

محاضرات الهندسة الوظيفية
السنة الاولى ماستر – علوم تسيير
تخصص ادارة موارد بشرية

محاور الدراسية:

الفصل الأول: أساسيات الهندسة الوظيفية

الفصل الثاني: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

الفصل الثالث: مناهج التحليل الوظيفي

الفصل الرابع: تصميم وهيكله الوظائف

الفصل الخامس: اعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات

الفصل السادس: تقييم وتصنيف الوظائف

الفصل السابع: استشراف المهن والوظائف

اصبح العالم اليوم في تطور مستمر بفعل التطورات في مختلف المجالات والتي أثرت على مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فقد اصبح التغير او التغيير هو الثابت الوحيد في بيئة الاعمال، لذلك لا بد من احداث التكيف لمختلف المجالات لأجل الاستمرار والبقاء.

تملك كل منظمة العديد من الموارد ولكن يبقى المورد الاساسي هو العامل البشري الذي يمكنه ادارة وحسن استغلال مختلف الموارد الاخرى، حتى المورد البشري نفسه يمكن ان يحقق نتائج افضل باهتمامه بالعنصر البشري في المنظمة نفسها والذي يؤدي الى التوافق والتكيف والتناسق لتحقيق افضل النتائج على المدى القصير أو المدى الطويل ضمن اهداف المنظمة.

فالهندسة تشير الى التنظيم ودراسة قيمة وفهم موضوعي يعتمد على الاسلوب الكمي التحليلي لعناصر مختلفة، وقد كانت حكرًا على المجالات التقنية دون الانسانية، ولكن في الوقت الحالي اصبح لهذا المصطلح اهمية ضمن العلوم الانسانية كالاقتصاد والتجارة وغيرها، لذلك ونظرًا لأهمية المورد البشري وكل ما يتعلق بأنشطة ادارته وتسيير تطلب ذلك ايجاد مفهوم من شأنه تحقيق التسيير الافضل في ظل التأثيرات المختلفة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

زاد الاهتمام بالهندسة الوظيفية نتيجة عدة اسباب او دوافع مثل اتساع الأنشطة الخاصة بإدارة المورد البشري وكذا تعدد القطاعات التي تنتمي اليها مختلف المنظمات، ظهور عدة مفاهيم تتطلب تبنيتها كالمسؤولية الاجتماعية والتسويق الاخضر، وغيرها، اضافة الى التطور في طبيعة اليد العاملة والتوجه نحو الحياة الافضل في ظل التطورات في باقي المجالات.

المحور الأول: الهندسة الوظيفية: النشأة والمفهوم

يستخدم مصطلح الهندسة Ingénierie/Engineering للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة.

ارتبطت الهندسة تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة ليتسع استخدامها في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية واجتماعية: الهندسة المالية، هندسة التكوين، الهندسة الإدارية (الهندرة Reengineering)، أو هندسة المسارات المهنية Ingénierie des processus métiers .

إن استخدامنا لمفهوم "الهندسة الوظيفية" بطريقة أصلية يأتي في مقابلة الهندسة الإدارية التي تشكل أسلوبا يتماشى مع تحقيق المؤسسة مرحلة متقدمة من التطور التنظيمي، ويتطلب لذلك ثقافة خاصة و تركيبة بشرية مناسبة... إن الهندسة الإدارية لا يمكن تطبيقها في منظمات تعاني اختلالات وظيفية ومشاكل مرتبطة ببنائها القاعدية - التشغيلية من حيث سوء توزيع التركيبة البشرية، نقص الخبرات والقدرات المعرفية وضعف التوافق الاجتماعي مما يعيق تدفق الموارد لاسيما المعلومات وانتقال المعارف بين أفراد المنظمة.

إن هذه المنظمات تحتاج إلى مناهج وأدوات خصوصية تستجيب لاحتياجاتها الفعلية وتساهم في معالجة مشاكلها الخاصة، وعليه فإن الاعتناء بالوظائف باعتبارها البنية القاعدية الأساسية والسبيل إلى التحكم في أنشطة المنظمة، يمثل حجر الأساس في البناء التنظيمي والمنطلق الصحيح لبعث مشروع تنموي للقدرات البشرية و تطوير الكفاءات المهنية.

أولاً- تعريف الهندسة الوظيفية

قبل التطرق إلى تعريف الهندسة الوظيفية وجب علينا التطرق إلى مفهوم كل من : "الهندسة" - "الوظيفة" إذ ينظر إلى الوظيفة بنظرة جديدة أكثر اتساعاً وشمولية عن الطرح التقليدي لها معتمداً مفهوم المهنة القابلة للتطور والتقييم.

تعتبر المهنة عن "مجموع النشاطات، المسارات أو مناصب العمل تتكون من مجموعة نشاطات متصلة ببعضها، قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجال كبير لكفاءة قابلة للتحديد في المؤسسة".

أما مصطلح الهندسة يستخدم للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة، وقد ارتبط هذا المصطلح تاريخياً بالآلات التقنية المحضة ليتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية واجتماعية.

● تمثل الهندسة الوظيفية حسب التصور المبدئي لهذا المجال المعرفي والاستكشافي الجديد عن مجموعة من المهام والعمليات المتكاملة و الهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصاً بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعارف والكفاءات).

● الهندسة الوظيفية "نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم و تصنيف واستشراف الوظائف المهنة، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي".

● الهندسة الوظيفية (Functional Engineering) هي مجموعة من العمليات المتكاملة والهادفة إلى إعادة النظر في وظائف عديدة في الشركة وتطويرها من خلال تصميمها بحيث تكون في خدمة إدارة الأعمال بشكل جيد، وعليه فهي تختص بتحليل ودراسة وتقييم وتنسيق الوظائف ووضع ترتيبات جديدة تهدف لترشيد تسيير المهام وتحسين الأداء لمواجهة المستجدات، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد غير الملموسة مثل المعرفة والكفاءات.

● يمكن تعريف الهندسة الوظيفية بأنها : نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهنة، يهدف الى تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.

بعد أن طغت الهندسة على العديد من المجالات الاجتماعية لتأخذ بذلك عدة أشكالاً تمثلت في: الهندسة المالية،

هندسة التكوين، الهندسة الإدارية ... الخ، جاءت " الهندسة الوظيفية " في مطلع الألفية الثالثة كفكرة مشروع استغرق بلورت قرابة الخمس سنوات من التجارب الميدانية ليتشكل بعد ذلك " فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير الكفاءات " يسعى إلى إحداث نظام إداري يركز على المهنة والوظائف باعتبارها أرضية انطلاق سياسات وبرامج التطوير التنظيمي.

تنقسم إدارة الموارد البشرية إلى شقين رئيسيين: شق روتيني يهتم بإدارة شؤون العاملين مثل الأجور وحفظ الملفات وغيرها، وشق تجديدي يهتم بإدارة العنصر البشري مثل إدارة الكفاءات واستقطاب المواهب وغيرها، وتنتمي الهندسة الوظيفية إلى الشق الثاني الذي يُعنى بتقليص أو توسيع الوظائف، ويهدف إلى تمكين الشركة من مواكبة مختلف التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل.

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 كفاءتهم وفقاً لمتطلبات المحيط الخارجي بغية التكيف السريع والفعال مع مختلف المستجدات.

ثانياً - الاطار التصوري لنظام الهندسة الوظيفية

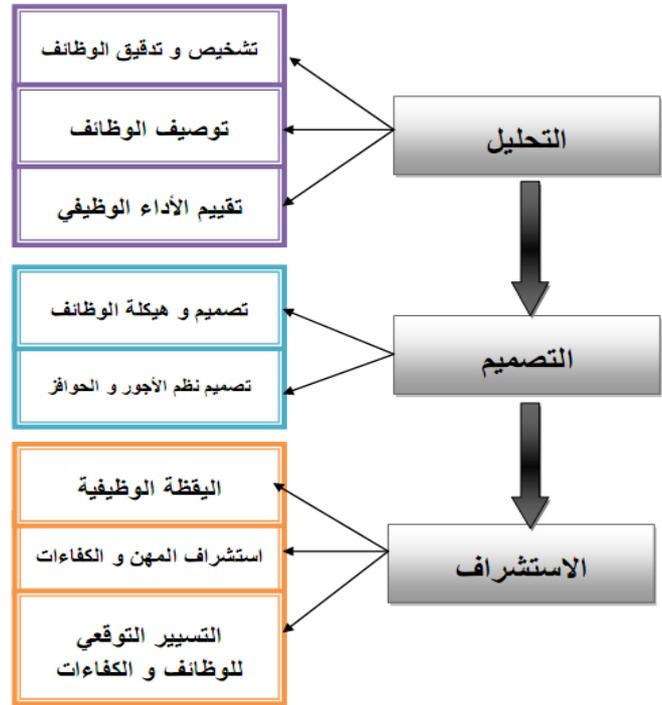
تبنى الهندسة الوظيفية في نظرتها لمفهوم الوظيفة أو منصب العمل طرحاً مغايراً للطرح التقليدي الذي كرسه النظرية التaylorية، حيث ترتقي النظرة الجديدة بهذا المفهوم إلى مدلولات أكثر اتساعاً وشمولية معتمدة مفهوم "Métier" المهنة " باعتبارها أداء مهنياً يرتبط بمجموعة من المعارف والكفاءات (النظرية والعملية والسلوكية) القابلة للتطور المستمر، وتتجلى من خلال إنجازات قابلة للتقييم الكمي أو النوعي.

كل من خاصية القابلية للتطور وخاصية القابلية للتقييم يشكلان عماد الدراسات الهندسية المدرجة في سياق هذا التوجه الجديد، ومن ثم يمكننا القول أن الهندسة الوظيفية تطمح إلى استخدام مناهج وأدوات خاصة بهدف استشراف تطورات المهن والكفاءات على المدى المتوسط والطويل، بالإضافة إلى اهتمامها بتحليل وتصميم وتقييم الوظائف بأساليب مبتكرة تتجاوز المناهج التقليدية وتتفادى نقائصها، وتأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية والظروف الموضوعية السائدة في المنظمات والمحددة لسلوكيات الأفراد وأدائهم.

