

جامعة علي لونيبي البلدية 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم التسيير -

- الميدان: سنة أولى ماستر -

- تخصص إدارة الموارد البشرية -

- المقياس: الهندسة الوظيفية -

- أستاذ المحاضرة: صراب نورالدين -

مصدر المقررة: (كتاب الهندسة الوظيفية للأستاذ الدكتور الحبيب ثابتي)

أساتذة الاعمال الموجهة:

- مشاش نادية - بعليش فايزة - محمد الحاج ليلي

السنة الجامعية 2022/2021

مواضيع بطاقات القراءة الخاصة بالأعمال الموجهة

المستوى: سنة أولى ماستر

المقياس: الهندسة الوظيفية

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أستاذ المحاضرة: صراب نورالدين

1. أساسيات الهندسة الوظيفية (مفهومها، خصائصها، أهميتها، أبعادها ومكوناتها، متطلباتها... الخ)
2. التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (مفهومها، أهدافه، مراحلها، أدواته، وعوامله... الخ)
3. مناهج التحليل الوظيفي (المناهج التقليدية والحديثة).
4. مناهج تقييم وتصنيف الوظائف (المناهج التقليدية والحديثة)
5. إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات (ماهيتها وأهميتها، أهداف وتصنيفات المدونة المرجعية للكفاءات ... الخ)
6. استشراف المهن والوظائف والكفاءات (الاستشراف، تقنيات التحليل الاستشرافي، مفهوم استشراف المهن والكفاءات، أهدافها، منهجية استشراف المهن)

ملاحظات هامة:

- انجاز بطاقة قراءة بشكل فردي وإرسالها عبر البريد الالكتروني الخاص بأستاذ أعمال الموجهة للمقياس، او تسليمها ورقيا. 06 ن (يجب ألا تقل بطاقة القراءة عن ورقتين ولا تتجاوز 03 أوراق بصيغة pdf)

- يجب أن تحتوي بطاقة القراءة على اسم الطالب، رقم الفوج، رقم البطاقة، وعنوان البحث، يتم

اعدادها بجدية واهتمام

- استجواب كتابي عن أي موضوع من المواضيع السابقة في آخر حصة للسداسي. 08 ن

- تقييم المشاركات و الغيابات 06 ن

- جميع البطاقات التي لا تسلم في الموعد وكذلك البطاقات التي لا تستوفي الشروط السابقة لا

تقبل ولا تقيم.

- البريد الالكتروني :

- ارجوا من الأستاذة الافاضل انشاء بريد اليكتروني خاص من اجل التواصل مع الطلبة خلال

فترة تدريس .

تحياتي لكم جميعا وبالتوفيق



محاضرات في مقياس: الهندسة الوظيفية

- نورالدين صراب



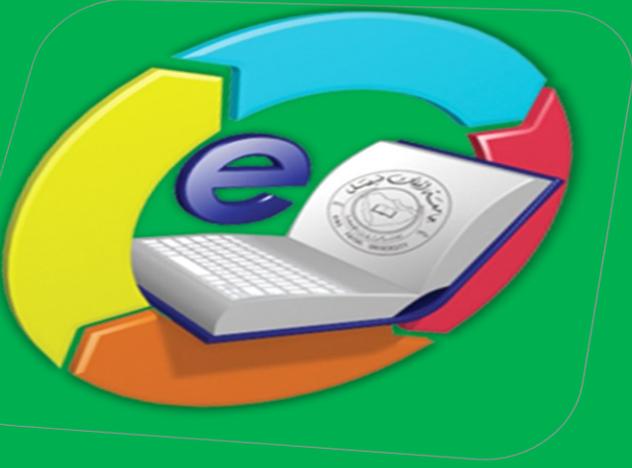
المستوى: سنة أولى ماستر

التخصص: إدارة الموارد البشرية

المصدر: كتاب الهندسة الوظيفية للأستاذ الدكتور
لحبيب ثابتي



جامعة البليدة -2-

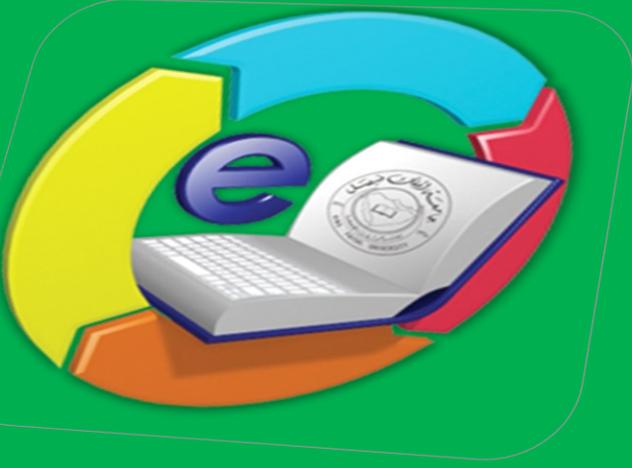


اسم المقياس:
الهندسة الوظيفية

أ - نورالدين صراب

المحاضرة الأولى
الهندسة الوظيفية :

دلالة المصطلح



اسم المقياس:
الهندسة الوظيفية
أ - نورالدين صراب

أولا: مفهوم
الهندسة الوظيفية

1- مفهوم الهندسة الوظيفية

ان مصطلح الهندسة الوظيفية يستخدم للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة الى دراسة و تصميم وتنفيذ و مراقبة منجزات او اعمال او مشروعات معينة. وقد مر وارتبط هذا المصطلح بالعديد من المجالات مثل المالية والتكوين والإدارة... الخ.

ت 01: فالهندسة الوظيفية حسب التصور المبدئي لهذا المجال المعرفي والاستكشافي الجديد عن مجموعة من المهام والعمليات المتكاملة والهادفة الى تطوير وظائف المؤسسة وترقية طرق أداء الافراد لمهامهم مما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصا بالاعتماد على الاستخدام المكثف للموارد الغير ملموسة (المعارف والكفاءات).

ت 02: عبارة عن نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال التحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.

الابعاد و المكونات الأساسية لنظام الهندسة الوظيفية

التحليل

تشخيص و تدقيق الوظائف

- توصيف الوظائف
- تقييم الاداء الوظيفي

التصميم

تصميم و هيكله الوظائف

- تصميم نظم الاجور والحوافز

الاستشراف

اليقظة الوظيفية

- استشراف المهن و الكفاءات
- التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

1- اهداف الهندسة الوظيفية

فالهندسة الوظيفية تطمح الى استخدام المناهج و الأدوات خاصة بهدف:

- استشراف المهن و الكفاءات على المدين المتوسط والطويل
- اعتنائها بتحليل و تصميم و تقييم 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.

اسم المقياس:
الهندسة الوظيفية
أ - نورالدين صراب



ثانيا: الأسس والمرتكزات النظرية لنظام الهندسة الوظيفية

1- اسهامات النظرية العامة للنظم:

ولقد كان للمقاربة النظامية اثر كبيرا على تطوير مناهج التحليل الوظيفي وابتكار مناهج أخرى جديدة (النظمية)، والتخلص من المناهج التقليدية (التحليلية). والارتقاء الى مستوى النظرة الشاملة التكاملية. كما تتجلى استخدامات الطريقة النظامية في مناهج التحليل الوظيفي الجديدة في اعتناء هاته الأخيرة بالعلاقات التفاعلية بين الوحدات التنظيمية (المناصب/ الوظائف)، ودراستها انطلاقا من النظرة الشاملة والادراك الكلي للمؤسسة وعلاقتها بالبيئة، ومراعاة الابعاد التطورية والحيوية من خلال الاعتناء بمعرفة المتطلبات الحالية و المستقبلية للمنصب

2- دراسات السلوك التنظيمي ودورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

نقصد بالسلوك التنظيمي **مجموعة المواقف و السلوكيات** التي يبديها الافراد والجماعات في المنظمات. اما دراسة السلوك التنظيمي هي **محاولة الفهم الشامل لسوك الافراد** (شخصياتهم، دوافعهم، ممارساتهم، في المنظمات التي يعملون بها، سواء كانوا فرادى أو جماعات، وتفاعل هاته المؤسسات مع البيئة الخارجية بمختلف اشكالها)

ولقد كان لهذا الاتجاه أثر بالغ الأهمية على تطوير مناهج التحليل التنظيمي والوظيفي. وتتجلى اهم الاسهامات دراسات السلوك التنظيمي في **تطوير مناهج التحليل الوظيفي** في تخلص هاته الأخيرة من **الهيمنة التيلورية على تنظيم العمل وارتكازها على المقومات الإنسانية والعلاقات التفاعلية** بين افراد المؤسسة. وتوسيع النطاق التحليل عبر ادراج **الاعتبارات السيكو سوسولوجية** بدل الاقتصار على **البعد التقني**. التشغيلي كما كان الامر سابقا. بالإضافة الى **اعتناء التحليل بالأبعاد الديناميكية والمؤثرات الخارجية (البيئة)**.

3- الانتقال من مفهوم منصب العمل

الى مفهوم وضعية العمل

ان التطورات الحاصلة التي اسلفنا ذكرها أدت الى احداث **نقطة نوعية** من خلال إحلال مفهوم **وضعية العمل** محل مفهوم **منصب العمل**. حيث نعني **بمنصب العمل** بشكل حصري **الموضع والظروف** (الضجيج، السعة، الحرارة..الخ) الذي يؤدي العامل فيها مهامه المحددة و القبولة. اما عن **وضعية العمل** فهي تشير الى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية، والاجتماعية للحياة في العمل والتي لها تأثير على امن وصحة ورفاهية العامل،

- مجموعة العمل أي مجموعة الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبطين ببعضهم البعض والمتفاعلين فيما بينهم والذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة.

وفي هذا السياق يقول **بيريتي** : أن إعادة النظر هذه في مفهوم **منصب العمل** تؤدي الى تغيير الإشكالية التي تتميز بالانتقال من زوج **منصب / تاهيل** إلى زوج **وظيفية / كفاءة**.

متطلبات بعث مشروع الهندسة الوظيفية :

يتطلب بعث مشروع الهندسة الوظيفية توفر بعض الدعائم المؤسسية واعتماد أنظمة عملياتية على الصعيدين الكلي (الوطني) والجزئي (المؤسسات)، وعليه تخصص هذا المحور لتناول مطلبين أساسيين أحدهما يتمثل في ضرورة انشاء مرصد وطنية أو قطاعية للوظائف والكفاءات. والثاني يتمثل في اعتماد أسلوب اليقظة الوظيفية في المؤسسات وخارج نطاقها.

1- تأسيس مرصد للمهن والوظائف والكفاءات: يوضح الأستاذ لوك بوير* دور المرصد المهنية بقوله: المهمة الأساسية التي يتولاها مرصد المهن هي **تحليل وضعيات العمل كما تؤدي فعليا واستكشاف تطوراتها المستقبلية**، ومن ثم فهو يصبو الى تحقيق الأهداف التالية:

- حيافة معارف جيدة عن المهن
- حيافة منهجية ولغة مشتركة؛
- تقدير اثار المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكفاءات المطلوبة؛

متطلبات بعث الهندسة الوظيفية

يضطلع مرصد المهن بمهمة متابعة وادماج التطورات الحالية والمستقبلية لوضعيات العمل ذات الأهمية على الصعيدين الجزئي والكلي، ويساهم من ثم في تصور السيناريوهات المحتملة فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الحركية، ...) وتنظيم العمل، بذلك فان عمل مرصد المهن مرتبط ارتباطا وثيقا بتطورات المهن في المؤسسات، بحيث يكون في مقدوره الإجابة عن السؤال: ماهي مهن الغد؟

كما يبين سالم الطالبي مدير المرصد الوطني التونسي للتشغيل والمهارات المهام والاهداف الأساسية لهذا المرصد بقوله: يعد المرصد الوطني للتشغيل والمهارات عنصرا هاما من عناصر المنظومة الوطنية للإحصاء واداة مختصة تهدف الى إرساء نظام معلومات حول تطورات سوق الشغل عبر تحليل وتقييم الإنجازات والاليات المعتمدة في هذا المجال.

متطلبات بعث الهندسة الوظيفية

وفي هذا السياق يتولى المرصد التونسي المهام التالية:

- جمع واستغلال المعطيات؛
- تقييم برامج التشغيل؛
- القيام بكل الدراسات والتحليل والبحوث الكفيلة بمعرفة المزيد حول توجهات سوق التشغيل؛
- اعداد مؤشرات وكشوف دورية حول ظروف التشغيل وتطور الحاجيات من مهارات حسب القطاعات الاقتصادية والفروع المهنية؛
- متابعة ادماج خرجي منظومة التكوين في الحياة المهنية واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينه.

متطلبات بعث الهندسة الوظيفية

2- ممارسة اليقظة الوظيفية: وقع اختيارنا على هذه التسمية اليقظة الوظيفية بدل التسميات الأخرى التي نجد لها بعض الاستخدامات المحدودة مثل الرصد الوظيفي، أو التدقيق الوظيفي لأسباب كثيرة أهمها: اتساع هذه التسمية واستيعابها لمجالات وانشطة عديدة تهتم بدراسة الوظائف والمهن داخليا وخارجيا، إضافة الى كونها تعطي البعد التنبؤي او التقديري للتطورات المستقبلية للمهن مكانة معتبرة.

ونقصد باليقظة الوظيفية في نطاق هذه الدراسة النشاط المندمج والمتواصل الذي يهدف الى متابعة تطور المهن والوظائف حالا ومستقبلا في المحيط الخارجي للمؤسسة ودراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها الى مستوى التطورات الحاصلة.

اليقظة الوظيفية الداخلية V.F.I

اليقظة الوظيفية الخارجية (رصد تطور المهن والوظائف)

تمارسها المؤسسات داخليا و بشكل منتظم اما عن طريقة العنصر البشري الداخلي المختص او بالجوء الى خبراء خارجيين (مكتب استشاري)، ومن المفترض ان تنشأ هيئة مختصة على مستوى كل مؤسسة تتبع هيكلها وظيفية إدارة الموارد البشرية او مديرية المؤسسة .

