

تجديد مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية

الأستاذ ثابتي الحبيب و الدكتور بن عبو الجليلي

مخبر البحث حول التنمية المحلية و إدارة الجماعات المحلية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة معسكر — الجزائر

ملخص:

التحوّلات الجذرية و المستجدات المتلاحقة التي تعيشها مؤسسات الألفية الثالثة تتطلب من المهتمين بإدارة الأعمال عموما و الإدارة البشرية بوجه خاص، الوقوف مليا عند أبعاد هذه المعطيات الجديدة من أجل مراجعة الواقع و استشراف المستقبل. و من مقتضيات المرحلة الحالية، المتسمة بالسير الحثيث نحو مجتمع المعرفة، الاعتماد المكثف على الكفاءات و المعارف باعتبارهما الموارد الاستراتيجية الأساسية في ظل المواجهات التنافسية الجديدة، و الدعائم الجوهرية لنجاح المؤسسات و بقائها. فقد غدت الكثير من المفاهيم و آليات العمل، نتيجة هذه التحوّلات، غدت متجاوزة و غير ملائمة لمواكبة سيورة التحوّلات، مما دفع الكثيرين إلى التفكير في طرح مفاهيم جديدة و ابتكار آليات متطورة، ذات قدرة على مسايرة الظروف الراهنة. و يحتل تنظيم العمل و كفاءات تحليته مكان الصدارة ضمن هذه المفاهيم و الآليات بالنظر إلى الدور الأساسي الذي يلعبه في سير الأنشطة و تحقيق الأهداف التنظيمية، و كذلك الشأن بالنسبة لتصنيف الوظائف الذي غدا ضرورة ملحة في سبيل ترقية دور الأفراد، لاسيما الاطارات الكفأة و الأيدي العاملة الماهرة، و خلق الشعور لديهم بالانتماء و الاحساس بالعدالة. و من أجل تحقيق تنظيم فعال للعمل و تصميم عادل لنظم الأجر يتوجب على المنظمات تجاوز المناهج التقليدية لتحليل و توصيف الوظائف و اعتماد مناهج متطورة تخدم فعليا أهداف تطوير الكفاءات و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، غير أن السؤال الذي يطرح نفسه بالحاح شديد في هذا السياق هو ما مدى ملائمة المناهج المتبعة في البلاد الغربية للواقع المؤسساتي و الثقافي في بلادنا؟

و الإجابة المتأنية عن هذا السؤال تتطلب عرضا نقديا للمناهج التقليدية و الجديدة ثم البحث في مدى صلاحيتها في المؤسسات الاقتصادية و الإدارية الجزائرية، و من ثم الخروج باستنتاجات و اقتراحات من شأنها أن تساهم في تطوير أساليب و آليات التحليل و التوصيف الوظيفي في الجزائر.

تقديم:

إن التقلبات التي تعصف بالمجتمعات البشرية الحالية فارضة تحولات جذرية في أنظمة القيم و التمثلات و في أنماط الحياة و السلوكيات تقتضي إحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل و في ظروف و طرق أدائه، و تستوجب اعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة.

و من أبرز هذه التحوّلات و أعمقها تأثيرا بروز نموذج التسيير بالكفاءات و إدارة الموارد المعرفية الذي يعتبر ثورة تنظيمية بآتم معنى الكلمة، نظرا لما أحدثته هذا النموذج من انقلابات جوهرية في التصورات و المفاهيم و في أساليب العمل و التنظيم، و ما ترتب عنه من تجديد للمنطلقات الفكرية و تكريس لشكل تحليلي بديل *Un nouveau paradigme* في الدراسات الإدارية و التنظيمية.

كل ذلك فرض على الباحثين الأكاديميين و الممارسين الإداريين إعادة نظر شاملة و مراجعة عميقة لكل القناعات و المعتقدات المتأثرة بالتنظيم التaylorي، و بذلك تطورت اتجاهات جديدة في الدراسات الإدارية عموما و في مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، هذه الاتجاهات تولي مسألة تنظيم العمل مكانة مركزية في التفكير الإداري و تضع الانسان و قدراته الفكرية و الابداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم — و بقوة — مديري الموارد البشرية إلى "تجنيد كل الوسائل لإعطاء الدلالات و المحتويات الملائمة لعالم الشغل"⁽¹⁾.

و عليه تحضى دراسة أنظمة العمل بغرض تحسين ظروف و كفاءات أدائه أو بمهدف صياغة مدونات مرجعية للنشاطات و الكفاءات أو غيرها، تحضى بأهمية كبيرة على المستويين الفردي و التنظيمي معا، و تبرز هذه الأهمية بشكل مكثف في إعادة التصميم لأنساق تطوير و أنسنة المنظمات أو ما يسمى عموما بالتطوير التنظيمي.

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمها أو تكنولوجيتها أو ثقافتها... تتلخص في السؤال الجوهرى التالي: **كيف نصمم و نحافظ على ترتيب تدرجى للوظائف و الأشخاص يكون في ذات الوقت عادلا و شرعيا و متفتحا و مرنا و قابلا للاستعمال من طرف مسيري الموارد البشرية؟**⁽²⁾... ترتيبا تدرجيا أو هيكلية تنظيمية تضمن التوافق بين النظامين الاجتماعى و الاقتصادى في المنظمة أي بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

يعكس هذا التساؤل مظهرين أساسيين لتطور نظرية المنظمات:

- أولهما : عدم صلاحية التقنيات و المناهج التقليدية للتصميم التنظيمي و عجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة؛
- وثانيهما : الضرورة الملحة لتكييف المنظمة (هياكلها، مناصبها، نشاطاتها...الخ.) مع المتطلبات الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية.

كما تشكل الإجابة عن هذا التساؤل، بالإضافة إلى ذلك، مرتكزا و دعامة أساسيين لكل مشروع يهدف إلى عصنة وظيفة الموارد البشرية و تنمية القدرات الإنسانية.

إن ضرورة تكييف المنظمة مع مقتضيات محيطها الخارجى تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر⁽³⁾ و حيث يعود تاريخ اعتماد الطريقة الوحيدة لتصنيف مناصب العمل إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما و أن هذه الطريقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعميم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، و تنبثق عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسى العام للعامل⁽⁴⁾، و هي بالتالي تحمل في طياتها تصورا خاصا لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن و لم يعد ملائما للمرحلة الراهنة.

¹ G. Locano, *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Casbah, 2004, p.139.

² Donnadiou G., *La pyramide des rémunérations*, in Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261..

³ يمكننا تأريخ أهم تحول في مسيرة المؤسسة الجزائرية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية و ما تضمنه من تدابير تصب في اتجاه منح استقلالية كبرى لمؤسسات القطاع الاقتصادي و ما تلاه من إصلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

⁴ القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05-08-1978 و المتضمن القانون الأساسى العام للعامل، و قد ألغي بصفة رسمية بموجب القانون 11-90 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعى في قطاع الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

إن أساليب التقييم و التصنيف التي تضمنتها الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل⁽⁵⁾ و المعايير التي اعتمدها، لا تستند على أي مرتكزات عقلانية ذات مصداقية أو منطلقات علمية قابلة للتطوير بل و تخالف المبدأ الأساسي الذي أقيم عليه نظام العمل و الشغل آنذاك "من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"⁽⁶⁾، و هي بالتالي طريقة تفتقر كثيرا إلى مقومات النجاح، و لا أدل على ذلك من أنها لم تطبق إلا جزئيا (على بعض القطاعات المهنية فقط)، و ترتب عنها تفاوتات صارخة في أنظمة و شبكات الأجور سواء ما بين القطاعات أو داخل كل قطاع، كما نجم عنها اختلالات هامة للتوازنات في مجالات التنظيم و توزيع المهام.

هذه العوامل تشكل بالتأكيد بعض الأسباب الرئيسة لانخفاض إنتاجية العامل الجزائري و تدني مستويات أدائه، على غرار باقي عمال الدول العربية⁽⁷⁾، مقارنة بنظرائهم في الشرق و الغرب، و تفسر - و لو جزئيا - الخلل الهيكلي الذي تعانيه الأنظمة الإنتاجية.

لذلك ارتأينا أن يكون الانشغال الجوهري الذي تطرحه هذه الورقة و تحاول الإجابة عنه هو البحث في إشكالية تجديد مناهج و أدوات تحليل و توصيف مناصب العمل من منظور يكرس منطق الكفاءات و يواكب الانتقال الحالي لمنشآت الأعمال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، و يساهم بالتالي في دعم و تمكين المؤسسات من الاستغلال الأمثل للقدرات و الموارد غير المادية التي بحوزتها و تنميتها.

