

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات (+ دراسة حالات) في مادة

الهندسة الوظيفية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر
(إدارة الموارد البشرية)
تخصص: إدارة الموارد البشرية
ضمن وحدة التعليم الأساسية.

من إعداد الأستاذة:

د.ولد بن زازة زهرة

السنة الجامعية: 2024-2025

الفهرس

الصفحة	العنوان
2	الفهرس
3	قائمة الاشكال
4	قائمة الجداول
5	مقدمة
9	المحور الاول: اساسيات الدراسات الهندسية للوظائف والكفاءات.
12	المحور الثاني: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
15	المحور الثالث: مناهج التحليل الوظيفي.
26	المحور الرابع: المقارنة بين المفهوم التقليدي والحديث لمناصب العمل
31	المحور الخامس: اليقظة الوظيفية
35	المحور السادس: تصميم وهيكله الوظائف تحديد أعباء العمل الفيسيولوجية والنفسية والذهنية
47	المحور السابع: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات
54	المحور الثامن: استشراف المهن والوظائف
68	الخاتمة
69	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان
10	مكونات نظام الهندسة الوظيفية
11	ابعاد الهندسة الوظيفية
18	نموذج بطاقة المتابع الذاتية
30	مقارنة بين المفهوم التقليدي والحديث لتحليل الوظيفة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
14	مجالات استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.
60	خصائص الاستشراف
61	أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف
65	مراحل استشراف المهن.

مقدمة

مقدمة:

احتل العمل البشري مكانة مركزية في الفكر الاقتصادي مع ظهور التيار الاقتصادي الكلاسيكي بزعامة آدم سميث أواخر القرن الثامن عشر حيث ذكر في كتابه ثروة الأمم "ان العمل هو مصدر الخيرات التي يستهلكها أفراد الأمة، وبالتالي فهو الأصل في ثراء الأمم" وزادت أهميته كقيمة في ذاته وكأساس لقيام قيم مختلف المنتجات،

ومع التغيرات الراهنة أصبح من الضروري القيام بالتخطيط السليم للعمل البشري والموارد البشرية وذلك نظرا لأهميتها البالغة إذ يتطلب تطبيق منهجية شاملة متكاملة لإدارة الأداء والتدريب والتطوير والمكافآت بطريقة منسجمة إضافة لتمكينها من بناء السلم الوظيفي ورسم المسار التدريبي لكل مجموعة محددة من الوظائف عن طريق تصنيفها وتوصيفها بالشكل الجيد وهندستها.

ونظرا لتغيرات السريعة والكثيرة فقد لزم على المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية بمواردها ولذا وجب عليها اتباع النمط الجديد في التوظيف عن طريق الاستشراف للمهن والوظائف لتوازنها مع احتياجات مواردها ما يحتم عليها تبني مناهج من التنبؤ واستباق هذه التغيرات حتى يكون لها الوقت الكافي لاتخاذ القرارات التي تمس الموارد البشرية، وشؤون العاملين في المستقبل.

سنقدم في هذا المقياس طريقة واضحة ودقيقة تمكن الطالب من اكتساب المعارف الرئيسة واسقاطها في المجال العملي مستقبلا.

اسم الوحدة والرصيد:

اسم المادة: الهندسة الوظيفية

السداسي الأول: وحدة أساسية.

الرصيد: 5

المعامل: 2

نمط التعليم: حضوري

تتضمن المطبوعة ثمانية محاور:

-المحور الأول: أساسيات الدراسات الهندسية للوظائف والكفاءات

-المحور الثاني: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

-المحور الثالث: مناهج التحليل الوظيفي

-المحور الرابع: تصميم وهيكله الوظائف (تحديد أعباء العمل الفيسيولوجية و النفسية و الذهنية)

-المحور الخامس : اليقظة الوظيفية

-المحور السادس: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات

-المحور السابع: تقييم وتصنيف الوظائف

-المحور الثامن: استشراف المهن والوظائف.

أهداف المقياس :

يهدف المقياس إلى تزويد الطالب ب:

-المصطلحات والمفاهيم التقنية المتعلقة بتقنيات بالهندسة الوظيفية

-كيفية تحليل الوظائف ومراحلها

-التعرف على مناهج التسيير التوقعي.

-طرق تصميم وتوصيف الوظائف.

-التعريف باليقظة الوظيفية والتعرف على أنواعها.

-التعرف على المدونات المرجعية الموجودة وكيفية العمل بها.

-اعداد طرق استشرافية عن طريق العصف الذهني.

المعارف المسبقة المطلوبة:

أسس إدارة الموارد البشرية

اساسيات في إدارة الاعمال.

طريقة التقييم:

- التقييم المستمر

- إمتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس

(60%) والأعمال الموجهة (40%)

اما فيما يخص حصص الاعمال الموجهة فقد اقترحت فيها عناوين لدراسة حالات ثم إيداع هذه عناوين وشرحها بتفاعل من طرف الأستاذة والطلبة واختيار البحوث و ثم التقييد بها من طرف الطلبة كعناوين لدراسة حالات حول بعض الشركات التي تنتهج أسلوب التوظيف باستخدام المدونة الجزائرية للتوظيف كمرجعية، الاستشراف، التوصيف والتقييم والتوظيف الحديث ومن امثلة عن ذلك:

- كيفية تصميم الوظائف والمهن في شركات معينة.

-تقييم، تصنيف الوظائف داخل الشركات.

-الفرق بين التوظيف القديم والحديث في الشركات المعنية.

-تحليل مناصب العمل عن طريق المناهج الجديدة المتبعة لتقييم وتوصيف الوظائف.

- اعداد بطاقة المتابعة للمهن والوظائف في مؤسسات من اقتراح الطلبة.

-اقتراح شركات تستعمل اليقظة الوظيفية في تسييرها وتحليلها لعرضها والفهم الجيد لهذه الظاهرة وعدم خلطها باليقظة العامة للمؤسسات.

- دراسة حالات في شركات تستعمل العصف الذهني والاستشراف المهني.

-دراسات حالات في بعض الشركات التي تستعمل المرصد المهني المتخصص (المدونة الجزائرية للمهن والوظائف 2014) مثل سوناطراك، اتصالات الجزائر، الجزائرية للمياه.

اهداف المطبوعة :

- مقارنة المفهومين التقليدي والحديث لمناصب العمل واستكشاف تأثير هذا التحول على بيئة العمل وأداء الموظفين.

-تحليل السمات المميزة لكل من المفهومين التقليدي والحديث لمناصب العمل.

- استكشاف أسباب التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى الهياكل الحديثة.

- الفهم الجيد لظاهرة اليقظة الوظيفية.

-التعريف بمنصة او المدونة الجزائرية للمهن والوظائف والاستعمال الجيد من طرف الطلبة لها.

- التعريف بمراحل اعداد العصف الذهني لتمكين من اتقان عملية الاستشراف الوظيفي لاحقا.

المحور الاول: اساسيات الدراسات الهندسية للوظائف والكفاءات.

1- تمهيد

2- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، الهندسة، الهندسة الوظيفية.

3- مكونات نظام الهندسة الوظيفية

4- ابعاد الهندسة الوظيفية

1-تمهيد:

تنقسم إدارة الموارد البشرية إلى شقين رئيسيين: شق روتيني يهتم بإدارة الشؤون العاملين مثل الأجور، الترقية والتوظيف وغيرها، وشق تجديدي يهتم بإدارة العنصر البشري مثل إدارة الكفاءات واستقطاب المواهب وغيرها وهو الذي نعبر عنه بمصطلح الهندسة الوظيفية، وفيما يلي توضيح لأهم المفاهيم المرتبطة بها.

2-المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، الهندسة، الهندسة الوظيفية.

2- 1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، ولكنها تتحد في المضمون، ومن تعريفاتها سنكتفي بتعريفين:

- هي سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين. أهمية دراسة الموارد البشرية ان الموارد أصل استثماري نضع فيه كل الاحتياجات والموارد والدعم كي يتم تطويره ويصل في النهاية إلى خدمة المنظمة. المنظمة تريد موظف منتج والموظف يريد حوافز مادية أمان وعلاقات جيدة فيريد المنظمة أن تهتم به وهذا الارتباط بين الاثنين وهو ما يحقق لنا مفهوم الموارد البشرية وتحقيق فكر الموارد البشرية.
- اما التعريف الثاني: فهو يعتبر الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم وهذا التعريف يتكلم عن الخصائص والوظائف الخاصة بالموارد البشرية ويعني استقطاب الافراد.

2-2- تعريف كلمة هندسة:

هي عملية استخدام المعرفة والمبادئ العلمية لتصميم وبناء وتحليل الأشياء وتعرف أيضا بأنها التطبيق الإبداعي للمبادئ العلمية لتصميم أو تطوير الهياكل أو الآلات أو الأجهزة أو عمليات التصنيع، أو الأعمال التي تستخدمها منفردة أو مجتمعة.

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

يعرفها كل من مورو وهازيل بأنها دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة.

2-3 تعريف كلمة الوظيفة:

هي مجموعة من المهام والواجبات التي يكلف بها فرد معين يفوض له قدر من السلطات والصلاحيات التي تمكنه من انجاز تلك المهام والمسؤوليات.

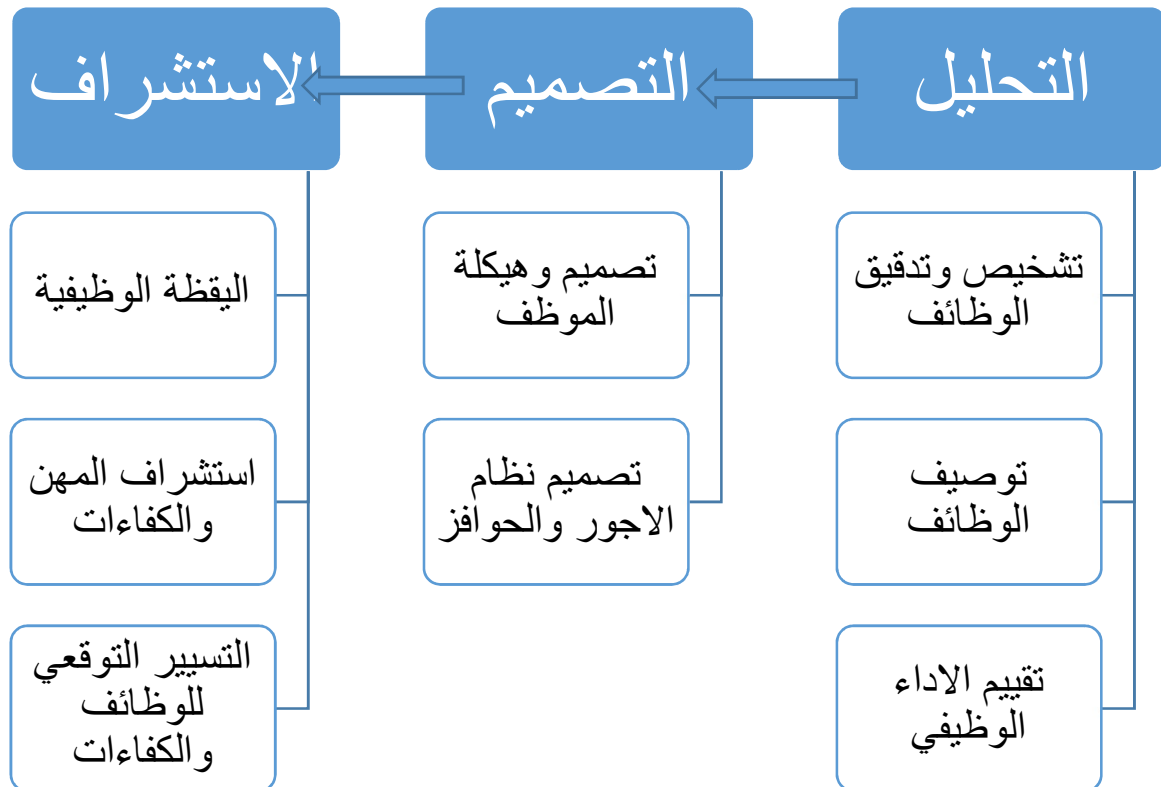
كما تعتبر الوظيفة هي مجموعة نشاطات متصلة ببعضها البعض، قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجالا كبيرا لكفاءة قابلة للتجديد في المؤسسة.

2-4- تعريف هندسة الوظائف :

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

كما تم تعريف الهندسة الوظيفية من قبله على النحو التالي: "هي مجموعة من المهام والعمليات المتكاملة والهادفة إلى تطوير وظائف المنظمة وترقية طرق أداء الافراد لمهامهم بما يستجيب لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصا بالاعتماد على الإستخدام المكثف للموارد غير الملموسة (المعرف والكفاءات).

3- مكونات نظام الهندسة الوظيفية:



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب البروفسور ثابتي، وآخرون، 2015.

4- ابعاد الهندسة الوظيفية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب بيريثي، وآخرون، 2015.

سؤال :

كيف نقارن بين المفهوم التقليدي والحديث للموارد من حيث شؤون العمال؟

المحور الثاني: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

1- تمهيد

2- تعريف وأهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

3- أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

4- أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

5- عوائق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1-تمهيد:

تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي ودعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية، المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دوراً أساسياً في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، بإجماع من أصحاب الفكر الإداري على كون المورد البشري هو أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة الحديثة خاصة تلك التي تريد البقاء والاستمرار، فلا بد لها من توفير اليد العاملة المؤهلة بالأعداد والنوعيات اللازمة لذلك، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تخطيط متوسط إلى بعيد المدى للموارد البشرية عن طريق مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمنهج تتبعه المؤسسة لتحقيق المواءمة بين الوظائف والكفاءات.

ويعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عملية إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي لضمان التوافق بين احتياجات المؤسسة ومهارات وكفاءات الموظفين، يهدف هذا النوع من التسيير إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تطوير وتوظيف الكفاءات المناسبة كما يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة حيوية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال إدارة فعالة لمواردها البشرية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

في مسعاها لتحقيق المرونة التنظيمية، وجدت المؤسسات في تبنيها لمنهج الكفاءات ضرورة ملحة تقتضيها المتطلبات البيئية المعقدة والمتقلبة التي فرضت نفسها معطيات جديدة ينبغي التعامل معها وإرادتها لتمكين من تعزيز تميزها تنافسي وتأمين المسارات المهنية لموظفيها. لذا كان عليها العمل على توقع احتياجاتها المستقبلية لتتمكن من توفير الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة العالية التي تتطلب الوظائف القابلة بشكل مستمر التغير والتجديد وذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للكفاءات الحالية الأمر الذي جعل مؤسسات اليوم تتسابق لتبني منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات استجابة منها ديناميكية التغير.

2-1 التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إدارة استراتيجية للتسيير

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

اول من استخدمت كلمة تسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات NICOLE-MONDON في سنة 1990 بينما استخدم DOMINIQUE THIERRE مصطلح تسيير التوقع والوقائي للوظائف والكفاءات، بالرغم من تعدد المصطلحات المستخدمة إلا انه لا يوجد اجماع حول مفهوم واحد لتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إذ يركز المهتمون بهذا المجال المعرفي على وصف جانب واحد من جوانبه.

يعرف كل من dominique thierre et christon sauret التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على أنه "التصميم، التنفيذ، ومتابعة السياسات وخطط العمل المتناسقة بغية:

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

يشمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تسيير الجوانب الأربعة:

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

ويمثل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقا ل GURLEBOTERF وصف المحتوى الحالي لوظائف النموذجية (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، الثقافية....) التي تؤثر على خريطة الوظائف الحالية

- وصف التطور المرجو المتوقع للوظائف النموذجية الذي يعود سببه العوامل الناجحة السابقة
- التعريف بالقرارات الإدارية الأساسية لمواجهة هذه القرارات وفقا لهذا المفهوم، ينبغي أن يعمل تسيير التقدير للوظائف والكفاءات على دمج مختلف الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة لتكوين منهج يتسم بالشمولية.

2-2 أهداف التسيير والتوقع للوظائف والكفاءات: يمكن ان يحقق التسيير التوقعي وفقا لأهداف مختلفة ومتكاملة.

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياقه التنمية الاستراتيجية للمؤسسة.
- تكييف الكفاءات مع الوظائف وتطويرها.
- التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرفا فاعلا في تطوره المهني.

- مرافقة الأفراد في مسار تطوير قابلية للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة
 - المحور ما بين المناصب للتمكن من تحديد طبيعة عقود العمل التي ينبغي استخدامها.
 - تسهيل سياسات النقل الوظيفي والجغرافي.
 - تحسين برامج التكوين وانتقال الكفاءات تفادي لفقدان المعرفة التي ثم تطويرها في المؤسسة
 - بناء ميزة تنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيمة.
- يبين الجدول التالي مختلف الحالات التي تقضي من المنظمة استخدام التسيير للتوقع للوظائف والكفاءات
- الجدول(1): مجالات استخدام التسيير للتوقعي للوظائف والكفاءات.

