيها مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة و هذا من خلال عملية تكون هادفة و ممنهجة ، و عملية تحليل الوظائف تلعب دوراً محورياً في مجال إدارة الموارد البشرية ، و لها أهمية بالغة في تلك الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مثل :التدريب و التعويض و تقييم الأداء ، و من هذا المنطق فإن إستراتيجية تحليل الوظائف يجب أن تكون مرتبطة بصورة عملية مع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وتمر هذه العملية ب3 مراحل (كفان، 2015/2014، الصفحات 39-41):

**1- التحليل البيئي مسح الوظائف:** خلافاً للمقاربات المنهجية السابقة لتحليل الاستراتيجي للوظائف ،يحاول الباحث في هذا الإطار أن يضع الخطوة الأولى التي يجب أن تكون هي التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة العمليات المصاحبة لها ، و هذه المقاربة التي تتفق مع العديد من الآراء للباحثين و الممارسين في مدرسة الإدارة الإستراتيجية .

و ليس هذا بالتحديد المعنى العام لهذه الخطوة ، و لكن أساس هذه المقاربة الإستراتيجية في تحليل الوظائف بالاعتماد على الإدارة الإستراتيجية التنظيمية ،فبغض النظر عن استقرار البيئة أو ما إذا كان العمل فردي أو جماعي ،فإن الأساس في هذه المقاربة أنها عملية إستباقية إستراتيجية ،يعني أنها تتطوي على تحليل البيئة من خلال التقييم المسحي الهادف إلى تحديد العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على المؤسسة من خلال الحصول على معلومات التهديدات و التغييرات المحتملة التي تواجهها المؤسسة ، و ليس هذا هو الأساس فقط بل التحليل الإستراتيجي للعمل من خلال هذه المقاربة هو جمع البيانات و الحقائق عن التوجهات المستقبلية لتلك التغييرات و تحليلها ،لكي يكون التحليل البيئي متكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ،يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التحليل الوظيفي الاستراتيجي كأساس للتوجه الاستراتيجي للمنظمة .

تحليل الوظائف الحالية /التحليل الداخلي المركز :هذه الخطوة هي مشابهة لتحليل الوظائف التقليدية و لا تحتاج إلى كثير من التفصيل ،فهي بالأساس تعتمد على المعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يمكن جمعها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب ، و أيضاً باستخدام تحليل العناصر الأساسية في تحليل الفرد و التي هي :المعارف و المهارات و القدرات ، و هي عناصر ضرورية للأداء الفعال للعمل ، و هنا في هذا المستوى هم جدا التركيز على العمل الجماعي في تحليل الوظائف الحالية بدلا من التركيز فقط على الأنشطة

الخاصة بالعمل حيث إن النظر إلى العمل الجماعي من منظور الأنشطة المشتركة للعمل ،و هذا من خلال تنظيم فرق العمل و التي تعتبر إستراتيجية بحد ذاتها في تحليل الوظائف .

و يعتبر التركيز على تحليل الأنشطة الجماعية لفرق العمل في هذه الخطوة الثانية مهم جدا لأنه في الحقيقة الفرد أثناء قيامه بالأنشطة الخاصة بعمله في كثير من الأحيان لا يستطيع أن يؤديها بصورة فردية فهو يحتاج إلى مساعدة زملاءه الذين يشكلون نفس فريق العمل لذلك فإنه من المهم أن نركز على طريقة التفاعل بين فريق العمل كي نستطيع أن ننظم ذلك الفريق بطريقة فعالة و يستطيع أعضاءه أ، يتفاعلوا مع بعضهم بصورة فعالة في أداء الأنشطة الخاصة بالوظائف .

**2- تحديد الاستعدادات للتحديات المستقبلية للوظائف /إجراء تحليل الفجوة :** في هذه الخطوة يتم مقارنة الوضع الحالي مع المستقبلي عادة فإن هذه المقارنة يقوم بها كل من الخبراء المختصين في تحليل الوظائف و كل الموظفين المعنيين في المنظمة ،حيث أن هذه المقارنة تسمح لتقييم مدى تأثير التغيرات على بيئة المنظمة و هو ما يسمح لتطوير قدرات الأفراد في التحكم في التغيرات الحاصلة في مناصب أعمالهم ،و هذه المقارنة تعرف بتحليل الفجوة ،و تكشف عن واحد من ثلاث احتمالات :اختلافات ضئيلة ،اختلافات متوسطة ،اختلافات كبيرة .

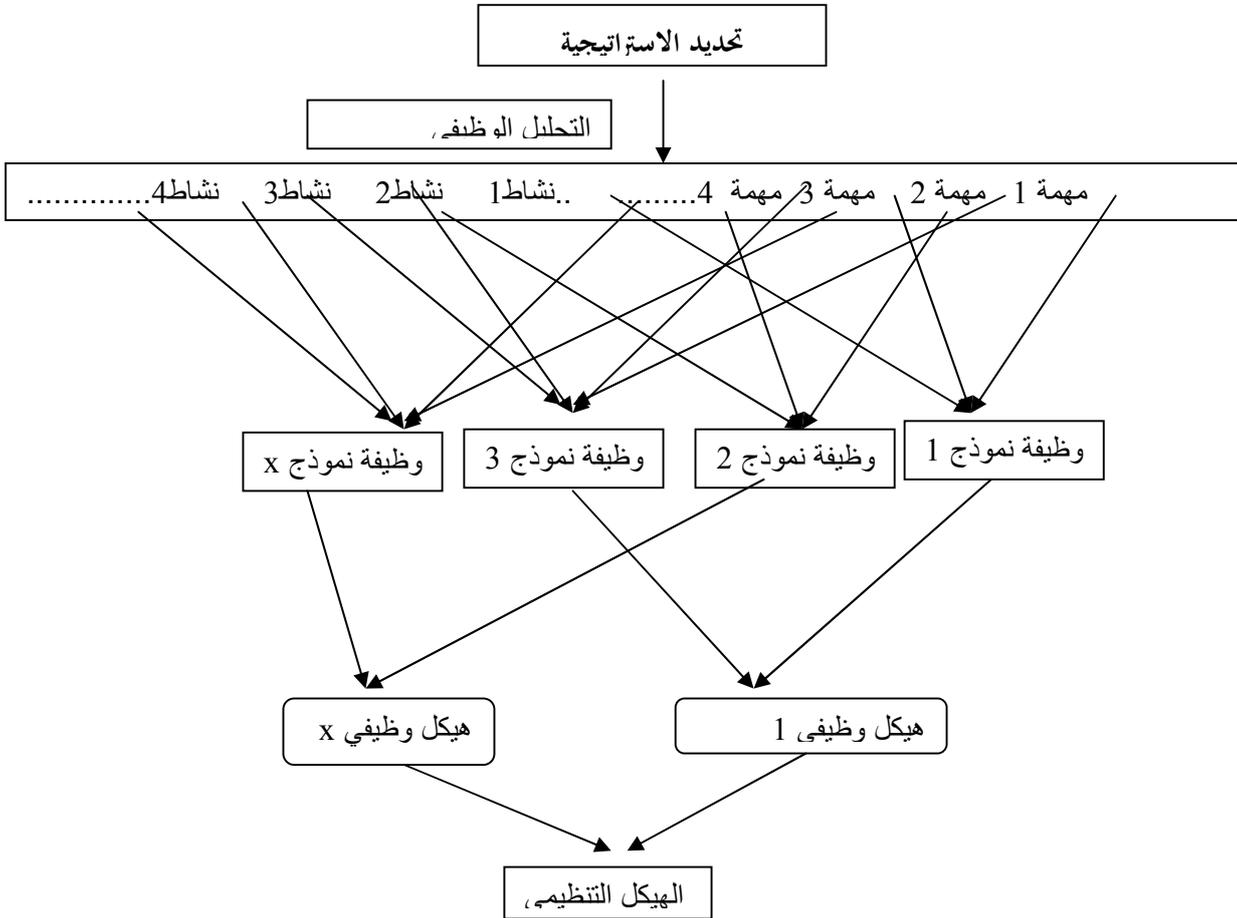
**3- تقييم الفعالية /وضع الإجراءات الصحيحة :**مع الوقت يجب تقييم فعالية إستراتيجية تحليل الوظائف بصورة مستمرة ،و من أحد هذه الطرق في عملية التقييم التي تقوم بها المنظمة للأنشطة ذات الصلة مثل :الاختيار و تقييم الأداء ،و يمكن أن يشمل هذا التقييم أيضا صحة المعايير الخاصة بالأدوات المستخدمة في إستراتيجيات التحليل الوظيفي ،فهم جدا تكيفها مع تلك العمليات الخاصة بهذا المجال :كالاختيار ،و التدريب و تقييم الأداء ...الخ،و بصفة عامة فإن عملية التقييم الفعالة لإستراتيجية تحليل الوظائف تساعدنا بدرجة كبيرة في وضع الأسس الصحيحة التي تعتمد كإجراءات عملية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التحليل الوظيفي، و هذا هو الذي تريد إن تحققه كل المنظمات الحديثة اليوم .

#### **خامسا : مقارنة الهيكل الوظيفي والإستراتيجية في ظل الهندسة الوظيفية**

في اطار البحث عن مقارنة الاستراتيجة والهيكل التنظيمي في المنظمة نجد ان هناك تيارين مختلفين التعاريف الاول المؤيد لفكرة الهيكل التنظيمي يسبق الاستراتيجة في حين يرى التيار الثاني ان عملية تنفيذ الاستراتيجة تستوجب أن يكون هناك هيكل تنظيمي يتواكب معها، أي مع الاستراتيجة المختارة. وفي هذا الصدد، فإن الدراسات التي قام بها كل من Chandler،Child،Allen أثبت أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجة وأن هذه الأخيرة تسبق الهيكل التنظيمي. وفي اطار الهندسة

الوظيفية سنتق مع التيار الثاني وجود استراتيجية ينبثق عنها هيكل وظيفي ليشكل الهيكل التنظيمي ووفقا للمفاهيم المقدمة سابقا والمتعلقة بالهندسة الوظيفية والوظيفة النموذج يمكن شرح هذه العلاقة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم 2 : مقارنة الهيكل الوظيفي والإستراتيجية في ظل الهندسة الوظيفية



المصدر من اعداد الباحثة

من خلال الشكل ووفقا لما تم التطرق له في المحاضرات يمكن ان نؤكد على ان الهندسة الوظيفية تركز فكرة وجوب تحديد استراتيجية للمؤسسة أولا وبعدها التوصل الى إعداد الهيكل التنظيمي الأنسب انطلاقا من تحديد الهياكل الوظيفية التي يتم تجميعها وفقا لدرجة التشابه بين الوظائف النموذج التي تندرج ضمن نفس المجموعات الوظيفية.

وعلى هذا الأساس فان أي تغيير يطرأ على الاستراتيجية يستوجب إعادة عملية التحليل الوظيفي ولو بشكل جزئي مما ينبثق عليه تغيير للهيكل الوظيفي وخارطة الوظائف التي ستقود حتما الى التعديل في الهيكل التنظيمي ليتكيف مع الاستراتيجية المعدلة.

## المحاضرة 04: تصميم وهيكلة الوظائف

لكي يتمكن قسم الموارد البشرية من مساعدة الشركات للاستفادة القصوى من موظفيها فهم بحاجة إلى فهم ما تريد الشركات تحقيقه فعلا و بناءا على ذلك يكون تصميم الوظائف يكون على الأنشطة التي من شأنها تؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة و منه توظيف الأشخاص الذين بوسعهم شغل هذه الأدوار بشكل جيد و تحقيق نمو مستمر و لنجاح ذلك ،يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرة قسم الموارد البشرية في فهم طبيعة الأعمال و ماهية الأشخاص و احتياجاتهم .

كثيرا ما يعتقد أن قسم الموارد البشرية هي فقط معالجة مسائل الموظف بعد التحاقهم بعمل (التقييم و التحفيز ..)لكن هذه المهام جاءت تفاعلية لحل مختلف المشاكل و إتمام ما يحتاجه قسم الموارد البشرية التركيز فيه هو ضمان الربط بين ما تريد الشركة تحقيقه و الوظائف التي تعرضها عليه كل ما كان التصميم جيد و يقدم بصورة سليمة كما يمنحها القوة نحو تحقيق الأهداف وإعداد هيكل وظيفي فعال.

### اولا- تصميم الوظائف

1-تعريف عملية تصميم الوظائف: يعرف تصميم الوظائف على أنه عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وبالتالي تحديد مؤهلات من يشغلها (عبد المطلب، 2010، صفحة 115).

كما يعرف بأنه " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بشكل يحقق احتياجات العاملين بالمنظمة وتطلعاتهم" (محمد الديري، 2011، صفحة 57).

كما يمكن القول ان تصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة.

إن تصميم الوظائف يهدف في النهاية لتحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي ،و هيكل الوظائف ،و وبالتالي تحقيق الموائمة ما بين الفرد و الوظيفة و المنظمة و الوظيفة ،و الفرد و المنظمة ،و إن تصميم الوظيفة يعني تحديد مضمون العمل و مستواه و وضع حدود العمل و بدايته و نهايته (حجيم الطائي و فوزي العباري، 2015، صفحة 63)

كما يعرف تصميم الوظائف : بأنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل المهام و الوظائف و العلاقات و مكافئاته من جهة ،و المؤهلات المطلوبة "المهارات و المعارف و القدرات لكل وظيفة من جهة أخرى ، وبالتالي فتصميم الوظائف عبارة على عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد

و نوع المهام التي تتضمن و بالتالي مؤهلات من يشغلها )كما ويعرف بأنه ( العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ،و المؤهلات المطلوبة لها و الحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و احتياجات العاملين و المنظمة .) كما هو موضح من التعاريف السابقة هناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب على رجال الإدارة العليا و خبراء التصميم أخذها بالحسبان عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها و هذه الأبعاد هي (حجم الطائي و فوزي العباري، 2015، صفحة 63):

- أهداف المنظمة

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء

- احتياجات و توقعات الأفراد نحو الوظائف التي يؤدون شغلها و قدرتها على إشباع حاجاتهم و طموحاتهم ،و فيما يتعلق بالبعد الأول ،فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة و الفاعلية .

أما بخصوص البعد الثاني :فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا و الموارد البشرية معا ،و في الوقت نفسه و لتحقيق ذلك يجب إسناد الأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة و فاعلية بواسطة الآلات إلى الأفراد و في نفس الوقت إسناد الوظائف التي يمكن للألات أداءها بشكل أسرع و بمستوى جودة أعلى من المستوى الذي يمكن أن يحققه الأفراد إلى عنصر التكنولوجيا .

أما بخصوص البعد الثالث :فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي و التحفيز من خلال إتاحة الفرص أمامهم لأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها و بالطريقة التي تلائمهم.

وفي الأخير يمكن تعريف عملية تصميم الوظائف على انها أنها مجموع العوامل الملازمة للعمل والمرتبطة به: الطرق المستخدمة، تعقد المهام، العلاقات مع أنواع أخرى من العمل ومع الأنشطة الأخرى في المنظمة والترابط بين التكنولوجيا والعامل.

2- أساسيات التصميم الوظيفي: يتكون تصميم الوظيفة من أربعة عناصر أساسية هي (الكرفي، 2014، صفحة 74)

- العوامل التنظيمية التي يجب أن تؤديها الوظيفة : وتشمل آلية انجاز العمل في وظيفة معينة والتي من شأنها تقليص الجهود المبذولة والوقت والكلفة والتدريب والتطوير وتؤدي الى تحقيق التدفق الأمثل في الاداء بشكل واسع.

- الاعتبارات الهندسية الصناعية بما في صمنها الطرق التي تسهل من مكننة الوظيفة و تقنياتها .

- العوامل البيئية والتي تأخذ بعين الاعتبار مراعاة المهارات والقدرات الفردية والجماعية في المنظمة وعلاقة ذلك بالقيم السائدة وارتباطها المستقبلي بالأعراف والتقاليد والتنوع ذات التأثير في صياغة التطورات اللاحقة في بيئة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية حيث تلعب هذه العوامل (بيئة صحية- ومستوى الإضاءة- والتهوية وأسلوب الجلوس وترتيب المكاتب) أهمية بالغة في خلق تلك القيم ولا نهمل الأخذ بالحسبان قدرات الأفراد العاملين العقلية و الجسدية .

- الاعتبارات السلوكية التي تؤثر على إرضاء رغبات وظيفة العمال وبالتالي فهي تتعلق بإشباع الرغبات الإنسانية للعاملين والتي من شأنها تحرير المهارات والقدرات لديهم وتوفير المرونة والجدية الكافية في انجاز المهام عن طريق توفير الصلاحيات اللازمة التي تخلق البيئة المناسبة للإبداع والابتكار .

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع اكبر قدر ممكن من البيانات عن الوظيفة، فان تقديم بيانات أساسية عن الأنشطة والأسلوب الذي سيتم جمع الأنشطة في المهام وجمع المهام في الوظيفة يمثل تصميم الوظيفة أو تحديد طريقة أداءها. وتتم عملية جمع الأنشطة في المهام وجمع المهام في وظيفة بالاعتماد على احد الأسس التالية (ماهر، 2004، صفحة 70):

- التشابه في الأنشطة والمهام من حيث نوعها (مثل تجميع الأوراق مهما كان حجمها أو نوعها).

- التتابع في الأنشطة والمهام (مثل تجميع المنتج ثم تغليفه)

- التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة ثم التجميع ثم التجليد)

ويقوم محلل الوظيفة ومصممها بالتأثير في تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها، وعلى علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى وعلى شكل الادوات المستخدمة وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة وعلى مواصفات الوظيفة.

وعادة ما يؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة (ماهر، 2004، صفحة 71):

- مدى التنوع في المهارات اللازمة لاداء العمل، فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحددة ومتخصصة أو على العكس قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لاداء الوظيفة وتنوعها.
- مدى امكانية الانتهاء من عمل متكامل فقد ينصب التصميم على الانتهاء من جزء بسيط ومتكرر وقد ينصب على الانتهاء من عمل متكامل كبير.
- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على اداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة مدير بمستشفى عسكري مثلا.
- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الانجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

والعناصر الثلاثة الاولى تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة وأهميتها، والعنصر الرابع يؤثر في الشعور بالاستقلالية والمسئولية، والبند الخامس يؤثر في الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث، وكلها في النهاية تؤثر على حماس ودافعية الفرد والاداء العالي والرضا الوظيفي.

### 3- معايير تصميم الوظائف

يخضع تصميم الوظائف إلى عدة معايير ترمي بصفة عامة إلى الاستخدام الأمثل للعامل من جهة وإلى تحسيسه بأهميته وأهمية ما يقوم به من ناحية ثانية، وذلك من أجل تحفيزه ودفعه لأداء وظيفته بفعالية وتتمثل هذه المعايير في التالي (ماهر، 2004، صفحة 72):

- قدرة شاغل الوظيفة - المحتمل - على أداء وظيفته بدنيا وفكريا: بمعنى أن المؤسسة ملزمة عند تصميمها للوظائف أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الإنسان البيولوجية، وهذا تقاديا لعدم التوافق بين متطلبات الوظيفة والقدرات الفكرية والبدنية لشاغلها، فتكليف العامل بما لا يتناسب ومؤهلاته يسبب له نقص الفعالية والشيء نفسه يجب الانتباه له في حالة تكليفه بما هو أقل من مؤهلاته فهذا سيؤدي للعامل إلى الشعور بنقص الأهمية نتيجة عدم استغلاله لقدراته (مرسي، 2006، صفحة 172).

- التنوع في المهام والمسؤوليات: إن هذا المعيار يجنب العامل الملل الناتج عن تكرار المهام، ويشعره بأهمية ما يقوم به وبالتالي أهميته داخل المؤسسة.

**التكامل:** يهدف هذا المعيار إلى تجنب الملل الناتج عن تكرار المهام وتشابهها، كما أنه يرمي إلى الشعور بالإنجاز والمسؤولية على ما يقوم به، إذ أن تكامل العمل يسمح بتوضيح المهام ويوفر معلومات مرتدة على مدى تقدم العامل في الإنجاز ودرجة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **توفير فرص التعلم والنمو:** انطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة وكذلك من دور التكوين في بناء الكفاءات، فإنه يتوجب على المؤسسة أن تجعل من الوظيفة وسطاً يساعد على التعلم والإبداع وأن تضعها في الموقع الذي يسمح لها بالترقية والنمو.

#### 4- أهمية وأهداف تصميم العمل

4-1- **أهمية تصميم العمل:** تتمثل أهمية التحليل الوظيفي فيما يلي (مرسي، 2006، صفحة 172):

- يعد تصميم الوظيفة عنصراً أساسياً للمنظمة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي.
- تؤدي الوظيفة المصممة بشكل جيد إلى زيادة الأداء والاستغلال الأمثل للقوى العاملة.
- تصمم الوظائف عادة لتكتمل وتدعم الوظائف الأخرى في المنظمة بحيث تتم الأنشطة التنظيمية الشاملة بسلاسة وفعالية.

- تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التوفيق بين متطلبات العمل الداخلي والظروف الداخلية والخارجية للعمل

- قد تؤدي الوظائف المصممة بطريقة خاطئة إلى دور الغموض وتضارب المصالح.

