وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي – البليدة 02 –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
– الشهيد طالب عبد الرحمان –

مطبوعة محاضرات مقياس الهندسة الوظيفية

السنة الأولى ماستر

تسيير الموارد البشرية

من إعداد :

د.عبيدة سليمة

السنة الجامعية 2019–2020

الكفاءات التي يجب على الطالب الوصول إليها:

- الإلمام بمختلف المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية.
- التعرف بشكل مفصل على وظائف الموارد البشرية.
- التعرف على محتويات وظائف الموارد البشرية.
- التمكن من تسيير الموارد البشرية من خلال التحكم في مختلف الوظائف ذات العلاقة.
- الوصول إلى تسيير فعال للعنصر البشري في المؤسسة بالتركيز على عنصري الفعالية والكفاءة.
- السماح لطالب بالحصول على مستوى معرفي يسمح بالتسيير الحسن للموارد البشرية.
- تزويد المتكون بمجموعة من المهارات اللازمة للوصول إلى تسيير مناسب بالمؤسسات العمومية الجزائرية ومختلف الإدارات في الوظيفة العمومية.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الفهرس	**03**
قائمة الأشكال	**08**
قائمة الجداول	**09**
مدخل	**10**
المحور الأول:أسس ومرتكزات الهندسة الوظيفية وتعريفها.	**20**
تمهيد.	**21**
اولا: تحليل العمل	**21**
أ. مفهوم تحليل العمل.	**21**
ب. مبررات وأسباب تحليل العمل.	**22**
ج. اهداف تحليل العمل.	**22**
د. عناصر تحليل العمل.	**23**
هـ. طرق جمع المعلومات تحليل الوظيفة	**24**
ثانيا: مفهوم توصيف الوظيفة وأهميتها وأهدافها	**26**
أ. مفهوم التوصيف.	**26**
ب. الاهمية والاهداف.	**26**
ثالثا: وتحولات عالم الشغل و انظمة العمل.	**27**
أ. اتساع القطاع الثالث (الخدماتية).	**27**
ب. تطور طبيعة اليد العاملة ونوعية الحياة في العمل.	**28**
ج. تطور هيكل الشغل و انظمة العمل	**28**
د. الثورة الإدارية والمناهج الجديدة للتسيير.	**29**
رابعا: دراسة مناصب العمل والديناميكية التنظيمية الجديدة.	**30**
1. مكانة ودور دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية.	**31**
2. تطور مفهوم دراسة مناصب العمل	**34**
1.2 المفهوم التقليدي لمناصب العمل	**35**

أ. تحليل مناصب العمل	36
ب. توصيف مناصب العمل.	39
ج . تقييم مناصب العمل.	40
د. تصنيف مناصب العمل	41
2.2 المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل	41
3.2 المقارنة بين المفهومين التقليدي والحديث.	42
أ. الخلفيات الفكرية.	42
ب. تصور ماهية الدراسة.	42
جـ. المنهجية المعتمدة.	42
د. الأهداف	43
خامسا: الهندسة الوظيفية دلالة المصطلح.	43
1. مفهوم الهندسة الوظيفية.	44
1.1 الإطار التصوري لنظام الهندسة الوظيفة.	44
2.1 الأبعاد والمكونات الأساسية لنظام الهندسة الوظيفية	45
2. الأسس والمرتكزات النظرية لنظام الهندسة الوظيفية.	46
1.2 إسهامات النظرية العامة للنظم.	46
2.2 دراسات السلوك التنظيمي ودورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي.	49
3.2 الانتقال من مفهوم" منصب العمل" الى مفهوم" وضعيه العمل".	50
3. أساليب تحليل الوظائف.	51
1.3 أسلوب تحليل مخزون المهام.	51
2.3 أسلوب المواقف الحرجة.	51
3.3 أسلوب التحليل النشاطي.	52
4.3 أسلوب تحليل الموقع	52
المحور الثاني: مناهج التحليل الوظيفي.	53
تمهيد	53
اولا: المناهج التقليدية لتحليل العمل.	54
أ. المناهج المباشرة لتحليل العمل.	54

ب. المناهج الغير مباشرة لتحليل العمل	55
ثانيا: المناهج الحديثة لتحليل العمل.	55
أ. مناهج التحليل الأرغونوميا للعمل.	55
ب. مناهج التحليل سيكو سوسيولوجي للعمل.	56
ج. مناهج تحليل وضعيات العمل.	56
ثالثا: مناهج التحليل الوظيفي المبني على مدخل الكفاءات.	57
أ. طريقة الدراسة الديناميكية الوظائف النموذجية.	57
ب. طريقة تحليل النشاطات والكفاءات.	58
ج. تحليل المهام باستخدام طريقه تصميم برنامج التكوينDACUM	59
المحور الثالث: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	67
تمهيد	68
اولا: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	69
1. التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مفهوم متنوع الدلالات.	69
2. أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	70
3. النماذج المختلفة للتسيير التقديري وظهور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	72
1.3 النموذج الموقف القاعدة لمختلف نماذج التسيير التوقعي.	72
2.3 نموذج التخطيط.	72
3.3 التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية.	72
4.3 تطور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.	73
4. مقومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	73
1.4 العامل الفاعل.	74
2.4 المتوقع.	74
3.4 الوظيفة النموذجية.	74
4.4 قابليه الاستخدام.	75
5.4 الكفاءات	75
5. البعد الاستراتيجي التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات .	75

1.5 خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	**75**
2.5 الأداة الاستراتيجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	**76**
ثانيا: منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	**77**
1. مدخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	**77**
1.1 المدخل المتوسط المدى.	**78**
2.1 مدخل الوحدات.	**78**
3.1 مدخل العائلات المهنية.	**79**
4.1 مدخل الاستشارات .	**79**
5.1 مدخل الوظائف الحساسة.	**79**
2. مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	**80**
1.2 التحليل الاستراتيجي.	**80**
2.2 تشخيص الموارد البشرية	**81**
3.2 تحليل الفوارق وبناء ممارسات الموارد البشرية.	**83**
4.2 إعداد المخطط التوجيهي.	**83**
3. أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	**84**
1.3 أدوات المتابعة الديموغرافية.	**84**
2.3 أدوات المحاكاة.	**84**
3.3 أدوات تحليل الوظائف.	**85**
4.3 ادوات متابعة الموارد البشرية	**85**
4. عوامل نجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	**87**
1.4 ضرورة تحديد الرهانات الاقتصادية والاجتماعية.	**88**
2.4 التزام الإدارة العليا.	**88**
3.4 المشاركه الفعليه للإطارات التنفيذية.	**88**
4.4 مسؤولية العامل عن مشروعه المهني.	**88**
5.4 خلق توافق ما بين القواعد، الإجراءات والأهداف المسطرة.	**88**
6.4 معلم الكفاءات الخاص بإدارة الموارد البشرية.	**88**
المحور الرابع: اعداد المدونات المرجعيه للوظائف والكفاءات.	**89**

تمهيد	**90**
اولا: المدونات المرجعيه كأداة التسيير التوقعي للموارد البشرية.	**90**
1. التسيير التوقعي للموارد البشرية المدونه المرجعيه للوظائف والكفاءات.	**90**
2. ما هية و أهمية المدونات المرجعيه للوظائف والكفاءات	**91**
1.2 ماهية المدونات المرجعيه للوظائف والكفاءات.	**92**
2.2 أهمية المدونات المرجعيه للوظائف والكفاءات.	**93**
ثانيا: مدونات الوظائف هي اساس لبناء المدونات المرجعيه للكفايات.	**94**
1. مدونات الوظائف أداة مرجعية مهنية.	**94**
2. مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذجية.	**95**
ثالثا: المدونات المرجعيه للكفايات.	**97**
1. اهداف المدونات المرجعيه للكفايات وتصنيفها	**97**
1.1 ماهية المدونات المرجعيه للكفايات.	**97**
2.1 تصنيف الكفاءات	**98**
2. اعداد المدونة المرجعيه للكفايات	**102**
1.2 قواعد مراجعة الكفاءات	**102**
2.2 مراحل اعداد المدونة المرجعيه للكفايات	**102**
رابعا :الدعائم المرجعيه لمدونة الوظائف والكفاءات.	**103**
1. التصنيف الدولي المعياري للمهن.	**103**
2. التصنيف العربي المعياري للمهن.	**103**
3. المدونة الجزائرية الوظائف والمهن.	**104**
المحور الخامس: استشراف المهن والوظائف والكفاءات.	**106**
تمهيد	**107**
اولا: الاستشراف	**108**
ثانيا: الفرق بين التنبؤ والاستشراف.	**109**
ثالثا: تقنيات التحليل الاستشرافي.	**110**
1. طريقة الدلفي.	**110**
2. طريقة السيناريوهات.	**111**

3. التحليل الهيكلي أو البنيوي.	111
4. تحليل تدخل الفاعلين.	112
5. طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب.	113
6. طريقة تقييم الاختيارات الرئيسية	114
رابعا: استشراف المهن.	114
1. التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية.	114
2. الاستشراف في تسيير الموارد البشرية.	116
3. تجاوز التسيير التوقعي من المهن والكفاءات إلى المقاربة الاستشرافية.	117
4. تعريف استشراف المهن والكفاءات.	118
5. اهداف استشراف المهن والكفاءات.	119
6. منهجية استشراف المهن والكفاءات.	120
قائمه المراجع.	123

قائمة الأشكال

العنوان	الصفحة
شكل01: المؤثرات الداخلية والخارجية لتوصيف العمل	33
شكل 02: المراحل الأساسية لدراسة مناصب العمل.	35
شكل 03 : أبعاد ومكونات نظام الهندسة الوظيفية.	46
شكل 04 : أبعاد الكفاءة الفردية.	100

قائمة الجداول:

العنوان	الصفحة
جدول 01 :إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل.	34
جدول 02: مقارنه بين طريقة التحليلية والطريقه النظامية.	48
جدول 03 : مجالات استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	71
جدول 04 مقارنه بين مراحل التسيير التوقعي للموارد البشرية.	91
جدول 05 الفرق بين دفتر الوظيفة النموذجية و خريطة الوظيفة النموذجية.	95
جدول 06 تصنيف الكفاءات.	101
جدول 07 أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف	109

1. مدخل:

لقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية...، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وبرغم الأهمية القصوى لتوصيف الوظائف كمحدد أولي للنجاح ، فإننا نجد في حالات كثيرة نقصا حادا في هذا التوصيف، ويجب أن ندرك أن إعداد توصيف جيد للوظائف يتطلب استعداد لتوظيف و استثمار الوقت و المواد اللازمين،عكس هذا يكون تقييم الوظائف غير ممكن و النتائج تكون سيئة

يرى بعض الباحثين في المجال التنظيمي أن منظمات المستقبل ستكون منظمات شبكية؛ مصممة حول عمليات الأعمال، أكثر منها منظمات هرمية وظيفية، لذا فالمنظمة اليوم في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة ,ولا يمكن لأي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالمحافظة على نفس الأداء و باستخدام نفس الأساليب التقليدية، بل يتحتم عليها تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي.

إن الهندسة الوظيفية تشكل المرتكز الأساسي لإدارة الموارد البشرية و تطوير الكفاءات المهنية، و الدعامة الجوهرية لرقي أداء المنظمات، واعتماد البعد الوظيفي الذي لطالما همش في الدراسات و الأبحاث التنظيمية ما بعد التايلورية، يشكل إعادة اعتبار الأطروحات و المنطلقات التي تبناها رواد الفكر الإداري وفق تصور جديد يتجاوز الإخفاقات التايلورية ،ومراجعة للمواقف المعادية للمناهج التجريبية ذات التوجهات السلوكية دون إغفال أو نكران الإسهامات الثرية المتعاقبة في حقل المعرفة التنظيمية.

اقتحمت الدراسات الهندسية مختلف مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية،بعد أن ظلت ردحا من الزمن حكرا على المجال التقني و الصناعي ، ومن ثم أصبح اليوم من الشائع الحديث عن الهندسة المالية،و البيداغوجية،والاجتماعية،و النفسية،وهندسة التدريب،و هندسة العمليات أو المسارات،وغيرها...،ومر ذلك إلى التطورات المعرفية و التكنولوجية الهائلة التي صاحبت النصف الثاني من القرن العشرين،و تنامت أكثر بفعل تضافر عدد العوامل السياسية و الاقتصادية التي ميزت نهاية القرن الماضي.

و بينما يعيش العالم المتقدم حالة من الخصوبة الفكرية و الازدهار الإنتاجي على الصعيدين المعرفي و المادي نتبقى شعوب "العالم الآخر" تتخبط في حالة من الذهول و الانبهار و التلقف اللاوعي لكل ما تجود به قريحة الإنسان الغربي،ومن ثم نجد أنفسنا عرضة لتهاطل كميات كبيرة من المصطلحات و المفاهيم الجديدة لاسيما في حقول المعرفة الحديثة...،و بدل التفاعل الواعي و الايجابي مع هذه المفاهيم فإننا غالبا ما نستنفذ كل طاقتنا في التجادل حول المقابل اللغوي المناسب، مؤثرين بذلك الاعتناء بقشور المفاهيم لا بمضامينها.

إن هذا الواقع المتردي يفرض علينا التعامل بواقعية و التفكير بموضوعية في سبل النهوض و عوامل الإطلاق ، فقد أضحى من المسلم به – عقب نجاح تجارب كثيرة أهمها التجربة اليابانية و تجارب دول جنوب شرق آسيا – أن الخصوصيات المحلية بأبعادها المختلفة تشكل دعامة لا مناص عن مراعاتها و استثمار مقوماتها الايجابية في أي مشروع يطمح إلى تحقيق تحولات اقتصادية،اجتماعية،سياسية،أو اجتماعية.

هذا،و في معترك التحولات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال منذ سقوط جدار برلين (رمز الثنائية القطبية و الصراعات الإيديولوجية) و ولوج العالم حقبة تاريخية جديدة تتميز بالانفتاح الاقتصادي و التنافسية الحادة،و ما واكب ذلك بروز لنماذج إدارية جديدة تتميز أساسا بالاعتماد المكثف على الموارد غير المادية (المعارف و الكفاءات بوجه خاص) فانه بات لزاما على المنظمات – لضمان نجاحها و بقائها- إعادة النظر في المناهج و الأدوات الإدارية لاسيما تلك المتعلقة بتحليل و تطوير الوظائف و الكفاءات على اعتبار أنهما يشكلان حجر الأساس في البناء التنظيمي و الأرضية التي تقوم عليها كل سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية .

تبلورت فكرة مشروع الهندسة الوظيفية على اثر سلسلة من التجارب الميدانية التي استغرقت قرابة خمس سنوات شملت ما يزيد عن ثلاثمائة منصب عمل في مؤسسة اقتصادية و أخرى إدارية.

انصبت التجارب على دراسة مدى صلاحية المناهج التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل و إمكانية تطبيق المناهج الحديثة(الغربية المنشأ) في المنظمات الجزائرية على اعتبار أن النوع الأول من المناهج متجاوز عمليا و تقنيا، و النوع الثاني غير ملائم لاعتبارات اجتماعية،ثقافية و تصورية ،الأمر الذي دفعنا إلى اقتراح مناهج مبتكرة أكثر ملائمة للواقع و الخصوصيات المحلية،أطلقا عليها اسم منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة. Auto-analyse par Accompagnement (la méthode3A)

يبد أن سير الأحداث على الصعيدين النظري و العملي أثار في نهاية المطاف جملة من الإشكالات أهمها كيفية التوفيق بين موقفين متعارضين يهيمنان على النتاج الفكري الحالي في حقول المعرفة و الممارسات الإدارية،و المتمثلين في الدعوة إلى تخليص العامل من المهام الموصوفة أو المحددة les tache prescrites (عن طريق إثراء و توسيع المهام Enrichissement et Elargissement des Taches.الإدارة بالأهداف MBO،التطوير التنظيمي Développement Organisationnel.) من جهة ، و متطلبات التحديد الدقيق و التدوين المستثمر للمهام و الإجراءات (في إطار مشاريع إدارة الجودة الشاملة TQM،رسملة المعارف و الكفاءات capitalisation des connaissances des compétences،و إنشاء ذاكرة المؤسسة ، و إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات ...) من جهة أخرى.

يضاف إلى ذلك إشكالية نمذجة أساليب استشراف تطور المهن و الكفاءات على المدين المتوسط والطويل و كيفيات ممارسة اليقظة الوظيفية داخل المؤسسة و خارجها،في سبيل تمكين المؤسسات الجزائرية ،و مؤسسات الدول النامية،من تجاوز وضعيات الاختلال الوظيفي و حيازة القدرة على التحم في أدائها و تطوير كفاءاتها بشكل متواصل.

في هذا السياق و استجابة لهذه المتطلبات و متابعة و استشراف تطور الوظائف و المهن ،على اعتبار أن مثل هذه الدراسات تشكل المرتكز الأساسي لإدارة الموارد البشرية و تطوير الكفاءات المهنية،و الدعامة الجوهرية لرقية أداء المنظمات.

إن اعتماد البعد الوظيفي الذي لطالما همش في الدراسات و الأبحاث التنظيمية ما بعد التايلورية،يشكل إعادة اعتبار الأطروحات و المنطلقات التي تبناها رواد الفكر الإداري وفق تصور جديد يتجاوز الإخفاقات التايلورية ،ومراجعة للمواقف المعادية للمناهج التجريبية ذات التوجهات السلوكية دون إغفال أو نكران الإسهامات الثرية المتعاقبة في حقل المعرفة التنظيمية.

و عليه يقترح هذا الفصل استعراض أهم أسس و مرتكزات الهندسة الوظيفية من خلال تناول المحاور التالية:

- تحولات عالم الشغل و أنظمة العمل
- دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة.

- الهندسة الوظيفية :دلالة المصطلح.
- متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية

أولا) تحولات عالم الشغل و أنظمة العمل .

عالم الشغل و أنظمة العمل هي المجالات الأكثر عرضة و الأشد تأثيرا بالتطورات التكنولوجية و التحولات الديموغرافية الحالية ،فقد أحدث هذان العاملان بالخصوص إضافة إلى العوامل التي أسلفنا الإشارة إليها سابقا،خلال فترة وجيزة من الزمن ، نقلة نوعية كبيرة في تركيبة الأيدي العاملة و هيكلتها الوظيفية .

و بغض النظر عما يثار من تساؤلات حول مصير هذه التغيرات بين المتفائلين بها الذين يرون آفاقا لتثمين العمل و فرصا لتحقيق الرضا و الحياة الكريمة،ومن يتوجسون منها خيفة و يحذرون من آفاقها المظلمة ،بغض النظر عن الانشغالات فان التغيرات المذكورة قد تترتب عنها تحديات جسيمة و انعكاسات بالغة الأهمية،و هو ما أكدته العديد من الدراسات العلمية .

في مستهل كتابه عن العمل في القرن الحادي و العشرين ،استعرض Denis Ettighoffer ملامح هذه التحديات و سبل مواجهتها ،ليخلص إلى نتيجة ذات أهمية بالغة:

" يجب التحذير من الاعتقاد السائد بأن التكنولوجيا تنتشر بوتيرة تطورها الخاص،ذلك أن هذا الانتشار قد يعاق أو يتوقف ،عكس ذلك يسرع بفضل الجسم الاجتماعي الذي يلعب دور المصفاة،حيث يلاحظ أن أداء المؤسسات يرتبط بمدى التوافق بين الإنسان و الآلة...أكثر منه بجودة التكنولوجيات". وهو ما أكده من قبل Antoin Riboud الذي أثبت أن الابتكار السوسيو-تنظيمي يشكل عاملا حاسما أكثر أهمية من إدخال نظم تقنية جديدة ،على اعتبار أن الاستغلال الحدي لهذه النظم يتطلب اكتساب معارف جديدة و سلوكيات جديدة ،به تغيرات جذرية في هيكل المنظمة نفسها " اعتبارات شتى تبرر هذا الانشغال و تؤكد أهميته،أبرزها فيما يتعلق بعالم الشغل و نظم العمل .

- **اتساع القطاع الثالث(الخدماتية) Tertiarisation:**

إن اقتحام التكنولوجيات المتطورة و خاصة التكنولوجيا الرقمية للمسارات الإنتاجية،و الانتشار المذهل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال،أحدثا تغييرات جذرية في أنظمة الإنتاج و تنظيم العمل ،و أدى ذلك إلى التحول باتجاه تغليب الأنشطة الخدماتية و انتشارها بشكل كبير ،و يعبر عن هذا الاتجاه بسم" اتساع القطاع

الثالث(الخدماتية) " Tertiarisation ،و يمكن توضيح أهم تجلياته في تزايد فئة "الياقات البيض Les Cols Blancsو تقلص أعداد العمال التنفيذيين(الياقات الزرق) ،إضافة إلى التغير الكبير لخريطة المهن في الأوساط العمالية،حيث تقلص تعداد العمال الصناعيين les Ouvriers manufacturiers بشكل كبير في العديد من الدول،بينما ازدادت مهن الخدمات :الصحة،التعليم،الترفيه،الثقافة والخدمات الموجهة للأشخاص (المنزلية ،الحراسة..) و المؤسسات (الأمن،الاستشارات،المعلوماتية...).

و يلاحظ في هذا السياق أنه"لامناص من القول بأن الجهود الحثيثة التي تبدل لتوسيع نطاق الخيارات التي ترضي الاحتياجات الخاصة للأفراد أدت إلى التحول نحو القيمة التي تنتج من استغلال الأفكار و المفاهيم. أو من المعلومات بصفة عامة بدل تلك الناتجة عن الاستخدام المباشر للمصادر الطبيعية و العمالة اليدوية

و هو ما يؤكده ريتشارد روزكرانس بقوله"تأتي أكبر زيادة في القيمة المضافة في خدمات أنشطة الأعمال بصفة عامة حاليا،من تصميم و تسويق المنتجات الجديدة ، و بدرجة أقل تواترا من الإنتاج" و يضيف أن الخدمات التي لم تعد في السنوات الأخير تحظى بأهمية كبيرة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي فحسب،بل أنها أصبحت ذات قيمة أعلى من أي عهد سابق ببون شاسع ...أن قيمة المنتجات غير المادية في تزايد بمعدل أسرع من قيمة المنتجات المصنعة،أسرع كثيرا من السلع الأولية التي تنتجها الأرض "

- **ظاهرة تأنيث الأنشطة Féminisation:**

عدد النساء العاملات في تزايد مستمر في شتى مناطق العالم ،و تعرف حاليا كل الأنشطة و القطاعات المهنية غزوا أنثويا غير مسبوق،حتى تلك القطاعات التي ظلت إلى وقت قريب حكرا على الذكور(الجيش،الأمن،الحماية المدنية،....) لم تستثن من ظاهرة التأنيث.

- **تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل:**

نتيجة للتحولات الجذرية التي عصفت بالتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول (كاقتحام المرأة ميدان العمل بشكل مكثف ،هجرة اليد العاملة باتجاه الدول المصنعة،اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل و التكفل بانشغالات الطبقة التشغيلية...) أصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العلمية،القيم المؤثرة و الاهتمامات و الدوافع.

هذه العوامل فرضت على المنظمات منطقا جديدا تتعامل وفقه الموارد البشرية من حيث التوظيف ،التكوين ،التحفيز،..الخ،وأحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمالة،و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقيم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية،أي النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذ) لم عد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات ،و إنما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا و من هنا أضحى التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي .

كما انصب الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في العمل باعتبار أن سلوك العامل(مردوديته ، ولاءه للمنظمة، تفانيه في العمل...) رهبن أحاسيسه و مدى إشباعه لاحتياجاته المرتبطة بحياته المهنية:الأجر العادل،تكافؤ الفرص،الترقية،الاعتراف،التطور و الانجاز).

- **تطور هيكل الشغل و أنظمة العمل:**

أحدثت التكنولوجيا الرقمية تطورات هامة في أنماط و أساليب التصميم الوظيفي و إدارة الموارد البشرية ،ولا تعتبر ذلك من قبيل المبالغة إذا ما وصفنا هذه التطورات بالثروة الوظيفية الشاملة ،نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (الانترنت،الانترانت، الآلات ذات التوجه الرقمي ،الأنشطة المنجزة آليا من تغيرات جوهرية في البنى التنظيمية بوجه عام و في هياكل الشغل و التركيبة البشرية للمنظمات بوجه خاص.

و نظرا لتغلغل الإعلام الآلي و التكنولوجيا الرقمية في كل مجالات النشاط البشري فان المهن جميعها تتعرض اليوم إلى جملة تحديات و مؤثرات تعيد تركيب مضامينها و توجيه مستقبلها بشكل حاسم و عميق،و في هذا السياق أورد ...مثالا بارزا عن هذه التحولات يتعلق بمهنة"الأمانة""السكريتاريا "التي تتعرض مهامها ،كفاءتها و مؤهلات أداءها إلى إعادة هيكلة غير مسبوقة،لم تسلم منها حتى التسمية حيث حل اسم"مساعد(ة)" Assistant (e) محل "سكرتير(ة)" Secrétaire إن الاستعمال المكثف للبرمجيات المندمجة يهدد بشدة مستقبل هذه المهنة،بحيث تشهد فرنسا اختفاء حوالي 40.000 وظيفة سكرتير و عون إداري سنوي.

و في الجزائر أيضا شهد قطاع الوظيفة العمومية اختفاء عدد من الوظائف التقليدية و ظهور أخرى جديدة، و يتجلى هذا التطور بوجه خاص من خلال مقارنة النصوص التنظيمية المتضمنة للقوانين الأساسية خاصة القديمة و الجديدة حيث بلغ عدد الرتب الآيلة للزوال 134رتبة.

- **الثورة الإدارية و المناهج الجديدة للتسيير :**

إن المتتبع لأدبيات علم الإدارة يلاحظ ذلك الكم الهائل من المصطلحات الجديدة التي تغزو هذا الميدان بشكل يقل نظيره في الميادين الأخرى، اذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر: حكمانية المؤسسة Gouvernement d'entreprise، الإدارة بالقيمة management par la valeur ، المنظمة التعلمية organisation apprenante، المنظمة الشبكية organisation en réseau ،إعادة الهندسة الوظيفية (الهندرة) Reengineering، إخراج النشاطاتExternalisation، التمكين Empowerment،و غيرها...،مما يخلق تصورا لدى المهتمين أننا نعيش حالة ثورية و منعرجا هاما سيؤديان لا محالة إلى تحولات جذرية في المنظمات من حيث طبيعتها ،بنائها الهيكلي ،علاقتها و أنظمة تسييرها.

إن منظمة اليوم الواحد لم تعد هي منظمة مطلع القرن الماضي(المنظمة التيلورية –الفرودية) ،إذ عرفت هذه الأخيرة تحولات كثيرة و عميقة أعادت النظر كلية في الحدود التي تفصلها عن المحيط و التي تحدد طبيعتها كتركيبة متميزة و منفصلة،و في بنائها الداخلي و هياكلها التنظيمية من جهة،و أعادت تصميم و تشكيل أنظمة تسييرها ، وأنماط إدارتها من جهة ثانية. برزت على الساحة التنظيمية أنماط جديدة للعمل و تسيير المنظمات و فرضت نفسها تدريجيا، لتحتل اليوم موقعا مهيمنا في الفكر الإداري، الاستراتيجي...و مع أننا نرفض مبدئيا التمسك المتزمت بالنماذج الجاهزة،و الوقوع في مأزق الانبهار اللاواعي بكل وافد جديد ،غير أنه يتعذر علينا عدم الاعتراف بأهمية و فعالية الأساليب الإدارية المبتكرة و التي تخص بالذكر منها: الجودة الشاملةLa Qualité Totale،في الوقت المحددJuste a temps،الهندسة التزامنية Current... Engineering/Ingénierie Concourante ou Simultanéeهذه الابتكارات و غيرها أعطت للإدارة بالمسارات و المشاريع، و للعلاقات الاعتراضية وزنا وقوة كبيرين في النظام، وذلك بهدف منح الزبون جودة عالية في آجال قصيرة و بتكاليف منخفضة.

بمثل هذه المناهج و الأساليب ارتقت العديد من المؤسسات إلى مصاف الامتياز و الريادة العالمية مكاناها من تحقيق نمو و ثراء ،و دفعها حرصها إلى الحفاظ على مكانتها و الاحتفاظ بحصصها في السوق إلى بذل جهود جبارة في سبيل تطوير أساليب عملها و ابتكار مناهج جديدة للتسيير بواسطة التعلم من تجاربها l'Apprentissage و التعلم من الغير Benchmatking.

ثالثا)دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة :

تحت عنوان "الحدود الجديدة للمنظمة "أصدر معهد Vital Rouxصمن سلسة Entreprendre كتابا بتنسيقPatrick Besson يعرض فيه إشكالية"الداخل- الخارج" Dedans- dehors، استهله المنسق بالقول:"بعد أن كانت المنظمة تحدد بجدارتها ضمن واقعا المادي الذي كرسه النظام الآلي الذي هيمن على الفكر التنظيمي منذ ظهور المنظمات المعاصرة ،أحدثت الثورة المعلوماتية الراهنة انقلابا كبيرا في التصورات و خلفت واقعا جديدا يحتضن المنظمات الحالية و يحدد طبيعتها و صورتها أمام الخارج.