-ثالثا- الأبعاد والمكونات الأساسية لنظام الهندسة الوظيفية

كل عملية أو نشاط بالمنظمة هو في حد ذاته يشكل نظاما ضمن مختلف الانظمة في المنظمة، لذلك الهندسة الوظيفية عبارة عن نظام مندمج من العمليات المتكاملة الهادفة إلى تحليل وتوصيف وتصنيف واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات.

حيث نوضح أن لنظام الهندسة الوظيفية عدد المكونات التي يوضحها الشكل التالي:



من الشكل نلاحظ أن الهندسة الوظيفية تعتمد أو تقوم على العمليات التالية:

- تحليل و توصيف و تقييم الوظائف.
- تصميم و هيكله الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز.
- استشراف المهن في إطار إدارة توقعية ووقائية للوظائف والكفاءات.

الفصل الثاني: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

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

أولاً- تحديد مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

بالرغم من تعدد المصطلحات المستخدمة، إلا أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم واحد للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، لذلك يركز المهتمون بهذا المجال المعرفي على وصف جانب واحد من جوانبه.

يعرف كل من Dominique Thierry et Christian Sauret من جمعية التشغيل والتطوير التي أنشئت في 1999 لتطوير مقاربات جديدة للتشغيل، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على أنه "التصميم، التنفيذ و متابعة السياسات وخطط العمل المتناسقة بغية:

○ التقليص المسبق للفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها البشرية (من حيث الموظفين و الكفاءات) وفقاً لخطتها الإستراتيجية (أو على الأقل وفقاً للأهداف المتوسطة الأجل المحددة بشكل واضح).

○ إشراك الموظف في إطار مشروع التطور المهني، إذ لا يركز هذا المفهوم على ضرورة ربط حاضر المنظمة بمستقبلها من خلال وصل الكفاءات المطلوبة بالكفاءات المكتسبة فحسب، بل يؤكد على ضرورة تحقيق الأداء الجماعي من خلال ربط الجانب الاقتصادي بالجانب الاجتماعي للمنظمة.

في هذا السياق، يعتبر أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتمد على استراتيجية محددة الأهداف لإعداد خطط عمل موجهة إلى القضاء المسبق على عدم التطابق الكمي و/أو النوعي بين الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والموارد البشرية والكفاءات المتاحة.

كما أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يمثل منهجاً لهندسة الموارد البشرية يستهدف تصميم، تنفيذ ومراقبة السياسات والممارسات بغية التقليص المسبق للفروق ما بين الاحتياجات وموارد المؤسسة على الصعيد الكمي التعداد البشري والنوعي (الكفاءات).

يشمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تسيير الجوانب الأربع التالية :

○ التسيير التوقعي للتعداد البشري الذي يشمل مجموع الطرق التي تهتم بالجوانب الجماعية والكمية لتطور التعدادات البشرية (الجوانب الديموغرافية، الأعمار).

○ التسيير التوقعي للكفاءات يتعلق بمجموع الطرق التي تهتم بتطور القدرات الفردية الموزعة على عدد معين من الأفراد، فهو يمثل بذلك عرض العمل في جوانبه النوعية.

○ التسيير التوقعي للوظائف يمثل الأساليب المحددة لمدى التطور والتغيير الذي يطرأ على محتوى وهيكل الوظيفة.

○ التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية يتعلق بالأساليب المحددة للتوجيهات المرشدة للمسارات المتاحة للمستخدمين.

ثانيا - أهداف ومجالات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يمكن أن يحقق التسيير التوقعي أهدافا مختلفة ومتكاملة أهمها:

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياق التنمية الإستراتيجية للمؤسسة.
- تكييف الكفاءات مع الوظائف و تطويرها.
- التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرفا فاعلا في تطوره المهني.
- مرافقة الأفراد في مسار تطوير قابليتهم للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة.
- تحسين برامج التكوين و انتقال الكفاءات تفاديا لفقدان المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة.
- بناء الميزة التنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيم .

يبين الجدول التالي مختلف الحالات التي تقتضي من المنظمة استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

مجالات استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

ادارة العلاقات الاجتماعية واحترام الاطار القانوني	- الحفاظ على تماسك المؤسسة وتحسين المناخ الاجتماعي. - الحد من التسريح المكثف للعمال.
الاتصال والالتزام	حشد الافراد لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. تشارك الافراد لقيم المؤسسة. تطوير الجودة الادارية.
تطوير الكفاءات وقابلية الاستخدام	- تهيئة العمال للمهن المستقبلية. - تطوير الكفاءات. - تكييف الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة.
تحسين سياسات الحركة المهنية	- تشجيع سياسات الحركة المهنية. - الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.
تعديل التعداد البشري تحسين الانتاجية	- تعزيز الاهتمام بتسيير الكتلة الأجرية. - تطوير المرونة في التوظيف " العمل بدوام جزئي، عقود العمل محددة المدة" - تقليص التعداد البشري اضافة الى التوظيف وفقا لاحتياجات المؤسسة.

ثالثا- نماذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يعود ظهور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى العديد من نماذج التسيير التوقعي التي تعاقبت قبل فترة الثمانينات التي ينبغي العودة إلى مصادرها للتمكن من فهم دقيق لمضمونه.

أ- النموذج الموقفي القاعدي لمختلف نماذج التسيير التوقعي

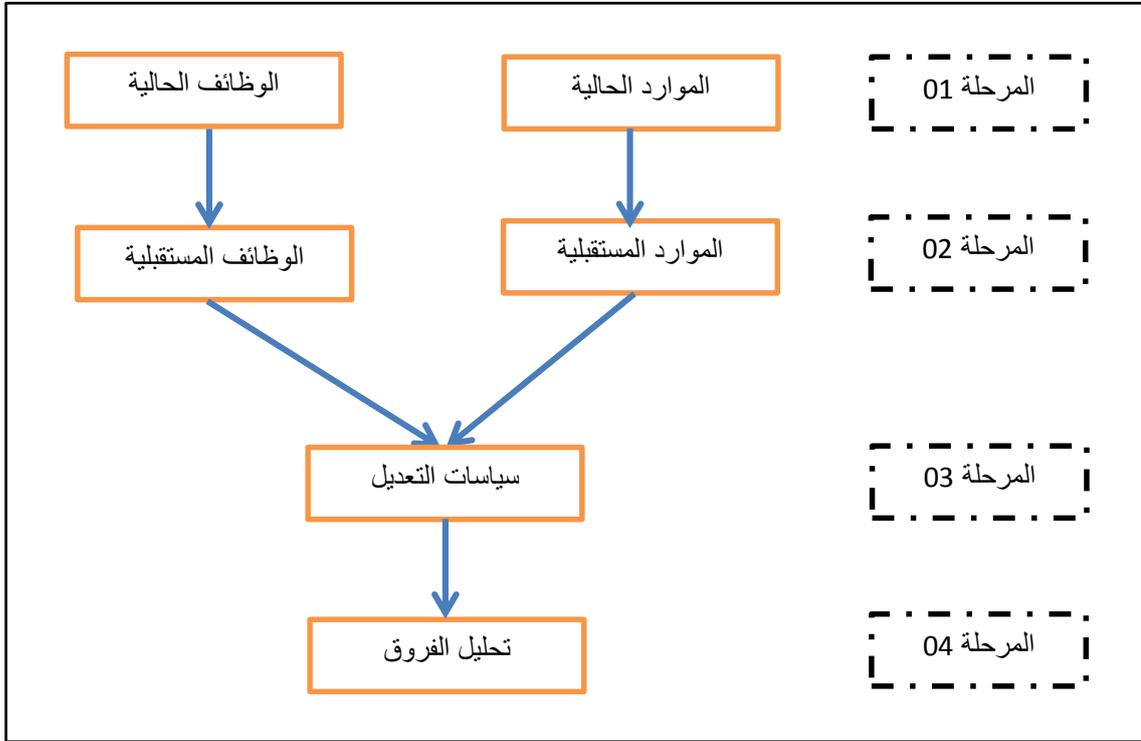
يعود استخدام و تطور الدراسات التوقعية في إدارة الموارد البشرية إلى فترة الخمسينات والتي تعد جزءا من مخطط قاعدي يدعى بالنموذج الموقفي الذي ركز بداية على الجانب الكمي للتقدير إلى أن انتشرت استخداماته في مجالات متعددة مؤسسات مختلفة، ويستدعي استخدامه توفير مجموعة من الوسائل:

❖ يتطلب التحديد الكمي للموارد البشرية الحالية من المؤسسة استعمال العديد من الوسائل من بينها هرم الأعمار والميزانية الاجتماعية.

❖ ينبغي لتحديد الكفاءات الحالية، الاستعانة بدراسة المناصب وبطاقات التوصيف خلال عدد من السنوات.

❖ لضبط الفوارق التي تم تقييمها يجب اللجوء لسياسات التوظيف، التكوين الحركة المهنية.

الشكل التالي يبين المخطط الأساسي للتسيير التوقعي:



ب- نموذج التخطيط

استدعت الحاجة فترة الستينات، ضرورة تخطيط الموارد البشرية التي اقتضت على الجانب الكمي و ذلك من خلال قيام المؤسسات بافتراضاتها العددية حول التعدادات البشرية المعنية بمختلف أشكال ترك العمل (التقاعد، الاستقالة، التسريح)... مع تحديد احتياجاتها للتوظيف للتمكن من إعداد مخطط للتوظيف أو اتخاذ تدابير تقليص العمالة) عند وجود فائض في التوقعات)و بذلك اقتصر التسيير التوقعي للتعداد البشري على تحقيق الأهداف الكمية بغية تكييف حجم العمالة مع الاحتياجات المتوقعة في فترة اتسمت بالاستقرار.

