



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

# الهندسة الوظيفية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الأستاذة:

د. دغوش العطرة

السنة الجامعية: 2023/2022

# الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الفهرس
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
أ	مقدمة
2	المحور الاول: مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات
33	المحور الثاني: مدخل للهندسة الوظيفية
48	المحور الثالث: مناهج التحليل الوظيفي
76	المحور الرابع: تصميم الوظائف
91	المحور الخامس: تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب
115	المحور السادس: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف
131	المحور السابع: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
159	المحور الثامن: استشراف المهن والوظائف
171	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	21
02	تمثيل الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي	24
03	التكامل العمودي والأفقي لإدارة الكفاءات	26
04	أبعاد ومكونات نظام الهندسة الوظيفية	40
05	نموذج مقابلة لتحليل الوظائف	63
06	نموذج استبيان لجمع بيانات ومعلومات عن الوظيفة	67
07	مخرجات عملية تحليل الوظائف	74
08	عناصر تصميم الوظيفة	81
09	أساليب التصميم الوظيفي	87
10	أهم خطوات تقييم الوظائف	94
11	نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات	118
12	التطور التاريخي لمفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	136
13	المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	138
14	مخطط (Perretti Marie jaen) للتسيير التوقعي	139
15	مخطط (Horner) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	140
16	مراحل إعداد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	147

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	محتوى ادارة الكفاءات	01
42	مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية	02
52	مقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث للتحليل الوظيفي	03
53	مراحل تطور البحث الأرخونومي	04
97	تقييم الوظائف حسب طريقة الترتيب	05
97	مزايا و عيوب طريقة الترتيب	06
99	تقييم الوظائف حسب طريقة الدرجات	07
100	اهم مزايا و عيوب طريقه الدرجات	08
101	تقييم الوظائف حسب طريقة النقط	09
102	مزايا و عيوب طريقة النقط	10
104	تقييم الوظائف حسب طريقة مقارنة العوامل	11
104	مزايا و عيوب طريقة مقارنة العوامل	12
113	هيكل الرواتب والأجور	13
121	الفرق بين دفتر الوظيفة النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية	14
127	المجموعات الكبرى و المجموعات الفرعية لمدونة الوظائف 1998	15
135	التسلسل الزمني للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات	16

150	حجم العمالة والوحدات المنتجة	17
162	أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف	18
169	مراحل استشراف المهن	19

# مقدمة

## مقدمة :

يشهد عالم اليوم تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات، أسهمت في تغيير الكثير من المفاهيم والأساليب والهيكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا اقتصادية وتكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا من قبل، وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتطور والتبدل السريع، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البيئية .

كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة مهما كان نوعها، لاسيما في ظل كثرة عددها واشتداد المنافسة بينها إلى البحث عن أفضل المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة رهانات الأوضاع الجديدة، ولعل أكثر هذه المداخل وضوحا وفعالية هو الاهتمام بالعنصر البشري بداخلها، باعتباره الوسيلة والمصدر الحقيقي للإنجاز والأداء في كل المنظمة، وهو أساس تنمية قدراتها على المنافسة والبقاء .

مما دفع المنظمات الى إعادة النظر في المناهج والادوات الإدارية لاسيما تلك المتعلقة بتحليل وتطوير الوظائف والكفاءات على اعتبار أنهما يشكلان حجر الأساس في البناء التنظيمي والأرضية التي تقوم عليها كل سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن هنا أتت الهندسة الوظيفية إستجابة لهذه المقتضيات للعمل على الارتقاء بالأساليب والأنماط الإدارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة واستيعاب عوامل النجاح وتحقيق الأداء الجيد بفضل الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والحرص على إستقطاب وحماية الكفاءات العالية وإنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل.

وعليه تأتي أهمية هذه المطبوعة الموسومة ب: **الهندسة الوظيفية** والتي تم اعدادها وفق البرنامج الوزاري والموجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية، خلال السداسي الاول وهو يندرج ضمن الوحدة الاساسية وهي تجمع في محتواها مجموعة هامة من المعلومات وفق المقرر الوزاري.

حيث سنقدم هذا المقياس بطريقة واضحة ودقيقة تمكن الطالب من اكتساب المعارف الاساسية المتعلقة بالمقياس، كما تمكنه أيضا من اسقاط هذه المعارف على الجانب الميداني مستقبلا.

تتضمن المطبوعة ثمانية محاور:

**المحور الاول:** مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

**المحور الثاني:** مدخل للهندسة الوظيفية

**المحور الثالث:** مناهج التحليل الوظيفي

**المحور الرابع:** تصميم الوظائف

**المحور الخامس:** تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب

**المحور السادس:** إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف

**المحور السابع:** التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

**المحور الثامن:** استشراف المهن والوظائف

**أهداف المقياس:**

يهدف المقياس الى تعريف الطالب بما يلي :

- مفاهيم أساسية للهندسة الوظيفية وأهميتها.
- كيفية تحليل الوظائف وأهم الطرق التقليدية والحديثة المستعملة في ذلك.
- طرق تصميم الوظائف.
- الطرق المستعملة في تقييم الوظائف ومنهجية إعداد أجور عادلة.
- التعرف على المدونات المرجعية وطريقة العمل بها.
- منهج التسيير التوقعي وطريقة إعداده.



**طريقة التقييم:**

- التقييم المستمر .
- امتحان نهاية السداسي .

**الوحدة والرصيد :**

تندرج مادة الهندسة الوظيفية ضمن الوحدة الأساسية، الرصيد 06 والمعامل 02.

وفي الأخير نرجو أن نوفق في تحقيق الهدف من هذا العمل العلمي المتواضع ليضاف الى المساهمات السابقة للزملاء الأساتذة ، وأن تنجح في تزويد الطالب بمعارف تؤكد مكتسباته القبلية في المقاييس ذات الصلة، وقاعدة يعتمد عليها في دراساته المستقبلية بحول الله تعالى.

## المحور الأول:

مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

**تمهيد:**

يشهد عالم اليوم تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات، ساهمت في تغيير الكثير من المفاهيم والاساليب والهيكل الادارية التقليدية، هذه التحولات أدت بالمؤسسة المعاصرة مهما كان نوعها لا سيما في ظل كثرة عددها وإشتداد المنافسة بينها إلى البحث عن أفضل المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة رهانات الاوضاع الجديدة، ولعل أكثر هذه المداخل وضوحا وفعالية هو الاهتمام بالعنصر البشري بداخلها باعتباره الوسيلة والمصدر الحقيقي للإنجاز والأداء في المنظمة، والتركيز على ابداع وابتكار الافراد وعلى مهاراتهم ومعارفهم الخاصة، وسرعان ما أضحت الكفاءات أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، وبما أن الفرد هو حامل الكفاءة فإنه لا بد من صقل مهاراته وتنمية معارفه وتطوير سلوكياته كل ذلك اعتمادا على طرق ومناهج مستحدثة تحقق الافضل له وللمنظمة على حد السواء.

وهذا ما سنوضحه في هذا المحور حيث سنتطرق لكل: من ادارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات.

**اولا: مدخل الى ادارة الموارد البشرية**

**1- مفهوم إدارة الموارد البشرية**

عند تعريف إدارة الموارد البشرية نجد من أهمية أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة لذلك سنتطرق في البداية الى تعريف المورد البشري ومن ثم ننتقل الى تعريف الإدارة.

**1-1 مفهوم الموارد البشرية:**

يعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته، ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد بالمادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".

وتعرف أيضا بأنها " : مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة" (حديد عائشة، 2020-2021، ص 7) .

### 1-2 مفهوم الإدارة :

كلمة الإدارة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD ، Mistrare ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

يرى (Ivanceich1999) أن كلمة الإدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة التالية : (حديدي عائشة، 2020-2021، ص 6)

- **الإدارة بمعنى عملية:** فهي عملية تتضمن وظائف وأنشطة محددة تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) ينبغي على المدير القيام بها استرشاداً بمبادئ وأسس معينة .
- **الإدارة بمعنى علم:** فهي حصيلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها.
- **الإدارة بمعنى الأفراد:** وهي تعني هنا الناس المعنيين بإنجاز العملية الإدارية .
- **الإدارة بمعنى وظيفة:** فهي العملية التي يقوم بها فرد أو أكثر لتنسيق أنشطة وأعمال الآخرين، ورأس مال، والمواد، والتقنيات لتحقيق نتائج ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الجهود الفردية .

عرف (Holt.1993) الإدارة بأنها " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

عرف العالم ريشارد دافت (Daft1991)، الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية .

كما يمكن تعريف الإدارة: بأنها عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد .

### • هل الإدارة علم أم فن؟

الإدارة علم: هي مجموعة من النظريات والدراسات العلمية المنهجية والمبادئ والأسس والقواعد التي تحكم العملية الإدارية.

والإدارة فن: اي تطبيق النظريات والمبادئ والأسس والقواعد التي تحكم العملية الإدارية والتي تحتاج من المدير البراعة والبصيرة النافذة والإبداع والاجتهاد والمقدرة على الاتصال .

ومنه:

## الإدارة هي علم وفن

### 1-3- تعريف إدارة الموارد البشرية :

هناك تعريفات عديدة لإدارة الموارد البشرية Human resources management نذكر منها :

• التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (كاتيا العكاري، 2022، ص 18) .

• التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (مصطفى نجيب شاوش، 1996، ص 274) .

- **التعريف الثالث:** يعرف Sikhula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد (صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، ص4)
- **التعريف الرابع:** يرى Pigros. P. و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية» (صلاح عبد الباقي، 2002، ص 17).
- **التعريف الخامس:** يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها: "العملية (Process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها". (حنا نصر الله، 2002، ص 03)
- **التعريف السادس:** كما يعرفها المعهد البريطاني على أنها مسؤولية" كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة او التجارة، بل كافة مجالات التوظيف." (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 04)
- **التعريف السابع:** يعرفها (Sikula.A) بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة" بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد."
- **التعريف الثامن:** يعرفها (Martin J) بأنها: ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم

الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".  
(صالح ابراهيم العواسا وآخرون، 2019، ص29)

• **التعريف التاسع:** عرفت الجامعة الأمريكية بأنها: فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتتميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بانها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب. (نور الدين حاروش، 2011، ص14)

ويتضح لنا من التعاريف السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد أو المجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، بما يضمن الإستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنظمة، لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء، وهي فن اكتساب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة اللازمة، عن طريق الإختيار الأمثل لهذه الموارد تعيينها تكوينها ووضعها في المكان المناسب الذي تستطيع الإبداع فيه .

#### 1- أهمية إدارة الموارد البشرية :

إنّ تطوّر العنصر البشري عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومن مميزات هذه العملية ما يلي (بلقيدون، 2012، ص9-10) :

- تمثل تنمية الموارد البشرية استثماراً للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية .
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف والمعطيات .
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين .

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع أداء مستواهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة بيتهم الثاني(بلوط، 2002، ص237) .
- تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم .
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة والتنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والأحجام والمزايا والتنوعية المختلفة .
- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل من ثم فهي تزود المنظمة بقدرات ومميزات تساعد على التكيف مع المتغيرات في بيئة معقدة .
- إن تنمية الموارد البشرية تمكن المنظمة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل العولمة.
- الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها نحو التفوق وركوب موجة التكنولوجيا التي تمثل الركيزة الأساسية .
- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفء والفعال للأفراد .
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الاستبدال في مواردها المعيبة .



- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم .

- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة .

تتبع أهمية الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، حيث إن تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. كما أنها تعطي الفرد الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة ونتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة .

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي :

1. وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل

العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية

المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها .

2. قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد

البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم، سينعكس بدون

شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة

ككل .

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

3. إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار والتعيين وتقويم

الأداء، والتدريب، والترقيات، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل،

وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية .

4. إن الإدارات الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليفاً باهظة في قضايا قانونية

قد يلجأ إليها العاملين في حالات الفصل أو عدم منح علاوة أو التجاوز في الترقيات

(عمرو أسماء 2018، ص13)

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية :

إذا كان الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة

فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في

تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم، ويسد إحتياجات المؤسسة ويمكن أن نلخص هذه

الأهداف فيما يلي : (حامد حمد الله موسى، 2019، ص 75)

1-الأهداف الإجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أحسن

الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى

جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق

الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

2-أهداف العاملين : وتتمثل فيما يلي :

1-العمل على ترقية وتقديم الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل

بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم .

2- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في

معاملة العمال .

3-أهداف المؤسسة: وتتمثل فيما يلي :

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

- 1- العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية بإختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
  - 2- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
  - 3- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة .
  - 4- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .

بناء على ما تقدم، إن تحقيق أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية.

### 4-ممارسات إدارة الموارد البشرية :

عرفها ( Dessler 2009 ) هي السياسات و الممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف والتوظيف و الاختيار و التوجيه و التعويضات و تقييم الأداء و التدريب والتطوير و مشاركة العمل .

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز والتعويضات، وتقييم الأداء) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها (التميمي، 2017، ص13)

4-1- تخطيط الموارد البشرية :

يتضمن تخطيط الموارد البشرية تحديد أهداف الموارد البشرية للمنظمة، ووضع استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة شاملة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. تنبع ضرورة هذه الوظيفة من طبيعة المنظمات ككيانات هادفة تسعى إلى تحقيق الهدف .

توظف المنظمات الكبيرة متخصصين وحتى تنشئ أقسامًا تستخدم غالبًا تقنيات كمية معقدة وبرامج كمبيوتر لتطوير خطط موارد بشرية مناسبة للمؤسسة .

في المؤسسات الأصغر، تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية على عاتق مدير الأعمال ما يعرف باسم تخطيط الموارد البشرية كان يسمى تخطيط القوى العاملة قبل أواخر السبعينيات .

إن تخطيط الموارد البشرية هي الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية حيث تشكل عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وتوافرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وينصب تركيز خطة الموارد البشرية على ضمان حصول المنظمة على العدد المناسب من الموارد البشرية، مع القدرات المناسبة، في الأوقات المناسبة، وفي الأماكن المناسبة .

في خطة الموارد البشرية، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار مدى توفر الأشخاص وتخصيصهم للوظائف المطلوبة على مدى فترات طويلة من الزمن، وليس فقط في الشهر التالي أو حتى العام المقبل .

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتضمن خطط الموارد البشرية عدة مناهج، وقد تشمل إجراءات تخطيط الموارد البشرية نقل الموظفين إلى وظائف أخرى في المنظمة أو تسريح الموظفين أو تقليص عدد الموظفين أو إعادة تدريب الموظفين الحاليين وزيادة عدد الموظفين في مناطق معينة (Robert, Jackson, 2010, p146)

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً أعداداً ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة. (أحمد، 2004)

نستنتج مما سبق ما يلي:

1- إن تخطيط الموارد البشرية يهتم بوجود الأشخاص المناسبين، ذوي المهارات المناسبة، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .

2- تخطيط الموارد البشرية هو استراتيجية لاكتساب الموارد البشرية الموهوبة وتطويرها ودمجها وتحفيزها وتعويضها والاحتفاظ بها.

3- يرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية العمل .

#### 4-2- الاستقطاب والتعيين:

وهي عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً، حيث إنها عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها .

وهي أيضاً عملية الدراسة عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة الساعية إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، حيث أنها عملية تحديد واجتذاب الموظفين المرتقبين ثم تعيينهم لشغل مكان في المنظمة. (عريقات وآخرون، 2010، ص49) .

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها ممارسات إدارية تقوم بها المنظمة وتشمل عملية الجذب للأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً وذلك بهدف فترة وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وتعيينهم وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .

إن عملية الاستقطاب لها مصادر متعددة وهذه المصادر كما وردت في معظم الكتب والمراجع قسمت إلى مصدرين رئيسيين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

ويقصد بالاستقطاب الداخلي: عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى الموجود في المنظمة حيث يرى الباحثان وكثير من المؤلفين بأن الموظف Employee Existing قد مر بمرحلة الاستقطاب مما يعني أنه مستقطب أصلاً.

### 4-3- التعويضات والحوافز:

• الحوافز هي " الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (اللوزي موسى، 2003، ص18).

الحوافز هي " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق أهداف معينة". (الفارس ليمان، 2011).

• يقصد بالتعويضات ما يحصل عليه الموظفين من استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وانجازهم لمهامهم مثال: الرواتب، المكافآت، الحوافز والتأمين الصحي وراتب التقاعد.

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة مكملة للاختيار والتعيين والحوافز، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، إنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد العامل على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يستند إليه من واجبات ومسؤوليات .

إن التدريب هو جهد منظم ومنهجي لتعديل أو تطوير المعرفة / المهارة للعاملين والموظفين من خلال تجربة التعلم، لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة والغرض من التدريب في حالة العمل هو تمكين الفرد من اكتساب القدرات حتى يتمكن من أداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب وإدراك إمكاناتهم.

لقد قدّم الكتاب والباحثين العديد من المفاهيم الخاصة بهذه الوظيفة ونذكر منها :

• عرف التدريب على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. كما أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة. (مؤيد سعيد، عادل حرجوش، 2002، ص130)

• التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد (بكري محمد، 2021)

وفيما يلي فوائد عملية التدريب للفرد والمنظمة (أبو سامية، 2007، ص18)

#### أ- فوائد التدريب للمنظمة :

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنوية العاملين .
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية .

- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
  - تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية .
  - تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة .
  - تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
  - الاقتصاد في النفقات.
- ب- فوائد التدريب للأفراد:
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل .
  - يساعدهم في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع .
  - يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
  - يفتح المجال نحو الترقية والتقدم.
  - يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل .
  - يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
  - يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز .
  - يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.
- 4-5- تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء " (الجربوعة، 2018، ص268)

ويعرف أيضا بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير ". (اندرو أي، 2001)



ثانيا: مدخل الى إدارة الكفاءات:

أولا: ماهية الكفاءات:

يعد موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، وفي مجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية. ويعود الدافع من وراء دراسة هذا الموضوع والاهتمام به خاصة من طرف إدارة الموارد البشرية إلى إبراز دور الكفاءة في تحقيق وتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. كما يعتبر محركا مفتاحيا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة التنافسية، وهو ما يساعد المؤسسة في نهاية المطاف إلى تحقيق الأداء المتميز.

### 1- مفهوم الكفاءات:

ولقد وردت تعاريف كثيرة للكفاءة، تتفق في مجملها على أن المعرفة بأنواعها المختلفة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة، نورد أهمها فيما يلي :

#### التعريف الاول:

الكفاءة حسب Gary Hamel et ck prolahad هي يرى بأن الكفاءة فكرة جد واسعة، يمكن أن تأخذ عدة تعاريف من مؤسسة لأخرى حسب متطلباتها. حيث يرى بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات التي تسمح بالتحكم في التكنولوجيا، ولكي يكون العامل كفاء ومؤهلا يجب أن يتميز بما يلي :

- يجب أن تكون كفاءته تلحق ميزة لدى الزبون وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. يجب أن تكون كفاءة العامل لا مثيل لها في السوق، أي تلك الكفاءة التي يمكن المؤسسة من التفرد والحصول على مكانة ومستوى أعلى من ذلك الذي يتميز به منافسيها.

- كفاءته يجب أن تتميز بالمرونة، بمعنى أنه قادر على خلق وإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة وبصورة جذرية، أي التخلي تماما عن السلع والخدمات الحالية ومحاولة إيجاد أو تجسيد سلع وخدمات جديدة في الواقع. (كيني كلينيفكس، 1999، ص26)

التعريف الثاني: حسب (A - dtribarne) على أنها :

- **كفاءة التقليد:** بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع والخدمات انطلاقاً من تقليد طرق ووسائل الإنتاج الموجودة حالياً أي القدرة على الإنتاج والتنفيذ المكرر وفقاً للإجراءات الخاصة المعدة مسبقاً.
  - **كفاءة التغيير:** بمعنى إمكانية التحول من وضعية أو حالة معينة إلى وضعية وحالة معينة أخرى، بمعنى آخر القدرة على مواجهة الوضعيات والحالات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بدون أن نتوقعها، والقدرة على التكيف والاندماج
  - **كفاءة الاختراع:** بمعنى القدرة على التجديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة أي أن العامل الكفاء بإمكانه تقديم سلة منتوجات وخدمات جديدة وصعبة التقليد وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير (Hervé serieyse, 1998, p78)
- التعريف الثالث:** حسب الاقتصادي (Botref)، الكفاءة هي نتيجة مزيج من التنظيم والترابط للعديد من الموارد.

ومن أجل الحديث عن الكفاءة لا بد من توفر نوعين من الوسائل لدى الفرد الكفاء :

- **الوسائل المتمثلة في الموارد الشخصية:** وهي عبارة عن مجموعة المعارف المختلفة المتمثلة في: (Dimitri Weiss, 2001, p286)
  - المعرفة النظرية *Savoir théorique*
  - المعرفة بالمحيط (*Savoir de l'environnement*)
  - معرفة كيفية اتخاذ القرارات المهارة العملية المهارة المكتسبة من الخبرة المعارف العقلانية الرشيدة والاجتماعية، المهارة المتولدة عن الذكاء *Savoir faire* .  
opérationnel, savoir faire "expérientiel, savoir faire social, rationnel, savoir faire cognitifs .
- **الوسائل الموجودة في المحيط:** المتمثلة في: الآلات ووسائل العمل المعلومات، قنوات الاتصال ... الخ .

وحسب Botref فإنه يميز بين الموارد الكامنة (الذاتية للفرد) Les ressources de

propres وموارد التنظيم. Les ressources de l'organisation

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول بأن الكفاءة تمس عدة نقاط :

- المعرفة بصفة عامة ومعرفة الأداء المهني بصفة خاصة؛
  - السيطرة على العمل وحسن أدائه؛
  - القدرة على التنسيق بناء علاقات عمل، العمل داخل الفرق؛
  - القدرة على التسيير وحل المشاكل وكذا المرونة والتأقلم مع المحيط؛
- فهي مفهوم واسع لا يمكن حصره، ولكن يمكن التعبير عنه بقدرة العامل على مواجهة كل الحالات والوضعيات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى قدرته في التأثير على العمال بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المحددة وفقا لاستراتيجياتها وأنظمتها الأمر الذي يمكنها من مواجهة والصمود أمام منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار في نشاطها بكل قوة وفعالية.

## 2- أهمية الكفاءات :

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وأولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى المنظمة ككل .

### 2-1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي :

في ظل التحولات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد ومن أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة هي :

- زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة ولاعتبارات اقتصادية للمنظمة المتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة على العاملين.

(محمد المهدي بن عيسى، 2004)

- الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه وكفاءته .

- تساعد في احداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها .
- وبالرغم من أهمية المعرفة، فالشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توعي بالإحترافية في العمل .
- تعطي الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير وخاصة من قبل المدراء (ماري، برود جون ينوستورم، 1997، ص21)

## 2-2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تعتبر الكفاءة عنصر مهما لحسن سير العمل بالنسبة للجماعة وتتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي :

- العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج مما فرضه الاقتصاد الجيد ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .
- تلعب الكفاءة دورا مهما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات. (مقدود وهيبة، 2015-2016، ص40).

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وأمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المنظمة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرد .

2-3- أهمية الكفاءات على المستوى إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الكفاءات عامل بالغ الأهمية على مستوى الإدارة البشرية وتشكل محور اهتمام المدراء وذلك من خلال التركيز على كفاءة، الفريق، وكذا تغير الإتجاهات من الاعتماد على التخصص أي مبدأ الكفاءات المتعددة، ويمكن إبراز أهمية الكفاءة في عدة نقاط هي :

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمييين أو حتى متعاقدين إلخ .....

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءات وليس على الفرد أو المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد. (أبو القاسم حميدي، 2003-2004، ص 47-48)

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق واستخدام وتصور أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والدينامكية وتوفير فرص التزود الدائم والمتجدد بالمعلومات الكفاءات. (علي السلمي، 2001، ص 335)

- تسهل الكفاءات عمل الموارد البشرية ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنها انخفاض معدل التغيب وقللة الصراعات والنزاعات بينهم بالإضافة إلى تقليل حدوث.

العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها.

(مقدود وهيبة، 2015-2016، ص 41)

- بروز مفهوم الكفاءات في المنظمة يدفع إدارة الموارد البشرية للإهتمام أكثر بتعليم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتقاضي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتصارعة خاصة في مجال التكنولوجيا

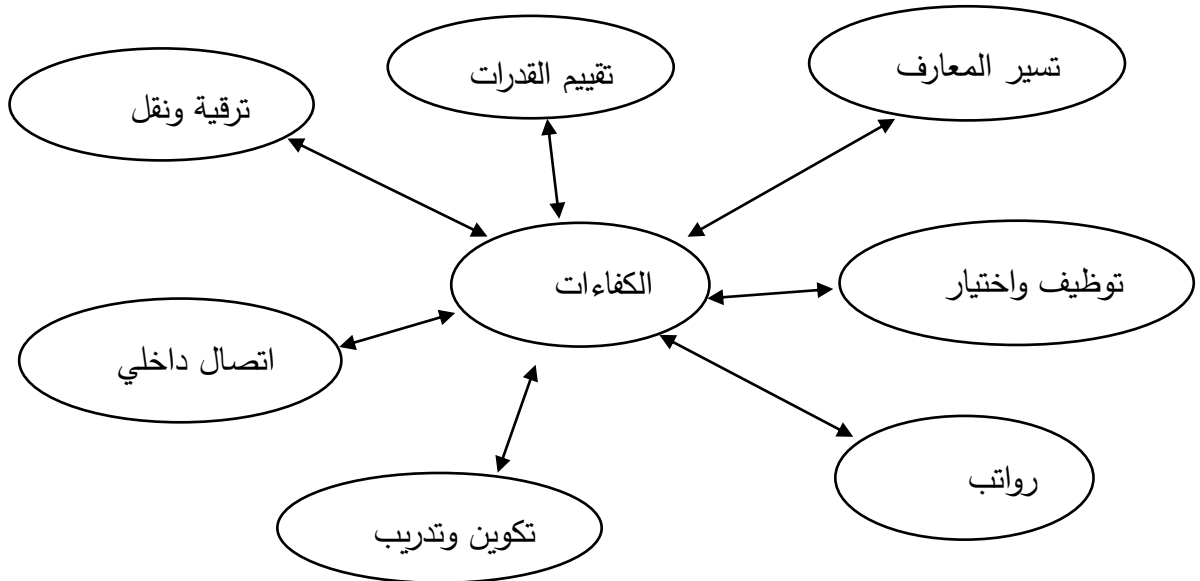
## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

- اعتماد ادارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المرودية .

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف لرفع قدراتهم للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الكفاءات هي محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية وهذا وفق الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: (مقدود وهيبة، 2015-2016، ص 42)

### 2-4- أهمية الكفاءات على المستوى المنظمة :

أصبحت الكفاءة تحتل حيزا هاما من اهتمامات المنظمة الراعية في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي :

- تعتبر الكفاءات بمثابة المنقذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهو الشيء الذي دفع بالمنظمة في قناعتها بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات. (مقدود وهيبة، 2015-2016، ص 42)

- الاستثمار في الكفاءات أصبح يدر عوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاج جيد...) أو عوائد غير ملموسة: مثل رضا العملاء.... إلخ
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة تنافسية المنظمة، فهي تزيد من جودة منتجاتها وخدماتها مما يكسب مزايا تنافسية للمنظمة .
- يتوفر الأفراد على مجموعة من المعارف والمهارات وهي موارد شخصية وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية استغلال هذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن الضروري على المنظمة على أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها لإستغلال مواردها عوض تعرضها للتلاشي والانتفاء مع مرور الوقت. (بن فرحات مولاي 2011-2012، ص 61-62)

### 3- خصائص وأنواع الكفاءات :

#### 3-1 خصائص الكفاءات

من المعروف عليه فإن مفهوم الكفاءة أنها ليست مجرد وسيلة تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات بل هي مفهوم واسع متعدد الخصائص والأبعاد من أجل الوصول إلى اقتصاد المعرفة ويمكننا إدراج أهم خصائص الكفاءة فيما يلي :

- **الكفاءة الغائية:** الكفاءة حسب هذه الخاصية معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق، أي على اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف المنشود، حيث يتم تشغيل معارف ومهارات واستعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد.
- **الكفاءة المكتسبة:** فنحن لا نولد أكفاء، بل نصير أكفاء وبالتالي فالتعلم هو الذي يكسب الكفاءة، سواء أكان الميدان مدرسة أو مكان عمل إدارة مصنع، أي الشخص لا يولد كفى لأداء نشاط معين وإنما يكتسبه من خلال ممارسته للنشاطات وإضافة إلى التدريب .
- **الكفاءة مفهوم افتراضي مجرد:** فالكفاءة داخلية لا يمكن ملاحظاتها إلا من خلال نتائجها، أي من خلال ما ينجزه الفرد الذي يمتلكها. (فايزة بوراس، 2019، ص 106-

4- أبعاد الكفاءة :

من خلال عرض مختلف التعاريف السابقة يتضح أنها تتفق إلى درجة كبيرة في النظر إلى الكفاءة على أنها تتمحور حول مجموعة من الموارد أو كما تسمى الأبعاد والتي تتمثل في :

• المعرفة (Le savoir)

هي حصيلة الامتزاج بين المعلومات النظرية والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم وتمثل الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، كما ترتبط أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا، من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا كل ما يرتبط به. (قمادي تقوى، 2018، ص206)

• المهارة (Le savoir-faire)

هي القدرة على التصرف بصورة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق استعمال الأنشطة والإجراءات والمعلومات الخاصة بعمل معين.

كما عرفها J.F. Bally على أنها التوازن الدقيق بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما يكون الفرد بصدد التصرف، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية من المعرفة ويصعب نقلها. (إسماعيل حجازي، سعاد معالم، 2013، ص 81)

ج- السلوكيات (Le savoir-être)

تتمثل في المميزات الشخصية والخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها الفرد لمعرفة التعامل في وضعية مهنية معينة، ومن بين هذه الصفات على سبيل المثال: الصرامة،



## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

السرية القدرة على السيطرة على النفس الترتيب الدقة الاستقلالية، المرونة...إلخ. (قمادي تقوى، 2018، ص206)

في ظل كل ما سبق، فإنه يمكن القول أن الكفاءة تتمثل في توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد والمتمثلة في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يجب أن تظهر أثناء العمل .

### الشكل رقم (02): تمثيل الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي



المصدر: صولح سماح ، 2012 ، ص 103 .

### ثانيا: ماهية إدارة الكفاءات:

لقد لقيت مقاربة ادارة الكفاءات التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية الرواج الكبير في الحقل التسيري، وذلك لما حققته من نجاحات ونهوض بالمنظمات في ظل التحديات التي تواجهها. وارتبط ظهور هذه المقاربة بادراك الدور الكبير والامتامي للكفاءات

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، حيث انه زادت فعالية نظام تسيير الكفاءات ما عزز من الموقف التنافسي للمنظمة تجاه محيطها الخارجي.

### 1- مفهوم ادارة الكفاءات:

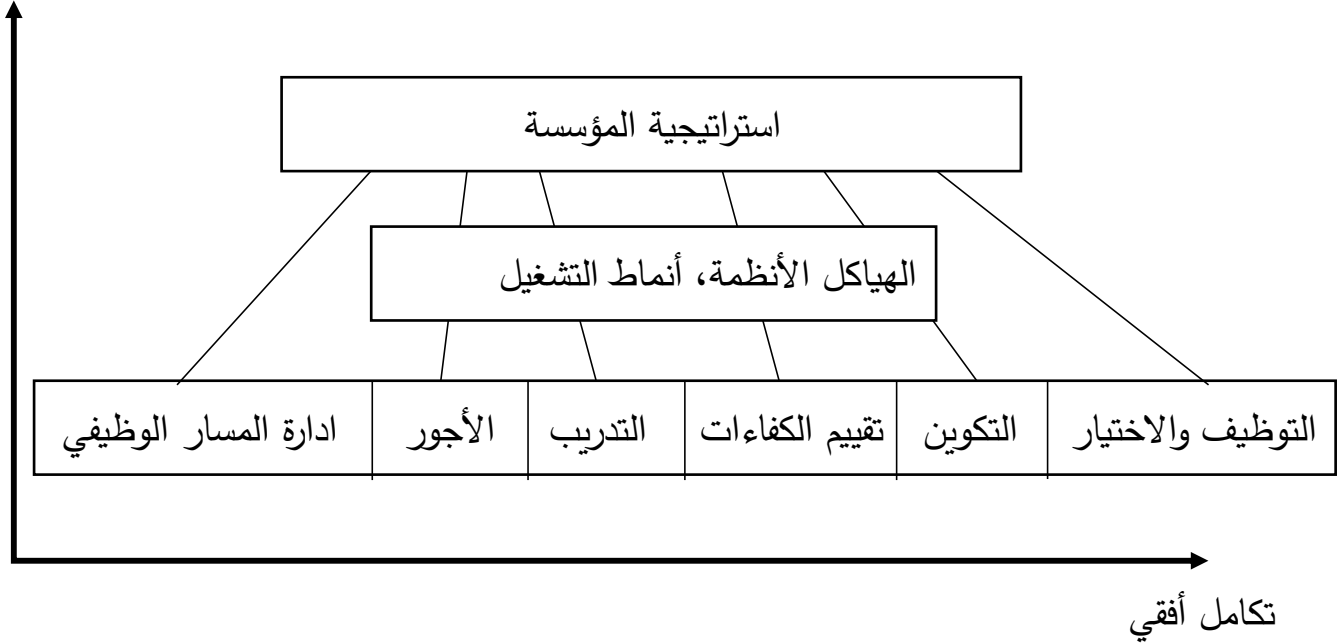
لقد عرف مصطلح ادارة الكفاءات على غرار باقي المصطلحات العديد من التعاريف، نورد بعضها فيما يلي :

تعرف ادارة الكفاءات على أنها: " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد وفي نفس السياق يضيف ( Luc Van Beirendonck ) أن تسيير الكفاءات يتطلب تكاملا عموديا وآخر أفقيا بالرغم من أن التسيير الناجح للكفاءات مرتبط بالتكامل الأفقي أكثر من العمودي .

(Luc Van Beirendonck, 2006, p33-34)

وهو ما يوضحه في الشكل التالي :

تكامل عمودي



Source : (Luc Van Beirendonck, 2006, P 33).