بفعل تأثير العوامل و الضغوطات التي أسلفنا الحديث عنها ،إضافة إلى الميل المتناهي للزبائن نحو اقتناء سلع و خدمات أكثر شخصانية Produit Personnalisés،تجد المنظمات نفسها حاليا أمام تحديين كبيرين بتعلق الأول التموقع و ابتكار جديدة للتدخل و التواصل مع الآخرين، أما الثاني فيتعلق بضرورة إعادة رسم حدود المنظمة أي نطاقها الإقليمي المنفصل عن محيطها الوطني و العالمي .

أولا:أمام اكتشاف "المؤسسة – الكتلة" l'entreprise-blocأن كل مركباتها ترتبط تدريجيا بعلاقة مباشرة مع أسواق السلع و الخدمات، بات من الضروري على المؤسسات –لضمان بقائها-إعادة تحديد موقعها من خلال ابتكار أشكال جديدة لتسيير المخاطر ،و أنماط جديدة للاندماج في مجالها الاجتماعي – الاقتصادي ،ورسم حدود جديدة مع المحيط .

ثانيا:و مع اكتشاف منطق المسارات المختلف كليا عن منطق المنظمة الوظيفية،و تحول اتجاه تدفقات البيانات و المهام و المسؤوليات من المسار العمودي (من الرئيس إلى المنفذ)إلى المسار الأفقي (من الزبون إلى الفريق متعدد الصلاحيات الوظيفية) ،ولذلك قان ضمان بقاء المنظمة يتطلب منها إعادة التشكل و ابتكار أشكال جديدة للتنسيق توفق بين الهيكل الشبكي و الهيكل التدرجي،و بين المنطق الوظيفي و منطق المسارات.

إن هذا التصور الثوري يجد أدوات تطبيقه فيما أسماه M.Hammer and J.Champy بإعادة الهندسة التنظيمية Reengineering(يسمى أيضا الهندسة الإدارية و اختصار الهندرة)،التي تفترض عادة تصميم المنظمة انطلاقا من الصفر بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات،و بالتركيز- بدرجة كبيرة- على البعد

الإنساني الذي يشكل نقطة الارتكاز في كل منظمة ،باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل التقاء لمصالح متباينة،و رهانات سياسية و تجاذب ثقافية،مما يحيلها إلى تركيبة معقدة و غير عقلانية.

و نتيجة لذلك أضحى البحث عن المرونة التنظيمية الشغل الشاغل للمنظمات و الأداة الأساسية التي تمكنها من مواجهة الضغوطات البيئية المختلفة ،و قد شهدت المنظمات تراجعا تدرجيا للهياكل الآلية structures mécanistesلصالح أشكال تنظيمية جديدة تولي أهمية كبيرة للمسارات الاعتراضية Processus transversauxالكفيلة بالاستجابة الجيدة للاحتياجات المشخصة للزبائن،و القادرة على مواجهة اللاتأكدات و التعقيدات الداخلية و الخارجية.

و تمخضت هذه الحركية عن ظهور أشكال تنظيمية جديدة أكثر ملائمة لمتطلبات المحيط الخارجي و لاحتياجات المنظمة،نذكر منها: المؤسسة الأفقية L'entreprise Horizontale،المؤسسة الشبكية L'entreprise en Réseau، المؤسسة الافتراضية L'entreprise virtuelle ،المؤسسة المخففة L'entreprise allégée،الفرق المسيرة ذاتيا.les Equipes Auto-managée

و بالرغم من كل هذه التحولات فان الحقيقة التي يمكن إغفالها أو تجاوزها هي أن مناصب العمل(الوظائف أو المهن على المستوى الفردي) تشكل المرتكز الأساس لأي تنظيم و ذلك باعتبارها الخلايا القاعدية للتركيبة التنظيمية،أيا كان نمط التنظيم أو شكل لهيكل المعتمدين تظل الوظيفة (أو منصب العمل بالمنظور التقليدي) هي منطلق العملية التنظيمية و دعامتها الأساسية.

لذلك ينصب المجهود التنظيمي ابتداء على الوظيفة و هو ما نستقرئه من خلال معظم الأبحاث و التجارب التي تناولت دراسة تنظيم العمل من لدن تايلور إلى وقتنا الحالي و من ثم تعتبر دراسة الوظائف ضرورة لا غنى عنها و شرطا لا محيد عنه لتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم الوحدات التنظيمية،و تصميم سياسات و برامج الإدارة البشرية .

تناول المدخل جملة من النقاط لتوضيح مفهوم الهندسة الوظيفية، حيث استعرضنا في مستهله دوافع ومبررات اعتماد هذا النظام من خلال إبراز أهم التحولات التي يتعرض لها عالم الشغل و نظم العمل، اتبعنا ذلك بالحديث عن تطور مفهوم دراسة مناصب العمل في علاقته بالديناميكية التنظيمية الجديدة، لنخلص إلى مفهوم الهندسة الوظيفية و أبعادها الأساسية و أخيرا متطلبات بعث وتكريس هذا النظام في الواقع العملي.

إن الحاجة الملحة إلى ترشيد رأس المال الفكري و الاستغلال الأمثل للقدرات و الكفاءات البشرية في الوقت الراهن تجديد النظم الإدارية وابتكار مناهج و أدوات عمل جديدة تماشيا مع المستجدات الراهنة التي فصلنا الحديث عنها في المحور الأول من هذا الفصل.

وعليه يأتي اقتراح نظام الهندسة الوظيفية في سياق هذه التحولات بغرض توفير آلية متكاملة لدعم وترقيه سياسات وبرامج تسيير الموارد البشرية وتنميه الكفاءات المهنية، إن النظام المقترح يصبو إلى التكفل بالوظائف و الكفاءات باعتبارها اللبنة الأساسية في البناء التنظيمي ونظم الإدارة البشرية والمحاور اللاحقة تتناول بالدراسة و تحليل الأبعاد المختلفة للهندسة الوظيفية ضمن نظام مندمج يكفل تفاعل هذه الأبعاد و تعاضدها في سبيل تحقيق الغاية الجوهرية لهذا النظام و تطوير الكفاءات و ترقية الأداء الوظيفي.

وعليه تقترح هذه المطبوعة استعراض أهم أسس و مرتكزات الهندسة الوظيفية وتعريفها كمحور أول، يليها المحور الثاني مناهج التحليل الوظيفي، ثم المحور الثالث الذي يتطرق إلى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، بينما المحور الرابع يحتوي على تصميم و هيكلة الوظائف (تحديد أعباء العمل الفسيولوجية و النفسية و الذهنية)، فالمحور الخامس يكون على إعداد المدونات المرجعية للمهن و الوظائف و الكفاءات، والمحور السادس يتطرق إلى كل من تقييم و تصنيف و استشراف المهن و الوظائف.

المحور الأول: أسس و مرتكزات الهندسة الوظيفية وتعريفها

تمهيد

بالرغم من أن تصميم الوظيفة هو الأساس في بناء الهيكل التنظيمي في المنظمات إلا أن الوظيفة في هذا الهيكل إنما تمثل دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وهذه الوظيفة لا تقف بمفردها ولا تعمل بمعزل عن الوظائف الأخرى في التنظيم الكلي للمنظمة، هي بما تحمله من واجبات وبما تعطيه لحاملها من صلاحيات وتحمله من مسؤوليات هي محور العلاقات بين أطراف التنظيم المتعددة، وهي البؤرة التي تلتقي فيها كل الجهود والإمكانيات المعنوية والذهنية والمادية، و ومن هنا فان الطريقة التي يتم بها تصميم الوظيفة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها ومؤهلات القائمين بها من العوامل الهامة التي يتوقف عليها تحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن المنظمات اليوم يغلب عليها الضخامة، وحتى لا تحدث ازدواجية في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات بين مديري الإدارات والأقسام التابعة لها فان تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يخضع للدراسة والتحليل العلمي بدلا من التخمين والارتجال، ذلك أن القوى البشرية تعتبر بالنسبة للتنظيم مثل الهيكل العظمي للإنسان، ولا يمكن للمنظمة أن تستقيم ولا يمكن للهيكل التنظيمي أن يتزن طالما أن هناك سوء في تنظيم القوى البشرية وتحليل الوظائف التي يقوم بها كل عضو من أعضاء التنظيم.

نتطرق في هذا المحور إلى أسس و مرتكزات الهندسة الوظيفية وتعريفها على التوالي:

أولا: تحليل العمل

أ– مفهوم تحليل العمل

يقصد بالتحليل الوظيفي (الأعمال) هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

تعددت المفاهيم حول تحليل العمل منها :

- عملية تجميع وتحليل البيانات المتوافرة عن الوظيفة:
- الأنشطة والمهام والسلطات والمسئوليات الخاصة بها – والمعدات والأدوات.
- المستخدمة في أدائها – وظروف العمل وذلك بهدف تحديد مستـوي المهارة.
- والخبرة والمؤهل والمواصفات الشخصية الأخرى اللازم توافرها فيمن يشغلها.

- أن تحليل العمل هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمل للعامل حتى يسهل عليه استخدامها دون جهد كبير، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها.
- الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر العمل وشروطه وخصائصه بأسلوب علمي وخطوات التحليل العلمي.

إن تحليل العمل يعتمد على الدراسة العملية الشاملة والتي تشمل النواحي الفنية والصحية والاقتصادية والسيكولوجية الاجتماعية،فمن الناحية الفنية يهدف تحليل العمل الكشف عن ما يتطلبه العمل من حركات وزمن ومهارات ومعلومات و أدوات ومواد خام، ومن الناحية الصحية فانه يهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية التي يجري فيها العمل والحوادث والأخطار التي يتعرض لها العامل وكذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الأمن الصناعي أما من الناحية الاجتماعية والاقتصادية فان تحليل العمل يفيد في تحديد المركز الاجتماعي للعمل ومستقبله من ناحية الاقتصادية ومجالاته في السوق ومستوى أجور العمال والمرتبات والعلاوات والترقيات، وفي ما يتصل بالناحية السيكولوجية فان تحليل العمل يهدف إلى تعيين القدرات والمهارات والسمات الضرورية للأداء.

إذا تحليل العمل ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها – والمتطلبات الأساسية لشغلها – وان النتائج المباشرة لهذا التحليل تتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة.

ب– مبررات وأسباب تحليل العمل (الوظائف)

تتمثل في :

- عند بدء المنظمة في العمل لأول مرة حيث يكون برنامج التحليل أمرا مطلوبا؛
- عندما يتم إيجاد أو خلق وظائف جديدة ؛
- عندما يحدث تغيير جوهري في الوظيفة كنتيجة لإدخال أساليب أو إجراءات أو تكنولوجيا جديدة

ج– أهداف تحليل العمل:

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.
- علاقات العمل.
- تحديد الأجور والمرتبات.
- تبسيط العمل.
- الترقية والنقل.
- تحديد الاحتياجات من العمالة .
- تحسين طرق الأداء.
- التطوير التنظيمي.
- تقييم أداء العاملين .

د– عناصر تحليل العمل

تتمثل عناصر تحليل العمل في:

المهمة أو الواجب:وهو الجزء من العمل الذي يمكن تحديده من خلال النتائج التي تسعى للوصول إليها من خلاله وكذلك من خلال أهدافه.

العمل أو الوظيفة:وهو مجموعة المهام أو الواجبات المتشابهة والمتماثلة التي يتم جمعها مع بعضها البعض وتخصص لفرد معين يقوم بإنجازها.

المركز الوظيفي:تحتاج بعض الأعمال إلى شخص واحد لإنجازها ، بينما تحتاج أعمال أخرى الى أكثر من شخص يحتل أكثر من موقع لإنجازها.

وصف العمل (الوظيفة):وهو عبارة عن معلومات ممحورة ومكتوبة عن العمل من حيث طبيعته وخصائصه وواجباته ومسؤولياته وظروفه البيئية .

وصف العامل (شاغل الوظيفة):ويتضمن معلومات مكتوبة عن مؤهلات الفرد من حيث قدراته العلمية والفعلية والصحية والذهنية ومهاراته ومعلوماته اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة .

هـ– طرق جمع المعلومات لتحليل الوظيفة

من الطرق التي يستطيع المديرون بها جمع المعلومات عن الوظائف لغرض تحليل الوظائف:

1– المقابلة الشخصية:

يعد أسلوب المقابلة الشخصية من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في جمع البيانات المتعلقة بالتحليل، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الوظيفة من واجبات، مسؤوليات وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغل الوظيفة. وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات:

- المقابلة الفردية: التي تتم مع كل فرد شاغل للوظيفة على حدة.

–المقابلة الجماعية: والتي تتم مع مجموعات من الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة.

- المقابلة مع المشرفين والرؤساء المباشرين: الذين يتوافر لديهم معلومات كاملة حول الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيهم.

مزايا المقابلة الشخصية : يتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا نذكر منها:

- يتيح للعامل فرصة لتسجيل وإظهار مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يصعب ملاحظتها، كالاتصالات غير الرسمية التي تحدث دون أن تظهر في الهياكل التنظيمية.
- تسمح هذه الطريقة كذلك لشاغلي الوظيفة بالتعبير عن ارائهم بحرية واظهار المشكلات التي تواجه الموظف ويصعب كتابتها ولا تلاحظها الإدارة ولكن يسهل التحدث عنها.
- يتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة في تجميع ما يلزم من معلومات لتحليل الوظائف.

عيوب المقابلة الشخصية: يعاب على هذا الأسلوب الغش والتزوير في تقديم المعلومة وذلك نتيجة:

- سوء فهم الفرد للأسئلة أو الواجبات والمسؤوليات.
- الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات التي يؤديها شاغل الوظيفة بهدف الحصول على أعلى أجر، لأن تحليل العمل غالبا ما يكون مقرونا بإعادة هيكل الأجور والحوافز، غير أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحري الدقيق إلا أن العملية تستغرق وقتا طويلا.

2– قوائم الاستقصاء (الاستبانة)

الاستقصاء من أكثر الأساليب شيوعا في جمع البيانات عن الوظيفة لغرض تحليل وتصميم الوظائف. ويتمثل الأمر في هذه الطريقة في إعداد مسبق لنموذج استقصاء يضم عددا من الأسئلة تصف واجبات

ومسؤوليات شاغل الوظيفة. ويتم إعداد قائمة الأسئلة التي ترتبط بأداء الأفراد لأعمالهم المختلفة وتتم الإجابة على الأسئلة وبعدها يصار إلى تحليلها ودراستها على مستوى المنظمة ككل.

مزايا قوائم الاستقصاء: تتميز هذه الطريقة بعدة مزايا نذكر منها:

- تعتبر من أسرع وأكفأ الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين؛
- قليلة التكلفة؛
- تصلح لأغراض أخرى كثيرة مثل تحليل العمل، التوظيف، الاختبارات السيكولوجية.

عيوب قوائم الاستقصاء: تستغرق عملية إعداد القائمة واختبارها وقتا طويلا.

3– طريقة الملاحظة المباشرة للعاملين

تعتبر الملاحظة المباشرة من أحسن الوسائل المستعملة في جمع بيانات التحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من أنشطة بدنية والتي تتكرر بصفة دائمة وبالتالي يمكن لاحظتها وتسجيلها مثل وظائف عمال الإنتاج والتجميع وموظفي الحسابات، في حين تعد غير ملائمة للوظائف التي تضم أنشطة ذهنية وعرضية لا تتكرر والتي يصعب ملاحظتها وبالتالي قياسها مثل وظائف المحاماة، التصميم.

مزايا طريقة الملاحظة:

- توفير بيانات فورية عن الوظيفة والقائم بها؛
- البيانات تتمتع بمصداقية عالية.

عيوب طريقة الملاحظة:

- غير صالحة لجميع الوظائف فقط تلك التي تتطلب جهدا بدنيا فحسب؛
- أثناء الملاحظة قد يعدل الموظف من سلوكه لأنه يعلم أنه ملاحظ.

4– طريقة السجلات الرسمية

يعد هذا الأسلوب مدخلا آخر لتجميع البيانات اللازمة لتحليل العمل والذي بمقتضاه يعطي لشاغل الوظيفة سجل يدون فيه يوميا ما يقوم به من أنشطة، مع مراعاة التسلسل الزمني للقيام بالمهمة والوقت المستغرق فيها ما يقوم به من أنشطة.

مزايا طريقة السجلات:

- يوفر هذا الأسلوب صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة خاصة إذا دعم بأجراء مقابلة بين العامل والمشرف عليه.

عيوب طريقة السجلات:

- قد يبالغ شاغل الوظيفة في بعض الأنشطة التي يرغب في إظهارها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء الأنشطة التي يرغب في إخفائها.

ثانيا :مفهوم توصيف الوظيفة وأهميتها وأهدافها

أ– المفهوم: لهذا المفهوم العديد من التعريفات منها:

– هو ملخص لملامح الأساسية للوظيفة.

– توصيف الوظيفة هو بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب.

– يشير توصيف الوظيفة إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة قصيرة عن الواجبات وعبارات تفصيلية عن الواجبات مع وصف كل واجب في فقرة منمحورة مع بيان النسبة المئوية للزمن الذي يستغرقه الموظف في أداء كل واجب.

ب– الأهمية والأهداف: تكمن أهمية وأهداف توصيف الوظيفة في:

– يساعد على تخطيط الموارد البشرية، و يقلل من كمية تضارب الوجبات والمهام بين المناطق بلا داعي مما يزيد من فعالية العمل الجماعي؛

– يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف اصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمه الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة؛

– تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور؛

– يزيد من يسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف؛

– يمهد الطريق للاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشان نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي بالتالي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل؛

– ييسر على المرشحين عمليه فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد؛

– إن مقارنة البيانات الموجودة في توصيف العمل بما يتم فعلا القيام به قد يبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ويمكن الاستغناء عنها وبالتالي يتم تبسيط العمل؛

– تتم قرارات الترقية والنقل استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، وهذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.

ثالثا: تحولات عالم الشغل و أنظمة العمل .

عالم الشغل و أنظمة العمل هي المجالات الأكثر عرضة و الأشد تأثيرا بالتطورات التكنولوجية و التحولات الديموغرافية الحالية، فقد أحدث هذان العاملان خلال فترة وجيزة من الزمن ، نقلة نوعية كبيرة في تركيبة الأيدي العاملة و هيكلتها الوظيفية، و بغض النظر عما يثار من تساؤلات حول مصير هذه التغيرات بين المتفائلين بها الذين يرون آفاقا لتثمين العمل و فرصا لتحقيق الرضا و الحياة الكريمة، ومن يتوجسون منها خيفة و يحذرون من آفاقها المظلمة، بغض النظر عن الانشغالات فان التغيرات المذكورة قد تترتب عنها تحديات جسيمة و انعكاسات بالغة الأهمية، وهو ما أكدته العديد من الدراسات العلمية .

أ- اتساع القطاع الثالث(الخدماتية) Tertiarisation:

إن اقتحام التكنولوجيات المتطورة وخاصة التكنولوجيا الرقمية للمسارات الإنتاجية، والانتشار المذهل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، أحدثا تغييرات جذرية في أنظمة الإنتاج و تنظيم العمل، و أدى ذلك إلى التحول باتجاه تغليب الأنشطة الخدماتية و انتشارها بشكل كبير، و يعبر عن هذا الاتجاه بسم" اتساع القطاع الثالث(والخدماتية) " ، و يمكن توضيح أهم تجلياته في تزايد فئة "الياقات البيض و تقلص أعداد العمال التنفيذيين(الياقات الزرق) ،إضافة إلى التغير الكبير لخريطة المهن في الأوساط العمالية،حيث تقلص تعداد العمال الصناعيين بشكل كبير في العديد من الدول،بينما ازدادت مهن الخدمات :الصحة،التعليم،الترفيه، الثقافة و الخدمات الموجهة للأشخاص(المنزلية،الحراسة..) و المؤسسات (الأمن،الاستشارات،المعلوماتية...).

و يلاحظ في هذا السياق أنه لامناص من القول بأن الجهود الحثيثة التي تبدل لتوسيع نطاق الخيارات التي ترضي الاحتياجات الخاصة للأفراد أدت إلى التحول نحو القيمة التي تنتج من استغلال الأفكار و المفاهيم أو من المعلومات بصفة عامة بدل تلك الناتجة عن الاستخدام المباشر للمصادر الطبيعية و العمالة اليدوية .

ب– تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل:

نتيجة للتحولات الجذرية التي عصفت بالتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول (كاقتحام المرأة ميدان العمل بشكل مكثف ،هجرة اليد العاملة باتجاه الدول المصنعة،اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل و التكفل بانشغالات الطبقة التشغيلية...) أصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العلمية،القيم المؤثرة و الاهتمامات و الدوافع، هذه العوامل فرضت على المنظمات منطقا جديدا تتعامل وفقه الموارد البشرية من حيث التوظيف ،التكوين ،التحفيز،..الخ،وأحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمالة،و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقيم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية،أي النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذ) لم عد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات ،و إنما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا و من هنا أضحى التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي .

كما انصب الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في العمل باعتبار أن سلوك العامل(مردود يته ،ولاءه للمنظمة، تفانيه في العمل...) رهبن أحاسيسه و مدى إشباعه لاحتياجاته المرتبطة بحياته المهنية:الأجر العادل،تكافؤ الفرص،الترقية،الاعتراف،التطور و الانجاز...).

ج– تطور هيكل الشغل و أنظمة العمل:

أحدثت التكنولوجيا الرقمية تطورات هامة في أنماط و أساليب التصميم الوظيفي و إدارة الموارد البشرية، ولا تعتبر ذلك من قبيل المبالغة إذا ما وصفنا هذه التطورات بالثروة الوظيفية الشاملة، نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (الانترنت،الانترانت، الآلات ذات التوجه الرقمي ،الأنشطة المنجزة آليا) من تغيرات جوهرية في البنى التنظيمية بوجه عام و في هياكل الشغل و التركيبة البشرية للمنظمات بوجه خاص، ونظرا لتغلغل الإعلام الآلي و التكنولوجيا الرقمية في كل مجالات النشاط البشري فان المهن جميعها تتعرض اليوم إلى جملة تحديات و مؤثرات تعيد تركيب مضامينها و توجيه مستقبلها بشكل حاسم

و عميق، و في هذا السياق أورد ...مثالا بارزا عن هذه التحولات يتعلق بمهنة"الأمانة""السكريتاريا "التي تتعرض مهامها ،كفاءتها و مؤهلات أداءها إلى إعادة هيكلة غير مسبوقة،لم تسلم منها حتى التسمية حيث حل اسم"مساعد(ة)" Assistant (e) محل "سكرتير(ة)" Secrétaire.

د– الثورة الإدارية و المناهج الجديدة للتسيير :

إن المتتبع لأدبيات علم الإدارة يلاحظ ذلك الكم الهائل من المصطلحات الجديدة التي تغزو هذا الميدان بشكل يقل نظيره في الميادين الأخرى، اذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر: حوكمة المؤسسة Gouvernement d'entreprise، الإدارة بالقيمة management par la valeur ، المنظمة التعلمية organisation apprenante، المنظمة الشبكية organisation en réseau ،إعادة الهندسة الوظيفية (الهندرة) Reengineering، إخراج النشاطاتExternalisation، التمكين Empowerment،و غيرها...،مما يخلق تصورا لدى المهتمين أننا نعيش حالة ثورية و منعرجا هاما سيؤديان لا محالة إلى تحولات جذرية في المنظمات من حيث طبيعتها ،بنائها الهيكلي ،علاقتها و أنظمة تسييرها.

إن منظمة اليوم الواحد لم تعد هي منظمة مطلع القرن الماضي(المنظمة التايلورية–الفرودية) ،إذ عرفت هذه الأخيرة تحولات كثيرة و عميقة أعادت النظر كلية في الحدود التي تمحورها عن المحيط و التي تحدد طبيعتها كتركيبة متميزة و منمحورة، و في بنائها الداخلي و هياكلها التنظيمية من جهة، و أعادت تصميم و تشكيل أنظمة تسييرها، وأنماط إدارتها من جهة ثانية، وبرزت على الساحة التنظيمية أنماط جديدة للعمل و تسيير المنظمات و فرضت نفسها تدريجيا، لتحتل اليوم موقعا مهيمنا في الفكر الإداري،الاستراتيجي...ويقول الاستاذ الدكتور ثابتي الحبيب وآخرون مع أنفي كتابه مدخل إلى الهندسة الوظيفية " نرفض مبدئيا التمسك المتزمت بالنماذج الجاهزة، و الوقوع في مأزق الانبهار اللاواعي بكل وافد جديد ،غير أنه يتعذر علينا عدم الاعتراف بأهمية و فعالية الأساليب الإدارية المبتكرة و التي تخص بالذكر منها:الجودة الشاملة ،في الوقت المحدد،الهندسة التزامنية، هذه الابتكارات و غيرها أعطت للإدارة بالمسارات و المشاريع، و للعلاقات الاعتراضية وزنا وقوة كبيرين في النظام، وذلك بهدف منح الزبون جودة عالية في آجال قصيرة و بتكاليف منخفضة، بمثل هذه المناهج و الأساليب ارتقت العديد من المؤسسات إلى مصاف الامتياز و الريادة العالمية مكاناها من تحقيق نمو

و ثراء، و دفعها حرصها إلى الحفاظ على مكانتها و الاحتفاظ بحصصها في السوق إلى بذل جهود جبارة في سبيل تطوير أساليب عملها، و ابتكار مناهج جديدة للتسيير بواسطة التعلم من تجاربها و التعلم من الغير".

رابعا: دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة :

لقد جاء في كتاب أ.د ثابتي الحبيب وآخرونب أنه" تحت عنوان "الحدود الجديدة للمنظمة "أصدر معهد Vital Rouxضمن سلسة Entreprendre كتابا بتنسيقPatrick Besson يعرض فيه إشكالية"الداخل- الخارج" Dedans- dehors ، استهله المنسق بالقول:"بعد أن كانت المنظمة تحدد بجدارتها ضمن واقعا المادي الذي كرسه النظام الآلي الذي هيمن على الفكر التنظيمي منذ ظهور المنظمات المعاصرة ،أحدثت الثورة المعلوماتية الراهنة انقلابا كبيرا في التصورات و خلفت واقعا جديدا يحتضن المنظمات الحالية و يحدد طبيعتها و صورتها أمام الخارج

بفعل تأثير العوامل و الضغوطات التي أسلفنا الحديث عنها ،إضافة إلى الميل المتناهي للزبائن نحو اقتناء سلع و خدمات أكثر شخصانية، تجد المنظمات نفسها حاليا أمام تحديين كبيرين بتعلق الأول التموقع و ابتكار جديدة للتدخل و التواصل مع الآخرين، أما الثاني فيتعلق بضرورة إعادة رسم حدود المنظمة أي نطاقها الإقليمي المنمحور عن محيطها الوطني و العالمي.

أ- أمام اكتشاف "المؤسسة – الكتلة"

l'entreprise-bloc أن كل مركباتها ترتبط تدريجيا بعلاقة مباشرة مع أسواق السلع و الخدمات، بات من الضروري على المؤسسات لضمان بقائها إعادة تحديد موقعها من خلال ابتكار أشكال جديدة لتسيير المخاطر ،و أنماط جديدة للاندماج في مجالها الاجتماعي – الاقتصادي ،ورسم حدود جديدة مع المحيط .

ب- اكتشاف منطق المسارات المختلف كليا عن منطق المنظمة الوظيفية،و تحول اتجاه تدفقات البيانات و المهام و المسؤوليات من المسار العمودي (من الرئيس إلى المنفذ)إلى المسار الأفقي (من الزبون إلى الفريق متعدد الصلاحيات الوظيفية) ،ولذلك قان ضمان بقاء المنظمة يتطلب منها إعادة التشكل و ابتكار أشكال جديدة للتنسيق توفق بين الهيكل الشبكي و الهيكل التدرجي،و بين المنطق الوظيفي و منطق المسارات.

إن هذا التصور الثوري يجد أدوات تطبيقه فيما أسماه M.Hammer and J.Champy بإعادة الهندسة التنظيمية Reengineering(يسمى أيضا الهندسة الإدارية و اختصار الهندرة)،التي تفترض عادة

تصميم المنظمة انطلاقا من الصفر بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات،و بالتركيز– بدرجة كبيرة– على البعد الإنساني الذي يشكل نقطة الارتكاز في كل منظمة ،باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل التقاء لمصالح متباينة،و رهانات سياسية و تجاذب ثقافية،مما يحيلها إلى تركيبة معقدة و غير عقلانية.

و نتيجة لذلك أضحى البحث عن المرونة التنظيمية الشغل الشاغل للمنظمات و الأداة الأساسية التي تمكنها من مواجهة الضغوطات البيئية المختلفة ،و قد شهدت المنظمات تراجعا تدرجيا للهياكل الآلية structures mécanistesلصالح أشكال تنظيمية جديدة تولي أهمية كبيرة للمسارات الاعتراضية Processus transversauxالكفيلة بالاستجابة الجيدة للاحتياجات المشخصة للزبائن،و القادرة على مواجهة اللاتأكدات و التعقيدات الداخلية و الخارجية.