ج- التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية(التسيير التوقعي التكاملية)

يهتم التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية في منظور Pierre Jardillier بتوقع التعيينات الفردية التي تلي احتياجات المؤسسة و تطلعات أفرادها.

يستخدم التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية العديد من الوسائل أهمها:

❖ التعريف بالوظائف: القيام بتوصيف دقيق للوظائف و المناصب المختلفة للتمكن من تصنيفها.

❖ تقدير الإمكانيات : من أجل تطوير المسار المهني لكل إطار، يجب تقييم إمكانياته من خلال تكوينه الأساسي و قدرته على أداء المهام المطلوبة منه في إطار منصبه.

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

رابعاً- مقومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يستند التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقاً لـ Xavier Baron إلى ثلاثة مفاهيم أساسية و هي : مفهوم الفاعل، الوظيفة النموذجية والكفاءات، بينما يدعم Patrick Gilbert هذه الأخيرة بمفهومين آخرين هما مفهوم التوقع و قابلية الاستخدام.

أ- العامل الفاعل

استخدم هذا المفهوم الذي تم استيحاءه من البحوث الاجتماعية لأول مرة في إطار المقاربة الاجتماعية للعمل ثم تم إعادة ترجمته في إطار النموذج الفردي لإدارة الموارد البشرية (عند ارتكازها على الفردية في العلاقة الأجرية). عند توقع احتياجات المؤسسة ينبغي على التسيير التوقعي أن يقوم بدمج توقعات قدرات الأفراد الذين قاموا بإعداد مشروع تطوره المهني، فالعامل الكفاء مدعو إلى التسيير الذاتي لتطوره المهني في إطار الاتفاقيات المتفاوض عليها مع رب العمل .

ب- التوقع

هي خاصية رئيسية تميز منهج التسيير التوقعي، فهي عبارة عن جهد مستمر يهدف إلى تحويل تلك الرؤيا الثابتة للتحليل التنبؤي من خلال اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة هامة للمساعدة على اتخاذ القرار. أن التوقع " لا يقتضي أن يتم العمل على أساس طرح افتراضي، بل يسمح بتوقع المستقبل المحتمل وذلك بأخذ زمام المبادرة، مع التصرف في الوقت المناسب والبدء في عملية التطوير.

ج- الوظيفة النموذجية

تم استخدام مفهوم الوظيفة النموذجية من طرف مركز الدراسات والبحوث حول المؤهلات سنة 1975 كأساس لإعداد الفهرس الفرنسي للوظائف الذي تم من خلاله وصف 800 وظيفة نموذجية تغطي معظم فروع النشاط. و تمثل الوظيفة النموذجية " مجموع وضعيات العمل التي تحتوي على أنشطة متماثلة و متجانسة تكفي لأن يشغلها نفس الفرد."

د- قابلية الاستخدام

تمثل قدرة الفرد على الاندماج المهني والتي يحددها التفاعل ما بين الكفاءات والخصائص الشخصية من جهة، وسوق العمل من جهة أخرى.

ويعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة هامة لتطوير قابلية الإستخدام، لأنه يسهم على الصعيد الداخلي، في ضمان بقاء المؤسسة من خلال تهيئة الموارد التي تكون بحاجة إليها مستقبلاً، كما يستهدف على الصعيد الخارجي حيازة ومصادقة الأفراد على الكفاءات التي يرونها قابلة للتحويل.

هـ- الكفاءات

يعتمد منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بشكل كبير على مفهوم الكفاءة الذي يحمل معاني متعددة وأبعاد مختلفة، عرفها Defelix على أنها ذلك المزيج من الموارد المستخدمة في وضعية معينة والتي تؤهل الفرد على أن يكون قادراً على الأداء.

خامساً - البعد الاستراتيجي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يمكن فهم العلاقة التي تجمع التسيير التوقعي باستراتيجية المؤسسة من خلال الخصائص الثلاث التالية:
البعد الزمني، الطبيعة الدنيا، التقيد بالمنهج التقليدي للإستراتيجية.

1- خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

أ- البعد الزمني

تعكس مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و ترتيبها التسلسلي، التوافق الزمني بين مجالات الإستراتيجية (التوجهات الكبرى للإستراتيجية) وتسيير الموارد البشرية ، ففي إطار ديناميكية التغيير، تستجيب تسيير الكفاءات للتطورات البيئية وفق ما يقتضيه التحليل الإستراتيجي، إذ ينبغي تطوير الكفاءات استجابة لتطور المهن في مختلف القطاعات التي قد تشهد تحولات خارجية.

ب- الطبيعة الدنيا

عند الإعداد لمنهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، تطرح مسألة هامة تكمن في الوسائل المستخدمة وكيفية استغلالها من طرف الفاعلين لوضع الخطوط العريضة لتطور الإستراتيجية وأثرها على الوظائف التي يشغلها الأفراد.

ج- التقيد بالمنهج التقليدي للإستراتيجية

ينبغي الإشارة إلى أن العامل المشترك بين المهن الفردية /الكفاءات الفردية و الإستراتيجية يعتمد على المنهج التقليدي للإستراتيجية، حيث يتزامن تطور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مع منهج جديد للإستراتيجية ثل في مقارنة الموارد و الكفاءات.

2- الأداة الاستراتيجية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

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

أ- التوظيف وتحقيق العدالة الأجرية

يخدم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سياسات التوظيف، كما يمكنه أن يجد من المخاطر المرتبطة به، حيث يعمل التحليل الكمي على تحديد المناصب الحساسة في المنظمة، لهذا التحليل دور هام في المقارنة ما بين المرشحين بغية اختيار المترشح الذي تتلاءم كفاءاته مع تلك التي يتطلبها المنصب وكذا تحديد الاجر المناسب.

ب- التكوين

يصاحب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بشكل مستمر عملية التكوين، فمن خلال تسليط الضوء على الفروق التي قد تتواجد ما بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة، يسهم التسيير التوقعي في تحديد الاحتياجات من الناحية النوعية والكمية للتمكن من إعداد مخطط التكوين الذي يعد بدوره أداة فعالة للمتابعة المثلى للمسارات المهنية. كما يسمح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بتقييم مدى فعالية برامج التكوين التي قد يشرع في متابعتها بشكل مباشر في منصب العمل أو على مدى قصير (ثلاثة أشهر، ستة أشهر أو سنة).

ج- إعداد المخططات الاستبدالية

يسمح المخطط الاستبدالي للمنظمات بالتحضير لأي شكل من أشكال المغادرة التي قد تتعرض لها و التأكد من استبدالها بالكفاءات المناسبة التي تسمح بتأمين استمرارية العمل، لذا ينبغي التنبؤ بمختلف أشكال المغادرة (بما فيها حالات التقاعد) للتمكن من إعداد المخطط وتعويض الفروق الملحوظة بين الاحتياجات والموارد على المدى المتوسط والطويل.

د- تقييم الكفاءات

يمكن استخدام التوصيف الوظيفي لإجراء مقابلات التقييم بغية تحديد قدرات الأفراد، وذلك من خلال تقييم الكفاءات المهنية مقارنة بالعمل المطلوب، القدرة على التكيف والإبداع، جودة العمل المنجز، القدرات الجسدية (القدرة على التحمل)، القدرة على القيادة، القدرة على تحفيز الفريق، احترام التدرج الهرمي.

هـ - تسيير المسارات المهنية

قبل أن تلجأ المنظمة إلى الاستقطاب الخارجي، عليها أن تقوم ب:

○ الدراسة المسبقة لإمكانيات التوظيف الداخلي.

○ تحديد القدرات الأساسية لأداء المنصب.

○ تطوير الكفاءات الضرورية للاحتياجات المستقبلية.

حيث يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة هامة لتسيير المسارات المهنية لأنها تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين رؤية عامة للمنظمة، تمكنها من تجسيد فرضيات التطور التي تفرضها التغيرات الهيكلية والتطورات التكنولوجية.

و- قابلية الاستخدام

لتطوير قابلية الاستخدام ينبغي الحفاظ على الكفاءات وتنميتها، والعمل على تطوير شروط إدارة الموارد البشرية للتمكن من الحصول على وظيفة بظروف مناسبة داخل أو خارج المؤسسة.

ثانيا- منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يعتمد منهج التسيير التوقعي بشكل عام على مرحلتين رئيسيتين: مرحلة التوقع ومرحلة التنفيذ، تستدعي كل مرحلة تدخل العديد من الفاعلين (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المسيرين، الموظفون، ممثلو العمال ومدخلون خارجيون)، لذلك يرتبط هذا المنهج ببساطة مراحلها، طبيعة العلاقات التي تجمع ما بين الفاعلين واقتناعهم بأهمية المنهج، لذا سنحاول من خلال هذا البحث معرفة مختلف المراحل التي تكون منهج التسيير التوقعي والأدوات التي تسهم في نجاحه.

1- مداخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

تختلف طرق الشروع في تنفيذ منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، باختلاف الأهداف التي تعتمدها كل منظمة، حجمها، استراتيجيتها ولا سيما المشاكل الفعلية التي تواجهها وأولويات التكيف مع إدارة الموارد البشرية، في هذا السياق توجد خمس مداخل للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تتناسب مع الأهداف الرئيسية التي قد تتبناها المنظمات، وهي:

أ- المدخل متوسط المدى

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

- الممارسة الطويلة للتخطيط الاستراتيجي.
- تشغيل إجراءات التفاعل العمودي (بين المستويات المركزية ولا مركزية) والأفقي (بين الوظائف الرئيسية في المؤسسة).
- تحديد دقيق للخيارات الإستراتيجية التي تسمح بتقييم الاحتياجات المستقبلية.
- وضع نظام للقياس الكمي والمراقبة الاقتصادية والاجتماعية يتسم بالكفاءة العالية (يعتمد على المؤشرات الاجتماعية الاقتصادية كتطور السوق، وسياسة الاستثمار).