1- مفهوم دراسة مناصب العمل و مجالات استخدامها

تجدر الإشارة ابتداء إلى تعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل حيث يلاحظ المطلع على الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المنظمات عموما و الإدارة البشرية خصوصا ذلك الاستعمال غير المنضبط للعديد من التعابير و التسميات: تحليل مناصب العمل *Analyse des postes de travail* ، توصيف مناصب العمل *Description des postes de travail* ، تعريف مناصب العمل *Définition des postes de travail* ، تشخيص مناصب العمل *Diagnostic des postes de travail* ، و غيرها..

كما تستخدم أحيانا للتعبير عن هذه المفاهيم مصطلحات أخرى مثل: التحليل الوظيفي أو تحليل المهام أو تحليل العمل...، و ذلك بالرغم من التباين الذي يميز هذه المصطلحات عن بعضها، لذلك سنحاول تسليط الضوء على المعاني المختلفة لهذه المصطلحات علنا نتوصل من خلال ذلك إلى تحديد ماهية الموضوع بشيء من الدقة و الانضباط.

1-1- تعريف دراسة مناصب العمل

تعددت التعاريف الواردة بشأن دراسة مناصب العمل و تباينت من حيث الصياغة و إن اتفقت إلى حد ما في مضمونها، و يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى اتجاهين كبيرين أحدهما تقليدي و الآخر حديث:

1-1-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

تعرف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني"⁽⁸⁾.

⁵ المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

⁶ المادة 4 من القانون 12/78.

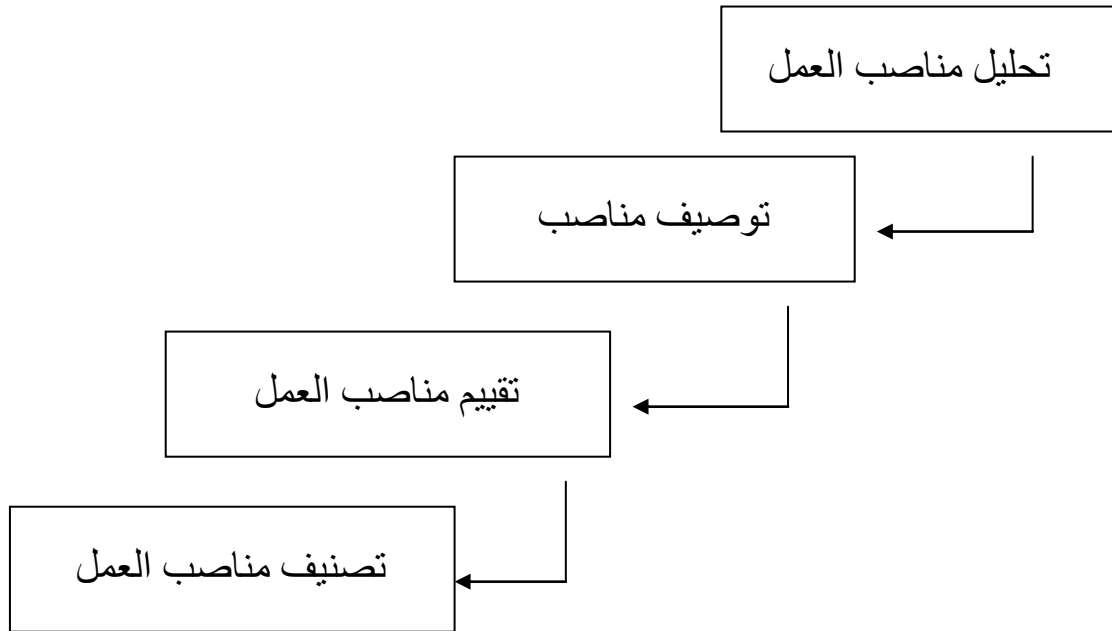
⁷ برنامج الأمم المتحدة للإنماء، تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002.

و يميّز Mucchielli بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب (9).

و يقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر Mucchielli و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم خصيصا بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية...) بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله (10).

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة التي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل، كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (1) : المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل

R. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p. 7. ⁸

Op. Cit. p. 96. ⁹

Op. Cit. p. 93 ¹⁰

أ) تحليل مناصب العمل⁽¹¹⁾

يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها⁽¹²⁾.

و في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو "تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسئولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح"⁽¹³⁾.

ب) توصيف مناصب العمل

تميّز الأدبيات الأنجلوسكسونية بين عبارتي Job Description و Job Specification و تخصّص كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لاسيما اللغة الفرنسية) قد أحدث شيئاً من الارتباك أضحت بسببه هذه المفاهيم غير منضبطة و سببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين أو الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقف ملياً عند هذه المصطلحات بغية استجلاء دلالاتها و توضيح معانيها.

* يعرف H.T. Graham توصيف المنصب Job Description بقوله: "هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسئوليات المرتبطة بعمل معين"⁽¹⁴⁾.

* بينما يعرف تأهيل المنصب Job Specification بقوله: "هو بيان مفصّل عن النشاطات الجسدية و العقلية المدرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعبر عن التأهيل غالباً بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل"⁽¹⁵⁾.

أما Mucchielli فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل على قوله: "هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معين"⁽¹⁶⁾.

بينما نجد عدداً من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة⁽¹⁷⁾.

11 يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكل العمل، و مرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des taches en tant qu'activités accomplies.

12 د. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة، 2004، ص 55؛ اقتباساً عن د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية 1998.

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

14 H.T. Graham, *Human Resources Management*, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

15 Op. Cit.

16 R. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p. 97.

17 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص 60.

و عليه فإن توصيف مناصب العمل هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرّفه محرّرو وثيقة "تصنيف و توصيف الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: "هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة".

(ج) تقييم مناصب العمل

أورد وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات عددا من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل (الوظائف) Job Evaluation نجتزئ منها

تعريفين:

* هو عملية تحليل و تقدير مناصب العمل (الوظائف) للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن".

* "وضع نظام مرتبي عادل للمناصب (الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي...و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجور"

و ذكر Graham التعريف التالي: "تقييم العمل هو الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة"⁽¹⁸⁾.

و يعرف Mucchielli هذا التقييم بقوله: "تحديد قيمة لمنصب أو الوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسؤولية إلخ... و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب"⁽¹⁹⁾.

تقييم المناصب إذن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، و إن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساسي للتقييم، و إنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار و مكانات شاغلي المناصب.

(د) تصنيف مناصب العمل

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hierarchique) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة ثانية.

و يلاحظ أن التصنيف اقتصر لوقت طويل على الهدف الأول (إعداد النظام الأجرى)، غير أن التوجهات التنظيمية الحالية تسعى إلى منح التصنيف أبعادا هيكلية كما سنبينه من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن محاولات الربط بين تنظيم العمل و تصنيف مناصب العمل أو الوظائف تعود إلى وقت مبكر في تاريخ الطروحات التنظيمية حيث نجد آثار ذلك في كتابات J.P. Proudhon الصادرة في 1873 و غيره ممن تصدوا لدراسة تنظيم العمل.

18. H.T. Graham, *Human Resources Management*, p. 241.

19. R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97.

1-1-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

منذ انطلاقتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر كمجال معرفي منظم اقتصرت عمليات تحليل المناصب على الملاحظة و التحليل المنهجي لأداء المهام بهدف الوصول إلى موقعتها و ضبط عملياتها، و تحديد المؤهلات اللازمة لإنجازها و من ثم تصنيف الوظائف و تحليل الاختلالات و تهيئة ظروف العمل.

بيد أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالى خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة بين الوظائف و الأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل *Analyse des situations de travail* و التحليل الوظيفي *Analyse fonctionnelle* و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية *L'Ingénierie Organisationnelle* و غيرها... محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، نختزئ بعضها منها فيما يلي:

* "يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"⁽²⁰⁾.

* "مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل"⁽²¹⁾.

و يفضل G. Lacono استخدام عبارة *Description de Fonction* كبديل عن عبارة *Description de poste* و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبر عن مقارنة ثرية لتحليل المنصب لكونها تركز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله"⁽²²⁾.