كما عرفت الكفاءة بأنها عبارة عن استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب، وتهدف عموماً إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة، ويضم هذا الهدف بعدين: البعد الأول هو هدف تنبؤي، والبعد الثاني هو هدف عملي، بحيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها (داخل أو خارج المنظمة) وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة "

وعرفت أيضاً بأنها: " نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعرفة والأداء داخل المنظمة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة. (وسيلة واعر وآمال بن سالم، 2005، ص02).

ويمكن تلخيص المحتوى المثالي لإدارة الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): محتوى ادارة الكفاءات

ادارة الكفاءات : محتوى مثالي ( contenu idéalisé )	
تسيير الموارد البشرية معنية في مجموعها	الاندماج، التكامل / integration
منطق الفرد	نتكلم عن الفرد وليس المنصب
الترسيم	يفترض المنهج، استخدام أدوات
الكفاءات العامة هي المهيمنة Competence generals dominates	الكفاءات قابلة للنقل ومرتبطة بالسياق

المصدر: (يمينة محبوب ورياض عيشوش، 2012، ص 12-13)

نستخلص من التعاريف السابقة، فإن ادارة الكفاءات: هي مجموعة الأنظمة المحتوات ضمن سلوكيات المؤسسة اتجاه عمالها والرامية إلى توظيف، وتجنيد، وتكوين وتحفيز كفاءاتها البشرية قصد استغلال مؤهلاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية قدراتها على المنافسة، وكذا الوقوف صامدة أمام المتغيرات الخارجية والداخلية للمحيط .

## 2-اهمية ادارة الكفاءات

يمكن اختصار أهمية إدارة الكفاءات في العناصر التالية: (منى مسغوني، ص26-27)

- تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في جانبين بالنسبة للإدارة العليا، الأول يعنى بتوفير الكفاءات على المدى الاستراتيجي، والثاني يضمن وضع استراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية واضحتين، وذلك من خلال الكفاءات التصورية لأصحاب القرار والادارة العليا.
- تمكن الادارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الاستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك مثلا عن طريق التركيز على سد تلك الفجوات بين الاحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن اقتصادا للجهد والوقت والتكلفة التي تكون عادة صبغة سلبية ملاصقة لأي استراتيجية تطويرية تنموية، وضمان عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة نتيجة الاهتمام بكل مكونات الكفاءة بدون استثناء؛

- نظرا للارتباط الوثيق والمباشر بين منهجية إدارة الكفاءات وباقي الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل التحفيزات والمكافآت وتحليل وتوصيف الوظائف وغيرها، نجد أن إدارة الكفاءات تساعد إلى حد كبير في دعم تلك الوظائف، فعلى سبيل المثال تعتمد الكثير من المنظمات على مبدأ المكافآت القائمة على أساس الكفاءات، الأجور المبنية على الكفاءات التعويضات المبنية على الكفاءات، كلها وظائف تعتمد خصوصا في بنائها لبرامجها التعويضية أو الأجور أو المكافآت على مخرجات تحليل الكفاءات.
- بما أن الكفاءات هي واحدة من بين أهم مصادر الميزة التنافسية، خاصة إذا تعلق الأمر بما يسمى بالكفاءات الأساسية أو الكلية للمنظمة مجسدة في عدة عناصر منها الجودة الإنتاجية، الإبداع، الكفاءات، والتي تعتبر أهمها، فمن هذا المنطلق برزت الأهمية والحاجة إلى الاهتمام أكثر بهذه المصادر المهمة للميزة التنافسية، عن طريق خلق مناهج إدارية علمية ترصد لغرض الاستفادة والتثمين للكفاءات تحت مظلة إدارة الكفاءات.
- وباعتبار الكفاءات أيضا واحدة من بين أهم مكونات رأس المال البشري، فإن إدارتها بصورة مناسبة يضمن رفع حصة رأس المال الفكري المكون لأهم الأصول المعنوية للمنظمة.
- إن تركيز إدارة الكفاءات على مجموعة من الأنشطة من بينها أنشطة التدريب والتعلم، من شأنها أن تعزز من تطبيق منهجية وفلسفة المنظمة المتعلمة، لذلك تساهم إدارة الكفاءات بصورة مباشرة في دعم تلك الغاية وفق مجموعة من المبادئ (التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة) وأهمها الرؤية المشتركة، فرق العمل المتعلمة .... الخ.
- تكمن الأهمية الاجتماعية لإدارة الكفاءات في الاسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل (خاصة إذا كانت المنظمة لا تملك كفاءات داخلها)، وبالتالي عدم تهميش هذه الفئة والتي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهاجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصرا بالغ الأهمية كأصل من الأصول المعنوية .

## 3-متطلبات إدارة الكفاءات

## 3-1- متطلبات إدارة الكفاءات:

تشير إدارة الكفاءات من الناحية العملية لمجموع الطرق، التقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل، ولهذا فإدارة الكفاءات تتطلب شروط أهمها: (Malika Ouarghi, 2007)

- إدماج إدارة الكفاءات في استراتيجية المنظمة إذ تكون إدارة الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي، فهي أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث فيها، ويمكن التأكد من درجة الإدماج مثلا من خلال مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمنظمة وذلك لمعرفة الأهمية التي توليها المنظمة لها، وكذا من خلال رسم سياسات إدارة الكفاءات حسب ما يمليه السوق والتحديات التي يفرضها المحيط، فالاستراتيجية التي تضعها المنظمة هي قيد تنفيذ إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات.

- توقع الأعمال المستقبلية، إذ يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمنظمة واضحة تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة ليكون التوظيف أكثر فعالية.

- إشراك العاملين في عملية إدارة الكفاءات سواء كانوا أفراد أو جماعات باعتبارهم حاملي الكفاءات، وبهذا ينتظر منهم مشاركة أبعد من منصب العمل والعمل المحدد لهم نحو فضاء أوسع من خلال المبادرة باتخاذ القرارات بدل من مساهمة التعليمات فقط وإعطاء الاستقلالية في العمل، وهو ما يزيد من تطوير كفاءاتهم؛

- تجنيد كل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تحتاج إليها إدارة الكفاءات، فغالبا ما ترافق المنظمة تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تستدعي من مسيرها الاستجابة إلى تحولات محيطها، وهذا بتكييف المنظمة مع محيطها، وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على موائمة الموارد البشرية للتغيرات للتمكن من توجيه عمليات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع هذه التحولات؛

- المعرفة الجيدة بهيكل الموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين ومن خلال المؤشرات النوعية كنظام التقييم موازنة الكفاءات، نظام المقابلات؛

- رسم وتبسيط نموذج إدارة الكفاءات، ويكون ذلك بطريقة تكون عناصر نظام إدارة الموارد البشرية مترابطة ومتلاحمة متناسقة وموحدة، فعمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة، ويجب إعداد شكل الكفاءات الملائمة للمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الافراد الأكفاء بمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم؛ ويكون ذلك أساسا بوضع المخططات المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الحركية بين الوظائف وغيرها .

#### 4- مراحل إدارة الكفاءات:

إن أغلب المنظمات الناجحة تتبنى إدارة الكفاءات، مستعملة جزء جزء أو مزيج متناسق من الممارسات الإدارية التي تجعلها فعالة وتعطي إضافة لها، لكن يمكن أن نجزم على أن هذه المنظمات لا تعتمد على نفس الأساليب والأدوات وبدرجات متساوية، فكل منظمة تجتهد في إيجاد تلك التوليفة التي ستحقق لها الهدف الذي تسعى إليه من وراء اعتمادها لها، لكن أكد معظم الباحثين أن هذا لا يمنع من تحديد أهم المراحل التي تمر بها إدارة الكفاءات في المنظمة والتي تتكون من ثلاث مراحل، وهي:

(Jacques, aubert, pateick, gilbert, frédérique, pigeyre, 2005, p65)

#### 4-1- المرحلة التمهيديّة:

إن التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة الكفاءات في المنظمات أولا وقبل كل شيء عبارة عن قرار استراتيجي، فبالرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أن تأثيرها يشمل المنظمة ككل لهذا يتعين على هذه الأخيرة أن تبشر عملية إدارة الكفاءات وأن تمهد وتعد لها وذلك من خلال تقييم الأوضاع والظروف التي

## المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات

يتسم بها استخدام منهج إدارة الكفاءات، وهذا من أجل تحديد نقاط الضعف والتنبؤ بالمقاومة المحتملة، كما تعمل على تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، بالإضافة إلى التوضيح لكل من العاملين والشركاء والنفابيين كيفية التوجه لهذا المنهج الجديد، وكل هذا يتطلب تفكير مسبق وعميق يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل وأهداف استخدامه.

### 4-2- إعداد عمليات إدارة الكفاءات:

بعد التحضير الجيد لتبني إدارة الكفاءات في سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة تشرع هذه الأخيرة في وضع قواعد وآليات هذه العملية، وهنا تجتهد كل منظمة بوضع مجموعة من العمليات من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تسمح لها بالوصول للأهداف المسطرة، والتي تكون كلها متمحورة حول الكفاءات .

### 4-3- إدماج عمليات إدارة الكفاءات:

بعد تحضير الأرضية الملائمة وتهيئة المنظمة الأفراد لإدارة الكفاءات، وبعد تحديد مختلف عملياتها يتم إدراج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة الموارد البشرية، حيث يتم ربط هذه العمليات والتنسيق بينها بشكل يعطي للمنظمة خصوصية في استعمال إدارة الكفاءات عن غيرها من المنظمات .

أن إدارة الكفاءات تعتمد على المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، لكن مع التركيز على الكفاءات، إذ تتميز بأنها أكثر مرونة وتنسيق بين العاملين والرقابة العرضية للعمل وغيرها .



المحور الثاني:

مدخل للهندسة الوظيفية

## تمهيد

أمام الرهانات الجديدة التي أصبحت مجالاً للموارد غير الملموسة المتمسة بالتزايد المضطرد للمعارف والمهارات والقدرات والكفاءات وارتباطها بالعنصر البشري ما أجبر المنظمات على البحث باستمرار عن الأدوات والمناهج التي تساعد في تطوير وظائف المنظمة وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم وتحقيق أهدافها وغاياتها الوظيفية التي تشكل المركز الأساسي لإدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات المهنية والدعامة الجوهرية لرقى أداء المنظمات .

وعليه سنتطرق في هذا المحور الى أهم أسس ومرتكزات الهندسة الوظيفية

## أولاً: مفهوم الهندسة الوظيفية

## 1- تطور مفهوم هندسة الوظائف :

مفهوم دراسة الوظائف حديث وقد ظهر خلال الفترة 1910 -1990 وهي ذات علاقة بموضوع دراسة الوقت والحركة الذي ظهر على يد الباحث فريديريك تايلور وقد تم تطويره في كتابه " مبادئ الادارة العلمية ودراسات الباحث هنري فايول تكمل دراسات تايلور حيث درس الاول الوظائف الادارية انطلاقاً من قمة الهيكل التنظيمي بينما درس الثاني الوظائف اليدوية انطلاقاً من قاعدة الهيكل. خلال الحرب العالمية الأولى استخدم مصطلح تحليل العمل job analysis في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل لجنة الخدمات لتصنيف موظفي الإدارة الحكومية . بعد ذلك اصبح تحليل مناصب العمل يستخدم لأغراض تصنيف الوظائف في المؤسسات البنكية ووكالات التأمين. في السنوات 1930 مع اتساع استخدام الاتفاقيات الجماعية عرف تحليل الوظائف انتشاراً كبيراً.

وخلال الحرب العالمية الثانية أصبح تحليل مناصب العمل شائع الاستخدام .

اليوم تحليل الوظائف يستخدم خاصة لتحيين السياسة الاجتماعية للمؤسسة حيث أن المعلومات المحاسبية والإحصائية (الحصيلة الاجتماعية، المؤشرات الاجتماعية، لوحات

القيادة) تعد غير كافية لاتخاذ القرارات. لا بد من التأكد بشكل دوري عما نعرفه عن الموارد البشرية فيما يتعلق بالكفاءات والمهارات والسلوك وما تتكون منه الوظائف ومتطلباتها. لا يتحقق إلا بتحليل مناصب العمل.

إن تحليل مناصب العمل يمكن من معرفة تطور أعباء العمل ما يؤدي إلى التحديد الدقيق للكفاءات البشرية المطلوبة لممارسة الوظيفة نتيجة للتطورات في مجال دراسة الوظائف فقد أصبحنا نستخدم اليوم مصطلح هندسة الوظائف كمصطلح شامل يتضمن كل من التحليل والوصف والتقييم والتصنيف وبالتالي فهندسة الوظائف هو المصطلح الشامل الذي يشمل كل المفاهيم السابقة وهو يعني بدراسة الوظيفة للوقوف على الأعباء التي تتكون منها الوظيفة والعمل على توسيعها أو إثرائها أو تقليصها وفقا للتطورات التي تحدث وذلك سعيا لتحقيق التوازن بين متطلبات المورد البشري ومتطلبات العمل. (محاضرات في مقياس الهندسة الوظيفية ، جامعة جيجل ، ص 5-6)

## 2- مفهوم الهندسة الوظيفية

يرى "البروفيسور" ثابتي بأن المشكلة الأساسية التي تعانيتها إدارتنا العمومية ومؤسساتنا الإدارية والاقتصادية والاجتماعية هي مشكلة كفاءات تحصيلها وإنتاجها واستخدامها، وأن كل المشاكل والأعراض الأخرى هي مجرد إفرازات وانعكاسات لهذه المشكلة الأم، ما دفع بهذا الباحث إلى تشكيل فريق بحث يحاول معالجة هاته المشكلة عن طريق تجاوز قصور وعجز الأساليب التقليدية المعتمدة حاليا والمحدودة لاكتفائها بتحديد المهام المرتبطة بكل منصب فقط .

و قبل التطرق إلى تعريف نظام الهندسة الوظيفية ككل وجب علينا التطرق إلى مفهوم كل من : "الهندسة" و "الوظيفة".

## 1-2 تعريف الهندسة:

يشير مصطلح الهندسة، حسب الدكتور ثابتي الحبيب هو مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة.

وقد ارتبط هذا المصطلح تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة لیتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية واجتماعية. (ثابتي الحبيب ، 2011، ص9-11)

## 2-2 تعريف الوظيفة:

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

لذا سنقدم تعريف للعمل وتعريف للوظيفة:

• **العمل:** يشمل مجموعة من الوظائف أو مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد، ويتضمن العمل مجموعة من الوظائف المرتبطة فيما بينها في صورة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات . (عمر وصفي عقيلي ، 2011، ص 141)

• **الوظيفة :** هي مجموعة من المهام والواجبات التي يكلف بها فرد معين يفوض له قدر من السلطات والصلاحيات التي تمكنه من إنجاز تلك المهام والمسؤوليات.

ففي الكثير من الأحيان يستخدم مصطلح "الوظيفة" للتعبير عن العمل والعكس، وإن كان البعض يشير إلى أن مصطلح العمل أعم وأشمل من مصطلح الوظيفة. وكما أشرنا سابقا، فإن مفهوم الوظيفة اتسع في تعريف الوقت الحالي عن المفهوم التقليدي له معتمدا مفهوم المهنة القابلة للتطور والتقييم ومنه يمكن القول أن الوظيفة هي مجموعة نشاطات متصلة ببعضها البعض، قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجالا كبيرا لكفاءة قابلة للتجديد في المؤسسة. (بيريتي ، ثابتي وبن عبو، 2015، ص 337 )

## 2-3 تعريف الهندسة الوظيفية

تعرف الهندسة الوظيفية بمجموعة من المهام والعمليات المتكاملة والهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة

المتسمة خصوصا بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعارف والكفاءات) .

وتعد كذلك الهندسة الوظيفية جزءًا من العمليات المتكاملة والتي تهدف إلى تحسين وظيفة المؤسسة وتحسين طرق أداء الأشخاص لمهامهم بما يستجيب لاحتياجات المرحلة الحالية التي تتسم بأنها تعتمد على الاستعمال الكامل للموارد غير المحسوسة (المعارف والخبرات، لأن المؤسسات تحتاج إلى طرق وأساليب وأدوات خاصة لها القدرة على الاستجابة لاحتياجات المؤسسة الواقعية والمساهمة في حل مشاكلها الخاصة، وبناء على ذلك عليها الاعتناء بالوظائف باعتبارها البنية القاعدية الأساسية والطريق إلى التحكم في نشاطات المؤسسة، فالهندسة الوظيفية تمثل حجر الأساس في البناء التنظيمي والمنطلق الصحيح لقيام مشروع تنموي للإمكانيات البشرية وتنمية الكفاءات المهنية .

كما يمكن تقديم التعريف التالي للهندسة الوظيفية بأنها تصميم وبناء وتشغيل النظم، المتعلقة بالمناهج والأدوات المستخدمة لتحليل وتصميم واستشراف الوظائف، وذلك بدراسة تأثير كافة المتغيرات على الأداء، وتوفير ظروف هذه المتغيرات وصولاً إلى تطوير الوظائف وتنمية الكفاءات وأداء أمثل .(علاش دليلة ، مداح لخضر ، 2022، ص 219)

### 3- أهمية الهندسة الوظيفية

تتلخص أهمية نظام الهندسة الوظيفية في تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة من خلال اكتساب الميزة التنافسية الدائمة بفعل التحكم الفعلي في أداء أفرادها والقدرة على ترقيته وتطوير كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات المحيط الخارجي بغية التكيف السريع والفعال مع مختلف المستجدات .(حسين بوثلجة واخرون ، 2017 ، ص 21 )

### 4- اهداف الهندسة الوظيفية

فالهندسة الوظيفية تطمح الى استخدام المناهج والأدوات خاصة بهدف :

- استشراف المهن و الكفاءات على المديين المتوسط والطويل .

- اعتنائها بتحليل و تصميم وتقييم الوظائف بأساليب مبتكرة تتجاوز المناهج التقليدية ونقائصها .
- تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية والظروف السائدة في المؤسسات والمحددة لسلوكيات الافراد وأدائهم .
- تطمح الهندسة الوظيفية الى تصميم مجموعة من الأدوات والوسائل لمواجهة التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة المتمخضة عن التحولات المتعاقبة في محيط الاعمال وداخل المؤسسات على اختلاف اشكالها وتباين أنشطتها . (صراب نورالدين، 2021، ص 10)

#### 5-أبعاد الهندسة الوظيفية :

تبرز هذه الأبعاد التي ينطوي عليها معنى مفهوم الهندسة الوظيفية فيما يلي:

**5-1- بعد تحليل الوظائف:** التحليل الوظيفي هو عملية نظامية لجمع توثيق وتحليل المعلومات عن السياق والمحتوى ومتطلبات الوظيفة (Ivancevich, Konopaske, (152 p 2013، ويتطلب هذا البعد التكامل والترابط بين المكونات الأساسية التالية :

✓ تدقيق وتشخيص الوظائف: وتشمل المتطلبات النوعية والكمية من الأفراد المؤهلين لإنجاز الأنشطة ومن ثم تقييم الأنشطة التنظيمية للموارد البشرية داخل المنظمة من أجل تحديد المرونة التنظيمية وفقا للعوامل البيئية، ومن ثم يجري تشخيص الأحداث غير المرغوبة وتأثيراتها على أعمال المنظمة. (العنزي ، عباس، 2020، ص119).

✓ وصف وتوصيف الوظائف: وهو ببساطة وصف واضح وموجز لواجبات ومتطلبات الوظيفة ويمكن أن يتخذ توصيف الوظائف العديد من الأشكال ، ولكنها عادة ما تتكون من أربعة أجزاء على الأقل: ملخص الوظيفة قائمة وظائف الوظيفة قسم المتطلبات ومعلومات أخرى. (Clark ,2013,p:3)

✓ تقييم الوظائف: وهو تحديد قيمة كل عمل مقارنا بالأعمال الأخرى وهو وسيلة منظمة لوضع مستويات للأعمال تمكن من تحديد أجر يتناسب مع قيمة كل عمل وذلك بوضع

الجدول التي تبين فئات الأجور والمرتبات بالنسبة للدرجات المختلفة. (الحنيطي، 2021، ص 85).

5-2- بعد تصميم الوظائف: يمثل التصميم الوظيفي عملية تحديد طريقة أداء العمل والمهام التي تتطلبها كل وظيفة أو إعادة التصميم الوظيفي، ويجب أن يتوفر للقائم على التصميم فهما شاملا للوظيفة نفسها وموضعها في إجراءات سير العمل الأكبر لوحدة العمل ولا بد من توفر العناصر الموائية لتحقيق هذا البعد :

✓ تصميم وهيكله الوظائف تصميم الوظيفة يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي نطاق الوظيفة تنوع الواجبات وعمق الوظيفة الحرية في تحديد الواجبات والنتائج وأسلوب الأداء، والعلاقات العلاقات بين الأفراد أثناء العمل، وجمع الوظائف يظهر ما يسمى "هيكل الوظائف" لخلق نوع من الانسجام والمواءمة بين الفرد والوظيفة والمنظمة والفرد والمنظمة. (الهواسي ، البرزنجي، 2014، ص96)

✓ تصميم نظم الأجور والحوافز: تعرف نظم الأجور بالتفاعل الدائم بين الأبعاد الثلاثة (البعد الاقتصادي والاجتماعي والنفسي) في السياسة الأجرية للمنظمة، ويجعل من تلك الأبعاد رافعة رئيسية لتحفيز العاملين وضمان ولائهم والحفاظ عليهم. أما الحوافز فهي مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو مجموعة الظروف إلى إشباعها عن طريق العمل. (صالح، قداش، 2018-2019، ص 83).

✓ إعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات: هي دعامة أساسية بالنسبة لكل سياسة تهدف إلى تثمين الموارد البشرية، وأداة هامة مرجعية لتدبير أفضل للموارد البشرية مرتكزة على تنظيم محكم للعمل وتنمية الكفاءات وآلية فعالة لتطوير المهنية على مستوى أنشطة تدبير الموارد البشرية.

5-3- بعد الإستشراق الوظيفي: يتم استخدام الاستشراق في المنظمات بشكل متزايد لتحسين بناء سياسة تعتمد مقارنة التأهب واليقظة والذكاء ، وظهر جليا في إدارة الموارد البشرية بالأخص في مجال المهن والوظائف بوضع وتطبيق منهجيات الاستشراق الآتية :

✓ اليقظة والذكاء الوظيفيين: يمكن تعريفهما على أن اليقظة الوظيفية تمثل الجزء من الكل للذكاء الوظيفي وعنصر من عناصره المهمة الهادفة إلى توفير المعلومة وجمعها وتحليلها واستغلالها والمرتبطة بالمهن والوظائف والكفاءات، وتقديمها للذكاء الوظيفي لدراستها والبحث والعمل عن المعلومة الملائمة لوضعها تحت تصرف المقررين في الوقت المناسب والقدرة على التأقلم مع المحيط؛

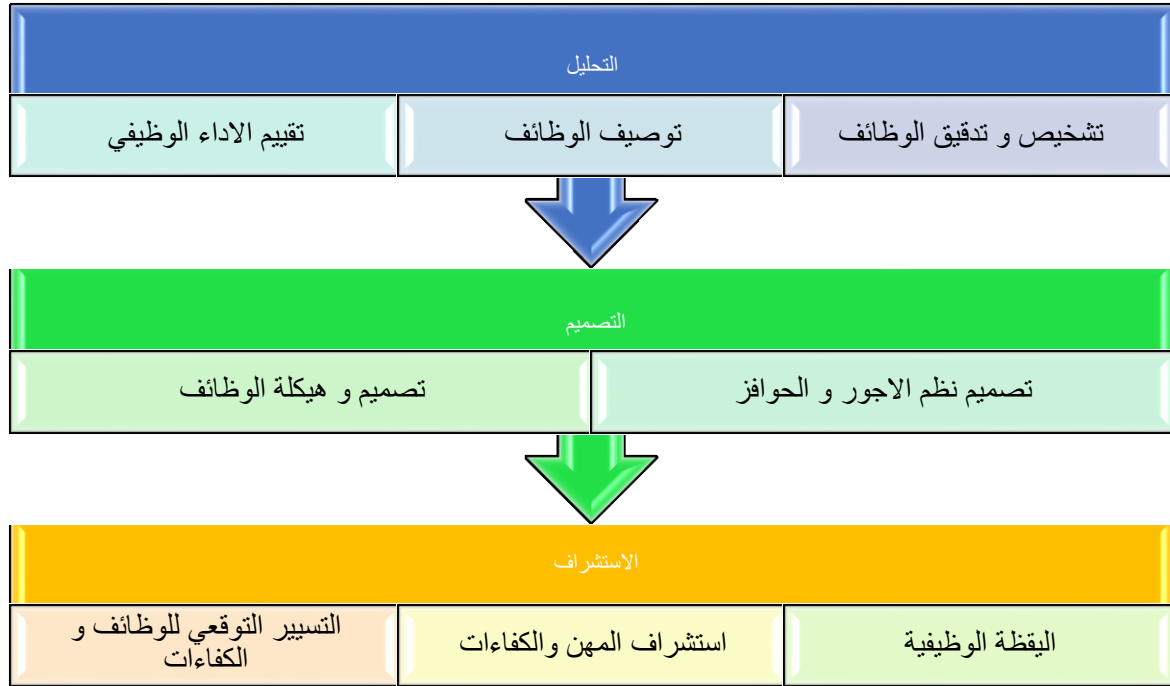
✓ استشراق المهن والوظائف والكفاءات: عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش العصف الذهني الملاحظة المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج. (سماش، 2019)؛

✓ التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المنظمة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم تطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة (خميلي، 2016، ص4).



والشكل التالي يبين أبعاد ومكونات نظام الهندسة الوظيفية:

شكل رقم (04): أبعاد ومكونات نظام الهندسة الوظيفية



تتلخص الهندسة الوظيفية إذن في العمليات التالية :

- تحليل و توصيف و تقييم الوظائف
- تصميم و هيكله الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز
- استشراف المهن في إطار إدارة توقعية و وقائية للوظائف و الكفاءات

#### 6- الأسس والمرتكزات النظرية لنظام الهندسة الوظيفية :

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

#### 6-1- إسهامات النظرية العامة للنظم :

أدى إفلاس المنطق الديكارتي ذلك المنطق الذي هيمن على مناهج التحليل و أنظمة التفكير في المجتمعات الغربية زما طويلا و بروز منطق مغاير اما منذ اكتشاف البيولوجي ليدوين فون بارتلانفي للنظرية العامة للنظم و اقتباسها عقب ذلك من قبل المختصين في التحليل التنظيمي أدى إلى تمكين المنظمات من حيازة أدوات تحليلية متطورة تسمح لها

بتجاوز الأساليب التقليدية التجزيئية التي طالما كبلت التحليل الوظيفي و حصرته في زاوية ضيقة قاصرة على معرفة طبيعة المنصب (المهام و ظروف العمل فيه) معرضة بذلك عن اعتبارات ذات أهمية جوهرية : روابط المنصب تفاعلاته و علاقاته المتشعبة بباقي المناصب والعوامل البيئية الكفاءات اللازمة لحسن إنجاز المهام قابلية المنصب للتطور و الامكانيات المتوفرة في هذا الصدد ..

احلت المقاربة النظامية مكانة هامة و دورا مهيمنا في الدراسات والممارسات الإدارية و التنظيمية بل إننا الى جانب الصواب إذا قلنا أن المناهج والأدوات الإدارية الحديثة كلها تعتمد هذه المقاربة بشكل كلي أو جزئي وعليه فإن الأسلوب النظمي قد أحدث تطورات هامة في المفاهيم و في الممارسات الادارية و ساهم مساهمة فعالة في تطوير المؤسسات و ترقية مناهجها العملية واستراتيجياتها التغييرية. (منقوري إبتسام، 2021-2022، ص 7)

و لقد كان للمقاربة النظامية أثرا كبيرا على تطوير مناهج التحليل الوظيفي و ابتكار مناهج أخرى جديدة ومرد ذلك بالدرجة الاولى التخلص من قبضة الأسلوب التقليدي (المنهجية التحليلية) والارتقاء إلى مستوى النظرة الشاملة التكاملية و قبل استعراض أهم إسهامات المقاربة النظامية في تجديد مناهج التحليل الوظيفي نقف عند أهم الفوارق بين الطريقة النظامية و الطريقة التحليلية.

جدول رقم (2): مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية

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

المصدر: (عبيدة سليمة، 2019-2020، ص48)

6-2-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 "محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد

الشخصياتهم ودافعهم وممارساتهم في المنظمات التي يعملون بها سواء كانوا فرادى أو جماعات وتفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية "

بناء على هذه القناعة اهتمت الابحاث التنظيمية الحديثة بدراسة السلوك التنظيمي بغية فهم أداء و سلوك المنظمات ذاتها، ويشكل هذا الفهم الخطوة الاولى لتحسين أداء المنظمات وتطويع سلوكها، الأمر الذي رفع من شأن الدراسات السلوكية في منظمات الأعمال و أعطى دفعا أقوى لتطوير هذا المجال المعرفي و تشعب محاوره و اهتماماته .

(أمجد صقر عاشور، 1983، ص143)

### 6-3- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"

ادت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها، لاسيما تلك المتعلقة بتطور أنماط العمل والديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة وإحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل .

علما أن منصب العمل يعني بشكل حصري الموضع والظروف التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة والمقبولة 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 وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم.

و تشير تسميات مناصب "العمل" و "ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية و العلاقات بين الأشخاص و توزيع المسؤوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل. (rof. J. Malchaire, 2007 ,p08)

### 7-متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية

لبعث مشروع الهندسة الوظيفية يجب توفر دعم من المؤسسات والاعتماد على الانظمة العملياتية على الصعيد الكلي و الجزئي لذلك سنتطرق الى انشاء مرادف وطنية الاساليب المعتمدة في اسلوب اليقظة الوظيفية .

## 7-1- تأسيس مرصد للمهن والوظائف والكفاءات :

حسب الاستاذ LUC BOYER فإن دور المحاصيل المهنية هي تحليل وضعيات العمل كما تستكشف تطوراتها المستقبلية الى تحقيق الاهداف التالية :

- حياه منهجيه ولغة مشتركة
  - حيازة معارف جديدة عن المهن
  - تقدير التغيرات التنظيميه والتكنولوجية على الكفاءات المطلوبة.
- تتمثل مهمة مرصد المهن بمتابعة وادماج التطورات الحالية والمستقبلية لوضعيات العمل المهمة على الصعيد الجزئي و الكلي كما يساهم في تصور السيناريوهات المحتمله بسياسات الموارد البشرية وتنظيم العمل وبذلك فان عمل المرصد يرتبط بتطورات المهن المهن في المؤسسة .

اعتبر سالم الطالبي مدير بالمرصد التونسي للتشغيل والمهارات المرصد الوطني عنصرا هاما من عناصر المنظومة الوطنية للإحصاء واداء يثري نظام المعلومات بتطورات سوق الشغل عن طريق تحليل وتقييم الانجازات في هذا المجال وفي هذا السياق يتولى المرصد التونسي المهام التالية :

- جمع واستغلال المعطيات
  - تقييم برامج التشغيل
  - القيام بكل الدراسات والتحليل والبحوث الكفيله بمزيد التعرف على توجيهات سوق الشغل
  - متابعه ادماج خريجي منظومة التكوين في الحياة المهنية واقتراح التدابير الكفيله لتحسينه. (سالم الطالبي ، 2008 )
- ومن جهة حدد المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف لنفسه المهام التاليه :
- (مؤتمر المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف ، 2006)

- توفير بيانات عامه للمهن في مختلف القطاعات من خلال :
  - مستوى التعليم المناسب.
  - مستوى الاجور المختلفة.
  - التعرف على المهارات المطلوبة لممارسه تلك المهن.
- توفير معلومات عن التعليم والتدريب المهني :
  - متطلبات المهن المختلفة بداخلي سوق العمل لأول مرة.
  - بيانات عن البرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها.
- زيادة التوافق بين طالبي العمل وأصحاب الاعمال :
  - دعم قدرات المؤسسات في مجال التسيير التقديري للوظائف والمؤهلات.
  - مسانده التطور المهني للإجراء وتنمية مؤهلاتهم.
  - ضمان وظيفة يقظة اجتماعية في حدود كفاءته وإمكانياته.
  - ملاحظه وتحليل تطور المهن والمؤهلات ووضعيه الشغل على الصعيدين الوطني والجهوي.
  - مرافقه المؤسسات في تحديد سياساتها التكوينية.

### 7-2- ممارسة اليقظة الوظيفية :

- لقد تم استخدام تسميه اليقظة الوظيفية بدل التسميات الاخرى مثل الرصد الوظيفي او التدقيق الوظيفي لعدة اسباب منها :
- اتساع هذه التسميه لتكونها من أنشطة كثيرة تهتم بدراسة الوظائف والمهن داخليا وخارجيا كما انها تنتبها بالتطورات المستقبلية للمهن .
  - و نقصد باليقظة الوظيفية في هذه الدراسة النشاط المتواصل الذي يتابع تطور المهن حاليا ومستقبلا ثم العمل على تطويرها .
  - تشكل اليقظة الاستراتيجية عنصر اساسي في مسار التحليل والتوصيف الوظيفي حيث بدونها لا تقدر على احداث اي تغييرات في تركيبه الوظائف .

- ومن اهم مقومات اليقظة الانصات حيث نجد بعض انواع اليقظة يعتمد على بعد واحد من الانصات اما داخلي او خارجي لكن اليقظة الوظيفية تعتمد على البعدين معا بشكل مندمج هما :

### 7-2-1- اليقظة الوظيفية الخارجية VFE (رصد تطور المهن والوظائف) :

نظرا للوسائل الكثيرة التي تتطلبها اليقظة الخارجيه والتي قد تفوق يمكنها الاشتراك في هذه العملية او الاستعانة بخدمات هيئات مختصة على المستوى القطاعي كما هو شأن الدول الغربية مثل فرنسا فنجد مرصد لكل قطاع المتابعة تطور الوظائف

• ادا ما توفرت الامكانيات المادية و البشرية للمؤسسة فانها تتولى العملية لوحدها كما تهدف اليقظة الوظيفية الخارجية VFE الى :

- السهر على المتابعة المستمرة لتطور المهن
- انجاز دراسات وابحاث تتعلق بواقع المهن وسبل تطويرها
- نشر المعطيات ونتائج الابحاث والدراسات على المتعاملين القطاعيين

### 7-2-2- اليقظة الوظيفية الداخلية VFI :

تمارسها المؤسسة داخليا اما بواسطة عناصرها البشرية او الى خبراء خارجيين كما يجب على كل مؤسسة انشاء هيئة تختص في تتبع ادارة الموارد البشرية هيكليا كما كانت تسهر مكاتب المناهج على متابعة الاداء الوظيفي واجراء التحاليل اللازمة للوقوف على اوجه الاختلال الوظيفي واقتراح تدابير لازمة.