ب- مدخل الوحدات

يتماشى هذا المدخل مع الرغبة في تحديد سياسة التوظيف على مستوى لامركزي أو محلي، إذ لا يختلف هذا المدخل كثيرا عن سابقه، عدا أن هذا الأخير يركز على وحدات الإنتاج في مطلب لتحقيق اللامركزية. قد يسمح اختيار هذا المدخل بتعزيز اللامركزية الجارية، وغالبا ما يتناسب هذا النمط مع الصناعات الرأسمالية التي لا تخضع بشكل دائم للتغيير.

ج- مدخل العائلات المهنية

تهتم المجموعات الصناعية والخدماتية الكبرى بمدخل العائلات المهنية، إذ يتوافق هذا المدخل مع سعيها لتطوير الحركة المهنية، وذلك من خلال تجميع الوظائف و/أو المهن التي تستخدم تقنيات مشتركة لتحقيق غاية موحدة. لذلك ينبغي القيام بالتحزئة العرضية للمنظمة إلى عائلات مهنية، خاصة الاستراتيجية منها عائلة البحث، عائلة الشراء، عائلة الصيانة، عائلة الأفراد) بغية التمكن من تحديد دقيق لاحتياجاتها من الكفاءات.

د- مدخل الاستثمارات

يعد مدخل الاستثمارات أبسط مدخل يمكن الاستعانة به من طرف المؤسسات التي تسعى لتكييف كفاءاتها مع الاستثمارات المتوقعة، فبالإضافة للدراسات الاقتصادية والتقنية التي يقوم عليها كل مشروع استثماري كبير، يستهدف هذا المدخل دراسة أثر المشروع الاستثماري على تنظيم العمل، التعداد البشري، محتوى المهن و خطط التكوين.

ه- مدخل الوظائف الحساسة

يتناسب هذا المدخل مع محاولة المؤسسات تكييف كفاءاتها مع محتوى النشاط، فبعد أن يتم تحديد الوظائف الحالية والكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة، تحدد الإدارة التشغيلية الوظائف الحساسة بغية توجيه منهج التسيير التوقعي وجعله يركز على المهن ذات الأولوية ، يمكن تصنيف الوظائف الحساسة الى ست أشكال:

- الوظائف التي ينبغي أن يتطور محتواها إلى حد يتطلب تطوير المعالم المهنية لشاغليها.
- الوظائف التي سيتم تقليص التعداد البشري لها مع حركة المغادرة الطبيعية.
- الوظائف المفتاحية لتطوير الأنشطة والتي لا يتحكم فيها إلا عدد محدود من الموظفين.
- الوظائف التي تحتوي على مهام قابلة للزوال بسبب تطور وظائف جديدة.
- الوظائف الشاقة جدا التي لا يمكن تقليص التعداد البشري لها، والتي تتسبب بمرور الزمن في عجز الأفراد الجسدي أو الذهني عن تأدية العمل.

يسمح الاختيار المسبق للوظائف الحساسة بإعطاء مصداقية أكبر للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، كما أنه يسهل التدخل السريع و العملي لقادة المنظمات.

تشكل هذه المداخل طرقا عقلانية تساعد المنظمات على اختيار المنهج المناسب لها، والشروع في تنفيذه، حيث لا تتعارض هذه المداخل فيما بينها، فغالبا ما تقوم الشركات الكبرى باستخدام جميع هذه المداخل، بسبب أهدافها التشغيلية المتنوعة والمشاكل ذات الأولوية التي يتعين حلها.

3. أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

لتطبيق منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، ينبغي استخدام العديد من الأدوات التي تسمح بتحديد الكفاءات، تطويرها، تسمين المهن، التحضير للتطورات المحتملة، التحفيز و زيادة الولاء اتجاه المنظمة.

أ- أدوات المتابعة الديمغرافية

تشكل أدوات المتابعة (هرم الأعمار، الأقدمية، هيكل المؤهلات، مدونة التكوين) أكثر أدوات التشخيص استعمالا من طرف المؤسسات لأنها تسمح بعرض الخصائص الموضوعية التي يسهل التعرف عليها من طرف إدارة الموارد البشرية كتطور متوسط العمر، الشيخوخة، التعريف بالمؤهلات و الكفاءات.

ب- أدوات المحاكاة

تسمح هذه الأدوات بمحاكاة مدى تطور الموارد والعمل على دمج المعطيات الجديدة في الفرضيات الخاصة بالاحتياجات. تقوم هذه الأدوات بقياس المخاطر الناجمة عن العرض والطلب.

تستخدم هذه الأدوات بشكل مكثف من طرف أكبر الشركات عند استبدال الإطارات عن طريق التعيين أو الترقية، ومثال ذلك نموذج (Présage) الذي طورته شركة EDF-GDF لتمكين المسيرين من محاكاة هيكل السياسات الخاصة بالوظائف.

ج- أدوات تحليل الوظائف

يستخدم التسيير التوقعي العديد من الأدوات التي تهتم بهيكل الوظائف وديناميكيته لتحديد متطلباتها وتقديم رؤية استشرافية لتطورها لإعداد سياسات للتوظيف، الحركة المهنية وسياسات التكوين.

د- أدوات متابعة الموارد البشرية

للتمكن من خلق التوافق الدائم بين الاحتياجات والموارد البشرية، والتخطيط الفعلي للمسارات، يجب على التسيير التوقعي أن يهتم بتطلعات الأفراد والاعتراف بكفاءاتهم من خلال تقييم الأداء الفردي، التطلعات، والقدرات المحتملة، ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذا الشأن:

- موازنة الكفاءات Bilan des compétences

- المقابلة المهنية Entretien professionnel

- تامين مكتسبات الخبرة المهنية Validation des acquis de l'expérience

4- عوامل نجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

ينبغي التنويه إلى العوامل التي تسمح بإنجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والحد من العراقيل التي تحول دون تفعيل دوره، ويعود نجاح هذا المنهج للعديد من العوامل، أبرزها ستة عوامل التالية:

أ- ضرورة تحديد الرهانات الاقتصادية والاجتماعية الحقيقية

ينبغي على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التعديلات و التطورات الاقتصادية التي تمس القطاع ودمجها في سياستها الخاصة، لذا ينبغي عليها أن تعمل على تكييف ثقافتها وأساليب عملها مع مختلف التهديدات التي يشهدها محيطها.

ب- التزام الادارة العليا

ينبغي قيادة منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمشروع حقيقي تقوده الإدارة العليا، التي تحتاج إلى أن يتم دعمها بمنهج فعال للاتصال بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ج- المشاركة الفعلية للإطارات التنفيذية

على المسؤولين التنفيذيين المشاركة الفاعلة في تنفيذ منهج التسيير التوقعي، حتى ولو لم يكن لديهم رؤيا واضحة عن مدى إسهامه في تحسين النتائج التي يشرفون عليها، إلا أن لهم القدرة على المتابعة الفعلية للتحليل الوظيفي، وامتلاكهم لرؤية شاملة عن الكيفية التي يتم بها تنظيم الخدمات التي يشرفون عليها، فإنهم يمتلكون معرفة تامة بالكفاءات والدوافع التي يتمتع بها موظفيهم.

د- مسؤولية العامل عن مشروعه المهني

تمكين الفرد من اختيار مساره المهني بفضل المعلومات الحقيقية المقدمة إليه حول إمكانية تطور المسارات، وذلك بالنظر

الى دوره الفاعل في تحقيق التوزيع الأمثل للموارد البشرية من خلال متابعة و تطوير مساره المهني.

و- معلم الكفاءات الخاص بإدارة الموارد البشرية

تعزير قدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل وتنفيذ خطط العمل التي يتفاعل من خلالها مختلف الأطراف الفاعلة لإنجاح منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

الفصل الثالث: مناهج التحليل الوظيفي

ان التحليل الوظيفي قد وردت له عدة تسميات والتي نوردتها في ما يلي:

تحليل مناصب العمل Analyse des postes de travail

توصيف مناصب العمل Description des postes de travail

التحليل الوظيفي L'analyse fonctionnelle

تحليل المهام L'analyse des tâches

تحليل العمل L'analyse du travail

أولاً: مفهوم التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي له مفهوم حديث قد يتميز عن المفهوم التقليدي نتيجة للتطور والتغير في مختلف المجالات الذي أثر على المنظمات وبالتالي تغير في هيكل الوظائف وتطور الكفاءات، لذلك سوف نورد مفهومين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتحليل الوظيفي.

1: المفهوم التقليدي للتحليل الوظيفي

- يقصد بتحليل الوظيفي تحليل العمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني.
- تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية والمسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح
- يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسؤولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

2: المفهوم الحديث للتحليل الوظيفي

- يتمثل تعريف تحليل منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها“

● مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل“

يفضّل G. Lacono استخدام عبارة Description de Fonction كبديل عن عبارة Description de poste و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبر عن مقارنة ثرية لتحليل المنصب لكونها تركز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله.

ثانيا: مناهج التحليل الوظيفي

1: المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي

أن تحليل العمل او التحليل الوظيفي يعتمد على عدد من المناهج والتي تحدد وفقا لشكل المباشر من عدمه حيث نجد كل من التحليل المباشر والتحليل غير المباشر.