1-1-3- المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية:

- الخلفيات الفكرية - الماهية - المنهجية - الأهداف

أ) الخلفيات الفكرية

بينما تركز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التaylorي للتنظيم على اعتبار أن التنظيم لعلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيرورة البناء التنظيمي، تركز النظرة الحديثة على نظريات و مقاربات فكرية أقل صلابة و أكثر انفتاحا تدرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

²⁰ Hellriegel & al., *Management des Organisations*, p. 362

²¹ D. Mottay, *La Structuration du Travail ou Job Design*, GREFIGE-CR - 01-05, 2001

<http://www.univ-nancy2.fr/CERFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>

يستخدم D. Mottay عبارة هيكل العمل كمقابل للمصطلح Job Design بينما يستخدم Pierre Romelaer في ترجمته لكتاب Structures et Dynamiques des organisations (Henry Mintzberg) عبارة Conception des postes de travail أي تصميم مناصب العمل و هي في رأبي العبارة الأسلم للدلالة على المصطلح Design .

²² G. Lacono, *Gestion des Ressources Humaines*, p. 154.

ب) تصور ماهية الدراسة

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معيّن، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري المحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية **La Méthode Analytique** لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محيطه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات **Prescriptions** و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعدد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهاجاً نظمياً **Méthode Systémique** في تحليل المناصب أو الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع لدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التعقيدات و إدراك التفاعلات.

د) الأهداف

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجياً منذ انطلاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثاً عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مروراً بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية و الطبية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الهيكل)...

1-2-2- استخدامات دراسة مناصب العمل

تلجأ المنظمات إلى إجراء هذه الدراسات (تحليل، توصيفات، تقييمات، تصاميم...) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات قطاعية، بغية الاستجابة لعدد من المقتضيات الإدارية أو التنظيمية، و فيما يلي استعراض لأهم استخدامات دراسة مناصب العمل:

1-2-1- هيكلة العمل

يشكل هذا المحور الدافع الأول و الأهم في تجارب تايلور العملية و استنتاجاته النظرية، هو و من انتهج أسلوبه (فرانك و ليليان جيلبريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارنجتون أيمرسون...)، و كذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعاً على تحديد مواصفات و معايير العمل (التنفيذي عند تايلور و الإداري عند فايول) و مقتضياته لدى العامل بغية تطوير هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

و لا تزال هذه النظرة الكلاسيكية مترسبة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل ممن تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متأثرين إلى حد ما بالتصور التaylorي للعمل، ليجد تجلياته البارزة في أنظمة إدارة الجودة و في التوجهات النيوتايولوجية للتنظيم.

1-2-2- تخيط الموارد البشرية

إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية — كما و نوعا — لا يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف و المهام و من ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلاي و حدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

1-2-3- إعداد نظام الأجر

من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" A *travail égal salaire égal*، يتوجب اللجوء إلى تحليل العمل و من ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية *Points indiciaires* يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

1-2-4- الوقاية من المخاطر المهنية

تم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايتها من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطوير وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية و في مجال الدراسات الطبية للعمل.

1-2-5- التوظيف و الترقية

تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني، و بذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب. و تتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد، و ذلك بوضع شروط و تحديد مواصفات تماشي و التحولات التنظيمية و تستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

1-2-6- التكوين

تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين و إعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية و غيرها...).

1-2-7- نظم الدافعية

على ضوء استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية و النفسية و الاجتماعية، و كذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب و متطلبات شاغليها.

1-2-8- تخصيص الوظائف

تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخاصة أو المعوقين، ولا يتأتى هذا التخصيص وما يستتبعه من تهيئة خاصة للمناصب *Aménagement des postes* إلا بواسطة تحليل المناصب و توصيف مستلزماتها.

1-2-9- تصميم الهياكل التنظيمية

يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، و مهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة مناصب العمل مركزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية، و هو ما سنبينه بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

1-2-10- إدارة الجودة الشاملة

يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف و المهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه و البحث عبر ذلك عن أوجه الخلل و سبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة و الامتياز⁽²³⁾.

1-2-11- جرد و تدوين إجراءات العمل

تبت العديد من المؤسسات — منذ مطلع التسعينات — عمليات تدوين إجراءات العمل، و ذلك بهدف رسملة معارفها و تكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، و استخدامها لأغراض التسيير.

1-2-12- تقييم الأداء

يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد و الوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، و تتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل و توصيف و تقييم مناصب العمل.

هذه بعض أهم مجالا استخدام التحليل و التوصيف الوظيفي، و عليه يمكننا القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية و الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي و السياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر الذي يستلزم الاعتناء بهذه التحاليل و تطبيقها بشكل دوري و بطريقة منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية و التنظيمية و استجابة لمتطلبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

2- تجديد مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية و قصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها و ترقية أنماطها الادارية بما تقتضيه مستجدات المحيط و متطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية و الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الادارية و التنظيمية الراهنة.

²³ يراجع في هذا الصدد - على سبيل المثال - كتاب الأستاذ محسن بن نايف، *استراتيجية نظام الجودة في التعليم*، الطبعة الأولى، 2007
http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF____.html

و لقد تعددت هذه المناهج و تنوعت مجالاتها لدرجة يصعب معها حصر كل هذه المناهج، و لعل ذلك ما يفسر عدم عثورنا على أي مؤلف شامل لكل المناهج الجديدة لحد الساعة.

لذلك سنحاول الاقتصار فيما يلي على استعراض الأسس النظرية و المقتضيات العملية لتحديد مناهج التحليل الوظيفي قبل أن نستعرض أهم المناهج الجديدة المستخدمة حاليا في العديد من الدول و المنظمات الغربية، و هي مناهج تركز أساسا على منطق الكفاءات.

ترتكز المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي على عدد من الدعائم الأساسية التي أعطت لهذه المناهج صورتها المتميزة و أدواتها المستقلة عن المناهج التقليدية، كما تأتي هذه المناهج لتستجيب لمتطلبات عملية اقتضتها ظروف المرحلة الراهنة لمنظمات الأعمال، و عليه نخصص هذه الفقرة لتناول الأسس النظرية لتحديد مناهج التحليل الوظيفي ثم المقتضيات العملية لاستخدام المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي.

2-1- الأسس النظرية لتحديد مناهج التحليل الوظيفي

يمكن إجمال أهم الأسس النظرية لتحديد مناهج التحليل الوظيفي في المحاور التالية:

2-1-1- إسهامات النظرية العامة للنظم و التحليل النظمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

أدى إفلاس المنطق الديكارتي *La logique cartésienne* (على حد قول الأستاذ لومواني *J.L. Lemoigne*)⁽²⁴⁾، ذلك

المنطق الذي هيمن على مناهج التحليل و أنظمة التفكير في المجتمعات الغربية زمنا طويلا، و بروز منطق مغاير تماما منذ اكتشاف البيولوجي *Ludwig Von Bartalanffy* للنظرية العامة للنظم، و اقتباسها عقب ذلك من قبل المختصين في التحليل التنظيمي، أدى إلى تمكين المنظمات من حيازة أدوات تحليلية متطورة، تسمح لها بتجاوز الأساليب التقليدية التجزيئية التي طالما كبلت التحليل الوظيفي و حصرته في زاوية ضيقة قاصرة على معرفة طبيعة المنصب (المهام و ظروف العمل فيه) معرضة بذلك عن اعتبارات ذات أهمية جوهرية: روابط المنصب، تفاعلاته و علاقاته المتشعبة بباقي المناصب و العوامل البيئية، الكفاءات اللازمة لحسن إنجاز المهام، قابلية المنصب للتطور و الامكانيات المتوفرة في هذا الصدد...

و قبل إبراز أهم إسهامات النظرية العامة للنظم في تطوير مناهج التحليل الوظيفي يجدر بنا توضيح ماهية هذه النظرية و مواصفات المقاربة النظمية مقارنة بالمقاربة التحليلية:

أ) النظرية العامة للنظم و المقاربة النظمية

اكتشف بيرتلانفي في 1930 "أن هناك نماذج و قواعد و قوانين تنطبق على كافة النظم العامة أو مكوناتها بغض النظر عن

طبيعة النظام — سواء كان طبيعيا أو بيولوجيا — أو نوعية المكونات و العلاقات المتبادلة بينها"⁽²⁵⁾.