نظرت لما تتطلبه اليقظة الوظيفية الخارجية (من وسائل و امكانيات قد تتجاوز قدرات المؤسسة الواحدة، يمكن للمؤسسات الاشتراك في هذه العملية أو الاستعانة بخدمات هيئات متخصصة على المستوى القطاعي كما هو الشأن في الدول الغربية. ففي فرنسا مثلا لكل قطاع مرصد خاص لمتابعة تطور المهن و الوظائف (البنوك، التامين، النقل والامداد، الصناعات النسيجية، الصناعات الكيماوية ,

اليقظة الوظيفية الداخلية V.F.I

. حيث تعمل على متابعة الأداء الوظيفي بالتعاون مع مصلحة مراقبة التسيير او المديرات التنفيذية المتخصصة، واجراء الدراسات و التحاليل اللازمة للوقوف على أوجه الاختلال الوظيفي و اقتراح التدابير اللازمة التصحيحية (بما في ذلك الاقتراحات المتعلقة ببرامج التكوين وتحسين المستوى).

اليقظة الوظيفي الخارجية (رصد تطور المهن والوظائف)

وغالبا ما تشرف على هذه الهيئات الغرف الصناعية و التجارية في كل دولة او مقاطعة. وقد تتولى العملية برمتها مؤسسة واحدة، أي بشكل منفرد، اذا ما توفرت لها الإمكانيات المادية و البشرية، كما هو الشأن بخصوص مبادرة مؤسسة سوناطراك في انشاء مرصد لمهن المحروقات . وتهدف اليقظة الوظيفية الخارجية الى مايلي:

اليقظة الوظيفية الداخلية V.F.I

واضافة الى ما سبق من المهام الأساسية التي تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية داخليا الاشراف على مجريات تحليل وتوصيف الوظائف، واعداد المدونات المرجعية للمهن والأنشطة والكفاءات ومراجعتها دوريا كلما اقتضت التحولات البيئية أو التطورات الوظيفية وذلك من خلال التعاون مع مديرية الموارد البشرية، والمديريات التنفيذية .

اليقظة الوظيفي الخارجية (رصد تطور المهن والوظائف)

- إحصاء و جمع و تحليل المعلومات الكمية والكيفية المتعلقة بالمهن والوظائف على الصعيد القطاعي و الوطني والدولي؛
- السهر على المتابعة المستمرة لتطور المهن والمؤهلات والكفاءات؛
- إحصاء الايدي العاملة المؤهلة المتوفرة في سوق العمل، وطنيا وجهويا. ومتابعة تطوراتها؛
- انجاز دراسات و أبحاث تتعلق بواقع المهن وسبل تطويرها واستكشاف مآلها المستقبلي؛
- نشر المعطيات ونتائج الأبحاث والدراسات على المتعاملين القطاعيين+*



المقياس:
الهندسة الوظيفية
أ. صراب نورالدين

المحاضرة 02:
التسيير التوقعي
للوظائف و الكفاءات

مقدمة

ان المؤسسات اليوم في حاجة ماسة الى ما يعرف بالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وذلك ماله من دور في حياة المؤسسات المعاصرة المتسمة بالتغيرات الدورية او المستمرة في البيئة التي تنشط فيها سواء كانت الداخلية او الخارجية. حيث هذا المنهج الجديد الذي اضحى متبع من اغلب المؤسسات من أجل توقع احتياجاتها من العنصر البشري مستقبلا، ولتمكين من توفير الكادر البشري الذي يتميز بالكفاءة العالية التي تتطلبها الوظائف القابلة بشكل مستمر للتغيير والتجديد، وذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للكفاءات الحالية.

وعليه من خلال ماسبق سوف يتم من خلال هذا المبحث التطرق للعناصر التالية:

➤ التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الماهية والأهمية.

➤ المداخل المتعددة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، ومراحله وأدوات تفعيله.

مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

➤ هذا المصطلح الجديد لم يعرف استقرار في المفهوم المنوط به بل عرف العديد من وجهات النظر فيما يخص دلالة هذا المدخل الجديد.

➤ وهذا ما سوف نوضحه من خلال سرد العديد من التعاريف وهي:

يعرف كل من **دومنيك و كرستيان** من جمعية التشغيل والتطوير التي أنشئت عام 1981 لتطوير مقاربات جديدة للتشغيل على ان التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات هو عبارة عن: تصميم، تنفيذ، ومتابعة السياسات وخطط العمل المتناسقة بغية:

- التقليل المسبق للفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها البشرية (من حيث الموظفين والكفاءات) وفقا لخطتها الاستراتيجية او على الأقل للأهداف متوسطة الاجل المحددة بشكل واضح.

- اشراك الموظف في اطار مشروع التطور المهني.

في منحى اخر يعرف **سيتوا 2000** التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على انه:
استراتيجية محددة الاهداف تعتمد الى اعداد خطة عمل موجهة من اجل القضاء المسبق
على عدم التطابق الكمي و/ او نوعي بين الاحتياجات المستقبلية (الوظائف)
والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة).

بينما يرى **ديمتري 2005** ان التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يمثل منهجا
لهندسة الموارد البشرية، حيث يستهدف تصميم، وتنفيذ، ومراقبة الممارسات
والسياسات بغية التقليل المسبق للفروق بين احتياجات وموارد المؤسسة
على الصعيد الكمي (التعداد البشري) والنوعي (الكفاءات).

كما يرى **كارلان 2002** ان التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتمد الى تسيير
الجوانب الأربعة التالية:

-**التسيير التوقعي للتعداد البشري**: الذي يشمل مجموع الطرق التي تهتم بالجوانب الجماعية
والكمية لتطور التعداد البشري (الجوانب الديمغرافية، الاعمار...)

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

- **التسيير التوقعي للوظائف:** يمثل الأساليب التي تحدد مدى التطور او التغيير الذي يطرأ على محتوى وهيكل المهن، المؤهلات والوظائف.

- **التسيير التوقعي للمسارات الوظيفية:** يتعلق بالأساليب التي تحدد التوجهات المرشدة إلى المسارات المتاحة للمستخدمين أو الموظفين.

مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

اما عن **قاي ليبوتارف 1999** إن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يمثل مايلي:

- وصف المحتوى الحالي للوظائف النموذجية.
- تحديد عوامل النمو (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، الثقافية...) التي قد تؤثر على خريطة الوظائف الحالية.
- وصف التطور المرجو والمتوقع للوظائف النموذجية الذي يعود سببه لعوامل النجاح السابقة.
- التعريف بالقرارات الإدارية الأساسية (التكوين، الحركة المهنية، التوظيف، التنظيم) لموجهة هذه التطورات.

أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

ان التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كغيره من المداخل الإدارية الأخرى فهو بدوره جاء صمم او استحدث من أجل غاية أو اهداف معينة. وعليه فانه حسب سيسيل ديجو 2013 فان هذا المنهج الجديد له العديد من الاهداف تكمن في الاتي:

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياق التنمية الاستراتيجية للمؤسسة.
- تكييف الكفاءات مع الوظائف وتطورها.
- التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرف فاعلا في تطوره المهني.
- مرافقة الافراد في مسار تطوير قابليتهم للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة.
- الفصل ما بين المناصب للتمكن من تحديد طبيعة عقود العمل التي ينبغي استخدامها
- تسهيل سياسات النقل الوظيفي والجغرافي
- تحسين برامج التكوين وانتقال الكفاءات تفاديا لفقدان المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة.
- بناء الميزة التنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيم

ومن خلال الجدول الموالي يمكن ان نوضح مجالات استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

حسب بريلمان و هيرارد 2006 .

✓ الحفاظ على تماسك المؤسسة و تحسين المناخ الاجتماعي ✓ الحد من التسريح المكثف للعمال	إدارة العلاقات الاجتماعية واحترام الاطار القانوني
✓ حشد الافراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ✓ تشارك الافراد لقيم المؤسسة ✓ تطوير الجودة الإدارية	الاتصال والالتزام
✓ تهيئة العمال للمهن المستقبلية ✓ تكيف الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة ✓ تطوير الكفاءات	تطوير الكفاءات وقابلية الاستخدام
✓ تشجيع سياسات الحركة المهنية ✓ الاحتفاظ بأفضل الكفاءات	تحسين سياسات الحركة المهنية
✓ تعزيز الاهتمام بتسيير الكتلة الاجرية ✓ تطوير المرونة في التوظيف (العمل بدوام جزئي، عقود العمل المحددة المدة، البدلاء..) ✓ تقليص التعداد البشري ✓ التوظيف وفقا لاحتياجات المؤسسة	تعديل التعداد البشري. تحسين الانتاجية

مقومات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يستند التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وفقا لخavier Baron الى ثلاث مفاهيم أساسية و هي: **مفهوم الفاعل، الوظيفية النموذجية، والكفاءات**، بينما يدعم **باتريك جيلبارت** هاته الأخيرة بمفهومين آخرين هما **مفهوم التوقع، وقابلية الاستخدام**.

□ **العامل الفاعل**: استخدم هذا المفهوم الذي تم استخلاصه من البحوث الاجتماعية، لأول مرة في اطار المقاربة الاجتماعية للعمل ثم تم إعادة ترجمته في اطار النموذج الفردي لادارة الموارد البشرية (عند ارتكازها على الفردية في العلاقة الاجرية). عند توقع احتياجات المؤسسة، ينبغي على التسيير التوقعي ان يقوم بدمج توقعات وقدرات الافراد الذين قاموا بإعداد مشروع تطورههم المهني، فالعامل الكفاء مدعو الى التسيير الذاتي لتطوره المهني في اطار الاتفاقيات المتفاوض عليها مع رب العمل

مقومات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

□ **التوقع:** وهي خاصية رئيسة تميز منهج التسيير التوقعي، فهي عبارة عن جهد مستمر يهدف الى تحويل تلك الرؤيا الثابتة للتحليل التنبؤي من خلال اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة هامة للمساعدة على اتخاذ القرار. إلا ان الطابع التوقعي يعرض التسيير التوقعي الى نوعين من القيود: **القيود الزمني، قيد المخاطر وعدم التأكد.**

□ **قابلية الاستخدام:** تمثل قدرة الفرد على الاندماج المهني والتي يحددها التفاعل ما بين الكفاءات والخصائص الشخصية من جهة، وسوق العمل من جهة أخرى. فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يسهم على الصعيد الداخلي، في ضمان بقاء المؤسسة من خلال تهيئة الموارد التي تكون بحاجة اليها مستقبلا، كما يستهدف على الصعيد الخارجي، حياة ومصادقة الافراد على الكفاءات التي يرونها قابلة للتحويل

مقومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

□ **الوظيفة النموذجية:** تمثل الوظيفة النموذجية مجموع وضعيات العمل التي تحتوي على أنشطة متماثلة ومتجانسة تكفي لأن يشغلها نفس الفرد. ولجميع المناصب في وظائف نموذجية يرى كوهن انه ينبغي احترام تسلسل المعايير الثلاثة التالية:

- ان تشترك المناصب في ازيد من 80% من المهام والأنشطة.
 - ان تتماثل الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة في طبيعتها.
 - إمكانية انتقال شاغلي المناصب الى مناصب أخرى من نفس الوظيفة النموذجية في اقل من ثلاث اشهر.
- يمكن استخدام الوظائف النموذجية كأداة مساعدة للتوظيف، التكوين، الحركة المهنية، تطوير المسارات، التوجيه وارشاد الموظفين.

مقومات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

□ **الكفاءات:** يعتمد منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بشكل كبير على مفهوم الكفاءة الذي يحمل معاني متعددة وابعاد مختلفة، عرفها ديفليكس على انها ذلك المزيج من الموارد المستخدمة في وضعية معينة والتي تؤهل الفرد أن يكون قادر على الأداء.

خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. **البعد الزمني:** تعكس مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وترتيبها التسلسلي، التوافق الزمني بين المجالات الاستراتيجية (التوجهات الكبرى الاستراتيجية) وتسيير الموارد البشرية (المهن الفردية المستقبلية)، ففي اطار ديناميكية التغيير، تستجيب تسيير الكفاءات للتطورات البيئية وفق ما يقتضيه التحليل الاستراتيجي، اذ ينبغي تطوير الكفاءات استجابة لتطور المهن في مختلف القطاعات التي قد تشهد تحولات خارجية (وتخضع بذلك الى التشخيص الخارجي للتحليل الاستراتيجي) او داخلية (بسبب تطوير أنشطة جديدة أو إعادة تنظيمها).

خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

2. الطبيعة الدنيا: عند الأعداد لمنهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، تطرح مسألة هامة تكمن في الوسائل المستخدمة وكيفية استغلالها من طرف الفاعلين لوضع الخطوط العريضة لتطور الاستراتيجية واثرها على الوظائف التي يشغلها الأفراد. فغالبا ما يتم التركيز عند الحاجة الى المنهج التشاركي، الأمر الذي يؤدي الى التساؤل عن الفاعلين المعنيين بتصميم وتنفيذ منهج التسيير التوقعي (الإدارة التنفيذية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا، الشركاء الاجتماعيين).

خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

2. الطبيعة الدنيا (تابع): الا انه عادة ما يتم تجاهل مسألة اتباع منهج تكاملي يربط التطورات المتوقعة على مستوى الاستراتيجية وتلك التي يمكن تحديدها على مستوى المهن الفردية. لذلك يرى (**زاريفان 2001**) انه بالرغم من اعتماد المنهج التوقعي على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، الا انها لا تكشف عن الاستراتيجية المتبعة الا بشكل بسيط جدا، لذا يرى انه من الأفضل تحليل عوامل النجاح من جانب الطلب (المتطلبات البيئية) والتعرف على عوامل النجاح من جانب العرض (الإمكانيات التنظيمية التي تستجيب لتلك المتطلبات) واستخلاص التطورات الأساسية التي ستمس الوضعيات ومضمون العمل.

خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

3. التقيد بالمنهج التقليدي للاستراتيجية: يعني الإشارة الى ان العامل المشترك بين المهن الفردية/ الكفاءات الفردية والاستراتيجية يعتمد على المنهج التقليدي للاستراتيجية، حيث يتزامن تطور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مع منهج جديد للاستراتيجية تمثل في مقارنة الموارد والكفاءات، هذا النموذج الذي احدث القطيعة مع التحليل الاستراتيجي التقليدي الناتج عن التحليل الصناعي من خلال تميزه بخاصيتين: هما:

- التشجيع على إعادة التركيز حول الأنشطة الرئيسية من خلال رؤية المنظمات كمجموعة من المهن او أنظمة من الكفاءات ينبغي تثمينها.