في نفس السياق يرى الهواسي أن الاهتمام بتصميم الوظيفة يعد ركناً أساسياً في تكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأحد الأساليب المتبعة في تطوير أداء العاملين فيها، ويؤثر بشكل مباشر على طبيعة وجدولة إنجاز العمل، ومن خلال تصميم الوظيفة تستطيع المنظمة تحقيق التكامل بين الوظائف فيها؛ حيث تعمل عن طريق التنسيق بين مختلف الوظائف إلى تنفيذ برامج عمل مترابطة يكمل بعضها بعضاً، محققةً بذلك أهدافها، ويمكن الحديث عن أهمية التصميم الجيد للوظيفة في ضوء النقاط الآتية (الهواسي، 2014، الصفحات 97-98):

- يعبر عن ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية التي تُدار وتنفذ فيها الأعمال؛ فيعتبر تصميم الوظائف بمثابة تعريف عام بسياسة المنظمة ونظرتها إلى الأفراد العاملين فيها.
- يحدد الهدف من كل وظيفة، ومدى أهميتها وعلاقتها مع بعضها، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة؛ فيساعد ذلك في تحديد أولويات المنظمة وتطوير استراتيجياتها وفق ظروفها البيئية المحيطة بها.
- يعمل على توفير عنصر التحدي في ممارسة الأعمال من قبل شاعليها وبذل الجهود.

• يوفر التنوع في استخدام المهارات، أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل؛ حيث يساهم في إسناد مهام معينة بحدود معينة إلى أفراد بعينهم مما يرفع من مستوى دافعيتهم للعمل بجدية وإخلاص.

• يؤثر في تحفيز العاملين، وتقليل دوران العمل؛ حيث أن التصميم الجيد للوظيفة المتناسب مع قدرات ومؤهلات المتقدم للوظيفة يزيد من انتماء الفرد العامل فيصبح تفكيره بتركها من ضرب المستحيل.

• يؤدي إلى تخفيض أجور وكلفة العمل، وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة فلا تحتاج المنظمة حينها إلى إعداد وتنفيذ برامج لتدريبهم وتأهيلهم وبالتالي توفير التكلفة على المنظمة.

**4-2- أهداف تصميم الوظيفة:** عند تقييم نجاح نشاط تصميم الوظائف فإنه يُنظر إلى مدى قدرته على إتاحة الفرصة الكافية للأفراد العاملين في إظهار قدراتهم وإمكاناتهم ودفعهم للإبداع في أعمالهم وإنجاز المهام المطلوبة منهم مما يعني بالتالي تحسين مستوى أدائهم ورفع درجة كفاءتهم في العمل فتحقق بذلك أهداف المنظمة التي خططت لها حين نشأتها ولذلك كله تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف عديدة منها (الهواسي، 2014، صفحة 97):

#### • أهداف اقتصادية

وتشمل هذه الأهداف الاقتصادية تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات؛ فعندما يشعر الفرد العامل عند تصميم وظيفته بأنها صُممت كما يريد سيشعر بالرضا تجاه عمله، فيحرص إلى زيادة نسبة إنتاجيته فيها، وترتفع بذلك روحه المعنوية مما يشكل عامل دافعية له للإبداع والابتكار في مجال عمله، ويؤدي هذا إلى تقليله للهدر والفاقد في الإنتاج والوقت اللازم لإنجاز مهامه، وهكذا يزيد العائد بالنسبة للمنظمة.

#### • أهداف تكنولوجية

حيث أن الاختيار السليم للعمليات والأدوات والمعدات وطريقة العمل والأفراد عند تصميم الوظائف، يساعد في تحديد أفضل التكنولوجيا لاستخدامها في العمل بحيث يؤخذ في عين الاعتبار عند اختيارها مناسبتها للأفراد وملائمتها لطبيعة العمل وبيئته.

#### • أهداف سلوكية

بتحقيق المنظمة للملائمة بين الوظيفة والفرد العامل، تُخلق بيئة عمل سليمة له يستطيع فيها العمل بشكل أفضل وإنجاز الأعمال الموكلة له؛ فيشعر حينها بأن المنظمة تهتم به لا كفرد عامل ولكن كأحد أفراد أسرتها ليتحفز بهذا الشعور ويقوم بأداء عمله بتميز وحرص شديد على العمل بإخلاص لرد جميل المنظمة.

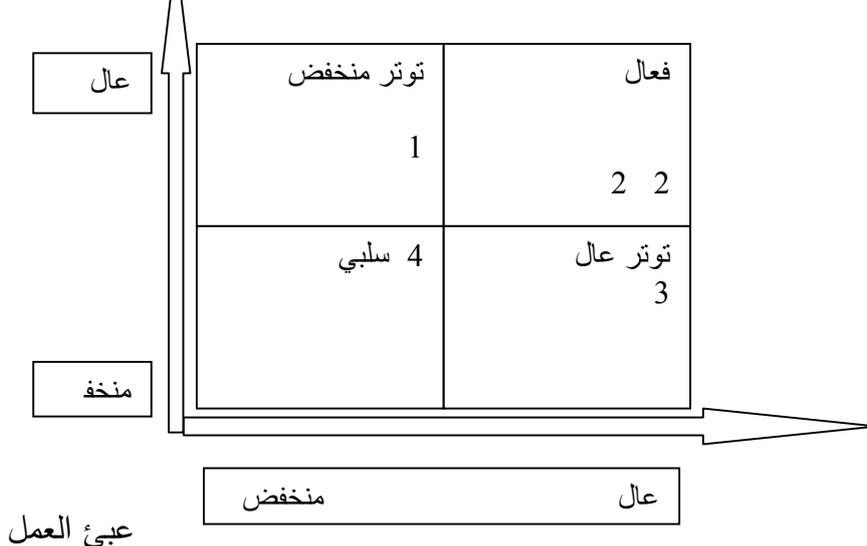
5- شروط وضع تصميم للوظائف: هنالك عدة شروط تتطلبها عملية وضع الوظائف في موقعها المناسب ضمن الهيكل الوظيفي اهمها (الكرفي، 2014، صفحة 73):

- الوضوح: ويتحقق ذلك من خلال الأسلوب المبسط والكلمات الواضحة في شرح المهام والمسؤوليات.
  - تحديد مجال الوظيفة: وذلك بتحديد طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
  - الدقة: عند الحديث عن الوظيفة يتعين تحديد مستوى المهارات المطلوبة ومساحة وحجم المسؤوليات المناطة بالعامل ومستوى المسؤوليات الإشرافية ودرجة سهولة أو صعوبة العمل.
  - تحديد المسؤوليات : وذلك من خلال بيان فيما كانت الوظيفة تتطلب القيام بتنفيذ الأنشطة والأعمال المباشرة أم انها وظيفة إشرافية بشكل كامل او تتطلب تفويض صلاحيات أو المساندة الفنية.
  - الاختصار: وهذا باستخدام الكلمات بمعناها الدقيق والمعبرة والتي تفي بمتطلبات التوظيف.
  - الفهم: لكي يسهل على المتقدم للوظيفة من فهم الوصف الوظيفي والتعرف على المهام الموكلة اليه.
- 6- نماذج التصميم الوظيفي: يمكن حصر 4 نماذج لعملية التصميم الوظيفي (ماهر، وصف الوظائف "الدليل العلمي لتحليل وتصميم وتوصيف الوظائف"، 2016، الصفحات 223-226):

6-1- نموذج عبء العمل و درجة الاستقلالية: يتناول هذا النموذج بعدين من أبعاد تصميم الوظيفة و هذان البعدان هما:

- حب العمل: و هو يشير إلى حجم العمل و ما يحتاجه من مجهود نفسي .
  - درجة الاستقلالية: و هو يشير إلى درجة الحرية في اتخاذ قرارات تمس العمل .
- و الشكل التالي يوضح التفاعل بين هذين البعدين .

الشكل رقم 3: التفاعل بين بعدي حب العمل ودرجة الاستقلالية



ينقسم الشكل إلى أربعة مربعات تشير إلى مدى توافر عبئ العمل و درجة الاستقلال في تصميم وظائف معينة و أثر ذلك على شعور شاغل الوظيفة بالتوتر و ضغوط العمل .

**المربع الأول:** يشير هذا المربع إلى عبء عمل قليل و درجة عالية من الحرية و الاستقلال في اتخاذ القرار ،و ذلك مثل وظائف الصيانة و الإصلاح حيث يجد شاغل هذه المناصب نفسه أمام مهام بسيطة و له الحرية الكاملة في تحديد كيفية العمل و الأداء ،و تتسم مثل هذه الأعمال بعدم وجود توترات و ضغوط في العمل .

- **المربع الثاني:** الوظائف في هذا المربع ذات عبء عمل كبير إلا أن ذلك يتم تعويضه بحرية و استقلال مالي في اتخاذ القرار ،و يسمح ذلك أن تكون الوظيفة ذات فعالية كبيرة و توترات منخفضة تقريباً،و وظائف المدرسين و الأطباء و المحامين و الممرضين و المهندسين و المديرين تقع في مثل هذا المربع .

- **المربع الثالث:** تتميز وظائف هذا المربع بتوترات و ضغوط عمل شديدة و ذلك بسبب أن هذه الوظائف ذات عبء عمل عال كما أن ليس هناك أي حرية استقلال في اتخاذ القرارات التي تمس الوظيفة ،و تتسم هذه الوظائف بأنها مؤذية و محطمة لمشاعر العاملين فيها و قد تؤدي إلى إحباط و ضغوط و أمراض نفسية و جسمانية .

- **المربع الرابع:** يشير هذا المربع إلى أن الوظائف ذات أعباء عمل محدودة منخفضة كما أن حرية اتخاذ القرار ضعيفة ،و الوظائف في هذا المربع تعني أنها تتسم بالمحدودية و الروتينية و الفقر في مكوناتها ،و من أمثلة هذه الوظائف: الكتبة و عمال النظافة ،و عمال النقل ،و إذا استمر الشخص في هذه الوظائف مدة طويلة فسيعاني من تدهور مهاراته و قدراته .

و من هنا يمكن القول أنه يجب أن تتوافق أعباء العمل مع ما يتاح من حرية و استقلال في اتخاذ القرار عند تصميم العمل ،و أن الوظيفة في تصميمها يجب أن يكون عبء العمل فيها ملائماً ،كما يجب أن يتناسب ذلك مع ما يجب إتاحتها من حرية و استقلال في اتخاذ القرار الذي يمس العمل .

## 6-2- نموذج حركية الوظيفة

يرى هنا النموذج أنه لو كان لدى الوظيفة هدف واضح ،فإن ذلك سيدفع الفرد إلى وضع الخطط التنفيذية و الإجراءات لتحقيق هذا الهدف ،كما أن هذا يدفع الفرد للحصول على المعلومات عن مدى التقدم في الإنجاز ،لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف ،إن تحقيق هذه الدورة يحفز الفرد على تذكر و ضغط كل هذه الخطوات(من هدف و خطط تنفيذية و معلومات على مدى التقدم في الإنجاز .)

و لجعل هذا النموذج أكثر و وضوحا يمكننا تقديم مجموعة من النصائح التي تستند على حركية الوظيفة

- تساعد شاغل الوظائف على تحديد أهداف و طرق عمل وظائفهم .
- إعطاء شاغل الوظائف الحرية في تحديد أساليب التنفيذ و الإجراءات .
- تصميم الوظائف بحيث تكون ذات هوية متكاملة،حيث يمكن حساب الموظف عنها .
- تذلل الصعاب من أمام الوظائف ،و توفر كافة الإمكانيات .
- درب الموظفين على أداء العمل .
- اجعل الوظيفة قادرة على تزويد شاغلها بمعلومات على مدى التقدم في العمل .
- أعد النظر في تصميم الوظيفة و طوره باستمرار .
- اختر العمل بحيث يكون لديهم المهارات اللازمة لأداء العمل .

### 6-3- نموذج ترابط العلوم هناك أربعة مداخل مختلفة لنموذج ترابط العلوم :

#### أ- المدخل الميكانيكي:

من خلال دراسة المهارات و الحركات التي يقوم بها العامل ،و دراسة الوقت المستغرق في كل حركة ،و مدى تكرارها و دراسة الآلات و المعدات المستخدمة في العمل المستخدمة في العمل يمكن التوصل إلى تبسيط الحركات و تخصصها الدقيق و عدم تكرارها و دمج بعضها البعض و تحديد دقيق لنوعية الآلات و المعدات ،هنا يمكن الوصول إلى أفضل تصميم للعمل بأبسط الحركات و أقل مجهود و اعلي إنتاجية .

#### ب- المدخل الدافعي :

يعتمد هذا المدخل على نظريه صفات الوظيفة ترى هذه النظرية أن هناك 5 صفات يجب أن تتوفر في تصميم العمل لكي تصبح لها سمة الدافعية .

- أن تكون الوظيفة بها تنوع في المهارات
- أن يكون للوظيفة بها هوية متكاملة المهام .
- أن تتسم المهام بالحرية و الاستقلالية
- أن تقدم معلومات مستمرة عن مدى التقدم في الانجاز .

### ج- المدخل البيولوجي :

هذا المدخل يهتم بسلامة حركة العامل أمام الآلات التي يستخدمها بغرض المحافظة على صحة العامل و تحليل الإجهاد البدني و عليه ينصب تصميم الوظيفة على أن تكون ذات مهام ذو مجهود عضلي و بدني محدود و أن تكون حركات العمل مريحة بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل .

المدخل الإدراكي :ساهم علماء الهندسة البشرية في تصميم الوظيفة على أن تكون ذات مهام ذو مجهود عضلي و بدني محدود و أن تكون حركات العمل مريحة بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل .

### د- المدخل الإدراكي :

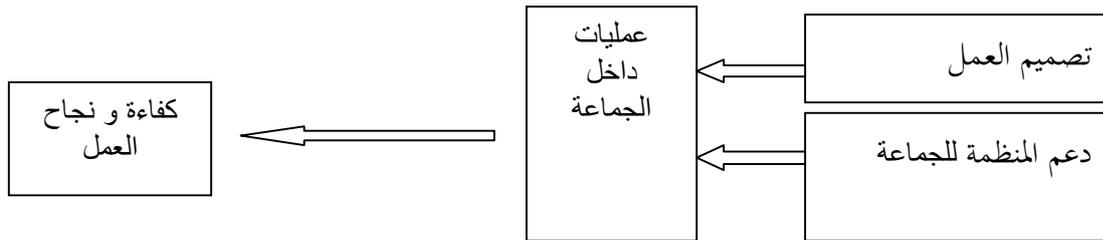
ساهم علماء الهندسة البشرية في تصميم الوظيفة من خلال اهتمامهم على التوافق بين حركة الآلات و خطوات العمل إلى جانب إدراك الفرد ذهنيا لما يحدث داخل الوظيفة .

يبدأ تصميم الوظيفة بالتعرف على قدرات الشخص العادي في الوظيفة ثم يتم تصميم الوظيفة بالتعرف على قدرات الشخص العادي في الوظيفة ثم يتم بناء مكونات الوظيفة بحيث تلائم هذه القدرات .

### 4-6- نموذج كفاءة الجماعة :

هناك منظمات يقوم العمل فيها على جماعات ،قدم هالمان نموذج لتصميم العمل الجماعي في شكل مداخلات ،مخرجات ،عمليات .

الشكل رقم 4: نموذج تصميم العمل الجماعي



المصدر :

### 7- خطوات تصميم الوظيفة :

الخطوة الأولى: التهيئة لتصميم الوظيفة من خلال

- تحديد المسؤول عن التصميم و التعبير
- تحديد القسم الذي سيتم فيه تصميم الوظيفة
- دراسة الظروف المحيطة بتصميم الوظيفة

- دراسة أهداف و استراتيجيات المنظمة

- تحديد مدى جاهزية المنظمة للتغيير

### الخطوة الثانية: تصميم الوظيفة

- اختيار و تدريب المصممين

- تحديد معايير نجاح الوظيفة

- تصميم

- تحديد اثر العناصر ،التوظيف ،الأجر،المسار الوظيفي .

### خطوة الثالثة : تنفيذ و متابعة التصميم :تتضمن الآتي :

- وضع خطة التنفيذ

- تحديد خطوات التنفيذ

- تحديد المسؤول على تنفيذ كل خطوة

- تأكيد الإدارة العليا

- تحفيز العاملين على استخدام تصميم الوظيفة

-توقع المقاومة و السيطرة عليها

- متابعة التنفيذ مع التصحيح .

### ثانيا - هيكل الأعمال والوظائف

يعد الهيكل الوظيفي أساس دراسة الوظائف باعتباره العنصر الرئيسي الذي تتكون منه مجموعة الهياكل الوظيفية للتشكيلات الإدارية المكونة للمنظمة ويركز هيكل الوظائف علي عنصرين أساسيين هما : الفرد و محتوى الوظيفة فالفرد يؤدي كل ما تتضمنه الوظيفة من مسئوليات وواجبات شرط أن تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لإشغال الوظيفة و يختلف محتوى الوظيفة باختلاف الوظيفة من حيث النوع و المستوى ففي الوقت الذي يشير النوع إلي طبيعة العمل الذي تحتويه الوظيفة ( زراعية -صناعية -خدمية ) يقصد بالمستوى درجة الصعوبة في الواجبات و المسئوليات التي تشتمل عليها الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى و لكل وظيفة من الوظائف درجة و فئة ومهنة و صنف تنتمي إليه.

1- مفهوم هيكل الأعمال والوظائف: يمكننا تعريفُ الهيكله بأنها تصميم لوظائف وأعمال المنظمة، والهيكله

عملية فنية إدارية تشارك فيها إدارة الموارد البشرية بجانب الإدارات الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي داخل

المنظمة، وتشرف إدارة الموارد البشرية على تطبيق نتائج عملية الهيكلية وخلال عملية الهيكلية توضع الاطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال التي ستؤدي داخل المنظمة. (وصفي العقيلي، 2004، صفحة 142) وخلال عملية الهيكلية تُوضع الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي ستؤدي داخل المنظمة، وتشتمل هذه الأطر على تحديد الآتي (وصفي العقيلي، 2004، الصفحات 142-143):

- تحديد نوع وعدد الأعمال والوظائف الهامة والرئيسة التي يتطلبها العمل داخل المنظمة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- تحديد أهداف الأعمال والوظائف التي توضح النتائج والإنجازات المطلوب تحقيقها من كل عمل ووظيفة .  
- تحديد واضح ودقيق لطبيعة وخصائص الأعمال والوظائف .

- تحديد الخطوات والمراحل التي يمر بها العمل من بدايته حتى نهايته، أي مرحلة تحقيق الهدف المراد تحقيقه من وراء أداء هذا العمل .

- تحديد ووضع معايير أداء الأعمال والوظائف، بحيث تتمكن المنظمة من تقدير إنجازات هذه الأعمال وتلك الوظائف .

- تحديد واضح لحجم الواجبات، والمسؤوليات، والمهام الخاصة بكل عمل ووظيفة .  
- تحديد أسلوب أداء الأعمال داخل المنظمة، وهل ستطبق أسلوب العمل الجماعي، أو ستطبق أسلوب العمل الفردي.

- تحديد احتياجات المنظمة من الآلات والمعدات، والأجهزة، والمباني، والأثاث، التي ستستخدم في لأعمال والوظائف داخل المنظمة.

- تحديد شكل بيئة العمل المستقبلية داخل المنظمة، وذلك من الناحية المادية، ومن الناحية المعنوية، والتي ستؤدي من خلالها الأعمال والوظائف.

وتكون عملية هيكلية الأعمال والوظائف داخل المنظمة على مستويين رئيسيين:  
المستوى الأول: تصميم عام وشامل للمنظمة ككل، وفيه تحدد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسية.

المستوى الثاني: تصميم تفصيلي، وفيه تحدد وتصمم الأعمال الفرعية التي تضمها، وتشتمل عليها الأعمال والوظائف الرئيسية، إذ تصمم كل وظيفة، وكل عمل بطريقة منفصلة ومنفصلة.

2- أهمية الهيكل الوظيفي : تتجلى أهمية الهيكل الوظيفي من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرسومة تتمثل في :

- تحديد نوع و عدد الأعمال و الوظائف الهامة و الرئيسية التي يتطلبها العمل داخل المنظمة و التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها
- تحديد أهداف الأعمال و الوظائف التي توضح النتائج والانجازات المطلوب تحقيقها من كل عمل و وظيفة ..
- تحقيق واضح ودقيق لطبيعة و خصائص الأعمال و الوظائف.
- تحديد الخطوات و المراحل التي يمر بها العامل في بدايته حتى نهايته أي مرحلة تحقيق الهدف المراد تحقيقه .
- تحديد و وضع معايير أداء الأعمال و الوظائف بحيث تتمكن المنظمة من تقدير إنجازات هذه الأعمال و تلك الوظائف
- تحديد احتياجات المنظمة من الآلات و المعدات و الأجهزة و المباني و الأثاث التي تستخدم في الأعمال و الوظائف داخل المنظمة .
- تحديد شكل بيئة العمل المستقبلية داخل المنظمة ذلك من الناحية المادية و الناحية المعنوية و التي ستؤدي من خلالها الأعمال و الوظائف.