24 Le Moigne J.L., *La théorie du système général. La théorie de la modélisation*, 3^{ème} éd, PUF, 1990, p. 27.

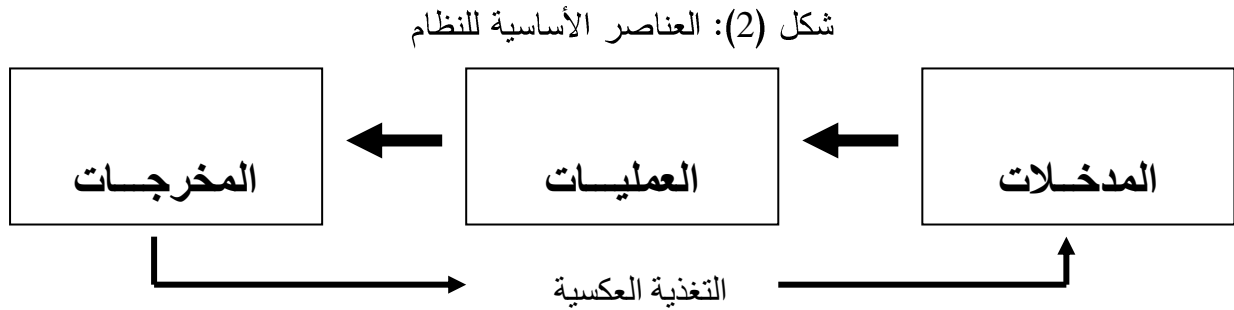
25 د. يحيى مصطفى حلمي، *تحليل و تصميم النظم*، مكتبة عين شمس - القاهرة (بدون تاريخ)، ص 13.

تفترض النظرية العامة للنظم أن الطبيعة تتكون من نسيج ضخم من النظم المترابطة و غير المترابطة، و يقصد بالنظام هنا مجموعة من الأجزاء و العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف أو أهداف معينة، بحيث يؤدي حدوث أي خلل أو تعديل في نظام فرعي إلى اختلالات على نظم فرعية أخرى.

و يعرف بيرتالانفي النظام بقوله: "هو مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل، و للنظم مبادئ عامة حاکمة، بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينها"⁽²⁶⁾.

و يعرفه W.M. Taggart بقوله: "النظام هو مجموعة من النظم الفرعية و علاقاتها في بيئة معينة منظمة لتحقيق أهداف محددة"⁽²⁷⁾.

و يتكون كل نظام من ثلاثة عناصر هي المدخلات و العمليات و المخرجات كما يبينه الشكل التالي:



على ضوء ما تقدم يمكن تحديد المواصفات الأساسية للنظام في النقاط التالية:

- ❖ النظام ديناميكي مفتوح قادر على التكيف و الاستجابة مع البيئة المتغيرة؛
- ❖ التناسق و الترابط بين النظم الفرعية من أجل التفاعل و تبادل المعلومات؛
- ❖ اعتماد النظم الفرعية على بعضها البعض، بحيث يعتمد الأداء الوظيفي السليم لأحد النظم الفرعية على المعلومات الواردة إليه من النظم الفرعية الأخرى؛
- ❖ وجود تغذية مرتدة لتحويل المعلومات في الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية المختلفة.

و يقصد بالتحليل النظمي (و يسمى أيضا النظامي و المنظومي) الطريقة التي تصبو إلى تنظيم إنتاج المعرفة حول موضوع أو مواضيع معينة، و من ثم توجيه النشاط نحو هذه المواضيع⁽²⁸⁾.

و في تعريف Albino Amato نقرأ أن "الطريقة النظمية (La systématique ou systémie) تدرس المجموعات بالنظر إلى بنيتها و ديناميكيتها، و هي بذلك جد ملائمة لتحليل المنظمات،... و تتيح الطريقة النظمية نظرة شاملة، متفتحة و مختلفة تماما عن النظرة التي سادت إلى غاية السنوات الأخيرة و هي النظرة التحليلية المحدودة و الموجهة أساسا نحو البحث عن التوازن الثابت"⁽²⁹⁾.

²⁶ نفس المرجع، ص 18.

²⁷ Taggart W.M., *Information system : An introduction to computers in organization*, 1980, Allyn and Bacon.

²⁸ Donnadiou, G. & Karsky, M. *La systématique, penser et agir dans la complexité*. Paris : Editions de liaisons, 2002..

²⁹ Amato A., *Vers un management systématique des organisations*, Les Cahiers de l'Actif - N°308/309 p. 47 - 65

و بدوره يرى *Peter Senge* أن التفكير النظامي يسمح بالحصول على رؤية واسعة للموضوع عبر اتخاذ مسافة كافية عن الوضعيات المدروسة، مما يتيح فهم كيف يمكن لأحداث متفرقة في الزمان و المكان أن ترتبط ارتباطا وثيقا عبر سلسلة من الحلقات التفاعلية⁽³⁰⁾.

و عليه يمكننا تحديد أهم خصائص الأسلوب النظامي في النقاط التالية:

- ❖ الاهتمام بالنظرة الكلية للأحداث والمواقف.
- ❖ القدرة على تحليل السلوك والوظيفة والحدث والموقف والبناء العام للنظام.
- ❖ الربط بين النظرية والتطبيق.
- ❖ الاهتمام بنقطة البدء الواقعية للنظام كإطلاق لعمل ودراسة الواقع دراسة دقيقة.
- ❖ إقامة العلاقات المتبادلة بين عناصره.
- ❖ التفاعل المستمر بين عناصره.
- ❖ المرونة التي تتيح التطوير والتعديل والمراجعة أثناء التطبيق.
- ❖ وضوح أهداف النظام وتحديدها تحديداً سلوكياً.
- ❖ تحديد حاجات ومتطلبات النظام البشري والمادي.
- ❖ تعزيز القدرات الإنسانية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ❖ تعزيز القيم الإنسانية ووضعها في منزلة عالية.
- ❖ سيره في خطوات منظمة ومتتابعة.

ب) المقاربة النظامية و التحليل الوظيفي

احتلت المقاربة النظامية مكانة هامة و دورا مهيمنيا في الدراسات و الممارسات الإدارية و التنظيمية، بل إننا لا نجانب الصواب إذا قلنا أن المناهج و الأدوات الإدارية الحديثة كلها تعتمد هذه المقاربة بشكل كلي أو جزئي، و عليه فإن الأسلوب النظامي قد أحدث تطورات هامة في المفاهيم و في الممارسات الادارية و ساهم مساهمة فعالة في تطوير المؤسسات و ترقية مناهجها العملية و استراتيجياتها التغييرية.

و لبيان ذلك نورد عددا من هذه المناهج المبنية على منطق النظم، و ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ الهندسة الادارية (المندرة) *Reengineering* ، و لنا عودة إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛
- ❖ تكامل النظم *Intégration des systèmes* بهدف إلى إحداث مزامنة العمليات *Synchronisation des opérations* التي تشترك في علاقات طبيعية مع الأهداف المشتركة، و يصبو هذا التكامل أيضا إلى تحسين مناخ العمل بالتركيز على العلاقات البنينة سواء كانت فنية أو إنسانية؛
- ❖ الإدارة الشاملة للجودة *Total Quality Management – TQM* ، لنا عودة أيضا إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛

❖ فرق العمل *Groupes de travail / Teams Work* تكمن أهمية اللجوء إلى هذه الفرق في كون مردود أداء أفرادها مجتمعين يفوق حاصل مجموع مردوداتهم منفردين، و هو ما يسمى بأثر التفاعل *L'effet synergie*.

و لقد كان للمقاربة النظامية أثرا كبيرا على تطوير مناهج التحليل الوظيفي و ابتكار مناهج أخرى جديدة (سنأتي على ذكر أهمها في ثنايا هذا الفصل)، و مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى التخلص من قبضة الأسلوب التقليدي (المنهجية التحليلية) و الارتقاء إلى مستوى النظرة الشاملة التكاملية، و قبل استعراض أهم إسهامات المقاربة النظامية في تجديد مناهج التحليل الوظيفي، نقف عند أهم الفوارق بين الطريقة النظامية و الطريقة التحليلية:

جدول (2-19): مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظامية

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

Source : Joel De Rosnay, *Le Macroscopie*, «Points Seuil», éd. De Seuil, 1977.

و تتجلى استخدامات الطريقة النظامية في المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، كما سنبينه قريبا، في اعتناء هذه الأخير بالعلاقات التفاعلية بين الوحدات التنظيمية (المناصب / الوظائف) و دراستها انطلاقا من النظرة الشاملة و الادراك الكلي للمنظمة و علاقاتها البيئية، و مراعاة الأبعاد التطورية و الصيرورة الحركية من خلال الاعتناء بمعرفة المتطلبات الحالية و كذا المستقبلية للمنصب.