1-1: المناهج المباشرة

ضمن منهج التحليل المباشر يمكن الاعتماد على احد الطرق الاتية او اكثر من طريقة في عملية التحليل:

أ - الطرق الاستفسارية

* - طريقة المقابلة:

يتصل المحللون مباشرة بشاغل المنصب للاستفسار شفهيًا عن كيفية أدائه لعمله وما يحيط به من ملاسبات، بغية معرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل و ظروفه و ما يعترض العامل من صعوبات ومشقات، كل ذلك انطلاقًا من المصدر الأول والأهم لهذه المعلومات (شاغل المنصب، أي ان الموظف يتم سؤاله عن مدخلات ومخرجات عمله: كيف ومن أين يتلقى المعلومات والأوامر والتوجيهات، وإلى أين يوجهها بدوره، كما يُسأل عن كيفية تعامله مع هذه المعلومات عن كيفية تنفيذ التزاماته،

* - طريقة الاستبيان

الاستبيان هو مجموعة الأسئلة الموجهة إلى الموظفين أو إلى شريحة مختارة منهم، تتعلق بالجوانب أو المسائل التي يصبو تحليل العمل إلى استكشافها، وجمع البيانات والمعلومات بشأنها، ومن أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل: بطاقة المتابعة الذاتية، بطاقة الأسئلة المكتوبة، بالإضافة إلى استبيان تحليل وتوصيف المناصب.

* - الاسئلة المكتوبة :

تحضر بطاقة تتضمن قائمة العمليات المندرجة في إطار منصب نموذجي ويتولى شاغلو المناصب التأشير على العمليات التي يؤديها ضمن مناصب عملهم ويحددون الحجم الذي ينجزونه والوقت الذي يستغرقونه.

هذه الطريقة تتطلب جردًا مسبقًا لكل العمليات وتفترض أن كل المهام موصوفة Prescrites وأنها تؤدي طبقًا للتوصيف، وهو ما لا يمكن تصوره بسهولة نظرًا لصعوبة حصر كل المهام من جهة، وللغارق الموجود بالضرورة بين المهام الموصوفة و المهام الواقعية.

* - المتابعة الذاتية:

عبارة عن نموذج يسلم لشاغل المنصب ليسجل عليه فوراً أي مهمة أو عملية يتولى إنجازها، و تستمر عملية التسجيل هذه مدة زمنية لا تقل عن شهر.

ب- الملاحظة المباشرة:

تكمن أهمية الملاحظة المباشرة في كونها تسمح بمشاهدة الواقع و معايشة أحداثه أو المشاركة في صنعها، و من ثم يمكننا التمييز بين نوعين من طرق الملاحظة المباشرة.

* - الملاحظة الوصفية:

تتمثل في مراقبة شاغل المنصب أثناء أدائه لمهامه و متابعة سير العمل عن كثب، و تسجيل كل الملاحظات مع مراعاة التجرد إلى أقصى حد ممكن أي الاكتفاء بالمشاهدات فقط دون إبداء تقييمات أو أحكام على كفاءات أداء العمل، لاسيما خلال مرحلة الملاحظة وجميع المعلومات.

* - الملاحظة الذاتية:

يمكن استخدام هذه المنهجية بإحدى طريقتين: إما أن يتحول المحلل إلى عامل أو يتحول العامل المتخصص في المنصب إلى محلل بعد تدريب كل منهما على أداء مهام الآخر.

قد تصلح هذه الطريقة في بعض المناصب البسيطة التي يمكن تعلم مهامها بسرعة وبسهولة، لكن الأمر خلاف ذلك عندما يتعلق بالمناصب الصعبة أو المعقدة، وكذلك الشأن بالنسبة للعمال فليسوا كلهم مؤهلين ولا صالحين للقيام بمهام تحليل العمل .

ج- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات:

تفطر بعض الباحثين إلى ضرورة ضبط ملاحظة العمل بأنظمة ترميز و أساليب قياس خاصة للحد من مخاطر الأخطاء والانحرافات الذاتية، وضمن مستوى معقول من الصرامة والموضوعية.

* - نظم الترميز

* - الملاحظة بواسطة الرسومات البيانية:

تعتمد منهجية الرسومات البيانية على عدد من التقنيات و الإجراءات الهادفة إلى إعطاء صورة كلية عن المنصب أو عن بعض جوانبه، و التوصيف الموضوعي للعمل المؤدى فيه.

1- 2: المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

أما المناهج غير المباشرة فهي لا تكون بشكل ملحوظ للموظف او عن طريق الاتصال المباشر، وهي تتمثل في المناهج التالية:

أ- دراسة آثار العمل

* - تحليل كمية و نوعية الإنتاج في المنصب

* - تحليل الأخطاء المهنية

*- تحليل حوادث العمل

ب- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN:

من خلال سرد الوقائع والسلوكيات على ضوء الاعتراضات، الاحتجاجات، تقارير الأحداث وكذا الأسباب الظرفية للتويخ أو التهئة، يمكن تكوين فكرة عن الخلل أو التفوق الذين تتسم به المناصب، ومن ثم استخلاص المقتضيات الحرجة للمهام.

ج- مناهج التحليل الإشاري للعمل

د- التحليل السيكلوجي للعمل

هـ- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

2- المناهج الحديثة

بعد عرض مختلف المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي نوضح انه توجد مناهج حديثة لهذا التحليل والتي تتمثل في كل من التحليل الارغونومي للعمل والذي يشمل عدة طرق، كذلك منهج التحليل السيكو سوسيلوجي للعمل،

2-1- مناهج التحليل الأرغونومي للعمل

1- طريقة تحليل الاختلالات « HAZOP » Méthode

2- طريقة تحليل نمط الاختلال و الأثر MFEA

3- طريقة "ماذا لو؟" "What if" Méthode

4- طريقة تحليل المهام Méthode d'Analyse des Taches

5- طريقة تحليل الفعالية البشرية (HRA) Human Reliability Analysis

6- طريقة قياس إرهاقية المهام

7- نظام أوفاكو لتحليل وضعية الجسم أثناء العمل

8- جداول مراقبة القلق Handboek Werkstress

9- جدول مراقبة الأضرار العضلية . الهيكلية

10- جدول مراقبة زيادة أعباء الأعضاء العلوية

11- طريقة إدارة الأخطار و شجرة المخاطر (MORT) Méthode MORT (Management Oversight and Risk Tree)

2-2- مناهج التحليل السيكو سوسيلوجي للعمل

1- طريقة تحليل الأعباء النفسية والاجتماعية وهي طريقة قياس الضغط الذهني

3- استبيانات الصحة النفسية

- استبيان التقييم الذاتي

- استبيان محتوى العمل

الفصل الرابع: تصميم وهيكله الوظائف

يقصد بتصميم او هيكله الوظائف اجراء التعديلات وادخال بعض التطوير على مضمون الوظيفة بغية تطويرها لتتماشى ومتطلبات الانسان وكفاءاته، وهو ما يعبر عنه بالموافقة او المطابقة بين العمل والعامل .

أولاً: تصميم الوظائف

في سنة 1949 ابتكر في اكسفورد بالجلترا مصطلح الارغونوميا ERGONOMIE المركب من كلمتين يونانيتين وهي ERGON التي تعني العمل، والثانية NOMOS التي تعني القواعد، للدلالة على مجال معرفي جديد يهتم بدراسة العمل، وتتفق معظم التعاريف على أن الارغونوميا اي الموائمة البشرية هي استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالانسان واللازمة لتصميم أدوات والآت وتجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الامان والفعالية والراحة، وقد يتسع مفهوم الارغونوميا ليشمل دراسة العمل البشري كلما كان فيه استعمال للآلات والاجهزة والادوات.

تصميم الوظيفة هو محاولة متعمدة ومنهجية لتهيئة الجانب التقني والاجتماعي للعمل من أجل تحسين الكفاءة التقنية والرضا الوظيفي.

مصطلح تصميم الوظيفة هو حديث نسبيا عندما أدرك مديرو الموارد البشرية أن تصميم الوظيفة له تأثير كبير على الإنتاجية والرضا الوظيفي، غالباً ما تؤدي الوظائف المصممة بشكل سيء إلى ضجر للموظفين ، وزيادة في المبيعات ، وعدم الرضا عن العمل ، وانخفاض الإنتاجية وزيادة في التكلفة الإجمالية للمنظمة.

كما يمثل تصميم العمل أو التصميم الوظيفي مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة .

ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء ، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها.

1: أهمية تصميم الوظائف :

- الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة و الكمية المطلوبة منها لانجاز العمل من خلال تحديد القوى التشغيلية لكل وظيفة وفق لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية.
- توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانات المتقدمين للوظائف و قدراتهم الشخصية و مؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين.
- تحديد خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات العمل حيث يبن الوصف الوظيفي مستوى واجبات وأهمية كل وظيفة مركزها بالنسبة للهرم التنظيمي.
- بيان الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة.

○ سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة على حسب نوع الوظيفة و مدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها..

كما يمكن أن يحقق لنا التصميم الوظيفي النتائج التالية:

- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات.
- يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
- تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة"

2: أهداف لتصميم الوظائف

من خلال تصميم الوظائف يتم استهداف عدد من الاهداف التي نحددها في ما يلي:

- ✓ هو تلبية متطلبات المنظمة ، مثل الإنتاجية العالية ، الكفاءة التقنية وجودة العمل.
- ✓ تلبية احتياجات الموظفين الأفراد مثل الرضا الوظيفي من حيث الاهتمام والتحدي والإنجاز.
- ✓ دمج احتياجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

3: متطلبات التصميم الوظيفي:

قبل الشروع في عملية التصميم الوظيفي لابد من الاخذ بعين الاعتبار عدد من المتطلبات قبل ذلك حتى يتم التصميم وفقا لما تم لأجله، تتمثل هذه المتطلبات في ما يلي:

- ينبغي ألا تأخذ المنظمات التشكيل الخاص للوظائف الموجودة في نقطة زمنية محددة على أنها غير قابلة للتغيير. مع التغييرات التكنولوجية ، تتغير عملية الأعمال وبالتالي ، يجب أن يكون هناك تغيير في تصميم وهيكله الوظائف.
- يجب ألا يتم تصميم أو إعادة تصميم الوظيفة إلا بعد دراسة متأنية للعوامل البيئية والتنظيمية والتكلفة والسلوكية.
- بعد إعادة تصميم الوظائف ، يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى تحديث مواصفات الوظائف والمواصفات ومعايير تقييم الأداء.
- ينبغي أن يعكس نظام المكافآت في المنظمة الأدوار والمسؤوليات الجديدة الناجمة عن تصميم الوظيفة أو إعادة تصميمها.
- يجب أن تعطى رغبة الموظفين في إعادة التصميم على الأقل نفس القدر من الاهتمام بالتكلفة والجوانب الفنية للكفاءة قبل تطوير وتنفيذ تصميم العمل وإعادة تصميم البرنامج.