### 3- المداخل أو الاتجاهات المعاصرة لهيكل الأعمال والوظائف :

في هذا الاطار (وصفي العقيلي، 2004) :

#### 3-1- مداخل فريق العمل :

كانت اليابان من أوائل الدول التي اعتمدت على مداخل فريق العمل كجزء أساسي في عملية هيكل الأعمال والوظائف، وسبقت في ذلك الدول الغربية (أمريكا وأوروبا) التي أخذت به بعد أن أثبت الكثير من البحوث والدراسات الميدانية فائدة تطبيق هذا المدخل، التي تمثلت في تحقيق معدلات عالية من رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في العمل، وجعلت هذه الموارد البشرية أكثر إيجابية وفاعلية، ودافعيةً نحو العمل، وساعد (مدخل فريق العمل) أيضاً في رفع درجات استجابة الموارد البشرية لكل جديد، وحديث، ومتطور من فكر، أو آلات ومعدات تدخلها المنظمة لماكن العمل لتطوير وتحديث منتجاتها لمواجهة تحديات المنافسة. وتستطيع منظمة الأعمال -باتباع آلية مداخل فريق العمل- أن تصمم هيكل الأعمال والوظائف لديها على أساس جماعي، من خلال فرق عمل، يتشابه أعضاؤها في كثير من الخصائص والسمات، فضلاً عن تجانسهم

وتعاونهم مع بعضهم، ويرأس كل فريق عمل قائد هو عضو في هذا الفريق، ويعمل معهم، ولكنه يتميز عنهم بالخبرة والمهارة العالية، وسمات القيادة... إلخ. إن الهدف الرئيس لمدخل فريق العمل إنما يتمثل في إيجاد ودمج مكونات وعناصر أساسية مع بعضها في تنفيذ الأعمال أو المهام، ليتكون من هذه العناصر نظام محكم يساعد على إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم هذه المكونات والعناصر ما يلي:

- توفير بيئة عمل صحية ومناسبة لتؤدي فيها الأعمال والوظائف كما خطط لها، ويجب أن يتوفر في هذه البيئة ما يرسخ الشعور بالأمان المادي والمعنوي للموارد البشرية، وذلك من خلال الرعاية الصحية، والاجتماعية، والحوافز المالية، وبرامج الوقاية من إصابات العمل... إلخ.
- تهيئة الموارد البشرية نفسياً في أثناء ممارستهم لأعمالهم داخل المنظمة، وذلك بالعمل على تشجيع تفعيل قنوات الاتصال بين بعضهم، وتنمية الروابط الاجتماعية فيما بينهم .
- توفير التقنية الحديثة والمعاصرة، وبرامج التدريب المتقدمة لتمكين فرق العمل من أداء مهامها بفاعلية ونشاط، وكفاءة .

### 3-2- مدخل هندسة الأعمال:

نادى بهذا المدخل كل من James Champy و Mickel Hammer في عام 1993م، إذ عرفا من خلاله عملية إعادة هندسة الأعمال بأنها عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية، وليست إصلاحات تتعلق بأعمال المنظمة فقط. والهدف من وراء ذلك هو تمكين الأعمال -التي خضعت لعملية إعادة هندسة- من تحقيق النتائج المنشودة والمطلوبة منها، وذلك من خلال إدخال عمليات تطويرية، وتحسينات جوهرية على مضمون هذه الأعمال، وأيضاً على أسلوب تنفيذها في ظل عدة معايير أساسية منها:

- تخفيض تكلفة أداء وإنجاز الأعمال.
  - تحقيق أعلى معدلات الجودة في أداء الأعمال .
  - تحقيق معدلات عالية من حيث السرعة في إنجاز الأعمال .
- فعملية إعادة هندسة الأعمال تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية أساسية تدخل على عملية تصميم وهيكلية الأعمال والوظائف داخل المنظمة، لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على التماشي والتكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة، ذات الإيقاع المتسارع في حركتها، لجعل هذه الأعمال وتلك الوظائف أكثر تجديداً وحدثاً في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

### 3-3- مدخل الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تأخذ شكل نظام إداري متكامل وشامل ومتناسق، يتبنى إحداث تغييرات جذرية شاملة لكل مكونات المنظمة من أعمال ووظائف، وفكر تنظيمي، ومفاهيم وتطبيقات إدارية، وإجراءات العمل، والطرق والأساليب الإدارية المتبعة من قبل القيادة داخل المنظمة... إلخ بهدف تحسين وتطوير هذه المكونات، وجعلها تحقق أعلى معدلات الجودة، وبأقل التكاليف، ومن ثم يتحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة وهو: رضا العملاء، بما يضمن لها المنافسة والبقاء والاستمرار. وترتكز عملية هيكلة الأعمال والوظائف طبقاً لمدخل الجودة الشاملة على الكثير من الركائز أهمها:

- العمل على تحقيق التميز الشامل داخل المنظمة، وذلك من خلال إدخال التطوير والتحسين المستمر على مكونات المنظمة.

- ترسيخ الشعور لدى كل من يعمل في المنظمة بمسؤوليته تجاه تحقيق أعلى معدلات الجودة في العمل .

- تأصيل الشعور في نفوس الموارد البشرية بأن جودة الأعمال والوظائف في المنظمة هي أهم الوسيلة لكسب رضا عملاء المنظمة، فضلاً عن كسب عملاء جدد، وذلك يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الربحية وزيادة فرص الاستثمار في أعمال المنظمة وفي تنمية مواردها البشرية، ويحقق للمنظمة مكانة تنافسية كبيرة، وحصّة سوقية أكبر .

### 3-4- المدخل (النمط) الياباني:

يعد المدخل الياباني من أهم وأحدث مداخل تصميم هيكلة الأعمال والوظائف، ويعتمد هذا المدخل على أربعة ركائز هي:

#### أ- أساليب التصنيع: وتتضمن:

- ترتيب الآلات في مجموعات على شكل حرف (U) على خط الإنتاج، إذ تعد كل مرحلة مسؤولة عن إنجاز جزء من العملية الإنتاجية، ويؤديها فريق عمل واحد.
- ويكون العمل طبقاً لهذا الأسلوب في ترتيب الآلات أكثر مرونة وانسيابية، ويُسهل من انتقال العمال والمشرفين، مما يقلل من المشاكل المترتبة على إهدار الوقت .
- أسلوب مرونة رقابة الجودة: وطبقاً لهذا الأسلوب فإن مسؤولية تحقيق الجودة مسؤولية جماعية، أي مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة، وتقابل هذه المسؤولية صلاحيات تعطى للجميع لتحسين ما يرونه مناسباً في الأعمال التي يمارسونها .

- أسلوب الوقت المحدد: ويهدف هذا الأسلوب إلى تقادي أو التقليل من الهدر الإنتاجي، ويحدد للعملية الإنتاجية طبقاً لهذا الأسلوب وقت للبداية ووقت للنهاية .
- ب - **العلاقات الاعتمادية (التبادلية):** وجد اليابانيون أنهم في حاجة إلى إيجاد علاقات تبادلية اعتمادية بجانب هيكله أو أساليب وطرق العمل التي صمّموها، وذلك في الجوانب الآتية:
  - تحقيق علاقات اعتمادية تبادلية بين المنظمة والموردين لها.
  - تحقيق علاقات تبادلية بين المنظمة والعاملين فيها.
  - تحقيق علاقات اعتمادية بين العاملين ضمن مراحل العمل
- ج- **موفقات :** تعبر الموفقات عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها، وتشتمل هذه الموفقات على الجوانب الآتية:
  - المنظمة ككل، وجميع الأعمال والوظائف الموجودة فيها أنظمة متكاملة مع بعضها.
  - تصميم الأعمال والوظائف وتنفيذ طبقاً لمنظومة ثقافية تشتمل على قيم، وسلوكيات تلتزم بها الموارد البشرية في أثناء العمل .
  - رضا الموارد البشرية داخل المنظمة عن أعمالها ووظائفها يتوقف عليه جودة المنتجات التي تنتجها المنظمة، أو الخدمات التي تقدمها، والتي يتوقف عليها رضا عملاء المنظمة الحاليين، وتعمل على كسب عملاء جدد.
  - التركيز على الرقابة غير المباشرة (من الداخل)
  - إحلال أسلوب العمل الجماعي بدلاً عن أسلوب العمل الفردي، من خلال فرق العمل .
- د- **النتائج :** وتتضمن
  - مرونة قوة العمل: وتتحقق بإكساب الموارد البشرية داخل المنظمة مهارات متنوعة تمكنها من القيام بأعمال متنوعة.
  - مرونة العمل: إتاحة الفرصة للعاملين بأن يعملوا في أكثر من وظيفة أو مهمة داخل المنظمة .
  - تخفيض الفاقد، ومن ثم التكاليف إلى أقل حد ممكن .
  - تحقيق معدلات جودة عالية .
  - تحقيق رضا عملاء المنظمة .
  - تحقيق رضا المجتمع ككل.

## المحاضرة 05: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات

### أولاً مفاهيم حول المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

**1- تعريف المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات :** تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات حجر الزاوية بالنسبة لكل سياسة تهدف إلى تثمين الموارد البشرية، وآلية فعالة لتطوير الكفاءات والمهن سواء على مستوى الأنشطة ومهام الإدارة، أو على مستوى أنشطة تخطيط الموارد البشرية. وهي وثيقة مرجعية تضم محورين المحور الأول خاص بالوظيفة والمحور الثاني متعلق بالكفاءات المطلوبة لأداء هذه الوظائف، وتعتبر وثيقة يعتمد عليها في بناء التوقعات المستقبلية التي يمكن أن تطرأ على الموارد البشرية داخل المنظمة (نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات انظر الملحق رقم 1).

وتعرف على أنها أداة ووسيلة لإدارة ومرافقة المسارات المهنية بتطوير كاف لتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات الوظائف من خلال التحليل المعمق للوظائف مع إدراك تام وواضح للكفاءات المعبر عنها بأداء الأنشطة فأداء النشاط تعبير صريح عن اكتساب المعرفة (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، صفحة 243).

### ومن خصائص المدونة:

- وثيقة بسيطة وسهلة الفهم والتنفيذ
- وثيقة سهلة التحديث لأنها تضم المفردات الرئيسية المتعلقة بكل مهنة أو وظيفة والكفاءات المتعلقة بها
- وثيقة تترجم الاحتياجات الضرورية إلى ممارسات مهنية.

### 2- أهداف إعداد مرجعية الوظائف والكفاءات

- تقدم صورة واقعية على خارطة المهن، وتأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات أثناء عملية تصميم الوظائف.
- تحديد التطورات المرغوبة والمحتملة على المهن والكفاءات في المدى المتوسط.
- تحديد كيفية تنفيذ المهن والوظائف
- تحديد موقع الوظائف والمهن وتوضيح علاقته مع باقي المهن.
- اقتراح مرجعيات تساعد في بناء الهويات المهنية.
- توفير معايير تساعد في عملية تنفيذ وتحليل وتبادل ورسملة الممارسات المهنية.

- مساعدة المهنيين في تطوير أنشطة البحث والتدريب لتلبية احتياجات المنظمة.
- يساعد على الاستثمار الأمثل والاستعمال الجيد للموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو الترقية أو إعادة انتشار الموظفين أو تقوية الأداء أو التأديب أو التكوين المستمر.

## ثانياً: ابعاد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

### 1- مرجعيات الوظائف:

هي الوثيقة مرجعية (نموذجية) تقوم المنظمات بإنجازها بواسطة فريق عمل مكون لهذا الهدف، تتضمن هذه الوثيقة وصفاً دقيقاً وتحليلياً لما تتضمنه كل وظيفة من بيانات مفصلة وتحديد الموصفات والشروط الواجب التوفر عليها ومن تم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من معرفة وضبط خرائط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة. إن مدونات الوظائف عبارة عن تقديم لدفتر الوظائف النموذج و الذي يسمح بوصف للأنشطة الحالية و المحتملة مستقبلاً، فهو وسيلة إتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد رسم و تقييم الوظائف (لعلی، 2017، صفحة 219) .

### 1.1 دفتر الوظيفة النموذج

إن دفتر الوظيفة النموذج تقديم للنقارب 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 (لعلی، 2017، صفحة 219).

#### أ- مميزات الوظيفة النموذج

إن الوظيفة النموذج كما أسلفنا سابقاً مجموع وضعيات العمل أحوالاته التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات، و مهارات و كفاءات متماثلة و متشابهة أو متقاربة، و بالتالي فالوظيفة النموذج يمتاز ب (لعلی، 2017، صفحة 219)

- التصميم و البناء المنهجي المرتكز على تحليل و وضعيات العمل و محتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته.
- تركيبة مرتبة للوظائف، تسمح بتحديد الموارد و الاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصوراً و مقارنة للاحتياجات المستقبلية المبينة على تطور الوظائف و التغيرات الممكن حدوثها فيها .
- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل للانتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب التي ينتمون إليها .

- مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات،  
فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف

### ب- الوصف التحليلي لمرجعية الوظائف النموذج

يتم تحليل الوظيفة النموذج وفقا لأربعة محاور (التقنية-المعلومة- الاتصالات(العلاقات)-الإسهام الاقتصادي) بهدف تحديد قائمة الوظائف النموذج على أساس الاحتياجات المتطلبة للوظيفة من خلال المعارف، التجربة، التطبيقات المتحكم فيها، التصرفات والسلوكيات خلافا لما كان معروفا عليه سابقا في تحديد المتطلبات من خلال مواصفات المنصب وهذا كما يلي (موساوي، 2015-2016، الصفحات 185-186):

- **التقنية** : أي نشاط اقتصادي لا يخلو من تقنية معينة تميزه عن باقي الأنشطة. يتمثل هذا المحور في تحديث الأنشطة المميزة للوظيفة- النموذج و التي تتطلب تشغيل و استعمال تقنيات و درايات فنية مختلفة. ان هذه الأنشطة تجمع على أساس المراحل الرئيسية و أهداف العمل من خلال التقنية المستعملة، التي تربط الموظف أكثر بالمادة أو المنتج على أساس عمل يدوي أكثر، يعتمد على دراية-فنية، وتجربة مكتسبة للموظف.

- **المعلومة**: يتم جرد كل المعلومات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الموظف و لها دور في أداء مهمته ويختصر دور هذا المحور في طرح التساؤلات التالية:

✓ من أين يتلقى الموظف التعليمات؟

✓ ما هي الطرق المناسبة لمعالجتها؟

✓ ما هي نوعية المعلومات التي ينتجها؟

✓ إلى من يتم نقلها؟

- **الاتصالات/ العلاقات** : يتمثل الأمر في تحديد طبيعة العلاقات ونوعية التبادلات التي تتم وتحديد طبيعة العلاقات( ما هي الأطراف التي تربط الموظف معهم علاقة عمل؟ الزبائن، الموردين، العلاقات، التدرج السلطوي..)، الهدف من ذلك هو تحديد هذه العلاقات للسماح للموظف بإتمام مهامه على أكمل وجه، كما تختلف الكفاءة المطلوبة لكل نوع من التبادلات.

- **الإسهام الاقتصادي**: نفهم الفكرة العامة لهذا المحور من خلال التساؤل التالي : ما هي القيمة المضافة التي تحققها هذه الوظيفة للمؤسسة ؟

إن الهدف هو تحديد مختلف المؤشرات التي تبين الأثر الاقتصادي للنشاط أو العمل الذي يتمه الموظف على النتيجة المحققة من طرف المؤسسة، كما تسمح بتحديد هامش الاستقلالية للموظف درجة المسؤولية الممنوحة له و مراكز القرارات و مدى دوره فيها. وخلافا لما كان عليه وصف المنصب سابقا الذي يعتمد على الطريقة الكلاسيكية المتمثلة في 'مواصفات المنصب' و التي تحدد المميزات المطلوبة لمنصب معين، فلقد أصبح من المهم توظيف أفراد قادرين على التطور، على مستوى وظائفهم للتكيف مع المتغيرات الجديدة بدل تشغيل أفراد تناسب مواصفاتهم المنصب بدقة مما جعلها طريقة لا تفي بمتطلبات تسيير تنبئي للوظائف و الكفاءات.

ان كل محور من محاور هذا التحليل يبين لنا الكفاءة المطلوبة للتقنية، أو لطبيعة المعلومة الواجب معالجتها أو اللازمة لكل نوع من التبادلات مع الأطراف المختلفة، و لنوعية الإسهام الاقتصادي.

### 1-2- بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذجية :

إن خريطة الوظائف النموذجية تركيبية أهم و أشمل من دفتر الوظيفة النموذج و ذلك لتضمن خريطة الوظائف النموذجية دفتر الوظيفة النموذجية.

### الجدول رقم 3: خريطة الوظائف النموذجية

العائلة المهنية 03	العائلة المهنية 02	العائلة المهنية 01		
		العائلة المهنية الفرعية 03	العائلة المهنية الفرعية 02	العائلة المهنية الفرعية 01
			الوظيفة النموذج أ	وضعية عمل 01 وضعية عمل 02 وضعية عمل 03 وضعية عمل 04 وضعية عمل 05 وضعية عمل 06 وضعية عمل 07 وضعية عمل 08
			الوظيفة النموذج ب	
				النموذج ج

				وضعية عمل 09
				وضعية عمل 10
				وضعية عمل 11
				وضعية عمل 12

المصدر (العلی، 2017، صفحة 220) بتصريف.

فبعض وضعيات الخاصة بعائلة مهنية واحدة تقتصر على إحدى العائلات المهنية الفرعية المكونة لها الوظيفة تشترك في أكثر من واحدة (الوظيفة النموذج ب) و هناك من الوظائف النموذج ما تشترك في أكثر من عائلة مهنية (الوظيفة النموذج ج).

فالعائلات المهنية : مثلا الموارد البشرية

فالعائلات المهنية الفرعية : التكوين ،و التوظيف .

الوظيفة النموذج :حافظ أمانات ،تقني،عون إداري .

فالفرق بين دفتر الوظائف النموذج وخريطة الوظائف النموذج يتجسد في الهدف و المعلومة المقدمة في كليهما ،فالأداتين متكاملتين تجمع بين الاعتماد على الوظيفة النموذج و العائلة المهنية الفرعية أو الأساسية

#### جدول رقم 4: الفرق بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذج

خريطة الوظائف النموذج	دفتر الوظائف النموذج	
<p>الهدف</p> <p>- اقتراح ملف عام يقدم نظرة إجمالية عن الوظائف النموذج في مؤسسة ما</p> <p>- تجميع الوظائف النموذجية حسب العائلات المهنية الكبرى</p> <p>- السماح بالولوج إلى دفتر الوظيفة النموذج .</p>	<p>- وضع تفصيل لكل وظيفة نموذج موجودة على الخريطة .</p> <p>- تقديم وثيقة عملية متضمنة كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل قابلة الاستعمال أليا و متضمنة التوقعات المستقبلية</p>	
<p>المعلومات المقدمة</p> <p>وضع نموذج شجري لجميع الشبكات المحددة (نموذج شجري لإعداد دفتر الوظائف)</p>	<p>الوظيفة النموذج (مهام أنشطة ، أعمال )</p> <p>الكفاءات الإستراتيجية الناتجة (الاداء الاستراتيجي المنتظر )</p> <p>الموارد المطلوبة و المكتسبة ل(المعارف ، المعرفة الفنية ، المعرفة العلائقية والسلوكية ) .</p>	

Source : (CEDIP, 2000, p. 5).

ملاحظة في ظل الهندسة الوظيفية نستخدم مفهوم "وضعية العمل" بدل "منصب العمل" فتطور أنماط العمل والديناميكية المهنية الجديدة، أدى الى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة وإحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل وتشير تسميات "مناصب العمل" و" ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية والعلاقات بين الأشخاص وتوزيع المسؤوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل وعليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية والاجتماعية للحياة في العمل والتي لها تأثير على أمن و صحة ورفاهية العامل؛
- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبطين بعضهم ببعض والمتفاعلين والذين يشكلون التالي فيما بينهم وحدة وظيفية صغيرة .

لذلك تلجأ الأدبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف... للتعبير عن مفهوم متطور ورؤية مغايرة لمنصب العمل، والتأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي

لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية والعلاقات، ووفق منظور ديناميكي يولي تطورات المهنة أهمية خاصة (ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية، 2009، الصفحات 227-228)

## 2- مرجعية الكفاءات :

إن الكفاءة هي المفهوم العالق ما بين الوظيفة، والفرد وما بين الوظيفة والتكوين، فهي القدرة على التصرف للحصول على نتيجة في حالة مهنية معينة و بوسائل معينة، تم تحديدها في النظام المرجعي للوظائف النموذج.

إن انتقال الاهتمام من التسيير التقديري الكمي الجماعي إلى التسيير التقديري النوعي الفردي، جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارسين و الممارسين على حد سواء خاصة و إن الكفاءة حجر الزاوية و نقطة العبور بين الفرد و وظيفته، الفرد والتكوين والوظيفة بمختلف صيغ العلاقة ثنائية أو ثلاثية الأطراف كانت. وقد تعددت بذلك أنواع الكفاءات وتصنيفاتها ، فصار لا بد من وجود مرجعية تحدد وتصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة واحتياجاتها (موساوي، 2015-2016، صفحة 175).