و أخيرا تتناول المناهج الجديدة تحليل المناصب من منطلقات معرفية متعددة (السوسولوجيا، السيكولوجيا، الأنتروبولوجيا، التكنولوجيا، العلوم المعرفية، و غيرها...) و تعمل على دمج إسهاماتها جميعا في قالب مشترك تحقيقا للأهداف المنشودة.

2-1-2- دراسات السلوك التنظيمي و دورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

يقصد بالسلوك التنظيمي مجموع المواقف و السلوكيات التي يديها الأفراد و الجماعات في المنظمات⁽³¹⁾، أما دراسة السلوك التنظيمي فهي "محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد: شخصياتهم، دوافعهم، ممارساتهم، في المنظمات التي يعملون بها، سواء كانوا فرادى أو جماعات، و تفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، حضارية، تكنولوجية)"⁽³²⁾.

ترتكز النظرة المعاصرة لتحليل المنظمات على أساس اعتبار السلوك التنظيمي بمثابة المحرك الأساسي لأنشطتها و المحدد الرئيسي لأدائها، نظرا لما يلعبه هذا العنصر من أدوار حيوية في شتى مستويات الأداء التنظيمي، و من ثم يمكن القول أن السلوك الإنساني هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة و يشيد عملياتها و يحدد اتجاهاتها و مسارات أدائها⁽³³⁾.

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

و يندرج ضمن مجال دراسة السلوك التنظيمي محاور عديدة نوجز أهمها فيما يلي:

◀ دراسات الدافعية و الاتجاهات النفسية: أكدت العديد من الأبحاث و الدراسات العلمية التي أنجزت متأثرة بأبحاث هاورن (*Human Relations in Management and the worker, Roethlisberger & Dickson, 1939*)؛ و غيرها... { أكدت على أهمية تحسين و رفع الروح المعنوية للعاملين في سبيل تحقيق إنتاجيات و أرباح أعلى؛ و أن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية و مشاعر العاملين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك هؤلاء و من ثم على أداء المنظمة ككل.

و قد مهدت هذه الاستنتاجات الطريق أمام عدد هام من الباحثين الذين ركزوا دراساتهم على عوامل الدافعية و الاتجاهات النفسية لدى العمال، و قد أشرنا إلى أهم تلك النظريات في سياق حديثنا عن تطور الفكر التنظيمي في الفصل الثاني من القسم الأول.

◀ دراسات الإشراف و القيادة: برز الاهتمام بتحسين أنماط الإشراف في أبحاث هاورن، و قد تلقف هذه النتائج عدد من الباحثين الذين انصب اهتمامهم على دراسة الطرق التي يعامل بها المشرفون مرؤوسيهم نظرا لما لهذه المعاملات من تأثير على سلوك العاملين و اتجاهاتهم النفسية، و من أبرز البحوث في هذا الصدد كتاب "العلاقات الانسانية في الإشراف: القيادة في الإدارة" (*Human Relations in Supervision: Leadership in Management., Parker W.E. & Kleemeir R.W., 1951*)؛ إضافة إلى ما ذكرنا سابقا (في الفصل الثاني من القسم الأول) من نظريات تتعلق بأنماط القيادة في المنظمات.

³¹ Gary Johns, *Organizational Behavior. Understanding and managing life at work*, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.

³² أ.د. حنفي محمود سليمان، أ.د. درويش مرعي و أ.د. سيد محمد جاد الرب، *الفكر الإداري المعاصر*، مطبعة العشري، 2005-2006، ص 134.

³³ أ.د. أحمد صقر عاشور، *إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي*، دار النهضة العربية، 1983، ص 19.

◀ دراسات جماعات العمل: كانت أبحاث هاوثرث سبقة إلى الكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل في المنظمات، و قد اعتمد عدد من الباحثين على هذه الاستنتاجات لينطلق منها في دراسة العلاقات الاجتماعية و التنظيمات غير الرسمية في العمل، منهم وليام وايت *whyte*، و جورج هومانز *Homans*، و ألفين دالتون *Dalton* و غيرهم.

هذه الاسهامات و غيرها تمكنت في نهاية المطاف من بلورة تصور مندمج و صياغة اتجاه يعنى بسلك التنظيمي، و يهدف أساسا إلى تطوير و أنسنة المنظمات، و قد كان لهذا الاتجاه أثرا بالغ الأهمية على تطور مناهج التحليل التنظيمي و الوظيفي، و هو ما سنلمسه من خلال استعراض هذه المناهج في المباحث اللاحقة، و قد أضفت الدراسات السلوكية لمساة إنسانية على المناهج الجديدة للتحليل خلافا لما كان عليه الوضع في المناهج التقليدية التي أسلفنا الحديث عنها في الفصل السابق.

و تتجلى أهم إسهامات دراسات السلوك التنظيمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي في انعتاق هذه الأخيرة من هيمنة التصور التايلوري لتنظيم العمل و ارتكازها على المقومات الإنسانية و على العلاقات التفاعلية بين أفراد المنظمة، و توسيع نطاق التحليل عبر إدراج الاعتبارات السيكو سوسولوجية بدل الاقتصار على البعد التقني — التشغيلي كما كان الأمر سابقا، إضافة إلى اعتناء التحليل بالأبعاد الديناميكية و المؤثرات الخارجية (البيئية).

2-1-3- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في القسم السابق، لاسيما تلك المتعلقة بتطور أنماط العمل و الديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة و إحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

و قد أشرنا سابقا إلى أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع و الظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و المقبولة *Tâches stéréotypées*؛ هذا المعنى يعد اليوم متجاوزا على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود و المشغول يوميا يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المناصب هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم⁽³⁴⁾.

و تشير تسميات "مناصب العمل" و "ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية و العلاقات بين الأشخاص و توزيع المسؤوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل.

و عليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكلوجية و الاجتماعية للحياة في العمل و التي لها تأثير على أمن و صحة و رفاهية العامل؛
- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبطين بعضهم ببعض و المتفاعلين فيما بينهم و الذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة⁽³⁵⁾.

لذلك تلجأ الأدبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف... للتعبير عن مفهوم متطور و رؤية مغايرة لمنصب العمل، و التأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية و العلاقاتية، و وفق منظور ديناميكي يولي تطورات المهنة أهمية خاصة.

2-2- المتتضيات العملية لاستخدام المناهج الجديدة لتحليل الوظيفي

تأتي المناهج الجديدة لتحليل الوظيفي استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة الأبعاد التي تعصف بالمنظمات عموما و بالإدارة البشرية بوجه خاص، هذه الأخيرة تتعرض حاليا لتحديات هامة يتوجب معها الارتقاء بالأساليب و الأنماط الادارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة و استيعاب عوامل النجاح و تحقيق الأداء الحدي بفضل الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية و الحرص على استقطاب و حماية الكفاءات العالية و إنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل.

في هذا السياق تدرج مجموعة من الأدوات الهادفة إلى عقلنة الادارة البشرية و تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية و الجماعية المتاحة وفق منظور تطوري يصبو إلى ضمان البقاء و النجاح في محيط كثير التقلبات و شديد التعقيدات.

2-2-1- التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC

برز التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* كبديل عما كان يعرف في الثمانينات بالتسيير التقديري للمستخدمين *Gestion prévisionnelle du personnel* و الذي كان جل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري و توقعات التدفقات من الأفراد دخولا (التوظيف) و خروجا (التسريح، التقاعد، التحويل...).

و تكمن أهم نقائص التسيير التقديري للمستخدمين في ارتكازه الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، و وجود قطيعة راسخة، في ذهن المسيرين على الأقل، بين الاقتصادي و الاجتماعي، إضافة إلى هيمنة المنطق القانوني *La logique statutaire* على تصورات و ممارسات التقديرات البشرية.

يهدف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمين و أنشطة المؤسسة و توجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ عليها، تطويرها و/أو حيازتها على المدى القصير و المتوسط⁽³⁶⁾.