ثانيا: بناء الهيكل الوظيفي:

يعتبر الهيكل الوظيفي رمزاً للتطورات الجديدة في بيئة الأعمال حيث أحدث ثورة خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار والمسؤوليات ومستويات السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال والمركزية وتدرج الوظائف.

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل الوظيفي بأنه " يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة : اليمين واليسار والأعلى والأسفل – وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فانه لا يتعد عن المظهر الهرمي وكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي.

هيكله الوظائف تمثل أيضاً مجموع العوامل الملازمة للعمل والمرتبطة به: الطرق المستخدمة، تعقد المهام، العلاقات مع الأنواع الأخرى من العمل ومع الأنشطة الأخرى في المنظمة والترابط بين التكنولوجيا والعامل.

هيكل تنظيم مؤسسة يعني انتظاماً ثابتاً من العلاقات المناسبة ويفترض انه وضع لتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يتم ضمن هذا الهيكل تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة وإدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة.

الهيكل التنظيمي هو أساس معرفة السلطة و نوع الوظيفة في المنظمة لذلك يتميز بما يلي:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحقيق الأهداف.
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ويحدد من يمثل متطلبات المنظمة وليس العكس.
- المساعدة في اتخاذ القرار وممارسة القوة.

2- هدف الهيكل التنظيمي:

حيث يمكننا أن نوضح ماذا يعمل الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال ما يلي:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم و من يرأسها و من يقع تحت إطار سلطتها.

- تحديد العلاقات و نطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته لمن هم أقل منه درجه بالهيكل الوظيفي.
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة.

- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية.

3 - أنواع الهيكل الوظيفي:

يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمات ولكن هنالك مجموعته من الهياكل الوظيفية المبنية على مجموعته من الأسس كالتالي " :

أ- الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي:

حيث تعتمد المنظمة على أساس الفروع وذلك من اجل توسع الرقعة الجغرافية وزيادة الإنتاجية ولكن من أهم عيوب هذه الطريقة الازدواجية وصعوبة الاتحاد.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس الفئات:

تعتمد هذه الطريقة على الاهتمام بالعملاء وتحقيق ما يردون حيث تقسمهم على أساس الفرد والجماعة و المنازل والشركات وتعتبر طريقة ناجحة للشركات الكبيرة الأكثر تطور خاصة عند تجانس العملاء.

ج- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

حيث تضم جميع الوظائف المتشابهة تحت قسم أو إدارة واحدة و هذا النوع هو الأكثر استخدام.

د- هيكل تنظيمي وفقا للشكل:

نجد وفقا للشكل كل من الهيكل التنظيمي الطويل والهيكل التنظيمي القصير.

هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي متعدد الدرجات و الرئاسات و يحتاج القرار لوقت طويل لاتخاذ بحيث يمر بسلسلة من المدراء و المسؤولين للموافقة عليه بالإضافة أن المعلومات تأخذ وقت طويل للصعود للأعلى الإدارة العليا مما يجعل الأعمال بطيئة.

أما هيكل تنظيمي قصير:

و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير عدد طبقات المديرين و المسؤولين قصير بعكس السابق هذا الهيكل يساعد بالإسراع بالعمل و نقل المعلومات و سهوله الاتصال.

هـ- هيكل تنظيمي وفقا للمركزية:

وفقا للمركزية نجد كل من الهيكل التنظيمي المركزي والهيكل التنظيمي غير المركزي:

بالنسبة للهيكل المركزي هو الهيكل الذي التي تركز السلطة في مجموعته من المديرين الذين يفرضون سلطتهم على كل أمور المنظمة و يركزون الرقابة على الموظفين حتى في الأمور الإدارية البسيطة مما يزيد من روتينية العمل الإداري و يجعله بطء جدا ومعقد.

أما الهيكل اللامركزي تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي أن الكل لديه صلاحيات في العمل و يستطيع اتخاذ قرار اللامركزية تجعل القرارات سريعة و في هذا النوع من الهيكل تكون الرقابة ضعيفة غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

الفصل 5: اعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

تعتبر المدونات المرجعية دراسة وتحليل لثلاث أزمنة متتالية تسمح بعملية التكيف المترجمة في تجسيد لواقع توافقي من خلال تحديد للفوارق النوعية والكمية التي يمكن حدوثها نتيجة لتطور الزمن الماضي و متطلبات الزمن الحاضر مع توقع تغيره مستقبلا والتكوين هو الوسيلة لبلوغ ذلك عبر البحث من خلاله على اكتساب الكفاءات المحددة في المدونات المرجعية للكفاءات والمطلوبة حالا ومستقبلا.

أولاً- المدونات المرجعية كأداة للتسيير التوقعي للموارد البشرية

1-التسيير التوقعي للموارد البشرية والمدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

فترة التسيير التوقعي للأفراد كانت أول مرحلة خلال سنوات الستينات لتليها مرحلة التسيير التوقعي للمسار المهني سنوات السبعينات، لتبدأ مرحلة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سنوات الثمانينات والتي قسمها الباحثون إلى مرحلتين، مرحلة التسيير التوقعي للوظائف ثم مرحلة التسيير التوقعي للكفاءات. إن عملية التسيير التوقعي للموارد البشرية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية:

أ- **الفاعلون (Acteurs)** التسيير التوقعي للموارد البشرية عملية يندرج الفرد في مختلف مراحلها كفاعل أساسي ضمن البناء والتحليل الإستراتيجي للمنظمة، و ذلك بالانتقال من التأهيل إلى البحث عن الكفاءات، سواء الكفاءة الفردية أو الكفاءة الجماعية.

ب- **الوظيفة ودفتر المهن (Répertoire des métiers)** تحديد مجموعة المناصب المتقاربة، المتكاملة أو القابلة للإحلال مع البحث عن طرق ومناهج تجميعها ضمن وظيفة نموذجية واحدة، إن مجموع هذه المهن والوظائف النموذجية، يشكل قائمة نعب عنها بدفتر المهن.

ج- **الوسائل والأدوات**: يحتاج التسيير التوقعي لمجموعة من الأدوات يمكن حصرها في نوعين:

-أدوات التحليل والتخطيط: جميع الأدوات المعتمدة في تحليل مختلف الوظائف وكذا أدوات التحليل التنظيمي والتنبؤ.
-الأدوات المرجعية: وتضم الأدوات التي يستند عليها في مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والمتمثلة في المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات، توصيف الوظائف، جداول تدفق العمالة، خريطة الوظائف وغيرها.

2 - ماهية وأهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

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.

أ- ماهية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أداة ووسيلة لإدارة ومرافقة المسارات المهنية بتأطير كاف لتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات (الوظائف) ، من خلال التحليل المعمق للوظائف مع إدراك تام وواضح للكفاءات المعبر عنها بأداء الأنشطة،

فأداء النشاط تعبير صريح عن اكتساب الكفاءة إن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات إذن هي عبارة عن جمع أو توفيق بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات من خلال الوصف الدقيق والتحليلي لما تضمنته كل وظيفة من بيانات مفصلة مع تحديد للمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ومن ثم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من معرفة وضبط خرائطية الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد للمعايير التي تتطلبها كل وظيفة. و عليه فإن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات هي مجموعة من العناصر ذات الصبغة التقنية والمكونة من:

- منصب العمل
- الوظيفة
- المهنة
- الأسرة المهنية
- الكفاءة

ب- أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

- إن التغيرات الجذرية التي تشهدها بنية الأعمال جعلت من البحث عن العمالة الملائمة للاحتياجات ضرورة ملحة بغية ضمان تكيف و بقاء المنظمات و اكتساب المزايا التنافسية ، مما رفع من رهان التسيير التوقعي للموارد البشرية عامة والمدونات المرجعية للوظائف والكفاءات خاصة، على اعتبار أن هذه المدونات تسمح ب:
- تحديد التركيبة البشرية الملائمة والقادرة على إنجاز النشاط مع الالتزام بمتطلبات الأداء.
- معرفة جيدة لمجموع الوظائف الممارسة مما يساعد على قراءة جيدة للوظائف وتطورها.
- عقلنة عمليات التوظيف بالتصفية والاستقطاب الملائمين للمؤهلات المهنية التي تستجيب للمواصفات الوظيفية. تنميط مسارات التأهيل المرجعية من خلال توجيه الموظفين نحو مختلف مراحل حياتهم المهنية وكذلك إيجاد وفرة من الكوادر ذوي مؤهلات عليا، مع خلق توافقية بين المسار المهني المرغوب والمتوقع من الهيئة المستخدمة.
- استعمال المرجعية كأداة لتقييم موضوعي وشفاف للموارد البشرية من خلال كين مسؤولي التقييم من تحديد الأهداف للعاملين بما يسمح بتقييم مردوديتهم اعتمادا على النتائج المحصل عليها.

ثانيا- مدونات الوظائف أساس لبناء المدونات المرجعية للكفاءات

إن إعداد مدونات للوظائف "دفتر الوظيفة النموذجية" أول لبنة يتم وضعها لبناء نظام مرجعي للوظائف و الكفاءات بحيث يتم على أساسها إعداد مدونات الكفاءات، و تعتبر جميعها من أدوات التسيير التوقعي للموارد البشرية .

