

1  
2

جامعة الجليلي بونعامه  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الهندسة الوظيفية

السنة أولى ماستر  
تخصص تسيير الموارد البشرية

الأستاذة عبادة أمينة

---



## الفصل الأول : أساسيات الهندسة الوظيفية

### مقدمة :

اقتحمت الدراسات الهندسية مختلف مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بعد أن ظلت ردحا من الزمن حكرا على المجال التقني و الصناعي، و من ثم أصبح اليوم من الشائع الحديث عن الهندسة المالية، و البيداغوجية، و الاجتماعية، و النفسية، و هندسة التدريب، هندسة العمليات ، الهندسة الوظيفية -في مطلع الألفية الثالثة- و غيرها ...

تعد الهندسة الوظيفية أحد أهم أنشطة الموارد البشرية لما لها من تأثير على أداء العاملين ومدى تداخلها مع بقية الأنشطة الأخرى، وتعتبر هذه الأخيرة خطوة مهمة يتم على ضوئها وضع السياسات والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة من حيث اختيارهم وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم، لهذا سنتطرق في هذا الدرس من خلال الفصل الأول إلى مفاهيم حول الهندسة الوظيفية .

### 1- مفهوم الهندسة الوظيفية :

قبل التطرق لمختلف المفاهيم التي جادت بها الأدبيات حول موضوع الهندسة الوظيفية ، ارتأينا أنه لا بد من التعرّيج على بعض المصطلحات و تحديد مفهومها كالمهندسة ، الوظيفة ، المهنة ، العمل .

#### تعريف الهندسة :

- يستخدم مصطلح الهندسة للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج و التقنيات الهادفة إلى دراسة و تصميم و تنفيذ و مراقبة أعمال أو مشروعات معينة ، و قد ارتبط هذا المصطلح تاريخيا بالمجالات التقنية ليتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية و اجتماعية ؛
- تعرف أيضا بأنها التطبيق الإبداعي للمبادئ العلمية لتصميم أو تطوير الهياكل أو الآلات أو الأجهزة أو عمليات التصنيع، أو الأعمال التي تستخدمها من فردة أو مجتمعة ؛
- هي أيضا البحث " عن أحسن التوليفات " و " أفضل الحلول التقنية" لتحليل حالات العمل أو الإنتاج و التعامل معها.

#### تعريف الوظيفة :

- تعرف الوظيفة على أنها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها و يوجد بكل منظمة عدد من الوظائف يتفق مع عدد الموظفين أو العمال بها ؛
- تعرف أيضا بأنها وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل و يمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر ؛
- هي كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية

#### تعريف المهنة :

- تعرف المهنة على أنها مجموعة من الأعمال التي تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية ؛



- هى وظيفة مبنية على أساس من العلم و الخبرة اختيرت اختيارا مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها و هى تتطلب مهارات و تخصصات معينة و تحكمها قوانين و آداب خاصة لتنظيم العمل بها .

### تعريف العمل :

- يعرف العمل على أنه مجموعة من المهام التي يجب على الأفراد أداؤها أثناء التزامهم بمنصب في المنظمة ؛
- كما يعرف على أنه ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة . و هذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط و الإنتاج ،

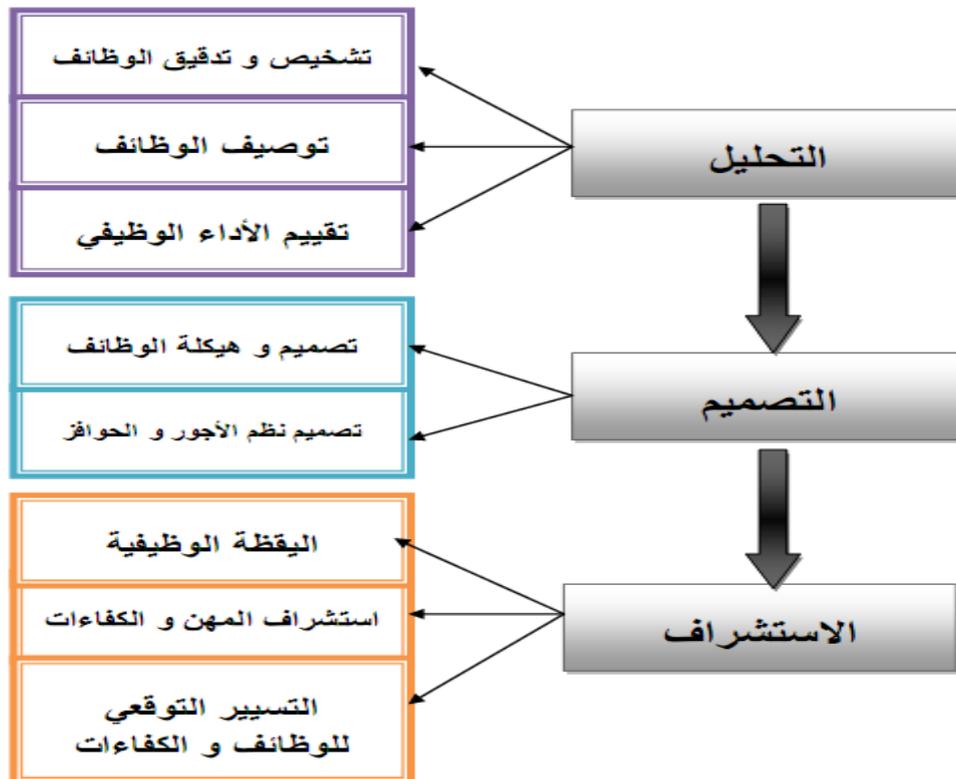
فالنشاط هو لب العمل ، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً . أما الركن الثاني للعمل هو هدفه و هو الإنتاج، سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما أو استخراجاً من باطن الأرض، أو معنوياً كالإنتاج الأدبي .