و تمخضت هذه الحركية عن ظهور أشكال تنظيمية جديدة أكثر ملائمة لمتطلبات المحيط الخارجي و لاحتياجات المنظمة،نذكر منها: المؤسسة الأفقية L'entreprise Horizontale،المؤسسة الشبكية L'entreprise en Réseau، المؤسسة الافتراضية L'entreprise virtuelle ،المؤسسة المخففة L'entreprise allégée،الفرق المسيرة ذاتيا.les Equipes Auto-managée

و بالرغم من كل هذه التحولات فان الحقيقة التي يمكن إغفالها أو تجاوزها هي أن مناصب العمل(الوظائف أو المهن على المستوى الفردي) تشكل المرتكز الأساس لأي تنظيم، و ذلك باعتبارها الخلايا القاعدية للتركيبة التنظيمية،أيا كان نمط التنظيم أو شكل لهيكل المعتمدين تظل الوظيفة (أو منصب العمل بالمنظور التقليدي) هي منطلق العملية التنظيمية و دعامتها الأساسية.

لذلك ينصب المجهود التنظيمي ابتداء على الوظيفة و هو ما نستقرئه من خلال معظم الأبحاث و التجارب التي تناولت دراسة تنظيم العمل من لدن تايلور إلى وقتنا الحالي، و من ثم تعتبر دراسة الوظائف ضرورة لا غنى عنها، و شرطا لا محيد عنه لتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم الوحدات التنظيمية،و تصميم سياسات و برامج الإدارة البشرية ".

1– مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية :

لاحظ J.P.Proudhon إن"تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف وتحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع، كما هو الشأن في علم النبات وعلم الحيوان، بالنسبة Jussieu & Cuvierحيث يتم تحديد الفصائل الطبيعية للنباتات والحيوانات".

يتجلى الارتباط الوثيق بين الهيكلة التنظيمية ودراسة مناصب العمل في كون احدهما لا يتحقق إلا بفضل الثاني، لان الهيكل التنظيمية كما يعرفها ....هي هندسه داخليه للمنظمة وللعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي إذن مجموعه تشكيلات تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبه نشاطاتها و من ثم يتسنى لها توجيه سلوك أعضائها، و المناصب هي اللبنات الأساسية لهذا التشكيل والمحتضن القاعدي لنشاطات المنظمة .

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المرتكزات الأساسية للتنظيم تتمثل خصوصا في تقسيم العمل إلى وحدات أولية ثم تركيب هذه الوحدات في ترتيب معين بغيه ضمان التنسيق والتفاعل بين مختلف الأجزاء التنظيمية وتوجيهها صوب تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة، هذا التقسيم والتجميع كيفما كانت طرقه ومناهجه و أيا كانت نوعيه التركيبة، المتحصل عليها جراء ذلك هو في حد ذاته نتاج لعمليه تحليل العمل و تصنيف المناصب، والحديث عن الديناميكية (أو الحركية) التنظيمية مفاده أن عمليات الهيكلة و إعادة الهيكلة هي مسارات متواصلة في المنظمات نظرا لما يعترضها من ضغوطات بيئيه مختلفة تفرض عليها التكيف المستمر مع المتطلبات المحيط و مواكبه مستجداته، سواء تمثلت هذه التغيرات في أنماط عمل جديدة أو تحديث للمسارات الإنتاجية أو إدخال لتكنولوجيات جديدة أو غيرها، ويمكن حصر المحددات الأساسية لتصميم الهياكل لتنظيميه في العناصر التالية:

- ✓ مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة؛
- ✓ تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية؛
- ✓ مجموع قنوات إرسال واستقبال المعلومات ومرتكزات السلطة الرسمية في المنظمة.

وعليه فإننا نلمس مكانه وأهمية دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية من خلال ما تحققه من:

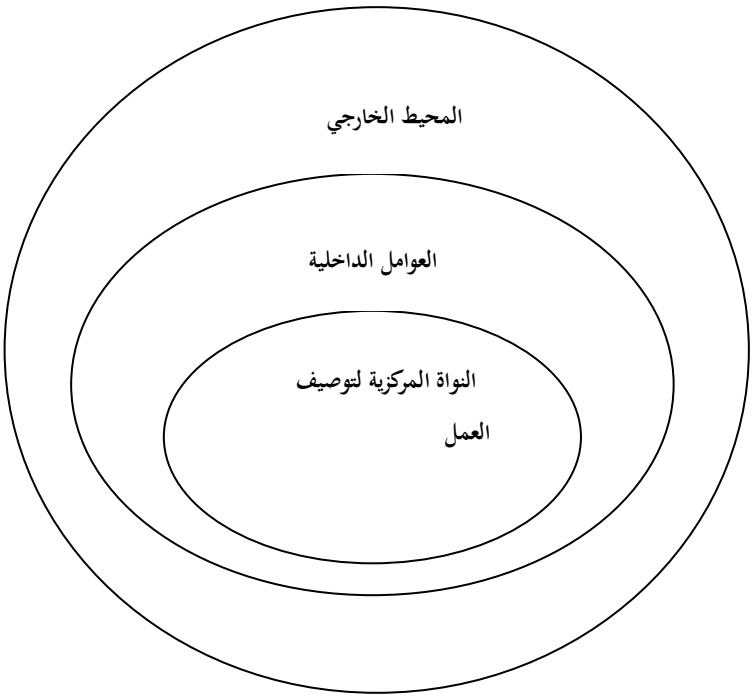
- ✓ تحديد رسمي لمكانه كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى انجازها؛
- ✓ تحديد مستواه التدريجي؛
- ✓ تحديد علاقته بالأعضاء الآخرين.

نستنتج مما سبق أن الديناميكية التنظيمية هي عبارة عن تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة(مناصب العمل أو الوظائف) والمحيط الداخلي والخارجي، ويشمل هذا التفاعل البعدين الأساسيين الذين يتوقف عليها وجود المنظمة و بقائها ونموها ألا وهما البعد البشري والبعد الهيكلي، ويوجد بين هذين البعدين تداخل وارتباط وثيقين تبرز أهم تجلياتهما فيما يتضمن تصميم العمل من أصناف تنظيميه تهتم بتهيئه ظروف

العمل وترقيه أداء العامل بواسطة إدخال تعديلات على منصب العمل نفسه: فدوران العمل، مثلا يسمح للعامل بالانتقال بين عدة مناصب وتنويع مجالات تدخله، ،أما تبسيط العمل فمؤداه هو تقليص درجه الصعوبات والتعقيبات التي تتسم بها المهام التي يؤديها كل فرد، و كذلك الشأن بالنسبة لإثراء المهام الذي يؤدي إلى توسيع مجال المسؤولية لكل عامل بالسماح له بالمشاركة في مهام التخطيط أو التصميم أو اتخاذ القرارات، وتوسيع المهام أخيرا مفاده زيادة وتنويع المهام التي يؤديها الشخص في منصب عمل واحد.

يؤكد Hellriegel,slocum &Woodman ما أسلفناه بقولهم :" كل توصيف أو إعادة توصيف لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في ذات الوقت حاجات و أهداف المستخدمين، و كذا حاجات و أهداف المنظمة، ويرون ذلك بإيراد إسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم1: المؤثرات الداخلية والخارجية لتوصيف العمل.



جدول رقم1: إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
– الهيكل التنظيمي. – ثقافة المؤسسة. – التكنولوجيا. – الظروف المادية للعمل. – النفايات. – النظم المتعلقة بالمستخدمين. – أنماط القيادة والإدارة. – الفوارق الفردية بين المستخدمين. – ضوابط الجماعة. – مكافآت، أجور وأرباح.	–التنظيم العلمي للعمل : علم رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات وال، وقت والواجهات إنسان– آلة. – النظام السوسيوتقني:تحميل الجماعة مسؤولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية والتقنية للمنصب. –دوران المناصب: تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفه التنوع. –توسيع المنصب: إضافة مهام جديدة للمنصب من اجل إدخال التنوع. –إثراء المنصب : إعطاء معنى وأهميه وخاصية محفزة للمناصب .

Source : Hellriegel ,Slocum & woodman, management des organisations, p,363.

2– تطور مفهوم دراسة مناصب العمل:

عرف مفهوم دراسة مناصب العمل والياته تطور كبير بفعل التحولات التنظيمية المتلاحقة، حيث كان للعوامل التي أسلفنا الحديث عنها تأثيرات بليغة على أشكال التنظيم و أنماط العمل: بروز أشكال تنظيميه جديدة وأساليب عمل غير نمطيه، ساهمت بالتالي في تكريس ديناميكيه مهنيه جديدة تعتمد أساسا على منطق الإدارة بالكفاءات.

استلزم هذا المنطق إعادة النظر في الكثير من المفاهيم والآليات المتعلقة بتنظيم العمل، مما أدى إلى ابتكار مناهج وأدوات جديدة لتحليل وتوصيف وتصنيف الوظائف والكفاءات، وعليه نخصص هذه الفقرة لإجراء مقارنه وجيزة بين المفهومين التقليدي والحديث لدراسة مناصب العمل.

2-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

تعرف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور"كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف وتحديد سمات المهمة مهمة أو مجموعه المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي ، فهم النشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني".

ويميز Mucchielli بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

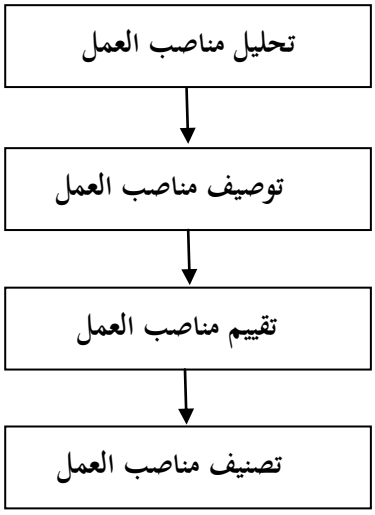
- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل(المادية مثل الإنارة، الضجيج....، الفيزيولوجية مثل الإرهاق ، المدة الزمنية....، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب والاجتماعية مثل تقييم المنصب بغيه تحديد مستوى الأجر).

- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب انجازه في المنصب

ويقوم التميز بين دراسة منصب العمل وتحليل منصب العمل في نظر Mucchielli وغيرهم من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم بظروف العمل(المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية ...) بوجه عام ، بينما يهتم تحليل بالعمل نفسه وبنشاطات العامل في منصب عمله، ومن فما يمكن القول أن بين المفهومين عموم وخصوص، بمعنى أن التحليل يندرج في نطاق الدراسة.

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعه من العمليات المتتابعة والتي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم 2: المراحل الأساسية لدراسة مناصب العمل



أ– تحليل مناصب العمل

يقصد بتحليل مناصب العمل أو الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح واجباتها ومسؤوليتها، تقدير درجه المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، يقصد التوصل إلى توصيف كامل لها

وفي وثيقة ورشه العمل الخاصة بتصنيف وتوصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الأوروبي للاتصالات– المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل1998) :تحليل الوظائف هو:"تجميع المنظمة للبيانات الأساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية والمتطلبات الوظيفة العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح.

تعرف عملية التحليل الوظيفي على أنها عملية جمع وتحليل وتصنيف وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغية التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها من خلال عدة أساليب كالدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

1– عناصر التحليل الوظيفي

- الوصف الوظيفي للوظيفة نفسها ويشمل عنوان وموقع الوظيفة ،العلاقات الوظيفية مع الوظائف الأخرى وارتباطها الإداري، التسهيلات المستخدمة لإنجاز مهامها وأعمالها، العوامل البيئية بيئة العمل وبيئة المحيط الخارجي وعادة يكون الوصف الوظيفي مكتوب بشكل يبن متطلبات هذه الوظيفة .
- التحديد الوظيفي أو التوصيف الوظيفي وهو وصف مكتوب يتعلق بمن سيشغل هذه الوظيفة. مؤهلاته مستوى المعرفة بالوظيفة وخبراته والتدريب اللازم والقدرات الشخصية والقدرة على اتخاذ القرار.

ويعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس ونقطة الإنطلاق نحو التخطيط إلى كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية فهو الأساس لترجمة هذه الأنشطة إلى نتائج ملموسة وسوف نبرهن صحة هذه العبارة (التحليل الوظيفي حجر الأساس لكافة انشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية) وسيتم مناقشة ذلك من خلال المداخل التالية:

مدخل التعريف الوظيفي: إن عملية تعريف الموظف بوظيفته وما يسند اليه من مهام وواجبات أمر في غاية الأهمية فكيف لإدارة الموارد البشرية أن تعرف متطلبات الوظيفة ومن سيشغلها إن لم يكن هناك تحليل وظيفي؟

- **مدخل إعادة التصميم الوظيفي**: نظراً لظهور مستجدات على ساحة العمل مثل التغيرات البيئة والتكنولوجية مما يعني ضرورة إعادة التصميم ووصف وظيفة ليتفق وفق تلك التغيرات وهذا لا يتم إذا لم يكن هناك تحليل وظيفي في الأصل.
- **مدخل الاستقطاب**: وهو عملية جذب العمالة المطلوبة من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ومتطلبات شاغر الوظيفة والتحليل هو من يحدد لعملية الإستطاب هذه المواصفات وتوصيف الوظيفة ومن سيشغلها.
- **مدخل الإختيار والتعيين**: إن عملية التحليل أوظيفي تفيد عملية الإختيار والتعيين في انتقاء أفضل الكفاءات تأهيلاً لإشغال الوظائف المطلوبة من خلال ما توفره من معلومات حول هذه الوظيفة وحول مؤهلات من سيشغلها.
- **مدخل التأهيل**: (للموظف الجديد) كيف سيتم تعريف الموظفين الجدد إن لم يكن هناك تحليل واضح للوظائف وفهم واجيات ومسوؤليات ومتطلبات ومؤهلات الوظيفة والمتطلبات اللازم توفرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة.
- **مدخل التدريب**: على ماذا ستتم عملية التدريب اذا لم تكن متطلبات انجاز الوظيفة واضحة وكيف ندرب شخص لايوجد ما يشير لأي علاقة بينه وبين تلك الوظيفة؟ من هنا نبرهن على أن اهداف التدريب تعتمد على التحليل الوظيفي لتحديد مواطن الضعف والقوة في كل وظيفة والتدريب وُجد للوفاء بمتطلبات الوظيفة وهذا منصوص عليه في التحليل الوظيفي أصلاً لأن التدريب يهدف إلى تعديل السلوك البشري نحو الأداء الأفضل بما يتوافق مع معاييرمسؤوليات وواجبات الوظيفة.
- **تقييم الأداء**: لاشك أن عملية التحليل الوظيفي تشكل مرجعية أساسية لعملية التقييم فإذا ما خرج الإنجاز أو انحرف عن مساره فان الحكم والحد الفاصل هو التحليل الوظيفي فهو من يحدد فيما إذا كان هناك انحراف أو أن الأمور تسير وفق عملية التحليل المخطط .

- **الإستشارات المهنية**: التي يكون نتاجها أو مخرجات من جراء عملية التحليل الوظيفي فمن خلال التحليل الوظيفي يتم التوصل إلى هذه العناصر الإستشارية بما لديها من خبرات تجعلهم مؤهلين للعمل كمستشارين وهذا يشكل حافزاً ودافعية لدى العاملين لأداء وظائفهم.
- **الأمان والسلامة العمالية**: فالتحليل الوظيفي يركز على كيفية الأداء والظروف المحيطة بالعمل والمخاطر وسبل تجنبها فالتحليل الوظيفي هو من يحدد الأخطار وفق طبيعة العمل والوظيفة وبالتالي يسهل التعامل مع هذا المخاطر والسيطرة عليها وبذلك نحقق الأمن والسلامة للعاملين.
- **التعويض**: إن طبيعة وماهية العاملين من منطلق الفطرة البشرية يسعون لتحقيق مكاسب مادية واجتماعية ازاء تنفيذهم للأعمال المطلوبة منهم فالتحليل هو الخطوة الأولي التي تربط الأداء بالتعويض المناسب مراعياً أهمية ومستوى وخطورة وواجبات ومسؤليات الوظيفة فإذا ما تم التحليل الوظيفي تسهل عملية وضع الأجر المناسب والتعويض المناسب.
- **التطوير الوظيفي (التنظيم الإداري)**: يوفر التحليل الوظيفي معلومات مهمة عن مكونات الوظيفة، وتؤخذ بعين الإعتبار عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف، أو تغيير تركيبة الإدارات بغرض تطوير الأداء.

من خلال المداخل السابقة اتضح جلياً أن عملية التحليل الوظيفي تحتل موقعا مركزيا فهي عملية تتقاطع مع كافة أنشطة ومهام العملية الادارية للموارد البشرية وعلى مختلف مستوياتها فهي تحدد طبيعة الوظيفة ومتطلبات وآليات انجازها والتسهيلات المطلوبا ومن هو الشخص الأجدر بأداء هذه الوظيفة أو النشاط وفق معايير تتعلق بسلوك الفرد ومستواه المعرفي وخبراته وحالاته الصحية وحتى سماته الشخصية مضافاً إلى ذلك المهارات المطلوب توفرها بمن سيشغل هذا الموقع أو يؤدي هذا العمل وهذه المهارات يجب أن تنسجم مع المستوى الوظيفي المحكوم بمستوى اداري معين فكلما ارتفع المستوى الإداري لشاغل الوظيفة كلما اتسم الوصف الوظفي بالإهتمام والتركيز على العموميات والأطر العامة للوظيفة وكلما هبطنا نحو قاعدة الهرم الإداري كلما اتسم الوصف الوظيفي بالتفاصيل ودقائق الأمو أكثر .... وعليه فإن عمليلة التحليل هي حجر الأساس لكافة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية.

المشاكل التي تواجه التحليل الوظيفي:

لكن عملية التحليل الوظيفة تعترض سبيلها عدة مشاكل تجعلها غير قادرة على أداء دورها بكفاءة وفعالية نوجزها بما يلي:

- عدم وجود دعم من الإدارة العليا اللا مبلاة.
- الإقتصار على استخدام أداه واحدة في التحليل.
- عدم وجود خبرة لدى المحلل بالوظيفة .
- افتقار شاغل الوظيفي إلى التدريب الكافي.
- عدم إحاطة الخاضعين للتحليل باخذ المعلومات المفيدة خلال المنافسة ودخول الاهداف الشخصية بذلك.
- احياناً تبني المعلومات على اداء انشطة غير صحيح وبالتالي نتائج غير صحيحة.

ب) توصف مناصب العمل:

تميز الأدبيات الانجلوسكسونية بين عبارتي Job Description و Job Specificatio تخصص كل منهما للتعبير عن دلاله خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى(لاسيما اللغة الفرنسية) قد احدث شيء من الارتباك، أضحت بسببه هذه المفاهيم غير منضبطة وسببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين أو الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقوف مليا عند هذه المصطلحات بغيه استجلاء دلالاتها وتوضيح معانيها.

يعرف H.T.Graham توصيف المنصب Job Description بقوله:" هو بيان شامل للأهداف والواجبات و المرتبطة بعمل معين"

بينما يعرف تأهيل المنصب Job Specification بقوله: "هو بيان ممحور عن النشاطات الجسدية والعقلية المندرجة في مل عمل ما و الظروف المادية والاجتماعية ن لهذا العمل ويعبر عن التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله والعوامل التي تمكنه من أداء العمل.

أما Mucchielli فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل La qualification du poste على قوله: هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معين.

بينما نجد عدد من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد أهدافها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، وعليه فان توصيف العمل هو نتيجة لعمليه التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرفه محررو وثيقة" تصنيف وتوصيف الوظائف" للاتحاد الدولي للاتصالات: هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة".

ج) تقييم مناصب العمل:

أوردت وثيقة الدولي للاتصالات عدد من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل(الوظائف) Job Evaluationنختزئ منها تعريفين :

–" هو عمليه تحليل وتقدير مناصب العمل للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن.

–" وضع نظام مرتبي عادل للمناصب(الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي.. والمستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور ولتجنب عدم مساواة في الأجور"

وذكر Graham تعريف التالي: " تقييم العمل والأجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادله".

ويعرف هذا التقييم بقوله:" تحديد قيمه للمنصب بالوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل(المخاطر) ، مستوى المسؤولية الخ..، وتتمثل نتيجة التقييم في تحديد سلم الأجور بالنظر إلى سني أو تكوين شاغل المنصب"، وتقييم المناصب إذا هو عمليه شامله لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من اجل إعداد سلم اجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، و إذا كان ذلك انشغالات بل الهدف الأساسي للتقييم، وإنما كذلك من اجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين ادوار و إمكانات شاغل المناصب .

د– تصنيف مناصب العمل

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي للمناصب، بغيت اعتماد شبكة أجريه من وتصميم مدونة مرجعية للمناصب والمهام... في إطار تصميم أو هيكلة المؤسسة من جهة ثانية، ويلاحظ التصنيف اقتصر لوقت طويل على الهدف الأول (إعداد النظام ألأجري)، غير أن التوجهات التنظيمية الحالية تسعى إلى منح التصنيف أبعادا هيكلية من خلال دارسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل والديناميكية التنظيمية الجديدة، ونشير إلى أن محاولات الربط بين تنظيم العمل وتصنيف مناصب العمل أو الوظائف تعود إلى وقت مبكر في تاريخ الأطروحات التنظيمية، حيث نجد آثار ذلك في كتابات J.P.Prodhonالصادرة في1873 وغيره ممن تصد لدراسة تنظيم العمل.

2–2 المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل :

منذ انطلاقتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر كمجال معرفي منظم، اقتصرت عمليات تحليل المناصب على الملاحظة والتحليل المنهجي لأداء المهام بهدف الوصول إلى موقعتها، وضبط عملياتها وتحديد المؤهلات اللازمة لانجازها ومن ثم تصنيف الوظائف وتحليل اختلالات و تهيئه ظروف العمل، ويبدو أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و اجتماعية و التقنية التي توالت خلال الثلاثين سنه الأخيرة من القرن الماضي محدثه تعديلات جذريه في أنظمة العمل وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة بين الوظائف والأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل Analyse des situation de travail و التحليل الوظيفي analyse fonctionnelle التصميم التنظيمي أو الهندسة الوظيفية l'ingniérié Organisationnelle، وغيرها محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، وعلى هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياقة تطورات الحديثة، نقدم البعض منها في ما يلي:

- يمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية وغير الرسمية للمهام التي يتم انجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشا فيما بينهم والارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها.

- مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه أي المناهج المستعملة، درجه تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المنظمة وأخيرا الارتباط بين التكنولوجيا والعامل.

ويفضلG.Lacono استخدام عبارة Description de fonction كبديل عن عبارة Description de poste ويرى إن مفهوم توصيف الوظيفة يعبر عن مقاربه ثرية لتحليل المنصب لكونها ترتكز على تصور منظور في الزمن وفي المنظمة، كما يشير إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع وإثراء محتوى عمله.

2-3- المقارنة بين المفهومين التقليدي والحديث

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي والحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية:

أ- الخلفيات الفكرية:

بينما ترتكز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التايلوري لتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات وأهميتها في صيرورة البناء التنظيمي ، ترتكز النظر الحديثة على نظريه ومقاربات فكريه اقل صلابة وأكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب- تصور ماهية الدراسة:

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط صوره ثابتة و معيار للمنصب في وقت معين، وتجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور وتجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات والشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري المحيطين الداخلي والخارجي من تقلبات.

ج- المنهجية المعتمدة:

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط، كونها تتعامل مع واقع يفترض انه ثابت لذلك فهي تعتمد على المنهجية التحليلية La méthode analytique، لدراسة تفاعل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب على محيطه ومجال تفاعله، إضافة إلى حصره في مجموعه من السمات والتوصيفات و قالب إدراجها في قالبا متصلب وجامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعقد المحيط وتدخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، ومن هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا Méthode systémique في تحليل المناصب أو الوظائف وهو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة والبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التعقيبات وإدراك التفاعلات.

د- **الأهداف:**

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا منذ انطلاقتها على يدي تايلور، حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات والزمن اللازمين لانجاز الأعمال التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل ورب العمل، مرورا بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكثيرة برفع مرودية العامل، وصولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: عمل الأهداف الوقائية والطبية (الارغونوميا) ، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية ....)، الأهداف التنظيمية(تصميم والهيكلة...).

خامسا: الهندسة الوظيفية: دلاله المصطلح

يستخدم مصطلح الهندسة Ingénierie /Engineering للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة، وقد ارتبطت الهندسة التاريخية بالمجالات التقنية المحضة(علوم المهندس)، ليتسع استخدامها في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانيه واجتماعية: الهندسة المالية، هندسة التكوين، الهندسة الإدارية (الهندرة) أو هندسة المسارات المهنية .

إن استخدامنا لمفهوم الهندسة الوظيفية بطريقه أصلية يأتي في مقابل الهندسة الإدارية التي تشكل في رأينا أسلوب يتماشى مع بلوغ المؤسسة مرحلة متقدمة من التطور التنظيمي، ويتطلب من ثم ثقافة خاصة وتركيبة بشرية مناسبة.... إن الهندسة الإدارية لا يمكن تطبيقها في منظمات تعاني اختلالات وظيفية ومشاكل مرتبطة ببناها القاعدية– التشغيلية من حيث سوء توزيع التركيبة البشرية، نقص الخبرات والمقدرات المعرفية وضعف التوافق الاجتماعي مما يعيق تدفق الموارد– لاسيما المعلومات وانتقال المعارف بين أفراد المنظمة، إن هذه المنظمات أحوج إلى مناهج و أدوات خصوصية تستجيب لاحتياجاتها الفعلية، وتساهم في معالجه مشاكلها الخاصة، وعليه فان الاعتناء بالوظائف باعتبارها البنية القاعدية الأساسية والسبيل إلى

التحكم في أنشطة المنظمة، يمثل حجر الأساس في البناء التنظيمي والمنطلق الصحيح لبعض مشروع تنموي للقدرات البشرية وتطوير الكفاءات المهنية.

1- مفهوم الهندسة الوظيفية:

من خلال كتاب "مدخل إلى الهندسة الوظيفية"المذكور أعلاه" تعبر الهندسة الوظيفية وحسب التصور المبدئي لهذا المجال المعرفي والاستكشافي الجديد عن مجموعة من المهام والعمليات المتكاملة و الهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة و ترقيه طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصا بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة(المعارف والكفاءات) .

وقد أورد في قاموس الموارد البشرية تعريفا مفاده أن الهندسة الوظيفية عبارة عن" نظام مندمج من المناهج و الأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنميه الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي".

وللوقوف على دلالة هذا المصطلح عن كثب تم اقترح(من طرف أ.دثابتي الحبيب وآخرون) تحديد الإطار التصوري لمفهوم الهندسة الوظيفية قبل استعراض أبعاد ومكونات هذا النظام.

1-1- الإطار التصوري لنظام الهندسة الوظيفي:

تتبنى الهندسة الوظيفية في نظرتها لمفهوم الوظيفة أو منصب العمل طرحا مغايرا للطرح الذي كرسته النظرية التايلورية الجديدة، حيث ترتقي النظرة الجديدة بهذا المفهوم إلى مدلولات أكثر اتساعا وشمولية معتمده "مفهوم المهنة" métier باعتبارها أداء مهنيا يرتبط بمجموعة من المعارف والكفاءات (النظرية و العملية و السلوكية) القابلة للتطور المستمر، وتتجلى من خلال انجازات قابلة للتقييم الكمي أو النوعي.

هاتان الخاصيتان: القابلية للتطور و القابلية للتقييم تشكلان عماد الدراسات الهندسية المندرجة في سياق هذا التوجه الجديد، ومن ثم يمكننا القول أن الوظيفية تطمح إلى استخدام المناهج و أدوات خاصة بهدف استشراف تطورات المهن والكفاءات على المدين المتوسط والطويل، بالإضافة إلى اعتنائها بتحليل وتصميم وتقييم الوظائف بأساليب مبتكره تتجاوز المناهج التقليدية وتتفادى نقائصها، وتؤخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية والظروف الموضوعية السائدة في المنظمات و المحددة لسلوكيات الأفراد و أدائهم.

تطمح الهندسة الوظيفية إلى تصميم مجموعة من الأدوات والوسائل الكفيلة بمواجهه التحديات التنظيمية و المهنية الجديدة المتمخضة عن التحولات المتعاقبة في محيط لأعمال، وداخل المنظمات على اختلاف أشكالها وتباين أنشطتها.