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

3-أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

3-1- بالنسبة للمؤسسة:

تمكنها من الإستجابة لمتطلبات المنافسة، فالحاجيات والمنتجات تظهر وتزول، والتكنولوجيا في تغيير مستمر، فلا بد من زيادة مؤهلات وكفاءات الأفراد، للتكيف مع هذه التغيرات تتجنب

المؤسسة الوقوف بحيرة أمام مواقف التوظيف أو التسريح، وبالتالي فهي تمنحها الوقت الكافي لإتخاذ قرارات تخص الحراك، التوظيف، التكوين إلخ.

تشجع على الإنسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية. تكون بحوزة المؤسسة و بشكل دائم الكميات والنوعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل.

2-3 - بالنسبة للفرد:

تساهم في تنمية تشغيلية الأخير " Temploabilite و نقصد بها قدرة الأجير على المحافظة على شغله داخل المؤسسة وإمكانية الحصول على شغل خارج المؤسسة". فقد تتأثر الوظائف فتظهر الحاجة للكفاءات الجديدة.

تشجع الأفراد على التطور وذلك بإعلامهم والإقتراح عليهم بالتطورات المهنية الممكنة مستقبلا

4- أدوات التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات:

يتوفر التسيير التقديرى للتشغيل والكفاءات على جملة من الأدوات أهمها:

خريطة التشغيل: هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أي يظهر نقاط تقاطع العائلة الاحترافية، ومستويات التأهيل المختلفة، كما تبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة، ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة.

ميزانية الكفاءات: هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية والإمكانات المجندة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين.

مرجعية الكفاءات: تعرف على أنها " قوائم الكفاءات المحددة (والمكتوبة) والضرورية لممارسة التشغيل الخاص، ويتم الرجوع إليها في تقييم الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة.

5- عوائق تطبيق التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات:

بعد تعرضنا للمحاور الكبرى للتسيير التقديرى للوظائف والكفاءات سوف نتناول أهم المعوقات التي قد تعترض مسار تطبيق هذا المسعى داخل المؤسسة

-ارتباطها بعالم اللاتأكد واللايقينية الذي تشوبه العديد من المتغيرات التي يمكن أن تغير مسارات الأمور دون سابق إنذار؛

-عدم وجود رؤية مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية؛

-عدم التعريف والصياغة الواضحة والمحددة لإستراتيجية وأهداف المؤسسة على المدى المتوسط؛

-عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية؛

-صعوبة تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية الأمر الذي يخلق صعوبة تقييم هذه الكفاءات، فهذه النماذج لا تضيف لا شيء للمنظمات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي و المردود السلبي .

-الاختيار الخاطئ لأدوات التحليل والتقدير وعدم ملاءمتها بالأهداف العامة للمؤسسة، والفهم الخاطئ للنموذج.

-وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والمسارات.

خلاصة:

نظرا لأهمية الموارد البشرية يستلزم على كل المؤسسات الحرص على توفير الظروف الملائمة والمناخ المناسب الذي يستطيع من خلاله الفرد إثبات كل قدراته وامكانياته وتجسيدها في تحقيق اهداف المؤسسة فتوفير كل الظروف المادية والمعنوية للفرد تجعله يعمل وينتج وهو راض عن عمله وعن مؤسسته، اى الرضا عن العمل تعتبر في عصرنا الحديث ميزة تنافسية تسعى لاكتسابها كل مؤسسة تريد التفوق والتطور على جميع منافسيها، باعتبار ان اغلب المؤسسات تملك إمكانيات مادية، مالية، وتكنولوجية متقاربة يمكن التنافس على امتلاكها بطريقة أسهل بكثير من التنافس على امتلاك موارد بشرية.

المحور الثالث: مناهج التحليل الوظيفي

1- تمهيد

2- مفهوم، أهمية، أهداف مناهج التحليل الوظيفي

3- المناهج التقليدية (المباشرة، غير مباشرة) لتحليل مناصب العمل

4- المناهج الحديثة لتحليل مناصب العمل

تعتبر مناهج التحليل الوظيفي أداة مهمة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وكفاءة أداء الموظفين، يعتمد نجاح هذه المناهج على اختيار الأسلوب المناسب لطبيعة الوظيفة، ودمج البيانات الدقيقة مع الخبرة العملية للوصول إلى نتائج فعالة تحقق التطوير المستمر للوظائف والموارد البشرية.

1-تمهيد:

يعد التحليل الوظيفي أحد المجالات الأساسية في دراسة نظم المعلومات وإدارة الأعمال، حيث يهدف إلى فهم كيفية عمل الأنظمة وتحديد المتطلبات الوظيفية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، تعتمد مناهج التحليل الوظيفي على تقنيات متعددة لتجميع وتحليل المعلومات، مما يسهل اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة.

عرفت مناهج التحليل الوظيفي تطورات كبيرة منذ قدم الزمن حتى يومنا هذا كما تتنوع مناهج التحليل الوظيفي، فمنها الكمية والنوعية، وتشمل أساليب مثل تحليل النظام، وتحليل البيانات، ودراسة الحالة. يُعتبر تحليل الوظائف أمراً حيوياً لتطوير نظم فعالة، إذ يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الحالية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، بفضل استخدام هذه المناهج، يمكن للمنظمات تحقيق فهم أعمق لاحتياجاتها ومتطلباتها، مما يسهل الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

2-مفهوم مناهج التحليل الوظيفي:

هي الأساليب والإجراءات المستخدمة لجمع وتحليل المعلومات حول الوظائف المختلفة داخل المنظمة، بهدف فهم المهام، والمسؤوليات، والمعرفة، والمهارات المطلوبة لأداء كل وظيفة بشكل فعال. تُستخدم هذه المناهج لدعم قرارات التوظيف، وتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم الهياكل التنظيمية. أو بتعريف اشمل من ذلك :

"مناهج التحليل الوظيفي هي مجموعة من الأساليب والتقنيات المستخدمة لجمع وتحليل المعلومات حول المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بوظيفة معينة، بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات المطلوبة لشغلها. يهدف هذا التحليل إلى توفير فهم شامل للوظيفة، مما يساعد في عمليات التوظيف والتطوير وتقييم الأداء داخل المنظمة"¹.

¹ ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، كتاب تحديد مناهج وادوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات ، ص 65.

2-1- أهمية مناهج التحليل الوظيفي :

1. تحسين عمليات التوظيف يساعد التحليل الوظيفي في تحديد المهارات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة، مما يساهم في جذب المرشحين المناسبين ويزيد من كفاءة عملية التوظيف، كما يتيح للمسؤولين تحديد معايير دقيقة لاختيار وتعيين الموظفين، ما يقلل من احتمالات تعيين أفراد غير مؤهلين.

2. التطوير الوظيفي والتدريب يساهم التحليل الوظيفي في تحديد الفجوات المهارية لدى الموظفين، مما يُمكن من تصميم برامج تدريبية موجهة تلبي الاحتياجات الفعلية للوظيفة، يضمن ذلك تطوير مهارات الموظفين ويساعدهم على تحقيق أداء وظيفي أفضل.

3. تحقيق العدالة في تقييم الأداء يساعد في وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء، من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والنتائج المتوقعة لكل وظيفة، مما يجعل عملية التقييم أكثر عدلاً وشفافية.

4. إعداد هيكل وظيفي فعال يساهم التحليل الوظيفي في تصميم هيكل تنظيمي يتسم بالكفاءة، حيث يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح ومناسب لكل وظيفة، مما يحسن من انسيابية العمل ويقلل من التداخلات والصراعات الوظيفية.

5. تحديد متطلبات الترقّيات والتّنقّلات ويوفر التحليل الوظيفي معلومات دقيقة حول متطلبات كل وظيفة، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بخصوص الترقّيات والتّنقّلات، وضمان أن الموظفين المنقّلين أو المرقيين يملكون المهارات اللازمة للوظائف الجديدة.

6. تحقيق رضا الموظفين من خلال تقديم وصف وظيفي واضح وتحديد التوقعات بدقة، يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بالوضوح فيما يتعلق بدورهم ومهامهم، ما يزيد من رضاهم ويساهم في

تقليل معدل دوران الموظفين.

7. تحسين الكفاءة التنظيمية يساعد التحليل الوظيفي المؤسسات في تحسين كفاءتها من خلال تحديد الوظائف الأساسية وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يقلل من تداخل المهام ويعزز الإنتاجية العامة.

8. دعم التخطيط الاستراتيجي يوفر التحليل الوظيفي بيانات دقيقة عن المهارات والكفاءات المتوفرة في المؤسسة، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فيما يتعلق بالتوسع أو تطوير الموارد البشرية لتلبية احتياجات الأعمال المستقبلية².

² كتاب تحديد مناهج وادوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات للدكتور ثابتي الحبيب والدكتور بندي عبد الله عبد السلام، ص82.

2-2- أهداف مناهج التحليل الوظيفي:

تهدف عملية التحليل الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسهم في دعم إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

إليك أبرز أهداف منتج التحليل الوظيفي:

1. تحديد متطلبات الوظيفة بدقة يهدف التحليل الوظيفي إلى توضيح المهام والمسؤوليات والمهارات والمعارف المطلوبة لكل وظيفة، مما يساعد في وضع توقعات واضحة للموظفين ويقلل من أي غموض حول طبيعة الدور.

2. تحسين عملية التوظيف من خلال تحديد المهارات والمؤهلات الأساسية المطلوبة، يسهم التحليل الوظيفي في جذب وتعيين المرشحين المناسبين، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات التوظيف وتجنب تعيين أشخاص غير مؤهلين.

3. وضع خطط تدريب وتطوير فعالة يُعد التحليل الوظيفي أداة أساسية لتحديد الفجوات المهارية لدى الموظفين، مما يسهم في تصميم برامج تدريبية موجهة تعزز من كفاءة الأفراد وتطور مهاراتهم لتلبية متطلبات وظائفهم بشكل أفضل.

4. دعم نظام تقييم الأداء يساعد التحليل الوظيفي في تطوير معايير موضوعية لتقييم الأداء بناءً على المهام المحددة لكل وظيفة، مما يجعل التقييم أكثر عدلاً ويعكس أداء الموظف بشكل دقيق.

5. تحسين هيكله الوظائف والتنظيم الداخلي يوفر التحليل الوظيفي تصوراً واضحاً حول توزيع المهام والأدوار، مما يسهم في تصميم هيكل تنظيمي فعال وتقليل التداخل في المسؤوليات، وهو ما يعزز من انسيابية العمل ويزيد من الإنتاجية.

6. تعزيز التخطيط للترقّيات والمسارات الوظيفية يساعد التحليل الوظيفي في تحديد المهارات والمعايير المطلوبة للترقية أو التنقل داخل المؤسسة، مما يساهم في وضع خطط مسار وظيفي تلبي تطلعات الموظفين وتحقق استمرارية تطوير الكفاءات داخل المؤسسة.

7. تحديد سياسات التعويض والمكافآت يمكن استخدام نتائج التحليل الوظيفي

التصميم هيكل الأجور والمكافآت بناءً على مستوى المسؤوليات والمهارات المطلوبة، مما يضمن توزيعاً عادلاً للتعويضات ويحفز الموظفين على الأداء العالي.

8. تحقيق التوافق بين الموظفين والوظائف يسهم التحليل الوظيفي في تحقيق توافق أفضل بين قدرات الموظفين ومتطلبات الوظائف، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويزيد من رضاهم المهني.

9. دعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف التحليل الوظيفي إلى توفير بيانات دقيقة تساعد في التخطيط طويل الأمد لتلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات والمهارات، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

10. توفير معايير واضحة للامتثال التنظيمي يساعد التحليل الوظيفي في توضيح أدوار ومسؤوليات كل وظيفة، مما يضمن التزام الموظفين بالقوانين والسياسات الداخلية، ويعزز ثقافة الشفافية والمساءلة³.

3- المناهج التقليدية لتحليل مناصب العمل:

يوجد نوعين من مناهج التحليل التقليدية: المناهج المباشرة والمناهج غير المباشرة، على اعتبار أن النوع الأول يضع المحلل في علاقة مباشرة بشاغل المنصب أو بالعمل الذي يؤديه الفرد في منصبه، أما النوع الثاني فيستعرض العلاقة المباشرة بالآثار الناجمة عن العمل أو حوادث العمل أو غيرها مما يشكل علاقة غير مباشرة بالعامل وبمنصب العمل.

1-3 المناهج المباشرة لتحليل العمل:

تلجأ المنظمات غالباً إلى بعض الطرق المباشرة لتحليل العمل لاسيما طريقتي الاستبيان والمقابلة اللتين تعتبران الأكثر استعمالاً في هذا المجال.

وقد ميز MUCCHIELLI بين ثلاث مجموعات من طرق التحليل المباشرة

• الطرق الاستفسارية:

1- طريقة المقابلة (Interview Method): يتصل المحللون مباشرة بشاغل المنصب للاستفسار شفهيًا عن كيفية أدائه لعمله وما يحيط به من ملاسبات، بغية معرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل وظروفه وما يتعرض العامل من صعوبات ومشقات، كل ذلك انطلاقاً من المصدر الأول والأهم لهذه المعلومات (شاغل المنصب)

ومن مزايا طريقة المقابلة:

- إمكانية الحصول على المزيد من المعلومات التي قد يتردد المستجوب عن الإجابة عنها كتابة فيكون بمقدور المحلل استخراجها بأسلوب توجيهي أو استفساري أو غيره.
- إمكانية حث المستجوب وتشجيعه على الكلام خلال المقابلة، لاسيما إذ ما تمكن المحلل من خلق أجواء الثقة مع المستجوب.

2- طريقة الاستبيان

الاستبيان هو نموذج من الأسئلة الموجهة إلى العمال أو إلى شريحة مختارة منهم، تتعلق بالجوانب أو المسائل التي يصبو تحليل العمل إلى استكشافها، وجمع البيانات والمعلومات

³- فتاح شباح و صليحة بوصوري ، آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية ، اساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها ، جامعة باتنة 2022، ص30.

بشأنها ومن أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل: بطاقة المتابعة الذاتية، بطاقة الأسئلة المكتوبة، بالإضافة إلى استبيان تحليل وتوصيف المناصب

2-1- بطاقة المتابعة الذاتية هي عبارة عن نموذج يسلم لشاغل المنصب ليسجل عليه فوراً أي مهمة أو عملية يتولى إنجازها ، وتستمر عملية التسجيل هذه مدة زمنية لا تقل عن شهر.

شكل (03) نموذج بطاقة المتابع الذاتية

مصلحة		منصب العمل			التاريخ:	
فرع		التسمية:			التوجيه:	
مصدر أو سبب العملية المنجزة		التوقيت: البداية: النهاية:			الوقت	
العمل المنجز (تعيين المهام)		عدد المرات أو الكمية			التقدير (1)	
الدورية (2)		المتابعة (3)				
(1) تسجيل احد الحروف التالية: د (عمل يتطلب تأهيل ادنى من المطلوب للمنصب)ع(عمل عادي ، ذو كفاءة مناسبة للمنصب)خ(عمل خارج المنصب)س(عمل يتطلب تأهيل عال)						
(2) تسجيل احد الحروف التالية: ي(يومي)، ر(دوري: تحدد الدورية)، ث(استثنائي)						
(3)يسجل في هذه الخانة المنصب التي يوجه لها نتائج العملية المعنية، حرف ل في حالة بقاء العامل بدون وجهة أي معلق.						

2-2- بطاقة الأسئلة المكتوبة:

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

هذه الطريقة تتطلب جردا مسبقا لكل العمليات وتفترض ان كل المهام الموصوفة وأنها تؤدي طبقا للتوصيف، وهو ما لا يمكن تصوره بسهولة نظرا لصعوبة حصر كل المهام من جهة، ولل fark الموجود بالضرورة بين المهام الموصوفة والمهام الواقعية.

2-3- المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

1- دراسة آثار العمل

1-1 تحليل كمية ونوعية الإنتاج في المنصب

2-1 تحليل الأخطاء المهنية

3-1 تحليل حوادث العمل

2- طريقة الاحداث الحرجة او طريقة FLANAGAN

يركز على تحليل الحوادث الهامة التي تؤثر على الأداء، ويُعتبر تقليدياً لأنه يعتمد على حالات محددة لتقييم الأداء.

3- مناهج التحليل الاشاري للعمل

4- التحليل السيكلوجي للعمل

5- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

4- المناهج الحديثة لتحليل العمل:

1- مناهج التحليل الارغونومي للعمل

2- مناهج التحليل السيكو سوسيلوجي للعمل

3- مناهج التحليل الوظيفي القائم على الأدوار (Role-Based Task Analysis) يركز على الأدوار المختلفة التي يقوم بها الموظف . يُعدّ حديثاً نظراً لارتباطه بتحليل الأدوار المتعددة والمعقدة في بيئات العمل الحالية.