يكمن الفرق بين التدقيق الوظيفي وانشطة مكاتب المناهج في طريقة العمل واساليب تحليل الانشطة.

يعتمد التدقيق الاستراتيجي على مناهج حديثة وشاملة لمختلف المجالات المتعلقة بالوظيفة اما مكاتب المناهج تدرس العمل بطريقة استاتيكية لتجيب عن السؤال " من يفعل "مادا و قد اضيف لها انشغالا يرتبط بتهيئة الظروف المادية بدلكفان المكاتب لا تولي اي اهتمام لتطور الوظائف بينما يهتم التدقيق بتطوير المهام و الكفاءات .(منقوري ابتسام ، 2021-

2022،ص11-12)

**المحور الثالث:**

**مناهج التحليل الوظيفي**



## تمهيد:

غدت الكثير من المفاهيم واليات العمل متجاوزة وغير ملائمة لمواكبة سيرورة التحولات والمستجدات المتلاحقة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة ما دفعها الى التفكير في طرح مفاهيم جديدة وابتكار اليات متطورة ذات قدرة على مسايرة الظروف الراهنة .

ويحتل تنظيم العمل وكيفيات تحليله، مكان الصدارة ضمن هذه المفاهيم والليات ونظرا للدور الأساسي الذي يلعبه في سير الأنشطة وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ومن أجل تحقيق تنظيم فعال للعمل وتصميم عادل لنظم الأجور يتوجب على المنظمات تجاوز المناهج التقليدية لتحليل الوظائف ، واعتماد مناهج حديثة متطورة تضمن لها تطوير وظائفها وترقية أنماطها الإدارية .

في هذا المحور نستعرض أهم المناهج التقليدية والحديثة للتحليل الوظيفي

## أولاً: ماهية التحليل الوظيفي

## 1-التطور التاريخي لمفهوم التحليل الوظيفي ( تحليل العمل )

أن تاريخ مصطلح تحليل العمل أو الوظائف يمتد إلى القرن الخامس قبل الميلاد، بحيث نجد أن الفيلسوف سقراط كان أول من تكلم في هذا الموضوع، حيث كان يقول أن الإنسان يشعر بالقلق عن العمل الذي لا يستطيع انجازه بالطريقة الصحيحة، وأيضاً تحدث عن استخدام بعض الوسائل والأدوات التي تساعد الفرد على انجاز العمل، وهذه إشارة واضحة على بداية الاهتمام بموضوع التحليل الوظيفي في تلك الفترة .

أيضاً نجد الباحث Hugo Münsterberg سنة 1913 قدم منهجية دقيقة في كيفية تقييم مستوى احتياجات العمل لدى الأفراد من خلال عرضه لما يعرف بتصميم العمل، ومع ذلك فإن مصطلح تحليل العمل لما يظهر في المجال الإداري إلا في أوائل القرن العشرين عام 1916 على يد الباحث فريدريك تايلور Frederick Taylor ، خلال الدراسات التي كان يقوم بها في الدراسة التي تسمى: بدراسة الحركة والزمن في مجال العمل، والتي كان الهدف

منها في ذلك الوقت، هو تحسين الكفاءة في مجال اختيار الأفراد العاملين وأيضا تحسين مستوى تدريبهم وكذلك رفع مستوى الدافعية للعمل لديهم ( كفان سليم، 2014-2015، ص10 )

غير أنه و مع مرور الوقت تعرضت للعديد من الانتقادات نتيجة تركيزها على مؤشر الإنتاجية كمعيار أساسي لتقييم مدى نجاعة الطرق المستعملة و إهمال مؤشرات أخرى كالجودة مثلا في نهاية القرن التاسع عشر ، و في نفس الإطار، قام العديد من الأطباء و علماء النفس و المستشارين التنظيميين في اجراء اباحث تتعلق بالظواهر الفيزيولوجية و السيكلوجية للعمل في المرحلة الموالية، كان لنشوب الحرب العالمية الأولى 1914 (توسع الصناعات الحربية) أثرا بالغا على دفع و تكثيف الدراسات المتعلقة بالعمل خصوصا مع تنامي ظواهر الإضرابات الغيابات وتراجع الإنتاجية. في 1924 انطلقت مجموعة من الأبحاث من قبل مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد تحت اشراف الأستاذ ألتون مايو بشركة جنرال الكتريك في هاوثرن بشيكاغو. توصل فريق ألتون مايو الى تأكيد جملة من الحقائق المتعلقة بظروف العمل و الأوضاع المادية و النفسية و الاجتماعية للعمال، و هي لذلك تعتبر نقلة نوعية في مسيرة الفكر التنظيمي و مناهج تحليل العمل أثبتت هذه الأبحاث مدى أهمية البعد النفسي-الاجتماعي في خلق أجواء عمل تساهم في رضا العاملين و من ثم في رفع أدائهم، و هي حقائق ظلت مغيبة في الفكر التنظيمي الكلاسيكي، إلا أن غلبة الطابع الاصطناعي على هذه الأبحاث عزل مجموعات من العمال في غرف اختبار خاصة) جعلها تخرج بنظرة مشوهة للواقع و قاصرة على الإلمام بكل عوامل الأداء الناجع للعمل. (منقوري ابتسام ، 2021-2022، ص16)

من خلال هذه اللوحة التاريخية نجد أن هناك عوامل كثيرة ساهمت في تطوير مناهج التحليل الوظيفي ، أهمها بروز نموذج الكفاءات و ما ترتب عنه من تحولات في نطاق الإدارة عموما و إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، حيث انتقل الاهتمام من منطلق منصب العمل إلى التركيز على مفاهيم الوظائف، وضعيات العمل و المهن ... على اعتبار أن

هذه المفاهيم ذات دلالات أوسع وأكثر ارتباطا بمفهوم الكفاءة .(ثابتي الحبيب، 2017،ص30)

## 2- تعريف التحليل الوظيفي :

تعددت التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل حيث يلاحظ المطلع على الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المنظمات عموما و الإدارة البشرية خصوصا ذلك الاستعمال غير المنضبط للعديد من التعبيرات و التسميات .

Analyse des postes de travail	تحليل مناصب العمل
Description des postes de travail	توصيف مناصب العمل
Définition des postes de travail	تعريف مناصب العمل
Diagnostic des postes de travail	تشخيص مناصب العمل
L'analyse fonctionnelle	التحليل الوظيفي
L'analyse des taches	تحليل المهام
L'analyse du travail	تحليل العمل
Analyse des situations de travail	تحليل وضعيات العمل
Job évaluation	تقويم العمل
Job spécifications	تحديد خصائص العمل

هناك العديد من التعاريف لموضوع تحليل الوظائف (تحليل العمل ) سنتطرق للبعض منها: حسب الباحثين ( Sanchez and Levine,2000, p354-356 ) : فان تعريف تحليل العمل هو جمع وتحليل وتصنيف المعلومات عن مكونات الوظيفة وخصائصها ومتطلباتها واحتياجاتها، وتحليل العمل يلعب دورا حيويا في تحديد العديد من عوامل النجاح في المنظمة، بما في ذلك اختيار الأفراد وتدريبهم، تصنيف الوظائف التعويض والتنمية، والترقية، وتقييم الأداء للعاملين .

وهناك مكونين أساسيين لعملية التحليل الوظيفي : خصائص العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، وتتألف خصائص الوظيفة من : المهام والواجبات والمسؤوليات .

وقد عرف الباحثان Bratton et Gold تحليل العمل بأنه عملية جمع معلومات محددة عن المهام المتعلقة بالوظيفة ، والغرض من ذلك هو تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الوظائف المختلفة في المنظمة ، من أجل التحقق من الشروط والاحتياجات الخاصة لكل وظيفة وكذا متطلباتها من الناحية المعرفية ، وهناك حاجة الى التحليل الوظيفي من أجل اعداد الوصف الوظيفي وتقييم الوظائف . (Bratton et Gold ,2007)

من التعاريف السابق يمكن تعريف التحليل الوظيفي هو العملية التي نقوم من خلالها بجمع المعلومات عن وظيفة معينة ، من خلال معرفة متطلباتها وشروطها وكذا المعدات والوسائل والأجهزة التي تستخدم فيها ، وأيضا معرفة احتياجات الفرد من معارف ومهارات وقدرات معينة التي يجب أن تتوفر فيه لكي يستطيع أن يشغل تلك الوظيفة بنجاح ، وهذا كله من أجل تمكين المنظمة من تحسين ممارسات الموارد البشرية بما يخدم أهدافها ككل .

مما سبق نستنتج ان مفهوم التحليل الوظيفي هو تطور من النظرة التقليدية الضيقة الى مفهوم حديث أكبر تطور ويمكننا ابراز ذلك من خلال حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي والحديث للتحليل الوظيفي في النقاط التالية الموضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (3) : مقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث للتحليل الوظيفي

المفهوم الحديث	المفهوم التقليدي	
المقاربات الحديثة للتنظيم: الموقفية، التعلمية، النظامية	التصور التaylorي	الخلفيات الفكرية
دراسة الوظائف في سياق تطوري وشمولي	التقاط صورة ساكنة ومعارية للمنصب	الماهية
المنهج النظامي Systemique	المنهج التحليلي Analytiques	المنهجية
تحديد الكفاءات اللازمة لكل وظيفة	تحديد المهام الموكلة لكل وظيفة (من يفعل ماذا؟)	الأهداف

المصدر: (ثابتي الحبيب، 2017، ص 33)

ثانيا : مفهوم ونشأة علم الأرغونوميا:

### 1-تعريف الأرغونوميا :

مصطلح الأرغونوميا مشتق من مصطلح يوناني Ergonomics مكون من مقطعين (ergon) والتي تعني العمل و (nomos) وتعني القوانين الطبيعية للعمل وبالتالي فإن الأرغونوميا (Ergonomic) علم يهتم بتفاعل العامل مع محيط العمل الخاص به. (نجم سهيل نجم ، 2022، ص62)

ويعتبر البولندي جاستر زيوسكي Jastrzebowski أول من استخدم كلمة أرغونوميا سنة 1857، إلا أن الظهور الحقيقي لمصطلح أرغونوميا بالمعنى السائد اليوم كان سنة 1949 على يد البريطاني مورل Murrell ، الذي استخدمه للدلالة على تصميم المعدات equipment، وفضاء العمل workspace بالاستعانة بالعديد من التخصصات العلمية.

ومما سبق نلخص إلى أن الأرغونوميا تشير إلى مجال التدخل المتكون من عدة تخصصات، حيث أن الهدف يكمن في دراسة العمل بغية تكييفه مع الإنسان، وهذا ما يتضح من تعريف كريغ (Craig 2009) الذي يعرفها بقوله "هي علم الهندسة البشرية

الذي يتضمن تصميم مكان العلم بحيث يناسب "fit" الأبعاد الفيزيائية للفرد، بغية منع الإصابات و الأمراض التي تنتج عن العمل ولزيادة الراحة و الإنتاجية. (مراد بن حرز الله واخرون ، 2021 ، ص399)

ومما سبق يمكن تعريف الأرغونوميا بانها دراسة العمل المرتبط ببيئة العمل (مكان العمل) التي يؤدي فيها العاملين عملهم وتستخدم لتحديد كيفية تصميم مكان العمل أو تكييفه مع العامل لأجل الوقاية من مجموعة متنوعة من المشكلات الصحية والعمل على تقليل الإصابة وزيادة الكفاءة، وبمعنى آخر جعل الوظيفة تناسب العامل بدلاً من إجبار العامل على الامتثال للوظيفة. (نجم سهيل نجم ، 2022، ص62)

## 2-مراحل تطور البحث الأرغونومي

تتلخص مراحل تطور البحث الأرغونومي حسب الأستاذ بوحفص مباركي الى ثلاث مراحل سنوضحها مختصرة في الجدول التالي : (بوحفص مباركي، 2004، ص31-40)

### الجدول رقم (04) : مراحل تطور البحث الأرغونومي

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

المصدر: (بوحفص مباركي، 2004، ص31-40 )

## 3-تطور وتشعب مجالات تحليل العمل

توسعت اهتمامات الأروغونوميا منذ الستينات محاولة دمج تخصصات أخرى، وهو ما حول محور اهتمام هذه الدراسات من التركيز على المنصب وعلاقة الانسان بالآلة النظرة الجزئية الى مجالات أوسع تشمل كل ما له علاقة بوضعية العمل كالاتصال والشخصية والعوامل المعنوية والعلاقات الاجتماعية وكذا العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها (النظرة الكلية).

هذه التطورات جعلت دائرة المهتمين بتحليل العمل تتسع أكثر لتشمل تخصصات كثيرة نذكر منها:

- **طب العمل:** عرف هذا المجال تطورات جد معتبرة حيث لم يعد دوره يقتصر على الجانب الوقائي فقط بل اتسع ليشمل مجالات أخرى كتنظيم العمل الأمن الصناعي، الأمراض المهنية، مراقبة الظروف العامة للعمل في المؤسسة ...
- **الفيزيولوجيا :** أي دراسة التركيبة البشرية من حيث الحركات و انعكاساتها على أداء العمل و على صحة العامل .
- **علم النفس:** يحتل اليوم هذا الحقل المعرفي مكانة هامة في دراسة العمل و في التحليل السيكوسوسيوولوجي و الأبعاد النفسية في الأوساط المهنية. ادارة الموارد البشرية يمكن تحليل مناصب العمل مدير الموارد البشرية من إعداد السياسات و البرامج الخاصة بالأفراد على امتداد المسيرة المهنية توظيف - توجيه - تكوين - تحفيز-نظام الأجور .
- **إدارة الموارد البشرية :** يمكن تحليل مناصب العمل مدير الموارد البشرية من إعداد السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على امتداد المسيرة المهنية : توظيف - توجيه - تكوين - تحفيز - نظام الأجور .....
- **الهندسة التنظيمية :** تطورت أنشطة تحليل العمل التي كان دورها منحصرًا في حدود تحليل وتوصيف مناصب العمل، لتأخذ منحى آخر أكثر اتساعًا يتمثل في تحليل المنظمة وتدقيق أوجه الخلل التنظيمي فيها. (ثابتي الحبيب، 2009، ص158-159)

## ثالثا: أهمية التحليل الوظيفي

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وكلما أنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق أدى ذلك إلى سهولة إجراء الوظائف التالية :

- **تخطيط الموارد البشرية:** يساعد تحليل الوظائف على تصميم الوظائف بشكل أفضل للحصول على النتائج التي نحتاجها .
- **تقييم الوظيفة لتحديد الأجر:** إذا لم نكن نعرف مما تتكون الوظيفة، كيف يمكننا تحديد قيمة الوظيفة للمؤسسة حتى نعرف مقدار ما يجب دفعه للشخص؟
- **التوظيف (التوظيف والاختيار):** إذا كنا لا نعرف ما الذي سيفعله الموظف والمبلغ الذي سندفعه لذلك الموظف، فكيف نعرف من الذي يجب توظيفه؟
- **التدريب:** إذا كنا لا نعرف مما تتكون الوظيفة، كيف يمكننا تعليم الناس القيام بهذه المهمة؟
- **إدارة الأداء :** كيف يمكننا تقييم الأداء إذا كنا لا نعرف مما تتكون وظيفة العامل؟ الحفاظ على بيئة عمل آمنة سيساعدنا تحليل الوظيفة في تحديد المخاطر التي سيحتاج شاغل الوظيفة إلى فهمها، بالإضافة إلى أي معدات حماية شخصية مطلوبة وتدريب سيحتاجه الشخص لأداء المهمة بأمان .

## رابعا : المناهج الحديثة للتحليل الوظيفي :

هناك العديد من المناهج الجديدة لهذا سنتطرق إلى أهم المناهج لاسيما تلك المبنية على منطق الكفاءات نظرا لأهميتها الكبيرة في مجال تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية و تمكين المنظمات من الاستغلال الأمثل لقدرات و كفاءات أفرادها، و فيما يلي عرض موجز لأهم المناهج :



## - طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية sa Employe-type étudié dans sa dynamique أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية : الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة nicole mandon وطورها مركز الأبحاث حول المؤهلات CEREQ الفرنسي عند قيامه بتحليل العمل وإعداد الدليل الفرنسي للوظائف، وقد جاءت في الوقت الذي يستلزم على منظمات الأعمال التوفيق بين مزايا القواعد والتعليمات الضرورية لأداء الأعمال مع المرونة والقدرة على التكيف اللازمين للعمل في بيئة عمل سريعة التغير، وأفراد يتمتعون بالاستقلالية والمرونة والعمل التشاركي، وفيما يلي المبادئ الأساسية لهذه الطريقة (فتاح شباح وآخرون ، 2022، ص 317 )

- لا يتم الانطلاق من تعريف مسبق لخصائص الوظائف، ولا وصف تقديري مسبق للمهام، بل تتم العملية بشكل منهجي على أرض الواقع .
- يتم حصر كل الطرق المختلفة لأداء الأنشطة والتي تستخدم ليس لأغراض الكشف عن ضعف الأداء، أو لإدارة المسار المهني ، بل كمصدر لتطوير الوظائف والمنظمة نفسها.
- يتم الأخذ بالحسبان التباين في طرق أداء الأنشطة للحصول على وصف مرن وتكيفي للوظائف المعيارية، حيث يسمح بفهم التحولات التي تطرأ على الوظائف وعوامل تطورها .
- تأخذ هذه الطريقة بالحسبان مفهوم الكفاءات في عملية تحليل العمل بمعنى أن وصف الوظيفة المعيارية سيكون نتيجة الارتباط الذي ينشأ بين كفاءات الفرد ومكان العمل، حيث تختلف طرق الأداء من شخص لآخر، ومن ظروف ووسائل عمل لأخرى، وهذا ما يمنح هذه الطريقة صفة الديناميكية .

- تقوم هذه الطريقة على تحليل وضعيات العمل بدل تحليل منصب العمل كما هو متعارف، حيث تختلف وضعيات العمل من منصب عمل لآخر، إذ تتأثر بخصوصية المنظمة وثقافتها، وكذا خصوصية العامل وكفاءاته، وخصوصية بيئة العمل وظروفه.
- لا يقوم محلل الوظيفة بوصف سطحي للمهام والأنشطة فحسب، بل وصف وبدقة ما يقوم به العامل أثناء أدائه المهمة من حركات وسلوكيات ومواقف وانفعالات وتفاعلات . إذن ينتج عن هذه الطريقة دليل وظائف معيارية معدة على أساس مجالات الكفاءات المستغلة فعلا، وليس على أساس مسميات أو مناصب عمل متعارفة مسبقا .

### 1-طريقة تحليل النشاطات والكفاءات: La Méthode ADAC

صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتثمين المكتسبات Management par les comptences et validaton des acquis (Institut V.Mont et S. MCVA, ex. CD.FFPS) التابع للمعهد الوطني للفنون بمساعدة de Witter بفرنسا سنة 1996، طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية INPI فرنسا .

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

- جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار انجازه لمهامه ويتم اعتمادا على المقابلات التوضيحية مع عينة من العاملين المكلفين بنفس الوظائف ومسئولهم وزملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن 4 فئات المعارف النظرية المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية .
- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

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

تسمح هذه العملية بإعداد مدونات مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها مصنفة على النحو التالي: المعارف النظرية الإجراءات المعارف العملية الخبرات و هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية المدونة المرجعية للكفاءات مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن البطاقات الفنية للتوظيف؛ شبكات تقييم الأجراء.

### 3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين La Méthode Dacum

تعتبر طريقة DACUM التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات من مبداء مبكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء - ممارسين- (Atelier praticiens experts'd) وورشته 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 لتأكيدا وتؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

تركز طريقة DACUM على ثلاث مبادئ هي:

- الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم
- مجموعة الوظائف والمهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية .
- لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف وكفاءات ومواقف وأدوات خصوصية من أهم مميزات هذه الطريقة :

- سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة وتستخدم لعدة أغراض:
- تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين وغيرها (ثابتي، 2009، ص236-237)
- **عناصر الديكام:** يعتمد الأسلوب بشكل رئيسي على الورش التي تعقد، وتتكون عناصرها من الآتي: (نجاج عائشة، 2017-2018، ص94)
- **المنسق (coordinator):** وهو شخص يتم اختياره شريطة أن يمتلك مهارات التنسيق بين الأطراف المختلفة والمتنوعة ذات العلاقة بالعنصر قيد الدراسة والبحث، ويقوم بدوره الاعداد لورش الديكام والتأكد من توفر جميع المتطلبات الإدارية والفنية للورش .
- **لجنة الديكام (DACUM Committee):** وهي لجنة يتم اختيارها بشكل دقيق بحيث يغطي أفرادها العنصر أو العناصر قيد البحث، ويتم توجيه هذه اللجنة إلى النقاش والعصف الذهني لطرح البيانات والمعلومات ومناقشتها .
- **الميسر (Facilitator):** وهو الشخص الذي يدير ورشة الديكام، ويتميز هذا الشخص بمهارة إدارة النقاش والعصف الذهني، وتتطلب مهمته كذلك القدر الكبير من الملاحظة واستخلاص الأفكار وطرحها للنقاش، ويتجنب بدوره التأثير على المشاركين في النقاش
- **المسجل (Recorder):** ويقوم بدوره بتسجيل جميع النقاط والأفكار ونتائج المناقشات التي تدور في ورش الديكام، ويسهل بدوره عملية متابعة المشاركين في الورشة لبنود ومواضيع الحوار والنقاش .
- **لجنة الخبراء (Consultant Committee):** وهي لجنة يتم اختيار أفرادها بشكل دقيق بحيث يمثلون حصيلة متراكمة من الخبرات في موضوع وعنصر من ورشة الديكام، وتعرض عليهم خلاصة النقاشات والاستنتاجات التي يتم التوصل إليها لإبداء آرائهم واقتراح أية إضافات أو تعديلات.

### خامسا : الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل الوظيفي

توجد عدة طرق يمكن اختيار أحدها أو مزيج منها، وفقا لاحتياجات التحليل ويتطلب أي منها تعاون مشترك بين المحلل والعاقل والمشرف عليه، إذ من الضروري إدماج الفرد في عملية تحليل الوظيفة .

ومن أهم الطرق الممكن استخدامها في عملية تحليل الوظائف ما يلي:

#### 1-المقابلة:

تكون مع شاغل الوظيفة و رئيسه المباشر، وقد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون و يتأثرون بالوظيفة، للتعرف على الوظيفة التي يقوم بها الموظف والظروف التي تحيط بها، على أن ما يجب ذكره هنا أن المحلل لا يحتاج إلى إجراء مقابلات مع جميع الذين يشغلون منسبا معينا بل يكتفي بعينة ممثلة منهم، بحيث تضم هذه العينة أكثر الموظفين خبرة كذلك. (نادر أبو شيخة ، 2001،ص 49)

#### • خطوات إجراء المقابلة :

تبدأ المقابلة بقيام الخبير بزيارة أماكن العمل لملاحظة الأفراد أثناء عملهم، و قراءة التعليمات الخاصة لكن بكل وظيفة وذلك حتى يمكنه من تكوين صورة واضحة عن واجبات و مسؤوليات كل وظيفة و الظروف التي تتم فيها (الصيرفي محمد، 2005 ،ص 102 )

- يفضل أن يكون لدى الخبير قائمة بالاسئلة التي يثيرها مع المقابل .
- اختيار المكان المناسب و المريح لإجراء المقابلة.
- إبلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد و أماكن المقابلات .
- ثم يبدأ الخبير في مقابلة المستقصى منهم والقيام بالتهيئة النفسية و المعنوية للمقابلين من أجل الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة بكل موضوعية.

### • أنواع المقابلة :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للمقابلات الشخصية فيما يتعلق بجمع بيانات تحليل الوظائف : (محمد مرسي ، 2006 ، ص 58-59)

#### - المقابلات الفردية :

تتم مع كل شاغل وظيفة على حدى .

#### - المقابلات الجماعية :

تتم مع الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة و يؤدون نفس المهام .

ويعتبر هذا الأسلوب من أقل أساليب المقابلة تكلفة لأنه يجمع عدد من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة، وهو أيضا من الوسائل السريعة التي تتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة .

#### - المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين :

تكون مع شاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها و الذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التي يؤديها رؤسؤهم، وفي حالة الجمع بين الأسلوبين الأخيرين يفضل أن يتم مقابلة المشرفين في مقابلة خاصة حتى لا يؤثر وجودهم على استجابات رؤسؤسيهم (عبد الباري إبراهيم وآخرون ، 2008 ، ص 143) .

### • مزايا طريقة المقابلة

- تساهم في الحصول على معلومات دقيقة و موضوعية مرتبطة بالوظيفة .
- تمكن المحلل من فهم المصطلحات الفنية التي تستخدم في الوظيفة و الوقوف على استخداماتها عمليا .
- يؤمن الاتصال الشخصي مع شاغل الوظيفة صدق المعلومة و البيانات للحصول على أدق التفاصيل.

- تتفادى المقابلة الحاجة لقيام الموظفين بإعطاء البيانات و المعلومات التي تطلب منهم بشكل كتابي خاصة و أن ظروفهم العملية قد لا تسمح بذلك .
- تتيح الفرصة لمن تتم معه المقابلة أن يحصل على معلومات كافية عن أسباب و أهداف المقابلة، و هذا ما يشجع الناحية النفسية لديه و يعطي المزيد من الصحة و الصلاحية لنتائج المقابلة.
- تمكن المحلل من تقدير و تقييم أهمية البيانات التي يحصل عليها و منحه الفرصة لفرز الحقائق الضرورية بدقة أكثر لسيما و أنه قد شاهد بنفسه و تحدثت شخصيا إلى العامل أو الموظف أثناء تأديته لعمله .

• **عيوب طريقه المقابلة :**

- ورغم المزايا التي تتمتع بها المقابلة على اعتبارها أهم وسيلة من وسائل جمع المعلومات في تحليل العمل إلا أن لها عيوب أهمها : (مصطفى نجيب ، 1990 ، ص 65-66)
- إن كان عدد العاملين بالمنظمة كبيرا فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهماتهم جميعا في الأداء.
- تتطلب وقتا طويلا لانجازها و خاصة إذا كان هناك عدد كبير من الوظائف .
- تتطلب تكاليف كبيرة نسبيا حيث أنها تستغرق وقت كل من المحلل و العامل الذي تتم مقابله، و التكاليف هنا تتمثل في الرواتب التي يتقاضاها المحلل، و الناتج الذي قد تخسره المؤسسة نتيجة استغلال وقت العامل في المقابلة .

## الشكل رقم (05) : نموذج مقابلة لتحليل الوظائف

(نموذج المقابلة لتحليل الوظائف)

A) معلومات شخصية:

اسم الموظف شاغل الوظيفة:

الاسم الرسمي للوظيفة:

مدى شغل الوظيفة (بصفة دائمة - بعض الوقت - بصفة مؤقتة - موسمية)

المدة الزمنية التي قضاها الموظف في الوظيفة الحالية:

اسم ووظيفة ودرجة المشرف المباشر:

اسم ووظيفة ودرجة الرئيس الاعلى من المشرف المباشر:

موقع الوظيفة: ادارة..... قسم..... شعبة.....

تاريخ المقابلة:

B) صعوبة العمل:

A. ماهي المعارف، الاجراءات، السياسات، التي تستخدمها في اداء الواجبات ؟

B. ماهي المهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة ؟

C. ما هو الحد الادنى من التعليم / التدريب / الخبرة اللازمة للاداء الجيد لواجبات ومستويات الوظيفة.

D. ما هي الفترة الزمنية التي استغرقتها وصولك الى مستوى مرضي من الكفاءة في الوظيفة، وما هو نوع التدريب الذي تلقته للوصول الى هذا المستوى ؟


C) المسؤولية:

اذكر اسماء ووظائف العاملين الذين تحت اشرافك المباشر ؟ (اذا كان عددهم كبيراً يزيد عن ١٠، اذكر فقط الوظائف



التي تشرف عليها وعدد الموظفين في كل وظيفة منها)


(D) ما مدى الاشراف على الرؤوسين:

- تعهد اليهم بالعمل       تدريب العاملين       النادي  
 مراجعة العمل       تقييم الاداء       تخطيط طرق او اجراءات او مسار العمل  
 اعتماد العمل       التوصية بالترقية/ بالنقل....

(E) مراجعة العمل:

- ما هي الارشادات المستخدمة في انهاء عملك ؟  
 دليل       سوابق       تعليمات  
 مقاييس معيارية       اجراءات

(F) من الذي يراجع عملك ؟

- وكيف تتم المراجعة ؟  
 - ومتى تتم المراجعة ؟  
 - وماذا يحدث لو وجد خطأ في العمل ؟  
 - وكيف يكتشف هذا الخطأ ؟  
 - وما سرعة اكتشافه؟

(G) ظروف العمل:

- هل تتطلب الوظيفة بذل مجهود جسماني غير عادي مثل الوقوف / التسلق/ حمل اشياء ثقيلة / التنسيق بين اليد والعين / (مطلوب امثلة).  
 - ماهي ظروف العمل ؟  
 - هل توجد مخاطر ؟  
 - هل تتضمن الوظيفة تنقلات او سفريات ؟

(H) الاتصالات:

- أذكر أي اتصال شخصي (بالتلفون-كثابي) مع آخرين عبر رؤوسائك ومرؤوسيك تؤديه كجزء من من عملك؟


(I) ما مدى الفترة الزمنية لهذا الاتصال ؟

- مع من تجري الاتصال؟  
 - ما سبب اجراء الاتصال ؟

المصدر: لطرش محمد ، (2020-2021) ، ص 35-36.

## 2- الاستبيان :

أن الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المغلقة أو المفتوحة ، و يقتصر استعمالها في العادة على الوظائف الكتابية و الإشرافية.

ويكون في شكل قائمة مطولة من الواجبات والمسؤوليات، ويقوم الموظف بالإشارة للمهام التي يقوم بها، أو في شكل قائمة استقصاء مفتوحة يسأل من خلالها عن وصف الواجبات التي يقوم بها، كما يمكن الدمج بين الطريقتين وهي الطريقة الأسرع والأقل تكلفة. (محمد الصيرفي، 2006، ص60)

ثم تراجع إجاباته بمعرفة محلل الوظائف بعد الموافقة عليها من قبل الرئيس المباشر ، و يختلف طول و نوعية المعلومات المطلوبة طبقا لطبيعة الوظيفة و هل هي تقنية أم إدارية و يتطلب استخدام الاستبيان للتأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة بحيث تكون الإجابة واضحة ومحددة و ذلك لضمان الحصول على الحقائق و المعلومات الكاملة للوظيفة ..

والهدف الأساسي من استخدام الاستبيان هو الحصول على الحقائق المتعلقة، بكل وظيفة مما يتطلب مراعاة الموضوعية في المعلومات المقدمة من هنا تأتي أهمية تصميم الاستبيان بشكل مبسط يساعد شاغل الوظيفة على تعبئته مما يساهم في الحصول على معلومات تتطابق مع الواقع الفعلي للوظيفة.

## • مزايا طريقة الاستبيان:

- السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها .
- الشمول حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبيانات على عدد كبير من الموظفين مما يعطي المحلل الفرصة لمقارنة المعلومات والبيانات لضمان الدقة في الإجابة .
- قلة التكلفة بالمقارنة مع الأساليب الأخرى من حيث الوقت والجهد .
- إعطاء العاملين الفرصة للتفكير و استرجاع إجاباتهم للتأكد منها ومطابقتها مع واقع الوظيفة و ما يقومون به من أعمال. (عبد الباري إبراهيم، 2008، ص144)

• عيوب طريقة الاستبيان:

- يصعب تعميمها لتشمل الغالبية من الوظائف .
- بعد المحلل على العاملين لا يسمح بمراجعة الاجابات و الحصول على إيضاحات و حتى إكمالها و لذا فهي عرضة لعدم تكامل المعلومات ما دامت المراجعة أو المقابلة متعذرة .
- عدم الإلمام الكافي بالقراءة و الكتابة لدى بعض شاغلي الوظائف .
- احتمال الفهم الخاطئ لبعض الاستفسارات التي تشتمل عليها الاستبانة، أو عدم الاهتمام بالاستبيان. (زويلف، 2005، ص195).

الشكل رقم (06) : نموذج استبيان لجمع بيانات ومعلومات عن الوظيفة

نموذج استبيان

لتجميع بيانات ومعلومات عن الوظيفة

((القسم الاول))

((تستوفي بياناته بمعرفة الموظف شاغل الوظيفة))

١. عنوان الوظيفة

٢. الموقع التنظيمي للوظيفة: ..... شركة ..... معمل ..... قسم ..... شعبة ..... ورشة .....

٣. بيانات خاصة بشاغل الوظيفة الحالي:

A. الاسم:

B. آخر مؤهل دراسي حاصل عليه وتاريخه:

C. مدة الخبرة في الوظيفة الحالية:

D. مدة الخبرة في وظائف سابقة (داخل الشركة وخارجها):

E. البرامج التدريبية التي حضرها:

إسم البرنامج	مدة البرنامج	تاريخ عقد البرنامج	الجهة التي نظمت البرنامج

٤- واجبات الوظيفة:

(وضح الاعمال التي تؤديها في الجاز مع بيان النسب التقديرية للوقت الذي يستغرقه اداء كل عمل من الاعمال، والاشارة الى الاجهزة او الادوات المستعملة في اداء العمل).

A. واجبات دائمة

الواجبات	النسبة التقديرية للوقت	الأجهزة أو الأدوات المستخدمة

B واجبات موسمية (الاعمال ليس لها طابع التكرار وتؤدي خلال فترة محددة من العام)

الواجبات	النسبة التقديرية للوقت	الأجهزة أو الأدوات المستخدمة

C. واجبات عرضية (اعمال قد تسند الى الموظف في بعض الاحيان).

الواجبات	النسبة التقديرية للوقت	الأجهزة أو الأدوات المستخدمة

٥. الاشراف الذي تباشره الوظيفة:

A. اذكر اسماء الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها (ادارات - اقسام - شعب.... الخ) مع ذكر مسميات الوظائف

بكل وحدة تنظيمية وعدد شاغلي كل وظيفة منها.


B. ما هو نوع الاشراف الذي تمارسه على مرؤوسيك ؟

\* اشراف عام يتضمن اصدار وتوجيهات وتعليمات ومراجعة نتائج العمل فقط (نسبة %)

\* اشراف مباشر تفصيلي يتضمن اصدار توجيهات وتعليمات مفصلة ومراجعة تفصيلية للعمل (نسبة %).