### تعريف الهندسة الوظيفية :

- تعبر الهندسة الوظيفية عن مجموعة من المهام و العمليات المتكاملة و الهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة و ترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصاً بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعارف و الكفاءات.) ؛
- عرفها قاموس الموارد البشرية على أنها عبارة عن " نظام مندمج من المناهج و الأدوات المستخدمة في مجال تحليل و تصميم و تصنيف و استشراف الوظائف و المهن، بهدف تنمية الكفاءات و تطوير الأداء التنظيمي.

## 2- أبعاد و مكونات نظام الهندسة الوظيفية :

يتشكل مسار الهندسة الوظيفية من الأبعاد و المكونات المبينة في الشكل التالي:





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.

### 3- متطلبات تكريس نظام الهندسة الوظيفية على الصعيد العملي :

يتطلب بعث و تكريس مشروع الهندسة الوظيفية توفر بعض الدعائم المؤسسية و اعتماد أنظمة عملياتية على الصعيدين الكلي و الجزئي ، لذا تعتبر ضرورة إنشاء مرصد وطنية أو قطاعية للوظائف و الكفاءات، و اعتماد أسلوب اليقظة الوظيفية في المنظمات و خارج نطاقها أحد المطالب الأساسية و التي سنتناولها فيما يلي بشيء من الشرح :

#### أولا : انشاء مرصد وطنية للوظائف و الكفاءات :

يضطلع مرصد المهن مهمة متابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية لوضعيات العمل ذات الأهمية على الصعيدين الجزئي و الكلي، و يساهم من ثم في تصور السيناريوهات المحتملة فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، احلركية،....) . و تنظيم العمل، و بذلك فإن عمل المرصد مرتبط ارتباطا وثيقا بتطورات المهن في المنظمات ، بحيث يكون في مقدوره الإجابة عن السؤال: ما هي مهن الغد ؟

فعلى سبيل المثال و على ضوء بروتوكولات اتفاقيات إنشاء المرصد القطاعية الفرنسية يتضح أن أهم الأدوار المنوطة بها تتمثل في النقاط التالية:

- دعم قدرات المؤسسات في مجال التسيير التقديري للوظائف و المؤهلات ؛

- مساندة التطور المهني للأجراء و تنمية مؤهلاتهم ؛

- توفير عناصر التحليل الاستكشافي لمعرفة التوجهات و التطورات التي تمكن الشركاء الاجتماعيين من تحديد سياسة الشغل و التكوين المهني ؛

- ضمان وظيفة اليقظة الاجتماعية في حدود كفاءاته و إمكانياته ؛

- ملاحظة و تحليل تطور المهن ، المؤهلات، و وضعية الشغل، بالصيغ الكمية و النوعية ، على الصعيدين الوطني و الجهوي؛

- دراسة العلاقة شغل / تكوين ؛

- توفير الدعائم الإحصائية و التحليل التي تسمح للهيئات المستخدمة بتقدير و ضبط احتياجاتها من التأهيل و التكوين المهني ؛

- جمع البيانات المتعلقة بالمهن، الشغل، سوق العمل و التكوين المهني ؛

- إعداد تقارير دورية تتعلق بالشغل و التأهيل و التكوين و تطور التعداد العمالي حسب المهن و قطاعات الأنشطة؛