ويقدم مرجع الكفاءات هيكله عامة للكفاءات المرتبطة بالوظائف النموذجية المعدة سابقا، وتعتبر مفتاح نظام مراقبة الموارد البشرية، فهي تسمح بدراسة العلاقة بين فرص العمل وإمكانيات الموارد البشرية في المنظمة. كما تعتبر أداة نوعية لضبط الكفاءات مع متطلبات التوظيف والتدريب ان مرجعية الكفاءات ما يستند إليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام و الأنشطة الموكلة إليه و المحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف،و على هذا الأساس تعددت تعاريف المرجعية و تعددت طرق التصنيف حيث عرفت على أنها (لعلى، 2017، صفحة 223):

- تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل و التي تشكل الأداة النوعية لملائمة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف، و الحركية و التكوين.
- جرد للكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر ل ممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف .

من خلال التعريفين المقدمين نخلص إلى إن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تكون من مجموعة من البطاقات الكفاءتية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات :

- معلومات عن الوظائف العائلة المهنية الفرعية و الأساسية التي تنتمي إليها الوظيفة منصب عمل -وضعية العمل .
- معلومات عن الكفاءات :و تضم المعارف ،و المعارف العلمية ،و المواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين .
- معلومات عن العبور و تخص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات المكتسبة و التي نميز من خلالها (موساوي، 2015-2016، صفحة 175):
- العبور السهل **passage aisée** :و هنا تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف (محتمل الانتقال إليها ) لتضمنها معارف كفاءات مشتركة .
- العبور الوشيك (**pasage evertuel**): و يكون العبور هنا وشيك الحدوث لاعتبار أن الكفاءات ضمنية و سلوكية لا يمكن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة و التحقيق في الأداء .
- العبور الممكن (**passage accessible**): يكون العبور سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية و التي تكون مشتركة في حين أن تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة و محدودة جدا . ( note d'observatoire des matiers, 2000,p03).

وهناك 6 مراحل أساسية تتطلبها إعداد مرجعية للكفاءات (David & Aparisi, 2008, p. 42):

- التحضير لإعداد مرجعية للكفاءات: وتتضمن هذه المرحلة

✓ تحديد اطار المسعى العام للكفاءات : مفاهيم، مقاربة، تحديات، أهداف ومحاور.

✓ الاتصال حول مقارنة الكفاءات (الطرق و الادوات )

✓ تحديد الأطراف المتحكمة الواجب اشراكها في اعداد مرجعية الكفاءات

- تحديد مجال الكفاءات

✓ الكفاءات (التقنية، العلائقية و السلوكية)

✓ تحديد المجالات الفرعية للكفاءات

✓ تنظيم و تميمين هيكل الكفاءات .

## - بناء سلم المستويات

- ✓ تحديد السلم و المستويات (مقاربة كمبة)
- ✓ تحديد مضمون المستويات (مقاربة نوعية)
- ✓ ترجمة محتوى المستويات الى سلوكيات مرئية .

## - تجريب مرجعية الكفاءات

- ✓ تحديد البنيات الهدف (عائلة مهنية، وظيفة، فرع) التي سيتم التجربة عليها
- ✓ تجريب المرجعية (مجال الكفاءات، و سلم المستويات)
- ✓ تقييم الكفاءات بواسطة المرجعية (المطلوبة والمكتسبة) وقياس الانحرافات (تنمية أو ترقية).

- تصديق مرجعية الكفاءات وتضم (تصديق المرجعية- التواصل ونشر المرجعية- استعمال المرجعية).

## - تحديث مرجعية الكفاءات

- ✓ تحديد قوانين تسيير وتصحيح المرجعية
- ✓ البقاء على تواصل مع مستعملي المرجعية (مسيرين، موظفين، موارد بشرية ...)
- ✓ تنظيم حلقات إعلامية حول المرجعية (انتظار رد الفعل وتوزيع مرجعية الكفاءات التي تم تحديثها)

وفي الأخير يتم تصنيف الكفاءات في المرجعية تعتبر مرحلة مهمة، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنمية كفاءة الموظف، فهناك بعض الوظائف التي تتطلب كفاءات مختلفة و كثيرة العدد، لذا يجب تصنيفها حتى يسهل استعمال المرجعية و فهمها من كل الأطراف وهناك 3 طرق للتصنيف ( التصنيف حسب مستوى الفعالية في الوظيفة- التصنيف حسب الأنشطة ذات الأولوية- التصنيف حسب مدة اكتساب الكفاءة).

ويوضح الجدول التالي التكامل ما بين مرجعيات الوظائف والكفاءات

### الجدول رقم 5: التكامل ما بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات

اي نوع من المرجعية	الاجابة عن التساؤلات	ما هي النقاط المعالجة؟
مرجعية الوظائف	-ماذا تنتظر منه المؤسسة؟ -ما هو دوره في المؤسسة؟ - ما هو موضعه التدريجي؟	- المهام - الأنشطة
مرجعية الكفاءات	- ماذا يستطيع أن يفعل؟ - ما هو مستوى الأداء المتوقع عمليا منه؟	- أداء استراتيجي متحكم فيه -كفاءات
مرجعية الموارد	- ماهي مستويات المهارة التي يجب اكتسابه (المتوقعة عمليا)؟ - ماهو اسس المؤهلات التي سيتم تقديمها ؟ -	- موارد استراتيجية متحكم بها. - المهارات، المعرفة الفنية، المعرفة العلائقية والسلوكية

Source : (CEDIP, 2000, p. 7)

ان المرجعيات الثلاثة الواردة في الجدول اعلاه تكون مترامنة ومتكاملة تؤدي الى الحصول على وظيفة نموذج محددة بدقة وفعالة حيث تتضمن مرجعية الكفاءات تحديد الكفاءات والمهارات التي على الموظف تعبئتها لمواجهة حالة عمل معينة ويتم إعداده انطلاقا من النظام المرجعي للوظائف النموذج، وتأخذ لجنة العمل المكلفة كل وظيفة و تحدد لها المعارف، و المعارف-الفنية و المعارف-الذاتية المناسبة لها ومستويات الكفاءة المناسبة له.

### ثالثا- الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف والكفاءات

#### 1- التصنيف الدولي المعياري للمهن

ان الصيغة الحالية للتصنيف الدولي الموحد للمهن (88) ISCO- وضعت خلال الفترة الواقعة في منتصف الثمانينات واعتمدها المؤتمر الدولي الرابع عشر لخبراء إحصاءات العمل في 1987 كانت التغييرات السريعة التي حدثت منذ ذلك الحين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثير هذه التغييرات على الهيكل المهني لسوق العمل، من العوامل الملموسة التي كان من شأنها التأثير على القرار الذي اتخذته المؤتمر الدولي السابع

عشر لخبراء إحصاءات العمل في 2003 بأن يطلب من مكتب العمل الدولي تحديث التصنيف الدولي الموحد للمهن (ISCO 88 -) حيث تم الانتهاء من هذا التحديث عام 2007 وتم اعتماده سنة 2010. (منظمة العمل الدولية ، 2006، صفحة 3) .

## 2- التصنيف العربي المعياري للمهن

أنجز المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية مشروع التصنيف العربي المعياري للمهن 2008 بتعاون مشترك بين القطاعين العام والخاص في كل من الأردن، ومصر، وسوريا، ولبنان وفلسطين وذلك عن طريق المشروع الإقليمي العربي الألماني في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني، وقد شارك في انجاز هذه التصنيف (159) خبيرا من الدول المشاركة في المشروع الإقليمي. وقد تم توصيف 2993 عملا في هذا التصنيف شملت الأعمال الموجودة في القطاعين العام والخاص، وينسجم هذا التصنيف مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر عن منظمة العمل الدولية (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 2017).

## 1- المدونة الجزائرية للوظائف والمهن

تم ادراج المدونة الجزائرية للوظائف والمهن في نظام المعلوماتية الجديد "وسيط" للوكالة الوطنية للتشغيل، وبذلك يصبح دور الوساطة بين طالبي العمل وعارضي العمل أكثر نجاعة.

وفي إطار عصرنة هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) قامت وبالشراكة مع نظيرها الفرنسي قطب التشغيل (Pôle emploi) بإنشاء المدونة الجزائرية للوظائف والمهن وذلك بمساهمة جميع الشركاء (المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم، مؤسسات التعليم العالي ومختلف الفدراليات... الخ . ان تحين المدونة الجزائرية للوظائف والمهن يسمح بالتعرف بشكل أفضل على للاحتياجات في التكوين من جهة ويشجع على التوفيق بين طالبي العمل وعارضي العمل. كما توفر هذه المدونة الجزائرية للوظائف والمهن (NAME) لغة مشتركة حول الوظائف والمهن لتسهيل الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في سوق العمل (الوكالة الوطنية للتشغيل - الجزائر، 2016).

وتعرف على انها مرجع وطني للوظائف والمهن والذي من خلاله يمكن تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر. هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد الكفاءات لكل وظيفة، وبالتالي فإنه يسهل التوظيف والبحث عن العمل (الوكالة الوطنية للتشغيل - الجزائر، 2016).

كما تحتوي هذه المدونة الجزائرية للوظائف والمهن 422 بطاقة للوظائف والمهن، 5479 تسمية، وهي منظمة على شكل بنية شجرية كما يلي (الوكالة الوطنية للتشغيل - الجزائر، 2016).

• 87 ميدان

• 36 ميدان فرعي

• 422 بطاقة للوظائف والمهن

ويتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف والمهن من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل (الشركات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم المهني، مؤسسات التعليم العالي، الهيئات الخاصة للتصويب، .....). ومن طرف مستشاري التشغيل للوكالة الوطنية للتشغيل.

## المحاضرة 06: تقييم وتصنيف الوظائف

تعتبر عملية تقييم الوظائف عملية أو طريقة منهجية منظمة وذلك بالمقارنة بالمنهج التي تتسم بالعشوائية أو تعد غير منهجية، و يعني ذلك أنه يتم الحكم على الوظائف بناء على المعايير نفسها في كل مرة و الذي من شأنه أن يضمن حدوث نوع من التوافق .و يتمثل البديل عن عملية تقييم الوظائف في منهج غير تحليلي و الذي يتم من خلاله النظر إلى كل وظيفة بمعزل عن الوظائف الأخرى و بناء على ما قد يمثل اعتبارات مختلفة تماما في كل حالة ، و في مثل هذا الموقف ، فإنه من غير الممكن أن تقوم بعد مقارنات موضوعية بين الوظائف كما أنه من المحتمل أن تكون النتائج النهائية متضاربة .

### اولا مفاهيم حول تقييم الاداء الوظيفي

1-تعريف عملية تقييم الوظائف: يقدم التوصيف وصفاً دقيقاً للوظيفة وواجباتها ومسئولياتها ومستلزماتها في حين التقييم يهتم بتثمين هذه الواجبات والمسئوليات والمستلزمات والجهود اللازمة لأدائها. وقد عرف المكتب الدولي للشغل 1984 عملية تقييم الوظائف "على أنها تقنية تسمح بتعيين الطريقة المثلى لتحديد وضعية وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى في هيكل الأجور بالاعتماد على قاعدة أهمية النشاطات المتعلقة بالمنصب أو الوظيفة" (séverine, 2008, p. 19).

كما يعرف على انه تحديد أهمية الوظائف قياسيا بالوظائف الأخرى في المنظمة و ينم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف حيث تستخدم المعلومات و البيانات المتحصل عليها من عملية التحليل لتحديد كل وظيفة في المنظمة قياسيا بالوظائف الأخرى و ينم ترتيب هذه الوظائف المختلفة و وضعها في سلم بعكس قيمة و أهمية كل منها (الطائي و اخرون، 2006، صفحة 326) .

كما نعني بتقييم الوظائف تحديد الثقل والأهمية النسبية لها على أساس معرفة واضحة و دقيقة لسمات الوظيفة وسمات شاغلها -تحليل و توصيف الوظائف هذا التحديد يهدف إلى :الأمر الأول : يؤسس إلى ترتيب الوظائف وفقا لأهميتها النسبية و مستواها على مستوى المؤسسة ككل والأمر الثاني :ضمان العدالة او العدالة النسبية في تسعير الوظائف و بالتالي تحديد أجورها أما الأمر الأخير يؤكد على تماثل الأجور للوظائف المتجانسة في المؤسسة وعلى تباينها مع الوظائف الأخرى (حسونة، 2013، صفحة 268).

كما تعرف عملية تقييم الوظائف على أنها عملية منهجية لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة، وينبغي أن يكون هناك تحليلا شاملا للمهام والمسئوليات والكفاءات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة،ومن المهم أن نذكر أن تقييم الوظائف هو مقياس لتقييم العلاقات النسبية ما بين الوظائف، وليس

تقيماً لشاغلي هذه المناصب، هذا التحليل يمكن أن يسهم أيضاً في مهام التصميم الجيد (لأنه يحدد السياق التنظيمي وكذلك قيمة كل وظيفة)، وكذلك التوظيف والترقية (السلمي، 2010، صفحة 192).

وهناك تعريف ركز على دور تقييم الوظائف في تعزيز الميزة التنافسية وعرف على أنه الوظائف التي تكون من خلالها المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات الخارجية الجديدة والتي تؤثر على طبيعة ومحتوى الوظيفة، وبالتالي مساعدتها على مواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها.

**2- خصائص عملية تقييم الوظائف:** يمكن حصر خصائص عملية تقييم الوظائف في التالي (الطائي و اخرون، 2006، صفحة 328):

- أنها تهتم بالوظيفة ولا تأخذ بعين الاعتبار محددات الأجر الأخرى مثل العرض والطلب في سوق الوظائف تطور تكاليف المعيشة ومستوى الأجور في المؤسسات الأخرى.
- عملية التقييم تهتم بالوظيفة وليس بشاغل الوظيفة أو المهارات الفردية.
- تحديد قيمة الوظيفة ناتج عن عملية معقدة تشمل ( تكوين لجنة للتقييم، وصف الوظائف، اختيار معايير التقييم، تطبيق المعايير المتعلقة بكل وظيفة بطريقة توقعية).
- تتم عملية التقييم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها.
- إن عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام الشخصية التي يعتمدها المقوم.

### 3- أهمية تقييم الوظائف :

إن عملية تقييم الوظائف هي عملية فنية معقدة و مكلفة خاصة للمنظمات الكبيرة لذلك تقوم المنظمة بهذه الوظائف عددا محدودا من المرات فقد تجريها عندما تقرر و ضع نظام الأجور و قد تجريها مرة ثانية بعد فترة طويلة عندما تحصل تغيرات جذرية في الوظائف تستدعي تغير في الأجور ، و على العموم فعلمية تقييم الوظائف تجعل الاستثمار فيها مجديا و من تلك الفوائد (الويشي، 2013، صفحة 115):

- توفير العدالة و الوضوح لنظام الأجور :لأنها تجعل الاختلافات بين الوظائف ناتج عن الاختلافات في تعقيد الوظائف و مؤهلات من يشغلونها و أهميتها لنجاحها و ليس لإعتبارات التقليد أو الضغط السياسي أو التحيز الإداري .
- المساعدة في القضاء على البطالة المقنعة :من خلال التنبيه إلى الوظائف التي لا تحتاجها المنظمة و من المحتمل أن تكون قد تحولت إلى مجرد وسيلة للتشغيل أي مصدر للبطالة .

- توفير أسس لتحديد أجور و وظائف جديدة لاحقاً: كلما حصل تغيير في البيئة تحتاج المنظمة إلى استحداث و وظائف جديدة و هذا ما يعرف بحوسبة عملها و التي قد تحتاج هنا إلى موظفين مختصين لتحديد ذلك .

- توفير أساس عقلاني لنظام الترقيّة: فإعطاء قيم للوظائف من الأكثر تعقيداً إلى الأقل و من التي تتطلب مؤهلات أكبر أو لا تتطلب ... الخ من الأسس التي يمكن المنظمة وضع نظام للترقية العقلانية .

- جعل نظام الأجور و سيلة تحفيز و تعريف: فمعرفة كل فرد داخل المنظمة بقيمة و وظيفة أمر يجعله يسعى لتهيئة و تطوير نفسه لوظائف ذات قيمة أكبر .

#### 4- أهداف تقييم الوظائف :

إن الهدف الرئيسي يتمثل في الحصول على توافق داخلي و خارجي في الرواتب و الأجور ، و نعني بالتوافق الداخلي هو الانسجام في الرواتب و الأجور المدفوعة للوظائف المختلفة في المنظمة أما التوافق الخارجي فيشير إلى العلاقة المرغوب فيها و المطلوبة بين هيكل الدفع في المنظمة مع الدفع في المنظمات المتماثلة سواء في الصناعة أو على مستوى الاقتصاد عموماً . ففي معظم الأحيان تسعى المنظمة لأن تكون نظام الدفع لديها لا يقل عن نسبة الدفع في المنظمات الأخرى و منه فإن التوافق الداخلي و الخارجي في نظام الدفع لدى المنظمة يؤدي إلى تحقيق رضا مشترك بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها .

من هنا يتضح أهمية و ضرورة بناء نظام لقياس و تحديد قيمة الوظائف في المنظمة ، و هذا النظام يتطلب تحديد المستلزمات التالية (الويشي، 2013، صفحة 117) :

- توفر المعلومات الواضحة و الواقعية عن أوصاف و محددات الوظيفة بهدف تسهيل مهمة تحديد العوامل التي تحتويها لوظيفة و من ثم إمكانية قياسها .

- تحديد الوظائف التي من الممكن أخذها كوظائف أساسية (أمامية) في هذه الوظائف .

- تهيئة الأفراد العاملين في المنظمة لهذه الوظائف و تعريفهم بالأسس المعتمدة في عملية التقييم .

و على خلاف الانسجام الداخلي و الخارجي في الرواتب و الأجور فإن تقييم الوظائف يهدف إلى تحديد هيكل أجور رسمي و ثابت استناداً إلى قيمته الوظيفية بالنسبة للمنظمة . و هذا بدوره يمثل مرجعاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة .

إضافة إلى إزالة الغبن الذي يصيب الموظف نتيجة لعدم ربطه لفئات الوظائف بطريقة سليمة او ينسب تصميم الأجور بطريقة جزافية .

5- **أبعاد تقييم الوظائف:** تنطوي عملية تقييم الوظائف على تحليل و دراسة كل وظيفة و ذلك بالرجوع إلى الوصف الوظيفي و المواصفات الوظائف المعتمدة لدى المنظمة و التي تساعد في النهاية إلى تحديد الأجر لها من خلال إجراء المقارنة و التحليل الأتي (معين، 2010، صفحة 208):

- القيمة النسبية للوظيفة.

- مستوى المهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة.

- درجة الصعوبة و المسؤولية و مقارنة ذلك بالوظائف الأخرى .

و الجدير بالذكر أن عملية تقييم الوظائف تتباين من منظمة إلى أخرى ،فبعض المنظمات تفضل الاستعانة بمختصين خارج المنظمة و البعض يميل إلى اللجان الداخلية لضمان الحيادية و الموضوعية ،كما تفيد الدراسة حول أكثر الأساليب المستخدمة بأن ثلث الشركات التي تم مسحها تستخدم مختصين من خارج المنظمة في وضع نظام التعويضات و الأجر .

6- **شروط تقييم الوظائف:** من بين شروط تقييم الوظائف نذكر مايلي (معين، 2010، صفحة 203):

- إظهار الأهمية النسبية لكافة و وظائف المؤسسة و ارتكاز عملية التقييم على المكونات الفعلية لتحليل و توصيف الوظائف ،بحيث يمكن أن تتم عملية القياس و المقارنة على الوعاء الحقيقي لكل وظيفة .

- الأساليب التي تقوم عليها عملية تقييم الوظائف ليست أسسا فنية بحتة إنما هي أساليب تشكل مخرجاتها مدخلات للحكم الشخصي للقائمين بالتقييم .

- تمهيد لعملية التقييم مسألة ضرورية لدعم نتائجها ابتداء من فكرة الشعور بالعدالة .

- تحقيق العدالة الداخلية و الخارجية من خلال مقارنة الموارد البشرية للتعويض المباشر

- توافر التأييد و الدعم الكامل من إدارة المؤسسة و الرغبة في حل المشكلات الخاصة بالأجر و تصميم هيكل يتسم بالعدالة و قائم على مبدأ تقييم الوظائف و الالتزام بنتائجها .

7- **مراحل عملية تقييم الوظائف:** بالرغم من وجود طرق مختلفة لتقييم الوظائف إلا أنها تشمل ثلاث مراحل أساسية (séverine, 2008, p. 21):

- **تحديد الشروط المطلوبة في كل وظيفة:** تشمل هذه المرحلة جمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة أو منصب (تحديد المسؤوليات والواجبات المتعلقة بكل وظيفة) وتتضمن هذه المرحلة عملية تحليل ووصف الوظيفة.

- تقدير القيمة المرتبطة بكل وظيفة داخل المنظمة: هذه المرحلة تحدد القيم المرتبطة بمناصب الوظائف مما يسمح بعملية تصنيفها.

- استخدام المعلومات السابقة كعامل لتحديد قيمة الأجر ( نتائج تقييم الوظائف تعتمد في عملية تحديد الأجر).