C. ما مدى السلطة المخولة لك في اعتماد اعمال مرؤوسيك ؟

\* سلطة الاعتماد النهائي لكافة الاعمال.

\* سلطة الاعتماد النهائي لبعض الاعمال (نسبة %).

\* رفع اعمال المرؤوسين لرئيسك المباشر لاعتمادها مع تقديم توصيات بشأنها.

٦. الاشراف الذي تخضع له الوظيفة:

A. اذكر مسمى وظيفة رئيسك المباشر ؟

B. ما هو نوع الاشراف الذي تخضع له وظيفتك ؟

\* اشراف عام يتضمن تلقي توجيهات وتعليمات عامة ومراجعة لنتائج العمل فقط (نسبة %)

\* اشراف مباشر تفصيلي يتضمن تلقي توجيهات وتعليمات مفصلة ومراجعة تفصيلية للعمل (نسبة %).

٧. وضع خطط وبرامج للعمل:

اذا كنت تشارك في وضع خطط او برامج لعمل، وضع ذلك مبنياً طبيعة هذه الخطط والبرامج وطبيعة مشاركتك في وضعها:


٨. اصدار القرارات:

اذا كنت تصدر قرارات او تعليمات خاصة بالعمل، وضع ذلك في ايجاز مبيناً طبيعة القرارات او التعليمات التي لك سلطة

اصدارها:


٩. الاتصالات: اذا كانت طبيعة عملك تتطلب اجراء اتصالات مع الغير، وضع: ما يلي:

الجهة التي يتم الاتصال بها	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال	مدى تكرار الاتصال (بصفة دائمة) او (على فترات متباعدة) او (احياناً)

١٠. المسؤولية عن حفظ سجلات او وثائق:

اذا كنت مسؤولاً عن حفظ سجلات او وثائق او اوراق ذات قيمة وضع ذلك في ايجاز:


--

١١. المسؤولية المالية:

إذا كنت مسؤولاً عن اعتماد صرف مبالغ أو عن حفظ نقدية أو سلف مستديمة أو مؤقتة أو اصناف مخزونة أو غيرها من المسؤوليات المالية، وضح ذلك في الجاز:


١٢. ظروف العمل:

A. ما هي الظروف التي تؤدي فيها عملك (من ناحية الاضاعة والتهوية ودرجة الحرارة وغيرها) ؟

ظروف سيئة	ظروف عادية	ظروف جيدة

B. إذا كنت تتعرض لأمراض مهنية أو أخطار أو إصابات نتيجة أداء العمل، وضح ذلك بالجاز:

(توقيع شاغل الوظيفة)

(التاريخ)

القسم الثاني

((تستوفي بياناته بمعرفة الرئيس المباشر))

٢. اسم الرئيس المباشر:

٣. وظيفته:

٤. اذكر ملاحظتك على البيانات والمعلومات التي دوها الموظف شاغل الوظيفة، بما يكفل تحديد ما يجب ان يؤدي من اعمال وصولاً للوضع الافضل للعمل:


٥. ما هي في رأيك المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة ؟

A. المؤهل العلمي:

B. الخبرة العلمية: (نوع الخبرة ومدتها).

C. برامج تدريبية.

D. قدرات اخرى لازمة لشغل الوظيفة (قدرات ذهنية أو نفسية أو ادارية أو حسابية أو جسمانية أو معرفة بلغات

اجنبية أو غيرها):


(توقيع الرئيس المباشر)

التاريخ

المصدر: لطرش محمد، (2020-2021)، ص 31-33.

## 3-الملاحظة:

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة الأفضل في الأعمال المكونة من أنشطة مادية وغير فكرية، كعمال التجميع، وتصبح أقل أهمية وغير مجدية أحيانا بالنسبة للوظائف الفكرية والذهنية، وتتم على طريقتين :

- ملاحظة شاغل الوظيفة خلال تأدية عمله، وتدوين ملاحظات حول الموظف، ثم إجراء المقابلة لتوضيح بعض الأنشطة غير المفهومة؛

- تحقيق التزامن بين الملاحظة والمقابلة للاستفسار عن بعض النشاطات التي يؤديها الموظف حين حدوثها. (فتاح شباح واخرون ، 2022. ص 323)

كما يمكن استخدام طريقة الملاحظة بالمشاركة حيث يلاحظ محلل الوظيفة العامل أو مجموعة العمال عن كثب أثناء أدائهم لعملهم، حيث يتقاسم معهم الأنشطة والمشاعر وكل التفاعلات الممكنة، ويستخلص ليس فقط المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، بل أيضا السلوكيات والقيم المرغوبة وظروف العمل اللازمة لأدائه، وقد تكون الملاحظة بالمشاركة مفتوحة حيث يعلم العاملون الغرض من اندماج محلل الوظيفة معهم واختراقه لمهامهم، كما يمكن أن تكون مغلقة، حيث لا يعلم العاملون الأهداف الحقيقية لتواجد محلل الوظائف بينهم، وغالبا ما يقدم نفسه على أنه زميل جديد مما يسمح بجمع المعلومات الصحيحة حول الوظيفة (ثابتي 2010 ص. (18) كما يمكنه أن يندمج في مجموعة العمل بصفته باحثا لتحقيق حرية أكثر في جمع المعلومات والتنقل بين العاملين والتواصل معهم للكشف عن التفاعلات الممكنة بين الوظائف، وفي هذه الحالة على المحلل أن يكون طبيعيا حياديا قدر الإمكان حتى يتصرف العاملون بعفوية دون تغيير سلوكياتهم، مما يحقق موضوعية أكثر في عملية التحليل. (ثابتي، 2017 ، ص 103)

كما يمكن الرجوع إلى أشخاص شغلوا الوظيفة سابقا لجمع المعلومات حول واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها، وتفيد هذه الطريقة في تحقيق المصادقية والموضوعية في المعلومات المجمعة. (Peretti 2007, p. 156)

• **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-سجل الموظف :**

تعتمد هذه الطريقة على سجل واجبات عمل الموظف حيث يقوم بتدوين كل ما يتم تنفيذه والوقت اللازم للقيام بتلك المهمة، وبالرغم من المعلومات الدقيقة والمفيدة إلا أنه يعد مرهقا للموظفين لتجميع هذا السجل بشكل دقيق. (كوان سالم ، 2020، ص 520)

**مزايا طريقة سجل الموظف :**

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

**عيوب طريقة سجل الموظف**

- قد يبالغ شاغل الوظيفة في بعض الأنشطة التي يرغب في إظهارها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء الأنشطة التي يرغب في إخفائها. (عبيدة سليمة ، 2019-2020 ، ص 26 )



## سابعاً: مراحل التحليل الوظيفي

تتم عملية التحليل الوظيفي حسب منهج معين وهذا المنهج يترجم في مجموعة من المراحل، وهذه يمكن تلخيصها في المراحل التالية: (عبد الباري إبراهيم، 2008، ص - 149147)

- 1- **تحديد الهدف من القرارات التي يجب أن يتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية:** تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحليل الوظيفي .
- 2- **تحديد الوظائف المطلوب تحليلها :** إن هذه الخطوة تتمثل بوجود تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج الى تحليل، وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد وعليه فلا مبرر لإجراء عملية التحليل الوظيفي على وظائف المؤسسة جميعاً .
- 3- **شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم فيها:** لابد من إحاطة العاملين الموجودين في المؤسسة واعلامهم حول من الذي يقوم بالتحليل .
- 4- **إختيار طريقة او طرائق جمع المعلومات:** تجمع البيانات اللازمة عن الوظائف الخاضعة للتحليل من اكثر من مصدر وإن إختيار الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل ليست بالمسألة البسيطة بل هي من القرارات التي تتطلب معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة ومن تلك الطرائق :
  - ✓ طريقة الاستقصاء .
  - ✓ طريقة المقابلة .
  - ✓ طريقة الأسئلة والمقابلة .
- 5- **معالجة البيانات والمعلومات:** بعد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة عن الوظيفة أو الوظائف المراد تحليلها فإن الخطوة التالية هي تحويل هذه المعلومات إلى صيغة يمكن الاستفادة منها بشكل أكثر ايجابية في تحليل الوظائف، ولأجل ذلك فإن

الأمر يتطلب تعريفها في جداول وأشكال أو نماذج إحصائية معدة مسبقاً أو يمكن إعداد وتطوير نماذج خاصة بما يلائم البيانات والمعلومات الخاصة .

6-المراجعة والتحديث : وهي الخطوة الأخيرة من خطوات التحليل الوظيفي إذ أن ديناميكية المؤسسات والتغيير السريع في بيئتها الداخلية والخارجية يستدعي مواجهتها عن طريق إدخال التعديلات .

### ثامناً: نتائج التحليل الوظيفي:

تتضمن عملية تحليل الوظائف ثلاث جوانب أساسية و التي تعتبر من مخرجات هذه كالأتي : (متمات ،2017/2028،ص24)

- وصف الوظيفة ( تعريف الوظيفة) : هو تشخيص مكتوب يحدد كل المعلومات المتعلقة بالوظيفة نفسها كالواجبات ، والمسؤوليات والمهام الرئيسية الأدوات المستخدمة ... الخ.
- مواصفات الوظيفة ( خصائص شاغل الوظيفة) : تتضمن المعلومات المتعلقة بالقدرات ، المعارف و المهارات ، الخبرات التي يجب توفرها عند شاغل الوظيفة
- تصنيف الوظيفة: بناءا على معطيات الوصف و المواصفات ، تصنف الوظيفة إلى مجموعات أو طبقات أو عائلات .. الخ . وذلك حسب درجة المسؤولية وحجم العبء المتعلق بكل وظيفة .

الشكل الموالي يوضح محتويات ومخرجات عملية تحليل الوظائف

الشكل رقم (07): مخرجات عملية تحليل الوظائف



**المحور الرابع:**  
**تصميم الوظائف**

**تمهيد :**

يعد تصميم الوظائف عنصرا أساسيا في إدارة الموارد البشرية ويلعب دورا حاسما في تعزيز الكفاءة التنظيمية ويشير الى عملية هيكله الأدوار والمسؤوليات في مكان العمل بما في ذلك مهام وواجبات ومسؤوليات الموظفين ويعتبر تصميم الوظائف أمرا بالغ الأهمية لأنه يحدد مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم مما يؤثر في النهاية على الأداء العام للمنظمة.

وسنتطرق في هذا المحور الى الجوانب الرئيسية المرتبطة بتصميم الوظائف

**أولا: التطور التاريخ لمفهوم تصميم الوظائف**

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

و يمكن تقسيم مراحل تطور تصميم العمل كمايلي:

(خديجة عبادوا، 2017-2018، ص 29-31)

**1- المدخل التقليدي :**

يعد رائد الإدارة العلمية (Taylor) من الأوائل الذين ناقشوا تصميم العمل، وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، وكان الهدف من ذلك تحديد أهداف كل عمل على شكل معايير أداء من المفروض الوصول إليها، والتي على أساسها تحتسب الأجور والحوافز ، كما هدفت الدراسة في وقتها إلى خفض تكلفة العمل ورفع مستوى الإنتاجية لتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين .

وقد تعرض المدخل العلمي في تصميم العمل للانتقاد بسبب المغالاة في تقسيم العمل والتخصص فيه، والذي أدى إلى انعكاسات سلبية على العاملين والمنظمة، و اتضح عدم ملائمة استخدام هذا المدخل في تصميم الأعمال الإدارية والبحثية وجميع الأعمال التي

يعتمد أداء الواجبات فيها على القدرات الذهنية والفكرية وبعبارة أخرى هذا المدخل يناسب الأعمال الحركية وبشكل خاص الصناعية منها .

وبسبب الانتقادات الموجهة إلى المدخل العلمي جاء مدخل توسيع العمل (job Enlargement) ، والفكرة من وراء توسيع العمل هو إعطاء العامل عمل يحتوي على عدد أكبر ومتنوع من المهام وعادة ما تكون هذه المهام على الدرجة نفسها من الصعوبة، وقد ترتب على ذلك انخفاض نسبة الإنتاج المرفوض، وانخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل وأخطاء العمل والحوادث، كما انخفضت التكلفة الكلية، ومع ذلك تعرض هذا المدخل للانتقاد أيضا على أساس أن طبيعة العمل الأساسية لم يحدث فيها تغيير، إنما التوسع الأفقي بالعمل أدى إلى زيادة وتنوع مهامها إذ لا يحتاج الى استخدام قدرات أو مهارات أعلى لشاغل الوظيفة، وبذلك اغفل هذا المدخل حاجة الفرد إلى تنمية قدراته، وتحقيق ذاته من خلال العمل، كما هاجمت نقابات العمل هذا المدخل لأنه يمثل محاولة لزيادة الإنتاجية وتقليل عدد العاملين .

## 2- المدخل الحديث

لم يستطع المدخل التقليدي ومن خلال أسلوب التخصص الوظيفي وأسلوب توسيع العمل من القضاء على الروتين والرتابة والملل الذي يسببه العمل، وربما يرجع ذلك في كونهما مفهومين ضيقين لم يستندا إلى نظرية محددة، لذلك ظهر أسلوب إغناء (إثراء) العمل (job Enrichment)، وهو من الأساليب الحديثة نسبيا في تصميم العمل، والذي يستند على نظرية Herzberg للإثراء الوظيفي والتي أطلق عليها اسم (Two-Factor Theory) وسميت كذلك لأنها ركزت على نوعين من العوامل هما:

العوامل الوقائية ( Hygiene Factors ) والعوامل الدافعة ( Motivators Factors ) ، وتضم العوامل الوقائية العوامل المرتبطة بالمحتوى الخارجي للعمل (Job Context) مثل ظروف العمل، الأمن الوظيفي، سياسة المنظمة وإدارتها الأجور العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وكل ما يتعلق بالمحيط المادي والاجتماعي والإداري للعمل، فحينما

لا تتوافر هذه العوامل في محيط العمل تحدث للعامل حالة من عدم الرضا، ولكن وجودها لا يخلق حالة من الرضا في نفوس العاملين، أما العوامل الدافعة فإنها تتعلق بمحتوى العمل نفسه (job Content) ، مثل عوامل التحدي في العمل، حرية التصرف، المسؤولية، الانجاز والتقدم والنمو الوظيفي، وان توافر هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا ويزيد من دافعية العاملين للعمل، إن مفهوم إثراء العمل ساعد على إعطاء العامل الاستقلالية بعمله وزيادة مسؤولياته، مما ساهم في إعطائه فرصة النمو الذاتي والشعور بأن عمله ذو أهمية ومعنى، تعرضت نظرية (Hertzberg) للانتقاد لأنها أغفلت كيفية تحديد ارتباط خصائص العامل بظروف إثراء العمل، بمراعاة الاختلافات بين الأفراد وفي ردود أفعالهم لإثراء العمل، كما أن (Hertzberg) لم يقدم أي طريقة أو وسيلة للقياس المنظم لمدى وجود أو غياب العناصر التي يجب إدخالها لإثراء العمل، لذلك ظهر حديثاً أسلوب جديد يتعلق بخصائص العمل (Job Characteristics) ، والذي يهدف إلى تجاوز سلبيات أسلوب إثراء العمل، إذ يركز على دراسة العلاقة بين خصائص العمل ودوافع العاملين ومستوى الأداء والرضا ودوران العمل، ويعد كل من (Oldham et Hickman) من أبرز الذين كتبوا عن هذا الأسلوب، ويركز هذا الأسلوب على تحليل الأعمال وإجراء تعديل أو تغيير في أبعاد العمل الرئيسية والتي حدداها كما يلي :

- 1- تنوع المهارات : (Skill Variety) تتمثل بالدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم العامل مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب حتى يمكنه انجاز عمله بشكل سليم.
- 2- أهمية العمل (Task Importance) ويشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي للمنظمة .
- 3- التحقق من هوية العمل : (Task Identity) ويعني انجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات .
- 4- الاستقلالية : (Autonomy) وتعبّر عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرار لدى العاملين على تحديد كيفية انجاز العمل .

5- التغذية العكسية (Feedback) وتعني الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يوفر للعامل معلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله .  
وطبقا لأبعاد العمل الرئيسية الواردة في هذا النموذج ، فإن هناك ثلاث حالات نفسية أساسية تؤثر في دافعية الأفراد للعمل وهي:

- 1- الإحساس بأهمية العمل : إذ تزداد دافعية الفرد للعمل كلما أدرك بأن عمله مهم وذو قيمة، ويعتمد ذلك على تنوع المهارات والتحقق من هوية العمل وأهميته .
- 2- المسؤولية اتجاه نتائج العمل : إذ يزداد العامل بالمسؤولية الشخصية اتجاه مخرجات العمل كلما منح حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في انجاز عمله .
- 3- معرفة النتائج : إذ يمكن أن تتيح التغذية المرتدة للعامل معرفة النتائج الفعلية للأعمال التي قام بها ومستوى أدائه .

#### ثانيا : مفهوم تصميم الوظائف

إنّ عملية تصميم الوظائف في المنظمات هي الأساس الذي يُعتمد عليه لضمان إغراء العمال بأداء أعمالهم وشعورهم بالتحفيز والرضا، وقد تنجح المنظمات في ذلك إلا أن بعض المنظمات تفشل وتجد نفسها تحت وطأة عددٍ من الوظائف الروتينية المملة تغزو هيكلها الوظيفي. وتقوم فكرة تصميم الوظائف على حقيقة هامة هي: "طالما أنّ لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه وطالما أن هذه الطرق تتباين فيما بينها من حيث الجودة وتكاليف التطبيق فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم الوظيفة وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها مثل خفض التكاليف، تحسين مستوى الجودة، رفع درجة الرضى الوظيفي للعاملين. ( السالم مؤيد سعيد واخرون،2006، ص49، 50)

وعليه سنقدم التعاريف التالية لتصميم الوظائف:

**التعريف الأول :** هو العملية التي تهدف إلى تحديد مواصفات المحتوى الوظيفي وعلاقات الوظائف فيما بينها وطرق إنجازها بما يتناسب والظروف التكنولوجية والتنظيمية المتاحة



وبما يحقق الأهداف التنظيمية والمتطلبات الشخصية والاجتماعية لشاغل الوظيفة. (السالم، مؤيد سعيد - صالح، عادل حرحوش ، 2006، ص.49).

**التعريف الثاني :** هو "العملية التي تؤدي إلى ربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة. (أرمسترونج، ميشيل ، 2003 ، ص 556)

**التعريف الثالث:** التصميم هو تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة بما يتناسب وأهداف المنظمة والعاملين. (ماهر أحمد ، 2005 ، ص 70)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج وجود ركائز لابد من أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الوظائف وهي :

1-أهداف المؤسسة ؛

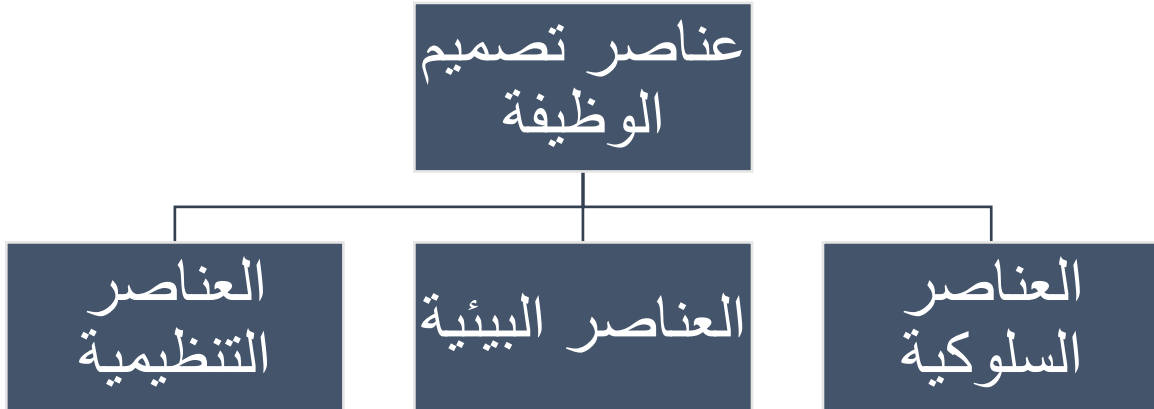
2-ما نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؛

3-احتياجات وتوقعات العاملين من الوظائف التي يشغلونها .

**ثالثا : عناصر تصميم الوظيفة**

توجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي لابد من أخذها كليا أو جزئيا عند تصميم الوظائف

## الشكل رقم (08) : عناصر تصميم الوظيفة



المصدر: من إعداد الأستاذة

1- **العناصر التنظيمية** : وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية هذه المهام, بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاهاتهم, ومن أوائل الرواد الذين ركزوا على هذه العناصر هو فريدريك تايلور عند دراسته للحركة والوقت حيث حدد المهام الضرورية واستبعد الغير ضرورية منها إضافة إلى استبعاد الأوقات الغير اعتيادية من خلال تقسيم الأعمال, وكل ذلك يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى حسب ما جاءت به المدرسة العلمية .

أن مدخل تصميم الوظائف بتضمينها العناصر التنظيمية يسمى بالمدخل الميكانيكي أو الآلي.

2- **العناصر السلوكية** : هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة job content والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر : تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية.

ومن الملاحظ إن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا، ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف يسمى بالمدخل الدافعي.

### 3- العناصر البيئية :

تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم. إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكانن المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمعوقين جسميا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين .

أن هذا المدخل يسمى بالمدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية وقد يتم تصميم الوظائف وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضا. (سهيلة محمد، 2006، ص 82-83)

### خامسا: أساليب تصميم الوظائف

يمكن تطبيق أساليب التصميم الوظيفي بعدة أشكال نبين أبرزها فيمايلي :

#### 1- أسلوب التبسيط الوظيفي : work simplification method

يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى أبسط المهام وصولا إلى المهام الروتينية التي لا تتطلب مهارات و قابليات، ووفق هذا المدخل تتم إناطة المهام المعقدة التي تتطلب إمكانيات فكرية كبيرة ( كالتخطيط والتنظيم ) للمديرين ذوي المهارات في حين تتايط المهام الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا، مثل العاملين على خطوط تجميع السيارات الذين يمارسون مهاما متكررة تنجز غالبا من قبل الآلات

يتم اعتماد هذا الأسلوب في البيئة المستقرة ويكون غير فاعل في البيئة المتغيرة ويؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي . (شفاء كرو، 2016، ص18)

مزايا هذا الأسلوب :

- الاستفادة القصوى من التخصص للحصول على أعلى درجة من كفاءة العمال .
- تخفيض التكاليف باستخدام عمال منخفضي المهارات لأن هؤلاء العمال تكون أجورهم عادةً منخفضة نسبياً .
- توفير درجة عالية من التحكم في كمية ونوعية الإنتاج من قبل المديرين وهذا يعود إلى سببين:

- ✓ إن استخدام الآلات في الإنتاج يمكّن من التنبؤ بمستوى ثابت من الإنتاج من حيث الجودة والكمية .
- ✓ يُسهل على المشرفين مراقبة العمال من خلال التتميط والتخصص بحيث يسهل الكشف عن أي انحراف وتصحيحه .

• عيوب هذا الأسلوب :

- الرتابة الروتين في أداء الأعمال وما ينجم عنه من شعور العاملين بالملل والسأم وانخفاض درجة التحفيز .
- غياب روح المثابرة والتحدّي في أداء الأعمال وشعور العاملين بفقدانهم ذاتهم عن طريق تحولهم شيئاً فشيئاً إلى آلات. (هبة محمد، 2009، ص 44)

2-أسلوب التوسع الوظيفي: **job enlargement method**

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين، وخاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصص العالي ذات الدورة القصيرة **short-cycle jobs** إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء، إن أسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنويع المهارات وبذلك فإن هذا الأسلوب يضيف بعداً سلوكياً مهماً، ولكن بنفس الوقت فإن هذه الإضافة والتنويع يكون في نفس المستوى، أي إضافة مهام ومسؤوليات أفقية، وهذا يؤدي إلى تقليل عنصر التشويق، وربما يشعر الأفراد بالملل

ولذلك فان مصممي الوظائف يحاولون التقليل من الملل الناجم عن هذا الأسلوب بربطه بأسلوب آخر وهو أسلوب الوقت المرن flex time الذي يتم بموجبه إعطاء العاملين حرية في تحديد أوقات عملهم ومتى يبدأون ومتى ينتهون وهذا الأسلوب له أهمية في الوظائف الروتينية ذات المهام والمسؤوليات الواسعة. (شفاء كرو، 2016، ص19)

### مزايا هذا الأسلوب:

- زيادة الاستقلالية في العمل .
- إعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية درجة كبيرة من الثقة بإنجازهم.
- يساعد هذا الأسلوب على إزالة الملل والسأم بصورة مؤقتة .

### عيوب هذا الأسلوب :

- يرى بعض النقاد أنّ التوسع الوظيفي مجرد أداة تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية وتخفيض العمالة الكلية مما يعود على المنظمة بزيادة نسب الأرباح .
- لا يلبث السأم والملل بالظهور مجدداً بين العاملين حيث تعود الأعمال لتصبح روتينية ممل .
- إنّ هذا الأسلوب يضيف مهام أفقية للعمل أي وفق المستوى التنظيمي نفسه مما يعني أنّ درجة المسؤولية هي نفسها التي تعود عليها العامل. (هبة محمد ، 2009، ص44)

### 3- أسلوب التناوب الوظيفي: (الدوران الوظيفي) job rotation method

بموجب هذا الأسلوب يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة وقد يكون الانتقال عمودياً أو أفقياً، فالانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين إلى مواقع ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع، أما الانتقال الأفقي فهو الانتقال إلى وظائف في نفس المستوى، يكتسب العاملون من خلال كلا النوعين مهارات وخبرات ومعارف عن هذه الوظائف فضلا عن إشعارهم بالأهمية وتقليل الملل . (شفاء كرو،

2016، ص19)

مزايا هذا الأسلوب :

- تطوير مهارات العاملين الحالية وإمكانية اكتساب مهارات جديدة .
- يساعد على تقليل الملل والسأم ولكن بصورة مؤقتة .
- المعرفة بجميع متطلبات العمل مما يحفز الرقابة التلقائية على الأعمال والمهام .

عيوب هذا الأسلوب :

- عدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر هذا الأسلوب فقط على عملية نقل العمال بين الوظائف .
- إن التناوب الوظيفي هو حلٌ مؤقت لمشكلة الملل، إلا أنّ الروتينية والتكرار تبقى مستمرة. نستطيع القول أن كلا من التوسع الوظيفي و التناوب الوظيفي إنما هي استراتيجيات مؤقتة للحيلولة دون شعور العمال بالملل والضجر ولكن وبعد فترة من تطبيق هذه الأساليب نجد حالة السأم والملل تعود للعاملين من جديد وتعود الأعمال أيضاً إلى طبيعتها التكرارية وتغيب تدريجياً روح التحفيز والمبادرة لدى العمال .(محمد هبة ، 2009،ص45)

**4-أسلوب الإثراء الوظيفي Job Enrichment method**

وهو من أكثر أساليب التصميم الوظيفي ضمانا لتحفيز العاملين وزيادة شعورهم بالرضى، وينطوي هذا الأسلوب على تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن تعيينها لشخص واحد، كما يتضمن مهام ذات طبيعة إشرافية، حيث يحدد الفرد خطوات عمله ويتحقق منها لإكتشاف الأخطاء وتصحيحها. (حكيمة دلهوم، 2011، ص68).

مزايا هذا الأسلوب :

- يطلق الطاقات ويتيح للعاملين فرصاً متعددة لإنجاز مهامهم وأعمالهم طبقاً لإبداعهم وكفاءتهم .

- يتمتع العامل بالحرية الكاملة في استخدام الطريقة أو الأسلوب الذي يراه مناسباً لإنجاز الأعمال .
  - تتميز المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب بدرجة عالية من تحفيز العاملين ودقة كبيرة في أداء الأعمال .
- عيوب هذه الطريقة :**

فنرى أنّ أهم عيب يتمثل في صعوبة تحديد العوامل الدافعية للعاملين في المنظمة، فالعاملون لا يتمتعون بالمستوى نفسه من حيث السلوكيات الطباع، المحفزات، ... الخ وهنا ستجد الجهة القائمة على التصميم صعوبة في التحديد الدقيق الواضح . (محمد هبة ، 2009، ص 45-46)

#### 5- أسلوب التصميم الوظيفي الاجتماعي Social job design method

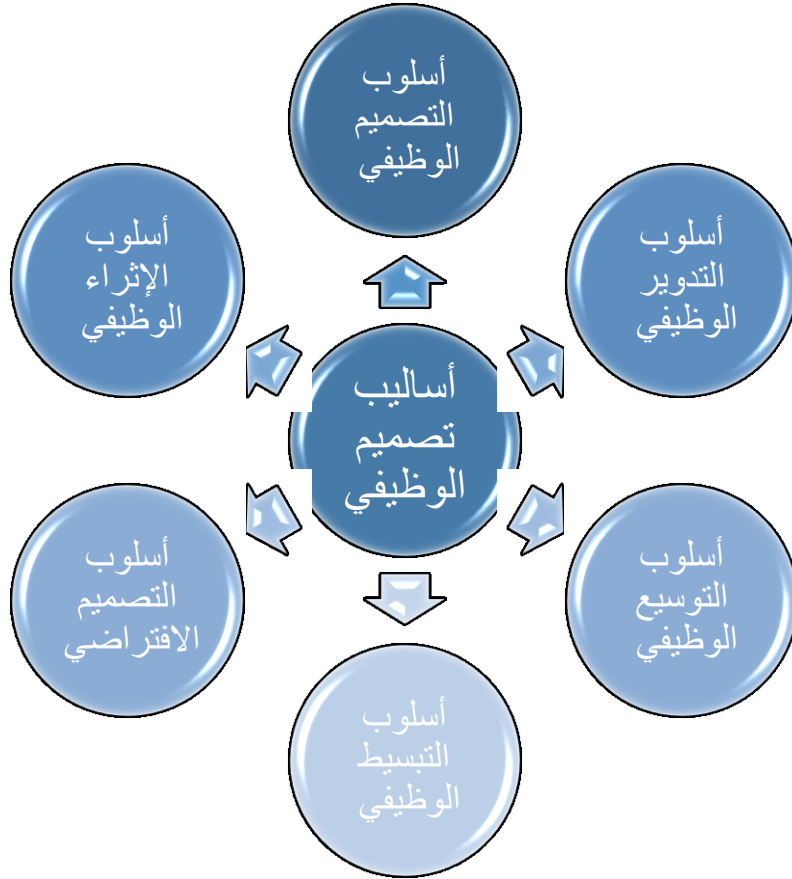
وهو الأسلوب الذي يركز على بناء فرق العمل، للقيام بمهام وواجبات معينة بما يضمن تحقيق الرقابة الذاتية والعمل ضمن مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق .

#### 6- أسلوب التصميم الافتراضي Virtual job method

يتميز بعدم وجود كيان له أو ديمومة أو شكل محدد، ويعمل هذا النوع من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية واستخدام نظم المعلومات الإدارية. (عاكف لطفي واخرون ، 2017، ص 86)

والشكل التالي يوضح أساليب التصميم الوظيفي :

الشكل رقم (09) : أساليب التصميم الوظيفي



المصدر: من إعداد الأستاذة

رابعاً : أهم العوامل التي تراعى عند التصميم الوظيفي : تتمثل هذه العوامل في: (بغول

زهير واخرون ، 2012)

1-تحقيق أهداف المنظمة: وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية للوظيفة (العمل) حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المنظمة .

2-تحقيق رضا العاملين: وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم



الشخصية، لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلاءم طموحهم ويحقق رغباتهم.

3- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة: وتعني عملية تصميم الوظيفة بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية، فمثلاً يتم توجيه إنجاز الأعمال التي يراها تعطي إنتاج أكثر وجودة أكبر من خلال الآلات لئتم عملها بالآلات وليس يدوياً من قبل العاملين، والعكس صحيح .

#### خامساً: أهمية تصميم الوظائف (العمل):

توفر عملية تصميم الوظائف عدة عائدات مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة كما توفر عائداته حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين، يمكن إيضاحها بما يلي:

- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين وذلك بسبب ترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم ترك العاملين لحالات من الضجر والملل بسبب الفراغ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل .
- توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية وذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الطاقة الملائمة له، فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم للأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين وبهذا يتم تنظيم الطاقة المصروفة.
- بما إن أوقات العمل وأداؤه قد تم تصميمها بشكل وفر المرنة في العمل، لذا فإن ذلك سيجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل وصادق بين ما يتطلبه العمل وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.

- بما إن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم ومنتطابق مع الطاقة المقابلة له والمصروفة من قبل الموظف أو العامل فإن ذلك سيجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه .
- إن تصميم العمل قد سمح للعاملين الحصول على الأعمال التي يرغبون في أدائها، والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم وأمزجتهم، وبالتالي فإن من أحب عملاً أداءه بكفاءة، وستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين والمنظمة بسبب زيادة الكفاءة والسرعة الإنتاجية .

**المحور الخامس :**

**تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب**

تمهيد:

بعد الانتهاء من عملية تحليل الوظائف تبدأ عملية تقييم الوظائف من أجل الوصول إلى قيمة موضوعية لها، ومن ثم تحديد أجرها قياساً ببقية الوظائف الأخرى في المؤسسة.

أولاً: تقييم الوظائف

1- التطور التاريخي لمفهوم تقييم الوظائف:

ظل تقييم العمل لوقت طويل يتم بطرق تخمينية تقتصر إلى استخدام معايير موضوعية إلى أن بدأت المؤسسات الكبرى بالظهور وبدأ معها طرح الإشكالات التنظيمية .

حاول الدكتور ثابتي الحبيب من خلال أطروحته تلخيص أهم المراحل التي ميزت تطور عملية تقييم الوظائف على النحو التالي: (ثابتي الحبيب، 2009، ص 174)

بدأت أولى المحاولات الجادة في مجال تقييم مناصب العمل في أواخر القرن التاسع عشر في أمريكا كمحاولات تايلور في شركة Medival Steel Co ، تكاثفت هذه المحاولات مع مطلع القرن العشرين حيث قام Griffenhagen بتقييم وظائف مؤسسة Commonwealth Edison بشيكاغو سنة 1912 ، وكذلك قام Harry Hopf في 1914 بمحاولة لتقييم وظائف البنوك وشركات التأمين، بعد ذلك مباشرة، اعتبر Charles Bedeaux أول من صمم طريقة تحليلية بالنقاط لتقييم المناصب، تتشكل من 13 معياراً جربها في بعض المؤسسات المنجمية، ثم قام A.L.Kress بعد بضعة سنوات بتطوير هذه الطريقة فجمع المعايير 13 في أربع مجموعات: التأهيل، الجهد المسؤولة وظروف العمل .