4- منهج المقارنة المعيارية (Benchmarking Approach) يعتمد على مقارنة الوظائف بمعايير الصناعة أو مع شركات أخرى، ويُعتبر حديثاً لأنه يتطلب الاطلاع على متغيرات السوق وتوجهاته.

5- مناهج تحليل وضعيات العمل

6- مناهج التحليل الوظيفي المبنية على مدخل الكفاءات (Competency-Based Approach)

يستخدم الكفاءات المحددة للوظائف ويُعتبر حديثاً نظراً لارتباطه بتطوير الأداء العام والمرونة في تطبيقه.

دراسة حالة: مناهج التحليل الوظيفي في شركة IBM

➤ نبذة عن شركة IBM:

شركة IBM والتي تعني International Business Machine corporation هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والخدمات تأسست في عام 1911 تحت اسم Bundy Manufacturing company ومن ثم تغير اسمها إلى IBM في عام 1924.

وهي إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال التكنولوجيا و الخدمات السحابية والاستشارات التقنية، تشتهر بتركيزها على الابتكار وتطوير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي كما أنها من أوائل الشركات التي أدركت أهمية التحليل الوظيفي لتطوير الكفاءات ودعم إستراتيجية الموارد البشرية.

➤ مجالات عمل شركة IBM (International Business machines) :

تعد من أكبر شركات التكنولوجيا في العالم، وتتنوع مجالات عملها بشكل كبير.

تشمل مجالات عمل: IBM:

• 1- الحوسبة السحابية (Computing Cloud)

تقدم IBM حلول الحوسبة السحابية للمؤسسات، بما في IBM cloud الذي يساعد الشركات على عملياتها إلى السحابة وتحسين الكفاءة.

• 2- الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات :

تمتلك B منصة Watson للذكاء الاصطناعي التي تدعم تحليل البيانات واتخاذ القرارات. وتستفيد قطاعات مثل الرعاية الصحية والتمويل والتسويق من هذه التقنية لتحليل كميات ضخمة من البيانات.

• IBM توفر (Blockchain): البلوك تشين حلاً خاصة بتقنية البلوك تشين للشركات، خصوصاً في مجالات مثل سلسلة التوريد، الخدمات اللوجستية، التمويل، وتتبع السلع.

• 4- الأمن السيبراني: (Cybersecurity)

توفر حلاً أمنية متقدمة لحماية بيانات المؤسسات والشبكات ضد الهجمات السيبرانية من خلال أدوات مثل IBM

IBM 9 Security QRadar

Guardium

● 5-الخدمات التكنولوجية والبنية التحتية (IT Services and Infrastructure)

تقدم IBM حلاً للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الخوادم، التخزين، والشبكات للمؤسسات الكبيرة، مع تقديم خدمات الصيانة والدعم.

● 6-الخدمات الاستشارية والتحول الرقمي (Consulting and Digital):

تقدم الشركة خدمات استشارية لمساعدة المؤسسات في التحول الرقمي، مثل تحسين العمليات باستخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء .

● 7 -الحوسبة الكمية (Quantum computing)

تعد IBM من الشركات الرائدة في تطوير الحوسبة الكمية، التي تهدف إلى معالجة مشاكل معقدة غير قابلة للحل باستخدام الحواسيب التقليدية.

3- مناهج التحليل الوظيفي لشركة IBM:

تستخدم IBM مجموعة متنوعة من مناهج التحليل الوظيفي بهدف دعم أهدافها الاستراتيجية وضمان توافق الكفاءات مع متطلبات العمل. فيما يلي أبرز المناهج التي تطبقها IBM :

1- المنهج القائم على الكفاءات (Competency-Based Approach)

تركز على تطوير كفاءات متكاملة لكل وظيفة بحيث يشمل المهارات التقنية، والقيادية، وحل المشكلات، ومهارات التواصل

التطبيق في IBM : تستخدم IBM هذا المنهج

● لتقييم المتقدمين وتحديد احتياجات التطوير الداخلي، يتم تحديد الكفاءات الأساسية لكل وظيفة، وتقييم الموظفين بناءً على توافقهم مع هذه الكفاءات، خصوصاً في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.

2- التحليل الوظيفي باستخدام البيانات (Big Data Job Analysis) الضخمة

تعتمد IBM على بيانات ضخمة لتحليل وتقييم أداء الموظفين، حيث تساهم التكنولوجيا المتقدمة في جمع بيانات مفصلة عن أداء الموظفين وسلوكياتهم في العمل.

التطبيق في IBM: يتم تحليل الأداء الوظيفي من خلال الأنظمة الذكية، واستخدام التحليلات التنبؤية لفهم العوامل المؤثرة في الأداء. تساعد هذه البيانات في تحسين استراتيجيات التوظيف وتحديد الكفاءات اللازمة لكل دور.

3- لمنهج القائم على تحليل الأدوار (Role-Based Task Analysis)

يعتمد هذا المنهج على تحليل الأدوار المختلفة التي يؤديها الموظف، خصوصاً الأدوار القيادية أو الأدوار التقنية المتقدمة.

التطبيق في IBM : تستخدم هذه المنهجية لتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يسهل تقييم أداء الموظفين حسب دورهم. كما يُستخدم في تصميم خطط التدريب وبرامج التطوير بناءً على الأدوار الوظيفية.

4- منهج المقارنة المعياري (Benchmarking)

تستخدم IBM منهج المقارنة المعيارية لمقارنة متطلبات وظائفها مع معايير الصناعة، مما يساعدها في الحفاظ على تنافسيتها وضمان تحديث المهارات المطلوبة.

التطبيق في IBM

يتم استخدام المقارنة المعيارية لتحديد الاتجاهات الجديدة في مجال التكنولوجيا وتحديث معايير التوظيف والتطوير لتكون على مستوى المنافسة العالمية.

• فوائد تطبيق مناهج التحليل الوظيفي في شركة IBM:

➤ 1-تحسين الاختيار والتوظيف: يساعد التحليل الوظيفي في اختيار الموظفين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظائف في المجالات التقنية الحديثة.

➤ 2-تعزيز تطوير الكفاءات: يساهم في تطوير خطط تدريبية قائمة على البيانات، مما يضمن تحسين المهارات بما يتماشى مع التكنولوجيا المتقدمة.

➤ 3-دعم الابتكار التنظيمي: من خلال فهم متطلبات كل وظيفة وتطوير المهارات المطلوبة، تدعم IBM بيئة عمل تركز على الابتكار وتحسين الجودة.

➤ 4-تحقيق كفاءة الموارد البشرية: يساعد التحليل الوظيفي الشركة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وضمان استعداد الموظفين لمواجهة التحديات المستقبلية.

خلاصة:

يعد التحليل الوظيفي منهجاً علمياً يقوم على إحصاء الوظائف والمهن، وتحليلها، وتتابع تسلسل عملياتها، وتنظيمها، وتقييمها، وتوصيفها بقصد تحقيق تشغيلها بالشكل الأمثل، وتقديم أفضل الخدمات، ومواكبة التجديد والتقدم العلمي والتقني. ومناهج التحليل الوظيفي عن طريق تقنياتها متعددة في جمع وتحليل هذه المعلومات تسهل حسن اتخاذ القرارات مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق احتياجات المنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها من أجل تحسين الأداء والكفاءة

المحور الرابع : مقارنة بين المفهومين التقليدي والحديث لتحليل الوظيفة

هناك عدة فروقات بين المفهوم التقليدي والحديث لمناصب العمل في عدة جوانب رئيسية. يعتمد النموذج التقليدي على هياكل تنظيمية هرمية واضحة، مع أسلوب إدارة أوتوقراطي يركز على الانضباط واتباع القواعد، مما قد يعيق الابتكار، في المقابل، يتبنى المفهوم الحديث هياكل مرنة تسمح بالتعاون وتبادل الأدوار، مع قيادة تشاركية تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يستفيد النموذج الحديث من التكنولوجيا الحديثة وأدوات التعاون، مما يسهل العمل عن بُعد ويزيد من الكفاءة، بينما يركز على الابتكار ورفاهية الموظفين. تعكس هذه التحولات في نماذج العمل الحاجة إلى التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

1- تمهيد

2- مفهوم التقليدي لمناصب العمل.

3- المفهوم الحديث لمناصب العمل.

4- المقارنة بين المفهوم التقليدي والحديث في مناصب العمل

1-تمهيد:

ان التطورات التي يشهدها سوق العمل والتحولات الجذرية التي حصلت في بيئة العمل على مدار العقود الماضية، إذ تغيرت الهياكل التنظيمية والمناصب الوظيفية بشكل ملحوظ في الماضي، كان يُنظر إلى المؤسسات على أنها هياكل هرمية ثابتة، حيث كانت المناصب الوظيفية محددة بوضوح ومرتبطة بمستويات صارمة من السلطة والمسؤولية، أما في العصر الحديث، فقد أدى التقدم التكنولوجي، العولمة، والابتكارات في أساليب الإدارة إلى ظهور مفهوم جديد للمناصب الوظيفية أكثر مرونة وتعاوناً.

2-مفهوم التقليدي لمناصب العمل

في المفهوم التقليدي، كان العمل يعتمد على هيكل هرمي واضح، حيث يتم تصنيف المناصب على أساس مستويات السلطة والمسؤوليات . هذا الهيكل يعزز الاستقرار والتخصص في العمل، إذ يبقى الموظفون في مناصبهم لفترات طويلة ويقومون بنفس المهام المتكررة، المسؤوليات تكون محددة وثابتة، والتدرج الوظيفي يتم وفقاً لقواعد صارمة تعتمد على الأقدمية والالتزام.

الخصائص الرئيسية للمفهوم التقليدي :

* **الوصف الوظيفي الدقيق:** يتم تحديد الوظيفة بدقة، بما في ذلك المهام المحددة، المهارات المطلوبة، التوقعات المتعلقة بالأداء، والسلطات الممنوحة للفرد.

* **التخصص:** يركز المفهوم على التخصص في العمل، حيث يُفترض أن كل موظف لديه دور محدد يجب أن يؤديه لتحقيق أهداف المؤسسة.

* **الهيكل التنظيمي:** يعتمد المفهوم على هيكل تنظيمي هرمي، حيث يتم تحديد السلطة والمسؤولية بشكل واضح، مع وجود سلسلة قيادة محددة.

* **التركيز على الكفاءة:** يركز المفهوم على الكفاءة والفعالية في العمل، حيث يتم تحديد العمليات والإجراءات بشكل دقيق لضمان تحقيق الأهداف.

* **الاستقرار:** يميل المفهوم إلى الاستقرار والثبات، حيث يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات بشكل ثابت، مما يقلل من الغموض والتغيير.

العيوب المحتملة للمفهوم التقليدي:

* **الجمود:** قد يؤدي التركيز على الوظائف المحددة إلى الجمود وقلة المرونة، مما يجعل من الصعب التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

* **قلة الابتكار:** قد يحد التركيز على المهام المحددة من الابتكار والتفكير الإبداعي لدى الموظفين.

* **قلة التعاون:** قد يؤدي التركيز على التخصص إلى قلة التعاون بين الموظفين، مما يقلل من الفعالية والكفاءة في العمل.

3- المفهوم الحديث لمناصب العمل

في المقابل، يعكس المفهوم الحديث تغييرات كبيرة في طرق تنظيم العمل. الهياكل أصبحت أكثر مرونة، والمناصب باتت متعددة الأدوار، مما يسمح للموظفين بالتنقل بين الأقسام والمهام المختلفة، التكنولوجيا والعولمة ساهمتا في تغيير طريقة أداء الأعمال، مع زيادة التركيز على الإبداع والتعاون والعمل الجماعي، كما أن التطور في إدارة الموارد البشرية يعزز فكرة التعلم المستمر وتطوير المهارات المتعددة.

1-3 السمات المميزة للمفاهيم التقليدية والحديثة:

أ- السمات الرئيسية للمفهوم التقليدي:

- 1 الهيكل الهرمي: المنظمات تعتمد على هيكل إداري صارم حيث يتبع كل مستوى مجموعة من المستويات الأعلى.
- 2 الثبات في المناصب: الموظفون يظلون في مناصبهم لفترات طويلة مع تغيير نادر في المسؤوليات.
- 3 التركيز على الأقدمية: الترقيات تعتمد على سنوات الخبرة وليس على الأداء.
- 4 العلاقات الرسمية: الاتصال والتفاعل بين المستويات الوظيفية يتم بطرق رسمية

ب- السمات الرئيسية للمفهوم الحديث

- 1 الهياكل المسطحة: تقليص الفجوات بين المستويات الإدارية وتسهيل التواصل المباشر بين الموظفين والمديرين.
- 2 المرونة: يمكن للموظفين الانتقال بين المناصب أو توسيع مسؤولياتهم دون قيود صارمة
- 3 التركيز على الأداء والمهارات: التقييم يعتمد على الكفاءات والمساهمة في أهداف المؤسسة.
- 4 الابتكار والتعاون: يشجع النظام الحديث على العمل الجماعي والإبداع

ج- تأثير التحول على بيئة العمل

مع التحول من الهياكل التقليدية إلى الحديثة، تغيرت بيئة العمل بشكل كبير. في الماضي، كانت بيئة العمل تتسم بالاستقرار، حيث كانت أدوار الموظفين محددة بشكل واضح، مما خلق نوعاً من الرتابة في العمل. في النظام الحديث، أصبحت بيئة العمل أكثر ديناميكية ومرونة، حيث يُشجّع الموظفون على التفكير الإبداعي والمشاركة في مشاريع متعددة.

هذا التغيير أدى إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. فالتنوع في المهام يساهم في تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم. ومع ذلك، فإن هذا التحول ليس خالياً من التحديات، إذ قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التأقلم مع المسؤوليات المتغيرة أو متطلبات الأداء العالية.

4-المقارنة بين المفهوم التقليدي و الحديث في مناصب العمل

1-4 الهيكل التنظيمي :

القديم : هيكل هرمي صارم ،حيث تكون مسؤوليات و الواجبات محددة بدقة لكل موظف .

الحديث: هيكل أكثر مرونة ،يعتمد على فرق و المشاريع و يتم تشكيلها حسب الحاجة .

2-4 المكان و الزمان :

القديم: العمل مقيد بمكان معين (المكتب) و وقت محدد (ساعات العمل الرسمية)

الحديث: العمل ليس مقيدا بمكان أو وقت محدد و يمكن أن يتم عن بعد و في أي وقت.

3-4 التواصل :

القديم: يعتمد بشكل كبير على التواصل المباشر و الاجتماعات الرسمية.

الحديث: يعتمد على التكنولوجيا الحديثة البريد الإلكتروني التطبيقات الاجتماعات عبر الإنترنت.

4-4 التقييم :

القديم: يتم تقييم الأداء بشكل دوري بناء على الأهداف محددة سلفا.

الحديث : يتم تقييم الأداء بشكل مستمر بناء على نتائج محققة.

5-4 التخصص:

القديم: يفضل التخصص في مجال واحد و يتم بشكل عام ضمن مسار وظيفي محدد .

الحديث: يشجع التعددية في المهارات و القدرة على التعامل مع المشاريع متعددة.

6-4 المسؤولية :

القديم : المسؤولية فردية حيث يتحمل كل موظف مسؤولية المهام الموكلة اليه .

الحديث: المسؤولية مشتركة حيث يعمل الفريق ككل لتحقيق الأهداف.

تأثير التحول على بيئة العمل

مع التحول من الهياكل التقليدية إلى الحديثة، تغيرت بيئة العمل بشكل كبير. في الماضي، كانت بيئة العمل تتسم بالاستقرار، حيث كانت أدوار الموظفين محددة بشكل واضح، مما خلق نوعاً من الرتابة في العمل .

في النظام الحديث، أصبحت بيئة العمل أكثر ديناميكية ومرونة، حيث يُشجّع الموظفون على التفكير الإبداعي والمشاركة في مشاريع متعددة.

هذا التغيير أدى إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. فالتنوع في المهام يساهم في تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم . ومع ذلك، فإن هذا التحول ليس خاليًا من التحديات، إذ قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التأقلم مع المسؤوليات المتغيرة أو متطلبات الأداء العالية.

الشكل 04: مقارنة بين المفهوم التقليدي والحديث لتحليل الوظيفة.

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

خلاصة:

يمكن القول إن الانتقال من المناصب التقليدية إلى مناصب الحديثة هو أمر حتمي للشركات التي تستطيع التكيف مع هذه التغييرات و تبني الممارسات الحديثة ستكون أكثر قدرة على المنافسة و النجاح في المستقبل أما الموظفين فعليهم أن يستمر في تطوير مهارات وقدراتهم ليكونوا مؤهلين لهذا المناصب الجديدة.