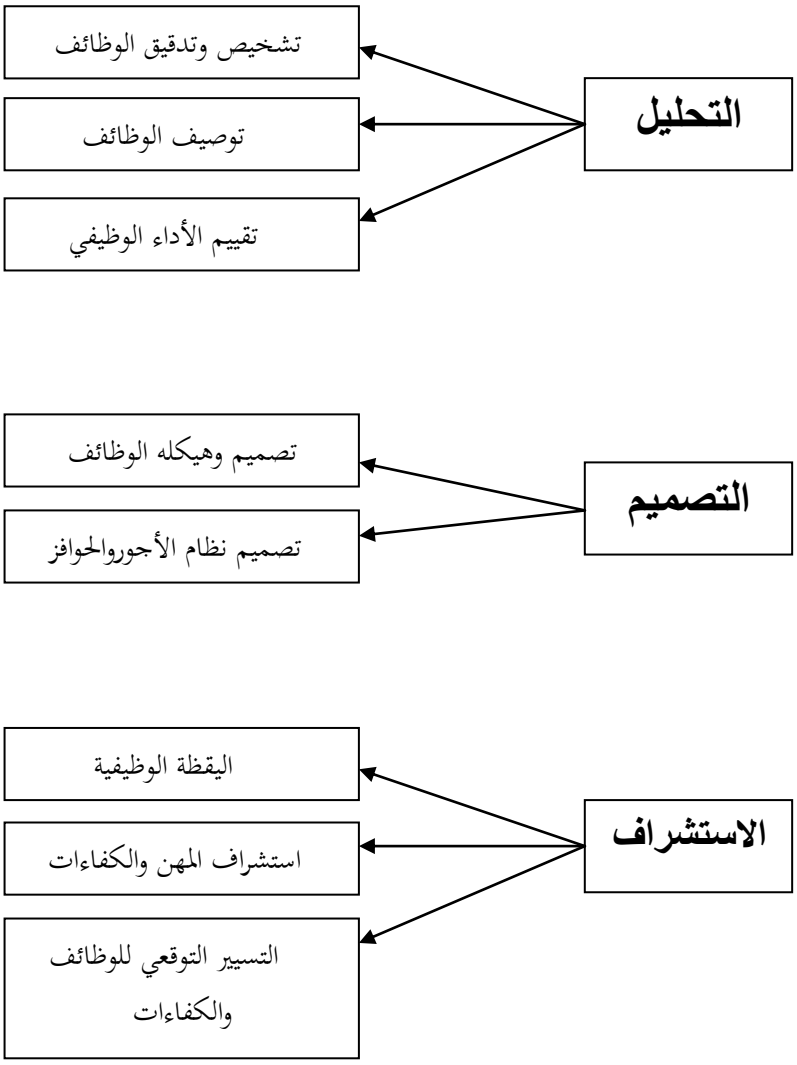
إن الثورة التكنولوجية الحديثة، لاسيما في مجالي الإعلام والاتصال، والتطورات المتراكمة على الأصعدة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، وما استتبع ذلك من تنامي أهمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة، وبروز فئات مهنيه جديدة (عمال المعرفة) وديناميكية مهنية جديدة (العمل غير النمطي) بالإضافة إلى تطور الأشكال التنظيمية.... لذلك يفرض على المنظمات (والمنظمات العاملة في أوساط تنافسيه بالخصوص) حيازة القدرة على تطوير كفاءاتها وترقيه أنشطتها، بغية التكيف الفعال والسريع مع المستجدات والاستجابة الفورية لمتطلبات المحيط.

ويرتبط تحقيق هذه المستلزمات بالسهر على انجاز نوعين من العمليات الضرورية والمتكاملة لمواكبه التطورات: النوع الأول يتمثل في اعتماد مناهج عمل مبتكرة تتيح للمنظمة المتابعة والتقييم المستمرين لسير أنشطتها، النوع الثاني فيتمثل في اعتماد نظام يقظة يتمثل في دوام الإنصات لمستجدات الوظائف و الأنشطة داخل قطاع النشاط أو في محيط الأعمال، واستشراف التطورات المستقبلية المحتملة للمهن و الأنشطة والكفاءات واللجوء عند الضرورة إلى استخدام المقارنة المعيارية، وهذه التدابير من شأنها أن تؤهل المنظمة في مواجهتها لمختلف التحديات لحيازة القدرة و المزايا التنافسية الدائمة عبر التحكم الفعلي في أداء الأفراد و القدرة على تطويره وفق متطلبات المحيط الخارجي .

1-2-الأبعاد والمكونات الأساسية لنظام الهندسة الوظيفية:

أشرنا فيما سبق إلى أن الهندسة الوظيفية عبارة عن نظام مندمج من العمليات المتكاملة الهادفة إلى تحليل وتوصيف وتصنيف واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، وعليه يتشكل مسار الهندسة الوظيفية من الأبعاد والمكونات المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم 03: ابعاد و مكونات نظام الهندسة الوظيفية



تتلخص الهندسة الوظيفية إذن في العمليات التالية:

- **تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف؛**
- **تصميم وهيكلة الوظائف وتصميم نظام الأجور والحوافز؛**
- **استشراف المهن في إطار إدارة توقعيه وقائية للوظائف والكفاءات.**

2– الأسس والمرتكزات النظرية لنظام الهندسة الوظيفية:

يمكن إجمال أهم الأسس النظرية لنظام الهندسة الوظيفية في المحاور التالية:

2-1-إسهامات النظرية العامة للنظم:

أدى إفلاس المنطق الديكارتي La logique cartésienne(على حد قول الأستاذ لومواني J.l. Le moigne) ، ذلك المنطق الذي هيمن على مناهج التحليل انظمة التفكير في المجتمعات الغربية زمنا طويلا، وبروز منطق مغاير تماما منذ اكتشاف البيولوجي Ludwig Von Bartalanffy للنظرية العامة للنظم، واقتباسها عقب ذلك من قبل المختصين في التحليل التنظيمي، أدى إلى تمكين المنظمات من حيازة أدوات تحليليه متطورة، تسمح لها بتجاوز الأساليب التقليدية التجزئية التي لطالما كبلت التحليل الوظيفي وحصرت في زاوية ضيقه قاصرة على معرفه طبيعة المنصب(المهام وظروف العمل فيه) معرضة بذلك عن اعتبارات ذات أهميه جوهريه روابط المنصب، تفاعلاته وعلاقاته المتشعبة بباقي المناصب والعوامل البيئية، الكفاءات اللازمة لحسن انجاز المهام، قابليه المنصب للتطور والإمكانيات المتوفرة في هذا الصدد..

احتلت المقاربة النظمية مكانه هامه ودورا مهيمنا في الدراسات والممارسات الإدارية و التنظيمية، بل إننا لا نجانب الصواب إذا قلنا أن المناهج و الأدوات التي تعتمد هذه المقاربة بشكل كلي أو جزئي ،وعليه فان الأسلوب النظمي قد أحدث تطورات هامه في المفاهيم والممارسات الإدارية وساهم مساهمه فعاله في تطوير المؤسسات وترقيه مناهجها العملية و إستراتيجيتها التغيرية

و لبيان ذلك نورد عدد من المناهج المبينة على منطق نظم، وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- الهندسة الإدارية (الهندرة) Reengineering .
- التكامل النظم Intégration des système يهدف إلى إحداث مزامنة العمليات التي تشترك في علاقات طبيعيه مع الأهداف ويصبو هذا التكامل أيضا إلى تحسين مناخ العمل بالتركيز على العلاقات البينية سواء كانت فنيه أو إنسانية.
- الإدارة الشاملة للجودة . Total Quality Managemnet-TQM
- فرق العمل تكمن أهمية اللجوء إلى هذه الفرق في كون مردود أداء أفرادها مجتمعين يفوق حاصلة مجموع مردوداتهم منفردين، وهو ما يسمى بأثر التفاعل L'Effet synergie

ولقد كان للمقاربة النظمية أثرا كبيرا على تطوير مناهج التحليل الوظيفي وابتكار مناهج أخرى جديدة(سنأتي على ذكر أهم المحور المتعلق بمناهج التحليل الوظيفي)، ومرد ذلك بالدرجة الأولى إلى التخلص من قبضه الأسلوب التقليدي (المنهجية التحليلية) والارتقاء إلى مستوى النظرة الشاملة التكاملية، وقبل استعراض أهم إسهامات المقاربة النظمية في تحديد مناهج التحليل الوظيفي، نقف عند أهم الفوارق بين الطريقة النظمية و الطريقة التحليلية.

جدول الرقم2: مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظمية

الطريقة التحليلية *Méthode analytique*	الطريقة النظمية *Méthode systémique*
تعزل: تركز على العناصر	تربط: تركز على التفاعل بين العناصر
تعتني بطبيعة التفاعلات	تعتني بآثار التفاعلات
تهتم بدقة التفاصيل	تهتم بالادراك الكلي
تعدل متغير واحد كل مرة	تعدل مجموعات المتغيرات في نفس الوقت
مستقلة عن الزمن: الظواهر المدروسة قابلة للارتداد	تدمج الزمن و عدم القابلية للارتداد
تأكيد الأحداث تتم بواسطة البراهين التجريبية في إطار النظرية	تأكيد الأحداث تتم بواسطة مقارنة سير النموذج مع الواقع
نماذج دقيقة و مفصلة لكنها صعبة الاستخدام (مثال: نماذج الاقتصاد القياسي)	نماذج ناقصة الصرامة من أجل استخدامها كقاعدة للمعارف لكنها قابلة للاستعمال في اتخاذ القرار و انجاز العمل
مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات خطية و ضعيفة	مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات غير خطية و قوية
تؤدي إلى تدريس المواد بشكل مستقل	تؤدي إلى التدريس متعدد المواد
تؤدي إلى انجاز عمل مبرمج بشكل مفصل	تؤدي إلى العمل بالأهداف
معرفة التفاصيل، الهدف غير محدد	معرفة الهدف، التفاصيل غامضة

Source : Joel De Rosnay, ***Le Macroscope***, «Points Seuil», éd. De Seuil, 1977.

وتتجلى استخدامات الطريقة النظمية في المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، كما سنبينه في اعتناء هذه الأخيرة بالعلاقات التفاعلية بين الوحدات التنظيمية (المناصب/ الوظائف)، ودراساتها انطلاقا من النظرة

الشاملة و الإدراك الكلي للمنظمة وعلاقتها البيئية، ومراعاة الأبعاد التطورية و الصيرورة الحركية من خلال الاعتناء بمعرفه المتطلبات الحالية وكذا المستقبلية للمنصب.

و أخيرا تتناول المناهج الجديدة تحليل المناصب من منطلقات معرفيه متعددة(السوسيولوجيا، السيكولوجيا، الأنتربولوجيا، التكنولوجيا، العلوم المعرفية، وغيرها...) وتعمل على دمج إسهاماتها جميعا في قالب مشترك حقيقا للأهداف المنشودة

2-2-دراسات السلوك التنظيمي ودورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

يقصد بالسلوك التنظيمي مجموع المواقف والسلوكيات التي يبديها الأفراد والجماعات في المنظمات، أما دراسة السلوك التنظيمي فهي: "محاوله الفهم الشامل لسلوك الأفراد، شخصياتهم ودوافعهم وممارساتهم في المنظمات التي يعملون بها، سواء كانوا فردى أو جماعات، وتفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية(سياسيه، اقتصاديه، اجتماعيه، ثقافيه، حضاريه، تكنولوجيه).

ترتكز النظرة المعاصرة لتحليل المنظمات على أساس اعتبار السلوك التنظيمي بمثابة المحرك الأساسي لأنشطتها والمحدد الرئيسي لأدائها نظرا لما يلعبه هذا العنصر من أدوار حيوية في شتى مستويات الأداء التنظيمي، و من تم يمكن القول أن السلوك الإنساني هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة ويشيد عملياتها ويحدد اتجاهات ومسارات أدائها.

بناء على هذه القناعة اهتمت الأبحاث التنظيمية ألحديثه بدراسة السلوك التنظيمي بغيه فهم أداء وسلوك المنظمات ذاتها، ويشكل هذا الفهم الخطوات الأولى لتحسين أداء المنظمات وتطويع سلوكها، الأمر الذي رفع من شان الدراسات السلوكية في منظمات الأعمال و أعطى دفعا قويا لتطوير هذا المجال المعرفي وتشعب محاوره واهتمامه.

ويندرج ضمن مجال دراسة السلوك التنظيمي محاور عديدة نوجز أهمها في ما يلي:

- **دراسة الدافعية والاتجاهات النفسية:** أكدت العديد من الأبحاث والدراسات العلمية التي أنجزت متأثرة بأبحاث هاورن و غيرها ...) و أكدت على أهمية تحسين و ورفع الروح المعنوية للعاملين في سبيل تحقيق إنتاجيات و أرباح أعلى، و أن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية ومشاعر العاملين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك هؤلاء ومن ثم على أداء المنظمة ككل.

- **دراسة الإشراف والقيادة**:برز الاهتمام بتحسين أنماط الإشراف في أبحاث هاوثرن ، وقد تلقت هذه النتائج عدد من الباحثين الذين انصبه اهتمامهم على دراسة الطرق التي يعامل بها المشرفون مرؤوسيهم ،نظرا لما لهذه المعاملات من تأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم النفسية، ومن ابرز البحوث في هذا الصدد كتاب "العلاقات الإنسانية في الإشراف: القيادة في الإدارة"
- **دراسة جماعات العمل**: كانت أبحاث هاوثرن سباقه إلى الكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية للجماعات العمل في المنظمات، وقد اعتمد عدد من الباحثين على استنتاجات لينطلق منها في دراسة العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية في العمل، منهم ويليام وايت Whyte، جورج هومانز Homans، وألفين دالتون Dalton، وغيرهم.

هذه الإسهامات و غيرها تمكنت في نهاية المطاف من بلورة تصور مندمج و صياغة اتجاه يعني بالسلوك التنظيمي، ويهدف أساسا إلى تطوير المنظمات، وقد كان لهذا الاتجاه أثر بالغ الأهمية على تطور مناهج التحليل التنظيمي والوظيفي، وهو ما سنلمسه من خلال استعراض هذه المناهج لاحقا، وقد أضفت الدراسات السلوكية لمسات إنسانية على المناهج الجديدة للتحليل،خلاف بما كان عليه الوضع في المناهج التقليدية.

وتتجلى أهم إسهامات دراسات السلوك التنظيمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي في تخلص هذه الأخيرة من هيمنه التصور التايلوري لتنظيم العمل و ارتكازها على المقومات الإنسانية و على العلاقات التفاعلية بين أفراد المنظمة، وتوسيع نطاق التحليل عبر إدراج الاعتبارات السيكوسيولوجية بدل الاقتصار على البعد التقني– التشغيلي كما كان الأمر سابقا، إضافة إلى اعتناء التحليل بالأبعاد الديناميكية والمؤثرات الخارجية (البيئية).

2–3– الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعيه العمل":

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها، لاسيما تلك المتعلقة بتطوير أنماط العمل و الديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة و إحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل، علما أن منصب العمل يعني بشكل حصري الموضع والظروف (الضجيج، الحرارة،سعه المكان.....) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و المقولبة...، هذا المعنى يعد اليوم متجاوزا على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود والمشغول يوميا يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المناصب هو وضعيه العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينه، وتشير تسميات " مناصب العمل " و"ظروف العمل " إلى الأبعاد المادية بوجه خاص بينما تشكل المظاهر التنظيمية والعلاقات بين الأشخاص وتوزيع المسؤوليات، عوامل أساسيه في تحقيق رفاهية العامل في العمل، و عليه فان عبارة "وضعيه العمل" تشير إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية و الاجتماعية للحياة في العمل والتي لها تأثير على امن وصحة و رفاهية العامل؛
- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون، مباشرون.) المرتبطون بعضهم ببعض والمتفاعلون فيما بينهم والذين يشكلون بالتالي وحده وظيفية صغيرة؛
- لذلك تلجأ الأدبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام ، المهن والحرف ....للتعبير عن مفهوم متطور و رؤية مغايره لمنصب العمل، و التأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية و العلاقتية، و وفق منظور ديناميكي يولي تطورات المهنة أهمية خاصة، في هذا السياق كتب الأستاذ بيريني قائلا: "إن إعادة النظر هذه في مفهوم المنصب تؤدي إلى تغيير الإشكالية التي تتميز بالانتقال من الزوج منصب/ تأهيل إلى الزوج وظيفة/ كفاءة.

3.أساليب تحليل الوظائف

تعتمد المنظمات على العديد من الأساليب لتحليل الوظائف ومن بين الأساليب:

1.3 أسلوب تحليل مخزون المهام

ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المهارات والقبليات المطلوبة لانجاز الوظيفة بنجاح حيث يتم مقابلة الأفراد ومعرفة المهام التي يؤديها وتحديد أهمية الوظيفة والوقت المستنفذ لأداء المهام وتصميم مصفوفة للمهام .ويعد هذا الأسلوب مهما" لكونه يحدد المتطلبات المعرفية والمهارية بدقة.

2.3 أسلوب المواقف الحرجة

ويتم في هذا الأسلوب تحديد الخصائص السلوكية للوظيفة من خلال أبعاد أساسية تشمل الأداء ،التفاعل مع الزبون ،حيث يتم في هذا الأسلوب معرفة تصرفات الموظف في المهام التي يكلف بها والمواقف الحرجة من

خلال الأفعال الايجابية والسلبية للموظف في هذه المواقف, ويتميز هذا الأسلوب بأنه لا يركز على المهام بدرجة أساسية وإنما يركز على مؤهلات العاملين.

3.3 أسلوب التحليل النشاطي

ويستخدم هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام لاعتماده على أسس عامة وشمولية ومستقرة ،ويتم بموجب هذا الأسلوب جمع المعلومات عن المهام التي يمارسها الأشخاص ،معلومات عن الأساليب المستخدمة في الأداء ،معلومات عن المكائن والمعدات والموارد والخدمات المنتجة ومن ثم يتم وضع وصف للنشاطات ورمز لكل عنوان وظيفي.

4.3 أسلوب تحليل الموقع

ويتم وفق هذا الأسلوب جمع البيانات عن مواصفات الأعمال اعتمادا" على أبعاد أساسية تشمل، متطلبات اتخاذ القرار ،متطلبات المهارات لانجاز النشاطات ، متطلبات الجهود العضلية ،متطلبات تشغيل الأجهزة والمكائن والمعدات التي يتطلبها العمل ،متطلبات معالجة المعلومات ، إن هذا الأسلوب يستخدم في تحليل جميع الأعمال الإنتاجية والخدمية ويستخدم في تحديد مواصفات العمل وشروطه وتقويمه.

المحور الثاني

مناهج التحليل الوظيفي

تمهيد

أمام عجز المناهج التقليدية عن الاستيعاب التحولات الجارية وقصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعاله تضمن لها تطوير وظائفها وترقيه أنماطها الإدارية بما تقتضيه مستجدات المحيط ومتطلبات المرونة التنظيمية،سارعت الكثير من المنظمات المهنية والهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الإدارية والتنظيمية الراهنة.

في هذا المحور نشير إلى المناهج التقليدية ونكتفي فقط بالإشارة لها، ثم نمحور في المناهج الحديثة ، فهناك مناهج التقليدية لتحليل العمل التي تتمثل في المناهج المباشرة والمناهج الغير مباشرة والتي سبق أن ذكرنا بعضها وهي:

أولا: المناهج التقليدية لتحليل العمل

أ– المناهج المباشرة لتحليل العمل

1- الطرق الاستفسارية

1-1- طريقة المقابلة

1-2- طريقة الاستبيان

1-2-1- بطاقة المتابعة الذاتية

1-2-2- بطاقة الأسئلة المكتوبة

2- طرق الملاحظة المباشرة

2-1- الملاحظة الوصفية

2-2- الملاحظة الذاتية

3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات

3-1- نظم الترميز

3-1-1- ترميز جيلبرث

3-1-2- ترميز ماينار أو طريقة قياس الوقت

3-1-3- نظام الترميز للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين

3-2- الملاحظة بواسطة الرسومات البيانية

3-2-1- خريطة الإجراءات المرحلية

3-2-2- مخطط الدوران

4- تحليل العمل بالاستبار أو تقنية الملاحظات الآنية

ب- المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

1- دراسة آثار العمل

1-1- تحليل كمية و نوعية الإنتاج في المنصب

1-2- تحليل الأخطاء المهنية

1-3- تحليل حوادث العمل

2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN

3- مناهج التحليل الإشاري للعمل

4- التحليل السيكولوجي للعمل

5- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

ثانيا: المناهج الحديثة لتحليل العمل

أ- مناهج التحليل الأرغونومي للعمل

1- طريقة تحليل الاختلالات « **HAZOP** » **Méthode**

2- طريقة تحليل نمط الاختلال و الأثر **MFEA**

3- طريقة "ماذا لو؟" **Méthode "What if"**

4- طريقة إيشكاوا **Méthode ISHIKAWA**

5- طريقة تحليل المهام **Méthode d'Analyse des Taches**

6- طريقة تحليل الفعالية البشرية **Human Reliability Analysis (HRA)**

7- طريقة قياس إرهاقية المهام

8- نظام أوفاكو لتحليل وضعية الجسم أثناء العمل

9- جداول مراقبة القلق Handboek Werkstress

10- جدول مراقبة الأضرار العضلية . الهيكلية

11- جدول مراقبة زيادة أعباء الأعضاء العلوية

12- طريقة إدارة الأخطار و شجرة المخاطر

Méthode MORT (Management Oversight and Risk Tree)

13- الإستراتيجية الوقائية الشاملة

Stratégie d'Observation, d'Analyse et d'Expertise (SOBANE)

ب- مناهج التحليل السيكو سوسيولوجي للعمل

1 - طريقة تحليل الأعباء النفسية . الاجتماعية Methode WEBA

2 - طريقة قياس الضغط الذهني

3- استبيانات الصحة النفسية

- استبيان VAG (Vragenlijst Arbeiden Gezondheid)

- استبيان التقييم الذاتي VOEG

- استبيان محتوى العمل

ج- مناهج تحليل وضعيات العمل

1 - طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT

2- المناهج ثلاثية الأبعاد

2-1- النموذج التصوري ثلاثي الأقطاب Le modèle conceptuel triadique de Rabardel

2-2- النموذج ثلاثي الأبعاد صاغاس (SAGACE) Le modèle triadique de Penalva.

ثالثا– مناهج التحليل الوظيفي المبنية على مدخل الكفاءات

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية وقصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقية أنماطها الإدارية بما تقتضيه مستجدات المحيط ومتطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية والهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الإدارية والتنظيمية الراهنة، وأهمها مناهج التحليل الوظيفي المبنية على مدخل الكفاءات والتي تتمثل في:

1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات La Méthode ADAC

3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين La méthode DACUM

4- طريقة التحليل الذاتي بالمرافقةLa Méthode d'auto-analyse d 'accompagnement

أ. طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Emploi-type étudié dans sa dynamique (أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية(في فرنسا عام 1990بمبادرة من الباحثة ، Mandon Nicole وطورها مركز الأبحاث حول المؤهلات CEREQ ، واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPECوتطور مناهج تثمين مكتسبات الخبرة المهنيةVAE. ومفهوم الوظيفة النموذجية L'Emploi-type برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف Répertoire " français des emplois ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، تمخض عنه إعادة الاعتبار لمدلول الحرف، Les métiers فقد عمدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل ANPE ، إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد "الفهرس العملي للحرف والوظائف " Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME.

تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعة التحديدية أو التو صيفية ، ومن ثم فهي تأخذ منحى تصاعدي ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب والأنشطة حسب مدى التقارب وطبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على

التصنيف المسبق للمناصب ومن إيجابيات هذه الطريقة الأخذ بعين الاعتبار الطابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتطوير الوظائف، كما تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية وفي التحولية ضمن علاقات الوظائف الأخرى ومن ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي :

– اعتماد المنهج النظمي– إدراج البعد التطوري – تبني الرؤية الواقعية.

ب–طريقة تحليل النشاطات والكفاءات La Méthode ADAC

صممت هذه الطريقة من قِبل معهد إدارة لكفاءات وتثمين المكتسبات les Management par compétences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS) التابع للمعهد الوطني للفنون والحرف، CNAM سنة 1996 وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية INPI بفرنسا.

العمليات المشكلة ل La Méthode ADAC : تتمثل في:

– جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على المقابلات التوضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف ومع مسئوليهم وزملائهم .

– استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن أربع فئات :المعارف النظرية ، المعارف الإجرائية ، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية.

– تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين لمقابلات.

بعد تحديد الأنشطة الخصوصية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك.تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها مصنّفة على النحو التالي:

1 . المعارف النظرية : هي معارف تُكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو لدراسة والبحث الشخصيين، وتتحدد على أساسها مستوVات التوظيف (لنظر إلى دراسات المرشحين وتكوينهم الأساسي والمهني.

2. الإجراءات : هذه المعارف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

3. المعارف العملية : تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسطة التكوين التقني، ويعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد ب طاقة المنصب، وهي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

4. الخبرات : تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، والخبرات ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا (لمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، وهي أ صعب المعارف تحديدا وتقييما لكونها مرتبطة لشخص من حيث قدراته الشخصية وقابليته للتطور، وتحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة التدريب، التكفل، الرعاية...

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

- المدونة المرجعية للكفاءات
- مرجعيات التكوين (لاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن
- البطاقات الفنية للتوظيف
- شبكات تقييم الأجراء.

ج. تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

La méthode DACUM (Developing A CUrriculuM)/ Conception d'un programme de formation

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. حيث تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من

خبراء ممارسين **Un groupe d'experts-praticien**، 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.

1. **داكوم (تطوير المناهج)** : يتم استخدام عملية داكوم لتحديد الكفاءات التي ينبغي معالجتها في المناهج التدريبية لمهنة معينة. وتستخدم داكوم لوضع مواصفات وظيفية لجميع أنواع المهن، بما في ذلك كبار المديرين والوظائف المتخصصة. وقد تم التحقق من هذه التقنية فعالة من حيث التكلفة وفعالة من خلال البحث ويقارن بشكل إيجابي جدا مع أساليب تحليل الوظائف الأخرى.

– تحدد طريقة داكوم التخطيط الذاتي وتحديد الأهداف و التقييم الذاتي من قبل متعلم.

– داكوم هو اختصار لتطوير المناهج الدراسية. إن عملية القصة هي يوم أو يومين تقدم صورة لما يقوم به العامل من حيث الواجبات والمهام والمعرفة والمهارات والصفات وفي بعض الحالات الأدوات التي يستخدمها العامل. يتم عرض المعلومات في شكل رسم بياني ويمكن أن تشمل معلومات عن المهام الحرجة وغالبا ما يؤديها والاحتياجات التدريبية للعمال.

2. المكونات الرئيسية لنموذج DACUM

يتم اعتماد نموذج DACUM من قبل مؤسسات التدريب ودوائر التدريب الصناعي في جميع أنحاء العالم. ويتضمن النموذج ثلاثة مكونات رئيسية:

- تحليل الوظيفة
- تطوير البرامج
- تنفيذ البرنامج

ويسهل هذا النموذج تطوير التدريب القائم على المهارات. الوحدة الأولى هي ورشة عمل عملية مكرسة لتدريب الميسرين لتحليل العمالة. الوحدة الثانية هي ورشة عمل تركز على التطبيقات العملية لتطوير وتنفيذ البرامج القائمة على المهارات.

3. مبادئ و مرتكزات طريقة DACUM

وهي مصنفة كالتالي:

– أن العاملين في الوظائف المختلفة هم أقدر من غيرهم على وصف ما يقومون به من مهام وبكل دقة.

– أن تعريف الوظيفة التعريف الدقيق ينبغي أن يتضمن وصفاً للواجبات والمهام المرتبطة بها .

– أن كل المهام يتطلب إنجازها معلومات ومعارف ومهارات وأدوات وقيم وسلوكيات محددة.

4. فوائد تنفيذ عملية DACUM

- زيادة إنتاجية القوى العاملة.
- ملائمة صحيحة و محددة و مضمونة لأدوار وظيفة محددة في القوى العاملة.
- تتماشى أدوار الوظائف مع متطلبات الامتثال و السلامة.
- توفر إطار واضحا لإدارة الموارد البشرية و تنميتها.
- تقليل تكاليف استنزاف الموظفين.
- يعزز و ينظم الأطر الموارد البشرية الموجودة القوة العاملة.

5. مميزات نموذج DACUM

- سهلة التطبيق
- سريعة تنجز في غضون يومين أو ثلاثة
- غير مكلفة،
- تحدد الكفاءات المحددة لتوقعات العمل داخل المنظمة و هذه نوعية مطلوبة لتطوير التدريب المستهدف و التقييم الفعال للكفاءات.
- يحدد المهارات المعارف و القدرات المطلوبة للفرد لأداء فعال في الوظيفة أو دور.
- عملية متخصصة تسمح باستخدام الكفاءات كمخطط للمنهج الدراسي أو أداة تقييم لبرنامج تدريبي

6. المراحل التشغيلية التي سيتم تدريب العاملين بالمنظمة على تنفيذها لتطبيق منهجية DACUM Center

– يمثل الديكام مجرد ورشة عمل تنصرف مهمتها إلى تحديد مواصفات المهنة وتنتهي بانتهاء الورشة بل هو أسلوب عمل مستمر تمثل الورشة بداية له بل نسعى من خلال هذه الورشة إلى مساعدة إدارة التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة على إنشاء ما يسمى Center DACUM، حيث يمكن أن يتم تنظيم خطة عمل مركز من هذا النوع في خمس حلقات يمكن أن يطلق عليها التاءات الخمسة " تحليل ، تصميم ، تطوير ، تنفيذ ، تقويم .