- 1 - إجراء تحقيقات و دراسات استكشافية ، كمية و نوعية ، بإمكانيات المرصد الخاصة أو باللجوء إلى خبراء خارجيين أو  
2 هيئات متخصصة ؛
- 3 - تحديد عوامل تطور التكنولوجيات و المنظمات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة المؤهلات و المهن المطلوبة في المؤسسات ؛  
4 توجيه الفروع المهنية في عمليات التفكير و في التوجهات و التدابير المتعلقة بالتكوين المهني ؛
- 5 - مرافقة المؤسسات في تحديد سياساتها التكوينية ؛  
6 - مرافقة الأجراء في تصميم مساراتهم المهنية.
- 7 ثانيا : ممارسة اليقظة الوظيفية (التدقيق أو الرصد الوظيفي):
- 8 نقصد باليقظة الوظيفية النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف . حالا و مستقبلا . في المحيط  
9 الخارجي للمنظمة ، و دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة .  
10 فاليقظة الوظيفية بهذا المعنى تشكل عنصرا أساسيا في مسار التحليل و التوصيف الوظيفي ، إذ بدونه ستبقى عملية التحليل مقيدة  
11 و غير قادرة على إحداث أي تغييرات جوهرية في تركيبة الوظائف و في تطوير البناء الوظيفي للمنظمة ككل.  
12 تعتمد اليقظة الوظيفية أساسا على البعدين التاليين معا بشكل مندمج :
- 13 - اليقظة الوظيفية الخارجية (رصد تطور المهن و الوظائف) :
- 14 نظرا لما تتطلبه اليقظة الخارجية من وسائل و إمكانيات قد تتجاوز قدرات المؤسسة الواحدة، يمكن للمؤسسات الاشتراك في هذه  
15 العملية أو الاستعانة بخدمات هيئات متخصصة على المستوى القطاعي كما هو الشأن في الدول الغربية، ففي فرنسا مثلا نجد لكل  
16 قطاع مرصد خاص لمتابعة تطور المهن و الوظائف كالبنوك، التأمين، النقل، الصناعات النسيجية، الصناعات الكيماوية...).
- 17 غالبا ما تشرف على هذه الهيئات الغرف الصناعية و التجارية في كل دولة أو مقاطعة، و نظرا لطبيعة نشاط هذه الغرف و قربها من  
18 الوسط الصناعي و التجاري ، يخول لها صلاحيات اتخاذ المبادرات بشأن إنشاء هذه المراصد أو الإشراف عليها.  
19 و قد تتولى العملية برمتها مؤسسة واحدة، أي بشكل منفرد، إذا ما توفرت لديها الإمكانيات المادية و البشرية.
- 20 - اليقظة الوظيفية الداخلية :
- 21 تمارسها المؤسسة داخليا و بشكل منتظم إما بواسطة عناصرها البشرية المختصة إن وجدت أو باللجوء إلى خبراء خارجيين (مكاتب  
22 استشارية)، و يفترض أن تنشئ كل مؤسسة هيئة مختصة تتبع هيكليا لوظيفة إدارة الموارد البشرية أو لمديرية المؤسسة بشكل مباشر،  
23 تتولى مهام التدقيق الوظيفي . و تسهر على متابعة الأداء الوظيفي بالتعاون مع مصلحة مراقبة التسيير أو المديرية التنفيذية  
24 المتخصصة ، و إجراء الدراسات و التحاليل اللازمة للوقوف على أوجه الاختلال الوظيفي، و اقتراح التدابير التصحيحية اللازمة.  
25 من المهام الأساسية التي تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية داخليا و بالإضافة إلى ما سبق، الإشراف على مجريات تحليل و  
26 توصيف الوظائف و إعداد المدونات المرجعية للمهن و الأنشطة و الكفاءات، و مراجعتها دوريا كلما اقتضت التحولات البيئية أو  
27 التطورات الوظيفية ، ذلك بالتعاون مع مديريةية الموارد البشرية و المديرية التنفيذية، و ذلك استنادا إلى نتائج التحاليل الوظيفية و  
28 المعلومات المستخلصة من المتابعة الخارجية المستمرة لتطورات املهن و الكفاءات على جميع الأصعدة.



المراجع المعتمدة :

- 1
- 2 - Protocole d'accord sur l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du
- 3 Spectacle Vivant, Paris, 10 octobre 2005 .
- 4 - Accord portant création de l'Observatoire des Métiers des Télécommunications, Paris,
- 5 12 avril 2002 (CFDT, CFTC, CFE-CGC, UNETEL-RST,CGT,FO)
- 6 - Accord professionnel Inter-secteurs Papiers-Cartons du 3 novembre 2004 relatif à la
- 7 formation professionnelle tout au long de la vie.
- 8 - برنامج الأمم المتحدة ، تقرير التنمية البشرية 1199 :التنمية في كل عمل، الفصل الثالث: عامل العمل المتغير.
- 9 - Reich R., L'Economie Mondialisée, Ed. DUNOD, 1997, P. 13.
- 10 - Ettighoffer D., Le travail au XXI ème siècle : mutations de l'économie et du travail à
- 11 l'ère des autoroutes de l'information, éd. Dunod, 1995.
- 12 - Riboud A., Modernisation, mode d'emploi : Rapport au premier ministre, éd. 10/18,
- 13 1987. 8 Locano G., Gestion des Ressources Humaines, P. 54
- 14 - ريتشارد روزكرانس، توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي، ترجمة عدلي برسوم، مركز الهرم للترجمة و
- 15 النشر، 1999 .
- 16 - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قاملة ، 2004 ، اقتباسا عن د. عادل حسن:إدارة الأفراد و
- 17 العلاقات الانسانية.
- 18 - حنفي محمود سليمان، درويش مرعي و سيد دمحم جاد الرب، الفكر الإداري المعاصر، مطبعة العشري، 2006-2005.
- 19 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، 1983.
- 20
- 21