المحور الخامس: اليقظة الوظيفية

1- تمهيد

2- تعريف اليقظة الوظيفية

3- أنواع اليقظة الوظيفية

4- أهداف اليقظة الوظيفية

5- دراسة حالة (اليقظة الوظيفية في شركة تويوتا)

1- تمهيد:

تُعد اليقظة الوظيفية أحد المفاهيم الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل بيئات العمل. تعني اليقظة الوظيفية قدرة الموظف على التركيز المستمر والانتباه الدقيق أثناء أداء مهامه، مع الحفاظ على مرونة التعامل مع التحديات والمستجدات. في عالم العمل المتسارع والمتغير، أصبحت اليقظة الوظيفية ضرورة لضمان جودة الأداء وتقليل الأخطاء، حيث إنها تمكّن الموظفين من التفاعل بفاعلية مع متطلبات العمل، والتكيف مع الضغوط، وتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة.

يتطلب تحقيق اليقظة الوظيفية توازناً بين المهارات العقلية والبدنية والنفسية، مما يجعلها عاملاً مشتركاً بين النجاح الشخصي والتميز المؤسسي. من خلال تعزيز الوعي الوظيفي وتنمية القدرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة وفعالية، تصبح اليقظة الوظيفية محركاً رئيسياً لزيادة الإنتاجية وتحقيق الاستدامة المهنية.

2- تعريف اليقظة الوظيفية:

اليقظة الوظيفية هي حالة عقلية مستمرة يتمتع بها الموظف، تتسم بالوعي الكامل والإدراك المستمر للمهام والأهداف الوظيفية، مع القدرة على التركيز والانتباه للتفاصيل، والاستجابة السريعة والفعالة لأي مستجدات أو تحديات داخل بيئة العمل. تتطلب هذه الحالة مزيجاً من التركيز العقلي، والمرونة النفسية، والانتباه الحسي لضمان تقديم أداء متميز ومستدام.

اليقظة الوظيفية كما يوجد لها عدة تسميات أخرى "الرصد الوظيفي" "التدقيق الوظيفي" ونقصد باليقظة الوظيفية في نطاق هذه الدراسة النشاط المندمج والمتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن والوظائف. حالاً ومستقبلاً في المحيط الخارجي للمنظمة ودراسة واقع الوظائف داخلياً ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة.

واليقظة الوظيفية بهذا المعنى تشكل عنصرا أساسيا في مسار التحليل والتوصيف الوظيفي إذ بدونه ستبقى عملية التحليل مقيدة وغير قادرة على إحداث أي تغييرات جوهرية في تركيبة الوظائف وفي تطوير البناء الوظيفي للمنظمة ككل.

3- أنواع اليقظة الوظيفية:

ويشكل الإنصات أحد أهم مقومات اليقظة، ولئن كانت بعض أنواع اليقظة الأخرى تقتصر على بعد واحد من الإنصات الداخلي أو الخارجي فإن اليقظة الوظيفية تعتمد أساسا على البعدين معا بشكل مندمج، كما هو مبين فيما يلي:

1-3 **اليقظة الوظيفية الخارجية:** (رصد تطور المهن و الوظائف): نظرا لما تتطلبه اليقظة الخارجية من وسائل وامكانيات 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 نجد لكل قطاع مرصد خاص لمتابعة تطور المهن والوظائف (البنوك، التأمين، النقل، والامداد الصناعات النسيجية، الصناعات الكيماوية...) وغالبا ما تشرف على هذه الهيئات الغرف الصناعية والتجارية في كل دولة أو مقاطعة، ونظرا لطبيعة نشاط هذه الغرف وقربها من الوسط الصناعي والتجاري، يخول لها صلاحيات اتخاذ المبادرات بشأن إنشاء هذه المراسد أو الإشراف عليها. وقد تتولى العملية برمتها مؤسسة واحدة، أي بشكل منفرد، إذا ما توفرت لديها الإمكانيات المادية والبشرية.

2-3 **اليقظة الوظيفية الداخلية:** تمارسها المؤسسة داخليا وبشكل منتظم إما بواسطة عناصرها البشرية المختصة إن وجدت أو بالجوء إلى خبراء خارجيين (مكاتب استشارية) ويفترض ان تنشئ كل مؤسسة هيئة مختصة تتبع هيكليا لوظيفة إدارة الموارد البشرية أو لمديرية المؤسسة بشكل مباشر، تتولى مهام التدقيق الوظيفي كما كانت تسهر عليه في السابق مكاتب المناهج Bureaux méthodes وتسهر على متابعة الأداء الوظيفي بالتعاون مع مصلحة مراقبة التسيير أو المديريات التنفيذية المتخصصة، وإجراء الدراسات و التحاليل اللازمة للوقوف على أوجه الاختلال الوظيفي، واقتراح التدابير التصحيحية اللازمة ومن المهام الأساسية التي تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية داخليا، بالإضافة إلى ما سبق الاشراف على مجريات تحليل وتوصيف الوظائف وإعداد المدونات المرجعية للمهن والأنشطة والكفاءات، ومراجعتها دوريا كلما اقتضت التحولات البيئية أو التطورات الوظيفية ذلك، بالتعاون مع مديريات الموارد البشرية والمديريات

التنفيذية، وذلك استنادا إلى نتائج التحاليل الوظيفية والمعلومات المستخلصة من المتابعة الخارجية المستمرة لتطورات المهن والكفاءات على جميع الأصعدة.⁴

4- أهداف اليقظة الوظيفية:

- إحصاء، جمع وتحليل المعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بالمهن والوظائف على الصعيد القطاعي والوطني والدولي ;
- السهر على متابعة المستمرة لتطور المهن، والمؤهلات والكفاءات ;
- إحصاء الايدي العاملة المؤهلة المتوفرة في سوق العمل، وطنيا وجهويا ومتابعة تطوراتها ;
- إنجاز دراسات وأبحاث تتعلق بواقع المهن وسبل تطورها واستكشاف مآلها المستقبلي ;
- نشر المعطيات ونتائج الأبحاث والدراسات على المتعاملين القطاعيين.

5- دراسة حالة: اليقظة الوظيفية في شركة تويوتا

تعتبر شركة تويوتا واحدة من أبرز الشركات العالمية التي طبقت مفهوم اليقظة الوظيفية بشكل فعال لتعزيز الإنتاجية، ضمان الجودة، وتحقيق الابتكار المستدام. تُعرف تويوتا بنظامها الإنتاجي الفريد (Toyota Production System - TPS) الذي يعتمد على تقنيات مثل "كايزن" (التحسين المستمر) و"الجودة عند المصدر".

1- نبذة تاريخية عن شركة تويوتا:

تعد شركة تويوتا من أبرز الشركات العالمية في مجال صناعة السيارات وتتمتع بتاريخ طويل وإرث غني في هذا المجال. تأسست الشركة في عام 1937 في اليابان على يد كيشيرو تويوتا ومنذ ذلك الحين حققت نجاحات هائلة وأصبحت من أكبر الشركات في هذا القطاع.

2- مظاهر اليقظة الوظيفية في شركة تويوتا:

بهدف تحقيق الرؤية العالمية لشركة تويوتا، تقوم الشركة بتنفيذ عمليات تنقيح مستمرة في إطارها التشغيلي من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة غير مسبوقة التي تحدث في البيئة الخارجية، ومنذ عام 2011، ولتسريع عملية اتخاذ القرار والتنفيذ التشغيلي، كانت تويوتا تنفذ مجموعة متنوعة من الإصلاحات، بما في ذلك إدخال نظام الشركات داخل الشركة، في عام 2018، لتسريع تنفيذ الاعمال التي يتم تنسيقها بشكل كامل مع مكان العمل، قامت تويوتا

أ.د. ثابتي الحبيب، مدخل إلى الهندسة الوظيفية ، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، 2017 ، ص50.

بزيادة توقيت تغيير المجموعة التنفيذية من ابريل الى يناير، وبمراجعة وظيفة استراتيجية الشركة، وبإعادة هيكلة مجموعة اعمال المبيعات اليابانية استنادا إلى مناطق وليس قنوات المبيعات، وقد أسفرت هذه الجهود عن إطار عمل تجاري قادر على اتخاذ قرارات في نقاط أقرب إلى العملاء وأماكن العمل في الواجهة الامامية. وفي عام 2019، ولدفع عجلة الإدارة بشكل أكبر وتطوير قوة عمل متنوعة وموهوبة، قامت بإجراء تغييرات تنفيذية وتنظيمية على النحو التالي:

- يتألف المسؤولون التنفيذيون فقط من كبار المسؤولين الإداريين والأشخاص من ذوي الرتب الأعلى.

- تم إنشاء تصنيف جديد يسمى "الإدارة العليا المهنية/الإدارة العليا"، ليحل محل العناوين والرتب التالية: المدير الإداري، والمدير العام التنفيذي، (المستوى الإداري الأدنى من المستوى التنفيذي)، والمديرة العليا من الدرجة الأولى، والمديرة العليا من الدرجة الثانية.

- كما تبنت أسلوب التحسين المستمر كايزن:

التحسين المستمر هو أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، يسعى هذا الأسلوب إلى تخفيض التكاليف وتقليل الفاقد في الموارد ويزيد من معدل الإنتاجية، كما ان المعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة وليس فقط على مستوى عمليات الإنتاج السياسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا على العاملين في المستويات الدنيا.

- هناك تخطيط مهني لجميع الأعضاء الدائمين، بما في ذلك مرتين مراجعة سنوية، وتشمل هذه مهارات محددة للوظيفة والعمل الجماعي وكيزن ومن المتوقع ان يقوم أعضاء الفريق بأدوار النافذة في فريقهم حيث يتولون القيادة في موضوع او مشروع بدعم من قائدهم

المحور السادس: تصميم وهيكله الوظائف

تحديد أعباء العمل الفيسيولوجية و النفسية و الذهنية

- 1- تمهيد
- 2- تحليل مناصب العمل
- 3- تقييم، تصنيف وتوصيف مناصب العمل
- 4- الطرق التقليدية لتقييم وتصنيف مناصب العمل
- 5- المناهج الجديدة لتقييم وتصنيف الوظائف
- 6- دراسة حالة شركة ابل.

1- تمهيد:

تعد دراسة مناهج تقييم الوظائف وتصميم نظم الأجور والحوافز من المواضيع الأساسية في مسار الهندسة الوظيفية إذ أصبح من المهم الاعتناء بالموارد البشري من ناحية وجلب أحسن الكفاءات والمحافظة عليها من ناحية أخرى،

ان الوضع التنافسي الذي تعيشه المنظمات الحالية لزم عليها تصميم نظم أجور متطور ومواكب لتمييز به عن غيرها بالإضافة الى المساواة الداخلية والخارجية بين الموظفين مع عدم الاستهزاء بالطرق التقليدية التي تعتبر هي حجر الأساس في التوظيف وسوف نتطرق للطرق التقليدية والحديثة فيما يلي:

2- تحليل مناصب العمل:

2-1- تعريف تحليل مناصب العمل: هو عملية جمع وتحليل وتحديد كل البيانات المتعلقة بوظيفة معينة وتشمل هذه البيانات كل مسؤوليات وواجبات الوظيفة ومتطلبات شاغل الوظيفة ونطاق أداء الوظيفة.

كما يقصد بها توضيح واجبات ومسؤوليات الوظيفة وتقدير درجة المهارة ونوع المقطرة المطلوبة فيمن يشغلها وحسب وثيقة ورشة العمل الصادرة عن الاتحاد الدولي فان تحليل الوظائف هو " تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية ومتطلبات الوظيفة العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح.

تحليل مناصب العمل هو عملية لمعرفة طريقة أداء الوظيفة ومقومات الأساسية للوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات ومواصفات شاغلها.

من التعاريف المختلفة يمكن تعريف تحليل مناصب العمل على أنه عبارة عن عملية جمع المعلومات حول وظيفة معينة ثم القيام بتحليلها وتوصيفها في شكل نهائي وهذه المعلومات تخص الوظيفة وتشمل ما يلي:

واجبات ومسؤوليات الوظيفة، نطاق الاشراف وأداء الوظيفة، متطلبات شاغل الوظيفة.

2-2 مراحل تحليل مناصب العمل :

يمر تحليل مناصب العمل عبر ثلاثة مراحل أساسية وهي:

أ-المرحلة التمهيدية:

يتم في هذه المرحلة بروز ملامح تحليل الوظيفة ويتم اتباع الخطوات التالية في هذه المرحلة الحصول على المعلومات مبدئية وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المؤسسة منتجاتها أو خدماتها هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارة، طبيعة الأعمال، العلاقات بين الأقسام وبين الإدارات ففي هذه الخطوة يحاول المحلل أن يقوم بجمع ومعرفة معلومات عامة حول المؤسسة ونشاطها التي تساعد بعد ذلك في الخطوات اللاحقة وخاصة في تحديد الأعمال واختيار عينة الوظائف التي سيتم عليها التحليل.

ب-المرحلة التنفيذية:

تمر هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- توعية المحللين وتعني هذه المرحلة تحديد ما يراد من المحللين والذين سيقع عليهم الاختيار في الحصول على المعلومات وتتم بالوسائل التالية
- تدريب المحللين بوسائل تأخذ شكل محاضرات أو ندوات الابتعاد عن تحليل الأفراد شاغلي الوظائف وتركيز الجهد على تحليل الأعمال
- توعية العاملين بتحضير أذهان الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار من أجل إعطاء المعلومات وذلك بشرح مهمة التحليل بوسائل الاعلام كافة وتبين أهمية وفائد التحليل لهم سواء في تدريبهم أو اختيارهم أو ترقيةهم أو مكافأتهم
- تحديد المعلومات المراد جمعها ومن أهمها اسم الوظيفة التبعية التنظيمية للوظيفة , واجبات الوظيفة على الوظائف الأخرى , طبيعة القرارات المتخذة طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة المعلومات الداخلية للوظيفة والخارجية منها ظروف العمل الاخطار المحيطة بالعمل.

ج-المرحلة النهائية:

يستطيع من خلال المراحل السابقة المتمثلة في كل من المرحلة التمهيدية التي يتم فيها اختيار عينة الوظائف التي ستشملها عملية التحليل ثم المرحلة التنفيذية التي يتم فيها جمع مختلف البيانات بالاعتماد على احدى الطرق السابقة المحلل أن يصل الى نتائج صحيحة حول الوظيفة ويتم صياغتها في شكلها النهائي وهو ما يسمى بوصف الوظيفة ليتم الاعتماد عليه في وظائف إدارة الموارد البشرية.

د- استخدامات وفوائد تحليل مناصب العمل

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الافراد في الممارسة السليمة لمختلف الوظائف الأساسية ويتضح ذلك من الاستخدامات الآتية:

1-تخطيط القوى العاملة

2-الاختيار والتعيين

3-وضع هيكل عادل للأجور

4-التدريب والتنمية

5-تنمية المسار المهني

6-قويم الأداء

7-إعادة تصميم

8-النقل والترقية

9-وضع برامج السلامة والامن

3- تقييم مناصب العمل:

أوردت وثيقة الاتحاد الدولي عدد من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل:

"هو عملية تحليل وتقدير مناصب العمل للتحقق من كفاءاتها باستخدام التقديرات كاساس لهيكل أجور متوازن"

كما عرف Graham تقييم العمل بأنه الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب الاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة.

تقييم المناصب اذن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب من اجل احداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار ومكانات شاغلي المناصب.

3-1- توصيف مناصب العمل: عرفها H.T.Graham بأنها بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين بينما عرف تاهيل المنصب بأنه بيان مفصل عن النشاطات الجسدية والفعلية المندرجة في عمل ما والظروف المادية والاجتماعية لهذا العمل، اما Mucchielli فعرف تاهيل المنصب بأنه تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معين بينا يوجد مؤلفين يدمجون تاهيل المنصب ضمن تصنيف منصب باعتبار التوصيف وصف شامل للوظيفة.

وعليه فان توصيف الوظائف : هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا اذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفضيلي مكتوب.

3-2- تصنيف مناصب العمل: اقتصر التصنيف ولوقت طويل على اعداد النظام الاجري فقط، الا ان التوجهات التنظيمية تسعى إلى منح التصنيف ابعاد هيكلية من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الدينامكية التنظيمية الجديدة.