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

## 2- مفهوم تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف دراسة الأعمال ووضع مستويات مادية لها، كما تشير أيضا إلى الوسيلة التي تسمح بتحديد القيمة النسبية للوظيفة. (خالد بوشارب بولوداني، 2022، ص 58)

ويقصد بالقيمة النسبية هو أهمية كل وظيفة في المؤسسة بالمقارنة مع باقي الوظائف والقيمة المادية لها والمتمثلة في الأجر، وتكون هذه العملية مبنية على معايير واضحة ومحددة مسبقا مثل المهارات المطلوبة في الوظيفة، درجة المسؤولية فيها وظروف العمل وغيرها .

ويختلف تقييم الوظائف عن تقييم الأداء في كون تقييم الوظائف يهدف إلى تحديد درجة الصعوبة ومستوى الجهد الذي تتطلبه هذه الوظيفة، أما تقييم الأداء فيهدف إلى تحديد مدى استجابة الموظف لمتطلبات الوظيفة وما يبذله من جهد بغرض تحقيق أهدافها .

ومما سبق فإن تقييم الوظائف على أساس التحليل المنهجي من شأنه أن يساعد على تجسيد وإنجاح مختلف قرارات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بهذه العملية، ويمكن التأكيد هنا على تصميم شبكة الأجور والمكافآت المادية، وما يمكن أن تتميز به من العقلانية والعدالة.

## 3- أهداف تقييم الوظائف :

يهدف تقييم الوظائف إلى تحديد الأجور العادلة لهذ الوظائف في المنظمة، ويقصد بالأجر العادل هنا هو أن تتناسب قيمة هذا الأجر مع قيمة الوظيفة وترتيبها النسبي في سلم الوظائف .

يهدف تقييم الوظيفة إلى تحقيق ما يلي: (الطرش محمد، 2020-2021، ص 72) .

- تحديد القيمة النسبية أو حجم الوظائف (النسبية الداخلية) بناءً على أحكام عادلة وسليمة ومتسقة ؛

- إنتاج المعلومات المطلوبة لتصميم وصيانة هياكل عادلة وقابلة للدفاع عن الرتب والأجور ؛
- توفير أساس موضوعي قدر الإمكان لتصنيف الوظائف داخل هيكلة الدرجات، وبالتالي تمكين اتخاذ قرارات متسقة بشأن تصنيف الوظائف ؛
- تمكين مقارنات سوقية سليمة مع الوظائف أو الأدوار ذات التعقيد والحجم المتكافئين؛
- التحلي بالشفافية يجب أن يكون الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الدرجات وتصنيف الوظائف واضحاً
- تأكد من أن المنظمة تفي بالأجر المتساوي لقاء العمل المتساوي القيمة .

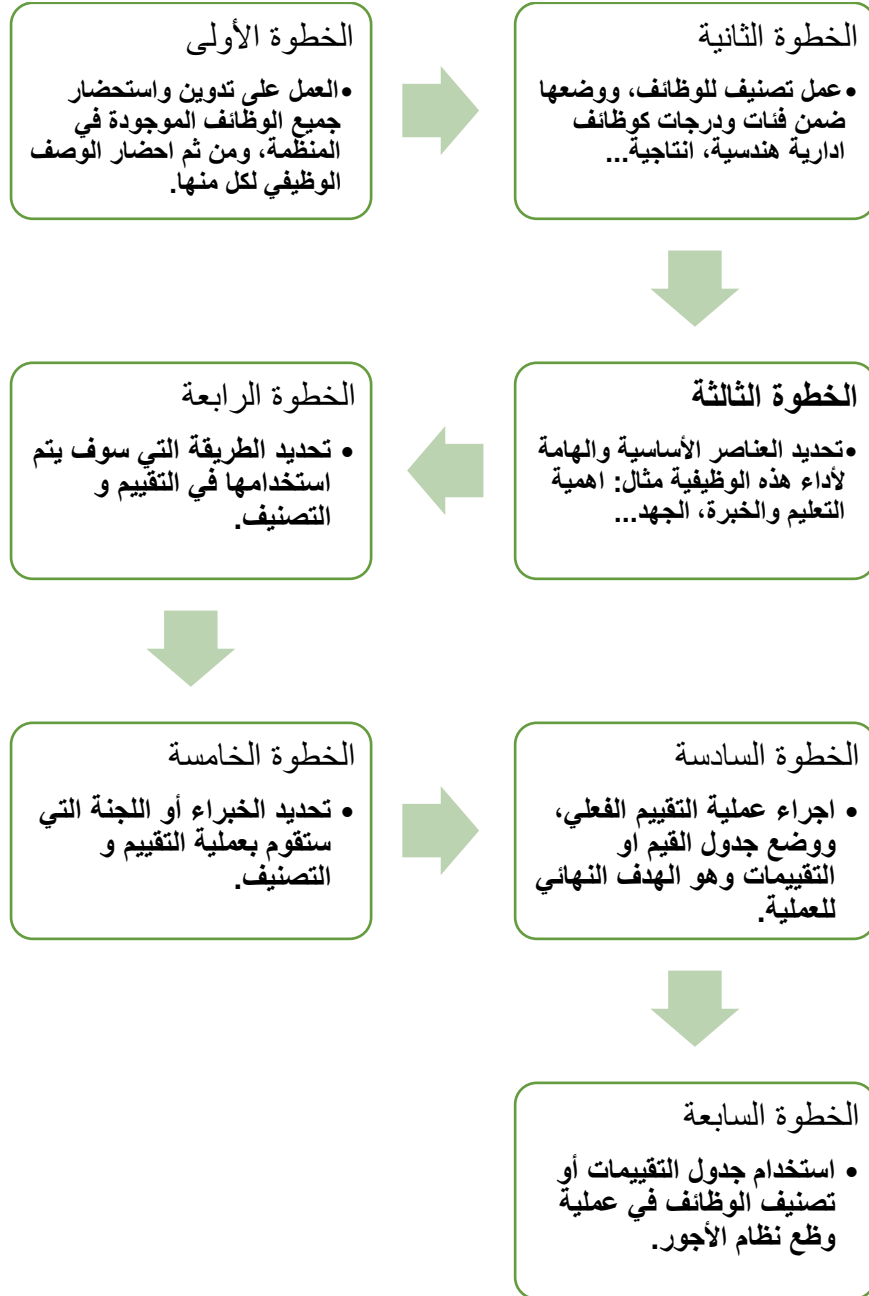
#### 4-مسؤولية تقييم الوظائف

باعتبار أن هدف عملية تقييم الوظائف هو تحقيق العدالة والموضوعية في المؤسسة، وإزالة كل ما من شأنه أن يُشعر الموظف بالغبين، ومن ثم فإن هذه العملية تتطلب مهارات خاصة وخبرات واسعة ليس من السهل توفرها في أي مكان لذا يفضل إسنادها إلى لجنة متخصصة في المؤسسة تضم في عضويتها أفراداً من جميع الأقسام والإدارات المختلفة، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة إذا لم تتوفر هذه الأخيرة على الخبرة الكافية للقيام بذلك.(أحمد حلال، 2017-2018، ص31)

5- خطوات تقييم الوظائف:

الشكل التالي يوضح أهم خطوات تقييم الوظائف

شكل رقم (10): أهم خطوات تقييم الوظائف



المصدر: من اعداد الأستاذة

## 6- طرق تقييم الوظائف

لا توجد طريقة واحدة مثلى لتقييم الوظائف بل هناك عدة طرق يمكن استخدامها لكل منها مزاياها وسلبياتها، وهناك أربعة طرق رئيسية يمكن استخدامها في عملية تقييم الوظائف ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين من الطرق هما مجموعة الطرق الوصفية ومجموعة الطرق الكمية.

## أولاً : الطرق الوصفية

وتضمن هذا الأسلوب طريقتين هما طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التصنيف أو التدرج كطرق وضعية لأن التقييم هنا يتم من خلال وصف عام لكل وظيفة وهي كما يلي:

## 1- طريقة الترتيب :

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الوظائف وأقدمها وأقلها تكلفة، وتستخدم في المنظمات الصغيرة الحجم التي يكون فيها عدد الوظائف كثيرة ، وبموجبها يتم تقسيم أو ترتيب الوظائف تنازلياً أو تصاعدياً في مراتب حسب قيمتها حيث تعطي المرتبة الأولى للوظيفة ذات القيمة الأعلى والمرتبة الأخيرة للوظيفة ذات القيمة الأدنى، إذ يجري ترتيب الوظائف على مستوى الوحدات ثم الأقسام ثم الإدارات في المنظمة ككل، وهذه الطريقة تعتمد على حصر الوظائف المطلوب تقييمها في المنظمة ثم مراجعة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكل وظيفة يراد وضع تقييم لها وبالتالي تحديد المسؤول أو المسؤولين عند إجراء تقييم وتزويدهم بالوصف الوظيفي وأسماء الوظائف.

وتطلب المنظمة من المسؤولين بأن يقوموا بترتيب الوظائف من المرتبة الأولى في الوظيفة ذات القيمة الأعلى في المنظمة ثم المرتبة الثانية والثالثة وهكذا إلى المرتبة الأخيرة، وهي مرتبة الوظيفة ذات القيمة الأدنى، ثم يقومون بتنفيذ الترتيب في ضوء العوامل المهمة التي تؤدي إلى نجاح عمل أداء المنظمة، أي أنهم يعطون كل وظيفة مرتبتها في ضوء قيمتها لنجاح المنظمة، وأخيراً يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع تلخيص لهذه



## المحور الخامس : تقييم الوظائف وإعادة هيكـل الأجرور والرواتب

التقييمات في جدول فتحسب لكل وظيفة متوسط ترتيبها وتستخدم هذا المتوسط كأساس لتحديد المرتبة النهائية للوظيفة. (بشار يزيد الوليد، 2008، ص 129)

### • خطوات تطبيق طريقة الترتيب:

يمكن توضيح خطوات هذه الطريقة فيما يلي:(مصطفى مصطفى كامل، 1994، ص 335-336)

1-تحديد وظائف نمطية متميزة يمكن مقارنة الوظائف الأخرى بها بسهولة، ويجب تجميع هذه الوظائف المعيارية في مختلف المستويات التنظيمية الموجودة.

2-كل وظيفة يراد تقييمها تقارن بهذه الوظائف النمطية ويجب أن يكون هناك حكم شخصي لتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة والوظيفة النمطية .

3-يكون من السهل علميا أن تتم كتابة وصف الوظائف المراد تقييمها على بطاقات واستخدام عدة أشخاص لترتيب تلك البطاقات، ثم مناقشة كل هذه النتائج في اجتماع يعقد لهذا الغرض .

4-قد يكون من المفضل عمل مقارنات ازدواجية ثنائية بين كل وظيفة على حدة وبقية الوظائف الأخرى مجتمعة وهذا قد يؤدي إلى التحسين من نتائج هذه الطريقة .

ويمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول التالي:

المحور الخامس : تقييم الوظائف وإعادة هيكلة الأجور والرواتب

جدول رقم (05): تقييم الوظائف حسب طريقة الترتيب :

ترتيب الوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية		ترتيب الوظائف على مستوى المنظمة	
الترتيب	اسم الوظيفة	الترتيب	اسم الوظيفة
	إدارة الموارد البشرية	1	المدير العام
1	مدير إدارة الموارد البشرية	2	معاون المدير العام
2	معاون المدير للتدريب والتطوير	3	مدير إدارة الموارد البشرية
3	معاون المدير لخدمات العاملين	4	مدير إدارة الإنتاج
4	مسؤول التوظيف والعقود	5	مدير المبيعات
		6	محاسب
		7	محلل برامج
		8	عامل ماهر
		9	عامل عادي
		10	عامل تنظيف

المصدر : ( مؤيد سعيد السالم، 2008، ص 298 ) .

• مزايا وعيوب طريقة الترتيب : سنوضحها في الجدول التالي

الجدول رقم (06): مزايا وعيوب طريقة الترتيب

عيوب الطريقة	مزايا الطريقة
<p>✓ لا تركز على قواعد معيارية، بل تعتمد أسلوب التخمين و الأحكام التقريبية فقط بحيث لا تظهر درجة الاختلاف في القيمة بين المناصب بصورة واضحة</p> <p>✓ لا يمكن استخدامها إلا في المؤسسات الصغيرة حيث المناصب قليلة العدد و متجانسة نوعا ما .</p>	<p>✓ سريعة و سهلة و لا تتطلب إجراءات معقدة</p> <p>✓ يسهل فهمها على جميع المعنيين</p>

المصدر: من إعداد الأستاذة

## 2- طريقة الدرجات :

ابتكرت هذه الطريقة لتفادي عيوب طريقة الترتيب المتعلقة بتحديد مقاييس الأهمية النسبية لكل منصف، وفي هذه الطريقة يتم تصنيف الوظائف ووضعها في مجموعات تمثل كل مجموعة درجة معينة أو فئة محددة تشترك في واجبات أو مسؤوليات متشابهة أو متقاربة (مصطفى مصطفى كامل، 1994، ص 387)

ووفقا لهذه الطريقة يتم البدء بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها ويتم وضعها في درجة أو فئة، وتنتهي الطريقة بسلسلة من الدرجات أو الفئات تمثل كل مجموعة صفات جوهرية للعمل الذي يقوم الفرد العامل بأدائه (مهارة مثلا). (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ص 158)

### • خطوات تطبيق طريقة الدرجات:

تتدرج خطوات هذه الطريقة كما يلي :

1- تحديد عدد الدرجات أو الفئات: ينبغي على إدارة المنشأة أن تحدد عدد الدرجات أو الفئات التي توضع فيها الوظائف، وقد يختلف هذا العدد من منشأة لأخرى تبعا لإختلاف أنواع وعدد الوظائف المطلوب تقييمها، وسياسة الترقيات والانتقال من درجة لأخرى .

2- تحديد مواصفات أو شروط كل درجة: بعد تحديد عدد الدرجات يكتب وصف وتعريف دقيق لكل درجة لأن هذا الوصف يوضح المقياس أو المعيار الذي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها...

3- توزيع الوظائف على الدرجات: بعد تعريف الدرجات وتوصيفها بدقة، تدرس وتقرن البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف ثم البيانات والشروط الخاصة بالدرجات، وتوضح الوظيفة في الدرجة المناسبة. (محمد، 1933، ص 387)

ولإيضاح هذه الطريقة الجدول التالي يمثل نموذجا لتصنيف الوظائف الى فئات مع تحديد مواصفات كل فئة وأمثلة للوظائف التي يمكن ادراجها بالفئة .

الجدول رقم (07): تقييم الوظائف حسب طريقة الدرجات

درجة تصنيف الفئة	توصيف فئات الوظائف
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل بسيط ومكرر</li> <li>- ينجز تحت اشراف دقيق</li> <li>- يحتاج الى حد أدنى من التدريب</li> <li>- قليل من المسؤولية</li> <li>- أمثلة: ساعي البريد مراسل وغيرها من الاعمال العادية</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل بسيط مع تغييرات طفيفة</li> <li>- ينجز تحت اشراف عام</li> <li>- يحتاج الى تدريب والى مهارة</li> <li>- يتحمل الموظف درجة محدودة من المسؤولية</li> <li>- لديه القدرة على المبادرة</li> <li>- أمثلة: مشحم آلات معالج كلمات، عامل صيانة</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل معقد نوعا ما مع درجة من التغيير</li> <li>- اشراف عام</li> <li>- مستوى عال من المهارة</li> <li>- الموظف مسؤول عن الادوات التي بحوزته وسلامتها أيضا</li> <li>- درجة أكبر من المبادرة</li> <li>- أمثلة: كهربائي، مشرف شحن مشغل آلات مصلىح مكائن</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل معقد مع درجة كبيرة من التغيير</li> <li>- اشراف عام</li> <li>- مستوى عال جدا من المهارة</li> <li>- مسؤول عن الادوات التي تحت يده وسلامتها</li> <li>- درجة عالية من الابداع والمبادرة</li> <li>- أمثلة: رئيس كهربائيين مخطط صيانة، مشرف مصنع</li> </ul>

المصدر: (صونية بتغة، 2020-2021، ص 81)

مزايا وعيوب طريقة الترتيب:

الجدول (8) يوضح اهم مزايا وعيوب طريقه الدرجات :

مزايا الطريقة	عيوب الطريقة
<p>✓ سهلة نسبيا ،</p> <p>✓ سريعة وغير مكلفة</p>	<p>✓ تقتصر إلى المصادقية و الدقة كون التصنيف يرتكز على الأحكام الشخصية أكثر مما يقوم علي معايير دقيقة و صارمة ،</p> <p>✓ تقتصر على المنظمات الصغيرة التي تتميز ببساطة المناصب وقلة عددها .</p>

المصدر : من إعداد الأستاذة

ثانيا : الطرق الكمية:

و يتضمن هذا الاسلوب طريقتين هما طريقة النقط و طريقة مقارنة العوامل وهي كما يلي :

### 1- طريقة النقط:

وهي من أكثر الطرق الموضوعية والاكثر استخداما، وتستند على تقسيم الوظيفة الى العوامل المكونة لها ووضع تقدير لكل عامل فيها يتكون من مجموعة من النقاط وبعد ايجاد المجموع الكلي للنقاط يمكن التوصل الى معرفة درجة اهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. (ثابتي الحبيب، 2009، ص 178).

### • خطوات تطبيق طريقة النقط:

وهي تتضمن المراحل التالية: (ثابتي الحبيب، 2009، ص 178-183).

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

## المحور الخامس : تقييم الوظائف وإعادة هيكلة الأجور والرواتب

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

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

### الجدول رقم (09): تقييم الوظائف حسب طريقة النقط

		الدرجة		العناصر الرئيسية	عوامل المقارنة الرئيسية
عالية	متوسطة	منخفضة			
				<b>250 نقطة</b>	<b>المسؤولية</b>
100	75	50	- توفير السلامة للموظفين		
60	40	20	- ضمان سلامة المعدات		
30	20	10	والمواد		
60	40	20	- تدريب المساعدين		
			- ضمان جودة المنتجات والخدمات		
				<b>500 نقطة</b>	<b>المهارة</b>
250	180	80	- التعليم		
150	120	70	- الخبرة		
100	75	50	- المعرفة		
				<b>150 نقطة</b>	<b>الجهد</b>
100	75	50	- الجهد العضلي		

المحور الخامس : تقييم الوظائف وإعادة هيكلة الأجور والرواتب

50	30	20	- الجهد الذهني	
			100 نقطة	ظروف العمل
10	7	5	- جيدة	
60	30	20	- خطيرة	
30	20	10	- مملة	
1000			1000	المجموع

المصدر: (صونية بتغة، 2020-2021، ص 183)

• مزايا وعيوب طريقة النقط:

والجدول التالي يوضح اهم مزايا وعيوب هذه الطريقة:

الجدول رقم (10): مزايا وعيوب طريقة النقط:

مزايا الطريقة	عيوب الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سهولة الاستيعاب والفهم</li> <li>✓ توافر البيانات اللازمة للتقييم</li> <li>✓ تعتمد على أداء المختص بالتقييم</li> <li>✓ سهولة التكيف مع كل وظيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تعتبر العوامل والاوزان القصوى قيما على تقييم مجموعات الوظائف</li> <li>✓ تحتاج لتدريب مكثف من قبل متخصص</li> <li>✓ تحتاج لوقت طويل للتدريب والتطبيق</li> <li>✓ من الصعب التوصل لمقياس عادل للتقييم</li> </ul>

المصدر : من اعداد الاستاذة

2- طريقة مقارنة العوامل :

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة وهذه الطريقة تجمع في الواقع بين خصائص طريقة الرتب و ذلك بترتيبها للوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم وطريقة النقط بتقسيم الوظيفة إلى عوامل

المكونة لها وإجراء تقدير كمي لأهمية كل عامل على حدة، وتكون قيم العوامل مجتمعة في الوظيفة ممثلة للأهمية النسبية للوظيفة ككل، وهذه الطريقة شائعة الاستعمال في المشروعات الصناعية وخاصة بالنسبة للوظائف الإشرافية والمهنية. (رولا نايف المعاينة وصالح سليم الخموري، 2013، ص67)

• خطوات تطبيق طريقة مقارنة العوامل:

تتم عملية التقييم وفق الخطوات التالية: (ثابتى الحبيب، 2009، ص 178-183)

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

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

3 تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية: ويتم ذلك من خلال استقصاء الأجور في محيط الأعمال، وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية.

4 توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم: ويتم ذلك بناءً على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزءاً أقل من الأجر .

5 وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل وذلك بتحويل المعلومات التي توصل إليها في المرحلة السابقة إلى خريطة مقارنة العوامل.

6 تقييم باقي وظائف الشركة: ويتم ذلك بأخذ باقي وظائف الشركة، كل على حدة، ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل أخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم الوظائف.



المحور الخامس : تقييم الوظائف وإعادة هيكلة الأجور والرواتب

ويمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تقييم الوظائف حسب طريقة مقارنة العوامل

الوظيفة				عوامل المقارنة الأساسية
سكرتير	أخصائي	محاسب	مدير المنظمة	
5	5	6	10	المهارة
4	3	3	6	الجهد العضلي
4	6	6	8	الجهد الذهني
3	5	6	8	المسؤولية
3	3	4	3	الالتزام بالدوام
19	22	25	35	الاجر بالساعة

المصدر: (صونية بتغة، 2020-2021، ص 82)

• مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل:

ويمكن توضيح مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل:

عيوب الطريقة	مزايا الطريقة
<p>✓ من الصعب شرحه للعاملين</p> <p>✓ تتطلب التدريب المكثف</p> <p>✓ تحتاج وقت طويل للتطبيق</p>	<p>✓ المرنة</p> <p>✓ تحتاج مقارنات دقيقة لكل وظيفة مع غيرها، ومن ثم فهي تتمتع بالسهولة</p> <p>✓ محدودة التحيز للأفراد والأجور</p>

المصدر: من اعداد الأستاذة

7-الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الوظائف

يمكن إيجازها فيما يلي: (باري كشواي، 2003، ص 160-161)

1-استهلاك الوقت والبيروقراطية: من الممكن أن تستهلك عملية تقييم الوظائف الكثير من الوقت، كما يمكن أن تكون عملية بيروقراطية ذلك لأن بعض المؤسسات تقع في الفخ حيث تجتذبها العملية وتميل إلى نسيان أنها مجرد وسيلة لبلوغ غاية، أهم وهكذا فإنه قد توجد لجان موسعة لتقييم الوظائف تجتمع لأيام عدة لهذا الغرض، لكن هذه الاجتماعات تميل إلى أن تصبح مجرد تبادل الأحاديث أو ميدان لخوض المعارك الكلامية ثم يتم بعد ذلك تقديم طابور طويل من التظلمات على نتائجها .

2-تقييم العمل عملية غير ضرورية: وينطبق ذلك على بعض المؤسسات حيث لا يكون من الضروري القيام بعملية تقييم الوظائف، حيث تكون بعض المؤسسات أصغر كثيرا من أن تبرر استخدام خطة تحليلية، ومن جهة أخرى فإن بعض المؤسسات يتحكم فيها سعر السوق تماما ويتعين عليها أن تدفع كل ما هو ضروري حتى تتمكن من جذب الأشخاص غير أن بعض المؤسسات تلجأ لهذه العملية لتحاول أن تضفي قدرا من الأهمية على وظائفها .

3-تقييم العمل عملية ذاتية: من غير الممكن أن تكون هذه العملية موضوعية تماما، وذلك لأن الآراء التي سوف يتم تكوينها عن الوظائف سوف تميل إلى الجمع بين التحيز الشخصي والمؤسسي.

4-تجزئة معدلات الأجور: تعني أن العملية فقدت أهميتها من الطبيعي أن يتم تحديد معدلات أجور تختلف باختلاف ظروف السوق للأنواع المختلفة من الوظائف، ومع ذلك فإنه لا يزال من المهم للمؤسسة أن تحافظ على المساواة وأن يكون لديها سياسة أجور متوافقة وشاملة متعلقة بالمرتبات لكل الوظائف، من الممكن أن تنعكس اختلافات السوق عن طريق الفروق بين الأجور لمجموعات معينة من الموظفين.

5-تقييم العمل والمرونة المطلوبة: أحد الصعوبات التي تواجه هذه العملية أنه من غير الممكن أن تعكس المرونة المطلوبة في الوظائف، لكن يمكنها ذلك بشرط أن تظهر هذه المرونة في وصف متطلبات العمل.

6-تقييم العمل والتقليل من شأن الأداء الفردي: تتعرض هذه العملية لحجم الوظيفة فقط، وبالتالي ينبغي أن يخضع الأشخاص الذين يشغلون الوظائف إلى عملية شاملة لإدارة الأداء .

7-تقييم العمل وتكلفة الاستمرار: يمكن أن يكون الإستمرار في استخدام هذه العملية مكلفا ولكن هناك عدد من خطط تقييم العمل تتطلب قدرا أقل من الإستمرار ومن ثم فإن هذه الخطط أقل تكلفة.

8-إشراف قسم شؤون الأفراد على العملية وليس المديرين التنفيذيين: من بين الصعوبات التي تواجه العملية أنه يتم الإشراف عليها بواسطة أقسام شؤون الأفراد، وذلك بسبب ما تتسم به هذه العملية من تعقيد، حيث لا بد أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف عليها للحفاظ على المصداقية، وعلى ذلك ينبغي أن يتم تطوير هذه العمليات حتى يتم تطبيقها بواسطة المديرين دون الحاجة لمعرفة متخصصة في مجال شؤون الأفراد .

#### ثانيا: اعداد هيكل الأجور والرواتب:

بعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف، بحيث يمكن الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من التقييم كقاعدة لتصميم هيكل الأجور وتوضيح عملية هيكله الأجور والرواتب لا بد من الوقوف على العديد من العناصر الهامة في هذه العملية والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1-مفاهيم عامة حول الأجور والرواتب:

سنتطرق الى مجموعة من التعاريف ذات الارتباط الوثيقي بالأجور ومنها:

التعريف الأول: الأجر هو كل ما يتقاضاه العامل مقابل عمله أيا كان نوعه وأيا كانت التسمية التي تطلق عليه (لعرج غوت، 2021، ص 362).

**التعريف الثاني:** الأجر هو العائد الذي يحصل عليه العامل مقابل إشتراكه في العملية الإنتاجية، علما بأن العامل لا يتحمل خسارة ولا يحصل على ربح. (سوزي عدلي ناشد، 2007، ص 214)

**التعريف الثالث:** الأجر هو أحد العناصر الجوهرية في عقد العمل، بل هو أهم عنصر بالنسبة للعامل، باعتباره المصدر الذي يعول عليه في حياته، والأجر هو المقابل القانوني للعمل، وهما مرتبطان ارتباطا وثيقا يقوم على فطرة السبب التقليدي في العقود الملزمة لجانبين، إذ يعتبر التزام كل طرف سبب التزام الطرف الآخر، فالتزام صاحب العمل بأداء الأجر سببه التزام العامل بأداء العمل المتفق عليه والعكس صحيح". (عبد الحفيظ بقة، 2020، ص 554)

وتمثل كلا من الأجور والرواتب تعويضا نقديا مباشرا يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الإستخدام، حيث أن:

- **الأجر:** يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل، مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما حققه له من نتائج وأهداف، وهو ما يتحصل عليه العامل عادة يوميا أو أسبوعيا .

- **الراتب:** هو ما يحصل عليه الموظف ويرصد شهريا، ويتكون نظام التعويضات من: المرتب الأساسي: هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه بالعمل.

- **الحوافز المادية:** المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء، أما المزايا فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لمركزه في المؤسسة، ومن أمثلة المزايا مزايا التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة والمعاشات. (مهمل عادل أمين، 2022-2023، ص 44 - 45)

ومما سبق يمكن القول بأن الأجر والراتب هما التعويض المادي المباشر الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمل يقوم به، إلا أن المصطلحان يختلفان عن بعضها البعض في

## المحور الخامس : تقييم الوظائف وإعادة هيكلة الأجور والرواتب

المضمون، فالأجر هو ما يتلقاه الفرد نظير ما قام به عادة خلال يوم أو أسبوع، والراتب هو ما يتحصل عليه الفرد شهريا نظير جهوده وعمله في المؤسسة، ويعتبر الأجر أحد العناصر الجوهرية في عقد العمل، بل هو أهم عنصر بالنسبة للعامل، باعتباره المصدر الأساسي الذي يعول عليه في حياته.

### 2- أهداف نظام الأجور

يمكن التمييز بين نوعين من الأهداف لنظام الأجور. (زاهر عبد الرحيم، 2016، ص114)

#### 2-1 أهداف عامة:

- تساعد على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة .
- يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات خاصة المنظمات الربحية.
- ربط برنامج الأجور بالوقت والتكلفة. وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين
- يجب أن يكون البرنامج مقبولا . ويحصل على موافقة الموظفين .
- يجب أن يلعب البرنامج دورا ايجابيا في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور. ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة
- يجب أن يعد البرنامج الموظفين بالفرص لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة .

#### 2-2 أهداف استراتيجية:

- مكافأة الموظفين على أدائهم الماضي .
- الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل .
- المحافظة على المساواة في الرواتب بين الموظفين.

- توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية .
- التحكم في ميزانية الأجور .
- جذب موظفين جدد .

### 3-أنواع الأجور:

تنقسم الأجور الى عدة تقسيمات تبعا للمعيار المستخدم في التقسيم :

#### 3-1 تقسيم الأجور حسب طبيعتها:

تنقسم الأجور حسب طبيعتها الى: (نادر أحمد أبو شيخة، 2010، ص 180)

- **أجور نقدية:** وهو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز. وهو يتكون من جزأين جزء ثابت يدفع بشكل دوري. وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.
- **أجور عينية:** وهي مختلف الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن. النقل... الخ .

#### 3-2 تقسيم الأجور حسب قوتها الشرائية:

تنقسم الأجور تبعا لقوتها الشرائية الى :

- **الأجر الإسمي:** هو المبلغ الذي يتسلمه العامل لقاء الجهود التي يبذلها في العملية الإنتاجية في فترة زمنية معينة قد تكون ساعة يوم، أسبوع، شهر ... وهو لا يعبر على القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله، حيث أن صاحب العمل لا ينظر إلى الأجر إلا من الناحية الإسمية فقط أي القيمة التي يدفعها للعامل. في حين أن العامل لا يهتم الأجر النقدي بقدر ما يهتم مقدار ما يحصل عليه هذا الأجر من السلع والخدمات.
- **الأجر الحقيقي:** عرفه البنك العالمي بأنه مجموع السلع والخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل أجره النقدي"، وهذا النوع من الأجر هو محور اهتمام العامل حيث

يربط الأجر بتغيرات الأسعار، وبالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل. (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 49)

#### 4- مكونات الأجر:

يتكون الأجر عموماً من مجموعة من العناصر، يمكن توضيحها فيما يلي : (خالد بوشارب بولوداني، 2022، ص 63-65)

##### 1- الأجر الأساسي الأجر (القاعدي) Salaire de base

هو أجر ثابت محدد في سلم الأجور، ويحسب عن طريق عملية ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة المالية للنقطة الاستدلالية والمحدد مثلاً في الجزائر بـ 45 دج .

##### 2- المكافآت والتعويضات Primes et indemnités وتتضمن ما يلي :

- **تعويض الساعات الإضافية heures supplémentaires**: ويمنح هذا التعويض للموظف عند قيامه بعمل يتجاوز المدة القانونية لعمله .
- **مكافأة المردودية الفردية (prime de rendement individuelle)** : حيث تمنح هذه المكافأة حسب مردودية العامل، وذلك بالنظر إلى حجم العمل الفردي وجودته مقارنة مع البرامج المحددة مسبقاً، بحيث لا تتجاوز قيمة هذه المكافأة نسبة 10% من الأجر الأساسي.
- **تعويض عمل المنصب (indemnité de travail posté)** : وهو تعويض يمنح للموظف عن الأوقات غير العادية التي يتطلبها منصب العمل، كالعمل المتناوب والعمل الليلي، أو في العطل الرسمية، ويحسب على أساس مؤوي من الأجر الأساسي .
- **تعويض الضرر** : يمنح هذا التعويض عندما يشتمل منصب العمل على أعمال شاقة أو غير صحية أو خطيرة كالعمل في المناجم ، قطاع النظافة والصرف الصحي...، ويحسب هو الآخر على أساس نسبة مئوية من الأجر الأساسي.
- **تعويض الخبرة المهنية**: حيث يمنح هذا التعويض للعامل كلما اكتسب خبرة مهنية، ويحسب أيضاً على أساس نسبة مئوية من الأجر الأساسي .

## المحور الخامس : تقييم الوظائف وإعادة هيكلة الأجور والرواتب

- **مكافأة المردودية الجماعية:** حيث تمنح هذه المكافأة حسب المردودية الجماعية المحققة خلال الشهر، وتحسب على أساس نسبة مئوية معينة من الأجر الأساسي .
  - **منحة النقل :** وتعطى هذه المنحة كتعويض عن مصاريف النقل في توفره لدى المؤسسة .
  - **منحة الإطعام:** أو ما يعرف أيضا بمنحة السلة وتمنح لتغطية مصاريف الغذاء في حالة عدم توفره لدى المؤسسة .
  - **منحة تعويض المنطقة:** وترتبط هذه المنحة بقطاع النشاط أو بمشاريع التنمية في المناطق النائية لتحفيز الذهاب إليها .
  - **تعويض مصاريف المهمات:** وتتمثل في تعويض المصاريف التي ينفقها الموظف أثناء التنقلات في مهام تكلفه بها المؤسسة .
  - **الأجر الوحيد (Salaire unique):** وتمنح هذه المنحة لزوجات العامل أو الموظف الماكثة بالبيت، والتي تمارس أي نشاط تتقاضى عليه أجره. المنحة العائلية وتمنح للموظف أو العامل الذي لديه أطفال .
- 5-الاقتطاعات:** وهي تلك الخصومات من الأجر، وهي أنواع :

- اشتراكات الضمان الاجتماعي CNAS وتمثل نسبة 9% من أجر المنصب.
- الضريبة على الدخل الإجمالي IRG: وتحسب على أساس سلم، وتقتطع من الأجر الخاضع للضريبة .
- اقتطاعات أخرى تختلف من مؤسسة إلى أخرى مثل: أقسام استرجاع القروض .