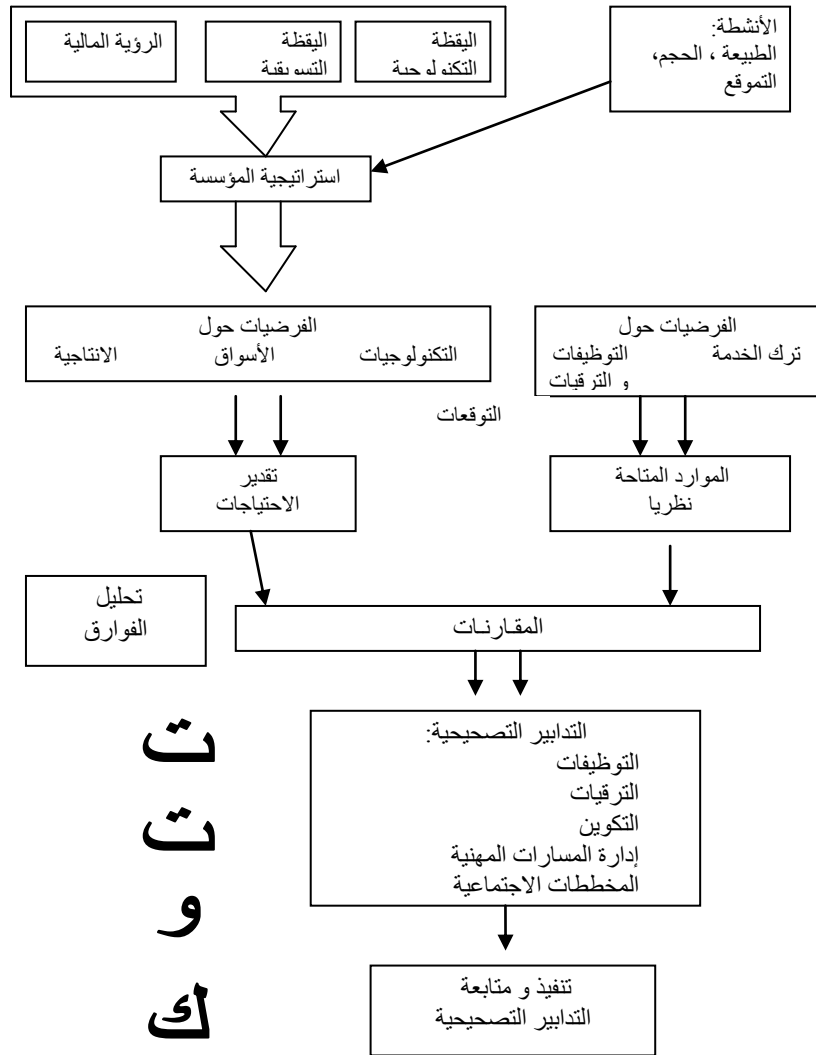
يتمثل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إعداد مخططات عمل، في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، تهدف إلى ضمان التوافق النوعي و / أو الكمي بين الاحتياجات المستقبلية (الاستخدام، متطلبات الوظائف...) و الموارد البشرية (الكفاءات المتاحة)⁽³⁷⁾.

و تتضمن الطريقة العملية لـ ت.ت.و.ك. عدة مراحل و خطوات يمكن حصرها في النقاط التالية:

36 Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, CAPital RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004 (http://www.ccip93.fr/upload/lettrrh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)
37 Citeau J.P., *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, p. 64

- ملاحظة و تحليل التوجهات الكبرى للمحيط؛
 - اختيار محاور استراتيجية و إعداد مشاريع تطويرية؛
 - ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل، كمية و نوعية الأنشطة اللازمة،
 - جرد الموارد البشرية المتاحة و تحليل إمكانيات تطورها مستقبلياً؛
 - تحليل الفوارق و تحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير التصحيحية و البرامج العملية)؛
 - إعداد و تنفيذ الخطط العملية⁽³⁸⁾.
- و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

شكل (2-2): مسار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات



ت
و
ل

على ضوء ما تقدم يمكننا استخلاص دور و مكانة التحليل الوظيفي في المسار التقديري، إذ لا يمكن معرفة وضعية الوظائف و متطلباتها الحالية و المستقبلية دون الاعتماد على مناهج تحليلية تراعي البعد الديناميكي للأنشطة و تركز بوجه خاص على عنصر الكفاءات المتاحة و اللازمة.

2-2-2- المدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات *Référentiels d'Activités et de Compétences*

تعتبر المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، و مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية و فعالة؛ لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأدوات في مختلف القطاعات المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلبا حيويا و ضرورة ملحة في سياق تطوير و عصنة الإدارة البشرية.

هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، و وظيفة أو مهنة، و قد تتعلق أيضا بمجموع وضيعات العمل في المنظمة، في هذه الحالة تتكلم عن قاموس الكفاءات *Dictionnaire des compétences*.

تصف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، و تحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المدرجة فيها، و عليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لإنجازها، كما يوضحه النموذج التالي:

شكل (2-3): نموذج المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية		<input type="checkbox"/> وظيفة نموذجية
		<input type="checkbox"/> وظيفة مستهدفة
التسمية:		الرمز:
العائلة المهنية:		مستوى التصنيف:
المهام	الأنشطة	
ملاحح الكفاءات (البروفيل)		
الخبرة المهنية اللازمة	مستوى التكوين اللازم	
الكفاءات اللازمة		
		المعرفة النظرية
		المعرفة العملية
		المعرفة السلوكية
الحركية		
مدة التشغيل المرغوبة: بين		و سنوات
أمثلة المناصب في الوظيفة		
عوامل تطور الوظيفة النموذجية		
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن		
الوظيفة النموذجية المستهدفة		

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) و إلى إعداد مدونات المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي⁽³⁹⁾:

1. تحديد المواصفات و الشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات الشخص؛
2. تحديد الكفاءات الواجب تلمينتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، و ذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيير في التكنولوجيا المستعملة؛
3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة و تكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة و تحديد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
4. إعادة تنظيم العمل و تقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة و التركيز على بعض المهن؛
5. إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة *ISO*؛
6. تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛
7. تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات و برامج التكوين؛
8. إعداد خرائط لمختلف المهن و المناصب في المؤسسة بهدف تحديث و تطوير أساليب تسيير المسارات المهنية و المناصب؛
9. إعادة تصميم و صياغة نظام التصنيف و الأجور بالإعتماد على تطور المهن و الكفاءات اللازمة لها.

و على اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات تشكل أدوات تسيير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية و التحولات التنظيمية للمؤسسة، و أمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد و تلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة و تحولات السياق التنظيمي.

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف، و بحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، و عليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطوق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات و طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية كما سنبينه في المبحث الأخير من هذا الفصل.

P. و التركيز على الكفاءات في هذه المناهج مرده إلى أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل، و لا يمكن بالتالي — كما يؤكد *Gilbert & M. Parlier* — إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال الأنشطة التي تعبر عنها و تنجز بفضلها⁽⁴⁰⁾.

و إلى هذا المعنى يشير *Serge De Witte* بقوله: "الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبسط و الأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، و لا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجر... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفس من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا"⁽⁴¹⁾.

³⁹ نقلا عن : 7 - 6 , P. 4 , Actes des journées internationales de la formation, 1998, Tome 4 , CNPF, *Objectif Compétences* ,
⁴⁰ Gilbert P. & Parlier M., *La gestion des compétences*, in Personnel n° 330 , Février 1992, p. 44.

و على هذا الأساس أكد محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين على أنه "مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمرّ لزوما عبر تحليل النشاط... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات" (42).

2-2-3- رسملة المعارف و الكفاءات

تعتبر عملية الرسملة أحد أهم أدوات إدارة المعارف و تطوير الكفاءات، و يقصد بالرسملة استخلاص المعارف و الخبرات الإستراتيجية انطلاقا من ممارسات أو حالات معاشة، بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد و استرجاع المعارف القابلة للتحويل، للإمتلاك و لإعادة الإستعمال.

و تكمن المشكلة الأساسية في استكشاف المعارف و الخبرات الموجودة في المنظمة، و هو ما دفع Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard إلى إطلاق كلمته الشهيرة: "لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard أصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة" "Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"

و يعرف Michel Grundstein الرسملة بقوله: "استكشاف معارف المؤسسة (تحديد مواقعها Repérage) و جعلها مرئية، القدرة على حفظها، الوصول إليها و تحيينها، معرفة كيفية نشرها و حسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل و تسمينها، كلها مواضيع تشغل الإهتمام في الوقت الراهن، و نجعلها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة" (43).

و يضيف في نفس السياق: إن رسملة معارف المؤسسة هي اعتبار بعض المعارف المستعملة أو المنتجة من طرف المؤسسة كمجموعة ثروات و الإستفادة منها في زيادة رأس المال (44).

و التعريف الأكثر انتشارا هو الذي صاغه Pierre de Zutter بقوله "الرسملة هي الإنتقال من الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم" (45).