### ثانيا : مبادئ تقييم الوظائف

لقد عرف تقييم الوظائف على أنه عملية يتم من خلالها تكوين رأي عن الحجم النسبي للوظائف أو أهميتها داخل إحدى المؤسسات ،و هناك عدد من المؤشرات و المبادئ التي ينطوي عليها هذا التعريف اهمها (باري، 2006، الصفحات 144-147):

#### 1- تقييم الوظائف كعملية عقلية

في بعض الأحيان يتم النظر إلى عملية الوظائف و توصف بأنها عملية علمية ،و حقيقة الأمر أنها ليست كذلك ،و ذلك لأنه في أية خطة لتقييم الوظائف -أيا كان مدى تطورها و دقتها -يتم تحديد العلاقة بين وظيفة و أخرى بناءا على حكم و رأي الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم ،و مع ذلك فإنه ينبغي أن تكون هذه الوظائف منهجية حيث ينبغي أن يتم تكوين الآراء و الأحكام عن الوظائف باستخدام معايير عامة ،و في حالة ما إذا ترك الأفراد ليقدروا و يحكموا على حجم الوظائف دون الإرشادات العامة ،فستكون النتيجة أنه من المحتمل أن يتم الاستعانة بمعايير و مقاييس مختلفة و هكذا فإنه من الأهمية بمكان أن نتذكر أن عملية تقييم الوظائف تعد إحدى الوظائف التي تساعد في إدارة المؤسسة و أن النية تكون معقودة فيها على تحقيق أقصى قدر من الموضوعية .

#### 2- تقييم الوظائف و الحجم النسبي للوظائف:

تقوم عملية تقييم الوظائف على المقارنة في المقام الأول و يتمثل الهدف منها في النهاية في المقارنة بين وظيفة و أخرى ،و تمثل النقاط التي يتم تخصيصها لوظيفة معينة مؤشرا لحجم هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة ،و يتم ذلك بالاعتماد على المعايير المعينة التي تحتوى عليها طريقة تقييم الوظائف المستخدمة ،و على الرغم من أن بعض خطط تقييم الوظائف تسهل عقد المقارنة بين المؤسسات ،فإن المعيار الرئيسي يتسم بالنسبية الداخلية ،بمعنى أن يختلف من مؤسسة لأخرى .

#### 3- الاهتمام بالوظائف و ليس الأشخاص

من النقاط الرئيسية التي تتعلق بمبادئ تقييم الوظائف أن الوظائف ينبغي أن تتناول الوظائف و ليس الأشخاص ،و على ذلك فإنه عند القيام بهذه الوظائف لا بد للأشخاص الذين يقومون بها من أن ينسوا أمر

الأفراد الذين يقومون بهذه الوظائف و يركزوا على مضمون الوظائف فقط ، و يعني ذلك أنه لن يحصل أي شخص صاحب مستوى أداء مرتفع على أية نقاط إضافية أو تقدير إضافي لمجرد أنه يقوم بأداء عمله بشكل جيد ، و بالطريقة نفسها فإن الشخص الذي يقل مستوى أدائه عن المستوى المطلوب لن يتم معاقبته على ذلك . و بصفة عامة ، فإنه غالباً ما يتم تناول الموضوع المتعلق بالشخص الذي يقوم بعمل أكثر مما قد تتطلبه منه ، و من الواضح أن الأشخاص يغيرون محتوى الوظائف و ربما يتحمل شخص لديه خبرة جيدة مسؤوليات إضافية و التي قد لا تكون جزء من الوظيفة الأصلية . في مثل هذه الظروف ، إذا ما أصبحت المسؤوليات في أي وصف للوظيفة ( ، فإنه من الممكن وقتئذ أ يتم تقييمها ، غير أنه في حالة ما إذا تم القيام بهذه المسؤوليات على سبيل التطوع و لم يتم النظر إليها على أنها جزء أساسي من الوظيفة ( و الذي يعني أن أي شخص جديد يقوم بشغل هذه الوظيفة لن يكون من المفترض أن يقوم بتنفيذ هذه المسؤوليات ) ، فإن هذه المسؤوليات لن تمثل جزءاً من الوظيفة في عمليات التقييم .

و في المضمار نفسه ، إذا لم يكن شخص ما يقوم بتنفيذ كل المسؤوليات التي تشتمل عليها الوظيفة التي يشغلها ، فإنه سيظل يتم تقييم الوظيفة كما لو كان الشخص يقوم بتنفيذ هذه المسؤوليات ، و ذلك على الرغم من أنه قد يكون هناك إصدار يتعلق بمستوى الأداء و الذي من الممكن أن يتضمن على إشارات إلى عمليات تدريب أو عمليات تأديبية .

#### 4- عملية تقييم الوظائف و الأداء المرضي

ينبغي أن تقوم عملية التقييم لأية وظيفة على اعتبار أن مستوى الأداء في هذه الوظيفة مرضي تماماً أو أن يصل مستوى الأداء إلى مائة بالمائة ، و من ثم فإن أية عملية تقييم لا تأخذ في الحسبان كل المستويات المطلوب القيام بها ( و ذلك سواء أتم تنفيذ هذه المسؤوليات بالفعل أو لا ) سوف لن تعكس الأهمية الحقيقية لهذه الوظيفة في المؤسسة .

و من اجل هذا السبب نفسه ، فإن ينبغي ألا تهتم عملية التقييم بشكل نموذجي بنتائج الخطأ ذلك لأنه في بعض الوظائف من الممكن أن تتسبب بعض الأخطاء الخطيرة في حدوث وفيات أو دمار أو في الانهيار الاقتصادي لإحدى الشركات ، مع ذلك فإنه ما أخذت في الاعتبار أكثر النتائج خطورة و التي من الممكن أن تحدث إذا ما أخطأ احد الأشخاص بالفعل في شيء ما ، فإنك في هذه الحالة و كأنما تضع قدميك على منحدر زلج ، و ذلك لأن الأشخاص الذين يشغلون الوظائف قد لا يتسمون بالعبقرية في التفكير في أكثر سيناريوهات الكوارث ترويعاً ، و يجب أن نفترض أن مثل هذا الأداء الذي يؤدي الأشخاص بمستوى أداء يصل إلى مائة بالمائة . و لكن حتى يتمكن الأشخاص من الوصول إلى ذلك المستوى فإنه ينبغي أن تكون

أنظمة المؤسسة قوية بما يكفي لمنع حدوث أية كوارث ،فكر في محاولة تقييم بعض الوظائف مثل وظيفة التمريض أو المتحكم في حركة الملاحة الجوية بناءا على أية قاعدة أخرى . من جهة أخرى ،فإن بعض خطط تقييم الوظائف تضع في الاعتبار بعض العوامل مثل الإجهاد ،مع ذلك فإن ذلك ينطوي مرة أخرى على قدر من المخاطرة و ذلك لأن هذا العامل يتميز بالذاتية الشديدة ،و بالنسبة لبعض الأشخاص فإن إدارة العاملين تمثل عبئا في حين ينجح البعض الآخر في القيام بهذه الوظائف ،و قد يشعر البعض بالإرهاق بسبب كثرة الوظائف بينما يشعر آخرون بالشعور نفسه مع ندرة الوظائف ،و هكذا فإن مثل هذه العوامل لا تتميز بالموضوعية الكافية حتى تكون جزءا من خطة دقيقة لتقييم الوظائف .

#### 5- تقييم الوظائف و المعلومات الجيدة

سوف تعتمد جودة و دقة أية عملية تقييم بشكل أساسي على جودة و دقة المعلومات المتوفرة عن الوظيفة ،و لهذا السبب فإنه لا بد لأية مؤسسة تقوم بتنفيذ عملية تقييم للوظائف من أن تؤكد على أن يسبق ذلك عملية تحليل شاملة للمهام الوظيفية ،و عادة ما ينبغي ذلك إعداد و صف و وظيفة دقيق .

#### 6- تقييم الوظيفة كما هي اليوم

يعد تغير الوظائف بمرور الوقت شيئا حتميا ،مع ذلك ينبغي ألا يوضع في الاعتبار عند القيام بعملية التقييم أية تغيرات متوقعة و لكنها لم تحدث بعد ،و ذلك لأن مثل هذه التغيرات قد لا تحدث بالفعل ،بصفة عامة غالبا ما يتم تقييم الوظائف عندما يكون هناك عملية إعادة تنظيم و يرجى أن تؤثر هذه الوظائف على المسؤوليات التي يتم القيام بها من خلال وظيفة معينة ،و غالبا ما يتم تقديم اقتراح بعدئذ أن توضع هذه التغيرات في الاعتبار من خلال عملية التقييم ،غير أن المنهج الصحيح يتمثل في إما أن تقوم بتقييم الوظيفة كما هي ثم تعيد تقييمها مرة ثانية عندما تحدث التغيرات ،أو أن تقوم بنوع من التقييم الانتقالي للوظيفة الجديدة ثم تقوم بتأكيد هذا التقييم حتى يتم إجراء التغييرات . ومن المنطلق نفسه فإن أية مسؤوليات كانت من قبل جزءا من الوظيفة و لكنها لم تعد كذلك ينبغي أن يتم إقصاؤها .

#### 7- عدم أهمية الاجر أو الدرجة الحالية:

من الواضح أن أية عملية تعتمد من خلالها نتائج التقييم على بنية الاجر أو الدرجة الوظيفية الحالية تنسف الغرض الرئيسي من الوظائف ،و ذلك لأنه ربما لا تكون الترتيبات الموجودة حاليا مرضية بالمرّة . بصفة عامة ،فإنه في أية عملية تقييم وظائف فإنه سيرتفع مجموعة من الوظائف من حيث الدرجة الوظيفية أو المرتب و سوف تنخفض مجموعة أخرى في حين سوف تظل مجموعة أخرى في المعدل نفسه ،و سوف تنتوع النسب الدقيقة و تتباين من مؤسسة إلى أخرى ،حيث ستكون نسبة التغيرات الشاملة أقل في المؤسسات

التي يتم فيها إدارة نسبة التغيرات الشاملة أقل في المؤسسات التي يتم فيها إدارة نسبية المرتبات بطريقة أكثر كفاءة و نشاط .

### ثالثا :مناهج تقييم الوظائف

تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية مما يجعل من أحدها أكثر ملائمة لمشروع أو منظمة دون أخرى ولذا يتم اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية، وفي ظل الهندسة الوظيفية سنطرق فقط إلى أساليب التقييم الحديثة، لأنها أكثر تلاءما والنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

#### 1- مناهج تقييم الوظائف المبنية على منطقتي الكفاءات :

شهدت العقود الأخيرة بفعل ما أوردنا من عوامل و مقتضيات بروز العديد من المناهج الهادفة إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية و التصورات العتيقة ،و تتحوا نحو اعتماد منطقتي الكفاءات كأساس للتقييم و التآجير ،و فيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات و الخبرات المهنية (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، الصفحات 174-182).

#### 1.1 اتفاق قيادة النشاط المهني Accord A.Cap 2000

ابرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة المؤسسات الصناعية الحديثة GESIM و أربع منظمات نقابية فرنسية ،بعد سلسلة مفاوضات متساوية توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف و إدارة المسار المهني .

و قد أحدثت هذه الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنيف الوظيفي و ذلك بالانتقال من المنطق التقليدي الذي يولي أهمية كبرى لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث ما يقتضيه هذا المنصب من مؤهلات و أنماط سلوكية و طرق علمية إلى منطق جديد عماده الإنسان ،و ما يحوزه من كفاءات لأداء مهامه ،و من ثم استطاع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنيف و الأجر الفرديين و بين الوظيفة التي يشغلها الفرد .

أحدث هذا الاتفاق إذا انتقالا من منطق التأهيل إلى منطق الكفاءة ،و أنعكس هذا التحول خصوصا على نظام تسيير المسارات المهنية و أسس الترقيّة الوظيفية ،و على نظام الأجر و تحديد المستحقات الفردية لكل عامل .

و تجدر الإشارة إلى أن هذا الاتفاق لم يأت من فراغ بل هو امتداد لاتفاقية 1975 الخاصة بقطاع الصناعات الحديدية و التي كرست لأول مرة التصنيف على أساس القدرات الفردية لشغل الوظيفة منظورا إليها من زاوية المساهمة الخصوصية في إنجاز أهداف النسخ الإنتاجي ،محدثة بذلك قطيعة مع النظام

التصنيفي السابق المعروف باسم.....و المتمثل في تصنيف مفرس يجمع و يرتب المناصب المتشكلة تاريخيا و المحددة سلفا .

استحدثت اتفاقية 1975 منطق تصنيف مرن و متخلص من الضغوطات التقليدية بحيث يرتكز على أربعة معايير أساسية هي الاستقلالية و المسؤولية و نوعية النشاط و المعارف اللازمة ، و قد اعتبرت إبان ظهورها بمثابة الأراضية الوظيفية الناجحة لمواجهة التقلبات الغير قابلة للتوقع في عالم الشغل و أنظمة الإنتاج .

## 2.1 طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS

خلافًا للطرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي فكرة وجود طريقة شاملة للتصنيف تصلح لكل الهيئات أو المنظمات ،بل ترى أن أي تصنيف ينبغي أن يراعي خصوصيات المؤسسة و يسعى إلى التكيف مع معطياتها الذاتية و الحصول من خلال ذلك إلى توافق اجتماعي ،و تعتبر أن هذا التوافق هو ضمان نجاح الوظائف الوظيفية .

و تتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية :

- المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة .
- خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين
- السهر على احترام ثقافة المؤسسة .

و لتحقيق ذلك تبنت هذه الطريقة بعض المعايير النابعة من المناهج العلمية للتنظيم و أضافت إليها معايير أخرى تجريبية و متغيرة حسب مقتضيات المحيط (التنظيم ،ثقافة المؤسسة ....). يرتكز التصنيف وفق هذه الطريقة على خمسة (5) إلى ستة (6) معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي :

- ✓ تعقد المهام (5 مستويات)+قدرات التكيف و الابتكار (4 سنوات).
- ✓ مستوى المسؤولية (5مستويات)+استقلالية القرار (4مستويات )
- ✓ الكفاءة المهنية (5سنوات)+إدارة الأفراد .

تتولى لجنة تحكيم خاصة ،تتكون من المسؤولية الإداريين لمختلف قطاعات المؤسسة و ممثلي العمال ،موقعة كل منصب في أحد المستويات على ضوء ملاحظات المحللين الداخليين (التأطير ) و بمراعاة الظروف الخصوصية للمؤسسة و تمنح بعد ذلك مجموعة نقاط (من 60 إلى 300) لكل منصب بما يضمن

مراعاة التدرجية الإدارية الموجودة ، و إعداد شبكة مقبولة لدى الجميع و في إطار احترام القيم الداخلية و الثقافة السائدة .

### 3.1 طريقة معدلات التقييم هاي Méthode des barèmes d'évaluation Hay

تأسس مكتب هاي الاستشاري في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1943 و هو متخصص في الاستشارات المتعلقة بالتسيير و التنظيم و تطوير الموارد البشرية ، و قد اشتهر عبر العالم بالطريقة التحليلية لتصنيف مناصب الوظائف التي تحمل اسمه (طريقة هاي ) و التي يعود الفضل في ابتكارها إلى عالمي النفس Edourd Hay,Eugene Benge الذين أهدما قبيل الحرب العالمية الثانية بالبحث في إشكالية تصميم طريقة موضوعية لتصنيف الوظائف و تشكل أساسا عمليا لمبدأ التساوي في الوظائف يستلزم التساوي في الأجر .

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقا ، و تستخدم التصنيف ليس فقط من أجل مقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة و إنما لمقارنه المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة ، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية ، و هي لذلك تحضي بانتشار واسع على الصعيد العالمي

تحدد طريقة هاي القيمة النسبية (أو الوزن ) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير محددة و معايير فرعية تتميز بالموضوعية و العقلانية و الشمولية ، و من خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

### 4.1 طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف Méthode ORBA

صممت هذه الطريقة بداية من طرف الجمعية العامة الهولندية لأرباب الوظائف كطريقة تحليلية للتقييم القطاعي للوظائف ، ثم تبنتها مؤسسة OPTIMOR البلجيكية للاستثمارات منذ تأسيسها في 1991، و قامت بتطويرها لتصبح صالحة للاستعمال في مختلف المنظمات والقطاعات ، و قد عرفت نتيجة لذلك شهرة كبيرة و انتشارا واسعا .

يتم تطبيق طريقة ORBA عبر ست مراحل :

- تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من الدراسة و التحضير للعملية عن طريق تحديد الإجراءات و توزيع المهام .
- التمهيد للدراسة
- جمع المعلومات بواسطة الاستبيانات ، المقابلات ، فرق الوظائف ....

- تحليل و هيكلية المعلومات
- إعداد توصيفات الوظائف و الوحدات الإدارية .
- تقييم الوظائف الموصوفة .

تحلل الوظائف و تقييم على أساس عدد من وجهات النظر point de vue الخاصة بطريقة ORBA و قد اختيرت و جهات النظر هذه بحيث تغطي كل المظاهر الهامة التي تلعب دورا في تنفيذ مهام الوظيفة تجمع وجهات النظر ضمن خمس مواصفات أساسية تسمح بإجراء مقارنات بين مختلف الوظائف ،على النحو التالي :

جدول رقم 6:المواصفات الأساسية في طريقة ORBA

المواصفات الأساسية	وجهة النظر	المعامل	المظهر
المسؤوليات	المشكلة	6	التعقيد سعة الوظيفة
	الأثر	4	النتيجة التأثير
المعارف	المعارف	5	المستوى الأهمية
	القيادة	2	عدد التابعين /طبيعة القيادة
التفاعلات الاجتماعية	القدرة على التعبير	2	المادة النوعية
	الاتصالات	2	التأثير /التوعية العلاقة الوظيفية
	القدرة على الحركة	2	التحكم العوامل غير الملائمة
المتطلبات الوظيفية	الانتباه	1	الكثافة المدة
	مواصفات خصوصية	1	الطبيعية

الأهمية			
الكثافة المدة التكرارية	1	الجهد البدني /الوزن	المساوىء و العقبات
الكثافة المدة	1	الجهد البدني الموقع	
الكثافة المدة	3	ظروف الوظائف	
جساماة الأضرار المخاطر	1	الخطر الشخصي	

المصدر (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، صفحة 183)

بعد إتمام عملية تحليل الوظائف تمنح لكل وجهة نظر في كل وظيفة عددا من النقاط بحسب درجة تواجدها في الوظيفة ثم تضرب هذه النقاط في المعامل الثابت الخاص بكل وجهة نظر ،و من ثم نحصل على التقييم الشامل للوظيفة من خلال جمع حاصل ضرب نقاط و جهات النظر في معاملاتها ،و يسمى مجموع النقاط المحصل عليه "علامة أوروبا" Score ORBA .

يستخدم مجموع النقاط كمؤشر مرجعي لتصنيف الوظائف على قائمة تدرج الوظائف حيث تحتل كل وظيفة موقعا مناسباً لقيمتها النسبية .

## 2- مناهج تقييم الوظائف المحايدة جنسيا

ضمانا للمساواة في الأجر و التطبيق الصارم لمبدأ التساوي في الوظائف يستلزم التساوي في الأجر ،و إزالة كل أوجه التمييز بين الجنسين في هذا الشأن ،بادرا العديد من الهيئات المتخصصة في المساواة بين النساء و الرجال بتطوير المناهج و الأدوات العلمية لتسمح بالقضاء على التمييز و تحليل و تقييم مناصب الوظائف بمنأى عن مؤثرات النوع .و فيما يلي بعض هذه المناهج (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، الصفحات 185-191):

### 1.2 طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب (Méthode ABAKABA)

رغم تضافر الجهود الدولية و تعدد التشريعات القطرية لضمان المساواة بين الجنسين في شتى المجالات لا سيما في مجال الوظائف ،تبقى وضعية المرأة مطروحة بحدة مقارنة بالرجل و تستمر الفوارق الأجرية بين الجنسين مشكلة انشغالا أساسيا لدى الهيئات الاجتماعية و في الأوساط السياسية ،و لا يمكن عزو هذا

التأرجح في تكريس المساواة الأجرية بين النساء و الرجال إلى غياب الإدارة السياسية أو التقاعس الاجتماعي ،و غنما مرده بالدرجة الأولى إلى غياب المناهج العلمية الكفيلة بضمان المساواة الفعلية .

انطلاقا من هذه القناعة بادر المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في سويسرا إلى اعتماد طريقة تحليلية من ابتكار الاختصاصيين Christian Katz&Christof Baitsch (مختصين في سيكولوجيا و تنظيم الوظائف )،تأخذ بعين الاعتبار الموصفات الخصوصية الذكرية و الخصوصية الأنثوية للنشاطات المهنية و تدرجها ضمن التقييم بالتساوي بواسطة استخدام مبادئ علمية تسمح للمنظمات بتصميم نظام أجري غير تمييزي .

و قد جربت هذه الطريقة قبل اعتمادها رسميا في خمس منظمات ثم جرى تعديلها و تطويرها على ضوء التجارب و النتائج المحققة ،و قد حضرت هذه الطريقة برضا المشاركين في التجارب لاسيما و أنها سهلة التطبيق مقارنة بغيرها من المناهج .