- بناء او إعادة بناء منطق القطاع التي يمكن الدفاع عنها بفضل استخدام الموارد المتاحة بما في ذلك الكفاءات الفردية، والتي يعبر عنها في التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي بتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة بعد القيام بالتشخيص الاستراتيجي،

مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. التحليل الاستراتيجي: قبل الشروع في تحليل الموارد البشرية، ينبغي:

- إحصاء العوامل الموقفية التي من شأنها التأثير على المؤسسة،
- العوامل الاستراتيجية التي تدفعها الى تنفيذ منهج التسيير التوقعي،
- القيام بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي لها.

➤ **تقييم العوامل الموقفية:** ينطلق التسيير التوقعي من المعرفة الدقيقة بالعوائق

الخارجية (التكنولوجيا، الديمغرافية، الاجتماعية، القانونية والاقتصادية) التي قد تتعرض لها المؤسسة، ويمكن الكشف عن هذه الأخيرة من خلال التحليل النظمي والثابت للمحيط (الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التكنولوجي، والتنافسي).

مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

➤ **تحديد مدى تطور الاستراتيجية التنظيمية:** على منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ان يخدم استراتيجية المؤسسة التي ينبغي ان يتم تحديدها بدقة على المدى المتوسط والطويل. لذلك من الضروري تشكيل استراتيجية الموارد البشرية على ضوء استراتيجية المؤسسة التي يمكنها ان تأخذ العديد من الاشكال كتقدير التغيير، تحديد صعوبات تكيف الافراد، تحسين الأداء، تسهيل إعادة التوجيه الاستراتيجي، مواجهة ندرة المعارف العلمية، تحسين الإنتاجية...

➤ **التشخيص الاستراتيجي الداخلي:** لكي يتم إرساء التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في ثقافة المؤسسة، ينبغي وصله بالرهانات المتنوعة لوظائفها، لذا ينبغي القيام بالتشخيص الداخلي لإحصاء نقاط القوة ونقاط الضعف والتمكين من تقييم مدى واقعية تطلعاتها الاستراتيجية.

مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

2- تشخيص الموارد البشرية: يتطلب مايلي:

➤ **التحديد الكمي للتعداد البشري:** حتى تتمكن المؤسسة من

تطوير كفاءاتها وتقدير الاخطار البشرية التي قد تتعرض لها

على المدى القصير والمتوسط، عليها التعرف على

الخصائص التي تميز مواردها البشرية، والمتمثلة في العمر ،

الاقدمية والجنس

مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

- **التحليل النوعي للتعداد البشري**: لا يمكن تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات الا بعد الاعتراف بالبعد الاستراتيجي الذي يقوم به الافراد كأطراف فاعلة، لذلك يستهدف التحليل النوعي دراسة التأثير المتبادل بين العامل ومنصب العمل وذلك من خلال:
- معرف المناصب من خلال اعداد بطاقات المنصب ,
 - التعرف على الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة ,
 - تحديد الوظائف النموذجية ليتم دراستها ومعالجتها على نحو شامل,

مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

3- تحليل الفوارق وبناء ممارسات الموارد البشرية: يتطلب مايلي:

➤ **قياس الفوارق الكمية:** عادة ما تهتم المؤسسات عند قياسها للفروق الرقمية بالمجالات التالية:

- تحديد طبيعة التدفقات الصادرة من المنظمة والواردة اليها.
- إحصاء المهن التي قد تشهد فائضا أو عجز في التعداد البشري .
- تحديد طبيعة الاحتياجات المستقبلية (من ناحية المناصب، المؤهلات، المهن، الكفاءات...) والفترة اللازمة لتغطيتها.

مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

➤ **قياس الفوارق النوعية:** عند قياس الفروق النوعية،

ينبغي التركيز على بعدين أساسيين، هما:

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

مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

4. اعداد المخطط التوجيهي: بعد تحديد الفروق، ينبغي

اختيار وتنفيذ احدى السياسات التالية أو المزج فيما بينها:

- التوظيف
- إدارة الوقت
- مقابلة التقييم
- شروط العمل وإجراءات
- السلامة المهنية
- التاهيل والتصنيف
- الاعلام والاتصال
- نظام الأجور
- العلاقات الاجتماعية
- التكوين

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. أدوات المتابعة الديمغرافية: تشكل أدوات المتابعة (هرم الأعمار، الأقدمية، هيكل المؤهلات، مدونة التكوين...) أكثر أدوات التشخيص استعمالاً من طرف المؤسسات لأنها تسمح بعرض الخصائص الموضوعية التي يسهل التعرف عليها من طرف إدارة الموارد البشرية كتطور متوسط العمر، أنماط توزيع الأفراد، الشيخوخة، التعريف بالمؤهلات والكفاءات.

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. أدوات المحاكاة: تسمح هذه الأدوات بمحاكاة مدى تطور الموارد البشرية استنادا الى الاحداث الماضية(4 الى 5 سنوات)، والعمل على دمج المعطيات الجديدة في الفرضيات الخاصة بالاحتياجات. حيث تقوم هذه الأدوات بقياس المخاطر الناجمة عن العرض و الطلب، والتحديد السنوي لأنماط التوافق الكمي بين الوظائف والتعداد البشري. تستخدم هذه الأدوات بشكل مكثف من طرف أكبر الشركات عند استبدال الإطارات عن طريق التعيين أو الترقيّة، ومثال ذلك نموذج **présage** الذي طورته شركة **EDF** - **GDF** لتمكين المسيرين من محاكاة هيكل السياسات الخاصة بالوظائف

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

3. أدوات تحليل الوظائف: يستخدم التسيير التوقعي العديد من الأدوات التي تهتم بهيكل الوظائف وديناميكياتها لتحديد متطلباتها وتقديم رؤية استشرافية لتطورها لأعداد سياسات للتوظيف، الحركة المهنية وسياسات التكوين. يعتمد التحليل عادة على الوظائف النموذجية التي تعرفنا عليها في المبحث الأول والتي تصنف في المدونة المرجعية للوظائف.

➤ خريطة المهن

➤ المدونة المرجعية للكفاءات

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

- **خريطة المهن:** عبارة عن تمثيل بياني لمختلف الوظائف التي تحتويها المؤسسة ولها عدة استخدامات، فهي تعتبر بمثابة:
- وثيقة مرجعية لتحديد محتوى المناصب،
 - دعامة لمرافقة العمال اثناء تنظيم المقابلات المهنية التي تقدم بدورها العديد من المعلومات المتعلقة بتطوير المسارات المهنية،
 - دعامة لمرافقة العمال أثناء تنظيم المقابلات المهنية التي تقدم بدورها العديد من المعلومات المتعلقة بتطوير المسارات المهنية.
 - وسيلة مهمة لتحديد مسارات التكوين
 - عرض وتقدير تقارب الوظائف للتمكنين من تسهيل سياسات الحركة المهنية.

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

➤ **المدونة المرجعية للكفاءات:** تمثل هذه المدونة جراد للكفاءات التقنية

والسلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، وتحديد المستوى المطلوب لها، اذ

تعتبر من أهم الأدوات التي يستخدمها التسيير التوقعي للوظائف

والكفاءات لإسهامها في عرض القاعدة المبدئية لتحليل عملية التحول

الجزئية أو الجزئية المتوقعة على مستوى الوظائف، كما انها تسمح

بالمتابعة المثالية على أن لا تكون مختلف أشكال ترك العمل (دوران

العمل الطبيعي أو التقليل المقصود للتعداد البشري) مصحوبة بفقدان

الكفاءات الجوهرية التي قد تعيق السير الحسن لنشاط المؤسسة.

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

4. أدوات متابعة الموارد البشرية: للتمكن من خلق التوافق بين الاحتياجات والموارد البشرية و التخطيط الفعلي للمسارات، يجب على التسيير التوقعي أن يهتم بتطلعات الافراد والاعتراف بكفاءاتهم من خلال تقييم الأداء الفردي، التطلعات، والقدرات المحتملة، و من اهم الأدوات المستخدمة مايلي:

➤ **موازنة الكفاءات:** تسمح هذه الموازنة لكل عامل بالتعرف على كفاءاته، اتجاهاته ودوافعه، بغية تحديد و/ أو تثبيت المشروع المهني ومشروع التكوين اذا ما اقتضت الحاجة ذلك عند تطبيق التسيير التوقعي، يمكن استخدام الموازنة في المجالات التالية:

- اعداد ومرافقة المشروع المهني و مشروع التكوين.
- مرافقة كبار السن ومتابعة الوظائف الحساسة.
- خدمة القابلية للاستخدام.

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

➤ **المقابلة المهنية:** تنظم هاته المقابلات مرة كل سنتين على الاقل بموجب القانون الصادر في 05 ديسمبر 2003 حول التكوين، تنظم هذه المقابلات لمناقشة النقاط التالية:

- تقييم الكفاءات المكتسبة والنتائج المحققة .

-تحديد الأهداف للتمكن من تحسين الكفاءات.

-الرغبة في الخضوع للحركة المهنية وامكانيات التطور وفقا لما تقتضيه الكفاءات المطلوبة

➤ **تثمين مكتسبات الخبرة المهنية:** تستعمل هذه الوسيلة بالحصول الكلي أو الجزئي على الدبلوم أو شهادة التاهيل المهني وتسجل في الفهرس الوطني للشهادات المهنية، ينبغي من خلالها ان يتقدم المترشح بملف مفصل عن خبرته المهنية (اثبات ثلاث سنوات خبرة على الأقل) وكفاءته المكتسبة التي تؤهله فيما بعد من التقدم أمام هيئة المحلفين مكلفة بتثبيت الشهادة المرجوة أو جزء منها .

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

وعادة ما تلجا المؤسسات الى تثمين مكتسبات الخبرة لتحقيق الغايات التالية:

-تثمين العمل من خلال تبيان أهمية الوظيفة.

- تعزيز الهوية المهنية وتقدير الذات.

-كسب ولاء بعض الفئات العمالية غير المؤهلة لتعزيز رغبتها في البقاء.

➤ **جواز سفر التكوين (جواز سفر الكفاءات):** انجز جواز سفر التكوين في فرنسا

في اطار الاتفاقية الوطنية ما بين المهن في 05 ديسمبر 2003، وتم التأكيد على الزامية

ان يتوفر عليه كل شخص وفقا للقانون الصادر في 2009، وهو عبارة عن وثيقة تسمح

للعامل بالتشكيل الرسمي لمختلف المراحل الرئيسية لمساره المهني، اذ يمثل وسيلة

للاتصال بين العامل و أرباب العمل لاثبات الكفاءة من خلال الشهادات المتحصل

عليها، حيث تتضمن هاته الوثيقة على المعلومات التالية:

- تحديد المعارف و الكفاءات و الخصائص الشخصية للمعني (التكوين الأساسي

والتكوين المستمر).

- الخبرة المكتسبة في شكل دورات تكوينية، مهن وانشطة فوق المهنة.

- السيرة الذاتية. - الدوافع وتوجهات المشروع المهني

➤ **عطلة التكوين الفردية:** يمكن لكل موظف تم تعيينه بموجب عقد محدد المدة، أو غير محدد المدة أو كبديل لعامل آخر طلب عطلة التكوين الفردية (مدفوعة الاجر) تؤهله لتجسيد مشروع شخصي، منفصل عن مخطط التكوين الخاص بالمؤسسة التي يعمل بها.

➤ **حق التكوين الفردي:** يبادر الموظف باستخدام هذا الحق الذي يتحمل تكاليفه رب العمل، ويتطلب تنفيذه موافقة هذا الأخير على خيارات أنشطة التكوين التي تجري خارج أوقات العمل (باستثناء وجود اتفاقيات مغايرة). يتعلق حق الفرد بأنشطة التكوين التالية:

- الحصول على شهادة تستخدم لأغراض مهنية معترف بها من طرف اللجنة الوطنية المشتركة للوظائف.

- إجراء المقابلات، وحيازة وتنمية المعارف.

أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

➤ خطة التكوين

تتشأ خطة التكوين من رؤية سياسية لصاحب العمل، نابغة من الاستراتيجية المراد قيادتها (من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية)، المرافقة الاجتماعية الناتجة عنها والصورة التي تريد المؤسسة نقلها للتعبير عن احتياجات الموظفين، ويمكن استخدام خطة التكوين في الحالات التالية:

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

عوامل نجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

ان العوامل التي تسمح بانجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والحد من العراقيل التي تحول دون تفعيل دوره من ابرزها تلك التي حددها D,Thierry في ستة عوامل وهي:

1. ضرورة تحديد الرهانات الاقتصادية والاجتماعية الحقيقية
2. التزام الإدارة العليا.
3. المشاركة الفعلية للإطارات التنفيذية.
4. مسؤولية العامل عن مشروعه المهني.
5. خلق التوافق ما بين القواعد والإجراءات والأهداف المسطرة.
6. معلم الكفاءات الخاص بإدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثالثة:

مناهج التحليل الوظيفي

تعدد التسميات

تحليل مناصب العمل

ANALYSE DES POSTES DE TRAVAIL

توصيف مناصب العمل

DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL

تعريف مناصب العمل

DEFINITION DES POSTES DE TRAVAIL

تعدد التسميات

تشخيص مناصب العمل

DIAGNOSTIC DES POSTES DE TRAVAIL

التحليل الوظيفي

L'ANALYSE FONCTIONNELLE

تحليل المهام

L'ANALYSE DES TÂCHES

تحليل العمل

...L'ANALYSE DU TRAVAIL

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.

” جميع منظم لبيانات أساسية تتعلق
بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة
العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسؤولية
اللازمة لأداء الواجبات بنجاح“

الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية،
توصيف و تصنيف مناصب العمل، 1998.

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.

المفهوم الحديث للتحليل الوظيفي

• "يتمثل تعريف 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"



المفهوم الحديث للتحليل الوظيفي

- يفضل 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.

مقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

المفهوم الحديث	المفهوم التقليدي	
المقاربات الحديثة للتنظيم: الموقفية ، التعليمية ...	التصور التaylorي للتنظيم	الخلفيات الفكرية
دراسة الوظائف في سياق تطوري و شمولي	التقاط صورة ساكنة و معيارية للمنصب	الماهية
المنهجية النظامية Méthode Systémique	المنهجية التحليلية Méthode Analytique	المنهجية
تحديد الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة لكل وظيفة	تحديد المهام المنوطة بكل وظيفة (من يفعل ماذا ؟)	الأهداف

مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية

الطريقة النظامية <i>Méthode systémique</i>	الطريقة التحليلية <i>Méthode analytique</i>
تربط: تركز على التفاعل بين العناصر	تعزل: تركز على العناصر
تعتني بأثار التفاعلات	تعتني بطبيعة التفاعلات
تهتم بالأدراك 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 و ضعيفة
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

المناهج التقليدية لتحليل العمل

أولاً : المناهج المباشرة لتحليل العمل

1- الطرق الاستفسارية

1-1- طريقة المقابلة

1-2- طريقة الاستبيان

1-2-1- بطاقة المتابعة الذاتية

1-2-2- بطاقة الأسئلة المكتوبة

2- طرق الملاحظة المباشرة

2-1- الملاحظة الوصفية

2-2- الملاحظة الذاتية

المناهج التقليدية لتحليل العمل

3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات

3-1- نظم الترميز

3-1-1- ترميز جيلبرت

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

3-1-3- نظام الترميز للجمعية الأمريكية

للمهندسين الميكانيكيين

3-2- الملاحظة بواسطة الرسومات البيانية

3-2-1- خريطة الإجراءات المرحلية

3-2-2- مخطط الدوران

4- تحليل العمل بالاستتبار أو تقنية الملاحظات الآنية

ثانياً: المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

1-دراسة آثار العمل

1-1- تحليل كمية و نوعية الإنتاج في المنصب

1-2- تحليل الأخطاء المهنية

1-3- تحليل حوادث العمل

2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة **FLANAGAN**

3- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

المناهج الحديثة لتحليل الوظيفي أو العمل

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية و قصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها و ترقية أنماطها الادارية بما تقتضيه مستجدات المحيط و متطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية و الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الادارية و التنظيمية الراهنة. و لقد تعددت هذه المناهج و تنوعت مجالاتها لدرجة يصعب معها حصر كل هذه المناهج، و لعل ذلك ما يفسر عدم عثورنا على أي مؤلف شامل لكل المناهج الجديدة لحد الساعة. لذلك سنحاول استعراض أهم المناهج الجديدة المستخدمة حاليا في العديد من الدول و المنظمات الغربية، و قد حرصنا على تصنيفها في مجموعات متجانسة على النحو التالي

التحليل الأرخونومي و السيكوسوسيولوجي للعمل: نخصص هذا الفرع

للحديث عن نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرخونوميا) ثم نستعرض أهم مناهج التحليل الأرخونومي و السيكوسوسيولوجي للعمل

نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل: ساهمت التطورات التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بالإضافة إلى نتائج الأبحاث المتعلقة بالعمل، لاسيما في سياق التوجهين الكلاسيكي و النيوكلاسيكي، ساهمت في انتقال محور الاهتمام من الآلة إلى الإنسان، و من إخضاع العامل لمتطلبات العمل إلى تطويع الآلات و ظروف العمل للمقتضيات البشرية، و واكب ذلك ظهور مجال معرفي جديد يهتم بالهندسة البشرية Human Engineering يهدف إلى دراسة الخصائص الفيزيولوجية و السيكلوجية لمشغلي الآلات في مناصب عملهم.

- نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا) ابتكر في أكسفورد بانجلترا
مصطلح Ergonomie الأرغونوميا في 1949 المركب من كلمتين يونانيتين Ergon
العمل و Nomos القواعد، للدلالة على مجال معرفي جديد يهتم بدراسة العمل، و أنشئت لهذا
الغرض جمعية البحوث الأرغونومية Ergonomics Research Society 1959
وتأسست الجمعية الدولية للأرغونوميا Association Internationale d'Ergonomie و
توالى بعد ، ذلك ظهور الهيئات المختصة بالأرغونوميا في الكثير من الدول الأوربية. و
تتفق معظم التعاريف على أن الأرغونوميا هي استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان و
اللازمة لتصميم أدوات و آلات و تجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الأمان و
الفعالية و الراحة، و قد يتسع مفهوم الأرغونوميا ليشمل دراسة العمل البشري كلما كان فيه
استعمال للآلات و الأجهزة و الأدوات. كاختصاص و قد تتبع الأستاذ بوحفص مباركي
مراحل تطور البحث الأرغونومي من خلال الموالى:.

أ) **مرحلة الأرغونوميا الكلاسيكية:** اهتمت النظرة الكلاسيكية للأرغونوميا في بداية الأمر بالعلاقة إنسان- آلة ثم تجاوزت ذلك لتهتم بالتصميم الشامل لمجال العمل من حيث ترتيب الأجهزة و تصميم المقاعد و الطاولات و الآلات و المحيط المادي المناسب للعمل، معتمدة في ذلك على إسهامات الأنثروبومتري والفسولوجيا والسيكولوجيا.

ب) **مرحلة أرغونوميا الأنساق:** ظهر هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات القرن الماضي و سعى إلى تدارك نقائص الاتجاه الكلاسيكي، و يقصد بالنظرة النسقية 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.

ج) **مرحلة أرغونوميا الخطأ:** برزت هذه النظرة كبديل عن أرغونوميا الأنساق و تبنت دراسة و تفسير الخطأ البشري في نسق الإنسان و الآلة، على أساس أن الخطأ البشري هو السبب الأساسي في فشل النسق عن أداء مهامه بغض النظر عن نوعية النسق، مما يتطلب تتبع مراحل تطوير النسق: التصميم و التركيب و الصيانة، لاستكشاف الخطأ البشري فيها.

تطور تحليل العمل و تشعب مجالاته:

توسعت اهتمامات الأرخونوميا و دراسات الهندسة البشرية منذ الستينات مدمجة ضمنها تخصصات أخرى، الأمر الذي نقل محور اهتمام هذه الدراسات من المنصب و علاقة الإنسان بالآلة (النظرة الجزئية) إلى مجالات أوسع س كل ما يندرج في وضعية العمل كالاتصال و الشخصية و العوامل المعنوية و العلاقات الاجتماعية و كذا لعوامل 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، إدارة الموارد البشرية، الهندسة التنظيمية، الخ

أولاً: مناهج التحليل الأرخونومي للعمل

يمكننا تصنيف مناهج التحليل الأرخونومي إلى ثلاثة أصناف: المناهج المرتكزة على دور الآلات، و المناهج المرتكزة على دور العمال و أخيرا المنهجية التركيبية.

1- المناهج المرتكزة على دور الآلات: هذا النوع من المناهج

يتعلق بالتجهيزات أو بوضعيات العمل حيث تحتل الآلات و الأدوات دورا أساسيا:

- طريقة تحليل الاختلالات « HAZOP » Méthode
- طريقة تحليل نمط الاختلال و الأثر MFEA
- طريقة "ماذا لو؟" Méthode "What if"
- طريقة إيشكاوا Méthode ISHIKAWA

2- المناهج المرتكزة على دور العمال

- طريقة تحليل المهام Méthode d'Analyse des

Taches

- طريقة تحليل الفعالية البشرية Human Reliability

Analysis (HRA)

- طريقة قياس إرهاقية المهام يستخدم فيه مقياس سيرجيو،

وليوا

- نظام أوفافكو لتحليل وضعية الجسم أثناء العمل

Ovako Working Posture Analysis

System (OWAS)

3- المنهجية التركيبية : جداول المراقبة - الآلات والعمال -

– طريقة Inspectie Methode Arbeidsomstandigheder (IMA)

– طريقة جدول مراقبة القلق Handboek Werkstress

– جدول مراقبة الأضرار العضلية . الهيكلية

– جدول مراقبة زيادة أعباء الأعضاء العلوية

- طريقة شجرة الأخطاء

طريقة إدارة الأخطار وشجرة المخاطر

Méthode MORT (Management Oversight and Risk Tree)

مناهج الإستراتيجية الوقائية الشاملة

Stratégie d'Observation, d'Analyse et d'Expertise

(SOBANE)

مناهج التحليل السيكو سوسولوجي للعمل

يهتم هذا المحور بعرض نوع خاص من المناهج تتعلق بالصحة النفسية للعامل، و الغرض من فصلها عن المناهج الأرخونومية خلافا لما جرى عليه الكثير من المؤلفين الذين يدمجون هذين النوعين من المناهج، الغرض من ذلك هو إبراز الخاصية الأساسية التي يرضاها عن المناهج الأرخونومية، على اعتبار أن هذه الأخير تتعلق بمواءمة الآلة للإنسان، أما المناهج السيكوسوسولوجية فتهتم ببعد معين من المخاطر المرتبطة بظروف العمل النفسية و مما يبرر فصلها عن المناهج الأرخونومية

1- طريقة تحليل الأعباء النفسية - الاجتماعية Methode

WEBA

2- طريقة قياس الضغط الذهني

3- استبيانات الصحة النفسية

- استبيان VAG (Vragenlijst Arbeiden Gezondheid)

- استبيان التقييم الذاتي VOEG

- استبيان محتوى العمل

التجارب الأمريكية لتطوير مناهج تحليل مناصب العمل

1- التحليل الوظيفي لمناصب العمل *Functional Job Analysis (FJA)*

2- استبيان تحليل الوضعية *The Position Analysis Questionnaire (PAQ)*

3- استبيان توصيف الوضعية *The Position Description Questionnaire*

4- نظام مصفوفة معلومات العمل *The Job Information Matrix System*

5- مقارنة تحليل عناصر العمل *The Job Element Approach*

6- مقارنة جرد العمل *The Task Inventory Approach*

7- جرد التحليل المهني *The Occupational Analysis Inventory (OAI)*

8- نظام تقييم الأداء *The Work Performance Survey System (WPSS)*

مناهج تحليل وضعيات العمل

1- طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية
CNFPT

2- المناهج ثلاثية الأبعاد

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

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

مناهج التحليل الوظيفي المبنية على مدخل

الكفاءات

1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية

Méthode ETED

2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات *La Méthode ADAC*

3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

La méthode DACUM (Developing A CUrriculuM)/ Conception

d'un programme de formation

المحاضرة الرابعة:

مناهج تقييم و تصميم الوظائف

الطرق التقليدية لتقييم و تصنيف مناصب العمل

- ان الهدف من تقييم الوظائف او مناصب العمل هو التحديد لقيمة كل وظيفة او منصب بالنسبة الى قيم المناصب او الوظائف الأخرى في المنظمة الواحدة او قطاع النشاط الواحد، و كلما ازداد الحجم المنظمة كلما ازدادت الحاجة الى تقييم الوظائف و ذلك لأهميتها، اذ لا يتصور قيام الموظفين بمهامهم على اتم وجه الا اذا وجد نظام ترتيبى عقلاني و عادل يضم هؤلاء الموظفين و يحدد موقعهم في السلم التدريجي و مستحقاتهم المالية و مختلف المزايا المرتبطة بمناصبهم او وظائفهم .
- اذ ان هاته القيم تتحدد على أساس معايير تتعلق بطبيعة المهام و حجمها و ما تتطلبه من مؤهلات و مجهودات إضافة اى ما يتعرض له العامل من مخاطر و ظروف اثناء اديه لهاته المهام على ضوء كل ذلك يتم ترتيب المناصب في سلم تدريجي تنظيمي و تصنيفها ضمن شبكة تحدد ارقامها المعيارية او مؤشراتها او قيمها المالية أي كل ما يجب ان يتقاضاه شاغل الوظيفة.

- و قد ظل تقييم العمل عبر العصور يعتمد على طرق عديدة كالتخمين او الاعتباطية بلا موضوعية الى ان بدأت المؤسسات تكبر و ظهر معها العديد من المشاكل التنظيمية مما أدى الى ضرورة الحاجة الى إيجاد الحلول الكفيلة بتجاوز مثل هذه المشاكل.
- و بدأت المحاولات الجادة في مجال التقييم مناصب العمل في أواخر القرن التاسع عشر في أمريكا، كمحاولة لجنة الولايات المتحدة للخدمة المدنية في 1871 م و محاولات تيلور في إحدى الشركات و غيرها. و مع مطلع القرن العشرين تكثفت المحاولات حيث قام غريفن هاجن بتقييم وظائف مؤسسة كومنويلث ايديسون كو بشيكاغو عام 1912 م. و كذلك قام هاري هوبف في 1914 بمحاولة تقييم وظائف البنوك و شركات التأمين.

• و يعتبر شارلز بيدو اول مصمم لطريقة تحليل الوظائف التي تعرف بطريقة التنقيط لتحليل الوظائف، حيث تتشكل من 13 معيارا، و قد جربها في المؤسسات المنجمية ثم قام كرس بعد عدة سنوات بتطوير هذه الطريقة فجمع المعايير الثلاثة عشر في اربع مجموعات: التأهيل، الجهد، المسؤولية، و ظروف العمل.

• بالإضافة الى الطرق السابقة الذكر فقد استحدثت قسم الأبحاث بمعهد كارنجي عام 1920 طريقة أخرى للتقييم تعرف باسم طريقة التدرج، و في 1926 وضع **أوجان بانج** طريقة طبقت لأول مرة في شركة **فيلاديلфия رابيد ترنزيت** تعرف باسم طريقة المقارنة. و قد حصر غراهام طرق التقييم في ثلاث :

✓ طريقة الترتيب : تعتبر طريقة غير تحليلية لكونها تقيم المناصب بصفة كلية،

✓ طريقة التدرج: و هي في نظره طريقة نصف تحليلية اذ يقيم المنصب عن كتب و بشكل جيد
و لكن ليس بصفة شاملة،

✓ و يضيف آخرون طريقة رابعة هي الطريقة المقارنة،

- مفهوم تقييم الوظائف

➤ هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو اجر كل عمل قياسا بباقي الأعمال في المنظمة.

➤ أو هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

➤ أو هي العملية التي تعني بربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته, ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه

تقييم الوظائف او مناصب العمل

هي تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى .

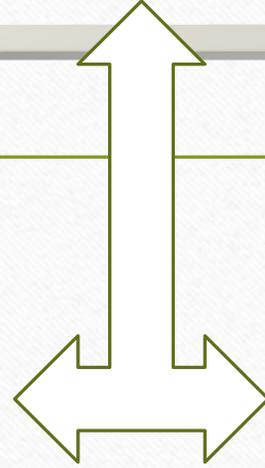
ويهدف تقييم الوظائف إلى ما يلي :

- - تحديد هيكل أجور رسمي وثابت معتمداً على قيمة الوظيفة .
- - تحقيق العدالة في نظام الأجور الحالي .
- - تجنب النزاعات حول الأجور والفصل في النزاعات حولها .
- - وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج والمحافظة على ما لديها بالداخل .

طريقة ترتيب المناصب

طريقة المقارنة الزوجية

طريقة الترتيب البسيط



طرق التقييم حسب الترتيب

● طريقة الترتيب البسيط

أقدم الطرق وأكثرها انتشارا في المؤسسات الصغيرة وتقوم على أساس ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها من خلال قيام لجنة التقييم بتقدير أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتيب باقي الوظائف الأخرى داخل هذه الحدود . وهي طريقة سهلة ، ولكن لا تعتمد على معيار موضوعي ولكنها مجرد رؤية شخصية .

❖ الطريقة الزوجية

- تستخدم هذه الطريقة عن طريقة مقارنة منصب مع المناصب الأخرى كل منصبين معا، ويحدد ايهما اكثر أهمية او اكثر صعوبة بوضع خط تحته و هكذا يقارن كل منصب مع جميع المناصب بالتتابع.
- تتميز هذه الطريقة بسهولة استعمالها في المؤسسات القليلة المناصب و صعوبة في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم لكثرة عدد المناصب فيها. بالعمل و يقوم القائمون عليها اثناء الترتيب بالاعتماد على العوامل عدة و هي :

✓ درجة صعوبة العمل،

✓ حجم العمل او كميته،

✓ المسؤوليات المرتبطة بالعمل،

✓ الاشراف الذي يتولاه العامل،

✓ التعليم و التكوين و الخبرة اللازمة لأداء العمل،

✓ ظروف العمل،

• و من مزايا هذه الطريقة نجد:

✓ سريعة و سهلة و لا تتطلب إجراءات معقدة،

✓ يسهل فهمها من قبل جميع المعنيين،

• اما بالنسبة للسلبيات التي تتصف بها هذه الطريقة و تنعكس على مستوى الاستفادة منها بالشكل الأمثل نجد:

✓ عدم ارتكازها على أسس و قواعد معيارية، بل تعتمد أسلوب التخمين و الاحكام التقريبية فقط،

✓ لا يمكن استخدامها الا في المؤسسات الصغيرة حيث قلة عدد المناصب و تجانسها الى حد ما،

✓ لا تظهر درجة الاختلاف في القيمة بين المناصب بصورة واضحة لعدم استنادها الى مقاييس دقيقة.

المنصب	مساعد اداري	كاتب مديرية	معاون اداري	عون مكتب	عون رفق	المجموع
مساعد اداري	0	1	1	1	1	4
كاتب مديرية	0	0	1	1	1	3
معاون اداري	0	0	0	1	1	2
عون مكتب	0	0	0	0	1	1
عون رفق	0	0	0	0	0	0

طريقة مقارنة العوامل

تعني مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل **المسئولية / المهارة / الجهد العضلي والفكري / وظروف العمل** ثم يتم مقارنة هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل

الخطوات :

- - تحديد الوظائف النموذجية (الوظائف المماثلة في السوق لتلك التي نريد تقييمها) .
- - تحديد عوامل المقارنة .
- - تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقاً لما هو سائد في الوظائف النموذجية .
- - التأكد من تخصيص قيمة الأجر لكل عامل ، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى .

طريقة التدرج

• ابتكرت هذه الوظيفة لتفادي نقائص طريقة الترتيب بصفة ككل لا سيما فيما يتعلق بتحديد المقاييس ذات الأهمية النسبية لكل منصب. و تتشكل هذه الطريقة من الإجراءات و الخطوات الآتية:

✓ إجراء تصنيف أولي للمناصب،

✓ تحديد مقاييس الأهمية،

✓ تقسيم كل مقياس الى عدة مستويات،

✓ توصيف المستويات التدريجية،

✓ تصنيف كل منصب في الدرجة المناسبة،

2- طريقة الدرجات أو

التصنيف الوظيفي

- تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم
- إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجودا بالمنظمة
- اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب / واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها / درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة / مقدار الجهد المطلوب / درجة المسؤولية).
- تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
- مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى.
- تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.

طريقة النقط

• تقوم هذه الطريقة أساسا على اختبار عوامل التقييم المختلفة التي تحدد درجة و أهمية وصعوبة المهام في كل منصب عمل ثم إعطاء عدد من النقط لكل عامل من عوامل التقييم و بعد جمع هذه النقط تتحدد درجة و أهمية المنصب، و يحدد بالتالي على ضوء ذلك مقدار الاجر الواجب تخصيصه لكل منصب، و تعتبر هذه الطريقة من انجع الطرق واكثرها انتشارا لما تتميز بدقة وموضوعية. و تتضمن هذه الطريقة عدة خطوات هي:

اختيار عوامل التقييم

تحديد الأهمية النسبية لكل عامل

ترتيب المناصب على أساس النقط المتحصل عليها

المناهج الجديدة لتقييم و تصنيف الوظائف

- تعتبر مشكلة تصنيف الوظائف قضية مركزية في البناء التنظيمي لما يكتنفها من رهانات جوهرية و ما تجيب عنه انشغالات أساسية ، فالتصنيف يشكل بحق منطلق للتنظيم الفعال من خلال تحديد مراكز الافراد و مكاناتهم في المؤسسات بما يتجاوب مع الأدوار الخاصة لكل منهم، ولا يخفى ما لهذا التوافق (أدوار/مكانات) من تأثير بالغ الأهمية على تماسك البنية الاجتماعية و فعالية النظام الوظيفي. و فيما يلي استعراض لأهم المناهج المتعلقة بتقييم وتصنيف الوظائف، نتناولها من محورين اثنين أحدهما يهتم بالمناهج المبنية على منطق الكفاءات المهنية، والثاني يهتم بالمناهج المحايدة جنسيا هما:

• 1. مناهج تقييم العمل المبنية على منطق الكفاءات:

- شهدت العقود الأخيرة بفعل ما أوردنا من عوامل ومقتضيات بروز العديد من المناهج الهادفة إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية والتصورات العتيقة، وتنحو نحو اعتماد منطق الكفاءات كأساس للتقييم والتأجير. وفيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات والخبرات المهنية.

ط01: اتفاق قيادة النشاط المهني

• ابرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة من مؤسسات الصناعات الحديدية وأربع منظمات نقابية فرنسية سلسلة مفاوضات متساوية الأعضاء توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف وإدارة المسار المهني. و قد احدث هذا الاتفاق اذن انتقالا من التأهيل منطبق الكفاءة ، و انعكس هذا التحول خصوصا على نظام تسيير المسارات المهنية و أسس الترقية الوظيفية، و على نظام الاجور و تحديد المستحقات الفردية لكل عامل،

• و تجدر الاشارة الى ان هذا الاتفاق لم يأت من فراغ هو امتداد لاتفاقية 1975 الخاصة بقطاع الصناعات الحديدية و التي كرست لأول مرة التصنيف على اساس القدرات الفردية لشغل الوظيفة منظور اليها من زاوية المساهمة الخصوصية في انجاز اهداف النسق الانتاجي، محدثة بذلك قطيعة مع النظام التصنيفي السابق المعروف باسم parodi و المتمثل في تصنيف مفهرس يجمع و يرتب المناصب المتشكلة تاريخا و

• استحدثت اتفاقية 1975 منطق تصنيف مرن و متخلص من الضغوطات التقليدية بحيث يرتكز على اربعة معايير أساسية هي الاستقلالية، المسؤولية، نوعية النشاط و المعارف اللازمة، و قد اعتبرت ابان ظهورها بمثابة الأرضية العملية الناجعة لمواجهة التقلبات الغير قابلة للتوقع في عالم الشغل وأنظمة الإنتاج.

• اما اتفاقية 2000 تندرج في هذا السياق التطويري باعتباره امتداد لاتفاقية القطاع العام 1975 م. لكنها تشكل في ذات الوقت قطيعة مع أنظمة التصنيف السابقة كلها، بحيث تم التخلص بموجبها من التركيز على الوظيفة و دراستها بالاعتماد على المناهج التقليدية لتحليل المنصب، واستعاضت عن ذلك بإدراج الكفاءة كمعيار مرجعي و في هذا الصدد ثارت خلال مفاوضات 1990 مشكلة اعتماد مبدأ التكوين المكتسب أو التكوين اللازم أي تصنيف العامل على أساس الشهادة المحصل عليها او الشهادة التي يقتضيها المنصب، و انتهت المفاوضات الى إقرار النظام الجديد

• وعليه يعتبر هذا الاتفاق اول مبادرة في فرنسا للتصنيف المهني القائم على أساس الكفاءة و ليس على أساس

المنصب او الوظيفة

ط: 02: *طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي*

• ان هذه الطريقة ترى انه لا توجد طريقة تصنيف واحدة صالحة لكل الهيئات او المؤسسات، بل ترى ان أي تصنيف ينبغي ان يراعي خصوصيات المؤسسة و يسعى الى التكيف مع معطياتها الذاتية و الحصول من خلال ذلك على التوافق الاجتماعي، وتعتبر ان هذا التوافق هو ضمانة نجاح العملية التصنيفية.

• و تتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية :

✓ المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة.

✓ خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين،

✓ السهر على احترام ثقافة المؤسسة،

لتحقيق ذلك تبنت هذه الطريقة بعض المعايير النابعة من المناهج العلمية للتنظيم و أضافت اليها معايير أخرى تجريبية و متغيرة حسب مقتضيات المحيط (التنظيم، ثقافة المؤسسة...).

و يرتكز هذا التصنيف وفق هذه الطريقة على خمس او ستة معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي:

تعقد المهام (5 مستويات) + قدرات التكيف والإبتكار (4 مستويات)

مستوى المسؤولية (5 مستويات) + استقلالية القرار (4 مستويات)

الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الافراد .

ط 03: *طريقة معدلات التقييم هاي*

- تأسس مكتب هاي الاستشاري في و م أ عام 1943 م وهو متخصص في الاستشارات المتعلقة بالتسيير و التنظيم و تطوير الموارد البشرية قد اشتهر عبر العالم بالطريقة التحليلية لتصنيف مناصب العمل التي تحمل اسمه (طريقة هاي) والتي يعود الفضل في ابتكارها الى عالمي النفس ايدوارد هاي و اوجين بنجي 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,

- و تستخدم التصنيف ليس فقط من اجل مقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة وانما لمقارنة المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، مما دفع البعض الى اعتبارها طريقة علمية، وهي بذلك تحضى بانتشار واسع على الصعيد العالمي.

- تحدد طريقة (هاي) القيمة النسبية (أو الوزن) لكل منصب في المؤسسة باستخدام

مجموعة معايير ومعايير فرعية تتميز بالموضوعية والعقلانية و الشمولية، من خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- تتحدد معايير التقييم في هذه الطريقة من خلال الآتي:

➤ **الكفاءة:** مجموعة الصفات التأهيلية و المعارف اللازمة لشغل منصب بصفة مرضية، و تتشكل الكفاءة من ثلاث معايير فرعية :

✓ المعرفة اللازمة،

✓ القدرات الإدارية،

✓ القدرة في مجال العلاقة الإنسانية،

➤ **المبادرة الابتكارية:** و هي درجة المبادرة و التفكير، و تضم:

✓ اطار التفكير

✓ متطلبات المشاكل المطروحة أي المشاكل الواجب معالجتها

➤ **الغاية:** المسؤولية عن عمل معين و عن نتائجه، أي اثر المنصب و مدى مساهمته في نتائج المؤسسة.

مسار التقييم حسب طريقة هاي

- تستخدم طريقة هاي هذه المعايير ومعاييرها الفرعية بواسطة التصنيف القائم على مبدأ القياس المقارن ، أي درجة تواجد العوامل السالفة الذكر في المنصب المعني و درجة تواجدها في منصب آخر . وللوصول الى تصنيف موضوعي يجب على الجهة المكلفة بالتقييم انتهاج طريقة عقلانية تتشكل من عمليتين جوهريتين هما التصنيف و المصادقة (تأكيد التصنيف) ، وتضم هاتين العمليتين بدورهما مجموعة من الخطوات نوجزها في ما يلي:
- أولا: اجراء تحليل دقيق للمنصب .
- ثانيا: اجراء تحليل دقيق لسياق او محيط المنصب .
- ثالثا: تقييم المنصب .
- رابعا: منح القيم الرقمية لعوامل المنصب
- خامسا: تصنيف المنصب .
- سادسا: مراجعة نتائج التقييم .
- سابعا :مقارنة تقييم المنصب بالمناصب الأخرى في المنظمة
- ثامنا: التبرير الختامي للتقييم و تصنيف المناصب .

ط 04: طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف ORBA

- صممت هذه الطريقة بداية من طرف الجمعية العامة الهولندية لأرباب العمل كطريقة تحليلية للتقييم القطاعي للوظائف، ثم تبنتها مؤسسة * أوبتي مور * البلجيكية للاستشارات منذ تأسيسها في 1991، وقامت بتطويرها لتصبح صالحة للاستعمال في مختلف المؤسسات و القطاعات، وقد عرفت نتيجة لذلك شهرة كبيرة و انتشارا واسعا. و عليه فان هذه الطريقة تتم على ستة مراحل وهي:

➤ تحديد الأهداف المرجوة من الدراسة و التحضير للعملية عن طريق تحديد الإجراءات و توزيع المهام،

➤ التمهيد للدراسة،

➤ جمع المعلومات بواسطة الاستبيانات و المقابلات ، فرق العمل...،

➤ تحليل و هيكلية المعلومات،

➤ اعداد توصيفات الوظائف و الوحدات الإدارية،

➤ تقييم الوظائف الموصوفة،

اذن تحلل الوظائف و تقييم على أساس عدد من وجهات النظر الخاصة بطريقة ORBA تجمع وجهات النظر

في خمس موصفات الأساسية و هي: المسؤوليات، المعارف، التفاعلات الاجتماعية، المتطلبات العملية،

المساوىء و العقبات.