1. **التحليل Analysis** : هي مرحلة يتم خلالها البدء بجمع الحقائق عن المشكلات التى تواجهها جهات العمل أو الجهات المسئولة عن تدريب و تأهيل الموظفين. و من هذه المرحلة يمكن أن يبدأ عمل المركز على النحو التالي:

أولا : يتم تكوين لجنة من العاملين بالفعل فى عمل معين ويعقد لهم عدة جلسات خلال يومين أو ثلاثة أيام بقيادة ميسر ومساعد له ومسجل، ولا يزيد أعضاء اللجنة عادة عن (15 – 20) شخصاً.

ثانيا : تقوم اللجنة بتحليل الوظيفة أو العمل وهو ما يسمى " خريطة الديكام حيث تصف العمل من خلال واجباته الرئيسية ومهامه الفرعية وخطوات أداء هذه المهام(Duties Tasks Steps)

ثالثا : يتم التحقيق من صدق التحليل الذي أجرته لجنة الديكام من جانب لجنة من الخبراء في المهنة أو المقرر الدراسي ويتم التحقق من الأهمية النسبية للمهمة في جملة المهام وترتيبها وتحديد مدى صعوبتها فإذا أقر الخبراء صدق الخريطة توضع المعلومات التي تتضمنها موضع الجد ويحدد منها النقاط التي تحتاج إلى تدريب وكذلك

2. **الاتجاهات والمعارف والمهارات المرتبطة بها** . وعند وضع محتوى التدريب يتم التركيز فى العادة على ما يسمى مهام مستوى الالتحاق " Entry level " الذي يعنى إعداد الفرد إلى المستوى الذي يتيح له الالتحاق بسوق العمل دون حاجة إلى إعادة تأهيل أو تدريب.
3. **التصميم Design** : يمثل التصميم المرحلة الثانية من مراحل عمل المركز حيث يتم استخدام المعلومات التى جمعت من التحليل لوضع المهارات والاتجاهات التى يلزم تدريب الأفراد عليها بحيث يمكن ملاحظتها وقياسها. ويتم وضع مقاييس لكل أداء أو مهمة وهكذا توضع مواصفات للأداء ويتم توجيه التدريب فى الاتجاه الصحيح. وتتضمن هذه المرحلة أيضا تجميع الأعمال والمعارف والمهارات المتشابهة فى مجموعات ويحدد لها أهداف سلوكية مناسبة. وتساعد هذه الأهداف في تحديد كيف يؤدى الموظف المهمة المطلوبة منه الأمر الذي يمكن من وضع الاختبارات والمقاييس للتأكد من أن الكفاءات قد تم استيعابها ، و يمثل هذا كله الأساس الذي سيبنى عليه برنامج التدريب في المرحلة الثالثة.

4. **التطوير Developing** : هى المرحلة الثالثة في عمل المركز ، و تتركز على القيام بتطوير المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي الذي تم تصميمه ، و يمكن أن تشمل هذه المرحلة في عمل المركز تكليف فريق خاص بذلك .
5. **التنفيذ Implementation** : هي المرحلة الرابعة في عمل المركز ، وتنصرف إلى وضع البرامج التدريبية / التعليمية موضع التنفيذ. ويتم اختيار المدربين وتدريبهم مع المهام المطلوبة وتهيئة التجهيزات والخدمات اللازمة وتحضير المتدربين المطلوب إخضاعهم للتدريب .
6. **التقويم Evaluation** : يمثل التقويم المرحلة الأخيرة في عمل المركز ، و تستهدف التأكد المستمر من أن التدريب يؤتى ثماره ويهيئ عاملين أكفاء . و كذلك التأكد من أن التدريب يسير في طريقة المرسوم. كما يجرى التقويم للمدرب والمتدرب معا. إن التقويم في هذه المرحلة يحقق هدفين: أولهما هو التحقق من أن المتدربين قد أنجزوا الأهداف التدريبية المطلوبة والثانى : هو اكتشاف نقاط الضعف لدى المتدرب وزيادة تدريبه عليها. و يمكن أن يكون من ادوات التقويم ملاحظة الدلائل المختلفة مثل الأداء فى الموقع والممارسة العملية للمتدربين. و من هنا يرتكز التقويم على الأطراف الثلاثة : تقويم الأداء، تحديد المشكلات أو النواقص ، وتصحيح المسار، وتمكن المعلومات الناشئة عن تطبيق وتنفيذ البرنامج (Feed Back) من التكيف لظروف العمل المتغيرة أو غير المتوقعة.

وهكذا يتبين أن هناك مهام عديدة تتطلب كوادر ذات كفاءات مختلفة وأعمالاً تنفيذية وعقلية متنوعة، الأمر الذي يجعل جمعها في إطار منظم كوحدة أو مركز متكامل أمراً لازماً لإنجاز أعمالها بكفاءة ومن الواضح أن خطة العمل هذه ينبغي أن تتم في إطار خطة متكاملة محددة الإطار الزمني والتكلفة المالية وأعداد الكوادر اللازمة ثم خطة تنفيذية لإنجاز أعمال بعينها مثل وضع عدد معين من البرامج أو ورش العمل أو غير ذلك.

رابعا– طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

إن المناهج التقليدية لتحليل العمل مقتصرة على التجاوب مع مقتضيات المرحلة الراهنة التي تهتم بتحديد المهام ووصفها بشكل لا يرقى الى مستوى التفاعلية الديناميكية المطلوبة واللازمة لمواكبة التطورات السريعة للمهن والوظائف ، أما المناهج الجديدة فهي عبارة عن افتراض تفاهم أو توافق ضمني مسبق حول أهداف التحليل ومساره وتهتم بتطوير عملية التحليل ، مركزة على أن تكون النتائج شاملة لكل أبعاد التحليل غير مكترثة بأدوار الفاعلين و انعكاسات ذلك على مصداقية التحليل.

تشترك المناهج القديمة والحديثة معا في الشمولية حيث أنها لا تميز بين الوظائف ولا بين السياقات الوظيفية، ونظرا لعجز الملاحظ في تطبيق بعض المناهج فإنه يقتضي على الواقع المحلي والثقافة الخصوصية تعديل تلك المناهج أو تكييفها لضمان القدر الكافي من التوافق أو الحد من الاستيعاب للاختلافات ومراعاتها. يهدف هذا النموذج من الاستفادة من خبرة العامل ومعرفته بمهامه وبكل التفاصيل المتعلقة بكيفية أدائها ومن خبرة المحلل ومعرفته المتخصصة بطرق ومناهج التحليل الوظيفي.

إن السياق التوافقي بين التقاء الخبرتين يتم بناءه بطريقة تضمن عدم هيمنة خبرة على الأخرى، حيث توضح مسار العملية التحليلية وأهدافها وأبعادها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية وموضوعية، وتحقيق نتائج جيدة يمكن الاعتماد عليها في بناء المنظومة الإستراتيجية والعملية لإدارة الموارد البشرية.

– مميزات وخصائص طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة:

تعتمد طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة على اعتبار شاغل المنصب العنصر الأساسي في العملية كونه أدرى بتفاصيل الأنشطة التي يتولاها ودقائق المهام الواجب إنجازها، ومعرفة المنصب لا تكتمل ولا تتحقق إلا بمعرفة التفاصيل ،حيث تعمل على حصول الاندفاع بالرغبة والقناعة الذاتية لدى العامل بضرورة معرفة عمله أولا ثم المنظمة ثانيا، كل هذه التفاصيل الدقيقة أو ما يسميها البعض بالمعرفة الضمنية تساعد على إدراك الكفاءات الفردية التي يستعملها الفرد والتي يتوجب عليه استغلالها لإنجاز مهام .

على هذا الأساس يمكننا إبراز أهم الخصائص التي تميز طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة عن غيرها من المناهج كالآتي:

- تفتقر المناهج القديمة والجديدة إلى عنصر التفاعل الايجابي بين الفاعل والمحلل في تحقيق غاية العملية التحليلية، بينما الطريقة تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.
- تركز المناهج الأخرى(القديمة والجديدة) على جهود المحللين بما يقوم به العامل من نشاط ، بينما الطريقة A3 ترى بأن الكفاءات لا تبرز من خلال النشاط فقط بل تتجسد في مظاهر شتى (الوقت ،العلاقات، المواقف،.....) ، لذلك يستحيل إدراك كل الكفاءات من خلال الملاحظة أو مراقبة شاغل المنصب فقط.

- من أبرز مميزات طريقة A3 قيامها على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين ومنحهم الحرية التامة في اتخاذ المبادرة والإدلاء بآرائهم و المشاركة الفعلية في توجيه مسار المنظمة على الصعيدين العملي والاستراتيجي.
- كذلك تعتمد طريقة A3 بشكل مكثف على مناهج التنمية البشرية وتقنيات الاتصال والتأثير المبتكرة في إطار ما يعرف اليوم بالتطوير الشخصي.

- شروط و كيفيات تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة:

تتطلب طريقة A3 وجود خلل وظيفي متخصص analyste fonctionnel داخلي كذلك يمكن الاستعانة بمحلل خارجي شرط أن تتم العملية في إطار تنظيم خاص وتحت إشراف هيئة داخليه تسمى خلية اليقظة الوظيفية (خليه التدقيق الوظيفي)

كما تتطلب عملية التحليل الوظيفي تجنيد كل الإمكانيات الداخلية والتحضير لها بعناية فائقة وحرص شديد يتلخص في نوعين من العمليات:

- عمليات مستمرة طيلة أيام السنة: تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية التي يكمن دورها في متابعة التطورات المهن و الوظائف على جميع المستويات واقتراح التدابير الإصلاحية والتجديدية لها.
- عمليات ظرفية أو مؤقتة: تهدف بالخصوص إلى تحسيس كل الفاعلين والشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية والتنظيمية للعملية وتوفير الوسائل المادية والمعنوية لحسن سيرها.

في المرحلة الأولى من التحليل يتولى المحلل بالتعاون مع الجهات المعنية مهمة بناء علاقات متينة ذات ثقة متبادلة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل، بعدها يأتي قيام الجميع بطرح تصوراتهم الأولية عن أهداف التحليل ومقتضياته وشروط نجاحه وتصميم خطة عمل على أساس المقترحات المشاركة، ثم يشرع الفاعلون في تحليل مهام بمساعدة المحلل الذي يقتصر دوره على إسداء النصح والتسجيل فقط عند الطلب أي عند شعور الفاعل بالحاجة إلى المساعدة، يتمخض عن هذه المرحلة تحديد الأنشطة التي تنجز في كل وظيفة ،حيث سيحرص كل فاعل على عرض مهامه وأدواره بالتفصيل متمثلا في تحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز تلك المهام.

أما المرحلة الثانية من التحليل تهدف إلى تحقيق الغاية بالاستعانة بالمعرفة المسبقة ، عن تطور والاعتماد على حصيلة التحليل الأولي ،هنا يبرز دور المحلل كمساعد أو ناصح أو مدرب أيضا بالحرص على تمكين الفاعل من

إدارة التفاصيل الدقيقة ،التي تعتبر بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بانجاز مهامه أو تطوير ذاته على أحسن وجه.

بما أن دور التحليل هو استكشاف الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة فإنه يكون من واجب المحلل التوصل إلى سبل أغوار نفسية العامل ، ودفعه إلى التعبير بحرية عن تلك الكفاءات ومساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه، و للمحلل أن يستعمل في هذا الصدد كل الوسائل لتحقيق الهدف من: استبيان، ملاحظه، مشاركة، استجواب، مناقشات، العصف الذهني.....، وعليه أن يعتمد في ذلك على المناهج المبتكرة في مجال التكنولوجيا الاتصال وقدرات التأثير الذاتية: البرمجة العصبية– اللغوية، التحليل التبادلي ...، كما ينبغي عليه التحلي بالصبر للوصول إلى النتائج المخططة واستخدام كامل القدرات للتحكم في ذاته.

تقتضي هذه العملية في الأخير إلى تحرير" بطاقة توصيف المنصب" يتولى إعدادها شاغل المنصب بالتعاون مع المحلل الوظيفي تحت إشراف لجنه مختصة توكل إليها مهمة المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضمونها والتأكد من مصداقية المعلومات قبل عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة والتدقيق الوظيفيين.

المحور الثالث

التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

تمهيد

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ، كان موضوع الكثير من الخبراء في تسيير الموارد البشرية لما له من تأثيرات على سياسة الوظيف في المنظمات ، و ما ينتظر منه للحفاظ على استقرار المنظمات ، و تحقيق توجهاتها الإستراتيجية في ظل المتغيرات الكثيرة والحفاظ على دور الموظف كمتغير استراتيجي في المؤسسة، فالمنظمات تتسابق لتبني تسيير التوقع للوظائف والكفاءات استجابة لديناميكية التغيير.

في خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية من اشتداد المنافسة وتسارع التكنولوجيا، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية، المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، وبإجماع من أصحاب الفكر الإداري على كون المورد البشري هو أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة الحديثة خاصة تلك التي تريد البقاء والاستمرار، فلابد لها من توفير اليد العاملة المؤهلة بالأعداد و النوعيات اللازمة لذلك، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تخطيط متوسط إلى بعيد المدى للموارد البشرية عن طريق مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمنهج تتبعه المؤسسة لتحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات.

يعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات رؤية مستقبلية للموارد البشرية باعتبارها إستراتيجية تسمح بالتكيف مع متطلبات المحيط ومواجهة المنافسة التي تواجهها المؤسسات، بالرغم من ظهور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كوسيلة لتوجيه وإعادة تأهيل القرارات المتوسطة والطويلة الأجل للموارد البشرية، إلا أنه لم يتمكن من أن يستقل عن متطلبات الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية، بسبب اللبس الحاصل ما بين البحث عن المرونة وسيطرة القرارات قصيرة الأجل من جهة أخرى، لذلك لا يزال منهج التسيير التوقعي مجرد تقنية بسبب ضعف إدارة طرق الاستشراف المتعددة في ممارساته.

التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

في مسعاها لتحقيق المرونة التنظيمية، وجدت المؤسسات في تبنيها لمنهج الكفاءات ضرورة ملحة تقتضيها المتطلبات البيئية المعقدة والمتقلبة التي فرضت نفسها معطيات جديدة ينبغي التعامل معها وإدارتها لتمكن من تعزيز تمييزها تنافسي وتأمين المسارات المهنية لموظفيها .

لذا كان عليها العمل على توقع احتياجاتها المستقبلية لتتمكن من توفير الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة العالية التي تتطلب الوظائف القابلة بشكل مستمر التغيير والتجديد وذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للكفاءات الحالية الأمر الذي جعل مؤسسات اليوم تتسابق لتبني منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات استجابة منها ديناميكية التغيير.

أولا :التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: إدارة استراتيجيه للتسيير.

بهدف التعرف الدقيق على مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ، ينبغي تقديم بعض التوضيحات لهذا المفهوم:

1- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: مفهوم متنوع الدلالات.

بالرغم من تطور المناهج التوقعية لأكثر من ثلاث عقود إلا أنه لا يوجد مصطلح موحد يستخدم للدلالة عن معناها، إذا استخدمت Nicole Mondon تسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات في 1990 بينما استخدم Dominique Thierry مصطلح تسيير التوقع والوقائي للوظائف والكفاءات، بالرغم من تعدد المصطلحات المستخدمة إلا أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم واحد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، إذ يركز المهتمون بهذا المجال المعرفي على وصف جانب واحد من جوانبه.

يعرف كل من Dominique Thierry et Christian Sauret التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على انه "التصميم، التنفيذ ،ومتابعة السياسات وخطط العمل المتناسقة بغيه:

- تقليص المسبق للفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها.
- إشراك الموظف في إطار مشروع التطوير المهني.

يشمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تسيير الجوانب الأربعة التالية:

1. التسيير التوقعي التعداد البشري الذي يشمل مجموع الطرق التي تهتم بالجوانب الجماعية والكميه لتطور التعدادات البشرية (الجوانب الديموغرافية، الأعمار.....)
2. التسيير التوقعي للكفاءات: يتعلق بمجموع الطرق التي تهتم بتطوير القدرات الفردية الموزعة على عدد معين من الأفراد، فهو يمثل بذلك عرض العمل في جوانبه النوعية.
3. التسيير التوقعي للوظائف : يمثل الأساليب التي تحدد مدى تطور أو التغيير الذي يؤثر على محتوى وهيكل المهن، المؤهلات والوظائف.
4. التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية: يتعلق بالأساليب التي تحدد التوجهات المرشدة إلى المسارات المتاحة للمستخدمين.

ويمثل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقا ل Guy Le Boterf :

- وصف المحتوى الحالي الوظائف النموذجية (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، والثقافية....) التي قد تؤثر على خريطة الوظائف الحال.
- وصف التطور المرجو المتوقع للوظائف النموذجية الذي يعود سببه العوامل الناجحة السابقة.
- التعريف بالقرارات الإدارية الأساسية لمواجهة هذه التطورات.

وفقا لهذا المفهوم، ينبغي أن يعمل تسيير التقدير للوظائف والكفاءات على دمج مختلف الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة لتكوين منهج يتسم بالشمولية.

2- أهداف التسيير والتوقع للوظائف والكفاءات:

يمكن أن يحقق التسيير التوقعي وفقا لأهداف مختلفة ومتكاملة:

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياقه التنمية الإستراتيجية للمؤسسة.
- تكييف الكفاءات مع الوظائف وتطويرها.
- التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرفا فاعلا في تطويره المهني.
- مرافقة الأفراد في مسار تطوير قابليته للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة.
- المحور ما بين المناصب للتمكن من تحديد طبيعة عقود العمل التي ينبغي استخدامها.
- تسهيل سياسات النقل الوظيفي والجغرافي.
- تحسين برامج التكوين وانتقال الكفاءات تفاديا لفقدان المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة.

- بناء الميزة التنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيم.

على العموم يبين الجدول التالي مختلف الحالات التي تقتضي من المنظمة استخدام التسيير للتوقع للوظائف والكفاءات:

الجدول(3) : مجالات استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

إدارة العلاقات الاجتماعية واحترام الإطار القانوني:	➢ الحفاظ على تماسك المؤسسة وتحسين المناخ الاجتماعي. ➢ الحد من التسريح المكثف للعمال.
الاتصال والالتزام	➢ حشد الأفراد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ➢ تشارك الأفراد القيم المؤسسة. ➢ تطوير الجودة الإدارية.
تطوير الكفاءات وقابلية الاستخدام	➢ تهيئة العمال المهن المستقبلية. ➢ تكييف الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة. ➢ تطوير الكفاءات.
تحسين سياسات الحركة المهنية	➢ تشجيع سياسات الحركة المهنية. ➢ الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.
تعديل التعداد البشري وتحسين الإنتاجية:	➢ تعزيز الاهتمام بتسيير الكتلة الأجرية. ➢ تطوير المرونة في التوظيف. ➢ تقليص التعداد البشري. ➢ التوظيف وفقا لاحتياجات المؤسسة

3-النماذج المختلفة للتسيير التقديري وظهور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

1.3 النموذج الموقف في القاعدي لمختلف نماذج التسيير التوقعي:

إن تطور الدراسات التوقعية في إدارة الموارد البشرية تعد جزءا من مخطط قاعدي يدعى بين بالنموذج الموقفي الذي ركز بداية على الجانب الكمي للتقدير إلى أن انتشرت استخداماتها في مجالات متعددة ويستدعي استخدامه وتوفير مجموعة من الوسائل:

- تحديد الكمي للموارد البشرية الحالية من المؤسسة واستعمال العديد من الوسائل من بينها هرم الأعمار والميزانية الاجتماعية.
- ينبغي تحديد الكفاءات الحالية الاستعانة بدراسة المناصب بطاقات التوصيف من خلال عدد من السنوات.
- ضبط الفوارق التي تم تقييمها يجب اللجوء سياسات التوظيف، التكوين والحركة المهنية والشكل التالي يبين المخطط الأساسي التسيير التوقعي.

2.3 – نموذج التخطيط

استدعاء الحاجة ضرورة تخطيط الموارد البشرية التي اقتصرت على الجانب الكمي مع تحديد احتياجاتها للتوظيف للتمكن من إعداد مخطط للتوظيف أو اتخاذ تدابير تقليص العمالة.

بذلك اقتصر التسيير التوقعي التعداد البشري على تحقيق الأهداف الكمية بغية تكييف حجم العمالة مع الاحتياجات المتوقعة في فترة الاستقرار.

3.3– التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية (التسيير التوقعي التكاملي).

يهتم التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية بتوقع التعيينات الفردية التي تلبي احتياجات المؤسسة تطلعات أفرادها لذلك يستخدم العديد من الوسائل أهمها:

- التعريف بالوظائف: القيام بتوصيف دقيق للوظائف والمناصب المختلفة للتمكن من تصنيفها.
- تقدير الإمكانات: يجب تقييم إمكانياته من خلال تكوينه الأساسي وقدرته على أداء المهام المطلوبة منه في إطار منصبه.

- الهيكل البديل: يهدف بشكل ضمني إلى تحديد القدرات والإمكانيات التي يمتلكها كل فاعل بغية تحديد الوضعية المستقبلية له في الهيكل التنظيمي وتحديد إمكانيات تطوره المهني.

4.3- تطور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

ساهمت أزمة العمالة التي ميزت نهاية السبعينات في تغيير التوجهات من التسيير الأمثل للموارد البشرية خلال مراحل النمو إلى كيفية الوقاية من الأزمات لمواجهة الانخفاض الهائل لحجم العمالة، لذلك ظهرت التسيير التوقعي للوظائف في مسعى لتحقيق التوافق الكمي والنوعي على المدى المتوسط بين الاحتياجات والموارد المتاحة للمنظمة.

تزامنت هذه الفترة مع ظهور تسيير الكفاءات في شكل مجموعة من التجارب المشتتة التي كانت مواجهة للاستجابة إلى متطلبات المرونة ،تطور نماذج تنظيم العمل، تسير العمالة وتحول العلاقات التجارية.

ففي 1991 حاول قانون التكوين المهني والتوظيف أن يعطي دافعا جديدا التسيير التوقعي، الأمر الذي دفع وزارة لوزارة العمل لتعريف التسيير التوقعي على أنه" لا دار يسمح للمؤسسة بزيادة كفاءتها وقدرتها على الاستجابة والتكيف مع متطلبات محيطها وذلك بتحليل مضمون المهن وتطور المؤهلات التي تتناسب مع تنظيم العمل، تثمين الكفاءة والقدرة الفردية والجماعية لعمالها "

لكن مع مطلع الألفية الثالثة بدأت المؤسسات تتراجع في تبنيها لمنهج التسيير التوقع مما دفع السلطات للتفكير في الوسائل اللازمة لإعطاء ديناميكية فعليه للمناهج.

حددت اتفاقية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات التفاوض حولها النقاط التالية:

- إستراتيجية المؤسسة وآثارها المتوقعة على العمالة.
- معايير المرافق التي تصاحب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.
- شروط الالتحاق بالتكوين المهني وتوظيف العمال كبار السن.

4- مقومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يستند التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقا إلى ثلاث مفاهيم أساسية وهي: مفهوم الفاعل، الوظيفة النموذجية والكفاءات ومفهوم التوقع وقابلية الاستخدام.

1.4– **العامل الفاعل**: استخدم هذا المفهوم في إطار المقاربة الاجتماعية للعمل ثم إعادة ترجمته في إطار النموذج الفردي لإدارة الموارد البشرية، ينبغي على التسيير التوقعي أن يقوم بدمج توقعات وقدرات الأفراد الذين قاموا بإعداد مشروع تطويره من مهني في العامل الكفء مدعو إلى التسيير الذاتي لتطويره المهني في إطار الاتفاقيات المتفاوض عليها مع رب العمل.

2.4– **التوقع**: وهي خاصية رئيسية تميز منهج التسيير التوقعي فهي عبارة عن جهد مستمر يهدف إلى تحويل تلك الرؤية الثابتة التحليل التنبؤي من خلال اعتبارا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة هامة للمساعدة على اتخاذ القرارات.

يعرض في سير التوقع نوعين من القيود هما:

- القيد الزمني: ونعني به الفارق الزمني ما بين طبيعة الاحتياجات المتوسطة الأجل التي تتطلب في وقت قصير اتخاذ القرارات اللازمة بتعديل كفاءات الأفراد للتحكم في مختلف وضعيات التغيير.
- قيد المخاطر وعدم التأكد: يتعرض لتسيير التوقع بشكل دائم إلى الخبر في القرارات التي يتم اتخاذها قد لا تكون فعالة من الناحية الكميه والنوعية لذلك يجنب المؤسسة العديد من التوترات المرتبطة بتكييف المورد البشري بغية الحفاظ على الصورة الاجتماعية الخارجية لها.

3.4– **الوظيفة النموذجية**: ونعني بها "مجموع وضعية العمل التي تحتوي على أنشطة متماثلة ومتجانسة تكفي لأن يشغلها نفس الفرد " والتجميع المناصب في وظائف نموذجية ينبغي احترام تسلسل المعايير الثلاث التالية:

- أن تشترك المناصب في أزيد من 80 % من المهام والأنشطة.
- أن تتماثل الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة في طبيعتها.
- إمكانية انتقال شاغلي المناصب إلى مناصب أخرى من نفس الوظيفة النموذجية في أقل من ثلاثة أشهر.

ويمكن استخدام الوظيفة النموذجية كأداة مساعدة للتوظيف ،التكوين ،الحركة المهنية، تطوير المسارات، توجيه وإرشاد الموظفين.

4.4- **قابلية الاستخدام:** يعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيله هامه لتطوير قابلية الاستخدام لأنه يسهم على الصعيد الداخلي في ضمان بقاء المؤسسة من خلال تهيئة التي تكون بحاجة لها، أما على الصعيد الخارجي حيازة ومصادقة الأفراد على الكفاءات التي يرونها قابلة للتحول.

5.4- **الكفاءات:** يعتمد منهج التسيير التوقعي بشكل كبير على مفهوم الكفاءة التي تعرف على أنها ذلك المزيد من الموارد المستخدمة في وضعيه معينه والتي تؤهل الفرد على أن يكون قادرا على الأداء ، ونعني بها أيضا التحقق من صلاحية الاعتراف بها من طرف البيئة المحيطة بها وتعد مفهوم ظرفي.

5- البعد الاستراتيجي التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

يمكن فهم العلاقة التي تجمع التسيير التوقعي بإستراتيجية المؤسسة من خلال الخصائص الثلاث التالية:

- البعد الزمني.
- الطبيعة الدنيا.
- التقيد بالمنهج التقليدي للإستراتيجية.

1.5- خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

1.1.5- البعد الزمني:

تعكس مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وترتيبها التسلسلي والتوافق الزمني بين مجالات الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية ،في إطار ديناميكية التغيير، تستجيب تسيير الكفاءات للتطورات البيئية وفق ما يقتضيه التحليل الاستراتيجي.

2.1.5- الطبيعة الدنيا:

بالرغم من اعتماد المنهج التوقيع على توجهات الإستراتيجية للمنظمة إلا أنها لا تكشف عن الإستراتيجية المتبعة إلا بشكل بسيط جدا، لذا يرى انه من الأفضل تحليل عوامل النجاح إلى جانب المتطلبات البيئية والتعرف على عوامل النجاح من جانب الإمكانيات التنظيمية التي تستجيب لتلك المتطلبات واستخلاص التطورات الأساسية التي ستمس الوضعية ومضمون العمل.

3.1.5- التقيد بالمنهج التقليدي للإستراتيجية:

يعتمد المنهج التقليدي للإستراتيجية على العامل المشترك بين المهن الفردية/ الكفاءات الفردية تتميز بخاصيتين هما:

- التشجيع على إعادة التمركز حول الأنشطة الرئيسية من خلال رؤية المنظمات كمجموعة من المهن أو أنظمة من الكفاءات ينبغي تثمينها.
- بناء منطق القطاع التي يمكن الدفاع عنها بفضل استخدام الموارد المتاحة بما في ذلك الكفاءات الفردية.

2.5- الأداة الإستراتيجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة إستراتيجية مهمة تساعد المنظمة على رسم التوجهات الكبرى لسياسات الموارد البشرية.

1.2.5- التوظيف وحق العدالة الأجرية:

يخدم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات السياسات التوظيف حيث يعمل التحليل الكمي على تحديد المناصب الحساسة في المنظمة كما يسمح توصيف الوظائف بتعداد مختلف الكفاءات التي يطلبها المنصب إضافة إلى ذلك يمكن اعتبار التسيير التوقعي أداة لتبرير الأجور إذ يعمل التوصيف على تحديد موضع لكل وظيفة في سلم الكفاءات التي تعتبر قاعدة أساسية لتحديد الأجور.

2.2.5- **التكوين:** يصاحب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات عملية التكوين إذ يسهم في تحديد الاحتياجات من الناحية النوعية والكمية للتمكن من إعداد مخطط التكوين الذي يعد بدوره أداة فعالة لمتابعة المثلى للمسارات المهنية.