## 2.2 طريقة تقدير الأجر المستحق Méthode VIWIV

تعتبر هذه الطريقة مكملة لطريقة ABAKABA ،كما أنه بالإمكان استخدام كل منهما بشكل مستقل ،غير إن واضعي الطريقتين (Katz&Baitsch) ينصحان باستخدام VIWIV في حالة وجود نزاع يتعلق بالمساواة الأجرية ،أو كمرحلة سابقة لتطبيق طريقة ABAKABA

و تشكل هذه الطريقة أداة لاستكشاف اللامساواة الأجرية الناجمة خصوصا عن التمييز الجنسي ،و بذلك فهي تستعمل قبل التقييم كما يمكن أ، تستعمل بعده للتأكد من مدى صلاحية التقييم و حياده الجنسي يعتبر التمييز مباشرا عندما يكون الأجر الذي تتقاضاه المرأة العاملة (و قد يتعلق الأمر أيضا بالتمييز ضد الرجل ) أقل مما يتقاضاه زملاؤها الذين يمارسون نفس الوظائف .

أما التمييز غير المباشر فيتعلق بممارسة وظيفة ذات متطلبات كثيرة مقارنة بوظيفة أخرى يتقاضى شاغلها نفس الأجر و لكن بمتطلبات أقل من الأولى ،أو عندما تتقاضى المرأة أجرا أقل من أجر عامل آخر يؤدي وظيفة ذات قيمة مساوية و غن كانت مختلفة .

و عليه فإن إثبات التمييز غير المباشر أصعب بكثير من إثبات التمييز المباشر ،لذلك تنصب التساؤلات المتعلقة بالتمييز غير المباشر على الوظائف و متطلبات أدائها ،بينما تهتم التساؤلات المتعلقة بالتمييز المباشر بمقارنة الأجور الخاصة بالوظيفة المعنية و الوظائف المماثلة لها .

و يجري البحث المعمق عن أسباب التمييز و التي حصرها Katz&Baitsch في النقاط التالية :

- التمييز الناجم عن اختيار و تقييم المعايير .

- التميز الناجم عن طريق التقدير

- التميز الناجم عن اعتبارات ذات طابع سياسي

- التميز الناجم عن تركيبة لجنة التقييم و نقص تكوين أعضائها .

بعد تحديد كل هذه المحاور بدقة يمكن تجاوز وضعية التمييز الحاصلة بإعداد التقييم بواسطة طريقة ABAKABA و استنادا إلى النتائج الوظيفية الاستكشافية VIWIV .

### 3.2 مشروع التقييم التحليلي للوظائف (Evaluation Analytique des Fonctions) **Projet EVA**

أمام استعصاء مشكلة التمييز الجنسي للأجور ، و صعوبة و ضع حد لاستمرارها، بل و تقاقمها في بعض الحالات ، كما تشير إليه العديد من التقارير المختصة ، و في زمن يتنامى فيه الاهتمام بالنوع Le Genre بغية إزالة كل مظاهر الغبن و التمييز و اللامساواة ، شرعت بعض الدوائر الوزارية (في الدول الغربية بطبيعة الحال و الهيئات المختصة الدولية و القطرية في اقتراح مشاريع لتسوية الوضعية المتردية للمرأة في الحياة العامة و الحياة المهنية بوجه خاص .

في هذا السياق انطلق مشروع التقييم التحليلي للوظائف سنة 2001 بمبادرة من مديرية تكافؤ الفرص التابعة لوزارة العدل البلجيكية ، ثم لم يلبث أن حول المشروع برمته إلى معهد المساواة بين النساء و الرجال بعد تأسيسه في 2003/06/01 .

الطموح الأساسي الذي كان وراء تحريك مشروع EVA هو تحسيس الشركاء الاجتماعيين و مختلف قطاعات النشاط المهني بمخاطر استمرار التمييز بين النساء و الرجال في مجال تصنيف الوظائف و تحديد الأجور ، و قد حدد لها هذا المشروع مدة زمنية كافية استغرقت خمس سنوات (2001-2005) للوصول إلى تطبيق تقييم موضوعي و محايد جنسيا من شأنه أن يزيل الفوارق الأجرية بين الجنسين .

تضمن المشروع ثلاثة محاور أساسية :

✓ تصميم حزمة أدوات تتعلق بالتكوين في مجال تقييم و تصنيف الوظائف و خلق المساواة الأجرية ، و

لو أن هذه الحزمة اقتبست من مشروع "من أجل أجر صحيح لوظيفتك " الذي يعود تاريخه إلى

1996 ، إلا أن المشروع الجديد قد أحدثت فيه تطورات هامة تتماشى و مقتضيات المرحلة الجديدة

✓ تكوين الشركاء الاجتماعيين المشاركين و توعيتهم على مستوى مركزي ، ليتمكنوا من نقل المعارف

المكتسبة إلى منظماتهم على المستوى المحلي ، و المساهمة بالتالي في تطبيق النظام الجديد للتقييم

والتصنيف الوظيفي المحايد جنسيا .

✓ تعيين مكتب دراسات خارجي لتحليل و تصميم كفاءات تطبيق النظام الجديد و تقدير انعكاساته على المساواة بين الرجال و النساء في الأجور .

و تتضمن طريقة التقييم التحليلي للوظائف EVA سبع مراحل هي :

-المرحلة 1:التحضير و التمهيد للمشروع

- المرحلة 2:تحليل المنظمة و جرد الوظائف .

- المرحلة 3:توصيف الوظائف .

- المرحلة 4:تقييم الوظائف .

- المرحلة 5:إعداد تصنيف الوظائف .

-المرحلة 6: تصميم هيكل الأجور .

- المرحلة 7:التثبيت و المتابعة .

#### رابعا : تصنيف الوظائف

يعتبر التصنيف جزء أساسي في تعاملاتنا اليومية نلجأ إليه لتسهيل التعامل وتوفير الجهد والوقت والمال ومثل تصنيف الكائنات والأشياء في مجال الحياة اليومية يتم تصنيف الوظائف في الأجهزة الادارية لتحقيق العديد من الأغراض وبوجه عام فان عملية تصنيف وترتيب الوظائف تعنيف التجميع بشكل منظم في مجموعات .

1- مفهوم تصنيف الوظائف يقصد بتصنيف الوظائف تلك العملية التي تلي وضع الوصف الوظيفي لسائر الوظائف في المنظمة ،و يراد بالتصنيف ترتيب الأعمال في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأعمال المتشابهة مثل القوى العاملة في شركة المقاولات حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين المهندسين المشرفين ،رؤساء العمال ،العمال مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة و تحديد درجاتها و كذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة و الدرجة المناسبة لها ،و أن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها و واجباتها و مهامها النموذجية مع تضمين هذه المواصفات كذلك لأعمال كل فئة و خطوط ترقياتها و تدرج مراتبها و يختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعا للظروف و العوامل البيئية الحضارية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية في كل دولة (حجيم الطائي و فوزي العباري، 2015، صفحة 63).

كذلك عرف على انه التدرج المنتظم للوظائف وفقا لمسئولياتها وصعوبتها النسبية (رشيد، 2003، صفحة 260).

## 2- مبادئ تصنيف الوظائف: وتتمثل هذه المبادئ في مما يلي:

- يجب أن يكون التصنيف للوظائف وليس للأشخاص.
- يجب ألا تؤثر الخصائص الشخصية للموظفين على تصنيف الوظائف التي يشغلونها.
- يجب أن تشكل واجبات الوظائف ومسئولياتها الخصائص الأساسية التي يتم على أساسها تحديد التماثل بين الوظائف واختلافها بعضها عن بعض.
- يجب أن تشكل الواجبات والمسؤوليات الوظيفية الأساس لتحديد المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف وما يتعلق بها من مؤهلات علمية وخبرات عملية.
- يجب أن يحمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف في فئة وظيفية واحدة القدر نفسه من التأهيل المطلوب لأية وظيفة أخرى في تلك الفئة.

3- أهمية تصنيف الوظائف يمكن تلخيص أهمية تصنيف الوظائف كالاتي (رشيد، 2003، الصفحات 269-273):

### أ- استحداث الوظائف

يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم عملية استحداث الوظائف وقيامها على أسس موضوعية ومعايير منطقية ترتبط بواجبات الوظائف ومسئولياتها، بأسماء ومراتب مناسبة حسب الحاجة الفعلية إليها. الأمر الذي يساعد على وضع الوظائف في موقعها المناسب في سلم الرواتب، والقضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال، أو احتمال استحداث وظائف تؤدي الواجبات والمسؤوليات نفسها، بأسماء مختلفة.

### ب- فاعلية الأداء

إن جميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسئولياتها، يساعد المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم وموضوعي، ويسهل الرقابة والإشراف على أداء الأعمال بشكل فاعل. إضافة إلى أنه يساعد العاملين في معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبالتالي معرفة المطلوب منهم أدائه. وهكذا فإن التصنيف الوظيفي يسهم في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وذلك لوجود نظام عادل يوضح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكل من الإدارة والعاملين.

## ج- توحيد الأسماء الوظيفية

يؤدي تصنيف الوظائف إلى توحيد المصطلحات والأسماء الوظيفية وتعميمها، حيث إن أسماء الوظائف تعكس طبيعة واجباتها ومستوى مسؤولياتها، يساعد في القضاء على التباين في أسماء الوظائف المتماثلة في طبيعة واجباتها ومسؤولياتها، وما قد يثيره ذلك من لبس، ومن ثم يسهم في خلق لغة إدارية مشتركة داخل الأجهزة الإدارية وفيما بينها، ويسهل التفاهم والاتصال بينها.

## د- التنظيم الموضوعي للأجور

يساعد التصنيف الوظيفي على تنظيم الأجور والمزايا المادية للموظفين بشكل موضوعي وعادل، وذلك من خلال تطبيق مبدأي الأجر على قدر العمل والأجر المتساوي للعمل المتساوي. إذ إن تصنيف الوظائف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات متدرجة وفقاً لصعوبتها وأهميتها ومسؤولياتها، الأمر الذي يساعد على تحديد أجور ومزايا مالية مناسبة للوظائف وفقاً لمستوى صعوبة وطبيعة واجبات أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها. وهكذا، يمكن بناء هياكل موحدة لمرتبات مجموعات الوظائف المتشابهة، الأمر الذي يمكن مقارنة أجور الوظائف بعضها ببعض للتأكد من أن الأجهزة الإدارية تقدم أجوراً متساوية للأعمال المتساوية، ويقضي على احتمال وجود فجوات في الأجور المحددة للأعمال المتماثلة في مستوى صعوبتها وأهميتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

## هـ- تسهيل التخطيط للقوى العاملة وإعداد موازنات الوظائف

يساعد التصنيف الوظيفي على تخطيط القوى العاملة بشكل منظم وعلى مرتكزات سليمة. إذ يمكن من خلال تصنيف الوظائف تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تحتاجها الأجهزة الإدارية لإنجاز أهدافها وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. إضافة إلى ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يسهل من التخطيط للقوى العاملة من خلال مساعدة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية على وضع الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة من خلال تكييف مناهجها لتتماشى مع الاحتياجات الفعلية للوظائف التي يحددها نظام التصنيف، ومن ثم تحقيق نوع من الترابط والتكامل بين الهياكل الوظيفية والبرامج التعليمية والتدريبية.

## 4- خطوات تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها: تمر هذه العملية بالمرحلة التالية (حجيم الطائي و فوزي

العباري، 2015، الصفحات 72-74):

أ- تكوين المجموعات العامة يتم تجميع جميع الوظائف في مجموعات عامة، بحيث تتضمن كل مجموعة عامة الوظائف التي تشترك في خصائص عريضة مشتركة فيما بينها. مثلاً، يتم تقسيم الوظائف إلى:

المجموعة العامة للوظائف التخصصية، والمجموعة العامة للوظائف التعليمية، والمجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية.

ب- **تكوين المجموعات النوعية** يتم تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية، بحيث تشمل كل مجموعة نوعية الوظائف التي تنتمي إلى مهنة محددة. مثلاً يتم تقسيم المجموعة للوظائف التخصصية إلى: المجموعة النوعية للوظائف الهندسية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية، والمجموعة النوعية للوظائف القانونية.

ت- **تكوين مجموعات الفئات** يتم تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات فئات، بحيث تتضمن كل مجموعة فئات الوظائف التي تنتمي إلى تخصص واحد داخل المهنة الواحدة، ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسؤولياته. مثلاً، يتم تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية إلى مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة الميكانيكية، ومجموعة وظائف الهندسة الكيميائية.

ث- **تكوين الفئات الوظيفية** يتم تقسيم كل مجموعة فئات إلى فئات، بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى صعوبته ومسؤولياته وواجباته ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه، وبالتالي تعطي اسماً وظيفياً واحداً، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية. مثل، تقسيم مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية إلى: فئة مساعد مهندس، وفئة مهندس، وفئة رئيس مهندسين.

### ج- إعداد مواصفات الفئات الوظيفية

بعد الانتهاء من مرحلة تكوين الفئات الوظيفية، تأتي مرحلة تحديد المواصفات لكل فئة منها. ومواصفات الفئات عبارة عن بيان مكتوب لكل فئة وظيفية يتضمن وصف إجمالي عام للوظائف التي تتضمنها، ويظهر الخصائص التي تتسم بها الفئة وتميزها عن غيرها من الفئات الأخرى. ومواصفات الفئات مهمة لتصنيف الوظائف بقدر أهمية مواصفات الوظائف لعملية التوظيف؛ لأن هذه المواصفات تشكل المعيار الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الاسم، والفئة، والمرتبة المناسبة لكل وظيفة.

### ح- ترميز المجموعات الوظيفية

يتم ترميز المجموعات الوظيفية بتخصيص رمز رقمي يدل عليها، ويميزها عن غيرها من المجموعات الوظيفية الأخرى. ويهدف ترميز المجموعات الوظيفية إلى تسهيل المعاملات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح العلاقة، من حيث صعوبة العمل ومسؤوليته، بين كل فئة وغيرها من الفئات، سواء الداخلة معها في مجموعة الفئات نفسها، أم الواقعة ضمن مجموعات الفئات الأخرى. علاوة على تسهيل

تحديد مجموعة الفئات، والمجموعة النوعية، والمجموعة العامة، والمرتبة التي تنتمي إليها كل فئة وظيفية، من خلال الرجوع إلى رموزها المحددة.

#### خ- تحديد العلاقات بين الفئات

في المرحلة الرابعة، مرحلة تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها، تم تحديد العلاقة بين الفئات الوظيفية من حيث نوع العمل، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الوظائف، وفقاً لنوع العمل، إلى مجموعات عامة، ثم إلى مجموعات نوعية، ثم إلى مجموعات فئات. كذلك تم في تلك المرحلة تحديد العلاقة بين الفئات الواقعة في مجموعة فئات واحدة على أساس مستوى صعوبة العمل ومسئوليته، حيث تم ترتيب الوظائف الواقعة في كل مجموعة فئات ووفقاً لمستوى صعوبتها ومسئولياتها، ثم تقسيمها إلى عدد من الفئات، بحيث إن كل فئة تتشابه من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية. ونتيجة لذلك، تحدد النطاق الكامل للصعوبة والمسؤولية في كل مجموعة من مجموعات الفئات من الفئة الأقل صعوبة ومسؤولية إلى الفئة الأكثر صعوبة ومسؤولية في مجموعة الفئات نفسها.

#### د- إحقاق الوظائف المفردة بالفئات المناسبة لها

في هذه المرحلة يتم تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة وإحقاقها بها، وذلك من خلال مقابلة أوصاف الوظائف، التي تم تحديدها في عملية تحليل الوظائف، بمواصفات الفئات. والأساس في إحقاق الوظيفة بفئتها المناسبة هو نوع العمل، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة ولكن التقدير الشخصي للقائمين بالتصنيف يلعب دوراً أساسياً في تحديد الوظائف المناسبة لكل فئة، ولكن هذا التقدير ليس عشوائياً، بل يعتمد على خبرة المختص بالتصنيف وقدرته على مقارنة أوصاف الوظائف بمواصفات الفئات.

#### 5- العلاقة بين عملية تحليل الوظائف تصميمها وتقييمها:

تستخدم البيانات التي يقدمها التحليل الوظيفي في الكشف عن التغيرات التي ستحدث على الوظائف الحالية، والتي تؤدي إلى إعادة تصميمها أو تصميم وظائف جديدة، على أن تكون النتيجة النهائية هي إعداد المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات تقديرية لكل وظيفة.

تقييم الوظائف يختلف عن تحليل الوظائف، التحليل الوظيفي هو طريقة منهجية لجمع المعلومات عن الوظيفة. ويتطلب تقييم الوظائف بعض التحليل للوظائف الأساسية من أجل توفير معلومات واقعية حول وظائف معينة. ولذلك يبدأ تقييم الوظائف مع تحليل الوظائف وينتهي عند هذه النقطة حيث يتم التأكد من قيمة الوظيفة ليتم تحقيق المساواة في الأجور بين الوظائف.

## المحاضرة 07: استشراف المهن والكفاءات

ان اهتمام الإنسان بالمستقبل أمر فطري ملازم له منذ نشأته، ونظرا للتطورات والتغيرات المتزايدة يوما بعد يوم في جميع المجالات والتي أدت إلى انفتاح المؤسسات وإلغاء القيود بفعل العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع، أصبحت هذه المؤسسات تسعى وبكل ما تملكه من موارد خاصة البشرية منها إلى الحفاظ على مكانتها وتعزيزها في السوق والسبق في ظل تنافسية المؤسسات.

لذا فقد أصبح لزاما على المنظمات متابعة تطور المهن والوظائف العوامل المؤثرة عليها على المدى المتوسط والطويل باستخدام منهجية استشراف المهن، التي تسمح بمعرفة النشاطات، المسؤوليات والكفاءات الحالية لمهنة معينة و تصور المعارف الممكنة والمؤهلات والسلوكيات التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة. و بذلك فإن منهجية استشراف المهن تسمح بمتابعة تطور المهن والوظائف في الماضي والحاضر على مستوى المؤسسات والقطاعات بهدف تخطيط المسارات المهنية وإعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف.

### اولا ماهية الاستشراف

#### 1- التطور التاريخي للاستشراف

مع انتهاء الحرب وفي كل بقاع العالم، كان الفكر الإنساني كله موجه نحو فكرة "البناء"، الأمر الذي أطلق العنان لأفكار جميع الأفراد في المجتمع لتصور مستقبل أكثر إشراقا لهم؛ حتى الحكومات والمؤسسات والهيئات العلمية كانت تنشر في التفاؤل وفكرة: أن المستقبل بيد الفرد في حد ذاته، وعلى الأفراد أن يرسموا ما شاءوا لمستقبلهم. وفي ما يلي عرض تطور الاستشراف في مجموعة من الدول (عويسي، 2018، الصفحات 23-25)

1-1- في الولايات المتحدة الأمريكية ظهر الاستشراف في الولايات المتحدة الأمريكية في إطار الحرب، في الفترة بين نهاية الحرب العالمية الثانية وبداية الحرب الباردة؛ ذلك أن الحرب العالمية الثانية أطلقت الشرارة للبحث المستميت عن التكنولوجيا خاصة الحربية منها وهو الأمر الذي استدعى تدخل الكثير من العلماء في جميع الميادين؛ في حين خلق التكنولوجيا كان يحتاج لخيال واسع حمل معه الفكر الاستشرافي؛ فقد عمل العلماء على تصور آلات وماكنات لم تخطر على العقل البشري قبلا ثم عملوا على تجسيدها على أرض الواقع فكانت المزوجة بين الخيال والعلم الذي خلق ما يعرف بالفكر الاستشرافي. ما ميز الاستشراف في "الو.م.أ" هو كونه مبني على التكنولوجيا والإستراتيجية؛ وكذلك أنه جاء في إطار المنظمات؛ ومنها من ارتبط

نشاطها في مجال الدفاع الوطني ومنظمات بحثية جامعية ايضا ومنظمات ارتبط نشاطها بمراكز السلطة والكونغرس.

وخير مثال على ذلك نجد معهد البحوث لستانفورد (Stanford research Institute) الذي جمع آلاف من الخبراء في شتى الميادين للقيام بدراسات استشرافية شاملة عن الو.م.أ.

1-2- في فرنسا بطريقة مشابهة نوعا لما حدث في الو.م.أ، ظهر الاستشراف في فرنسا لخدمة احتياجات الدولة؛ فبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وجدت الإدارة الفرنسية نفسها في مواجهة خيارات عملية إعادة بناء ما خربته الحرب من منشآت قاعدية أساسية؛ هنا الاستشراف قاد الدولة من خلال مبادرات علماء الاستشراف وعلى رأسهم نجد الذين انشؤا منظمات استشرافية وابتكروا أدوات خاصة بهم، أسست لعلم الاستشراف وجعلت منه أكثر احترافية.

ما ميز منهج الاستشرافي الفرنسي ربطه بالتخطيط الاقتصادي والاجتماعي؛ وبالخصوص التخطيط لإعادة البناء، حيث لم يكن للتخطيط الأمني الدفاعي أي دور في الاستشراف الفرنسي؛ ومنه يمكن وصف الاستشراف الفرنسي بأنه أكثر اجتماعية وأكثر إنسانية وأكثر شمولية منه في الو.م.أ.

ومن مميزات منهج الاستشراف الفرنسي أيضا في بداياته قبل سنة 1960، وقبل انطلاق مشروع كان لا يملك أي منهج أو أسلوب واضح المعالم، بل كان يعتمد فقط على المبادئ، فالمستشرفين الفرنسيين لم يهتموا بتطوير مناهج الاستشراف وابتكار أساليب وأدوات خاصة بهم، فقد انصب اهتمامهم على تقديم آرائهم وتصوراتهم دون اللجوء إلى مناهج علمية.