## 6-أسس تحديد الأجور

- عند وضع سياسة للأجور على المنظمة أن تراعي مجموعة من الأسس والمتمثلة في:
- (صونية بتغة، 2020-2021، ص 85)
- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف؛



- تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي الى ترك الموظفين الأكفاء العمل في المنظمة للعمل في منظمات أخرى، وانخفاض الانتاجية تبعاً لذلك؛
  - التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد وبين ما تتحمله المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف اجمالية في شكل أجور ونفقات أخرى كالمزايا والخدمات التي يحصل عليها العاملون التناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين؛
  - وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
  - أن يعكس نظام الأجور الارتباط بيم ما يدفع للعامل كمقابل.
  - تناسب نظام الاجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي .
  - كما ان للنقابات دور هام في تحديد الاجور في المنظمات، بالإضافة الى الاتحادات المهنية من خلال الضغوط المنظمات الاخرى ومع الحكومات دفاعا عن مصالح وحقوق العاملين.
- 7- خطوات إعداد هيكل الأجور:

يتم إعداد هيكل الأجور في المؤسسة بمرحلتين أساسيتين: (أحمد جلال، 2017-2018، ص 36)

1-إعداد هيكل الوظائف: يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الأعمال أو الوظائف التي تم تقسيمها إلى فئات حسب أهميتها النسبية (تجميع كل الوظائف المتشابهة أو المتقاربة من حيث المهام والمسؤوليات والمهارات والمخاطر في فئة أو مجموعة واحدة ويتم إعداد هذا الهيكل بالاعتماد على نتائج عملية تقييم الوظائف التي تم ذكرها في العناصر السابقة.

2-وضع أجر موحد لكل فئة أو مجموعة من الوظائف المدرجة في الهيكل السابق .

والجدول التالي يعطي مثالا عن ذلك:

جدول رقم (13): هيكل الرواتب والأجور

الحد الأدنى للأجر - الحد الأعلى للأجر	الحد الأدنى للنقاط - الحد الأعلى للنقاط	الفئات الوظيفية
25000-21000	200-100	01
30000-26000	300-201	02
35000-31000	400-301	03
40000-36000	500-401	04
45000-41000	600-501	05
50000-46000	700-601	06
55000-51000	800-701	07
60000-56000	900-801	08
65000-61000	1000-901	09

المصدر: (أحمد جلال، 2017-2018، ص36)

8- العوامل المؤثرة في سياسة الرواتب والأجور:

تتأثر سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة بمجموعة من المؤثرات أهمها :

- الظروف الاقتصادية للبلد: متمثلة في الأوضاع الاقتصادية السائدة كالكساد، البطالة، التضخم...؛
- العوامل الاجتماعية: كالظروف المعيشية في البلد والمستوى العام للأسعار؛
- القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة لتنظيم الأجور: كالحدا الأدنى للأجور والإقتطاعات الضريبية؛
- العوامل المرتبطة بالمؤسسة: كحجم المؤسسة، إنتاجية المؤسسة ووضعيتها المالية؛
- أهمية وقيمة هذه الوظيفة داخل المؤسسة، وما تتطلبه من مؤهلات ومهارات. (مهمل عادل أمين، 2022-2023، ص 49)

**المحور السادس:**

**المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات**

## تمهيد

في الأونة الأخيرة اتسع نطاق استخدام ما يسمى بالمدونات المرجعية والوظائف و الكفاءات في مختلف القطاعات المهنية على اعتبارها مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية و فعالة، وعليه نحاول من خلال هذ المحور تسليط الضوء على مفهوم المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات وأهميتها في تطوير إدارة الموارد البشرية .

## أولا : مفهوم المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات وأهميتها :

تحرص المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات على تحديد وتعريف الكفاءات الضرورية أو اللازمة لأداء جيد لوظائف محددة وقابلة للتطوير، فهي تسمح بوصف معالم المهن من خلال مساهمتها في تشخيص الكفاءات اللازمة مع تحديد لدرجة تطويرها بطريقة فردية نحو وظائف جديدة.

## 1-تعريف المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات وهي وثيقة توضح مختلف الوظائف وتفاصيل المهام فيها لكن بشكل تحليلي وكذا الكفاءات التي تقابل كل وظيفة وتتناسب معها بحيث الفرد الذي يمتلك تلك الكفاءة يمكنه مزاوله الوظيفة التي تقابلها بشكل مريح، تقوم بإعدادها مراكز بحث متخصصة تحتوي خبراء محللون الوظائف والكفاءات"، وتعرف المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات بأنها "الوثيقة المعيارية التي تقوم كل مديرية بانجازها بواسطة فريق عمل مكون لهذه الغاية . (نجاح عائشة، 2017-2018، ص 89 )

إن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات هي عبارة عن جمع أو توفيق بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات من خلال الوصف الدقيق والتحليلي لما تضمنته كل وظيفة من بيانات تحديد للمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ومن ثم بلورة إطار مع للكفاءات يمكن من معرفة وضبط خرائطية الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد للمعايير التي تتطلبها كل وظيفة. (ثابتي الحبيب وآخرون، 2017، ص 243)

2- أهمية إعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

تلجأ المؤسسات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) وإلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي : (نجاح عائشة، 2017-2018، ص 89 )

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنظمة ومؤهلات الشخص.
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك نتيجة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة .
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع (Groupes Project) متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيب خصوصيات الأفراد بما يتلائم مع متطلبات المشروع.
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق، مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن .
- انجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة الجودة. (ISO).
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم إستراتيجية ملائمة .
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين.
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب .
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها. وباعتبار المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات تشكل أدوات تسيير للموارد البشرية، وتتأكد أهميتها في حالات التطور التقني والتحولات التنظيمية للمؤسسة، وأمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة وتحولات السياق

التنظيمي، ومنه نستنتج أن المدونة المرجعية هي "نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف وبحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستحيب لهذا المطلب الأساسي، وعليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات أهمها طريقة تحليل الأنشطة والكفاءات وطريقة الدراسة الدينامكية للوظائف النموذجية".

والتركيز على هذه الكفاءات في هذه المناهج يرجع إلى كون أن الكفاية لا تنفصل عن العمل ولا يمكن اكتشاف الكفاءات وإدراكها إلا من خلال الأنشطة. (ثابتي الحبيب، 2009، ص 232).

ثانيا: أهداف إعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات: (بركة بلاغماس، 2018-2019، ص 96)

تهدف المؤسسة من إعداد المدونات الخاصة بالوظائف النموذجية والكفاءات المرجعية مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي :

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الاختيار بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات المتقدم للوظيفة؛
- تحديد الكفاءات الواجب تلمتها أو اكتسابها بواسطة التدريب أو غيره، وذلك بفعل تطور وحدث تغيير على مستوى منصب ما في المؤسسة؛
- تشكيل فرق عمل متجانسة ومتكاملة من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة وإلغاء بعض الأنشطة والتركيز على البعض الآخر؛
- تحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة بهدف تصميم استراتيجية مناسبة؛
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات ومدونات التدريب؛

المحور السادس : المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها .

الشكل رقم (11): نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

<input type="checkbox"/>	وصف الوظيفة النموذجية	وظيفة نموذجية
<input type="checkbox"/>	وظيفة مستهدفة	وظيفة مستهدفة
التسمية.....الرمز.....		
العائلة المهنية..... مستوى التصنيف.....		
المهام .....الأنشطة.....		
بيانات الكفاءات (البرفيل)		
الكفاءات اللازمة		
	المعرفة النظرية	
	المعرفة العملية	
	المعرفة السلوكية	
	المسار المهني	
مدة التشغيل المرغوبة بين .....و.....سنوات.		
أمثلة عن مختلف المناصب في وظيفة معينة		
عوامل تطور الوظيفة النموذجية		
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن		
الوظائف النموذجية المستهدفة		

المصدر: (بركة بلاغماس، 2018-2019، ص 104)

## ثانيا: مدونات الوظائف النموذجية

ان مدونات الوظائف هي عبارة عن دفاتر لتحديد الوظائف النموذجية التي تسمح بوصف الأنشطة الحالية والأنشطة المحتملة مستقبلا، فهي اذن وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة والمتداخلة في تحديد وتقسيم الوظائف (ثابتي الجبيب وآخرون، 2017، ص 246)

### 1- دفتر الوظيفة النموذج ( دفتر المهن Répertoire des métiers )

دفتر الوظائف النموذج هو تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تقديم تبويب و ترتيب في شكل قائمة لمجموعة من الوظائف النموذج لتشكيل قاعدة مشتركة للوظائف.

ويقصد بالوظيفة النموذج هي مجموع مناصب العمل التي تحدد ضمنها مهام وأنشطة متماثلة مع ما يتلاءم ويتوافق معها من قدرات، مهارات وكفاءات متماثلة، متشابهة أو متقاربة. (على نورية، 2017، ص 219)

### 2- مراحل إعداد دفتر الوظيفة النموذجية:

إن إعداد دفتر الوظيفة النموذج يمر بثلاث مراحل زمنية :

المرحلة الأولى: و هي فترة الإعداد للدفتر.

المرحلة الثانية: تنفيذ المراحل العملية (الإنجاز).

المرحلة الثالثة: تهتم بالتنبؤ باحتياجات الوظائف المستقبلية.

ومنه فإن دفتر الوظيفة النموذج يعتمد منطق استخدام المعلومة الحالية لتحليل وضعيات عمل مع ضرورة صيانتها كلما كانت درجة التغيير والتطور كبيرة ليكون دفتر الوظائف المرجعية أكثر قابلية للاستخدام والملائمة. (منقوري منال، 2021-2022، ص31)



**3- مميزات دفتر الوظيفة النموجية :**

- التصميم والبناء المنهجي المتمركز على تحليل وضعيات العمل ومحتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته .
- تركيبة مرتبة للوظائف، تسمح بتحديد الموارد والاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصورا ومقاربة للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف والتغيرات الممكن حدوثها فيها.
- مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات، فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف.
- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل للإنتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب التي ينتمون إليها. (على نورية، 2017، ص 219)

**4- الفرق بين دفتر الوظيفة النموج و خريطة الوظائف النموجية:**

يجب أن نعرف خريطة الوظائف النموجية لكي نستطيع أن نفرق بينهما

- **خريط الوظائف النموجية:**

هي عبارة عن صورة فوتوغرافية لمختلف وضعيات العمل في فترة محددة t ، من خلال اقتراح تقسيمات وتجميعات تكون غالبا على شكل مخططات توضيحية لمجموعة العائلات المهنية والمهن الخاصة بكل عائلة والوظائف المكونة لكل مهنة ثم الأنشطة المكونة لكل وظيفة، توجد في بعض المؤسسات بمسمى (Les nomenclatures)

- **الفرق بين دفتر الوظائف النموجية و خريطة الوظائف النموجية:**

يتجسد هذا الفرق في الهدف والمعلومات المقدمة في كليهما، فالأداتين متكاملتين يجمع بينهما الاعتماد على الوظيفة النموجية و العائلة المهنية الأساسية أو الفرعية .

جدول رقم (14): الفرق بين دفتر الوظيفة النموذجية و خريطة الوظائف النموذجية

دفتر الوظائف النموذجية	خريطة الوظائف النموذجية	الهدف
<p>- تصميم تفصيلي عن كل وظيفة نموذجية موجودة على الخريطة.</p> <p>- تقديم وثيقة عملية متضمنة كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل قابلة للاستعمال حالا و متضمنة للتوقعات المستقبلية</p>	<p>- ملف عام يقدم نظرة إجمالية عن الوظائف النموذجية في مؤسسة أو قطاع معين.</p> <p>-تجميع الوظائف النموذجية حسب العائلات المهنية .</p> <p>-تقديم المفاتيح للولوج إلى دفاتر الوظائف النموذجية .</p>	
<p>الوظيفة النموذجية (مهام، أنشطة، ... )</p> <p>↓</p> <p>الكفاءات الإستراتيجية (الأداء المنتظر)</p> <p>↓</p> <p>الموارد المطلوبة و المكتسبة لـ (المعارف</p> <p>المعارف الفنية المعرفة العلاقاتية و السلوكية)</p>	<p>- نموذج شجري لجميع الشبكات المحددة</p>	المعلومة المقدمة

Source: La lettre du CEDIP, juin 2000, p05-14

5- مراحل إعداد مدونة الوظائف النموذجية:

تمر عملية إعداد مدونة الوظائف النموذجية بأربع مراحل نوجزها فيما يلي :

(بركة بلاعماس، 2019، ص 99)

- جمع المعلومات اللازمة لإعداد المدونة : المصادر القاعدية هي الهياكل التنظيمية،قوائم الأفراد الملفات الفردية التي تزودنا بمعلومات حول سن الموظفين والأقدمية، كذلك الجنس المؤهلات المهنية والدبلوم و التصنيف ..الخ) و تعد هذه المعطيات مهمة جدا لإحصاء وتصنيف مناصب العمل .

- **تحديد الوظائف النموذجية :** تتمثل في إحصاء كل المناصب الموجودة في المنظمة، حيث يعكس كيفية تقسيم العمل السائد خلال زمن معين .
- **إعداد تسمية ملائمة مع محتوى الوظيفة النموذجية :** وهو إعداد هوية مهنية جديدة، تسمية الوظيفة النموذجية يهدف إلى توسيمها بعلامة مميزة لها. ويجب أن تكون هذه التسميات ذات معنى ومصداقية .
- **اقتراح تعاريف مناسبة :** الهدف هو خط الحدود الملائمة للوظيفة النموذجية التي تفصلها وتمييزها عن غيرها، يشترط في هذا التعريف أن يتضمن جردا لمختلف الأسباب التي تفسر وجود الوظيفة، ويجب أن لا يتجاوز التعريف 5 اسطر .
- **تصديق المدونة :** الهدف هو التأكد من مدى صحة المدونة قصد الموافقة على إمكانية استعمالها واستغلالها عمليا .

### ثالثا: المدونات المرجعية للكفاءات

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

#### 1-تعريف المدونة المرجعية للكفاءات

عرفت المدونات المرجعية للكفاءات على أنها: (عبيدة سلمية ، 2019-2020، ص 97)

- تصنيف الكفاءات المرتبطة بالتشغيل والتي تشكل الأداة النوعية الملائمة للكفاءة لمتطلبات التوظيف.

- جرد الكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر لزوما لممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف .

ومنه يمكن أن نعرف المدونة المرجعية للكفاءات على أنها وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من بطاقات 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 وتخصص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها والمعتمد على الكفاءات المكتسبة .

### 3- مراحل إعداد مرجعية الكفاءات

لإعداد مرجعية الكفاءات لابد من المرور بمجموعة من المراحل والتي تتعدد هي الأخرى حسب سعة المرجعية والتي نذكر منها : (بركة بلاغماس، 2018-2019، ص100)

1-الإعداد لمرجعية الكفاءات: من خلال تحديد الاطار المفاهيمي للكفاءات، المقاربات المختارة مع تحديد الطرق والأدوات مع تحديد الأطراف الفاعلة والمتحكمة والواجب إشراكها في إعداد المرجعية .

2-رسم المجال الكفاءاتي: ويتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات مع وضع ترميز لترتيبها وتثمينها .

3-تحديد المستويات الكمية والنوعية للكفاءات: من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات بمقاربة كمية مع تحديد مضمون كل مستوى وترجمة ذلك الى سلوكيات .

4-مراجعة مرجعية الكفاءات: من خلال إسقاط مجالات الكفاءات ومستوياتها على مرجعية الوظائف بمراجعة التطابق والتوافق بين سلم المستويات مع البنية الوظيفية (العائلة المهنية، العائلة المهنية الفرعية، الوظيفة، منصب العمل...) مع تحديد طرق ،أدوات ، معايير ، مؤشرات، لتقييم الكفاءات مطلوبة و مكتسبة مع قياس الفوارق والانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية .

5-تصديق مرجعية الكفاءات : نفس مبدأ التصديق على مرجعية الوظائف مما يمنح مرجعية الكفاءات المشروعية في النشر و الاستعمال .

6- صيانة مرجعية الكفاءات وتحديثها : من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مرجعية الوظائف و تركيبة الكفاءات من خلال إشراك مستعملي المرجعية في الصيانة . ومنه فمرجعية الوظائف والكفاءات هي تكامل وتلاحم بين مرجعية الوظائف كمدخلات يتم على أساسها بناء وتكييف الكفاءات ببناء نظام مرجعي لذلك، لتكون المخرجات نظاما مرجعيا للوظائف والمهن والكفاءات اخذين بعين الاعتبار اربع معالم يؤسس عليها النظام المرجعي والمتمثلة في المعلومة، التقنية، الاتصالات العلاقات، والمساهمة الاقتصادية القيمة .(نورية، لعلی، 2017، ص 226 )

#### 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، وفيما يلي سنحاول استعراض هذه التصنيفات : (ثابثي الحبيب وآخرون، 2017، ص 259-262)

#### 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 مهنية متدرجة هرميا بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق الهياكل المهنية للقوى العاملة وتيسر :

- جمع معلومات سوق العمل .

- حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها .
- تبادل المعلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية و الدولية .
- ويعد هذا التصنيف لغة مشتركة في مجال تبادل المعلومات وانتقال العمالة المسميات والرموز .
- واعتمدت منهجية التصنيف العربي على غرار التصنيف الدولي مفهومي الشغل والمهارة وتعني 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:

#### 3-1 نشأة المدونة الجزائرية للوظائف والمهن

في إطار عصرنه هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) قامت وبالشراكة مع نظيرها الفرنسي قطب التشغيل (Pole emploi) بإنشاء المدونة الجزائرية للوظائف والمهن وذلك بمساهمة جميع الشركاء (المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم، مؤسسات التعليم العالي ومختلف الفدراليات...الخ)

المدونة الجزائرية للوظائف والمهن (NAME) تسمح بالتعرف بشكل أفضل على الاحتياجات في التكوين من جهة ويشجع على التوفيق بين طالبي العمل وعارضي العمل.

كما توفر هذه المدونة الجزائرية للوظائف والمهن (NAME) لغة مشتركة حول الوظائف والمهن لتسهيل الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في سوق العمل.

### 2-3 مفهوم المدونة المرجعية الجزائرية للوظائف والكفاءات

بالرغم من أن الوكالة الوطنية للإحصاء قد تبنت منذ سنة 1998 مدونة للوظائف وقام مركز الدراسات والبحوث حول الوظائف والمؤهلات بتطورها وإعادة تسميتها المدونة الوطنية للوظائف والمهن والتي ضمت مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية والتي تضم 116 مجموعة فرعية كبرى و 330 مجموعة قاعدية، حيث كانت المجموعات الكبرى معنونة كآتي: (لطرش محمد، 2020-2021، ص 88-90 )

1-وظائف القيادة واتخاذ القرار (60 وظيفة)

2-الوظائف الفكرية والعلمية (103 وظيفة)

3-الوظائف الوسيطة (119)

4-مستخدمون إداريون (39 وظيفة)

5-مستخدمو الخدمات وباعة المحلات التجارية والأسواق (46)

6-المزارعون والعمال المؤهلون في الفلاحة والصيد البحري (46).

7- الحرفيون وعمال المهن ذات الطابع الحرفي (144 وظيفة)

كما سيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15): المجموعات الكبرى والمجموعات الفرعية لمدونة الوظائف 1998

الأصناف	عدد الوظائف
<p>1. وظائف القيادة واتخاذ القرارات و التأطير و التوجيه .</p> <p>11. المرعون و الإطارات العليا في الوظيفة العمومية</p> <p>12. المدراء و الإطارات الإدارية المتخصصة العمومية و غير العمومية</p> <p>13. المسيرين</p>	<p>25</p> <p>20</p> <p>15</p>
<p>2. الوظائف الفكرية والعلمية</p> <p>21. المهندسون والمختصون في العلوم الفيزيائية -الكيميائية والرياضيات والتقنية</p> <p>22. المختصون في علوم الحياة وشاغلو الوظائف الصحية</p> <p>23. وظائف التعليم الثانوي والعالي والتعليم المشابه</p> <p>24. المختصون في التسيير وشاغلو الوظائف الفكرية الأخرى</p>	<p>36</p> <p>17</p> <p>05</p> <p>42</p>
<p>3. الوظائف الوسيطة</p> <p>31. الوظائف الوسيطة للعلوم الفيزيائية والتقنية</p> <p>32. الوظائف الوسيطة لعلوم الحياة والصحة</p> <p>33. الوظائف الوسيطة للتعليم (الأساسي)</p> <p>43. وظائف وسيطة أخرى</p>	<p>32</p> <p>26</p> <p>04</p> <p>57</p>
<p>4. مستخدمون إداريون</p> <p>41. مستخدمو المكاتب</p> <p>42. مستخدمون ذوو علاقة مباشرة مع الزبائن</p>	<p>23</p> <p>16</p>
<p>5. مستخدمو الخدمات والباعة في المحلات التجارية والأسواق</p> <p>51. مستخدمو الخدمات المباشرة للأشخاص وخدمات الحماية والأمن</p> <p>52. الباعة والمروجون</p>	<p>40</p> <p>06</p>
<p>6. المزارعون والعمال المؤهلون في الفلاحة والصيد البحري</p>	



42	61.العمال المؤهلون في الفلاحة وتربية الحيوانات والصيد البحري الموجهة للسوق
04	62.المزارعون و عمال الفلاحة و الصيد البحري المعاشي
	<b>7. الحرفيون و عمال المهن ذات الطابع الحرفي</b>
33	71.الحرفيون و عمال الاستخراج و البناء
37	72. الحرفيون و عمال مهن الصلب و البناء المعدني و الكهرباء و الوظائف المشابهة
34	73.الحرفيون و عمال الميكانيك الدقيقة و مهن الفن و الطباعة و الوظائف المشابهة
	74.حرفيون آخرون و عمال مهن أخرى ذات طابع حرفي
	<b>8. مسيرو التجهيزات و الآلات و عمال التجميع</b>
48	81. مسيرو تجهيزات صناعية
75	82.مسيرو آلات ثابتة و عمال التجميع
23	83. سائقو السيارات والآلات المتحركة
	<b>9. العمال و المستخدمون غير المؤهلين</b>
30	91.العمال غير المؤهلين في التجارة و الخدمات
05	92. العمال غير المؤهلين في الفلاحة و الصيد البحري و الغابات و الأعمال المشابهة
20	93. العمال اليدويون وعمال التفريغ في المناجم والبناء والصناعات اليدوية والنقل
/	<b>99. غير مصرحة</b>
<b>759</b>	<b>مجموع الوظائف المحددة</b>

المصدر: (ثابتي الحبيب، 2009، ص 463)

تعتبر المدونة الجزائرية للمهن والكفاءات مرجع وطني للوظائف والمهن والذي يمكن من خلاله تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر، هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد الكفاءات لكل وظيفة، وبالتالي فإنه يسهل التوظيف والبحث عن العمل .

ولقد تم ادراج المدونة الجزائرية للوظائف والمهن في نظام المعلوماتية الجديد "وسيط" للوكالة الوطنية للتشغيل، وبذلك يصبح دور الوساطة بين طالبي العمل وعارضي العمل أكثر نجاعة، يتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف والمهن من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل الشركات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم المهني، مؤسسات التعليم العالي، الهيئات الخاصة للتصويب ومن طرف مستشاري التشغيل للوكالة الوطنية للتشغيل .

غير أن نقائص وعيوب كثيرة شابت هذه المدونة مما دفع الباحثين إلى اعتبارها غير صالحة لتصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية السارية، وتقاديا لهذه النقائص حاول الدكتور ثابتي الحبيب اجراء مقارنة بين محتوى كل من المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف و الفهرس العملي الفرنسي للوظائف و للمهن Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) و استنتج أن عدم تخصص الوكالة الوطنية للتشغيل في هذا المجال كانت بمثابة الفرصة للهيئة الفرنسية Pole- emploi للانفراد التام بعملية صياغة المدونة الجزائرية مما جعلها تظهر في الأخير بصيغة مستنسخة و مختزلة للفهرس الفرنسي. (ثابتي الحبيب، 2021، ص 118)

المحور السابع:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

## تمهيد:

في خضم التحولات والتحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة من تسارع التكنولوجيا واشتداد المنافسة الشرسة التي تقوم على اليقظة المستمرة والوعي الدائم بما هو كائن، وما قد يكون، وما يجب أن يكون، أصبحت تسعى المؤسسات إلى التقليل من عنصر المخاطرة وعدم اليقين في تسيير أنشطتها وتفعيل نواتجها مستقبلا، وتعد وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي يعول عليها في تحقيق هذا الرهان باعتبارها الإدارة التي تحقق الاندماج في البيئة المتحولة وتوفير عنصر البقاء والاستمرار وهو اليد العاملة المؤهلة بالأعداد والنوعيات اللازمة اعتمادا على أساليب تقديرية توقعية من خلال التخطيط للمستقبل والتحكم فيه تخطيطا متوسطا إلى بعيد المدى باستغلال الفرص التي سيقدمها وتقادي المخاطر التي يحملها، في ظل ما يسمى بالعمل الاستراتيجي، خاصة إذا تعلق الأمر بخلق الموازنة بين تطورات الوظيفة ومتطلباتها المستجدة وبين مؤهلات وكفاءات موظفيها والمستويات التي يجب أن تكون عليها، وهذا في إطار ما يسمى بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

وسنحاول من خلال هذا المحور تحديد الأسس والماهية وأدوات التحليل والإجراءات التي تخص هذه السياسة حتى يتضح لنا محتواها وجوانبها المختلفة التي تشكل إطارها العام .

## أولا: التطور التاريخي لمفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

## 1- وجهات النظر المختلفة للمصطلح

هناك تضارب كبير وجدناه في استخدام الترجمة الصحيحة لـ (GPEC) في العديد من الدراسات لتوضيح أهم الفروقات بين المصطلحات والمفاهيم لكل من التنبؤ، التوقع، التقدير والتخمين والتي سنوضحها فيما يلي بشكل عام :

**التنبؤ:** هو توجه تقديري للمستقبل يركز على نموذج إحصائي، تم تجربته والتأكد من صحة نتائجه، يعتمد على الاقتباس والتدليل في التفاصيل والعموميات. (مصطفى عومرية،

2017-2018، ص 37)

- التوقع: هو توجه تقديري للمستقبل، لا يعتمد على الاقتباس بل يكون بالاعتماد على القدرات والمؤهلات الذاتية في تقدير الأحداث، ويركز على التعميم بدل التفصيل.
- (Vulbeau Alain, 2005, p 55-56)
- أما التخمين: يعتبر مجرد تخيلات وتهيؤات ولا يعتمد على أية قواعد أو مرجعيات وبالتالي تقضي هذه الترجمة الأخيرة لا تمت بصلة بهذه السياسة الاستشرافية ذات التخطيط الاستراتيجي المهيكل والمنظم للوظائف والكفاءات .
- وبالتالي فإن للتنبؤ احتمالات مبنية على وقائع وتحليلات ومستويات حاصلة بمعنى أنه يعتمد على يقين نسبي، أما التوقع مبني على رفض ما هو موجود لما سيوجد فيما بعد .
- التقدير: هو عملية إدراك الواقع وصياغته في شكل نموذج (جهاد عودة ، 2014، ص 293) فهو عمل واع وهادف يرمي إلى نمذجة الظاهرة بإحداثيات معينة في مسار الظاهرة المدروسة قد تكون أهداف ذاتية وهو بذلك يجمع بين الاثنتين التوقع والتنبؤ (ميلود وارزقي، 2016، ص 102) وبالتالي التسيير التقديري هو :

### التسيير التقديري = التسيير التوقعي + التسيير التنبؤي

وإذا كان التقدير هو تصور الواقع المستقبلي بشكل عام فإن التسيير التقديري هو محاولة خلق التوازن انطلاقاً من المعلومات المحصلة من عملية التقدير .

ومن خلال الاطلاع المعمق حول موضوع (GPEC) تبين بوضوح انه منهج يجمع بين التنبؤ والتوقع وبالتالي فإن أنسب وأقرب ترجمة هي التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

وبالرغم من أنه تم الاعتراف بسياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بشكل رسمي بعد قانون (Borloo،2005) كأهم الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وكمشروع طموح يحقق أهدافها بميول تنبؤي، إلا أن هذا لا ينفي أن اهتمامات المؤسسات بالنسبة للجانب التنبؤي كنمط تفكير هو أقدم من ذلك، هذا سبب آخر لبعض الاختلافات في المصطلحات والمسميات لهذه السياسة الراجع إلى تطورها عبر حقبات زمنية والتي كانت تضيف في كل مرة اهتمامات جديدة حيث اختلفت التسميات بين : (Daniel Crozet, 2004, p 21)

- التسيير التقديري للموارد البشرية (GPRH) التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات (GAEC)، و كلها مصطلحات ومفاهيم تخص نفس الموضوع مع بعض الاختلافات في الاتجاه الذي تركز عليه كل منها ويركز ( LECARDEZ ) على المصطلح الشائع الذي أصبح يستخدم أكثر في الدراسات وهو ( GPPEC ) الذي يضيف معنى وتوجه أبعاد لهذه السياسة، وهو توجه وقائي (Preventive) أكثر منه توقعي يتعلق بحماية المؤسسة والموظفين من مخاطر الوظائف المحتملة، كما يضيف أن مصطلح ( GPEC ) يعبر عن مقارنة ذات أهداف اقتصادية للوظائف، في حين أن تسمية (GPPEC) تعبر عن مقارنة اقتصادية واجتماعية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والاهتمام بانشغالات الموظفين وطموحاتهم حول مستقبلهم المهني . (Marc Lecardez, 2000, p13)

وأصبح العديد من الباحثين مؤخرًا يعتمدون مصطلح (G.4.P.E.C) :في دراساتهم نتيجة التطور الذي وصلت إليه هذه الأخيرة وهي اختصار لما معناه :

(Michel Monereau, 2008, p16)

Gestion Prévisionnelle, Préventive, Personnalisée Et Partagée

Des Emplois Et Des Compétences

يعتبر هذا المسمى من أكبر المسميات ديناميكية حيث يضيف العديد من الأبعاد والتي تشمل الشروط والمهام الأربعة التي أصبحت تعنى بها هذه المقاربة :

- مقارنة تعتمد على دقة التوقع والتقدير؛
- مقارنة وقائية للاستعداد والحد من المخاطر المتعلقة بالوظائف؛
- مراعاة البعد الفردي في التسيير؛
- إشراك مختلف المستويات الهرمية، وتعدد الفاعلين في عملية تسيير الوظائف والكفاءات .

## 2- تطور مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC

لقد عرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أشكال عديدة منذ بروز أبعدياته الأولى في سنوات الستينيات ، إلى أن عرف مفهومه الخاص عند الثمانينات وبداية التسعينيات ، ويمكن تقسيم تطوره التاريخي إلى ما يلي : (Dimitri Weiss, 2001, p381-387)

**1-2 التسيير التوقعي للأفراد :** لقد ظهر هذا التسيير خلال سنوات الستينيات من القرن العشرين ، وكان الهدف منه هو التسوية الكمية إيجاد(عدد كافي من العمال لتشغيل المؤسسة) ، مما جعل المؤسسات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد من الناحية الديموغرافية ، الدخول ، الخروج... الخ )، لم يأخذ هذا النوع من التسيير حينها بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة ، كالتطورات في المحيط ( التكنولوجيا ، المنافسة ، السوق ، العلاقات الاجتماعية ).

**2-2 التسيير التوقعي للمسار المهني :** ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة ما بين (1970-1975) وكان الهدف منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد ؛ والتي قد تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل :

الاقدمية ، الخبرة ، وانشغالات العاملين. وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال وخلال السنوات الثمانينات رجع الاهتمام بهذا النوع من التسيير، و تم التركيز على مدى شعور العامل بالانسجام مع العمل و تسيير المسار المهني .

**3-2 التسيير التوقعي للوظائف :** ظهر هذا النوع من التسيير خلال نهاية السبعينات و بداية الثمانينات، و كان ظهوره نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى التسيير التوقعي للمسار المهني من منطلق أن التسيير التوقعي للمسار المهني غي كافي لوحده ، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل إلى جانب تطور الإنتاج و السوق و التكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغييرات في محتوى الوظائف

ولقد صاحب هذا التطور في تسيير مختلف التطورات التي جاءت نتيجة التسريح الكبير للعمال بسبب إعادة هيكلية الصناعات التقليدية (النسيج ، الفحم، الحديد)، فكانت هذه الطريقة وسيلة لتجنب حدوث تلك المآسي من جديد.