و تنطلق عملية الرسملة (أو صياغة المعارف و الكفاءات La Formalisation كما يجبّد البعض تسميتها) من مجموعة تساؤلات:

- كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ؟
- كيف نتقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية؟
- كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد و انقضاء الحالات التي تشكل مصدرها لها؟
- كيف نعرف كل ما نعرفه؟

41 De Witte S., *La notion de compétence. Problèmes d'approche*, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26.

42 CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.

43 Grundstein M., *Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise*, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 - 16 Décembre 1994 .

44 Op. Cit .

45 DE ZUTTER Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

- كيف نرسم خرائط لمعارف و خبرات المؤسسة ؟
- كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير اللازمة، و نشر أي شئ لأي كان ؟
- كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة ؟
و على ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة يتم إحصاء و جرد المعارف و الخبرات الموجودة في المؤسسة و تصنيفها إلى فئات أو أصناف متميِّزة.

و تعتبر ذاكرة المنظمة التحسيد المادي الصريح و الدائم للمعارف، المعلومات و الكفاءات الحاسمة و الإستراتيجية للمنظمة بغية تسهيل الوصول إليها، تقاسمها و إعادة إستعمالها من طرف أعضاء المنظمة في مهامهم الفردية و الجماعية⁽⁴⁶⁾.

و في معرض تصنيفهما لمناهج تسيير المعارف ميِّز الباحثان *Barthelme – Trapp F. & Vincent B.* بين ثلاث مجموعات من المناهج⁽⁴⁷⁾:

أ. **مناهج الرسملة** : و تضم مجموع الطرق التي تندرج ضمن ما يسمى بمهندسة المعارف و الهادفة إلى دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها و تجهيزها للإستعمال اللاحق.

ب. **مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات** *Méthodes de mémorisation continue pour retour d'expériences* : و تركز على التصريح العفوي عن المعارف من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، و يعرف *D. Thévenot* الهدف من هذه المناهج بقوله: "الحفاظ على مذكرات عن الأحداث و الإخفاقات، على وقائع تقنية و كتابات لوثائق تقترح حلولاً عملية"⁽⁴⁸⁾.

ج. **المناهج الخرائطية** *Les démarches cartographiques* : يقصد بخرائط المعارف التمثيل البياني و الوصفي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، و تركز هذه المناهج عملياً على تسيير "مخزونات المعارف" من دون السعي إلى توضيح مضمونها.

و يتجلى الاهتمام المتزايد حالياً برسملة المعارف و الكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى تحرير إجراءاتها العملية⁽⁴⁹⁾، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة (*ISO 9000*)، أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للإلتزامات القانونية، أيا كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لا سيما و أن المعلوماتية تسهل كثيراً مثل هذه العمليات نظراً لوجود أنظمة تسيير و برمجيات متخصصة:

- التسيير الإلكتروني للمعلومات و الوثائق الموجودة *GEIDE*

- أنظمة تسيير قواعد البيانات *SGBD*... الخ.

و لا يخفى ما للمناهج التحليلية المبنية على منطق الكفاءات من أهمية بالغة في تحقيق هذه الغاية، كونها تسمح للمنظمات باستكشاف المعارف و الكفاءات المتاحة و تحديد مواقعها و تفصيل إجراءاتها بما يسهل معالجتها، تخزينها و استرجاعها عند الحاجة، و

⁴⁶ Rose Dieng-Kuntz , *Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances* , INRIA 2002 .
⁴⁷ Barthelme – Trapp F. & Vincent B., *Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale.* 9^{ème} Conférence AIMS 2001 .
⁴⁸ Thévenot D., *Le partage des connaissances*, Editeur technique de documentation, Paris 1997.
⁴⁹ Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique.* Ed. d'Organisation, 2001.

من ثم يمكن اعتبار هذه المناهج كدعائم أساسية لأنظمة المعلومات، و ما سنبينه لاحقا يوضح هذا الدور و يبرز أهميته في سياق التحولات التنظيمية الراهنة.

2-3- المناهج الجديدة للتحليل و التوصيف الوظيفي

لمناهج الجديدة للتحليل الوظيفي من الكثرة و التنوع بحيث صعب حصرها جميعا أو الاحاطة بها، و لا يزال الابتكار في هذا المضمار متواصلا، و قد حرصنا على إيراد أهم المناهج لاسيما تلك المبنية على منطق الكفاءات نظرا لأهميتها الكبيرة في مجال تطوير أساليب الادارة البشرية و تمكين المنظمات من الاستغلال الأمثل لقدرات و كفاءات أفرادها، و فيما يلي عرض موجز لأهم المناهج:

2-3-1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية *Méthode ETED*

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية *Emploi-type étudié dans sa dynamique* (أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة *Nicole Mandon*، و طورها مركز الأبحاث حول المؤهلات *CEREQ*.

و اتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *GPEC* و تطور مناهج ترمين مكتسبات الخبرة المهنية *VAE*.

و مفهوم الوظيفة النموذجية *L'Emploi-type* برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" *Répertoire français des emplois*، ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، تخض عنه إعادة الاعتبار لمدلول الحرف *Les métiers*، فقد عمدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل *ANPE* إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد "الفهرس العملي للحرف و الوظائف" *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)*.

تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل و منظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعة التحديدية أو التوصيفية، و من ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب و الأنشطة حسب مدى تقاربها و طبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب⁽⁵⁰⁾.

و من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتطور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية و في صيرورتها التحولية ضمن علاقاتها بالوظائف الأخرى.

و من ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي:

- اعتماد المنهج النظمي؛
- إدراج البعد التطوري؛
- و تبني الرؤية الواقعية.

2-3-2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات *La Méthode ADAC*

صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات و ترمين المكتسبات *Management par les competences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS)* التابع للمعهد الوطني للفنون و الحرف *CNAM*، في 1996 بمساهمة *V. Mont & S. De Witte*، و هي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية *INPI* بفرنسا.

تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

- جرد الأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعلياً من طرف كل فرد في إطار إنجازهم، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسئولهم و زملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقاً من الأنشطة الفرعية و تصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية.
- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة و الكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

أ) تحليل النشاط

يمثل تحليل النشاط الخطوة الأولى و الحاسمة في هذه الطريقة إذ على ضوءها تتحدد و توجه باقي العمليات.

و من أجل حسن أداء هذه العملية يتوجب اختيار عينة معقولة و معبرة عن الواقع الحقيقي للمهنة في المؤسسة وذلك بانتقاء أشخاص ذوي مستويات تعليمية و أقدمية و مهارات مختلفة بغية إخضاعهم للمقابلات.

تهدف هذه المقابلات إلى تحديد الأنشطة المؤداة بأقصى دقة ممكنة بالتركيز على الأنشطة الأكثر خصوصية في كل وظيفة، و تجرى عقب ذلك ملاحظات ميدانية لكيفية أداء الأشخاص لمهامهم.

إثر ذلك يتم إعداد قائمة تشمل من 8 إلى 12 نشاطاً معبراً بشكل فعلي عن الوظيفة المعنية، ترتب هذه الأنشطة بطريقة تدرجية تسمح بتمييز الأنشطة المشكلة لقلب المهنة أي الأنشطة الأساسية و الخصوصية، و من خلال التمثيل البياني للأنشطة المركزية و الأنشطة الثانوية يمكن إعداد مدونة مرجعية للأنشطة.

و تجدر الإشارة إلى أن طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات تولى أهمية خاصة للأداء الواقعي و الفعلي للنشاط أي كما يؤديه القائمون به لا كما تريده أو تتصوره الإدارة العليا، و من ثم تبرز هذه الطريقة الفوارق الموجودة بين النشاط المحدد *L'activité prescrite* و النشاط الواقعي *L'activité réelle*.

ب) تصنيف المعارف

بعد تحديد الأنشطة الخصوصية و الثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة و ذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة و تحديد شروط تنفيذه و نوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها، مصنفة على النحو التالي:

- (1) المعارف النظرية: هي معارف تُكتسب بعيداً عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة و البحث الشخصيين، و تتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين و تكوينهم الأساسي و المهني.
- (2) الإجراءات: هذه المعارف تصاغ عادة كتابياً أو شفويًا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

(3) المعارف العملية: تكتسب ميدانياً عن طريق الممارسة المهنية غالباً أو بواسطة التكوين التقني، و يعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، و هي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

- (4) الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبياً للمعارف السابقة، و الخبرات ليست حكراً على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضاً بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، و هي أصعب المعارف تحديداً و تقيماً لكونها مرتبطة بالشخص من حيث قدراته الشخصية و قابليته للتطور، و تحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية و الأدوات الإدارية التالية:

- المدونة المرجعية للكفاءات؛

- مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن؛
- البطاقات الفنية للتوظيف؛
- شبكات تقييم الأجراء.