لكن وبعد تبني منهج السيناريوهات ضمن مشروع DATAR سنة 1963 بقيادة Massé Pierre وكان الهدف من دراساتهم هو "تغيير العالم" من خلال إعادة تصميم الإقليم أصبح منهج الاستشراف الفرنسي مبني على أسس علمية.

1-3- في اليابان التخطيط والاستشراف أخذ مكانة مهمة في اليابان لدى كل من الإدارات العمومية والمؤسسات؛ كما نجد أن اليابانيين سواء كانوا أفرادا أو صناع قرار أو مؤسسات فإنهم يهتمون كثيرا بمسألة الأفق الزمني الطويل؛ فكما تمتد حضارتهم لقرون طويلة من الزمن فإنهم يعالجون المستقبل بنفس الطريقة (أي بعد النظر) إن ما يميز أكثر منهج الاستشراف الياباني هو نظرته للمستقبل؛ فهم يوفقون بين آفاق المستقبل الثلاثة (المستقبل القريب؛ المستقبل المتوسط والمستقبل البعيد) حيث بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع اليابانيون هدف إعادة بناء اليابان نصب أعينهم؛ ففرضوا على أي حكومة جديدة ضرورة تقديم خطة متوسطة الأجل (5-4 سنوات) تصف إستراتيجيتها نحو المستقبل.

كما تلعب وزارة الصناعة، التكنولوجيا والاقتصاد دور مستشار الحكومة اليابانية فيما يخص بناء السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات الصناعية؛ وهي تعد مرجع أساسي للتزود بالدراسات الاستشرافية الدقيقة والفعالة. كما نجد أيضا أن الهيئات والمؤسسات اليابانية المختلفة تستعين بخدمات "مراكز التفكير" Tanks Think المنتشرة بكثرة؛ ويعد "معهد البحث نوميرا" Institute Research Nomura أشهرها، تأسس هذا المركز سنة 1965م، وهو مكتب دراسات متخصص في معالجة المعلومات؛ وهناك أيضا "معهد تكنولوجيات المستقبل وهو يعرف اليوم تحت اسم Institute for the Technologies of the Future (ITTF) " Future the for Institute، تم تأسيسه سنة 1972 م، ويقوم بتحليل أثر تطور التكنولوجيات الممكنة أو المحتملة .

## 2- تعريف استشراف المهن والكفاءات

2-1- مفهوم الاستشراف: المعنى لغويا الاستشراف يعني النظر إلى الشيء البعيد، ومحاولة التعرف عليه، واتخاذ السبل التي توصل إلى ذلك بدقة كالصعود إلى مكان مرتفع يتيح فرصة أكبر للاستطلاع. اما اصطلاحا فالاستشراف هو جهد فكري متواصل مبني على مؤشرات كمية ونوعية للتوقع بمستقبل ظاهرة، الاستشراف الاستراتيجي يتعلق بالتخطيط المستقبلي للمنظمة وكشف البدائل المتاحة . وهذا يتطلب وجود مهارات إبداعية في جميع الاختصاصات التي يمكن من خلالها تحقيق احتياجات المنظمة والالتزام بتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة وتتنظر بعض الدراسات الى الاستشراف الاستراتيجي بانه أداة فعالة لاتخاذ القرارات ، وفي ضوء ذلك صنفنا الخصائص الأساسية للاستشراف الى ثلاثة نقاط رئيسية (يؤدي بناء المعرفة الى تطوير رؤية الذكاء الاستراتيجي القائمة على أساس قواعد متعددة الاختصاصات للنظر في المستقبل البديل -بناء العلاقات هي أداة لبناء العلاقات الاجتماعية بين الافراد وأصحاب المصالح الخاصة من اجل التعاون و التفاوض فيما بينهما وثالثا يؤدي بناء المشاركة و العمل صنع القرارات التي تؤدي بدورها تحقيق التنسيق بين الوكلاء و أصحاب المصالح وتشكيل السياسات و الاستراتيجيات المستقبلية المعينة من خلال طرح البدائل الممكن وقوعها، فهو يعتمد على أدوات و طرق التحليل الاستراتيجي ومنهجية علمية تعتمد عليها المنظمات في دراسة تقلبات المحيط، ومتابعة التطورات المؤثرة على طبيعة نشاطها ومواردها المادية والبشرية وبالتالي يعرف على انه محاولة استكشاف المستقبل وفق أهداف محددة وبأساليب كمية ونوعية (Scouarnec، 2002، صفحة 364).

كذلك يمكن تعريفه هو استباق يستعد للفعل ،ينير العمل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة و المأمولة ،فهو ينير العمل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة و المأمولة (غوديه و دوران، 2011، صفحة 15).

كما ان الاستشراف يهدف إلى دراسة التفاعلات بين مجالات مختلفة على المدى الطويل لمحاولة فهم الحاضر واستباق التغيير لابتكار المستقبل، هو اجتهاد إنساني لاستطلاع أحداث المستقبل مستهدفا تحديد احتمال وقوعها حيث يتناول أحداث لم تقع بعد فهي تشير الى زمن لم يأتي بعد وبالتالي نجد ان (حسون حربي و مؤيد، 2019، صفحة 82) :

- الاستشراف يتطلب وجود الذهن الواعي والخيال الابتكاري وما يحمله من إبداعات لرسم الصور وتحديد المخاطر المتوقعة التي تهدد المنظمة قبل حدوثها وما هي الفرص التي ستحصل عليها في المدى البعيد.

- تحقيق النجاح من خلال السشراف المستقبلي يعتمد على الابتكار والتقييم الاستراتيجي والتشكيل الاستباقي للمستقبل، كون المستشراف قادرا على اعطاء بدائل واحتمالات المستقبل المتوقعة في مجال ما ثم يقوم متخذ القرار اختيار احد البدائل في حين ان المخطط الاستراتيجي مهمته وضع خطة لتحقيق ذلك المستقبل.

وهناك من يرى أن الاستشراف هو محصلة لكل من: التوقع، الاستباق، اليقظة الوظيفية الوظيفية، التخطيط.

أ- تعريف التخطيط :عرفه أكوف على أنه تصور مستقبل مرغوب ،و كذا تصور الوسائل الفعلية التي تؤدي إليه :"الإستشراف يدور حول دائرتين و يشغل عليهما هي دائرة تهيئة ظروف الفعل ،دائرة استحداث الفعل . كل من الإستشراف و الإستراتيجية إلى معنى الذكاء في استحداث التصورات الذكية حول المستقبل من خلال استحداث أبجديات الراهن وفق تصورات المستقبل (غوديه و دوران، 2011، صفحة 15).

ب- التوقع :هو تقدير للمستقبل مصحوب بقدر من الثقة.

ت- اليقظة الوظيفية: في نطاق هذه الدراسة النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف . حالا و مستقبلا . في المحيط الخارجي للمنظمة، و دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة. يشكل "الإنصات" *L'écoute* أحد أهم مقومات اليقظة، و لئن كانت أنواع اليقظة الأخرى تقتصر على بعد واحد من الإنصات . الداخلي أو الخارجي .

فإن اليقظة الوظيفية تعتمد أساسا على البعدين معا و بشكل مندمج (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، صفحة 48).

ث- **الاستباق**: هو القدرة على استشعار ورصد مختلف الإشارات الضعيفة التي يصدرها المحيط قبل حصول الحدث وتندرج الإشارات الضعيفة ضمن منطق الحذر واليقظة يكون أكثر شمولية وأكثر توجها نحو استحداث الفعل اتجاه البيئة، وهي تشكل العنصر المحوري لمسار اليقظة الإستراتيجية كمسار معلوم تتوجه به المؤسسة نحو الاستماع المسبق لبيئتها بهدف ابتكاري هو فتح منافذ حول الفرص والتقليل من المخاطر وعدم التأكد، ويعتمد انتقاء واختيار الإشارات الضعيفة بدرجة كبيرة على حس الفضول والابتكار الذي يتمتع به الفرد المتيقظ في استقرائه واستقصائه لما يحدث في البيئة فإذا كانت للإشارات الضعيفة معنى ودلالة مضمرة تعبر في جوهرها عن وجود حدث ما أو مجموعة أحداث خفية، فإننا نستطيع الوصول إليها من خلال سلسلة من العمليات العقلية التي تقضي بنا إلى المعرفة، وتتحول بموجبها هذه الإشارات من معنى أو مفهوم آخر، يمكن توظيفه بشكل أو آخر في خلق من القيمة، لذا فمن منطلق تحسس الإشارات الضعيفة وإدراك معناها، تتضح لنا بعض الحقائق الخفية يمكن أن ينتج عنها معلومات تحذيرية وعلامات استباقية.

**2-2- استشراف المهن والكفاءات**: هي عبارة على منهجية لتوقع المستقبل المحتمل من منظور المهارات والأنشطة والمسؤوليات الحالية لمهنة ما، كما يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات والسلوكيات التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة (Scouarnec، 2002، صفحة 365).

كما عرف على انه القدرة والسرعة على اكتشاف التغيرات المتعلقة بمستقبل الموارد البشرية في المنظمة (Annabelle, 2010, p. 20).

اما الاستشراف العملي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التسيير التقديري للوظائف والمهن فهذا الأخير لا يمكننا من السيطرة على استراتيجية الموارد البشرية بسبب هيمنة الرؤية القصيرة المدى والمفهوم الثابت للكفاءات الفردية وتجاهل الكفاءات الجماعية كما انه لا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الديناميكية في بناء الكفاءات الفردية وهو ما يفسر ضعف تطور التوقع على مستوى المهن وهو السبب في ضعف أدرج الاستشراف وأساليبه في ممارسات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إذ ان الاستشراف يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية ويدرس التطورات على المدى المتوسط والطويل (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، الصفحات 287-288).

وحسب Scouarnec 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 (سماش، بن حواء، و ثابتي، 2017، صفحة 30)

اما ( Scouarnec, Boyer ) فيرون 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 (سماش، بن حواء، و ثابتي، 2017، صفحة 30).

### 3- أهمية الاستشراف بالنسبة للمنظمة

يعد الوعي بالمستقبل و استشراف أفاته و فهم تحدياته فرصة من المقومات الرئيسية في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام و للمنظمات بشكل خاص ،فلا يمكن أن يستمر النجاح لأحد إذا لم يمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل و خاصة في العصر الحالي ،حيث تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطورات الهائلة و المتسارعة في شتى مناهج الحياة و الذي استلزم من الجميع الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنه من ملاحقة تلك المتغيرات و مواكبتها ،و تتركز أهمية الاستشراف بما يلي (شاكر، 2010، صفحة 67) :

1- لقيادة عملية التخطيط و هو أسلوب لدراسة المستقبل و الدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها .

2- تمكن المخططين و بفضل الأساليب المستقبلية أن تنتقل من إطارها الماضي و الحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل و الإستعداد له و لمتطلباته و تحدياته حتى لا تفاجأ بصعوبات و مشكلات تؤدي إلى تخلفها عن عصرها .

3- إن المستقبل سريع بإنجازاته العلمية و التكنولوجية و متغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغيرات الشاملة (تقنية ،علمية ،اقتصادية، اجتماعية )و المنظمة التي لم تكن مستعدة بمواكبة تلك التغيرات سيفقدتها القدرة على معايشة الغد و الاستفادة من إنجازاته .لكون العصر الحالي و ما يشهده من تغيرات سريعة و تحديات كبيرة في عالم الأعمال سببها تقدم المعرفة بكافة مجالاتها و ظهور العولمة و دخول منظمات فيها و

فتح فروع لها في بلاد أجنبية ذات ثقافات مختلفة و ظروف بيئية متنوعة مما جعل السمة الأساسية للمنظمات استشراف المستقبل لما له من أهمية في مواكبة تلك المتغيرات و منها :

- إن استشراف المستقبل ليس رجما بالغيب و ليس تجاوزا لقدرات الإنسان و اعتداء على حرمان الدين بل نحن مأمورون بالعمل من أجل المستقبل سواء كأفراد أو منظمات أو مجتمعات فيجب العمل من أجله و تبيان ملامحه ،فهو ضرورة حتمية لنجاح المنظمات .
- إن المستقبل عظيم و مخيف بإنجازاته العلمية و التكنولوجية و مخيف بما يحمله إلينا من سرعة متزايدة في التغيرات الشاملة التي إن لم تستعد لها المنظمات و تنهياً للتكيف معها ستفقد قدرتها على التعايش مع الغد و منجزاته و ستعمل تحت عبء المنظمات التقليدية .
- إن تقدم المنظمات و قدرتها على معالجة المشكلات المصاحبة للتطور الاقتصادي و الاجتماعي و العلمي و التكنولوجي السريع و المعقد و الإعداد له رهين بمدى قدرة تلك المنظمات على استشراف المستقبل و الإعداد له و التخطيط للقائه و التعامل معه .

#### 4-أهداف استشراف المستقبل بالنسبة للمنظمة:

إن الدراسات الاستشرافية تساعد على صنع مستقبل أفضل من خلال تهيئة مخططين يمتلكون جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات و رسم الخطط فكل عمل تخطيطي جاد غالباً ما يكون مسبقاً بعمل استشرافي لأنها أصبحت من الحتميات لا يمكن الاستغناء عنها بل و ضرورية للدول و المنظمات كافة بناءً على اعتبارات متصلة بالعالم الجديد و ما يحفل به من تغيير سريع فضلاً عن أهميته في ترشيد عملية صناعة القرارات فهي دراسات تقوم على مناهج بحث و أدوات مقننة و تعمل ضمن أهداف معدة مسبقاً تتمثل في (شاكر، 2010، صفحة 68) :

- توفر للقائمين بعملية التخطيط و الاستراتيجيات جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات و رسم الخطط و طرح بدائل أولية لمعدلات النمو و التراكم .
- توفر إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات اليوم ،و من ثم العمل لا على هدى الماضي و لا بأسلوب الحاضر و معالجة الأزمة و مواجهتها بعد إن وقعت بل العمل و فق نظرة طويلة المدى و بافق زمني طويل نسبياً .
- يساعد استشراف المستقبل من استطلاع نتائج و تداعيات المسارات المستقبلية لقرار اليوم .

يمكن القول إن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المنظمات على صنع مستقبل أفضل لمنظماتها و ذلك بفضل ما تؤمنه من منافع من أهمها :

✓ اكتشاف المشكلات قبل وقوعها و من ثم التهيؤ أو الحيلولة دون وقوعها و بذلك يؤدي استشراف المستقبل وظائف .

- إعادة القدرات و الموارد و الطاقات و بخاصة ما هو كامن منها و الذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد و طاقات فعلية و هذا بدوره يساعد اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المنظمة .

- بلورة الاختيارات الممكنة و المتاحة و ترشيد عملية المفاضلة بينها و ذلك بإخضاع كل اختيار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات و ما يمكن أن يفسر من نتائج .

- الهدف الأساسي هو السعي لتشكيل مرصد للمهن وهذا للتمكن من تحليل وضعيات الوظائف بشكل واقعي ومرن.

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من خلال متابعة التطورات الكمية والنوعية للمهن والكفاءات.

- تخطيط المسارات المهنية وإعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف.

- رصد التغييرات المستمرة في الكفاءات والمهن.

5- **المفاتيح الخمس في الإستشراف** : هناك خمس مفاتيح يتحرك فيها الاستشراف الإستراتيجي ، فالمأمول هو إنجاز المستقبل عن طريق استحداث أطر العمل في الراهن وفق الممكن و المأمول ، فهناك أولية استكشاف العمل و استحداث العمل ، و كل منهما متعلق أساسا بالتطلع إلى الممكن أو المرغوب و المراد ، فاستكشاف العمل يقابل الاستشراف نحو الممكن ، لكن استحداث العمل يقابله الاستشراف نحو المأمول و المراد ، و من خلال هذه الثنائيات المتلازمة تتمحور مفاتيح الإستشراف الاستراتيجي في الأتي (غوديه و دوران، 2011، الصفحات 20-23):

- إن العالم يتغير لكن المشاكل التي تعيشها المجتمعات تبقى طيبة عن الانتهاء بناء على المراجعات الجزرية التي يخطوها الناس بمختلف مؤسساتهم و محافلهم ، فكل إخفاق في الحقيقة هو قصور عن معرفة التطلعات المستشرفة ، و قراءة التوقعات الممكنة و المرغوبة ، أي أن غياب الفكر الإستراتيجي الإستشرافي هو الذي يجعلنا نقف أمام هذه الصدمات الموجهة بين الفنية و الأخرى ، لذلك لابد من الاستفادة من التجارب ، و التطلع نحو المستقبل عن طريق فرض قواعد اللعبة في الراهن الذي نعيشه

المستقبل هو ثمرة الإرادة ،لأن هذه الأخيرة هي التي تجعل التفاني في إدراك الأمور مبني على وعي حقيقي تحدوه المعانات الفكرية التي لا بد منها من أجل الوصول إلى أبنية التصورات المستقبلية ،فكلما كانت التصورات مبنية على الذكاء الإدراكي كلما كانت تقف على مستويات رشيدة في تعقب المستقبل

- التوسل إلى قراءة المنحنيات الواقعية و الإستشرافية هو وليد النظريات و المساطر البسيطة التي تدل على دينامية الواقع المركب ،فكون الواقع المعيش مركبا و معقدا ،هذا لا يقتضي و جود آليات و مساطر معقدة و مركبة ،و الدليل على ذلك أن أكبر النظريات العالمية إنما انطلقت من أساسات بسيطة من أجل النفاذ إلى أعماق الوقائع المجهرية و التجريدية .

- إن الوقوف على الأسئلة الجيدة و كذا التحرر من الأفكار المسبقة التي تعتم الفكر ،تعد من أهم المفاتيح التي لا بد للخبير الجيوستراتيجي و الإستشرافي أن تكون حاضرة ،في خطوات تحليلية و تخطيطه ،فطغيان الأفكار المهيمنة ،و كذا انتشار كثير من المسبقات الذهنية عن طريق الإعلام و التكنولوجيا الزائف يعد حاجزا و حائلا أمام تحرر التفكير المستقل. لذلك لا بد من حركة فكرية تقوم على الاستئناف و البناء الجديد ..

- إرادة التملك في الإنجاز الإستباقي تعد محورا أساسا في استكشاف الحقائق و النظريات المرجوة ،فمحورية التملك تقوم على أساس استحضار المفاهيم الداخلية في وعي الإنسان.و أن يتجانس الحدس مع العقل ،و القلب مع الفكر ،و الشعور مع التخيل ،كل هذه المعطيات الداخلية الكامنة تعد وسيلة أساسية في نظم المعاني الفكرية ،و تحليل الوقائع المعيشية ،و يتحدد ذلك عبر اللوغوس الإغريقي القائم عبر ثلاثية الفكر و الرغبة و الفعل ،فالفكر يدل على الخطط و المشاريع الإستشرافية .و الرغبة تدل على التملك و المشاركة النفسية ،و الفعل يدل الاستعداد للفعل و كذا استحدثه .

#### 6- الأسس المنهجية المعتمد في استشراف مستقبل المنظمة:

هناك مجموعة من الأسس المنهجية التي يجب أن تقوم عليها عملية الإستشراف المستقبل و ينبغي أن تتصف بها و هي (شاكر، 2010، الصفحات 68-69):

أ- الشمول و النظرة الكلية Holistic للأمور :من أوضاع سياسية ،اقتصادية ،اجتماعية ،...الخ تفاعلها مع بعضهما ،توفر رؤية شاملة .

ب- مراعاة التعقيد Complexity :أي تقادي الإفراط في التبسيط و التجريد للظواهر المدروسة .

ت- القراءة الجيدة للماضي و الحاضر :قراءة لتجارب الآخرين و خبراتهم و استخلاص دروس تقيدهم بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور و تتابع المراحل و قراءة الحاضر و الإتجاهات العامة السائدة.

ث- المزيج بين الأساليب النوعية و الكمية في العمل المستقبلي ،فالأساليب النوعية لوحدها أو الأساليب الكمية لوحدها يندر أن تقي بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة، و إنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل .

ج- الحيادية و العلمية من خلال التعرف على البدائل و عدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطلقاتها أو إدعاءاتها .

ح- عمل الفريق و الإبداع الجماعي ،فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية .

خ- التعلم الذاتي و التصحيح المتتابع للتحليلات و التابع ،و هذه الدراسات و الأبحاث التي تنجز دفعة واحدة (lone-shot exercice).بل إنها عملية متعددة المراحل يتم بها إنضاج التحليلات و تعميق الفهم و تدقيق النتائج من خلال دورات متتابعة للتعلم الذاتي و النقد الذاتي، و تطفو تصورات أطراف و قوى مختلفة. د- الإدراك الكامل بأن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط و استكشافه للبدائل و اختياره للأهداف أن ينحو نحو معرفة المستقبل منطلقاً من القراءة الجيدة للماضي و الحاضر و كيف سيؤثر على الأحداث المستقبلية ،و أن يقدر ما يملك من وسائل و أساليب علمية في النظر للمستقبل و التحرك إليه يكون من صنعه و إبداعه لهذا المستقبل ،و ما التخطيط إلا إحدى الوسائل و التقنيات التي صارت تأخذ بها دول العالم المتقدم و النامي على السواء .