**4-2 التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :** و قد ظهر هذا التسيير في سنوات التسعينات، وهو يهتم بإعداد و مراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص و بصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها ، و هذا على مستوى الكمي (عدد الأفراد) و الكيفي (الكفاءات).  
(Patrick Gilbert, Michel perlier, 2003, p 395)

**جدول رقم (16): التسلسل الزمني للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات**

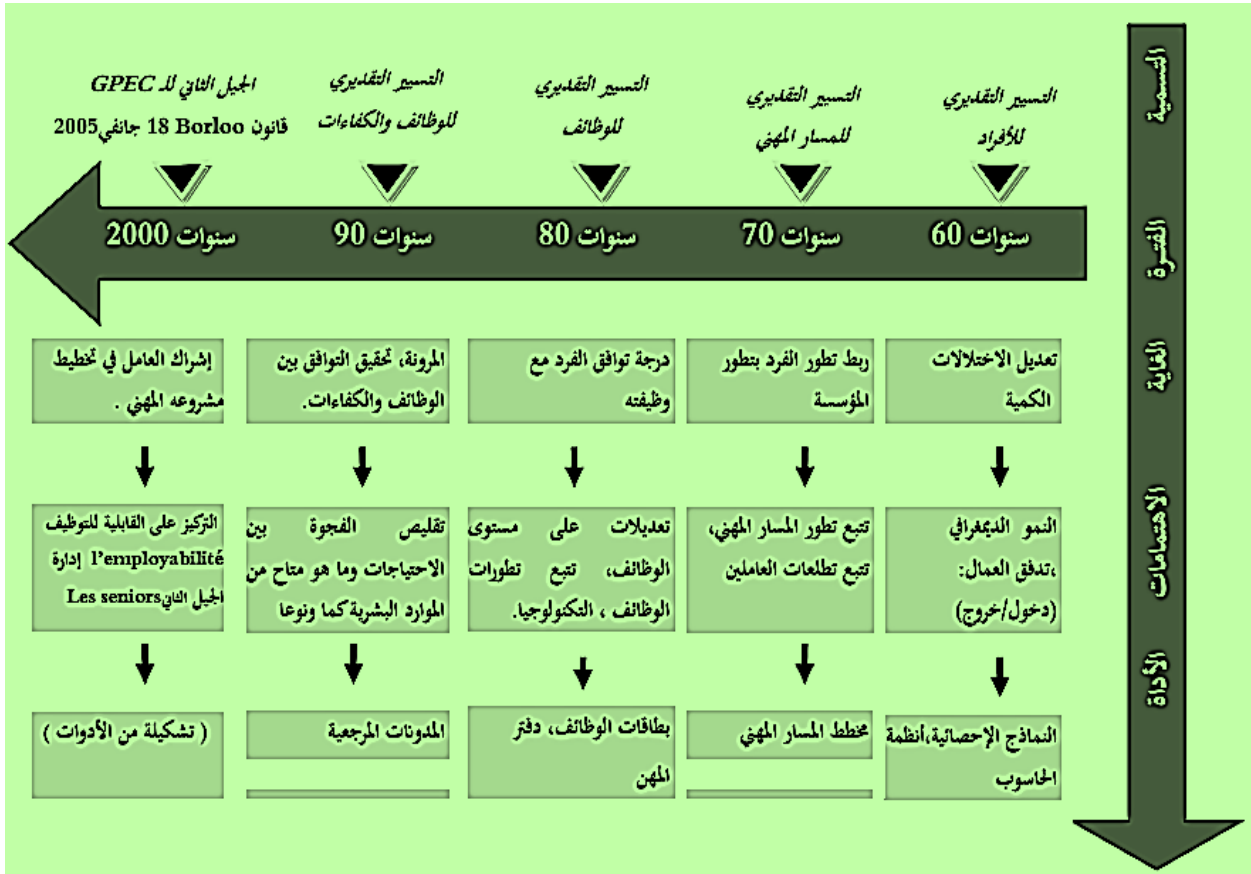
المراحل	التسمية	الأهداف	الاهتمام	الوسائل
الستينات	التسيير التوقعي للأفراد	تعديل الفارق الكمي	النمو الديموغرافي الكامل -دخول وخروج	الاستخدام الكامل
السبعينات (1975-1970)	التسيير التوقعي للمسار المهني	التنبؤ بالتحويلات التي تحدث على مستوى المسار المهني	الأقدمية - الخبرة انشغالات العاملين وطموحاتهم	مخطط المسار المهني
الثمانينات	التسيير التوقعي للوظائف	مدى انسجام الفرد مع الوظيفة	المسائل النوعية(الكفاءات) تطور طلبات المؤسسة من العمل تطور الإنتاج في السوق والتكنولوجيا. إدخال تغييرات في محتوى الوظائف .	دفتر المهن
التسعينات	التسيير التوقعي للكفاءات	تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات	- تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وماهو متاح لدى المؤسسة	الكفاءة المرجعة

المصدر: (سمية قداش، 2016-2017، ص 30) .

سنوضح في الشكل التالي تطور التاريخي لمفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



الشكل رقم (12): التطور التاريخي لمفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر : من إعداد الأستاذة.

ولقد أصبح (GPEC) أهم انشغالات إدارة الموارد البشرية الذي تسعى من خلاله إلى التوفيق بين كفاءات الأفراد من جهة وأنشطة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية من جهة أخرى عن طريق تحديد الكفاءات المطلوبة التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها.

ثانيا: تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

يرتبط مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ارتباطا وثيقا بمفهوم التوقع، والذي يعني التعرف على حادثة أو موقف معين خلال فترة محددة لظاهرة ما وهنا يرتبط الأمر بمستقبل الوظائف والكفاءات ومدى القدرة على التحكم في التغييرات والتطورات التي تحدث على مستواها. (سمية قداش، عبد الغني، دادن، 2016)

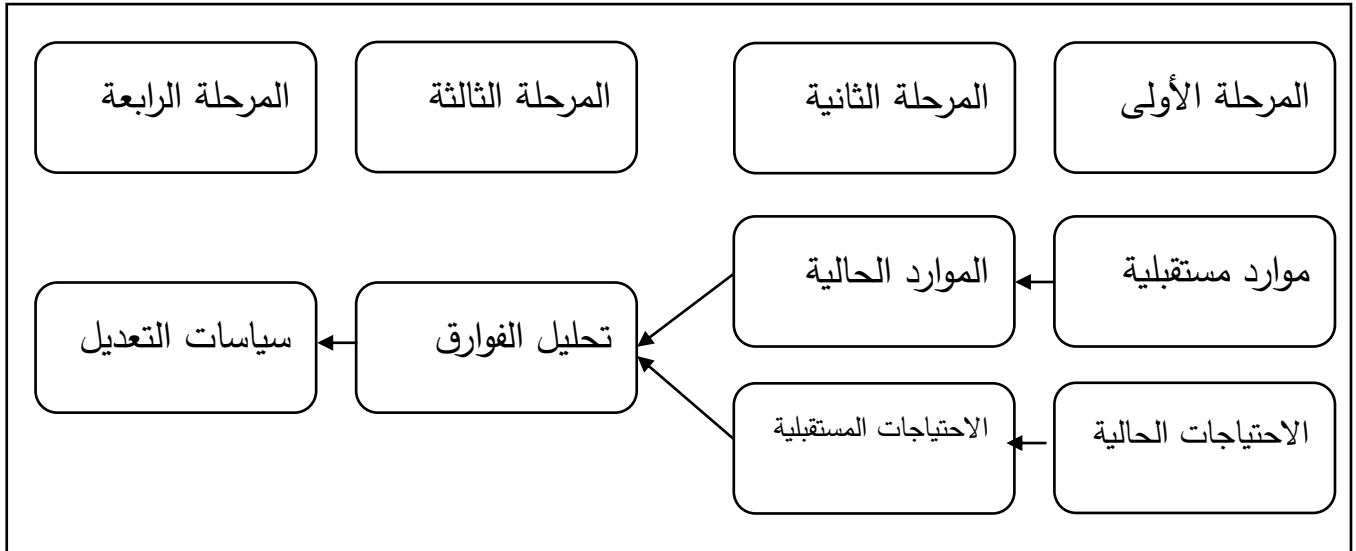
**التعريف 1 :** عرف (Mathis) أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير المخاطر لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت

**التعريف 2 :** (Françoise) يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة .

**التعريف 3:** عرف (Gilbert) مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمرتكزاته ووسائله ليعرفه بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق متابعة هرم الأعمار، والتركيز على الإحصائيات، وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا من جهة وقيادة وتوجيه أداء الأفراد من جهة أخرى، حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة لمستقبل المؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية. (سمية قداش، 2017، ص 31 )

**التعريف 4 :** عرف (Dimitri Weiss) بأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات له بعدين، بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط (من الجانب الكمي والكيفي). أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالاً يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعة الخاص به. وحسب (CodinLoic) فإنه يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفقاً للمخطط التالي :

## الشكل رقم (13): المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



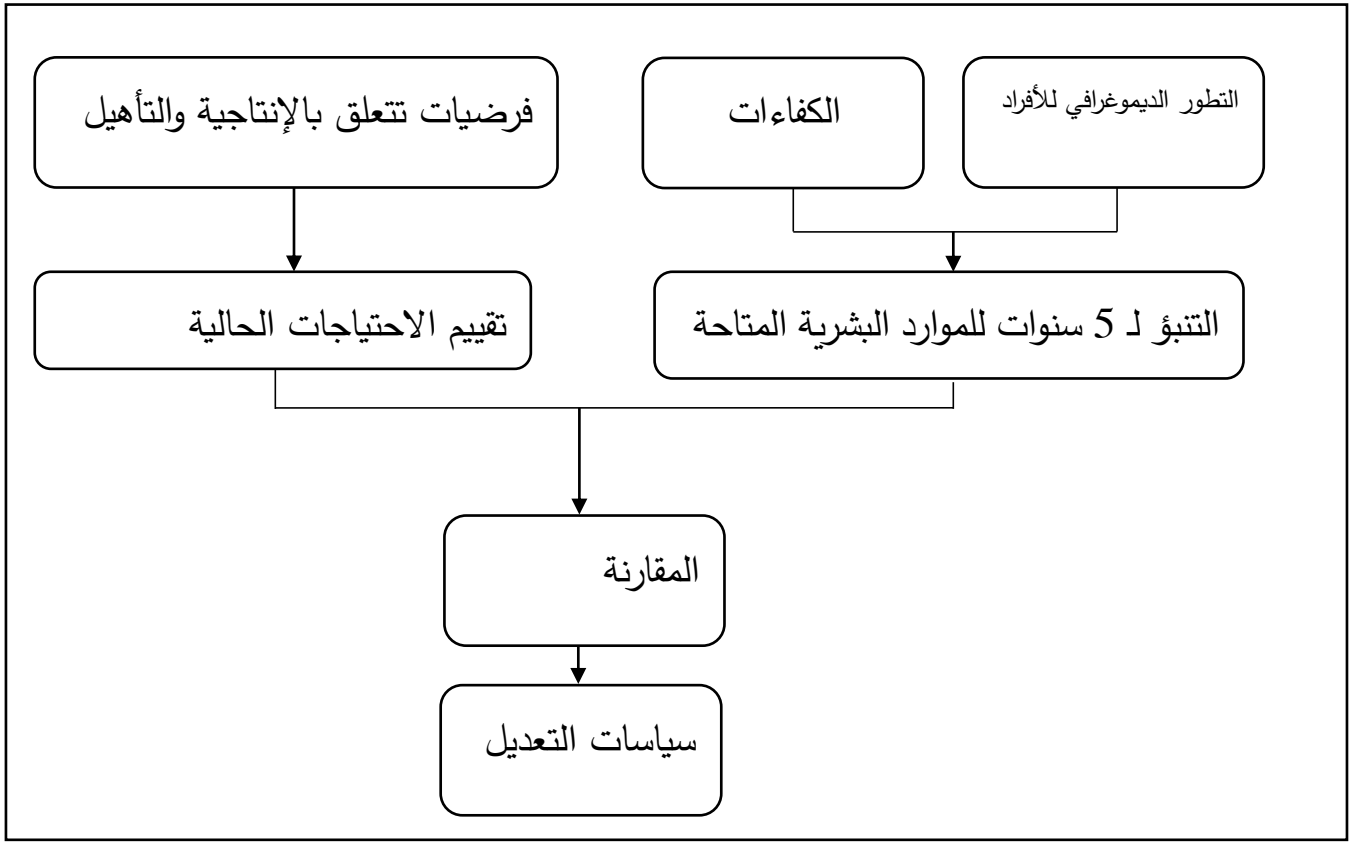
**Source :** (Loic Cadin et autres,2007, p154).

يمكن اعتبار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات المسعى الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تؤدي إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف التدريب النقل... آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة .

في المرحلة الأولى تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها الحالية ومواردها المستقبلية، ثم وبناء على أهدافها المستقبلية تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الوظائف والموارد البشرية، لتأتي المرحلة الثالثة أين تقوم بتحليل الفارق لتحديد مخطط الأعمال أو ما يعرف بسياسات التعديل لتقليص الفارق بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية. كما يقترح Pretti

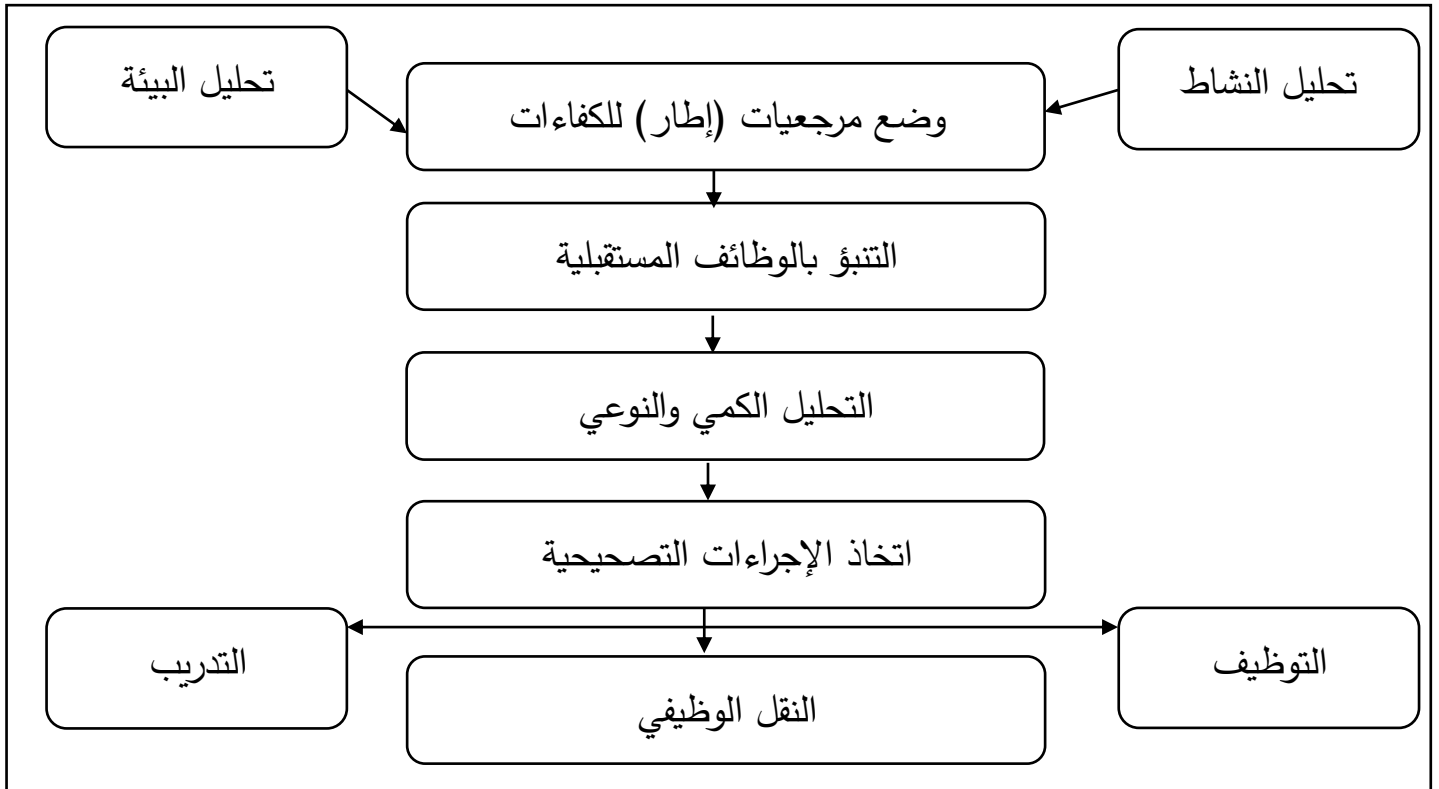
(Marie Jean) مخططاً آخر كما يلي :

## الشكل رقم (14): مخطط (Perretti Marie jaen) للتسيير التوقعي



الشكل يوضح أن المؤسسة انطلاقاً من استراتيجيتها والتحديد الدقيق لأهدافها تقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات وبناء على مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالتطور الديموغرافي لعمالها وكذا تطور مهاراتهم تقوم بتقدير الموارد التي سوف تكون متاحة على مدى خمس سنوات قادمة، وبمقارنة الموارد التي سوف تكون متاحة مع الاحتياجات منها تحدد المؤسسة سياسات التعديل التي تمكنها من تقليص الفارق الكمي و النوعي من الموارد البشرية ، وعادة تكون سياسات التعديل ضمن ما يلي: التوظيف التدريب التحفيز تقييم الأداء حركية العمال ، نقل، تحويل ترقية ... إلى آخره. كما يقترح (Horner) نموذج آخر للتسيير التوقعي كما يلي :

الشكل رقم (15): مخطط (Horner) التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



من التعاريف السابقة نستنتج التعريف الشامل للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات: هو استراتيجية تهدف إلى تقييم الاحتياجات والموارد الحالية والمستقبلية للمؤسسة من أجل تقليص الفوارق بينهم وإجراء تعديلات تخص الوظائف والكفاءات لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .

### ثالثاً: مزايا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات مزايا تعود فوائدها على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت (بوداود سالم، 2017، ص 318)

1- بالنسبة للمؤسسة :

- تمكّنها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة، فالحاجيات والمنتجات تظهر وتزول، والتكنولوجيا في تغيير مستمر، فلا بد من زيادة المؤهلات وكفاءات الأفراد، للتكيف مع هذه التغيرات.
- تتجنب المؤسسة الوقوف بحيرة أمام مواقف التوظيف أو التسريح، وبالتالي فهي تمنحها الوقت الكافي لاتخاذ قرارات تخص الحراك، التوظيف، التكوين ... الخ.
- يشجع على الانسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية .
- تكون بحوزة المؤسسة وبشكل دائم الكميات والنوعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل .

2- بالنسبة للشخص :

- تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته .
- الاعتراف بكفاءاته المكتسبة .
- تحسين استخداميته، معرفة أكثر بأبعاد تطوره (التكوين، الحركية).
- رؤية واضحة للتحوّلات وتطورات الوظائف في المؤسسة .
- تساهم في تنمية تشغيلية الأجير "L'employabilité" ونقصد بها قدرة الأجير على المحافظة على شغله داخل المؤسسة. فقد تتأثر الوظائف فتظهر الحاجة للكفاءات الجديدة.
- تشجيع الافراد على التطور وذلك بإعلامهم بالتطورات المهنية الممكنة مستقبلا.

رابعا: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- تتمثل أهمية (GPEC) للمؤسسة في العناصر التالية : (مصطفى عومرية، 2017-2018، ص 48-49)

### 1- التحكم في بعض التكاليف المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية

- التكاليف المتعلقة بالتوظيف: من خلال حسن اختيار المصادر، بعد التحديد الدقيق والمسبق لاحتياجات المؤسسة .
- التكاليف المتعلقة بالتدريب: حسب (Kerland) إن التسيير التقديري بما يحمله من تطلع أو استشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق لاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة .
- التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين : ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية :

$$\text{الرضا عن العمل} = (\text{الرضا عن الأجر} + \text{محتوى العمل} + \text{فرص الترقية} + \text{الإشراف} + \text{جماعة العمل} + \text{ساعات العمل} + \text{ظروف العمل})$$

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد .

كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها نجد أن توظيف عامل جديد يكلف المؤسسة مصاريف الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب، كما أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في بداية حياته الوظيفية.

أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل مما يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي للعمل، إذا كان العامل المتغيب مهما .

و يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة الذكر، إلا أن أهميته بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل ومحتوى

العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقية، كما تبرز أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها منها زيادة فرص توافق الفرد مع وظيفته .

## 2- ترشيد القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

يعد (GPEC) بمثابة المرجع والدليل في جودة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تلك القرارات المناسبة لسد الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، بعد تشخيص إمكانياتها المالية وتتمثل هذه القرارات في المفاضلة بين الإجراءات التعديلية كالترقية والنقل والدوران الوظيفي والتوظيف بمختلف أنواعه ( المؤقت الدائم التعاقد ) ، التسريح، التدريب .. الخ .

## 3- تطوير قابلية الاستخدام للعمال: (L'employabilité)

- من بين المصطلحات الحديثة التي رافقت ظهور (GPEC) والتي ارتبط مفهومها بمنطق الاهتمام بتطلعات العامل أثناء التسيير هي مصطلح الاستخدامية أو قابلية الاستخدام ( Lemployabilite ) حيث يعرفها (R.Ledrut) أنها " الاحتمال الموضوعي الذي يمتلكه فرد يبحث عن عمل في الحصول عليه"،

- كما يعرفها كل من (Gilbert و Parlier) على أنها " درجة الجذب التي يمثلها الموظف في سوق العمل الداخلي أو الخارجي، بمعنى آخر القدرة على الحصول على وظيفة ترضي الطرفين : المؤسسة والموظف " .

- ويتم قياسها حسب (Gazier) من خلال الأقدمية المتوسطة في البطالة فكما ارتفعت هذه الأقدمية، دلت على انخفاض قابلية الاستخدام أو التوظيف إذن يحاول الطرفين تحديد خصوصيات تحمي الموظف من خطر البطالة والإقصاء، وتؤمن له عملا في المستقبل، فتتمية وبناء القابلية للاستخدام هي مسؤولية مشتركة ما بين :



- المؤسسة تساهم من خلال اتخاذها الإجراءات المطلوبة (الحركية المهنية التكوين المتواصل، تنظيم عمل مؤهل...)
- الموظف من خلال البحث وإيجاد مشروع مهني خاص بقيمة الكفاءات التي يمتلكها، القدرة على التوضع في سوق العمل، فكلما طور الموظف كفاءاته أصبح أكثر استقلالية واستخدمية.

#### خامسا: أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

يمكن استخدام GPEC كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة ، نوع الإستراتيجية المطبقة ، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية ، فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق 5 أهداف من هذه العملية. (Thierry, D, 1993, p 186)

- وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى التسيير التقديري للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية؛
  - وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي والمحلي بمعنى تسيير توقعي للتدفقات البشرية على مستوى الوحدة الأم والفروع التابعة لها؛
  - تطوير المسار المهني ، تسيير الوظائف الكبرى ، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين الكفاءات المتوفرة؛
  - تحقيق المواءمة بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات؛
  - الموائمة بين كفاءات المؤسسة وهيكلها التنظيمي من جهة ومشاريعها واستمرارها من جهة أخرى؛
  - تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها؛
- من خلال تحليل هذه الأهداف يمكن اختصارها فيما يلي :
- تحقيق المواءمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة؛

- تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها؛
- تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها .

كل هذه الأهداف وأخرى قد تخفض من عبئ التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق والمواءمة بين الوظائف والكفاءات .

### سادسا : مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي: (سمية قادش، عبد الغني دادن، 2016، ص 95-96)

1- الفاعلين (Acteurs): في مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفين فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين .

2- الوظيفة النموذجية (Emploi Type) : تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

3-الكفاءات (compétences): تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على :

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها .
- بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم

4-الوسائل (Outils) : تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات ووسائل اتصال .

• الوسائل التحليلية:

وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية .

• الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار:

وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...); توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

• وسائل الاتصال :

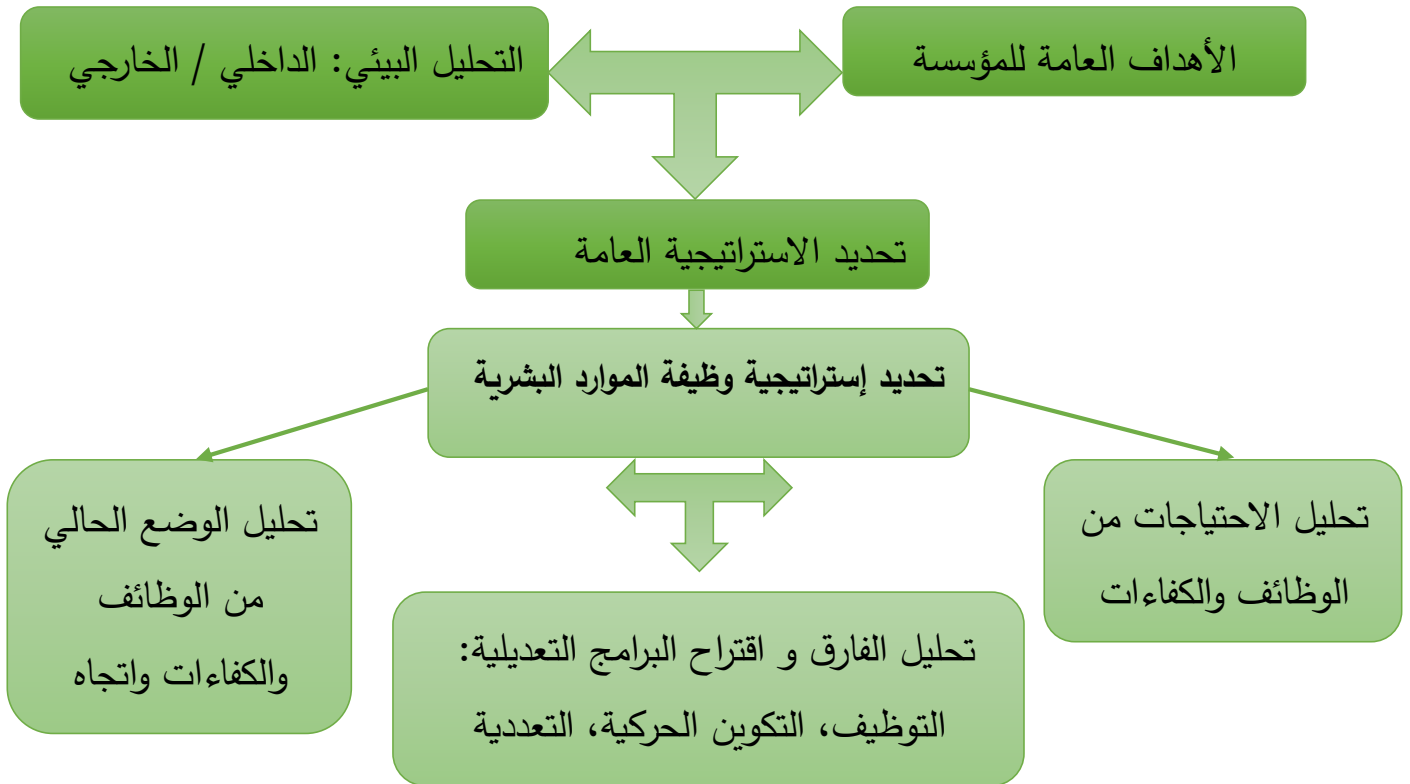
هذه الوسائل تساعد على الصيرورة الحسنة لعملية التسيير التقديري وهي تأخذ الأشكال التالية :

- الكفاءة المرجعية : مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة
- خريطة الوظائف (cartographie): وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم. الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه.
- دفتر المهن (répertoire des métiers): دفتر المهن هو عبارة عن قائمة للمهن والوظائف النموذجية، ويتكون من تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة اسطر لكل مهنة، وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات ، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول للتجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين .

سابعا : مراحل تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

يمر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمجموعة من المراحل، التي تهدف في مجملها إلى تحقيق التوازن بين المتاح الحالي والاحتياج المستقبلي من الوظائف والكفاءات، نوضحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (16) : مراحل إعداد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



هذا الشكل يلخص أربعة مراحل رئيسية كالتالي : (طرش محمد، 2020-2021، ص

16-13)

أولاً : التحليل البيئي واستراتيجية المؤسسة:

### 1- التحليل البيئي واستراتيجية المؤسسة:

يشير المسح البيئي إلى المتابعة المنهجية للقوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة. يراقب المديرون العديد من القوى ما يناسب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

- العوامل الاقتصادية بما في ذلك الظروف الاقتصادية العامة والدولية .
- التغييرات التكنولوجية التي تخص القطاع .
- التغييرات الديموغرافية بما في ذلك العمر والتكوين
- القضايا السياسية والتشريعية بمعرفة القوانين والأحكام الإدارية .
- الاهتمامات الاجتماعية من تحولات في أذواق المستهلكين والأولويات التعليمية .

ومن خلال فحص البيئة تحدد المتغيرات التي ستؤثر على المؤسسة، يمكن للمديرين توقع تأثيرها وإجراء التعديلات مبكراً.

يجب أن تستند خطط الموارد البشرية إلى الأهداف العامة للمؤسسة. في الممارسة العملية، يعني أن أهداف خطة الموارد البشرية يجب أن تكون مشتقة من الأهداف التنظيمية، حيث يسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الحفاظ على الأهداف العامة من خلال ضمان توفر الموارد البشرية واستخدامها .

### 2- تحليل الاحتياجات من الوظائف والكفاءات (الطلب)

يتم تحليل الاحتياجات من الوظائف والكفاءات بناء على المعطيات المتحصل عليها في عملية التشخيص الاستراتيجي التي تسمح للمسؤول بتحديد مستوى وطبيعة نشاط المؤسسة مستقبلاً، إضافة إلى مجموعة من العوامل التي ينجم عنها زوال أو ظهور وظائف جديدة ، ليتم ترجمة ذلك كله على حجم ومحتوى الوظائف الذي تحتاجه المؤسسة .

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة، والذي يفرز بعد تحليله تقدير كمية الوظائف

التي ستشكله ونوعيتها، وعلى الرغم من احتوائه على عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات. (مانع سبرينة ، 2016، ص 127 )

تنقسم طرق التقدير إلي :

## 1-2 التقدير النوعي للوظائف

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

• أسلوب تقدير الخبراء والمديرين : الداخليين والخارجيين بإعداد تصميم اقتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن .

• طريقة ديلفي: وتتمثل في جمع عدد كبير من الخبراء يقومون - الواحد تلو الآخر - بتقديم توقعاتهم وصياغة فرضيات بخصوص الطلب على الموارد البشرية.

ويكلف منسق بعد ذلك بتوصيل هذه التوقعات لباقي أعضاء المجموعة حتى يتمكنوا من تقييمها ونقدها، وهكذا حتى نتوصل إلى توافق مقبول. الهدف من الطريقة هو الحصول على إجماع آراء مجموعة من الخبراء الأكثر موثوقية

• أسلوب المقارنة التاريخية : يقوم هذا الأسلوب على أساس قاعدة التجربة وأن الحاضر ما هو إلا امتداد للماضي، وبالتالي يعتمد هذا الأسلوب في التنبؤ على جمع معلومات عما حدث في الماضي فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، ومقارنتها بما يحدث في الحاضر وعلى أساس ذلك يتم التنبؤ بما سيحدث مستقبلا

## 2-2 التقدير الكمي للوظائف :

تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى:

- أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام : يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي، والتعبير عنه كميا (وحدات منتجة / خدمات مقدمه) ثم بعد ذلك يتم تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازمة لكل وحدة معبرا عنها بوحدات زمنية (ثانية، دقيقة، ساعة) وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت الإجمالي الذي يمكن أو يستطيع العامل إعطاءه في اليوم، يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة .

مثال : توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية معينة، مع العلم أن الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 02 ساعة، والحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة، فإن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج الكمية السابقة يساوي إلى :

$$23.12=173 / (02 \times 2000)$$

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

- أسلوب تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات: هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة. كما هو موضح في المثال التالي:  
جدول رقم (17): حجم العمالة والوحدات المنتجة:

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال
2020	1200	4
2021	1500	5
2022	1800	6

وتريد المؤسسة التوقع بعدد العمال الذين تحتاجهم لإنتاج 2700 خلال سنة 2023، من خلال السنوات الثلاث نلاحظ أن العلاقة بين العمال وعدد الوحدات المنتجة هي :

1 عامل ← 300 وحدة

س ← 2700 وحدة

$$\text{ومنه: س} = 1 \times \frac{300}{2700} = 9 \text{ عمال}$$

### 3- تقدير الوضع الحالي للوظائف والكفاءات واتجاه تطورها

سيوفر نظام معلومات الموارد البشرية المصمم بشكل صحيح معلومات عن عدد الموظفين الحاليين في مختلف فئات الوظائف تتم في هذه المرحلة عملية جرد الموارد البشرية الموجودة كما ونوعا، ومن بين أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في تقدير العرض الداخلي: توزيع الأفراد حسب السن الأقدمية، الجنس، والتأهيل أهرامات الأعمار، نوع عقود العمل المبرمة في المؤسسة محددة المدة، غير محددة المدة، نسب الترقية، التنزيل ... إلخ، ثم يقر التنبؤ بتطور هذه الموارد في المستقبل الناتج من دخول وخروج وحراك جغرافي وظيفي ما بين الوظائف، نتج عن تطور مؤهلات الأجراء ، تحليل التدفقات النموذجية، التقاعد، الاستقالة وعموما تعتمد عملية تقدير الوضع الحالي، على عملية تحليل الوظائف حيث تكشف هذه العملية عادة عن أربعة حالات كالاتي : (لطرش محمد، 2020-2021، ص 19 )

- 1- **الوظائف الجديدة:** وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها، وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها أما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء .
- 2- **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزنا كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية .



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

4- الوظائف المستغنى عنها: هي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها.

#### 4- الإجراءات التعديلية:

يتوقف اختيار نوع الإجراءات التعديلي على نوعية الفارق، فإذا تعلق الأمر بفارق كمي بمعنى نقص من الناحية الكمية للموارد البشرية (التعداد) هنا تضطر المؤسسة إلى إعداد برامج توظيف، أما إذا تعلق الأمر بنقص نوعي فإنه سوف تلجأ إلى عمليات التدريب وتقييم ومراقبة الأداء، أما إذا كانت طموحات العامل وكفاءاته لا تتلاءم مع المنصب الذي يشغله هنا تضطر المؤسسة إلى تعديل سياسات التحفيز المطبقة في المؤسسة، وهنا يمكن القول إن هذه الإجراءات تختلف حسب وضعية المؤسسة وإمكانياتها ونوعية الفارق الذي تواجهه، فحسب (Batal) هناك عدة أنواع للانحرافات (الفوارق):

حالات عمالية فائضة، حالات عجز في العمالة، حالات تحول بعض الوظائف في المؤسسة والتي تتطلب في المستقبل كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حالياً، حالات تحول بعض الوظائف مما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب من قبل، حالات إنشاء مناصب جديدة، حالات اختفاء أو إلغاء مهن كانت موجودة. وهنا لابد من الإشارة إلى أن نوع الإجراءات التعديلية يختلف من مؤسسة لأخرى ومن وضعية لوضعية مغايرة، فحسب (Bernard Matroty) في حالة وجود فائض في العمالة لابد على المؤسسة أن تلجأ إلى التسريح، منح إعانات للعاملين من أجل إنشاء مشاريع خاصة، الإحالة إلى التقاعد والتقاعد المسبق، تأهيل العاملين لممارسة وظائف أخرى إعاره، العاملين وفي حالة النقص في العمالة سواء الكمي أو النوعي فتلجأ المؤسسة إلى تكوين العاملين الحاليين وتأهيلهم الترقية أو النقل التوظيف أو التدريب العقود المحددة المدة خاصة إذا كان سوق العمل يتميز بالقوة. (عايدي محمد السعيد، 2020-2021، ص 118-119)

مثال توضيحي:

في المؤسسة (س) هناك 300 عامل موزعون حسب الفئات التالية: العمال غير مؤهلون 167 عامل؛ العمال المؤهلون 82 عامل؛ المتحكمين التقنيين 82 عامل؛ الإطارات 24 عامل أراءات هذه المؤسسة أن تعرف 5 سنوات القادمة ما هو التوزيع الذي تتوقعه وهل يمكن تخطيطه في إطار دراسة توقعية للوظائف والكفاءات.

البداية تم تحديد المتغيرات التالية التي تؤدي إلى زوال مواردها البشرية بعد الدراسة والتحليل تبينت النتائج التالية :

✓ الانسحابات المحتملة للأفراد غير المؤهلين 22 عامل .