1. مدونات الوظائف أداة مرجعية مهنية

إن مدونات الوظائف هي عبارة عن دفاتر لتحديد الوظائف النموذجية التي تسمح بوصف الأنشطة الحالية و الأنشطة المحتملة مستقبلا، فهي إذن وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد و تقييم الوظائف.

أ- دفتر الوظائف النموذجية

إن دفتر الوظائف النموذجية هو تقدم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تبويب و ترتيب الوظائف النموذجية بغرض تشكيل قاعدة مشتركة للوظائف .

من مميزات الوظيفة النموذجية إنها كما أسلفنا هي مجموع مناصب أو وضعيات العمل التي تحدد ضمنها مهام وأنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات، مهارات وكفاءات متماثلة متشابهة أو متقاربة، و بالتالي فإن الوظيفة النموذجية تتميز ب:

- تركيبة مرتبة للوظائف، تسمح بتحديد الموارد والاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر وضوحا للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف تغيراتها المحتملة.
- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل، للانتماء الوظيفي للأفراد أو للرتب التي ينتمون إليها. مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على مبدأ الإدارة بالكفاءات، بحكم أن الكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف أو المناوبة بينها.

ب- مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذجية

تتعدد مراحل إعداد دفتر الوظائف النم وذجية بتعدد المصادر القاعدية المتوفرة لإعداده و يمكن حصر هذه المراحل استنادا إلى ما التالي:

- تحديد الوظائف النموذجية

إن تحديد الوظائف النموذجية يعتمد أساسا على سعة الدفتر الذي يحدد بدوره حسب الهدف من إعداده، مجاله و المستويات التي تندرج ضمنه و تحديد الوظائف النموذجية قد يكون إما تصاعديا (bottom-up) انطلاقا من المناصب الفردية ثم تجميعها ضمن عائلات مهنية فرعية ثم عائلات أساسية، أو تنازليا (top-down) بوضع العائلات المهنية أولا ثم العائلات المهنية الفرعية لتليها الوظائف النموذجية .

- مسارات العبور

إن احتمال الانتقال من وظيفة إلى أخرى يطرح إشكالية تحديد مسارات العبور قبل تجميع ، و قد تعددت النماذج المقترحة لتجسيد ذلك خاصة مع وجود تقارب أفقي، و المقصود به نفس مستوى التعقيد و التركيبية لمناصب العمل المجمعة، و آخر عمودي بالاعتماد على تزايد مستوى التعقيد من الأنشطة الأولية و البسيطة إلى تلك المتسمة بالخص و صية و التميز.

- تسمية الوظيفة النموذجية و تعريفها

إن تحديد تسمية للوظيفة النموذجية لا يعتمد على توفر خصائص تعبر عن الهوية المهنية الحقيقية التي تحويها الوظيفة النموذجية بل ينبغي أن تكون التسمية ذات معنى حقيقي معبرة في دلالتها دون الحاجة إلى وجود مفاهيم إضافية.

- المصادقة على الدفتر و صيانتة

تهدف عملية مراجعة دفتر الوظائف النموذجية إلى المصادقة عليه للتعبير عن إمكانية استعماله و تكون هذه المصادقة عملية من خلال تعبير الأفراد عن مطابقة الدفتر لمحتوى المناصب التي يشغلونها من جهة، و مصادقة سلطوية من طرف الإدارة

المعنية بذلك للتأكد من أن الدفتر شامل لجميع الوظائف و المناصب من جهة ثانية.

ثالثاً- المدونة المرجعية للكفاءات

إن انتقال الاهتمام من التسيير التوقعي الكمي الجماعي إلى التسيير التوقعي النوعي الفردي، جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارسين و الممارسين على حد سواء خاصة و أن الكفاءة تشكل حجر الزاوية و نقطة العبور بين الفرد و وظيفته.

1-أهداف المدونة المرجعية للكفاءات و تصنيفها

إن مرجعية الكفاءات أداة يتم إعدادها انطلاقاً من مرجعية الوظائف، و هي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة و تصنيفها.

أ- ماهية المدونة المرجعية للكفاءات

إن مرجعية الكفاءات هي ما يستند عليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام و الأنشطة الموكلة إليه و المحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف، و على هذا الأساس تعددت تعاريف المدونة المرجعية للكفاءات و تعددت معها طرق التصنيف، حيث عرفت على أنها:

* تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل و التي تشكل الأداة النوعية ملائمة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف، الحركية و التكوين

من خلال التعريفين السالفين نلاحظ أن المدونة المرجعية للكفاءات وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية التي تتضمن ثلاثة أنواع من المعلومات:

* معلومات عن العائلة المهنية الأساسية و الفرعية التي تنتمي إليها الوظيفة.

* معلومات عن الكفاءات.

* معلومات عن العبور و تخص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات .

إن المدونة المرجعية للكفاءات ضرورية للتسيير التوقعي للموارد البشرية على اعتبار أن هذه الأخيرة تشكل سيرورة من التحولات يتم من خلالها بناء وضيعات وظيفية، أهداف ووسائل مميزة لتراكم و تصحيح ممارسها لبلوغ حالات أكثر توافقية بين الفرد، الكفاءة والوظيفة .

ب- تصنيف الكفاءات

تعددت طرق تصنيف الكفاءات، نذكر منها:

التصنيف الأول :

-مقاربات المعارف النظرية.

-مقاربات المعارف العملية.

-مقاربات السلوك و المواقف.

-مقاربات المعارف النظرية، العملية و المواقف.

التصنيف الثاني :

-المعارف النظرية

-المعارف الاجرائية Savoirs procéduraux

-المعارف العملية الفكرية Savoirs faire cognitifs

-المعارف التطبيقية Savoirs faire expérientiels ou Savoirs pratiques

التصنيف الثالث : اعتمد على الزوايا المنظور من خلالها للكفاءات، حيث ميز بين بعدين أساسيين:

من حيث نوعيتها المهنية، يمكن التمييز بين:

- الفكرية، التقنية، والإنسانية.

- الكفاءات الخاصة والكفاءات المشتركة.

من حيث الحياة: يمكننا التمييز بين نوعين أيضا:

- الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية.

- الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة.

2- إعداد المدونة المرجعية للكفاءات

المدونة المرجعية للكفاءات أداة فعالة لقيادة الموارد البشرية من خلال هندسة المهن و تحديد إمكانيات رأس المال البشري من منظور استراتيجي يسمح بضمان قابلية الاستخدام.

أ- قواعد مراجعة الكفاءات

لمراجعة الكفاءات خمس قواعد:

أولا: نقل الهدف و الغاية من تقييم المهام إلى الكفاءات.

ثانيا: التقييم الفردي: هنا تبرز أهمية إدارة المسارات .

ثالثا: توسيع مجال الاختيار.

رابعا: توجيه تنمية الكفاءات

خامسا: تسهيل التعديل التنظيمي Ajustement Organisationnel

ب- مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات

لإعداد مرجعية الكفاءات لابد من المرور بمجموعة من المراحل:

- تحضير اعداد المدونة المرجعية للكفاءات

- رسم المجال الكفاءاتي.

- تحديد المستويات الكمية و النوعية للكفاءات

- مراجعة المدونة المرجعية للكفاءات.

- المصادقة على المدونة المرجعية للكفاءات.

صيانة المدونة المرجعية للكفاءات و تحديثها.

رابعاً: الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف و الكفاءات

يستند تصميم مدونات الوظائف والكفاءات الخاصة بالمؤسسات و قطاعات النشاط على دعائم مرجعية ذات مستوى دولي، اقليمي أو وطني، سنحاول فيما يلي استعراض التصنيفين المعياريين للمهن: الدولي و العربي، ثم نعرض على المدونة الجزائرية للوظائف و المهنة.

1- التصنيف الدولي المعياري للمهن

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن Classification Internationale Type des Professions (C.I.T.P.) المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل تجديده مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف) و الذي يتم تحديثه كل 11 سنة، يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، و قد أعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات و المؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنهم عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف.

2- التصنيف العربي المعياري للمهن

"حرصاً منها على تنمية القوى العاملة العربية و التخطيط لها على المستويين العربي و القطري، أخذ مكتب العمل العربي التابع لمنظمة العمل العربية على عاتقه إنجاز تصنيف مهني عربي موحد، و قد شرع في العمل على ذلك منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي. يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شامل لحصر مسميات الأعمال و المهنة و ترتيبها و تبويبها في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهيكل المهنية للقوى العاملة .

3- المدونة الجزائرية للوظائف و المهنة

تبنّت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة و استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن 88-CITP ، و قد تضمنت مجموعات كبرى مقسمة إلى مجموعات فرعية كبرى، مقسمة بدورها إلى مجموعات فرعية و مجموعات قاعدية.

- وظائف القيادة و اتخاذ القرار.
- الوظائف الفكرية و العلمية .
- الوظائف الوسيطة.
- مستخدمون إداريون.
- مستخدمو الخدمات و باعة المحلات التجارية و الأسواق.
- المزارعون و العمال المؤهلون في الفلاحة و الصيد البحري .
- الحرفيون و عمال المهنة ذات الطابع الحرفي.
- مسيرو التجهيزات و الأدوات و عمال التجميع .

العمال والمستخدمون غير المؤهلون .

الفصل 6: تقييم وتصنيف الوظائف

تشكل دراسة مناهج تقييم وتصميم الوظائف مسألة جوهرية في مسار الهندسة الوظيفية لاسيما وأن موضوع سياسات الأجور أضحى اليوم من المواضيع الأكثر حساسية باعتباره دعامة أساسية لتوجيه استراتيجية الموارد البشرية.