4- 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 واشتدت صعوبات إنجازها، إذ لا يتصور قيام الأفراد بأدوارهم على الوجه الصحيح دون وجود نظام ترتيبي عقلاني وعادل يضم هؤلاء الأفراد ويحدد مواقعهم في السلم التدرجي و ستحققاتهم المالية و مختلف المزايا المرتبطة بمناصبهم أو وظائفهم. تتحدد هذه القيم على أساس معايير تتعلق بطبيعة المهام وحجمها وما تتطلبه من مؤهلات ومجهودات إضافة إلى ما يتعرض له العامل من مخاطر وظروف أثناء أدائه لهذه المهام، على ضوء كل ذلك يتم ترتيب المناصب في سلم تدرجي تنظيمي وتصنيفها ضمن شبكة تحدد أرقامها المعيارية أو مؤشراتها أو قيمها المالية أي ما يجب أن يتقاضاه شاغل كل منصب. وقد حصرت النظرة الكلاسيكية أغراض التقييم على تصميم النظام الاجري للمنظمة بما يضمن التناسق بين المناصب والعدالة بين مختلف الشرائح المهنية، بيد أن للتقييم أهدافا أخرى أيضا منها خلق التوافق أو الانسجام على المستويين الفردي (بين ما يمنحه الفرد للمنظمة [الدور] وما يتحصل عليه من المنظمة مقابل ذلك [المكانة]) والتنظيمي (ضمان موقعة عقلانية و فعالة للوحدات الإدارية ضمن التركيبة الهيكلية للمنظمة). وقد ظل تقييم العمل عبر العصور يتم بطرق تخمينية أو اعتباطية تقتقر إلى استخدام أي معايير موضوعية

الى ان جاء charles bedeaux هو اول من صمم طريقة تحليلية بالنقاط لتقييم المناصب، بعد محاولات تايلور في نهاية القرن التاسع عشر وغيره، تتشكل من 13 معيارا، جربها في بعض المؤسسات المنجمية ، ثم قام A.L.Kress بعد بضعة سنوات بتطوير هذه الطريقة فجمع المعايير الثلاثة عشر في اربع مجموعات: التأهيل، الجهد، المسؤولية وظروف العمل. انتشرت طريقة النقاط هذه بسرعة في أمريكا وأوروبا ثم باقي بلدان العالم، وتعتبر الطريقة الأكثر استعمالا والاوسع انتشارا.

5- المناهج الجديدة لتقييم وتصنيف الوظائف.

تعتبر مشكلة تصنيف الوظائف قضية مركزية في البناء التنظيمي لما يكتنفها من رهانات جوهرية و ما تجيب عنه من انشغالات أساسية، فالتصنيف يشكل بحق منطلقا للتنظيم الفعال من خلال تحديد مراكز الأفراد و مكاناتهم في المنظمة بما يتجاوب مع الأدوار الخاصة لكل منهم، و لا يخفى ما لهذا التوافق (أدوار/مكانات) Roles / Statuts من تأثير بالغ الأهمية على اسك البنية الاجتماعية و فعالية النظام الوظيفي .

إن السير الحسن للمنظمة رهين بمدى قدرة هذه الأخيرة على التسخير الفعال لمواردها والاستغلال الأمثل لطاقتها البشرية في إطار الاستيعاب اليقظ لمقومات المحيط الخارجي والتفاعل الإيجابي مع مستجداته، والضمانة الأساسية لكل ذلك هو تجنيد الأفراد حول الأهداف التنظيمية والتوجهات الإستراتيجية.

وحتى ترقى أنظمة التصنيف الوظيفي إلى مستوى هذه الأهداف الطموحة ينبغي أن يكون في مقدورها الاستجابة لعدد من الانشغالات، أهمها:

- مكافأة المجهود الفعلي أي الأجر حسب الاستحقاق وعلى أساس الكفاءات

- ضمان المساواة الكاملة بين العمال لاسيما بين الجنسين

- التقييم الدقيق لأداء الأفراد بالاستناد إلى أسس عقلانية ومرجعية توافقية.

ولعل هذا ما يفسر الاهتمام الكبير بالتصنيفات المعيارية والمدونات المرجعية للوظائف والأنشطة والكفاءات، وبابتكار مناهج متطورة للتصنيف الوظيفي تستجيب بفعالية للانشغالات السالفة الذكر. وفيما يلي استعراض لأهم المناهج المتعلقة بتقييم وتصنيف الوظائف، نتناولها (في محورين)، و الثاني يهتم بالمناهج المحايدة¹ (اثنين أحدهما يهتم بالمناهج المبنية على منطق الكفاءات المهنية)، و لا يفوتنا أن نشير في هذا الصدد أن يبرزنا بين مناهج التحليل و التوصيف و²(جنسيا مناهج التقييم و التصنيف يبقى ذا طابع نظري أملتته ضرورات البحث و ترتيب الأفكار و توظيف المعلومات، و إلا فإن الارتباط بين النوعين من المناهج جد وثيق و قد نصادف بعض المناهج الشاملة التي تجمع بين تحليل الوظائف و تقييمها و تصنيفها، و قد فضلنا إدراجها في هذا الفصل مع الإشارة إلى بعدها التحليلي عند الاقتضاء.

تتضمن طريقة التقييم التحليلي للوظائف EVA سبع مراحل هي:

- المرحلة 1: التحضير والتمهيد للمشروع

- المرحلة 2 : تحليل المنظمة و جرد الوظائف

- المرحلة 3: توصيف الوظائف

- المرحلة 4 : تقييم الوظائف

- المرحلة 5: اعداد تصنيف للوظائف

- المرحلة 6 : تصميم هيكل للاجور

المرحلة 7 :التنبيث والمتابعة.

أولاً: مرحلة التحضير والتمهيد

تتضمن هذه المرحلة بدورها مجموعة خطوات هي: إعداد السيناريو أو المخطط العام لمجريات تنفيذ المشروع، تنظيم المشروع، الإعلام، والاتصال.

أ - السيناريو: يحدد السيناريو الأنشطة الواجب تنفيذها، المراحل المختلفة لصيرورة القرار والأطراف المعنية بالمشروع (المديرية، المنظمات العمالية).

تشكل لجنة متساوية الأعضاء لتأطير العملية ويمكن دعمها بهيئات تتولى أدوار التفاوض والتشاور الداخلي، مع الحرص على ضرورة إشراك النساء بشكل فعال في العملية التقييمية، ومنحهن حق المتابعة وابداء الملاحظات حول مختلف الإجراءات أو التدابير المتخذة.

ومن أجل ضمان حسن سير العملية يتوجب تحديد بعض المعالم الأساسية:

- السهر على ضمان الحيادية التامة بين الجنسين

- اختيار نظام تحليلي للتقييم والتصنيف

- اختيار معايير محايدة جنسيا

- استعمال نفس المعايير لتقييم الوظائف الذكورية والأنثوية.

ب - تنظيم المشروع: إعداد مخطط فعال لإجراء العملية، و السهر على تكوين أعضاء اللجنة والأشخاص المعنيين بالمشروع، وتوعية الجميع بأهمية تكافؤ الفرص و الحياد الجنسي.

ج - الاعلام و الاتصال: إن الضمانة الأساسية لنجاح المشروع هي إدراك الجميع لأهميته و فهمهم التام لمغزاه و بالتالي إبداء قدر كبير من الاعتناء و المشاركة، و هو ما يتطلب من اللجنة السهر على حسن التواصل مع أفراد المنظمة و توفير معلومات وافية و واضحة عن المشروع، و دعم المشاركة الجماعية فيه.

ثانياً: مرحلة التحليل و إعداد جرد الوظائف

ينصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تحليل و هيكل المنظمة عبر انتهاج الخطوات التالية:

أ (دراسة الهيكل التنظيمي و إعداد خريطة واضحة و دقيقة لمختلف الوظائف الموجودة في المنظمة، و ينبغي أن يحظى هذا التوصيف بموافقة جميع الأطراف تجنباً لأي خلاف مستقبلي.

ب (تحليل الأنشطة: يعتبر تحليل مسار العمل الحلقة الهامة في العملية التقييمية، و يتضمن المسار المدخلات و المخرجات و الأنشطة الأساسية لكل قسم أو وحدة إدارية.

ج (إعداد جرد شامل للوظائف: لإعداد قائمة بالوظائف الموجودة يتوجب إجراء اختيارات تهدف إلى الفصل بين وظيفة و أخرى و دمج كل مجموعة مهام ضمن وظيفة محددة، مع الحرص على عدم إهمال أي وظيفة و إن كانت موسمية أو مؤقتة.

د) اختبار الوظائف المرجعية: توصيف الوظائف بشكل موجز من أجل تحديد الوظائف المعنية بالتقييم، و انتقاء عدد من الوظائف المعبرة عن مثيلاتها لتشكيل الوظائف المرجعية، و من ثم يتم انتقاء الأفراد (شاغلي المناصب المرجعية) الذين يمثلون كل الوظائف، مع ضرورة مراعاة دعم التمثيل النسوي بشكل خاص. أما إذا كانت المؤسسة صغيرة و عدد أفرادها محدود يمكن التعامل مع كل الأفراد دون الحاجة إلى تعيين ممثلين للوظائف.

ثالثا : مرحلة توصيف الوظائف

توصيف الوظائف هو المصدر الأساسي للمعلومات اللازمة لإجراء التقييم بطريقة صحيحة، ومن أجل توفر المعلومات الدقيقة والمنظمة ينبغي الحرص على الاستيضاح التام لمحتويات الوظائف من حيث الهدف، المكانة داخل المنظمة، المهام، مستوى المسؤولية، سلطة اتخاذ القرار، المعارف اللازمة، الخبرة والتكوين، ظروف العمل...مع ضرورة تجنب الانحياز الجنسي في عملية التوصيف، واستقاء كل الأوصاف المذكورة دون استثناء أي عنصر بسبب اعتبارات ثقافية أو أخلاقية أو غيرها. و للحصول على المعلومات يمكن استخدام أي وسيلة أو أداة تراها لجنة التقييم ملائمة لهذه الوظيفة أو تلك : الاستبيان، يومية المهام، المقابلات...إلخ، و إن كان من الأولى التركيب بين هذه الأدوات كلها.

وينبغي التمييز بين طريقتين لتوصيف الوظائف:

- توصيف الوضعية الفعلية: Situation réelle وصف المظهر و المحتوى الحاليين للوظيفة
-توصيف الوضعية المرغوبة: Situation souhaitée بالاستناد إلى الرؤية المستقبلية لتطور المنظمة، و بذلك فهي أقرب إلى التحليل التنظيمي منها إلى التوصيف الوظيفي. ولضمان نتائج صحيحة وذات مصداقية ينبغي مراعاة العوامل التالية:

- توصيف الوظائف بشكل مفصل وكامل ;

- الاعتناء بكل المهام مع مراعاة حجم كل مهمة ضمن الوظيفة ;

- تحديد معايير موحدة وواضحة تجنب التأويلات المتباينة والحرص على حياديتها جنسيا ;

- الحصول على مصادقة شاغلي الوظائف على التوصيف المنجز، وكذلك موافقة المديرية والجهات المعنية للوصول إلى توافق شامل يضمن مصداقية وقبول التقييم ;

- تحليل الوظائف على ضوء التوصيف المنجز، وإن كان التحليل والتوصيف في الواقع عمليتين مترابطتين ;

-الحرص على حسن تفسير المعلومات المتعلقة بالوظائف وبعيدا عن أية تأثيرات نابعة عن الانحياز الجنسي.

رابعاً :تقييم الوظائف

بعد الانتهاء من عملية التوصيف والمصادقة عليها تليها الخطوة الحاسمة المتمثلة في تحديد معايير دقيقة لقياس الوظائف وتقييمها. وتؤكد طريقة EVA على أنه لا وجود البتة للقيم أو الأوزان المطلقة للوظائف، بل تبقى كل قيمة أو وزن يمنح لأي وظيفة عبارة عن تقدير نسبي، مما قد يثير احتجاجات أو اعتراضات بعض الأفراد، لذلك ينبغي الحرص على توضيح وتدقيق المعايير المستعملة بما يوصل إلى نتائج موضوعية ويقنع الجميع بمصداقية العملية. لتحقيق هذا الهدف الجوهرى و تجنب أخطاء التقييم ينبغي مراعاة العوامل التالية: - تجنب الأحكام المسبقة، و الأفكار المقولبة و التعميمات الخاطئة أثناء التحليل و التوصيف، و عدم مراعاة جنس شاغل المنصب ذكرا كان أو أنثى - التطبيق المنظم و الشامل للمعايير على كل الوظائف دون استثناء، و تجنب تكرار بعض المعايير المستخدمة في تقييم الوظيفة الواحدة - عدم الاهتمام بشاغل الوظيفة لأن التقييم يتعلق بالوظيفة لا بالشخص، و يتطلب هذا العامل حيادا و تجردا كبيرين للتخلص من الذاتية و المؤثرات الشخصية لاسيما في المؤسسات الصغيرة - الاعتماد على محللين ذوي خبرة كافية قادرين على إنجاز تقييم موضوعي و محايد، و إن اقتضى الأمر اللجوء إلى هيئات خارجية - مراقبة نتائج التقييم عن طريق المقارنة بين الوظائف و يستحسن استخدام مصفوفة لإجراء هذه المقارنة - ترتيب الوظائف وفق تسلسلها القيمي ثم عرضها على كل الجهات المعنية للحصول على الموافقة أو إجراء بعض التعديلات إن اقتضى الأمر، على أن تنتهي عملية التقييم بالتوافق العام.

خامساً : إعداد التصنيف الوظيفي

بعد حصول الموافقة على تقييم الوظائف تشرع لجنة التقييم في تصميم هيكل وظيفي بواسطة تحديد رتب مختلف الوظائف وتجديد هيكله مجموعات الوظائف، على أن تراعى طبيعة المنظمة وحجمها في تحديد الرتب. إن تحديد عدد الرتب والفوارق بين مختلف الأقسام ينبغي أن يكون موضوع تفاوض مع الجهات المعنية للحسم النهائي في المسائل الخلافية قبل إنجاز التصنيف. تصنف كل وظيفة في الرتبة المناسبة لها وذلك بالاعتماد على الوظائف المرجعية و مجموعات الوظائف المحددة في المراحل السابقة، ثم يناقش التصنيف على مستوى أوسع و تحرص حينئذ لجنة التقييم على تقديم المبررات المقنعة و توضيح الطرق و المرتكزات المعتمدة في التقييم، و يعرض التصنيف عقب ذلك على مديرية المؤسسة للحصول على الموافقة النهائية.

سادساً : تصميم هيكل الأجور

هذه العملية عبارة عن تحويل التصنيف الوظيفي أو ترجمته إلى شبكة أجرية تحدد المستحقات المالية لكل وظيفة، غير أنها تنحصر في الأجر القاعدي أو أجر الوظيفة، لأن مستحقات أخرى كثيرة تحدد على أساس اعتبارات مختلفة لاسيما المنح والمكافآت. وتشكل القيمة الاستدلالية La Valeur Indiciaire مرتكزا أساسيا لتصميم الهيكل الأجرى، وتحدد هذه القيمة بشكل تفاوضي وبالنظر إلى مجموعة عوامل: القدرة المالية للمؤسسة، مستوى تكاليف المعيشة،

مستوى الأجر القطاعي، الاعتبارات القانونية و غيرها... يتمخض عن هذه العملية تحديد سقف للأجر القاعدي الذي يعتبر بمثابة مبلغ شهري أو بالساعة متفق عليه مع المستخدم و يحدد عند التوظيف. هذا السقف قابل للتغيير زيادة (في الغالب) أو نقصانا (في بعض الحالات) بمرور الوقت و بفعل عدة عوامل منها : الترقية، الأقدمية، زيادة الأجور... و تضاف إلى الأجر القاعدي العناصر المكملة للأجر : المشاركات في النتائج، المكافآت المختلفة، الساعات الإضافية... إلخ. بعد إنجاز هيكل الأجور يتوجب عرضه على الجهات المعنية (لجنة التفاوض الجماعي) للمصادقة عليه، ومن ثم يكتسي طابع الرسمية .

سابعا : التنفيذ والمتابعة

تشرف لجنة التقييم على وضع هيكل الأجور موضع التنفيذ وتستمر في متابعته لمدة زمنية معينة وتفتح قنوات اتصال لتلقي أي احتجاجات أو ملاحظات من المستخدمين أو الإداريين المكلفين بتنفيذ الهيكل الأجرى الجديد.

يعلم كل العمال بالترتيب الجديد لوظائفهم و مقدار الأجر المترتب عن ذلك بواسطة مراسلات كتابية أو في إطار جمعية عامة، و على اللجنة أن تكون على استعداد لتقديم التوضيحات و التبريرات اللازمة لإقناع كل الأطراف بمصداقية التصنيف، و كين العمال من تقديم احتجاجاتهم أو استفساراتهم لدى جهة مختصة في المنظمة Organe d'arbitrage interne تتولى النظر في ، الاعتراض و مراجعة لجنة التقييم في ذلك و تتخذ القرارات اللازمة إما بإعادة النظر في تصنيف بعض الوظائف أو بالتصديق النهائي في حالة حصول توافق تام. وتؤكد طريقة EVA على الحرص الشديد على مراعاة بذل كل الإمكانيات واتخاذ كل التدابير في كل مرحلة من المراحل المذكورة بغية تجنب التمييز الجنسي والوصول إلى أعلى مستوى ممكن من المساواة في الأجور بين النساء والرجال.