2- مناهج تقييم العمل المحايدة جنسيا

- ضمانا للمساواة في الاجر و التطبيق الصارم لمبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الاجر وإزالة كل أوجه التمييز بين الجنسين في هذا الشأن، بادرت العديد من الهيئات المتخصصة في المساواة بين النساء والرجال بتطوير مناهج وأدوات علمية تسمح بالقضاء على التمييز والتحليل وتقييم مناصب العمل بمنأى عن مؤثرات النوع،
- ولهذا تم طرح العديد من المناهج والأدوات مبتكرة تسمح بتجسيد هذه الغاية على أرض الواقع، وهي:

• طريقة التقييم التحليلي للعمل حسب katz and baitsch (ABAKABA)

نتيجة للمحاولة الدولية من اجل المساواة بين الجنسين في شتى المجالات و خاصة في مجال العمل. وانطلاقا من هذه القناعة بادر المكتب الفيدرالي للمساواة بين الرجال و النساء في سويسرا الى اعتماد طريقة تحليلية من ابتكار الاختصاصيين كريستيان كاتز و كريستوف بيتش (مختصين في سيكولوجيا وتنظيم العمل) **ونأخذ بعين الاعتبار المواصفات الخصوصية الذكورية والمواصفات** **الخصوصية الأنثوية للنشاطات المهنية و تدرجها ضمن التقييم بالتساوي**، بواسطة استخدام مبادئ علمية تسمح للمنظمات بتصميم نظام أجري غير تمييزي.

• و قد جربت هذه الطريقة قبل اعتمادها رسميا في خمس مؤسسات ثم جرى تعديلها وتطويرها على ضوء التجارب والنتائج المحققة وقد حضيت هذه الطريقة برضا المشاركين في التجارب لا سيما وأنها سهلة التطبيق مقارنة بغيرها من المناهج.

• و تستمد الطريقة مرتكزاتها الأساسية من المعايير المعتمدة في مخطط جنيف الذي استخدم كطريقة للتصنيف في سويسرا منذ 1950 والذي يتميز بأربعة محاور وهي: **المتطلبات العقلية والمتطلبات الجسدية والمسؤولية وظروف العمل**.

• و طور كتر و بيتسش هذا المخطط عبر تقسيم المعايير الى أربع مجالات:

✓ المجال الفكري،

✓ المجال النفسي – الاجتماعي

✓ المجال الجسدي

✓ المسؤولية

و يتضمن كل مجال أربعة معايير تسمح بتقييم المجالات انطلاقا من ثلاث مظاهر:

✓ المتطلبات

✓ المضار

✓ الترددات

ط 02: طريقة تقدير الأجر المستحق VIWIV

- تعتبر هذه الطريقة مكملة للطريقة ABAKABA كما انه بالإمكان استخدام كل منهما بشكل مستقل، و تشكل هذه الطريقة أداة لاستكشاف اللامساواة الاجرية الناجمة خصوصا عن التمييز الجنسي، و بذلك فهي تستعمل بعده للتأكد من مدى صلاحية التقييم و حياده الجنسي.
- و عليه تطبق طريقة **VIWIV** على ثلاث مراحل هي:
- المرحلة الأولى تتمثل في الفحص الشخصي لإمكانية وجود تمييز اجري .
- المرحلة الثانية: اجراء أبحاث معمقة حول كفيات تحديد الأجور.
- في حالة تأكيد وجود تمييز اجري يتم اللجوء حينئذ الى تقييم الأنشطة بواسطة طريقة: ABAKABA:

ط 03: طريقة التقييم التحليلي للوظائف EVA

- أمام استعصاء مشكلة التمييز الجنسي للأجور وصعوبة وضع حد لاستمرارها، بل وتفاقمها في بعض الحالات، كما تشير الى العديد من التقارير المختصة، وفي زمن يتنامى فيه الاهتمام بالنوع بغية إزالة كل مظاهر الغبن و التمييز و اللامساواة.
- والطموح الأساسي الذي كان وراء تحريك مشروع EVA هو تحسيس الشركاء الاجتماعيين ومختلف قطاعات النشاط المهني بمخاطر استمرار التمييز بين النساء والرجال في مجال تصنيف الوظائف وتحديد الأجور، وقد حدد لهذا المشروع مدة زمنية كافية استغرقت خمس سنوات 2001-2005 للوصول الى تطبيق تقييم موضوعي ومحايدين جنسيا من شأنه أن يزيل الفوارق الأجرية بين الجنسين

• و تتضمن هذه الطريقة تقييم التحليلي للوظائف EVA سبع مراحل هي:

✓م1: التحضير و التمهيد للمشروع.

✓م2: تحليل المنظمة و جرد الوظائف.

✓م3: توصيف الوظائف.

✓م4: تقييم الوظائف.

✓م5: اعداد تصنيف الوظائف.

✓م6: تصميم هيكل للأجور.

✓م7: التثبيت و المتابعة.

المحاضرة الخامسة

• اعداد المدونات المرجعية للوظائف
والكفاءات

أولاً: المدونات المرجعية كأداة للتسيير التوقعي للموارد البشرية

(1) التسيير التوقعي للموارد البشرية والمدونة المرجعية للوظائف والكفاءات: ظهرت مرحلة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سنوات الثمانينيات بعدما ظهر التسيير التوقعي للموارد البشرية خلال الستينيات ومرحلة التسيير التوقعي للمسار المهني خلال سنوات السبعينات . وقد قسمت مرحلة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من قبل الباحثون الى مرحلتين، مرحلة التسيير التوقعي للوظائف ثم مرحلة التسيير التوقعي للكفاءات،

(2) ان التسيير التوقعي للموارد البشرية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية و هي:

□ **الفاعلون Acteurs:** التسيير التوقعي للموارد البشرية عملية يندرج الفرد بمختلف مراحلها كفاعل أساسي ضمن البناء والتحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك بالانتقال من التأهيل الى البحث عن كفاءات.

□ **الوظيفة و دفتر المهن:** تحديد مجموعة المناصب المتقاربة المتكاملة او القابلة للإحلال مع البحث عن طرق و مناهج تجميعها ضمنه وظيفة نموذجية واحدة، ان مجموع هذه المهن و الوظائف النموذجية يشكل قائمة نعبر عنها بـ دفتر المهن، وهو يضم تسميات و تعاريف مختصرة و مصادق عليها.

□ **الوسائل و الأدوات:** يحتاج التسيير التوقع لمجموعة من الأدوات يمكن حصرها في نوعين:

✓ **أدوات التحليل و التخطيط:** و تضم جميع الأدوات المعتمدة في تحليل مختلف الوظائف و كذا أدوات التحليل التنظيمي و التنبؤ.

✓ **الأدوات المرجعية:** وتضم الأدوات التي يستند عليها في مراحل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و المتمثلة في **المدونات**

المرجعية للوظائف و الكفاءات، و توصيف الوظائف، جداول تدفق العمالة، خريطة الوظائف و غيرها.

ماهية و أهمية المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

- ماهية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات: ان المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات هي أداة لإدارة ومرافقة المسارات المهنية بتأطير كاف لتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات الوظائف من خلال التحليل المعمق للوظائف مع ادراك 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 و مرجعية 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 معرفة وضبط خرائطية الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد للمعايير التي تتطلبها كوظيفة .

• وعليه فان المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات هي: **مجموعة من العناصر ذات الصيغة التقنية والمكونة من:**

➤ **منصب العمل:** مجموعة من المهام والمسؤوليات المؤطره ضمن تنظيم هيكلي تحدد الدور والموقع الذي يشغله الفرد في المنظمة فهو ما يتفرع عن الوظيفة، يحمل درجات ومسميات وظيفية تكون فردية أو متعددة. فمنصب العمل لا يرتبط بشاغله بل بالمهام و الأنشطة ذاتها.

➤ **الوظيفة:** هي مجموعة من الأعمال المتماثلة في الكثير من المؤسسات.

➤ **الاسرة المهنية:** مجموعة من المهن تخص الوظائف الكبرى للبناء الوظيفي والاستراتيجي.

➤ **الكفاءة:** على أنها حרבاء حسب تعريف G . Leboterf ذلك لتعدد تعاريفها على أنها:

■ القدرة على أداء المهام المهنية الموكلة الى شخص ما، من خلال مجموع معاريفه النظرية، العملية و كذا السلوكية في اطار معين.

■ التنسيق بين المعرفة و القدرة يعبر عنها بالممارسة مما ينتج معارف سلوكية.

■ التمكن من المعلومة من خلال الاستيعاب الجيد الذي يترجم كمقدرة على الممارسة والأداء بشكل قابل للقياس والمحددة بالخصائص الشخصية للفرد.

■ مجموعة محددة من المعارف والسلوكيات المعيارية وطرق التحليل التي تشغل دون الحاجة الى تكوين اخر.

1 مدونات الوظائف أداة مرجعية مهنية

• **مدونات الوظائف:** هي عبارة عن دفاتر لتحديد الوظائف النموذجية التي تسمح بوصف الأنشطة الحالية والأنشطة المحتملة مستقبلاً، فهي اذن وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة والمتدخلة في تحديد وتقييم الوظائف.

• **دفتر الوظائف النموذجية:** إن دفتر الوظائف النموذجية هو تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية والعائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تبويب وترتيب الوظائف النموذجية بغرض تشكيل قاعدة مشتركة للوظائف . (Thierry.D.,Saucet,1993,p59)

1 مدونات الوظائف أداة مرجعية مهنية

• **مميزات الوظيفة النموذجية** إن الوظيفة النموذجية كما أسلفنا هي مجموع مناصب أو وضعيات العمل التي تحدد ضمنها مهام وأنشطة متماثلة مع ما يتلاءم ويتوافق معها من قدرات، مهارات، وكفاءات متماثلة، وبالتالي فإن الوظيفة النموذجية تتمير بـ:

– **التصميم والبناء المنهجي المرتكز على تحليل وضعيات العمل ومحتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب أو وضعيات العمل.**

– **تركيبة مرتبة للوظائف، تسمح بتحديد الموارد والاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة، أكثر وضوحاً 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 اعتماداً على مبدأ الإدارة بالكفاءات، بحكم أن الكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف أو المناوبة بينها.**

أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

✓ تحديد التركيبة البشرية الملائمة والقادرة على انجاز النشاط مع الالتزام بمتطلبات الأداء.

✓ معرفة جيدة لمجموع الوظائف الممارسة مما يساعد على قراءة جيدة للوظائف و تطويرها.

✓ عقلنة عملية التوظيف من خلال التصفية 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 الإطارات ذوي مؤهلات عليا، مع خلق توافقية بين المسار المهني المرغوب فيه من

طرف الموظف والمسار المهني المتوقع من الهيئة المستخدمة .

✓ استعمال المرجعية كأداة لتقييم موضوعي و شفاف للموارد البشرية من خلال تمكين مسؤولي التقييم

من تحديد الأهداف لموظفين بها بما يسمح بتقييم مردوديتهم اعتمادا على النتائج المتحصل عليها .

✓ اعداد البرامج ومخططات التكوين بما يتلاءم والاحتياجات الحقيقية للموظفين اخذين في الاعتبار

متطلبات الوظائف و الكفاءات المحازة و الكفاءات المطلوبة.

المدونة المرجعية للكفاءات

- المدونات المرجعية للكفاءات: إن الانتقال الاهتمام من التسيير التوقعي الكمي الجماعي الى التسيير التوقعي النوعي الفردي جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارسين و الممارسين على حد سواء خاصة وأن الكفاءة تشكل حجر الزاوية و نقطة العبور بين الفرد ووظيفته، الفرد والتكوين والوظيفة بمختلف صيغ العلاقة ثنائية او ثلاثية الأطراف، لذلك تعددت أنواع الكفاءات و تعددت تصنيفاتها، فصار لا بد من وجود أداة مرجعية تحدد و تصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة واحتياجاتها.

ماهية المدونة المرجعية للكفاءات

❖ ماهية المدونة المرجعية للكفاءات و تصنيفاتها:

➤ **ماهية المدونة المرجعية للكفاءات:** ان مرجعية الكفاءات هي ما يستند اليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام والأنشطة الموكلة اليه، و عليه تعددت التعاريف المنوطة بالمدونة المرجعية للكفاءات ، كما تعدد معها طرق التصنيف، حيث عرفت على أنها:

• تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل والتي تشكل الأداة النوعية لملائمة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف، والحركية والزمن والتكوين.

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

• اذن من خلال التعريفين السابقين فان المدونة المرجعية للكفاءات هي: وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية التي تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات:

• معلومات عن العائلة المهنية الأساسية و الفرعية التي تنتمي اليها الوظيفة (منصب العمل أو وضعية العمل)

• معلومات عن الكفاءات: و تضم المعارف و المعارف العلمية و المواقف التي يتطلبها التشغيل و التكوين في الوظيفة.

• معلومات عن العبور: و تخص الوظائف او مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات المكتسبة.

و عليه كان الانتقال من التسيير التوقعي للموارد البشرية الى التسيير التوقعي للكفاءات الذي مر بثلاث صور و هي:

➤ **الانتقال من التكنوقراطية الى التساهمية:** و ذلك من خلال الانتقال من مسؤولية الفرد عن تسيير الموارد البشرية

الى المسؤولية الشاملة (مسؤولية عدة اطراف) لتصبح مهمة الجميع.

➤ **التكنوقراطية:** التكنوقراطيّة هي كلمة يونانيّة الأصل مكوّنة من مقطعين هما: **تكني** بمعنى **فني وتقني**، و**كرائس**

بمعنى **سلطة وحكم**، وأما اصطلاحاً فالتكنوقراطية تعني **تطبيق منهج علمي مدروس من أفراد يمتلكون قدراً**

وافراً من المهارات التقنيّة، والصفات القيادية، والشهادات العلمية، والمعرفة التكنولوجية بقصد حل المشاكل

الاجتماعية.

➤ الانتقال من المجرد إلى الملموس: الانتقال من استعمال الأداة الرياضية الى الاعتماد على التجربة ثم الى تسيير الظاهرة.

➤ الانتقال من النوعية الى الملائمة: الانتقال من اختيار نوعية الوسيلة الى التركيز على ملاءمتها و الاهتمام بتوافقها مع الاحتياجات و أدائها للدور كما و نوعا.