وفي نفس السياق لخص مبادي الاستشراف في التالي:

- استخلاص عبرة من الماضي
- تصور وضع مستقبلي
- تجنب أي انحياز أيديولوجي
- تعيين القدرات اللازمة لإنجاز أي مسار مستقبلي، وحساب النفقات اللازمة والمخاطر.
- التركيز على عوامل التنمية في مختلف القطاعات
- اعتماد سيناريوهات مختلفة، معدة سلفاً، لجميع الحالات الطارئة المحتملة، والتي تخزن للسماح بعد ذلك باستخدامها من طرف صانعي القرار، وفقاً لحجم الأزمة المستقبلية المحتملة.

## ثانيا: تقنيات استشراف المهن والكفاءات

### 1- تقنية السيناريوهات:

هي وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقا من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض، كما تدخل هذه التقنية ضمن إطار الأدوات المنهجية الأكثر استعمالا في الدراسات المستقبلية، وكغيرها من الأدوات المنهجية، فإن هذه التقنية لا تحدد بدقة متى وكيف تحدث ظاهرة معينة في المستقبل، ولكنها تحاول تحديد المسارات العامة للظواهر والمتغيرات المتحركة في كل مسار من هذه المسارات (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، صفحة 277).

وبحسب جودت (Godet, 1991) فإن أسلوب السيناريوهات ظهر بصورة واضحة في أواسط السبعينيات من القرن الماضي، وأن تطبيقات هذا الأسلوب في الشركات والإدارة العامة أسهم في (المحيسن، 2014، صفحة 19):

- تحفيز التفكير الاستراتيجي داخل الشركات؛
  - تحسين مرونة الاستجابة للتغيرات البيئية التي تتم في إطار رؤية غير واضحة، والتهيؤ بشكل أفضل للأزمات التي قد تخل بالنظم؛
  - إعادة ترتيب خيارات السياسة بناءً على بيئة المستقبل.
- و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السيناريوهات (المحيسن، 2014، صفحة 19):
- السيناريو المحتمل Possible Scenario: ويشمل كل شيء يمكن تصوره؛
  - السيناريو المعقول Realisable Scenario: ويشمل كل ما هو محتمل، ولكن بعد الأخذ في الاعتبار القيود التي تحول دون تحقق الاحتمال؛
  - السيناريو المرغوب فيه Desirable Scenario: ويشمل مايقع في حيز المحتمل ولكن ليس في حيز المعقول.
- وجملة، ومن واقع الدراسات التطبيقية، فإن أسلوب السيناريوهات عبارة عن بناء توقعات (صور أو مشاهد) محتملة لمستقبل الظاهرة موضوع البحث بناء على رؤية فاحصة لتاريخ الظاهرة وحاضرها والعوامل المتعددة والمتشابكة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية والبيئية التي تسهم في رسمها.

## 1-1-خطوات تقنية السيناريوهات:

- تحديد الظاهرة، موضوع الدراسة، وجمع المعلومات والحقائق والبيانات المرتبطة.
- تحديد مختلف مسارات تطور الظاهرة وذلك بناء على المعطيات والحقائق التي تم رصدها في المرحلة الأولى، وفي هذه المرحلة تحدد المتغيرات المختلفة المؤثرة في تطور الظاهرة وترتب وفقاً لأهميتها إلى متغيرات رئيسية ومتغيرات ثانوية، هنا يجب الأخذ بعين الاعتبار احتمال ظهور متغيرات استثنائية أو فجائية والتي قد يتوقف عليها مسار تطور الظاهرة .
- التداعيات: وتعني النتائج التفصيلية المفترض أن تترتب عن كل خطوة من الخطوات استناداً إلى قاعدة: إذا - فإن. كذلك ربط التداعيات المختلفة ببعضها البعض، حيث أن كل تداع سيترك أثاره على غيره ومن هنا لا بد من إدراك تأثير التداعيات على بعضها في القطاعات المختلفة في المستقبل.

## 2- إستشارة الخبراء أو استفتاء دلفي

يرمي استفتاء دلفي الى إبراز التوافقات في الرأى واطهار بعض الاجماعات في مواضيع معينة وذلك من خلال استجواب خبرات من خلال استبيانات ويقوم المستفتي بطريقة دلفي بالحصول على أجوبة كل عضو في فريق عمل الخبراء على أسئلة محددة وتبقى الإجابات معزولة لا يعرف صاحبها للتخفيف من التأثير الجماعي، وتطرح الأسئلة في سلسلة من الدورات، وتعرض الإجابات على المشاركين بطريقة يتم هيكلتها بعناية بحيث لا يعرف أحد ما عدا الذي يقوم بالإستفتاء ( من قال ماذا؟)، وتكون النتيجة حزمة من التقييمات التي تكشف إجماعاً حول بعض المواضيع، لكن ليس حول بعضها الآخر (ميشال و الهمامي، 2005، صفحة 86).

وقد برهنت الدراسات أن منهجية دلفي تكون فعالة في تحسين وتوضيح التقييم الجماعي للخبراء باستخدام الحواسيب ووسائل الإتصال الحديثة كما يمكن أن يشرك خبراء حول العالم والذي أصبح يطلق عليه تسمية الإجتماع عن بعد.

ويعتمد أسلوب دلفي في توقعه للمستقبل على مايتوقعه به مجموعة من الأشخاص المنشغلين بالمجال محل البحث، أو ما يطلق عليهم مصطلح "الخبراء"، وذلك بأن توجه لهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة، غالباً من خلال استبيانات، حتى يتم التوصل إلى النقاء في الآراء. ويلجأ إلى استخدام أسلوب دلفي غالباً في الحالات التي يتحتم فيها تحصيل المعلومات من خلال الآراء، وهو يفترض أن من يتم استشارتهم هم خبراء فعلاً، أي قادرون على اجابة الأسئلة، وأن الرأى الجماعي أفضل من محصلة الآراء الفردية كما

أنه يقوم على استراتيجية استقلالية آراء الخبراء وإخفاء هوياتهم عن بعضهم البعض حرصاً على رفع درجة الحيادية (المحيسن، 2014، صفحة 12).

ولكونها تعتمد على تحصيل المعلومات من خلال الآراء الجماعية للمستجيبين فإن طريقة دلفي بذلك ليست وحيدة من بين الطرق البحثية، إذ يشابهها في ذلك عدة طرق، فهناك مقابلة المجموعة ومجموعة التركيز والمجموعة الأسمية ولكن طريقة دلفي تتميز بأنها لا تتطلب النقاء أفراد المجموعة على طاولة نقاش، مما يعني التغلب على صعوبة التنسيق للقاء المجموعة في مكان واحد ويضمن اشتراك أولئك الأفراد الذين يتخرجون من اللقاء الجماعي أو لا يجدون الوقت لذلك، كما أنه يضمن التغلب على تحيز الآراء التي تحدث بسبب قوة صوت بعض أفراد المجموعة (المحيسن، 2014، صفحة 13).

ولتقنية دلفي في الدراسات المستقبلية مراحل لتطبيقها، والتي يمكن حصرها فيما يلي (ثابتي و آخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، 2017، صفحة 276):

**المرحلة الأولى؛** وتتمثل في تحديد الظاهرة موضوع الدراسة والتحليل.

**المرحلة الثانية؛** ويتم فيها اختيار مجموعة من الخبراء والمختصين من ذوي الخبرة في الجانبين النظري والعملية بشأن الظاهرة المدروسة.

**المرحلة الثالثة؛** وتتصل بضبط الظروف الزمنية للظاهرة محل الدراسة والتحليل.

**المرحلة الرابعة؛** ويتم فيها توجيه سلسلة من الاستبيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة والاحتمالات المتوقعة بشأن الظاهرة المدروسة في المستقبل.

**المرحلة الخامسة؛** هي المرتبطة بالنتائج المتحصل عليها من خلال احتساب عدد الإجابات المتكررة من تلك الاستبيانات.

**3- أسلوب المحاكاة النموذج هو ذلك الشيء الذي نستخدمه ليمثل شيئاً آخر، أما المحاكاة فهي التصرف الذي يمثل تصرفاً آخر. فعلى سبيل المثال تستخدم النماذج الحاسوبية في دراسة العمليات الصناعية والمدن وأشياء أخرى عديدة. وقد احتلت نماذج العالم (ككل) اهتماماً كبيراً في سنوات 1970 عندما طور أستاذ جامعة أم آي تي : جاي دبليور فورستر وزملاؤه نموذجاً للعالم يعالج متغيرات على امتداد الكرة الأرضية، مثل السكان والتلوث والنمو الاقتصادي والموارد الطبيعية. وقد أظهر هذا النموذج أن نمو سكان العالم ونمو اقتصاده سيجلبان كارثة على امتداد الكرة في القرن الواحد والعشرين بسبب تدمير البيئة الطبيعية. وقد قادت هذه النماذج والتي نشرت إعلامياً في كتاب كان مثيراً للجدل بعنوان حدود النمو Limits of Growth باحثين آخرين إلى صياغة نماذج أخرى للعالم تعطي نتائج أقل تشاؤماً.**

وتبرز أهمية نماذج المحاكاة في التالي:

- لها دور هام في دراسة وتنفيذ التجارب لمشاكل معقدة ومختلفة.
  - يساعد استخدام أسلوب المحاكاة على ملاحظة التغيرات التي تطرأ على صياغة المشكلة.
  - دراسة النظام ومشاهدة نتائجه بصورة واضحة.
  - يساعد في تدريب الاختصاصيين والطلبة على الاسس المطلوبة في التحليلات العلمية
  - اكساب الخبرة للعاملين في مجال المحاكاة لاي نظام.
  - الحصول على معلومات واستنتاجات لمواقف مستقبلية.
  - يمكن استخدامه لاختبار الأنظمة قبل تطبيقها على الواقع
  - توفير المال قبل التصنيع باختبار وتوقع جودة المنتج.
- ويتميز أسلوب المحاكاة بمتطلباته التي تعتبر عائق أمام العديد من المنظمات حيث انها
- تتطلب قدرا كبيرا من التخطيط والبرمجة لتصبح فعالة ومؤثرة وشبيهة بالظروف الطبيعية.
  - تتطلب أحيانا أجهزة حاسب ومعدات ذات مواصفات خاصة وذلك لتمثيل الظواهر المعقدة بشكل واضح.
  - تحتاج إلى فريق عمل من المعلمين، المبرمجين، علماء النفس، خبراء المناهج وطرق التدريس، خبراء المادة ولا خفى ما في ذلك من وقت، وجهد وتكلفة مادية كبيرة.

#### ملاحظات

- الفرق بين الاستشراف والتوقع : التوقع كما يعرفه عبارة عن "تقدير مستقبلي مدعم بدرجة من الثقة".
  - أما الاستشراف فهو طريقة متعددة التخصصات تعتمد مقارنة شاملة لدراسة الواقع و بالاستناد إلى العلاقات الديناميكية الموجودة بين الحوادث المدروسة، و عليه فإن الاستشراف عبارة عن إنارة للعمل الحاضر على ضوء الاحتمالات المستقبلية الممكنة.
- الفرق بين الاستشراف والإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:** إن الاستشراف وإن كان داخلاً في مجال التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يختلف عنه، فالأول يعنى بالتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل، أي أن نتائجه متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح إحداها دون أن تكون معنية بالوصول لنتيجة معينة.

بينما يعنى الثاني (التخطيط الاستراتيجي) بتحديد هدف معين مسبقاً ومحاولة الوصول إليه، وبالتالي فإن الاستشراف يساعد بشكل كبير في توجيه التخطيط الاستراتيجي، أما الإستراتيجية فتستدعي الاستشراف ولو لمجرد توضيح الخيارات التي تلزم المستقبل.

## قائمة المراجع

### اولا المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم البار، و زهير نعيم الصباغ. (2015). إدارة الموارد البشرية في القرن 21. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم بن عبدالله المحيسن. (2014). استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة. المدينة المنورة: مطبوعات جامعة طيبة بالمدينة المنورة.
3. احمد ماهر. (2016). وصف الوظائف "الدليل العلمي لتحليل وتصميم وتوصيف الوظائف". الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
4. احمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
5. الحبيب ثابتي. (2009). دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
6. الحبيب ثابتي. (2009). دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية. غرداية: مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
7. الحبيب ثابتي. (2009). دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية. غرداية: مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
8. الحبيب ثابتي. (2011). نظام الهندسة الوظيفية في خدمة تطوير المهن والكفاءات وترقية الأداء التنظيمي. الجزائر: المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة،.
9. الحبيب ثابتي، و آخرون. (2017). المدخل الى الهندسة الوظيفية. غرداية: دار صبحي للطباعة والنشر.
10. الحبيب ثابتي، و آخرون. (2017). المدخل الى الهندسة الوظيفية. غرداية: دار صبحي للطباعة والنشر.
11. الحبيب ثابتي، و عبد السلام بندي. (2012). تجديد مناهج وادوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية. (2017). التصنيف العربي المعياري للمهن. تاريخ الاسترداد 2020 11، 17، من [http://193.188.68.151/ArabOccupation\\_Ar.aspx](http://193.188.68.151/ArabOccupation_Ar.aspx)
13. الوكالة الوطنية للتشغيل - الجزائر. (2016). تاريخ الاسترداد 11، 1، 2020، من [anem.dz](http://www.anem.dz): <http://www.anem.dz/siteanem/ar/pages/c-est-quoi-la-name-ar.html>
14. امين السيد معين. (2010). ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية. الجزائر: الدار الجامعية للنشر.

15. امين عويسي. (2018). اساسيات مناهج الاستشراف مطبوعة موجهة الى طلبة السنة الثالثة: علوم اقتصادية؛ تخصص: "تحليل واستشراف اقتصادي". سطيف: جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
16. امينة سماش، زهور بن حواء، و الحبيب ثابتي. (2017). مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، معسكر (المجلد 7). معسكر: مجلة التنظيم و العمل.
17. انسام حسون حربي، و سماح محمود مؤيد. (2019). تأثير الوضع الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي دراسة حالة استطلاعية في وزارة التخطيط (المجلد 42). مجلة الادارة والاقتصاد.
18. جمال الدين مرسي. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
19. ديما عيد عوجان مثقال. (2019). اثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية -الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق- رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. عمان- الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
20. زاهد محمد الديري. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة.
21. زهية موساوي. (2015-2016). دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على راس مال الفكري مميزة- شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة - جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
22. زهية موساوي. (2015-2016). دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على راس مال الفكري مميزة تنافسية اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
23. زهير نعيم الصباغ، و ابراهيم عبد الباري. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، مدخل نظمي. الاردن: دار وائل للنشر.
24. سالم بوداود. (2017). بوداود سالم، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه ،حدوده وبدائله. الجلفة: مجلة آفاق للعلوم جامعة الجلفة.
25. سامح عامر عبد المطلب. (2011). استراتيجيات الموارد البشرية . الاردن: دار الفكر عمان.
26. سامح عبد المطلب. (2010). إستراتيجية الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
27. سليم كفان. (2014/2015). محاضرات في مقياس تحليل العمل. جامعة سطيف 2: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس و علم التربية.
28. سهيلة محمد عباس. (2003). ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر.

29. شكري مدلس. (2008). دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية. باتنة: جامعة الحاج لخضر باتنة.
30. عادل حسن. (1998). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
31. عادل غزال. (09 02, 2013). دور أخصائي المعلومات في اليقظة. تاريخ الاسترداد 11 2018, 19, من مدونة خاصة بتخصص علم المكتبات والمعلومات: -<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>
32. علي السلمي. (2010). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
33. عمر وصفي العقيلي. (2004). ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-. عمان: دار وائل للنشر.
34. عواطف محمود شاكر. (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية (المجلد 6). تكريت: مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية.
35. غودي ميشال، و قيس الهمامي. (2005). الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج. باريس: معهد ليسبور .
36. فاطمة الزهراء ساكت، و نورية قادري. (2017). التدريب والتوظيف كاحد اهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات- دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة- (المجلد 5). معسكر : مجلة التنظيم والعمل.
37. فتحي الويشي. (2013). الاساليب القيادية للموارد البشرية. القاهرة: دار الكتب المصرية.
38. فريد خميلي. (2016). تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف. بغداد: مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة.
39. فيصل حسونة. (2013). تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
40. كشواي باري. (2006). ادارة الموارد البشرية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
41. مازن فارس رشيد. (2003). ادارة الموارد البشرية. الرياض: العبيكان للنشر.
42. مجيد الكرفي. (2014). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
43. محمد محمود نائف، و احمد سعدون السمان نائر. (2016). الهندسة البشرية وانعكاساتها على تقليل مخاطر العمل دراسة ميدانية في مختبرات الحاسبة الالكترونية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. الاردن.
44. محمود الحسن الهواسي. (2014). محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة. تم الاسترداد من [https://www.4kotoob.com/2019/11/pdf\\_54.html?m=1](https://www.4kotoob.com/2019/11/pdf_54.html?m=1)
45. مرصد المهن جامعة قسنطينة. (2019). تاريخ الاسترداد 17 11, 2020, من التعريف بالمرصد: <https://www.univ-constantine2.dz/presentation-de-observatoire/?lang=ar>

46. منظمة العمل الدولية . (2006). المهن في مجال تكنولوجيا المعلومات والإحصاءات. الاجتماع العالمي الخامس لمؤشرات الاتصالات/تكنولوجيا. سويسرا: مكتب تنمية الاتصالات.
47. ميشال غوديه، و فليب دوران. (2011). الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والاقاليم ترجمة الهامي قيس ومحمد سليم قلالة. باريس: منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
48. نجم نجم عبود. (2012). دراسة العمل والهندسة البشرية. عمان - الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
49. نورية لعلی. (2017). مرجعيات الوظائف والكفاءات كاداة للتسيير التقديري للموارد البشرية (المجلد 3). معسكر: مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية.
50. يوسف الطائي، و اخرون. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن: دار الوراق للنشر.
51. يوسف حجيم الطائي، و اخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
52. يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العباري. (2015). ادارة الموارد البشرية ' قضايا معاصرة في الفكر الاداري'. الاردن: دار الصفاء للنش والتوزيع عمان.

### ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

53. Aline Scouarnec .(2002) .la prospective métier définition et méthodologie .Cahier de recherche DMSp.
54. Baron, X. (2002). GPEC. paris: Cahier francais.
55. Chen, F., & Filley, T. (2010, 04 12). gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Consulté le 10 18, 2020, sur <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-ch-20-la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-gpec-48512631.html>:  
<http://garfield576.free.fr/exposeGPEC.pdf>
56. Citeau, J. p. (1998). Gestion des resource humaines. Paris: Vuibert, 2éme ed.
57. David, H., & Aparisi, P. (2008). GPEC et PSE. paris: édition Eyrolles organisation.
58. Hulin Annabelle .(2010) .Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif , Une application au Une application au compagnonnage .Tours: Université François Rabelais.
59. La Lettre du CEDIP .(2000) .LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS .paris: DPS.
60. lairoutzos olivier و ،autres .(2006) .la methode ETTD de l'analyse du travail au référentiels d'emploi/métier .marseille: centre des etude et de recherches qualifications.
61. Les cahiers de l'observatoire des métiers, C. (2001). Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris: Paris : CNRS-DRH.
62. R Mucchielli .(2016) .L'étude des postes de travail . ,paris: Les éditions ESF.
63. séverine, I. (2008). evaluer les emplois pour reduire les inegalites salariales entre femmes et hommes : une application du principe juridique, these doctorat management. paris: université paris-ouest.

## قائمة الجداول الأشكال

### 1- قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	الفرق بين منهج التحليل الذاتي بالمرافقة والمناهج الأخرى	الجدول رقم 1
23	توضيح الوسائل المستخدمة في عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	الجدول رقم 2
66	خريطة الوظائف النموذجية	الجدول رقم 3
67	الفرق بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذج :	جدول رقم 4
71	التكامل ما بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات	الجدول رقم 5
85	المواصفات الأساسية في طريقة ORBA	جدول رقم 6

### 2- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	تحليل الوظيفة (الوصف الوظيفي-مواصفات الوظيفة)	الشكل رقم 1
45	مقاربة الهيكل الوظيفي والإستراتيجية في ظل الهندسة الوظيفية	الشكل رقم 2
52	بين بعدي حب العمل درجة الاستقلالية	الشكل رقم 4
55	نموذج تصميم العمل الجماعي	الشكل رقم 3

## قائمة الملاحق

### الملحق 1 نموذج المدونة المرجعية للمهن والكفاءات

نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية	
<input type="checkbox"/> وظيفة نموذجية <input type="checkbox"/> وظيفة مستهدفة	
الرمز:	التسمية:
مستوى التصنيف:	العائلة المهنية:
الأنشطة	المهام
ملاحح الكفاءات (البروفيل)	
مستوى التكوين اللازم	الخبرة المهنية اللازمة
الكفاءات اللازمة	
المعرفة النظرية	
المعرفة العملية	
المعرفة السلوكية	
الحركية	
سنوات	مدة التشغيل المرغوبة: بين و
أمثلة المناصب في الوظيفة	
عوامل تطور الوظيفة النموذجية	
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن	
الوظيفة النموذجية المستهدفة	