6- دراسة حالة في شركة أبل.

1- تعريف وتصميم مناصب العمل:

هو عملية تحديد محتوى الوظيفة من حيث واجباتها ومستوياتها على الطرق المستخدمة لتنفيذ المهمة، من حيث التقنيات والأنظمة والجراءات و على العلاقات التي يجب ان تكون موجودة بين صاحب الوظيفة والمرؤوسين التابعين له والزملاء.

فالتحليل الوظيفي يساعد على تطوير وتصميم الوظائف تتطابق متطلبات الوظيفة مع الصفات البشرية اللازمة للقيام بهذه المهمة.

2- مبادئ تصميم مناصب العمل

- تأثير مجموعة متنوعة من المهارات وتوفير الفرص للناس للقيام بعدة مهام والجمع بين المهام.
- تأثير الهوية والمهمة والجمع بين المهام وتشكيل وحدات العمل الطبيعية.
- تؤثر على أهمية المهمة وتشكل وحدات العمل الطبيعية وإطلاع الناس على أهمية عملهم.
- تأثير الحكم الذاتي وإعطاء الناس مسؤولية تحديد بأنفسهم نظم العمل.
- تؤثر على ردود الفعل وإقامة علاقات جيدة وقنوات ردود الفعل المفتوحة.

3- اساليب تصميم مناصب العمل

3-1- أسلوب حركة الإدارة العلمية:

- تبسيط الوظيفة الى أقصى حد ممكن وتنوع الاعمال وتقسيمها وجعلها مخصصة
- تقليص الحركة والزمن اللازم لأداء العمل
- التقليل من العلاقات الاجتماعية في موقع العمل
- تحديد طريقة العمل بوضوح وكذلك الأدوات المستخدمة.

3-2 أسلوب العلاقات الإنسانية:

- يهتم بالعنصر البشري عند تصميم الوظيفة ويقلل في نفس الوقت بالنواحي الفنية هذا الأسلوب لم يحل مشاكل التنظيم الناتجة عن سوء تصميم العمل.

3-3 أسلوب الاثراء الوظيفي:

- يركز هذا الأسلوب على إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل انجاز الاعمال التي في حدود قدراته وامكانياته وبشكل يسمح له باستغلال تلك الإمكانيات الكامنة بما يؤدي في النهاية الى إحساس الموظف بأنه يؤدي عملا ذا معنى لدرجة أن يصبح العمل في حد ذاته حافزا ومكافئة للموظف.

3-4 الأسلوب الاجتماعي الفني:

- وهو أسلوب يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وذلك من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية.

6- نبذة تاريخية حول شركة أبل

-شركة أبل هي واحدة من الشركات التكنولوجية في العالم تأسست في 1 أبريل 1946 على يد ستيف وزيناك ورون واين في مدينة كوبرتينو كاليفورنيا في البداية كانت الشركة تركز على تصنيع الحواسيب الشخصية بدءاً من جهاز أبل 1 والذي طوره وزيناك لكن أبل تطورت سريعاً لتصبح من رواد الابتكار في العديد من المجالات التقنية تشتهر بإنتاج أجهزة ومنتجات مبتكرة مثل أيفون أيباد ماك.....الخ

6-1- تحليل وتصميم مناصب العمل في شركة أبل.

تحليل مناصب العمل في شركة أبل: في شركة أبل يعد تحليل مناصب العمل جزءاً أساسياً من استراتيجيتها التنظيمية حيث تسعى الشركة لتوظيف أفراد ذوي مهارات عالية يمكنهم التعامل مع تقنيات متقدمة وتحقيق ابتكارات مستمرة يشمل التحليل العناصر التالية:

الوظائف المتنوعة: شركة أبل تقدم مجموعة متنوعة من الوظائف تتراوح بين التصميم الهندسي، البرمجة، التسويق، الدعم الفني إلى إدارة المنتجات يتم تحديد المهام والمسؤوليات الدقيقة لكل وظيفة بناءً على احتياجات الفرق المختلفة.

2 التركيز على الابتكار: يتم تصميم مناصب العمل لضمان أن كل موظف لديه القدرة على تقديم مساهمات مبتكرة سواء في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات.

3 التفاصيل التقنية: بالنظر إلى أن أبل هي شركة تكنولوجية متقدمة فإن العديد من المناصب تتطلب مهارات متخصصة في البرمجة والبحث والتطوير والهندسة الكهربائية والميكانيكية.

4 الهيكل التنظيمي: أبل تعتمد على هيكل مرنا يعزز التعاون بين فرق العمل المختلفة.

تصميم مناصب العمل في شركة أبل: تصميم مناصب العمل في شركة أبل يعتمد على بيئة عمل مرنة ومحفزة لتحقيق الابداع والابتكار تصميم المناصب يشمل العناصر التالية:

- الوضوح في المهام والمسؤوليات: يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لكل منصب بما في ذلك الأهداف التي يجب تحقيقها والمهام اليومية التي يجب اتمامها هذا يساعد الموظفين على الفهم الكامل لما هو متوقع منهم.

- التطوير المهني: أبل توفر فرصاً للنمو المهني من خلال تدريب مستمر وفرص لتعلم مهارات جديدة يتم تصميم مناصب العمل بحيث تتيح للموظفين فرصة للتطور المستمر والارتقاء في المناصب.

- المرونة والتعاون: يتم تصميم المناصب لتشجيع التعاون بين الموظفين من تخصصات مختلفة على سبيل المثال: يتعاون مهندسو البرمجيات مع فرق التصميم لتطوير المنتجات وهو ما يعزز الابتكار ويؤدي إلى نتائج أفضل.

التكنولوجيا ودعم الابتكار: يشمل تصميم المناصب توفير الأدوات والموارد اللازمة للموظفين للتفاعل مع أحدث التقنيات يساهم هذا في تحقيق الابتكار المستمر والتطوير التكنولوجي في المنتجات.

6-2- أهداف شركة أبل من خلال تحليل وتصميم مناصب العمل.

- 1- الابتكار المستمر: الوظائف مصممة بحيث تركز على تقديم حلول مبتكرة في تصميم المنتجات وتطوير التكنولوجيا.
- 2- تحقيق أعلى مستوى من الأداء: التركيز على استقطاب وتدريب الموظفين ذوي الكفاءات العالية.
- 3- التفاعل الفعال بين الفرق: تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الأقسام.
- 4- التركيز على الجودة والتفوق في الأداء: خلق بيئة تساهم في تطوير المنتجات ذات الجودة العالية التي تشتهر بها أبل.

خلاصة:

إن عملية تحليل وتصميم مناصب العمل هي عملية أساسية في تحسين فعالية المؤسسة وزيادة إنتاجية العاملين ومن خلال فهم دقيق لطبيعة كل منصب وظيفي ومتطلباته يمكن تحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وقدرات الافراد، ويمكن القول كذلك ان تصميم المناصب بشكل مدروس يساهم في تحقيق رضا الموظفين، تقليل الضغط النفسي وزيادة الدافعية للعمل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة علاوة على ذلك يساهم التحليل الدقيق في تحديد أوجه القصور والفرص للتطوير مما يساهم في الابتكار والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. كما يمكن اعتبارها عملية مستمرة تتطلب التزاما من الادارة والموظفين، من خلال تطبيق هذه العملية يمكن للمؤسسات تحقيق كفاءة أكبر وتحسين اداء الموظفين وبناء مؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات.

المحور السابع: إعداد المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات

1- تمهيد

2- ماهية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

3- التصنيف المعياري الدولي للمهن

4- التصنيف العربي المعياري للمهن والوظائف

5- المدونة الجزائرية للوظائف والمهن

1- تمهيد:

تعتبر عملية التدوين المرجعي والتصنيف المعياري للوظائف والكفاءات عملية ضرورية وشرطا أساسيا لتنظيم سوق العمل والتحكم فيه لأجل توجيه العمالة وتنمية قدراتها المهنية حاليا ومستقبلا وعليه أصبح ومن ضروري تأطير هذه العملية من طرف الدول والمؤسسات، عن طريق انشاء هيئات مختصة لمتابعة تطوير المهن والوظائف والكفاءات.

وعلى غرار معظم دول العالم التي كانت سباقة في هذا المجال في اعداد هذه المدونة والعمل بها في مجالها الاقتصادي تبقى الجزائر في مؤخرة الترتيب وكذا افتقارها الى المرصد المهني المتخصص وارتباطها الوثيق بالمرصد الفرنسي.

2- ماهية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أداة ووسيلة لإدارة ومراقبة المسارات المهنية تأطير وتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات الوظائف من خلال التحليل العميق للوظائف وإدراك تام والواضح للكفاءات المعبر عنها. إذ هي عبارة عن جمع التوفيق بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات من خلال الوصف الدقيق والتحليل لما تضمنته كل وظيفة من بيانات محورة مع تحديد للمواصفات والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

1-2- اهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

تكمن أهمية المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات بأنها تسمح ب:

6- تحديد التركيبة البشرية الملائمة والقادرة على إنجاز النشاط مع الإلتزام بمتطلبات الأداء.

7- معرفة جديدة مجموع الوظائف مما يساعد على قراءة جيدة لها وتطويرها.

8- إعداد برامج ومخططات للتكوين بما يتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للموظفين آخرين لا اعتبار لمتطلبات الوظائف.

3- التصنيف الدولي المعياري للمهن:

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

4- التصنيف العربي المعياري للمهن والوظائف:

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

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

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

5 - المدونة الجزائرية للوظائف والمهن:

5-1 تعريفها:

المدونة الجزائرية للوظائف والمهن هي مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تهدف إلى تنظيم سوق العمل في الجزائر، بحيث تشمل القواعد المتعلقة بتصنيف الوظائف والمهن، حقوق وواجبات العمال وأرباب العمل، وكذلك تنظيم العلاقات المهنية. المدونة تمثل إطاراً قانونياً شاملاً يهدف إلى تطوير سوق العمل وضمان التوازن بين مصالح مختلف الأطراف.

وهي أداة قانونية تسعى إلى خلق توازن بين مصلحة العمال وأرباب العمل مع مراعاة متطلبات سوق العمل.

كما تعتبر أداة ووسيلة لإدارة ومرافقة المسارات المهنية في تأطير وتطوير الكفاءات. تُمثل المدونة الجزائرية للوظائف والمهن مجموعة من التشريعات واللوائح التي تهدف إلى تنظيم العلاقات المهنية، وضمان حقوق العمال، وتحقيق العدالة الاجتماعية.

ومع ذلك، فإن التطبيق الفعلي لهذه المدونة يواجه العديد من التحديات التي تتراوح بين الثغرات القانونية، وضعف الرقابة، وقلة الوعي المجتمعي بمحتوياتها. علاوة على ذلك، فإن الأزمات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر في السنوات الأخيرة قد ألفت

بظلالها على سوق العمل، مما أثر بشكل مباشر على فعالية هذه المدونة في تحقيق أهدافها.

من ناحية أخرى، فإن ظهور وظائف جديدة بفعل التطور التكنولوجي وتغير أنماط العمل يفرض على القوانين العمالية مواكبة هذا التطور من خلال تعديل المدونة لتلبية الاحتياجات الجديدة. هذا يجعل من الضروري دراسة المدونة الجزائية بشكل معمق، لفهم نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد العوائق التي تحد من تطبيقها، وتقديم حلول لتحسين فعاليتها في خدمة سوق العمل الجزائري.

تعتبر المدونة أداة مهمة في تنظيم العمل داخل البلاد، حيث تهدف إلى ضبط العلاقة بين العمال وأرباب العمل وتوفير الحماية القانونية للحقوق العمالية، مع تحديد المسؤوليات والواجبات المترتبة على كلا الطرفين.

استندت المدونة الجزائية للوظائف والمهن سنة 1998 إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن التي تضمنت 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية كبرى مقسمة بدورها إلى 116 مجموعة فرعية و330 مجموعة قاعدية.

- وظائف القيادة واتخاذ القرار (60 وظيفة).
- الوظائف الفكرية والعلمية (103 وظيفة).
- الوظائف الوسيطة (119 وظيفة).
- مستخدمون إداريون (39 وظيفة).
- مستخدموا الخدمات وباعة المحلات التجارية والأسواق (46 وظيفة).
- المزارعون والعمال المؤهلين في الفلاحة والصيد البحري (46 وظيفة).
- مسير تجهيزات والآلات وعمال التجميع (144 وظيفة).
- الحرفيين وعمال المهن ذات الطابع الحر (114 وظيفة).
- العمال والمستخدمون غير مؤهلين (55 وظيفة).

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

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

كما تهدف هذه المدونة، لسنة 2014، التي تضم أزيد من خمسة آلاف (5479) وظيفة ومهنة، إلى تجميع مختلف تسميات المهن حول نواة مركزية بعد توضيحها وتصنيفها،

وتتميز مختلف العائلات المهنية المشكلة انطلاقاً من النواة المركزية وفتحتها على العائلات المتقاربة من حيث التكنولوجيا أو الأنشطة، وهي بذلك تشكل دعامة أساسية لتحديد مواصفات عروض وطلبات العمل، بالإضافة إلى كونها وثيقة مرجعية عملية حول محتوى الوظائف والمهن يتوجب تحيينها باستمرار.

صممت المدونة على نمط تشجيري مشكل على النحو التالي :

- 4 مستويات تجميعية
- 16 قطاعاً موزعاً على ثلاث مجموعات (القطاع الأولي، القطاع الثانوي، وقطاع الخدمات)
- 87 ميداناً
- 36 ميداناً فرعياً
- 422 بطاقة مهنية.

5-2- أهداف المدونة الجزائرية للوظائف والمهن:

1. **تنظيم سوق العمل:** تهدف المدونة إلى تنظيم سوق العمل من خلال وضع تصنيفات واضحة للوظائف والمهن، مما يسهل التوظيف ويحسن التنسيق بين المؤسسات والعمال.
2. **حماية حقوق العمال:** تسعى المدونة إلى ضمان حقوق العمال على مستوى الأجور، وساعات العمل، والظروف المهنية، والتأمينات الاجتماعية، والتعويضات في حالات الإصابة أو البطالة، مما يساعد في تحسين بيئة العمل.
3. **تعزيز العدالة الاجتماعية:** تهدف المدونة إلى خلق توازن بين حقوق وواجبات العمال وأرباب العمل، بما يساهم في الحد من التمييز في العمل وضمان فرص العمل المتساوية لجميع الأفراد.
4. **تحقيق الاستقرار المهني:** من خلال تحديد حقوق وواجبات الأطراف المعنية، تسعى المدونة إلى تعزيز الاستقرار المهني للعمال، وتقليل النزاعات العمالية من خلال توفير إطار قانوني واضح.
5. **التطوير المهني والتأهيل:** تشجع المدونة على تطوير مهارات العاملين من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تتماشى مع متطلبات السوق، مما يساعد في رفع مستوى كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.
6. **مكافحة البطالة:** تهدف المدونة إلى توفير آليات وطرق لتوظيف العاطلين عن العمل، خاصة من خلال تحسين التنسيق بين العرض والطلب في سوق العمل وتعزيز سياسات الإدماج المهني.

3-5 أهمية المدونة في تنظيم سوق العمل:

تُعتبر المدونة الجزائرية للوظائف والمهن أداة أساسية لتنظيم سوق العمل وضمان توازنه، ولها أهمية كبيرة تتجلى في عدة جوانب:

1. توفير إطار قانوني شامل ومنظم:

- المدونة تُحدد القواعد التي تنظم علاقات العمل بين العمال وأرباب العمل، بما في ذلك شروط التوظيف، العقود، حقوق العمال وواجباتهم.
- تُسهم في توحيد المعايير المهنية والقانونية عبر مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يُقلل من الفوضى والتجاوزات.

2. حماية حقوق العمال وضمان الاستقرار المهني:

- المدونة تضمن حماية الحقوق الأساسية للعمال، مثل:
 - الأجور العادلة: وضع معايير للحد الأدنى للأجور.
 - ظروف العمل الملائمة: توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
 - التأمينات الاجتماعية: تعزيز نظام التقاعد، التأمين الصحي، وتعويضات الإصابات.
- تُساعد على تقليص الاستغلال المهني من خلال إلزام أرباب العمل باتباع القوانين.

3. تعزيز العلاقات المهنية:

- تنظم المدونة العلاقة بين العامل وصاحب العمل بما يضمن توازن الحقوق والواجبات.
- تُقلل من النزاعات المهنية عبر تحديد آليات واضحة لتسويتها (مثل المحاكم العمالية أو الوساطة).

4. دعم سياسات التشغيل وتقليص البطالة:

- المدونة تُساهم في تقنين إجراءات التوظيف وتوسيع فرص العمل من خلال:
 - تنظيم عمليات الإدماج المهني.
 - تشجيع القطاعات الاقتصادية على الامتثال للقوانين لتوظيف العمال وفق الشروط.
 - تعزيز الكفاءة والتركيز على تطوير المهارات والمهن المطلوبة في سوق العمل.