أولاً- الطرق التقليدية لتقييم وتصنيف مناصب العمل

الهدف من تقييم مناصب العمل هو تحديد قيمة كل منصب أو وظيفة بالنسبة إلى قيم المناصب أو الوظائف الأخرى في المنظمة الواحدة أو قطاع النشاط الواحد، وكلما ازداد حجم المنظمة كبرا ازدادت أهمية التقييم و اشتدت صعوبات إنجازها، إذ لا يتصور قيام الأفراد بأدوارهم على الوجه الصحيح دون وجود نظام تراتبي عقلائي و عادل يضم هؤلاء الأفراد و يحدد مواقعهم في السلم التدرجي و مستحقاتهم المالية و مختلف المزايا المرتبطة بمناصبهم أو وظائفهم.

تحدد هذه القيم على أساس معايير تتعلق بطبيعة المهام و حجمها و ما تتطلبه من مؤهلات و مجهودات إضافة إلى ما يتعرض له العامل من مخاطر و ظروف أثناء أدائه لهذه المهام، على ضوء كل ذلك يتم ترتيب المناصب في سلم تدرجي تنظيمي و تصنيفها ضمن شبكة تحدد أرقامها المعيارية أو مؤشرات أو قيمها المالية أي ما يجب أن يتقاضاه شاغل كل منصب.

ويعتبر Charles Bedeaux أول من صمم طريقة تحليلية بالنقاط لتقييم المناصب، تشكل من 13 معياراً، جربها في بعض المؤسسات المنجمية، ثم قام A. L. Kress بعد بضعة سنوات بتطوير هذه الطريقة فجمع المعايير الثلاثة عشر في أربع مجموعات: التأهيل، الجهد، المسؤولية و ظروف العمل.

انتشرت طريقة النقاط هذه بسرعة في أمريكا و أوروبا ثم باقي بلدان العالم، و تعتبر الطريقة الأكثر استعمالاً و الأوسع انتشاراً. و يضيف آخرون طريقة رابعة هي طريقة المقارنة، و فيما يلي توضيح لهذه الطرق:

1- طريقة ترتيب المناصب

هي أقدم و أسهل طريقة لتقييم المناصب أو الوظائف و تقوم على أساس دراسة جميع التوصيفات الخاصة بكل منصب بصفة شاملة لأخذ فكرة تقريبية عن كل منصب ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية بعد مقارنة كل منصب باعتباره وحدة قائمة بذاتها بباقي المناصب.

و خلافاً لطريقة المقارنة المستحدثة فيما بعد تجري عملية الترتيب بشكل كلي و ليس بطريقة تفصيلية على أساس مقارنة العوامل الأولية كالمستوى التعليمي و الخبرة و المسؤولية وغيرها... ببعضها البعض.

2- طريقة التدرج

ابتكرت هذه الطريقة لتفادي نقائص الطريقة السابقة (طريقة الترتيب) لاسيما فيما يتعلق بتحديد مقاييس الأهمية النسبية لكل منصب.

و تشكل هذه الطريقة من الإجراءات و الخطوات التالية:

أ- إجراء تصنيف أولي للمناصب: تصنف المناصب بداية حسب طبيعتها: إدارية، تقنية، تجارية، هندسية... بغية تحديد مقاييس خاصة بكل صنف.

ب- تحديد مقاييس الأهمية: هذه الخطوة تشبه كثيرا الطريقة التي أسلفنا الحديث عنها بحيث يجري دراسة المنصب كوحدة كاملة و ترتيبها في الدرجة التي تناسب أهميتها النسبية مقارنة بباقي المناصب.

3- طريقة النقط

تقوم هذه الطريقة أساسا على اختيار عوامل التقييم المختلفة التي تحدد درجة أهمية و صعوبة المهام في كل منصب عمل ثم إعطاء عدد من النقط لكل عامل من عوامل التقييم و بعد جمع هذه النقط تتحدد درجة أهمية المنصب، و يحدد بالتالي، على ضوء ذلك، مقدار الأجر الواجب تخصيصه لكل منصب.

و يختلف عدد العوامل المعتمدة للتقييم من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل كل منظمة و نوعية المناصب الموجودة فيها، و قد دلت الدراسات التحليلية التي ت خلال الثلاثين سنة الماضية أن هناك أربعة عوامل رئيسة تتخذ غالبا كمقياس لتقييم المناصب: المهارة، الجهد، المسؤولية و ظروف العمل

4- طريقة مقارنة العوامل

الخطوات الأساسية التي تتكون منها هذه الطريقة هي:

أ- انتقاء عدد من المناصب الممثلة لمجموع أنواع المناصب الموجودة في المنظمة، لاستخدامها كمعيار بالنسبة للمناصب الأخرى، لذلك يتوجب أن تكون واضحة الملامح معروفة المعالم متفق على توصيفها بحيث لا يختلف اثنان بشأن مقدار المسؤوليات أو المهارات أو غيرها من العوامل الخاصة بها، أما عددها فيختلف باختلاف حجم المنظمة، و لو أن مبتكر الطريقة Eugene J. Benge اقترح أن يكون عدد المناصب المعيارية من 99 إلى 19 منصبا.

ب- اختيار العوامل التي تتخذ أساسا للمقارنة مع مراعاة توافرها في المناصب المختلفة، و في هذا السياق يقترح Benge استخدام العوامل الخمسة التالية: المقدرة الذهنية و المهارة و المقدرة العضلية و المسؤولية و ظروف العمل، ثم تحديد الأهمية النسبية لكل عامل اعتمادا على عملية التوصيف المسبقة.

ج- ترتيب المناصب المعيارية في مصفوفة و تسجل أمامها قيم العوامل الداخلة في التقييم

ثانيا- المناهج الجديدة لتقييم وتصنيف الوظائف

التصنيف يشكل بحق منطلقا للتنظيم الفعال من خلال تحديد مراكز الأفراد ومكاناتهم في المنظمة بما يتجاوب مع الأدوار الخاصة لكل منهم، ولا يخفى ما لهذا التوافق من تأثير بالغ الأهمية على اسك البنية الاجتماعية و فعالية النظام الوظيفي.

فيما يلي استعراض لأهم المناهج المتعلقة بتقييم و تصنيف الوظائف، نتناولها في محورين اثنين أحدهما يهتم بالمناهج المبنية على منطق الكفاءات المهنية، والثاني يهتم بالمناهج المحايدة جنسيا.

1-مناهج تقييم العمل المبنية على منطق الكفاءات

شهدت العقود الأخيرة، بفعل ما أوردنا من عوامل و مقتضيات، بروز العديد من المناهج الهادفة إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية و التصورات العتيقة و تنحو نحو اعتماد منطق الكفاءات كأساس للتقييم و التأجير، و فيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات والخبرات المهنية.

1-1-اتفاق قيادة النشاط المهني

أبرم هذا الاتفاق في 91 ديسمبر 9111 بين مجموعة مؤسسات الصناعات الحديدية GESIM و أربع منظمات نقابية فرنسية بعد سلسلة مفاوضات متساوية الأعضاء توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف و إدارة المسار المهني.

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

1-2-طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي

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

1-3-طريقة معدلات التقييم هاي HAY

تأسس مكتب " هاي " الاستشاري في الولايات المتحدة الأمريكية عام 9192 وهو متخصص في الاستشارات المتعلقة بالتسيير و التنظيم و تطوير الموارد البشرية، و قد اشتهر عبر العالم بالطريقة التحليلية لتصنيف مناصب العمل التي تحمل اسمه - طريقة هاي - و التي يعود الفضل في ابتكارها إلى عالمي النفس Edouard HAY & Eugene BENGÉ الذين اهتموا قبيل الحرب العالمية الثانية بالبحث في إشكالية تصميم طريقة موضوعية لتصنيف الوظائف و تشكل أساسا عمليا لمبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر.

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

تحدد طريقة" هاي "القيمة النسبية(أو الوزن) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير و معايير فرعية تتميز بالموضوعية و العقلانية والشمولية، ومن خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

1-4- طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف Méthode ORBA

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

يتم تطبيق طريقة ORBA عبر ست مراحل:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من الدراسة و التحضير للعملية عن طريق تحديد الإجراءات و توزيع المهام.
- التمهد للدراسة.

- جمع المعلومات بواسطة الاستبيانات، المقابلات، فرق العمل.

- تحليل و هيكلية المعلومات.

- إعداد توصيفات الوظائف و الوحدات الإدارية.

- تقييم الوظائف الموصوفة.

تحلل الوظائف وتقييم على أساس عدد من " وجهات النظر Points de Vue الخاصة بطريقة ORBA، وقد اختيرت وجهات النظر هذه بحيث تغطي كل المظاهر الهامة التي تلعب دورا في تنفيذ مهام الوظيفة.

2- مناهج تقييم العمل المحايدة جنسيا

ضمانا للمساواة في الأجر و التطبيق الصارم لمبدأ" التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر"، و إزالة كل أوجه التمييز بين الجنسين في هذا الشأن، بادرت العديد من الهيئات المتخصصة في المساواة بين النساء و الرجال بتطوير مناهج و أدوات علمية تسمح بالقضاء على التمييز و تحليل و تقييم مناصب العمل بمنأى عن مؤثرات النوع.

في هذا السياق قام المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في مطلع التسعينيات باقتراح طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب Katz & Baitsch بالإضافة إلى أداة خاصة باستكشاف التمييز الأجرى بين الجنسين أطلق عليها اسم VIWIV اختصارا لعبارة? Verdiene ich was ich verdiene? : أي: هل أتقاضى ما أستحق? Est-ce que je gagne? .ce que je mérite?

أ- طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب Katz & Baitsch

بادر المكتب الفيدرالي للمساواة بين النساء و الرجال في سويسرا إلى اعتماد طريقة تحليلية من ابتكار الاختصاصيين (Christian Katz & Christof Baitsch مختصين في سيكولوجيا وتنظيم العمل)، تأخذ بعين الاعتبار المواصفات

الخصوصية الذكرية و المواصفات الخصوصية الأنثوية للنشاطات المهنية و تدرجها ضمن التقييم بالتساوي بواسطة استخدام مبادئ علمية تسمح للمنظمات بتصميم نظام أجري غير تمييزي.