مراحل اعداد المدونات المرجعية للكفاءات

للقيام بإعداد المدونات المرجعية للكفاءات يجب اتباع عدة مراحل التي هي الأخرى تتعدد حسب سعة المرجعية والتي نذكر منها:

- **التحضير لإعداد المدونة المرجعية للكفاءات:** تحديد الاطار المفاهيمي للكفاءات، اختيار المقاربات الملائمة، تحديد الطرق والأدوات والأطراف الفاعلة الواجب اشراكها في اعداد المدونة.
- **رسم المجال الكفاءاتي:** يتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات ووضع ترميز لترتيبها.
- **تحديد المستويات الكمية والنوعية للكفاءات:** من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات وفق مقاربة كمية، مع تحديد مضمون كل مستوى وترجمة ذلك إلى سلوكيات.

➤ **مراجعة المدونة المرجعية للكفاءات :** من خلال اسقاط مجالات الكفاءات ومستوياتها على المدونة المرجعية للوظائف وذلك بمراجعة التطابق والتوافق بين سلم المستويات والبنية الوظيفية (العائلة المهنة، العائلة المهنية الفرعية، الوظيفية، منصب العمل...)، مع تحديد طرق، وأدوات، معايير ومؤشرات تقييم الكفاءات (المطلوبة والمكتسبة)، إضافة الى قياس الفوارق والانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية.

➤ **المصادقة على المدونة المرجعية للكفاءات:** وفق نفس المبدأ المعتمد في المصادقة على المدونة المرجعية للوظائف مما يمنح مدونة الكفاءات مشروعية النشر والاستعمال.

➤ **صيانة المدونة المرجعية للكفاءات و تحديثها:** من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مدونة الوظائف و تركيبية الكفاءات و ذلك من خلال اشراك مستعملي المدونتين.

و عليه فان مدونة الوظائف هي مدخلا يتم على أساسه تكييف النظام المرجعي للكفاءات.

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، بغية ضمان قدر من التوافق أو التطابق فيما يتعلق بأسماء المهن ومحتوياتها، في ظرف يتسم بتزايد وتيرة الحركة الدولية للعمالة، واشتداد حدته، لذلك سنحاول فيما يلي استعراض التصنيفين ، التنافسية الدولية في مجال استقطاب الكفاءات المعياريين للمهن :الدولي و العربي، ثم نعرض على المدونة الجزائرية للوظائف و المهن.

الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف والكفاءات

1. التصنيف الدولي المعياري للمهن: تعتبر أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، وقد أعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات والمؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنها عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، وتسيير هجرة العمال بين الدول على المديين القصير والطويل، وإعداد برامج التكوين والتوجيه المهنيين.

الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف والكفاءات

2. **التصنيف المعياري العربي للمهن**: يهدف إلى توفير نظام شامل لحصر مسميات الأعمال والمهن وترتيبها وتبويبها في مصفوفات مهنية بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهيكل المهنية للقوى العاملة وتيسر: **جمع معلومات سوق العمل، حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها، تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية** و قد حرصت بعض الدول العربية (مصر و الأردن وسوريا و لبنان) على تحديث التصنيف ضمن مشروع إقليمي بتمويل من وكالة الانماء الألمانية للتعاون الفني GTZ، و برعاية منظمة العمل العربية، و قد اشتمل التصنيف المحدث (طبعة 2008) توصيف قرابة ثلاثة آلاف عمل، مستوعبا بذلك التغيرات التي حدثت منذ صدور الطبعة الأولى.

الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف و الكفاءات

يعد التصنيف العربي للمهن لغة مشتركة في مجال تبادل المعلومات وانتقال العمالة من بلد عربي لآخر عن طريق توحيد المسميات والرموز، حيث يقدم التصنيف مرجعية لحصر مسميات الأعمال والمهن مع ترتيبها وتبويبها في عائلات مهنية متدرجة هرمياً .
"اعتمدت منهجية التصنيف العربي . على غرار التصنيف الدولي . على مفهومي الشغل أو العمل المؤدى والمهارة:

الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف و الكفاءات

- يمثل مفهوم العمل الوحدة الإحصائية الأساسية، ويعرف بأنه مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها الشخص ويتقاضى عنها اجرا أو تولد له دخلا إذ تتضمن المهن مجموعة من الأعمال المتجانسة في طبيعتها والمتفاوتة في مستوى المهارة.

- أما المهارة فتعرف بأنها: القدرة على أداء مهام وواجبات عمل محدد بدرجة إتقان بحسب متطلبات سوق العمل، ولها بعدان:

أ) مستوى المهارة: يتحدد بدلالة مدى سعة المهام والواجبات، ودرجة عمقها، وتعقيدها من حيث المجالات: المعرفي، والأدائي، والوجداني، والعلاقات البيئية، ودرجة المسؤولية المصاحبة لأدائها.

ب) التخصص المهاري: يتحدد بدلالة مجال المعلومات اللازمة، والأدوات والآلات المستخدمة، "ومواد العمل، ونوع المنتجات والخدمات.

الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف و الكفاءات

3. المدونة الجزائرية للوظائف والمهن:

تبنّت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة للوظائف في جويلية 1998 بمناسبة اجراء الإحصاء العام الرابع للسكان والسكن، استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن CIP-88، وقد تضمنت 10 مجموعات كبرى مقسمة الى 28 مجموعة فرعية كبرى، مقسمة بدورها الى 116 مجموعة فرعية و 330 مجموعة قاعدية

الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف و الكفاءات

غير أن نقائص و عيوب كثيرة شابت هذه المدونة مما دفع عدد من الباحثين إلى اعتبارها غير صالحة لتصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية السارية الأمر الذي حدى بالكثير من الهيئات إلى اعتماد مدونات خاصة، تخضع للتحويلات الظرفية، وهو ما أكده مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات CERPEQ، في عدد من الدراسات التي أنجزها لفائدة عدد من المؤسسات

الدعائم المرجعية لمدونة الوظائف و الكفاءات

تتضمن المدونة الجزائرية للوظائف والمهن 5479 تسمية وظيفية، مقدمة في شكل بنية شجرية تضم 16 قطاع ، 87 ميدان فرعي، ضمن 422 بطاقة للوظائف والمهن 911 هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد المؤهلات اللازمة لكل وظيفة، كما يتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف والمهن من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل (الشركات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم المهني، مؤسسات التعليم العالي، مستشاري التشغيل للوكالة).

المحاضرة السادسة

• استشراف المهن و الوظائف
والكفاءات

• **الاستشراف** : يقول باسكال : "إننا لا نفكر في الحاضر، فالحاضر ليس هدفنا

فقط، بل الماضي والحاضر هما وسيلتنا، أما هدفنا الأوحد فهو المستقبل" . تؤكد

الدراسات أن الإنسان يستطيع استباق الزمن مع النظرة التأملية وهما اللذان يشكلان

ميزة الإنسان الطموحة، ومن ثم فإن المستقبل هو جزء لا يتجزأ في قدرته على

التصرف في الحاضر على من مقومات الحالة الإنسانية حيث يبقى الإنسان متفردا

أساس الخبرة الماضية المدروسة، وذلك ضمن شروط النتائج المستقبلية، والإنسان

بافتراضه المستقبل يتعايش مع حاضره، وبذلك يتداخل الماضي والحاضر ويتداخلان في

توقع الأعمال المستقبلية والتنبؤ بها .

• ويقصد ("بازمول 2011) بالاستشراف لغة: رفع البصر للنظر إلى لا شيء. أما اصطلاحاً فيعني "التطلع إلى معرفة المستقبل، بناء على استنباط وتحليل معطيات تتعلق بالموضوع الذي يقصد تكوين رؤية مستقبلية عنه، ووضع الخطط والاستراتيجيات على ذلك

• ويذكر بارجي 1964 "أن المستقبل ليس فقط ما هو قادم أو ما هو محتمل ان يقع ولكن هو ما نرغب فيه أن يقع ... "ما يدل على ان المستقبل ليس واحد أو قدرا محتوما مثل ما هو عليه الماضي وإنما فيه من الحرية و البدائل ما يسمح لنا بالتدخل و صناعة مستقبلنا وفق رغباتنا.

• وإذا حاولنا تعريف الإستشراف فسوف ننطلق من تعريف (بارجي 1958) الذي يحدد خمس خصائص رئيسية للإستشراف " النظر بعيدا، النظر بأفق واسع، تحليل عميق، المجازفة وتحمل المخاطر و الإهتمام بقضايا الإنسان . نتبين من هذا التعريف أن الإستشراف عبارة عن دراسة استباقية لمشاكل البشرية الممتدة عبر الأجيال بطريقة شاملة ودقيقة. أما كودات 1991 فيرى ان الاستشراف هو " إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي."

• **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 بناء المستقبل. يعتمد التنبؤ على افتراض رئيسي وهو الاستمرارية، أي أن أحداث الماضي ستستمر وتمتد إلى المستقبل وفق سياق معين، وهذا ما يعني أن البيئة والمتغيرات التي تحدد الظاهرة تبقى ثابتة. في حين أن الاستشراف يهدف إلى تشكيل المستقبل على ضوء الانقطاعات والاختلالات في سير الأحداث في بيئة غير مستقرة تشهد تغيرات في جوانب عديدة: ثقافية، اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية، ...إلخ. الجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف ...

جدول (7-2) : مقارنة بين التنبؤ و الإستشراف

التنبؤ	الاستشراف
<ul style="list-style-type: none">- إتجاه عام محدد مسبقا.- بيئة مستقرة.- نظرة ضيقة تركز على المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الظاهرة و إهمال باقي المتغيرات .- الإعتماد على نموذج يبنى على مشاهدات تاريخية (طرق كمية).- مرافقة التغيير بالتعديلات الجزئية- التركيز على المدى القصير	<ul style="list-style-type: none">- لا يوجد إتجاه معين، بل هناك إختلالات و اضطرابات.- بيئة غير مستقرة.- نظرة شاملة تشمل كل جوانب الظاهرة.- تصور للمستقبل بالإعتماد أكثر على الطرق الكيفية مثل السيناريو و طريقة دلفي.- التحضير المسبق للتغيير الجذري- التركيز على المدى الطويل

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشرافي

• طريقة دلفي

- أسلوب حدسي منظم ، يعتمد على مشاركة جماعية لاستشراف المستقبل، يستخلص المعلومات من عدة أشخاص ذوى الكفاءة من غير أن يقع أحدهم تحت التأثيرات التي تحول بينه وبين إبداء الرأي بحرية وموضوعية يهدف إلى استخراج وتحديد أقوى الاحتمالات والتوقعات من الآراء المتباينة حول موضوع معين يضم الخطوات التالية
- -تحديد مشكلة الدراسة .
- - تحديد الأسئلة بشكل واضح .
- - تحديد مجموعة الخبراء وإعطائهم خلفية كافية عن موضوع الدراسة .
- - إصدار الاستبيان الأول (الجولة الأولى).
- - استلام الإجابات وتحليلها وتلخيصها .

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشراقي

• طريقة دلفي (تابع)

- - إصدار الاستبيان الثاني (الجولة الثانية 2)
- - استلام إجابات الجولة الثانية وملاحظة الاختلاف والاتفاق في وجهات النظر ،
- - إصدار الاستبيان الثالث (الجولة الأخيرة)، توزيع التبريرات التي تم التوصل إليها، وعرضها على المحكمين للموافقة عليها من عدمه مع وضع التقديرات التي يرونها.
- يرى السنباني أن هذا الأسلوب يتميز بالنظامية و الموضوعية و يلغي عامل التأثير المباشر للأشخاص، قليل التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية الأخرى، يبتعد عن المجاملة في إبداء الآراء مع سهولة تصنيفها و ترتيبها بما يساعد على الوصول إلى قرارات دقيقة و سريعة .
- ما يعيب هذا الأسلوب هو تحيز الخبراء و عدم موضوعيتهم لأسباب نفسية أو إيديولوجية، ضعف إدراك الخبراء ببعض الجوانب المتعلقة بالموضوع. ..ضعف حماس الخبراء خاصة بعد الجولة الأولى مما يؤدي إلى ضعف النتائج و طول الفترة التي يستغرقها في جولاته الثلاث مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تسرب بعض الخبراء وعدم مواصلتهم في إتمام المهمة .

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشرافي

- **طريقة السيناريوهات:** يعرف السيناريو على أنه "وصف الخصائص الأساسية للبدائل المستقبلية الواجب تنفيذها" و حتى يكون السيناريو استشرافي لا بد أن يستوفي أربع معايير هي " **الملائمة، الاتساق، المعقولية، و الشفافية** ". تهدف هذه الطريقة إلى توجيه التفكير الاستشرافي خطوة بخطوة حيث ينبغي أن تصف صور مختلفة للمستقبل لإعطاء درجة من الاحتمال والأهمية في وصف المستقبل الممكن للنظام واختيار عدد قليل من السيناريوهات مقابل مزيج من الفرضيات اللانهائية مع ضمان أقوى درجة ممكنة من التماسك و الاحتمال و الأهمية لتوضيح القرارات المتخذة و هو الهدف الأساسي لطريقة السيناريوهات. **حسب كودات:** فإن طريقة السيناريو تضم المراحل التالية - **رسم حدود النظام - تحديد المتغيرات المفتاحية - التحليل التفسيري للتوجهات والتغيرات.**

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشرافي

• طريقة السيناريوهات (تابع)

- صياغة الفرضيات الرئيسية حول المتغيرات المفتاحية وتحليل تدخل الفاعلين في النظام - اختيار المستقبلات الممكنة - تصميم السيناريوهات . - الانتقال إلى العمل الاستراتيجي

• ما يميز طريقة السيناريوهات أنها تعتمد على وحدات مستقلة، و يمكن إذا ما اقتضت الحاجة، أن نكتفي بدراسة هذه الوحدة أو تلك كالتحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات المفتاحية مثلا أو تحليل استراتيجيات الفاعلين، أو التحقيق لدى الخبراء لمعرفة الفرضيات المستقبلية. كما يمكن الاكتفاء بعرض صورة عن الاتجاهات الجوهرية دون التدقيق لمسالكها.