3.2.5 – **إعداد المخططات الاستبدالية:**يسمح المخطط الاستبدادي للمنظمات بالتحضير لأي شكل من أشكال المغادرة التي تتعرض لها والتأكد من استبدالها بالكفاءات المناسبة التي تسمح بتأمين استمرارية العمل لدى ينبغي التنبؤ بمختلف أشكال المغادرة لتمكن من إعداد المخطط .

4.2.5- تقييم الكفاءات:

يمكن استخدام التوصيل في الوظيفي لإجراء مقابلات التقييم بغية تحديد قدرات الأفراد وذلك من خلال تقييم الكفاءات المهنية مقارنة بالعمل المطلوب على التكيف والإبداع وجودة العمل المنجز والقدرة على تحفيز الفريق إضافة إلى احترام التدرج الهرمي ، وتعتبر مقابلات التقييم وسيلة للتفاوض مع العامل لفهم الأسباب الحقيقية لعدم تحقيق الأهداف المسطرة.

5.2.5- **تسيير المسارات المهنية** : قبل اللجوء إلى الاستقطاب الخارجي لا بد على المنظمة أن تقوم بـ:

- الدراسة المسبقة إمكانيات التوظيف الداخلي.
- تحديد القدرات الأساسية لأداء المنصب.
- تطوير الكفاءات الضرورية للاحتياجات المستقبلية.

يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيله هامه تسيير المسارات المهنية لأنها تساعد إدارة المورد البشري على تكوين رؤية عامة للمنظمة تمكنها من تجسيد فرضيات التطور والتغيرات الهيكلية والتكنولوجية.

6.2.5– **قابلية الاستخدام**: يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على تشجيع الموظفين من خلال إشراكهم في تحليل وتقييم عمله ووضع أهداف تتسق مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة بهدف التحسين المستمر للكفاءات.

ثانيا– منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يعتمد بشكل عام على مرحلتين أساسيتين : مرحلة التوقع ومرحلة التنفيذ وتستدعي كل مرحلة تدخل العديد من الفاعلين (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المسيرون ، الموظفون....) لذلك يرتبط هذا المنهج بطبيعة العلاقات التي تجمع ما بين الفاعلين وإقناعهم بأهمية المنهج،.

1–مدخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

تختلف طرق الشروع في تنفيذ منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات باختلاف الأهداف التي تعتمدها كل منظمة في هذا السياق حددت خمس مداخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تتناسب مع الأهداف الرئيسية التي قد تتبناها المنظمات وهي:

1.1- المدخل المتوسط المدى:

أي يتوافق هذا المدخل مع رغبة المؤسسة في تحديد سياستها العامة للتوظيف فهو يهتم بتقدير ماذا تناسب الموارد مع الوظائف في الأجل المتوسط ،إذ يتطلب اختيار هذا النمط:

- الممارسة الطويلة للتخطيط الاستراتيجي.
- تشغيل إجراءات التفاعل العمودي والأفقي.
- تحديد دقيق للخيارات الإستراتيجية التي تسمح بتقييم الاحتياجات المستقبلية.
- وضع نظام لقياس الكمية والمراقبة الاقتصادية والاجتماعية يتسم بالكفاءة العالية.

لا ينبغي على المؤسسات أن تتبنى هذا المدخل إذا لم تستوفي هذه الشروط تخوفا من وقوعها في خطر الجمود وعجزها في اتخاذ القرارات التنفيذية.

2.1- مدخل الوحدات:

إذا ما شاهد المدخل مع الرغبة في تحديد سياسة التوظيف على مستوى لامركزي أو محلي عدا انه يركز على وحدات الإنتاج في مطلب لتحقيق اللامركزية التي تعود إلى احد الأسباب التالية:

- الامتداد الطبيعي المدخل السابق بعد خضوع المنظمة لتحليل موضوعي دقيق .
- منهج شبه مستقل لمؤسسة أو حدث لامركزية تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية الإستراتيجية.

يتطلب اختيار هذا المدخل لتكييف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مع المشاكل الخاصة بكل وحدة:

- من درجة كافية من الاستقلالية في إدارة الوحدة.
- امتلاك الفريق المعني بإدارة المعلومات كافية عن القرارات الإستراتيجية.
- ودود مؤشرات اجتماعية واقتصادية ذات كفاءة عاليه.
- الإشراف الفعلي للمديرين على وحدات الإنتاج.

قد يسمح اختيار هذا المدخل تعزيز اللامركزية الجارية يتناسب هذا النمط مع الصناعات الرأسمالية التي لا تخضع إلى التغيير الدائم.

3.1- مدخل العائلات المهنية:

تهتم المجموعات الصناعية والخدماتية مدخل العائلات المهنية ، هل يتوافق هذا المدخل مع سعيها لتطوير الحركة المهنية، وذلك من خلال تجميع الوظائف التي تستخدم تقنيات مشتركة لتحقيق غاية موحده و ينطلق هذا المدخل من أنه لا وجود لتجميع دائم هياكل المنظمة مع العائلات المهنية لذلك ينبغي القيام بالتجزئة العرضية للمنظمة إلى عائلة مهنية(عائله البحث، عائله الشراء، عائلة الصيانة،....) بغية التمكن من تحديد الدقيق لاحتياجاتها من الكفاءات.

4.1- مدخل الاستثمارات:

يعد أبسط مدخل يمكن الاستعانة به من طرف المؤسسات التي تسعى لتكييف كفاءاتها مع الاستثمارات المتوقعة ويستهدف دراسة آثار المشروع الاستثماري على تنظيم العمل، التعداد البشري، محتوى المهن، خطط التكوين.

ونجاح هذا المدخل المرهون بالقرار السياسي لبناء مشروع استثمار مقترض بالدراسات التقنية، المالية والتنظيمية بعنصر الموارد البشرية والوظائف.

من خلال ما يلي سيسهل على المديرين التنفيذيين الاندماج المبكر في العملية:

- حصر التوقعات حول الوظائف من الناحية الكمية والنوعية على الأهداف المسطرة.
- إسهامهم الفعلي في تحليل الوظائف الفئة المستهدفة من الأفراد.

5.1- مدخل الوظائف الحساسة:

يتناسب هذا المدخل مع محاولة المؤسسات تكييف كفاءاتها مع محتوى النشاط فيتم تحديد الوظائف الحالية والكفاءات التي تتطلبها الوظيفة وتحدد لإدارة تشغيلية لوظائف الحساسة بغية توجيه منهج التسيير التوقعي وتجعله يركز على المهنة الأولوية ويمكن تصنيف الوظائف الحساسة إلى ستة أشكال:

- الوظائف التي ينبغي أن يتطور محتواها إلى حد يتطلب تطوير المعا لم المهنية .
- الوظائف التي سيتم تقليصها تعداد البشري لها مع حركة المغادرة الطبيعية.
- الوظائف المفتاحية لتطوير الأنشطة .
- الوظائف التي لا تقدم آفاق التطور المهني لشاغلها.

- الوظائف التي تحتوي على مهام قابلة للزوال.
- الوظائف الشاقة جدا التي لا يمكن تقليص التعداد البشري لها.

ويشكل كل مدخل من مداخل الوحدات ومدخل العائلات المهنية أحد أهم الأنماط التي يمكن أن تطبقها الشركات الكبرى بينما تبقى المداخل الأخرى متاحة للاستخدام من طرف باقي المؤسسات مع تباين في أساليب تطبيقها.

2- مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يعتبر منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات انعكاس الوسائل التي تسمح بتقليص الفجوة ما بين احتياجات المنظمة والموارد المتاحة لذلك يقتضي تحديد منهج التسيير والتوقع وفقا للمراحل التالية:

1.2- التحليل الاستراتيجي:

قبل الشروع في تحليل الموارد البشرية ينبغي:

- إحصاء العوامل الموقفية التي من شأنها التأثير على المؤسسة.
- العوامل الإستراتيجية التي تدفعها إلى تنفيذ منهج التسيير التوقعي.
- القيام بتشخيص الاستراتيجي الداخلي لها.

1.1.2- تقييم العوامل الموقفية:

ينطلق التسيير التوقعي من المعرفة الدقيقة بالعوائق الخارجية التي قد تتعرض لها المؤسسة ويمكن الكشف عنها من خلال التحليل النظمي والثابت للمحيط.

2.1.2- تحديد مدى تطور الإستراتيجية التنظيمية:

لا بد من منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أن يخدم إستراتيجية المؤسسة وتحديدها بدقة على المدى المتوسط والبعيد لذلك من الضروري تشكيل إستراتيجية الموارد البشرية التي يمكنها أن تأخذ العديد من الأشكال لتقدير التغيير، تسهيل إعادة التوجيه الاستراتيجي، تحسين الأداء والإنتاجية....

3.1.2- التشخيص الاستراتيجي الداخلي:

ينبغي القيام بالتشخيص الداخلي لإحصاء نقاط القوة ونقاط الضعف والتمكن من تقييم ماذا واقعيه تطلعاتها الإستراتيجية.

2.2- تشخيص الموارد البشرية :

يتطلب تطبيق منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات التعرف في الدقيقة على تعداد البشري من الناحية الكمية والنوعية.

1.2.2- التحديد الكمي التعداد البشري:

لا بد من التعرف على الخصائص التي تميز الموارد البشرية للمؤسسة والمتمثلة في العمر، الأقدمية، الجنس.

أ- تحليل الأعمار: تصنف المؤسسة الأنماط الهرمية للأعمار إلى خمسة أشكال وهي:

- هيكل الهرم المقلوب: يتميز بنسبة عالية من الموظفين فقط أعمارهم عن 50 سنة .
- الهيكل المعين: يتميز بنسبة عالية من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 45 سنة.
- الهيكل الاسطوانة: يتميز بتوزيع عادل للفئة العمرية وانتظام التوظيف على مدى فترة طويلة.
- الهيكل الهرمي: تفوق ما نسبته 50 % من الفئة العمرية التي تقل عن 35 سنه يجسد في المؤسسات الجديدة التي لا يزيد عمرها عن 15 سنة أو تلك التي تلجأ إلى التوظيف المكثف مع انخفاض أشكال ترك العمل .
- هيكل الساعة الرملية: تتميز بتقلص الفئة العمرية الوسيطة من 30 إلى 50 سنه مع تعادل باقي الفئات بسبب التوظيف الواسع.

ب- **تحليل الأقدمية:** تأثير الأقدمية على تطلعات الموظفين وسلوكياتهم فكلما كان الموظف جديدا يميل سلوكه إلى الإبداع لذلك تسعى المؤسسات إلى تكوين هرم متوازن حسب الأقدمية.

ج – **تحليل الجنس:** تسع المؤسسات إلى تأمين المساواة المهنية من خلال المعرفة الدقيقة بالوظائف التي يشعرها العنصر النسوي في محاولة لتفادي التمييز ما بين الجنسين.

2.2.2- التحليل النوعي التعداد البشري:

لا يمكن تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلا بعد الاعتراف بالبعد الاستراتيجي الذي يقوم به الأفراد كأطراف فاعلة، لذلك يستهدف التحليل النوعي دراسة التأثير المتبادل بين العامل ومنصب العمل من خلال:

- معرفة المناصب من خلال إعداد بطاقات المنصب.
- التعرف على الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة.
- تحديد الوظائف النموذجية ليتم دراستها ومعالجتها على نحو شامل.

أ- **تحديد المراكز**: أي تحليلها من الناحية الكمية والنوعية التي تحددها الاتفاقيات الجماعية بغيت تحديد دقيق لهيكل للمؤهلات ومتابعة مدى تطورها.

ب- **تحديد مناصب العمل ومواصفاتها**:

يمثل أداة هامة لوصف الأنشطة الرئيسية وتحديد الغاية من وجود المنصب كذلك تحديد معالمه لما يطلبه من مؤهلات ومستوى الخبرة وتدقيق المعا لم الشخصية.....

ج - **التعريف بالوظائف النموذجية**:

يمكن دراسة الوظيفة النموذجية من خلال أربع نقاط مشتركة:

- التقنية: ونعني بها تحديد المهام المميزة لوظيفة النموذجية باستخدام العديد من التقنيات الخاصة.
- المعلومة: تعتبر المعلومات أداة تساعد في عملية صنع القرار لذلك ينبغي تصنيف المعلومات حسب كل شكل من أشكال الوظائف.
- الاتصال (هيكل العلاقات): يعد الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات بين القادة ومسئولي المناصب لتسهيل عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف.
- المساهمة الاقتصادية: هل يمكن استخدام الوظيفة كأداة للمساهمة عبر التحكم في عملية التوظيف والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي فهي تعبر عن مجموع مؤشرات الأداء ومدى إسهام المناصب التي تحتويها الوظيفة النموذجية.

د- **تحديد الكفاءات**:

يقوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لمعالجة الكفاءات على الصعيدين الجماعي والفردي من خلال:

- البعد الجماعي: يركز على المسائل المتعلقة بتطور المهن والوظائف، التعداد البشري والكفاءات وذلك باستخدام المدونة المرجعية المهن والكفاءات بغية تحديد الفروقات ما بين الكفاءة المنتظرة والكفاءة المتوفرة.

- البعد الفردي: يسمح منهج التسيير التوقعي بمتابعة وتطوير المسارات المهنية وتطوير قابلية الاستخدام وتحليل الكفاءات المؤسسة بالاهتمام بالميزان التي تمكنها من حيازة مزايا تنافسية دائمة

3.2- تحليل الفوارق وبناء ممارسات الموارد البشرية:

بعد القيام بالتشخيص ينبغي على المنظمة تحليل الفوارق ما بين احتياجاتها المستقبلية وإمكانياتها الحالية ثم العمل على إعداد سياسات الموارد البشرية وتقليص الفروق التي تم إحصائها ويستهدف التحليل تحديدا الفوارق الكمية والنوعية

1.3.2- **قياس الفوارق الكمية** : عادة ما تهتم المنظمات عند قياسها للفروق الرقمية بالمجالات التالية:

- تحديد الطبيعة التدفقات الصادرة من المنظمة والواردة إليها.
- إحصاء المهن التي قد شهدت فائضا أو عجزا في التعداد البشري.
- تحديد طبيعة الاحتياجات المستقبلية والفترة اللازمة لتغطيتها.

2.3.2- **قياس الفوارق النوعية**: عند قياس الفروق النوعية ينبغي التركيز على بعدين أساسيين هما:

- البعد الفردي: أي معرفة الكفاءات التي ينبغي أن يحوز عليها الفرد للتكيف مع متطلبات التطوير في المنظمة.
- البعد الجماعي: أي التحكم النوعي في مدى تطور الوظائف على المدى المتوسط ودمج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي أثناء القيام بتحديد الفروق النوعية.

4.2- إعداد المخطط التوجيهي:

بعد تحديد الفروق ينبغي اختيار وتنفيذ أحدا سياسات التالية أو المزج بينهما:

- التوظيف.
- مقابلة التقييم.
- التأهيل والتصنيف.
- نظام الأجور.
- التكوين.
- إدارة الوقت.

- شروط العمل وإجراءات السلامة المهنية.
- الإعلام والاتصال.
- العلاقات الاجتماعية.

على إدارة الموارد البشرية أن لا تكتفي باختيار السياسات التي من شأنها الحد من الفجوة الكمية والنوعية فقط بل عليها العمل على حشد الطاقات وتحفيز الأفراد لضمان المشاركة الفعلية في تنفيذ منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

3- أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

ينبغي استخدام العديد من الأدوات التي تسمح بتحديد الكفاءات، تطويرها، تثمين المهن، تحفيز وزيادة الولاء اتجاه المنظمة ليزا سنحاول التنويه لأهم الأدوات المستخدمة والتي صنفت في ثلاث محاور أساسية:

- إعداد المدونات المرجعية التي تحدد وتصنف الكفاءات المطلوبة.
- تقييم الكفاءات المكتسبة لدى الأفراد مقارنة بالكفاءات المطلوبة.
- أنشطة التكوين المرتبطة بمخطط التكوين الذي يسمح بحيازة الكفاءات وتطويرها.

بينما صنفت الأدوات التي يستخدمها المنهج إلى أربعة أشكال :

1.3- أدوات المتابعة الديموغرافية:

تشكل أدوات المتابعة (هرم الأعمار، الأقدمية، هيكل المؤهلات، التكوين..) أكثر أدوات التشخيص استعمالا من طرف المؤسسات لأنها تسمح بعرض الخصائص الموضوعية التي يسهل التعرف عليها من طرف إدارة الموارد البشرية.

2.3- أدوات المحاكاة:

تسمح هذه الأداة بمحاكاة ماذا تطوير الموارد البشرية استنادا إلى الأحداث الماضية والعمل على دمج المعطيات الجديدة وتقوم بقياس المخاطر الناجمة عن العرض والطلب والتحديد السنوي لأنماط التوافق الكمي بين الوظائف و التعداد البشري. أيضا تستخدم بشكل مكثف من طرف أكبر الشركات عند استبدال الإطارات عن طريق التعيين أو الترقية.

3.3- أدوات تحليل الوظائف:

هي أداة تهتم بهيكل الوظائف وديناميكيتها لتحديد متطلباتهم وتقديم رؤية استشرافية لتطورها إعداد سياسات التوظيف، الحركة المهنية والسياسات التكوينية ويعتمد التحليل عادة على الوظائف النموذجية التي تصنف في المدونة المرجعية للوظائف.

1.3.3- **خريطة المهن:** هي عبارة عن تمثيل بياني لمختلف الوظائف التي تحتويها المؤسسة تعتبر بمثابة:

- وثيقة مرجعية لتحديد محتوى المناصب.
- دعامة لمرافقة العمال أثناء تنظيم المقابلات المهنية.
- وسيلة هامة لتحديد مسارات التكوين.
- عرض وتقدير مدى تقارب الوظائف للتمكن من تسهيل سياسات الحركة المهنية.

2.3.3- المدونة المرجعية للكفاءات:

تمثل هذه المدونة جردا للكفاءات التقنية والسلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، وتحديد المستوى المطلوب لها إذ تعتبر من أهم الأدوات التي يستخدمها التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لإسهامها في عرض القواعد المبدئية لتحليل عملية التحول الجذرية أو الجزئية على مستوى الوظائف.

4.3- أدوات متابعة الموارد البشرية:

يجب على التسيير التوقعي أن يهتم تطلعات الأفراد والاعتراف بالتفاؤل من خلال تقييم الأداء الفردي، تطلعات والقدرات المحتملة أو من أهم الأدوات المستخدمة في هذا الشأن:

1.4.3- موازنة الكفاءات:

تسمح لهذه الموازنة لكل عامل بالتعرف على كفاءته ودوافعه بغية تحديد المشروع المهني ومشروع التكوين إذا اقتضت الحاجة، يمكن استخدام الموازنة في المجالات التالية:

- إعداد و مرافقة المشروع المهني ومشروع التكوين.
- مرافقة كبار السن و متابعة الوظائف الحساسة.
- خدمة القابلية للاستخدام.

كما يمكن أن تتضمن الموازنة تحليل الدوافع والاتجاهات والكفاءات في سوق العمل لتتمكن من فتح آفاق للحركة الخارجية

2.4.3- **المقابلة المهنية** : تنظم المقابلات مرة كل سنتين على الأقل مناقشة النقاط التالية:

- تقييم الكفاءات المكتسبة والنتائج المحققة.
- تحديد الأهداف للتمكن من تحسين الكفاءات.
- توضيح خيارات التكوين وفقا لمنطق الكفاءة.
- الرغبة في الخضوع للحركة المهنية وإمكانية التطور وفقا لما تقتضيه الكفاءات المطلوبة.

3.4.3- **تثمين مكتسبات الخبرة المهنية:**

تسمح هذه الوسيلة بالحصول الكلي أو الجزئي على دبلوم أو شهادة التأهيل المهني وعادة ما تلجأ المؤسسات لتثمين مكتسبات الخبرة لتحقيق الغاية التالية:

- تثمين العمل من خلال تبيان أهمية الوظيفة.
- تعزيز الهوية المهنية وتقدير الذات.
- كسبه ولاء بعض الفئات العملية غير المؤهلة لتعزيز رغبتها في البقاء.

4.4.3- **جواز السفر التكوين** :

هو عبارة عن وثيقة تسمح للعامل بالتشكيل الرسمي لمختلف المراحل الرئيسية لمساره المهني إذ تمثل وسيلة للاتصال بين العمال وأرباب العمل لإثبات الكفاءة من خلال الشهادات المتحصل عليها وتتضمن:

- تحديد المعارف، الكفاءات، الخصائص الشخصية للمعنى.
- الجودة المكتسبة في شكل دورات تكوينية، مهن وأنشطة فوق مهنية.
- السيرة الذاتية.
- الدوافع وتوجيهات المشروع المهني.

5.4.3- عطله التكوين الفردية:

يمكن لكل موظف طلب عطلة التكوين الفردية التي تؤهل لتجسيد مشروع شخصي منمحور عن مخطط التكوين الخاص بالمنظمة، وتسمح هذه العطلة للموظف به بمتابعة أنشطة التكوين المستقلة عن تلك الأنشطة المدرجة في مخطط التكوين الخاص بالمؤسسة بغية الوصول إلى مستوى أعلى من التأهيل.

6.4.3- حق التكوين الفردي:

يتعلق حق الفرد بأنشطة التكوين بما يلي:

- الحصول على شهادة تستخدم لأغراض مهنية معترف بها من طرف اللجنة الوطنية المشتركة للوظائف.
- إجراء المقابلات، حيازة وتنمية المعارف.

7.4.3- خطة التكوين:

تنشأ هذه الخطة من رؤية سياسية لصاحب العمل نابعة من الإستراتيجية المراد وقيادتها ، الاجتماعية ويمكن استخدام خطة التكوين للتعبير عن احتياجات الموظفين في الحالات التالية:

- تحديد التعداد البشري المناسب للاحتياجات بينما لم يتم سد الثغرات بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة.
- تطور المهنة دون أن تشهد تنوعا تعدادها البشري.

4- عوامل نجاح التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

يعد الالتزام بمنهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من التحديات المهمة التي تواجهها المؤسسات إلا أن هذا المنهج لا زال يواجه العديد من الصعوبات التي تعود إلى ثلاثة مصادر هامه:

- الاستخدام المكثف للأدوات دون وجود التنسيق فيما بينها.
- إحداث التغيير في المجالات المهمة في إستراتيجية المؤسسة.
- عدم فعالية الإدارة بالقرب.

بينما يعتبر أيضا أن العراقيل التي تواجه منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تكمن في الفرضيات المتمثلة في:

- إمكانية التنبؤ النسبي بتطورات المحيط للتمكن من تطبيق بعض الإجراءات الاستباقية.

- تميز متخذي القرار بالموضوعية والعقلانية.
- قدرة الأدوات المستخدمة لتنفيذ المنهج على المقاس الحقيقي للواقع الذي تعيشه المنظمات.
- وجود اتفاق حول سياسات الحركة المهنية وبرامج التكوين المقترحة بين المؤسسة والموظفين وقد ينشأ تعارض في المصالح بين الأطراف.

لذا تبرز أهم العوامل للحد من العراقيل التي تواجه نجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في ستة عوامل:

1.4– **ضرورة تحديد الرهانات الاقتصادية والاجتماعية الحقيقية** :أيام باغي أن تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار التعديلات والتطورات الاقتصادية والعمل على تكييف ثقافتها وأساليب عملها مع مختلف التهديدات التي يشهدها محيطها.

2.4– **التزام الإدارة العليا**: ينبغي قيادة منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمشروع تقوده الإدارة العليا التي تحتاج إلى أن يتم دعمها بمنهج فعال للاتصال بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

3.4– **المشاركة الفعلية للإطارات التنفيذية** : على المسؤولين التنفيذيين المشاركة الفاعلة في تنفيذ منهج التسيير التوقعي حتى ولم يكن لهم رؤية واضحة عن مدى إسهامه بالمقابل لهم القدرة على المتابعة الفعلية التحليل الوظيفي وامتلاكهم رؤية شاملة عن كيفية تنظيم الخدمات التي يشرفون عليها والمعرفة التامة بالكفاءات والدوافع التي يتمتع بها موظفيهم.

4.4– **مسؤولية العامل عن مشروعه المهني**: تمكين الفرد من اختيار مساره المهني بفضل المعلومات الحقيقية المقدمة إليه ، وذلك بالنظر إلى دوره الفاعل في تحقيق التوزيع الأمثل للموارد البشرية من خلال متابعة وتطوير مساره المهني.

5.4– **خلق التوافق ما بين القواعد، الإجراءات والأهداف المسطرة**:يجب تحديد أنشطة التكوين استجابة تحليل الفروق ما بين الاحتياجات والموارد والحرص على تطبيقها.

6.4– **معلم الكفاءات الخاص بإدارة الموارد البشرية**:أي تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل وتنفيذ خطط العمل التي يتفاعل من خلالها مختلف الأطراف لإنجاح منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

المحور الرابع

إعداد المدونات المرجعية

للوظائف والكفاءات

تمهيد

تشكل المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أداة منهجية يستند عليها في اختيارات المؤسسات والأفراد بغية الرابطة بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومؤهلات الأفراد حيث يبحث كل طرف على تعظيم قيمة الاستغلال وقابلية الاستخدام لذا يحتاج بالضرورة إلى المستند المرجعي المتمثل في المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات لضمان الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

تعتبر المدونات المرجعية للكفاءات والوظائف بمثابة تحديد مفهوم الدور الذي يجب على الفرد أن يلعبه لتحقيق القيمة من خلال التحديد والتمييز بين مختلف المستويات حيث تعتبر المدونات المرجعية دراسة وتحليل ثلاثة أزمنة متتالية تسمح بعملية التكيف المترجمة في تجسيد لواقع توافقي من خلال تحديد الفوارق النوعية والكمية والتكوين وسيلة لبلوغ ذلك عبر البحث على اكتساب الكفاءات المحدودة في مدونات المرجعية للكفاءات المطلوبة حاليا و مستقبلا.

أولا– المدونات المرجعية كأداة التسيير التوقعي للموارد البشرية:

1–التسيير التوقعي للموارد البشرية المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات:

إن عملية التسيير التوقعي بين للموارد البشرية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية وهي كالآتي:

- **الفاعلون**:يندرج الفرد في مختلف مراحل التسيير التوقعي كفاعل أساسي ضمن البناء والتحليل الاستراتيجي للمنظمة وذلك بالانتقال من التأهيل إلى البحث عن الكفاءات تعتمد هذه الأخيرة على بعدين أحدهما فردي من خلال البحث عن الكفاءة الفردية والجماعية وبعد آخر تقديري في البحث عن مواءمة هذه الكفاءات من خلال تقييمها وتحديد اللازم منها مستقبلا بغية التكيف مع المتغيرات .
- **الوظيفة ودفتر المهن**: هي عبارة عن تحديد مجموعة المناصب المتقاربة المتكاملة أو القابلة للانحلال مع البحث عن طرق ومناهج تجميعها ضمن وظيفة نموذجية واحدة.
- **الوسائل والأدوات**: يحتاج التسيير التوقعي مجموعة من الأدوات يمكن حصرها في نوعين:
- **أدوات التحليل والتخطيط**: وتضم جميع الأدوات المعتمدة في تحليل مختلف الوظائف وكذا أدوات التحليل التنظيمي والتنبؤي.

- **الأدوات المرجعية:** وتضمن أدوات التي يستند عليها في مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المتمثلة في المدونات المرجعية وتوصيف الوظائف وجداول تدفق العمالة، خريطة الوظائف وغيرها .

جدول(04): مقارنة بين مراحل التسيير التوقعي للموارد البشرية

المراحل	وضعية الوظيفة	الأهداف الرئيسية	المرجع النظري	الوسائل
التسيير التوقعي للأفراد	الاستخدام الكامل	تسوية الكمية	الإدارة العلمية	نماذج التحول والأمثلة
التسيير التوقعي للمسار المهني	الاستخدام الكامل	الرضا في العمل والفعالية	مدرسة العلاقات الإنسانية	تخطيط فردي الحياة المهنية
التسيير التوقعي للوظائف	التوظيف	الحلول دون الوقوع	المؤسسة المواطنة	دفاتر المهن وبطاقة الوظائف
التسيير التوقعي للكفاءات	التوظيف	قابلية الاستخدام	نماذج مرنة للإنتاج	مرجعية الكفايات والوظائف

2– ماهية و أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

تحرص المدونات المرجعية على تحديد وتعريف الكفاءات الضرورية لأداء جيد لوظائف محددة وقابلة للتطوير فهي تسمح بوصف معالم المهن من خلال مساهمتها في تشخيص الكفاءات اللازمة مع تحديد درجة تطويرها بطريقه فرديه نحو وظائف جديدة.

1.2- ماهية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أداة ووسيلة لإدارة ومرافقه المسارات المهنية تأطير وتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات الوظائف من خلال التحليل العميق للوظائف وإدراك تام وواضح للكفاءات المعبرة عنها.