2-3-3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين La méthode DACUM (Developing A Curriculum) / Conception d'un programme de formation

تعتبر طريقة *DACUM* — التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات — منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، و هو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء - ممارسين *Un groupe d'experts-praticiens* (ورشة *Atelier*)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات و للمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة.

يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدهما، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتكز طريقة *DACUM* على ثلاثة مبادئ هي:

- الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛
- مجموع الوظائف و المهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛
- لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف و كفاءات و مواقف و أدوات خصوصية.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) و غير مكلفة، و تستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، و غيرها.

خاتمة

بما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تدرج في حقول المعرفة الانسانية و الاجتماعية فإنها محكومة بسياقاتها و خصوصيات أطرها الفكرية أو الايديولوجية، لذلك فإنه من المتعذر تطبيقها على هيتها الأصلية في سياقات مختلفة و أطر متباينة، الأمر الذي دفعنا إلى إجراء تجارب ميدانية و أبحاث تطبيقية بغرض الوقوف على نقائص و قصور المناهج التقليدية عن الاستجابة للمتطلبات الادارية الراهنة من جهة، و دراسة مدى صلاحية المناهج الحديثة للتطبيق في الادارات و المؤسسات الجزائرية.

و قد توصلنا في ختام هذه الأبحاث إلى اقتراح جملة من المناهج و التدابير الهادفة إلى تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي في مؤسساتنا، نوجزها فيما يلي:

1. تدابير يجري تنفيذها على مستوى المنظمات:

- استخدام مناهج جديدة للتحليل و التوصيف الوظيفي أكثر ملائمة للسياق المحلي و الخصوصيات الذاتية، و قد اقترحنا في هذا الصدد طريقة جديدة أطلقنا عليها التحليل الذاتي بالمرافقة (3A) *Auto-Analyse par Accompagnement* ؛
 - اعتماد نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات (نظام اليقظة الوظيفية)؛
 - استخدام أدوات المتابعة و التقييم المستمرين لأغراض التحليل الوظيفي.
2. أما على الصعيد الوطني فينبغي اتخاذ التدابير التالية:
- تأسيس مرصد وطني لتطور المهن و الوظائف و الكفاءات؛
 - تطوير المدونة الوطنية للوظائف لمسيرة و استيعاب التطورات الجارية؛
 - اعتماد نظام وطني و / أو نظم قطاعية لثمين مكتسبات الخبرة المهنية؛

- بحث تخصص علمي جديد يعنى بالدراسات و الأبحاث المتعلقة بتطور الوظائف و المهن و سبل ترقيتها و استكشاف تحولاتها المستقبلية.

هذه التدابير يمكن التوصل إلى خلق الأرضية الملائمة لتطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي التي من شأنها أن تشكل مرتكزا أساسيا لترقية أنظمة الإدارة البشرية و تمكين المنظمات من تطوير كفاءاتها، تنمية قدرات أفرادها و حسن استغلال الطاقات و الموارد المعرفية المتوفرة لديها.

و يقع على كاهل الجامعة و مراكز الأبحاث المتخصصة في مجال العمل العبد الأكبر في ترقية هذه الأنشطة و الدفع بها إلى مستويات عليا على الصعيدين النظري و العملي، و في هذا الصدد تتحدد أولويتان أساسيتان لا يمكن للمبادرات التي اقترحتها أنفا أن تتجسد عمليا و بشكل فعال إلا بتحقيقهما:

- تتمثل الأولى في فتح تخصصات تكوينية في مجال التحليل و التوصيف الوظيفي بغية تخريج إطارات متخصصة في هذا المجال (المحللين الوظيفيين)؛

- أما الأولوية الثانية فهي بحث و تشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل و تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي عبر إحداث تخصص جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية" *L'Ingénierie Fonctionnelle*.

و لا تكتمل هذه التدابير إلا باستحداث أطر ثقافية تماشى مع هذا التوجه الجديد نورد أهمها فيما يلي باختصار:

1. إشراك الأفراد في تحديد السياسات الاجتماعية و ترقية أنشطة المنظمة على اعتبار أن هؤلاء الأفراد يشكلون السند و الدعامة الأساسية لأداء المنظمة و تحقيق أهدافها؛
2. تمكين الأفراد من التعلم و اكتساب الكفاءات و المعارف الجديدة باستمرار، و تطوير مناهج و أساليب إنجاز المهام، و السبيل الأنجع إلى تحقيق هذه الغاية هو منح الأفراد الحق في الخطأ *Le Droit à l'Erreur* ؛
3. إنجاز عمليات التحليل و التوصيف و التصنيف الوظيفي دوريا، أو كلما اقتضت المستجدات البيئية و التنظيمية للتمكن من تطوير أداء المنظمة و التغلب على عوامل الركود التنظيمي؛
4. خلق الاحساس لدى الأفراد بأهمية أدوارهم، و تمييز مقترحاتهم المتعلقة بالتطوير الوظيفي و تشجيع مساهماتهم في هذا الشأن، باعتبارهم أعرف بكيفيات أداء المهام المنوطة بهم؛
5. بحث و تكريس ثقافة التفاوض الأجرى في جو من الشفافية بغية خلق قناعة و إحساس لدى الأفراد بعدالة أجورهم، و توجيههم نحو الاعتناء برفع استحقاقهم عبر الأداء الفعال و التوظيف الأمثل لطاقتهم و كفاءاتهم في خدمة المنظمة.

المراجع:

- الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية، *توصيف و تصنيف مناصب العمل*، 1998.
- أ.د. أحمد صقر عاشور، *إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي*، دار النهضة العربية، 1983
- برنامج الأمم المتحدة للإنماء، *تقرير التنمية الإنسانية العربية*، 2002.
- د. حمداوي وسيلة: *إدارة الموارد البشرية*، منشورات جامعة قلمة، 2004
- أ.د. حنفي محمود سليمان، أ.د. درويش مرعي و أ.د. سيد محمد جاد الرب، *الفكر الإداري المعاصر*، مطبعة العشري، 2005-2006، ص 134.
- د. عادل حسن: *إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية* 1998.
- محسن بن نايف، *استراتيجية نظام الجودة في التعليم*، الطبعة الأولى، 2007
- http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF____.html
- د. يحيى مصطفى حلمي، *تحليل و تصميم النظم*، مكتبة عين شمس - القاهرة (بدون تاريخ)

- Amato A., *Vers un management systémique des organisations*, Les Cahiers de l'Actif - N°308/309 ' p. 47 - 65

- Barthelme – Trapp F. & Vincent B., *Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale*. 9^{ème} Conférence AIMS 2001 .

- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, CAPital RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004 (http://www.ccip93.fr/upload/lettrehr/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)
- Citeau J.P., *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, éd. Armand Colin, 2002.
- CNPF, *Objectif Compétences*, Actes des journées internationales de la formation, 1998
- De Witte S., *La notion de compétence. Problèmes d'approche*, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995
- DE ZUTTER Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994
- Dieng-Kuntz R., *Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, INRIA 2002
- Donnadiou G., *La pyramide des rémunérations*, in Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- Donnadiou, G. & Karsky, M. *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Paris : Editions de liaisons, 2002.
- Gary Johns, *Organizational Behavior. Understanding and managing life at work*, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996
- Gilbert P. & Parlier M., *La gestion des compétences*, in Personnel n° 330 , Février 1992
- Graham H.T., *Human Resources Management*, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989.
- Grundstein M., *Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise*, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994 .
- Hellriegel . Slocum . Woodman, *Management des organisations*, éd. DE Boeck Université, 1993, 693 p.
- Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*. Ed. d'Organisation, 2001.
- Le Moigne J.L., *La théorie du système général. La théorie de la modélisation*, 3^{ème} éd, PUF, 1990.
- Locano G., *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Casbah, 2004.
- Malchaire J., *Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS*, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8. (http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)
- Mottay D., *La Structuration du Travail ou Job Design*, GREFIGE-CR - 01-05, 2001 <http://www.univ-nancy2.fr/CERFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>
- Mucchielli R., *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF.
- Senge P., *La 5ème discipline*, Paris, First 1991.
- Taggart W.M., *Information system : An introduction to computers in organization*, 1980, Allyn and Bacon.
- Thévenot D., *Le partage des connaissances*, Editeur technique de documentation, Paris 1997.