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشرافي

• **طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي:** التحليل الهيكلي هو منهج نظامي، خذ طابع المصفوفات و ينجز عادة من طرف فريق عمل يتكون من فاعلين و خبراء من الميدان المعني. يهدف هذا المنهج إلى إبراز أهم المتغيرات المؤثرة والتابعة والمتغيرات الأساسية المؤثرة على النظام المدروس ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المشكلة للنظام والتابعة لمحيطه. يتم التحليل الهيكلي عبر ثلاث مراحل هي:

- **إحصاء المتغيرات:** يتم في هذه المرحلة إحصاء مجمل المتغيرات المشكلة للنظام المدروس والتابعة لمحيطه الداخلي و الخارجي من خلال ورشات الاستشراف التي تعتمد على بحث جماعي عن عوامل التغير و الجمود و تتوج هذه المرحلة بضبط قائمة من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي لها علاقة بالنظام المدروس. مع إعطاء بطاقة تعريف مفصلة عن كل متغير تضم تعريفاً دقيقاً له، و ترسم تطوراته الماضية و توضيح صلته بالمتغيرات الأخرى ثم رصد توجهاته أو انقطاعاته المستقبلية.

ثالثا) تقنيات التحليل الاستراتيجي

• - **تعريف العلاقات بين المتغيرات**: لا وجود لمتغير، ضمن النظرة النظامية 1 علاقته بالمتغيرات الأخرى و لهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه العلاقات بين و يستحسن ، " المتغيرات باستعمال مصفوفة ثنائية المدخل تدعى "مصفوفة التحليل الهيكلي ملء هذه المصفوفة من قبل الأشخاص الذين شاركوا من قبل في إحصاء المتغيرات و تعريفها. - تحديد المتغيرات المفتاحية :تتمثل هذه المرحلة في تحديد المتغيرات الأساسية في النظام و 2 ترتيبها ترتيبا مباشرا ثم غير مباشر من خلال مصفوفة التأثير المتبادل المضاعف المطبقة على ترتيب ما بواسطة برنامج ميكماك. ما يميز هذا المنهج هو تسهيله لهيكله التفكير الجماعي عن طريق تقليص ميول التفكير الجماعي الذي يصعب تفاديه .كما أنه طويل يحتاج الكثير من الوقت.

تحليل تدخل الفاعلين يعرف الفاعل كالتالي " :شخص، فريق أو منظمة تتجه نحو أهداف معينة و تواجه بعض القيود و تستطيع من خلال استراتيجياتها ووسائل عملها التأثير على مصير النظام قيد الدراسة.منهج تحليل تدخل الفاعلين المقترح والمطور من طرف (Michel Godet & Pierre) يهدف أساسا إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التجانس والتنافر فيما بينهم (Chappy) أثناء مواجهة عدد من القضايا والأهداف المرتبطة بهم وبالتالي توفير لكل فاعل المساعدة في اتخاذ القرار من خلال تنفيذ سياسة التحالف والصراع ولتحقيق هذا الهدف يمر التحليل بسبع ،

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشراقي

• - طريقة مسح حقل الممكنات و تقليص الارتياح (التحليل المورفولوجي)

هو سبر الآراء المنظم للمستقبلات الممكنة انطلاقاً من تفكيك نظام معين و دراسته يهدف إلى بناء السيناريوهات الاستكشافية في مجالات الابتكار والتجديد والبحث عن الأفكار الجديدة، و تطوير الأعمال الاستشرافية و يشيع استخدامه في المجال التكنولوجي.

: فإن التحليل المورفولوجي يضم مرحلتين حسب **بيسون** وهي:

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشراقي

- - بناء الفضاء المورفولوجي: من خلال تفكيك النظام المدروس إلى أنظمة صغيرة أو مكونات، يتطلب هذا التفكيك تفكيراً عميقاً للاختيار الدقيق للمكونات ويجب أن تكون المكونات مستقلة قدر الإمكان و أن تغطي مجمل النظام المدروس. ومن الضروري أن لا يكون عدد المكونات كبير لكي لا يجعل تحليل النظام مستحيلاً.
 - - اختزال الفضاء المورفولوجي: تتمثل هذه المرحلة في تقليص الشكل الأصلي إلى فضاء صغير و مفيد من أجل معرفة التوفيقات المناسبة.
- ما يميز هذا التحليل أنه بسيط المبدأ و يغطي مجموعة كاملة من الاحتمالات، لكنه يتطلب خبرة جيدة للتنقل في الفضاء المورفولوجي دون تخطب إضافة إلى صعوبة اختيار المكونات في البداية فأكثر ما يعيب هذه الطريقة أنها طويلة ومملة.

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستراتيجي

- - **طريقة تقييم الاختيارات الاستراتيجية:** يعرف هذه الطريقة على أنها منهج متعدد المعايير يسعى إلى مقارنة Bernard (Besson) حلول مختلفة متعلقة بمشكل طبقاً لمعايير متعددة ذو جدوى كبير فهو يركز على تقييم الأعمال بواسطة معدل موزون مثلما يتم تقييم التلاميذ في القسم حسب مواد ذات معاملات، و هدفه الأساسي هو تقديم المساعدة على اتخاذ القرار و ذلك ببناء شبكة تحليل بسيطة و تطويرية تحتوي على مختلف الحلول التي تتوفر للمقرر، ويتضمن المراحل التالية:
- اختيار المعايير و جمع الآثار الايجابية والسلبية المترتبة عن المشكل المطروح و النظر في انتقادات وتعليقات الأفراد المتكررة بشأن هذه المسألة.
- اختيار مختلف الإجراءات التي يمكن اتخاذها حول الموضوع المطروح .
- اختيار مختلف السياسات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية... الخ .
- صياغة السيناريوهات بمراعاة النطاق الزمني إذ أن القرار النهائي سوف تكون له استثمارات على المدى الطويل استناداً إلى أهمية العمل .
- تحقيق الجدول المزدوج الإجراءات /المعايير، مع تصنيف من 0 - 20 استناداً إلى أهمية العمل مقارنة بالمعايير .

ثالثاً) تقنيات التحليل الاستشراقي

- تحقيق الجدول المزدوج السياسات / المعايير، مع تصنيف من 0 - 100 بحيث تساهم كل سياسة بنسبة مئوية، ومجموع نقاط المعايير في نفس السياسة يجب أن يساوي 100
- تحقيق الجدول المزدوج السيناريوهات /المعايير بنفس منطق الجدول المزدوج السياسات /المعايير 1 . - تحقيق المصفوفة المستمدة من البرنامج
- حسب بيسون هذا المنهج غير مكلف نسبياً و يركز على العمل أو الإجراء الوحيد الملائم فهو لا يسمح بالجمع بين عدة إجراءات .

تعريف استشراف المهن و الكفاءات

- انطلاقا من خصائص الاستشراف الاستراتيجي السالفة الذكر، ترى سكوارنك "استشراف المهن يأخذ جانب من خصائص الاستشراف : **مقاربة كلية، طويلة، عقلانية، ملائمة و رؤية للعمل** تسمح بتجنب الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ويمكن اعتباره تجاوز لهذا المنهج و التوجه نحو بناء اتجاه ذو معنى و أكثر قيمة"، فما يميز استشراف المهن أنه يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية و الجماعية من خلال تاريخ المهن، و من منظور يسمح بالتحكم الجيد بالتحويلات على المدى الطويل.
- يعرف استشراف المهن كما يلي: "هو مقارنة استباقية لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصوير المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة
- حسب ميار فإن عملية استشراف المهن والكفاءات تسعى إلى تقديم صورة لما سيكون عليه الوضع في المستقبل، من خلال ما نعرفه من الماضي بالإضافة إلى الافتراضات المقدمة للتخطيط للمستقبل، و تهدف هذه العملية إلى تحديد المستقبل من خلال السلوك الفردي و أيضا السياسات العامة و الصدمات الغير المتوقعة بما في ذلك الظروف الاقتصادية التي سوف تؤثر مستقبلا على التطورات المقترحة

•

أهداف استشراف المهن و الكفاءات

و لإبراز أهمية منهج استشراف المهن في سياق الموارد البشرية، لا بد من توضيح أهدافه وغاياته حيث يحدد فريق (2005) Prométhée للمفوضية العامة للتخطيط ومراسد المهن والمؤهلات بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط (الإقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الإجتماعي، 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.

كما يمكنكم الاطلاع بشكل مفصل على أهداف عملية إستشراف المهن و الكفاءات من خلال كتاب الهندسة الوظيفية (لحبيب ثابتي ص: 294)

• **منهجية استشراف المهن**: يعتمد الاستشراف بصفة عامة على الأساليب الكيفية والتي تعتمد بدورها على آراء

الخبراء لاقتراح الحلول المناسبة، ومن بين هذه الأساليب نجد: أسلوب السيناريوهات، أسلوب دلفي، العصف الذهني،

مصفوفة التأثير المتبادل... الخ يتم اللجوء إلى الأساليب الكيفية لأن القضايا التي يهتم الاستشراف بدراستها تتميز

بالغموض والتعقيد، كما أن هذه التقنيات تسمح بالتعامل مع متغيرات كيفية يصعب التعامل معها بالأساليب الكمية، وهو

ما يؤكد **هاتمان** بقوله : من بين الصعوبات التي تواجه الاستشراف هي أنه يعالج قضايا غامضة، متغيرات كيفية

يصعب قياسها، علاقات سببية لا يمكن تحديد شدتها وطبيعتها بدقة، مدى تحقق الظاهرة غير مؤكد "، وهذه الصعوبات

إذن تستوجب اللجوء إلى الأساليب الكيفية، و التي تعتمد على آراء الخبراء و أهل الاختصاص.

هذا، وقد تعددت المناهج المطبقة في مجال استشراف المهن بتعدد الباحثين والمراصد المتخصصة التي تهدف أساسا إلى استشراف ومعرفة مستقبل المهن والكفاءات كما وكيفا، لذا سنحاول فيمايلي عرض أبرز المناهج المتبعة في استشراف المهن والوظائف والكفاءات ضمن الدراسات التطبيقية المتخصصة .

• وتعد طريقة (PM) Prospective Métier **لسكوارنك وبوير** من أشهر المناهج وأكثرها استخداما في مجال استشراف المهن والكفاءات، فقد استخدمتها العديد من الدراسات لتحديد مستقبل المهن في مؤسسات مختلفة.

تم إستنباط طريقة PM من طريقة دلفي التي تعتمد على آراء الخبراء - الفاعلين لتحديد مستقبل المهن والكفاءات، قام الباحثان بإدخال بعض التعديلات Experts-Acteurs مرنة ويمكن تطبيقها في الميدان، لأن أكبر عائق تعاني منه PM على طريقة دلفي حتى تكون طريقة الدراسات الإستشرافية هو إختيار المنهجية المناسبة مع مراعاة إمكانية تطبيقها في الميدان والحصول على نتائج موضوعية

تتكون هذه الطريقة من أربع مراحل رئيسية : فهم سياق الموضوع، ما قبل الصياغة، الصياغة و المصادقة.

(أ) **مرحلة فهم سياق الموضوع L'appréhension contextuelle**، تعد هذه المرحلة أول خطوة PM و تمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل في شرح مختلف المفاهيم و Synthèse، يبرز المعالم الرئيسية للإشكالية و الهدف من الدراسة، كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء - الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات و الذين سيقدمون آرائهم و يجيبون على مختلف الأسئلة والإستفسارات . بعد تحديد قائمة الخبراء تعقد معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا 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 لمنظماتكم (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية أو تشريعية والتي سوف يكون لها تأثير على منظماتكم ومهنتكم ؟ .
- **التحولات الداخلية:** ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الداخلية لمنظماتكم والتي سيكون لها تأثير على منظماتكم و مهنتكم؟ هذه التحولات قد تكون طبيعتها (اقتصادية، تشريعية، تكنولوجية، اجتماعية أو تنظيمية .).
- **التغيير :** ماهي التغييرات التي سوف تحدثها هذه التحولات (الخارجية أو الداخلية)على مستوى منظماتكم و مهنتكم ؟ من حيث الأنشطة ، الكفاءات، التكوين ...الخ.

- (ب) **مرحلة ما قبل الصياغة** : هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة من طرف المنظمين (القائمين على الدراسة) و إعداد خلاصة شاملة ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع آرائهم الشخصية وتقديم ملاحظاتهم عليها. تجمع إجابات الخبراء ، حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل الاتجاهات والتحويلات المستقبلية للمهنة، و على ضوء هذه الخلاصة يحرر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية التي أثارها الخبراء، و يرسل الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه، تجمع إجابات الاستبيان و يتم تحليلها و إعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للإطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم .

(ب مرحلة الصياغة: 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 و تقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية،

تتم جلسة العمل هذه من خلال تقسيم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل و تقييم 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

لالتقاء بالخبراء-الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما

بعد.

• (ث) **مرحلة المصادقة:** بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لإعتماد 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 لمرافقة الإتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة. كما يقترح مرحلة إضافية لتقييم و تطوير النموذج Boyer 'Scouarnec المقترح، وذلك بإعداد إستبيان مفصل حول النموذج و إرساله إلى عينة من الخبراء يتم إختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج وتقديم إقتراحاتهم لتطوير النموذج.

• (ج) **استخلاص نتائج التحليل الاستشراف للمهن:** في خضم التحولات الداخلية والخارجية التي تعيشها المؤسسات، تتوجه هذه الأخيرة نحو تطبيق استشراف المهن من أجل متابعة تطور المهن والكفاءات وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية لتسيير مهنها وتوجيه أفرادها نحو تطوير واكتساب الكفاءات الضرورية المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة حسب مفهوم Boyer، فهذا المنهج يطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث يهتم بالكفاءات الضرورية و السهر على تطويرها،

• اتبع (Boyer) منهجا يميز فيه بين ثلاث أنماط من المهن الفردية وهي: "المهن المفقودة / مهن قيد الحياة او في تحول، / المهن الوليدة، الناشئة .

• **المهن المفقودة أو طور الانقراض:** نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة و قابلة للتبديل بغض النظر عن . جهود التدريب المبذولة. إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية ،

• - **مهن قيد الحياة أو في تحول:** الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.

• **المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور:** مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات و في سوق العمل دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، و اجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة.



تم بفضل الله

الأستاذ المحاضر:
نورالدين صراب