إذا هي عبارة عن جمع التوفيق بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات من خلال الوصف الدقيق والتحليل لما تضمنته كل وظيفة من بيانات ممحورة مع تحديد للمواصفات والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

وعليه فان المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات هي مجموعة من العناصر ذات الصبغة التقنية والمكونة من:

- **منصب العمل**: مجموعة من المهام والمسؤوليات المؤطرة ضمن تنظيم هيكلي تحدد الدور وموقع الفرد في المنظمة بمنصب العمل لا يرتبط بشغله بل بالمهام والأنشطة ذاتها.
- **الوظيفة**: مجموعة من مناصب العمل النوعية القريبة المشتركة فيما بينها من حيث المهام والاختصاص والمسؤولية.
- **المهنة**: مجموعة من الأعمال المماثلة في كثير من المنظمات فيتضمن وظائف متعددة ومتماثلة يقوم بها مختلف الأفراد وهو مفهوم يتجاوز الفرد والمنظمة .
- **الأسرة المهنية**: مجموعة من المهن تخص الوظائف الكبرى للبناء الوظيفي والاستراتيجي.
- **الكفاءة** :هي مدلول مطاطي متعدد الأبعاد والدلالات متباينون في محتواه ومفهومه ويتم تعريفها على أنها:
  - القدرة على أداء المهام المهنية الموكلة إلى شخص ما.
  - التنسيق بين المعرفة والقدرة مما ينتج معارف سلوكية.
  - التمكن من المعلومة من خلال الاستيعاب الجيد الذي يترجم كما قدر على الممارسة والأداء بشكل قابل للقياس
  - مجموعة محددة من المعارف والسلوكيات المعيارية وطرق التحليل التي تشغلون الحاجة إلى تكوين آخر.

إن تلازم المعرفة والكفاءة ينتج عنه خمس مقاربات لتحديد مدلول الكفاءة وهي:

- المعارف.
- المعارف العملية.
- المعارف السلوكية.
- المعارف العملية والسلوكية.
- الكفاءات المعرفية.

أما المقاربة الأكثر شيوعا ما هي المحددة من أبعاد الثلاثة الكفاءة والتي صيغت وافقه التركيبة التالية:

- المعرفة(النظرية): هي مجموعة المعلومات المهيكلة بتناسق يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها.
- المعرفة العلمية (التطبيق):القدرة على الإنجاز من خلال الاستعمال الجزئي أو الكلي للمعارف والخبرات بطريقة صريحة أو ضمنية.
- المعارف السلوكية (المواقف): مجموعة القدرات التي تسمح بتبني سلوك ملائم مع وضع عملي معين.

2.2- أهمية مدونة المرجعية للوظائف والكفاءات:

تكمن أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات بأنها تسمح بـ:

- تحديد التركيبة البشرية الملائمة والقادرة على إنجاز النشاط مع الالتزام بمتطلبات الأداء.
- معرفه جديدة مجموع الوظائف مما يساعد على قراءة جيدة لها وتطويرها.
- تنميط مسارات التأهيل المرجعية من خلال توجيه الموظفين نحو مختلف مراحل حياتهم المهنية وخلق توافقي بين المسار المهني المرغوب فيه من طرف الموظف والمسار المتوقع من الهيئة المستخدمة.
- استخدام المرجعية كأداة لتقييم الموضوع وشفاف للموارد البشرية من خلال تمكين مسئولي التقييم.
- إعداد برامج ومخططات للتكوين بما يتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للموظفين آخرين الاعتبار لمتطلبات الوظائف.

ثانيا– مدونات الوظائف هي أساس لبناء المدونات المرجعية للكفاءات:

إن إعداد مدونة الوظائف أو الذين يتم وضعها لبناء نظام مرجعي للوظائف والكفاءات من حيث يتم على أساسها إعداد مدونات الكفاءات.

1– مدونات الوظائف أداة مرجعية مهنية:

هي وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة والمتدخلة في تحديد وتقييم الوظائف و عبارة عن دفاتر لتحديد الوظائف النموذجية التي تسمح بتوصيف الأنشطة الحالية والأنشطة المحتملة.

1.1– **دفتر الوظائف النموذجية:** أن دفتر الوظائف النموذجية هو تقديم للتقارب المهني الموجودة بين العائلات المهنية والعائلات الفرعية المكونة لها من خلال تبويب وترتيب الوظائف النموذجية بغرض تشكيل القاعدة مشتركة للوظائف.

1.1.1 ماهية الوظيفة النموذجية:

تعتبر الوظيفة النموذجية عن تجميع لمناصب العمل التي تضم مجموعة من أنشطة متماثلة تتطلب كفاءات متقاربة.

2.1.1 مميزات الوظيفة النموذجية:

تتميز الوظيفة النموذجية بـ:

- التصميم البناء المنهج المرتكز على تحليل وضعيات العمل ومحتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل.
- تركيبة مرتبة للوظائف تسمح بتحديد الموارد والاحتياجات الحالية مع تقديم مقاربة أكثر وضوحا للاحتياجات المستقبلية .
- صوره تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة تقسيم العمل سواء الانتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب الذين ينتمون إليها.
- مقاربة مشتركة لتسيير الموارد البشرية تعتمد على مبدأ الإدارة بالكفاءات.

2.1- الفرق بين دفاتر الوظيفة النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية:

يتجسد الفرق بين دفتر الوظائف النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية في الهدف والمعلومات المقدمة في كليهما في الأداتين متكاملتين يجمع بينهما الاعتماد على الوظيفة النموذجية والعائله المهنية الأساسية والفرعية

كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (05): الفرق بين دفتر الوظيفة النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية:

	خريطة الوظائف النموذجية	دفتر الوظائف النموذجية
الهدف	- ملف عام يقدم نظرة إجمالية عن الوظائف النموذجية في مؤسسة أو قطاع المعين. -تقديم المفاتيح للولوج إلى دفاتر الوظائف النموذجية	-تصميم تفصيلي عن كل وظيفة نموذجية موجودة على الخريطة. - تقديم وثيقة عملية متضمنة كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل قابلة للاستعمال حالا ومتضامنة للتوقعات المستقبلية
المعلومات المقدمة	-نموذج شجري لجميع الشبكات المحددة.	-الوظيفة النموذجية -الكفاءات الإستراتيجية -الموارد المطلوبة والمكتسبة

2- مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذجية:

تتعدد مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذجية حسب تعدد المصادر القاعدية إعدادها ويمكن حصرها التالي:

1.2-**تحديد الوظائف النموذجية:** يعتمد أساسا على سعة الدفتر الذي يحدد بدوره حسب الهدف ومجاله والمستويات التي يندرج ضمنها و يكون إما تصاعديا انطلاقا من المناصب الفردية فما تجميعها ضمن عائلة فرعية ثم عائله أساسية أو تنازليا بوضع العائلات المهنية أولا ثم الفرعية لتاليها الوظائف النموذجية.

2.2- **مسارات العبور**: توجد صعوبة في تحديد مسارات العبور قبل تجميع المناصب وذلك لتقارب الوظائف وتشابه الكفاءات المطلوبة لأدائها وليس جسد ذلك تعددت النماذج المقترحة وصنفت على النحو التالي :

- **التقارب الاحلالي أو الاستبدالي** : تحدد مسارات العبور الخاصة بالأفراد الممكن إحلالها محل بعضهم البعض بين مناصب محددة مع قابلية التكيف في زمن يتم تحديده مسبقا من خلال إمكانياته بالتالي يصبح الإحلال هو القاعدة العامة بين المناصب التي تحتاج قدرات ومهارات متشابهة.
- **تقارب المحتوى**: وجود مهام وأنشطة أساسية مشتركة تجعل العبور من منصب إلى آخر سهل وسادس دون الحاجة إلى التكوين ويكون المسار عبارة عن مسلك يتدرب فيه الفرد بمروره بمجموعة من الوظائف المتشابهة خلال حياته الوظيفية.

2.3- **تسمية الوظيفة النموذجية وتعريفها:**

إن تحديد تسمية للوظيفة النموذجية لا يعتمد على توفر خصائص تعبر عن الهوية المهنية الحقيقية التي تحويها الوظيفة النموذجية بل ينبغي أن تكون تسمية ذلك معنى حقيقي معبره دون الحاجة إلى وجود مفاهيم إضافية ما ضرورة إدراج تعريف بسيط من حيث الصياغة عميق من حيث المغزى يحدد المميزات الأساسية للوظيفة النموذجية واهم معالمها

4.2- **مصادقة على الدفتر وصيانته:**

التالف عملية مراجعة دفتر الوظيفة النموذجية إلى المصادقة عليه وتكون مصادقه عملية من خلال تعبير الأفراد ومصادقة سلطوية من طرف الإدارة المعنية، ولا بد من توفر خصائص لضمان المصادقة العملية والسلطوية نذكر منها:

أ- **لغة اتصال مشتركة**: أي يعتبر وسيلة اتصال بين مختلف المستويات لما يتضمن من وصف لأهم المهام الحالية والمستقبلية.

ب- **أداة ديناميكية:** يحدد الدفتر التوقعات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة مما يجعل منها أداة لإدارة التغيير في المنظمة.

ثالثا– المدونات المرجعية للكفاءات:

إن انتقال الاهتمام من التسيير التوقعي لكم الجماعي إلى تسيير التوقع النوع الفردي جعل من الكفاءات محط اهتمام بذلك تعددت أنواع الكفاءات و تصنيفاتها فصار لابد من وجود أداة مرجعية تحدد وتصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة واحتياجاتها.

1- أهداف المدونة المرجعية للكفاءات وتصنيفها:

إن مرجعية الكفايات أداة يتم إعدادها انطلاقا من مرجعية الوظائف وهي تعتبر كمرجع للتعرف بالكفاءة المطلوبة وتصنيفها.

1.1– ماهية مدونة المرجعية للكفاءات :

عرفت المدونات المرجعية للكفاءات على أنها:

- تصنيف الكفاءات المرتبطة بالتشغيل والتي تشكل الأداة النوعية الملائمة الكفاءة لمتطلبات التوظيف.
- جرد الكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر لزوما لممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف.

من خلال التعريفين يمكن أن نلخص المدونة المرجعية للكفاءات على أنها وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من البطاقات الكفاءات وتتضمن ثلاث أنواع من المعلومات:

- معلومات عن العائلة المهنية الأساسية والفرعية التي تنتمي إليها الوظيفة.
- معلومات عن الكفاءات وتضم المعارف العملية والمواقف التي يتطلبها التشغيل في الوظيفة.
- معلومات عن العبور وتخص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها والمعتمد على الكفاءات المكتسبة التي نميز من خلالها بين:
- العبور السهل: تكون تغطيه الكفاءات للوظيفة النموذجية سهلة العبور إلى الوظيفة نموذجية الهدف.

- العبور الوشيك: يكون العبور هنا وشيك الحدود على اعتبار أن الكفاءات الضمنيه والسلوكية لا يمكن تحديد تغطيتها للاحتياجات الوظيفية.
- العبور الممكن: يكون العبور سهل بالنسبة للكفاءات الأساسية المشتركة في حين أن تغطيه الكفاءات المهنية تكون قليله ومحدودة.

إن الانتقال من التسيير التوقعي للأفراد إلى تسيير التوقع للكفاءات مر بثلاث تصورات:

- الانتقال من التكنوقراطية إلى التساهمية: ذلك بالانتقال مسؤولية الفرد الواحد إلى المسؤولية الكاملة لتصبح مهمة الجميع.
- الانتقال من المجرد إلى الملموس:الانتقال من استعمال الأداة الرياضية إلى الاعتماد على التجربة ثم إلى تسيير الظاهرة.
- الانتقال من النوعية إلي الملائمة: الانتقال من اختيار نوعية الوسيلة إلى التركيز على مدونتها مع الاحتياجات للدور كما ونوعا.

2.1- تصنيف الكفاءات:

تعددت طرق ومقاربات تصنيف الكفاءات نذكر منها:

التصنيف الأول:

- مقاربات المعارف النظرية.
- مقاربات المعارف العملية.
- مقاربات السلوك والمواقف.
- مقاربات المعارف النظرية العملية والمواقف.
- مقاربات الكفاءات المعرفية.

التصنيف الثاني:

- المعارف النظرية.
- المعارف الإجرائية.
- المعارف العملية الفكرية.
- المعارف التطبيقية.

- المعارف العملية العلاقتية.

التصنيف الثالث:

اعتمد على الزوايا من منظور الكفاءات وميز بعدين أساسيين هما:

أولا:من حيث عن نوعيتها المهنية: يمكن التمييز بين:

- الفرع الأول: يتميز بين ثلاث أنواع من الكفاءات الفكرية الوطنية والإنسانية.
- الفرع الثاني: الكفاءات الخاصة والكفاءات المشاركة.

ثانيا: من حيث الحيازة: يمكننا التمييز بين نوعين أيضا:

- الفرع الأول: الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية.
- الفرع الثاني: الكفاءات المتاحة والكفاءات اللازمة.

في حين يصنف آخرون على النحو التالي:

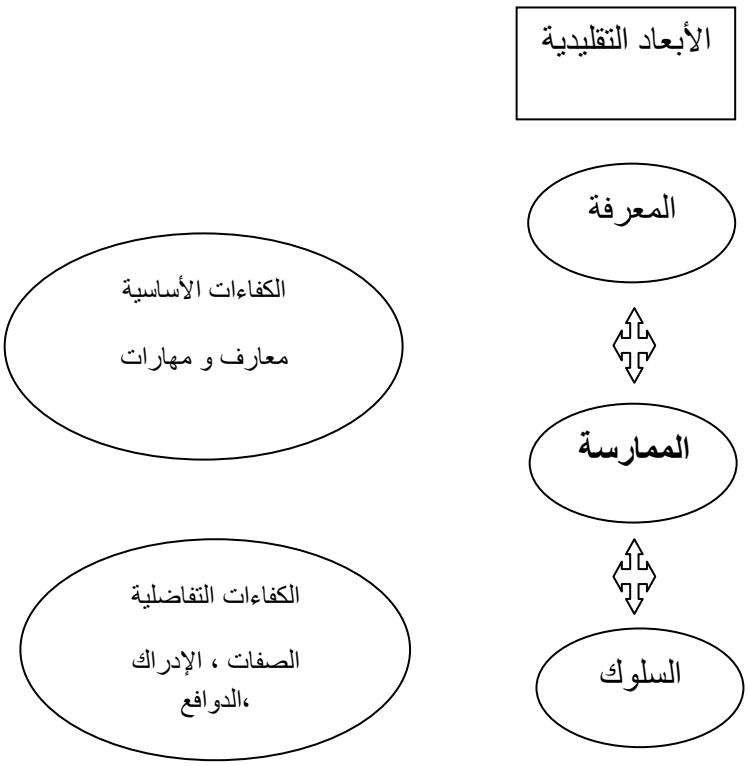
أ- **النوعية المهنية:**

- الكفاءات الفكرية والتصورية: ترتبط بالإطارات العليا وتشمل الإدراك الجيد علاقات منظمة بالمحيط مع القدرة على فهم وتحليل السياسات والأهداف الإستراتيجية التنموية.
- الكفاءات الإنسانية(السلوكية أو العلاقتية): تخص المستويات الإدارة الوسطى وتتعلق بالاتصال والتواصل من خلال الفهم وبناء علاقات العمل.
- الكفاءة التقنية: تخص المستويات الإدارية الدنيا و تتعلق بالإدمان والتحكم بمعارف متخصصة تترجم والقدرة على الأداء.
- الكفاءات المشتركة: الكفاءات التي تتطلبها العديد من المناصب وتستعمل لإنجاز العديد من المهام اليومية أو الظرفية.
- الكفاءات الخصوصية: في الكفاءات اللازمة في إطار منصب عمل معين.
- الكفاءات الأساسية: هي كل ما يخص المنظمة ويمنحها تمييزا عن باقي المنافسين.
- الكفاءات التمييزية أو التفاضلية: تعبر عن كفاءة الأفراد داخل المنظمة.

ب- **درجة والحيازة**:يعتبر هذا التصنيف الأكثر شيوعا وتداولا.

- الكفاءات الفردية: هي الكفاءات المسؤولة عن التطوير المسار المهني للأفراد تعد المعرفة والممارسة والسلوك لتشمل الصفات العبقرية والخاصة التي تسمح بالتميز والتفرد.

شكل(04): أبعاد الكفاءة الفردية:



الكفاءات الجماعية هي مجموعة الكفاءات الفردي ه مجموعة أو فريق عمل من خلال القدرة على التحكم في التفاعلات التي تتم بين أفرادها ولها عدة أبعاد تتمثل في:

- التناوب: التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون داخل الفريق.
- التعلم: القدرة تأهيلية للجماعة.
- الصورة العملية للجماعة: وجود تمثل مشترك للعمل.

- التقني واللغة المشتركة: تعميم المرجعية على الأفراد.

وعليه فإن الكفاءات الجماعية عبارة عن مهارات مشتركة واتصال النشاطات تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

بمفهوم آخر للكفاءات الجماعية ضم أربعة أوجه:

- كفاءات جماعية كبناء مشترك
- كفاءات جماعية للتغيير في العمل.
- كفاءات جماعية تشارك بقيادة وتوجيه من ذوي الخبرة.
- كفاءات جماعية كتسيير الأنشطة اليومية.

- الكفاءات التنظيمية: هي اعتبار المنظمة مجموعة من الأفراد تمتاز بكفاءات فرضية أخرى جماعية حسب تعدد الوظائف والأدوار والمهام ويرى العديد من الباحثين إمكانية تصنيف الكفاءات التنظيمية إلى صنفين:

▪ التصنيف الأول: يعتمد على اختلاف خصائص الكفاءات في حيازة القدرة التنافسية

▪ التصنيف الثاني: يعتمد على المستويات الموجودة في المؤسسة ودرجة تعقيدها.

جدول(06) تصنيف الكفاءات .

كفاءات تنظيمية	**– مسار التنسيق.** **–سلوك والتزام إداري.** **– إدارة الأداء والتحفيز.**
كفاءات ما بين الوظائف	**– إدارة منتوجات جديدة.** **– خدمه ودعم الزبون.** **– إدارة الجودة**
كفاءات وظيفية	**– بحث وتطوير.** **– الإنتاج.** **– التسويق.**
كفاءات خصوصية	**معارف وممارسات فردية خاصة**

يمكن إجمال تصنيفات الكفاءات وترتيبها على النحو التالي:

- مدى اكتساب الكفاءة.
- مستوى الفعالية في الوظيفة.
- احتياجات الأنشطة السياسية ذات الأولوية.

2- إعداد المدونة المرجعية للكفاءات :

المدونة المرجعية الكفاءات أداة فعالة لقيادة الموارد البشرية من خلال الهندسة والمهن وتحديد إمكانيات رأس المال البشري من منظور استراتيجي يسمح بضمان قابلية الاستخدام.

1.2- قواعد مراجعة الكفاءات:

لمراجعة الكفاءات 5 قواعد تتمثل في:

- نقل الهدف والغاية من تقييم المهام إلى الكفاءات: حيث يصبح الهدف من إنجاز المهام يتعدى البحث عن النتائج.
- التقييم الفردي: هنا تبرز أهمية إدارة المسارات الفردية ليصبح الفرض أكثر تمكينا وأكثر أداء.
- توسيع مجال الاختيار :السماح للفرد برؤية خيارات متعددة تتيح له إمكانية ترشيد القرارات.
- توجيه تنمية الكفاءات: أي توجيه سلوك ومواقف الأفراد بشكل اكتساب الكفاءات وتنميتها.
- تسهيل التعديل التنظيمي: أي تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل مما يسهل عملية الإسقاط والانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكييف الأفراد.

2.2- مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات.

لابد من المرور بمجموعة من المراحل والتي تتعدد هي الأخرى حسب سعة المرجعية وهي كالأتي:

- **التحضير لإعداد مدونه المرجعية للكفاءات:** التحديد الإطار المفاهيمي الكفاءات واختيار المقاربات الملائمة، تحديد الطرق والأدوات والأطراف الفاعلة والواجب إشراكها في إعداد المدونة.
- **رسم المجال الكفاءات:** تحديد تصنيف الكفايات المعتمدة مع فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات ووضع ترميز لترتيبها.
- **تحديد المستويات الكمية والنوعية للكفاءات:** بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات وفق مقاربة كمية ما تحديد مضمون كل مستوى وترجمته إلى سلوكيات.

- **مراجعه المدونة المرجعية للكفاءات:** من خلال إسقاط مجالات الكفاءات ومستوياتها على المدونة المرجعية للوظائف وذلك بمراجعة التطابق والتوافق بين سلم المستويات والبنية الوظيفية مع تحديد الطرق وأدوات ، معايير ومؤشرات تقديم الكفاءات إضافة إلى قياس الفوارق والانحرافات بغرض التنمية.
- المصادقة على المدونة مرجعيه للكفاءات: يمنح مدونه الكفاءات مشروعية النشر و الاستعمال.
- صيانة المدونة المرجعية للكفاءات وتحديثها: من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مدونة الوظائف وتركيبه الكفاءات وذلك عبر إشراك مستعملين مدونتين.

رابعا– الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف والكفاءات:

يستند تصميم مدونات الوظائف والكفاءات الخاصة بالمؤسسات وقطاعات النشاط على دعائم مرجعية ذات مستوى دولي، إقليمي، أو وطني بغية ضمان قدر من التوافق والتطابق في ما يتعلق بأسماء المهن ومحتوياتها.

1- التصنيف الدولي المعياري للمهن:

تعتمد معظم دول العالم المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل حيث يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلسلة من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة وقد اعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات والمؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنها وإعداد برنامج التكوين والتوجيه المهنيين.

2- التصنيف العربي المعياري للمهن:

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شامل لحصر مسميات الأعمال والمهن وترتيبها وتبويبها في مصفوفات مهنيه متدرجة هرميا بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهيكل المهنية للقوى العاملة وتيسر:

- جمع معلومات سوق العمل.
- حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها.
- تبادل المعلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية و والدولية.

ويعد هذا التصنيف لغة مشتركه في مجال تبادل المعلومات وانتقال العمالة من بلد عربي لآخر عن طريق توحيد المسميات والرموز.

واعتمدت المنهجية التصنيف العربي على غرار التصنيف الدولي مفهومين الشغل والمهارة ونعني بها:

- مفهوم الشغل: يمثل الوحدة الإحصائية الأساسية ويعرف بأنه مجموعة الواجبات التي يؤديها الشخص ويتقاضى عنها أجرا ويعد العمل جزءا من المهن ويتضمن مجموعة من الأعمال المتجانسة المتفاوتة في مستوى المهارة.
- مفهوم المهارة: هي القدرة على أداء مهام و واجبات عمل محددة بدرجة إتقان بحسب متطلبات سوق العمل و لها بعدان

– مستوى المهارة: يتحدد بدلالة مدى سعة المهام والواجبات ودرجة عمقها وتعقيدها.

– التخصص المهاري: يتحدث بدلالة مجال المعلومات اللازمة والأدوات والآلات المستخدمة ومواد العمل ونوع المنتجات والخدمات.

3- المدونة الجزائرية للوظائف والمهن:

استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن التي تضمنت 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية كبرى مقسمة بدورها إلى 116 مجموعة فرعية و 330 مجموعة قاعدية.

- وظائف القيادة واتخاذ القرار(60 وظيفة).
- الوظائف الفكرية والعلمية (103 وظيفة)
- الوظائف الوسيطية(119).
- مستخدمون إداريون(39 وظيفة).
- مستخدمو الخدمات وباعة المحلات التجارية والأسواق (46).
- المزارعون والعمال المؤهلين في الفلاحة والصيد البحري(46).
- الحرفيين وعمال المهن ذات الطابع الحرفي (114 وظيفة)
- مسير تجهيزات والآلات وعمال التجميع (146 وظيفة)
- العمال والمستخدمون غير مؤهلون (55 وظيفة).

غير أن نقائص وعيوب كثيرة شابت هذه المدونة مما دفع الباحثين إلى اعتبارها غير صالحة تصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية السارية وتفاديا لهذه النقائص وفي إطار تحسين أداء الوكالة الوطنية للتشغيل تم الاتفاق على مشروع شراكة بين الوكالة ونظيرتها الفرنسية بإنشاء المدونة الجزائرية الوظائف والمهن وذلك بمساهمة جميع الفاعلين في سوق العمل من مؤسسات مراكز ومعاهد التكوين والتعليم....الخ.

تتضمن مدونة الجزائرية للوظائف والمهن 5479 تسمية وظيفية وهذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد المؤهلات اللازمة لكل وظيفة.

ولاستعمال المدونة: مدخل الوظيفة/ التسمية، يسمح هذا المدخل بالبحث المباشر عن المهنة المطلوب ة أما المدخل الثاني فهو يوفر قائمة بالقطاعات المحددة مسبقا من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل.وتتضمن كل بطاقة:

- التسميات: تضم التسميات المختلفة الممكن تواجدها في النشاطات المتعددة.
- التعريف: قراءة بسيطة تسمح بتعريف بالمهنة والمشار إليها في المدونة.
- التوظيف في المهنة: يسمح بتحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل المهنة .
- شروط الممارسة: تضم شروط من حيث المتغيرات المحيط أو بيئة العمل..... وغيرها.
- مكان العمل:يحدد من خلالها مكان ممارسة النشاط.
- النشاطات الأساسية: تحدد مجموعة المهام الموكلة لشاغل المهنة.
- الكفاءات القاعدية: يحدد احتياجات شاغل المهنة.
- النشاطات المميزة: هي النشاطات المتعلقة بتسمية مهنية معينة.
- الكفاءات المميزة: هي مجموع الكفاءات التي يحتاجها شاغل الوظيفة لأداء النشاطات المتميزة.

المحور الخامس

استشراف المهن

والوظائف والكفاءات

تمهيد

يهدف الاستشراف عموما إلى تحديد المشاكل قبل استفحال أمرها والاستعداد للتقليص من مخاطرها لأدنى حد ممكن أنه إنذار مبكر للاستعداد المسبق للطوارئ والتدريب على مواجهتها لذا أصبح لزاما على أن تتحرك بسرعة في قيادة استخدام الدراسات المستقبلية والتخطيط العلمي الصحيح وعليه سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على الدراسات الاستشرافية في مجال استشراف المهن والكفاءات.

أولا– الاستشراف

تؤكد الدراسات أن الإنسان يستطيع استباق الزمن مع النظرة التأملية وهما اللذان يشكلان ميزة الإنسان الطموح، والإنسان بافتراض المستقبل يتعايش مع حاضره وبذلك يتوقع الأعمال المستقبلية ويتنبأ بها.

ويقصد بالاستشراف لغة: رفع البصر للنظر إلى لا شيء أما اصطلاحا يعني: "التطلع إلى معرفة المستقبل، بناء على استنباط وتحليل معطيات تتعلق بالموضوع الذي يقصد تكوين رؤية المستقبلية عنه ووضع الخطط والاستراتيجيات على ذلك"

تعريف شامل نستنتج أن الاستشراف عبارة عن دراسة استباقية لمشاكل البشرية الممتدة عبر الأجيال بطريقة شاملة ودقيقة وهو إلقاء نظره على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي.

وتبرز معالم الاستشراف كالتالي:

1-**مقاربة شاملة**: تقوم على دراسة الظواهر من جميع الجوانب بالاعتماد على عدة تخصصات فيتضمن المدخل الفلسفي والفني والمقاربات العلمية معا كما تستخدم فيها الأساليب الكيفية والأساليب الكمية.

2- **مقاربة تركز على المدى الطويل**: تركز الدراسات الاستشرافية على المدى الطويل وذلك لمحاولة فهم وتحليل الظاهرة جيدا وذلك باهتمامها بالتطور التكنولوجي والنمو الديمغرافي و ...، وبالتالي الوصول إلى حلول جيدة.

3– **مقاربة عقلانية (علمية)**: الدراسات الاستشرافية تتم وفق منهجيه علميه متكاملة اتسم بالموضوعية والصرامة والمصداقية كما تستخدم أساليب علميه مثل الاستنتاج والتحليل المنطقي والمقارنة و تعتمد أيضا على الخيال المنطقي بالإضافة إلى الحدث لتحديد مختلف المشاهد المستقبلية.

4- **مقاربة تركز على المختصين**: تشريك كل الأطراف الفاعلة التي لها علاقة بالظاهرة في إعداد للوصول إلى نتائج شاملة فتضم متخذي القرار المستشارين والمختصين في مختلف التخصصات.

5- **الغاية العملية** :أن الهدف الرئيسي للاستشراف واستكشاف المستقبل من خلال المستقبلية المحتملة مع تقييم وقوع كل بديل واختيار البديل المفضل مع تحديد السبل والسياسات التي تؤدي إلى هذا الهدف.

إن عملية الاستشراف ليست بالعملية السهلة أو العادية تبعا لحقيقة جوهرها وإنما تتطلب اليقظة والتغيير المستمر، ومن اجل الحيادية في عملية الاستشراف علينا تجنب الأفكار المسبقة أو الاندفاع لرؤية بعض الأمور التي تناسب أفكارنا .

ومن الأخطاء التي قد يقع فيها المستشرقون هي تفسير الأمور حسب الموروث الثقافي و والمفاهيم والبنى الفكرية الثابتة وبالطبع فإن الاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بأن التغيير هو أحد سنن الحياة ومن هنا فعلى المراكز البحثية أن تعتمد المنهج النقدي في وسائل المراقبة ومصادر المعلومات والبعد عن النظريات السائدة التي تحتاج إلى زمن طويل للخروج من سيطرتها.