✓ الانسحابات المحتملة للأفراد المؤهلين 8 عامل .

✓ الانسحابات المحتملة للأفراد المتحكمين التقنيين هي 2 عامل .

✓ الانسحابات المحتملة للإطارات هي عمال.

فيما يخص تطور مناصب العمل فهو مرتبط بالدرجة الأولى بتطور نشاط المؤسسة وقدرة هذه المؤسسة على تحضير مواردها البشرية لمناصب جديدة بعد تقييم القدرات البشرية توفرت الدراسة على البيانات التالية :

✓ فيما يخص الأفراد غير المؤهلين عدد الترقيات المحتملة سيكون 15 عامل .

✓ فيما يخص الأفراد المؤهلين عدد الترقيات المحتملة هو 2.

✓ عدد الترقيات المحتملة للمتحكمين التقنيين سيكون 5 .

✓ عدد الترقيات المحتملة للإطارات هي 0.

وأخيرا يبدو أن حاجيات المؤسسة المستقبلية لمدة 5 سنوات والتي استنتجت من عملية التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية المؤسسة تتوزع كما يلي :

✓ حاجيات المؤسسة للإطارات 20.

✓ حاجيات المؤسسة للمتحكمين التقنيين 35 .

✓ حاجيات المؤسسة للأفراد المؤهلين 11.

✓ حاجيات المؤسسة للأفراد غير المؤهلين 135 .

المطلوب: قارن بين حاجيات الموارد وبين ما هي التعديلات المتوقعة في عملية التسيير التقديري للموارد البشرية خلال 5 سنوات القادمة .

الفئات	العدد الحالي	الانسحابات (T+5)	الترقيات (T+5)	وضعية الموارد البشرية لـ (T+5)	حاجيات المؤسسة (T+5)	الفروق
عمال غ المؤهلين	167	22	15	130	135	5-
عمال مؤهلين	82	8	2	87	110	13-
تقنيين	27	2	5	22	35	13-
إطارات	24	4	0	25	20	5+
المجموع	300	36	22	264	300	36-

من خلال هذا التمرين نستنتج ما يلي :

- أن نشاط المؤسسة ينمو بصفة عادية أي أن المؤسسة لا تعرف صعوبات اقتصادية في المستقبل بالرغم من أن احتياجاتها من ناحية مناصب العمل تدهور نسبيا .

يبدو من خلال المعطيات أن هناك عدم التوازن بين حاجيات المؤسسة والموارد البشرية في المدة (5) وهذا يستلزم تخطيط بعض التعديلات لتفاديها:

- **التعديل 1:** فيما يخص فئة الإطارات يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة لا يمكن أن تصل إلى توازن بين وضعيتها من هذه الفئة والاحتياجات المستقبلية وهذا يؤدي إلى توقع تعديل يتمثل في عدم توقع ترقية المتحكمين إلى فئة الإطارات أو إذا كان هناك إمكانية خروج بعض الإطارات في (T+5) إلى التقاعد.

- **التعديل 2:** بالنسبة للمتحكمين والعمال المؤهلين وغير المؤهلين يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة بإمكانها الوصول إلى توازن وهذا باللجوء إلى التوظيف الخارجي لان هناك عجز على مستوى هذه الفئات حيث يتم توظيف 3 متحكمين، 23 فرد مؤهل و5 أفراد غير مؤهلين .

## ثامنا: أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

يرتكز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على مجموعة من الأدوات التي تعمل على تحقيق الأهداف والأبعاد التي وجد من أجلها ومن أهمها :

1- **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لموقع كل تشغيل خاص يظهر في تقاطع عائلة التشغيل ومستويات التأهيل كما تبين المستويات الوظيفية في مختلف الأشغال في المؤسسة سواء في عائلة واحد أو في عائلات مختلفة. (شنافي نوال 2014-2015، ص 76)

2- **ميزانية الكفاءات:** هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية، وكذلك الإمكانيات المجنّدة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين كما أنها تخص كل العمال: (صولح سماح، 2015-2016، ص 102).

3- **مرجعية الكفاءات:** تعرف على أنها قوائم الكفاءات الضرورية لممارسة تشغيل معين. وتعد مرجعية الكفاءات وثيقة تحدد مجموع المهارات المفيدة للمؤسسة سواء في الحاضر أو المستقبل مع تحديد مستويات التعقيد المتزايدة داخل كل وحدة منها.

ويتم الرجوع إليها لتقييم المهارات الموجودة في المؤسسة حيث تساعد العاملين على تقلد مناصب إضافة إلى تعدد مهاراتهم. (شنافي نوال، 2014-2015، ص 76)

وبفضل مرجعية الكفاءات يمكن لـ GPEC التركيز على هذه الوظائف والتحديات الاقتصادية والاجتماعية المهمة للمؤسسة. وبمجرد تحديد هذه الوظائف وتحليلها يستخلص GPEC الإجراءات التي وضعت للإعداد الأفراد ومرافقتهم خلال هذه التغيرات .

تاسعا : **فوائد تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC):** تهدف خطط التنبؤ بالوظائف والمهارات (GPEC) إلى التنبؤ بشكل أفضل بآثار التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والديموغرافية على العمالة. حيث في بعض الدول مثل فرنسا تكون الشركات التي توظف ما لا يقل عن 300 موظف والمؤسسات المجتمعية التي توظف ما لا يقل عن 150 موظفا ملزمة بالتفاوض الذي يجرى كل ثلاث سنوات حول مستقبل الموارد البشرية من أجل التخطيط المسبق للوظائف والكفاءات (GPEC) هو

طريقة مصممة لتوقع احتياجات الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط. ويهدف إلى تكييف الوظائف والقوى العاملة والمهارات اللازمة لمتطلبات إستراتيجية الأعمال والتغيرات في بيئاتها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية. ويعد (GPEC) أداة إدارة مستقبلية للموارد البشرية التي تدعم التغيير والمفاوضات التي تجري كل ثلاث سنوات بشأن (GPEC) تلزم بـ:

- إجراءات المعلومات والتشاور لمجلس العمل حول إستراتيجية الشركة وآثارها المتوقعة على العمالة والأجور؛
- إنشاء نظام (GPEC) والتدابير المصاحبة التي من المحتمل أن ترتبط به وخاصة التدريب والدعم (المرافقة) للنقل المهني (الوظيفي) والجغرافي للموظفين
- قد تتعلق المفاوضات بإجراءات الإبلاغ (الإعلام) واستشارة مجلس الشركة والتشاور معه في حالة التسريح الجماعي وخطة الحفاظ على الوظائف المصاحبة له .

تظهر بعض فوائد تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) فيما يأتي :

- الحد من صعوبات التوظيف .
- مواجهة مشكلة الهرم العمري .
- حل حالة الفائض (الزيادة) في عدد الموظفين .
- تحسين أجهزة التدريب .
- تطوير مؤهلات الموظفين .
- تقييم المهارات الفردية أو الجماعية .
- مرافقة التغيرات في تنظيم العمل والإنتاج .
- تطوير التنقل المهني للموظفين .
- تعزيز مشاركة الموظفين في مشروع التطوير الوظيفي .
- توقع تكييف المهارات مع الوظائف .
- التحكم في عواقب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية .
- تحسين الإدارة المهنية .

- تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالاختلالات (عابدي محمد السعيد، 2020-2021، ص 102-103)

عاشرا: العوائق التي تحول دون تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

أهم هذه العوائق كالتالي: (فوزية قديد، 2019-2020، ص 102)

- عدم إدماج مسعى التسيير التقديري ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية؛
  - عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية؛
  - عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير التقديري وإجراءاته التعديلية .
  - عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية .
  - عدم وجود رؤية مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية .
  - عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير .
  - وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والمسارات .
- من خلال تحليل أهم العوائق التي تعترض التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:
- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب رؤية مستقبلية واضحة سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية الكلية، أو إدارة الموارد البشرية أو المحيط؛
  - تكامل واندماج بين إستراتيجية المنظمة ومختلف الإدارات الأخرى خاصة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب إدارة الموارد البشرية لما تحويه من عمليات مختلفة مثل التوظيف التدريب، تحليل الوظائف؛
  - الوضوح والدقة في التنفيذ؛
  - عدم وجود جهات معارضة؛
  - الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة وغير استعجاليه؛
  - وضع معايير جيدة للتحليل والتقييم .

**المحور الثامن:**

**استشراق المهن والوظائف**

## تمهيد :

تتوجه إدارة الموارد البشرية في الحقبة الراهنة إلى الاهتمام بالموهب وتطويرها إذ تعتبر ميزة التنافسية للمؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في الابتكار والإبداع وخلق مجالات نشاط جديد للمؤسسة تضمن لها البقاء والنمو في عالم الأعمال الذي يتميز بالتغير السريع والمستمر مما دفع الباحثون والمتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية على موضوع استشراف المهن كمنهج متكامل يسمح بمتابعة تطور المهن ومحتواها من جهة ومعارف وكفاءات الأفراد من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على نظام تطور المهن والكفاءات.

وعليه سنحاول في هذا المحور توضيح ماهية هذا المنهج ومراحل تطبيقه.

## أولاً: مفهوم استشراف المهن والوظائف

### 1-تعريف الاستشراف

يعرف الاستشراف على أنه " العلم الذي يسمح بدراسة الأسباب التقنية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية التي تسرع تطور العالم المعاصر، والتنبؤ بالحالات التي يمكن أن تنشأ من تأثير هذه الأسباب مجتمعة "

أما Godet فيرى أن الاستشراف هو : " إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي ."

وحسب (Scouarnec & Boyer) فإن الاستشراف له القدرة على توقع التغيرات، عدم الاستمرارية والحالات الطارئة، فهدفه الأساسي ليس رسم الحالات الممكنة مستقبلاً وإنما إعداد التوجهات أو التطورات الممكنة مع إعطاء درجة من الحرية للفاعلين في لعبة التحول .

ويؤكد Gounod، أن مقارنة الاستشراف تتميز بخاصيتين أساسيتين: "الشمولية (globalité) والنظامية (systemique) وهذا يعني أن الاستشراف متداخل التخصصات (interdisciplinaires) وجدلي (dialectique) فالمقصود بالشمولية أنه يعتمد على



نظريات من مختلف التخصصات ويقصد بالنظامية انه يعتمد على التحليل النظمي في دراسة الظواهر. (سماش امنة، ثابتي الحبيب، 2019، ص 28)

ومنه نستنتج هذا التعريف الشامل أن الاستشراف عبارة عن دراسة استباقية لمشاكل البشرية الممتدة عبر الأجيال بطريقة شاملة ودقيقة وهو إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي.

ويقترح كل من Hatem et reel، خمس خصائص للاستشراف نوضحها كما يلي:  
(عبيدة سليمة، 2019-2020، ص108).

- **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.
- **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 .
- **مقاربة عقلانية (علمية):** الدراسات الاستشرافية تتم وفق منهجيه علميه متكاملة تتسم بالموضوعية والصرامة والمصداقية كما تستخدم أساليب علميه مثل الاستنتاج والتحليل المنطقي والمقارنة وتعتمد أيضا على الخيال المنطقي بالإضافة إلى الحدث لتحديد مختلف المشاهد المستقبلية.
- **مقاربة تركز على المختصين:** تشريك كل الأطراف الفاعلة التي لها علاقة بالظاهرة في الإعداد للوصول إلى نتائج شاملة فتضم متخذي القرار المستشارين والمختصين في مختلف التخصصات.
- **الغاية العملية:** أن الهدف الرئيسي للاستشراف واستكشاف المستقبل من خلال المستقبلية المحتملة تقييم وقوع كل بديل واختيار البديل المفضل مع تحديد السبل والسياسات التي تؤدي إلى هذا الهدف. (سماش امينة، ثابتي الحبيب، 2019، ص29)

إن عملية الاستشراف ليست بالعملية السهلة أو العادية تبعا لحقيقة جوهرها وإنما تتطلب اليقظة والتغيير المستمر، ومن أجل 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 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 .

## 2-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 (18): أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف .

التنبؤ	الاستشراف
- بيئة مستقرة .	- لا يوجد اتجاه معين، بل هناك اختلالات واضطرابات .
- نظرة ضيقة تركز على المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الظاهرة وإهمال باقي المتغيرات .	- نظرة شاملة تشمل كل الجوانب الظاهرة .
- الاعتماد على نموذج يبنى على مشاهدات تاريخية أي على الطرق الكمية	- بيئة غير مستقرة .
- مرافقة التغيير بالتعديلات الجزئية .	- تصور للمستقبل بالاعتماد أكثر على الطرق الكيفية .
- التركيز على المدى القصير .	- التحضير المسبق للتغيير الجذري
- اتجاه عام محدد مسبقا .	- التركيز على المدى الطويل

المصدر: (ثابتي الحبيب وآخرون ، 2017 ، ص 275 )

### 3- من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى إستشراف المهن والوظائف والكفاءات

إن التسيير التقديري 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 تركز على فرضية أن هناك مستقبل واحد ومحتوم وهو نفس المبدأ الذي يقوم عليه التخطيط الاستراتيجي التقليدي .

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

وهناك تحديان يؤكدان على غياب التفكير الاستشراقي حول الكفاءات الفردية في مسار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

**التحدي الأول:** يتمثل في خاصية رد الفعل للمقاربة يهدف أساسا للإستجابة للتحويلات المحيطة بالمؤسسة والنظر عقب التحليل الاستراتيجي.

**التحدي الثاني:** يتمثل في أن التسيير التقديري 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 التقديري طالب العديد من الباحثين بضرورة تجاوز التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية وتبني مقاربة استشرافية تركز على المدى الطويل. (ثابتي الحبيب واخرون، 2017، ص 289-290)

#### 4-تعريف استشراف المهن :

يعرف Boyer & Scourneq استشراف المهن بأنه :

مقاربة استباقية لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة، كما أنه يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو الخبراء لتحليل المهن ومعرفة المصير الممكن لها إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية وفي تنظيم العمل، ويمكن القول بأن استشراف المهن يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي فمن وجهة نظر Boyer & Souarnec، فإن " استشراف المهن يربط مصير المنظمة بالفرد.(امينة سماش، ثابتي الحبيب، 2018، ص 26-27)

ويرى ( Valery Michaux, 2010, P452 ) أن استشراف المهن مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم ملائمة لتسيير الموارد البشرية

سواء من حيث سياسة التدريب سياسة الحركية الداخلية سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال... " (ثابتي الحبيب وآخرون، 2017، ص 290)

فاستشراف المهن هو عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش العصف الذهني الملاحظة، المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج .

وقد أصبح استشراف المهن وسيلة لا غنى عنها في مسار اليقظة الوظيفية من خلال توقع التطورات ومواكبة المستجدات المتعلقة بالمهن، لذا أصبح الهدف الأساسي من استشراف المهن هو التمكن من إعداد كل من: (ثابتي الحبيب، 2013، ص 460)

- مرصد المهن Observatoire des métiers: الذي يهتم بتحليل وضعيات العمل الواقعية و المنفذة و يسعى لتحقيق ثلاث أهداف: الحصول على أفضل المعارف حول المهن، بناء منهجية و لغة مشتركة، تقييم آثار التغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكفاءات المطلوبة؛

- المراجع والمدونات المهنية ( Référentiels des métiers )

- تسيير ممرات العبور ما بين المهن

- (Gestion Des passerelles ou des parcours professionnels)

وتعد هذه الأخيرة من أهم أدوات استشراف المهن .

**ثانيا: أهمية استشراف المهن**

حدد فريق ( Promether 2005 ) للمفوضية العامة للتخطيط ومرصد المهن والمؤهلات

بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي: (لطرش محمد، 2020-2021، ص 104-105)

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط الاقتصادي،

الديموغرافي القانوني الثقافي الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي ...

- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل.

- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد.
- توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب.
- تحديد الاحتياجات والإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين.
- بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة.
- استباق الاحتياجات من المهارات ودعم الموظفين في التعريف بحياتهم المهنية وتجهيز الجهات الفاعلة في تعريف سياسة التوظيف والتدريب.
- مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات والموظفين وتلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة.
- إنتاج أداة للتشاور كأداة العمل لتطوير التوجهات المستقبلية.
- بناء وسيلة للمناقشة والمشاركة بين الأفراد من أجل توضيح رؤية مستقبلية للوظائف والمهارات.
- مواثمة السياسات العامة للأهداف المسطرة وبناء شراكات من شأنها تطوير التدريب الميداني.
- استشراف المهن والكفاءات تعمل على التعبير عن القضايا الاقتصادية وتلك المتعلقة بالأعمال أو المهارات.
- إعداد المستويات الوظيفية على أساس المهارات والمهن والمؤهلات المطلوبة.
- العمل على خفض حالة عدم التؤكد التي تطغى في عالم الأعمال والقضاء على المشاكل الإدارية خاصة إدارة الموارد البشرية.
- يوفر مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة.
- يوفر معلومات تتعلق بالاتجاه المستقبل للقوى العاملة.
- يوفر معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات والخبرات.

### ثالثاً: مراحل استشراف المهن:

العملية الاستشرافية تركز على الأساليب الكيفية المتمثلة في الاعتماد على آراء الخبراء لاقتراح الحلول المناسبة. في هذا الإطار فإن الخبير هو كل شخص يمكنه الإجابة

بموضوعية ودقة على أسئلة الدراسة الاستشرافية، ويملك القدرة على تقديم المعلومات اللازمة حول مستقبل الظاهرة محل الدراسة.

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

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

تعد منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف Boyer & Souarnec ، والمعتمدة في العديد من الأبحاث والدراسات حول مستقبل المهن والتي اقترحت في كتابيهما

"L'observatoire des métiers concepts et La prospective des métiers pratique "

من أبرز المناهج وأكثرها إستخداماً، وتتكون هذه الطريقة من أربع مراحل رئيسية: (سماش أمينة، ثابتي الحبيب، 2019، ص61-63)

### 1- مرحلة فهم سياق الموضوع : L'appréhension contextuelle

تعد هذه المرحلة أول خطوة في استشراف المهن وتمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة 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 لتحديد قائمة الخبراء - الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات والذين سيقدمون آرائهم ويجيبون على مختلف الأسئلة والاستفسارات .

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

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

## 2- مرحلة ما قبل الصياغة : Pré-formalisation

هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة وإعداد خلاصة شاملة Syntheses من طرف المنظمين القائمين على الدراسة ( ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع آراءهم الشخصية وتقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل لاتجاهات والتحولات المستقبلية للمهنة، وعلى ضوء هذه الخلاصة يحرر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية ويرسل الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه تجمع إجابات الاستبيان ويتم تحليلها وإعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم .

## 3-مرحلة الصياغة: Construction

في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الاستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، ويعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل وتقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقييم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل وتقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل



مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات والحلول وتعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين والقائمين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء - الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد .

#### 4-مرحلة المصادقة: Validation

بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لاعتماد قرارات المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء. هذه الخلاصة تستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لدعم الاتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة .

كما يقترح Boyer و Scouarnec مرحلة إضافية لتقييم وتطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد استبيان مفصل حول النموذج وإرساله إلى عينة من الخبراء يتم اختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج وتقديم اقتراحاتهم لتطوير النموذج وهي مرحلة استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي للمهن.

وفيما يلي جدول يلخص المراحل السابقة :

الجدول رقم(19): مراحل استشراف المهن

الخطوات	خصائصها
فهم السياق <b>L'appréhension contextuelle</b>	الإطار النظري حول هذا الموضوع، واختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين كتابة استبيان مفتوح لإجراء مقابلات شبه منظمة، ثم إجراء هذه المقابلات .
قبل الصياغة <b>La pré-formalisation</b>	تحليل مضمون هذه المقابلات وهيكله الظاهرة وكتابة الاستبيان وإرساله للفاعلين الخبراء .
الصياغة <b>La construction</b>	تنظيم يوم العمل إجراء التحليل بالتركيز على مجموعات العمل وجلسة عامة للمواجهة
المصادقة <b>La validation</b>	دمج النتائج الميدانية لمجموعات العمل واقتراح نموذج عام والتأكد من صحته في الميدان

Source : (Boyer, L. et Scour, 2005, P 31).

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

(أ) الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد ما هر. (2004). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- 2- أمشرونج ميشيل. (2003). تقنيات الإدارة. الرياض: مكتبة جرير.
- 3- إسماعيل حجازي. سعاد معاليم(2013)، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 4- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم(2013)، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- أمجد صقر عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية.
- 6- أندرو أي. (2001). إدارة الأداء. الرياض: مكتبة جرير.
- 7- باري كشواي. (2003). إدارة الموارد البشرية (ترجمة خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 8- بلوط إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.
- 9- بوحفص مباركي. (2004). العمل البشري. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 10- بيريبي. ثابتي وبن عبو. (2015). قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي والجزائري. الجزائر: كنوز الحكمة.
- 11- ثابتي الحبيب. (2017). الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات. الجزائر: منشورات مخبر لإبداءك.
- 12- ثابتي الحبيب. (2017). المدخل إلى الهندسة الوظيفية. الجزائر: مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات.
- 13- حسن محمد راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية نظرة مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 14- حنا نصر الله. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران.
- 15- الحنيطي نبيل فليح قبلان. (2021). دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع .
- 16- زاهر عبد الرحيم. (2016). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الراية نادر
- 17- السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش. (2002). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - الأردن: عالم الكتب الحديث .

- 18- السالم مؤيد سعيد. وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 19- سماش آمنة. (2019). إستشراف المهن والكفاءات دعامة أساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. سلسلة إصدارات مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات. الجزائر: منشورات مخبر لابداك.
- 20- سماش آمنة. ثابتي الحبيب. (2013). استشراف المهن والكفاءات. الجزائر: مخبر لابداك. جامعة معسكر.
- 21- سهيلة محمد عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22- سوزي عدلي ناشد. (2007). الاقتصاد السياسي النظريات الاقتصادية. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- 23- صالح إبراهيم العواسا. وآخرون. (2019). الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 24- الصباغ زهير نعيم. (2010). إدارة الموارد البشرية . ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع..
- 25- صلاح عبد الباقي. وعبد الغفار حنفي. ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 26- عاكف لطفي الخصوانة وآخرون. (2017). ادارة الموارد البشرية. الطبعة الاولى. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع..
- 27- عبد الباري إبراهيم درة. زهير نعيم الصباغ (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 28- عبد الفتاح بوخمحم. (2001). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مطبوعات جامعة متوري قسنطينة.
- 29- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 30- العنزي سعد على حمود. عباس نزار حبيب. (2020). الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم. الاردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
- 31- فايزة بوراس. (2013). إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 32- كيفين كلينيفكس. ترجمة موسى يونس. (1999). توظيف المتميزين. الاردن: بيت الافكار الدولية.
- 33- اللوزي موسى. (2003). التطوير التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 34- مادل جي والاس. ترجمة جعفر أبو القاسم الأحمد. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الادارة العامة.

- 35- ماري برود. جون ينستورم. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني. (1997). **تحويل التدريب**. مصر: اصدارات يميك.
- 36- ماهر أحمد (2005). **إدارة الموارد البشرية**. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 37- محمد الصيرفي. (2005). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المناهج.
- 38- محمد سعيد سلطان. (1993). **إدارة الموارد البشرية**. ط1. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 39- مصطفى مصطفى كامل. (1994). **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع.
- 40- مصطفى نجيب شاوش (1996). **إدارة الافراد**. ط 1. عمان: دار النشر والتوزيع.
- 41- نادر أبو شيحة. (2001). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 42- نادر أحمد ابو شيخة. (2010). **إدارة الموارد البشرية**. إطار نظري وحالات عملية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 43- نبيل محمد مرسي. (2006). **المهارات والوظائف الإدارية**. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 44- نور الدين حاروش (2011). **إدارة الموارد البشرية**. ط 2. الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع.
- 45- الهواسي محمود حسن البرزنجي. حيدر شاكرا. (2014). **مبادئ علم الادارة الحديثة**. العراق: دار الكتب والوثائق الوطنية.
- 46- بشار يزيد الوليد. (2008). **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 47- بوحفص مباركي (2004). **العمل البشري**. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.

(ب) المقالات العلمية:

- 1- عريقات أحمد يوسف محمد جرادات. ناصر محمد سعود سليمان العتيبي. محمود حسني. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية. المجلد 10. العدد 02.
- 2- الفارس ليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 73.
- 3- بكري محمد. (2021). أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81 لسنة 2016 على الرضا الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية. المجلد 12. العدد 03.
- 4- دعلاش دليلة. مداح لخضر. (2012). دور أبعاد الهندسة الوظيفية في تنمية الموارد البشرية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. الجزائر: المجلد 25. العدد 01.
- 5- حسين بوثلجة. محمد. الأمين مشرور. حسيني إسحاق. (2017). تحليل وتوصيف الوظائف. الجزائر: المجلد 06. العدد 02.
- 6- نجم سهيل نجم. (2022). الهندسة البشرية وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة تكريت. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال. العراق. المجلد 03. العدد 02.
- 7- مراد بن حرز الله. عبد الله حمد ر عبد الله حمدينة. إسماعيل يحيوي. (2021). أهمية الهندسة البشرية في السلامة المهنية لمستخدمي الكمبيوتر. مؤسسة بريد الجزائر المسيلة نموذجا. مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية. الجزائر: المجلد 07. العدد 01.
- 8- فتاح شباح. صليحة بوضوردي. (2022). آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية أساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. الجزائر: المجلد 11. العدد 01.
- 9- ثابتي الحبيب. (2009). دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرية. غرداية: مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
- 10- طلحة كوان سالم. (2020). أثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي دراسة استطلاعية مديرية تربية صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. العراق: المجلد 06. العدد 51.
- 11- ثابتي الحبيب. (2021). المدونة الجزائرية للمهن والوظائف. النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. المجلد 06. العدد 01.

- 12- نورية لعلی. (2017). مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد 03. العدد 09.
- 13- لعرج غوت. (2021). المساواة في الأجر بين العمال (وفقا للمادة 84 من قانون 90-11). مجلة الدراسات الحقوقية. الجزائر: المجلد 08. العدد 01.
- 14- سمية قداش. عبد الغني دادن. (2016). واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية المالية. العدد 03.
- 15- بوداود سالم. (2017). التسيير التقديري والكفاءات أسسه وحدوده وبدائله. مجلة آفاق للعلوم. جامعة الجلفة. الجزائر العدد 06.
- 16- مانع صبرينة. (2016). دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي). مجلة العلوم الانسانية. الجزائر: المجلد. العدد 45.
- 17- أمينة سماش. الحبيب ثابتي. (2018). تطبيق إستشراف المهن لتطوير كفاءات الافراد. مجلة التنظيم والعمل. الجزائر: المجلد 07. العدد 03.
- 18- حميلي فريد (2016). تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. جامعة العراق. العدد 49.
- 19- صولح سماح(2012)، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب"أوماش" ولاية بسكرة الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5 ، العدد 7.
- 20- قمادي تقوى (ديسمبر 2018)، أهمية مرجعية الكفاءات كأدات للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة-مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04.



**ت) الملتقيات العلمية:**

- 1- بغول زهير. بوقزولة وداد (2012). **تصميم العمل كإستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي**. مداخلة في ملتقى واقع التكوين الجامعي في الجزائر. جامعة مسيلة.
- 2- بلقيدون صباح منصور. (2012). **دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية**. مداخلة مقدمة في ملتقى وطني الجزائر .
- 3- الحاج مداح عرابي. **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة**. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير خيضر بسكرة. الجزائر.
- 4- سالم الطالبي. (ديسمبر 2006). **منهجية المرصد التونسي للتشغيل والمهارات**. المؤتمر الثاني للمرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف. القاهرة.
- 5- محمد المهدي بن عيسى. (2004). **العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس مال الاستراتيجي**. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية لجامعة ورقلة. الجزائر.
- 6- مؤتمر المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف. الخلفية الاستراتيجية (ديسمبر 2006).
- 7- وسيلة واعر. أمال بن سالم. (12-13 نوفمبر 2005). **دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب**. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتجديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات جامعة محمد.
- 8- يمينة محبوب ورياض عيشوش. (2012). **تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة**. مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بالجزائر. جامعة بسكرة.

**ث) الأطروحات ورسائل الماجستير:**

- 1- أبو القاسم حميدي. (2003-2004). **تنمية الكفاءات ودورها في دعم الميزة التنافسية**. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- 2- أبو سلمية باسمة. (2007). **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية**. رسالة لنيل الماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

- 3- بن فرحات مولاي لحسن (2011-2012). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر. رسالة ماجستير في العلوم القانونية. جامعة الحاج لخضر باتنة. الجزائر.
- 4- التيمي محمد. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي. رسالة لنيل شهادة الماجستير. الجامعة الإسلامية غزة.
- 5- ثابتي الحبيب. (2009). تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. الجزائر.
- 6- حامد حمد الله موسى. (2019). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 7- حكيمة دلهوم. (2011). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- 8- خديجة عبادو. (2017-2018). علاقة تصميم العمل الذهني للأطباء. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- 9- سمية قداش. (2016-2017). أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- 10- شفاء كرو. (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي. الجامعة الافتراضية السورية.
- 11- شنافي نوال. (2014-2015). دور التسيير في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية. دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. أطروحة دكتوراه. تخصص علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- 12- عمرو اسماء سعد الله. (2018). ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. جامعة الخليل. فلسطين.
- 13- كاتيا العكاري. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA. الجامعة الافتراضية السورية.
- 14- مصطفى عومرية. (2017-2018). التسيير التقديري (GPEC). كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة مصطفى اسطنبولي. معسكر. الجزائر.

- 15- مقدود وهيبة. (2015-2016). أسلوب الإدارة بالكفاءات لتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة بومرداس. الجزائر.
- 16- هبة محمد زرقان الفرح. (2009). إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل. دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد. قسم إدارة أعمال. سوريا.
- (ج) المحاضرات (المطبوعات):**
- 1- أمحمد جلال. (2017-2018). تسيير الموارد البشرية. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ألكلي مجند أولحاج. البويرة. الجزائر.
- 2- بركة بلاغماس. (2018-2019). الهندسة الوظيفية. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- 3- حديدي عائشة. (2020-2021). إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر 03.
- 4- خالد بوشارب بولوداني. (2022). تنمية الموارد البشرية. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة 08 ماي 45 قالمة الجزائر.
- 5- صالح سميرة. قداش سمية. (2018-2019). نظم الأجور والحوافز. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- 6- صراب نور الدين. (2021-2022). محاضرات في مقياس الهندسة الوظيفية. جامعة علي لونيبي البلدية 2. الجزائر.
- 7- صولح سماح. (2015-2016). استراتيجيات الموارد البشرية. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- 8- صونية بتغة. (2020-2021). إدارة الموارد البشرية. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. مسيلة. الجزائر.
- 9- عابدي محمد السعيد. (2020-2021). ادارة الأفراد والكفاءات. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الشريف مساعدي. سوق أهراس. الجزائر.
- 10- عفان سليم. (2014-2015). تحليل العمل. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2. الجزائر.
- 11- فوزية قديد. (2019-2020). تسيير المسارات المهنية. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03. الجزائر.

- 12- منقوري منال إبتسام. (2021-2022). **الهندسة الوظيفية**. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت. الجزائر.
- 13- منى مسغوني. **محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات**. سنة ثانية ماستر. تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات. جامعة الشهيد حمة لحصر. الوادي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 14- مهمل عادل أمين. (2022-2023). **إدارة الموارد البشرية**. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03. الجزائر.
- 15- نجاح عائشة. (2017-2018). **إدارة الكفاءات**. مطبوعة بيداغوجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ابن خلدون تيارت. الجزائر.

(د) المراجع الأجنبية:

1. Alain meignant (1992). **Manager la formation dans l'entreprise**, Paris: Ed d'organisation
2. Bratton, J., and Gold, J. (2007) **Human Resource Management: Theory and Practice**, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.
- Clark, M. M, (2013), **The job description handbook: everything you need to write effective job descriptions and avoid legal pitfalls**, 3<sup>eme</sup> edition, Nolo Berkley, USA.
3. Daniel Crozet, Bernard Martory. (2004). Paris .« **Gestion des Ressources Humaine Pilotage Social et Performances** ». 6 éd. édition. Dunod.
4. Deb, Tapomoy (2006). **Strategic approach to Human Resource Manggement : concept, tools and application**. New Delhi: Atlantic publishers and distributors.
5. Dimitri Weiss (2001). **Ressource humaine 18 professionnels de la gestion R.H troisième tuages**.

6. Embrey, D. (2000). **Task analysis techniques. Human reliability associates Ltd.** Unpublished manuscript.
7. Hervé serieyse (1998). **Ressource Humaine déployer la strategie**
8. Ivancevich, j. konopaske, r, (2013), **human resources management**, 12<sup>eme</sup> edition, Mc Graw Hill, USA.
9. Jacques. Aubert, Patrick. Gilbert, Frédérique. Pigeyre, (2005) **.Management des compétences: Réalisation Concepts. Analyses.** Paris. 2 Ed. Dunod .
10. Luc Van beirendonk (2006), **Management des compétences dans l'entreprise.** Bruxelles: edition de boeck.
11. Malika Ouarghi, **La Gestion par la compétence, une pratique manageriale: envoi d'emergence au sein de l'entreprise française, du discours aux pratiques, XVI ème conférence inter managériale de management strategique AIMS**, Montréal, 6–9 Juin 2007.
12. Marc Lecardez.(2000). « **GPEC : les prémices d'une expérience au Centre Hospitalier Universitaire De Nice** ». Memoire pour obtenir un grade de directeur d'hôpital, l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
13. Mathis L, Robert and John H. Jackson (2010). **Human Resource Management.** Boston: "South Western Cengage Learning.
14. Michel Monereau, (2008). « **Management des organisations touristiques** », Editions Bréal, France.
15. Noe, R. A, (2015), **fundamentals of human resource management**, 6<sup>eme</sup> edition, McGraw Hill, USA.
16. Patrick Gilbert, Michel perlier.(2003). « **la gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation** », paris.

17. Robert N. Lussier: **Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development**, Sage Publications, Inc, (2018).
18. Rof. J.Malchaire, (Jan 2007) .**Stratégie SBANE et guide de dépistage DEPARIS. publication de la Direction général Humanisation du travail**, Bruxelles.
19. Sanchez, J., & Levine, E. (2000). **Accuracy or consequential validity: Which is a better standard for job analysis data?** Journal of Organizational Behavior, 21(7), 809–818.