5. ضمان العدالة والمساواة في الفرص:

- المدونة تُعزز المساواة في التوظيف، تُحارب التمييز على أساس الجنس، العرق، العمر.
- تُسهم في دمج الفئات الهشة (مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والشباب) في سوق العمل.

6. تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

- سوق العمل المنظم يُعتبر أساساً لاستقرار الاقتصاد الوطني.
- تُساعد المدونة على تحسين إنتاجية العاملين عبر خلق بيئة عمل ملائمة.
- تعزيز التنمية المستدامة من خلال التشجيع على احترام القوانين والتشريعات.

4-5 التشريعات القانونية المتعلقة بالمدونة:

المدونة الجزائرية للوظائف والمهن تقوم على مجموعة من التشريعات القانونية التي تحدد وتنظم سوق العمل، وتضمن حقوق العمال وأرباب العمل، وتساهم في تحقيق التوازن بين جميع الأطراف. إليك أبرز التشريعات القانونية المتعلقة بالمدونة الجزائرية:

1) قانون العمل الجزائري (القانون رقم 90-11)

- تاريخ الإصدار: تم إصداره في 21 أبريل 1990، ويعد من أهم القوانين التي تنظم العمل في الجزائر.

• محتوى القانون:

- يحدد هذا القانون الحقوق والواجبات الأساسية للعمال وأرباب العمل، ويغطي مجالات مثل ساعات العمل، الأجور، الإجازات، وعلاقات العمل بين الأطراف. كما يضع الإطار القانوني للإضرابات، التوظيف، والطرء.
- التطبيق: يعتبر هذا القانون من الأسس التي تقوم عليها المدونة الجزائرية للوظائف والمهن، حيث ينظم عمل كافة القطاعات المهنية ويساهم في حماية حقوق العمال.

2. قانون التأمينات الاجتماعية (القانون رقم 83-11)

- تاريخ الإصدار: صدر في 2 يوليو 1983.

• محتوى القانون:

- هذا القانون يحدد كيفية تنظيم نظام التأمينات الاجتماعية في الجزائر، ويشمل التغطية الصحية، معاشات التقاعد، التعويضات العائلية، وإعانات المرض.
- التطبيق: يعتبر هذا القانون مكملًا للمدونة الجزائرية للوظائف والمهن، حيث يضمن للعمال حقوقهم في التغطية الاجتماعية، وهي من أهم عناصر حماية حقوقهم المهنية.

3. قانون المنازعات الجماعية للعمل (القانون رقم 91-22)

- تاريخ الإصدار: صدر في 12 ديسمبر 1991.

• محتوى القانون:

- ينظم هذا القانون كيفية تسوية النزاعات بين العمال وأرباب العمل من خلال لجان الوساطة والتحكيم، ويحدد الإجراءات القانونية لحل الأزمات التي تنشأ في بيئة العمل.

- **التطبيق:** يعد هذا القانون من التشريعات الهامة التي تكمل المدونة الجزائية للوظائف والمهن في تنظيم وتحقيق العدالة في العلاقات المهنية، ويضمن حقوق الأطراف المتنازعة.

4. القانون المتعلق بالعلاقات المهنية والعمل النقابي (القانون رقم 90-14)

- **تاريخ الإصدار:** تم إصداره في 2 يونيو 1990.
- **محتوى القانون:**
ينظم هذا القانون حق العمال في تأسيس النقابات العمالية والقيام بنشاطات نقابية. كما يحدد إطار العمل النقابي في الجزائر وطرق مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعلاقات المهنية.
- **التطبيق:** يعمل هذا القانون جنباً إلى جنب مع المدونة لضمان مشاركة النقابات في الحفاظ على حقوق العمال وتنظيم سوق العمل بشكل أفضل.

5. قانون تنظيم العمل والوظائف (قانون 06-03)

- **تاريخ الإصدار:** صدر في 19 فبراير 2006.
- **محتوى القانون:**
يعنى هذا القانون بتنظيم التوظيف العام في القطاعين العام والخاص، ويشمل متطلبات التوظيف، تصنيف الوظائف، والمهن، وطريقة تنظيم المسارات المهنية في المؤسسات.
- **التطبيق:** يشكل هذا القانون جزءاً من المدونة ويعد ضرورياً لضمان التوافق بين احتياجات سوق العمل والتوظيف في الجزائر.

6. قانون العمل الجزائري المعدل (القانون رقم 15-02)

- **تاريخ الإصدار:** تم إصداره في 23 فبراير 2015.
- **محتوى القانون:**
هذا القانون يتضمن تعديلات على قانون العمل السابق، ويهدف إلى تحسين حقوق العمال وتعزيز حماية العاملين في القطاع الخاص. ويشمل التعديلات التي تهدف إلى محاربة العمل غير الرسمي، وتحسين ظروف العمل للعمال الجزائريين.
- **التطبيق:** يعد هذا القانون من التشريعات الحديثة التي تساهم في تطوير المدونة الجزائية للوظائف والمهن، مما يعزز حقوق العمال في بيئة العمل.

7. قانون حماية حقوق العمال الأجانب (القانون رقم 08-19)

- **تاريخ الإصدار:** تم إصداره في 24 ديسمبر 2008.
- **محتوى القانون:**
يحدد هذا القانون حقوق العمال الأجانب الذين يعملون في الجزائر، ويضمن لهم الحماية

القانونية في مختلف المجالات مثل الأجور، ظروف العمل، التأمينات الاجتماعية، والتوظيف.

- **التطبيق:** يشكل هذا القانون جزءاً من المدونة الجزائرية للوظائف والمهن، حيث يعزز من تنظيم سوق العمل ويكفل حقوق العمال الأجانب بما يتوافق مع التشريعات المحلية.

التشريعات المكملة:

- **اللوائح التنفيذية:**

اللوائح التي تصدرها الجهات الحكومية والتي تحدد تفاصيل تطبيق الأحكام القانونية الواردة في القوانين الرئيسية، مثل قواعد التوظيف، الأجور، والحقوق العمالية الخاصة بكل قطاع.

- **الاتفاقيات الدولية:**

الجزائر طرف في العديد من الاتفاقيات الدولية مثل منظمة العمل الدولية (OIT)، والتي تؤثر أيضاً على التشريعات المحلية المتعلقة بالمدونة الجزائرية للوظائف والمهن.

خلاصة:

تُعتبر المدونة الجزائرية للوظائف والمهن أداة أساسية لتحقيق سوق عمل منظم وعادل. ولضمان تحقيق أهدافها، تتطلب الجهود المستمرة لمواجهة التحديات، وزيادة الوعي، وتعزيز القدرات المؤسسية.

المحور الثامن: استشراف المهن والوظائف

1-تمهيد

2-تعريف الاستشراف لغة واصطلاحا

3-تعريف استشراف المهن

4-منهجية وخصائص الاستشراف

5-مراحل استشراف المهن.

6-دراسة حالة حول استشراف المهن باستخدام طريقة السيناريوهات (شركة تكنولوجيا جزائرية).

7-دراسة حالة لمهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" في اتصالات الجزائر.

1-تمهيد:

ان التغيرات الكثيرة التي تحدث بسرعة في العالم اليوم نتيجة لزيادة التفاعل المستمر بين جميع العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة، وباعتبار المورد البشري العنصر الرئيسي فيها أصبح ولا بد التنبؤ بهذه التغيرات وتشخيصها ودمجها في محيط العمل المتذبذب إذ وجب عليه استخدام كل البيانات المتاحة لأجل محاولة التنبؤ بالمستقبل لكي يكون مهيباً ومستعداً له وأيضاً ليساهم في صياغته.

كما توجه المؤسسات والهيئات المتخصصة في مجال الاستشراف ومتابعة تطور المهن الوظائف والكفاءات في الحقبة الراهنة للاهتمام بالمناهج التي تدعم عمليات تخطيط ورسم سياسات تكوين فعالة تضمن مواكبة التحول السريع والمستمر للمهن والكفاءات، إذ يعتبر استشراف المهن المنهج الإستباقي المتكامل الذي يسمح بمتابعة تطور المهن ومحتواها من جهة ومعارف وكفاءات الأفراد من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على نظام تطور المهن والكفاءات. ونشير في هذا الصدد إلى أن منهج استشراف المهن يعتبر مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال ... وفي هذا الإطار تحاول إثبات مساهمة استشراف المهن في رسم سياسات التكوين باعتباره منهج يدرس مستقبل المهن الوظائف والكفاءات في مختلف القطاعات وتبين ضرورة تأسيس مرصد للمهن والوظائف مهمتها الرئيسية متابعة تطور المهن والعوامل المؤثرة عليها كما ونوعاً ورسم السيناريوهات المستقبلية لتسيير الموارد

البشرية استراتيجيا، إن عملية الاستشراف ليست بالعملية السهلة أو العادية تبعا لحقيقة جوهرها وإنما تتطلب اليقظة والتغيير المستمر، ودراسة البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار ومن أجل الحيادية في عملية الاستشراف علينا تجنب الأفكار المسبقة أو الاندفاع لرؤية بعض الأمور والتركيز على المدى البعيد.

2-تعريف الاستشراف:

تعريف الاستشراف لغة: رفع البصر للنظر إلى لا شيء.

اما اصطلاحا فيعني: التطلع إلى معرفة المستقبل بناء على استنباط وتحليل معطيات تتعلق بالموضوع الذي يقصد تكوين رؤية مستقبلية عنه، ووضع الخطط والاستراتيجيات على ذلك.

تعريف Berger.1958: حدد خمس خصائص رئيسية للاستشراف "النظر بعيدا، النظر بافق واسع، تحليل عميق ، المجازفة وتحمل المخاطر، والاهتمام بقضايا الانسان"

يتبين من هذا التعريف ان الإستشراف عبارة عن دراسة استباقية لمشاكل البشرية الممتدة عبر الأجيال بطريقة شاملة ودقيقة.

إن الدراسة الاستشرافية مجال معرفي يبني يدمج مناهج وتقنيات مختلفة، فيتضمن المدخل الفلسفي والفني كما يتضمن المقاربات العلمية كما يستخدم فيها الأساليب الكيفية جنبا إلى جنب مع الأساليب الكمية، وتكون من 10-100 سنة مثل (التطور التكنولوجي، النمو الديمغرافي، تغيرات المناخ...)، وتستخدم الأساليب العلمية مثل: الاستنتاج التحليل المنطقي والمقارنة بالإضافة إلى أساليب أخرى كالحس والخيال.

2-1-تعريف استشراف المهن

يعرف Boyer & Scourneq استشراف المهن بأنه:

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

ويرى Valery Michaux استشراف المهن مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات

العمومية أو الخاصة من أجل رسم ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب سياسة الحركية الداخلية سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال...⁵

كما يعرف الاستشراف على أنه " العلم الذي يسمح بدراسة الأسباب التقنية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية التي تسرع تطور العالم المعاصر، والتنبؤ بالحالات التي يمكن أن تنشأ من تأثير هذه الأسباب مجتمعة"
أما **Godet** فيرى أن الاستشراف هو : " إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي"

وحسب **Scouarnec & Boyer** فإن الاستشراف له القدرة على توقع التغيرات، عدم الاستمرارية والحالات الطارئة، فهدفه الأساسي ليس رسم الحالات الممكنة مستقبلا وإنما إعداد التوجهات أو التطورات الممكنة مع إعطاء درجة من الحرية للفاعلين في لعبة التحول ومنه نستنتج هذا التعريف الشامل أن الاستشراف عبارة عن دراسة استباقية لمشاكل البشرية الممتدة عبر الأجيال بطريقة شاملة ودقيقة وهو إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي فاستشراف المهن هو عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش العصف الذهني الملاحظة، المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج.

وقد أصبح استشراف المهن وسيلة لا غنى عنها في مسار اليقظة الوظيفية من خلال توقع التطورات ومواكبة المستجدات المتعلقة بالمهن، فاستشراف المهن هو عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش العصف الذهني الملاحظة، المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج. وقد أصبح استشراف المهن وسيلة لا غنى عنها في مسار اليقظة الوظيفية من خلال توقع التطورات ومواكبة المستجدات المتعلقة بالمهن

لذا أصبح الهدف الأساسي من استشراف المهن هو التمكن من إعداد كل من:

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

⁵ (ثابتي الحبيب وآخرون 2017 ص 290)

- المراجع والمدونات المهنية Référentiels des métiers

- تسيير ممرات العبور ما بين المهن Gestion Des passerelles ou des parcours professionnels

وتعد هذه الأخيرة من أهم أدوات استشراف المهن⁶

1- المقاربة الاستشرافية للمهن:

هي عملية تهتم بدراسة مستقبل المهن من حيث الكفاءات، النشاطات والمسؤوليات، وذلك من خلال تقدير كل البدائل المستقبلية واحتمال حدوث كل بديل، وتسعى هذه العملية الى تصور كل المعارف والمهارات والسلوكيات التي من المحتمل في المستقبل والخاصة بالمهن سواء على مستوى الفرد او المنظمة.

2- أهمية استشراف المهن

حدد فريق Promether للمفوضية العامة للتخطيط ومراصد المهن والمؤهلات بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي: ⁷

-الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط الاقتصادي، الديموغرافي القانوني الثقافي الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...

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

-توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد ;

-توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب ;

-تحديد الاحتياجات والإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين ;

-بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة ;

-استباق الاحتياجات من المهارات ودعم الموظفين في التعريف بحياتهم المهنية وتجهيز الجهات الفاعلة في تعريف سياسة التوظيف والتدريب ;

-مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات والموظفين وتلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة ;

⁶(ثابتي الحبيب، 2013 ص460)

⁷(لطرش محمد، 2013-ص267-262)

- إنتاج أداة للتشاور كأداة العمل لتطوير التوجهات المستقبلية ;
- بناء وسيلة للمناقشة والمشاركة بين الأفراد من أجل توضيح رؤية مستقبلية للوظائف والمهارات;
- موائمة السياسات العامة للأهداف المسطرة وبناء شراكات من شأنها تطوير التدريب الميداني ;
- استشراف المهن والكفاءات تعمل على التعبير عن القضايا الاقتصادية وتلك المتعلقة بالأعمال أو المهارات ;
- إعداد المستويات الوظيفية على أساس المهارات والمهن والمؤهلات المطلوبة ;
- العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تغطي في عالم الأعمال والقضاء على المشاكل الإدارية خاصة إدارة الموارد البشرية ;
- يوفر مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة ;
- يوفر معلومات تتعلق بالاتجاه المستقبل للقوى العاملة ;
- يوفر معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات والخبرات.

3- منهجية وخصائص استشراف المهن:

إن الدراسات السابقة للاستشراف تركز على ثلاث أبعاد:

1. أولا ضمان البعد النظامي للرؤية والذي يسمح بالإلمام بالمحيط والمتغيرات المعقدة ;
2. ثانيا النجاح في الجمع بين مختلف مستويات التحليل (مهن المؤسسة والمهن الفردية) ومختلف الفترات الزمنية (ماضي، حاضر، مستقبل) ;
3. ثالثا الدمج الجيد للفاعلين بالمنظمة في إعداد الرؤية الاستشرافية Jean-Baptiste .

Suquet,421 2009

- خصائص الاستشراف

ويقترح كل من Hatem et reel خمس خصائص نوضحها كما يلي:

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

مقاربة تركز على المدى الطويل: تركز الدراسات الاستشرافية على المدى الطويل وذلك لمحاولة فهم وتحليل الظاهرة جيدا وذلك باهتمامها بالتطور التكنولوجي والنمو الديمغرافي و.... وبالتالي الوصول إلى حلول جيدة⁸.

مقاربة عقلانية (علمية): الدراسات الاستشرافية تتم وفق منهجية علمية متكاملة تتسم بالموضوعية والصرامة والمصداقية كما تستخدم أساليب علمية مثل الاستنتاج والتحليل المنطقي والمقارنة وتعتمد أيضا على الخيال المنطقي بالإضافة إلى الحدث لتحديد مختلف المشاهد المستقبلية.