ثانيا– الفرق بين التنبؤ والاستشراف:

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين التنبؤ والاستشراف،إذ أن الاستشراف لا يهدف فقط إلى التنبؤ بالمستقبل وإنما يهدف إلى بناءه.، أما التنبؤ يعتمد على افتراض رئيسي وهو الاستمرارية وهذا ما يعني أن البيئة والمتغيرات التي تحدد الظاهرة تبقى ثابتة في حين أن الاستشراف يهدف إلى تشكيل المستقبل على ضوء الانقطاع والاختلال في سير الأحداث في بيئة غير مستقرة، والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف.

جدول رقم 07: أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف.

الاستشراف	التنبؤ
– لا يوجد اتجاه معين، بل هناك اختلالات واضطرابات. – نظرة شاملة تشمل كل الجوانب الظاهرة. – بيئة غير مستقرة. – تصور للمستقبل بالاعتماد أكثر على الطرق الكيفية.	– بيئة مستقرة. – نظرة ضيقة تركز على المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الظاهرة وإهمال باقي المتغيرات. – الاعتماد على نموذج يبنى على مشاهدات تاريخية أي على الطرق الكمية. – مرافقة التغيير بالتعديلات

– التحضير المسبق للتغيير الجذري . – التركيز على المدى الطويل	الجزئية. – التركيز على المدى القصير. – اتجاه عام محدد مسبقا.

ثالثا) تقنيات التحليل الاستشرافي:

يستعين الخبراء في مجال الاستشراف الاستراتيجي بالعديد من التقنيات لترشيد عملية الاستشراف بدءا من تحديد المشكلة إلى غاية مرحلة التنفيذ والتقييم، سنقتصر فيما يلي على عرض أهم التقنيات المتمثلة في تقنية دلفي، طريقه السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي، طريقه تحليل تدخل الفاعلين، طريقه مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب، طريقة تقييم الاختيارات الإستراتيجية، مع توضيح أهدافها و مميزات كل طريقة.

1- طريقة الدلفي:

هو أسلوب حديث منظم يعتمد على مشاركة جماعية لاستشراف المستقبل، يستخلص المعلومات من عدة أشخاص ذوي الكفاءة بحرية وموضوعية، يهدف إلى استخراج وتحديد أقوى الاحتمالات والتوقعات من الآراء المتباينة حول موضوع معين. يضم الخطوات التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد الأسئلة بشكل واضح.
- تحديد مجموعة الخبراء وإعطائهم خلفيه كافيه عن موضوع الدراسة.
- إصدار الاستبيان الأول.
- استلام الإجابات وتحليلها وتلخيصها.
- إصدار الاستبيان الثاني.
- استلام إجابات الجولة الثانية وملاحظه الاختلاف والاتفاق في وجهات النظر.
- إصدار الاستبيان الثالث، وتوزيع التبريرات وعرضها على المحكمين للموافقة عليها مع وضع التقديرات التي يرونها.

يعيب هذا الأسلوب تحيز الخبراء وعدم موضوعيتها الأسباب النفسية أو أيديولوجية ، ضعف إدارة الخبراء ببعض الجوانب المتعلقة بالموضوع، ضعف حماس الخبراء خاصة بعد الجولة الأولى و....وغيرها.

2- طريقة السيناريوهات:

تعرف على أنه" وصف الخصائص الأساسية البدائل المستقبلية الواجب تنفيذها "وحتى يكون السيناريو استشرافي لا بد أن يستوفي أربعة معايير هي:" الملائمة، الاتساق، المعقولية، والشفافية". تهدف هذه الطريقة إلى توجيه الفكر الاستشراقي خطوه بخطوه حيث ينبغي أن تصف صور مختلفة للمستقبل لإعطاء درجة من الاحتمال والأهمية في وصف المستقبل الممكن للنظام. وصنفت مراحل طريقه السيناريو كالآتي:

- رسم حدود النظام.
- تحديد المتغيرات المفتاحية.
- التحليل التفسيري للتوجهات والتغيرات.
- صياغة الفرضيات الرئيسية تغيرات المفتاحية وتحليل تدخل الفاعلين في النظام.
- اختيار المستقبلات الممكنة.
- تصميم السيناريوهات.
- الانتقال إلى العمل الاستراتيجي.

ما يميز طريقة السيناريوهات أنها تعتمد على وحدات المستقلة ويمكن إذا ما اقتضت الحاجة أن تكتفي بدراسة هذه الوحدة التحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات المفتاحية أو التحقيق لدى الخبراء لمعرفة الفرضيات المستقبلية.

3- التحليل الهيكلي أو البنيوي:

هو منهج نظامي يأخذ طابع المصفوفات وينجز عادة من طرف فريق عمل يتكون من فاعلين وخبراء في الميدان المعني، يهدف هذا المنهج إلى إبراز أهم المتغيرات المؤثرة والتابعة والأساسية المؤثرة على النظام المدروس ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المشكلة للنظام والتابعة لمحيطه.

يتم تحليل الهيكل عبر ثلاث مراحل هي:

- **إحصاء المتغيرات:** يتم في هذه المرحلة المتغيرات المشكلة للنظام المدروس التابعة محيطه من خلال ورشات الاستشراف التي تعتمد على بحث جماعي عن عوامل التغيير والجمود مع إعطاء بطاقة تعريف

ممحوره عن كل متغير تضم تعريف دقيق له، وترسم تطوراته الماضية وتوضيح صلته بالمتغيرات الأخرى ثم ترصد توجهاته وانقطاعاته المستقبلية.

- **تعريف العلاقات بين المتغيرات:** لا وجود لمتغير ضمن النظر النظامية إلا من خلال علاقته بالمتغيرات الأخرى، لهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه العلاقات بين المتغيرات باستعمال المصفوفة تدعي مصفوفة التحليل الهيكلي .
- **تحديد المتغيرات المفتاحية:** تتمثل هذه المرحلة في تحديد المتغيرات الأساسية في النظام وترتيبها ترتيبا مباشرا ثم غير مباشر من خلال مصفوفة التأثير المتبادل المضاعف المطبقة على ترتيب ما بواسطة برنامج ميكماك، ما يميز هذا المنهج هو تسهيل هيكلة التفكير الجماعي.

4- تحليل تدخل الفاعلين:

يعرف الفاعل "بأنه شخص أو فريق أو منظمة تتجه نحو أهداف معينه وتواجه بعض القيود وتستطيع من خلال إستراتيجيتها ووسائل عملها التأثير على مصير النظام قيد الدراسة." يهدف هذا التحليل إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التجانس والتنافر فيما بينهم أثناء مواجهة عدد من القضايا والأهداف المرتبطة بهم، لتحقيق هذا الهدف يمر التحليل بسبعة مراحل أساسية:

المرحلة 1: بناء جدول استراتيجيات الفاعلين: الذي يتعلق بالفاعلين المسيطرين على المتغيرات الأساسية والناتجة عن التحديد الهيكلي ، يتم تنسيق المعلومات التي تم جمعها من الفاعلين على النحو التالي:

- إنشاء بطاقة هوية حقيقية لكل فاعل.
- دراسة وسائل العمل المتاحة لكل فاعل على الأخر من اجل قيادة المشاريع.

المرحلة 2: تحديد القضايا الإستراتيجية والأهداف المرتبطة بها: أي الكشف عن تواجد تقارب أو تباعد بين أهداف الفاعلين استنادا للقضايا الإستراتيجية.

المرحلة 3: وضعيه الفاعلين حول الأهداف وتحديد التقارب والتباعد: يتم إعداد مصفوفة" فاعلين * أهداف" من اجل تحديد التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين.

المرحلة 4: تحديد لكل فاعل الأهداف ذات الأولوية لديه وضعيه تقييمه: الرسوم البيانية تبقى أساسية إلى حد ما لأنها تأخذ في الاعتبار تقارب وتباعد الفاعلين نحو الأهداف والتقريب النموذج من الواقع ينبغي ترتيب الأهداف حسب الأولوية بالنسبة لكل فاعل.

المرحلة 5: تقييم ميزان القوى للفاعلية: في هذه المرحلة يتم بناء مصفوفة التأثير المباشر بين الفاعلين انطلاقا من جدول إستراتيجية الفاعلين، ويسمح هذا الميزان بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل فاعل أو فرص تعزيزها.

المرحله6: دمج ميزان القوى في تحليل التقارب والتباعد بين الفاعلين: هدف هذه المرحلة يركز أساسا على دمج ميزان القوى لكل فاعل لتوضيح شدة موقعه مع أهدافه من خلال تمثيل بياني جديد التقارب والتباعد بين الفاعلين.

المرحلة 7: صياغة الاقتراحات الإستراتيجية والأسئلة المفتاحية للمستقبل من خلال العاب التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين: فهي تساعد مثلا على التساؤل حول إمكانيات تطوير العلاقات بين الفاعلين، ظهور فاعلين مختلفين وتغيير أدوارهم.

5– طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب:

هو سبر الآراء المنظم للمستقبلات الممكنة انطلاقا من تفكيك نظام معين ودراسته، يهدف إلى بناء السيناريوهات الاستكشافية في مجالات الابتكار والتجديد والبحث عن الأفكار الجديدة ويضم التحليل المورفولوجي مرحلتين:

- **بناء الفضاء المورفولوجي**: من خلال التفكير النظامي المدروس إلى أنظمة صغيره يتطلب تفكيرا عميقا للاختيار الدقيق المكونات ويجب أن تكون مستقلة قدر الإمكان وان تغطي مجمل النظام المدروس ومن الضروري أن لا يكون عددا المكونات كبيرة لكي لا يجعل تحليل النظام مستحيلا.
- **اختزال الفضاء المورفولوجي**: حتى تمثل هذه المرحلة في تقليص الشكل الأصلي إلى فضاء صغير ومفيد من أجل معرفة التوفيقات المناسبة ويميز هذا التحليل انه بسيط المبدأ يغطي مجموعة كاملة من الاحتمالات لكنه يتطلب خبرة جيدة التنقل في الفضاء المورفولوجي دون تخبط.

6– طريقة تقييم الاختيارات الرئيسية:

تعرف هذه الطريقة على أنها" منهج متعدد المعايير يسعى إلى مقارنة حلول مختلفة متعلقة لمشكل طبقا لمعايير متعددة" هدفها الأساسي تقديم المساعدة على اتخاذ القرار وذلك ببناء شبكة التحليل بسيطة وتطويريه تحتوي على مختلف الحلول يتضمن المراحل التالية:

- اختيار المعايير وجمع الآثار الايجابية و السلبية المترتبة عن المشكل المطروح والنظر في الانتقادات والتعليقات.
- اختيار مختلف الإجراءات التي يمكن اتخاذها حول الموضوع المطروح.
- اختيار مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- صياغة سيناريوهات بمراعاة النطاق الزمني لأنه ستكون له استثمارات على المدى الطويل.
- تحقيق الجدول المزدوج الإجراءات/ المعايير، مع تصنيف من 0–20 استنادا إلى أهمية العمل مقارنة بالمعايير.
- تحقيق الجدول المزدوج السياسات/ المعايير، مع تصنيف من0–100 بحيث كل سياسة تساهم بنسبة مئوية.
- تحقيق الجدول المزدوج السيناريوهات / المعايير بنفس منطلق الجدول المزدوج السياسات/ المعايير.
- تحقيق المصفوفة المستمدة من البرنامج.

إن هذا المنهج غير مكلف نسبيا ويركز على العمل فهو لا يسمح بالجمع بين عدة إجراءات.

رابعا– استشراف المهن

1- التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية:

يجب أن تكون الموارد البشرية في المقام الأول والأساسي للتفكير والتخطيط باعتبارها الأساس الذي يساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة. لا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تفترض أن جميع الأعمال التي تمارسها صحيحة، لان الأخطاء محتملة الحدوث، والسياسات تتقادم مع مضي الأيام، وعليه ان قيام الإدارة العليا في المنظمة بتدقيق أنشطة وسياسات الموارد البشرية يمكنها من اكتشاف الانحرافات أو المشاكل ومعالجتها قبل استفحالها، وكلما تمت عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي تعززت الثقة وازداد

التعاون بين هذه الإدارة وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة وازدادت فعالية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية.

لا شك أن هناك تغيرات كثيرة تحدث بسرعة في عالم اليوم نتيجة لزيادة التفاعل المستمر بين جميع العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة، وقد تزايدت سرعة هذه المتغيرات وتفاعلاتها إلى درجة أصبح يستحيل معه إعطاء صورة دقيقة عن حقيقة المنظمات لا سيما الكبيرة منها، بل قد يكون من الصعب الإلمام بكل المتغيرات التي سيتم اختيارها لتجسيد تلك الصورة بالشكل اللازم، ولئن كانت الحال هكذا ونحن نفكر في وضع المنظمة حاليا، فان الصعوبة ستكون أكبر على عاتق إدارة الموارد البشرية عندما ننظر إلى المستقبل ونحاول تشخيصه والتنبؤ به.

أن دور إدارة الموارد البشرية سوف يزداد أهمية في المستقبل لأنها مقبلة على أربعة تغييرات أساسية وهي:

- سوف تلعب دورا أكثر أهمية في إدارة العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد، وسوف يكون لها نظرة أكثر توجها نحو الربح والنمو بدلا من اقتصادها على إدارة أنشطة العاملين فيها كما تحاول اكتشاف فرص تحسين الأرباح أيضا.
- سوف تصبح أكثر إبداعا وايجابيا إذ لا تقتصر جهودها على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى، وإنما تهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغيت وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف التركيز سيكون على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل، وعلى الانجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط.
- سوف توسع من مسؤوليتها تتضمن تطوير المنظمة بعد أن كانت محصورة في صيانتها فقط حيث سيخصص العاملون في هذه الإدارة وقتا أكبر في تنمية وتطوير العاملين وتشجيع التغيرات وليس المحافظة على ما هو كائن في المنظمة.
- سوف تصبح الإدارة العليا في المنظمة أكثر التحاما إدارة الموارد البشرية مما هو عليه الحال الآن، وسوف تفهم بشكل أكبر إن جزءا هاما من مسؤوليتها ينحصر في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتخطيط مستقبلها.

مما ينبغي التأكيد عليه أن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل المنظمة بوجه خاص بمستقبل البيئة بوجه عام ويفهم من كل ذلك أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك اتجاها مستقبليا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وفي جميع الأحوال فان هذه التحديات التي تعرضن لجزء منها سوف تعزز من حاجتنا إلى البحث العلمي باعتباره وسيلة لا غنى للإدارة عنها من أجل تحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع بأساليب علمية بعيدة عن الذاتية والتحيز.

2- الاستشراف في تسيير الموارد البشرية:

لا يمكن إعداد إستراتيجية دون توقع كما أن الواقع يشير إلى العمل الاستراتيجي ضف إلى ذلك أن الاستشراف والإستراتيجية فعالية من حيث العمل إذا صاحبتها إدارة متناسقة.

بعد تأكيد الارتباط الوثيق بين الاستشراف والإستراتيجية و الإدارة نحاول توضيح صعوبة التطبيق الاستشراف من طرف المؤسسة عامة وإدراجه في مجال تسيير الموارد البشرية بشكل خاص فطورت أدوات الاستشراف الاستراتيجي من مختلف التخصصات لتستخدم في تحليل العلاقة بين الداخل والخارج لكن هذه الأدوات غير مناسبة في الحالات التي يهيمن عليها الجانب الداخلي للمنظمة وإنما من منظور ديناميكي يجب تحديد أسلوب اكتساب وتصميم هذه الكفاءات مع مرور الزمن.

ان القرار التكتيكي يعالج المحيط على أساس المعطى على عكس القرار الاستراتيجي الذي يعالج المحيط والوقت كمتغيرات لهذا لا معنى لوجود تفكير استشرافي مطبق على التكتيكات، هذا التبرير لغياب الاستشراف على مستوى الموارد البشرية غير كافي لأنه لوحظ ها تعمل الاستشراف الاستراتيجي في بعض الحالات .

يحدد سياق الاستشراف الاستراتيجي في ظل القرارات الإستراتيجية على أن:" القرار الاستراتيجي هو الذي يخلق عدم إمكانية رجوع المنظمة أي استحالة استقرار المنظمة وهو الذي يتوقع تطور في بيئة المنظمة ويسبب عدم إمكانية الرجوع إلى الوضع الأصلي"

استنادا لهذه المقاربة يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية هي سبب في عدم الاستقرار على مستوى المنظمة بالرغم من تبعيتها للإستراتيجية للاستشراف الاستراتيجي ويسبب عدم استقرار داخلي.

إن الاستشراف العملي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التسيير التقديري للوظائف والمهن والكفاءات فلا يمكننا السيطرة على إستراتيجية الموارد البشرية بسبب هيمنة الرؤية القصيرة المدى والمفهوم الثابت الكفاءات 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 الإدراج الاستشراف وأساليبه في ممارسات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إذ انه يرتكز على الرؤية النظامية ويأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية ويدرس التطورات على المدى المتوسط والطويل.

إن منهج استشراف المهن يفرد تعيين المتغيرات الرئيسية أو المفتاحية في إطار مقاربة الاستشراف الاستراتيجي من اجل تحديد الكفاءات المستقبلية للموارد البشرية ونمذجة مسارات تسيير واكتساب وتصميم الكفاءات بهدف التعرف والسيطرة على التطورات الديناميكية.

ونلاحظ أن منهج الاستشراف ضروري على مستوى إدارة الموارد البشرية لأنها تحتل مركز محوري في الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتكمن صعوبة إدماج الاستشراف في إدارة الموارد البشرية صعوبة رسم المسارات المستقبلية التي تضمن تصميم واقتصاد الكفاءات الضرورية المطلوبة للمنظمة لكن مع بروز وتطور مناهج استشراف المهن تستطيع إدارة الموارد البشرية تصميم وتطوير الكفاءات المستقبلية والحالية وإعداد برامج تدريب تضمن للأفراد تكوينهم للتجديد و إدارة مساراتهم المهنية علاوة على تحديد ووصف المهن الجديدة ومحتواها.

3– تجاوز التسيير التوقعي من المهن والكفاءات إلى المقاربة الاستشرافية:

في ظل محيط معقد وغير مستقر تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا ممحوريا لتحديد مدى قدرة المنظمات على ضمان تنافسيها وبالتالي ديمومتها، ولمواكبة مختلف التحولات يتوجب على المنظمات تبني مناهج جديدة فعاله لتحليل ودراسة هذه التحولات هذا بالإضافة إلى الأدوات التقليدية مثل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

إن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المدى القصير من خلال مقارنة ما تتوفر عليه المنظمة من إمكانيات وما تتطلبه الفترة القادمة من وظائف وكفاءات، لكن هذه الأداة أثبتت محدوديتها في بعض الجوانب على اعتبار أنها ترتكز على فرضية أن هناك مستقبل واحد ومحتوم وهو نفس المبدأ الذي يقوم عليه التخطيط الاستراتيجي التقليدي.

كما أن التسيير التوقعي يهدف إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشري على المستوى الفردي ويركز على الجانب الكمي مثل عدد المناصب الشاغرة، عدد العمال المقبلين على التقاعد.....، الأمر الذي يتطلب الاعتماد أكثر على التقنيات الكمية والإحصائية، كما تفتقر هذه الأدوات إلى النظرة الشمولية حول التحولات المستقبلية للمهن وظهور متطلبات جديدة للتوظيف.

وهناك تحديات يؤكدان على غياب التفكير الاستشرافي حول الكفاءات الفردية في مسار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

التحدي الأول: يتمثل في خاصية رد الفعل للمقاربة يهدف أساسا الاستجابة للتحولات المحيطة بالمؤسسة والنظر عقب التحليل الاستراتيجي

التحدي الثاني: يتمثل في أن التسيير التوقعي يركز على الكفاءات الفردية بشكل عام ويسعى إلى تحديد الكفاءات الفردية المطلوبة ومن ثم تحديد اتجاهات التطور الطويلة المدى لمحيط المؤسسة.

نظرا لكل هذه النقائص لأدوات التسيير التوقعي طالب العديد من الباحثين بضرورة تجاوز التسيير التقديري في أدارة الموارد البشرية وتبني مقاربة استشرافية تركز على المدى الطويل.

4- تعريف استشراف المهن والكفاءات:

انطلاقا من خصائص الاستشراف الاستراتيجي يعرف استشراف المهن بأخذ جانب من خصائص الاستشراف: مقاربه كليه، طويلة، عقلانية، ملائمة، ورؤية العمل تسمح بتجنب الانتقادات الموجه للنموذج الكلاسيكي التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

يميز استشراف المهن أنه يسمح بالاتجاهات تطور المهن الفردية والجماعية من خلال تاريخ المهن والتحكم الجيد بالتحولات على المدى الطويل.

كما يعرف استشراف المهن" بأنه مقاربة استباقية لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة" و يمكن القول الناس تشرف المهن يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي.

وان عملية الاستشراف تستمد من مجموعة من السيناريوهات وتهدف لجلب الفاعلين لكشف تحديات المستقبل التي تواجه منظماتهم ويتعلق الأمر بتصور نتائج الاتجاهات المتوقعة على الأوضاع الحقيقية للعمل من اجل تصور الحلول الممكنة في النهاية.

يسعى المنهج الاستكشافي لتحليل الظاهرة في مجملها وليس جزء منها أي أهم ميكانيزمات التطور العناصر المكونة للظاهرة والعلاقات بين كل عنصر من عناصرها.

5- أهداف استشراف المهن والكفاءات:

تتمثل الأهداف استشراف المهن والكفاءات كالتالي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط.
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل.
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد.
- توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب

كما يمكن إبراز أهداف عملية استشراف المهن من خلال النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات والإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين.
- استباق الاحتياجات من المهارات ودعم الموظفين في تحديد حياتهم المهنية.
- مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات والموظفين.
- إنتاج أداة للتشاور بغية تطوير التوجهات المستقبلية.
- بناء وسيله للمناقشة والمشاركة بين الأفراد من اجل توضيح رؤية مستقبلية الوظائف والمهارات.
- إعادة تصميم المستويات الوظيفية على أساس المهارات والمهن والمؤهلات المطلوبة.
- العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تطغى في عالم الأعمال والقضاء على المشاكل الإدارية.
- توفير مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة.
- توفير معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات والخبرات.

6- منهجية استشراف المهن:

إن ضمان مصداقية وموضوعية الدراسات الاستشرافية يتطلب اختيار الخبراء والمشاركين في الدراسات بدقه وفق مجموعة من المعايير ، الخبير وكل شخص يمكنه الإجابة الموضوعية على أسئلة الدراسة ويقدم المعلومات المناسبة التي تتطلبها ، ويحدد نوعين من الخبراء النوع الأول: هم الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار حول الظاهرة محل الدراسة وهم في الأغلب مدراء ورؤساء أقسام، أما النوع الثاني: فهم الأشخاص الذين يملكون المعلومات بفضل اطلاعهم المباشر وغير المباشر على الظاهرة لكن لا يملكون أي منصب أو مسؤولية.

تعددت المناهج المطبقة في مجال استشراف المهن بتعدد الباحثين و التي تهدف أساسا إلى استشراف ومعرفة مستقبل المهن والكفاءات كما وكيفا، إذا سنحاول فيما عرض لأبرز المناهج المتابعة في استشراف المهن والوظائف ضمن الدراسات التطبيقية المتخصصة.

تعد طريقة (PM) (Prospective Métier) من أشهر المناهج وأكثرها استخداما في مجال استشراف المهن والكفاءات فقد استخدمت لتحديد مستقبل المهن في مؤسسات مختلفة ومن ثم استنباط طريقة دلفي التي تعتمد على آراء الخبراء- الفاعلين- لتحديد مستقبل المهن والكفاءات و تتميز طريقة PM بتحليل معمق لمستقبل الوظائف والذي يشمل ثلاث مستويات: المستوى الكلي، المستوى الجزئي، والمستوى المتوسط، أي أن هذه الطريقة تهدف إلى تحديد تأثير المتغيرات الكلية بيئة المنظمات على الكفاءات والمهن على المستوى الجزئي ، وتتكون من أربع مراحل رئيسية: فهم سياق الموضوع، ما قبل الصياغة، الصياغة، والمصادقة.

1- **فهم سياق الموضوع:** تعد هذه المرحلة أول خطوه في PM يتمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية لأبعادها المختلفة ويتم إعداد عرض نظري شامل يشرح مختلف المفاهيم ويبرز المعالم الرئيسية للإشكالية والهدف من الدراسة كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة.

بعد تحديد قائمة الخبراء تعقد معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعه من الأسئلة لجمع المعلومات الأولية والتي تمثل الأرضية التي ستنطلق منها الدراسة، تركز على العناصر التالية:

- التحولات الخارجية: ما هي أهم التحولات التي تشهدها البيئة الخارجية لمنظمات كم والتي سوف يكون لها تأثير على منظمتكم ومنكم؟.....

- التحولات الداخلية: ما هي أهم التحولات التي تشهدها البيئة الداخلية لمنظمات كم والتي سوف يكون لها تأثير على منظمتكم ومنكم؟.....
- التغيير: ما هي التغيرات التي سوف تحدث هذه التحولات على مستوى منظماتهم ومنكم؟.....

2- **مرحله ما قبل الصياغة:** هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج الاستشراف المهن المستهدفة ويتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة وإعداد خلاصة شاملة من طرف المنظمين ليعاد إرسالها إلى الخبراء ومقارنتها مع آرائهم الشخصية وتقديم ملاحظاتهم عليها، على ضوء هذه الخلاصة يحرر الاستبيان ممحور يحوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية التي أثارها الخبراء يرسل الاستبيان للاجابة عليه وتجمع الإجابات ويتم تحليلها وإعداد خلاصه شاملة ثانيه حول الاستبيان ليتم إرسالها إلى الخبراء للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم.

3- **مرحله الصياغة:** في هذه المرحلة يتم صياغة نموذج الدراسة الاستشرافية تحدد فيه سيناريوهات المستقبلية ويعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بيت الوصول إلى أفضل الاقتراحات، تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل جمعت كل الخبراء لتحليل وتقييم النتائج التي افرزها الاستبيان وتم تقسيم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل وتقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم والتوصل إلى أفضل الاقتراحات والحلول وتعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين والقانونيين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء- الفاعلين لفهم الاتجاهات ومساعدتهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

4- **مرحلة المصادقة:** بعد مواجهه الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لاعتماد قرارات المرحلة السابقة ويتم فيها إعداد خلاصه عامه حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء وتستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لمرافقة الاتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة

5-**استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي:**

في خضم التحولات الداخلية و الخارجية التي تعيشها المؤسسات تتجه نحو تطبيق استشراف المهن من اجل متابعة تطوير المهن والكفاءات وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية لتسيير منها وتوجيه إفرادها نحو تطوير واكتساب الكفاءات الضرورية المرتبطة بالمهن الناشئة.

ويميز فيها ثلاث أنماط من المهن الفردية:

- **المهن المفقودة أو في طور الانقراض**: نشاطات هذه المهنة في دور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة، قابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة.
- **المهن قيد الحياة أو في تحول**: الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.
- **المهن الوليدة أو الناشئة في دوره الظهور**: بطبيب كفاءات نادرة في المنظمات وفي سوق العمل، دور إدارة الموارد البشرية وتجديدها وتطويرها وجذب الكفاءات المرتبطة بالمهن.

قائمة المراجع:

1- ثابتي الحبيب و آخرون، المدخل إلى الهندسة الوظيفية، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر،الطبعة 1، دار صبحي للطباعة والنشر-غرداية-، 2017.

2- عبد الحميد احمد دياب، **العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، مجلد10 ، عدد2، 2001.

3- ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، **التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات**، مجلة التنظيم والعمل،المجلد 6 ،العدد1، 2017.

4- خان أحلام، **أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"**،

5- غربي صباح، **تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة** ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية – جامعة الوادي، العدد السابع -2014.

6- بوحفصي مبارك، **العمل البشري** ،الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر و التوزيع،2004.

1. Anne dietrich et Frédérique Pigeyre, **La gestion des ressources humaines** , Ed La Découverte,Paris,2005.
2. Anne dietrich, **Le management des compétences** , EdVuibert,Paris 2008;
3. Annick Cohen et Annette Soulier,**manager par les competence**s ,Ed Liaison,Paris,2004.
4. Christian Batal , **la gestion prévisionnelle de l'emplois et des compétences**,in Alain trognon,
5. jean pierre citeau, **Gestion des ressources humaines** ,Ed Armand colin ,Paris,1997.

6. Loic cadin et Francis Guérin et Frédrique Pigeyre,**gestion des ressources humaines pratique Et elements de theorie** ,ed dunod ,paris ;1997.
7. Louis Mallet, **Gestion Prévisionnelle De L' Emplois** ,Ed Liaison , Paris,1991,P.10.
8. Patrick Gilbert , **La gestion prévisionnelle des ressources humaines** , Ed La Découverte, Paris,2006.
9. Xavier Baron, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise**,Cahier français,N°262 ,1993.