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

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

⁸(عبيدة سليمة، 0606-0621ص. 261)

جدول 02 : خصائص الاستشراف

نوع الخصائص	المحتوى
مقاربة كلية Approche globale	Le prospectif est pluridisciplinaire et transversal. الاستشراف متعدد التخصصات وعرضي. منهج نظامي يساعد على توضيح تعقيدات الواقع. البعد المتمثل في طول المدى ضروري. الإبداع يتطلب اختبار التقارب والمواجهات لتصور التغيرات الناشئة La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.
مقاربة طويلة Approche longue	الاستشراف يهدف لرؤية بعيدة وواسعة: لأن التاريخ يجعل الأنماط الراهنة مسألة نسبية ويحللنا على الاتجاهات العميقة Parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds. — لأن النظرة الطويلة تسمح لنا بملاحظة ظهور الاضطرابات، العتبات، وتقسيم المسارات إلى فترات. — لأن المستقبل يعطينا درجات من الحرية المتزايدة مع الأفق الزمني: على المدى القصير يمكن أن يكون رد فعل، وعلى المدى الطويل يمكن العمل
مقاربة عقلانية Approche rationnelle	المقاربة ينبغي أن تستند على الحس السليم والصرامة، وذلك باستخدام الأدوات التي أثبتت جدواها مع التأكيد على الوضوح والشفافية.
مقاربة ملائمة	المنهج التشاركي هو الذي يسمح لمتخذي القرار و مستشاريهم بإعطاء القيمة العلمية المطلوبة من خلال عملهم الجماعي.
رؤية للعمل une vision pour l'action	يشير الاستشراف إلى انشغالين منفصلين: — قلق مسبق (يستكشف المستقبل لتحديد المبادئ التوجيهية للتطورات الكبرى الجارية، الشكوك الرئيسية، والاضطرابات القوية). — إرادة للعمل: ليس محاولة التنبؤ بالمستقبل ولكن بناء ما يمكن السيطرة عليها

المصدر : سماش امينة، ثابتي الحبيب، ص 64

- الفرق بين التنبؤ والاستشراف

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين التنبؤ والاستشراف، إذ أن الاستشراف لا يهدف فقط إلى التنبؤ بالمستقبل وإنما يهدف إلى بناءه. أما التنبؤ يعتمد على افتراض رئيسي وهو الاستمرارية وهذا ما يعني أن البيئة والمتغيرات التي تحدد الظاهرة تبقى ثابتة في حين أن الاستشراف يهدف إلى تشكيل المستقبل على ضوء الانقطاع والاختلال في سير الأحداث في بيئة غير مستقرة، والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف⁹

⁹ مصدر سبق ذكره، ثابتي الحبيب وآخرون، ص 72

الجدول 03 : أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف

أوجه الاختلاف بين التنبؤ والاستشراف .

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

المصدر: د.ثابت الحبيب، وآخرون ، ص 72.

- أدوات الاستشراف

تُستخدم العديد من الأدوات والتقنيات في الاستشراف لمساعدة المؤسسات على اكتساب رؤى حول المستقبل المحتمل واتخاذ قرارات مستنيرة. وأكثرها شيوعًا هي:

المسح البيئي

المسح البيئي هو القدرة على مسح البيئة (التجارية) بشكل شامل ومستمر. وهو يتضمن مراقبة وتحليل الاتجاهات والدوافع للتغيير في البيئة الخارجية، مثل التكنولوجيا والسياسة والاقتصاد والعوامل الاجتماعية، لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة.

تخطيط السيناريو

يستخدم صناع القرار الرئيسيون وقادة الابتكار والاستراتيجيون عادةً تخطيط السيناريوهات لإيجاد رؤية محددة. ويتضمن ذلك إنشاء سيناريوهات متعددة معقولة للمستقبل بناءً على افتراضات ودوافع مختلفة للتغيير، مما يزودهم بالقدرة على توقع المخاطر بشكل مناسب وتقييم فرص الابتكار وإبلاغ الاستجابات الاستباقية.

رادارات الاتجاهات والتكنولوجيا

تعد أجهزة الرادار الخاصة بالاتجاهات والتكنولوجيا من بين الأدوات الأكثر قوة في مجال التنبؤ بالمستقبل. فهي سهلة الفهم، وتجعل التنبؤ بالمستقبل ملموساً، وتحسن عملية اتخاذ القرار الجماعي وإعداد التقارير للإدارة.

طريقة دلفي

يتضمن ذلك جمع وتحليل آراء الخبراء حول موضوع معين أو اتجاه مستقبلي لفهم النتائج المحتملة بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات مستنيرة.

مسح الأفق

يتعلق مسح الأفق بتحديد وتحليل الاتجاهات الناشئة والإشارات الضعيفة التي قد تؤثر بشكل كبير على المنظمة على المدى الطويل.

الارتداد

التنبؤ العكسي هو تصور حالة مستقبلية مرغوبة والعمل إلى الوراء لتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.

تحليل الاتجاه

ويتضمن ذلك تحديد وتحليل الأنماط والاتجاهات في البيانات بمرور الوقت للحصول على رؤى حول التطورات المستقبلية المحتملة.

4- مراحل استشراف المهن:

العملية الاستشرافية تركز على الأساليب الكيفية المتمثلة في الاعتماد على آراء الخبراء لاقتراح الحلول المناسبة. في هذا الإطار فإن الخبير هو كل شخص يمكنه الإجابة بموضوعية ودقة على أسئلة الدراسة الاستشرافية، ويملك القدرة على تقديم المعلومات اللازمة حول مستقبل الظاهرة محل الدراسة.

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

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

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

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

من أبرز المناهج وأكثرها استخداما، وتتكون هذه الطريقة من أربع مراحل رئيسية:

1 - مرحلة فهم سياق الموضوع : L'appréhension contextuelle

تعد هذه المرحلة أول خطوة في استشراف المهن وتمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل يشرح مختلف المفاهيم ويبرز المعالم الرئيسية للإشكالية والهدف من الدراسة، كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء - الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات والذين سيقدمون آرائهم ويجيبون على مختلف الأسئلة والاستفسارات. بعد تحديد قائمة الخبراء تجرى معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة 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 ستشهدتها البيئة الخارجية لمؤسستكم (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية أو تشريعية) والتي سوف يكون لها تأثير على مؤسستكم ومهنتكم؟

التحولات الداخلية: ما هي أهم التحولات التي ستشهدتها البيئة الداخلية لمؤسستكم والتي طبيعتها سيكون لها تأثير على مؤسستكم ومهنتكم؟ هذه التحولات قد تكون (اقتصادية تشريعية تكنولوجية اجتماعية أو تنظيمية).

التغيير: ما هي التغيرات التي سوف تحدثها هذه التحولات (الخارجية أو الداخلية) على مستوى مؤسستكم ومهنتكم؟ من حيث الأنشطة، الكفاءات، التكوين... إلخ.

2- مرحلة ما قبل الصياغة Pré-formalisation :

هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة وإعداد خلاصة شاملة Syntheses من طرف المنظمين القائمين على الدراسة (ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع آراءهم الشخصية وتقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع

إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل لاتجاهات والتحولات المستقبلية للمهنة، وعلى ضوء هذه الخلاصة يحرر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية ويرسل الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه تجمع إجابات الاستبيان ويتم تحليلها وإعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم.

3 - مرحلة الصياغة Construction:

في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الاستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، ويعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل وتقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقييم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل وتقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات والحلول وتعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين والقائمين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

4 - مرحلة المصادقة Validation :

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

كما يقترح Boyer و Scouarnec مرحلة إضافية لتقييم وتطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد استبيان مفصل حول النموذج وإرساله إلى عينة من الخبراء يتم اختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج وتقديم اقتراحاتهم لتطوير النموذج وهي مرحلة استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي للمهنة.¹⁰

وفيما يلي جدول يلخص المراحل السابقة:

¹⁰(سماش أمينة، ثابتي الحبيب 2019 ص 61-63)

الجدول 03: مراحل استشراف المهن.

مراحل استشراف المهن

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

المصدر : ثابت الحبيب، مصدر سبق ذكره، ص 203.

5-دراسة حالة حول استشراف المهن باستخدام طريقة السيناريوهات

(شركة تكنولوجيا جزائرية).

الهدف من هذه الدراسة هو تطبيق طريقة السيناريوهات لاستشراف المهن في مجال التكنولوجيا في شركة جزائرية. سوف نستخدم هذه الطريقة لتحليل الاتجاهات والمتغيرات في سوق العمل وتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة في المستقبل.

منهجية الدراسة او الخطوات:

جمع البيانات: استقصاء الآراء من الخبراء والمختصين في مجال التكنولوجيا.

تحليل البيانات: تحليل الاتجاهات والمتغيرات في سوق العمل.

وضع السيناريوهات: وضع ثلاثة سيناريوهات مستقبلية لتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة.

تقييم النتائج: تقييم نتائج السيناريوهات لتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة.

الدراسة: السيناريوهات الثلاثة

1- "السيناريو الأول: التكنولوجيا الذكية"

- زيادة الطلب على التكنولوجيا الذكية.

- تحسين الكفاءات في مجال الذكاء الاصطناعي.

- تطوير المهارات في مجال البرمجة.

2- "السيناريو الثاني: التكنولوجيا الخضراء"

- زيادة الطلب على التكنولوجيا الخضراء.

- تحسين الكفاءات في مجال الطاقة المتجددة.

- تطوير المهارات في مجال الهندسة البيئية.

3- "السيناريو الثالث: التكنولوجيا الصحية"

- زيادة الطلب على التكنولوجيا الصحية.

- تحسين الكفاءات في مجال الطب الافتراضي.

- تطوير المهارات في مجال التحليل البيولوجي.

نتائج الدراسة

1. الكفاءات والمهارات المطلوبة: البرمجة، الذكاء الاصطناعي، الهندسة البيئية، الطب الافتراضي.

2. التغيرات في سوق العمل: زيادة الطلب على التكنولوجيا الذكية والخضراء والصحية.

3. تحسين جودة القوى العاملة: تطوير المهارات والكفاءات في مجالات التكنولوجيا.

التوصيات

1. تطوير برامج تدريبية في مجالات التكنولوجيا.

2. جذب الاستثمارات في مجالات التكنولوجيا الذكية والخضراء والصحية.

3. تحسين الروح المعنوية والولاء للشركة من خلال توفير فرص التقدم المهني.

الملاحظات

- يجب تحديث السيناريوهات بشكل دوري لتحسين دقتها.

- يجب تضمين خبراء من مختلف المجالات في عملية وضع السيناريوهات.

- يجب تقييم النتائج بشكل دوري لتحسين فعالية الاستشراف.

6- دراسة حالة لمهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" في اتصالات الجزائر

منهجية الدراسة: اتباع مراحل منهجية استشراف المهن

1-مرحلة فهم السياق:

ثم البحث والاطلاع على الدراسات الاستشرافية السابقة لمهن الاتصالات لمعرفة المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، قام فريق البحث بالاعتماد على المدونة المرجعية لمهن المؤسسة في اختيار وتحديد محتوى مهنة "البيع والعلاقات مع الزبون"، كما تم تحديد الفاعلين شاغلي هذه المهنة كعينة مستهدفة للتوزيع الاستبيان.

2-مرحلة قبل الصياغة: تم صياغة استبيان بالاعتماد على المدونة المرجعية لمهن المؤسسة التي تضمنت اهداف الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ثم تصميم بطاقة المناصب التي تسلم للموظف عند تعيينه . ونظرا لعدم توفر الكفاءات تم الاعتماد على المدونة المرجعية التي اعدھا مرصد استشراف مهن الاتصالات بفرنسا لتقارب السياق الجزائري بالسياق الفرنسي. كما تم التحكيم للمقابلة والاستبيان من طرف أساتذة وباحثين في مجال إدارة الافراد والمنظمات وتوزيعه لاختبار صدق وثبات الاستبيان.

3-مرحلة البناء: ثم معالجة وتحليل البيانات باستخدام SPSS بهدف:

-تحديد الأهداف، المهام، المعارف والكفاءات الحالية.

-توقع الأهداف، المهام، المعارف والكفاءات المستقبلية.

-تحليل عملية التدريب من حيث نسبة مشاركة الأفراد، محتوى البرامج، نوع التدريب واهداف الافراد وتفضيلاتهم.

4-مرحلة المصادقة: تم اقتراح بطاقات مهن تم تحديد فيها الأهداف، المهام، المعارف النظرية والعلمية والمستقبلية المتوقعة.

نتائج الدراسة:

توقع تطور مهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" نحو مهام جديدة وكفاءات جديدة، الامر الذي يتطلب من المؤسسة بذل جهود اكبر في مجال التدريب وعدم الاكتفاء بالأساليب السالفة ، والاعتماد على أساليب جديدة مثل التقييم الدوري للكفاءات وتنميين مكتسبات الخبرة المهنية، وان معظم عاملها ذوي الشهادات الجامعية، كما ينبغي ان تحدد احتياجات الأفراد عند استحداث وظائف جديدة او ادخال تكنولوجيا جديدة مع اختيار المتدربين بعناية وحسب معايير معلنة وواضحة حتى يتمكن الافراد من اكتساب المعارف والكفاءات اللازمة لأداء المهام الجديدة.

ان إرادة ورغبة الافراد المتوفرة تحتاج للتحفيز المادي والمعنوي الكافي مثل تخصيص منحة للأفراد الذين يسعون للتعلم وتطوير مؤهلاتهم وكفاءاتهم واخذ المؤهلات والكفاءات التي

يحصلون عليها بعين الاعتبار في التقييم الدوري الذي يجب ان ينتقل من مرحلة التجسيد الشكلي الجامد إلى مرحلة التقييم الفعلي والبناء، وتطبيق هذا التقييم للكفاءات والمؤهلات والكفاءات والاقدمية.

خلاصة:

يعد الاستشراف هو استكشاف المستقبل من خلال تحديد البدائل المستقبلية المحتملة مع تقييم وقوع كل بديل واختيار البديل الأفضل مع تحديد السبل والسياسات التي تؤدي إلى هدف كما تسعى الدراسات الاستشرافية كذلك إلى صناعة المستقبل عبر تبني صورة مستقبلية والعمل على تحقيقها من خلال رسم أفضل المسارات التي تؤدي إليها انطلاقاً من الوضع الراهن.

المراجع:

- أ.د. ثابتي الحبيب، أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، مدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، 2017.
- أ.د. ثابتي الحبيب، أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2012.
- أ.د. سامي عارف، تصنيف وتوصيف الوظائف، الأسس-المراحل-المواصفات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- علي عبودي الجبوري، هندسة إدارة الموارد البشرية الالكترونية، (تخطيط - استراتيجية- تخصص)، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2023.
- أ.د. ثابتي الحبيب، المدونة الجزائرية للمهن والوظائف : النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 01 (2021).
- بوداود سالم. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة الجلفة، مجلة أفاق للعلوم، عدد السادس، 2017.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قالمة، اقتباسا عن د. عادل حسن، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية.
- صفوان محمد المبيضين، عالض بن شافي الاكلمي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- أ.د. ثابتي الحبيب، المدونة الجزائرية للمهن والوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 01 (2021).

Alain Meignant. Ressources humaines, déployer la stratégie, Éd
.Liaisons, Paris, 2000

Mucchielli R, L'étude des postes de travail, les éditions ESF.

نموذج مختصر للسيرة الذاتية

الإسم اللقب: ولد بن زازة زهرة

تاريخ ومكان الميلاد: 04 أفريل 1986 بوهران

البريد الإلكتروني : zohra.ouldbenzaza@univ-mosta.dz

الهاتف : 07-92-36-20-62

الرتبة: أستاذة محاضرة بـ.

المؤسسة الأصلية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-

الشهادات: (التدرج ومابعد التدرج وتاريخ الحصول عليها والتخصص... إلخ)

شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، علوم التجارية، وعلوم التسيير 2021

بتقدير مشرف جدا تخصص " تسيير استراتيجي دولي " من جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-

شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " تسيير استراتيجي " 2014 جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-

شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص "إدارة الأعمال " 2008 من جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

الكفاءات البيداغوجية المهنية (المواد المدرسة..... إلخ):

المواد المدرسة				
2024/2023	السداسي الثالث	مالية المؤسسة	الاعلام الالي 2- TP	استادة مساعدة "ب"
2024/2023	السداسي الثالث	السنة الثانية ليسانس	المنهجية(اعمال موجهة)	متربصة

2024/2023	السداسي الثاني	السنة الأولى جذع مشترك	تاريخ الفكر الاقتصادي(اعمال موجهة)	
2024/2023	السداسي الثاني	السنة الأولى ماستر "ريادة الاعمال"	الأدوات الرقمية المساعدة على اتخاذ القرار(محاضرة +اعمال تطبيقية)	
2025/2024	السداسي الثالث	السنة ثنائية ليسانس تسيير	مدخل لإدارة الاعمال(اعمال موجهة)	أستاذة محاضرة "ب" السداسي 1
2025/2024	السداسي الاول	السنة الأولى ماستر " ادره الموارد البشرية"	الهندسة الوظيفية(محاضرة +اعمال موجهة)	
2025/2024	السداسي الثاني	السنة الأولى جذع مشترك	تاريخ الفكر الاقتصادي(اعمال موجهة)	أستاذة "محاضرة "ب" السداسي 2
2025/2024	السداسي الثاني	السنة الأولى ماستر "ريادة الاعمال"	الأدوات الرقمية المساعدة على اتخاذ القرار(محاضرة +اعمال تطبيقية)	